

10003

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**SANAYİ İŞLETMELERİNDE PERSONEL EĞİTİMİ VE
ÜLKEMİZDEKİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE PERSONEL EĞİTİMİ
UYGULAMALARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Mahmut TEKİN

HAZIRLAYAN
Çağatay ÜNÜSAN

KONYA - 1988

T. C.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Mer

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ

GİRİŞ..... 1

BİRİNCİ BÖLÜM

SANAYİ İŞLETMELERİNDE PERSONEL EĞİTİMİ

1. PERSONEL EĞİTİMİ VE SANAYİ İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÖNEMİ	
1.1- Personel Eğitimi İle İlgili Temel Kavramlar.....	2
1.1.1- Eğitim ve Öğretim Kavramı.....	2
1.1.2- Personel Eğitimi Kavramı.....	3
1.2.3- Personel Eğitimi Politikası.....	6
1.2- Personel Eğitiminin Sanayi İşletmeleri Açısından Önemi, Eğitim Biriminin İşletme Organizasyonu İçindeki Yeri ve Eğitim Birimi Yöneticisi.....	11
1.2.1- Personel Eğitiminin Sanayi İşletmeleri Açısından önemi.....	11
1.2.2- Eğitim Biriminin İşletme organizasyonu İçindeki Yeri.....	24
1.2.3- Eğitim Birimi Yöneticisi.....	27
1.3- Personel Eğitimi İhtiyacının Belirlenmesi ve Belirlemede Kullanılan Metotlar.....	33
1.3.1- Personel Eğitimi İhtiyacının Belirlenmesi.....	33

1.3.2- Personel Eğitimi İhtiyacının Belirlenmesinde Kullanılan Metotlar.....	38
1.3.2.1- Anketler.....	38
1.3.2.2- Kayıt ve Raporların Analizi.....	40
1.3.2.3- Testler.....	42
1.3.2.4- Mülakat.....	42
1.3.2.5- Müzakere Yoluyla Analiz.....	43
1.3.2.6- İş Analizleri.....	44
1.4- Personel Eğitimi Programının Planlanması.....	46
1.5- Personel Eğitimi Bütçesi.....	48
1.6- Eğitimin Uygulanması.....	52
1.6.1- Personel Eğitimde Kullanılan Araçlar ve Eğitimin Yeri.....	53
1.6.2- Personel Eğitimi Metotları.....	55
1.6.2.1- Görevbaşı Eğitim.....	55
1.6.2.2- Görev Dışında Eğitim.....	60
1.7- Eğitim Uygulamalarının Değerlendirilmesi.....	69
1.8- Personel Eğitimi Çeşitleri.....	73
1.8.1- İşe Alıştırma Eğitimi.....	73
1.8.2- Üst ve Orta Kademe Yöneticilerin Eğitimi.....	78
1.8.3- Alt Kademe Yöneticilerin Eğitimi.....	81
1.8.4- İşçi Eğitimi.....	82

İKİNCİ BÖLÜM

ÜLKEMİZDEKİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE PERSONEL EĞİTİMİ

UYGULAMALARININ GELİŞİMİ

2- GELİŞMİŞ ÜLKELER VE ÜLKEMİZ SANAYİ İŞLETMELERİNDE PERSONEL EĞİTİMİ

2.1- Gelişmiş Ülkelerde Personel Eğitimi Uygulamaları.....	84
2.2- Ülkemiz Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi.....	93
2.2.1- Ülkemizde Planlı Dönem öncesi Personel Eğitimi Uygulamaları.....	93
2.2.2- Ülkemizde Planlı Dönemde Personel Eğitimi Uygulamaları.....	95
2.3- Ülkemiz Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Alanında Destek Kuruluşlar.....	100

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3- ÜLKEMİZDEKİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE PERSONEL EĞİTİMİ UYGULAMALARI ARAŞTIRMASI

