

İŞLETMELERDE ÖRGÜTSELYAPIDAKİ İŞGÖREN
EĞİTİMİ VE YÖNTEMLERİNİN TÜRK SANAYİİNDE
KONUMU İLE DÖKÜM SEKTÖRÜNDEKİ BİR
İŞLETMEDE UYGULAMALI DURUMU VE
YENİ DÜZEN ÖNERİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Levent ALTUNBULAK

ESKİŞEHİR
1999

İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPIDAKİ İŞGÖREN EĞİTİMİ VE
YÖNTEMLERİNİN TÜRK SANAYİNDE KONUMU
İLE
DÖKÜM SEKTÖRÜNDEKİ BİR İŞLETMEDE UYGULAMALI
DURUMU VE YENİ DÜZEN ÖNERİSİ

T. Levent ALTUNBULAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman : Prof. Dr. İnal Cem AŞKUN

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Nisan 1999

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPIDAKİ İŞGÖREN EĞİTİMİ VE YÖNTEMLERİNİN TÜRK SANAYİNDE KONUMU İLE DÖKÜM SEKTÖRÜNDEKİ BİR İŞLETMEDE UYGULAMALI DURUMU VE YENİ DÜZEN ÖNERİSİ

T. Levent Altunbulak
İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Nisan 1999

Danışman : Prof. Dr. İnal Cem AŞKUN

Tarih boyunca gelişimini sürdüren işletmelerde işgören önemi günümüz koşullarında giderek önem kazanmaktadır. İşletmelerin çevre şartlarına karşı verimli bir şekilde sürekliliğini sağlaması için işgörenlerinin eğitim ihtiyaçlarının karşılanması gereklidir. İşgörenlerin eğitim ihtiyacının belirlenmesi, değerlendirilmesi ve doğru kaynaklardan karşılanması için amaca yönelik eğitim araçlarından yararlanılması gereklidir.

Bu çalışmada örgüt yapısındaki işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, ülkemizdeki eğitim düzeyi ve karşılaştırmaları ile Döküm Sanayinde faaliyetini sürdürmekte olan Entil A.Ş.'de eğitim uygulamaları incelenmiştir.

Bu inceleme ile , işgörelere uygulanan farklı eğitim sistemlerinin de değerlendirilme olanağı sağlanmıştır.

Çalışmamızın birinci bölümünde işletme kavramı incelenip; işletme işgören ilişkisi değerlendirilmiştir. İkinci bölümde işgörenin işlevi ve eğitim üzerine durulmuştur. Üçüncü bölümde ise işletmelerdeki örgüt yapısı ve işgören incelenmiştir. Dördüncü bölümde örgüt basamaklarındaki işgören eğitimi detaylandırılmış ve ülkemizdeki sanayi işletmelerinde ve genel anlamda eğitim de beşinci bölümde araştırılmıştır. Altıncı bölümde Döküm Sektörü ve bu sektörde faaliyet gösteren Entil A.Ş. deki eğitim uygulamaları ve yedinci bölümde bu uygulama sonuçlarına göre yeni düzen önerisi yapılmıştır. Sekizinci bölümde ise çalışma sonucu bulunmaktadır.

ABSTRACT

In companies continuing their developments during the history the importance of the workers gradually gains prominence in today's circumstances. The education needs of workers should be met for obtaining the continuity of companies productively against environment conditions. For determining and reevaluating the education needs of workers and for obtaining them from true sources. It is necessary to profit by subject matters suitable for the purpose.

In this study, determining the education needs of workers in organisation stages, education level in our country, comparisons of these cases and education applications in ENTIL S-C continuing its activities in casting industry have studied.

With this study, the possibility of evaluating the different education systems applied on workers has been obtained.

In the first chapter in our study the relations between works and employers have been evaluated by studying the company concept. In the second chapter the function of worker and education have been considered. In the third chapter worker and organisation structure in companies have been studied in detail the education of workers in organisation stages has been studied, and in general industrial companies in our country and education have been studied in the fifth chapter. In the sixth chapter casting sector and education applications in ENTIL S-C working in this sector have been studied, and according to the result of this application the new regulation suggestions have been proposed. In the last chapter the result of the study is presented.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. İnal Cem AŞKUN
Üye : Yard. Doç Dr. Nuray USKESİCİ
Üye : Yard. Doç Dr. Deniz TAŞCI

T. Levent ALTUNBULAK'ın İşletmede İşgören Eğitiminin Örgütsel Basamaklardaki Konumu İle Döküm Sektöründeki Bir İşletmede Uygulamalı Durumu ve Yeni Düzen Önerisi başlıklı tezi 5.5.1999 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans Tezi Olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
DEĞERLENDİRME KURULU VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

Birinci Bölüm

İŞLETME VE İŞGÖREN

1. İşletme Bilgisi	2
1.1. İşletme Kavramı	5
1.2. Yönetim İşlevi	7
2. İşgören	9
2.1. Değişim ve İşgören	11
2.2. İşgören Bölümü ve Yönetimi	14
2.3. İşgören Bölümü Yönetiminde İşgören Kaynakları Yöneticisinin Davranışları	16
2.4. İşgören Bölümü Yönetiminde İletişim	19

İkinci Bölüm

İŞGÖREN İŞLEVI VE EĞİTİM

1. İşgören İşlevi ve Yönetimi	21
1.1. İşgörenin İşlevleri	21
1.2. İşgören Değerlemesi.....	22
1.3. İşgörenin İşe Uyumu.....	25
1.4. İş Analizi İş Tanımları ve İşgören.....	26
1.5. İş değerlemesi Uygulaması.....	28
2. İşgören Eğitiminin İşletme ve İşgören Açısından Önemi.....	32
2.1. İşgören Eğitimi	33
2.2. İşgöreni İşe Alıştırma ve Geliştirme	34
2.3. İşletmelerde İşgören Üzerinde Güdüleme Etkileri	35

Üçüncü Bölüm

İŞLETMEDE ÖRGÜTSEL YAPI VE İŞGÖREN

1. İşletmelerde Örgütsel Yapı	38
1.1. Örgütleri Ortaya Çıkaran Nedenler	40
1.2. Örgüt Türleri	42
1.2.1. Yapısal Özelliklerine Göre Örgütler	43
1.2.2. Saptanan Temel Amaçlarına Göre Örgütler	45
1.3. Örgütlerde Amaçlar Sistemi	46
1.3.1. Başlıca Örgütsel Amaçlar	47
2. Örgüt ve İşgören İlişkisi	48
2.1. İşletmede İşgöreni Örgütlemek	49
2.2. Örgüt Kültürü ve Kontrol	51
2.2.1. Bürokratik Kontrol Sistemleri ve Araçları	51
2.2.2. Biçimsel Kurallara Bağlı Olmayan Kontrol ve Bu Kontrol Araçları	52

Dördüncü Bölüm

ÖRGÜT YAPISINDA İŞGÖREN EĞİTİMİ, TÜRLERİ VE YÖNTEMLERİ

1. Eğitim Kavramı	53
1.1. İşgören Eğitimi Ve İşgören Eğitimine Duyulan Gereksinim	54
1.2. İşgören Eğitiminin Amaçları	56
1.3. Eğitimde İzlenen İlkeler	58
2. İşgören Eğitiminin Yöntemleri	61
2.1. Görev Başında Eğitim Yöntemleri	62
2.1.1. Yönetici Gözetiminde Eğitim	62
2.1.1. Rotasyon Yoluyla Eğitim	62
2.1.2. Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim	63
2.1.3. Staj Yoluyla Eğitim	64
2.1.4. Komiteler Aracılığı İle Eğitim	64
2.1.5. Monitör Aracılığı İle Eğitim	65
2.1.6. Özel Görevler Verilmesi Yoluyla Eğitim	65
2.2. Görev Dışında Eğitim Yöntemleri	65
2.2.1. Düz Anlatım Yoluyla Eğitim	66
2.2.2. Deneysel Eğitim	66
2.2.3. Kurslar Yoluyla Eğitim	66
2.2.4. Seminerler Yoluyla Eğitim	67
2.2.5. Örnek Olay Yöntemi İle Eğitim	67
2.2.6. Rol Oynama Yöntemi İle Eğitim	68
3. İşe Alıştırma Eğitimi	68

3.1. İşe Alıştırma Eğitiminin Amaçları	70
3.2. İşe Alıştırma Eğitiminin Planlanması	73
3.2.1. Dış Çevre Etmenleri	76
3.2.2. İşletme İçi Etmenler	76
3.3. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütlenmesi	77
3.3.1. İşletmeyi Tanıtıcı Yayınlar	77
3.4. İşe Alıştırma Eğitiminin Yürütülmesi	78
3.4.1. Yeni İşgörene Yön Verme	79
3.5. İşe Alıştırma Eğitiminin Düzenleştirilmesi	79
3.5.1. Örgütsel Değişkenler	79
3.6. İşe Alıştırma Eğitiminin Denetlenmesi	80
3.7. İşe Alıştırmanın Sonuçları	81
3.8. İşe Alıştırma Eğitiminde Yönetici Yetiştirme	81
3.9. İşe Alıştırma Eğitiminde İletişimin Önemi ve Etkinliği	82

Beşinci Bölüm

TÜRKİYE'DE SANAYİDE İŞGÖREN EĞİTİMİNE TOPLU BAKIŞ

1. Eğitimin Ekonomik kalkınmadaki rolü	85
1.1. Türkiye'de Öğretim ve Ekonomik gelişme	87
1.1.1. Bazı Uluslararası Karşılaştırmalar	88
1.1.2. Teknolojik Değişmenin İşgücünün Yapısı, Nitelikleri, Uyum ve İstihdam Sorunları İle İlişkisi	90
1.1.3. İşgücünün Eğitim ve Hüner Düzeyini Belirleyen Değişkenler	92
1.2. İşgücünün Eğitim Yapısı	93
1.2.1. Örgün Eğitim	93
1.2.2. İşgücünün En Son Mezun Olduğu Eğitim Kurumları	94
1.2.3. İşgücünün Mesleki Eğitim Süresi	95
1.2.4. Kadın İşgücünün Eğitim ve Hüner Yapısı	95
1.3. İşletmelerde İşgücü Eğitimi Uygulamaları	96
1.3.1. İşbaşı Eğitimi	96
1.3.2. Geliştirme Eğitimi ve İşgücünün Eğitim İhtiyaçları	97
1.3.3. İşgücünün Eğitim İhtiyaçları	97
1.3.4. İşletmelerde Uygulanan Eğitim Programlarının Konularına Göre Önceliği	99
1.3.5. İşbaşı Eğitimi İçin İşletmelerin Başvurdukları Eğitim Kuruluş	101
2. Türkiye Ekonomik Yapısında Eğitim	101
2.1. İşgören Kaynaklarının Geliştirilmesi Mesleki ve Teknik Eğitim	103
2.1.1. Mesleki Eğitimde Mevcut Durum	103
2.1.2. Türk Özel Sektörü ve Hizmetiçi Eğitim	106
2.1.3. Avrupa Birliği Ülkelerinde İşgören Kaynaklarının	

Geliştirilmesi Konusunda İzlenen Politikalar	107
2.2. Ülkemizde Mesleki ve Teknik Eğitimin Geliştirilmesi İçin Alınması Gereken Tedbirler	108

Altıncı Bölüm

DÖKÜM SEKTÖRÜNDEN ENTİL A.Ş.'DE UYGULAMA VE BOYUTLARI İLE DEĞERLEMESİ

1. Döküm sektöründen Entil A.Ş.	110
1.1. İşletmenin tanımı ve tarihçesi	110
1.1.1. Şirketin tanıtımı	110
1.1.2. Üretilen Ürünler	111
1.1.3. Üretim Esneklikleri	111
1.1.4. Son 5 Yıldaki Gelişmeler, Mevcut Durum ve Kapasite Kullanımı	112
1.1.5. Üretim Teknolojileri	112
1.2. Entil'in Sektördeki Yeri	113
2. Entil A.Ş.'deki eğitim uygulamaları	115
2.1. Entil A.Ş.'de Örgüt Yapısı ve İşgören	116
2.2. İşletmedeki Eğitim Çalışmaları	118
2.3. İşletmedeki eğitim yönetimi	126
2.3.1. Eğitim prosedürü	126
2.3.2. Oryantasyon Eğitiminin Yönetimi	127
2.3.3. İşletmedeki eğitim stratejileri	127

Yedinci Bölüm

UYGULAMA İÇİN YENİ DÜZEN ÖNERİSİ

1. Entil A.Ş.'nin gelecekteki yeri ve işgörenlerin önemi	129
2. İşgören Eğitimi İçin Yapılacak Uygulamalara Yeni Düzen Önerisi	130
2.1. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi	130
2.2. Eğitim Talebinin Karşıllanması	131
2.2.1. İç eğitim	131
2.2.2. Dış eğitim	132
2.3. Eğitim sonrası değerlendirme	133
2.3.1. Üçer aylık değerlendirme	133
2.3.2. Yıl sonu Değerlendirmeleri	133
SONUÇ	135
EKLER	139
KAYNAKÇA	181

GİRİŞ

Eğitim sistemleri, işletmenin temel amacına ulaşmasında ki süreci hızlandırmaktadır. Eğitim uygulamalarındaki temel amacımız, eğitim sürecinde; varolan sistemlerin ufak değişikliklerle ve farklı isimlerle karşımıza gelmesine fazla tepki göstermemek için, uzmanlaşma yönünde ciddi eğitimlerin sürekliliğini sağlamak olmalıdır. Eğitime verilecek önem ve bu yönde yapılacak yatırımların büyüklüğu, doğru kullanıldığı sürece, işletmelerin gerçek görünümleri oluşturmaları ve bu doğrultuda amaçlarına ulaşmaları, daha uyumlu bir şekilde olacaktır.

İşletmelerde işgören eğitimi, işletmenin temel işgören fonksiyonlarının başında gelmektedir. Eğitime önem vermeyen kuruluşlarda işgören başarısını geliştirmek yada artırmak olanağı söz edilemez. İşletme başlangıçta veya sonradan işgören seçiminde ne kadar titizlik gösterirse gösterecek, bir süre sonra en yetenekli görünen işgörenin yetkisi (kapasitesi) bir düzeye kadar gelişme gösterir, sonra durur. Çünkü değişen koşullar karşısında şimdiki yetenekleri artık yetersiz duruma gelir. İşgörenlerde gelişme sürecini yeniden başlatmak için onun eğitimden geçirilmesi temel zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan işletmeler bakımından işgören eğitimi, gelişmeleri, en azından yaşayışlarını sürdürmeleri için sürekli niteliği gösteren bir çalışma olmaktadır.

İşletme için çalışan her işgören farklı eğitim şekilleri ile kendini geliştiren bir süreç içerisinde devamlılığını sağlamalıdır. İşletme, işgören ve örgüt basamakları arasındaki eğitim şekilleri belirlenirken, bütün etkenler içerisinde dikkatle incelenip, karar verilmelidir.

Sanayileşme, ekonomi ve sosyal kalkınma yolunda hızlı adımlar atmaya başladığı günlerden başlayarak, ölkemiz bu gelişmelerin sancılarını da çekmeye başlamıştır. Sanıldığından daha derin etkileri olan işletme-işgören ilişkilerinin yarattığı sorunlar; bu sancıların belli başlılarından biri olmuştur. Özellikle 1960'lerden bu yana, iş adamlarımızı, yöneticilerimizi en çok ilgilendiren sorunlar; bu konudan kaynaklanmışlardır. Gerçekten, bu konu ve sorunlar etrafında yeterli bilgi, yetenek ve nitelikler geliştirememiş olan işletmeler ile bunların temsilcilerinin başarılı olması beklenmemelidir.

Birinci Bölüm

İŞLETME VE İŞGÖREN

1. İşletme Bilgisi

İnsanlığın var oluşunun başlangıcı yönetimin de başlangıcı olarak belirlenmektedir. İnsanoğlunun değişimi ve geçirdiği evrelere koşut olarak, yönetim de kendini geliştirmiştir. Birbirine koşut olarak değişen ve gelişen bu iki olgunun zaman içerisinde etkileşimleri de değişmiştir. İnsanoğlu büyüyen gruplar halinde yaşamını sürdürmüştür; bu gruplar birbirleri ile etkileşmiş ve bilgi alışverişinde bulunmuştur. Deneyimler yeni kuşaklara eğitimle aktarılmış ve sağlanan bilgi akışı bir yönetim sistemi içerisinde gerçekleştirilmiştir. Zamanla yönetim sistemi de eğitimin bir parçası olmuştur.

Yönetim sistemi büyüyen insan toplulukları ile büyümüş ve farklı topluluklara da aktarılmıştır. Toplumlar yaşadıkları çevrenin coğrafik konum, din, iklim, kültürel yapı vb. nedenler dolayısıyla, yeni yönetim sistemleri karşısında değişik tepkiler vermişlerdir; Bu tepkiler olumlu veya olumsuz yönde olmakla beraber yeni yönetim sisteminin toplum yapısına uyarlanması şeklinde de sonuçlandığı olmaktadır. Yönetim sistemleri, bireylerin yaşamlarını sürdürdükleri her aşamada vardır. Doğru yönetim biçimi bulunduğu anda; başarılı bir sonuç alınmak isteniyorsa ise ki, amaç sürekli bu olmuştur; akılcı ve kesintisiz bir eğitim ile doğru uygulama sağlanabilir.

Koşullar karşısında şimdiki yetenekleri artık yetersiz duruma gelir. İşgörenlerde gelişme sürecini yeniden başlatmak için onun eğitimden geçirilmesi temel zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan işletmeler bakımından işgören eğitimi, gelişmeleri, en azından yaşayışlarını sürdürmeleri için sürekli niteliği gösteren bir çalışma olmaktadır. (1)

İnsanların sınırsız gereksinim ve istekleri ile bunları karşılayacak sınırlı kaynaklar arasındaki çelişki, kaynak kullanımında usallık ve ekonomiklik kaygılarının önde tutulmasını zorunlu kılar. Bu zorunluluk, ekonomi biliminin doğuşunu ve ekonomik ilke, kural ve çözümlerin ortaya atılmasını getirmiştir.(2)

(1) İnal Cem AŞKUN, 'İşgören', Bayteş Yayıncılık, Eskişehir - 1982, s 430

(2) Rıdvan KARALAR, 'İşletme Temel Bilgiler İşlevler', Etam AŞ. Matbaa, 4. Basım, 1995 Eskişehir, s 2.

Ekonomide, kaynakların kullanımını gerçekleştiren en somut birimler 'işletme' adını verdiğimiz örgütlerdir. Bu birimler, insanların gereksinmelerini ve isteklerini karşılamak amacı ile oluşturulmuşlardır ve bu amaçla sınırlı kaynakları en verimli bir biçimde kullanma zorunluluğunu duyarlar. Herhangi bir ekonomi, onbinlerce işletme biriminden oluşan bir bütündür. Bu birimlerin davranışları ekonominin işleyişini yansıtan göstergelerdir. (3)

Ekonomi bilimi, kaynakların kıtlığı nedeni ile bir karar verme bilimi olarak nitelendirilir. Genel anlamda, bir ekonomide nelerin üretileceğine ve nelerin tüketileceğine ilişkin kararlar sürekli olarak verilmektedir.

Toplumsal bir olgu olan ekonomi, basamaklı bir yapı gösterir. Bu basamaklar; Dünya ekonomisinden ulusal ekonomiye; işletme ekonomisinden aile ekonomisine kadar ayrıntılı olarak sınıflandırılabilir. Bu basamaklar arasından işletme ekonomisini tanımlarsak; 'İşletmeler, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik iktisadi mal ve hizmet üreterek, bunları ihtiyaç sahiplerine sunan ekonomik birimlerdir' (4).

İnsanlığın varoluşuyla birlikte başlayan ihtiyaç basamakları zamanla artmıştır. Başlangıçta kendi gereksinimlerini karşılayabilen küçük topluluklar artan gereksinimler ve büyüme karşısında yetersiz kalmışlardır. Üretim ve tüketim çabalarını aile biriminde bütünleştiği bu tür kapalı aile ekonomisi sisteminin yetersizliği, üretim ve tüketim birimlerini birbirlerinden ayırmak suretiyle iş bölümü sistemine geçişi sağlamıştır. İnsanların ihtiyaçları için mallar ve hizmetler yaratarak, kazanç elde etmek çabasında bulunan kişiler işletmeleri kurmuşlardır.

İşletmelerin iktisadi bir amacı bulunmalıdır. Aksi takdirde bu kuruluşa zaten işletme adını veremeyiz. İktisadi amaç mal ve hizmet üretmek, alıcıya istediği malı veya hizmeti istediği fiyatlarla sağlamaktır. İşletme yöneticisi iktisadi amacına ulaşırken, faaliyet halinde bulunduğu toplumun siyasal ve töresel değer yargılarına uygun hareket edecektir. Toplumun sosyal, siyasal, töresel değerleri işletme yöneticisinin kararlarını kısıtlayan etkenlerdir. Keza işletmenin iktisadi hedefi yanında işletmede çalışanların refah ve mutluluğuna yardımcı olmak, toplumun kültürel hayatına hizmet etmek amacı da vardır. Fakat bütün bunlar önemli olmakla beraber ikinci plandadır, asıl amaçtan sonra gelmektedir. Asıl amaç iktisadidir. İktisadi amaç çok dar veya geniş yorumlanabilir.

En dar anlamıyla işletmenin iktisadi amacı ve fonksiyonu kar elde etmektir. Eski yıllarda ve-halen iktisaden gelişmemiş ülkelerde işletmelerin amaç ve işlevini bu şekilde anlama eğilimi vardır. Amaç böyle anlaşılır ise bu amaca en kolay bir biçimde ucuz alıp pahalı satmak yoluyla ulaşılabilir. İşletmelere ve işadamlarına karşı

(3) a.g.k., s 3.

(4) M. Tamer, MÜFTÜOĞLU, *İşletme İktisadı*, Turhân Kitabevi, Ankara - 1982, s 11, S 1.

birçok ülkelerde ve bu arada ülkemizde de var olan güvensizliğin, bunlara değer vermemenin, işadamlarının sosyal sınıflar arasında geri planda kalmasının nedenleri, iktisadi işlevin bu şekilde anlaşılmasıdır. Halbuki işletmenin iktisadi amaçları ve işlevi (fonksiyonu) bunun ilerisindedir. Toplumun iktisadi kaynaklarının bulunması ve en verimli alanlara yöneltmesi işletmelerin iktisadi işlevleri arasındadır.

İşletmelerin bir kısmı daha fazla kazanmak amacı ile daima yenilikler peşindedir. Yenilikler insan reformunun artması üzerine etkilidir. Sosyal değişikliğin en önemli aracı ileri Batı ülkelerinde işletmeler olmuştur. Kaldı ki rekabet mekanizması işletmelerin ucuz alıp pahalıya satma eğilimini büyük ölçüde önler. Rekabet, işletmeler arasındaki alıp satmadaki bir çatışmadır. İşletmeler bu iktisadi işlevleri gördükleri için ve bunları gördükleri sürece, ülkenin sosyal hayatında önem kazanır.(5)

İşletme bilimi, başlangıçta ortak noktalar nedeniyle, ekonomi biliminin bir dalı olarak gelişmiştir. Daha sonra, özellikle bilimsel yönetim alanındaki katkı ve ilerlemeler, işletme biliminin bağımsız olarak gelişmesini sağlamıştır. İşletme biliminin ağırlık merkezini işletmeler oluşturur. İşletme bilimi, işletme içi ve işletmeler arası olaylar ve didinmelerle ilgili neden-sonuç ilişkilerini ve eğilimlerini bulmaya ve göstermeye çalışan ve işletmelerin yönetiminde yürürlükte olan ilkeleri ortaya koyan bir disiplindir. Daha ayrıntılı olarak işletme bilimi, işletmelerin kuruluşundan, finansmanlarından, üretimlerinden, üretim araçlarının sağlanmasından, üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanmasından, ussal bir biçimde örgütlenip, yönetilmelerinden ve işletmelerde geçen parasal olayların hesaplarla saptanmasından söz eden bir bilimdir. (6)

İşletmelerin birer göze görevini yerine getirerek ekonimde bir bütünü oluşturmaları ve bu arada birbirleri ile ilişkiler kurmaları, ekonomik yaşamın devinim kazanması için gereklidir. İşletme biliminin somut işletmeleri ele alıp, tüm araştırmaları işletmelere yöneltmesi daha tutarlı bilgiler elde etmeyi sağlar. İşletme bilim, incelemeler yaparken inceleme sırasında varolan durumları deneysel çalışmalara dayanarak saptamakla yetinebileceği gibi, işletmelerin en uygun biçimde çalışmalarını sağlayabilecek temel kuralları belirlemeye de yönelebilir. Böylelikle, en uygun kurallar topluluğu oluşturulur ve işletmeler bu kurullarla kendi işleyişleri arasında uyum sağlamaya çalışırlar. İşletmeleri ilgilendiren iç ve dış olayların araştırılması, açıklanması, çözümlenmesi ve sistemleştirilmesinin yanı sıra, işletme biliminin başka bir görevi de işletmelerin toplum yaşamındaki yerini belirlemektir.(7)

İşletmelerin başarılı olması için, ürettikleri mallar ve hizmetler tüketiciler tarafından uygun görülüp benimsenmelidir. İşletmeyi kurmak ve işletmek için gerekli fonlar insanlardan ve kurumlardan sağlanır. İşletme faaliyetlerinin her bölümünde insan ilişkileri söz konusudur. İşverenler ile işçiler işletme sahipleri ile işletme arasında sıkı ilişkiler vardır.

(5) Zeyyat HATİPOĞLU, *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı*, Temel Araştırma AŞ. Yayınları No: 9, İstanbul 1986, s 2-3.

(6) R. Karalar, s 2.

(7) R. Karalar, s 15

1.2. İşletme Kavramı

Günümüz anlamında bir işletme kavramına ulaşmak, insanlığın başlangıcından günümüze dek geçen çeşitli aşamaların sonunda olmuştur. Ekonomik bir birim olarak işletme, başlangıcını kuşkusuz insan gereksinme ve isteklerinin karşılanması çabasından alır. Bu çabanın sistemli bir biçime dönüşmesine dek tarihte uzun bir yol alınması gerekmiştir.(8)

İlk toplumsal iş bölümünü kapsayan yüzyıllarda 'işletme' olarak adlandırılacak didinmeler çok sınırlıydı. Ekonomi kendine yetme düzeyindeydi. Kendi ailesinin tüketeceğinden fazlasını üreten kişi sayısı çok azdı; değişime ayrılacak artık ürün yoktu. İnsan göçebelikten yerleşik düzene geçmeye, ürün biriktirmeye, kendi el araçlarını üretmeye bu dönemde başlamıştır. Ancak, kişiler uzmanlaşmamış üretici durumunu korumuş, tüketimde kendine yetme düzeyinden karşılıklı bağımlılık düzeyine bu dönemde ulaşamamışlardır

Ortaklaşa üretim, üretici güçlerin gelişmesi nedeni ile biçim değiştirerek bireysel üretime dönüşmeye başladığında, ortak mülkiyet de yerini özel mülkiyete bırakmaya başlamıştır. Önce sürü hayvanları, ev araçları, oturlan konut düzeyinde ortaya çıkan özel mülkiyet, maddi servetlerin birikimiyle daha geniş bir boyuta ulaşmıştır. Böylelikle, toplumsal ilişkiler ve servetin bölüşümü kuralları temelden değişmiş; yeni bir toplum düzeninin kuralları işlemeye başlamıştır.

İşletmecilik kavramına tam anlamıyla ulaşabilmek için, işletmecilik evreninde bireylerin oynadığı ayrı rolleri açıkça bilmek gerekir. Bunlar girişimciler, yöneticiler, tüketiciler ve işgörenlerdir. İşletmenin oluşumunu sağlayan bu bireyler, birbirine bağlı, birbirinden sürekli olarak etkilenen ve bir diğerini tamamlayan gereklerdir. Girişimciler sayesinde bir amaç için kurulan işletmeler, işgörenleriyle sağladıkları, mal veya hizmetleri, yöneticilerinin plan ve yönetim sistemleri ile, tüketicilere istenilen amaç doğrultusunda ulaşabilirler. İstenilen amaca ulaşabilirlik örgütle ve bu örgütün yeterliliği ile oluşur. Örgütlerin yeterliliği, değişimlere sağladığı uyum ile ölçülür. Bu uyum örgütü oluşturan bireylerin bilgi ve deneyimleri ile kolaylaşır. Bilgi ve deneyimler sürekli verilen eğitimlerle, büyür ve güncelleşir.

İşletme, insanların gereksinme duydukları ya da istedikleri malları ve hizmetleri sunabilmek için gerekli olan didinmeleri gerçekleştirme aracıdır. Üretim öğeleri olan emek, kapital, doğa ve tekniği sistemli ve amaca yönelik olarak planlı, ve uyumlu biçimde biraraya getirip ekonomik mal ya da hizmet üretmek üzere işleyen ya da işletilen birim işletmedir.(9)

(8) R. KARALAR, s 17

(9) a.g.k. s 34

Bu açıklamalar ışığında ve genel bir yaklaşım içinde işletmeyi: 'kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim faktörlerini uyumlu bir biçimde bir araya getirerek, ekonomik mal ve hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluştur' şeklinde de tanımlamak mümkündür.(10) İşletme, iktisadi mal veya hizmet üretmek (ve/veya pazarlamak) için faaliyette bulunan kuruluştur, diye de tanımlanabilir. (11)

İşletme, teknik bilgileri, bilimsel bulguların ve ekonomik ilkelerin uygulandığı; insan davranışlarının değerlendirildiği, toplumsal sorumlulukların ve toplumsal etkileşimlerin yer aldığı çok yönlü bir birimdir. Ekonomik bir birim olan işletmede, mal ve hizmet üretimi belli bir amaca yönelik olarak gerçekleştirilir.

İşletmenin ne olduğunu daha iyi görebilmek için iktisatçıların işletmeyi nasıl tanımladığını belirtmekte yarar vardır.'Üretimde kullanılan sabit üretim araçları maddi ve maddi olmayan şeklinde iki kısma ayrılırlar. Maddi olmayan araçlar üretimde çalışan personelin sahip olduğu bilgi, tecrübe ve ilişkilerden oluşur. Maddi sabit tesislere fabrika (plant) denilebilir. Fabrika (Plant) bir araya gelmiş sabit üretim araçlarının topunu ifade eder. Fabrika ile kıymetli tecrübe ambarı olan personel bir arada düşünülür veya düşünülmebilir. Bu personelin bir kaç fabrika ile ortak çalışması mümkündür. Aynı maddi olmayan üretim araçları ile beraber çalışarak bir ünite oluşturan fabrika veya fabrika topluluğuna işletme denilebilir. İşletmenin özelliği şudur: Bir işletme belirli verimlilikte bir yöneticiliği (müteşebbisleri) içermekle kalmayıp, bu yöneticiler firmada az da olsa, bir müddet bulununca, başka işletmelere kolaylıkla devredilemezler ve diğer işletmede aynı verimlilik ile çalışamazlar.'(12)

İşletmeyi konu alan kaynakların kimilerinde, işletme ve girişim (teşebbüs) kavramları arasında bir ayırım yapıldığı görülür. Buna göre, girişim başkalarının gereksinimlerini sürekli olarak karşılamak üzere, pazarı olan ve pazarda fiyatı oluşan ekonomik mal ve hizmetleri ortaya koymak ve sahibine kar sağlamak amacı güden bir işletmedir. Bu durumda, girişim işletmeye göre daha geniş anlamı olarak ele alınmaktadır. Her girişim bir işletme olurken her işletme bir girişim olarak nitelenmez. Çünkü, bir birimin işletme sayılabilmesi için, insan gereksinimlerini karşılayan ekonomik mal ve hizmetleri ortaya koymak amacıyla, üretim araçlarının bir araya getirilip, didinmede bulunulması yeter.(13) Oysa, bir işletmeye girişim denilmesi için bu iki özellikle birlikte sürekli didinmede bulunması üretilen mal ve hizmetlerin başkalarının gereksinmesini karşılaması, pazarının ve fiyatının bulunması gerekir. Girişimin temel amacı kar sağlamaktır.

(10) H. CAN - D. Y. AYHAN, 'Genel İşletmecilik Bilgileri', Siyasal Basımevi, 7. Baskı, Ankara Eylül 1995, s 16.

(11) CEMALCILAR, BAYAR, AŞKUN, ÖZ-ALP, **İşletmecilik Bilgisi**, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayın No: 3, Anadolu Üniversitesi basımevi 4. Baskı 1994 Eskişehir, s 3.

(12) Hatipoğlu, s 4-5.

(13) Karalar , s 36.

Belli bir mal ya da hizmet üretmek için gerekli olan temel üretim öğelerinin belli bir bileşim içinde bir araya getirilmesi gerekir. Bu öğeleri bir araya getirip, üretim amacına yönelten kişiye girişimci adı verilir. İşletmeyi kuran ve işletmenin başarısından ya da başarısızlığından ötürü ortaya çıkacak tüm sorumlulukları ve riskleri üstlenen kişi girişimcidir. Başka bir deyişle, girişimci, kişilerin gereksinme ve isteklerini karşılayacak mal ve hizmet üretiminde bulunmak üzere, üretim araçlarının sağlayarak bir araya getirilmesi olanaklarını yaratan, kar elde etme amacı güden ve tüm riskleri yüklenen kişidir. (14)

Ekonomilerin gelişmesi, işletmelerin çağdaşlaşması üretimde girişimcinin yerini işlevsel bir konum olmaktan çıkarmıştır. Girişimin sahibi olan girişimci-yöneticilerin yerine getirdikleri işlevleri, belli bir ücret karşılığında yürütmek üzere işletmelerde çalıştırılan kişiler yönetici olarak adlandırılırlar. Bunların, başkaları için ücret karşılığında yöneticilik görevlerini üstlenmeleri nedeni ile profesyonel yönetici olarak da adlandırılmaları söz konusudur. Yöneticiyi öz olarak şöyle tanımlayabiliriz: karı ve riski başkalarının olmak üzere mal ya da hizmet üretmek için üretim öğelerini sağlayan ve bunları belli bir gereksinmeyi karşılama amacına yönelten kişidir. (15) Buna göre, yöneticinin işletmede elde edeceği kardan girişimci gibi yararlanması ya da ortaya çıkacak zarara girişimci gibi katlanması söz konusu değildir. Başka bir deyişle, yöneticinin kar ve zarara doğrudan bağlantısı yoktur.

1.3. Yönetim İşlevi

Yönetim işlevleri, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için yönetimin yapması gereken didinmelerdir. Yönetim süreci planlamayla başlar, örgütlenme ve yöneltme ile birlikte eşgüdümleme ve denetimle sona erer. Yönetim sürecini başından sonuna dek söz konusu olan tüm işlevler yönetim işlevleri olarak adlandırılır. Planlama, bir işletme örgütünde neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kimlerce yapılacağını önceden kararlaştırmaktır. Örgütlendirme, işletmenin yaşayacağı alanın çizilmesi, işletme yapısının iskeletinin oluşturulmasıdır. Yöneltme, bir örgütteki kişilerin o örgütün amaçları doğrultusunda çalışmalarının sağlamak için yönlendirilmesi ve güdülenmesi sürecidir. Bir işbirliği sistemi olan örgütün işleyişinde, uyumsuzluklara ve düzensizliklere yer vermeden örgüt bütünlüğünü sağlamak ve buna süreklilik kazandırmak, eşgüdümleme adını alır. Yönetimin sonuncu işlevi denetimdir. Denetim, işletmenin tümünü ve ayrı bölümlerinin işleyişlerini değerlendirerek, bunları geliştirici değişiklikler yapmaktır.(16)

Yönetimde deneyimin ve sağduyunun yeri, kaçınılmaz olarak her zaman var olmuştur. Ancak günümüzde yalnız başına deneyime dayalı bir yönetim biçimi artık yeterli olmamaktadır. Çünkü, giderek büyüyen finansman, pazarlama, üretim ve işgören sorunlarının çözümlerinde ve giderek genişleyen işletmelerin etkin yönetiminde

(14) R. KARALAR., s 37

(15) a.g.k. s 39.

(16) a.g.k. s 197-202-207-209

tek başına deneyim yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizliğin ya da deneyim eksikliğinin giderilebilmesi ise; ancak bilimsel araştırmalarla mümkündür. Bu bakımdan yöneticiler, işletmelerini başarıya ulaştırabilmek için; bilimsel tekniklerden daha sık yararlanmak durumundadırlar. Bunun için de işletme eylemlerinin bilimsel temellere göre planlanması ve örgütlendirilmesi gerekir. Planlama ve örgütleme çalışmalarının önemli bir bölümünü ise belli işgören düzenlemeleri oluşturur.

Örgütlendirme ve yöneltme fonksiyonlarının ortaklaşa ilgili buldukları yönetici işgörenlerin (personelin) yetiştirilmesini de, başlı başına fonksiyon olarak ekleme eğilimi gösterenler bulunmaktadır. Yönetici işgörenlerin yetiştirilmesini altıncı bir fonksiyon olarak yönetimin beş temel fonksiyonuna eklenebilir.(17)

Buraya kadar değindiğimiz beş ana yönetim fonksiyonunun en iyi şekilde yerine getirilmesi, yetişmiş yöneticilerin işletmelerde görev almasına bağlıdır. Yetişmiş yönetici bulma ihtiyacı, bir işletme için son derece önem taşır. İşletmelerin yaşama ve gelişme güçleri, yöneticilerin nicelik ve niteliklerine bağlıdır. Bu bakımdan, her kuruluş yeter sayı ve nitelikte yöneticileri gereksinmelerine hazır bulundurmaya zorundadır. İhtiyaç duyulan sayı ve nitelikteki yöneticilere, işletme içinden veya dışından hemen tedariklemek mümkün olmadığından önceden tedbir almak gerekir. Çünkü yönetici işgörenlerin yetişmesi çok uzun zamana gerekseme gösterir. Yöneticinin yetişmesinde ailenin, toplumun, devletin, okulun ve işletmenin ayrı ayrı rolleri vardır.(18)

Bu 'yöneticilik' işini anlamı, önemi ve kapsamı; işin yetişme döneminden kaç yıl sonra yapılması; yöneticinin asıl fonksiyon ve görevleri; bunların hangi usullere uyularak yerine getirileceği; bütün bunlardan, işgörenin yetiştirme sorunlarının işletmede ve işletme dışında başlıca iki yönden geliştirilecek tedbirlerle çözümlenebileceği anlaşılmaktadır. İşletme içinde çeşitli kurslar düzenlenmesi, komiteler biçimindeki çalışmaların çoğaltılması ve özellikle üstlerin bununla uğraşmaların sağlanması gibi tedbirler düşünülebilir. İkinci yöndeki tedbirler arasında, yöneticilerin kongre ve konferanslara, ilgili yüksek öğretim kurumları, diğer işletmeler ve çeşitli kuruluşlarca düzenlenecek eğitim programlarına katılmalarını sağlamak söz konusu olabilir.(19)

(17) İ.C. AŞKUN - Ş. ÖZALP - D. SİNDİREN, 'İşletme Politikası Metin ve Örnek Olaylar', Emel Matbaacılık San. Lti. Şti., Ankara 1973, s 20.

(18) a.g.k., s 40.

(19) a.g.k., s 41.

2. İşgören

Bir işletmede mal ve hizmet üretiminde görev almış kişilerin (işgörenlerin) kendi çabalarını başkalarının çabalarıyla birleştirerek ve etkili bir biçimde çalışarak en yüksek sonuca ulaşmalarını sağlamak için alınması gerekli bütün kararların, politikaların, tedbirlerin ve yöntemlerin tümü işgören işlevi olarak tanımlanır (20)

İşgören kaynakları deyimi günümüzde örgütlerin-mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan- hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları biri olan insanı ifade eder. İşgören, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçasıdır hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İşgören kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörelere kadar tüm çalışanları kapsar. Bu terim örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir. Günümüzde bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, işgören kaynakları yeterli etkenliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır.(21)

Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan baktığımızda işgören kaynakları yönetiminin iki temel amacı olduğunu söyleyebiliriz: Verimliliği artırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek. İnsan kaynakları yönetimi işgücü ile ilgili çeşitli kriterleri kullanarak gerek verimlilik gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar. (22)

İşletmeyle karşılıklı etki ve menfaat ilişkileri olan grupların en önemlilerinden birini de şüphesiz ki 'personel' teşkil etmektedir. Bu önem, üretimin artırılması mecburiyetine karşılık iş gücünün azalıp, pahalandığı Birinci Dünya Savaşında belirli bir hale gelmiştir. Ancak, personel politikası ve yönetiminin bilimsel ve bilinçli esaslara dayanması, İkinci Dünya Savaşı ve bu savaşı takip eden sını gelişmeyle başlar. O zamana kadar yapılanlar, daha ziyade yüzeyde kalıp, problemlerin derinine inmeyen belki de içten içe inanılmayan ve bazen da ifrata kaçıp personel-işletme ilişkilerini müspet yönde etkilemeyen muhtelif tedbirlerden ibaretti. Fakat, bu hareket ve değişiklikler, bugünkü modern personel yönetimi esaslarının nüvesini teşkil etmişlerdir.(23)

(20) İşgören, s 1.

(21) T. KAYNAK - Z. ADAL - İ. ATAAY - C. UYARGİL - Ö. SADULLAH - A. C. ACAR - O. ÖZÇELİK - G. DÜNDAR, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, A.Ü. Yayınları No: 968, A. Ö. F. Yayınları No: 537, Eskişehir Kasım 1996, s 2

(22) a.g.k., s 2.

(23) İşletme Politikası, s 147.

İşletmenin vazgeçilmez bir parçası olan işgören, örgüt yapısı içinde ayrı bir bölüm tarafından gözetilir. Başarılı İşgören Bölümü, işgöreninden tam anlamıyla faydalanabilmelidir. İşgörenler, başarılı olabilmek için çevreleri ile uyum içerisinde olmalıdırlar. İçinde bulunduğu ortam işgöreni olumlu etkilemelidir. Yöneticiler, ancak iyi bir ekip oluşturduklarında, başarılı olabileceklerini, baştan bilmelidirler. Bu nedenle başarılı olabilmeleri için, çevrelerine yetenekli işgörenleri toplamalıdırlar. Oysa pek çok yönetici, kendisini geliştirmiş, yetenekli, işe uygun eğitim almış astlarından korkar, bunun sonucunda da orta derecede başarılı olanları tercih ederler. Yöneticilerin de birer işgören olduklarını varsayarsak, işgören seçiminin işletmede ne kadar önemli bir olgu olduğunu görebiliriz. Başarılı yönetici, başarılı bir işgören olduğu için yükselmiştir.

İşgören adını verdiğimiz olgunun, pek çok açıdan incelenmesi gerekir. Örneğin 'Kişisel Nitelikler' içerisine giren, özellikleri başta gelmektedir. Bunlar işgörenin bedensel nitelikleri, (görme, işitme, güçlülük, dayanıklılık gibi konularda gereken özel nitelikleridir.) kişilik özellikleri, (davranışlar, tavır, başkalarıyla veya yalnız çalışabilme yeteneği, olayları önem sırasına göre öncelik kullanabilme gücünde olup olmadığı.) iletişim kurma becerisi, yaş sınırı ile ilgili özelliklerdir. (24)

Kişisel niteliklerinin ardından, 'Becerileri' gelir. Becerilerinin içerisine öğrenimi, mesleki standartlardaki diplomalar, meslek eğitimi almış olduğu konular girmektedir. Sırayı 'Deneyim' alır. Deneyim sahibi olduğu işlerin türleri, daha önce çalıştığı kuruluşların boyutları, bulunduğu mevkiele, kıdem düzeyi, hizmet süresi ve en önemlisi bu deneyimlerinden gerekli bilgi ve beceriyi elde edebilmiş olup olmadığıdır.

'Özel Yetenekler' dediğimiz bölüm içerisinde, el becerilerinin olup olmadığı, dil yeteneği, rakamlarla ilişkisinin boyutu, yaratıcılık, sorun çözmeye ki beceri düzeyi sayılabilir. Son olarak işgörenin. 'Durum' dediğimiz özelliğini ele alabiliriz. İşgörenin, oturduğu yer, kent dışına seyahat edebilme durumu, evden uzak kalabilme süreci, hafta sonlarında çalışabilir olup olmadığı, bu özellik ile doğrudan ilgilidir.

İşgören, söz konusu bu özelliklerden yola çıkacak olursak; birçok özelliği, benliğinde barındıran, işletme içerisinde etkili, doğal devingen yapıya uyum sağlamış, kendisini geliştirme yönünde sürekli aşama gösteren, yükselme endişesinden çok; işgücü piyasası ile bir mücadele içerisinde olan, ilerleme isteğini mantığı ile birleştirebilmiş, yüksek çalışma gücüne erişebilme konusunda direten, işletmenin amaçlarını kendi amaçları ile birleştirebilmiş ve en önemli parçası durumuna gelmiş bir olgudur.

Bugün işverenler, iyi yetiştirilmiş, kalifiye bir personel grubu tarafından desteklenmenin işletme için hayati bir önem taşıdığına inanmak zorunluluğundadırlar. Olumlu personel politika ve yönetim metotlarının sağladığı faydaları açıkça gösteren örnekler çoktur. Gittikçe büyüyen işletmelerde, yönetici ve nezaretçilerin artan sayısı, işletme çapında ve bölümden bölüme büyük farklar göstermeyecek yönetim esaslarına ihtiyaç göstermektedir. (25) Bütün bu hususlara ilaveten, sendikaların artan gücü ve işveren-işgören ilişkilerini tanzim edici mevzuat, işgören politikasının mümkün olduğu kadar bilimsel metotlara göre tespitini zorunlu kılmaktadır. (26)

2.1. Değişim ve İşgören

Günümüzün devingen (dinamik) yapısı içerisinde, değişmeden giden hiçbir şey olmadığı gibi; işgören de belli bir değişime uğramıştır. İnsanların, diğer insanları, örgütleri, dış dünyayı, olayları ve gelişmeleri anlayıp algılayabilmeleri için, değişime ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu doğal akış içinde, işgören; kişi ve örgütlerle, aynı zamanda dış dünya ile anlamlı bir bütünlük sağlaması için değişim sürecinin her evresini iyice izlemeli ve gerekli tüm gelişmeleri kendisine katabilmelidir.

İşletmeler amaçları ne olursa olsun; toplumsal yapının bir parçası olarak yaşamlarını kurum içinde ve kurum dışında kurulan ilişkiler sistemi ile sürdürürler. İşte, işletmelerde oluşan bu çok yönlü ilişkilerin belli bir amaç ve düzen içinde gelişmesi ise; etkin bir iletişim politikasının oluşturulmasıyla mümkündür. Oluşturulan bu iletişim politikasının doğru bir düzenek (mekanizma) ile çalışıp çalışmadığının en önemli göstergelerinden birisi de, gelişmelerin, eksiksiz olarak örgütte gerekli tüm yapılara, işgörelere, ulaştırılıp ulaştırılmadığıdır. Gelişmeler, eksiksiz olarak, saydam bir biçimde, örgütte gerekli her noktaya ulaştırılıyorsa, böylelikle tüm yenilikler örgüt bünyesine eklenip işletmenin ilerlemesine, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine neden oluşturuyorsa; o örgüt içerisinde etkin bir iletişim sisteminin varlığından söz edebiliriz.

Tüm bu açıklamaların ışığında işgörenin değişime ayak uydurabilmesi; kendisini bu yönde geliştirebilmesi için, iletişim sisteminden faydalanması gerekir.

Değişim günümüzde, gözardı edilemeyecek bir olgudur. İşgörenler, teknik ve toplumsal açılardan, kendilerini yenilemeye ve değişime ayak uydurmaya çalışmalıdırlar. Çünkü günümüz işgücü piyasasında, işin gerektirdiği tam donanım olmayan, yeniliğe kapalı, mesleki iyileştirme görmemiş işgörenlerin, pek fazla şansı olmamaktadır. İşgörenlerin, değişimi çabuk benimseyebilmeleri, geleneksel yapılarından kolay sıyrılabilmeleri; örgüt içi eğitim programlarıyla da desteklenirse, sonuç daha başarılı olmaktadır. İşgören kaynakları yöneticileri, bu konuda daha başarılı olabilmek için; örgütte işgörenleri geliştirmeye yönelik, çağdaş, eğitim

(25) a.g.k., s 147.

(26) a.g.k., s 148.

programları uygulamalıdır. Bu programların uygulanması, finansal bir yük gibi gözükse de; işletmenin geleceğinde sağlayacağı yararlar düşünülürse, aslında daha fazla kar getireceği görülecektir.

İşgören işletmeye ilk girdiği günden başlamak üzere; kendisini çok değişik bir ortam iş ve çevre ile baş başa bulur. İlk günlerde, çalışmaya istekli ve sürekli öğrenme arayışı içindedir. Daha sonra işletmede, günlük çalışmaların yoğun baskısı giderek tekdüzeleşen hava nedeni ile; iş veriminin düşmeye başladığı, ilginin azaldığı izlenir. Güdüleme de kullanılan çok yönlü araçların temel amacı; bu isteksiz, ilgisiz ve dolayısıyla verimsiz işgörenleri, yeniden canlandırmak ve yararlı kişiler durumuna dönüştürmektir. İşletmede kullanılan özendirici güdüleme araçları ekonomik, yönetsel örgütsel ve psiko-sosyal araçlar olmak üzere üç grupta toplanabilir. (26)

Öte yandan, her işletme yönetimi kendi örgütsel yapısında, sistemli, nesnel ve bilinçli çalışan bir düzen kurmadıkça; orada çalışan insanların huzurlu ve mutlu olması düşünülemez. Buna göre, önce işletme ve işgörenlerin ortak bir amaç üzerinde anlaşmaları; daha sonra örgütte dağıtılan yetki ve sorumlulukların denge içerisinde yürütülmesi, işgörenlerin yetişmesi için eğitsel programların düzenlenmesi, adil bir yükselme politikasının izlenmesi, işgörenlerin kararlara katılması ve sonunda işletme içinde işgörelere yeterli bilgi veren, onların istek ve önerilerine açık bir iletişim sisteminin kurulması gerekmektedir.

İşletmelerin genel amacı, gelişmek ve bu gelişimle birlikte büyümektir. Gelişim, değişimle sağlanabildiğinden; işletmeler aynı zamanda sürekli değişen bir yapıya sahip olmak zorundadırlar. İşletmenin değişime gösterdiği duyarlılık; o işletmenin devirgen yapısını yansıtır. İşletmenin her düzeyinde; satınalmadan üretime, satıştan finansa, örgüt yapısından yönetim ereklerine kadar her konuda işletmeler sürekli gelişir ve değişir. İşletmelerin sürekli değişimi, beraberinde yeni yatırım gerekleri, finansal güçlükler, yönetim ve işgören uyumsuzlukları gibi daha birçok sorunu getirir.

Bir işletmede, yapılan veya yapılacak olan değişikliklerin aktarılmasına, ilk olarak üretim bölümü tepki verir. İşgörenin en çok bulunduğu bölüm burasıdır. İşgörenin çalışma alanında yapılacak olan değişikliklere tepki göstermesi; işiyle olan ilgisi ile de bağdaştırılabilir. Değişime gösterilen tepki, aynı zamanda kültürel, ekonomik ve psikolojik olabilir. Değişimle gelen sorunlar çok olmakla beraber; değişimin olmaması da yeni sorunlar doğurur. Değişmeyen ve sürekli değişmeyecek olan bir işte insan değişimi de ister.

İşletme içinde yapılan değişikliklere, işgörenin uyum sağlama süresinin kısaltılması; işletmenin amaçlarına ulaşmasındaki sürenin de kısaltılması anlamındadır. İşgörenin verim düzeyinin yükseltilmesi değişimlerden önce, beraberinde ve sonrasında

(26) Zeyyat SABUNCUOĞLU - Enver ÖZKALP, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi yayınları No: 116, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:40, Eskişehir-1992, s 105

verilecek eğitimle sağlanabilir. Bu eğitimle, işgören karşısında kendini neyin beklediğini bildiği için, yüksek moral ve özgüven ile çalışacak, böylece verim de artacaktır. İşgören seçiminde işe uygunlukla birlikte; işin getireceği eğitime inanan ve sürekli eğitimi kaldırabilecek işgörenlerin seçimi de önemlidir.

Değişim her insan toplumunun temel bir özelliğidir. Devamlı bir değişim içinde olan çağımız endüstriyel toplumlarının örgütsel yapılarında da bazı değişimler gözlenmektedir. İşte teknolojik değişimler ve bunların insan davranışlarına etkileri örgütsel davranışı anlamak için önemli bir noktayı oluşturur. Günlük dilde teknoloji makineler karşılığı kullanılır. Örgüt literatüründe ise teknoloji bir malın üretilmesi için gerekli olan teknik bilgi, işlem ve araçların tümünü oluşturur. (27)

Endüstride teknoloji türleri ayırımı, üretilen mamulün özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan farklılıkları esas almaktadır.

Günümüzde ve yaygın teknoloji türü; birim imalat, seri imalat, aralıksız imalat teknolojileridir. Her üç teknoloji de işgörenlerden belirli şeyler işten ve onları olumlu veya olumsuz biçimde etkileyebilir. Aralıksız imalat teknolojisinde işgörenler otomasyon nedeniyle daha az emek harcayarak çalışmakta ancak sorumlulukları artmaktadır. Seri imalat teknolojisini aralıksız imalattan ayıran bir özellik işçi maliyetinin toplam maliyet içindeki oranının yüksek oluşudur. Birim imalat teknolojisi ise diğer iki tür teknolojiden farklılıklar gösterir. Bu teknolojide işgören çıraklıktan yetişerek yaptığı işe kendinden bir şeyler katar. İşgörenler üretimin sonunda kendi el emeğinin sonuçlarını görürler bu da onlara ayrı bir doyum sağlar. (28)

- Bu örgütün başarısına türlü değişkenler etki eder. İşgörenler örgütte yapılacak belirli değişiklik ve yeniliklere başlangıçta tepki gösterirler. Bu değişiklik ve yenilikler ise üç başlık altında toplanır. (29) Makine ve diğer araçlarda meydana gelen değişimler
- Süreç ve yöntemlerde değişiklikler.
- Personel değişiklikleri olmak üzere

Son yıllarda teknik değişimler üzerinde çalışanların ilgilerini çeken bir konuda otomasyondur. Bu sistem teknolojik gelişmelere paralel olarak önem kazanmış ve bugün sadece fabrikalarda değil bürolarda yöneticilerin karar almalarında etkin bir sistem durumuna gelmiştir. Bu sistem toplumu ve örgütü belirli bir biçimde etkileyerek gerek örgüt yapısı içinde gerekse de toplumsal yapıda belirli değişimleri gerektirir. Bu teknoloji özellikle emeğin çok pahalı olduğu endüstrileşmenin çok ileri gittiği bazı ülkelerde çeşitli yararlar sağlar. Ancak yararları yanında bazı sakıncaları da vardır. (30)

(27) Örgütlerde Davranış s 207

(28) a.g.k. s 208.

(29) a.g.k. s 208.

(30) a.g.k. s 208.

2.2. İşgören Bölümü ve Yönetimi

İşgören yönetimi, çağımızda kapsamına giren konularla her türlü işletme ve kurumun ilgilendiği bir uzmanlık alanı durumuna gelmiş bulunmaktadır. Bu nedenle, orta ve büyük işletmelerin çoğu, örgüt yapılarında adı geçen ihtisas alanına ilişkin işlemleri yürütmek üzere üst yönetim düzeyinde ayrı bir bölüm kurmak zorunluluğu ile karşılaşmışlardır. (31)

‘İşgören Bölümü’ , olarak adlandırdığımız bu bölüm, işletmede işgören ile örgütsel yapının uyumlu bir biçimde, işletme birliğini koruyarak çalışmasını sağlamaktadır. Günümüz işletmelerinin en önemli işlevi kendi özgün yapılarını koruyarak, teknolojik açıdan gündemi belirleyen etkin ülkelerin örgüt yapılarına ulaşabilmek ve böylece kendi ortamlarında en iyi standartlara sahip olabilmektir. Bu yönde uğraş verirken; işletmede ilginin odak noktası, öncelikle serbest piyasa kuralları doğrultusunda kendi genel amaçları olacaktır. Ancak işgörenin yeni koşullara her açıdan uyumu için ‘İşgören Bölümü’ ne özellikle gereksinim vardır

İşgörenlerin yeniliğe açık, işletmenin amaçlarını kendi amaçları gibi benimsemiş olarak çalışmalarını; yukarıda değindiğimiz bölümün görevlerini başarılı biçimde yürütmesine bağlıdır. Gelenekçi düşünceye sahip kimi işletmeler, yine de böyle bir bölümün varlığının gereksiz olduğunu, işgörenlerle ilgili tüm işlemlerin genel yönetim çerçevesinde irdelenerek, çözümlenebileceğini düşünmektedirler. Oysa günümüzde işletmelerin tam kapasiteyle çalışarak, rekabet koşullarını çağdaş ülkeler düzeyine getirebilmeleri, işgörenleri ile birlikte gösterecekleri uyuma bağlıdır.

Küçük işletmelerde ‘işgören bölümü’ diye ayrı bir bölüm kurma zorunluluğu çıkmaması; hiçbir zaman, söz konusu kurumlarda işgören yönetimi alanına giren konu ya da sorunların olmadığı anlamını taşımaz. Onların da kendilerine göre işgören sorunları vardır. Ancak ne var ki; bu sorunlar örgütte ayrı bir bölümün kurulmasını gerektirecek bir nitelik taşımaz. Bunlarla, işletmenin baş sorumlusu veya aynı durumdaki diğer yöneticileri uğraşabilir. Sözün kısası, işgören yönetimi örgütlerin temel işlevleri arasında yer alır. Bu nedenle, büyük küçük bütün işletme ve kurumlar, adı geçen fonksiyonun kendilerine özgü gereklerini yerine getirmekle yükümlüdürler. İşletmede ayrı bir işgören bölümünün olması veya olmamasının, söz konusu fonksiyonun varlığı ile ilgisi yoktur. Böyle bir sonucun dayandığı temel, ‘organ fonksiyon yaratmaz, fonksiyon organ yaratır kuralıdır’. Öte yandan, örgüt yapısı içinde işgören bölümünün bulunması işgören yönetimine değin tüm konu ve sorunların adı geçen bölümde toplandığını göstermez. Çünkü işletmede hiçbir görevli veya bölümün bu fonksiyon üzerinde, türsel (spesifik) bir yetkisi yoktur. İşgören yönetimi, başlı başına bir fonksiyon olarak, işletmede her bölümü ve çalışanların tümünü yakından ilgilendirir. (32)

(31) İşgören, s 4

(32) a.g.k., s 8.

Ancak, işgören işleri ve nicelik ve nitelik yönünden işletmede genellikle ayrı bir bölümce yürütülmeyi gerektiriyorsa ki, çoğunlukla orta ve büyük örgütlerde bu zorunluluk duyulmaktadır, o vakit işgören bölümünün kurulması yoluna gidilecektir.(33)

İşgören bölümünün görevlerini ana başlıklar halinde kısaca sıralarsak: İşgören yönetiminin organizasyonu, yönetim ve gözetim, işe alma, eğitim ve geliştirme, ücret ve aylık yönetimi, güçleri ayarlama, işgörenler ve işletme arasındaki ilişkiler, çalışma saatleri ve iş koşulları, sağlık ve esenlik, sosyal yardımlar ve ekonomik güvenlik konuları, işgörelere hizmetler, işgörelere bildirim, araştırma ve geliştirme, işletmenin bağlı bulunduğu yöresel ve diğer örgütlerle ilişkiler. (34)

İşletmede işgören bölümünün görevlerini daha değişik bir biçimde inceleyen ikinci bir kaynakta ise, söz konusu görevler üzerinde özet olarak aşağıdaki irdelemeler yapılmaktadır. Adamlama süreci kapsamına, işletmenin sürekli işgücü planlarının yapılması, işgören kaynaklarının geliştirilmesi görevli adaylarının bir eleme sonucu, işe yerleştirilip, alıştırma eğitiminden geçirilmeleri ve bunlarla ilgili diğer hususlar girmektedir. İşgören bölümünün değerlendirme görevi ise yarışım boylandırması veya daha geniş anlamıyla işgören değerlemesine ilişkindir. İşletmede işgörenlerin bazı işleri yürütmede ustalıklarının yeterli olmaması, işgücü pazarından söz konusu ustalıkları olan işgörenlerin sağlanması olanak dışı bulunması durumlarında işgören bölümünden bir eğitim programı hazırlayıp duyulan bu gereksinmeyi karşılaması istenebilir. Ücret ödeme ise işletmede iş değerlemesine dayalı bir ücret yapısının kurulup devamının sağlanmasında, iş tanıtımlarının hazırlanıp, iş gereklerinin çıkarılmasından, ücret araştırmalarının yapılıp, düzenin tüm işleyişinin sağlanmasına kadar, işgören bölümüne büyük görevler düşmektedir. Toplu sözleşme de işgören bölümü, sendikalarla işletmenin yapacağı toplu sözleşmelerde, sözleşme için yapılan hazırlık çalışmalarından başlamak üzere, sözleşmenin yapılması evresinde ve sonraki yürütme eylemlerinde yönetiminin düğüm noktasını meydana getirir. İşgören bölümünün diğer bir görevi olan adalet konusu şöyle açıklanabilir: İşgören bölümü sadece sendikalı işletmelerdeki şikayet süreciyle değil, sendikasız işgörenlerin sorunlarına ilişkin yapacakları başvurularla da ilgilenecektir.(35)

Bütün bu bilgilerin ışığı altında 'işgören yönetimi' kavramını tanımlayabiliriz. Bir işletmede mal veya hizmet üretiminde görev almış kişilerin (işgörenlerin); işletmenin amaçları doğrultusunda çabalarının birleştirilmesi, etkin bir biçimde çalışarak en yüksek sonuca ulaşmalarında, insan gücünün en verimli yollardan sağlanması, kullanılması ve geliştirilmesi için alınan ya da alınması gerekli kararların, önlemlerin, izlenecek politikalar ile yöntemlerin tümü işgören yönetimi olarak tanımlanabilir. (36)

(33) a.g.k., s 8.

(34) a.g.k., s 8 - 13.

(35) a.g.k., s 13-15.

(36) a.g.k., s 4.

İşletmelerin göz önüne alacakları insan grupları içerisinde yer alan işgörenler; aylık (maaş) veya ücret karşılığında işletmeye emeklerini ve ustalıklarını verirler. İşletmeden sağladıkları geliri arttırmak, işgörenlerin belirli başlı isteklerinden biridir. Müteşebbisler, yöneticiler işgörenlerin ve tüketicilerin birbirine karşıt olan isteklerinin baskısı altında kalırlar. Tüketiciler, ödedikleri para karşılığında elde etmeyi mal veya hizmeti istedikleri en iyi nitelik ve fiyatta amaçlarlar. Tüketiciler fiyatların düşmesini isterler. Oysa fiyat düşerse, işletmenin gelirleri azalacağından (satış miktarı değişmez ise) işletme giderlerini (aylık ve ücretler dahil) karşılamak için ele geçen para miktarı da azalacaktır. Aynı zamanda, kar elde edilmesi de zorunludur. Ancak yine de bu guruplar doyurulmalı, tüketicilerin taleplerinin sürekli olması ve işgörenlerin işletmeye bağlılığı sağlanmalıdır. (37)

İşletmede, işgörenlerle birlikte tüketicilerin çıkarlarını dengeleyebilmek, 'İşgören Bölümü' nün yeterliliği ile doğrudan ilgilidir. İşletme için yapılan en önemli yatırımlardan birisi, işgörene yapılandır. Bu da işgörenin, işletmenin teknolojik gelişimini tamamlayacak mesleki geliştirme içinde tutulmasıyla olacaktır.

Başka bir deyişle, işgörenin eğitimi, işletmeye yapılmış bir yatırım sayılacaktır. Böylelikle işgören, kendi kendisine yatırım yapmış sayılacaktır ki; günümüz koşullarında bireyin kendisini geliştirmesi, çağı yakalama çabası açısından, en önemli ödüldür. İşgörenlerin, iyi ücret beklentilerinin yanı sıra; işletmelerde eğer bir seçim yapmaları gerekiyorsa; dikkat edecekleri en önemli nokta, işgörenlerine yapacakları yatırımın ne boyutta olacağıdır.

2.3. İşgören Bölümü Yönetiminde, İşgören Kaynakları Yöneticisinin Davranışları

İşgören işlevinin yönetimi, bir işletmede görev almış işgörenlerin, örgüt içinde nasıl bir yer alacaklarını, bunlara nasıl davranılacağını ve bunlar ile ilgili sorunların nasıl ele alınacağını belirten, birtakım ilkelerle; bu ilkelerden çıkarılmış ve uzun denemelerden geçerek elde edilmiş, tekniğe dayanır. Bu ilkeler ve tekniğin, her işletmenin kendi yapısına uygulanması ile işletmede çalışanların geliştirilerek, onlardan her birinin temel yeteneklerini en yüksek ölçüde gösterebilmeleri; böylece kendileri ve birlikte çalıştıkları gurubun en yüksek etkinlik düzeyine ulaşmaları, benimsedikleri işletmelerin rekabet alanında öncelik kazanması ve kıyvalı (optimum) sonuçlar almasını sağlamaları başarılmış olur.