3.1- Araştırmanın Tanıtılması.....	117
3.1.1- Çalışmanın Amacı ve Varsayımlar.....	117
3.1.2- Çalışma Kapsamı.....	118
3.1.3- Çalışma Metodu.....	118
3.1.3.1- Araştırmanın Kapsamı.....	118
3.1.3.2- Araştırmanın Yapılış Biçimi.....	118
3.1.3.3- Araştırma Kapsamının Özellikleri.....	119
3.2- Araştırmaya Göre Ulaşılan Sonuçlar.....	120
3.2.1- Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Faaliyetleri ve Eğitim Biriminin Yapısı.....	120
3.2.2- Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ile Ulaşılmak İstenen Amaçlar.....	128
3.2.3- Personel Eğitimi İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Belirlemede Kullanılan Metotlar.....	129
3.2.4- Sanayi İşletmelerinin Personel Eğitiminde	

Yararlandığı Kuruluşlar.....	131
3.2.5- Sanayi işletmelerinde Personel Eğitiminde Hedef Kitle.....	132
3.2.6- Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamala- rında Kullanılan Metotlar, Uygulamaların Başarı Düzeyi ve Son Bir Yıl içinde Uygulanan Eğitim Programları.....	134
3.2.7- Sanayi İşletmelerinde Teknolojik Değişime karşı işgücünün Uyum Sorunu.....	139
3.2.8- Personel Eğitimi Faaliyetlerini Yürütmede Eğitim Bütçesi.....	141
3.2.9- Personel Eğitimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi ve Yararlanılan Araçlar.....	142
3.2.10- Personel Eğitimi Uygulamalarında Kamu Desteği Konusundaki Düşünceler.....	143
3.2.11- Sanayi İşletmelerinin Personel Eğitimi Alanındaki Gelişmelerin Takibi Konusundaki Düşünceleri.....	145
3.2.12- Sanayi İşletmelerinin Önerileri ve Belirledikleri Hususlar.....	147
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	151

EKLER

YARARLANILAN KAYNAKLAR

ÖNSÖZ

Çalışmanın amacı, sanayi işletmelerinde personel eğitimi konusunu teorik olarak ele alma yanında ülkemiz sanayi işletmelerindeki uygulamaları tesbit etmek ve gerekli önerilerde bulunmaktır.

Çalışmanın teorik bölümünde konunun önemi vurgulanmış, ülkemiz sanayi işletmelerinde personel eğitimi konusundaki uygulamalar ise anket metoduyla tesbit edilmiştir.

Çalışma sırasında değerli yardım ve desteği sağlayan, yüksek lisans tez yönetmeni, Hocam Yrd. Doç. Dr. Mahmut TEKİN'e, anket çalışması sırasında değerli bilgileri ileten sanayi işletmelerimizin değerli yöneticilerine, her türlü desteği sağlayan ilgili kurum ve kuruluşlara candan teşekkür ederim.

Konya 10 / 8 /1988

Çağatay ÜNÜSAN

GİRİŞ

Personel eğitimi sanayi işletmelerinin verimli çalışmasında etken araçlardan biridir. Teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesiyle beraber kullanılan makina ve teçhizatın karmaşık bir yapıya ulaşması, üretimin çeşitliliği ve bolluğu, yoğun rekabet şartları, çalışma şartlarındaki değişme sanayi işletmelerinin bilgi, beceri ve niteliklerinde artışı ve gelişimi zorunlu kılmıştır. Buna bağlı olarak sanayi işletmelerinde personel eğitimi önemli hale gelmiştir. Çalışmanın amacı, konunun teorik olarak ele alınması yanı sıra, ülkemizdeki sanayi işletmelerindeki uygulamaları belirlemek ve gerekli önerilerde bulunmaktır.

Çalışma üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde personel eğitimi kavramı ile ilgili teorik esaslar ele alınmaktadır.

İkinci bölümde, ülkemizdeki sanayi işletmelerinde personel eğitimi uygulamalarının gelişimi incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, sanayi işletmelerine gönderilen anket sonuçları değerlendirilmektedir.

Sonuç ve öneriler bölümünde ise çalışmaya göre elde edilen sonuçlar ve öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

SANAYİ İŞLETMELERİNDE PERSONEL EĞİTİMİ

1- PERSONEL EĞİTİMİ VE SANAYİ İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÖNEMİ

1.1-Personel Eğitimi İle İlgili Temel Kavramlar

1.1.1- Eğitim ve Öğretim Kavramı

Öğretim, belirli bir amaç için gerekli bilgilerin verilmesi işlemi olmasına karşılık, gerçek anlamda eğitimden söz edilebilmesi için üç temel unsurun bir arada düşünülmesi gerekmektedir. Bunlar, işle ilgili becerilerin kazandırılması, işle ilgili teorik ve pratik bilgilerin verilmesi, davranışların olumlu yönde geliştirilmesidir. Üç temel unsurun eğitim kavramını oluşturabilmesi için, faaliyetlerin gerçek işyeri şartları içerisinde yapılması gereklidir(1).

Literatürümüzde okullar tarafından verilen eğitim örgün eğitim olarak nitelendirilmektedir. Yaygın eğitim olarak nitelendirilen terim ise okul çağını tamamlamış yetişkinlere yönetilen eğitimi ifade eder.

Yaygın eğitim, genellikle işletmeler tarafından veya işletmelerin katkıları ile özel veya kamu eğitim kurumlarının da işbirliği ile

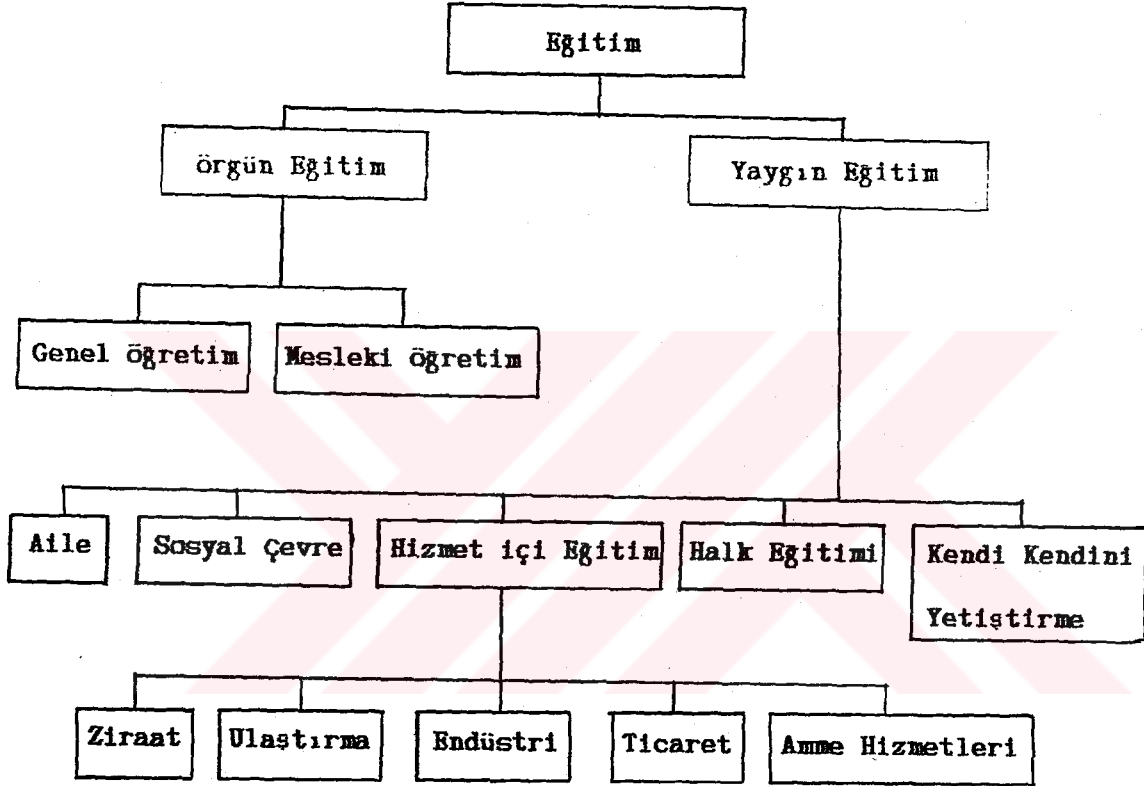
(1) Halit Tanyeli, Personel eğitimi (ilkeler, Metodlar ve İşlevler),

Şenyuva Matbaası, Ankara- 1970, s.11

sağlanan bir eğitim türüdür. Ülkenin istihdam sorunlarını çözümlenmek amacıyla devlet'de tek başına veya işyerleri ile ve öğretim kurumlarıyla işbirliği yaparak yaygın eğitim faaliyetlerine girişebilir. (2)

Yaygın eğitim ve örgün eğitim şematik olarak gösterilirse (3);

Şekil:1 Yaygın-örgün Eğitim Ayırımı



1.1.2-Personel Eğitimi Kavramı

Sanayi işletmelerinde personel eğitimi terimi, hizmet içi eğitim ile aynı anlamda kullanılmaktadır.