Her ne kadar işgören yönetimi, genel yönetimin her basamak ve evresinde söz konusu ise de; işgörenlerle ilgili politikaların kararlaştırılmasında; uygulanacak tekniğin ve alınacak önlemlerin belirlenmesinde yol gösterip danışmanlık edecek, bu politikaların benimsenecek ilkelerin, tekniğin, bunlarla ilgili çeşitli önlemlerin, yöntemlerin, örgütün her bölüm ve basamağında tek düzen uygulamasının yapılip

yapılmadığını gözeterek ayrı bir işgören yöneticisine gereksinim vardır. İşletmenin küçüklüğüne ve büyüklüğüne göre, bu işlerle uğraşmak üzere ya bir kişi ya da hizmet bölümü görevlendirilir.

Sanayileşme hareketinin ilk yıllarında insan gücüne ve el aletlerine dayanan üretim şeklinin yerini daha sonra, el aletlerine oranla biraz daha gelişmiş araçların kullanıldığı bir çalışma şekli almıştır. Buna bağlı olarak, bu dönemde işler insana göre değil makinelerin ve tesislerin gereklerine göre tasarlanmıştır. Bu dönemde insanın sosyal bir varlık olduğu düşüncesi kabul görmezken, aşırı iş bölümüne dayalı 'Taylor' yönetim tarzı yaygın biçimde kullanılmıştır. Ayrıca işletme mal ve hizmet üreten ekonomik birim olarak tanımlanırken; işletmenin oluşabilmesi için gerekli olan girdilerin de tabiat, sermaye ve emek olarak dört büyük gruba ayrıldığını görüyoruz.(38)

Bu dönemde yönetimi daha çok, işgörenin verilen işi yapıp yapmadığı ve iş gücünün sağlanmasındaki temel etken olan ücret ilgilendirmiştir. Sanayileşmeye bağlı olarak daha çok teknik konulara önem verildiğinden, henüz insan ve insana ait sorunlar dikkat çekecek boyutta değildir. İşgörene fazla para ödendiğinde daha fazla çalışması ve verimli olması istenmiştir. İşgörenlerin duyguları ve moral düzeyi, sosyal durumu gibi etkenler işletme yönetimi için pek bir şey ifade etmemiştir(39) İşletme yönetimi için salt kar amaçlandığından işletme; yapısı, yönetimi ve insan unsuru ile bir bütün olarak ele alınamamıştır. (40)

Üst astlarıyla ilişkilerde ya baskı ve korku araçlarını kullanacak ya da etkili ve verimli iş gördürme aracı olan yönetsel yetki gücünü kullanacaktır.

Baskı, bir insana veya bir gruba, belirli bir işi yaptırmak üzere zorlayıcı önlemler alınmasından doğar. Böylece, insanı belli bir işi yapmak üzere eyleme geçirir. İnsanlar üzerinde yapılan baskılar; onların görüş, düşünce ve davranış biçimlerini değiştirerek, bir etki yaparlar. Üstlerin astları üzerinde geliştirdikleri baskı, onları çalıştırmak ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla yapılır. Baskının araçları vardır. Bunlar ücret vermeme, prim kesme, ikramiye vermemek, terfiyi durdurmak, rütbe indirimi yapmak ve işten kovmak vb., gibidir. Doğaldır ki, bu tür baskı araçları, işgörenler üzerinde korku duygusunun yer etmesine neden olacaktır. Korku insanı gerer ve yeteneklerinin körelmesine neden olur. (41)

(38) Melih İLTER, **Toplam Kalite Yönetimi JİT**, Orhim Eğitim ve Kültür Merkezi, 7 Nisan 1996 tarihinde sunulan tebliğ, s 23.

(39) Zeyyat SABUNCUOĞLU, **Personel Yönetimi**, Rota Ofset, 1994 Bursa, s 22.

(40) İbrahim E. BAŞARAN, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Gül Yayınevi, 1992 Ankara, s 48.

(41) EROL EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, İ.Ü., İşl. Fak., , 1993, s.312.

Üstlerin davranışları; astların saygınlığını ve onayını sağlayacak yönde geliyorsa; bu gibi durumlarda üst, yönetsel yetkiye sahip demektir. Üst astları üzerinde gerçek bir yetke kurabilmek için, belli kalıplar çerçevesinde davranmalıdır. Öncelikle verdiği buyruk, yasalara, örgüt basamaklarına, örgüt içi yönetmeliklere uygun olmasına dikkat etmelidir. Biçimsel olmayan, görenek, gelenek ve dinsel bağlılıklara saygı duymalı, vereceği buyruklarda bu töresel ölçütlere aykırı davranmamalıdır. İş grubunu oluşturan her üyeye işlerin görülmesi, gerekli kararların alınması ve sorunların çözümlenmesi bakımından görüş ve düşüncelerini açıklama fırsatı vermeli; ancak ortaya konan görüşleri iyi bir şekilde değerlemeli, bağdaştırmalı, güzel bir bileşim olarak grup üyelerine benimsetebilmelidir.(42)

Sonuç olarak, ast üst ilişkileri örgütlerde daha etkin bir komuta düzenin kurulması için üzerinde dikkatle durulması gereken bir konudur. Verilen buyruklar, astların yeteneklerine, örgüt amaçlarına uygun olmalı, astların örgütteki bekledikleri çıkarlara ters düşmemelidir.

Sosyal, ekonomik hayatın ve çalışma hayatının önderleri en düşük ücret veya aylıkların en az geçim düzeyinin altına düşmemesi gerektiğinde kesinlikle birleşmişlerdir. Fakirlik, toplumda mantıklı düşünebilen hiç kimsenin hoşgörüsü ile karşılamayacağı bir durumu gösterdiği için, bu ilkenin doğumuna yol açmıştır. Ancak böyle bir ilke üzerinde her ne kadar anlaşmaya varılmışsa da, uygulamada aynı anlaşma görülmemiştir. (43)

İşletmelerde 'Ücret ve Aylık Yönetiminin' yakından ilgili olduğu başlıca dört konu vardır. Bunlar sırasıyla; Ücret ve Aylık Araştırmaları, İş Değerlemesi veya daha dar anlamıyla Yaraşım Boylandırması (Liyakat Derecelendirme) ve Özendirmelerdir (Teşvikler) (44). Ücret araştırmaları ve iş değerlemesiyle her işin kök ücreti ve ücret basamakları (ıskalası) saptanmakta; işgörenlerin ücret basamakları arasındaki yüksel timlerinde (terfilerinde) yaraşım boylandırmasından yararlanılmaktadır. Öte yandan bazı işletmeler 'normal' bir ölçü anlayışı içinde belirledikleri üretim miktarı ve çalışma düzeyi üstündeki çabaları, birtakım ek pirimler karşılayarak, ücret düzenlerinde özendirme ögesine de yer vermektedirler. (45)

(42) EREN, s 314.

(43) George STRAUS - Leonard R. Sayles, **Personel**, 6. Baskı, Prentice - Hall, New Jersey, 1964, s 582.

(44) İnal Cem AŞKUN, **İş Değerlemesi ve Türkiye'deki Uygulama**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Gürsoy Basımevi, 1969 Ankara, s 4.

(45) a.g.k., s 17-18.

2.4. İşgören Bölümü Yönetiminde İletişim

Örgütün her basamağındaki yönetici ve gözetimcilerle, işgörenler arasında yanlış anlayıştan doğan çatışmaların nedenlerini inceleyerek, Bunları gidermeye yarayan çareleri bağlı bulunduğu yöneticiye salık verir. Yeni kurulan bir işletmede, tüm işgörenlerin seçilip işe yerleştirilmesi söz konusudur. İşlemekte olan bir işletmede de, türlü nedenlerle ayrılan işgörenlerin yerlerinin doldurulması zorunda kalınır. İşletmenin gelişmesi, büyümesi gibi nedenlerle de işletmeye yeniden işgören alınması gerekir.(46)

İşgörenin, işe uyumunun, tam olarak sağlanabilmesi açısından, bahsedilen işgören yöneticisinin, belirli özellikler taşıması gerekmektedir. Bu bireyin, kendisi ile barışık, gerekli mesleki tecrübeye sahip, insan haklarına saygılı ve en önemli olarak işletmenin örgütsel yapısı içerisinde reformlar sağlayabilecek, ayrıca bu reformların işgörenler tarafından kabul görmesini başarabilecek, bir bakış açısı taşıması gerekir.

Güncel, ilerici, adil ve koordinasyon yapısı içerisinde gerekli tüm ödüllendirmeleri ve yaptırımları yönetim prensiplerine ilave edebilmiş olan bir işgören yöneticisinin başarısızlığından tahmin edebilirsiniz ki ,hem işletme açısından hem de işgörenler açısından bahsedemeyiz. İşgörenleri ile gerekli iletişimi sağlamış, işletmenin temel ve özel amaçlarını benimsetebilmiş, işletme barışına hakim bir işgören yöneticisine tüm işletmelerin ihtiyacı olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Bu durumlarda, işletmeye amacına ulaştıracak faaliyetlerin veya görevlerin önceden belirlenmesi, gruplandırılması ve tanımları yapılması gerekir. Bu da iş analizleri ve işin tanımlanması ile olur.

Bir işçi veya memur işinde başka, iş yerinin dışında başka bir insan değildir. Futbol maçında takımı lehinde tezahürat yapan, arkadaşlarıyla kağıt oynayan veya politik münakaşalara giren, pazarda alış veriş eden, çocuğunun hastalığına üzülen kimseyle, fabrikada makine başında çalışan kimse tek bir şahıstır. Bu sebeple özel hayatın iş hayatını iş hayatını etkileyeceği muhakkaktır. Eski tip yöneticilerin gözünden kaçan bu ilişki, işletme hayatında gittikçe önem kazanmaktadır.(47)

Personel iş hayatı dışında temin edilen hizmet ve imkanlar iki temel bölümde toplanabilir. Bunlar, sosyal ve dinlendirici faaliyetler ve işgörenin mali sıkıntılarını önleyici tedbirlerdir.

Dikey iletişim boyutundaki araçlar:

Toplantılar: Yöneticinin belli konularda bilgi alışverişinde bulunmak için astlarıyla yaptığı toplantılardır.

(46) Örgütlerde Davranış, s 10.

(47) İşletme Politikası, s157.

Görüşmeler: İşgörenlerin işleri, çalışma koşulları ve diğer hoşnutsuzlukları ile ilgili şikayetlerini, üstlerine kolayca iletebilmelerini sağlar.

Astlar arasında dolaşma: İşyerindeki moral açısından önem taşır. İşgörenler, yöneticilerin kendileriyle ve işleriyle yakından ilgilendiğini düşünerek çalışma gücü ve hevesi kazanacaklardır.

İşe alıştırma programları: İşletmeye yeni giren bir işgören ile işletme yönetimi arasındaki iletişimin başlangıcını oluşturur. İşgören ile yönetici arasında etkin bir iletişimin temelidir.

Yanıtlatma sistemleri: Yönetim işgörenlerin sorunlarını öğrenmek amacıyla işgörelere formlar gönderebilir. Böylece yönetici merak edilen soruların cevaplarını ilgili yerlerden öğrenerek işletme gazetesi veya ilan yoluyla yayınlar.

Kısaca bir değerlendirme yapılacak olursa; iletişim teknolojisinin gelişmesiyle beraber bilgi, küresel pazarlarda, yıkıcı rekabetlerin yaşanmasına neden olmuş; teknolojidaki gelişmelerin etkisiyle de yoğun rekabet, işletmeleri yeni yönetim stratejileri geliştirmeye zorunlu kılmıştır. Böylece işletmeler ürettikleri her şeyi satan olmaktan çıkıp; müşterilere satılabileni üretmeye başlamışlar ve böylece yönetim stratejilerinin odak noktasına müşteriye yerleştirmişlerdir.

Müşteri odaklı olan bu yönetim stratejisi ise; işletmelerin yoğun rekabet karşısındaki yeni zırları olan toplam kalite yönetimidir. Müşteri hoşnutluğunu sağlayıp, pazardan daha çok pay almanın; işletmelerde toptan iyileşme ile gerçekleşeceği düşüncesine dayanan toplam kalite yönetimine göre; teknolojik açıdan ne kadar gelişmiş olunursa olunsun; bu teknolojiyi kullanacak olan insandır. Müşteriyi hoşnut kılmmanın yolu kaliteli ürün veya hizmetten geçtiğine göre; bu ürün ve hizmeti üreten insanın nitelikleri arttırılmalıdır. Çünkü, nitelikli insan, değerlerini; ürettiği ürün ya da hizmete yansıtmakta, bu da müşteri doyumunun sağlanmasındaki işletme amaçlarının gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Toplam kalitenin elde edilmesi sürecinde, özümüz işgören olduğuna göre ve rekabet ortamında işletmenin başarı kazanmasının temel koşulu, varolan işgörenin kalitesinin elde edilmesi ise; bu noktada insan ilişkileri ve iletişim ön plana çıkmaktadır. İşgörenleri birbirine bağlayan, uyumlu ve eşgüdömlü çalışmasını sağlayan iletişim, işletme yönetiminin en önemli aracıdır.(48)

(48) Haldun ERSEN, **Toplam Kalite Ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İst., Yön Matbaacılık, 1996, s.13

İkinci Bölüm

İŞGÖREN İŞLEVİ VE EĞİTİM

1. İşgören İşlevi ve Yönetimi

1.1. İşgörenin İşlevleri

İşletmelerde kalite, herkesin işi olduğundan; kaliteyi sağlamak, müşteriye hoşnut ve çalışana doyum sağlamaktan geçer. Çalışanların doyumunda işgören kaynakları yönetimi önem kazanır. Yalnızca ürün ve yöntem çeşitliliğine etki edebilecek öğelerle ilgili teknik gelişmeler, toplam kalitenin gerçekleşmesini sağlamaz. Ayrıca yapılan gelişmeler de kalıcı olmaz. Bu gelişmelere koşut olarak, işletme içinde insanın kalitesinin geliştirilmesi gerekir. Çünkü işletmelerde işi ilk başka doğru yapacak ve yanılığı ortaya çıkmadan önleyecek olan öğe işgörendir. İşte bu nedenle işgörenler işletmede üzerinde önemle durulması gereken başlıca öğedir diyebiliriz.

İşletmelerdeki işgörenler de, diğer kaynaklar gibi etkili ve etkin kullanılması gereken kaynaklardır. Onlara yalnızca maliyet öğesi gözüyle değil, yatırım yapılan şirket varlığı gözüyle bakılması gerekmektedir. Çünkü işletmelerin verimliliği, işgörenlerin nitelik ve yetenekleriyle doğru orantılıdır.

Günümüzde işletmeler, kendi üretim yapılarına uygun teknolojiyi yapılarında toplamaya çalışırlar. Ancak teknoloji, tek başına işletmenin amaçlarını sağlayamayacağından; bu teknik yapıyla uyumlu biçimde birleşecek insangücünün çalıştırılması veya eldeki işgörenlerin bu amaç doğrultusunda geliştirilmesi ve niteliklerinin artırılması sağlanmalıdır.(49)

İşgören kaynakları yöneticisinin, varolan işgören kaynağının niteliklerinin artırılması ve bu çalışmayı başarılı bir biçimde yürütmesi; ancak sürekli ve düzenli işleyen bir iletişim sisteminin oluşturulmasına bağlıdır. İşletmelerde işgören kalitesinin sağlanması için, öncelikle işletmeyi belirlediği amaçlara götürebilecek işgören niteliklerinin belirlenmeleri gerekmektedir.

(49) İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik., İ.Ü., İşl. Fak. Yayını, İstanbul 1990, s.143

İşverenler ve yöneticiler işgören kaynağını iyileştirmek ve ondan en fazla verimi elde etmek istiyorlarsa; işgörenlerin varolan niteliklerini bilmek zorundadırlar. Bu işgörenin kalitesini sağlamanın en temel koşuludur. Çünkü çalışanların kalitesinin arttırılmasının en sağlıklı yolu; onları iyi tanıyıp, hangi konularda daha çok ilerleyeceklerini ve başarılı olabileceklerini belirlemektir. Doğal olarak, işletmelerde bu işlevi işgören kaynakları yöneticisi yerine getirmektedir.(50)

Bu bilgiler ışığında işgörenlerin, işletmedeki işlevlerinin ne denli önemli olduğunu kavrayabiliriz. Toplam kalitenin sağlanmasında, işletme barışının sürekli olmasında, kar elde edebilmenin tek yolu; işletme içinde işgörenin işlevlerini tam olarak yerine getirmesidir.

1.2. İşgören Değerlemesi

İşgörenin işlevlerinin eksiksiz olarak ortaya konulmasında en önemli öge; işgörenin değerlemesinin doğru yapılmasıyla ilgilidir.

İşgören değerlendirilmesi, işletme açısından önem taşıdığı kadar işgören açısından da önem taşır. İşgören , özellikle de başarılı işgören çalışmasının karşılığını görmek ister. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi; kayıtsız ve işe karşı ilgisiz davranan kişiye daha çok değer verildiğini görürse; bu onda , moral bozukluğu , iletişim çatışmaları ve giderek çalışma isteksizliği yaratacaktır. Öte yandan yapılan değerlendirme sonucu, işgören eksiklerini bilme fırsatı elde edeceğinden; bunları giderme ve nitelikleri arttırma söz konusu olacaktır. Bu açıdan bakıldığında; işgören değerlendirilmesi bir bakıma , işgöreni işe yöneltme ve özendirme aracı olarak değerlendirilebilir. Nesnel ölçütlere göre; uygulanan işgören değerlendirilmesi , işgörende yüksek moral ve işletmeye güven duygusu yaratacaktır.(51)

İşgörenlerin niteliklerini arttırmaya yönelik gerçekleştirilen işgören değerlendirilmesi çalışmalarının, başarıyla gerçekleşmesinin en önemli koşulunun etkin işleyen bir iletişim süreci olduğunu görüyoruz. Çünkü, insan kaynakları yöneticisi, bu çalışmada, işgörenlerin işletme içi etkinliğinin analizini yaparak, işgörenden istenenin ya da beklenenin, ne ölçüde gerçekleştiğinin saptamasını yapar. Böylece mevcut işgücü kaynağının başarısı ya da başarısızsa nedenleri ortaya çıkmış olur. Bunu gerçekleştirebilmek için de yazılı ve sözlü iletişim teknikleri ve araçları kullanılır. Yöneticinin başarısızlığının nedeni olan problemlerin çözümü için, gerçekleştirdiği toplantılar yüz yüze iletişimin en iyi örneğini teşkil eder. Çünkü toplantılarda, problemin çözümüne ulaşmak için karşılıklı diyalog ve görüş alışverişi söz konusudur.

(50) ERSEN, s 13.

(51) ERDOĞAN, s 80

Boylandırma sürecine işletmedeki işgörenlerin gelişmesinin ayrılmaz bir parçası gözüyle bakılabilir. Böyle bir gelişme, iyileşmiş iş başarısına işgörenin yeni ustalıklar ile bilgiler kazanmasına yol açar. Bu kendisine daha geniş sorumluluklar, daha ödüllendirici görevler ve yükselme sağlar. Geliştirme planının her işgörenin durumuna (ister işçi, ister mühendis ya da yönetici olsun) uygun hazırlanması gerekir. (52)

Böyle bir plan ya da izlençe (program), gözetimci veya yöneticinin dikkate alacağı şu noktaları kapsamaktadır:

- 1- İş görev ve sorumluluklarını analiz etmek.
- 2- İş başarısı standartlarını saptamak
- 3- İşgörenin başarısını gözlemek.
- 4- İşgöreni değerlemek (veya boylandırmak)
- 5- İşgören başarısı konusunda görüşmek.
- 6- İşgörenin gelişmesi için bir eylem planı oluşturmak.
- 7- Eş süreli olarak, elde edilen ilerlemeyi işgörenle birlikte gözden geçirmek.

Boylandırma sonrası böyle bir işgören gelişme planının yapılabilmesi, yukarıdaki aşamalarda da görüldüğü gibi gözetimci ve ast durumundaki işgören arasında güçlü bir iletişim (haberleşme) bağıntısının kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Değerleme yada boylandırma iletişimi diyebileceğimiz bu süreç, işgörene yol gösterme ile bunu sağlayacak değerlendirme görüşmesini kapsamaktadır.(53)

Boylandırmayı izleyen işgörene yol gösterme sürecinin amaçları şöyle belirtilebilmektedir:

- 1-İstenen başarı standartlarını açıklığa kavuşturarak, astın işini daha iyi yapmasını sağlamak. Bununla ast değerleyici durumundaki yöneticinin iş başarısında önem verdiği kişisel özellikler ile beklentilerini, onun işin niteliği, niceliği, yöntemleri konusunda seçeneklerini (tercihlerini) öğrenme, bu standartların nedenlerini anlama olanağı elde edecektir.
- 2- İşgörene nasıl çalıştığına açık bir görünümünü sağlamak. Burada işgörenin aranan standartları karşılamadaki zayıf ve güçlü yönleri üzerinde durulacaktır. Uygulamada çoğu kez, astın kendi kendini değerlemesi ile üstünün değerlemesi arasında çıkan uyumsuzlıklardan yönetim için büyük sorunlar çıkmaktadır. Yol göstermede böyle bir amacın güdülmesi, söz konusu sorunları hafifletmede yararlı olabilir.
- 3- Astın güçlü yanlarından daha iyi yararlanma için gelişme plan ve projelerini birlikte görüşmek.
- 4- Üst ve ast arasında güçlü kişisel ilişkiler kurmak. Böylece her ikisi de iş ile ilgili sorunlarını, iyileştirme çareleri karşılıklı anlayışlarını yakınlaştırma ve güçlendirme

(52) İşgören, s 361.

(53) a.g.k. s 364

yollarını bulmada ilişkilerini belli bir içtenlik (samimiyet) temeline göre düzenleyebileceklerdir.

5- Gerek değerleyici, gerek boylandırılan olarak, bireylerdeki kuşku, gerilim ile belirsizlikleri ortadan kaldırmak veya azaltmak.(54)

Değerleme veya boylandırma görüşmesi, boylandırma görüşmesi, boylandırmaz sonuçlarının iletişimi ve işgörene yol gösterme işlevinin başarıya ulaştırılmasında, boylandırıcı ile boylandırılan işgören arasında kurulan en önemli bağıntıyı ortaya koyar. Değerleme görüşmesinde ilke niteliğinde dikkate alınabilecek noktalar bir görüşte şöyle açıklanmıştır:

1. Dostça ilişki kurma ve uyum sağlama: Her iki taraf da karşılıklı bir anlayış ve gelişmeye karşı bir katkıda bulunma düşüncesiyle hareket ederse, kendilerini huzursuz hissetmeyeceklerdir.
2. Bir kabul ortamı yaratma: Gözetimcinin bu havayı yaratıp, koruyabilmesi için yapabileceği birkaç şey vardır. İyi bir dinleyici olabilir, astını konuşmaya yüreklendirebilir, uyarı ve disiplinde akıllıca davranabilir, dikkatli bir dinleme ve gösterilen anlayışla gözetimci, astını benimsediği yolunda tutumunu açıklıkla ortaya koyabilir.
3. Konu geçişlerini ayarlama: Konular arasında uygun geçişler sağlanması, görüşmeyi sürekli kılar ve karşılıklı anlayışa katkıda bulunur. Konuşmacı konuya hakim olmalı ve konuyu nereye götüreceğini bilmelidir.
4. Disiplinle ilgili durumları yürütme: **Eleştirinin gerekli olduğu yerde, kişi değil, eylemi eleştirilmelidir.** Eğer 'problem' bir işgörenle karşı karşıya bulunuyorsa, bunun rahatsızlığının önceden önlenmesi, kişilik bozukluğu, isyankarlık, sürekli sinirlilik ve buna benzer dengesizlikler karşısında bir uzmana başvurmalıdır.(55)
5. Dolaylı görüşmeye başvurma: İyi bir görüşmede söylenen ile anlaşılan arasında bir farkın olabileceği bilinmelidir. Temel düşünce çoğu kimsenin kendi güdüleri ve sorunlarının tam bilincinde olmamaları zorlukla karşılaşabilmeleridir. Dolaylı görüşme özellikle, konularının işgörenin yakınmalarıyla ilgili hususları kapsadığında yararlı olmaktadır.
6. Kişinin olanaklarını bilme: Gerçekçi olmak ve insanların yetenekleri eğilimleri, hırsları bakımından birbirlerinden ayrıldıklarını bilmektir.
7. Değerlemenin amaçlarını belirleme: Değerleme işgörenin işi nasıl yaptığı ile başlamalı, şimdiki işinin gereklerine göre hakkında yargıya ulaşılmalıdır.
8. Görüşmeyi yapıcı olarak sona erdirmeye: Boylandırıcı durumundaki gözetimci bunu görüşülen önemli konuları özetleyip, asttan bunlar hakkındaki görüşlerini öğrenmesine yarayan tepkileri alarak yapar.(56)

Günümüzde iletişim yöntemleri çok ilerlemiştir, ancak yine de en önemli olan iletişim, yüz yüze iletişimdir. İşgören kaynakları yöneticisinin dikkat etmesi gereken en önemli noktalardan birisi; sadece söylediği şeyler değil; onları nasıl söylediğinin

(54) a.g.k., s 365

(55) a.g.k. s 366

(56) a.g.k., s 367-368

önemli oluşudur. Asla kırııcı olmamalı ve astlarını bastırıp onları susturmamalıdır. İşgören kaynakları yönetimi yönünden; işletmelerde iletinin akış yönü doğrultusunda kullanılan iletişim araçlarını ve işletmeye sağladıkları yararları şöyle sıralayabiliriz.

1.3. İşgörenin İşe Uyumunu

İşgörenin işe uyumunu bilimsel olarak sağlamak amacı ile belirli tekniklerin uygulanması gerekir. Öncelikle işin gereklerini açık ve berrak biçimde ortaya koyan iş profilleri çıkarılır. Daha sonra işgören yetenek ve niteliklerini yansıtan işgören profili çıkarılır. Böylelikle işin gerekleri ile işgören yetenekleri arasında karşılaştırma yaparsak, var olan uyumsuzluk noktaları net biçimde ortaya konmuş olur. İşgören iş uyumsuzluğundan ortaya çıkan çok yönlü sorunlar vardır. Örneğin verim düşüklüğü, yabancılaşma, monotonluk ve işe devamsızlık sorunları en ilgi çekenlerdir.(57)

İşgören işlevinin yönetiminde işgören yöneticisinin belli başlı görev ve sorumlulukları vardır. İşgören yöneticisi işgörenlerin işe alınmaları, bir işten öbür işe geçirilmeleri, yükseltilmeleri veya indirilmeleri, işten çıkarılmaları, ücretlerinin belirlenmesi yetiştirilmeleri ve benzer hususlarla ilgili politikaların, tekniğin ve yöntemlerin kararlaştırılmasında en üst yöneticiye danışmanlık eder ve bunların uygulanması ile ilgili buyruk emir ve yönergeleri hazırlar.

İnsanın başarı ve mutluluğunun temel öğelerini oluşturan “uyum”, bedensel, zihinsel, duygusal ve ruhsal bir olaydır. İnsan, yaşamı süresince çeşitli uyum sorunlarıyla karşılaşır. Bunun nedeni insanın sürekli gelişim ve değişim süreci içinde olmasıdır. Aile, okul ve iş yaşamları insan yaşamının uyum sorunuyla karşılaştığı önemli alan ve aşamaları oluşturur. Çünkü, bu alan ve aşamalarda insan yaşamında önemli değişiklikler oluşur. İnsanın bütün bu alan ve aşamalara uyumu büyük ölçüde yaşama ruhsal ve duygusal açıdan uyum sağlayabilmesine bağlıdır.(58)

Uyum, öz olarak herhangi iki şey arasında söz konusu olup bu iki öğe arasındaki denge, ahenk gibi konuları anlatan bir kavramdır. İşgörenin işe uyumunda, aralarında denge ve ahenk sağlanması gereken iki öğe birey ve iştir. Bu iki öğe arasında uyum sağlanması, bu yolla işgörenin işinden doyum sağlaması, başarılı, verimli olması için, “işgörenin işe uyumu” gibi bir önlem almak gerekir.

İşletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren işgörelere işe başlama öncesi ya da işe girilen günlerde bazı eğitim programları uygulanır. Bazı işletmeler, kapı ağızı, yönlendirme, eşik eğitimi,(59) aşılama, içe geçirme, yöneltme, yön verme,(60) oryantasyon, uyarılama eğitimi gibi bazı kavramları işgörenin işe uyum sağlaması eğitimi (61), gibi bazı kavramları işgörenin işe uyum sağlaması eğitimi için

(57) Örgütlerde Davranış, s10

(58) Atilla BAFANSEL, *Personelin İşe İntibakı*, Sevk ve İdare Dergisi, S.35, Temmuz-1971, s.9.

(59) SABUNCUOĞLU, s 134.

(60) C. ALDEMİR - A. ATAOL - A. ERGENÇ - D. GÜRBÜZ, *Personel Yönetimi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayını, İzmir 1984, s 119.

(61) A. H. KALKANDELEN, *Hizmet İçi Eğitim El Kitabı*, Ankara 1979, s 39.

kullanılmaktadırlar. Ancak çeşitli kaynaklarda en yaygın kullanılan kavram “İşe Alıştırma Eğitimi” kavramıdır. İşe alıştırma eğitimi işletme içi verimliliğin hızlandırılması için önem taşımaktadır. İşe alıştırma eğitimi konusunu detaylı olarak 4. Bölümde anlatılacaktır.

1.4. İş Analizi, İş Tanımları Ve İşgören

İş analizleri, tanımları, sonucunda, işletme içerisindeki her işgören, işin gereklerine daha fazla uyum gösterebilecektir. İşin açık ve seçik olarak tüm özellikleri ile açıklanması işgörenin başarısı üzerinde birebir etkili olacaktır. İşinin gereklerini her yönden kavrayabilmiş olan bir işgörenin, konuya ilişkin hiçbir açmazı kalmayacağı için, işini benimsemesi ve sevmesi çok daha kolay olacaktır. İşini sevmeyen, başka bir deyişle, mesleki tatminden yoksun bir işgörenin, gerek işletme açısından gerekse bireysel olarak ne derece verimli olacağı tahmin edersiniz ki kavranması çok zor bir olgu değildir. Bu sebeple, işgörenin, iş gereklerine, hakim olabilmesi açısından, işletme içi işgören eğitimlerine, tabi tutulması bu yönde en etkili yoldur diyebiliriz.

İş analizinden elde edilen bilgiler başta işletmede norm kadro düzenlemesi olmak üzere pek çok amaçla kullanılabilir bilgilerdir. Aslında işletmede bilimsel esaslara dayalı bir yönetim sistemi geliştirebilmek ve bu sistemin kişilere olan bağımlılığını azaltarak kurumsallaşmayı sağlayabilmek için, bu tür çalışmaların yapılması bir zorunluluktur ve bu yolda atılmış ilk adımdır. (62)

İş analizinin amaçlarından bahsettikten sonra, iş analizinin tanımına geçebiliriz. ‘iş analizi’, her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve koşullarına, gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir. Bununla hem işi oluşturan görev ve sorumluluklar hem de işin başarılı yürütülebilmesi için gerekli ustalık, bilgi, yetenek ve sorumluluk belirlenir. Ayrıca böylelikle söz konusu işin hangi koşullarda ve hangi çevre içinde yapıldığı öğrenilir. İş analizinin yapılma amaçlarının kullanım alanlarının içinde işgören eğitimi de yer almaktadır. İşgörenin eğitim gereksinmesini saptamada işin özelliklerinin analiz edilip, iş gereklerinin ortaya konması gerekir. Bu da iş analizleri ile sağlanabilir.

İş tanıtımı, iş analizi çalışmasının bir uzantısıdır. İş analizi ile sağlanan bilgilerin, daha açık ve anlaşılır biçimde kağıt üzerine belirli standart kalıplar üzerine dökülmesi ile iş tanıtımı oluşur.(63) İş tanıtımlarının, işgörenler üzerinde çok önemli bir etkisi vardır. İş analizlerinden elde edilen tüm kriterlerin bir kerede işgörene aktarımında belirli aksaklıklar, daha açık bir deyişle kavrama zorlukları yaşatılabilir. Bu olasılık göz önüne alındığında, iş tanımları ile işgörene ulaşabilmenin daha verimli bir sonuç getireceği yapılan çalışmalarda görülmüştür. Elinde yazılı bir kaynağa sahip olan işgörenin gerekli zamanlarda kendisine yardım almak maksadıyla

(62) Hikmit SEÇİM, *Sanayi İşletmelerinde Norm Kadro Tespit Yöntemi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 255, A.Ö.F. Yayınları No : 122, Eskişehir 1987, s 44.

(63) SABUNCUOĞLU, *Personel Y.*, s 72

iş tanımlarından faydalanması yükünü önemli ölçüde hafifletmektedir. Çünkü günümüz işletmeleri teknolojinin gereği olarak örgüt yapılarında her gün bir değişiklik yaşamaktadırlar.

Dünya standartlarında rekabet edebilmenin yolu gündemi takip etmekle mümkün olduğundan, işletmelerin bu telaşı elbette ki yerindedir, ancak işgörenlerin bu rekabet ortamında geride kalmamaları için, gerekli iş tanımlarının, her iş analizinden sonra düzenli olarak işgörelere ulaştırılmaları gerekmektedir fakat daha önce de belirttiğimiz gibi sadece iş tanımlarının başarılı aktarımı yeterli olmayacaktır. İşletme temel prensipleri içerisinde işgören eğitimi ciddiyle yerleştirmelidir.

Sosyal bilimlerde kullanılan terimlerin tanımlarını standart bir kalıp halinde yapma olasılığı yoktur. Ancak eğitimin amaç, işlev ve teknik gibi boyutları göz önünde tutularak bazı tanımlar yapılabilir. 'Eğitim, önceden saptanmış amaçlara göre, insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlayan planlı etkinlikler dizgesidir'. 'Eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimini artıran kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elamanların yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetiştirme olanağı veren en etkili yoldur'.(64)

Bu tanımlarda ortak üç yön vardır. Birincisi, bireyin yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiği varsayımı, ikincisi, bireyde davranış değişikliğinin kendi yaşantısı yolu ile oluştuğu, üçüncüsü, eğitimin bir süreç olduğudur. Bu üç ortak yan dikkate alındığında; 'Eğitim, bireyin davranışlarında, kendi yaşantısı yolu ile istenilen değişikliği oluşturma veya yeni davranışlar kazandırma sürecidir' denilebilir. Bütün uğraşı alanlarında, sürekli artan bir hızla büyük teknolojik değişiklikler meydana gelmekte ve bunun sonucu olarak bazı meslekler yok olurken, yeni bazı meslekler ortaya çıkmaktadır.

Bu mesleklerde görev alan kişilerin yani işgörelerin de teknolojiye meydana gelen bu hızlı değişime ayak uydurmalarına yardımcı olmak ancak işgören eğitimi ile sağlanabilir. İşgören Eğitimi, işgörenin mesleğine aday oluşundan, çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen süre içerisinde bilgi, beceri ve davranışlarında, değişiklik yapmaya yönelik etkinliklerin tümüdür diye tanımlanabilir.(65)

Günümüzün işletmeleri, dünya ekonomisinde belirli bir yer edinebilme çabalarını sürdürürlerken, bu rekabet ortamında kullanacakları en etkili silahları seçerlerken sonuçta bir gerçeği fark ettiler. Sadece ileri teknolojiyi birebir alıp getirmekle sonuç elde etmek mümkün olmamaktaydı.

Eğer düşünecek olursanız, uygulanacak olan teknolojinin başarılı sonuçlar vermesi, gerekli mesleki rehabilitasyona tabi tutulmuş olan işgörelerin varlığı ile mümkündür. İşte bu sebeple, gündemi elinde tutan, en ileri seviyede teknolojiyi bünyesine eklemiş olan, hatta ekonominin duayeni olabilecek kapasitede işletmeler bile işgören eğitiminin,

(64) Haydar TAYMAZ, **Hizmet İçi Eğitim**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Ankara 1984, s 72

(65) KALKANDELEN, s 13-14

önemini kavramış durumdadırlar. Çünkü, işgörenleri üzerinde yeterli eğitimi gerçekleştiremeyen işletmeler, dahil oldukları sektörde daha çabuk tükenmişlerdir. Uzman kadro, ideal norm kadro şeklinde adlandırdığımız kavramların, işletme içerisinde etkinliği de işgören eğitiminin, başarılı bir biçimde yürütülmesine bağlıdır.

İşletmenin yaşayışlarının sürdürebilmeleri ve gelişmeleri açısından işgören eğitimi süreklilik gerektiren bir çalışmadır. Böylece işgören eğitimi işletmelerin temel işgücü fonksiyonlarının başında gelmektedir. Eğitime önem vermeyen kuruluşlarda işgören başarısını artırmak, geliştirmek olanağından söz edilemez. İşletme ister kuruluşunda, ister sonradan, işgören seçiminde istediği kadar titiz davransın, bir süre sonra en yetenekli işgörenin bile kapasitesi bir düzeyden sonra durur. (66) Çünkü sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde olan, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik koşullar karşısında şimdiki yetenekler yetersiz hale gelir. İşgörenlerin bu değişimlere ayak uydurmaları ancak eğitimle sağlanabilir. (67)

1.5. İş Değerlemesi Uygulaması

Buraya kadar yapılan açıklamalarla, iş değerlemesinin bir program veya plana bağlı olarak, işletmelerde uygulanmasına ilişkin, oldukça genel nitelikteki irdelemeler tamamlanmış bulunmaktadır. Ancak bu çerçeve içinde şüphesiz, iş değerlemesi uygulamasının bazı sorunları ile sistemin etkilediği bazı temel konulara değinilmemiştir. Önemleri dolayısı ile bu sorun ve konuları ana noktaları ile belirtmek, iş değerlemesine ilişkin daha derli toplu bir anlayışın sağlanmasında yararlı olabilir. (68)

Deyinilecek sorunların başında, işletmelerin uygulamada, iş değerlemesi programlarına ilintili olarak yol açtıkları hoşnutsuzluk nedenleri gelmektedir. Bunları genellikle şöylece belirtebiliriz:

- 1- Yakınmaları açığa çıkarmada elverişsiz prosedürlerin izlenmesi sisteme karşı iddia çözümüne kavuşturmamış, sonuçta iş değerlemesi planlarına güvensizlik gösterilmiştir.
- 2- Zamanla işlerin kapsamının değişmesi, yeni işlerin ortaya çıkması, işgören aktarmaları, yükseltimler ve derece indirmeler gibi, iş değerlemesi planlarında ayarlamayı gerektiren değişikliklerin dikkate alınmaması veya yeterli politikaların saptanmaması, program uygulamasında başarıyı engellemiştir.
- 3- Yakınmalardan bazılarını da noksan veya doğru olmayan kayıtlar yaratmıştır. İş değerlemesi uygulamasında, tutulan kayıt miktarı oldukça büyüktür. Böyle kayıtların başlangıçta doğru olarak düzenlenmesi, değişiklik olduğu zamanlarda da düzeltilmesi zorunludur.

(66) İşgören , s 430

(67) Merall AŞIKOĞLU, İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişecam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği, A.Ü., İ.İ.B.F., Eskişehir 1981, s 80

(68) İnal Cem AŞKUN, İş Değerlemesi ve Türkiye'deki Uygulama, M.P.M. Yayınları, Ankara 1969, s 225

- 4- Elverişsiz yönetme politikaları, yaratılan adaletsizlikler nefrete yol açmıştır. Politika alanlarının kapsamı, geniş olduğu kadar ayrıntılıdır da. Yönetme sorunları yeterli olarak irdelenmediği ve bunları yürütmek için sağlam politikalar saptanmadığı zaman, her olayda başka türlü kararlar alınacak, bu şüphesiz birtakım adaletsizliklere yol açabilecektir.
- 5- Her ne kadar temel yönetme politikalarına bağlı kalmak bir ilke niteliği taşıyorsa da, bazı işletmeler bağlılıkta katılık derecesinde aşırılığa kaçmışlar ve bunda diretmişlerdir. Bu tutum, değişen koşullar ve ayrık durumlar karşısında ayarlamayı önlediğinden, yakınmaların artmasına ve çeşitli çevrelerin plana karşı koymasına ortam hazırlamıştır.
- 6- Bazı programlarda da önceki tutumun aksine, gevşeklik kertesinde esneklik yolu izlenmiş, her türlü baskıya boyun eğilmiştir. Böyle bir gidiş şüphesiz, iş değerlemesi planını adalet değil, adaletsizlik yaratıcı bir araç yapmıştır.
- 7- Programın denetiminde yetersiz ölçülerin kullanılması başarısızlığa yol açmıştır. Farklı işleyiş alanlarının denetimi ya yapılmamış, Ya da uygun ayarlamayı ve başarılı işleyişi sürdüremeyecek kadar, seyrek yapılmıştır. İyi yönetme politikaları olsa bile, planını tüm denetimi her vakit önemsenmelidir.
- 8- Sendika ile bu konuda yapıcı ilişkilerin kurulmaması, bu örgütün, programın karşısına engel olarak çıkması sonucunu doğurmuştur.
- 9- Özü bakımından iş değerlemesinin, koşullara göre sağlam olmayan yöntem ve prosedürlerine başvurulması yönetme, planı sürdürme ve denetimde türlü sorunlar yaratmıştır. Yargıda düşülen hatalar, çalışmanın safhalarında yürütülen uygunsuz işlemler yakınma ve hoşnutsuzluk kaynağı olmuştur.
- 10- Örgütte bir veya daha fazla gurubun güvenini, ilgisini ve desteğini kaybetme, bir çok işletmelerin programlarına zarar vermiştir.(69)

Uygulamada, başarısızlığa götüren bu nedenlerin, bazı işletmeler sadece birkaçını, bazıları ise çoğunluğunu yaratmışlardır. Hepside derecesine göre, planların gerçekçiliğini ve uygulanabilirliğini azaltmıştır. (70)

(69) a.g.k., s 226.

(70) Elizabeth LANHAM, Jop Evaluation, McGraw - Hill, New York, 1955, s 380-381

İş değerlemesi programının maliyeti :

İş değerlemesi programının yapılmasında başlıca amaçlardan biri, ücret ve aylık yönetimindeki yanlışlıkları azaltmak, küçültmek veya ortadan kaldırmaktır. Böyle planların ereği, toplam bordro giderlerine eklemeye bulunmak değil, şimdiki tutarların daha adil dağıtımını sağlamaktır. Bununla beraber, ücret adaletsizliklerini kaldırmada, çok kez ek giderlere katlanılır. Ek giderlere konu olan durum, işletmenin yeni ücret yapısına göre en az düzeyin altında kalmış ücretlerin, bu düzeye çıkarılmasıdır. Öte yandan, yapının en üst ücret düzeyinin yukarısında kalan ücretler genellikle düşürülmeyeceğinden, herhangi bir denge kurma durumu söz konusu olmayacak, işletme finansal olanaklarına göre adı geçen giderleri ya bir defada, ya da bir döneme yayarak bölüm bölüm karşılayacaktır. Aşağıdaki örnekte, A.B.D. de yapılan bir araştırmada, 52 işletmede en az düzeye yükseltilecek düşük ücretler ve en üst seviyenin yukarısında kalan taşkın ücretler ile katlanılacak ek giderlere ilişkin oranlar görülmektedir.(71)

Yükseltilecek

Düşük Ücretler :

- 1-20 işletme iş görenlerinin %5 veya daha azının;
- 2-20 işletme iş görenlerinin %6-24'ünün
- 3-12 işletme iş görenlerinin %25-45'inin ücretlerini en az düzeye yükseltmek durumunda kalmıştır.

Taşkın Ücretler :

- 50 işletmenin 35'inde işgörenlerin %10'dan daha azının;
- 15'inde %10-60 'ının ücretlerinin taşkın olduğu anlaşılmıştır.

Ek Giderler :

- Düşük ücretlerin en aza ayarlanmasının ortaya çıkardığı ek giderler , toplam bordro giderlerine göre,
- 13 işletmede %1'den az,
- 20 işletmede %1-5,
- iki işletmede de %5'den fazla bir durum göstermiştir.

İş değerlemesi programının maliyeti önceden kestirilecek ve bu kestirimli maliyetle, gerçekleşen maliyet sürekli denetim altında tutularak, böylece yerine göre aşırılıklar önlenebilecektir.(72)

(71) AŞKUN, İş., s 227.

(72) a.g.k., s 277.

İş değerlemesinin yönetici mevkilerine uygulanması:

Çıkışından bu yana, genellikle işletmelerin alt düzeyindeki işlere uygulanan iş değerlemesinin, yönetici mevkilerine de uygulanmasına sistemin gelişim süresinin sonlarına doğru önem verilmeye başlanmıştır. Çeşitli nedenlerle, iş değerlemesi planlarında idari makamlara yer vermekten kaçınılmıştır. Aslında planın yöneticilere de uygulanmasında aynı temel safhalardan geçilecek, yürütülecek işlemler bir çok bakımlardan benzerlik taşıyacaktır. Gerçi yöneticilerin işlerinde veya başka deyimle mevkilerinde; iş değerlemesine ait bir takım zorluklar belirirse de, gerek işçiler, gerekse yöneticilere uygulanacak her iki iş değerlemesi programının temel amacı aynı olacaktır: Ücret ve aylık dağıtımını için adil bir plan ortaya koyma. Ücret adaleti, işletme örgütünün alt düzeyleri için olduğu kadar, gözetimsel ve yönetsel düzeyleri için de kaçınılmaz bir gerektir. Durum yönetici mevkilerinin yapılarındaki karmaşıklık nedeniyle zorluk taşırsa da, bu hiçbir zaman olanaksızlık anlama gelmez. Çünkü uygulamada, bunu başaran işletmeler olmuştur. Her işletme, içinde bulunduğu koşullara göre, gözetimcilerden başlamak üzere, idari makamlarının tümünü veya bir seviyeye kadar çoğunluğunu dikkatli bir çalışma sonucu, iş değerlemesi programına almayı gerçekleştirebilir. (73)

İş değerlemesi ve işgören değerlemesi:

İşletmeler tam bir ücret adaleti gerçekleştirmede, iş değerlemesi ile personel değerlemesi veya daha dar anlamıyla liyakat derecelendirme arasında birbirini tamamlayıcı bağ bulunmaktadır. İşletmede iş kadar, onu yapanın değeri de önemlidir. ‘ Parayı adama değil, işe öde ‘ ilkesine dayanılarak yapılan iş değerlemesi, işletme yönünden ücret adaletini sağlamada bütünün sadece bir yarısıdır. Öteki yarısını ise, işgören değerlemesi oluşturur. Genellikle uyulmadığından yakınılan ‘ işe adam ‘ ilkesinin mantığı, iş ve işgören değerlemesi; doğrudan doğruya işi yapanın taşıdığı niteliklerin ölçüsüne göre onun kişiliğini ve çalışma derecesini değerlemeye yarar. İşgören değerlemesi yahut liyakat derecelendirmesinden amaç, her işgörenin işletmeye yaptığı hizmetin değerinin doğru ve adil şekilde ölçülüp, ortaya çıkarılarak işini ne kertede iyi ve başarılı yaptığının, saptanması, böylece onların daha iyi, daha verimli olarak çalışmaya özendirilip, hizmetlerinin liyatlarına göre değerlendirilmesidir.(74)

Çok iyi yapılmış iş değerlemesi programı ile meydana getirilen adil ücret yapısı, işgören değerlemesine önem verilmemesi sonucu adaletsiz bir duruma düşebilir. Çünkü aynı değerdeki işleri başarıyla yapanlar, yarısını noksan olanlarla eşit ücreti almaya devam ederlerse, işletmede ücret ve aylıkların adil olduğu kanısı zayıflayarak, adaletsizliği ilişkin sorunlar yeniden ortaya çıkar. Kısaca belirtmek gerekirse, işletmede ücret yapısının sağlamlığı, bu iki sistemin dengeli olarak uygulanmasına bağlıdır.

(73) İnal Cem AŞKUN, **İş Değerlemesinin Yöneticilere Uygulanması**, ESADER, Ocak 1968, C. IV, S: 1, s 47-78.

(74) AŞKUN, İş., s 229-230

İş değerlemesinin sınırlamaları:

Çalışmamızın başlangıcında iş değerlemesinin amaçlarını, bir bakıma üstünlüklerini belirtmiştik. Ancak insan düşüncesinin ürünü her sistemde olduğu gibi, bu sistemde de bir takım sınırlamalar söz konusu olmaktadır. Sürecin anlaşılması ve uygulama başarısı için, üstünlüklerin olduğu kadar, aşağıda başlıcalarına kısa kısa değindiğimiz sınırlamaların da, bilinmesi gerekir:

1. Bir kere, tekniğin tümü insan yargısı ve yorumuna konu olduğundan, yanılmazlıktan uzaktır.
2. İşleri boylandırmada genellikle ele alınan faktörlerden bazıları, belli bir objektiflik derecesi göstererek yeterli bir kesinlik niteliği taşımaktadır.
3. Genel faktörlere göre kapsamı aynı olan işler, işgörenler yönünden aynı çekicilikte olmayabilir. İş değerlemesiyle, böyle işlere eşit değer verildiğinde, işgörenlerce sistemin adaletsizlik getirdiği ileri sürülebilir.
4. İş değerlemesinden elde edilen sonuçlar, uygulamada işgörenlerin, sonuçların alındığı işlere ait izafi sosyal değerlemelerine yaklaşmadıkça, sistem hoşnutsuzluk kaynağı olur.
5. İş değerlemesinin teknik yönden taşıdığı karmaşıklık, yarattığı beşeri sorunlarda da kendini göstermekte, çok dikkatli davranmayı gerektirmektedir. Sistemin bu tür sınırlama ve sakıncalar taşımaya yol açan neden ise, iş değerlemesinin sistematik olmasına rağmen, herkes tarafından sözsüz kabul edilebilecek bilimsel objektifliğe henüz bütün safhalarında kavuşturulmamış olmasıdır. (75)

2. İşgören Eğitiminin İşletme ve İşgören Açısından Önemi

İşgören eğitimin yapılması gereği bütün işletmeler tarafından tartışmasız kabul edilmektedir. Tartışma konusu olan hangi kademelerdeki işgörenler, hangi tür eğitim yöntemi kullanılarak eğitilecekler ve nasıl bir eğitim programı uygulanacaktır? İyi bir eğitim programı yapılırken belirli görevlerde çalışan işgörenlerin iş birliği sağlanmalıdır. İhtiyaçları karşılayan bir eğitim işgörenlerce de istenmektedir. (76)

(75) a.g.k., s 290.

(76) Yılmaz BÜYÜKERŞEN, Eğitim Üretim ilişkilerinde Çağdaş Sorunlar Ve Eğitim Teknolojisi, E.İ.T.İ.A., Eskişehir - 1981, s 275-276.

İşgörenler, iyi bir eğitim programının bir parçası olmayı haklı olarak istemektedirler. Çünkü günümüzde, insan kaynaklarının oluşturduğu işgören piyasasında, yetenekli, kendisine mesleki tercihlerinde hakim, teknolojik gelişmeleri bünyesinde birleştirebilmiş, kısacası işin gerektirdiği donatıma sahip yani, işin eğitimini almış, işgörenlerin tercih edildiği kaçınılmaz bir gerçektir. Bu doğrultuda, işgörenlerin, kendilerine yaptıkları en önemli yatırım, işletme içi eğitimlere katılabilme şansını elde etmeleri olacaktır. Böylelikle, işgörenin, iş gücü piyasasında, değeri yükselecektir.

Tercih yapma hakkının sadece işgören seçiminde işletmelerin tekelinde bulunma olasılığının azalması, işgörenlerin, işletme çalışma koşullarını beğendikleri, kendilerini geliştirebilecekleri, gündemi yakından takip edebilecekleri, tecrübelerini kolaylıkla ortaya serebilirerek, terfi edebilme başarısını elde edebilecekleri, çalışma isteklerini ve tercihlerini, açıkça belirtebilmelerine bağlıdır ki bunun yolu da işgörenin eğitilmiş olmasıyla birebir ilgilidir.

Eğitimin başta gelen amaçları kişileri mal ve hizmet üretimi yapacak bilgilere sahip kılmak ve üretimin öz kaynağı olan insan beynini mevcut bilgilerle besleyerek yeni bulgu ve bilgilerin üretimini sağlamak yani bilimsel gelişmeyi sürekli kılmaktır.(77)

Bir eğitim programının başarısı, onu uygulayacak olan eğitimcinin yeterlilik derecesine bağlıdır. Bir eğitimci teknik bilgisinin dışında, eğitimcilikten zevk alma, insanlarla bir arada olmaktan hoşlanma, insanlar arasındaki farklılıkları tahlil edebilme, sabırlılık ve eğitim, öğretim teknikleri hakkında bilgi sahibi olma gibi özellikleri de taşımalıdır. Eğitimcinin, işgörenler üzerindeki etkisi işletmelerin çıkarları açısından çok önemlidir. Konusunda uzman, sosyal ve örgütsel psikolojinin süzgecinden geçmiş, yapmakta olduğu işi severek yapan bir eğitimci ekonomik kriz dönemlerinde de işletme içerisinde yüksek moral ve çalışma gücü sağlayabilir. İşgörenleri doğru yönde güdülemek, işin gereklerini tüm çıplaklığı ile her kapasitedeki işgörenin gözünün önüne serebilmek, gerçek bir eğitimcinin sahip olması gereken en önemli özelliktir. Böylece seviyesi ne olursa olsun bütün işgörenler, kendisinden faydalanma olanağı bulacak, bu da hem işletmenin, hem işgörenlerin, hem de eğitimcinin başarısını beraberinde getirecektir.

2.1. İşgören Eğitimi

Eğitim çalışmalarında olumlu sonuç alınabilmesi ancak eğitimcilerin, eğitim, öğretim ve teknik bilgi yönlerinden yetenekli ve yeterli kişiler olmaları ile sağlanabilir. Birçok eğitim programının etkinliği her şeyden önce iyi yetiştirilmiş, yetenekli eğitimcilerin görevlendirilmesi ile ölçülür. Bilmek ve bildiğini pedagojik yöntemlerle öğretebilmek ayrı şeylerdir. İyi bir eğitimci de bu iki yeteneğinde bulunması gereklidir.(78)

(77) Ferhat ŞENATALAR, *Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler*, İ.T.İ.A., İstanbul 1978, s 84-85.

(78) SABUNCUOĞLU, *Personel Y*, s 120.

Farklı bir anlatımla, eğitimcinin bilgi düzeyinin yüksek olması tek başına bir anlam ifade etmektedir. Bu bilgiyi eğitilenlere doğru bir şekilde aktarabilmesi gerekir. Eğitimci ile öğrenci arasındaki olası problemleri azaltmak için pedagoji eğitiminin eğitimci tarafından alınması ile doğru ve hızlı bilgi aktarımı sağlanacaktır.

İşletmelerde işgören eğitiminde bazı programlar için önce eğitimcilerin seçilerek bir eğitimden geçirilmeleri söz konusu olabilir. İşgören eğitimine geçmeden önce eğitimcilerin eğitilmesi gibi bir programın uygulanması zorunluluk taşıyabilir.(79)

Uygulamada eğitim bir sorun çözme aracı olarak benimsenmiş olmakla birlikte, belli bir soruna yöneltilmemiş eğitim çalışmalarından verimli sonuçlar beklenemeyeceği gibi eğitim, işletmeye ağır gider yükü getirebilir. Bu nedenle işletmenin eğitimle çözülebilecek sorunlarının özenle saptanması, eğitim ihtiyaç ve amaçlarının belirlenmesinde dikkatli davranılması gerekir.

Eğitim, yeni bilgi ve beceriler karşısında kayıtsız, kendilerini mesleklerinde yeterli ve uzman bilen, başka bilgi ve fikirlere karşı ilgisiz, hatta bunlara karşı olan bir ruhsal yapıyı, değiştirme gibi bir görevle de karşı karşıyadır. İşgörenin tavır ve davranışları üzerinde olumlu yönde değişiklikler yapabilmeyi başarabilen sistemli eğitim çalışmalarının işgörelere sosyal yönde bir katkı olacağı söylenebilir. Böyle bir sosyal katkı eğitimin sosyal amaçlarından bir kısmını oluşturur.

Bir başka yönüyle eğitim, iyi işleyen insancıl ilişkilerin bir anahtarı durumundadır. Eğitim uğraşları, işletme içinde insancıl ilişkilere uygun bir ortam hazırlar. İşgören eğitimi için, işletme içinde, konferanslar, seminerler, çeşitli kurslar düzenlenir. Bu tür eğitim teknikleri, toplumsal kaynaşmayı ve kişisel ilişkileri iyileştirip geliştirmeyi sağlayıcı bir rol oynarlar.

2.2. İşgöreni İşe Alıştırma ve Geliştirme

İşe yeni başlayanlar ilk başta yararlı bir katkıda bulunamadıkları için kendilerini yalnız hissederler, heyecanlı ve huzursuz olurlar. Verilecek ilk eğitimin temel konusu, yapılacak işin tanımı olmalıdır. Hangi bilgi ve becerilerin gerektiğini ve bunların nasıl elde edilebileceğini yeni işgörelere insan kaynakları sorumlusu açıklamalıdır. Önce yeni gelenin yardım için başvuracağı bir iş arkadaşı ile temasa geçmesi sağlanmalıdır.

Bir konserde bir virtüözün performansını seyretmek nasıl bir insana müzik aleti çalmayı öğretmezse, bir uzmanın yanında oturmak da bir işgöreni uzman yapmaz. İnsanlar duyuları aracılığıyla öğrenirler, özellikle de görmek ve uygulamakla. Bu nedenle yeni işgörelere sadece söylemekle yetinmeyip göstermek ve uygulamak gerekir. İşgörelere mutlaka öğrenmelerini gerekli kılan bir neden gösterilmelidir. Onlara, bu yeni bilgilerin kendilerine nasıl yararlı olacağı anlatılmalıdır.

(79) İşgören, s 438.

Eğer işletme rakiplerinin önünde gitmek istiyorsa personelini eğitmesi şarttır. Alanında lider olan IBM 400.000 kişilik kadrosunu her yıl on günlük eğitimden geçirmektedir. İşler geliştikçe yeni ürünler, sistemler, politikalar ve pazarlar yeni eğitim ihtiyaçları doğurur. Eğitimin sonu yoktur. Eğitimsiz ilerleme mümkün değildir ve gelecekte değişim hızı arttıkça eğitim ihtiyacı da artacaktır.

İnsan kaynakları yöneticisi herkesin performansını gözden geçirmeli ve güçlü yanlarını pekiştirmek, zayıf noktalarını güçlendirmek ve verimlerini arttırmak için eğitmelidir. İnsanların eğitimi sıkıcı bir gereksinim ya da bir cezalandırma yolu olarak değil, heyecan verici bir fırsat olarak görmelerine yardımcı olmak gerekir.

Çalışma sırasında verilen eğitim-büroda, depoda, satış merkezinde ya da sokakta- en önemli eğitimidir. Örgütün her elemanının ayrı eğitime ihtiyacı vardır. Bazıları halen yaptığı işlerde zorluklar çekiyor olabilir, bazıları ise daha fazla sorumluluk almak için yeni bilgi ve beceriye ihtiyaç duyar ve bir kısmı da terfi için hazırlanıyor olabilir.

Bir grup insan aynı eğitimden geçecekse onları bir araya getirmek daha verimli olur. İnsanlar birlikte öğrenmekten yarar görürler. Gruplar en fazla 12 kişiyle sınırlandırılmalıdır. Yöneticiler son yıllarda ekiplerinin kendilerini çalışırken görmeleri için video kayıtlarından yararlanmaktadırlar. Video kamera ile çekilen eğitim çalışmalarının tekrar gösterilmesi eğitim açısından çok yararlı olur.

Eğitim sakın, iyi havalandırılmış ve rahat bir ortamda yapılmalıdır. Serin hava sıcak havadan daha uygundur. Ayrıca sigara içilmesine de izin verilmemelidir. Oturma gruplarını herkesin görüp duyabileceği biçimde düzenlemelidir. En ideali U şeklinde bir düzenlemelidir.

Verilen eğitimin yararlarını insan kaynakları yöneticisi değerlendirmelidir. İstenilen başarılmış mıdır, başarılmamışsa, nedeni nedir? İşletmeye yapılan diğer masraflar gibi eğitim bütçesinin de karşılığını almakta ısrarlı olunmalıdır. İşgörenler sıkı bir eğitimden geçirilmelidir onlar başarılı olurlarsa işletme de başarılı olur. Eğitime gereken önem verilmeden başarı elde edilemez

2.3. İşletmelerde İşgören Üzerinde Güdüleme Etkileri

21.yüzyılın eşiğine kadar geldiğimiz bu günlerde; başarılı işletmelerin rakiplerinden farklı yönetim stratejileri uyguladıklarını görüyoruz. Dünyanın, içinde bulunduğu yoğun rekabet ortamında, bu yönetim stratejilerini geliştiren, açık, şeffaf, ve sürekli gelişme ve değişim isteğinde olan bu tür işletmeleri; iletişim tabanlı işletmeler olarak nitelenebilir.

Kendilerine özgü bir yapı oluşturan bu işletmeler; birbirinden farklı nitelikteki insan zekasını bir araya getirirler ve gelişen teknoloji ile birlikte varolan insan yapısının da sürekli değişim içerisinde olduğunu bilirler. Bu nedenle çağdaş işletmeler; şimdi ya da gelecekte gereksinim duydukları işgören kaynağını en iyi ve en verimli şekilde kullanabilmek üzere, işgören kaynakları yönetim birimlerini

oluştururlar. İşletme kültüründe ve genel yönetim felsefesinde önemli değişiklikler meydana getiren işgören kaynakları; yönetimi, işgörenleri yönetmekten çok, onlara amaçlara ulaşmada yol

gösterirler. Bunun için de işgören kaynakları yönetimi, işletmelerde etkinlik sağlayabilmek ve işlemlerini gerçekleştirebilmek için 'güdülemeden' yararlanır. Doğru yönlendirilirse verimlilikte ve kalitede artış elde edilebileceğini bilirler.

Davranış kavramları açısından güdü; 'farklı nitelik ve önemde ortaya çıkan çeşitli ihtiyaçların giderilmesi için insanı harekete geçiren güç ya da dürtü olayına denir. Birey belirli ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer. İhtiyaçları çoğu zaman insan kendisi yaratır. Fakat çevrenin etkisi de vardır. Bazen çevre koşulları belirli bireysel ihtiyaçların doğmasına da neden olur. Bireyin kendisinden ya da çevresinden kaynaklanan çeşitli ihtiyaçların doyurulma istek ya da arzusu bireyde çeşitli yönde ve biçimde davranışlara yol açar. Bu niteliği ile ortaya çıkan olgu bir güdüdür.(80)

Güdü genel anlamıyla, insanı davranışa iten ya da götüren neden olarak çok yalın tanımlanabilir. Başka deyişle, kişinin gösterdiği çeşitli davranışlar karşısında dolaylı ve dolaysız 'niçin', 'neden' sorularının yanıtları güdünün somut görünümünü ortaya koyar. Güdü terimi, bir gereksinmenin karşılanması eylemini belirtir. Gereksinme, istek, dürtü ve güdü psikologlarca çoğu kez birbirinin yerine kullanılabilir.(81)

Yönetim bireyler arası ilişkileri düzenleyen ortak amaçların gerçekleşmesi için kararlar alan, uygulayan ve sonuçları denetleyen bir süreçtir. Güdüleme ise İşgörenlerin tutum ve davranışları, ihtiyaç ve amaçları üzerinde durur. Başarılı bir yönetim işgörenlerin ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarak davranışlarını, bunların nedenlerini yakından izler ve inceler. Böylelikle işgörenlerin ihtiyaç ve sorunlarını tanımak ve işletmenin olanaklarını zorlayarak çözümler aramak yönetime düşer.(30)

Güdüleme konusunda geliştirilen birçok kuram vardır. Geleneksel yönetimin bir parçası olarak geleneksel güdüleme kuramı insanı bir amaç olmaktan çok araç olarak nitelendirir ve etkin güdüleyici faktör olarak da ücreti gösterir. Öte yandan oldukça eski ve ilgi çeken bir başka kuram da Maslow'un kuramıdır. Maslow güdülemeyi ihtiyaçlara dayalı olarak açıklar ve ihtiyaçları da bir sıra içinde fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kişisel bütünlük adı altında sıralar.(82)

(80) E. ÖZKALP - Z. SABUNCUOĞLU, **Örgütlerde Davranış**, A. Ü. Yayınları No: 116, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 40, Ekim 1992 Eskişehir, s 84

(81) **İşletme Politikası**, s 20

(82) **Örgütlerde Davranış**, s 88

(83) a.g.k. s 93.