(2) Ferhat Şenatalar, Personel Yönetimi ve Beseri İlişkiler, 2. Baskı, üniversite Kitapevi-Istanbul, 1978, s.166

(3) Cahit Saçlıoğlu, Sanayide Uygulanan Eğitim Programları, Çıraklık Eğitimi Merkezi ve 4. Akşam Sanat Okulu Yayın No.13- Ankara, s.5

Hizmet içi eğitim, sektör ayrımı yapılmaksızın, bir işyerine aday yada daimi statüde çalışmak üzere, bulunanlara mesleklerinde gelişmeleri için uygulanan eğitimidir. Amaçları (4);

1. Çalışanlara okul süresi içinde kazanamadıkları, işleriyle ilgili bilgi ve yetenekleri sağlamak ve geliştirmek,
2. İnsangücünün basamaklar arasındaki dikey hareketliliğini sağlamak,
3. Teknolojik gelişmelere göre çalışanları bilgi sahibi yapmak,
4. Çeşitli sektörlerde, Teknolojide ortaya çıkan gelişmeler ve sektörler arasındaki ilişkilerdeki değişimler sonucu oluşan insangücü fazlalığının diğer alanlara geçmesini sağlamak,
5. Maliyeti düşürmek, kaliteyi yükseltmek ve üretimi artırmak,
6. Çalışanların kazancını artırmaktır.

Hizmet içi eğitimin diğer eğitim alanlarından özellikle okul eğitiminden farklılıkları vardır. Bunlar belirlenirse (5);

1. Okula devam eden öğrenciden istenen en önemli şey öğrenmedir. Oysa işgörenin başarısı üretebildiği mal ve hizmetin miktar ve kalitesiyle ölçülecektir. Öğrenme ancak üretim için söz konusudur.
2. Okullarda öğrencilere verilecek teorik ve pratik bilgilerle kazandırılmak istenen beceriler önceden planlarak müfredat programına bağlanmıştır.

(4)Alpay Ataol, Personel Seçimi ve Gelistirilmesi, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi, Teksir, İzmir-1978, s.93

(5)H. Tanyeli, a.g.e., s.14

3. Okulda öğrenmeyi zorunlu kılan faktörlerle iş yerinde öğrenmeyi gerektiren sebepler değişiktir. Bu değişiklik teşvik unsurlarının farklılığından gelir.
4. Okul öğretmeninin elinde her türlü değişikliğe hazır bir kitle vardır. Oysa hizmet içinde yetiştirilmesi istenilen kişiler, bir takım peşin hükümlere, kökleşmeye yüz tutmuş alışkanlıklara ve doğru olarak kabul ettikleri bilgilere sahiptirler.
5. Okullarda iş ve hizmet alanlarına oranla daha homojen gruplar bulmak mümkündür.
6. Okul eğitimi ile hizmet içi eğitim alanlarında ferdi rekabetin kaynakları farklıdır.
7. Hizmet içi eğitim bilim, teknik ve metodlardaki değişiklikleri okul programlarına oranla daha yakından takip ederler.

Hizmet içi eğitim, üretimde en önemli faktör olan insangücünün etkinliğini artırma amacına yönelik olarak yapılır ve bu amaçla hizmet eder. Bir kurumda karşılaşılan tüm problemlerin hizmet içi eğitim yoluyla çözümlenebileceğini, bireyde meydana getirilen davranış değişikliğinin her yerde devam edebileceğini düşünmek veya beklemek bir bakıma gerçek ile bağdaşmaz. Amacın bir hayal ürünü olmasını önlemek, ölçülebilirlik ve gerçekleştirilebilirlik ilkesine uygun olmasını sağlamak üzere aşağıdaki sınırlılıkların göz önünde bulundurulmasında yarar vardır(6).