İnsanın ihtiyaçlarla dolu bir varlık olduğunu ve belirlenen bu sıraya göre ihtiyaçların giderildiğini savunur. Daha sonra Herzberg Maslow'dan farklı olarak güdülemede rol oynayan faktörleri koruyucu ve güdüleyici olarak ikiye ayırır. Koruyucu faktörler örgütün sağlamlaştırmakla zorunlu olduğu faktörlerdir ve güdüleyici etkisi yoktur. Ancak yerine getirilmediği zaman olumsuz etki yaratılır. Güdüleyici faktörler ise iş başarma, tanınma, çalışma, sorumluluk ve ilerleme gibi doğrudan doğruya doyum sağlayan faktörlerdir. Ayrıca, Wroom ümit kuramında ise bireyi etkileyen içsel ve dışsal ödüller güdülemede en etkin araçlar olarak nitelendirilmektedir.(84)

İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden hoşnut oldukları sürece, daha verimli çalışırlar. İş de ekonomik doyumun (ücret ve ikramiyelerin) gerekli bir koşul olduğunu düşünebilsek de; yeterli bir koşul olduğunu ileri süremeyiz. Bu yüzden, insanı çalışmaya isteklendirmenin (güdülenin) yolları araştırılmış ve ortaya çok ilgi çekici sonuçlar çıkarılmıştır.

Güdülenin; çağımızda yönetim psikolojisinin en önemli konularından biri durumuna gelmesini, sanayi devrimindeki son atılımlara bağlayabiliriz. Çağımızda, özellikle, ileri sanayi toplumlarında, otomasyona kayılması ve kütle üretimine gidilmesi; işgörenlerin işinden elde edeceği doyumunu daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Böyle ortamlarda işgörenler, işlerinden çok az hoşnut kalmakta ve bir işi tamamlama veya yaratma gereksinimini hemen hemen hiç giderememektedirler. Büyük örgütlerde, üst basamaklarla alt basamaklar arasındaki uzaklık artacağından, işgörenler, kendilerini seçemeyen ve yakın ilişkide bulunmadıkları, giderek yüzlerini bile görmedikleri üst yönetim basamaklarının anlamadıkları ya da benimsenmedikleri buyruk ve uyarılarına boyun eğerek çalışmak zorundadırlar. Böyle toplumlarda pek az insan (bağımsız iş veya serbest meslekli) kesin özgürlük içinde kendi kişisel amaçları için çalışma zevkini duyabilir.

Güdülme; bir insanı belirli amaç için eyleme geçiren güç demektir. Buna göre, güdüleme, eyleme geçirici, eylemi sürdürücü ve olumlu yöne yönlendirici üç temel özelliği olan bir güçtür. Temel kavramından türetilen güdüleme bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru Sürekli olarak harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. (85)

(84) a.g.k. s 93

(85) Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, İ.Ü., İşletme Fakültesi, İstanbul, 1993, s 354.

Üçüncü Bölüm

İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPI VE İŞGÖREN

1. İşletmelerde Örgütsel Yapı

Örgütler, basit mekanik kuruluşlar olmayıp sosyal özelliklere sahip sistemlerdir. Yöneticiler işletmeleri verimli ve karlı bir şekilde yönetmeye çalışmalarına rağmen elde edilen sonuçlarla önceden belirlenmiş olan amaçlara ulaşamadıklarını görürler. Bu farkı meydana getiren insan unsurunun taşıdığı psiko-sosyal nedenlerdir. Bu yüzden kişi verilen görevleri tepkisiz olarak benimseyip yerine getiren bir nesne ya da araç değildir. İşte bu sebeple örgütün diğer araçlarından farklı olarak ele alınıp değerlendirilmelidir.

Örgüt sadece maddi ve teknolojik unsurları kullanarak ekonomik hayata dahil olan kolektif bir faaliyet merkezi değil onu meydana getiren insan gruplarının çeşitli özelliklerini fark edebilen sosyal bir yapı ve bu yapının ortaya koyduğu karmaşık ilişkileri ve bu ilişkileri yaratan beşeri bir unsur olmalıdır.

Hedeflenen amaçlara ulaşabilmek, örgütü oluşturan bireylerin işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Yönetim ise işbirliğinin sağlanması ve amaca yönelik faaliyetlerin koordineli bir şekilde gerçekleşmesini üstlenmiştir. Ayrıca birer işbirliği sistemi olan işletmelerin gerek ekonomik ve gerekse ekonomik olmayan amaçlarına ulaşmasında insan (beşeri) unsurunun önemi küçümsenmeyecek kadar büyüktür.

Bu açıklamalardan sonra örgüt, 'Ortak birtakım amaçları gerçekleştirmek için, bilinçli olarak bir araya gelmiş insanlardan oluşan ve bu insanlar arasında amaçlara ulaşmak için bölümlenmiş faaliyetlerin koordineli bir şekilde yerine getirilmesi için ortaya çıkan bir yapı' şeklinde tanımlanabilir.

Örgüt kavramı bir başka yazara göre, 'belirli amaçlara varmak için bir insan grubunun faaliyetlerini koordine etmeye yarayan belirli yapı, kaide ve prosedürlerin bütünüdür'. Burada önemli olan nokta bir insan grubunun varlığıdır. Daha öncede belirttiğimiz gibi bir insan topluluğu olmaksızın herhangi bir örgütün varlığından söz edilemez (86)

(86) Örgütlerde Davranış, s 105.

Organizasyonlar veya örgütler formel veya informel olmak üzere ikiye ayrılırlar. Formel örgüt, planlanarak ve kurucular tarafından bilinçli olarak bir amaca hizmet etmek için meydana getirilen bir kuruluştur. İnfomel organizasyondan kastedilen ise planlanmamış resmi olmayan gruplar ve bireylerin birbirlerine belirli bir yakınlıkta bulunmaları halinde doğan ve gelişen arkadaşlık ve bağlılıktır.

Grup üyelerini bireysel gereksinmelerinden doğan bu ilişkilere formel örgütler genellikle pek önemsemezler. Halbuki, çeşitli durumlarda bu tip dayanışma ve ilişkiler örgüt üyelerini formel organizasyonun taleplerine karşı koruma amacını güderler. Böylece, bu tip bir dayanışma ile kişiler istemedikleri beğenmedikleri durumlar karşısında direnç gösterebilirler.

Kısacası örgüt adını verdiğimiz, olgu içerisinde işgörenin önemi tartışılmaz bir gerçektir. Günümüz işletmelerinde özellikle 'İnsan Kaynakları' adı ile tanımlanan bölümlerin en önemli görevi örgüt içerisinde , işgörenler arasında işletme barışını sağlamak ve işletme ile işgörenin uyumunu sağlamaktır. İşletmelerin geleneksel yapılarını terk ederek çağdaş perspektifte günümüzün ileri teknolojisini tekelinde tutan ülkelerin, organizasyon yapılarına geçme çabalarıyla beraber örgüt içerisinde işgören kavramı daha farklı bir boyut kazandı.

İşletmenin örgütsel yapısını oluşturan bütün içerisinde, işgören kavramı gelişti, eğitim sürecine tabi oldu ki buna 'mesleki rehabilitasyon' dedik, bazı işletmelerde gerçek kar sahibi oldu, kısacası hem amaçları açısından hem de kavramın özünü oluşturan değerler açısından, işgören sürekli değişen, kendini günümüz işletmelerinin platformuna uygun olarak yenileyen ve en önemlisi gündemi tam manasıyla takip etme sorumluluğunu yüklenmiş bir olgu haline geldi.

Örgüt üretimsel sonuçlar için bir tasarımıdır. Örgüt için belirlenen amaç, bir madde, bilgi, düşünce ya da duygu üretiminin tasarımını simgeler. Örgütte belirlenen, amaç, görünüm de başlangıç da zihinsel bir çabanın simgesel anlatımlarıdır. Örgüt, amaçlarının belirlendiği ilk aşamada, eylemsiz konumda ve durağandır. Herhangi bir üretim söz konusu değildir.(87) Tüketici toplumlar artmakta ve tüketim, yaşamsal ihtiyaçların dışında da çeşitlenmektedir. Değişen talepler ve/veya değişen ürünler (arzlar) sonucu örgüt yapılarında değişmektedir. Örgütsel amacın öngördüğü, üretimin gerektirdiği bütün girdiler değişirken, üretimin ön koşulu olan işgören sürekliliğini korumaktadır.

Örgüt ve üretim olgusuna diğer bir açıdan bakıldığında, örgütlerin üretimleri, ancak bu üretimin tüketicisi olacak insanların varlığı ile anlamlıdır. Bu nedenle örgütün üretme işlevi ve verimliliği ancak sistem çevresinde insan ögesinin varlığı, sisteme girişi ile anlam kazanmaktadır. İnsan kaynağına ilişkin olarak izlenecek strateji, genel işletme stratejisinin en kritik yönünü oluşturur. İnsan, bir bakıma örgütlerin hem amacı hem de aracıdır.

(87) Aytaç AÇIKALIN, *Çağdaş Örgülerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*, Pegem Personel Eğitim Merkezi Yayın No: 7, Ankara Ocak 1996, s 3.

Örgüt belirli bir görevi sürekli olarak yüklenmek üzere, tek bir otoritenin emrinde birleşmiş birbirlerine bağlı insanlar topluluğudur. Bu görüşe göre bir insan gurubunun örgüt özelliğine sahip olabilmesi için tek bir yetkilinin emrinde ahenk halinde olması ve devamlılık arz etmesi gerekmektedir. İnsanlar tek başına davranma eğilimlerine rağmen, şu veya bu sebeplerle bir arada yaşamak ve kümeler halinde bir arada çalışmak ihtiyacındadırlar.(88)

Bu nedenle tek başına yaşayan kişiler gibi davranmayıp, belirli amaç ve dileklerini gerçekleştirmek için yapının temel unsurlarından biri olan örgüt etrafında birleşirler. Başka bir deyişle, bir gayenin başarılması ortak bir çaba gerektiriyorsa, insanlar, bir çok kişinin faaliyetlerini koordine etmek ve başkalarının bu gaye ile onlara katılması için teşvik edici koşullar hazırlamak üzere bir örgüt oluştururlar.

Bu durumda örgütün ulaşacağı hedefler ile, üyelerinin uyması beklenen kurallar ve aralarındaki ilişkileri tanımlayan statü yapısı, sosyal ilişkiler sırasında kendiliğinden ortaya çıkmamış, bu ilişki ve faaliyetleri önceden göstermek ve yönlendirmek için 'a pirori' (önsel) olarak ve bilinçli bir biçimde düzenlenmiştir. Şu halde örgüt üretim için gerekli olan maddi ve beşeri araçların belli bir düzen ve düzenlilik içinde biraraya getirme faaliyetinin eseri olarak oluşan yapı, bünye veya iskelettir. Bu özelliği ile örgüt bir işletme veya kurumun temelini oluşturur.

1.1. Örgütleri Ortaya Çıkaran Nedenler

Örgütler, insanların çok sayıdaki ihtiyaçlarını karşılamakta ve insan yaşamında önemli bir yer tutmaktadırlar. İnsanın duygusal, ruhsal, sosyal ve ekonomik ihtiyaçları örgütler tarafından karşılanmaktadır. Bir kimse bir örgüte katılıyor veya bir örgüt kuruyorsa, örgüte katılmakla kendi ihtiyaçlarının bazılarının karşılanacağını bildiği için bunu yapmaktadır. Örgütlerin varlığı, toplu olarak en iyi şekilde amaçlara ulaşmayı ve ihtiyaçları gidermeyi sağlayan kuruluşlar şeklinde yalın bir tanıma bağlanabilir.

Örgütün bireyin tek başına yapamadığı işleri başarma yeteneğine ilişkin bir başka tanım ise, bireyin yetersizliği, onun isteyip kendisini eyleme geçirmekten alıkoyan engeller biçimindedir.(91)

Buna göre örgütler, insanların tek aşılarına üretebilecekleri yararları toplu halde ve daha az emekle üretmektedirler. Çünkü insan ihtiyaçlarını karşılamada tek başına bilgi, yetenek, uzmanlık ve zaman bakımından yetersiz bulunmaktadır. İşte bu yetersizlikler, örgütlerin oluşumunun başlıca nedenleridir.

(88) Hayri ÜLGEN *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İ.Ü. Rektörlüğü Yayınları No: 3551, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 212, İstanbul 1989, s 43-44

(89) İnal,CEM,AŞKUN,*Organizasyon Teorileri*, Eskişehir İ.T.İ.A.,Yayınları,Eskişehir,1971,s.5

Maddi Nedenler: İnsan yaşamının sürdürülmesi, ancak onun fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasıyla mümkün olabilmektedir. İnsan temel ihtiyaçlarını (yeme, içme, barınma, giyim, v.b.) ancak örgütlenerek karşılama yoluna gitmektedir. Gıda, giysi, barınma gibi daha birçok fizyolojik ihtiyaçların karşılanması gerçeği, örgütlerin oluşumunu zorunlu kılan etmenler arasındadır. İlk örgütler yaşama standartlarını o derece yükselttiler ve insanın bir çok faktörlerle mücadelesine yardımcı oldular ki örgütler, temel ihtiyaçların karşılanması fikrini aştılar ve daha başka alanlarda (sosyal, kültürel, bilimsel) faaliyet göstermeye başladılar.

Sosyal Nedenler: Bireyler, sadece maddi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla örgütler meydana getirmezler. Bunun yanında fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamış olan bireyler, daha başka ve ileri düzeyde başkaları ile ilişkiler kurma ihtiyacına hizmet eden örgütler bir araya getirebilirler.

Bireyin toplu halde bulunup başkaları ile ilişkiler kurma ihtiyacı, sosyal nedenlerin başında gelmektedir. Bireyler sosyal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çeşitli kulüp, dernek ve birliklere üye olabilir veya bu tür örgütler meydana getirebilirler.(90) Bununla birlikte insanın sosyal ihtiyaçları çalıştığı işletmece karşılanabilir. Birey, sıkı arkadaşlık ilişkileri kurarak hem sosyal yönden tatmin olmuş olur hem de çalıştığı işletmede işbirliği ortamının yaratılmasına katkıda bulunabilir.

Uzmanlaşma ve Bilgi Birikiminden Yararlanma: Uzmanlaşma sayesinde örgütler, kişisel çabalarla yapabileceğinden daha fazla üretimin daha az maliyetle yapılabilmesini sağlamaktadırlar. Özellikle bireyler, ortak amaca ulaşabilmek için birlikte çalışırken faaliyetleri bölüp, bir insanın yalnız başına yapacağından daha az bir toplam güçle amaca ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bir kimsenin bilginin tüm dallarında uzman olması imkansızdır. Bu nedenle birey, kapasite, bilgi ve yeteneğini belirli bir faaliyete doğru yönelterek üretime daha etkili bir şekilde katılabilir.

Uzmanlaşma sayesinde birey, ya tek bir mamul ya da fonksiyonu kapsayacak şekilde bilgi, yetenek ve kapasitesini kullanabilecektir. Böylece örgütler aracılığıyla sağlanan uzmanlaşma, insan verimliliğinin artırılmasında çok etkin bir rol oynayabilir. Bireyin birikmiş bilgilerinden yararlanması, kendinden öncekilerin sırtından geçinmesi olarak belirtilebilir. Örgütler olmasaydı, bireyin her çağda her şeyi yeni baştan öğrenmesi gerekecekti. Başka bir deyişle; örgütler, insanın kendisinden önce gelmiş olanların deneyim ve bilgilerinden yararlanmalarına yardımcı olabilecek araçlar sağlamaktadırlar.

Zamanı Etkin Kullanma: Birey için büyük önem taşıyan fizyolojik ihtiyaçları giderecek mal ve hizmetlerin üretimi belli bir zaman süresi içinde çeşitli bilgi, yetenek ve uzmanlıkların bir araya gelmesi ile mümkün olabilmektedir. Özellikle bireyin fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması, zaman bakımından büyük bir önem taşır. Örgütler, Bu nedenle büyük bir potansiyele sahiptirler.(91)

(90) R.M. STEERS-L. W. PORTER, **Motivation And Work Behavior**, New York: McGraw Hill Book Co., 1975, s.36.

(91) Herbert G. HICKS - G. R. GULLET, Çev. B. BAYKAL, **Organizasyonlar : Teori ve Davranış**, İstanbul İ.T.İ.A. Yayınları, 1981, s 18.

Zamanı Etkin Kullanma: Birey için büyük önem taşıyan fizyolojik ihtiyaçları giderecek mal ve hizmetlerin üretimi belli bir zaman süresi içinde çeşitli bilgi, yetenek ve uzmanlıkların bir araya gelmesi ile mümkün olabilmektedir. Özellikle bireyin fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması, zaman bakımından büyük bir önem taşır. Örgütler, Bu nedenle büyük bir potansiyele sahiptirler.(92)

Zamanın etkin bir biçimde kullanılması zorunluluğu örgütler için de önemlidir. Örneğin; çok sayıda sipariş almış işletmenin bu siparişi belirli zamanda karşılayabilmesi için, ikinci bir vardiya ilave edışı ile insan gücündeki bu artış, belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli olan zamanı zorlayabilir.(93)

1.2. Örgüt Türleri

Örgütlenme yapılacak işin bölümlere ayrılması ve çeşitli bölümler arasındaki ilişkilerin saptanması ile bu çeşitli bölümlere gerekli personelin yerleştirilmesidir. Bir araya gelen çeşitli gruplar arasında bir çok sosyal ve biçimsel olmayan ilişkiler ortaya çıkar ise de, örgüt denilince hatıra söz konusu işletmenini amacına ulaşması ve bu işletmenin yürümesi için düşünülen, planlanan biçimsel ilişkiler gelir. örgüt kurmak bunun için de insanları verimli bir halde çalıştırmak görüldüğünden zor bir iştir. Bu amaca ulaşmak için iki iş yapılır :

- Örgütün biçimsel yapısı saptanır. Bu amaçla örgüt şemaları çizilir. Örgüt şemalarında saptanmış bölümlere, bu bölümlerde yapılacak işlere gösterecek isimler verilir. Örgütün bu düzenlemesine biçimsel (formal) örgüt denir.
- Örgütü verimli hale getiren ikinci bir etken, örgütteki insanlar ile ilgilidir. İnsanların makineler gibi plan ve programlamayız. Her çeşit programlamaya karşı insanların tepki gösterebileceği hatırdan çıkarılmamalıdır. (94)

Etzioni' ye göre, örgütlerin sınıflandırılmasında esas ölçüt; bağlılık ve boyun eğmedir. Etzioni'ye göre yetki zorlayıcı olduğu zaman, bağlılık ve boyun eğme bireyi yabancılaştırıcı bir biçimde etkilemektedir. Yetkinin özünde olumlu bir karışıklık saklı ise, olumlu bir boyun eğiş ortaya çıkmaktadır. Bir yetkinin özünde ahlak ve değer hükümleri var ise, yetkinin kabul gücü derecesine, boyun eğme ahlak değerlerine bağlı kalmaktadır. (95)

(92) a.g.k. s 18.

(93) a.g.k. s 54.

(94) Zeyyat HATİPOĞLU, **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı**, Temel Araştırma A.Ş. Yayınları No: 9, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi No: 6, İstanbul 1986, s 9

(95) A. ETZIONI ,Çev. ODTÜ İşletmecilik Bölümü, **Modern Örgütler**, ODTÜ İ.B.F. Yayınları, Ankara 1969, s 79.

Örgüt türlerini şu şekilde de sınıflandırabiliriz :

- Zorlayıcı (yabancılaştırıcı) örgütler,
- Ödüllendirici (karşılıklı) örgütler,
- Faydacıl örgütler.(96)

Blau ve Scoot dört temel örgüt türünü önermekte, sınıflandırma türü olarak ise, örgütün kime fayda sağladığını ele almaktadır. Bu ayrım göre örgütler :

- Ortak yarara dayalı Örgütler : Örgütün işleyişinden birinci dereceden faydalananlar, yine örgütle ilgili olanlardır.
- İş birimler : İş ortaklıkları yalnızca sahiplerine yarar sağlamak amacı ile kurulan örgütler gösterilebilir.
- Servis Örgütler : Müşterilerine hizmet sağlayan örgütlerdir.

Kamu Yararına Yönelik Örgütler : Bütün topluma yarar sağlayan örgütlerdir.(97)

Örgütler en çok kullanılan sınıflama türlerine göre, yapısal özelliklerine göre saptanan temel amaçlarına göre örgütler olmak üzere iki bölümde incelenebilir. (98)

1.2.1. Yapısal Özelliklerine Göre Örgütler

Yapısal özelliklerine göre örgütler, biçimsel ve biçimsel olmayan örgütler olmak üzere iki şekilde sınıflandırılabilir. Ancak örgütleri biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde kesin çizgilerle birbirlerinden ayırmak pek mümkün görülmemektedir. Çünkü çoğu zaman bu iki yapı iç içe girmiş bulunmaktadır. Buna göre örgütler, analizi zor olan sistemlerdir. (99)

Biçimsel Örgütler: Örgüt fikrinin kişinin bütün ihtiyaç ve isteklerini tek başına karşılamaya yeterli olmadığı görüşünden ortaya çıktığı belirtilmişti. Genellikle modern toplumlarda işbirliğine dayalı olan örgütler, basit tanımından daha ileri bir düzeyde biçimsel bir yapı içinde meydana gelmektedirler. Biçimsel örgüt kavramının temel unsurlarından birisi, Karşılıklı işbirliğine dayanan çabaların düzenleştirilmesi olmaktadır. Bununla birlikte, düzenleştirmenin yararlı olabilmesi için ulaşılmaması gereken bir takım amaçların bulunması, bu amaçlar konusunda çabalarını birleştiren insanlar arasında bir anlaşmanın bulunması gerekir.(100)

Barnard örgütü, ‘iki ya da daha çok kimsenin bilinçli ve düzenleştirici olarak oluşturdukları faaliyetler sistemi’ olarak tanımlanmaktadır. Gerald D. Bell ise, örgütü ‘ortak bir amaca ulaşmak için, bireylerin ilişkilerini katı bir yapı içinde biçimlendiren kurallar ve ilişkiler sistemi’ olarak tanımlamaktadır. (101)

(96) a.g.k., s 79.

(97) B. Murat ÖZGÜVEN, **Örgütsel Davranış**, Bursa İ.T.İ.A. Yayınları, Bursa 1979, s 6

(98) HICKS-GULLET, s 22

(99) Chiris AFGYRIS, **Integreting The Induividual And The Organization**, New York Jhon Willey Sons. Inc., New York 1969, s 11.

(100) Chester I. BARNARD, **Function Of The Executive**, Harvard Unv. Press, Masachusets 1964, s 73.

(101) Gerald D. Bell, **Organizational And Human Tehavior**, Prentice Hall Inc., New Jersey 1967, s 79.

Biçimsel örgütü daha kapsamlı bir şekilde ele alan Edgar Schein örgütü, ‘İşbölümü ve işlevlerin belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların basamaklaştırılması ile açıkça belirlemiş ortak amaçların gerçekleştirilmesi için, belli sayıdaki kişilerin faaliyetlerinin akılcı bir şekilde düzenlenmesini sağlayan bir yapı ve süreç’ şeklinde tanımlamaktadır. (102)

Biçimsel olmayan örgütler: Biçimsel örgüt, görevlerin karşılıklı ilişkilerin bir modelidir. Biçimsel örgütü daha kapsamlı bir şekilde ele alan Edgar B. Schein örgütü, ‘İşbölümü ve fonksiyonların belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların basamaklaştırılması ile açıkça belirlenmiş ortak amaçların gerçekleştirilmesi için, belli sayıdaki kişilerin faaliyetlerinin akılcı bir şekilde koordine edilmesini sağlayan, bir yapı ve süreç’ şeklinde tanımlamaktadır. (103)

Biçimsel örgüt, görevlerin karşılıklı ilişkilerinin bir modelidir ki bununla örgütün karlılık ve verimlilik amaçlarına ya da çabalarına hizmet eden bir yapı sağlanır. Biçimsel olmayan örgüt ise, biçimsel örgütteki çalışma durumu içinde olan bireylerin doğal davranışları sonucunda meydana gelen gruplaşmış yapı olmaktadır. Birden çok ve değişik türde biçimsel olmayan örgütler bulunmakla birlikte, bütün bunlar topluca biçimsel olmayan örgüt olarak adlandırılabilir. Örgütsel sistemi biçimsel ve biçimsel olmayan örgütler birlikte oluştururlar. (104)

Elton Mayo ve F. J. Roethlisberger, 1927-32 yılları arasında Hawthorne’deki Western Electric Company’de bir dizi araştırmalar yapmışlardır. Gözlemler sonucunda, biçimsel örgütteki gruplar arasında, bireyler arası ilişkiler sunucunda kendiliğinden doğan bir sosyal ilişkiler sisteminin olduğu gözlenmiştir. (105)

Bireylerin biçimsel olmayan örgütlere katılmalarının en esaslı nedeni, sosyal ihtiyaçlarının tatmini ile ilgilidir. Sıkı ilişkiler içinde bulunma arzusu, başkaları ile ilişkiler kurabilme ihtiyacı, insanlardaki en kuvvetli güdülerden birisidir. (106)

Yönetim, biçimsel olmayan örgütün varlığını, norm ve kurallarını kabul edip saygı gösterdiği takdirde, iyi ilişkilerin oluşmasını sağlayıcı bir ortam yaratmakla beraber, örgütsel amaçlara ulaşma açısından daha etkili bir ortam yaratabilir. (107) Ancak bazen de bu gruplar üyesi buldukları örgütün amaçlarına tamamen zıt ve bu amaçlara ulaşmaya engel olacak şekilde de davranış gösterebilirler.

(102) Edgar SCHEIN, Çev. A. SAĞTÜR-Ş. ÖZALP, *Örgütsel Psikoloji*, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları, Ankara 1976, s.9.

(103) a.k.g. s.9.

(104) Keith DAVIS (Çev. F. TOSUN ve Diğr.), *İşletmede İnsan Davranışı* (İstanbul : İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yayınları, 1982), s. 362.

(105) Harold KONTZ-Chyrl O’DONNELL-Heinz WEIHRICH, *Essentials Of Management* (New York : McGraw Hill Book Co., 1986), s.11.

(106) HICKS-GULLET, s.83.

(107) Dale S. BRACH, *Personnel : Management Of People At Work* (New York . McMillan Co., 1970), s.494.

1.2.2. Saptanan Temel Amaçlarına Göre Örgütler

Her örgüt kendi üyelerinin isteklerini, ihtiyaçlarını karşılamak ya da amaçlarına ulaşmada yardımcı olmak gibi geniş bir biçimde tanımlanan bazı amaç ya da amaçlara ulaşmak için kurulur. Örgütleri kendi üyelerinin amaçlarına ulaşmalarında yardımcı olmaları bakımından dört şekilde sınıflandırmak mümkündür.(108)

Ekonomik Amaçlı Örgütler: Ekonomik amaçlı örgütler, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak ve gelir elde etmek amacıyla mal ve hizmetler gibi değerleri üretirler. Ekonomik amaçlı örgütlerin iki yönlü işlevi bulunmaktadır. Bir yandan toplumun ihtiyaçlarını karşılarlar, diğer yandan da gerek işletmede çalışanlara ve gerekse sermayedarlara gelir sağlarlar. İhtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin üretilebilmesi, örgüt üyelerinin fiziksel ve düşünsel yetenek ve kaynakların bir araya getirilmesiyle gerçekleşmektedir. Bu karşılıklı çıkar ilişkileri ekonomik örgütlerin önemli özelliklerinden biridir. Ekonomik amaçların saptanması, işletmelerin yaşayabilmesinin ön koşuludur.(109)

Sosyal Örgütler: İnsanlar, sosyal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla örgütler meydana getirebilirler. Birey, sürekli olarak başkaları ile etkileşim halinde bulunduğundan, bu etkileşimleri sonucu başkaları ile yakın ilişkiler kurma gereğini duyar. İnsanın sosyal bir varlık olması, bu ihtiyaçlarını karşılayacak örgütler kurmasına neden olmuştur. Örneğin, Klup, dernek, birlik v.b. gibi (110)

Devlet Örgütleri: Daha ziyade kamu menfaatini koruyan, toplumun menfaat ve süreklilik ihtiyacını karşılayan örgütlerdir. Devlet örgütlerinin yönetim merkezi, aslında toplumu idare eden makamdır. Amaç, toplum menfaatinin korunmasına yönelik olduğuna göre, yapılan hizmetlerden herhangi bir ücret talep edilmez.(111)

Dini Örgütler: Dini örgütlerin amacı diğer örgütlerden farklı bir nitelik taşımaktadır. Dini örgütlerde amaç, şartlara ve zamana göre değişme göstermez. Bu örgütler insanın ruhsal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmaktadır. Toplumun refah ve mutluluğunun sağlanmasında önemli rol oynarlar.

(108) HICKS, s.22.

(109) Erol EREN, *İşletmelerde Stratejik Planlama* (İstanbul: İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yayınları, 1979), s.85.

(110) STEERS-PORTER, s.36.

(111) Kemal TOSUN, *İşletmelerde ve Müesseselerde Sevki ve İdare* (İstanbul: İstanbul Üniv. İktisat Fak. Yayınları, 1961), s.343.

(112) a.g.e., s 343

1.3. Örgütlerde Amaçlar Sistemi

Bir örgütün varlığını sürdürmesinde en önemli etken olan örgütsel amaçlar, kısaca örgütün ortaya çıkış nedenleridir. Başka bir deyişle örgütün yaşamını devam ettirebilmesi, saptanan amaçlara ve bu amaçlara ulaşabilmek için harcanan çabalara bağlıdır.

Örgütsel amaçlar örgütün sürekliliğini, karlılığını ve büyümesini sağlayabilmesi için yerine getirmesi gereken fonksiyonel görevlerdir. Bu görevlerin başarıya ulaştırılması, örgütsel etkinliğin sağlanması demektir. Örgütsel amaçların belirlenmesi, bireysel faaliyet ve çabalar için rehberlik görevini görür.(113) Örgütsel amaçlar bir örgüt üyesine yalnızca ne yapılması gerektiğini göstermezler, aynı zamanda bireyin faaliyet ve kararlarının mantıklı olmasında etkilidirler. Amaçlar bir örgüt üyesinin faaliyetlerindeki başarısının belirlenmesinde yardımcı olurlar.(114)

Amaçlar, belli bir takım faaliyetleri gerçekleştirerek ulaşılmak istenilen durumlardır. Bu nedenle amaçlar mevcut davranışları ve tepkileri yönlendiren, kişisel ve sosyal olarak saptanmış birer değerlerdir. Bu amaçlar örgütün gelecekte gerçekleştirmeye çalıştığı koşullara ve durumlara yön verici niteliktedirler. (115)

Aynı zamanda amaçlar, bölümler arasındaki koordinasyonun sağlanmasında yardımcı olduğu gibi, bireyler için de belirli davranış standartlarının oluşumunda katkıda bulunur. Amaçların açık ve kesin olarak belirlenmesi, tüm bireylerin arasında çatışmaların azalmasına, ortaya koymuş olduğu üretim standartları ile, işletmede performansın artırılmasına önemli bir katkı sağlayabilir.(116)

İşletme örgütlerinin amaçlarının oluşumunda, örgüt içi üyeler önemli rol oynamaktadırlar. Buna göre hissedarlar, işletmenin karlı ve verimli çalışmasını ve dolayısıyla gelirlerini arttırmak istemektedirler. Aynı şekilde yönetici ve özellikle örgütün ayakta kalıp yaşaması bakımından önemli bir role sahip olan işgörenler de gelirlerini arttırmanın yanında, çeşitli ekonomik olmayan sosyal bir takım amaçlara da sahiptirler. Başka bir deyişle, yönetimin kendine özgü örgütsel amaçlarının yanında örgüt üyelerinin yine kendine özgü amaçları bulunmaktadır. Yönetime düşen önemli görev, işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan bir politika izlemesidir. Zira işgörenlerin işbirliği olmaksızın işletmenin faaliyette bulunması imkansızdır.(117)

(113) Justin G. LONGENECKER-Charles D. PRHGLE, **Management** (Columbus: Werrill Publishing Co., 1984), s.92.

(114) a.g.k., s 92.

(115) ETZIONI, s.5.

(116) William F. GLUECK, **Strategic Management and Business Policy** New York: McGraw Hill Book Co., 1980), s.38.

(117). HICKS-GULLET, s.32. ,

Buna göre örgütte yönetimin amaçları ile örgüt üyesi olan bireylerin istek veya ihtiyaçları, kişisel amaçları birbirine yaklaştıkça örgütün amaçlarını gerçekleştirme olanağı artabilecek, uzaklaştıkça azalma eğilimi gösterebilecektir.(118) Modern yönetimin başlıca sorunu örgütü oluşturan bireylerin amaçlarının analiz edilmesi ve örgütsel amaçlara ulaşılmasında bir teşvik unsuru olarak kullanılması olmaktadır. (119)

1.3.1. Başlıca Örgütsel Amaçlar

Genel olarak işletme örgütleri, toplumun ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin üretilmesi amacıyla bulunmaktadır. Ancak işletmelerin bu amaca paralel olarak saptanmış ve ulaşılması hedeflenen bir çok amaçları bulunmaktadır. Örneğin karlılık, büyüme, gelişme,örgütsel yapının devamlılığının sağlanması gibi (120) Aynı şekilde işletmelerin amaçları karlı yüksek kaliteli mal ve hizmetlerin üretimi ve bu üretimin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi olabilir. Amaç hangisi olursa olsun bunun gerçekleşmesi işletmenin iç ve dış uyumunun sağlanmasına bağlı olmaktadır.(121) İşletmenin iç uyumu fiziksel, teknolojik ve beşeri unsurlar arasındaki dengeyi ifade etmektedir. Dış uyum ise, işletmenin çevresel şartlarına uyumudur.

İşletmenin kısa dönemli amaçları olabileceği gibi uzun dönemli amaçları olabilir. İşletme uzun dönemde varlığını devam ettirme ve üretim amacıyla bulunmaktadır.(122) Bunun yanında örgüt, üretim ve satışlarının verimliliğini artırma, yeni üretim ve satış teknikleri kullanma, en az masrafla en fazla üretim ve satışlarını gerçekleştirme amaçlarına da sahip olabilmektedir. Gelişme ve büyüme de işletmenin başta gelen amaçları arasındadır.(123)

Peter F. Drucker'a göre işletmenin başlıca amaçları, sekiz özgül alana ayrılmıştır. Bu özgül alanlar:

- Pazar Durumu,
- Yenilik,
- Verimlilik
- Finansal ve Fiziksel Kaynaklar,
- Karlılık,
- Yönetici Başarısı ve Geliştirilmesi,
- İşçi Başarı ve Tutumu,
- Toplum Sorumluluğu olmaktadır. (124)

(118) Paul HERSEY- Kenneth H. BLANCHARD, **Management of Organizational Behavior**

(119) J. Sterling LİVİNSTON, **Pymation Management**, Harvard Business Review, C 47, S 4, s 82.

(120) William H. NEWMAN, Çev. K. SÜLGİT, **Sevk ve İdare**, TODAİE Yayınları, Ankara 1979, s 27.

(121) Arthur H.WALKER-Jayw LORSCH, "**Organizational Chouse: Produce Use Function**", Harvard Business Review, C.46, S.6 (Kasım-Aralık, 1968), s.128.

(122) Igor ANSOFF, **Corparate Stragety** (New York : McGraw Hill Book Co., 1965), s.65.

(123) Rwayne MONDY-Arthur SHAPPLIN-Holmes FLİPPO, **Management : Concepts and Practice** (Massachusetts : Alyn and Bacon Inc., 1986), s.79

(124) Peter F. DRUCKER, **The Praticce Of Management** (New York : Harper and Row Publishers Inc., 1986), s.63.

Ayrıca toplumdaki ekonomik değişme ve gelişmeler Drucker'a göre işletmeyi ve işletmede çalışanları etki altına alabilmektedir. (125)

Örgütsel amaçlar konusunda üzerinde durulması gereken önemli bir husus da saptanan amaçların genel ve soyut bir nitelik taşımalarıdır. Genel amaçların ikincil veya uygulamaya yönelik amaçlar şeklinde ayrıma tabi tutulması da gereklidir. İşletmenin ikincil veya uygulamaya yönelik amaçları genel amaçlara ulaşmada birer araç rolünü oynayıp, işgörenleri güdüleyici bir etki yaratabilmektedir.(126)

Örgütün Ekonomik Amaçları: İşletme örgütündeki ekonomik olaylar, işletmenin ekonomik yönünü meydana getirirler. En az emek ile en çok verim elde etmeye yönelik olarak çalışmak anlamında olan rasyonellik ilkesi ekonomik çaba ve faaliyetlerin temelidir. Bu nedenle işletme ekonomik yönü güçlü olan kuruluştur. Aile, devlet, ordu gibi her türlü örgütlerde rasyonellik ilkesinin uygulanması gereği gittikçe şiddetlenmekle birlikte, işletmelerde bu uygulama en etkin şeklini bulmaktadır.

Örgütün Ekonomik Olmayan Amaçları: Bu amaçlar işletmenin temel ekonomik amaçlarından doğrudan doğruya elde edilen nitelikte olmayıp, ancak bu tür amaçların işletmelerin örgütsel amaçlarına ulaşmasında büyük bir etkisi olabilir.

Bir işletmenin ekonomik olmayan ya da sosyal amaçları, işletmenin çevresi ile ilgilidir. İşletmenin gerek iç ve gerekse dış çevresinde bulunan çıkar grupları, işçiler, yöneticiler, işletme sahipleri, satıcılar, müşteriler, toplum ve devlet olarak sayılabilir. İçsel ve dışsal grupların yararlarını maksimize edebilmek için işletme düzeyinde girişmiş oldukları faaliyetler, kendileri için ekonomik bir amaçtır. Ancak işletme açısından bu durum bir takım ödünler vermeyi gerektirdiği için, bazı hallerde ekonomik amaçlarına ters düşen ekonomik olmayan amaçlarını oluşturur. Çünkü işletme bir takım ödünler verirken, maddi yönden bir takım özverilerde bulunmak zorundadır. (127)

2. ÖRGÜT VE İŞGÖREN İLİŞKİSİ

İşletme örgütünün belli bir orununa bağlı işin görev ya da ödevini; bunlar için gerekli araç, gereç yöntemler ile orunun yetki ve sorumluluk alını içinde belli ücret karşılığında yerine getiren örgüt üyesi işgörenin; insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal; örgüt üyesi olarak örgütsel, yönetsel, işlevsel gereksinmelerinin, işletmenin tümsel amaç ve gereksinmeleri doğrultusunda her birine özgü araç ve yöntemlerle karşılanarak, belli politikalar yardımıyla davranışlarına bu yolda biçim veya yön verilmesi sürecidir.

(125) Peter F. DRUCKER, **Management** New Role, Harvard Business Review, C.47, S.6 Kasım-Aralık 1969, s.54.

(126) R. D. AGARVAL, **Organization and Management**, New Delhi : Tata, McGraw Hill Publishing Co., Lmd. 1982, s.58.

(127) Birol FUMİN, **İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim** Ankara : Ankara İ.T.İ.A. Yayınları, 1974, s.33.

İşgörenin fiziksel gereksinimleri, daha önce de temel fizyolojik veya birincil diye nitelendirilen örneğin yemek, içmek, uyumak gibi gereksinimlerdir. Bunlar insanın dolayısıyla işgörenin fiziksel yapısındaki canlılığı ve gelişmesini sürdürmesi için karşılaşması zorunlu gereksinimlerdir. İşgörenin ruhsal gereksinimleri, her şeyden önce onun insan olarak ruhsal yapısının özelliklerinden doğan gereksinimlerdir ki bunlar 'psikolojik', 'ikincil' diye de adlandırılmışlardır. Toplumsal gereksinimler, işgörenin aynı zamanda bir toplumun üyesi olan insan onurunda bulunması nedeniyle ortaya koyduğu gereksinimlerdir. (128)

İşgörenin örgütsel gereksinimleri, örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan iki ana yapısına göre ayrı ayrı şekil alır. İşgörenin içinde çalıştığı biçimsel örgüt yapısındaki gereksinimleri ile üyesi bulunduğu veya olmaya çalıştığı biçimsel olmayan örgüt yapısına ilişkin gereksinimleri kuşkusuz birbirinden çok farklıdır. Örneğin biçimsel yapıda, en azından klasik örgüt ilkelerinden her biri onun için birer örgütsel gereksinme olurken; biçimsel olmayan yapının grup dinamiği kapsamına giren tüm olguları, örneğin grup önderliğini elde etme veya öndere en yakın orunda bulunma, grubun desteğini elde etme, grubun saygınlık duyulan üyesi olma gibi eğilimler onun biçimsel olmayan örgüt yapısına ilişkin gereksinimlerini oluşturmaktadır.

İşgörenin yönetsel gereksinimleri, yöneten ve yönetilen başka deyişle üst ve ast olma durumlarına göre iki ana bölümde toplanabilir. İşgören yönetici olarak altı genel işlevi (planlama, örgütlenme, yürütme, düzenleme, denetleme, yetiştirme) yerine getirme gereksinmesi içinde bulunurken, yönetilen olarak da bu işlevleri yeterli biçimde yerine getiren yönetici davranışları gereksinmesini duyar.

Örneğin kararları zamanında almak yöneticinin gereksinmesi olurken; bu kararların yine zamanında ve açıklıkla iletilmesi de yönetilen ya da astın gereksinmesi olmaktadır. İşgörenin işlevsel gereksinimleri, doğrudan doğruya kendi işini başarmada duyduğu, örgütsel ve yönetsel nitelikli olmayan diğer gereksinimleridir

2.1. İşletmede İşgörenleri Örgütlemek

İşgörenin çalıştığı işletmenin amaçları, yönetim politikaları, örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapıları, ast üst ilişkileri, işgörenin örgüt içi orunu, çalıştığı bölümün örgütteki yeri ve işlevleri, örgütte haberleşme araçları ile kanalları, örgütün işgören politikaları, sendika ilişkileri, finansal durumu, halkla ilişkileri, işletmenin ürettiği mal veya hizmetin kalitesi, kamu oyundaki saygınlığı vb. unsurlar, işgörenin örgütsel moralini meydana getiren başlıca öğeler arasında yer almaktadır.(129).

(128) İşgören, s 457.

(129) a.g.k., s 474.

İşgören yönetiminin tüm işlevleri (işgücü planlaması, iş analizi, iş tanımı ve iş gerekleri, işgören bulma ve seçme, İşgöreni işe alıştırma, işgören eğitim, işgören değerlendirme, disiplin, iş değerlendirme, ücret yönetimi, sağlık ve güvenlik, işgören hizmetleri, sendikal ilişkiler) işletmelerde işgören bölümünün görev alanını oluşturacaktır. Birden fazla kişinin çalıştığı her yerde yönetim işlevleri, farklı boyutlarda da olsa, yerine getirilecektir. Önemli olan bu işlevlerin en az maliyetle gerçekleştirilmesidir.(130)

Örgütsel bir yapı içerisinde komuta (hat), kurmay ve işlevsel olmak üzere üç tür yetkiyi bir arada görmek mümkündür. Her bir yetki türünün ayrı ayrı kullanıldığı örgüt tipleri; hat örgüt, kurmay örgüt ve işlevsel örgüt olarak adlandırılır. Hat örgüt en basit örgüt tipidir. Herkes kimden emir alacağını ve kime karşı sorumlu olduğunu bilir. Her yönetici emri altında çalışan astlar üzerinde her türlü yönetim hakkına sahiptir. Bu hakkın adı komuta yetkisidir. Kurmay örgüt, önerileri faaliyete koymada hiç bir yetkisi olmayan ve yalnızca hat yöneticilerine danışmanlık eden bir örgüt tipidir.

İşlevsel örgüt belirli bir konuda uzman olan kurmay yöneticiye, uzman olduğu konuyla ilgili olarak, işletmenin belirli bir bölümünde veya tüm bölümlerinde yaptırım gücü sağlar. Çok teknik ve rutin görevlerde işlevsel yetki süreklilik gösterebilir.(131) İşletmede, işgörenler bir spor takımı gibidir. Onları dikkatle seçmek ve doğru olan yere yerleştirmek işgören kaynakları yöneticisinin en önemli görevidir. Çünkü onların da bir ekip olarak çalışmaya ve rakiplerini geride bırakmaya gereksinimleri vardır. İşgören kaynakları yöneticisi, öncelikle kimin kime bağlı olduğunu gösteren bir örgüt şeması yapmalıdır. Bu şemadan herkese bir kopya vermeli ve şemayı duruma göre gereklikçe yenilemelidir.

İnsanların işin çeşitli yanları konusunda değişik yöneticilere karşı sorumlu oldukları yapılanmalar, çok karmaşık sistemlerdir. Herkesin kime karşı ve ne için sorumlu olduğunu bilmesi önemlidir. Yapılan işi kimin değerlendirdiğini, yönlendirdiğini, onları kimin eğittiğini ve gerekirse işe son verdiğini bilmeleri gerekir. Son yıllarda örgüt şemalarında basamak sayısı azaltılmakta ve basamaklar geniş tutulmaktadır.*

İşgören kaynakları yöneticisi, her ekip üyesiyle yazılı bir iş tanımı konusunda anlaşmalı ve bunu işgören başarı değerlendirme görüşmelerinde güncel duruma getirmelidir. İşgörelere belirli sınırlar içinde davranış özgürlüğü tanınmalıdır. Eğer yetkileri konusunda açık seçik bir düşünceleri yoksa, ya karışana değin yanlışlar yapacaklar, ya da her kararı yönetime bırakarak işletmenin çalışmalarını kesintiye uğratabacaklardır. İşgören kaynakları yöneticisinin, kadroları şişirmemesi gerekmektedir. Eğer, kadrolarda bir yığılma olursa, işletmenin verimsizliğinin bedelini müşteriler öder ve bu da işletmeyi rekabet edemeyecek duruma getirir.** (132)

• Toyota ve diğer başarılı birçok şirkette sadece beş basamak bulunmaktadır. Size en yakın düzeyde çalışan idare edebileceğiniz kadar astınız olmalıdır ve bu sayı normalde 12'den fazla değildir.

** 1970'li yılların sonunda İCİ zarardaydı. Sekiz yıl içinde, İngiliz petrol şirketleri dışında vergi öncesi kazancı aşan ilk şirket oldu. Bu sadece kadroyu 40.000 kişi azaltmakla mümkün olmuştur.

(130) Ramazan GEYLAN, **Personel Yönetimi**, A.Ü.İ.İ.B.F, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir 1994, s 8-9-11

(131) a.g.k., s 12- 13

(132) ROY COLEMAN - GİLES BARRIE, **Yöneticinin Kılavuzu**, Remzi Kitabevi, s.66

İşletmede, herkesin bilgi ve beceri düzeyini, yapılan işe uygun duruma getirmek için gerekli olan yönetici ve görevli eğitimini sağlamak gerekir. Daha büyük bir rekabet gücü için, işgörenlerin sorumluluklarını ve yetkilerini arttırmak gerekmektedir. Çoğu işgören, üstlerinin izin verdiği için çok daha fazla katkıda bulunabilecek yetededir. Karar vermeyi mümkün olan her yerde işgörelere bırakmak gerekir. Bu durum yöneticiyi, yönetimde daha özgür bırakacağı gibi; ast basamaklara yüksek nitelikli işgören getirebilmesini sağlayacaktır.(133)

2.2. Örgüt Kültürü ve Kontrol

Örgüt kültürü içinde kontrol sistemini iki kısma ayırarak inceleyebiliriz. Bunlardan biri resmi kontrol sistemi ve araçlarından oluşan bürokratik kontrol, ikincisi ise, personelin alışkanlıkları sosyal ve bireysel değerleri ve inançlarından oluşan gayri resmi kontroldür.(134)

2.2.1. Bürokratik Kontrol Sistemi ve Araçları

Bürokratik Kontrol, kuruluş içinde oluşturulan ve yürürlüğe konulan kurallar, politikalar, otorite hiyerarşisi, yazılı evraklar, ödüllendirme ve sistemleri ve diğer resmi veya biçimsel mekanizmalarla çalışanların davranışlarını etkilemek ve başarıya ulaşmayı amaçlamak olarak tanımlanabilir. Bürokratik kontrol da yukarıdan aşağıya geleneksel olarak kültürel değerlerin oluşturulması ve organizasyonun yönetim sistemine uygulanmasıdır. Bürokratik kontrol sisteminin araçları şu şekilde açıklanabilir ;

- **Kurallar ve Yöntemler** : Çalışanların başarısı için kabul edilebilir davranış ve standartları ifade etmektedir.
- **Yönetim Kontrol Sistemleri** : Bunlar iç organizasyon sistemleri olarak, bütçeleme, finansal raporlama, ödüllendirme sistemleri, faaliyetlerin yönetime ilişkin planlama ve kontrol işlemleri, başarı değerlendirme ve yönlendirme için kurulan yönetim bilgi sistemleri gibi hususlardan oluşur.
- **Otorite Hiyerarşisi** : Bu hiyerarşi tepe yönetim noktasından başlar, alt kademelere kadar iner ve her kademe kendisinin üzerindeki bir üst kademe tarafından gözetlenir ve denetlenir. Bazı hallerde alt yönetim kademelerinin bir takım faaliyetleri merkezi kontrol birimleri(teftiş heyetleri veya bütçe kontrol müdürlüğü tarafından yürütülmekte ve alt yönetim kademeleri kontrol faaliyetlerine karıştırılmamaktadır.

Seçim ve Eğitim : İşletme ve kuruluşlarda çalışacak insanların seçimi için geliştirilen bir bilgi, eğitim düzeyi, kişilik ve yetenek kontrolü oldukça, standardize edilmiş biçimsel süreçlere bağlanmıştır. Ayrıca eğitim programlarının geliştirilmesi eğitilecek personelin seçimi ve eğitimden geçen personelin bilgi düzeylerinin kontrol edilmesi gibi hususlar oldukça yoğun ve bürokratik işlemleri gerektiren hususlardır.(135)

(133) COLEMAN-BARRIE., S 66.

(134) EREN., s.123.

(135) a.g.k., s 199

2.2.2. Biçimsel Kurallara Bağlı Olmayan Kontrol ve Bu Kontrol Araçları

Yabancı literatürde **klan kontrol** adı ile anılan bu tür kontrol kuruluşla oluşmuş bulunan sosyal değerler, alışkanlıklar, gelenekler, paylaşılan inanç ve değerler ile örgütsel amaçlara erişme konusunda birebir güvenden oluşan ancak bürokratik bir süreç ve işleme dayanmayan kendiliğinden insanların bilincinde oluşan kontrol ortamıdır. Çalışanlara güven duyulmaktadır, ve yöneticiler çalışanların sıkı kurallar ve gözetime ihtiyaç duymadan dürüstçe başarı göstereceklerine inanırlar. Bu tür bir kontrol kültürel değerlerin önemini vurgular ve bürokratik kontrol hemen aksi bir durumu ifade eder. Bu kontrolün başlıca araçları şu şekilde açıklanabilir :

- **Örgüt Kültürü** : Örgüt Kültürünü temsil eden normlar ve değerler örgüt üyeleri tarafından paylaşılan güçlü bir kontrol aracıdır.
- **Arkadaşlık Grupları** : Çalışma gruplarının benimsediği normlar ve ahenk içinde ve uyumlu çalışan küçük gruplar çalışanın dürüstçe davranmasını etkiler ve onu kuralsız disiplin içine sokar.(136)
- **Kendi Kendini Kontrol** : Edinilen tecrübeler, eğitim ve mesleki disiplin kuralları kendi kendine kontrole imkan veren insanın içindeki başarı standartlarının oluşmasını sağlar.
- **Çalışanın Seçimi ve Sosyalleştirilmesi** : Bu biçimsel olmayan seçim yönetimi, biçimsel seçim süreçleri ve testlerden ziyade, kişisel değerlendirmeleri kullanır. Çalışanlar işe alındıktan sonra kuruluşun değerleri, standartları ve gelenekleri konusunda yoğun eğitim programlarına alınırlar.(137)

Birçok yöneticiler ve biz de , bürokratik kontrol ve sistem araçlarından çok biçimsel kurallara bağlı olmayan kontrolün daha etkili olduğuna inanmaktayız. İşletmenin sadece ürünleri ve hizmetleri bulunduğu değil tüm örgüt veya kuruluş açısından kaliteli olması, kalite sembolü olması toplam kalite kontrolü olarak bilinmektedir. Bu yaklaşım kontrolün biçimsel olmayan biçimde yerleşmiş örgüt kültürü ile yakından ilgilidir.

(136) a.g.k. s. 199.

(137) a.g.k., s198-199.

Dördüncü Bölüm

ÖRGÜT YAPISINDA İŞGÖREN EĞİTİMİ, TÜRLERİ VE YÖNTEMLERİ

1. Eğitim Kavramı

Sosyal bilimlerde kullanılan terimlerin tanımlarını standart bir kalıp halinde yapma olanağı yoktur. Ancak eğitimin amaç, işlev ve teknik boyutları gözönünde tutularak bazı tanımlar yapılabilir.(138)

Bu tanım örneklerinden bazıları :

- Eğitim, önceden saptanmış amaçlara göre, insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkinlikler dizgesidir.
- Eğitim, bireyin toplumsal yeteneklerinin ve optimum kişisel gelişmesinin sağlanması için seçkin ve kontrollü bir çevreyi ve okul etkilerini içine alan sosyal bir süreçtir. (139)
- Eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetişme olanağı veren en etkili yoldur.(140)

Bu tanımlarda ortak üç yön vardır. Birincisi, bireyin yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiği varsayımı, ikincisi, bireyde davranış değişikliğinin kendi yaşantısı yoluyla olduğu, üçüncüsü, eğitimin bir süreç olduğudur. Bu üç ortak yan dikkate alındığında; “Eğitim, bireyin davranışlarında, kendi yaşantısı yolu ile istenilen değişikliği oluşturan veya yeni davranışlar kazandırma sürecidir” (141) denilebilir.

(138) TAYMAZ, s.3.

(139) a.g.k.

(140) SABUNCUOĞLU, *Personel Y.*, s 109

(141) TAYMAZ, s.4.

Eğitimin toplumdaki başlıca görevlerini belirtmek gerekirse:

- Eğitim, düzenin sürekliliğini sağlayıcı kültürü yeni kuşaklara aktarır
- Eğitim, bilimsel bulgulara dayalı bilgileri yeni kuşaklara aktarır.
- Eğitim, fırsat eşitliği sağlar.(142)

1.1. İşgören Eğitimi Ve İşgören Eğitimine Duyulan Gereksinim

Bütün uğraşı alanlarında, sürekli artan bir hızla büyük teknolojik gelişmeler meydana gelmekte ve bunun sonucu olarak bazı meslekler yok olurken, yeni bazı meslekler ortaya çıkmaktadır. Bu mesleklerde görev alan kişilerin yani işgörenlerin de teknolojide meydana gelen bu hızlı değişime ayak uydurmalarına yardımcı olmak ancak işgören eğitimi ile sağlanabilir.

İşgören eğitimi, işgörenin mesleğine aday oluşundan, çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen süre içerisinde bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik yapmaya yönelik etkinliklerin tümüdür diye tanımlanabilir.(143)

İşletmelerin yaşayışlarını sürdürebilmeleri ve gelişmeleri açısından işgören eğitimi süreklilik gerektiren bir çalışmadır. Böylece işgören eğitimi işletmelerin temel işgücü fonksiyonlarının başında gelmektedir. Eğitime önem vermeyen kuruluşlarda işgören başarısını arttırmak, geliştirmek olanağından söz edilemez. İşletme ister kuruluşunda, ister sonradan, işgören seçiminde istediği kadar titiz davranınsın, bir süre sonra en yetenekli işgörenin bile kapasitesi bir düzeyden sonra durur. (144)

Çünkü sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde olan, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik koşullar karşısında şimdiki yetenekler yetersiz hale gelir. İşgörenlerin bu değişimlere ayak uydurmaları ancak eğitimle sağlanabilir. (145)

İşgören eğitiminden sağlanabilecek faydalar işgören ve iş açısından olmak üzere ana hatlarıyla şöyle sıralanabilir:

İşgören açısından:

- İşgörenin işe yakın olmasını sağlar,
- İşgören moralini olumlu yönde etkiler ve örgütte beşeri ilişkileri geliştirir,
- İşgöreni üst basamakların sorumluluğunu taşımaya hazırlar,
- İşletmelerde işgören devir hızını azaltır,
- Ast-üst ilişkilerinde anlaşma olanağını artırır,
- İşgöreni yeteneklerine göre ayırmaya yardımcı olur. (146)

(142) Arslan ÖZBEY, "Kamusal Eğitim ve Önemi" DEMİR YOL, S.741-742, (Ekim-Kasım-1987), s.22.

(143) A.Hayrettin KALKANDELEN, *Hizmet İçi Eğitim El Kitabı*, Ankara, 1979, s.13-14.

(144) AŞKUN, *İşgören*, s.430.

(145) Meral AŞIKOĞLU, *İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği*, Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayını, Eskişehir, 1981, s.80.

(146) KALKANDELEN, s.23.

İş açısından:

- Verimi yükseltir, kaliteyi geliştirir, işlerde yapılabilecek hataları önleyerek, malzeme zaman ve para tasarrufu sağlar,
- İşlemlerin ve yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olur.
- Yönetim tekniklerinin tanıtılması yoluyla, yöneticilerin, dolayısıyla örgütlerin başarılarını artırır,
- İletişimdeki tıkanıklıklara dikkati çeker ve işlerin gereğince yürütülmesini sağlar.(147)

Uygulamada eğitim bir sorun çözme aracı olarak benimsenmiş olmakla birlikte, belli bir soruna yöneltilmemiş eğitim çalışmalarından verimli sonuçlar beklenemeyeceği gibi eğitim, işletmeye ağır gider yükü getirebilir. Bu nedenle işletmenin eğitimle çözülebilecek sorunlarının özenle saptanması, eğitim ihtiyaç ve amaçlarının belirlenmesinde dikkatli davranılması gerekir. İş gerekleri ile işgörenin şimdiki iş ustalıkları arasındaki fark, işgörenin eğitime olan ihtiyacını saptamakta kullanılan formüldür.(148)

Bu formülün uygulanabilmesi, iş analizlerinin dikkatli bir biçimde yapılması ve işgörenlerin durumlarının tarafsız ve gerçekçi bir biçimde ortaya konabilmesine bağlıdır.(149) İşgörenlerin şimdiki durumlarının saptanmasında değerlendirme raporlarından yararlanma yoluna gidilebilir. Bu raporların düzenlenmesi için işgören değerlemesi yapılabilir, dosyalar incelenebilir veya bölüm yöneticisi ile eğitim uzmanı yetkili kişiler görüşüp, o bölümde yer alan işgörenlerin durumları hakkında bilgi edinebilirler. Böylelikle işgörenlerin sahip oldukları yetenekler ve zayıf yönleri ortaya konur. Ancak burada en önemli kural incelemeyi yapanların tarafsız davranmalarındır. (150)

İşgören eğitiminin yapılması gereği bütün işletmeler tarafından tartışmasız kabul edilmektedir. Tartışma konusu olan hangi kademelerdeki işgörenler hangi tür eğitim yöntemi kullanılarak eğitilecekler ve nasıl bir eğitim programı uygulanacaktır? İyi bir eğitim programı yapılırken belirli görevlerde çalışan işgörenlerin işbirliği sağlanmalıdır. İhtiyaçları karşılayan bir eğitim işgörenlerce de istenmektedir.(151)

İşgören eğitimi çeşitli yönlerden ele alınabilir. Eğitim süreci, işletmede çalışmakta olanlara uygulanabileceği gibi, işletmeye yeni girenlere de uygulanabilir. (152) Özellikle teknolojik değişim hızının yüksekliği teknik bilgi gereksinmesini arttırmakta, yeni iş koşullarının karşılanmasına yönelik eğitimin, bu koşulların doğuşunu ön alan bir dönemde başlatılmasına zorunlu kılmaktadır.(153)

(147) a.g.k., s.23.

(148) AŞKUN, *İşgören*, s.433.

(149) AŞKUN, *İşgören*, s.433.

(150) SABUNCUOĞLU, s.124.

(151) ŞENATALAR, s.165

(152) AŞIKOĞLU, s.81.

(153) Cemil CEM, *Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Ankara, 1976, s.143.

2.1. İşgören Eğitiminin Amaçları

İşletme eğitim gereksinmesini belirlerken ve belirleyip eğitim faaliyetlerinde bulunurken bu faaliyetler işletmeye bir takım maliyetler yükleyecektir. Bu maliyetlere karşılık işletme bir takım amaçlar güder.

Eğitimin başta gelen amaçları kişileri mal ve hizmet üretimi yapacak bilgilere sahip kılmak ve üretimin öz kaynağı olan insan beynini mevcut bilgilerle besleyerek yeni bulgu ve bilgilerin üretimini sağlamak yani bilimsel gelişmeyi sürekli kılmaktır. (154)

Ekonomik Amaçlar:

İşletmelerin temel amaçları, mal ve hizmet üretimlerini en düşük maliyetle en yüksek düzeye çıkartmaktır. Bu anlayış içerisinde işletme kendi işgörenini eğitime tabi tutmakla, eğitimi üretim kapasitesini yükselten bir faktör olarak görmektedir. (155) İyi planlanmış eğitim çalışmalarının işletmeye sağlayacağı ekonomik faydalar ana hatlarıyla şöyle sıralanabilir :

Yeni işgörenlerin, işe başlarken tabi tutuldukları işe alıştırma eğitimi ile işletmeye büyük gider yükü olan işgören değişim oranı düşürülebilir. (156)

Makine, teçhizat tanıtılacağından gerektiği şekilde kullanılması sağlanarak masraflar azaltılabilir. İşe alıştırma eğitiminin dışındaki diğer tüm eğitim çalışmalarıyla da kontrol ve nezaret masrafları düşürülebilir, üretimin kalitesi korunarak satışların düşmesi önlenir. (157)

Gerçekte, yetişkin bir işgören kitlesi pahalıya mal olan üretimin daha az bir harcama ile elde edilmesini veya üretimin nitelik ve nicelik yönünden yüksek düzeye ulaştırılmasını sağlayabildiği gibi, bakım giderlerinde azalma, araç ve aygıtların az masraflı ve rasyonel kullanımı, daha az iş gücü ile aynı verimin sağlanabilmesi, iş kazalarının azalması gibi ekonomik olanaklar getirmektedir. İşgöreni çeşitli eğitim programlarıyla yetiştirme, mutlaka işletmede verimliliğin yükselmesine yol açacaktır. Böylelikle ekonomik amaç, üretimi ve verimi yükseltici olarak nitelendirilebilir. İşletmeler her geçen gün yeni tekniklerle karşılaşmakta, bu tekniklerin çoğunu uygulamak zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle yeni makina ve araçları servislerine sokmaktadırlar. Bunların verimli bir biçimde kullanılabilmesi için sistemli bir eğitim zorunluluktur. İşe göre adam yetiştirmek, işin gereklerine uygun biçimde eğitmek, yeteneklerini geliştirmek, başarılı birer üretici durumuna gelmelerini sağlamak eğitimden beklenen ekonomik amaçları oluşturur. (158)

(154) Yılmaz BÜYÜKERŞEN, **Eğitim Üretim İlişkilerinde Çağdaş Sorunlar ve Eğitim Teknolojisi**, E.İ.T.İ.A. C.XVII, S.1, Ocak-1981, s.275-276.

(155) SABUNCUOĞLU, s.114.

(156) AŞKUN, **İşgören**, s.442.

(157) O. TELİMEN, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İ.İ.T.İ.A., Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayını İstanbul, 1978, s.170-171.

(158) SABUNCUOĞLU, s.115.

Sosyal-İnsancıl Amaçlar:

Eğitimden güdülen ekonomik amaç vazgeçilmez bir unsur olmakla birlikte, eğitim aynı zamanda, işgörene hizmet eden bir araç durumundadır.