1. Eğitim, ihtiyacı ve amacı tesbit edilmeden yapılırsa yarar

(6) Haydar Taymaz, "Hizmet içi Eğitim Kavramı," Milli Prodüktivite Merkezi Eğitimcilerin Eğitimi Seminerine Sunulan Bildiri, 1982, s.7-8

sağlamaz.

2. Bireylerin amaç ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan yapılan eğitimden olumlu sonuç alınamaz.
3. Hizmet içi eğitim programı, personelin temel bilgi ve beceri seviyesine uygun değilse başarı sağlanamaz.
4. Bir kurumda organizasyon bozukluklarından doğan sorunlar hizmet içi eğitimle çözülemez.
5. Hatalı personel politikası, hizmet içi eğitimin yararlılık derecesini azaltır.
6. Gerekli potansiyele sahip olmayan bireylere yapılan eğitim ile başarı sağlanamaz.
7. Hizmet içi eğitim kurumda yalnız bir kademeye yapılmış ise beklenen sonuç elde edilemez.
8. Hizmet içi eğitimde görevin gerektirdiği nitelikte elemanlar görevlendirilmemiş ise başarılı öğretim yapılamaz.
9. Birey hizmet içi eğitimin gerekliliğine inanmıyor ve benimsemiyorsa öğretim başarısız olacaktır.
10. Hizmet içi eğitim programları değerlendirilmemiş ise yararlılık derecesinden bahsedilemez.

1.1.3- Personel Eğitimi Politikası

Personel eğitimi politikası ile amaçlanan, işletmelerin eğitim alanındaki stratejilerinin belirlenmesidir. Bu stratejiler her işletmenin yapısına göre farklılıklar gösterecektir. İşletmelerin eğitim çalışmalarını, günlük kararlar yada bir birinden uzak zaman dilimleri içinde oluşturma çabasıdan kurtarmanın yolu, eğitim konusunda bir politi-

kanın belirlenmesidir. Her işletmenin kendine özgü bir eğitim politikasının olması gereklidir.

Eğitim faaliyetlerine ilk defa başlandığında eğitim politikası ve eğitim öncelikleri konusunda bazı kararların alınması söz konusudur. Örneğin, öncelikle eğitime tabi tutulması gereken çalışma guruplarının hangileri olduğuna kimlerin karar vereceğinin, Eğiticilerin hangi kaynaklardan sağlanacağıının, Eğiticilerin kimler olduğunun, işletme içinden eğitim sağlanması halinde bu kişilerin eğitim faaliyetlerinde buldukları sırada onların işlerin başında olmadıkları zamanlarda bu kişilerin işlerini kimlerin yürüteceğinin, Hangi konularda eğitim yapılacağıının, Eğitimin sürekli olarak yoksa geçici olarak mı uygulanacağıının belirlenmesi gerekir(7).

Diğer politikaların belirlenmesinde olduğu gibi eğitim konusunda da politikanın belirlenmesi üst yönetim tarafından yapılır.

Politikanın belirlenmesinde aşağıdaki üç nokta üzerinde düşüncelerin toplanması yerinde olur (8).

1. Temel amaçların belirlenmesi
2. Bu amaçların hangilerininin eğitim yolu ile karşılanacağıının belirlenmesi
3. Amaçlara ulaşmada izlenecek yolların belirlenmesi

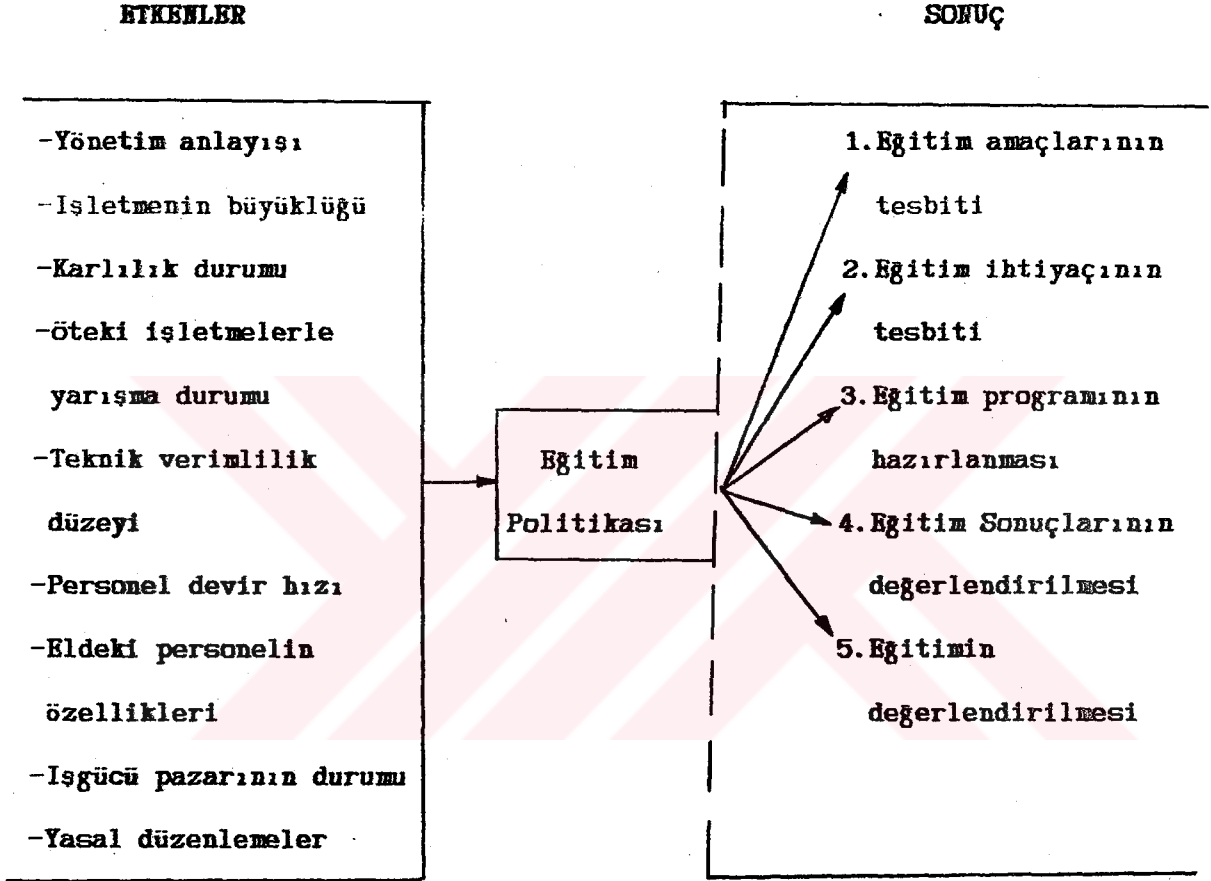
İşletmelerin eğitim politikalarını etkileyen etkenler arasında işletmenin büyüklüğü, karlılık durumu, rekabet koşulları, teknik verim-

(7) F.Şenatalar, a.g.e., s.169.

(8) İnal Cem Askun, İlgören, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Basımevi, Eskişehir-1978, s.155

lilik düzeyi, yasal koşullar, işletme bütçesi, personelin özellik ve yetenekleri, personelin devir hızı gibi faktörler sayılabilir. Bunlar şematik olarak gösterilirse(9);

Şekil:2 Personel Eğitimi Politikasını Etkileyen Etkenler



(9) Bülent A. Himmetoğlu, Personel Yönetimi (Temel İlkeler ve İşlevler),

Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Resmi Teksir Yayınları, İzmir-
1979, s. 155-156

Eğitim politikası tesbit edildikten sonra, politikanın yazıyla ifade edilmesinde şu faydalar vardır(10);

- a. Eğitimin bir organizasyona ve dolayısıyla onun birimlerine götüreceği hizmet ve o birimlerin eğitimine ne yolda katkıda bulunabilecekleri açıkça ortaya çıkar.
- b. Eğitimin planlanması, uygulanması ve yönetiminde birimlere düşen görev ve sorumluluk açıklık kazanır.
- c. Eğitimde süreklilik sağlar.
- d. Koordinasyon ve işbirliği hususunda ortaya çıkması mümkün problemleri asgariye indirir.
- e. Plan, program hazırlamakla görevli kılınanların işini kolaylaştırır ve tereddütleri ortadan kaldırır.
- f. Muhtemel politika değişiklikleri için sağlam bir hareket noktası teşkil eder.
- g. Eğitim hedefleri ile çelişme halinde bulunabilecek diğer idari karar ve tasarrufları önerir.