Sistemli bir eğitimden elde edilebilecek sonuçlardan biri de bireyin moralini büyük ölçüde yükseltmesidir. İşgörenlerin yetiştirilmek ve genel sorunları birlikte tartışabilmek üzere bir araya getirilmeleri işgören üzerinde olumlu değişiklikler yapar.(159)

Eğitimin işlevleri içinde işgören tavır ve davranışlarında olumlu yöne değişiklikler sağlamak işlevi de yer alır. İşgörenin davranışlarının etkinliğini arttırmak veya onları yöne çevirebilmek, işgöreni değişme, gelişme gereksinimi duyar duruma getirmekle olasıdır. Bu güç görevi de eğitim üstlenmektedir. Eğitim, yeni bilgi ve beceriler karşısında kayıtsız, kendilerini mesleklerinde yeterli ve uzman bilen, başka bilgi ve fikirlere karşı ilgisiz, hatta bunlara karşı olan bir ruhsal yapıyı, değiştirme gibi bir görevle de karşı karşıyadır.(160)

İşgörenin tavır ve davranışları üzerinde olumlu yönde değişiklikler yapabilmeyi başarabilen sistemli eğitim çalışmalarının işgörelere sosyal katkı eğitimin sosyal amaçlarından bir kısmını oluşturur. Eğitim yoluyla iş kazalarının azaltılması da olasıdır. İş araç ve gereçlerindeki aksaklıklardan doğan iş kazaları sayısı, eğitim yetersizliği nedeniyle meydana gelen iş kazaları sayısına oranla daha azdır.(161)

Bilinçli bir eğitim sistemi, iş kazalarını önlemede bir araç alabiliyorsa bu da bir sosyal katkı, dolayısıyla işgören eğitiminin sosyal amaçlarından biridir. Bir başka yönüyle eğitim, iyi işleyen insancıl ilişkilerin bir anahtarı durumundadır. Eğitim uğraşları, işletme içinde insancıl ilişkilere uygun bir ortam hazırlar. Genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya entelektüel yeteneklerin gelişmesi dışında, bireyleri işletmeye bağlayan, işletmeyle bütünleyen, kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen, toplumsal kaynaşmayı sağlayıcı bir dizi görevi de eğitim işlevi gerçekleştirilmektedir.(162)

İşgören eğitimi için, işletme içinde, konferanslar, seminerler, çeşitli kurslar düzenlenir. Bu tür eğitim teknikleri, toplumsal kaynaşmayı ve kişisel ilişkileri iyileştirip geliştirmeyi sağlayıcı bir rol oynarlar. Sonuç olarak işletmenin ve işgörenlerin ortak çıkarları eğitimde amaç birliğini gerekli duruma getirmektedir. Başka bir deyişle, eğitimde ekonomik, sosyal-insancıl amaçlar bir bütün olarak düşünülmelidir. Sistemli bir eğitim, üretimin maliyetini düşüren etkili bir kaynak olduğu gibi, çalışan gruplar içinde iyi bir atmosfer ve moral yaratarak bireyleri kişisel ve toplumsal doyuma sürükler.(163)

(159) TELİMEN, s.172.

(160) A. Hayrettin KALKANDELEN, *Eğitimden Geçen Yol*, Ankara Ticaret Odası Dergisi, S.7, (Ağustos-1978), s.30.

(161) ŞENATALAR, s.170.

(162) SABUNCUOĞLU, s.116

(163) SABUNCUOĞLU, s.116-117.

İşgören eğitime işini, kişilere yalnızca bazı bilgi ve becerinin öğretilmesi gibi dar anlamda ele almak yanlış olur. Eğitim asıl olarak insanın zihin yapısı ile onun eseri olan davranışlarını etkileyebildiği ölçüde anlam taşır.(164) İnsan davranışları olumlu yönde değiştiği ölçüde, işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşmasında etkili olacak, her iki amaç birbirini bütünlüyecektir.

1.3. Eğitimde İzlenen İlkeler

Eğitimde istenilen amaçlara ulaşabilmek için izlenmesi gereken ilkeler; Süreklilik, bireysel farklılıklar, güdüleme, iş analizi ile bağıntıları, eğitimde fırsat eşitliği, eğitimcilerin ve eğitileceklerin seçimi, eğitimde öğrenme ilkeleri, eğitimcilerin eğitimi başlıklarında incelenmeye çalışılacaktır.

Süreklilik:

İşgören eğitiminden başarılı sonuçlar alınabilmesi için eğitim çalışmalarının sürekli olması gereklidir.

İşgöreni eğitime işi bir kez yapıлып bitirilecek bir uğraş değildir. İşgörenin işindeki ve çevresindeki değişimler yer değiştirme-yükselme gibi görev değişimleri örgütten ayrılıncaya kadar eğitimi sürekli kılmaktadır.(165)

Sürekli eğitim sürekli değişimin kaçınılmaz sonucudur. Çeşitli alanlardaki ve günlük yaşamdaki değişiklikler, ekonomik, psiko-sosyal, teknik, matematiksel alanda bilgilerin sürekli yenilenmesini zorunlu kılar.(166)

Bireysel Farklılıklar:

Eğitim çalışmaları yapılırken, işgörenlerin geniş çaptaki bireysel farklılıkları dikkate alınmalıdır.(167) Eğitimin gruplar halinde yapılması harcamalarda tasarruf sağlama açısından ne kadar önem taşısa da eğitime katılan bireylerin zeka ve yetenek durumlarının farklı olduğunu unutmamak gerekir. Etkin bir eğitim sisteminin, eğitime katılan kişilerin bireysel özelliklerini göz önünde tutması gerekir.(168)

Güdüleme:

Eğitim gören bireylerin eğitim sırasında güdülenmesi gerekir. Güdülenen birey öğretilen bilgiyi ve beceriyi daha hızlı ve iyi bir biçimde öğrenebilir. İşgörenler yapılan eğitim etkinliklerini kendileri için gerekli görmelidirler. Eğitimi gerekli görme, işgörenlerin öğrenmeye güdülenmeleriyle sağlanabilir. Eğitim programları işgörenlerin öğrenmelerine ve kendi kendilerini geliştirmelerine yardımcı olabilmelidir.

(164) Kemal TOSUN, *İşletme Yönetimi*, Ankara, 1971) C.I,s.114.

(165) İ. E. BAŞARAN, *Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi*, Ankara Üniversitesi, E.B.F. Yayını, Ankara, 1985, s.181.

(166) SABUNCUOĞLU, s.118.

(167) AŞKUN, *İşgören*, s.473.

(168) ŞENATALAR, s.173.

İşgörenler yapılan eğitim etkinliklerini kendileri için gerekli görmelidirler. Eğitimi gerekli görme, işgörenlerin öğrenmeye güdülenmeleriyle sağlanabilir. Eğitim programları işgörenlerin öğrenmelerine ve kendi kendilerini geliştirmelerine yardımcı olabilmelidir.

Öğrenme ve gelişme işgören ile öğreticinin etken rol oynamasını gerekli kılan süreçlerdir. Bu nedenle tüm eğitim programlarında işgörenlerin güdülenmesine özel bir çaba harcanması zorunluluk taşımaktadır. (169)

İş Analizi İle Bağlantıları:

İş analizleri ve iş analizlerine dayanılarak hazırlanan iş gerekleri her işte gerekli olan bilgi ve ustalığı gösterir. Eğitim de iş tanıtımında belirtilen gereksinimlere göre ayarlanmalıdır. İş analizleri sırası geldiğinde eğitimin eksikliklerini ve gereksinmesini de ortaya koyabilecektir.

Eğitimde Fırsat Eşitliği:

Bu ilke, eğitimden tüm işgörenlerin yararlanması, belli kimselerin veya belli bir kesimin tekeline bırakılmaması gerektiği anlamını taşır. İşletmenin tüm basamaklarında görevli işletmeye ve kendisine yararlı olmak isteyen herkesin, kişisel ayrıcalık yaratılmaksızın eşit koşullar içerisinde eğitim çalışmalarından yararlanması gereğini ortaya koyar.(170)

Burada da, hangi basamaktaki ve hangi nitelikteki işgörene ne tür eğitim uygulanacağı konusuna özen gösterilmelidir.

Eğitimcilerin ve Eğitileceklerin Seçimi:

Bir eğitim programının başarısı, onu uygulayacak olan eğitimcinin yeterlilik derecesine bağlıdır. Bir eğitimci teknik bilgisinin dışında, eğitimcilikten zevk alma, insanlarla bir arada olmaktan hoşlanma, insanlar arasındaki farkları tahlil edebilme, sabırlılık ve eğitim, öğretim teknikleri hakkında bilgi sahibi olma gibi özellikleri de taşımalıdır.(171)

Yönetici ve gözetimcilerin eğitimci olarak görevlendirilmeleri olumlu bulunsa da bu seçimin yapılmasında dikkatli davranılmalıdır. Eğer aralarında eğitimcilik yönünden yetersiz olanlar çıkarsa, örgütteki oranları ne olursa olsun eğitimcilik görevinden alınmaları gerekir. Aksi takdirde, diğer eğitimcilerin çalışmalarının da etkisiz olduğu izlenimini yaratabilirler.(172) Eğitim programının uygulanmasından etkili sonuçların alınması için, programların türüne göre, eğitim gereksinmesi göz önünde tutularak, işgörenler arasında bir seçim yapılmalıdır. Olabildiğince homojen gruplar oluşturmak ve eğitime alınacakların ortak hedeflere yöneltilmesi eğitime alınacaklarla ilgili bazı standartların belirlenmesini gerektirir.

(169) AŞKUN, *İşgören*, s.437.

(170) SABUNCUOĞLU, s.119.

(171) Halit TANYELİ, *Personel Eğitimi*, Ankara 1970, s.44.

(172) AŞKUN, *İşgören*, s.438.

Farklı amaçların aynı eğitim programı çerçevesinde gerçekleştirilmeye çalışılması eğitimin başarısı üzerinde olumsuz etkiler yapacaktır. Diğer yandan eğitime alınacaklarda bazı ortak nitelikler aramak eğitimi çekici bir çalışma haline getirebilir. Görev nitelikleri bakımından belirlenecek bazı standartlar yanında bilgi ve beceriyi ölçen çeşitli testler uygulamak veya performans değerlendirmesi yapmak yoluyla da grubun olabildiğince homojen olması sağlanabilir.(173)

Eğitimde Öğrenme İlkeleri:

İşletmelerde uygulanması düşünülen eğitim programlarında etkinliğin sağlanabilmesi için, öğrenme kuramları ve öğrenme konusunda yapılan araştırmalar ışığında geliştirilen ilkelere yararlanılması gerekir.(174) Eğitimin temelinde yer alan öğrenme ilkeleri işletmelerde işgören eğitimi için de geçerlidir. İşgören eğitimi içinde geçerli ve uyulması gerekli öğrenme ilkeleri şöyle sıralanabilir;

Öncelikle eğitimciler eğitim süreci içerisinde dikkatin uyanık kalmasına özen göstermeli ve yine dikkatin dağılmasına neden olabilecek etkenlerin ortadan kaldırılmasına büyük önem vermelidirler.

Bundan başka eğitim, basitten çapraşığa bilinenden bilinmeyene gitmeyi sağlayacak biçimde planlanmalıdır.(175) Öğretim yöntemi açısından bir bütün olarak öğretmek yada aynı işi parçalara ayırarak öğretmek olasıdır. Karmaşık olan işlerin belirli aşamalarla, parçalar halinde öğretilmesi, buna karşın az karmaşalı işlerin bütün halinde öğretilmesi, buna karşın az karmaşalı işlerin bütün halinde öğretilmesi eğitimin etkinliği açısından önem taşır.(176) Etkin öğrenme ilkeleriyle ilgili olarak yapılan araştırma sonuçları kesin olmamakla birlikte eğiticiye yol gösterici niteliktedir.(177)

Eğitimcilerin Eğitimi:

Eğitim çalışmalarından olumlu sonuç alınabilmesi ancak eğitimcilerin, eğitim, öğretim ve teknik bilgi yönlerinden yetenekli ve yeterli kişiler olmaları ile sağlanabilir.

Bir çok eğitim programının etkinliği her şeyden önce iyi yetiştirilmiş, yetenekli eğitimcilerin görevlendirilmesiyle ölçülür. Bilmek ve bildiğini pedagojik yöntemlerle öğretebilmek ayrı şeylerdir. İyi bir eğitimcide bu iki yeteneğinde bulunması gereklidir.(178) Aynı zamanda eğitimcinin öğreteceği işin ne olduğunu, boyutlarını ve o işi nasıl öğreteceğini bilmesi gerekir.(179)

(173) TANYELİ, s.45.

(174) ALDEMİR-ATAOL, s.97.

(175) AŞKUN, *İşgören*, s.439.

(176) ŞENATALAR, s.173.

(177) Cavit BİNBAŞIOĞLU, *Öğrenme Psikolojisi*, Dördüncü Basım, Ankara, 1978, s.138-139

(178) SABUNCUOĞLU, s.120

(179) .ŞENATALAR, s.174.

İşgören eğitiminde de eğitimciler, eğitim, öğretim ve teknik bilgi yönünden yeterli olmalıdır.

İşletmelerde işgören eğitiminde bazı programlar için önce eğitimcilerin seçilerek bir eğitimden geçirilmeleri söz konusu olabilir. İşgören eğitimine geçmeden önce eğitimcilerin eğitilmesi gibi bir programın uygulanması zorunluluk taşıyabilir.(180)

2. İşgören Eğitiminin Yöntemleri

İşgören eğitiminde bir işletmeden diğerine göre değişen, ayrı önem ve nitelik taşıyan çeşitli yöntemler vardır.(181) İşletmelerdeki uygulamalar ve konu ile ilgili yazının gözden geçirildiğinde, görev başında ve görev dışında eğitim yöntemleri olarak iki grupta toplandığı görülmektedir.(182)

Her iki grupta da değişik eğitim yöntemleri kullanılmaktadır. Hangi eğitim yolunun kullanılacağı konusunda bir karar varmadan önce, işletmede eğitim çalışmalarını üstlenen görevlilerin şu noktalara dikkatlerini toplamaları gerekir:

- Eğitimin amacı,
- Eğitileceklerin yetenekleri,
- Eğitileceklerin sayısı,
- Eğitimin konusu,
- Eğitim için ayrılmış kaynaklar,
- Eğitimin süresi,
- Eğitimin maliyeti. (183)

Bu etkenler göz önünde tutularak hangi eğitim yönteminin uygun olduğuna karar verilmelidir.

monitör aracılığı ile ve özel görevler verilmesi yolu ile başlıkları altında incelenmeye çalışılacaktır.

Eğitim gören bireylerin eğitim sırasında güdülenmesi gerekir. Güdülenen birey öğretilen bilgiyi ve beceriyi daha hızlı ve iyi bir biçimde öğrenebilir. İşgörenler yapılan eğitim etkinliklerini kendileri için gerekli görmelidirler.

(180) AŞKUN, *İşgören*, s.438

(181) SABUNCUOĞLU, s.127.

(182) Aldemir ATAOL, s.112.

(183) A. ATAOL, *Personel Yönetimi* , 9 Eylül Üniversitesi, Resmi Teksir Yayını, İzmir 1986, s.25.

Eğitimi gerekli görme, işgörenlerin öğrenmeye güdülenmeleriyle sağlanabilir. Eğitim programları, işgörenlerin öğrenmelerine ve kendi kendilerini geliştirmelerine yardımcı olabilmelidir. ğrenme ve gelişme işgören ile öğreticinin etken rol oynamasını gerekli kılan süreçlerdir. Bu nedenle tüm eğitim programlarında işgörenlerin güdülenmesine özel bir çaba harcanması zorunluluk taşımaktadır.

2.1. Görev Başında Eğitim Yöntemleri

Görev başında eğitim işgörene, görevlerini yerine getirirken verilen eğitimidir. Eğitimin görev başında uygulanması, işgörenin yapmakta olduğu işi bırakmadan çalışırken eğitilmesi ilkesine dayalıdır. Eğitim ile çalışma arasında süre ve konu açısından benzerlik bulunur. İşletme için genel özellikleri ile pratik, düşük maliyetli ve kolay olması nedenleriyle tercih edilen bir eğitim yoludur.

Görev başında eğitimde kullanılabilecek birçok yöntem geliştirilmiş durumdadır. Yöntem seçiminin belirleyici öğesi, eğitimin amacı ve eğitileceklerin özelliğidir.(184) Görev başında uygulanan belli başlı eğitim yöntemleri;Yönetici gözetiminde eğitim, rotasyon yoluyla, yetki göçerimi yoluyla, staj yoluyla, komiteler aracılığı ile, monitör aracılığı ile ve özel görevler verilmesi yolu ile.

2.1.1. Yönetici Gözetiminde Eğitim

Görev başında eğitim yöntemleri arasında en yaygın kullanılan yöntemlerden biri yönetici gözetiminde eğitimidir. Bu yöntem, yaparak öğrenmenin en iyi yol olduğu ve kişiyi en iyi eğitecek olanın onun en yakın üstü olduğu düşüncesine dayalıdır. Yöntemin başarısı hem üst hem de astlara bağlıdır.(185) Bilgi birikimine ve iş deneyimine sahip kişilerin bu birikim ve deneyimlerini kendilerinden sonra gelenlere aktarmaları işletmenin sürekliliği için şarttır.(186)

Üst yetenekli olabilir ama öğretme yeteneği bulunmayabilir. Bilmek ve öğrenmek farklı Şeylerdir. Başka bir deyişle, her bilen kişinin, bildiğini öğretebilme yeteneği olduğunu savunulamaz. Üstün astına iş öğretmesi zaman kaybına uğramasına kendi görevlerini aksatmasına neden olur. Bazı eleştiriler yöntemin bu olumsuz yönlerini ortaya koymaktadır. Ancak yöntemin basit işlerin öğretilmesinde çok etkili olması ve maliyetinin düşük olması tercih edilmesine neden olmaktadır.

2.1.1. Rotasyon Yoluyla Eğitim

Rotasyon yoluyla eğitim, işgörenin işletme içinde kendi işinden başka bir görevde, işin öğretilmesi amacıyla geçici bir süre çalıştırılmasıdır.(187) Eğitim uygulanmasında kullanılan yöntemler görev başında eğitim yöntemleri ve görev dışında eğitim yöntemleri başlıkları altında incelenmeye çalışılacaktır.

(184) Ő. AKSOY, 'Verimlilik ve Hizmet İçi Eğitim' TODAİE, C XVII, S 4, Aralık 1984, s 52.

(185) TELİMEN, s 173.

(186) R ALŞAN, 'İşletmede Beşeri Münasebetler', PTT Dergisi, S 60 Kasım 1987, s 31.

(187) C ALDEMİR - A. ATAOL-A. ERGENÇ-D. GÜRÜZ, 'Personel Yönetimi', Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayını, İzmir 1984, s 54.

Ayrıca bu yolla işgörenin, işletme hakkında daha fazla bilgi edinmesi sağlanmış olur.(188) Bu yöntem özellikle, işgücü pazarında güç bulunan yetenek ve becerileri geliştirmekte, fazlaca teknik bilgiye gereksinilmeyen işlerde ve büyüme eğilimi gösteren, işgören değişim hızı yüksek olan işletmelerce benimsenmektedir. Çalışma yaşamında bu yöntemden en çok faydalananlar, hizmet işletmeleri ve bankalardır.

Rotasyon yöntemi, işgörenin psikolojik sorunları için kullanılan etkili bir teknik olmaktadır. Teknolojik gelişmeler sonucu otomasyona olan yönelme, çok küçük alanı kapsayan belirli bir işi her gün yinelemekten doğan, bıkkınlık ve isteksizliği birlikte getirmektedir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, insancıl ilişkilerin düzenlenmesi hatta yüksek ücret verilmesi işgören için yeterli olmamaktadır. Bu soruna getirilen en etkili çözüm rotasyon yöntemidir. İşgören içinde bulunduğu monoton ortamdan kurtulmakta, yeni ve değişik koşullar içinde çalışmaktadır. Buna karşın rotasyon, işinde uzmanlaşmış kişilerin başka işte çalışmalarını önermekle, verimin azalması gibi bir sorun yaratmaktadır. Yeni işte uzmanlaşmak için harcanan zaman ve işgücü küçümsenecek bir durum değildir. Ayrıca işgörenlerin eğitim amacı ile de olsa sürekli değişik yönetici ve yöntemler altında çalıştırılması da sıkıcı olabilir. Yeni yöneticinin de işgörenin deneyim kazandırılmak ve ilerisi için yeteneklerini geliştirmek amacı ile rotasyona gönderildiğini çok iyi bilmesi gerekir.(189)

2.1.2. Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim

Yetki göçerimi yoluyla, işgörene örgütün sıra düzeninde sahip olmadığı bir yetki verilir. Burada amaç işgörenin yetkisi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneğinin gelişmesini, sağlamaktır.

Astların vekalet yolu ile de olsa üstlerin bulunmadıkları zaman önceliklerini kullanmaları, karar verebilmeleri ve uygulamaya geçebilmeleri önemli bir gelişme basamağını oluşturur.(190)

Göçerilecek yetkinin tümü ve derecesi özen gösterilmesi gereken noktalardır. Eğitim amacı ile göçerilen yetkinin önem sırasına göre yalından karmaşığa doğru gidişi zorunludur. Astını eğitmek amacı ile elinde bulundurduğu yetkinin bir kısmını astına göçeren yöneticinin görevini astı ile paylaştığı gibi bir düşünce taşımaması gerekir. Eğitim amacı ile göçerilen her yetki, onu göçeren yönetici için ek bir görev ünitesi oluşturmalıdır. Bu da göçerilen yetkinin yönlendirilmesi ve denetlenmesini içerir. Eğitimin amacına ulaşabilmesi için uygulama bu çerçevede yapılmalıdır.

(188) Ömer Z.AŞICI, *Personel Yönetimi*, Ege Üniversitesi, İ.T.İ.F. Yayını, İzmir, 1971, s.63.

(189) SABUNCUOĞLU, s.133.

(190) EMİR - ATAOL, s.113.

2.1.3. Staj Yoluyla Eğitim

İşletmeler işgören adaylarına eğitim programlarında yer alan staj yoluyla çeşitli dallarda ve çeşitli yerlerde eğitim olanakları sağlarlar. Staj, işgörelere ileride yüklenecikleri görevlere ilişkin çalışma ortam ve koşullarını tanıma, işleri öğrenme, yeteneklerini geliştirme ve mesleki sorumluluk taşıma gibi yararlar sağlayan etkili bir eğitim tekniğidir.(191) Staj eğitiminden geçen kişi büyük olasılıkla daha fazla bilgi sahibi olacak, işini daha özenle yapacaktır.(192)

Öğrenim döneminde edinilen bilgilerin uygulanırılık derecesi staj eğitimi ile artabilir. Özellikle yöneticilik hizmetleri için, uygun yetişme olanakları sağlanabilir.(193)

Bütün bu olumlu yönlerine karşın, staj eğitimi, iyi planlanmadan uygulanırsa beklenen sonucu veremez. Örgütlerde stajyer işgören için programlanmış eğitimi vermekle yükümlü olanlarla, bu hizmetin yürütülmesiyle görevli eğitim birimleri arasındaki işbirliğinin bilinçlenmediği ortamlarda yetersizleşir.

2.1.4. Komiteler Aracılığı İle Eğitim

Komiteler, belli görevleri yerine getirmek üzere az sayıda kişiden oluşturulan çalışma gruplarıdır. Her komite, belli bir görevi ortak çalışma yoluyla yerine getirir. Komite tarafından yerine getirilecek görevler, seçilen bazı belgelerin incelenmesi, belli bir konuda rapor hazırlanması, ortaklaşa bir araştırma yapılması gibi çalışmaları içerir. Bu yöntem karar verme, planlama gibi konularda etkin bir eğitim tekniğidir.(194) Komite çalışmaları ile toplu çalışmanın olumlu sonuçlarından faydalanılmış olur.(195) Bu yöntemin başarılı olabilmesi için, gruba uyum süresi fazla uzatılmamalıdır.

Grup çalışmalarına alışkın olmayan kişiler zaman kaybına neden olabilirler. Burada en büyük görev toplantı yöneticisine düşer. Toplantı yöneticisinin yeterli deneyime sahip olması kaçınılmazdır. Ayrıca, gruptaki bazı kişilerin, görüşlerini açıklamak için son kararın açıklanmasını beklemelerine ve sorumluluktan kaçınmalarına neden olabilir. Bunu önlemek için ya toplantı sırasında ya da toplantı sonrasında her katılımdan kişisel görüşlerini belirten bir rapor istenmesi önerilebilir.(196)

(191) SABUNCUOĞLU, s.131.

(192) Sacit ADALI, **Personel Yönetimi**, Türk Sevk ve İdare Derneği Yayını, İstanbul, s.19.

(193) KALKANDELEN, **Hizmet İçi Eğitim**, s.143-144.

(194) Cahit TUTUM, **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayını, Ankara, 1976, s.149-150.

(195) AŞICI, s.64.

(196) SABUNCUOĞLU, s.134.

2.1.5. Monitör Aracılığı İle Eğitim

Bu eğitim daha çok işçi düzeyinde uygulanan işbaşı eğitim yöntemlerinden biridir. İşçileri işbaşında yetiştirmenin en iyi yolu, kalifiye işçi, ustabaşı, usta veya teknisyenler arasından seçilen monitör denilen belirli kişilerin teknik ve pedagojik bilgilerle donatılarak işçi eğitimine yöneltilmeleridir. Eğitilecek işgörene, işe ve kullanılan amaç veya aygıtlara ilişkin sistematik ve metodik gerekli bilgi verilmesi monitörlerin yapacağı başlıca görevlerdir.

Yeni araç ve gereçlerin işletme içinde kullanılmaya başlanması, bunlar üzerinde çalışacak işgörenleri, yeni teknik bilgiler edinmelerini kaçınılmaz kılmaktadır. İlgili işgörenin pratik bilgisini arttırmak, bu yeni aygıtların en iyi ve ekonomik biçimde kullanılmasını sağlamak da monitöre düşen görevlerdir. İşgörenin yeni koşullara uymasından doğan güçlükleri yenmekte işgörene yardımcı olmak yine monitörün üzerine düşmektedir.

2.1.6. Özel Görevler Verilmesi Yoluyla Eğitim

İşgörene belli bir tasarımın gerçekleştirilmesi sorumluluğu verilir. Bu tasarım çalışmalarını yönetmesi istenir.(197) Araştırma niteliği taşıması yönü ile oldukça faydalı bir yöntemdir. Kişiye yaratıcılık, araştırmacılık yeteneği kazandırır ve gelişmesini sağlar.(198)

2.2. Görev Dışında Eğitim Yöntemleri

Görev dışında eğitim yöntemleri, eğitilenlerin bilgilerini arttırmak, görüş ufuklarını genişletmek ve başkalarının davranışlarına karşı kendi duyarlılıklarını ölçme yeteneğini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu yöntemler birey ya da gruplara çalışma süreleri içinde ya da dışında uygulanabilir.(199)

Görev dışında eğitim, görev başındaki eğitime göre belirgin özellikler taşır. Bunlardan en önemlisi eğitilecek işgörenin eğitim süresince çalışma koşullarından soyutlanarak tüm ilgisini eğitime verebilmesidir.

Görev dışındaki eğitim yöntemleri, işgörene günlük baskılardan uzaklaşır rahat bir ortamda düşünebilme olanağı sağlar, öz-çözümlemelerini uyarır farklı bireylerle bir arada bulunmaları sonucunda bilgi alışverişleri sağlanır, onlardaki değişim olgusu da ortaya çıkar.(200)

(197) ATAOL, s.29.

(198) AŞICI, s.64

(199) Osman TELİMEN, **Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi**, İstanbul, İ.T.İ.A. Yayını, İstanbul, 1972, s.64-65.

(200) ALDEMİR - ATAOL - ERGENÇ - GÜRÜZ, s.55.

Görev dışında eğitim yöntemleri, düz anlatım, bireysel eğitim, kurslar, panel-sempozyum-forum, seminerler, örnek olay yöntemi, rol oynama başlıkları altında incelenmeye çalışılacaktır.

2.2.1. Düz Anlatım Yoluyla Eğitim

Bu yöntem örgün eğitim sisteminden kaynaklanır ve tartışılacak özellikler sergiler. Bir konuşmacının bir çok kişiye ders anlatması ve izleyicilerin davranışlarını denetlemesi biçiminde algılanan bu yöntem çalışma yaşamında yaygın kullanılır. Çok sayıda işgörenin eğitilmesini öngördüğünden ekonomik sayılabilir. Ancak bu ekonomiklik, eğitimden sağlanan yararlar karşılaştırıldığında gerçek ölçülerin çok dışında kalabilir. Bu yöntemde iletişim tek yönlüdür. Başka bir deyişle, eğitici programlanmış bir dizi bilgiyi pasif roldeki eğitilenlere aktarır.

Anlatıcının uzun süre dikkati konu üzerinde toplayabilme, düzgün ve anlaşılır konuşma yeteneği gibi özellikleri taşıması gerekir.(201)

2.2.2. Deneysel Eğitim

Bu yöntemle eğitilecek kişiler kullandıkları araç gereç ve materyalin örnekleri bulunan bir eğitime katılırlar. Amaç üretim değil eğitimidir. Yöntemin en belirgin üstünlüğü öğrenilen bilgilerin uygulanabilmesidir. Ancak bu yöntem eğitim atölyesinin düzenlenmesi ve eğitim amacı ile yeniden hazırlanması gibi nedenlerle yüksek maliyetlidir.(202)

2.2.3. Kurslar Yoluyla Eğitim

Çalışma saatleri dışında düzenlenebilecek kurslar, bir kaç haftada bir kaç yıla kadar uzayabilen çeşitli düzeyler için uygulanan eğitim çalışmalarıdır. Kurslar, işçi düzeyinde, çırak düzeyinde, monitör düzeyinde, orta ve yüksek kademe yöneticileri düzeyinde düzenlenebilir.(203)

Kurs çalışmalarının verimli olması için konu ile ilgili slayt, film gösterilmeli, gözlem ve geziler yapılmalı, uygulamaya önem verilmelidir. Ayrıca kursa katılanların sayısı çok fazla ya da çok az olmamalıdır.

Formda da; Konuşmacının konuyla ilgili kısa bir bilgi vermesinden sonra, toplantıya katılanların düşünce, sonu, eleştiri ve tepkilerini belirtmeleriyle, özgür bir ortamda görüşmeler geliştirilir, tartışılır, sorunlara çözümler aranır ve dinamik bir yapı oluşur.(204) Panel, sempozyum, forum gibi tartışmalı konferansların faydalı birçok yönleri vardır:

(201) TELİMEN, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, s.175.

(202) ALDEMİR - ATAOL, s.115.

(203) SABUNCUOĞLU, s.139-140.

(204) SABUNCUOĞLU, s.137.

Çeşitli kaynaklardan çeşitli bilgileri sağlar, tüm üyelerin tartışmalara katılmasına olanak verir, düşünmeyi özendirir ve güdüler, grup halinde çalışmayı öğretir, sorunların incelenmesi, çözümlerin bulunması, kullanılan yöntemlerin geliştirilmesi, işlemlerin basitleştirilmesine ve standartlaştırılmasına yardımcı olur. Ancak, tartışmanın iyi yönetilmesi ve tartışmalı konferansa katılanların yeterli bilgi ve deneyime sahip olmaları gerekir.(205)

2.2.4. Seminerler Yoluyla Eğitim

İşletmeler özellikle yüksek ve orta kademe yöneticilerini, işletme içinde ya da dışında çeşitli örgütlerce düzenlenmiş seminer çalışmalarına katarlar. Seminerler üniversiteler veya mesleki kuruluşlarca düzenlenebilir. Katılanlar genel, teknik, mesleki konularda bilgilerini tazeleme olanağı bulurlar. Genellikle güncel konular ele alınarak incelenir. Bir kaç gün süren seminerlerin sonuncu günü belirli seanslarla incelenen konu dinleyicilerin soru ve önerilerine açılır .(206)

Seminerler, iyi yönetildiğinde herkesin bir fikir katkısında bulunmasına olanak verir, düşünme ve grup halinde çalışmayı özendirir, sorunlara yaklaşım ve çözümde beceri olanaklarını arttırır, katılanların aralarındaki eşgüdüm ve işbirliğini geliştirir. Özellikle, sonuçları önceden belli olmayan sorunların tartışılmasında etkilidir. Seminer çalışmalarından iyi sonuçlar alınabilmesi için, seminer üyelerinin tartışma konuları üzerinde uzmanlık düzeyinde bilgi sahibi olmaları gerekir.(207)

2.2.5. Örnek Olay Yöntemi İle Eğitim

Örnek olay çalışmasında, eğitim programına katılanlar gerçek ya da gerçeğe uygun olarak hazırlanmış bir olayı ele alarak incelerler ve benzer koşullarda ne yapabileceklerini tartışırlar. Anlamlı ve çoğu kez işletmede karşılaşılmış örnek olayları aktarmak daha kolaydır. Örnek olay konunun uzmanı bir kişinin önünde tartışıldığı için katılma oranı yüksektir ve yapılan araştırmalar, örnek olay yönteminin en çok sorun çözme ve karar verme becerilerini geliştirmede etkili olduğunu göstermektedir.(208)

Örnek olaylarda tek bir doğru çözüm yoktur. Ancak bu özelliğin de eğitime alınacak bireylerin düşünce yapılarındaki esnekliği geliştirici bir yanı vardır. Alternatif çözüm yolları arasında duruma uygun olanına karar vermek, sorunu tam olarak tanımlayabilmek bu yöntemde kazandırılmak istenen özelliklerdir. Eğitilen bireylerin yetersizlik ve başarısızlık inançlarını kırmalarına yardımcı olmak, daha geniş görüş açısına sahip olmalarını ve kendilerine özgü bir düşünme olanağı kazanmalarını sağlamak ulaşılmak istenen amaçtır.(209)

(205) KALKANDELEN, *Hizmet İçi Eğitim*, s.135

(206) SABUNCUOĞLU, s.138.

(207) KALKANDELEN, *Hizmet İçi Eğitim*, s.126.

(208) William B.WERTHER-Keith DAVIS, *Eğitime ve Geliştirme*, Çev: Şadi can SARUHAN, *Yeni İş Dünyası*, S.60, Ekim-1984, s.17.

(209) ALDEMİR-ATAOL-ERGENÇ-GÜRÜZ, s.56.

2.2.6. Rol Oynama Yöntemi İle Eğitim

Rol oynama, eğitim programına katılanların değişik kimliklere bürünmelerini gerektiren bir yöntemdir.(210) Bu yöntemin uygulanmasında rol oynayanlar bir eğitim grubunun içinden ayrılmış iki ya da daha çok üyedir. Grubun diğer üyeleri onları gözlerler. Rol oynayanlar belli bir olayın gerçekte oluşumunu canlandırırken grubun diğer üyeleride durumu analiz eder ve değerlendirirler.(211)

Rol oynayanlar da birbirlerinden beledikleri davranışları anlatırlar. Bu deneyim, başkalarının duygularını daha iyi anlamayı ve bireysel farklılıkları daha hoşgörülü karşılamayı sağlayabilir. Rol oynama yöntemi, programa katılanların davranışlarını değiştirmeyi, çalışanların becerilerin geliştirmeyi amaçlar.(212)

Ancak, bu benzetimin yapmacık karşılanması olasılığı vardır. Bireyleri yöneten gerçek yaşamın kendilerine sağladığı çıkarıcı yaklaşımdır. Rol oynama sırasında gerçek çıkarlar ortaya çıkmayacağından, alınan kararlar, düşünceler ve davranışlar gerçekçi olmayabilir.(213)

3. İşe Alıştırma Eğitimi

İşletmeye iş için başvuran adayın seçim ve işe alma ile ilgili işlemleri tamamlandıktan sonra sıra, işe alınan işgörenin işe yerleştirilmesi ve ona örgütün tanıtılması, çalışacağı iş ortamına ve iş koşullarına ısındırılmasına gelir. Her örgüt kendisine özgü biçimsel ve doğal kuralları, kendisine özgü kültürü ile diğer örgütlerden ayrı bir bütünlükte ve değişik bir kişiliktir. Bu nedenle gerek iş yaşantısına yeni başlayanlar, gerekse iş yerlerini değiştirerek yeni bir ortama girmeye hazırlananlar için bu yeni iş ortamı ister istemez bir uyum sorunu yaratır.(214) Söz konusu uyum sorunu işe alıştırma eğitimi ile çözümlenebilir.

İşe alıştırma eğitimi "İşletmeye iş için başvuran bir işgören adayının, bu dileğinin kabul edilmesinden sonra, işletmenin yeni bir işgöreni olarak işe başlayabilmesi konusunda yapılan eğitimidir".(215)

(210) WERTHER-DAVIS, s.26.

(211) KALKANDELEN, Hizmet İçi Eğitim, s.148.

(212) WERTHER-DAVIS, s.27.

(213) .SABUNCUOĞLU, s.145.

(214) Vahdet AYDIN, **Örgüt Gerçeği Ve Personel Sorunları**, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Ankara, 1977, s.56.

(215) İnal Cem AŞKUN, **İşe Alıştırma Eğitimi**, İşletme Fakültesi Dergisi, C.II, S.2, Kasım-1973, s.49.

Yeni işgören örgüte girmeden önce gerilim içindedir. Yaşamındaki izlenimleriyle örgütün beklentilerinin karşılaştığı bir dönemde bulunmaktadır. İşletme örgütü ile ilk karşılaşmasında hedeflerini gerçekleştirebileceği beklentisi içindedir. Buna karşılık örgüt, bir takım görevleri yerine getirmesini istemektedir. Yeni işgörenin işletme ile karşılaşması, görevlerin yerine getirilmesini aşan nitelikler taşımaktadır. Bir örgütü çevresindeki örgütlerden ayıran nitelikler yeni işgörenin huzursuzluğuna yol açabilmektedir.(216)

İşletmeye yeni alınan işgören için işe başladığı ilk gün çoğu kez bütün bir ömür boyu etkisinde kalacağı olaylarla geçebilir. İşletme bu yeni işgöreni ilk gün kazanabileceği gibi kaybedebilir de.(217)

İşletme örgütü ile karşılaşan yeni işgören açısından, ilk yılın bunalımlı yıl olduğu söylenebilir. Bu süre içerisinde yeni işgören örgütün beklentileri doğrultusunda gelişmeye ve değişmeye açık bir konumdadır. Bu dönem bir bakıma, yeni işgörenin toplumsallaştırılması ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için örgütü kişiselleştirmesi çabalarını içerir. Toplumsallaştırma yalnız tutum, değer ve inançların aktarılması ile ilgili değil, aynı zamanda kişinin kendini tanıması ve kişiselliğinin gelişmesi için bir araçtır. Bu dönemde işletme yönetimi, yeni işgörenin işletmeye, işine ve çalışanlara alıştırılması için girişimlerde bulunmalıdır.(218) Başka bir deyişle, işgöreni işletmeye kazandırma çabası göstermelidir.

İşe alıştırma eğitiminin en ilginç ve önemli özelliği, bu eğitimin işgörenin eğitime en uygun olduğu ortamda bulunduğu sırada uygulanmasıdır.(219) İşe yeni alınan kimse, çoğu kez işletmede iyi bir başarı göstermeye oldukça isteklidir. Önemli olan bu isteğini canlı tutabilmektir. Daha başlangıçta hayal kırıklığına uğrayan bir işgörenin düzelmesi ya olanak dışıdır ya da çok uzun bir süre alır.(220) Bu olanak iyi kullanılmazsa, bu yolla ulaşılabilecek hedef için harcanacak zaman, çaba ve para çok fazla olacaktır. Bundan önemlisi, nitelik bakımından da eşdeğerde bir sonuçla karşılaşılması söz konusu değildir .

İşe alıştırma eğitimi, işe yeni giren işgörenlerin dışında, terfi ve atama gibi nedenlerle örgüt içinde yer değiştirenlerle, bir süre örgütten ayrı kaldıktan sonra örgüte dönenlere (221), iş tanıtımlarında değişiklik olan ve işlerinde yenilik yapılan işgörelere de uygulanır. Teknolojik yeniliklerin işgörelere tanıtılması ve onun yenileşmeye ayak uyduracak biçimde eğitilmesi gerekir.(222) Çalışma koşullarında yenilikler, yeni makine ve araçların alınması, yeni üretim süreci ve yönetsel tekniklerde transfere gidilmesi işletmelerin vazgeçemeyeceği gelişmelerdir.(223)

(216) A. ATAOL, *İşletmelerde İşe Alıştırma*, I. Ulusal Üniversite-Sanayi İşbirliği Sempozyumu, Kayseri, Kasım-1985, s.1.

(217) AŞKUN, *İşe Alıştırma Eğitimi*, s.49.

(218) ATAOL, *İşletmelerde İşe Alıştırma* s.1.

(219) KALKANDELEN, *Hizmet İçi Eğitim*, s.40.

(220) AŞKUN, *İşe Alıştırma Eğitimi*, s.49.

(221) KALKANDELEN, *Hizmet İçi Eğitim*, s.40.

(222) BAŞARAN, s.89.

(223) Zeyyat SABUNCUOĞLU, *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Bursa,1984, s.53

3.1. İşe Alıştırma Eğitiminin Amaçları

İşe alıştırma eğitiminin çeşitli amaçlarından söz edilebilir. İşe alıştırma eğitiminin temel amacı işgöreni işletmeye kazandırmaktır.(224) İşgöreni kazanılmaya en uygun olduğu bu sırada, temel amaç olan “işgöreni kazanmak” hedefine ulaşabilmek için bazı işlevlerin yerine getirilmesi başka bir deyişle, bazı ikincil amaçlara erişilmesi gerekir. Bu amaçlar, işgörenler ve işletme açısından bakılarak incelenebilir.

- Yeni işgöreni çevresine karşı küçülten yokumsanma ve beceriksizlik duygularından en kısa zamanda kurtarmaktır. Bu bakımdan işe alıştırma eğitimi ile ilgili herhangi bir kimsenin yeni işgöreni destekleyecek, ona işletmeyi tanıttak bir takım bilgileri vermedeki başarısı, işe alma dönemlerinin ilk günlerinde çok yüksek olan işgören değişim çabukluğu oranının düşmesinde büyük rol oynar. Böyle bir eğitim sürecine girilmeyip, yeni işgörene karşı yabancı kalındığı, ilk günlerde gereksinme duyduğu destekten yoksun bırakıldığı, hatta kendisine kırıcı davranıldığı durumlarda, sırasında işletmeye alınması için büyük çabaların gösterildiği kişi ya işi bırakır, ya da işi ile ruhsal bağıntısı kopar. (225)

Bazı yöneticiler bireyin beceriksizlik ve yokumsanma duygularından kurtarılmak gibi gereksinmelerini görmezlikten gelmekte ya da gereken ilgiyi göstermemektedir.(226) İşgörenlerin yürek güçlerini yükseltmede yöneticinin tutumu büyük önem taşır. Yöneticinin, kişilerin içine girerek onlarla doğrudan ilişki kurması, sorunlarına doğrudan ilgi duyması, yardımcı olması gerekir.(227)

- Yeni işgörenin yürüteceği işin koşulları, uyacağı kurallar ve sağlanan sağlık, işgüvenliği, iş dinlenmesi gibi olanaklarla ilgili eksiksiz bilgi vermektir.(228) Çalışma koşulları ile ilgili olarak, çalışma saatleri, ücret, eğitim, işinde yükselme, disiplin gibi konularda işgören aydınlatılmalıdır.(229)
- İşe alıştırma eğitimi ile ilgili üçüncü bir amaç da yeni işgörende işletmenin veya işyerinin, kendi işletmesi ya da kendi işyeri olduğu duygusunu yaratmaktır.(230)Yeni işgöreni işletme ailesinin yeni bir üyesi olduğuna inandırmak, işyerinde kendisini rahat hissetmesini sağlayarak, gerilimden kurtarmak, yeni işe başlamanın sorunlarını en aza indirebilmek için örgütü ve yeni işgöreni birbirlerine tanıttak ve birbirlerini daha iyi ve olumlu izlenimlerle tanımalarını sağlamak (231)yeni işgörenin işletmeyi veya iş yerini benimsemesine yardımcı olacaktır.

(224) AŞKUN, *İşe Alıştırma Eğitimi*, s.49.

(225) a.g.k. s.50.

(226) SABUNCUOĞLU, *Çalışma Psikolojisi*, s.53.

(227) Sinan ARTAN, *İşletmelerde İşgörenlerin İşlerini Benimseyebilmelerinde Yöneticilerin Rolü ve Önemi*, E.İ.T.İ.A, C.XIV, S.2, Haziran, 1987, s.63.

(228) AŞKUN, *İşe Alıştırma Eğitimi*, s.50.

(229) ŞENATALAR, s.156.

(230) AŞKUN, *İşe Alıştırma Eğitimi*, s.50.

(231) ŞAHİN, *İş İdaresi*, F.4, s.273.

Genellikle tutucu ve gelenekçi yapıya sahip eski işgörenlerin yeni işgörelere karşı olumsuz bir tutum takındıkları görülür. Bu tür davranışın nedeni yeni gelenlerin çalışma temposunun üstüne çıkma olasılığı ya da yeni gelenler üstün yeteneklere sahip iseler, eski işgörelerin yükselme şansını azaltabileceği gibi düşünelere dayanabilir. Bu nedenle, yeni işgörelin çalışma grubuna ve örgütsel düzenin geleneksel yapısına ters düşmeyecek davranış ve yeteneklerle donatılması gerekir.

Yeni işgörelin örgütün geleneksel yapısına uygun yetenek ve davranışlarla donatılması, onun bu yapıya uygun davranmasını sağlayacak, eski işgörelin olumsuz tutumlarını bir ölçüde engelleyebilecektir. Dolayısı ile yeni işgörelin işletmeyi veya işyerini benimsemesi kolaylaşacaktır.

- İşe alıştırma eğitiminin bir amacı da bazı işgörelin karşılaştıkları gerçek şokunu en aza indirmektir. İşgörelin yeni işyerinde bekledikleri ile buldukları arasındaki karşıtlık gerçek şokudur. İşe alıştırma eğitimi ile, yeni işgörelere işlerinin ne olduğu gösterilerek, neler bekleyebilecekleri açıklanmış olur.(232) Bu eğitim bireye işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama olanağı verirken, bir yandan işi ile ilgili yeteneklerinin artmasına, diğer yandan kişiliğinin gelişmesini sağlamaya yönelir.(233)

İşe alıştırma eğitiminin, işletme açısından bazı türsel amaçlarından söz edilebilir.

- İşe alıştırma eğitimi ile, işe alma dönemlerinin ilk aylarında çok yüksek olan işgörel değişimi çabukluğu düşürülebilir. (234) Bu yolla, işgörel bulma, seçme ve yerleştirmede katlanılan maliyetlerin daha az olması sağlanabilir. İşgörel bulma amacı ile girilen, işgörel arama ilanları ile ilgili harcamalar, iş görüşmesine davet ve gelişle ilgili harcamalar, işletme ile iş için başvuranlar arasındaki yazışmaların harcamaları, işgörel seçiminde kendilerinden yararlanabilecek doktor, psikolog gibi danışmanlık hizmeti harcamaları, telefon, telgraf, olası yemek yeme harcamaları, işletme içinde seçimle görevli kişilerin ayıracakları zamanın maliyeti gibi harcamalar iyi bir işe alıştırma programı uygulaması ile önemli oranlarda azaltılabilir.(235)
- Yeni işgörelene daha başlangıçta iş ve işletme ile ilgili bilgiler verilmezse, kafasında yanıtlanmamış bir takım sorular kalacak ve bunların yanıtlarını öğrenmek için, sık sık üstlerine gidip hem onların zamanını alacak, hem de sırasında iş arkadaşlarını böyle sorular nedeni ile işten alıkoyup, iş verimlerini düşürebilecektir. Diğer yandan gerek işe alıştırma eğitiminin yokluğunda, gerek bu tür sorulara izin verilmediğinde, söz konusu işgörel aklına takılan soruların yanıtlarını kendi başına, ancak kuşkusuz kuralları bozup, kurulu düzeni alt üst ederek verecektir.(236)

(232) ŞAHİN, İş İdaresi, F.4., s.273.

(233) SABUNCUOĞLU, Personel Yönetimi, s.135.

(234) AŞKUN, İşe Alıştırma Eğitimi, s.50.

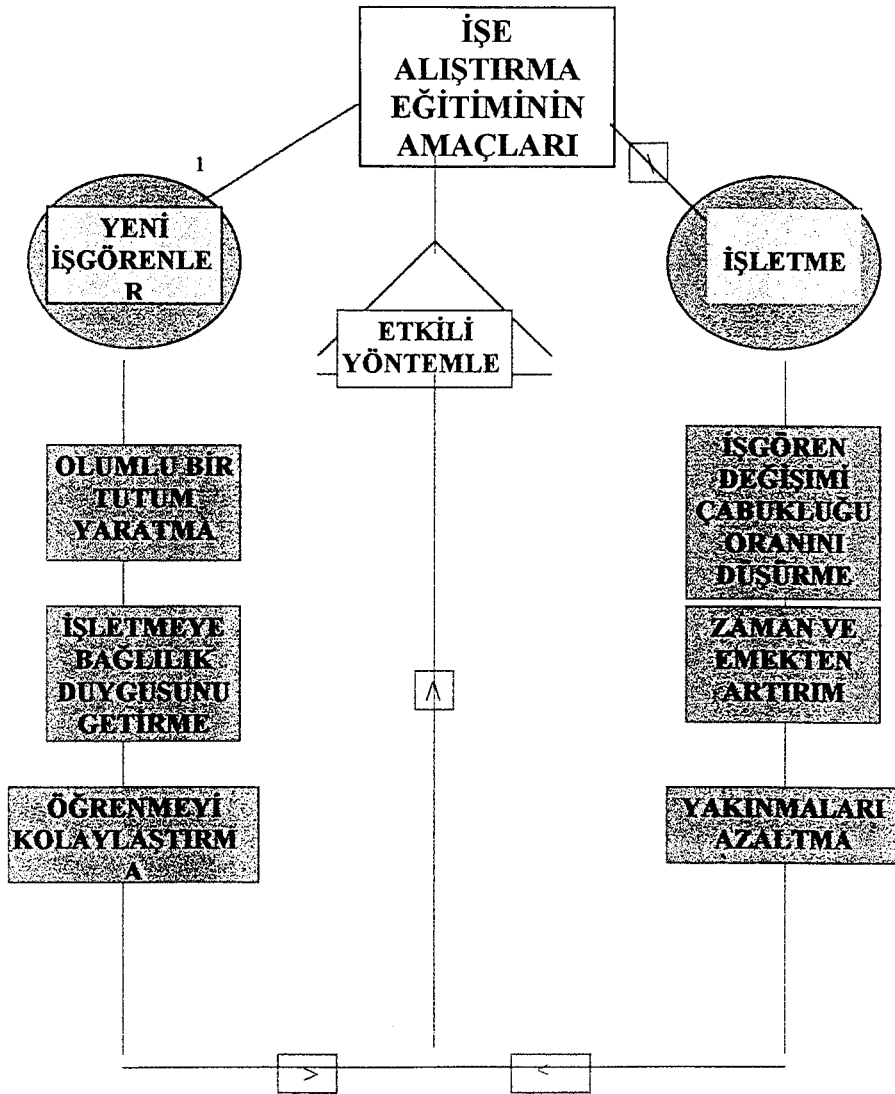
(235) ŞENATALAR, s.155.

(236) AŞKUN, İşe Alıştırma Eğitimi, s.51-52.

(237) ATAOL, İşletmelerde İşe Alıştırma, s.7.

- İyi bir işe alıştırma eğitimi ile işgörene yüküm ve haklarının neler olacağı öğretileceğinden, sonradan bunların bilmeme nedeni ile doğan yakınmalar önleyebilecektir. Ayrıca böyle bir eğitimle işgörenin kendi üstüyle olan ilişkileri arkadaşça bir temel üzerine oturabilecektir. (238)

Buraya kadar incelenmeye çalışılan işe alıştırma eğitiminin amaçları bir şema yardımı ile özetlenebilir.



Şekil-1: İşe Alıştırma Eğitiminin Amaçları(239)

(238) AŞKUN, İşe Alıştırma Eğitimi, s.52.

(239) a.g.k., s 51.

3.2. İşe Alıştırma Eğitiminin Planlanması

İşe alıştırma eğitiminin programı başlıca üç bölümde ele alınabilir. Bunlar, gerçeklerle ilgili bilgi, tutum veya duyguya ilişkin konular, ustalık ya da yeteneklerle ilgili olanlardır. Ayrıca söz konusu üç bölüm, yirmi iki türsel kısımda ikinci kez bölümlendirilebilir: (240)

- İşletmenin ve ilgili bölümün kuralları ya da işleyiş düzeni hakkında bilgi,
- İşletmenin yararlanılabilecek hizmetlerine ilişkin bilgi,
- İşletmenin niteliği, yaptıkları ve ürettiği mal ya da hizmetlerinin önemi hakkında bilgi,
- Yeni işgörenin işletmedeki yeri ve önemine ilişkin bilgi ile duygularını geliştirme,
- İşgörenin üstleri ve çalışma arkadaşlarına karşı arkadaşlık duygularını geliştirerek, kendisini evindeymiş gibi hissedecek ortamı yaratma,
- İşgörende haklı ve tarafsız bir muamele göreceği duygusunu yaratma,
- İşletmeye güven ve ondan gurur duyma eğilimini güçlendirme,
- İşgörende serbestçe soru sorma, eleştiride bulunma izlenimini yaratıp, işletmeye karşı kin, nefret gibi olumsuz duyguların kendisinde yer etmesini başlangıçta önleme,
- İşgörende yaptığı iş, işletmenin ürettiği mal veya hizmet ve tümüyle işletme için kişisel sorumluluk duyma eğilimini yaratma,
- İşveren ve işgörenin karşılıklı bağlılığı kanosunda işgöreni inançlı kılma,
- İsrâflar ve maliyetle ilgili olarak işgörende sorumluluk duygusunu geliştirme,
- İşe düzenli olarak devam etmesinin gereğini takdir etmesini sağlamak,
- İşletmenin yetki kanalları hakkında bilgi verme,
- İş güvenliği ve sağlığı kuralları uygulamasına ilişkin bilgi verme,

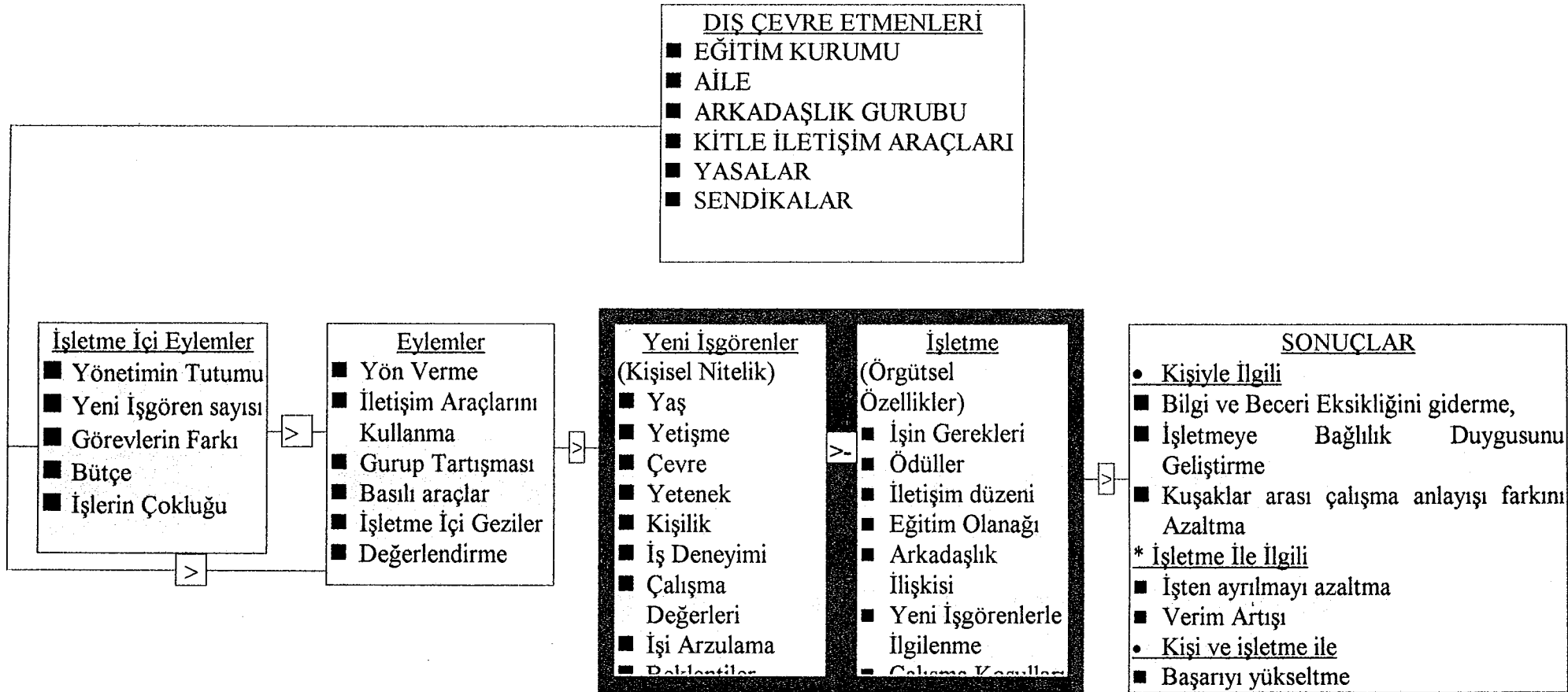
- Ücretten yapılan kesintiler, sigorta vb. noktalarda işgöreni en açık şekilde aydınlatma,
- Kişisel sosyal ve iş ihtiyaçlarını nereden karşılayacağına ilişkin olarak yeni işgörene bilgi vermek ve kendisinde bunu serbestçe yapacağı duygusunu geliştirmek,
- Yeni işgörende üst'ünün ve merkezdekilerin (veya işletmenin en üst yönetim düzeyindekilerin) kendisine karşı herhangi bir olumsuz düşüncelerinin olmadığı kanısını yaratmak,
- İşletme yönetiminin tek tek her işgörenin kişisel özgürlüklerine saygılı olduğu izlenimini yaratmak,
- Bütün iş ilişkilerinde işgörenin yapıcı, olumlu bir tutum içine girmesi yönünde işgörene etkide bulunmak,
- İşgörene başlangıçta, yapacağı iş ile ilgili ustalıklara hakimiyetini ortaya koyma fırsatı verme,
- Haksız işten çıkarma olanağının pek az bulunduğuna, buna karşılık iş ile kanışlanmanın kararlı bir çalışma sonucu sağlanacağına yeni işgöreni inandırmak,

İşe alıştırma eğitim programları genellikle büyük boyutlara ulaşmış veya işe giriş çıkış oranı çok olan işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Küçük işletmelerle, işe giriş çıkış oranı düşük olan işletmeler işe alıştırma konusunda ayrıntılı bir program yerine sırası geldikçe işe alınan kişiye gerekli bilgileri verme yolunu seçerler. Uygulanacak işe alıştırma eğitim programının kapsamı ve yöntemleri, işletmenin iş hacmine, alacağı işgören sayısına ve işe alacağı işgörenin yetişkinlik derecesine göre değişir.(241) Burada, bu değişkenleri de içeren, bir "İşe alıştırma modelini" vermek, hem işe alıştırma eğitiminin amaçlarına ulaştıracak eylemleri hem de işe alıştırma eğitim programları yapılırken göz önünde tutulacak etkenleri anlatmak açısından yararlı olacaktır.

ŞEKİL-2'de gösterilen bu modelde işletme yaşamına yeni katılan ibir işgörenin, işine alıştırılmasında yerine getirilecek eylemlerle, bu eylemleri etkileyen dış çevre etmenleri açıklanmaktadır. (242)

(241) ŞENATALAR, s.155.

(242) ATAOL, İşletmelerde İşe Alıştırma s.2.



ŞEKİL-2: İşe Alıştırma Modeli(243)

İşe alıştırmada gerekli görülen eylemler ve bu eylemleri etkileyen işletme içi etmenler, ŞEKİL-2’de yer alan modelin sol tarafında bulunmaktadır. Bu eylemlerin, yeni işgören ile işletme arasında uyum sağlamaya yardımcı olacağı düşünülmüştür. Bu uyum gerçekleştiği ölçüde işgörenin başarılı, devamlı olacağı ve işletmeye bağlılığının artacağı ileri sürülebilir. Bunlar da işe alıştırma çıktıları olarak ŞEKİL-2’te gösterilen modelin sağ tarafında yer almıştır. İşe alıştırma üzerinde etkisi olan dış çevresel etmenler de sözü edilen modelin üstünde bulunmaktadır. Bu model içindeki ilişkiler ise varsayımsal olarak okların yönünde gerçekleşmektedir. ŞEKİL-2’de gösterilen işe alıştırma modelini oluşturan öğeler şöyle açıklanabilir.(244)

3.2.1. Dış Çevre Etmenleri

Eğitim kurumları, kişinin bilgi ve beceri sahibi olmasını sağlayan örgütlerdir. Kişi bu kurumlardan elde ettiği bilgi ve beceriyi çalışma yaşamına katılma sürecini başlatan ve kişiye önceki kuşakların değerlerini öğreten toplumsal kümeleri oluştururlar. Kitle iletişim araçları da kişinin toplum içindeki konumunu etkileyen, içinde yaşadığı toplumda özdeşleşmesini sağlayan başka bir etmen grubudur. Yasalar, çalışma yaşamına yeni başlayacak kişiler ve görevleri değişen işgörenler için yerine getirilecek koşulları belirler. Sendikalar ise, üyelerinin çalışma ilişkilerinden doğan haklarını ve çıkarlarını gözeterek işletme yöneticilerinin işgören politikalarında etkilemelerde bulunur.

3.2.2. İşletme İçi Etmenler

İşe alıştırma bir değişimi gerektirdiğinden, yeni işgörenlerle yöneticiler arasındaki iletişimde iki grubun hazırlıklı olması beklenir. İşe alıştırma sırasında kimi yöneticiler bilgi vermezken, kimileri de kısa sürede verdikleri bilgilerle işgöreni bunaltabilirler. Her iki durum kişinin uyumunu güçleştirebilir. İşe alıştırlacak işgörenlerin çok olması, bilginin aktarılmasında güçlükler doğurabilir ve iletişim araçlarının kullanılmasına yol açabilir. Görev yerlerindeki ayrımlar, kişilerin uzlanım alanları, bilgi ve beceri düzeyleri, işe alıştırma üzerinde etkilidir. İşletmelerde işten ayrılmaların çok olduğu ve yeni pazarlara girildiği dönemlerde, işgörene yönelik işe alıştırma eylemlerinin yoğunluk kazanacağı düşünülebilir.

ŞEKİL-2’de gösterilen işe alıştırma modelinin, buraya kadar anlatılan dış çevre ve işletme içi etmenleri, işe alıştırma eğitim programlarının hazırlanmasında göz önünde bulundurulması gereken öğelerdir.

İşe alıştırma eğitim programı hazırlanırken, programı hazırlayanlar, kendilerini yeni işgörenin yerine koyarak düşünmelidirler, böylelikle yeni bir işgörenin gereksinimlerine uygun bir programı gerçekleştirebilirler. Programın hazırlanmasında eski işgörenlerin fikir ve önerilerinden faydalanılabileceği gibi, gözetimcilere, yeni işgörenler tarafından daha çok ne çeşit sorularla karşılaştıkları da sorulabilir.(245)

(244) a.g.k., s 3.

(245) TANYELİ, s.142.

3.3. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütlenmesi

“Örgütlenme, planların verimli ve ekonomik bir biçimde uygulanması için gerekli koşulları sağlama ve devam ettirme yolundaki çalışmalardır”.(246) Örgütlenmede başlıca şu basamaklardan geçme zorunluluğu vardır:(247)

- Görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplanması,
- İşgörenlerin belirlenip atanması,
- Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi,
- Yer araç ve yöntemlerin belirlenmesi,(248)

İşe alıştırma eğitiminin örgütlenmesi de işe alıştırma eğitim programında yer alan işlerin verimli ve ekonomik biçimde uygulanması için gerekli koşulları sağlama ve devam ettirme çalışmalardır denebilir. Görülecek işler planlama aşamasında belirlenir. Ancak ayrıntılara inip, en aza emek ve giderle yapılabilecek biçimde bölmek, sıralamak, düzenlemek örgütlenmenin görevidir. İşe alıştırma eğitim programında belirlenen işlerin hangi sıra ile ve kimler tarafından yapılacağı ve hangi yöntemlerin kullanılacağı, bu yöntemlerin uygulama yerleri ve ne kadar zamanda uygulanacakları, bu yöntemlerin uygulanmasında gerekli olan araçların sağlanması örgütlenme çalışmalarıyla olur.

İşe alıştırma eğitiminde yararlanılan başlıca yöntemler, işletmeyi tanıtıcı yayınlar, konferanslar açık oturumlar, grup toplantıları, görsel teknikler, işletme gezileri, üstler veya bu konuda çalışan uzmanlarca yürütülecek bireysel görüşmelerdir.(249)

3.3.1. İşletmeyi Tanıtıcı Yayınlar

“İşgören kılavuzu” yeni işgörenin işletmedeki yerini görmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İşgören kılavuzu yanında bir bakıma onun tamamlayıcısı olarak bazı özel amaçlı broşürlerde hazırlanabilir.(250)Bu yayınların, anlaşılabilir, açık bir dille ve samimi bir hava içinde yazılmış olması önem taşır. Bu yayınların olmaması durumunda yeni işe alınan kişilere, en azından mülakat sırasında işle ilgili yapılan açıklamaları içeren basılı bir metnin verilmesi uygun olur.(251)

Konferanslar-Açık Oturumlar-Grup Toplantıları:

Konferans, açık oturum gibi grup toplantıları belli dönemlerde işgören girişleri en az 10-15 olan işletmelerde zamandan tasarruf için özellikle önerilen bir yöntemdir. Bu tür toplantılarda sinema, televizyon, fotoğraf gibi görsel eğitim araçlarından yararlanıldığı gibi sorulu-yanıtlı konuşma tekniklerinden de yararlanılabilir.(252)

(246) Nuri TORTOP, **Yönetim Bilimi**, Ankara, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Ankara, 1982), s.68.

(247) CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZ-ALP, s.103.

(248) a.g.k.

(249) AŞKUN, **İşe Alıştırma Eğitimi**, s.55.

(250) A.g.k., s.56.

(251) ŞENATALAR, s.158.

(252) AŞKUN, **İşe Alıştırma Eğitimi**, s.56.

Görsel Teknikler:

Görsel tekniklerden etkili faydalanılması için bunların grup toplantı yöntemleri ile birleştirilmesi gerekir. Görsel tekniklerin başlıcaları film gösterme, saydam resimler göstererek açıklamalar yapma, özel sergiler hazırlamak, işletme düzenini gösteren haritalar kullanmak, kapalı devre televizyon olanaklarından faydalanmak olarak sayılabilir.

İşletme Gezileri:

İşletme içi geziler de etkin bir işe alıştıırma yöntemi olarak kullanılmaktadır. İşletme gezilerinde rehberlik görevini üstlenen kişinin gerekli bilgileri belli bir düzen içinde ve anlaşılır biçimde sunması önemlidir. Yeni işgörenlerin işletmeyi, çalışırken durumunu ve girecekleri iş çevresini yakından tanımaları, doğrudan doğruya görmeleri, günlük yaşantılarının işletme içinde nasıl geçeceğini izlemeleri, başlangıçtaki ürkekliklerini ve bu arada eğer varsa işletme hakkındaki yanlış kanıları gidermelerini sağlayabilecektir.

Bireysel Görüşmeler:

Yeni işe giren işgörenlerle, kendi üstleri ya da ilgili uzman veya görevliler tarafından yapılan görüşmelerin işe alıştıırma eğitiminde önemli bir yeri vardır. Böyle bir görüşme ortamında yeni işgörene işletme ile ilgili bilgiler ve öğrenmesi gereken diğer konular onun anlayabileceği biçimde ve samimi bir havada açıklanabilir. İşgören de aklına takılan yerleri, anlamadığı noktaları daha serbestçe görüşmeciye aktarıp, istediği aydınlatıcı bilgileri en iyi şekilde alabilir. Bunun nedeni ise görüşme yönteminde yeni işgörenin üzerinde herhangi bir grup baskısının bulunmayışı, öğrenmek istediği her şeyi başkalarından sıkılmadan söyleyebilme olanağının bulunmasıdır.

3.4. İşe Alıştıırma Eğitiminin Yürütülmesi

Yönetimde planlama ve örgütlemekten sonra sıra, kurulan düzenin çalıştırılmasına gelir. Bu işi yerine getirecek işlev yürütmedir.(253)

İşe alıştıırma eğitiminin yürütülmesi işlevi ise, işe alıştıırma eğitiminin uygulanması anlamını taşır. Başka bir deyişle, eyleme geçilir.

İşe alıştıırma eğitiminin planlanması başlığı altında sözü edilen, ŞEKİL-2'de gösterilen işe alıştıırma modelinin eylemler bölümünde yer alan yön verme çalışmalarının, yapılan işe alıştıırma, programları doğrultusunda, işe alıştıırma eğitiminin örgütleme aşamasında belirlenen, yer, zaman, süre, eğitici ve yöntemler kullanılarak uygulanması işe alıştıırma eğitiminin yürütülmesi işlevidir. ŞEKİL-2'de yer alan işe alıştıırma modelinin eylemler bölümünde ki yön verme çalışmaları aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

3.4.1. Yeni İşgörene Yön Verme

Endüstri işletmelerinde işe alıştırma programının ilk bölümü, işgören yöneticisine (işgören yöneticisi ya da şefi) yerine getirilir. Bu bölümde yeni işgörene işletme ve ürünleri tanıtılır, kişinin örgüte ilgi duymasını sağlamak için işletmenin değişik çalışmalarından örnekleri içeren filmler de gösterilir. Yön verme aşamasında işgörene sağlanan yardımlar açıklanır.(254)

Genel bilgilerin verilmesinden sonra yöneticinin görevi başlamaktadır. İşletmelerde bu görevin, ilgili bölümde kıdemli kişiye devredildiği görülebilir. Yön verme sırasında eski ve yeni işgörenler arasında etkileşim başlamaktadır. Etkileşimin sağlanması grubun yeni üyeyi benimsemesine bağlıdır. Yeni işgörenin üstü, işin öğretilmesinde kişinin çevreye alıştırılmasında etkin olan bir kişidir.

3.5. İşe Alıştırma Eğitiminin Düzenleştirilmesi

“Düzenleştirme, insanların çabalarını birleştirmeyi zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaca varmak için faaliyetlerin birbiri ardına gelmelerini ve içiçe geçip kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerini sağlama işlevidir”.(255)

Bu tanıma dayanarak, işe alıştırma eğitiminin düzenleştirilmesi, yeni işgörenlerle, işe alıştırma eğitiminin yürütülmesinden sorumlu kişilerin çabalarının birleştirilmesi, zaman bakımından ayarlanması, yeni işgörenin işletmeyi, işini benimsemesi ve işletmenin de yeni işgörenden beklentilerinin gerçekleşmesi gibi ortak amaçlara ulaşmak için faaliyetlerinin gerçekleşmesi gibi ortak amaçlara ulaşmak için faaliyetlerin birbiri ardına gelmelerini ve içiçe geçip kenetlenerek, birbirlerini bütünlemelerini sağlama işlevidir denilebilir. İşletmenin ve yeni işgörenlerin birbirlerini bütünlemelerinin sağlanmasında yeni işgörenle ve örgütle ilgili değişkenler etkili olabilir.

İşe alıştırma eğitiminin planlanması başlığı altında verilen ŞEKİL-2’de açıklanan model içindeki ilişkiler, varsayımsal olarak, oklar yönünde gerçekleşmektedir. Yeni işgörenle ve örgütle ilgili değişkenler aşağıdaki gibi açıklanabilir.

3.5.1. Örgütsel Değişkenler

Örgüte giren kişi örgütsel rol arayışındadır. Yeni işgören, rolünün gereklerine ilişkin bilgilerin bir kısmını işe alma görüşmesinde elde etmesine karşın, göreve başladığında kendisinden beklenenleri de doğru algılamak zorundadır.(256)

(254) ATAOL, *İşletmelerde İşe Alıştırma*, s.5-6.

(255) CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZ-ALP, s.106-107.

(256) ATAOL, *İşletmelerde İşe Alıştırma*, s.4.

İyi tanımlanmamış görevlere yeni işgörenin uyumunu beklemek yanlış bir tutumdur. Görevinin gereklerini tümüyle kavrayamayan kişinin başarımı da güçleşir. İşletmenin iş tanıtımları örgütün yeni işgörende aradığı değerleri de açıklamaktadır. Yeni işgörenin yöneticisi ile istediği anda iletişim kurabilmesi ve örgütün işleyişi hakkında bilgi alabilmesi de uyum üzerinde etkilidir. Yeni işgören, işi ve örgütü hakkında yönetimden göreceği destek ve ilgi ölçüsünde hoşnut olur. İşletmede çalışılan yerin aydınlatılmasında, havalandırılmasında ve gürültüsünün azaltılmasında yönetimce gösterilecek çabalar, yeni işgörenin işine alıştırılmasına etki eden başka bir etmen grubudur.

İşe alıştırma eğitiminin düzenlenmesi bir anlamda yeni işgörenin nitelikleri ile örgüt niteliklerinin uyumlu kılınabilmesi çalışmalarıdır. Yeni işgörenin kişilik yapısı ile örgütün genel yapısı ve örgüt yönetiminin politikaları uyumlu kılınabildiği ölçüde, yeni işgörenin işletmeye bağlılığı artacak, yeni işgören işletmenin amaçlarına ulaşmasında olumlu yönde etkili olacaktır. Ancak düzenleme çalışmalarının başarılı olabilmesi, yeni işgörenle ilgili değişkenlerin ve örgütsel değişkenlerin bilinçli bir biçimde ortaya konulması ile gerçekleşebilir. İçine kapanık bir kişiden her şeyi sorarak öğrenmesi beklenemeyeceği gibi, girişken kişiliğe sahip bir kimsenin de olur olmaz zaman ve yerde merak ettiği her soruya sormasına izin verilmez.

3.6. İşe Alıştırma Eğitiminin Denetlenmesi

“Denetim, diğer yönetim işlevlerinin, neyi, nasıl, hangi ölçüde başardığını araştırma ve saptama işlevidir” .(257) Denetim işlevi, işletme faaliyetlerinin her alanında etkisini gösterir ve faaliyetlerin belirli kanallar içersinde akışını sağlar. Hangi konu ile ilgili olursa olsun, denetim işlemi şu aşamalarda yerine getirilir :

- Amaçların kararlaştırılması,
- Amaçlarla ilgili standartların gösterilmesi,
- Bu standartların sağlanmasından kimlerin sorumlu olacağıın belirtilmesi,
- Denetim noktalarının kararlaştırılması,
- Elde edilen sonuçların veya uygulanan yöntemlerin standartlarla karşılaştırılması,
- Gereken düzeltmenin yapılması .(258)

İşe alıştırma eğitiminin denetlenmesi ise, işe alıştırma programlarında saptanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının araştırılıp, saptanması, ulaşılmadıysa gereken düzeltmenin yapılması işlevidir denilebilir. Öncelikle işe alıştırma eğitiminden beklenenler, başka bir deyişle işe alıştırma eğitiminin amaçları ortaya konmalıdır.İşe alıştırma eğitiminden beklenenler, ŞEKİL-2’de gösterilen işe alıştırma modelinin sağ tarafında, sonuçlar bölümünde yer almaktadır.

(257) CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZ-ALP, s.108.

(258) CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZ-ALP, s.108.

3.7. İşe Alıştırmanın Sonuçları

Yeni işgörenlerin tüm soruları açıklığa kavuşacağından göreve başlatılmaları gerçekleşir. İşine ve örgütüne alışan bir kişinin verimi artacağından, bağlı bulunduğu birimin ve örgütün verimli çalışması sağlanır. İşe alıştırma sonunda kişi ve işletmeyi ilgilendiren sonuçlar olarak da şunlar belirtilebilir; İşe alıştırılan kişinin gönül gücünün düzelmesiyle örgüt içi ilişkilerinin geliştirilmesi ve iş başarımının artması sağlanır. Yönetim, işe alıştırma süresinde, yeni işgörendeki olumsuz izlenimlerin giderilmesine özen göstererek, kişiyi ve çevresini kazanır.(259)

Yeni işgörenin çalışma arkadaşları tarafından kabulünü sağlamak, işe alıştırma eğitiminin en duyarlı konularından birisidir. İşe yeni giren işgörenin kendisini çevresine kabul ettirmesi onun işe alıştığıının en kesin göstergesidir. Ayrıca bu durum işe yeni başlayan işgörenin işi ile olan uyumluluğunu değerlendirmede bir ölçüdür.(260)

3.7. İşe Alıştırma Eğitiminde Yönetici Yetiştirme

Yönetimin işlevlerinden biri olan yönetici yetiştirme, işe alıştırma eğitimi açısından bakıldığında, işe alıştırma programlarını hazırlamak, programı uygulamak ve işe alıştırma eğitim programlarının başarı değerlendirme sonuçlarını yorumlamakla sorumlu kişilerin yetiştirilmesidir denilebilir.

İşe alıştırma programlarının başarısı büyük ölçüde, yer, süre ve içerik bakımından işletmenin kendine özgü niteliklerine uygun biçimde hazırlanmasına bağlıdır. İşe alıştırma eğitim programını hazırlayacak kişinin öncelikle, işletme ile ilgili, yeni işgörenin merak ve sorularına yanıt olabilecek, her türlü bilgiye sahip olması gerekir. Bu nedenle ilkin işe alıştırma eğitim programlarının, yer, zaman ve içeriğini belirlemekle görevlendirilecek kişinin işletmeyi yakından tanınması sağlanmalıdır. Ayrıca, işletmede oluşabilecek değişikliklerle ilgili olarak da bu kişilerin bilgilendirilmesi gerekir.

İşe alıştırma eğitim programları yer, zaman ve içerik bakımından ne kadar yeterli ve işletmeye uygun olursa olsun bu programdan bekleneni elde etmek, eğitiminin programı uygulamadaki yeterliliği ve başarısına bağlıdır. İşe alıştırma eğitimi uygulamakla sorumlu eğitimcilerin de, yeni işgörenin merak konusu olabilecek, işletme ile ilgili bilgilerin dışında, insanlar arasındaki farklılıkları ayırt edebilme, sabırlılık, eğitimcilikten zevk alma ve eğitim-öğretim tekniklerini bilme gibi özellikleri de taşıması gerekir. İşe alıştırma eğitimi uygulama görevi, işletme içinden bir yönetici ya da gözetimci tarafından yürütülüyorsa bu kişilerin, bu özellikleri taşımasına özen gösterilmelidir. İşe alıştırma eğitimi uygulayacak kişilerin, öğreteceği konuların neler olduğu, konunun boyutları ve nasıl öğretileceği konularında bilgilendirilecekleri bir eğitimden geçirilmeleri gerekir.

(259) ATAOL, İşletmelerde İşe Alıştırma, s.7.

(260) ŞAHİN, İş İdaresinin Temel Kavramları, s.378.

İşe alıştırma eğitiminden beklenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirilmesi, hem bu programa katılmış işgörenler yönünden hem de bir sonraki işe alıştırma eğitim programının hazırlanmasında girdi oluşturma yönünden önem taşır. İşe alıştırma eğitimiyle ulaşılmak istenen amaç işgörenin işe ve işletmeye uyumunun sağlanmasıdır. İşgörenin işine ve işletmeye uyum sağlayıp sağlayamadığı ise, bu konuda tarafsız davranması gerekli olan yakın amirlerinin ya da iş arkadaşlarının, yeni işgören hakkındaki düşünceleri ile belirlenebilir. İşletmeye yeni katılan işgören hakkındaki olumlu ya da olumsuz olabilecek bu düşüncelerin, düşünceleri ortaya atanlardan mı, yeni işgörende mi yoksa işe alıştırma eğitim programındaki aksaklıklardan mı kaynaklandığına açıklık getirmek, değerlendirme sonuçlarını yorumlayacak kişinin yeteneğine bağlıdır. İşletmelerin tür ve büyüklüklerine göre değişebilecek olan bu kişiler, küçük işletmelerde yönetici ya da işletme sahibi olabilir. Büyük işletmelerde yeni işgörenin görevli olduğu birimin yöneticisi olabileceği gibi eğitim müdürlüğünde görevli olan birine de bu sorumluluk verilebilir.

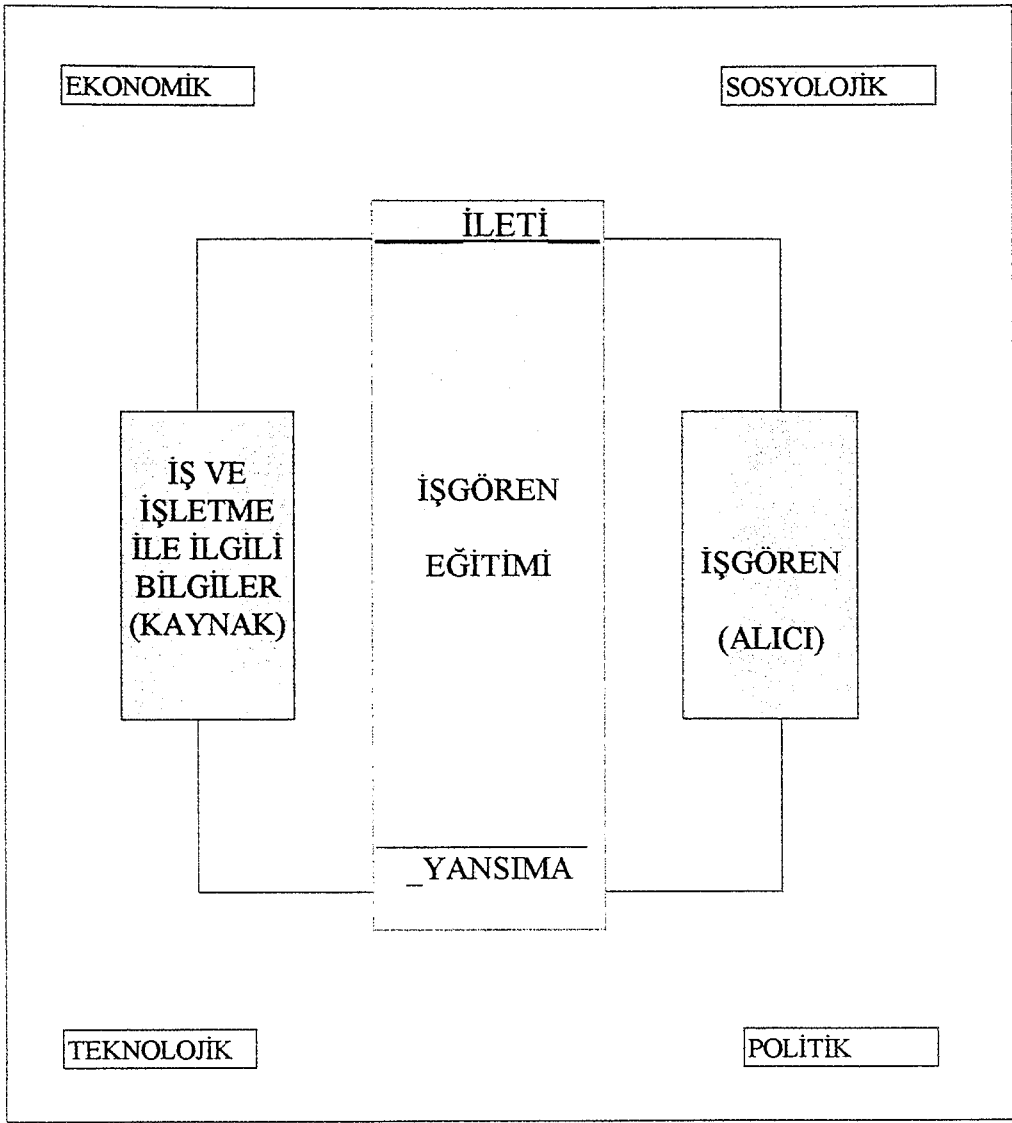
İşletmeye yeni katılan ve işe alıştırmaya yönelik eğitsel bir çalışmaya alınan işgörenlerin işletmedeki adaylık veya deneme süreleri sonunda, onlar hakkında verilen tezkiye, rapor ve benzeri belgelerin değerlendirmesini yapacak kişilerin, bu belgeleri hazırlayanlarla yeni işgörenlerin çıkar ilişkileri ve işe alıştırma eğitim programının içeriği gibi konularda ayrıntılı bilgi sahibi olmaları gerekir. Özellikle eğitim birimi bulunan işletmelerde, rapor, tezkiye ve benzeri belgelerin değerlendirme sonuçlarını yorumlayacak kişinin, işletmedeki orunlara bağlı çıkar ilişkileri, işe alıştırma eğitim programı içeriği ve hakkında rapor verilen işgörenlerin özellikleri gibi konularda bilgilendirilmeleri zorunluluk taşıyabilir. Bu da eğitsel bir çalışma ile sağlanabilir.

Sonuç olarak, işe alıştırma eğitim programlarından başarılı sonuç alabilmek, programı hazırlayacak, uygulayacak ve değerlendirmeyi yapacak kişilerin iyi yetiştirilmesine bağlıdır.

3.9. İşe Alıştırma Eğitiminde İletişimin Önemi ve Etkinliği

İşgören yönetiminde eğitim işlevine bağlı iletişim ortama ŞEKİL-3'teki çizimle belirtilebilir.

Eğitime alınan kişi, eğitim sırasında, eğitici ve çevre ile etkileşimde bulunur. Eğitcinin bir konuyu, eğitileceklere öğretmeye uğraşması o konunun hedef davranışlarını onlara kazandırmaya çalışması demektir. Eğitcinin bir konu ile ilgili hedef davranışları, eğitileceklere kazandırmaya çalışması demektir.



Şekil-3 Eğitim İşlevinin İletişim Ortamı(261)

Eğiticinin bir konu ile ilgili hedef davranışları, eğitileceklere kazandırmaya çalışması ise, o konuyla ilgili olarak, kendisinde bulunan daha önce kazanmış olduğu, fikir, bilgi, tutum, haber, duygu ve becerileri, eğiteceği kişilerle paylaşması, başka bir deyişle, bu davranışların eğitilenlerde de oluşmasını sağlamaya çaba göstermesi demektir. Oysaki davranış değişikliği meydana getirmek üzere fikir, bilgi, haber, tutum, duygu ve becerilerin paylaşılması iletişim olarak adlandırılmaktadır. O halde, eğiticinin, eğitilecek kişiler arasında o konuda bir iletişim kurulmasına bağlıdır.(262)

ŞEKİL-3'te gösterilen, eğitim işlevinin iletişim ortamı, işe alıştırma eğitimi de kapsamına alır. İşe alıştırma eğitimi ile yeni işgörene verilmek istenen bilgi, duygu ve düşüncelerin istenilen biçimde aktarılıp, aktarılamadığı da yansıma ögesi yardımı ile saptanabilir.

İletişimin, genel olarak tüm eğitim çalışmaları ile olan iç içeliği, işe alıştırma eğitimi için de geçerlidir. İşe alıştırma eğitiminin yürütülmesinden sorumlu kişilerin, işe yeni başlayan işgörenlere, işletme ve işiyle ilgili her türlü bilgiyi verebilmeleri, işletmeyi benimseme duygusunu aşılayabilmeleri, gereken düşünceleri aktarabilmeleri, işe alıştırma eğitiminin yürütülmesinden sorumlu kişilerle, işe yeni başlayan işgörenler arasında iyi bir iletişimin kurulmasına bağlıdır.

İşgörenin eğitiminde eğitici, en büyük desteği iletişim araçlarını etkin biçimde kullanarak sağlar. Görsel ve işitsel üstünlükleri diğerinden farklı olan araçlardan konulardaki yerine göre ikisinden de faydalanma olanağı bulur. Eğitim çalışmalarında kullanılan araçlar, kitle iletişim araçları ve işletmece hazırlanan iletişim araçları olmak üzere iki grupta toplanabilir. Kitle iletişim araçlarından eğitim sürecinde faydalanabilmek için, gereklilik, uygunluk, basitlik, sağlamlık, kullanılabilirlik ve taşınabilirlik gibi özellikleri taşıması gerekir. İşletmece hazırlanan, iletişim araçları, izleyicilerin gereksinimlerine uygun biçimde yanıt verdikleri ve algılama kolaylıkları sağladıkları ölçüde etkinlik kazanırlar. Görme ve işitme uyarılarda bulunmaları sonucunu doğurur. İşletmelerde tek türden eğitim araçları yerine değişkenliği yansıtacak biçimde, değişik türden araçların kullanılması önerilir. Böyle bir uygulama eğitimde monotonluğu da ortadan kaldıracaktır.(263)

(262) a.g.k., s.81

(263) ALDEMİR - ATAOL - ERGENÇ-GÜRÜZ, s.56.

Beşinci Bölüm

TÜRKİYEDE SANAYİDE İŞGÖREN EĞİTİMİNE TOPLU BAKIŞ

1. Eğitimin Ekonomik Kalkınmadaki Rolü

Eğitim etkinliklerinin ekonomik ve sosyal kalkınmanın önemli bir etmeni olduğu kabul edilmektedir. Ekonomik, teknik ve sosyal ilerleme ancak nitelikli insan gücü ile olanaklıdır. Bir ülkede nitelikli insan gücünün temel kaynağı ise eğitim sistemidir. Birbirini izleyen ve tamamlayan evrelerin oluşturduğu eğitim sistemi içinde her evre, bir sonrakinin sunum kaynağıdır ve onun etkenliğini de etkiler. Ayrıca öğretim sürecinin etkenliği, çeşitli ülkelerde verimliliğin artırılmasını; sosyal ve ekonomik gelişme çabalarının etkililiğini büyük ölçüde açıklamaktadır.

Eğitimin etkenliği konusunda ilgilerin kaynağı, okul sonrası kişilerin toplumda başarı ve görevini yerine getirme yeteneklerini etkilemede eğitimin öneminin kavranmasından kaynaklanmaktadır. Her zaman açıkça belirtilmemekle beraber daha iyi eğitimin, insanları işgücü piyasasında daha üretken, demokrasiye daha iyi katılımlı ve daha bilinçli tüketici özelliklerini kazandırdığı bir gerçektir.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde eğitim hizmeti gibi ekonomik ve sosyal kalkınmanın anahtarı olan bir sektörde kıt olan mali ve insani kaynakların etken kullanımı kaçınılmaz bir zorunluluktur. Ekonomistler, sosyologlar ve siyaset bilimciler; eğitim sonrası çıktılar konusunda geniş araştırmalar yürütmektedirler. Eğitimin işgücü piyasası performansını ve diğer eğitim sonrası etkinliklerini nasıl etkilediğini, ekonomik ve teknik ilerlemenin ancak nitelikli insan gücü ile sağlanabileceğinden eğitimin ekonomik kalkınmadaki etkisini araştırmaktadırlar. (264)

Ulusal ekonominin tüm düzeylerinde iyi eğitim ve öğretim görmüş insanlar olmaksızın hiçbir yeni teknik veya modern verimlilik artırma planı, etkili bir biçimde tanıtılamaz ve kullanılamaz. Bundan dolayı hükümetin güçlü ve uzun dönemli bir öğretim ve eğitim politikası, yapılması gerekenler arasında birincil öncelikte olmaktadır.

(264) D. GÜLBEDEN, *Eğitimin Etkinliği ve Türkiye'de Öğretim İle Ekonomik Gelişme Ölçüleri Arasındaki İlişki*, M.P.M. Yayınları 450, Ankara 1991, s 7.

Eđitime yapılan harcamaların bir çeřit sermeye olduđu dűřinűldűđűnde bu sermayenin, milli gelire ve onun bűyűmesine ne kadar katkısı olduđu sorusu gűndeme gelmektedir. Ekonominin bűyűme oranını, farklı girdilerin artış oranına bađlıdır.

1.1. Tűrkiye’de ğretim ve Ekonomik Geliřme

İřğören kaynaklarının eđitim yoluyla geliřtirilmesi ile iřğörenin űretime olan katkısının artacađı dođaldır. Bu nedenle űzellikle ilk ve orta ğretim, yetiřmiř iřğören sađlayan dűzeyler olduđundan, bu dűzeylere ve nűfusun okur yazarlık durumuna iliřkin bilgiler anlamlı ve űnemlidir. Bu bakıř açısından Tűrkiye’de 1970-1987 yıllarında ilk, orta ve yűksek ğretim dűzeylerinde ğretmen ve ğrenci sayıları Ek-2 de verilmiřtir. Erkek kadın ve toplam ayırımında okur yazarlık oranları Ek-3 de verilmiřtir. Okur yazarlık oranları, 6 ve daha yukarı yařtaki tahmini nűfusa oranlanması ile belirlenmiřtir. Okur yazar nűfus, DİE Tűrkiye Yıllık İstatistikleri’nde verilen 6 ve daha yukarı yař nűfusundan, okur yazar olmayan ve bilinmeyenlerin toplamının çıkarılması ile belirlenmiřtir. (267)

Nűfus sayımları 0 ve 5’li yıllarda yapıldıđından ara yıllara iliřkin nűfus bilgileri bilinmemektedir. Bu bilgiler 5’er yıllık ara dűnemlerdeki ortalama nűfus tahminlerini DİE’nin belirlediđi gibi Ek4 ‘deki oranlara ulařılmıřtır. (268)
Öğretim dűzeylerine gűre ğrenci/ğretmen oranları Ek 5’de verilmektedir.

Bir ğretmene dűřen ğrenci sayılarının 1970 yılından itibaren 1987 yılına kadar ilkokul, lise, mesleki ve teknik okullarında azaldıđı, ortaokul dűzeyinde ise arttıđı Ek 5’den sűylenebilir. Yűksek okullarda ise yıllara gűre bazı azalıřlar ve artışlar gűzlenmektedir. Öğrenci/ğretmen oranlarının yıllara ve eđitim dűzeylerine gűre deđiřimi grafik olarak Ek 6’dan gűrűlebilir.

Eđitim sektűrű hakkında bu kısa bilgilenmeden sonra, Tűrkiye’de insan kaynaklarının geliřimine iliřkin niceliksel gűstergeler ile bazı ekonomik geliřme gűstergeleri arasındaki iliřkiler konusunu ele alacađız. İnsan kaynaklarının geliřimine iliřkin niceliksel gűstergeler, ‘1- Eđitimin Ekonomik Kalkınmadaki Rolű’nde anlatılmıřtır. Bu gűstergelerden Tűrkiye için veri temin edilebilenleri, Ek 7, Ek 8 ve Ek 9’de verilmektedir. Ek 7 ve Ek 8’de 1980-87 dűnemine ait sıra ile 6-14 ve 15-22 yař grubuna iliřkin tahmini nűfus verileri, daha űnce belirtildiđi gibi, 0 ve 5’li yıllar dıřında DİE’nin verdiđi eřitlik kullanılarak tamamlanmıřtır. Ek 9’de insan kaynaklarının niceliksel gűstergesi olarak yedi deđiřken kullanılmıřtır. Bu deđiřkenlerde yař gruplarından dolayı oluřan farklılıklardır. Bunun nedeni, Tűrkiye kořullarında ilk, orta ve yűksek dűzeyde eđitime katılım durumlarının dikkate alınmasıdır.(269)

(267) GűLBEDEN, , s 78.

(268) a.g.k.. s 78.

(269) a.g.k.. s 78.

Ek 9’de verilen değişkenler arasındaki ilişki katsayıları Pearson’un ilişki katsayısı kullanılarak bulunmuştur. Bazı önemli ilişkiler şunlardır:

- i) 6-17 grubunda ilk ve orta düzey kayıt yüzdesi ile kişi başına gayri safi milli hasıla arasında önemli bir ilişki bulunmuştur.
- ii) Eğitim yatırımları ile 6-17 yaş grubunda ilk ve orta düzeye kayıt ve 12-17 yaş grubunda orta düzeye kayıt yüzdeleri arasında ters yönlü önemli bir ilişki gözlenmektedir. Gerçekte aynı yönde bir ilişki beklenirken ters yönde bir sonuç elde edilmektedir. Bu noktada eğitim istemi artarken, eğitime ayrılan yatırım paylarının düşüklüğü, kaliteye yönelik soruları gündeme getirmektedir.
- iii) Aktif nüfusta tarımda çalışanların payı ile 6-17 yaş grubunda ilk ve orta düzeye kayıt oranı, 12-17 yaş grubunda ilk ve orta düzeye kayıt oranı, 12-17 yaş grubunda orta düzeye kayıt oranı ve kişi başına gayri safi milli hasıla arasında ters yönde önemli ilişkiler elde Burada tarım kesiminde istihdam edilenlerin oranı azaldıkça, eğitime yönelenlerin oranının arttığı söylenebilir.
- iv) Ülke nüfusunun gençliği hakkında bir fikir veren toplam nüfusta 6-14 yaş grubu yüzdesi ile kişi başına gayri safi milli hasıla arasında ters yönde, aktif nüfusta tarımda çalışanlar yüzdesi ile aynı yönde bir ilişki vardır. Her iki değişken de artma eğilimi göstermektedir.
- v) 6-17 yaş grubunda ilk ve orta düzeye kaydolan öğrenci yüzdesi ile toplam nüfusta 6-14 yaş grubu yüzdesi arasında ters yönde bir ilişki gözlenmektedir. Bu durum okullaşma talebinin giderek artan bir düzeyde karşılanabildiği biçiminde yorumlanabilir. Gerçekten de ilk ve orta düzeyde okullaşma oranının arttığı Ek 10’dan da izlenebilir. (271)

1.1.1. Bazı Uluslararası Karşılaştırmalar

Türkiye’nin eğitim istem ve sunumu ile eğitim yatırımlarının diğer bazı ülkelere göre hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi amacı ile bazı karşılaştırmaların verilmesi uygun görülmüştür. Bu amaçla eğitim düzeyleri ve cinsiyete göre brüt kayıt oranları Ek 10 ve Ek 11’de verilmektedir. Her ülkenin eğitim düzeyine göre eğitime katılma yaşları farklı olduğundan Ek 10’un ilk sütununda ülke adı ile sıra ile ilk, orta ve yüksek düzeye katılım yaşları içerilmektedir.

Uluslararası karşılaştırmalar için ülkeler seçilirken özellikle karşılaştırılabilirlik sağlanacağı düşüncesiyle ilk, orta ve yüksek düzeylerdeki eğitim süreleri dikkate alınmıştır.

Karşılaştırmalarda dikkate alınmalarında yarar görüldüğünden Ek 10'daki ülkeler ile ilk ve orta düzey eğitim süreleri aşağıda verilmektedir.

<u>Ülke Adı</u>	<u>İlk</u>	<u>Orta</u>
Belçika	6	6
Danimarka	6	6
Fransa	5	7
Almanya	4	9
Yunanistan	6	6
İtalya	5	8
Hollanda	6	6
Norveç	6	6
Portekiz	6	5
Japonya	5	7
İsveç	6	6
İngiltere	6	7
Türkiye	5	6
Kanada	6	6
Hindistan	5	6
Japonya	6	6
Kore	6	6
Singapur	6	6

Ek 11'deki gelişmiş ve gelişmekte olan ülke tanımlarını Unesco Statistical Yearbook şu biçimde vermektedir:

- i) Gelişmiş ülkeler: Tüm Avrupa ülkeleri, Rusya, Amerika, Kanada, Japonya, İsrail, Avustralya, Yeni Zelanda ve Kuzey Afrika.
- ii) Gelişmekte olan ülkeler: Geri kalan ülkeler.

Ek 10 incelendiğinde, 'ilk düzeyde' tüm ülkelerde kadın ve erkek ayrımında eğitim isteminin birbirine yakın ve yüksek oranda karşılanabildiği görülebilir. Ancak orta ve yüksek düzey için aynı şeyler söylenemez. Bu düzeyde Fransa, Belçika, Almanya, Danimarka, Hollanda, İsveç, Japonya gibi ülkelerde brüt kayıt oranları hem oldukça yüksek, hem de cinsiyetler açısından önemli farklılık göstermemektedir. Oysa, Portekiz, Türkiye, Hindistan, Singapur gibi ülkelerde brüt kayıt oranları orta düzeyde %50, hatta altında kalırken Türkiye, Yunanistan ve Kore, yüksek düzey eğitimde de düşük brüt kayıt oranının ve cinsiyetler açısından belirgin dengesizliğin izlendiği ülkelerdir.

Ek 11'dan Türkiye'nin ilk, orta ve yüksek düzey brüt kayıt oranları, Dünya, Asya, Avrupa, Amerika, Afrika, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler sınıflamasına göre karşılaştırıldığında şu sonuçlar söylenebilir: İlk düzeyde Dünya ortalamasının

üstünde, orta ve yüksek düzeyde ise altındadır. Buna karşılık tüm düzeylerde Afrika, Asya ve gelişmekte olan ülke ortalamalarının üstünde diğerlerinin altında kalmaktadır.

Öğretmen başına düşen öğrenci sayıları ilk, orta (genel), mesleki eğitim ve yüksek eğitim düzeylerinde ülkelere göre Ek 12, Ek 13, Ek 14 ve Ek 15’de verilmektedir. Bu çizelgeler incelenirse ilk düzeyde Hindistan ve Kore dışındaki ülkelerde bu oran Türkiye’den elde edilememekle beraber orta düzeyde Türkiye’nin öğrenci/öğretmen oranında genelde diğer ülkelere bakarak yüksek olduğu söylenebilir. Ek 16’dan Türkiye, Afrika, Asya ve gelişmekte olan ülkelerde öğrenci/öğretmen oranının Dünya ortalamalarının üzerinde kaldığı görülebilir. Ancak bunlar arasında Türkiye özellikle ilk ve orta düzeyde Dünya ortalamalarının üzerinde kaldığı görülebilir. Ancak bunlar arasında Türkiye özellikle ilk ve orta düzeyde Dünya ortalamasına en yaklaşanıdır. Öğrenci/öğretmen oranlarının tüm eğitim düzeylerinde Dünya, kıtalar, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler ile Türkiye açısından yıllara göre değişimi Ek 17, Ek 18 ve Ek 19’de verilmektedir. (272)

1.1.2. Teknolojik Değişimin İşgücünün Yapısı, Nitelikleri, Uyum ve İstihdam Sorunları İle İlişkisi

Teknolojinin işgücüne katkısı, kuşkusuz kuramsal olarak, etkinliğin artışı biçimindedir. Ancak, ileri teknolojinin ürünleri olan yeni tekniklerin (otomasyon, bilgisayar gibi) kullanımı performansdaki bu yükselişi işgücü aleyhine bozmaktadır (Lordoğlu, 1986, s.40). Şöyle ki, ileri teknolojiye dayalı verim artışı beraberinde yeni işleri ve bazı sektörlerde işsizliği bir arada getirmektedir. Bu olgu, ileri teknolojinin işsizliğe yol açtığı biçimde değil, fakat işgücü içinse transferlere ve yeni eğitim ihtiyacına yol açtığı biçiminde ortaya konulmalıdır.

Bu bakış açısında ileri teknolojinin işgücü ve istihdam üzerindeki etkisi çeşitli faktörlere bağlı olarak farklı olabilir. Bu faktörlerin arasında en önemlisi ülkenin gelişmişlik düzeyidir. Buna bağlı olarak diğer faktörler arasında, ülke genelindeki sanayileşme ve teknolojik düzey, sermaye/hasıla oranları, ekonomik durum, istihdam koşulları, işsizlik oranı, ücret düzeyleri, uygulana gelen sosyo-ekonomik politikalar ve stratejiler, insan gücünün eğitim sistemi sayılabilir. Bu faktörlerdeki farklılıktan ötürü teknolojinin işgücü ile ilişkisi, bu ilişki sürecinde karşılaşılan sorunlar ve bu sorunların çözüm yolları farklı olacaktır.

Gelişmekte olan toplumlarda işgücünün önemli bir kesimi henüz sanayi ile tam anlamıyla bütünleşmemiştir. Bu işgücü önceden var olan kırsal kesim alışkanlıklarını, belki de kırsal kesimle yakın ilişkisini sürdürmektedir. Ayrıca, sanayinin çeşitli işkollarında sık sık iş değiştirmekte; belli bir alanda ustalaşamamaktadır. Çoğu (araştırmanın bulgularına göre dörtte üçü) işini ve hünelerini örgün eğitim sürecinde değil, işbaşında öğrenmek ve pekiştirmek zorundadır. Meslek seçimi çoğu kez bilinçli ve planlı olarak değil, tesadüflere bağlı olarak yapılmıştır. Sanayileşme sürecini yaşayan toplumlarda karakteristik olarak, iş yaşantısı içinde giderek hüner kazanan işgücü vardır. Başka türlü söylersek, işgücünün örgün eğitim sistemi tarafından ekonominin ihtiyaçları göz önünde tutularak planlı biçimde yetiştirilmemesidir.

Sanayi toplumuna geçiş dönemini yaşayan toplumlarda sanayi işgücünün kökeni de yapısı gibi heterojen bir nitelik taşır. Şöyle ki, bu tür toplumlarda yeterli eğitim ve işbölümü sonucu işlerinde uzmanlaşmış ve sanayi ile bütünleşmiş, teknolojik değişime ve uyuma hazır bir işgücü kesimi bulunabileceği gibi -ki bu kesimin oranı 1984 Türkiye'sinde dörtte birdir- hemen bu kesimin yanında, henüz işyerine ve kent yaşantısına uyum sağlayamamış; belli bir hüner düzeyine ulaşamamış; iç çatışmaları ve sorunlarıyla birlikte yaşayan bir kesim de bulunur. Bu nedenle, işgücünün teknolojik değişime uyum sorunu bu farklı kesimler için de ayrı ayrı ele alınmalıdır. (273)

Teknolojik değişmeye uyum konusunda ekonomik ortam kadar politik tercihler de rol oynar. Örneğin, ekonomik durum ne olursa olsun, uygulanan sosyo-politik stratejilerin işgücünden yana olup olmaması örneğin siyasal kararlarda <<sosyal devlet>> anlayışının etkenlik derecesi, ekonomik politikaların işgücüne sunduğu seçenekler, olanaklar veya kısıtlamalar sanayi işgücünün sanayie uyum veya uyumsuzluk sorunları tartışmasında belirleyici faktörler olarak ele alınmalıdır.

Örneğin, küçük sanayii işyeri açmanın teşvik edildiği ve karlı olduğu bir ortamda, ustabaşı-teknisyen düzeyindeki hünerli sanayi işgöreni, sanayi ile işgören statüsünde bütünleşmek yerine belki de ileri teknoloji kullanan küçük sanayi işvereni statüsüne geçme yoluyla teknolojik değişmeye uyum sağlamayı tercih edecektir.

Aynı şekilde, ileri teknoloji kullanımı ve otomasyon sonucu açığa çıkan işlerin çoğunluğu az veya orta düzeyde hüner isteyen işlerdir. Otomasyon ve robot kullanımı sonucu açığa çıkan bu insan gücünün işsizlik tazminatı vererek açıkta tutmak veya daha düşük ücretlerle benzer işlerde çalıştırma ya da yeniden eğiterek yeni işgücü talep eden sektörlere kaydırmak seçenekleri politik karar organlarının tercihlerine sunulmaktadır.

İleri teknolojiyi üreten ileri sanayinin yarattığı yeni işlerin, açığa çıkardıklarını telafi etmesi mümkün görülmediğine göre, er geç açığa çıkmak durumunda kalan bu işgücünün başka sektörlerde (sağlık hizmetleri, eğlence, pazarlamacılık gibi) emilmesi ya da toplumun genelde çalışma saatlerini düşürerek işgücüne 'az yeterli ücret-çok boş zaman' sloganı yönünde yeni imkanlar sunması sosyo-politik kararlar olarak yöneticilerin gündemine gelecektir. Nitekim bugün 'tam gün çalışma' terimi % 7 veya % 8 oranındaki bir işsizliği tolere edebilecek biçimde tanımlanmıştır. İşlerin rotasyonu, 18 yaşından genç olanların işgücü piyasasından dışlanması gibi başka yeni uygulamaları da teknolojinin açığa çıkardığı işgücünün kronik sorunlar yaratılmadan ekonomi içinde emilmesini sağlayıcı tedbirler olarak önerilmektedir.

Profesyonel ve teknik işlerin öneminin artması ise ileri hizmetler ve ileri teknoloji imalatında bu alanlarda çalışan işgücünün yeniden eğitimi gerektirmektedir. Üst düzeyde hüner isteyen bu gibi işler hünersiz işgücünün sorunlarına çözüm getirmese de bu olgu insan gücü eğitiminin planlı ve programlı bir etkinlik olarak sürekli gündemde kalması gerektiği gerçeğine bir kez daha dikkatleri çekmektedir.

1.1.3. İşgücünün Eğitim ve Hüner Düzeyini Belirleyen Değişkenler

İşgücünün eğitim düzeyini belirlemek için üç ayrı alt değişken üretilmiştir.

- (i) En son mezun olduğu okul
- (ii) Toplam eğitim süresi (yıl)
- (iii) Mesleki eğitim süresi (yıl)

İşgücünün hüner düzeyi ise şu anda yapmakta olduğu iş ve 'işletmedeki mevkii' dikkate alınarak tespit edilmiştir. İşgörenin hüner düzeyi şu gruplarda kodlanmıştır :

- (i) Çırac
- (ii) Düz işçi
- (iii) Usta-kalfa (iş sorumluluğu olan fakat yönetici olmayan hünerli işçi)
- (iv) Ustabaşı, amir şef
- (v) Tekniker, teknisyen
- (vi) Destek hizmet personeli (teknik olmayan)
- (vii) Üretim dışında yönetici
- (viii) Profesyonel meslek sahibi (281)

1.2. İşgücünün Eğitim Yapısı

1.2.1. Örgün Eğitim

Sanayide çalışan işgücü, işinde ve mesleğinde gerek duyduğu hünereleri eğer eğitim ve öğrenim süresi içinde kazanıyorsa işgücünün eğitim düzeyiyle hünere düzeyi arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olmalıdır. Araştırmamızda işgücünün eğitim düzeyi toplam eğitim süresi, mesleki eğitim süresi ve en son bitirdiği örgün eğitim kurumu olarak üç değişkenle tanımlanmış hünere düzeyi ise 'son vasıf' adı altında sınıflandırılmıştır. Araştırmaya katılan 1373 işgörenin eğitim düzeyi ile hünere düzeyi arasında en yüksek korrelasyon, 'son vasıf' değişkeniyle 'en son bitirdiği okul' değişkenleri arasında bulunmuştur. (282)

İşgücünün örgün eğitim sistemindeki eğitim süreciyle sanayideki hünere düzeyi arasında çok güçlü bir korrelasyon ilişkisi bulunamamış olması, örgün eğitim sistemimizin sanayie hünere işgücü yetiştirmedeki ve sanayinin bu konudaki ihtiyacını karşılamadaki yetersizliğini göstermektedir.

İki MPM Araştırmasının Demografik Bulgularının Karşılaştırılması

	Yüzde Dağılımı	
	Tekstil Sanayii İşgücü, N=113 (1985 yılı, İstanbul)	Tüm İmalat Sanayii İşgücü N=1373 (1984 yılı, İstanbul)
Çocuk Sayısı :		
Evli, çocuksuz	7	8.6
Bir çocuklu	12	14.8
İki çocuklu	39	32.0
Üç çocuklu	30	18.0
Dört çocuklu	10	10.0
Beş çocuklu	2	2.7
Ailedeki Kişi Sayısı :		
Bir kişi	-	1.6
İki kişi	7.0	6.6
Üç kişi	9.7	15.4
Dört kişi	27.4	30.3
Beş kişi	35.4	21.8
Altı kişi	9.7	13.5
Yedi kişi	7.0	5.8
Sekiz kişi	1.8	2.8
Dokuz kişi	1.8	2.1

Sanayi toplumuna geçiş sürecini tüm sorunlarıyla yaşamakta olan ülkemizde henüz ne eğitim kurumları ve programları sanayinin ihtiyaçlarına cevap verecek biçimde düzenlenmiştir, ne de işgücünün sanayie yönlendirilmesi bilinçli tercihler ve seçimler sonucu olmaktadır. İşgücünün sanayie kayması, önceki bölümde de kısmen değindiğimiz gibi tesadüfler veya sosyo-ekonomik zorunluluklar sonucu gerçekleşmektedir. İşgücünün sadece ¼'lük azınlığı bu genel olgunun dışında kalsa da, Türkiye'de işi işbaşında sına-yanıl, yap-boz yöntemleriyle öğrenmek ve zaman içinde ustalaşmak yaygın bir olgu biçiminde karşımıza çıkmaktadır.

1.2.2. İşgücünün En Son Mezun Olduğu Eğitim Kurumları

Sanayide üretimde çalışan işgücünün % 56'sı ilkokul mezunudur. Bu kesimin tümünün yaptıkları işi pratikten, işbaşında öğrendiği açıktır. İşini işbaşında öğrenen, hünerini işyerinde kazanan bu kesime, mesleki örgün eğitimden geçmemiş orta öğrenim mezunlarını ve ilkokulu bitirmeyenleri de katarsak, sanayi işgücü içinde işbaşında yetişenlerin oranı % 75'e yükselmektedir.

Orta öğrenim veya tekniker okulu düzeyinde mesleki eğitim gördükten sonra sanayi işgücüne katılanların oranı, bulgularımıza göre % 21.6 olarak belirlenmiştir. Üniversite mezunlarını da bu kesime katarsak, ulaştığımız % 24.1 oranı, örgün eğitim sistemimizin sanayi için yetiştirdiği ve <<yerinde>> çalışan işgücü oranı olarak değerlendirilebilir. İşgücünün ¼'ünü oluşturan bu <<mektepli-hünerli>> grup, tüm sanayi işgücünün itici gücü olmaktadır.(283)

İstanbul İmalat Sanayii İşgücünün Son Bitirdiği Örgün Eğitim Kurumuna Göre Dağılımı (Örnekleme Sonuçları)

<u>En Son Mezun Olduğu Eğitim Kurumu</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>
İlkokul	765	55.7
Ortaokul	157	11.4
Meslek Ortaokulu	42	3.0
Meslek Lisesi	210	15.3
Lise	74	5.4
Tekniker Okulu	46	3.3
Üniversite	34	2.5
Açık Öğretim + Kurslar	4	0.3
İlkokulu bitirmeyen	41	3.0

(*) <<Veya>> kelimesini takiben verilen oranlar saha çalışması sonucu elde edilen bulgular olduğundan, <<veya>> kelimesinden önce verilen işletme bilgilerine göre daha güvenilirdir.

(283) SANAYİ ODASI, Araştırma Dairesi, 1992 yılında İmalat Sanayii Sektörü ve Üretim Kapasitesi Kullanım Oranı, Yayın No: 1993/3, Formül Matbaası, İstanbul 1993

Sonuç olarak, eğitim düzeyine, özellikle mesleki eğitimin düzeyine paralel olarak sanayideki teknik statü de yükselmektedir. Bu genel sonuç öteki hüner statüleri için de geçerlidir.

1.2.3. İşgücünün Mesleki Eğitim Süresi

En son mezun olunan eğitim kurumuna göre işgücünün dağılımı tablosundan, meslek orta okulu, meslek lisesi, tekniker okulu ve üniversite mezunlarının toplamının % 25'dir. İşgücünün mesleki eğitim kuruluşlarından geçirdiği toplam süre ile ilgili dağılım da % 25 oranını tekrarlamaktadır. Şöyle ki, 1373 cevaplayıcının % 74.4'ü mesleki eğitim süresinin <<sıfır yıl>> olduğunu belirtmiştir. Meslek okulundan mezun olmasa da bir süre mesleki eğitim görenleri de yakalayabilmek için sorduğumuz bu kontrol sorusu bizi aynı sonuca götürmüştür. Anlaşılmaktadır ki, bir meslek okuluna başlayanların çoğunluğu er geç o okulu bitirmektedir. Mesleki eğitim süresinin dağılımı incelendiğinde, en tipik mesleki eğitim süresinin, eğitim düzeyinden bağımsız olarak <<üç yıl>> olduğu anlaşılmaktadır (% 13.5 oranıyla). (284)

1.2.4. Kadın İşgücünün Eğitim ve Hüner Yapısı

İşletmelerden alınan toplu bilgiye göre kapsama alınan 138 işletmede 1983 yılında çalışan 49.667 işgörenin 11.590'ı kadındır.

Kadın işgücünün sektör seçimi ve hüner kazanma konularındaki seçiciliği, eğitim düzeyleri karşılaştırıldığında yok olmaktadır. Kadın işgörenlerin eğitim yapıları, genel sanayi işgörenleri için bulunan oranlardan çok farklı değildir Tablo 1

Sonuç şudur : Sanayide çalışan kadın işgücü, erkek işgücü ile benzer eğitim düzeylerine sahiptir. Ancak eğitim düzeylerinin işyerindeki statülerine yansımaları, erkeklerinkinden daha zayıftır. Belki kişisel tercihleri, belki domestik rolleri, belki de toplumsal değer yargıları nedeniyle sanayide işyeri seçiminde ve işyerlerinde statü ve hüner kazanma konularında kendilerini kısıtlamakta; daha hünersiz ve yetkisiz işlerle yetinmektedirler.(285)

(284) ERBESLER, s 116

(285) a.g.k..119

1.3. İşletmelerde İşgücü Eğitimi Uygulamaları

1.3.1. İşbaşı Eğitimi

Çağımızda sanayide eğitim, teknik bilginin kendisini her 10-15 yılda bir yenilemesi ve yenilenen bilginin kısa sürede eskimesi sonucu, üretim faaliyetlerinin yanısıra sürekli ve sistemli olarak devam eden bir süreç olarak önerilmekte ve uygulanmaktadır.

Sınai eğitimin bu tanımı, işyerine belli teknik bilgi donanımlarıyla gelen işgörenler için geçerlidir. Teknik eğitimden başka, bir işyerine yeni gelenler için alıştırma-benimsetme (oryantasyon) eğitimi, insan ilişkileri, haberleşme ve yöneticilik gibi davranış bilimlerine dayalı, uyum ve verim artırma amacına yönelik eğitim programları da işyerleri veya eğitim kuruluşları tarafından düzenlenmektedir.

Ancak, gelişmekte olan ülkelere özgü bir olgu da genelde işyerlerinin, özelde sanayi işletmelerinin örgün eğitim sisteminin karşılayamadığı işgücünün eğitim ihtiyaçlarını karşılamak durumunda kalmasıdır.

Araştırmalarımız bulgusu olarak işgücünün $\frac{3}{4}$ 'ünün herhangi bir teknik ve mesleki eğitimden geçmeden işletmelerde işe başladığı belirlenmiştir. Sanayinin ihtiyacı olan nitelikteki işgücünün $\frac{3}{4}$ 'ünü kendi yetiştirmek durumunda kalması, okulu olmayan özel imalat alanlarında, örneğin cam sanayiinde çok belirgin olduğu gibi, genel olarak tüm imalat sanayii için de gerçektir.

Daha önce de belirttiğimiz gibi, sanayi işgücünün % 60'a yakın bölümü en çok ilkökul düzeyinde eğitilmiştir. % 24'ü ise örgün eğitim sisteminin teknik okulları tarafından yetiştirilmiştir. Sanayi işgücünün önderleri diyebileceğimiz bu teknik eğitim görmüş % 24'lük grubun kalan % 76'luk gruba iş süreci içinde yol göstermesi, ülkemiz imalat sanayiinde yaşanan ve işbaşı eğitimi dediğimiz oluşumdur.

İşbaşı eğitimini anlatılan perspektif içinde 'meslek öğrenme' ve 'meslekte gelişme' olarak iki başlık altında ayrı ayrı incelemek daha aydınlatıcı olacaktır. Çıraklık denince halen, örgün eğitimi çoğunlukla başlarında terketmiş bir çocuğun bir ustanın yanında görerek ve uzun yıllar her türlü işi yaparak yeteneği ölçüsünde bir mesleği pratik olarak öğrenme çabası anlaşılmaktadır (*).(286)

(*) Saha çalışması sırasında işverenler ısrarla çırak, daha doğrusu çırak statüsünde işçi çalıştırmadıklarını, 18 yaşın altındaki elemanları asgari ücrete tabi hünersiz işçi statüsünde değerlendirdikleri bildirmişlerdir (286) a.g.k.. s 119.

İşini işyerinde öğrenen yetişkinler en önemli grubu oluşturmaktadır. Bu sonuç sanayi işletmelerinin sadece işgücü ihtiyacı doğrultusunda eğiten ve yetiştiren en önemli eğitim kuruluşları olduğunu göstermektedir. Ne var ki bu eğitim, planlı ve amacı önceden belirlenmiş sistemli eğitim programlarıyla değil, işbaşında bir bilenden öğrenme şeklinde gerçekleşmektedir. Bir başka yorumla, geleneksel çıraklık eğitim tarzı fabrikalarda yetişkin işgücüne de gerektiğince uygulanmaktadır.

Profesyonel meslek sahibi birey hünerini ve statüsü örgün eğitim sürecinde kazandığı için, iş yaşamı boyunca işbaşı eğitimi yoluyla hüner düzeyi ve yöneticiliğe geçiş dışında statüsü değişmemektedir.

1.3.2. Geliştirme Eğitimi ve İşgücünün Eğitim İhtiyaçları

Geliştirme eğitimi, meslek ve iş öğretme eğitiminden farklı olarak, çalışanların bilgisini tazeleme, yeni gelişmeleri izleme, insan ilişkilerini ve işletmeye olan bağlılığı artırma gibi amaçlarla zaman zaman yapılması gerekli olan eğitim faaliyetleri için kullanılan genel bir ifadedir.

Özel amaçlı eğitim programları da diyebileceğimiz geliştirme eğitimini planlarken, eğitimi alacak olan işgücünün eğitim ihtiyaçları da önceden bilinmeli ve bu ihtiyacı karşılayacak konulara öncelik verilmelidir.

Ancak, Türkiye'deki uygulamada, ister yönetici ister işgücü düzeyinde olsun, insangücü eğitimi konusuna yukarıda anlatılan anlamdaki geliştirme eğitimi perspektifiyle bakmak alışkanlığı yaygın değildir. Eğitimin, insangücü verimliliğini artıran, sadece teknik değil sosyal ve psikolojik boyutları da olan bir araç olduğu gerçeği pek çok işletme yöneticisi tarafından gözardı edilmektedir.

1.3.3. İşgücünün Eğitim İhtiyaçları

Geliştirme eğitiminin, daha standart olan işbaşı eğitiminden farklı olarak eğitilenin ihtiyacını karşılamaya yönelik özel programlarla gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmiştik.

Çalışma hayatı sürecinde, bir yandan bireyde çok yönlü gelişme sağlanabilmesi, öte yandan eğitimin etkinliği için gerekli olan ihtiyaç belirleme işlemi işletme düzeyinde yapılmalıdır.

Ancak, makro düzeyde olan ve işgücünün eğitim yapısını incelemeyi amaçlayan birkaç ihtiyaç belirleme sorusu soruldu. İşgücü kendi eğitim ihtiyaçları konusunda ne düşünmektedir? Sanayi işgücünün gelişme eğitimi alanındaki eğitim ihtiyaçları ne ölçüde karşılanmaktadır?(287)

(287) a.g.k. s 122.

Bu sorulara aldığımız cevaplara göre, sanayi işgücünün sadece % 33.6'sı yaptığı iş ve mesleğiyle ilgili olarak yeni bilgi öğrenme ve beceri kazanmaya ihtiyacı olduğunu bildirmiştir. İşgücünün % 66'sı ise herhangi bir eğitim ihtiyacı duymamaktadır.

İşgücünün % 66'sının eğitim ihtiyacı duymadığını bildirmesi, başlıbaşına üzerinde durulmaya değer bir konudur. Bu ifade edilen ihtiyaçsızlık işgücünün % 60'ının en çok ilkokul bitirmiş olduğu da hatırlanırsa, gerçekçi gözükmemektedir. İlkokul düzeyinde eğitim görmüş işgücünün herşeyi en iyi biçimde bildiği için eğitim ihtiyacı duymadığı düşünülemez. Olsa olsa bu ifade edilen ihtiyaçsızlık, bilmediklerinin bilincinde olmamakla açıklanabilir. Ayrıca, sanayideki işlerin bir kısmının hünersiz işgücünün de kolayca yapabileceği tekdüze işler olması, işgücünün kendisini daha fazla geliştirme ihtiyacı duymamasının ikincil nedeni olabilir.

Sanayi işgücünün eğitim ihtiyacı duyduğu başlıca konular ve bu konuların ağırlıkları aşağıda izlenmektedir.

Sanayi İşgücünün Eğitim İhtiyaçları

<u>Konular</u>	<u>Talep Oranları</u>
Mesleği ve işiyle ilgili teknik bilgi	% 20.5
İşi kolaylaştırıcı pratik bilgi	% 4.7
İnsan ilişkileri, haberleşme	% 1.8
Sektöre veya işletmeye özel bilgiler	% 1.8
Yöneticilik bilgi ve becerileri	% 1.7
Verimlilik	% 0.4
Sivil savunma + yangın	% 0.3
Genel kültür	% 0.7
Cevapsız	% 2.2
Eğitim ihtiyacı duymayanlar	% 65.8

Eğitim ihtiyacı duyan, işgücüne ihtiyacın kökeninin onlarca ne olabileceği de sorulmuş ve aşağıdaki dağılım elde edilmiştir.(288)

Sanayi İşgücünün Eğitim İhtiyaçlarının Kökeni

<u>Eğitim İhtiyaçlarının Kökeni</u>	<u>Yüzde Dağılımı</u>
Teknolojik değişme	% 16.2
Mesleğinde yeterli yetişmemiş olmak	% 5.8
Yeni sorunların ortaya çıkması	% 3.6
Bilgi eskimesi	% 2.8
Mesleğinden başka işte çalıştırılma	% 1.6

Teknolojik değişmenin % 16 oranıyla eğitim ihtiyacı yaratan en önemli etken olduğunu, mesleğinde yeterince yetişmemiş olmanın ikinci sırada geldiği, araştırmamız bulgusu olarak ortaya çıkmaktadır.

Geliştirme eğitiminden söz ederken, eğitimin bir uyum aracı olarak kullanıldığına da kısaca değinelim. Çünkü çerçeve veya teknolojiye uyum sağlama çabası, geliştirme eğitiminin bir parçasıdır.

Araştırmaya katılan işgörenler <<yeni teknolojiye nasıl uyum sağladınız?>> sorusuna verdikleri cevaplarda bu kez işbaşı eğitimini en yaygın uyum yöntemi olarak belirlemişlerdir. İşbaşı eğitimi, teknolojiye uyum yöntemleri arasında % 37 ağırlıkla başta gelmekte, onu % 1.7 ağırlıkla <<amaca yönelik özel programlar>> izlemektedir. Sanayide teknolojiye uyumun, geliştirme programlarıyla değil, daha pratik olan işbaşında bilenden öğrenme yöntemiyle sağlandığını bu oranlar da tekrarlamaktadır.

1.3.4. İşletmelerde Uygulanan Eğitim Programlarının Konularına Göre Önceliği

1980-1984 dönemini kapsayan beş yılda işletmelerde gerçekleştirilen eğitim etkinlikleri arasında en yaygın olanın yeni elemanlar için düzenlenen 'oryantasyon' eğitimi olduğu belirlenmiştir.

Oryantasyon eğitimi tanım olarak birkaç saatlik veya günlük işyerini dolaştırma-tanıtma gezilerinden ibaret olduğu gibi, üç haftalık veya birkaç aylık, yetkili kişilerin gözetiminde, çeşitli üretim süreçlerinde fiilen çalışarak işe ve işyerine alışma programlarını da kapsamaktadır. Oryantasyon eğitimi en yaygın olarak uygulanmakla birlikte, işletme yöneticilerine göre birinci derecede öncelikli konular sıralamasında ikinci sırada yerini almaktadır. İkinci derecede öncelikli konular sıralamasında ise 'yeni teknolojiye uyum sağlama amaçlı eğitim programları' ile iş değerde ve birinci sıradadır. Üçüncü derecede öncelikli konular sıralamasında ise, 'insan ilişkileri', 'yangın', 'sivil savunma' eğitimleri ile eşdeğerdedir. Öncelik bakımından birinci veya ikinci sırada olan alıştıırma eğitimi yaygınlık bakımından başta gelmektedir.

Araştırma eğitiminin bu özelliği, öteki konulardaki eğitim programları için geçerli değildir. Önceliği olan konular önceliğini korumakta veya bazı konular belirgin biçimde ikinci veya üçüncü derecede önemli olmaktadır. Örneğin, yaygınlık bakımından dördüncü sırada olan <<yangın>> eğitiminin % 83'ü, son sırada olan <<sivil savunma>> eğitiminin % 96'sı önem sırasında ikinci ve üçüncülükte toplanmıştır. (290)

İşletmelerde 1980-1984 Döneminde Gerçekleştirilen Eğitim Programlarının Yaygınlığı ve İşletme Yöneticilerine Göre Konuların Önceliği

Eğitim Programının Konusu	Yaygınlık Sırası	Gerçekleşen Program Sayısı			
		Birinci Derecede Önemli	İkinci Derecede Önemli	Üçüncü Derecede Önemli	
Alıştırma oryantasyon	1	41	32	19	92
Cevapsız veya eğitim yok	-	18	27	44	78
İnsangücü verimliliğini artırma	2	48	16	8	72
Yeni teknolojiye uyum sağlama	3	17	32	8	57
Yangın	4	8	19	20	47
İnsan ilişkileri, haberleşme	5	5	6	20	31
Sivil savunma	6	1	6	19	26
Toplam	-	138	138	138	-

'İnsan gücünün verimliliğini artırmaya yönelik' eğitim programları yaygınlık bakımından ikinci sıradadır. Ancak öncelik sırasında, birincidir. Öncelik sırasında birinci olan 'verimlilik artırmaya yönelik' eğitim programlarının içeriği konusunda fazla bilgi edinilememiştir.

Araştırmamıza adını veren 'teknolojik değişmeye uyum sağlama' eğitimi programları yaygınlık bakımından üçüncü sıradadır. Bu sonuç, araştırmamızın öteki bulgularıyla tutarlıdır. Şöyle ki, başka yerlerde de ayrıntılı olarak tartışıldığı gibi, yeni teknolojiye işgücünün uyumu, programlı eğitimle değil, fakat işbaşında ustadan görerek veya sorun çıktıkça sorup öğrenerek sağlanmaktadır. Bu nedenle, teknolojiye uyum sağlama amaçlı programlı eğitimler ancak üçüncü derecede, alıştırma ve verimlilik konularından sonra yerini almaktadır. Önem sıralamasında ise ikinci tercih olarak birinci, birinci tercih olarak üçüncü, üçüncü tercih olarak son sıradadır. Dolayısıyla, teknolojik uyum aracı olarak programlı eğitime orta derecede önem verilmektedir. (291)

İnsan ilişkileri ve haberleşme konusu ise işletmelerde neredeyse <<sivil savunma>> konusu kadar az önemsenmektedir. İnsan ilişkileri ve haberleşme konusunda işgücü için programlı eğitim ihtiyacı yöneticiler tarafından ancak üçüncü tercih olarak ikinci sırada düşünülmekte, birinci ve ikinci derecedeki konu sıralamasında son sırada yerini almaktadır. Çağdaş görüşte insangücü verimliliğini artırmada son derece önemli olduğu savunulan insan ilişkileri ve haberleşme konusunun beşinci derecede yaygın ve üçüncü derecede önemli görülmesiyle, insangücü verimliliği konusunun ikinci de yaygın ve birinci derecede önemli olması olgusu bir bakıma tezat teşkil etmektedir. (292)

(291) a.g.k. s 129

(292) a.g.k. s 130

Bu sonuç, sanayi işletmelerimizin genelde geleneksel yöneticilik anlayışı ve sistemleriyle yönetildiği gerçeğiyle açıklanabilir. Bu soruya yanıtlayan yöneticiler, genelde insangücü verimliliğiyle insan ilişkileri ve haberleşmenin geliştirilmesinin önemi arasındaki güçlü ve görünmeyen bağın henüz farkına varmamışlardır ve insangücü verimliliğini artırmaya başka boyutlarıyla, muhtemelen ücret ve parasal imkanların artırılması olarak anlamaktadırlar.

1.3.5. İşbaşı Eğitimi İçin İşletmelerin Başvurdukları Eğitim Kuruluşları

Sanayide mesleki ve geliştirme eğitiminden yaygın olarak yararlanmama nedenlerinin birinin de, programlı eğitim sunan kuruluşların imkanlarının yetersizliği olduğu belirtilmişti. Sanayie programlı eğitim hizmeti sunun başlıca kuruluşları ve bunların görelî önemlerini belirleyebilmek amacıyla birinci soru formuna <<işgücünün eğitime gerek duyulduğunda başvuracağınız ilk üç kişi veya kuruluşun adını yazar mısınız?>> sorusu konmuştur. Bu soruya alınan 200 kadar anlamlı cevabın dağılımı, bu hizmetin ilk planlı özel sektör kuruluşları, ikinci planda veya başabaş Çalışma Bakanlığı, üçüncü planda Ticaret ve Sanayi Odaları, dördüncü planda ise Üniversiteler tarafından sunulduğunu ve eğitim ihtiyacının oldukça dağınık biçimde karşılandığını ortaya koymuştur. Ek 24.

Sonuç olarak sanayide eğitimi yine sanayi üstlenmek ve gerçekleştirmek zorundadır. Kamunun veya meslek kuruluşlarının sanayie eğitsel katkısı ancak destek hizmet niteliğindedir. Ancak ortada bir boşluk ve yetersizlik olduğu da açıktır. Bu boşluğun doldurulmasının sanayimize ve ekonomimize uzun vadede katkısı ve yararları tartışılmayacak kadar belirgindir.

2. Türkiye Ekonomik Yapısında Eğitim

Nüfusun Eğitim Yönünden Özellikleri :

Bir ülkenin kalkınması ile eğitimin yakın ilişkisi vardır. Eğitim, kendisi bir yatırım olması sebebiyle teknolojik gelişmeyi sağlar. Ayrıca eğitim, işgücünü ülkenin ihtiyaçlarına göre hazırlamak, ekonominin yapısal değişimini kolaylaştırma, ekonomik performansı geliştirmek ve daha iyi istihdam imkanları yaratmak gibi fonksiyonlara da sahiptir. Beşeri Sermaye Teorisini ortaya atanlardan Denison yaptığı bir araştırmada (1962), 1929-1956 döneminde ABD'de çalışan kişi başına reel milli gelir artışlarının % 42'nin eğitim yoluyla işgücünün kalitesinde meydana gelen iyileşmeden kaynaklandığını hesaplamıştır. Bu konudaki diğer bir çalışmada da, Latin Amerika ülkelerinin sanayi üretimlerinde 1960-1970 yıllarında görülen hızlı artışın, işgücünün kalitesinde meydana gelen önemli artışlara dayandığı belirtilmiştir. Dolayısıyla, ülkelerin sosyal ve ekonomik güçleri ile eğitim ve kültür seviyeleri arasında çok yakın bir ilişki vardır. Kültür ve eğitim seviyesi ne kadar yüksek olur ise, ülkenin ekonomik gelişmesi de o kadar hızlı olmaktadır. (293)

(293) S. Rıdvan KARLUK, *Türkiye Ekonomisi Tarihsel Gelişim Yapısal ve Sosyal Değişim*, Beta Basım Dağıtım A.Ş., 4. Baskı, Ekim 1996, İstanbul, s 12.

Türkiye’de eğitim ile kalkınma arasındaki ilişkiyi teknik olarak hesaplamak oldukça zordur. Bununla birlikte, bu konudaki gelişmeleri tablolar yardımıyla incelemek, genel fikir edinilmesi bakımından yararlıdır. Aşağıdaki tablo, sayım yıllarına göre Türkiye’de okur-yazar sayısının toplam nüfusa oranını göstermektedir.

Türkiye’de Okur-Yazar Oranı (6+ yaş gruplarında)
(1927-1960)

Sayım Yılı	Oran (%)	Sayım Yılı	Oran (%)
1927	11.0	1970	54.7
1935	19.2	1975	61.9
1940	28.9	1980	67.3
1945	32.4	1985	82.3
1950	40.9	1990	86.0
1960	48.7		

Kaynak : DİE, İstatistik Göstergeler, 1923-1992 (294)

Okur yazarlık oranı, gelişmiş ülkelerde yüzde yüze yakındır. Okuma yazma bilmeyenlerin toplam nüfus oranı AB ülkeleri, ABD, Kanada ve Japonya’da % 2-3 seviyesindedir.

Türkiye, çağı yakalamak ve 2000 yılına gelişmiş bir toplum olarak girmek istiyor ise, mutlaka sosyal bilimlerden çok, teknik ve örgün eğitime ağırlık vermek zorundadır. Her bin kişiye düşen teknik eleman sayısı bakımından Türkiye, gelişmiş ülkelerin oldukça gerisindedir. Gelişme yolunda olan ülkelerde her bin kişi başına teknik eleman sayısı 9, tüm dünya ülkelerinde 22, Güney Avrupa ülkelerinde 58, sanayileşmiş ülkelerde 81 ve Kuzey Avrupa ülkelerinde 182 iken, Türkiye’de bu rakam ancak 28’dir. (296)

Türkiye, bu grup içinde mutlaka Güney Avrupa ülkelerini yakalamak zorundadır. Bunun için mühendislik ve fen bilimlerinin lisansı ve lisansüstü seviyesindeki öğrenci sayılarının toplam içindeki % 20-% 10 olan payını, ilk aşamada yarıya yakın bir oranda arttırmalı, çeşitli teknik alanların toplam önlisans öğrenci sayısı içindeki % 50 civarında olan payını düşürmemeli, aksine bunu mümkün ise çoğaltmalıdır. Türkiye’de yüksek öğretim çağ nüfusunun 1993 yılında 4.850.000 civarında olduğu tahmin edilmektedir. Ortalama yıllık nüfus artışının % 2 olduğu varsayımından hareketle 2003 yılında bu rakam 6 milyona yükselecektir. 21 nci yüzyılın başlarında Türkiye’nin ileri ülkelerin seviyesini yaklaşılabilmesi için, TÜSİAD tarafından hazırlanan bir Rapor’a göre, üniversitelerin lisans ve önlisans seviyelerindeki öğrenci sayılarının aşağıda belirtildiği gibi olması arzu edilmektedir. (297)

(294) TÜSİAD, Türkiye’de ve Dünya’da Yükseköğretim, Bilim ve Teknoloji, İstanbul, 1994, s.68.

(295) KARLUK, s 14

(296) TÜSİAD, s 251.

(297) KARLUK, s 15.

2000'li Yıllarda Yüksek Öğretimdeki Öğrenci Sayısı

	1993		2003	
	Miktar	Oran (%)	Miktar	Oran (%)
Yüksek Öğretimdeki				
Toplam Öğrenci Sayısı	836.303	17	1.500.000	25
Açıköğretim Öğrenci Sayısı	347.145	42	300.000	20
2 Yıllık Meslek Yük. Okul Öğr. Say.	84.040	10	450.000	30
4 Yıllık Yüksek Okul Öğr. Say.	15.004	2	150.000	10
Fakültelerdeki Öğrenci Sayısı	390.114	46	600.000	40

Sanayileşmeye bağlı olarak Türkiye'nin hizmet ve üretim alanlarında ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelere uyumlu, mesleki teknik bilgi ve becerilerle donatılmış insan gücüne olan ihtiyacı artmıştır. Teknik liseler bu tür insan gücünü yetiştirmesi açısından önemli kurumlar olmasına karşılık, genel liselere öğrenci akışı ağırlığını koruyarak devam etmiştir. İşgücü planlamasının yeterince yapılamamasından kaynaklanan bu durum bazı alanlarda işgücü fazlalığına, bazılarında ise işgücü açığına sebep olmaktadır. Nitekim eğitim ve işgücünün bu amaçla planlanamamasından dolayıdır ki, günümüzde yüksek öğrenim kurumlarının önünde yığılmalar meydana gelmektedir. Bu gelişme, gerekli önlemler alınmadığı takdirde, Türkiye'de diplomalı işsizlerin sayısının artacağına bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Türkiye, 21 nci yüzyıla çağdaş bir şekilde girmek istiyor ise, nüfusun eğitimine verdiği önem kadar onun sağlık ve kültürüne de gereken değeri vermek zorundadır. (298)

2.1. İşgören Kaynaklarının Geliştirilmesi Mesleki ve Teknik Eğitim

2.1.1. Mesleki Eğitimde Mevcut Durum

Türk sanayi ve hizmetler sektöründe nitelikli işgücü ihtiyacı, genelde dışa açılma ve özel olarak AB ile Gümrük Birliği oluşturma ve bu amaçlarla uluslararası rekabet gücü kazanma çabası içindeki

Türk ekonomisi için önemli bir sorundur. Dışa açık ekonomi politikası, üretimde kalite ve maliyet faktörleri ile işgücünün nitelik ve verim düzeyinin yükseltilmesi gibi hususları ön plana çıkardığından eğitim sistemimizin, Türk sanayi ve hizmetler sektörünün ihtiyaç duyduğu nitelikli insangücünü yetiştirerek ekonomik kalkınmayı destekleme ve hızlandırma görevini yerine getirmesi şarttır.(299)

Ancak, ülkemizdeki hızlı nüfus artışı, okullaşmayı ve eğitimin niteliğini olumsuz yönde etkilemekte ve her yıl eğitim sisteminin yükünü ağırlaştırmaktadır. 1994-1995 öğretim yılında 12-14 yaş grubunun % 68.7'sine, 15-17 yaş grubunun ise ancak % 48.2'sine eğitim verilebilmiştir (**Tablo 8**).

DİE Hanehalkı İşgücü Anketi 1994 Nisan ayı sonuçlarına göre, ülkemizde istihdam edilenlerin % 76.9'u ilkokul ve onun altında eğitim görenlerden oluşmaktadır. Hiç şüphesiz, bu yetersiz eğitim düzeyi, mesleki ve teknik eğitimin başarısı açısından önemli bir engel niteliğindedir.

Bu durum, işçinin verimini dolayısıyla üretimin hacim ve kalitesini olumsuz yönde etkilemekte ve işletmelerin rekabet gücünü azaltmaktadır. Gerçekten de, ülkemizde düşük verimliliğin temel nedeni, işgücünün nitelik düzeyindeki yetersizliktir. Bu nedenle, verimliliğin artırılmasında işgücünün eğitimi büyük önem kazanmaktadır.

TABLO 8

EĞİTİM KADEMELERİNE GÖRE OKULLAŞMA
ORANLARI(%)

Eğitim Kademeleri	1990-1991	1991-1992	1992-1993	1993-1994
1994-1995				
Okulöncesi (-6 yaş)	4.7	5.1	5.2	6.1
İlkokul (7-11 yaş)	94.1	95.2	96.1	96.8
Ortaokul (12-14 yaş)	58.2	58.6	62.3	67.8
Lise Toplamı (15-17 yaş)	37.2	40.6	43.6	46.5
Genel Lise	20.9	23.0	24.8	26.8
Mes. Ve Tek. Lise	16.3	17.6	18.8	19.7
Yüksek Öğretim (*)	16.3	15.3	16.0	23.2

Kaynak : MEB, APKK Başkanlığı, "Milli Eğitim ile İlgili Bilgiler", 1995

(299) Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, XIX. Olağan Genel Kurul Çalışma Raporu, Atatürk Albümü, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları - 1992, 16-17 Aralık 1995, s 150.

“Çalışma İstatistikleri ve İşgücü Maliyeti” Araştırmasının 1994 yılı sonuçları da, ülkemizdeki eğitim düzeyinin düşüklüğünü vurgulamaktadır. Buna göre, sanayi kesiminde çalışan işçilerin % 52.4’ü ilkokul ve onun altında eğitim görmüştür. Meslek okullarından mezun işçi sayısının toplam işçi sayısına oranı ise % 21.3’tür **(Tablo 9)**. (300)

TABLO 9
1994 YILI SONUNDA İŞÇİLERİN ÖĞRENİM DURUMU
İTİBARIYLA BÖLÜNÜŞÜ (%)

-Toplam İşçi Sayısı	=	142.443	
-Okuma Yazma Bilmeyen	=	0.2	
-Sadece Okur-Yazar	=		0.9
-İlkokul Mezunu	=	51.3	
-Ortaokul Mezunu			
*Genel	=		13.0
*Mesleki	=	0.6	
-Lise Mezunu			
*Genel	=		11.0
*Mesleki	=	20.7	
-Yüksek Öğretim Mezunu	=	2.3	
TOPLAM	=	100.0	

Kaynak : TİSK, Çalışma İstatistikleri ve İşgücü Maliyeti, 1994

Ülkemizde işsizliğin de en fazla mesleki becerisi olmayanlar arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Yine DIE Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçlarına göre 1994 yılında işsizlerin eğitim durumu itibariyle dağılımına bakıldığında, işsizliğin en fazla % 54.7’lik oranla ilkokul mezunları arasında yaygın olduğu ve bunların hiçbir mesleki yeterliliği bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Din öğretimi ile ilgili okullarda (imam hatip liselerinde) okuyan öğrenciler, toplam meslek liselerinde okuyanlar içine % 38.34 ile ilk sırada yer almaktadır. Bu da 1994-1995 öğretim yılında mesleki ve teknik ortaokul ve liselere giden 1.242.062 öğrenciden 476.175’inin imam hatip liselerine gittiğini ve meslek okulları içinde en fazla tercihin burada olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmen sayısı olarak da din öğretimi veren okullar erkek teknik öğretim okullarından sonra ikinci sırada yer almaktadır **(Tablo 10)**. (301)

(300) KARLUK, s 151.

(301) a.g.k. s 152

TABLO 10
1994-1995 ÖĞRETİM YILINDA GENEL MÜDÜRLÜKLERE BAĞLI
OLARAK EĞİTİM VEREN MESLEKİ VE TEKNİK ORTAOKUL VE
LİSELERDE SAYISAL GELİŞMELER

ÖĞRETİM DAİRESİ	Okul		Öğrenci		Öğretmen	
	Sayısı	(%)	Sayısı	(%)	Sayısı	(%)
Erkek Tek.Öğr.Gen.Müd.	826	26.87	376.745	30.33	21.391	32.79
Kız Tek.Öğr.Gen.Müd.	862	28.04	115.379	9.29	12.808	19.63
Tic. Ve Tur. Öğr.Gen.Müd.	482	15.68	201.052	16.19	9.411	14.43
Din Öğretimi Gen.Müd.	448	14.57	476.175	38.34	15.494	23.75
Sağlık İşl.Dairesi Bşk.	2	0.07	237	0.02	32	0.05
Özel Eğ. Rehberlik ve Danışmanlık Hiz.Gen.Müd.	67	2.18	2.822	0.23	418	0.64
Özel Öğr.Kurum.Gen.Müd.	19	0.62	2.066	0.16	135	0.21
Diğer Bakanlıklar	368	11.97	67.586	5.44	5.544	8.50
TOPLAM	3.074	100.0	1.242.062	100.0	65.233	100.0

.- Kaynak : MEB, APKK Başkanlığı, "Milli Eğitim İle İlgili Bilgiler", 1995

2.1.2. Türk Özel Sektörü ve Hizmet İçi Eğitim

İşletmeler çalışanlarının hizmet içi eğitimini sağlamak üzere 3308 sayılı Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanununun getirdiği yükümlülüklerin yanısıra kurdukları "Eğitim Merkezleri" ve "Vakıf"lar aracılığıyla mevcut işgünü eğitmektedirler.

Ayrıca Konfederasyona üye işveren sendikaları ve bağlı işyerlerinde; işyeri oryantasyon eğitiminin yanısıra, işçi sağlığı - iş güvenliği, toplam kalite yönetimi, ilk yardım, bilgisayar kullanımı, aile planlaması, endüstri ilişkileri ve personelin genel kültür ve bilgilerini artırıcı nitelikte eğitim çalışmaları yapılmakta, üniversitelerle, çeşitli yerli ve yabancı kuruluşlarla ortak olarak konferans ve seminerler düzenlenmektedir.

Bütün bu eğitim faaliyetlerinin finansmanı tamamen işverenler tarafından karşılanmaktadır. Kuruluşlar, işgücünün eğitimi konusunda kendi uzman elemanlarının dışında yabancı uzman ve üniversite öğretim üyelerinden yararlanmaktadırlar. İşletmelerdeki tüm çalışanlara yönelik olan bu eğitim hizmetleri, genellikle Eğitim Birimleri tarafından yapılan ihtiyaç analizlerine göre belirlenmekte ve yıllık programlar halinde uygulanmaktadır.

2.1.3. Avrupa Birliği Ülkelerinde İnsangücü Kaynaklarının Geliştirilmesi Konusunda İzlenen Politikalar

Son yıllarda Avrupa Birliği (AB)'nde eğitim ve mesleki eğitim konusuna verilen önem gittikçe artmaktadır. Birlik içinde kişilerin ve mesleklerin serbest dolaşımı, özellikle mesleki eğitim standartlarında uyumlaştırmayı gerektirmiştir. Birliğin mesleki eğitimle ilgili olarak izlediği temel şöyle özetlenebilir : (302)

- Herkes için uygun ve yeterli mesleki eğitim sağlayacak koşulların hazırlanması,
- Tüm sektörlerde ihtiyaç duyulan işgücünün yetiştirilmesi için imkan yaratılması,
- Yeni teknolojilere uygun beceriler edinilmesinin sağlanması,
- Üye devletlere işbirliği yapılması.

1963 yılında Konsey tarafından kararlaştırılan mesleki eğitim alanında ortak bir politika uygulanmasıyla ilgili on ilke çerçevesinde kalifikasyonların eşdeğerliği, genç işçilerin değişimi ve mesleki yönlendirme prensipleri getirilmiştir. Bu doğrultuda, 1974 yılında üye devletlerin temsilcilerinden oluşan bir komitenin eğitim programlarını koordine etmesine karar verilmiş 1976'da kabul edilen eylem programında ise; eğitim sistemlerinin iyileştirilerek ortak bir seviyeye getirilmesi, eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması, yabancı dil eğitiminin geliştirilmesi, yüksek öğretimde işbirliğine gidilmesi, göçmen işçiler ve çocukları için kültür ve mesleki eğitim projeleri uygulanması, gençlerin öğrenim hayatından iş hayatına geçişini kolaylaştıran düzenlemeler yapılması ve gençlerin öğrenim hayatından iş hayatına geçişini kolaylaştıran düzenlemeler yapılması ve gençlerin istihdamının teşvik edilmesi, yeni teknolojilerin kullanımına yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi gibi alanlara öncelik verilmesi kararlaştırılmıştır.

1975 yılında kurulan Berlin'deki Avrupa Mesleki Eğitimi Geliştirme Merkezi -CEDEFOP bünyesinde mesleki eğitim programları arasında koordinasyon sağlanması, yeni teknolojiler ve yeni üretim metodlarının mesleki eğitime yansması gibi konularda çalışmalar yapılmaktadır. Eğitim alanında AB'de COMETT, ERASMUS, EUROTECNET, PETRE vb. birçok program ve proje uygulanmaktadır.

2.2. Ülkemizde Mesleki ve Teknik Eğitimin Geliştirilmesi İçin Alınması Gereken Tedbirler

Günümüzde rekabet üstünlüğü, çalışanların teknolojik yeniliklere paralel olarak bilgi ve beceri düzeyini yükseltmekle sağlanabilmekte, uluslararası rekabette eğitim stratejik bir önem kazanmaktadır. Türkiye ile Avrupa Birliği arasında tamamlanacak olan Gümrük Birliği sonrasında yoğunlaşacak rekabetin baskısı ile sanayi yeniden yapılanma sürecine girecek ve bu da işgücü mobilitesini artıracaktır. Bu nedenle, çalışma hayatında olanlara veya işsiz kalanlara yeniden beceri kazandırılmalı ve gençlerin yeni teknolojilere uygun becerilerle donatılmasına yönelik politikalar belirlenmelidir.

Ülkemizde mesleki ve teknik eğitimin geliştirilmesi için aşağıdaki tedbirlerin alınması gereklidir :

- Meslek Standartları Geliştirilmesi
- Okul-Sanayi İşbirliği Yaygınlaştırılması
- Türkiye’de Mesleğe Yönelme İlkesi Yerleştirilmesi: Genç bir nüfus yapısına sahip olan ülkemizde en fazla gençler işsizlikten etkilenmektedirler. Klasik eğitim sistemi yerine mesleğe yönelme ilkesi yerleştirilmeli, meslek seçimi, ilgili öğrenim fırsatları, istihdam durumu ve çalışma şartları gibi konularda rehberlik hizmetleri geliştirilmelidir.
- Etkin Bir İşgücü Piyasası Bilgi Sistemi Kurulması: Mevcut ve gelecekteki insan gücünün nicelik ve nitelik yönünden belirlenmesindeki eksiklikler mesleki eğitimin etkinliğini önemli ölçüde etkilediğinden, uluslararası düzeyde mukayese ve değerlendirmelere imkan tanıyacak nitelikte bir işgücü piyasası bilgi sistemi kurulmalı ve işler hale getirilmelidir.
- Nitelikli Eğiticiler Yetiştirilmesi: Nitelikli işgücünü eğitecek eğiticilerin yetiştirilmesi, Türkiye’de mesleki ve teknik eğitim alanında karşılaşılan sorunların başındadır. Özellikle, 3308 sayılı Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu kapsamına giren işyerlerinde sinai tecrübesi olan eğitimci sıkıntısı çekilmektedir. Dolayısıyla, meslek öğretmenlerinin nicelik ve niteliklerinin geliştirilmesi ve ihtiyaca cevap verebilecek düzeye çıkarılması gerekir.
- Eğitim Programları Verimlilikleri Açısından Değerlendirilmesi: Belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda oluşturulacak eğitim programlarının zaman zaman gözden geçirilerek verimlilik açısından değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirme kişinin işteki başarısı dikkate alınarak yapılmalıdır. Bu amaçla, meslek eğitimi müfredatlarıyla işin gerektirdiği nitelikler uyumlaştırılmalı, işçilerin beceri düzeyleri değerlendirilmeli ve yeniden eğitim programları geliştirilmelidir.

- Mesleki ve Teknik Eğitim Okullarının Sayısı Artırılması: Endüstriyel alanda eğitim veren teknik okulların sayı ve nitelikleri sanayinin yoğun olduğu bölgelerde yetersiz olup, makine ve teçhizat donanımları da gelişen teknoloji karşısında geri kalmaktadır. Bu nedenle, söz konusu eğitim kurumları sanayi bölgelerinde yoğunlaştırılmalı ve sayıları kurulu ve kurulacak olan organize sanayi bölgeleri dikkate alınarak artırılmalıdır.
- “İş Değerlendirmesi Sistemi” Toplu İş Sözleşmelerine Yaygınlaştırılması: Türkiye’de işçiler arasında adaletsizlik yaratan ücret yapısı, niteliği ve verimliliği özendirmemektedir. Toplam işgücü maliyeti içinde yan ödemelerin payının çalışma karşılığı olarak ödenen çıplak ücretten oldukça fazla olması ve işçi sendikalarının seyyanen zam talepleri, nitelikli ve verimli işgücü açısından adaletsizlik yaratmakta, aynı zamanda mesleki eğitim yoluyla nitelik düzeyinin yükseltilerek daha yüksek ücret alma çabasını da özendirmemektedir. Bu nedenle “**İş Değerlendirmesi**” uygulamaları yaygınlaştırılmalı ve “**Teşvikli Ücret Sistemleri**” yerleştirilmelidir. İş Değerlendirmesi Sistemi toplu iş sözleşmelerine yaygınlaştırıldığında, eğitime ve özellikle mesleki eğitime verilen önem daha da artacaktır. Bu şekilde hem eğitim seviyesi yükselecek hem de üretimin verimliliği ve kalitesi artacaktır.
- Sosyal Amaçlı Fon Uygulamalarına Son Verilmelidir: Bugün sanayinin içinde bulunduğu ekonomik problemler, işletmeler tarafından eğitime ayrılacak kaynakları önemli ölçüde sınırlamaktadır. Örneğin; yüksek enflasyon ve özel sektörün sınırlı kaynaklarının sosyal amaçlı fonlar gibi çeşitli yollarla devletin elinde toplanması, bu yöndeki girişimleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle, işletmeler üzerindeki mali yükler azaltılmalıdır.
- Sanayinin Eğitim Çalışmaları Devlet Tarafından Teşvik Edilmelidir: Unutmamak gerekir ki, AB ülkelerinde devlet tarafından, vergi iadesi, sosyal sigorta primlerinin ödenmesinin ileri bir tarihe ertelenmesi veya bu prim oranlarında indirimle gidilmesi, eğitim giderlerinin önemli bir kısmının devlet tarafından karşılanması şeklinde hizmet içi eğitime yapılan sübvansiyonlar, kaliteli üretimin sağlanması ve işletmelere rekabet gücü kazandırılmasında etkili bir yol olmuştur.
- İşçi Sendikaları Eğitime Gerekli Önemi Vermelidirler: Mesleki ve teknik eğitim konusu işçi kesimi tarafından yeterli desteği görmemekte ve sendikalar işçilerin sendikal hak ve yükümlülükleri dışında hizmet içi eğitime gereken önemi vermemektedirler. Bu nedenle, işçi sendikalarının eğitimin önemi ve faydaları konusunda işçileri özendirici, yönlendirici olmaları ve bu konuda çaba gösteren işverenlere destek vermeleri sağlanmalıdır.(303)

Altıncı Bölüm

DÖKÜM SEKTÖRÜNDEN ENTİL AŞ.'DE UYGULAMA VE BOYUTLARI İLE DEĞERLEMESİ

1. Döküm Sektöründen Entil A.Ş.

1.1. İşletmenin Tanımı ve Tarihçesi

1.1.1.Şirketin Tanıtımı

Entil, Endüstri Yatırımları ve Ticaret Limited Şti. ismiyle 1964 yılında 2.000.000 TL sermaye ile kurulmuştur. Pik döküm parça üretimi amacıyla, bu gün Entil'de son işlem atelyesi olarak kullanılan binada faaliyetine başlamıştır.

İlk yıllarda çeşitli pis su boruları ve dirsekleri ile başlanmış, 1966'dan itibaren kamyon kampanası ve takip eden yıllarda da takım tezgahı parçaları üretimleri gerçekleştirilmiştir.

İlk yıllarda 50-100 ton civarında olan aylık üretim, kupol ergitmesi ve elle kalıplama ile oldukça sınırlı koşullarda gerçekleştirilmiştir. 1974 yılında bugünkü ana üretim binasının B holü inşa edilmiş, kalıplama ve maça makineleri yatırımı yapılmıştır. Yeni yatırımlarla birlikte üretim hızla artmış ve 1976 yılında A ve C holleri de tamamlanmıştır.

1974'den itibaren savurma döküm vals topları üretimi başlamış, Türkiye'de ilk ve tek üretici olarak başlanan bu konu geliştirilerek ülke talebinden % 95 pay sağlanmıştır.

1990 yılında, indüksiyon ocakları, maça makinası, kum mikseri ve laboratuvar cihazları yatırımları gerçekleştirilerek modernizasyon yolunda önemli adımlar atılmıştır. Bu yatırım sonrasında sfero döküm üretimi de başlamış, ürün türleri dağılımı, katma değeri yüksek parçalar lehine değişmiştir. 1993 yılında, savurma döküm ürünleri için işleme binası inşaatına başlanmış ve ikinci indüksiyon ocağı ünitesi alımı gerçekleştirilmiştir.

1996 yılında işleme imkanlarını geliştirmeye yönelik makine yatırımları devreye alınmış, 4 adet üniversal torna ve iki adet yeni nesil CNC tezgah faaliyete geçirilmiştir.

1990-1994 yılları arasında yapılan yatırımlar ve yapısal değişim çalışmaları sonucunda; bugün Entil, savurma dökümde bir dünya markası olma yolundadır, batı pazarlarına önemli miktarlarda vals topu ihraç etmekte ve ürün kalitesi ile övgü almaktadır. Sfero döküm ve elle kalıplama ürünlerinde de gerek Türkiye'nin önde gelen ana sanayilerine gerekse batı pazarlarına kaliteli ürünler sunmakta, ürün ve hizmet kalitesiyle sürekli müşteri memnuniyeti sağlamakta, pazar payını artırmaktadır.

Entil, Mayıs 1992'den beri Meehanite International Teknik lisansı ile çalışmaktadır. Aralık 1994'den bu yana ise TSE ve Alman DQS'ten almış olduğu ISO 9002 Kalite sistemi belgesi sahibidir. Toplam kalite yolunda yapısal değişim ve eğitim çalışmalarını sürdürmektedir.

1.1.2. Üretilen Ürünler

Entil'de 3 ayrı teknikle üretim gerçekleştirilmektedir.

Savurma Döküm : 100-600 mm çap ve 3000 Kg ağırlığa kadar, çift kat savurma döküm silindirler üretilmektedir. Ağırlıklı olarak gıda sanayiye yönelik kırma ve öğütme silindirlerinden oluşan savurma döküm ürünlerinin yaklaşık % 90'ı un değirmenleri vals toplarından oluşmaktadır.

Elle Kalıplama : Pik ve sfero, alaşımli pik ve sfero döküm olarak; otomobil pres kalıpları, her türlü makine parçası (100-13000 Kg aralığında) üretilmektedir. Bu tür parçalarda ülkede en yüksek kalite ve kapasite düzeyi Entil'dedir.

Makinalı Kalıplama : 0,1-80 Kg parça ağırlığı, pik ve sfero döküm olarak çok çeşitli otomotiv ve makine parçası üretilmektedir. Ürünlere örnek olarak; kamyon, kamyonet, volan ve poryaları, binek otomobilleri için, kam mili, porya, egzost manifoldu, diferansiyel kutusu gibi parçalar verilebilir.

1.1.3. Üretim Esneklikleri

Entil'in 3 değişik üretim tekniği ile değişik ürünler üretiliyor oluşu çeşitli işletme zorlukları getirmekle birlikte, pazar ve ürünleri değiştirme esnekliği de sağlamaktadır. Bu sayede, birbirinden çok farklı sektörlerle çalışabilmekte ve dönemsel eğilimlere paralel olarak daha uygun ürün ve pazarlara yönelebilmektedir. Bu esnekliğin pratiğine yakın geçmişten çeşitli örnekler verilebilir.

Uzun yıllar toplam üretimin yarıya yakınına oluşturan ingot kalıpları üretimi ekonomik nedenlerle terk edilmiş, makineli kalıpta, otomatik çamaşır makinesi parçaları üretimine geçilmiştir. Bu sektörde ortak rekabet ve fiyat sorunları nedeniyle iş kaybıyla karşılaşılınca da, sfero döküm otomotiv parçaları üretimine kısa sayılacak bir sürede geçilmiştir. 1994'deki kriz nedeniyle otomotiv sektöründeki talep azalmasına karşılık savurma döküm ürünleri ön plana çıkmış ve ürün dağılımındaki payı yükselmiştir.

1995'de bütün ürün türleri için önemli üretim düzeyleri yakalanmış ve yanı sıra karlılığı ve ödeme uygunluğu nedeniyle ingot kalıbı üretimine tekrar başlanmış, toplam ciro ve karlılığı yükseltici etki yapmıştır. 1996'ta ise makineli kalıptaki azalmaya karşılık savurma döküm ürünlerinin payı oldukça yükselmiş, karlılıkta da yükselmeye sebep olmuştur.

1.1.4. Son 5 Yıldaki Gelişmeler, Mevcut Durum ve Kapasite Kullanımı

Entil'in 6000 ton/yıl olan üretim kapasitesi, 1995 yılında yeni indüksiyon ocaklarının devreye alınması ile 9000 ton/yıl düzeyine çıkmıştır. Bu kapasitenin ürün türlerine göre dağılımı, çeşitli parametrelere bağlı olarak değişim göstermekle birlikte yaklaşık olarak aşağıdaki gibidir.

Savurma Döküm	4000 ton/yıl
Elle Kalıplama	3000 ton/yıl
<u>Makinalı Kalıplama</u>	<u>5000 ton/yıl</u>
TOPLAM	12000 ton/yıl

Son 5 yılda, 1994 yılı hariç yaklaşık % 85 kapasite kullanımı ile çalışmıştır. Kriz etkilerinin yaşandığı 1994 yılında ise kapasite kullanımı % 57 civarında olmuştur. 1996 yılı kapasite kullanımı % 90 seviyelerine ulaşmıştır.

1.1.5. Üretim Teknolojileri

1990 yılına kadar sınırlı teknik imkanlarla çalışan Entil, 1990, 1991, 1994 ve 1995'te yaptığı yatırımlarla teknolojik açığını önemli ölçüde kapatma yolundadır. Mevcut üretim teknolojisi aşağıda özetlenmiştir.

Ergitme : Ergitme, modern indüksiyon ocaklarında tamamen kontrollü olarak gerçekleştirilmektedir. 1991'de devreye alınan 2 adet 2 ton/saat ergitme kapasiteli powertrack indüksiyon ocağı ve 1995'te devreye alınan 2 adet 4 ton/saat kapasiteli Dual track indüksiyon ocağı ile çağdaş ergitme teknolojisine ulaşılmıştır.

Laboratuar : Proses kontrol ve kalite sağlama testleri tamamen modern ekipmanlarla yapılmakta, kimyasal analiz testleri spektrometre ile, diğer mekanik

testler ise uygun ekipmalarla gerçekleştirilmektedir. Ultrasonik kontrol, röntgen kontrol ve hassas ölçü kontrol ekipmanları dışında kalite denetimi için gerekli ekipmanlar mevcuttur.

Elle Kalıplama : 1993 yılında gerçekleştirilen mikser yatırımı ile üretim teknolojisi batıdaki benzerlerini yakalamış, cam suyu/karbondioksit prosesi terk edilerek, havada sertleşen reçineli kum prosesine geçilmiştir. 1994 Mart ayında devreye alınan kum yenileme sistemi ile proses çevrimi tamamlanmıştır. Bu teknoloji elle kalıplamada batıda da yaygın olarak kullanılan güncel teknolojidir.

Maça : 1991 yılında devreye alınan, bilgisayar denetimli soğuk kutu maça üretim merkezi ile çağdaş teknoloji yakalanmış, bu sayede üretimi güç maçalar yüksek kalite ve verimde üretilebilir hale gelmiştir.

Savurma Döküm : 1993 ve 1994'te devreye alınan, proje satın alınarak Entil'de üretilen savurma döküm makinaları ve son 3 yılda geliştirilen ayrıntılı proses denetim yöntemleri ile yeterli bir teknolojik düzey sağlanmıştır. Savurma dökümde proses teknolojisi en az makine ekipman teknolojisi kadar önemlidir. Bugün Entil'de savurma döküm proses teknolojisi oldukça gelişmiş şekilde uygulanmaktadır. Savurma dökümde verimlilik açısından, proses otomasyonuna gereksinim vardır, bu konuda araştırmalar sürmektedir.

Makinalı Kalıplama : Entil'deki makineli kalıplama teknolojisi, 60'lı yılların teknolojisi olup batıda büyük ölçüde terk edilmiştir. Bu konuda çağdaş teknoloji, yüksek üretim hızlarına sahip, tam otomatik yüksek basınçlı kalıplama hatları şeklindedir. Makinalı kalıplama konusunda Entil'de ciddi bir bilgi birikimi ve deneyim vardır. Bu alandaki faaliyetin yakın gelecekte de sürdürülebilmesi uygun teknolojiye yönelik yatırıma bağlıdır.

1.2. Entil'in Sektördeki Yeri

Entil, üretim kapasitesi olarak Türkiye'de 7. sıradadır. Teknolojik açıdan da ilk 7 döküm fabrikası arasındadır. Ekipmanlardan kaynaklanan teknolojik eksikliği proses teknolojilerini uygulamadaki başarısıyla kapatarak ürettiği ürünlerde kalite düzeyi açısından ilk sıralarda yer almaktadır. Özellikle savurma dökümde Ülke'de rakipsiz konumdadır. Elle kalıplama alanında da Türkiye'de en yüksek kalite ve kapasite düzeyindedir. Savurma döküm ve Elle kalıplama alanlarında Avrupa ölçülerinde kalite ve kapasite düzeyine sahiptir.

Savurma Döküm:

Savurma dökümde iç pazarın yaklaşık % 95'i un değirmenleri vals toplarından oluşmaktadır. Entil'in payı ise % 85'e yakındır. 1996'da Vals makinası üreticilerinin ihrac rakamlarıyla birlikte yaklaşık 7000 adet/yıl olan pazardan Entil'in almış olduğu pay 6000 top rakamını geçecektir. Bu konuda dış pazar rakamlarını sağlıklı olarak belirlemek mümkün olamamıştır. Bu konudaki pazar hacmi belirleme çalışmaları L. Breitenbach firmasıyla birlikte sürdürülmektedir.

Yaklaşık 5000 ton/yıl olarak belirlediğimiz İtalya, orijinal vals üreticileri pazarında 1994'de % 10 olan payımız 1995'te % 30'a yaklaşmış, 1996'da ise % 50 civarında pay alınmıştır. 1997'de ise % 60 üzerinde bir pay hedeflenmektedir. İtalya pazarı, vals topu açısından dünya ölçeğinde önemli bir pazardır.

Dünyanın en önde gelen 5 vals üreticisinden 2., 3. ve 4. sıralarda yer alan 3 ana üretici İtalya'dadır. Diğer iki üretici ise 1. sıradaki, bize top konusunda rakip konumda olan Bühler ve İngiliz Satake (eski Simon) firmasıdır. Bühlere top satımı yakın gelecekte mümkün görünmemektedir. Satake ile görüşmelerimiz sürmektedir. Kesin rakamlar bilinmemekle birlikte, ABD pazarından da yaklaşık % 10'luk (2000 top/yıl) bir pay alınabileceği düşünülmektedir. L. Breitenbach ile süren işbirliği çerçevesinde top dış satımı hızla gelişmekte, 1997'de minimum 6000 adet top dış satımı hedeflenmektedir.

Makinalı Kalıplama Ürünleri:

Bir gruba giren parçalar başta otomotiv olmak üzere, beyaz eşya, tarım makinaları, iş makinaları ve çeşitli makine parçalarından oluşmaktadır. Bu sektörlerde artma eğilimi gösteren talep 1994 kriziyle daralma göstermiş ancak 1995 Nisan'ından itibaren tekrar toparlanma eğilimine girmiştir. Entil sfero döküm parçalar pazarından hiç pay almazken bu payını % 5'lere yükseltmiştir. Kamyon ve ticari araç parçaları pazarından aldığı pay 1993'de % 10 civarında iken 1994 ve 1995'de % 1 düzeyine inmiştir.

Esasen, düşük seriler ve fiyat sorunları nedeniyle bu pazarda pay artırmak bugün için çok anlamlı görülmemektedir. Bu alanda Avrupa pazarında önemli potansiyeller mevcuttur. Makinalı kalıp ürünleri alanında, Entil'in Pazar payını artırması mümkündür. Ancak bu konuda kalıplama hattı modernizasyonu gereklidir. Bu modernizasyon için minimum 2.500.000 USD tutarında bir yatırım söz konusudur. Bu konuda değerlendirme çalışmaları taşınma projesi kapsamında sürdürülmektedir.

Elle Kalıplama Ürünleri:

Bu gruptaki talep başlıca iki grupta incelenebilir.

Strafor Modelli Otomotiv Pres Kalıpları: Entil'in bu alandaki iç pazar payı yaklaşık % 70 civarındadır. Otomotiv sektöründeki rekabet, Gümrük Birliği ile birlikte daha da artacak ve daha sık model yenileme sürecine girilecektir. Her yeni model minimum 1500 ton kalıp dökümü demektir. 1992 ve 1993'de Fiat Tempra

kalıpları dökümü yapılmış, 1995'de ise Tofaş'ın 1996'da piyasaya çıkaracağı 178 model aracın talebi karşılayacak kapasiteye erişmiştir. Ancak, 1997 yılı strafor modelli döküm talebi beklentimiz çok iyimser değildir.

Ahşap Modelli Makine Parçaları : Bu konudaki pazar, takım tezgahları, hidrolik ünite parçaları, çeşitli makine ve ekipman parçalarından oluşmaktadır. Bu konuya giren ürünlerin çok fazla çeşitte olması, küçük çapta yapılan makine imatları ve küçük döküm atelyelerinden temin edilen parçaların izlenme güçlüğü gibi nedenlerle gerçek pazar hacmini belirlemek oldukça zordur. Bu alanda en önemli pazar başta Almanya olmaz üzere Avrupa pazarıdır.

Avrupa da bu alanda faaliyet gösteren oldukça yüksek düzeyli dökümhaneler mevcuttur. Ancak, bu üretim türünde en önemli girdi olan nitelikli işçiliğin maliyeti bize göre yaklaşık 4 kat daha yüksektir. Bu durum önemli fiyat avantajları getirmektedir. Bu alanda Meehanite'in desteği ve etkin pazarlama ile dış pazardan önemli paylar alınabilir. Çalışmalar bu yönde hızlandırılmaktadır. 1997 bu tür parçaların ihracatına yönelik bir gelişim yılı olacaktır.

2. Entil A.Ş.'deki eğitim uygulamaları

Entil A.Ş. kuruluşundan günümüze ulaşan süreç içinde işgörene verdiği önem zaman içinde değişmiştir. Türkiye'de 1980'li yıllardaki hızlı değişimin etkisi ile 1990'lı yıllarda ülkenin dışarıya olan ilgisi; gözlenebilir ve ulaşılabilir bir yapıya dönüştürmüştür. Dünyadaki sanayi gelişimi, 20.yy'ın son çeyreğinde teknolojik ilerleme, yerini yönetimdeki gelişmelere bırakmıştır. 1970'li yıllarda önem kazanan ve 1980'li yıllarda gerekliliğinin kaçınılmaz olduğu yeni yönetim sistemleri; bütün dünyada etkisin gösterdiği gibi ülkemizde de 1990'lı yıllarda artan bir ilgi ile karşılanmıştır.

Yeni yönetim sistemleri çok farklı veya çok karmaşık sistemler olmamakla beraber, işgörenin belirli bir eğitim seviyesinde olmasını gerektirmektedir.

Bütün yeni yönetim sistemlerinde temel işlev işgören üzerine kurulmuştur. Türkiye'de son yıllarda okur yazar oranının hızla artmasına rağmen, eğitim seviyesine genel anlamda bakıldığında; bu seviyenin sanayide başarılı olmuş ülkeler karşısında çok düşük olduğu görülmektedir.

Entil A.Ş.'de de bu eksik görüldüğünden 1990 yılından sonra emekli olan işgörenlerin yerine ve kadroya alınacak işgörenlerin; lise mezunu olması istenilmiştir. İşe alımlarda dökümcülüğün gereği, iş tecrübesi, fiziki güç, yaş, dayanıklılık gibi özellikler istenilirken; eğitim öncelikle dikkat edilecek bir özellik olmuştur. Belirli bir eğitimi almış bir kişi; belirli bir eğitim disiplini de almış olacağından yeniliklerin uygulanması daha kısa sürede olmaktadır.

1994 yılında Entil AŞ ihracat payının artırılması ve yurt içi rekabetinde güçlü olma için ISO 9002 belgesini almak için TSE ve DQS'e (Almanya standart normları) müracaat etmiştir. ISO 9000 standartlarının en basit anlamda temel işlevi; yapılan işin yazılı hale getirilmesi ve standartlaştırılması. Bu nedenle talimat, prosedür ve el kitabının, ISO 9000 standardına uygun yazılımlarının; ilgili işgörenler tarafından yazılması gerekmektedir. İşgörenin doğru yazması ile; yapılan işi anlama, geliştirme, sürekliliğini sağlama, denetleme ve raporlama gerçek anlamda sağlanacaktır. Eğitim seviyesinin yeterli bir düzeye ulaşmadığı bu belge için yapılan çalışmalarda tekrar göz önüne gelmiştir.

Teknolojik yatırımlar karşısında, yeni makine ve teçhizatların proses içerisinde kullanımını sağlamak için geçen sürenin daha kısa olması gerekliliği ortaya çıkmış. Kendi işinde tecrübeli ve eğitim seviyesi düşük olan işgörenlerin, yeniliklere gösterdikleri tepki olumsuz olduğu zaman; işgörenin işe olan motivasyonunda, verimliliğinde önemli bir düşme gözlenmektedir. Bu da işletmenin amaçlarına zarar vermektedir.

Döküm sektörü sürekli gelişime ve değişime açık bir üretim sürecindedir. Döküm eski bir mühendislik dalıdır. Fakat gelişimindeki değişiklikler, olması gereken teknolojik yeniliğin altındadır. Döküm fabrikalarının üretim teknolojisindeki değişikliklere rağmen, maliyet düşürücü; zaman, girdi, otomasyon gibi yeni uygulamalara sürekli ihtiyacı vardır. Bu nedenle, örgüt içindeki her kademedeki işgörenin kendi işi ve işletmenin genel amaçları doğrultusunda, yaratıcı çalışmalar yapması gerekmektedir. Bu doğrultuda işgörenleri güdüleme isteği ile ödüllendirme yöntemi seçilmiş, fakat işgörenler beklenen istekliliğe ulaşmamışlardır.

İşletmenin her kademesinde kendini yenileyen işgörenlere gereksinim vardır. Bu gereksinimin karşılanması için de eğitim ve güdüleme gereklidir.

2.1. Entil A.Ş.'de Örgüt Yapısı ve İşgören

1994 yılında başlayan değişim süreci ile işletmenin her aşamasında da değişim modelleri göz önüne alındı. İşletmenin örgüt yapısında; işbölümü ve fonksiyonların belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların basamaklaştırılması ile ortak amaçların gerçekleştirilmesi için, belli sayıdaki kişilerin faaliyetlerinin akılcı bir şekilde koordine edilmesini sağlayan, biçimsel örgüt yapısının süreci de değişim ile başlamış oldu.

İşletmenin temel amacı ekonomik amaçlı örgüt sıfatı ile toplum ihtiyaçlarına cevap vererek ürünlerinden gelir elde etmek. Bu gelir ile de işletme çalışanlarını ve sermayedarlarını mutlu ederek sürekliliğini sağlamaktır. İşletmenin temel amacı ile ilgili bilgileri A-ve B-'de anlatılmakla beraber kısaca toparlandığında:

- Entil dünya pazarındaki yerini, bir marka olma amacı ile büyük ve sürekli olma isteğindedir. Bununla ilgili olarak özellikle vals topu satışında yurt dışı anlaşmalar yapmakta ve yeni pazarlar arayışını sürdürmektedir.

- Üretim esnekliğinden faydalanma imkanını artırıcı yatırımlarla birlikte, yeni ürün arayışını da sürdürmektedir. Özellikle kitlelere hitap edecek nihai ürün arayışı toplantılarda gündeme getirilerek tartışılmaktadır. Taşınma projesi ile tamamen yeni ve ihtiyaçları karşılayabilecek yeterlilikte farklı bir tesisi çalışmaları da sürmektedir.
- Yeni Entil projesi işletmenin verimliliğini artırma temeli ile planlanmaktadır.
- Bu tür yatırımlar için gerekli finansal kaynakların farklı kaynaklardan (yurt içi - yurt dışı kredi kaynakları) veya öz sermayeden karşılanması için gerekli hedefler belirlenmektedir.
- İşletme karlılığının artması için maliyetlerin düşürülmesi ve satış rakamlarının artırılması gereklidir. İşletme içinde en büyük maliyeti oluşturan üretim ve satınalma bölümlerinin amaçları örgütsel değişim amaçları ve uygulamaları takip edilmektedir.

İşletmenin örgüt yapısında istenilen değişiklikler için yapılan önemli bir çalışma da satınalma ve üretim bölümlerince başlatılmıştır. Bu konuyla ilgili iki proje geliştirilmiştir. Bunlardan biri satınalma bölümü tarafından 'İşlevsel Satınalma' diğeri ise 'Ödüllendirme ile Yaratıcı Çalışanlar elde etme'

Fonksiyonel satınalma için uygulanan ilk adım 'Negatif Stok Sistemi' 'dir. Bu sistem kısaca mal ve/veya hizmet alınan firmaların kalite, hizmet, stok ve fiyat kararlılığındaki sürekliliği sağlamak için kurulmuştur. Mal ve hizmet sağlanan firmaların örgüt yapısının değiştirilmesine kadar varan yazılı anlaşmalarla güvence altına alınan detaylı bir sistem. Bu sistemin öğretilmesi için üst düzey yöneticilerden bütün işletme çalışanlarına eğitimler verilerek sistemle ilgili (üretim, muhasebe, satınalma, kalite kontrol) bölüm çalışanlarının en az hata ve en kısa sürede sisteme güdülenmesi sağlanmıştır. Bu sistemin uygulamasının doğru şekilde yapılması sonrasında işlevsel satınalma ve takibinde yatay organizasyona geçiş yapılması planlanmıştır.

Yatay organizasyona geçiş ile basit anlatımla; işletmede bölümler arası rekabetle birlikte dayanışma, iletişim, üst ast ilişkisinde otokrat olmayan ulaşılabilirliğin ve bilgilendirmenin yüksek olacağı bir örgüt sistemi amaçlanmaktadır. İşletmede süregelen örgüt yapısında işgören ilişkisi otorite hiyerarşisi içinde değil. Hatta basit anlamda yatay organizasyona da benzemektedir. Fakat işletmelerin en önemli sorunu olan örgüt yapısının netleştirilememesi nedeni ile; işletmenin bürokratik kontrol sistemi, yatay organizasyon yardımı ile prosedürlere geçirilmesi gerekmektedir.

İşletme bürokratik kontrol sistem araçlarını kullanarak örgüt yapısındaki bozulmaları, problemleri önleyebilir. Entil ISO 9000 sistemine geçişle birlikte bu araçların (sayfa 51'de anlatıldı) tamamını kullanma imkanını buldu. İşletme holding bünyesinde olduğundan bütçeleme, raporlama gibi iç organizasyon sistemini düzenli olarak yürütme mecburiyetindeydi. İşgörenin işe alıştırma eğitimi, çalışma sürecindeki eğitim ihtiyaçlarını belirleme, bütçeleme, uygulanma ve bunların raporlar halinde takibindeki düzenlemeler ISO 9000 sistemi ile güncelleştirildi.

Eğitim prosedürünün (EK 31) gerekleri ile, prosedürün uygulama sonuçları TSE tarafından belirli aralıklarla denetlenmektedir.

İşletmenin örgüt kültürü açısından gelişimini sağlama amacı ile ilgili faaliyetlerde sürdürülmektedir. İşgörenlerin sosyalleşmesi açısından, işletmenin kuruluş yıldönümü olan 31 Mart tarihinde; her yıl işgörenlerin aileleri ile birlikte katıldıkları toplantılar (balolar) düzenlenmektedir. Bu toplantılarda İşletmenin üst düzey yöneticileri ile birlikte farklı bir mekanda yemekli, eğlenceli çalışanları kaynaştırıcı ve güdüleyici etkinlikler yapılmaktadır. İşgörelere çalışma sürelerine getirdikleri önerilere, göre çeşitli ödüller verilmektedir. İşgörelenler farklı bir ortamda aileleri ile birlikte sosyal eğitim almış olmaktadırlar. Toplantı süresince, işletme hakkında bilgiler verilmekte işgörelere ve ailelerine işletmenin sektördeki durumu, pazar payı yeni amaçları anlatılmakta. İşgörelenin işletme için önemli olduğu ve kendisini geliştirmesi gerektiği konuşmalarda vurgulanmaktadır. Toplantıların geleneksel amaçla yapılmasıyla birlikte, işgörelere ve ailelerine mesajlar verilmesi ve güdüleme açısından önem taşımaktadır.

2.2. İşletmedeki eğitim çalışmaları

Entil A.Ş.'de eğitime verilen önem, 1994 yılında yerini eğitim yatırımlarına bırakmıştır. ISO 9000 için yapılan eğitim seminerleri işletmede çalışan bütün işgörelenleri dahil etmiştir. Eğitim seminerleri ISO 9000 standartlarının tanıtımı, standartların detaylı anlatımı, talimat ve prosedür yazılımlarını, standart gereği uygulanacak istatistik yöntemlerini, vb konuları içermektedir. Seminerler sonrası işgörelere yapılan testler ile eğitimin başarı oranları tespit edilmiştir. Yeterli görülmeyen işgörelenler gruplar halinde tekrar eğitime alınmıştır. Seminer uygulamalarından örnekler EK-1'de verilmiştir.

1995 yılında uluslararası bir eğitim şirketi olan TMI ile anlaşma yapılarak; Entil'in örgütsel basamaklardaki bütün işgörelenlerine eğitim verilmesi gerçekleştirilmiştir.

Danimarka'da merkezi olan TMI firması, hizmet verdiği ülkelerden eğitim adayları seçiyor. Bu eğitim adaylarını uzun ve zor bir eğitim sürecinden geçiriyor. Başarılı olanlar firmaya katılıyor. Yeterli eğitim sayısına ulaşıldıktan sonra firma; o ülkeye temsilcilik ve/veya ortaklık şeklinde o ülkenin vatandaşı olan yöneticiler ile eğitim hizmetlerini yürütüyor. Yöneticiler, uzman eğitimlerden seçiliyor. TMI bu sayede, uluslararası bir firma özelliği taşıyor. Eğitim verdiği ülkelerdeki işletmelerin özelliklerine göre bir eğitim planı hazırlanıyor ve bu plan uygulanıyor. İşletmelerin farklı kültürlere sahip olmaları, TMI firmasının eğitim hizmeti sürecinde, kendi iç eğitiminde de yenilikler getirmesini ve bu yeniliklerin sürekliliğini sağlamaktadır.(304)

TMI firmasının örgüt kademelerine uyguladığı eğitim planı:

■ ‘Herkes İçin Yönetim’ İşletmenin orta ve üst kademe yöneticilerinin katıldığı bu seminerde; TMI firması hakkında genel bir tanıtım yapıldı. Bütün işgörenler için verilecek eğitim programı tanıtıldı ve izlenecek eğitim yöntemleri tartışıldı. Eğitim yöntemleri; eğitim süresi, örnekler hakkında kısa bilgi, işletmenin özelliklerine göre örnekleme, eğitime katılacak kişi sayısı, eğitim yeri, eğitim araçları ve temini, eğitim tarihi ve bu tarihte eğitime katılacak bölümler, vb. konular.

■ ‘Önce İnsan’ Eğitim süresi 2 gün. Eğitim 210 kişiye, 3 grup olarak uygulandı. Eğitim konusunu

1- Hizmet nedir? (Belli başlı hizmet örnekleri)

2- Ne tür bir insan olmak isterdiniz? (Kazanan ve kaybeden, Sorun benim sorunum)

3- Hayattaki amaçlarınızı belirlemek (Hayattan ne bekliyorsunuz?)

4- Beyniniz (Beyniniz nasıl çalışır? Onun sonsuz potansiyelinden nasıl en iyi şekilde yararlanabilirsiniz.)

5- İlişkiler (Sizin için kimler önemli? Başkalarıyla daha iyi iletişim kurmanın yolları)

6- İlgi (Dikkatin önemi. İlgi türleri. İlgi göstermek ve görmek)

7- Stres (Stres kavramı Stresi kontrol altına alma)

8- Sözsüz İletişim (Beden dili. Yakınlaşma ve uyum sağlama)

9- İletişim analizi (benlik durumları. İletişim türleri. Kaset belirleme. Yetişkin-yetişkin iletişimi kurmanın yolları)

10- Kendini kabul ettirme (Kendini kabul ettiren, saldırgan yoksa itaatkar mı? Saldırgan kişilerle başa çıkma.)

11- Hayata olumlu bir bakış (Olumsuz yerine olumlu düşünme. Hizmet tavrı.)

12- Hizmet açısından zamanın önemi (Hayatınız zamanınızdır. Zaman kavramı)
(305)

Kurs konusu hakkında kısa anlatım:

Önce insan semineri, başkalarına hizmet veren kişiler olarak, işgörenlerin becerilerini geliştirmeye yardımcı olmayı amaçlamaktadır. İyi bir hizmetin temelini bu hizmeti rahat ve kendinden emin olarak veren işgörenler oluşturur. Bu nedenle de bu seminer işgörenlerin, işi, özel hayatı ve yaşamındaki diğer insanlarla ilgili. Bu seminerde, işgörenin işindeki ve özel hayatındaki amaçlarına ulaşmasına yardım edecek bazı alıştırmalar bulunmaktadır. 'Unutmayın ki başarılı insanların başkaları hakkındaki izlenimleri, başarısız insanların başkaları hakkındaki izlenimlerine göre daha olumludur. İyi hizmetin temelinde de başkaları hakkında olumlu duygular beslenmesi yatar.' (306)

Bir hizmeti sunarken, bu hizmetin verildiği kişilerin tutum ve davranışlarından etkilenilebilir. Bu nedenle bu seminerde işgören yaşamında yer alan tüm insanlarla ilgili (aile, arkadaş, iş arkadaşı, müdürler, müşteriler vb.) bölümler bulunmaktadır.

Örneğin;

İnsanları oldukları gibi yapan nedir?

Neden böyle davranıyoruz?

Başkaları ile daha iyi anlaşmak için neler yapabiliriz?

Bu seminer, hizmetin kişisel yönleri üzerinde durmakta. Ürün ile ya da madde hizmeti ile hiçbir ilgisi yok. Burada konu tamamen insan. 'Amaç sınırsız kaynaklarınızdan bazıları geliştirmenizi sağlamaktır. Bu semineri yalnızca bir başlangıç olarak düşünmeye çalışın ve bu başlangıç, kendinizden daha emin olma sürecinin bir başlangıcı olsun.' (307)

Bu seminerin amacı, işgörenin kendisi ile ilgili bazı yeni fikirler geliştireceğini, işyerinde başkalarına daha fazla yardımcı olacağını, sorunların çözümü ya da işi daha iyiye götürme konularında daha farklı önerilerde bulunacağını, işinden ve yaşamdan daha fazla zevk alacağını beklemektedir.

- 'Kişisel kalite' eğitim süresi 2 tamgün, eğitime katılan 210 kişiye 3 grup olarak seminer verildi.

Eğitim konusu:

- 1- Kalite kontrol ve kişisel garanti (Kişisel garanti ve TMI'nın kalite kavramı)
- 2- Kalite bir güven unsuru (Kalite ve beklentiler, ülkelere ve ülkelerin ürünlerine güven, kurumlara ve ürünlerine güven, Size duyulan güven)
- 3- Kişisel garanti (Kişisel garanti size neler sağlar)

(306) a.g.k..

(307) a.g.k..

- 4- Kişisel denetim (Yap/denetle ilkesini benimseyen bir kişi olun, kişisel denetimi teşvik edecek ve geliştirecek bazı kurallar, telefon mesajı, bir hayat dersi, alıştırma: Murphy yasasını pas geçebilme, alıştırma: Yap/denetle ilkesini benimsemeyen bir kişi ne yapar? Siz ne yapardınız?)
- 5- Kişisel garanti sertifikası (yaptığınız işe adınızı verme, sizin kişisel garantiniz, sizin kişisel garanti sertifikanız, kişisel garanti sertifikası için uygulamalar)
- 6- Yap/denetle ilkesinin davranış örnekleri (Kalitenin garanti edilmesi için dört adım, sevk etme, sevkıyatı alma, bir iş gezisinin planlanması, sipariş alma, toplantı hazırlığı, görev alma)
- 7- Uygulama (kurumun hatalara karşı tutumu, iki çeşit hata, hatalara karşı sizin tutumunuz, kişisel garantiyi kurumun tamamına uygulayın) (308)

‘Kişisel garanti, bir işi yapan kişinin, yaptığı işin kalitesini garanti etmesi anlamına gelir. Bu kişi yaptığı işi kontrol etmiştir. İşe kendi adını vermekle yetinmez, adını yaptığı işin üzerine de yazar.’ (309)

‘Kişisel garanti uygulamasının amacı, kurumdaki herkesin gerçekleştirdiği her türlü aktivitenin tüm ayrıntılarında kalitenin artırılmasıdır. Kalite kavramı ve kalitenin geliştirilmesi bir kurumdaki herkesi ilgilendirir.’ (310)

Tüm çalışanların kendi kişisel garantilerini ortaya koyduğu bir kurum aşağıdaki avantajları elde edecektir:

- Daha az aksaklık
- Daha iyi hizmet
- Daha az şikayet
- Daha iyi mali sonuçlar
- Moral düzeyinin yükselmesi
- Eleman giriş çıkışlarının azalması

(308) Claus MOLLER, Çev. Abidin SÖNMEZ, *Kişisel Garanti*, TMI A/S geliştirme ekibi, Copyright Time Manager International A/s ISBN 87-89937-44-9, 1993, s 2.

(309) a.g.k., s 3.

(310) a.g.k., s 3-4.

- İşe devamsızlık oranlarının azalması
- Daha fazla tatmin olmuş müşteri
- Daha iyi bir imaj(311)

Eğitim süresince işgörenlerin kendilerine olan güvenin önemi vurgulanıyor. İşgörenin yaptığı işi benimsemesi, işiyle övünmesi, işini sevmesi ve ortaya çıkan ürüne kendi kalite damgasını vurması gibi güdüleyici yönde eğitim semineri veriliyor. İşin kendi işi olduğu ve kalitesindeki sorumluluğun kendine ait olduğu belirtiliyor. Sarf edilen emeğin, dikkatli bir çalışma sonucu üretime katılması ile üründeki maliyet azalışıyla, kalite artışının orantılı olduğu veriliyor. Sonuç olarak her işgören yaptığı işe kendi damgasını vurur.

- 'Yıldızlara ulaşmak' eğitim süresi 2 tamgün, eğitime katılan 210 kişiye 3 grup olarak seminer verildi.

Eğitim konuları:

- 1- Teşvik edici bölüm (Üç başarı alanı; takım çabaları-kurumdaşlık; Bu kitabın yararları; TMI'ın kalite anlayışı)
- 2- Takım kalitesinin geliştirilmesi (takım kalitesinin önemi; kalite standartları; kalite geliştirme ana unsurları; kalite alanları ve kalite faktörleri)
- 3- Yıldızlara ulaşmak (bir lokantanın kalite alanları; 3-yıldızlı takım kalitesi)
- 4- Yıldız kalitesi (yıldız kalitesi kılavuzu:
 - Adım 1: Kalite alanları ve kalite faktörlerinin saptanması
 - Adım 2: Her faktör için bir ölçüm yönteminin belirlenmesi
 - Adım 3: Her faktör için İP-düzeyinin saptanması
 - Adım 4: Her faktör için AP-düzeyinin saptanması

Adım 5: Bir kalite geliştirme planının yapılması; ölçülen şey gelişir

- 5- Kalite iklimi (kalite iklimi kılavuzu; klavuz nasıl kullanılır; sonuçların derlenmesi; bu kılavuzu takımlar nasıl kullanır; bu kılavuzu bireyler nasıl kullanır; bu kılavuzu kuruluşlar nasıl kullanır; sonuç formu)
- 6- Kurumsal telefon kültürü (Şirket içi telefon kültürü kurallarımız; telefon santralı kalite alanları ve faktörleri)
- 7- Kalite alanları ve kilit alanlar (Time manager; Bir kalite yöneticisi olarak 'Time Manager')
- 8- Takımın bir elemanı olarak siz (kazanan bir takımdan ve çalışanlarından istenenler;, iyi bir takım çalışanın özellikleri; bir takım elemanı olarak siz, kendi kendine değerlendirme) (312)

Bu eğitim takım konusu ile ilgili. Bütün takımlarda en üst düzeyde bir kaliteyi geliştirme ve kuruluşun başarıya ulaşmasının sağlama konusunda eğitimler verilmekte. Seminerler, bir takım tarafından gerçekleştirilen ve kuruluşun toplam kalitesi için hayati önem taşıyan özel bir kalite türünü konu almaktadır. Bir takımın toplam başarısının ve takımdaki kalite ikliminin izlenmesi ve geliştirilmesi için gerekli kılavuzları içermektedir. Eğitim kamu ve özel sektördeki üst düzey yöneticiler, takım yöneticileri ve elamanlar için hazırlanmış. (313)

Takım ruhunun ne olduğu ve bu sağlandığında nelerin olacağı anlatılıyor. Takımlara neden ihtiyaç duyulduğu, takımların birlikte doğru hareketleri sayesinde işin nasıl daha kolay ve daha başarılı olunacağı anlatılıyor. Takım çalışmasında yardımlaşmanın ve elemanların ortak hareket etmesinin önemi vurgulanıyor.

Kişilerin kendi başarılarının takım başarılarını oluşturacağı; takımların başarılarının işletmenin başarılı olacağını ve başarılı bir işletmede çalışmanın maddi ve manevi getirileri anlatılıyor.

Eğitim Sonuçları :

Iso 900 eğitimlerinden sonra başlayan TMI firmasının eğitimleri ve eğitim değerlendirmeleri üç ay sürdü. Bu süreden sonra üst düzey yöneticilere eğitim seminerleri vermeye devam edilmektedir. Çok kapsamlı olan TMI seminerlerinden sonra işgörenlerde, Zeytinoğlu Holdingin yaptığı incelemelerin sonuçları:

(312) Claus MOLLER, Çev. Abidin SÖNMEZ, **Yıldızlara Ulaşmak**, TMI A/S geliştirme ekibi, Copyriht Time Manager International A/s ISBN 87-89937-44-9, 1993, s 2

(313) a.g.k., s 66.

- ◆ İşgörenlerin aile yaşamlarında da değişme çabalarının olduğu anlaşılmıştır.

Bu çabalar:

- ◇ Aile içinde daha hoşgörülü olmak
- ◇ Aile bireyleri arasında karşılıklı saygıyı artırma
- ◇ Aile bireyleri arasında yardımlaşmayı artırma
- ◇ Aile içindeki sevgiyi gösterme
- ◇ Çocukların ve ebeveynlerin eğitimlerinin devamlılığını sağlamaya yönünde çalışma

- ◆ İşgörenlerin kendi yaşamlarındaki değişiklikler

- ◇ Kendilerine daha dikkat etmeleri (giyinme, beslenme, spor vb.)
- ◇ Ailelerine daha çok zaman ayırmaya çalışmaları
- ◇ Kendi eğitimlerinin artırılması yönünde istekli olmaları
- ◇ Sosyal bir insan olma isteği

- ◆ İş arkadaşları ile olan değişiklikler

- ◇ Birbirlerine olan güvenin artması gerektiği
- ◇ Birbirleri ile iş ortamı dışında da görüşmelerin yapılması isteği
- ◇ Fikir alma ve verme isteği
- ◇ İş arkadaşlarına olan saygıda artış

- ◆ İşyeri ile ilgili değişiklikler

- ◇ İşyerinin eskiye oranla daha çok sevilmesi
- ◇ İşyerinin böyle bir eğitim vermesinden duyulan mutluluk ve gurur
- ◇ İşyerine olan güvenin artması
- ◇ İşyerinden beklentilerin daha hızlı yapılması
- ◇ Çalışma koşullarının değiştirilmesi ile ilgili istekler
- ◇ Ücretlerle ilgili istekler

- ◆ Yöneticilerden beklentiler genel anlamda olumlu. Fakat orta kademe işgörenlerin ücret ve çalışma koşullarından sürekli şikayeti olduğu görülmekte

İşletme içi gözlemler ve görüşmeler sonucunda ortaya çıkan sonuçlar da başlangıçta holdingin yapmış olduğu araştırma yönündeydi. Eğitimcilerin de sürekli olarak belirttikleri konu, eğitimin tekrarı ve uzun bir zamana yayılmasıdır.

İşletme içinde eğitimler sonrası görülen değişiklikler:

- ⇒ İşgörenlerin de yönetime katılmasının sağlamak için yapılan öneri sistemi bir yıla yakın bir süre işlemiştir. Bu süre içinde yeni öneriler getirme için işgörenler çaba sarf etmektedir. İşyeri ile ilgilenilmekte işyerinin sorunları işgörenler tarafından çözüme ulaştırılması için çalışılmaktadır. Geçen zaman içinde, öneri sistemine teşvik ve değerlendirme çabukluğu yöneticiler tarafından yeterince sağlanmadığı için sistem işlemez bir duruma gelmiştir.
- ⇒ ‘Çift poşetçi’ (*) seçimi için işletme içinde çeşitli guruplar oluşmuştur. Ortak bir hedef için guruplar bir araya gelmektedirler. İlk seçilen çift poşetçi işçi temsilcisinin olması bunun bir göstergesidir. Daha sonraki çift poşetçi seçiminde, çift poşetçi seçim kurallarına uyulmaya çalışılmış ve seçim sonuçları bu doğrultuda olmuştur. İşgörenlerin tamamında çift poşetçi olma isteği bulunmaktadır. Bu doğrultuda hem kendi işlerinde verimlilik artışı, hem de çevreleriyle olan ilişkilerinin olumlu yönde oluşu gözlenmekteydi. İşgörenler arasındaki bağlılık, hoşgörü, karşılıklı saygı, yardımlaşma, eksiklerini tamamlama vb. birçok maddi ve manevi konuların olumlu yönde ağır adımlarla arttığı görülmektedir. Geçen süre içinde çift poşetçi seçimine verilen önemin üst ve orta kademe yöneticiler tarafından, teşvik edici olmaması nedeni ile, bu uygulamanın da önemi yitirilmiştir.
- ⇒ Eğitim seminerleri sonucu işletmenin almış olduğu kalite belgeleri, yurt dışı satışlarının artışı, işgörenlerin diğer işletmelerin çalışanlarından farklı olduklarını hissetmeleri ve bunu dile getirmeleri önemli bir gelişmedir.
- ⇒ Ticari açıdan Entil, gelişen, büyüyen ve değişen bir işletmedir. Teknik yatırımlar maddi imkanlarla sınırlı kalmaktadır. Fakat eğitilmiş çalışanlarının yardımı ile yatırımların geri dönüş hızının artışı ortadadır.
- ⇒ İşgörenlerinin kalite anlayışındaki değişim; üretim ve idari hizmetlerin işleyişinde, sorunları azaltıcı verimliliği artırıcı yönde olmuştur. Bölümler kendi kararlarını almakta ve üst yönetimi, bu kararlar doğrultusunda gerek yatırım, gerekse işleyiş açısından sürekli baskıda tutmaktadırlar.

(*) ‘Çift Poşetçi’ TMI eğitim çalışmaları sonucu çıkan bir uygulamadır. İşgörenler arasından aylık ve yıllık olarak seçilmektedir. Seçimi işgörenler yapmaktadır. Seçim koşulları: Görevinde başarılı, yardım sever, güler yüzlü, çevresi ile uyumlu, çalışkan, işini seven vb.. Ayın ve yılın çift poşetçisine bir törenle ödüller verilmektedir.

Eğitimler sonrası görülen değişikliklere başka bir örnek verilirse: Muhasebe satınalma ve pazarlama bölümleri arasında bir anlaşma yapılmıştır. Bu anlaşma gereği sabahları selam vermeyen ve ilgisiz hareket eden işgören ertesi gün bütün bölüme pasta alacaktır. Eğitimlerle gelen değişimlere bu tür örnekler de verilebilir.

2.3. İşletmedeki eğitim yönetimi

2.3.1. Eğitim Prosedürü

Entil A.Ş.'deki eğitim yönetimi eğitim prosedürüne göre (P-19) uygulanmaktadır. Entil A.Ş.'deki eğitimle ilgili tüm faaliyetlerin düzenlenmesi ve uygulanması amacı ile Genel Müdür başkanlığında 'Eğitim Komitesi' (*) kurulmuştur.

Her yılın aralık ayı ilk haftasında eğitim komitesi, takip eden yılın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi amacı ile tüm ünite müdürlüklerine 'Eğitim Formu' (F-13) gönderilir. EK-25

Ünite Müdürleri eğitim ihtiyaçlarının tespitinde, kişilerin görev tanımlarıyla yaptıkları işler, ünitedeki gereksinimler, aksaklıklar, değişen koşullar karşısında yetenek ve bilgilerin yetersiz kalması vb. kriterleri göz önünde bulundurarak personelin eğitim ihtiyaçlarını eğitim komitesine bildirirler. Tüm ünite müdürleri aralık ayının ikinci hafta sonuna kadar Eğitim Komitesine eğitim ihtiyaçlarını bildirmek zorundadır.

Tespit edilen eğitim ihtiyaçlarının Entil A.Ş.'nin iç bünyesinde yapıp, yapılamayacağına eğitim komitesi karar verir.

Entil A.Ş.'nin dışında alınması gereken eğitimlerde, eğitimin gerekliliği kararı verilirse, bu eğitimin alınabilmesi için eğitim komitesi ilgili kuruluşlara gerekli temasları yapar. Dış kuruluşlardan eğitim tarihi, yeri ücreti, süresi gibi bilgiler alınır. Genel müdürün onayından sonra eğitim programına dahil edilerek, yıllık dış eğitim formuna kayıt edilir. (F-17) EK 26

İç ve dış eğitimler tarihleri ile birlikte programlanır. Eğer iç eğitim ise F-16 formu doldurulur. Eğitimin kimin vereceği, eğitim notlarının hazırlanması konuları programda belirtilir ve eğitimciye programın verilmesi ile bildirilir. EK 27 (F-16)

(*) Eğitim Komitesi: Genel Müdür tarafından atana personelin oluşturduğu, Entil AŞ. Eğitim faaliyetlerinden sorumlu komitedir. Eğitim komitesinin başkanlığını Genel Müdür yapar.

Entil çalışanları gerek duydukları konularda, yılın herhangi bir zamanında iç veya dış eğitim talebinde bulunabilirler. Planlı iç ve dış eğitimlerin haricinde ihtiyaç duyulan konularda planda yer almayan eğitimler de yapılabilir. Plansız eğitimler için de eğitim komitesinin onayı gereklidir.

Eğitim komitesi gerek gördüğü durumlarda, dış eğitim alan personel Entil A.Ş.'ye geldiğinde 2 hafta süre içerisinde yazılı rapor verir. Bu dış eğitimle ilgili eğitim notları ve sertifikanın fotokopisi eğitim komitesi tarafından alınır. İç ve dış eğitimlerde katılımcılar katılım formunu (F-17) doldurur ve form eğitim kaydı olarak eğitim komitesince saklanır. EK 28 (F-17)

2.3.2. Oryantasyon Eğitiminin Yönetimi

Oryantasyon eğitimi, işe yeni başlayan personelin görevini ve diğer üniteleri ile olan ilişkilerinin veya ortak çalışmalarının tam anlamıyla öğretilmesi amacıyla uygulanan eğitim programıdır. Bu program dahilinde personel şefi yeni gelen personele kalite politikasını anlatır.

Entil A.Ş.'de yeni bir işgören işe başladığında, eğitim komitesinin gerekli gördüğü takdirde oryantasyon eğitimine tabi tutulur. Eğitim komitesi yeni personel için oryantasyon eğitim programını belirler. Bu programın yürütülmesinden personel şefi sorumludur. Oryantasyon eğitimine ait kayıtlar (F-14) eğitim komitesince tutulur ve saklanır. EK 29 F-14

Tüm eğitimlerde katılımcılar eğitim anketi doldurur.(Ek 30) Katılımcıların değerlendirilmesinde ise gerekli görüldüğü takdirde yazılı sınav uygulanır.

Eğitim faaliyetleri sırasında firma ve ilgili ünite hedeflerine yaklaşımlar, istatistiki veriler ile izlenerek eğitim sonucu performans gelişimleri değerlendirilir. (314)

2.3.3. İşletmedeki Eğitim Stratejileri

İşletmedeki eğitim stratejileri:

- İşletmenin sürekliliğini sağlamak
- Verimliliği artırmak
- İşe uyumu hızlandırmak
- Güdüleyici olmak
- Değişime ayak uydurmayı sağlamak
- Entil görünümünü işgörenlerinde sağlamak
- Yaratıcı olmak

Bu ana başlıklar üzerinden stratejiler üretilmektedir. İşletmenin yurt dışı pazarını artırma ve üretim konusunda bir dünya markası olma amacındadır. Fakat kullanmış olduğu teknoloji yeterli gelmemektedir. Bu nedenle sürekli olarak teknolojik yatırımlar yapmaktadır.

Döküm sektöründe ki teknolojik yatırımlar, işletme cirosuna oranladığımızda, diğer sektörlerdeki yatırımlara göre yüksek tutarlara oluşturmaktadır. Bu yatırımlar, yönetim kurulu tarafından zor onaylanan ve/veya onaylanmayan yatırımlardır. Yeni yatırımlar sonrası sağlanan yeni proseslerin kullanılabilirliği, geri kazanma (amortisman) süresi, verimliliği yüksek bir risk oluşturmaktadır.

Entil A.Ş. 1999 yılında Eskişehir Organize Sanayi Bölgesine taşınacaktır. Bu taşınma sürecine kadar yeni yatırımları devam etmekle beraber, yeni yerde tamamen teknolojik bir işletme kurulması planlanıyor.

İşgörenler yeni yatırımlarla gelecek makine, cihaz bunlardan oluşacak proseslerin kullanımında başarı sağlamak için eğitim çalışmalarına başlamışlardır. Bu eğitimlere bir uygulama örneği de; CNC (bilgisayar kontrollü talaşlı işleme tezgahları) tezgahlarının sayısı artırılacağı için, mevcut kadro sayısı artırılmıştır.

Orta kademe yöneticilerin döküm sektöründeki farklı işletmelerin gezilmesine izin veriliyor. İstekleri doğrultusundaki özel eğitim kuruluşlarından ücretli eğitim alma imkanı sağlanıyor. Bu geziler ve eğitimler sonucu alınan bilgiler değerlendirilmesi ve kendi bölümünde uygulanması isteniyor. Yeniliklere açık sürekli eğitimlerle değişen gelişen işgörenlerin daha yaratıcı olmaları bekleniyor.

Entil A.Ş.'deki eğitimlerde toplam eğitim maliyetinin büyük kısmı işletme kültürünü oluşturuca eğitimlere veriliyor. İşletmenin en önemli eğitim stratejisi, işletme kültürünü oluşturma için verilen eğitimler. Bu yönde doğru bir kültür yapısı oluşturulur ise, işletme görünümü olumlu ve daha emin ilerleyen bir Entil yaratma imkanı sağlanabilir.

Entil A.Ş. üst yönetimi; çevresine saygılı, hoşgörülü, güler yüzlü, çalışkan ve düşünen insanlarla daha başarılı olunacağına inanıyor. İşgörenlerine verdiği eğitim seminerleri bu yöndedir.

Yedinci Bölüm

UYGULAMA İÇİN YENİ DÜZEN ÖNERİSİ

1. Entil A.Ş.'nin gelecekteki yeri ve işgörenlerin önemi

Entil A.Ş. 'nin 1994 tarihinden bu yana yapılan eğitimler VI. Bölümde incelendi. Bu bölümde döküm sektörü hakkında genel bilgi ile, bu sektörde yerini kanıtlamış olan işletmenin yeri ve durumu anlatıldı.

Entil AŞ için yeni bir model önerisinden önce, döküm sektörünün Dünyadaki yerini, Türk Döküm Sanayi; bu sanayide ve Dünyadaki Entil'in yerini ve hedeflerini kısa anlatımı:

Döküm malzemelere alternatif olarak, seramik ve plastik malzemeler üzerinde çalışılmaktadır. Döküm sanayi çevre sağlığı açısından tehlikeli olduğu için birinci dünya ülkeleri tarafından hızla bırakılmaktadır. Tüketim açığı daha çok geri kalmış ülkelerden sağlanmaktadır. Hassas malzemelerin dökümleri Avrupa'da, Amerika, Japonya, vb. ülkelerde sürdürülmekle beraber; alternatifini bulunduğu an üretimi azaltılarak bırakılmaktadır.

Bu konjektürde Türk Döküm Sanayi önümüzdeki yıllarda giderek büyüyen bir Pazar beklemektedir. Genel yapı içinde Türk Döküm Sanayi kaliteye, verimliliğe önem veren bir yapı içinde hızla ilerlemekte; sürekli yeni ve büyük yatırımlarla kendini yenilemektedir.

Entil A.Ş. döküm sanayinde tanınan; kalitesini kabul ettirmiş, güçlü bir şirkettir. Yurt içi ve yurt dışı satışları ile, hizmet ettiği sektörlerde gereken güven sağlamış. Almış olduğu kalite belgeleri ve lisanslarla, kalitesini de onaylamıştır.

Entil A.Ş.'de işgörene verilen önem kalite politikasında belirtilmiştir. Değişen dünya koşulları, işgören kaynağına verilen önemle takip edilebilir. EK 31 Entil A.Ş. Kalite Politikası

Döküm sektöründe işgörenin önemi diğer sektörler göre daha fazladır. Döküm sektöründeki bir işletmenin, bütün örgüt kademelerindeki işgörenleri büyük önem taşımaktadır. Ürünün ve üretim prosesinin yapısı gereği üretim sürekli problemler içermektedir. Entil'de bu yapı daha belirgin bir şekilde ortadadır. Teknolojinin eski oluşu, rakipleri ile arasındaki farkı, işgörenlerine verdiği önem sonucu alınan iyi sonuçlarla azaltmakta ve hatta ileri geçmektedir.

Entil Türk Döküm Sektöründe kapasite ve teknoloji yönünden yedinci sıradadır. Fakat ürün kalitesi yönünden kendi konusunda birinci, genel döküm ürünleri konusunda ilk üç dedir. Entil AŞ.'nin Genel Müdürü olan Basri Akçasoy bu başarının tamamen çalışanlara ait olduğunu vurgulamaktadır. Entil üst yönetimi teknolojik yatırımdan önce insana yaptıkları yatırımla daha başarılı oldukları belirtmektedirler.

Değişen ve gelişen Dünya koşullarında Pazar payının korunması ve büyütülmesi için ürün geliştirme ve kalite maliyetlerinin azaltılması gereklidir. Bütün bunlar kaliteden taviz vermedin yapılmalıdır. İzlenilen bu yol üzerinde kendini yenileyen ve geliştiren işgörenlerin önemi büyüktür. Değişimler ancak değişime açık ve değişimi yakalayacak kapasitedeki işgörenlerle sağlanabilir. Aksi takdirde yapılan bütün yatırımlar işletmeye cevap veremez. İşletmenin örgüt yapısı ve bu yapı içerisindeki işgörenin işe uyumu, işletmenin gelişiminde önemli bir yer almaktadır.

Entil A.Ş. doğru yatırımlarla 2000'li yılların güçlü firmaları arasında yer alabilir.

Bu yatırımlar :

- Yönetim sistemindeki değişikliklerle
- İşgören eğitimi sistemindeki değişikliklerle
- Teknolojik yatırımlarla güçlü bir yapı sağlanabilir.

2. İşgören Eğitimi İçin Yapılacak Uygulamalara Yeni Düzen Önerisi

2.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

İşletmede eğitim ihtiyacı 'Eğitim Prosedürü' gereği ünite müdürleri tarafından tespit edilmektedir. İşletmedeki örgüt kademelerinin tamamında çalışan işgörenlerin, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gereklidir.

Eğitim ihtiyacı belirlenirken bu konuda uzman bir kuruluşa veya bir uzmana danışılmalıdır. Eğitim ihtiyacı belirlenirken dikkat edilecek konular:

- ◊ İşletme amacı
- ◊ İlgili bölümün amaçları
- ◊ İşgörenin amaçları
- ◊ İşgörenin eğitim öncesi teknik bilgisi
- ◊ İşgörenin eğitim öncesi genel bilgisi
- ◊ İşgörenin eğitim düzeyi
- ◊ İşgörenin işletmeye olan ilgisi
- ◊ İşgörenin işine olan ilgisi
- ◊ İşgörenin aile yapısı
- ◊ İşgörenin çalışma süresi
- ◊ İşgörenin fiziki durumu
- ◊ İşgörenin çevreye olan ilgisi
- ◊ İşgörenin yeniliklere olan ilgisi
- ◊ İşgörenin değişime olan ilgisi ve isteği

Bu konular işletmenin amaçları doğrultusunda genişletilebilir.

Bu konular işgörenin eğitim ihtiyacı belirlenirken, belirli bir test ya da, anket programı ile işgörene uygulanmalıdır. Bu konuların her biri işletmenin uzman yardımı ile belirleyeceği bir puan sistemiyle; işgören eğitim ihtiyaç puanı ortaya çıkarılabilir. Bütün işgörenlerin her birinin sahip olacağı bu eğitim ihtiyaç puanı ile özel eğitim seçimleri ve istatistikî yöntemler yardımı ile genel eğitim programlarının seçiminde yardımcı olabilir.

2.2. Eğitim Talebinin Karşlanması

İşletmedeki genel eğitim talebi belirlendikten sonra, bu talebin nasıl karşılanacağı önemlidir. İşgörenlerin eğitim ihtiyacı iç eğitim ve dış eğitim ile karşılanabilir. Bu iki eğitim, teknik ve genel olmak üzere ikiye ayrılmalıdır. Eğitim

yönetiminden sorumlu olan eğitim komitesi bu iki eğitimin kimler aracılığı ile, ne zaman ve ne şekilde alınacağına karar verebilir.

2.2.1. İç Eğitim

- * Oryantasyon eğitimi : Eğitim komitesi tarafından işletme hakkında detaylı bilgi aktarımı ve işgörenin görev yapacağı bölüm yöneticilerinin işi tanıtımları.
- * İş ile ilgili teknik eğitim.
- * Güdüleyici eğitim : Eğitim komitesi ve bu komitenin seçeceği bir gurup tarafından, işgörenin işi ve çevresi ile ilgili genel konularda tecrübe aktarımı.
- * eğitim ihtiyacının teknik ve genel konular üzerinde eğitim komitesi veya bu komitenin seçeceği yöneticiler tarafından eğitimin verilmesi.
- * Eğitim komitesinin belirli bir hazırlıktan sonra, sektördeki değişiklikler ile ilgili işgörelere seminerler vermesi.
- * Değişen yönetim sistemleri veya yeni buluşlarla ilgili eğitim komitesi dışındaki işgörenlerin, tek başlarına ve/veya guruplar halinde yönetim kademesine ve çalışanlara seminerler veya anlatımlar hazırlaması.

İç eğitimde görev alan işgörenlerin, bu görevlerinde, sürekliliği sağlama ve teşvik etmek için; eğitim amaçlı seminer, anlatım, yazılar hazırlayan bütün işgörenlerin maddi ve manevi ödüllendirilmeleri gereklidir. Bu sayede iç eğitimin sürekliliği sağlanmış olur. Ödüllendirme şekline örnek: Eğitim hazırlayan işgörene; eğitim başarısı ölçüsünde o aya ait fazla maaş.

2.2.2. Dış Eğitim

- * Eğitim komitesi dış eğitim ihtiyacını değerlendirdikten sonra eğitim kuruluşları ile temasa geçer. Bu doğrultuda yaklaşık bir eğitim bütçesi çıkarır. Bu bütçe Genel Müdür tarafından onaylanır.
- * Sektör içindeki döküm fabrikalarındaki işgörenlerden sağlanan eğitimler
- * Bu işletmelerin guruplar halinde gezilmesi.
- * Yurt içi ve yurt dışında ki eğitim kuruluşlarından alınan eğitimler.

- * Yurt dışında aynı sektörde çalışan gelişmiş işletmelere staj mahiyetinde işgören gönderilmesi ve iç eğitimlerle bunların aktarılması.
- * Müşteri ziyaretlerine işgörenlerin de katılmasını sağlamak. Müşteri isteklerini birinci kişiler tarafından direk dinletmek.
- * Ürünlerin kullanım yerlerinin, üretiminde katkısı olan işgörenler tarafından gezilmesi ve incelenmesi.
- * Bütün dış geziler sonrası işgörenlerden rapor alınması veya test uygulaması ile işgören eğitim dosyasının oluşturulması.

2.3. Eğitim Sonrası Değerlendirme

İşgörenlerin yıl içinde almış oldukları eğitimlerin belirli aralıklarla değerlendirilmesi gereklidir. Bu aralıklar üçer aylık dönemler ve yıl sonu değerlendirmesi şeklinde olmalıdır.

2.3.1. Üçer aylık değerlendirme

- Üçer aylık değerlendirmeler eğitim komitesi ve işgörenler tarafından yapılır.
- Her eğitim sonrası alınan sonuçlar puanlanır.
- İç ve dış eğitimlerin yeterliliği ölçülür.
- İşgörenin işi ile ve genel eğitim yeterliliği ölçülür.
- İşgörenin üç aylık eğitim puanı çıkarılır.
- İşgörenin eğitim sonrası değişiklikleri kontrol edilir.
- İşgörenlerin eğitim sonuçlarını işletmeye aktarıp aktaramadıkları ve/veya uygulayıp uygulayamadıkları kontrol edilir.
- Yıl içinde tekrar edilmesi gereken eğitimler belirlenir.
- Bir sonraki üç aylık eğitim sistemi belirlenir. Bu belirlemede birbirinin tekrarı olacak nitelikteki eğitimler verilmemelidir.

2.3.2. Yıl sonu Değerlendirmeleri

- Bu değerlendirme Genel Müdür başkanlığındaki eğitim komitesi tarafından yapılır.
- Komite toplantısı öncesinde bütün işgörenlerin ve yöneticilerin değerlendirme sonuçları komiteye aktarılır.
- Bütün işgörenlerin yıl sonu eğitim puanı toplanır. Bu puanlar istatistiki yöntemlerle raporlanır. Böylece bir yıllık eğitim oranı ortaya çıkar.
- Komite sektöründeki eğitim incelemelerini kendi sonuçları ile karşılaştırır.
- Üçer aylık değerlendirme sonuçlarının başarılı ve tutarlı olup olmadığı değerlendirilir.
- Bir yıllık eğitimler sonucu yapılan uygulamaların; harcanan zaman, para ve işgücü kaybına oranla ne kadar başarılı olduğu tartışılıp raporlanır.
- Bir önceki yıla ait eğitim bütçesi ile, planlanan bütçenin, birbiri ile tutarlı olup olmadığı kontrol edilir.
- Yeni eğitim dönemi için hazırlıklar yapılır. Bir sonraki yıl için harcanacak eğitim bütçesi çıkarılır.
- Yapılan değerlendirmeler ile, işgörenler arasında, eğitmen olarak kullanılacak işgörenlerin seçimi yapılır.
- Eğitime cevap vermeyen işgörenlerin, işe yeterlilikleri doğrultusunda, bir sonraki yıl için çalışma alanlarının değiştirilmesi, işten ayrılması vb. konularda karar alınır.

Sekizinci Bölüm

SONUÇ

İnsanoğlu tarihin başlangıcından bu yana, artan ihtiyaçlarını gidermeye çalışmıştır. Bu ihtiyaçlar başlangıçta yaşamsal ihtiyaçlardır. Yiyecek ve korunacak bir yer. Bu ihtiyaçlarını karşılarken; gelişmesinde ve değişmesindeki en önemli faktör olan beraberliği, grupları, yardımlaşmayı sürekli bir yapı içinde korumuştur.

Geçen süre ile ihtiyaçların farklılık göstermesi ve artışı ile de eğitim başlamıştır. Tecrübelerin aktarılması, diğer grupların gözlenmesi en basit ve en etkili eğitim yöntemlerinden ikisidir.

Birlikte çalışan insanlar, işletmelerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. İşletme geniş anlamda insanların ihtiyaçlarının karşılamak amacıyla üretim faktörlerini bilinçli ve sistemli bir şekilde bir araya toplayarak işleyen veya işletilen iktisadi bir ünite olarak tanımlanmaktadır.

İşletmecilik bilimine ilişkin olarak XIV, XV XVI. Yüzyıllarda yazılmış çeşitli eser bulunmaktadır. Tarihsel gelişim açısından başlangıçta bu kaynaklar önem kazanır. Muhasebe ve ticaret tekniğine bu eserlerin sonra, XVII. Yüzyılda merkantilizmle (tüccarlıkla) birlikte, ticari kuruluşlar ve ticaret üzerine çeşitli eserler yazılmıştır. XX. yüzyıla dek belli bir duraklama ortaya çıkmış, daha sonra işletme ekonomisinin sistemleştirildiği döneme girilmiştir. Bunun ardından, işletmecilik bilgisinin derinleştirildiği ve yaygınlaştırıldığı dönem günümüze dek uzanmıştır.

Tarihsel olarak, işletme adı verilen üretim biriminin gelişimini altı aşamada ele almak olasıdır. İlkel aşama, tarımsal aşama, zanaatkarlık aşaması, lonca aşaması, ev işçiliği aşaması ve fabrika aşaması. Bütün bu aşamalar örgütlenme ile başarılmıştır.

İlkel aile, insan örgütlerinin belki de en eski örneğidir. Sosyal yaratık olan insan daima kümeler, gruplar halinde varlığını sürdürdüğüne göre, bu kümeler arasındaki ilişkiler de belli düzenlere göre yürütülmüştür. İnsanları kümeler halinde bir araya gelmeye ve çabalarını birleştirmeye iten neden, böyle bir birleşme olmadan sağlayamayacaklarına veya daha çok çabada bulunmakla ele geçirecekleri çıkarlarla,

daha az emekle sahip olabileceklerine inanmalarıdır. İnsanların bir amaç etrafında birleşip grup halinde eylemede bulunarak, ortak çaba ve güçlerini arttırmak ve verimli kılmak istemeleri örgütlerin kurulması için ilk adımı teşkil eder.

Örgüt eylemlerin çeşitli temellere göre bölümlere ayrılmasını bu bölümler arasında basamaklar kurulması, bölümler ve basamaklar arası komuta kurmay fonksiyonel yetkilerin,yan ilişkilerin ve yetkiler ile sorumluluklar arasındaki ilişkilerin gösterilmesi ve böylece bir iskeletin ortaya konmasıdır. Bu iskeletin kasları, sınırları ve beyni olan canlı bir organizma haline gelebilmesi için amaca uygun araçların sağlanması ve örgütü amacına ulaştıracak eylemlerden oluşmuş görevleri yerine getirecek kişilerin bulunup kendilerine belirli görevlerin verilmesi, bu kişilerin görevleri yerine getirebilecek biçimde yetiştirilmeleri de yönetim fonksiyonları arasında önemli bir yer alır.

Bir işletmede mal ve hizmet üretiminde görev almış işgörenlerin kendi çabaları ile birleştirerek ve etkili bir biçimde çalışarak en yüksek sonuca ulaşmalarını sağlamak için alınması gerekli bütün kararların, politikaların, tedbirlerin ve yöntemlerin tümü işgören işlevi olarak tanımlanır.

İşletmelerde işgören eğitimi, işletmenin temel işgücü fonksiyonlarının başında gelmektedir. Eğitime önem vermeyen kuruluşlarda işgören başarısını geliştirmek ya da artırmak olanağından söz edilemez. İşletme başlangıçta veya sonradan işgören seçiminde ne kadar titizlik gösterirse göstereceği, bir süre sonra en yetenekli görünen işgörenin yetisi (kapasitesi), bir düzeye kadar gelişme gösterir, sonra durur. Çünkü değişen koşullar karşısında şimdiki yetenekleri artık yetersiz duruma gelir. İşgören de gelişme sürecini yeniden başlatmak için onun eğitimden geçirilmesi temel bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan, işletmeler yönünden, işgören eğitimi, gelişmeleri en azından yaşayışlarını sürdürmeleri için süreklilik niteliği gösteren bir çalışma olmaktadır.

Örgüt yapısında işgören eğitimi gerek gelişmiş, gerek gelişmekte olan işletme ve kurumlar açısından son derece önem taşımaktadır. Her ne tür ve biçimde olursa olsun büyümek ya da gelişmek, başka deyişle yaşayışını sürekli kılmak amacıyla olan örgütler için işgörenlerinin eğitilmesi çoğu kez kaçınılmaz bir zorunluluk şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bir bakıma 'gelişme' ile 'eğitim' arasında nedensellik (sebepten sonuç) bağıntısı bulunmakta, biri diğerinin sonucu olmaktadır. Ancak işletme ile ilgili bir çok konuda olduğu gibi burada da sorunun çok dikkatli ve planlı bir biçimde ele alınması, başka deyişle bir 'eğitim yönetimi' anlayışı ile hareket edilmesi gerekmektedir. Böyle bir anlayışın temelinde her şeyden önce, işletmenin eğitim amaçlarının saptanması, işgörenlerinin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitime girecek işgörenlerin seçimi, eğitimi yapacakların seçimi ve sırasında öncelikle bunların eğitimi, eğitim örgütünün kararlaştırılması ve yöneticilerinin yetki sorumluluk dengesinin sağlanması, eğitimin yapılacağı yerin araçların ve eğitim yöntemlerinin seçimi, uygulama sonuçlarının değerlendirilmesinin yapılması gibi aşamaların geçilmesi yer almaktadır. Kuşkusuz bu aşamaların da bağlı olduğu bir eğitim politikasının daha başlangıçta saptanması zorunludur. Aksi halde anlamsız veya rasgele bir tutum içine girilebilir. İşletmede düzensiz bir eğitim çalışmasına girilmesi,

sonucunda işletmeye yararından çok zararı olan bir sonuç da çıkabilir ki, böyle bir durumun ortaya çıkmasında, örgütün yüksek basamağındaki yöneticileri eğitim konusunda olumsuz kanılar taşımaya ve eğitim programlarının yapılmasına karşı durmalarına götürebilir.

Konuya Türkiye açısından baktığımızda durumun son derece ciddi olarak ele alınması gereği ortaya çıkmaktadır. Belli bir süre sonra Avrupa Ekonomik Topluluğu içinde yer alan ülkelerin işletme ve kurumları ile aynı rekabet ortamına girecek olan ülkemizin az gelişmiş çevresinde çalışan işletmelerinin, ileride rakipleriyle yarışmasında dayanacakları temellerin başında " çok iyi eğitilmiş bir işgören topluluğu " ile çalışma olanağını kazanma durumunu elde etmeleri gerekmektedir. Çağın ileri teknik ve araçlarından yararlanabilmek için her şeyden önce çağın koşullarına göre yetiştirilmiş, ona göre eğitilmiş bireylerin ya da işgörenlerin örgütlerde çalıştırılması ve kendilerinin değişen çevre koşulları altında sürekli bir işgören eğitimi sürecine alınması zorunluluğu çıkmaktadır. İşgören eğitimine gereken önem verilmediği veya iyi düzenlenmediği takdirde, bunun sonuçları gerek tek tek işletmeler, gerek ulusal ekonomi yönünden çok ağır olabilecektir.

Hızla değişen sosyo-ekonomik yapı içerisindeki ihtiyaç hiyerarşisi, arz rekabeti karşısındaki işletmelere talep rekabetinin de gerçek boyutta katılacağını göstermektedir. Değişim yakın gelecekte işletmelerin rakiplerini de değiştirmektedir. Çağdaş işletmecilik anlayışı içinde, yeniliklere açık işgörenlerle çalışma bir avantajdan çok, bir gereklilik haline dönüşmüştür. Ülkemizdeki işgörenlerin eğitim ve öğrenim düzeylerine bakıldığında, işletmelerin başlangıç için olumlu bir durumla karşı karşıya oldukları söylenemez. İşletme amaçlarına en uygun işgörenlerin seçimi sonrasında, bütün işletmelerin; akılcı, ısrarlı, doğru ve sürekli eğitimlerle, işletmelerinin görünümünü genişletebilir.

Eğitim varoluşla başlar ve devam eder. Yaşam sürecinde her kademede eğitim bilerek veya bilmeyerek insanlarla beraberdir. Eğitimin temel getirisi; kişinin zorluklara, sorunlara, sıkıntılara vb. sosyolojik, psikolojik, ekonomik ve fiziksel problemlere karşı hazırlıklı, güçlü ve en önemlisi çözebilme yetisi sağlamasıdır. İşletmeler de aynı problemlerle karşılaşmaktadırlar. Örgüt basamaklarında ki eğitim, işletmelerin bütün problemlerinin çözümünü sağlayamaz. Fakat bütün problemlerin çözülebilirliği, eğitim dışında çok daha yüksek bedellerle sağlanabilir.

Sanayi işletmelerinin diğer işletmelerden farklı oluşu yatırımlarının yüksek maliyeti ve geri dönüş sürelerinin uzun olmasıdır. Sanayiciler uzun vadeli planlarla ileriye dönük çalışma zorunluluğundadırlar. Sanayi işletmelerinde eğitimin sonuç getirisi bu tür işletmelerde en iyi şekilde gözlenir. Bir sene içinde eğitim için ayrılan zaman (işgücü) ve para (maliyet) karşılığında toplam cironun azalışı bir gerçektir. Takip eden zaman içerisinde ciroya oranla net kar artışı, yeni ve teknolojik yatırımların gelişi, değişimler, yeniliklerle gelen verimlilik ve kimi işletmeler için hedeflenen senelik cironun artarak yükselişi gerçekleşir.

İşgören eğitimi, günümüzde tüm işletmelerde, kendi kapasiteleri doğrultusunda uygulandığı takdirde, gerçek verimlilik, doğru koordinasyon, gerekli ve yeterli bir çoğunluğun oluşturduğu bir organizasyon yapısı oluşacaktır. İşletmelerin, özellikle dışa açılabilmemizde ki en önemli anahtar olan sanayi işletmelerimizin, gelenekçi yapılarını terk ederek, kendilerine rakip olarak görebilecekleri tüm işletmelerden daha hızlı, kaliteli ve ucuz üretim için işgörenlerinden en doğru şekilde faydalanmaları gerekir. Otomasyonun işgörenler için büyük bir dezavantaj getireceğini düşünenler, çok fazla yanıldıklarını anlamışlardır. Seri ve ucuz üretimin getirdiği önemli sonuçlardan birisi olan otomasyonun uygulanması sırasında da görülmüştür ki, işgörenlerin eğitimi, ne kadar mesleki açıdan tam donanıma sahip olurlarsa olsunlar, işletme içindeki çalışma yaşamları süresince süreklilik gösterecektir. Bu sebeple, otomasyonun uygulandığı işletmeler de dahil olmak üzere konusunda uzman ve sürekli gelişmeye açık, eğitim temposunu hep yoğun tutan işgörelere her zaman ihtiyaç vardır. Çünkü yeni sistemlerin, doğru olarak uygulanabilmesi onların yeterlilik dereceleriyle doğru orantılıdır, günümüzde, hızına yetişilemez hale gelen sistem arayışları da göstermektedir ki işgörenlerin eğitimleri işletme içi bir lüks değil, işletmelerin süreklilik sağlayabilmeleri için temel bir zorunluluktur.

İşgören eğitimi; işletme amaçları doğrultusunda, uzun vadeli planlarla, işletmelerin yüksek verimle çalışmalarını sağlayacak en ucuz yatırımdır. Türk işletmelerinde çalışan işgörenlerin; çalışma öncesi temel eğitimlerinin yetersizliği, işgörenlerin işe alma sonrası, işe alıştırma sürecinde bu ucuz yatırımdan sürekli olarak faydalanması gerekmektedir.

Türkiye'de Eğitim Düzeylerine Göre Öğretmen ve Öğrenci Sayıları (1970 - 1987)

Öğretmen Sayıları

Yıllar	İlk	Orta	Lise	Meslek	Yüksek
1970	134341	28452	11219	15021	8931
1971	146474	24116	11156	15450	11152
1972	155938	25584	12374	15858	11098
1973	157685	26881	13438	16868	11773
1974	160538	25299	25546	19117	12654
1975	171323	27184	26768	21079	14445
1976	182679	29963	29213	23233	15930
1977	184512	32056	30941	24683	17465
1978	187764	31213	33301	25851	20244
1979	199245	30930	36198	28599	20699
1980	215459	35913	41334	33969	20917
1981	210599	37445	43173	36327	22223
1982	211925	41215	47385	39823	21814
1983	208881	42365	47697	40418	20333
1984	209911	42652	49205	41056	21949
1985	212717	42514	52892	43276	22968
1986	216889	42246	55065	45219	24382
1987	220943	42551	57834	47157	27196

Öğrenci Sayıları (1.000 Kişi)

Yıllar	İlk	Orta	Lise	Meslek	Yüksek
1970	4940	783	245	235	159
1971	5027	853	261	254	160
1972	5240	886	277	256	168
1973	5326	927	304	285	177
1974	5380	946	339	313	262
1975	5466	1039	386	388	322
1976	5503	1074	429	436	344
1977	5458	1107	457	469	346
1978	5575	1110	482	488	333
1979	5622	1180	532	515	270
1980	5695	1148	535	520	237
1981	5864	1240	541	531	240
1982	6042	1333	520	541	282
1983	6501	1451	530	560	322
1984	6527	1587	584	576	398
1985	6636	1674	628	617	449
1986	6704	1762	673	666	482
1987	6880	1871	697	721	504

Kaynak : DİE, Türkiye İstatistik Yıllığı, 1989.

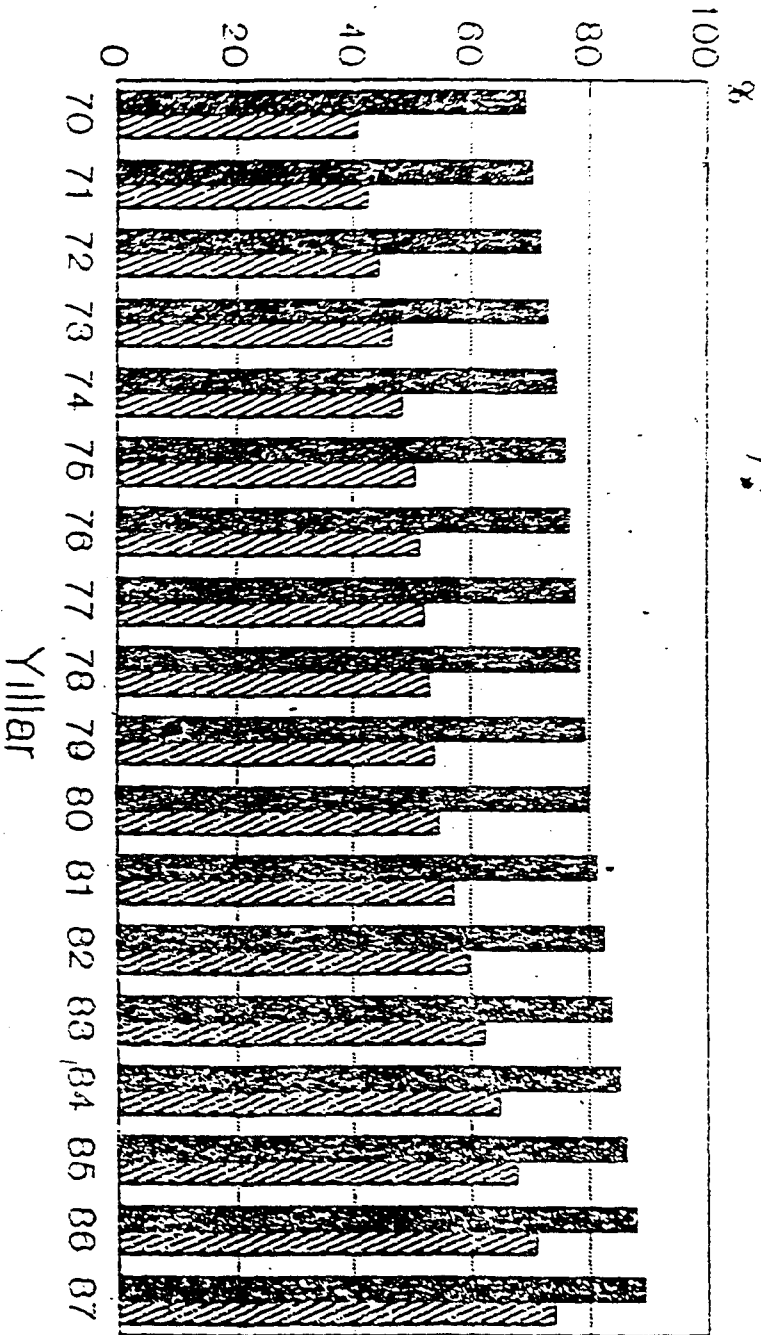
Cinsiyetlere Göre Türkiye'de Okuryazarlık Oranları

Yıllar	Toplam	Erkek	Kadın
1970	55.3	69.4	40.8
1971	56.8	70.7	42.6
1972	58.5	72.0	44.4
1973	60.1	73.3	46.4
1974	61.9	74.6	48.4
1975	63.6	76.0	50.5
1976	64.4	76.8	51.3
1977	65.1	77.6	52.1
1978	65.9	78.3	52.9
1979	66.7	79.1	53.8
1980	67.5	79.9	54.6
1981	69.3	81.2	57.1
1982	71.2	82.4	59.6
1983	73.2	83.7	62.3
1984	75.2	85.0	65.1
1985	77.3	86.3	68.0
1986	79.4	87.7	71.1
1987	81.6	89.1	74.3

Kaynak : DİE, Türkiye İstatistik Yıllıkları.

Türkiyede Cinsiyellere Göre Okuryazarlık

Yüzde



Cinsiyet

Erkek Kadın

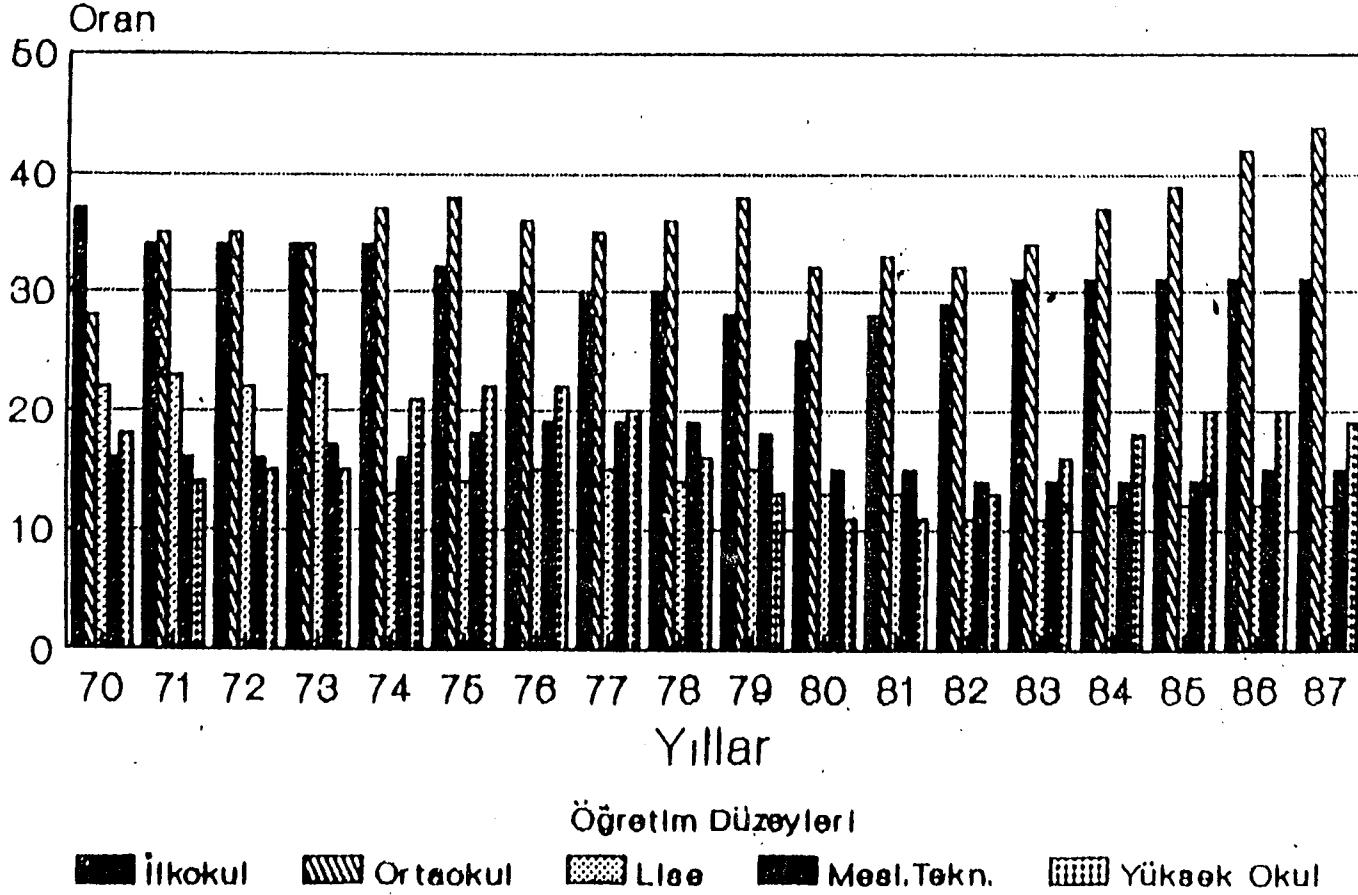
545

Türkiye'de Tüm Düzeylerde Öğrenci/Öğretmen Oranları

Yıllar	İlkokul	Orta Okul	Lise	Mesleki ve Teknik	Yüksek
1970	37	28	22	16	18
1971	34	35	23	16	14
1972	34	35	22	16	15
1973	34	34	23	17	15
1974	34	37	13	16	21
1975	32	38	14	18	22
1976	30	36	15	19	22
1977	30	35	15	19	20
1978	30	36	14	19	16
1979	28	38	15	18	13
1980	26	32	13	15	11
1981	28	33	13	15	11
1982	29	32	11	14	13
1983	31	34	11	14	16
1984	31	37	12	14	18
1985	31	39	12	14	20
1986	31	42	12	15	20
1987	31	44	12	15	19

Kaynak: DİE, Türkiye İstatistik Yıllığı, 1989.

Türkiye'de Tüm Öğretim Düzeylerinde
Öğrenci/Öğretmen Oranları



Türkiye'de 1970-1987 Yıllarında 6-14 Yaş Grubu Tahmini Nüfusu

	6 yas	7 yas	8 yas	9 yas	10 yas	11 yas	12 yas	13 yas	14 yas
1970	1039450	1059237	1094889	823197	1170636	805836	961518	786534	805075
1971	1040946	1072779	1105440	845322	1184264	830330	979886	819100	824654
1972	1042444	1086494	1116092	868041	1198051	855568	998606	853015	844710
1973	1043944	1100384	1126848	891372	1211998	881574	1017683	888334	865253
1974	1045446	1114451	1137707	915329	1226108	908370	1037124	925116	886296
1975	1046951	1128699	1148670	939930	1240382	935980	1056937	963420	907851
1976	1067746	1150047	1173534	960003	1248171	945861	1074400	973057	939388
1977	1088955	1171798	1198936	980505	1256008	955846	1092152	982790	972020
1978	1110585	1193961	1224888	1001445	1263895	965936	1110196	992620	1005786
1979	1132644	1216543	1251402	1022832	1271831	976134	1128539	1002549	1040726
1980	1155119	1239529	1278463	1044654	1279809	986428	1147167	1012567	1076842
1981	1166474	1268901	1302174	1083974	1293738	1018500	1170197	1055855	1094807
1982	1177940	1298969	1326325	1124773	1307819	1051615	1193690	1100994	1113072
1983	1189520	1329750	1350924	1167109	1322053	1085806	1217655	1148062	1131642
1984	1201213	1361260	1375980	1211038	1336442	1121110	1242100	1197143	1150522
1985	1213009	1393484	1401474	1256574	1350973	1157524	1267012	1248270	1169697
1986	1224933	1426504	1427467	1303870	1365677	1195159	1292449	1301635	1189211
1987	1236974	1460307	1453942	1352947	1380540	1234018	1318396	1357280	1209051

Kaynak: DİE, Türkiye Yıllık İstatistikleri

Türkiye'de 1970-1987 Yıllarında 15-22 Yaş Grubu Tahmini Nüfusu

	15 yas	16 yas	17 yas	18 yas	19 yas	20 yas	21 yas	22 yas
1970	967840	779047	638073	838073	471478	1025950	437225	531904
1971	983991	793849	655838	858348	496532	1040798	455795	554737
1972	1000411	808933	674097	879113	522917	1055861	475154	578550
1973	1017105	824304	692865	900380	550704	1071142	495335	603385
1974	1034077	839966	712156	922162	579967	1086644	516373	629287
1975	1051333	855926	731983	944471	610786	1102371	538305	656300
1976	1069032	885067	766843	958589	636694	1117028	562262	671571
1977	1087030	915200	803364	972918	663700	1131879	587286	687196
1978	1105330	946359	841624	987461	691852	1146928	613423	703186
1979	1123939	978579	881706	1002222	721199	1162177	640723	719547
1980	1142842	1011863	923655	1017188	751759	1177614	669210	736273
1981	1159555	1027605	943804	1032143	789854	1201573	701072	768088
1982	1176513	1043592	964393	1047318	829880	1226019	734451	801278
1983	1193719	1059828	985431	1062716	871934	1250963	769419	835902
1984	1211177	1076317	1006928	1078341	916119	1276414	806052	872022
1985	1228872	1093045	1028872	1094179	962496	1302357	844391	909665
1986	1246844	1110050	1051317	1110266	1011270	1328854	884594	948973
1987	1265078	1127320	1074251	1126590	1062516	1355890	926710	989979

Kaynak: DİE, Türkiye Yıllık İstatistikleri.

Aralarında İlişki İncelenen Değişken Değerleri (1970-1987)

YIL	YON	İFN	TKİFN	Deg1	Deg2	Deg3	Deg4	Deg5	Deg6	Deg7	Deg8	Deg9
1970	35321000	15118887	10230496	173	82.4	56.7	25.6	4.8	24.2	3551	67.7	4.4
1971	36215000	15546942	10507847	177	82.7	57.4	27.0	4.7	24.0	3716	67.6	4.3
1972	37132000	15987116	10792715	185	85.0	58.7	27.4	4.5	23.9	3999	67.5	3.2
1973	38072000	16439753	11085308	186	85.1	59.2	28.6	4.4	23.7	4109	67.4	3.5
1974	39036000	16905204	11385833	196	84.8	59.2	29.4	4.3	23.6	4304	67.4	3.6
1975	40078000	17383828	11694513	205	84.9	60.6	32.6	4.1	23.4	4526	67.3	3.3
1976	40915000	17605784	11574055	216	84.1	60.7	34.0	4.0	23.3	4774	65.7	3.4
1977	41768000	17830576	11454837	218	82.0	59.9	34.7	3.9	23.2	4861	64.2	2.8
1978	42640000	18058237	11336848	218	82.5	59.9	34.6	3.8	23.1	4903	62.8	2.6
1979	43530000	18288805	11220074	226	81.8	60.2	36.2	3.7	23.1	4786	61.3	2.0
1980	44438000	18522322	11104501	246	81.5	59.4	34.9	3.7	23.0	4638	60.0	2.1
1981	45540000	18912433	11300280	241	82.2	60.2	35.8	3.5	23.0	4714	59.8	2.6
1982	46688000	19310763	11499511	245	82.9	60.8	36.3	3.4	22.9	4807	59.5	2.6
1983	47864000	19717480	11702254	239	87.3	63.8	37.7	3.3	22.9	4839	59.3	2.5
1984	49070000	20132765	11908572	237	85.8	64.0	39.9	3.2	22.8	5006	59.2	2.3
1985	50306000	20556786	12118533	237	85.4	64.5	41.5	3.1	22.8	5132	59.0	2.2
1986	51546000	20989746	12332190	237	84.4	64.8	43.1	3.0	22.8	5413	58.8	2.2
1987	52845000	21431828	12549614	238	84.7	65.7	44.7	2.9	22.7	5668	58.6	2.0

Kaynak: DPT, Yıllık Programları,
DİE, Türkiye Yıllık İstatistikleri
TOBB, İktisadi Rapor, 1988

- YON : Yıl Ortası Nüfus
- İFN : İktisaden Faal Nüfus
- TKİFN : Tarım Kesiminde İktisaden Faal Nüfus
- Deg1 : İlk ve Orta Düzeyde (Orta + Lise + Meslek) 10.000 Kişi Başına Düşen Öğretmen Sayısı
- Deg2 : 6-11 Yaş Grubu Olarak Tahmin Edilen Nüfus İçerisinde İlkokula Kaydolan Öğrenci Yüzdesi
- Deg3 : 6-17 Yaş Grubu Olarak Tahmin Edilen Nüfus İçerisinde İlk ve Orta Düzeye Kaydolan Öğrenci Yüzdesi
- Deg4 : 12-17 Yaş Grubu Olarak Tahmin Edilen Nüfus İçerisinde Orta Okula Kaydolan Öğrenci Yüzdesi
- Deg5 : 18-22 Yaş Grubu Olarak Tahmin Edilen Nüfus İçerisinde Yüksek Okula Kaydolan Öğrenci Yüzdesi
- Deg6 : Toplam Nüfusta 6-14 Yaş Grubu Yüzdesi
- Deg7 : Kişi Başına Gayri Safi Milli Hasıla
- Deg8 : Aktif Nüfus (12 ve daha Yukarı Yaşlar) İçerisinde Tarımda Çalışanların Payı
- Deg9 : Gerçekleşen Sektörel Sabit Sermaye Yatırımları İçerisinde Eğitime Ayrılan Pay (%)

	Deg1	Deg2	Deg3	Deg4	Deg5	Deg6	Deg7	Deg8	Deg9
Deg1	1.00	0.03*	0.72	0.87	-0.92	-0.96	0.85	-0.94	-0.94
Deg2	0.03*	1.00	0.56	0.23*	-0.26*	-0.18*	0.20*	-0.07*	-0.06*
Deg3	0.72	0.56	1.00	0.93	-0.92	-0.84	0.89	-0.77	-0.73
Deg4	0.87	0.23*	0.93	1.00	-0.98	-0.95	0.97	-0.89	-0.86
Deg5	-0.92	-0.26*	-0.92	-0.98	1.00	0.97	-0.94	0.95	0.88
Deg6	-0.96	-0.13*	-0.84	-0.95	0.97	1.00	-0.94	0.92	0.92
Deg7	0.85	0.20*	0.89	0.97	-0.94	-0.94	1.00	-0.82	-0.86
Deg8	-0.94	-0.07*	-0.77	-0.89	0.95	0.92	-0.82	1.00	0.87
Deg9	-0.94	-0.06*	-0.73	-0.86	0.88	0.92	-0.86	0.87	1.00

Ülkelere, Eğitim Düzeylerine ve Cinsiyetlerine Göre Brüt Kayıt Oranları

Ülke Adı ve Eğt.Süre	Yılı	İLK DÜZEY			ORTA DÜZEY			YÜKSEK		
		Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın
Belçika	1975	105.0	99.0	100.0	84.0	84.0	83.0	22.7	26.0	19.2
	(6-11) 1980	104.0	98.0	113.0	91.0	90.0	92.0	26.3	29.2	23.3
	(12-17) 1985	98.0	93.0	98.0	98.0	97.0	98.0	31.2	33.3	29.1
	(20-24) 1986	99.0	87.0	111.0	98.0	97.0	99.0	32.7	33.8	31.8
	1987	100.0	99.0	106.0	99.0	99.0	100.0	32.7	33.8	31.8
Danimarka	1975	104.0	105.0	104.0	80.0	*	*	29.4	32.0	26.7
	(6-11) 1980	98.0	98.0	98.0	105.0	105.0	104.0	28.6	28.5	28.7
	(12-17) 1985	99.0	98.0	98.0	105.0	103.0	105.0	29.3	29.1	29.4
	(20-24) 1986	98.0	98.0	98.0	107.0	106.0	107.0	29.6	29.1	30.2
	1987	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Fransa	1975	100.0	105.0	114.0	82.0	82.0	81.0	24.5	25.1	23.9
	(6-10) 1980	111.0	112.0	110.0	85.0	77.0	92.0	25.5	*	*
	(11-17) 1985	109.0	110.0	107.0	90.0	86.0	94.0	29.8	29.4	30.1
	(20-24) 1986	111.0	112.0	110.0	91.0	88.0	95.0	30.0	29.0	30.8
	1987	113.0	114.0	113.0	92.0	89.0	98.0	30.9	29.7	32.0
Almanya	1975	100.0	98.0	100.0	89.0	91.0	87.0	24.6	29.9	19.1
	(6-9) 1980	98.0	98.0	98.0	94.0	96.0	92.0	28.2	29.9	22.3
	(10-18) 1985	98.0	98.0	98.0	93.0	94.0	91.0	29.9	33.9	25.7
	(20-24) 1986	101.0	101.0	101.0	94.0	96.0	92.0	30.1	34.2	25.8
	1987	103.0	*	*	*	*	*	*	*	*
Yunanistan	1975	104.0	105.0	104.0	78.0	87.0	69.0	18.3	22.2	14.2
	(6-11) 1980	103.0	103.0	103.0	81.0	85.0	77.0	17.4	20.0	14.5
	(12-17) 1985	104.0	104.0	104.0	90.0	92.0	89.0	26.2	25.9	26.5
	(20-24) 1986	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	1987	*	*	*	*	*	*	*	*	
İtalya	1975	105.0	106.0	105.0	71.0	74.0	67.0	25.6	30.8	20.2
	(6-10) 1980	100.0	100.0	100.0	72.0	73.0	70.0	27.7	31.4	23.8
	(11-18) 1985	98.0	*	*	73.0	*	*	*	*	*
	(20-24) 1986	95.0	*	*	74.0	*	*	24.3	25.4	23.2
	1987	91.0	*	*	75.0	*	*	*	*	*
Hollanda	1975	99.0	98.0	100.0	89.0	92.0	85.0	25.5	33.6	17.0
	(6-11) 1980	100.0	99.0	101.0	92.0	94.0	90.0	30.0	35.4	24.3
	(12-17) 1985	114.0	113.0	115.0	104.0	106.0	102.0	31.3	36.9	26.8
	(20-24) 1986	115.0	114.0	118.0	104.0	106.0	103.0	31.3	35.7	28.8
	1987	*	*	*	*	*	*	*	*	
Norveç	1975	101.0	101.0	101.0	88.0	88.0	88.0	22.1	26.3	17.1
	(7-12) 1980	100.0	100.0	100.0	94.0	92.0	96.0	25.6	26.1	25.1
	(13-18) 1985	94.0	94.0	94.0	97.0	94.0	99.0	30.3	28.4	32.2
	(20-24) 1986	95.0	95.0	95.0	95.0	92.0	97.0	32.9	31.2	34.6
	1987	*	*	*	*	*	*	*	*	
Portekiz	1975	117.0	118.0	116.0	55.0	55.0	54.0	10.8	12.1	9.6
	(6-11) 1980	123.0	124.0	123.0	37.0	34.0	40.0	11.2	11.3	11.2
	(12-16) 1985	124.0	127.0	121.0	56.0	*	*	12.0	11.0	13.1
	(20-24) 1986	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	1987	*	*	*	*	*	*	*	*	

Kaynak: UNESCO, Statistical Yearbook, 1989

*: Eksik Veri

Devam

Ülke Adı ve Egt.Süre	Yıl	İLK DÜZEY			ORTA DÜZEY			YÜKSEK		
		Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın
İspanya	1975	111.0	111.0	111.0	73.0	74.0	71.0	20.4	26.2	14.6
	(6-10) 1980	109.0	110.0	109.0	87.0	85.0	89.0	24.2	27.0	21.4
	(11-17) 1985	113.0	113.0	112.0	99.0	94.0	104.0	28.6	28.7	28.6
	(20-24) 1986	113.0	113.0	113.0	102.0	97.0	107.0	30.0	29.6	30.3
	1987	*	*	*	*	*	*	*	*	*
İsvet	1975	101.0	101.0	102.0	78.0	75.0	82.0	28.0	33.7	23.7
	(7-12) 1980	97.0	98.0	97.0	88.0	83.0	93.0	30.6		*
	(13-18) 1985	98.0	*	*	*	*	*	31.3		*
	(20-24) 1986	98.0	*	*	98.0	88.0	91.0	31.1	29.1	33.3
	1987	100.0	*	*	91.0	90.0	92.0	31.2	29.6	33.7
İngiltere	1975	105.0	105.0	105.0	82.0	82.0	83.0	18.0	20.6	13.9
	(6-10) 1980	103.0	103.0	103.0	83.0	82.0	85.0	20.1	24.0	15.0
	(11-17) 1985	104.0	104.0	105.0	84.0	82.0	86.0	21.6	23.0	20.1
	(20-24) 1986	106.0	105.0	106.0	83.0	82.0	85.0	22.0		*
	1987	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Türkiye	1975	108.0	118.0	97.0	29.0	40.0	19.0	0.0	14.8	0.1
	(6-10) 1980	96.0	102.0	90.0	35.0	41.0	24.0	0.1	0.0	0.1
	(11-16) 1985	110.0	117.0	110.0	42.0	52.0	39.0	9.0	12.6	6.4
	(20-24) 1986	115.0	118.0	111.0	44.0	54.0	32.0	10.0	10.0	6.9
	1987	117.0	121.0	113.0	46.0	57.0	34.0	10.4	10.4	7.1
Hindistan	1975	81.0	98.0	64.0	28.0	37.0	18.0	8.6	12.7	4.2
	(5-9) 1980	83.0	98.0	67.0	32.0	41.0	22.0	*	*	*
	(10-15) 1985	95.0	110.0	79.0	39.0	49.0	27.0	*	*	*
	(20-24) 1986	98.0	112.0	81.0	39.0	50.0	27.0	*	*	*
	1987	*	*	*	*	*	*	*	*	
Japonya	1975	99.0	99.0	100.0	92.0	91.0	92.0	24.6	33.0	16.0
	(6-11) 1980	101.0	101.0	101.0	93.0	92.0	94.0	30.6	46.6	20.2
	(12-17) 1985	102.0	102.0	102.0	95.0	95.0	97.0	28.7	38.3	20.3
	(20-24) 1986	102.0	102.0	102.0	95.0	94.0	96.0	28.0	38.4	21.2
	1987	102.0	102.0	102.0	96.0	95.0	97.0	28.0	38.0	21.2
Kore	1975	107.0	107.0	107.0	86.0	84.0	88.0	19.0	14.8	3.0
	(6-11) 1980	110.0	109.0	111.0	78.0	81.0	71.0	18.0	23.0	8.1
	(12-17) 1985	98.0	98.0	97.0	89.0	82.0	87.0	34.0	46.0	20.9
	(20-24) 1986	98.0	98.0	98.0	89.0	81.0	87.0	35.0	47.0	21.7
	1987	101.0	101.0	101.0	88.0	81.0	88.0	36.0	48.0	22.0
Singapur	1975	110.0	110.0	107.0	82.0	81.0	82.0	9.0	10.1	10.0
	(6-11) 1980	108.0	108.0	108.0	88.0	86.0	89.0	7.9	8.0	8.0
	(12-17) 1985	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	(20-24) 1986	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	1987	*	*	*	*	*	*	*	*	

Kaynak: UNESCO, Statistical Yearbook, 1989

*: Eksik Veri

Eğitim Düzeylerine ve Cinsiyetlerine Göre Brüt Kayıt Oranlar (%)

YIL	İLK DÜZEY			ORTA DÜZEY			YÜKSEK			
	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	
Dünya	1970	88.5	95.8	80.8	36.2	40.7	31.5	8.5	10.4	6.5
	1975	94.5	102.0	86.7	42.7	47.6	37.4	10.6	12.4	8.7
	1980	96.1	103.5	88.3	44.6	49.6	39.4	11.5	12.9	9.9
	1985	98.8	105.7	91.6	46.1	51.4	40.5	12.1	13.4	10.7
	1986	99.6	106.3	92.6	47.3	52.6	41.7	12.3	13.6	10.9
	1987	99.6	106.1	92.8	48.6	54.1	42.9	12.6	14.0	11.1
Afrika	1970	54.6	65.4	43.8	10.8	14.7	6.9	1.5	2.3	0.7
	1975	64.9	75.4	54.4	15.0	19.5	10.4	2.5	3.7	1.3
	1980	79.5	89.7	69.2	23.0	29.1	16.9	3.5	5.2	1.9
	1985	75.2	83.5	66.8	28.4	35.6	21.1	4.2	5.2	2.2
	1986	75.2	82.3	67.5	29.9	37.5	22.1	4.3	6.2	2.4
	1987	76.0	83.7	68.2	31.4	39.4	23.2	4.3	6.2	2.5
Amerika	1970	95.5	96.6	94.4	48.0	48.5	47.5	22.6	26.7	18.4
	1975	97.6	99.1	96.4	57.1	58.5	55.8	28.4	31.4	25.4
	1980	103.1	104.4	101.7	57.0	56.5	57.5	29.9	29.2	28.6
	1985	104.5	106.1	102.8	61.6	60.7	62.4	30.3	30.0	30.5
	1986	105.3	107.3	103.2	62.3	61.2	63.6	30.9	30.2	31.5
	1987	105.8	107.8	103.8	64.0	62.7	65.3	31.3	31.0	31.5
Asya	1970	89.2	99.5	73.3	27.9	34.2	21.3	3.5	5.0	2.0
	1975	98.5	108.5	87.8	34.9	41.9	27.3	4.7	6.5	2.8
	1980	96.7	106.4	86.4	37.9	44.8	30.5	5.6	7.6	3.6
	1985	103.0	112.1	93.3	39.3	46.1	31.9	6.5	8.4	4.6
	1986	104.5	113.2	95.1	40.6	47.4	33.3	6.9	8.8	4.9
	1987	104.3	112.9	95.3	42.0	48.9	34.6	7.3	9.3	5.2
Avrupa	1970	105.1	105.6	104.5	72.7	73.8	71.6	17.3	19.4	15.0
	1975	101.9	102.0	101.9	81.6	81.9	81.3	30.3	21.6	18.8
	1980	103.0	103.3	102.8	83.6	82.4	84.9	22.1	23.0	21.1
	1985	103.1	103.6	102.7	86.4	86.3	86.5	24.3	24.5	24.1
	1986	103.3	103.7	102.8	87.8	87.8	87.7	24.5	24.6	24.4
	1987	103.0	103.5	102.6	89.4	89.3	89.5	25.2	25.6	24.7
Gelişmiş Ülkeler	1970	103.9	104.2	103.5	76.8	77.3	76.2	23.4	27.3	19.3
	1975	101.0	101.1	100.9	84.6	84.9	84.4	23.4	31.3	25.4
	1980	101.4	101.6	101.1	84.4	83.2	85.3	30.3	31.2	29.4
	1985	101.5	101.7	101.3	88.6	88.4	88.8	32.9	32.9	32.9
	1986	101.8	102.3	101.3	89.7	89.5	89.9	33.4	33.1	33.7
	1987	101.8	102.2	101.3	91.3	91.0	91.6	34.1	34.2	33.9
Gelişmekte Olan Ülkeler	1970	82.5	93.1	73.5	23.9	29.6	17.8	3.9	4.2	1.8
	1975	92.8	102.2	82.9	31.0	37.5	24.2	4.6	6.1	3.9
	1980	94.8	103.9	85.3	35.3	41.7	28.5	5.7	7.4	4.9
	1985	98.2	106.6	89.4	37.4	43.8	30.6	6.8	8.5	5.9
	1986	99.1	107.1	90.7	38.7	45.1	31.9	7.1	8.8	5.3
	1987	99.1	106.9	90.9	40.1	46.7	33.2	7.4	9.2	5.6
Türkiye	1970	110.0	124.0	95.0	27.0	38.0	15.0	6.0	9.2	2.4
	1975	108.0	118.0	97.0	29.0	40.0	19.0	9.3	14.8	3.1
	1980	96.0	102.0	90.0	35.0	44.0	24.0	6.1	8.9	3.1
	1985	113.0	117.0	110.0	42.0	52.0	30.0	9.6	12.6	6.4
	1986	115.0	118.0	111.0	44.0	54.0	32.0	10.0	13.0	6.9
	1987	117.0	121.0	113.0	46.0	57.0	34.0	10.4	13.4	7.1

Kaynak: UNESCO, Statistical Yearbook, 1989.

Ülkelere ve İlk Eğitim Düzeyine Göre Öğrenci/Öğretmen Oranları

Ülkeler	1970	1975	1980	1984	1985	1986	1987
Belçika	19	19	18	17	17	16	15
Danimarka	16	16	*	12	12	11	*
Fransa	23	20	20	18	19	19	19
Almanya	26	24	18	17	17	17	*
Yunanistan	31	30	24	23	23	*	*
İtalya	22	19	16	14	*	*	*
Hollanda	30	28	23	19	17	17	*
Norveç	20	17	17	17	16	16	*
Portekiz	23	20	18	17	17	*	*
İspanya	34	29	28	26	25	26	*
İsveç	20	20	18	*	*	16	16
İngiltere	25	20	19	18	18	20	*
Türkiye	38	32	27	31	31	31	31
Kanada	23	20	*	17	17	16	17
Hindistan	41	42	43	42	40	46	*
Japonya	26	26	25	24	24	23	23
Kore	57	52	48	40	38	37	36
Singapur	30	30	31	27	*	*	*

Kaynak : UNESCO, Statistical Yearbook, 1984. 1989.

* : Eksik Veri

Ülkelere ve Orta Eğitim (Genel) Düzeyine Göre Öğrenci/Öğretmen Oranları

Ülkeler	1970	1975	1980	1984	1985	1986	1987
Belçika	*	*	*	*	*	*	*
Danimarka	*	*	*	*	9	*	*
Fransa	*	*	*	*	*	*	*
Almanya	15	*	*	14	13	12	*
Yunanistan	33	28	20	18	17	*	*
İtalya	11	11	11	10	*	*	*
Hollanda	15	16	15	15	15	*	*
Norveç	12	*	*	*	*	*	*
Portekiz	17	22	*	14	12	*	*
İspanya	24	*	21	21	21	21	*
İsveç	*	*	*	*	*	*	*
İngiltere	16	16	15	*	14	14	*
Türkiye	33	*	22	24	24	24	26
Kanada	*	18	*	*	*	*	*
Hindistan	21	20	17	*	*	*	*
Japonya	*	*	*	*	*	*	*
Kore	40	40	41	20	18	18	17
Singapur	22	24	21	23	*	*	*

Kaynak : UNESCO, Statistical Yearbook, 1984, 1989.

* : Eksik Veri

Ülkelere ve Mesleki Eğitim Düzeyine Göre Öğrenci/
Öğretmen Oranları

Ülkeler	1970	1975	1980	1984	1985	1986	1987
Belçika	*	*	*	*	*	*	*
Danimarka	*	*	*	*	9	*	*
Fransa	*	17	*	*	*	*	*
Almanya	7	*	10	*	*	*	*
Yunanistan	*	*	13	12	13	*	*
İtalya	12	11	9	10	*	*	*
Hollanda	*	*	*	*	*	*	*
Norveç	5	6	*	*	*	*	*
Portekiz	16	9	*	*	*	*	*
İspanya	14	15	22	19	21	21	*
İsveç	*	*	*	*	*	*	*
İngiltere	*	*	*	*	*	*	*
Türkiye	14	*	15	14	14	15	16
Kanada	*	*	*	*	*	*	*
Hindistan	14	*	*	*	*	*	*
Japonya	*	*	*	*	*	*	*
Kore	24	26	32	*	26	25	25
Singapur	11	10	9	7	*	*	*

Kaynak : UNESCO, Statistical Yearbook, 1984, 1989.

* : Eksik Veri

Ülkelere ve Mesleki Eğitim Düzeyine Göre Öğrenci/
Öğretmen Oranları

Ülkeler	1970	1975	1980	1984	1985	1986	1987
Belçika	*	*	*	*	*	*	*
Danimarka	*	*	*	*	9	*	*
Fransa	*	17	*	*	*	*	*
Almanya	7	*	10	*	*	*	*
Yunanistan	*	*	13	12	13	*	*
İtalya	12	11	9	10	*	*	*
Hollanda	*	*	*	*	*	*	*
Norveç	5	6	*	*	*	*	*
Portekiz	16	9	*	*	*	*	*
İspanya	14	15	22	19	21	21	*
İsveç	*	*	*	*	*	*	*
İngiltere	*	*	*	*	*	*	*
Türkiye	14	*	15	14	14	15	16
Kanada	*	*	*	*	*	*	*
Hindistan	14	*	*	*	*	*	*
Japonya	*	*	*	*	*	*	*
Kore	24	26	32	*	26	25	25
Singapur	11	10	9	7	*	*	*

Kaynak : UNESCO, Statistical Yearbook, 1984, 1989.

* : Eksik Veri

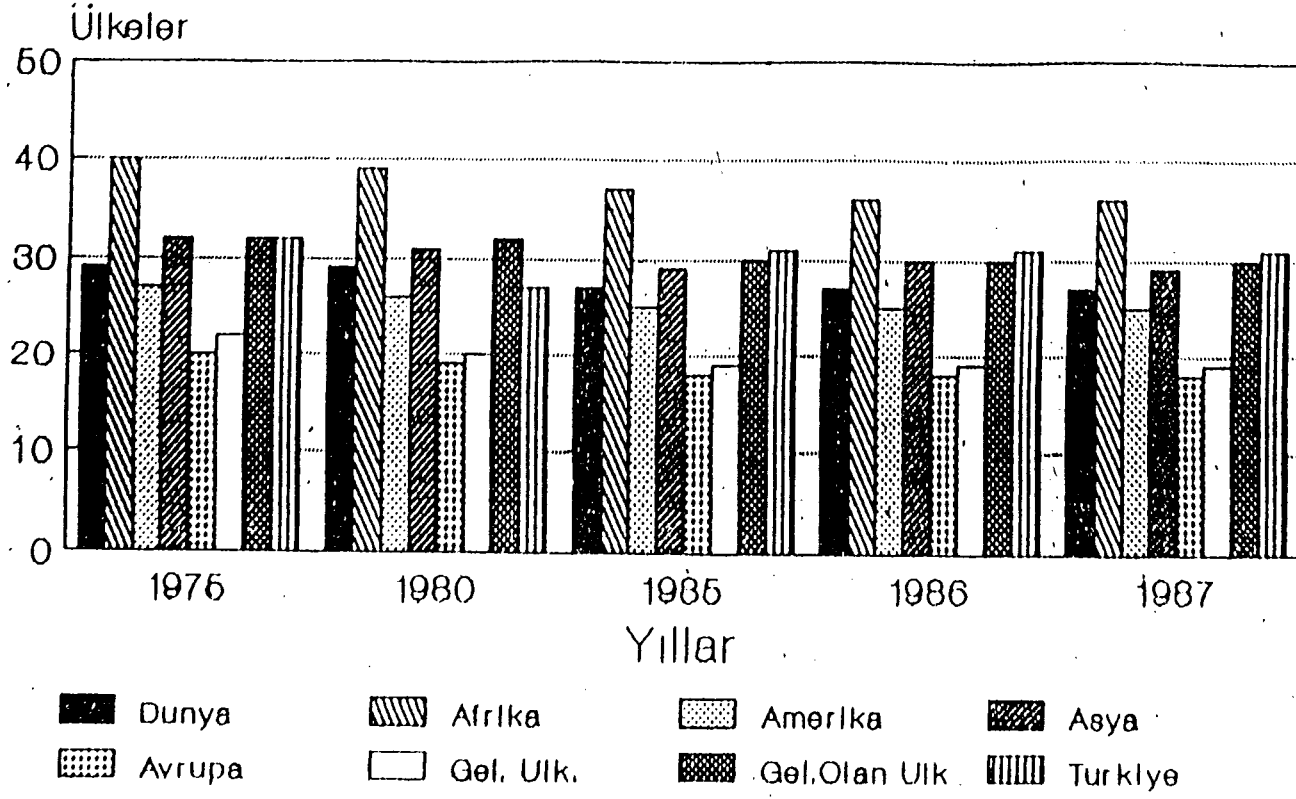
Eğitim Düzeylerine Göre Öğrenci/Öğretmen Oranları

		İlk Düzey	Orta Düzey	Yüksek
Dünya	1975	29	18	14
	1980	29	17	14
	1985	27	17	14
	1986	27	17	14
	1987	27	17	14
Afrika	1975	40	26	17
	1980	39	25	17
	1985	37	23	16
	1986	36	22	16
	1987	36	22	16
Amerika	1975	27	15	15
	1980	26	15	16
	1985	25	15	16
	1986	25	15	16
	1987	25	15	16
Asya	1975	32	21	13
	1980	31	19	14
	1985	29	19	14
	1986	30	19	14
	1987	29	19	14
Avrupa (Rusya Dahil)	1975	20	15	13
	1980	19	15	12
	1985	18	14	13
	1986	18	13	13
	1987	18	13	13
Gelişmiş Ülkeler	1975	22	15	14
	1980	20	15	14
	1985	19	14	14
	1986	19	14	14
	1987	19	14	14
Gelişmekte Olan Ülkeler	1975	32	21	14
	1980	30	19	14
	1985	30	19	15
	1986	30	19	15
	1987	30	19	15
Türkiye	1975	32	24	22
	1980	27	20	11
	1985	31	21	20
	1986	31	22	20
	1987	31	22	19

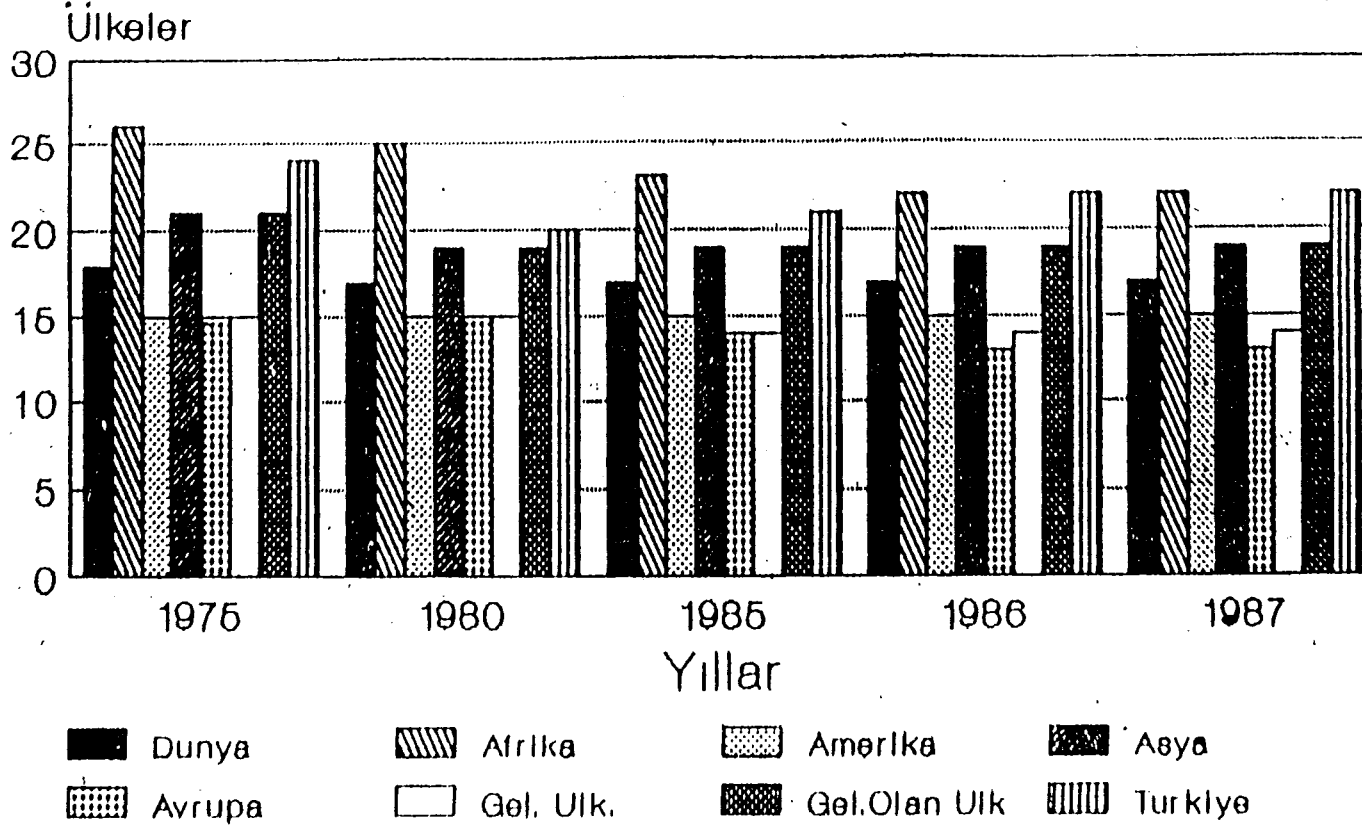
Kaynak : UNESCO Statistical Digest, 1987.

DİE, Türkiye İstatistik Yılı, 1989.

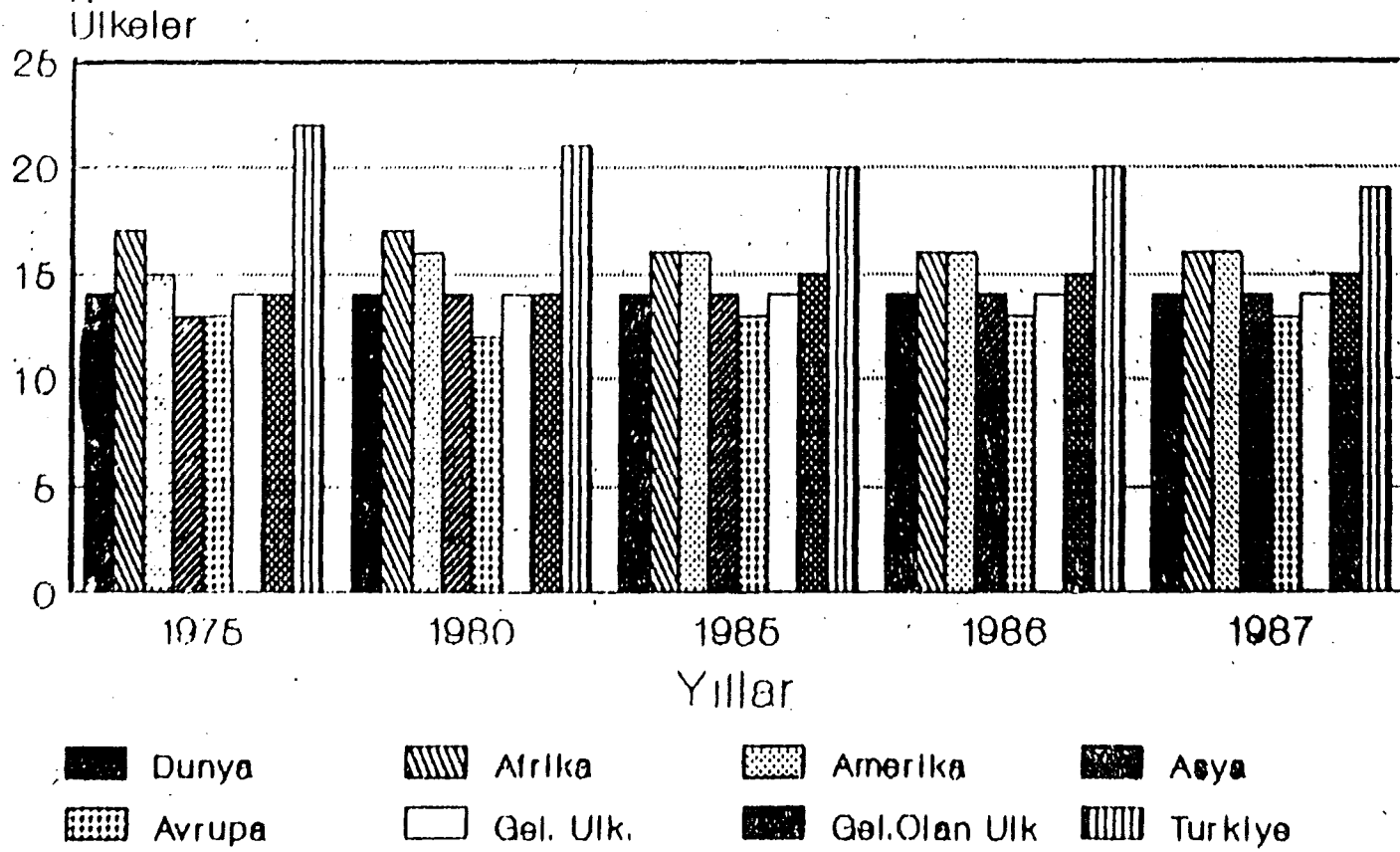
İlkokul Düzeyinde Öğrenci/Öğretmen Oranları



Ortaokul Düzeyinde Öğrenci/Öğretmen Oranları



Yüksek Düzeyde Öğrenci/Öğretmen Oranları



İstanbul İmalat Sanayiinde Çalışan İşgücünün Çeşitli Eğitim Düzeylerinde Hünler Düzeylerine Göre Yüde Dağılımı

(N=138 işletmedeki 49,667 işgören, 1983 yılı, işverenden alınan popülasyon bilgileri)

Hünler Düzeyi	Eğitim - Öğretim Durumu							
	Okur yazar	İlkokul	Ortaokul	Lise	Meslek Lisesi	Yüksek Okul	Çırak Okulu	Toplam
Hünersiz, düz işçi	85.35	75.84	57.15	26.78	29.46	2.28	42.10	65.92
Usta, kalfa, hünlerli işçi	7.26	12.56	16.30	7.23	30.00	0.91	26.32	12.96
Ustabası, amir, şef	0.63	1.27	5.63	3.24	8.93	0.41	10.53	2.24
Teknisyen	0.43	3.4	5.03	6.98	21.28	33.97	—	6.08
Üretimde Çalışmayan yönetici	0.14	0.2	2.00	11.35	1.90	31.51	—	2.38
Destek hizmet personeli	6.17	6.75	13.89	44.41	8.42	30.92	21.05	10.41
Kolon yüde	99.98	100.0	100.0	99.99	99.99	100.00	100.00	99.99
Toplam								
Satır yüde	(7.0)	(67.0)	(10.0)	(4.8)	(6.7)	(4.4)	(0.04)	99.94
Sayı	3483	33289	4989	2378	3313	2196	19	49667

**İstanbul İmalat Sanayinde Çalışan İşgücünün Çeşitli Eğitim Düzeylerinde
Hüner Düzeyine Göre Yüzde Dağılımı
(N=1373 işgören, 1984 yılı örneklem sonuçları)**

Eğitim - Öğretim Durumu

Hüner Düzeyi	Okur		Meslek		Lise	Tekniker Okulu	Lisans ve Lisans Üstü		Toplam
	Yazar	İlkokul	Ortaokul	Meslek Ortaokulu Lisesi			Lisans	Lisans	
Hünersiz, düz işçi	74.3	60.3	39.5	31.0	16.0	19.0	—	—	44.6
Usta, kalfa, hünerli işçi	5.1	21.8	17.8	16.5	24.0	1.4	2.2	—	18.8
Uçtabaşı, amir, şef	2.6	9.5	17.8	31.0	15.0	7.0	8.8	—	11.4
Teknisyen + mühendis	—	1.3	6.4	7.1	37.0	5.6	84.6	57.0	11.9
Üretimde çalışmayan									
Yönetici	—	—	0.6	2.5	0.5	1.4	—	11.4	0.6
Destek hizmet									
personeli	18.0	6.1	16.6	7.1	7.0	65.6	4.4	31.6	11.5
Çirak	—	1.0	1.3	4.8	0.5	—	—	—	1.2
Yanitsız	—	—	—	—	—	—	—	—	0.4
Kolon yüzde	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Toplam Satır yüzde	2.8	56.0	11.4	3.0	15.3	5.5	3.5	2.5	100.0
Sayı	39	765	157	42	210	74	46	35	1373

**İmalat Sanayi İşgücünün En Son Mezun Olduğu Öğrenim Kurumu ve
Toplam Eğitim Süresi Değişkenlerine Göre Karşılaştırmalı Dağılımı**

Toplam Eğitim Süresi (Yıl)	İşgücünün Dağılımı (%)	En Son Mezun Olunan Öğrenim Kurumu	İşgücünün Dağılımı (%)
1	0.6		
2	0.6		
3	1.0		
4	0.6		
5	44.9		
Beş yıl toplamı	47.7	İlkokul	55.7
6	4.5		
7	6.4		
8	10.4		
Üç yıl toplamı	21.3	Ortaokul + Meslek Ortaokulu	14.4
9	1.9		
10	3.1		
11	13.8		
Son üç yıl toplamı	18.8	Lise + Meslek Lisesi	20.7
Son altı yıl (orta Öğrenim toplamı)	40.1	Orta Öğrenim Toplamı	35.1
12	3.4		
13	2.3		
14	2.4		
15	2.5		
15 yıldan çok	0.9	Tekniker Okulu + Üniversite	5.8
Cevapsız	0.7		

Yıllara Göre İmalat Sanayii İşletmelerinin Yaptırdıkları Eğitimin Maliyeti
(Bir kişi, bir gün - TL:)

Eğitimin Konusu	Eğitim Programını Hazırlayan Kuruluş	Bir Kişinin Bir Günlük Eğitiminin Maliyeti (TL)			Kamu Özel
		1980 Yılı	1981 Yılı	1982 Yılı	
İş güvenliği, sivil savunma	İşletme	458	—	—	—
Montaj-İmalat	İşletme	333	—	—	Özel
Meslek	İşletme	875	3026	5158	Kamu
Mesleki ve idari Çirak kursu	Üniversite	800	—	—	Özel
	İş ve İşçi bulma Kurumu	707	808	1010	—
Verimlilik	Zoga-Mess	—	1666	—	Özel
Kalfa	İşletme	—	—	391	Özel
Teknik eğitim	İşletme	1.5	1.4	1.7	Kamu
Değişik	İşletme	—	26.5	39	—
Teknik, mesleki Güvenlik	İSO, Genel Md. lük	652	65	105	—
	İş ve İşçi Bulma Kurumu	—	—	62.5	—
Teknik	İşyeri	12—14	—	—	Kamu
Mesleki + sevk ve İdare	İşletme-Zoga	90	—	—	Özel

Eğitimin Konusu	Eğitim Programını Hazırlayan Kuruluş	Bir Kişinin Bir Günlük Eğitiminin Maliyeti (TL)			Kamu Özel
		1980 Yılı	1981 Yılı	1982 Yılı	
Teknik+yönetim	Fakülte-İşletme	1333	—	—	Özel
Teknik+yönetim	TSE, SEGEM, İşletme	177	—	—	Özel
Teknik+yönetim	Üniversite, çeşitli firma	636	2095	764	Özel
Makine bakım ve kullanımı	İşletme	—	955	1469	Kamu
Mesleki-İdari	Çeşitli kuruluşlar	—	422	—	Özel
Makinalı-nezaretçi	İşletme	—	89	—	Özel
Teknik	İşletme, çeşitli kuruluşlar	—	—	128	Özel
	Kamu Araştırma Enstitüsü	—	27	398	Kamu
Okuma-yazma	—	—	Saatli : 8	Saatli : 94	—
Nezaretçi	Sevk ve İdare A.Ş.	—	1852	—	—

**İstanbul Sanayii İşgücünün Eğitim İhtiyacını
Karşılayan İlk 20 Kuruluş (Başvurulan İlk Üç)**

Eğitim Düzenleyen Kuruluş veya Kişi	Üretim Alanı								Toplam Sayı	Yüzde
	Gıda	Doküman- Giyim	Orman Ürünleri	Kağıt- Basım	Petrol- Kimya	Toprağa Dayalı	Metal ve Elektrikli Araç	Metal Ana		
1. Özel sektörde ilgili alandaki tanınmış firmalar	3	6	—	1	7	—	—	11	28	14
2. Çalışma Bakanlığı İş ve İşçi bulma kurumu Bölge çalışma müdürlüğü	2	4	1	1	4	—	1	13	28	13
3. İTO, İSO	—	2	—	2	3	2	1	11	21	10
4. İTÜ, İstanbul Üniversitesi	—	1	—	1	2	1	—	11	16	8
5. Genel Müdürlükler	2	4	—	—	1	2	—	3	12	6
6. Özel eğitim kurumları	—	—	—	—	4	—	—	7	11	5.5
7. Endüstri meslek liseleri	1	—	—	1	1	—	1	6	10	5
8. KİT'ler: Sümerbank, Tekel	—	2	—	2	2	2	—	1	9	4
9. İşletme bünyesindeki uzmanlar	2	1	—	—	1	—	1	4	9	4

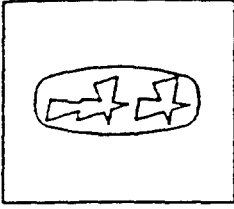
Üretim Alanı

Eğitim Düzenleyen Kuruluş veya Kişi	Metal ve								Toplam Sayı	Yüzde
	Gıda	Dokuma- Giyim	Orman Ürünleri	Kağıt- Basım	Petrol- Kimya	Toprağa Dayalı	Metal Ana	Elektrikli Araç		
10. İşletme yöneticileri	2	1	1	1	2	---	---	2	9	4
11. MPM	2	---	---	---	2	---	---	5	9	4
12. Tanıdık kişiler	1	---	---	---	3	---	---	4	8	4
13. Vilayet Millî Eğitim Md.;										
Halk Eğitim Merkezi	---	2	---	2	3	---	---	1	8	4
14. Gazete İlanı	2	---	---	1	2	---	---	---	5	2.5
15. MESS	---	---	---	---	---	---	---	5	5	2.5
16. TUBİTAK	3	---	---	---	---	---	---	2	5	2.5
17. KOGEM, POYRAZ Müşavirlik	---	---	---	---	2	---	---	2	4	2
18. İşletmenin Plan-Eğitim Md.	---	3	---	---	---	---	---	---	3	1.5
19. Meslek kuruluşları	1	---	---	---	1	---	---	1	3	1.5
20. SEGEM, DPT, TODAİE	---	1	---	2	---	---	1	---	4	2
Eğitime gerek duyulmaz	6	6	2	3	12	4	7	10	50	(20)
Toplam	27	33	4	17	52	11	12	99	255	

Dünya Ülkelerinin Eğitim Profilleri

	Tahmini Nüfus (Milyon Kişi)		25+ Nüfusun Ort. Öğr. Nüf. Yılı	Zorunlu Ücretsiz Öğr. Sür. (Yıl)	Okullarda Oranlar		
	1991	2000			İlköğr.	Ortaöğr. (*)	Yükseköğr.
Japonya	124.0	128.1	10.7	9	101	94	39
Kanada	27.0	30.4	12.1	9	105	106	70
Norveç	4.3	4.5	11.6	9	99	100	43
İsviçre	6.8	7.2	11.1	9	100	82	28
İsveç	8.6	9.0	11.1	9	107	91	33
ABD	252.5	275.3	12.3	11	105	92	75
Avustralya	17.3	19.6	11.5	9	105	83	35
Fransa	57.0	58.8	11.3	10	100	85	40
Hollanda	15.0	16.1	10.6	11	117	103	64
B. Krallık	57.6	58.8	11.5	11	107	84	25
Almanya	79.9	82.6	11.1	10	105	104	33
Danimarka	5.1	5.2	10.4	9	98	109	32
Finlandiya	5.0	5.1	10.6	10	99	114	47
Avusturya	7.7	8.0	11.1	9	100	88	33
Belçika	10.0	10.1	10.7	10	102	104	37
Yeni Zelanda	3.4	3.7	10.4	9	106	88	41
İsrail	4.9	6.3	10.0	11	93	83	33
İrlanda	3.5	3.4	8.7	9	100	74	26
İtalya	57.7	58.1	7.3	8	97	79	31
İspanya	39.0	39.6	6.8	8	110	94	32
Hong Kong	5.8	6.1	7.0	9	106	73	13
Yunanistan	10.2	10.3	6.9	9	100	99	29
Macaristan	10.5	10.5	9.6	10	94	79	15
Kore	43.8	46.9	8.8	6	107	88	46
Şili	13.0	15.0	7.5	VY	86	74	19
Portekiz	9.9	9.9	6.0	8	119	59	17
Singapur	2.7	3.0	3.9	8	110	69	38
Ajanın	32.7	36.2	8.7	7	110	74	41
Polonya	38.3	39.5	8.0	8	98	82	22
Venezüella	19.8	23.6	6.3	10	92	35	29
Meksika	86.3	102.6	4.7	6	112	53	14
Malezya	13.4	22.3	5.3	9	93	56	7
Brezilya	151.6	172.8	3.9	8	88	39	12
Türkiye	57.3	69.7	3.5	5	110	54	16***
Tayland	55.4	61.2	3.8	6	88	32	16
Filipinler	63.8	76.1	7.4	6	111	73	27
Çin	1107.7	1309.7	4.8	9	135	48	2
Endonezya	137.7	218.0	3.9	6	118	45	3
Pakistan	121.5	154.8	1.9	5	37	22	3
Hindistan	362.7	1018.7	2.4	5	97	44	7
Tayvan	20.0	27.1	7.1	9	100	90	46
Dünya Ort.	-	-	5.0	-	99	50	13
San. İlk. Ort.	-	-	10.0	9	102	93	40
Genel Ort. Ort.	-	-	3.7	-	99	42	7

(*) Sanayileşmiş, yüksek gelir grubundaki ülkeler için lise kademesindeki, diğer ülkeler için zorunlu eğitimi izleyen kademedeki oran.



ENTİL AŞ

ORYANTASYON EĞİTİM FORMU

FORM NO : F-14

SAYFA NO : 1

REVİZYON NO : 0

REVİZYON TARİHİ: 18.08.94

YAYIN NO : 1

YAYIN TARİHİ : 18.08.94

ORYANTASYON EĞİTİMİNE KATILACAK OLAN PERSONELİN

ADI SOYADI: Nuh Camurdaç GÖREVİ: İşleme Sorumlusu

MEZUN OLDUĞU OKUL: Osmangazi Üni. Makina müh. böl. BÖLÜMÜ: Tornahane

ÖNCEKİ ÇALIŞTIĞI İŞYERLERİ

GÖREVİ

SÜRESİ

ENTİL A.Ş.' DE AŞAĞIDAKİ BÖLÜMLERDE VE SÜRELERDE ORYANTASYON EĞİTİMİ YAPILACAKTIR

BÖLÜMÜ	EĞ. TARİHİ	EĞ. SÜRESİ	EĞİTİM SORUMLUSU	İMZASI
PAZARLAMA	17-12-1996	1. Saat	Necdet Düzgün	
SATINALMA	18-12-1996	1. Saat	Levent ALTINBULAK	
MUHASEBE	17-12-1996	1. Saat	Nuri ÇAKIR	
PLANLAMA	19-12-1996	1 Saat	Asım YAVUZ	
PERSONEL	19-12-1996	1/2 Saat	Selohottin AROL	
PROSES VE KAL. GÜV.				
a - Kalite Güvence	13-01-1997	3 Saat	Ergun ATAMAN.	
b - Proses Kontrol	20-12-1996	3 Saat	Muhar ÜLGEN	
c - Modelhane	20-12-1996	2 Saat	Muhar ÜLGEN.	
ÜRETİM				
a - Eğitime	23-12-1996	2 Saat	İbrahim ÖZ	
b - Makinalı Kalıplama	23-12-1996	2 Saat	Zahit'in SAHİN	
c - El Kalıplama	24-12-1996	2 Saat	Zahit'in SAHİN	
d - Tornahane	—	—	—	—
e - Temizleme Bölümü	1	2 Saat	Mevlüt GÖREN	
f - Tesis Bakım	25.12.1996	4 Saat	Halil KIRIKÇI	

ENTİL A.Ş. EĞİTİM ANKETİ

Eğitimin adı : METEOROLOJİ VE KALİBRASYON EĞİTİMİ
Tarih : 30 Kasım. 1-2 Aralık 1994
Katılımcının adı : Halil KIRIKCI



Eğitimin konusu



Eğitimcinin yeterliliği



Eğitimin sunuluşu



Eğitimin yapıldığı yerin uygunluğu



Eğitim araçlarının yeterliliği



Eğitim notlarının yeterliliği



Eğitim süresi



Görüşleriniz : Bu eğitim 150-2000 çalışanlarına yeni başlayanlar için programlanmıştır. Yinede bizim seviyemize gelen işyerlerinde kalibrasyon işlemlerimiz doğruluğu ve eksiklenmişi görmek açısından yararlı oldu. Özellikle son gün yapılan laboratuvar çalışmalarından oldukça yararlı geçti.



ENTİL AŞ

PROSEDÜRLER

EĞİTİM PROSEDÜRÜ

PROSEDÜR NO : 7-13

SAYFA NO : 1/3

REVİZYON NO : 1

REVİZYON TARİHİ: 03.10.94

YAYIN NO : 1

YAYIN TARİHİ : 04.08.94

19.01. AMAÇ

ENTİL AŞ. ' de eğitimle ilgili tüm faaliyetlerin düzenlenmesi ve uygulanmasıdır.

19.02. KAPSAM

Entil AŞ. eğitim faaliyetlerini kapsar.

19.03. SORUMLULAR

Eğitim Komitesi

19.04. TANIMLAR

19.04.01. *Eğitim Komitesi* : Genel Müdür tarafından atanan personelin oluşturduğu, Entil AŞ. eğitim faaliyetlerinden sorumlu komitedir. Eğitim Komitesinin başkanlığını Genel Müdür yapar.

19.04.01. *Oryantasyon Eğitimi* : İşe yeni başlayan personelin görevini ve diğer üniteler ile olan ilişkilerinin veya ortak çalışmalarının tam anlamıyla öğretilmesi amacıyla uygulanan eğitim programıdır.

19.05. PROSEDÜR

19.05.01. Entil AŞ. 'de eğitimle ilgili tüm faaliyetlerin düzenlenmesi ve uygulanması amacıyla Genel Müdür başkanlığında Eğitim Komitesi oluşturulmuştur.

19.05.02. Her yılın Aralık ayı ilk haftasında eğitim komitesi, takip eden yılın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi amacı ile tüm ünite müdürlüklerine Eğitim İhtiyaç Formu (F-13) gönderir.

19.05.03. Ünite Müdürleri eğitim ihtiyaçlarının tespitinde, kişilerin görev tanımlarıyla yaptıkları işler, ünitedeki gereksinimler, aksaklıklar, değişen koşullar karşısında yetenek ve bilgilerin yetersiz kalması vb. kriterleri göz önünde bulundurarak personelin eğitim ihtiyaçlarını eğitim komitesine bildirirler.

19.05.04. Tüm Ünite Müdürleri aralık ayının ikinci haftası sonuna kadar Eğitim Komitesine eğitim ihtiyaçlarını bildirmek zorundadır.

19.05.05. Tespit edilen eğitim ihtiyaçlarının ENTİL AŞ. 'nin iç bünyesinde yapılıp yapılmayacağına Eğitim Komitesi karar verir.

HAZIRLAYAN: Muhan Ülgen

ONAY: Ergun Ataman



ENTİL AŞ

PROSEDÜRLER

EĞİTİM PROSEDÜRÜ

PROSEDÜR NO	: P-19
SAYFA NO	: 2/3
REVİZYON NO	: 1
REVİZYON TARİHİ	: 03.10.94
YAYIN NO	: 1
YAYIN TARİHİ	: 04.08.94

- 19.05.06. ENTİL AŞ' nin dışından alınması gereken Eğitimlerde, Eğitimin gerekliliği kararı verilirse, bu eğitimin alınabilmesi için Eğitim Komitesi ilgili kuruluşlarla gerekli temasları yapar.
- 9.05.07. Dış kuruluşlardan eğitim tarihi, yeri, ücreti, süresi gibi bilgiler alınır ve Genel Müdürün onayından sonra eğitim programına dahil edilerek yıllık dış eğitim formuna kayıt edilir (F-17).
- 19.05.08. İç ve dış eğitim tarihleriyle birlikte programlanır. Eğer iç eğitim ise (F-16) eğitimin kimin vereceği, eğitim notlarının hazırlanması konuları programda belirtilir ve eğitmeniye programın verilmesiyle bildirilir.
- 19.05.09. Entil çalışanları gerek duydukları konularda yılın herhangi bir zamanında iç veya dış eğitim talebinde bulunabilir. Planlı iç ve dış eğitimlerin haricinde ihtiyaç duyulan konularda planda yer almayan eğitimler de yapılabilir. Plansız eğitimler için de eğitim komitesinin onayı gereklidir.
- 19.05.10. Eğitim Komitesinin gerek gördüğü durumlarda, dış eğitim alan personel ENTİL AŞ.' ye geldiğinde 2 hafta süre içerisinde yazılı rapor verir. Bu dış eğitimle ilgili eğitim notları ve sertifikanın fotokopisi eğitim komitesi tarafından alınır.
- 19.05.11. İç ve dış eğitimlerde katılımcılar katılım formunu (F-15) doldurur ve bu form eğitim kaydı olarak eğitim komitesince saklanır.
- 19.05.12. *Oryantasyon eğitimin uygulanış biçimi:*
- 19.05.12.1 Personel Şefi tüm yeni gelen personele Kalite Politikasını anlatır.
- 19.05.12.2 ENTİL AŞ.' de yeni bir personel işe başladığında eğitim komitesinin gerekli gördüğü takdirde oryantasyon eğitimine tabi tutulur. Eğitim komitesi yeni personel için oryantasyon eğitim programını belirler ve bu programın yürümesini sağlar. Oryantasyon eğitimine ait kayıtlar (F-14) eğitim komitesince tutulur ve saklanır.
- 19.05.13. Tüm eğitimlerde, katılımcılar bir Entil AŞ Eğitim Anketi doldurur. Katılımcıların değerlendirilmesinde ise gerekli görüldüğü takdirde yazılı sınav uygulanır.
- 19.05.14. Eğitim faaliyetleri sırasında firma ve ilgili ünite hedeflerine yaklaşımlar, istatistik veriler ile ilenerek eğitim sonucu performans gelişimleri değerlendirilir.

HAZIRLAYAN: Muhan Ülgen

ONAY: Ergun Ataman



ENTİL AŞ

PROSEDÜRLER

EĞİTİM
PROSEDÜRÜ

SAYFA NO	: 3/3
REVİZYON NO	: 1
REVİZYON TARİHİ	: 03.10.94
YAYIN NO	: 1
YAYIN TARİHİ	: 04.08.94

19.06. REFERANSLAR

F-13 Eğitim ihtiyaç formu

F-14 Oryantasyon eğitim formu

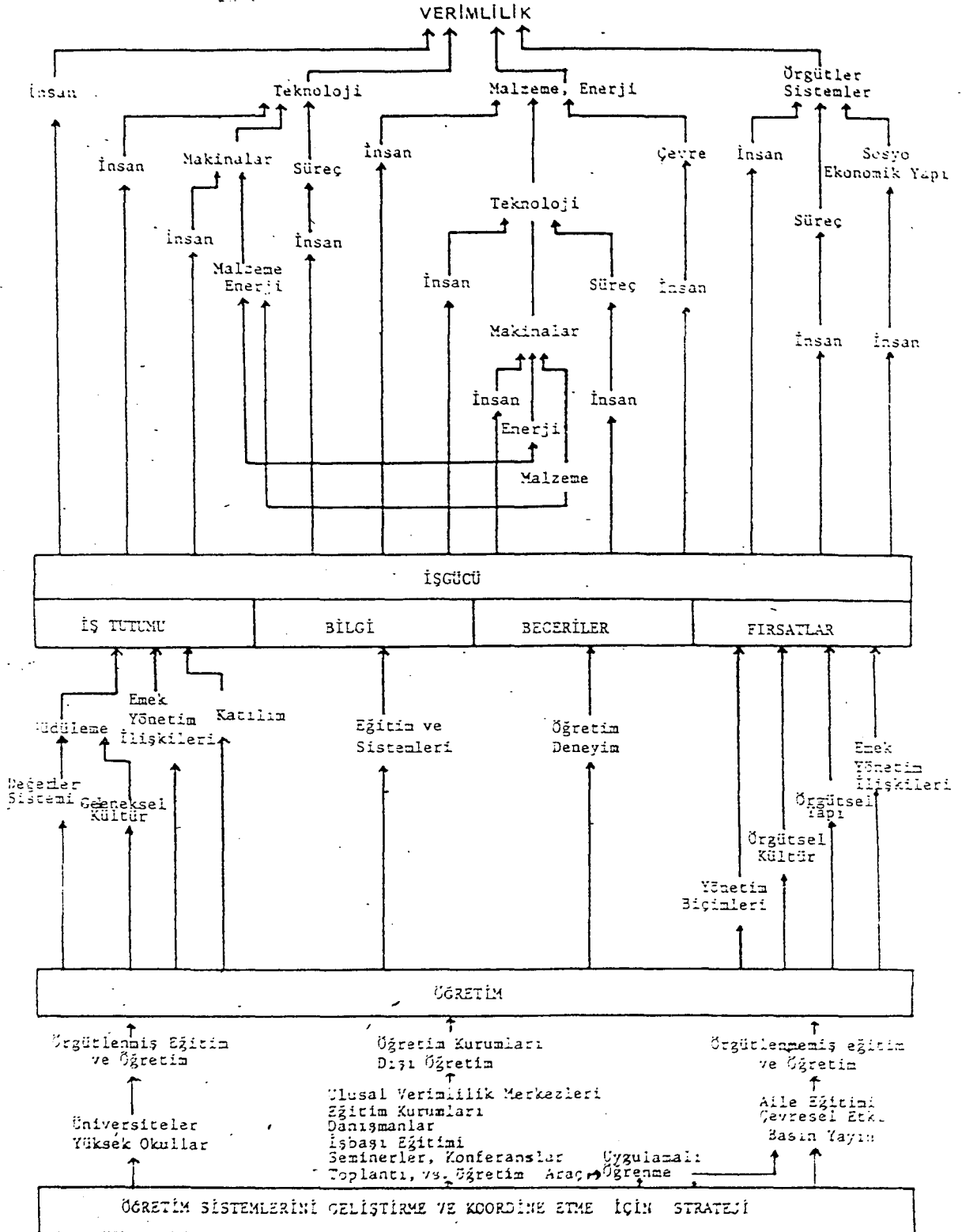
F-15 Eğitim katılım formu

F-16 Yıllık iç eğitim formu

F-17 Yıllık dış eğitim formu

HAZIRLAYAN: Muhan Ülgen

ONAY: Ergun Ataman



Kaynak: Prokopenko, 1987, s.241

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN Aytac : Çağdaş Örgülerde İnsan Kaynağının
Personel Yönetimi.
Pegem Eğitim Merkezi Yayın No: 7,
Ankara Ocak 1996
- ADALI Sacit : Personel Yönetimi, Türk Sevk ve
İdare Derneği Yayını, İstanbul
- AFGYRİS Chiris : Integreting The Individuall And The
Organization, New York
Jhon Willey Sons. Inc., New York
1969
- AGARVAL R. D. : Organization and Management (New
Delhi : Tata, McGraw
Hill Publishing Co., Lmd. 1982)
- AKAT İlter : İşletme Yönetimi, İzmir, 1984
- AKSOY Şinasi : Verimlilik ve Hizmet İçi Eğitim,
TODAİE, C.XVII, S.4, (Aralık-1984)
- ALDEMİR Ceyhan
ATAOL Alpay
ERGENÇ Alev
GÜRÜZ Demet : Personel Yönetimi, Dokuz Eylül
Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayını, İzmir,
1984
- ALŞAN Reşat : İşletmede Beşeri Münasebetler, P.T.T.
DERGİSİ, (Kasım-1987)
- AMY Glasmeie
MARKUSEN Ann : Con Everyone Have o Snare of the
High-tech Pie?, Berkley
Planing Journal, 1984 Spring
- ANSOFF Igor : Corparate Stragety (New York :
McGraw Hill Book Co., 1965)

- ARTAN Sinan : İşletmelerde İşgörenlerin İşlerini Benimseyebilmelerinde Yöneticilerin Rolü ve Önemi, E.İ.T.İ.A, C.XIV, S.2, Haziran, 1987
- AŞICI Ömer Z. : Personel Yönetimi, Ege Üniversitesi, İ.T.İ.F. Yayını, İzmir,1971
- AŞIKOĞLU Meral : İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği, Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayını, Eskişehir, 1981
- AŞIKOĞLU Meral : İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişecam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği, A.Ü., İ.İ.B.F.: Eskişehir 1981
- AŞKUN İ. C. - ÖZALP Ş. SİNDİREN D. : İşletme Politikası Metin ve Örnek Olaylar, Emel Matbaacılık San. Lt. Şti., Ankara 1973
AŞKUN İnal Cem
İş Değerlemesi ve Türkiye'deki Uygulama, M.P.M. Yayınları, Ankara 1969
- AŞKUN İnal Cem : İş Değerlemesi ve Türkiye'deki Uygulama, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Gürsoy Basımevi, 1969 Ankara
- AŞKUN İnal Cem : İş Değerlemesinin Yöneticilere Uygulanması, ESADER, Ocak 1968, C. IV, S: 1,
- AŞKUN İnal Cem : İşe Alıştırma Eğitimi, İşletme Fakültesi Dergisi, C.II, S.2, Kasım 1973
- AŞKUN İnal cem : İşgören, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir 1982
- AŞKUN İnal cem :Organizasyon Teorileri, Eskişehir İ.T.İ.A., Yayınları, Eskişehir, 1971
- ATAOL Alpay : İşletmelerde İşe Alıştırma, I. Ulusal Üniversite Sanayi İşbirliği Sempozyumu, Kayseri, Kasım-1985

- ATAOL Alpay : Personel Yönetimi, 9 Eylül Üniversitesi, Resmi Teksir Yayını, İzmir, 1986
- AYDIN Vahdet : Örgüt Gerçeği Ve Personel Sorunları, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Ankara, 1977
- AYTEK Bintuğ : Yeni Personelin İşe Alıştırılması A.İ.T.İ.A., C.III, S.2, Ankara-1971
- BAFANSEL Atilla : Personelin İşe İntibakı, Sevk ve İdare Dergisi, S.35, Temmuz-1971
- BARNARD Chester I. : Function Of The Executive, Harvard Univ. Press, Masachusets 1964
- BAŞARAN İbrahim E. : Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, 1992 Ankara,
- BAŞARAN İbrahim Ethem : Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, Ankara Üniversitesi, E.B.F. Yayını, Ankara, 1985
- BELL Gerald D. : Organizational And Human Tehavior, Prentice Hall Inc., New Jersey 1967
- BİNBAŞIOĞLU Cavit : Öğrenme Psikolojisi, Dördüncü Basım, Ankara, 1978
- BRACH Dale S. : Personnel Management Of People At Work (New York . McMillan Co., 1970
- BÜYÜKERŞEN Yılmaz : Eğitim Üretim ilişkilerinde Çağdaş Sorunlar Ve Eğitim Teknolojisi, E.İ.T.İ.A., Eskişehir 1981
- BÜYÜKERŞEN Yılmaz : Eğitim Üretim İlişkilerinde Çağdaş Sorunlar ve Eğitim Teknolojisi, E.İ.T.İ.A. C.XVII, S.1, Ocak 1981

- CAN H. - TUNCER D.
AYHAN D. Y. : Genel İşletmecilik Bilgileri. Siyasal
Basımevi, 7. Baskı, Ankara Eylül 1995
- CEM Cemil : Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey
Yöneticileri, Türkiye ve Orta Doğu
Amme İdaresi Enstitüsü Yayını,
Ankara, 1976
- COLEMAN Roy - BARRİE Giles : Yöneticinin Kılavuzu, Remzi Kitabevi
- ÇİLENTİ Kamuran : Eğitim Teknolojisi ve Öğretim,
Ankara, 1984,
- DAVIS Keith
(Çev. TOSUN F) : İşletmede İnsan Davranışı (İstanbul
İstanbul Üniv. İşletme
Fak. Yayınları, 1982)
- DRUCKER Peter F. : "Management New Role", Harvard
Business Review, C.47,
S.6 (Kasım-aralık, 1969)
- DRUCKER Peter F. : The Praticce Of Management (New
York : Harper and Row
Publishers Inc., 1986)
- ERBESLER Ayfer : İstanbul İmalat Sanayinde, İşgücünün
Eğitim Yapısı ve Teknolojik
Değişmeye Uyum Sorunları, Milli
Prodüktivite Merkezi Yayınları: 356,
Ankara 1987
- ERDOĞAN İlhan : İşletmelerde Kişi Değerlemede
Psikoteknik, İst., İ.Ü., İşl. Fak.
Yayını, 1990
- EREN Erol : Yönetim ve Organizasyon, İ.Ü.,
İşletme Fakültesi, İstanbul, 1993
- ERSEN Haldun : Toplam Kalite Ve İnsan Kaynakları
Yönetimi İlişkisi, İst., Yön Matbaacılık,
1996
- ETZIONI Amita
(Çev.ODTÜ İşletmecilik Bölümü), :Modern Örgütler, ODTÜ,
İİBF, Ankara, 1969

- G. HICKS Herbert - GULLET G. R.
Çev. BAYKAL B. : Organizasyonlar : Teori ve Davranış,
İstanbul İ.T.İ.A. Yayınları, 1981
- GEYLAN Ramazan : Personel Yönetimi, A.Ü.İ.İ.B.F. Birlik
Ofset Yayıncılık, Eskişehir 1994
- GLUECK William F. : Strategic Management and Business
Policy New York:
McGraw Hill Book Co., 1980)
- GÜLBEDEN Deniz : Eğitimin Etkenliği ve Türkiye'de
öğretim ile Ekonomik Gelişme
Ölçüleri Arasındaki İlişki, MPM
Yayınları 450, Ankara 1991,
- HATİPOĞLU Zeyyat : İşletmelerde Yönetim, Organizasyon
ve Personel Davranışı,
Temel Araştırma AŞ. Yayınları No:
9, İstanbul 1986
- HERSEY Paul
BLANCHARD Kenneth H. : Management of Organizational
Behavior, Englewood Cliffs
Prentice Hall Inc., New Jersey 1972
- İLTER Melih : Toplam Kalite Yönetimi JİT', Orhim
Eğitim ve Kültür Merkezi,
7 Nisan 1996 tarihinde sunulan tebliğ
- KALKANDELEN A. Hayrettin : Eğitimden Geçen Yol Ankara Ticaret
Odası Dergisi
- KALKANDELEN Hayrettin : Hizmet İçi Eğitim El Kitabı, Ankara
1979
- KARALAR Rıdvan : İşletme Temel Bilgiler İşlevler, Etam
AŞ. Matbaa, 4. Basım, 1995 Eskişehir
- KARLUK S. Rıdvan : Türkiye Ekonomisi Tarihsel Gelişim
Yapısal ve Sosyal
Değişim, Beta Basım Dağıtım A.Ş., 4.
Baskı, Ekim 1996, İstanbul

- KAYNAK T. - ADAL Z.
ATAY İ. - UYARGIL C.
SADULLAH Ö. - ACAR A. C.
ÖZÇELİK O. - DÜNDAR G. : İnsan Kaynakları Yönetimi, A.Ü.
Yayımları No: 968, A. Ö. F.
Yayımları No: 537, Eskişehir Kasım
1996
- KONTZ Harold
O'DONNELL Chyril
WEIHRICH Heinz : Essentials Of Management (New York
: McGraw Hill Book Co., 1986)
- LANHAM Elizabeth : Jop Evaluation, McGraw - Hill, New
York, 1955
- LIVINSTON J. Sterling : Pymation Management, Harvard
Business Review, C 47, S 4
- MOLLER Claus
Çev. SÖNMEZ Abidin : Kişisel Garanti, TMI A/S geliştirme
ekibi, Copyriht Time
Manager İnternational A/s ISBN 87-
89937-44-9, 1993
- MOLLER Claus
Çev. SÖNMEZ Abidin : Yıldızlara Ulaşmak, TMI A/S
geliştirme ekibi, Copyriht Time
Manager İnternational A/s ISBN 87-
89937-44-9, 1993
- MONDY Rwayne
SHAPPLIN Arthur
FLİPPO Holmes : Management ; Concepts and Practice
(Massachusets : Alyn and Bacon Inc.,
1986)
- MÜFTÜOĞLU M. Tamer : İşletme İktisadı, Turhan Kitabevi,
Ankara - 1982
- NEWMAN William H.
LOGAN P. : Business Policies and Centra
Management, Sout-Western
Publishing Co., Ohio. 1965
- NEWMAN William H.
Çev. SÜLGİT K. : Sevk ve İdare, TODAİE Yayınları,
Ankara 1979

- ÖNCÜ Ayşe : Örgüt Sosyolojisi, Ankara Üniversitesi
SBF., Ankara-1982
- ÖZBEY Arslan : "Kamusal Eğitim ve Önemi"
DEMİRYOL, S.741-742. (Ekim-
Kasım-1987)
- ÖZGÜVEN B.Murat : Örgütsel Davranış, Bursa, İ.T.İ.A
Yayınları, Bursa, 1979
- ÖZKALP E.
SABUNCUOĞLU Z. : Örgütlerde Davranış, A. Ü. Yayınları
No: 116, Açıköğretim
Fakültesi Yayınları No: 40, Ekim 1992
Eskişehir
- ÖZYURT Nuran : TMI eğitim danışmanı, 1997 İstanbul
- SABUNCUOĞLU Zeyyat : Çalışma Psikolojisi, Uludağ
Üniversitesi, İktisadi Ve İdari
Bilimler Fakültesi Yayını, Bursa,1984
- SABUNCUOĞLU Zeyyat : Personel Yönetimi, Rota Ofset, 1994
Bursa
- SCHEİN Edgar
SAĞTÜR Çev. A.
ÖZALP Ş. : Örgütsel Psikoloji, Eskişehir İ.T.İ.A
Yayınları, Ankara 1976
- SEÇİM Hikmet : Sanayi İşletmelerinde Norm Kadro
Tespit Yöntemi, Anadolu
Üniversitesi Yayınları No: 255,
A.Ö.F. Yayınları No : 122,
Eskişehir 1987
- SINGELMAN Jaachim, : The Transformation of Industry from
Agriculture to Service Employment,
Beverly Hills, CA; Sage
Publications.1977.
- STEERS R.M.
PORTER L. W. : Motivation And Work Behavior, New
York: McGraw Hill Book Co., 1975
- STRAUS George
SAYLES Leonard R. : Personel, 6. Baskı, Prentice - Hall,
New Jersey, 1964

- ŞENATALAR Ferhat : Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler, İ.T.İ.A., İstanbul 1978
- TANYELİ Halit : Personel Eğitimi, Ankara 1970,
- TAYMAZ Haydar : Hizmet İçi Eğitim, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Ankara 1984
- TELİMEN Osman : Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi, İstanbul, İ.T.İ.A. Yayını, İstanbul, 1972
- TELİMEN Osman : Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İ.İ.T.İ.A., Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayını İstanbul, 1978
- TORTOP Nuri : Yönetim Bilimi, Ankara, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını Ankara 1982)
- TOSUN Kemal : İşletme Yönetimi, Ankara, 1971) C.
- TUTUM Cahit : Personel Yönetimi, TODAİE Yayını, Ankara, 1976
- ÜLGEN Hayri : İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İ Ü. Rektörlüğü Yayınları No: 3551, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 212, İstanbul 1989
- WALKER Arthur H.
LORSCH Jayw : "Organizational Chouse: Produce Use Function", Harvard Business Review, C.46, S.6 (Kasım Aralık, 1968)
- WERTHER William B.
DAVIS Keith : Eğitime ve Geliştirme, Çev: Şadi can SARUHAN, Yeni İş Dünyası, S.60, Eki.84

- : Time Dergisi, Özel Sayı The Economy: Technology Has Set Off a Scramble for Jobs, Profits and Global Markets, 1983, May.30
- : TÜSİAD, Türkiye'de ve Dünya'da Yükseköğretim, Bilim ve Teknoloji, İstanbul, 1994
- : Manuel CASTELS, Towards The Informational City? High Technology, Economic Change and Spatial Structure: Some Exploratory Hypotheses, Working Paper No: 430, Institute of Urban and Regional Development, University of California, Berkeley, August 1984.
- : Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, XIX. Olağan Genel Kurul Çalışma Raporu, Atatürk Albümü, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları - 1992, 16-17 Aralık 1995
- : Önce İnsan TMI, PDR Özel Eğitim ve Danışmanlık Şirketi, Kore Şehitleri cad. Mithat Ünlü Sokak No: 21/3-4 80300 Zincirlikuyu, İstanbul.