Örneğin, Societe Ducretet-Thomas firması eğitim politikasını aşağıdaki temel ilkeler çerçevesinde belirlemiştir(11).

Amaç: Bu eğitim politikasının amacı firmanın eğitim ihtiyaçlarına değişen koşullara uyabilecek biçimde sürekli olarak karşılık

(10)H. Tanyeli, a.g.e., s.21.

(11)Haluk Uzel, "Bir Yönetim Sorumluluğu Olarak Eğitim," Milli Produktivite Merkezi Eğitimcilerin Eğitimi Seminerine Sunulan Bildiri, Abant. 26-29 Mart 1979, s.9-10

verilebilmesini,

- a. Görevlilerin daha çok bilgi beceri konusundaki bireysel taleplerinin tesbiti,
- b. Onların ileride daha yüksek sorumluluk görevlerine getirilebilmeleri için gerekli eğitim verilmesi,
- c. Firma içinde üst düzeye yükseltilebilecek kapasite ve yetenekleri taşıyan bireylerin seçilmesi yollarıyla sağlamaktır.

Politika: a. Firma içinde eğitim işlevinin görevleri şunlardır;

- aa. ileride hangi dönemde, hangi yeteneklerde görevliler gerekeceğinin sürekli bir çizelgesini tutmak,
 - bb. Bu görevlere firma içinden aktarma, eğitim ve ek eğitim yolları ile getirilebilecek görevlileri önceden belirlemek,
 - cc. Görevlilere firma içi ve dışı eğitim programlarına katılarak kendilerini geliştirme konusunda yol göstermek ve yardım etmek,
 - dd. Bu amaçla firma içinde gerekli eğitim programlarını düzenlemek, dış eğitim programlarını sürekli olarak izlemek ve firma dışı kuruluşlar aracılığı ile bu tür programların düzenlenmesini sağlamak,
- b. Eğitim programları, firmanın çeşitli bölümlerinde o konunun ilgilendirdiği bireylerin tümüne açık olarak uygulanır.

Metot: a. Firmanın eğitim bölümü, görevlilerin gelişimi konusundaki çalışmalara ilişkin metotları tesbit edecek

li konuları geliştirecek ve uygulama sorumluluğunu taşıyacak bireylerin seçimini ve yetiştirilmelerini sağlayacaktır.

b. Yukarıda belirtilen işlemlerin yürütülmesini, Genel Müdürün idari yardımcısı koordine edecektir.

c. Yukarıdaki işlemlerin yürütülmesinden eğitim bölümü başkanı sorumlu olacaktır.

Eğitim politikaları hazırlanırken, eğer mevcutsa daha önceki çalışmaların incelenmesi, diğer firmaların bu konuda yaptıkları çalışmaların değerlendirilmesi ve eğitimden sorumlu yöneticilerin fikirlerinin alınması gereklidir.

1.2- Personel Eğitiminin Sanayi İşletmeleri Açısından önemi, Eğitim Biriminin İşletme Organizasyonundaki Yeri ve Eğitim Birimi Yöneticisi

1.2.1- Personel Eğitiminin Sanayi İşletmeleri Açısından önemi

Günümüzde sanayi işletmelerinde personel eğitimi kavramı, en çok önem verilen konular arasında yer almaktadır. Personel eğitimi önemli hale getiren faktörler, işletmelerin problemlerinin çözümünü sağlamada yardımcı olurlar.

Eğitim, işletmeler tarafından karlılığı ve verimi artırıcı amaçları sağlayan ve yönetim tarafından kullanılan bir araçtır. Eğitimin yararını miktarca tesbit etmek kolay değildir. Gerçekte eğitim sağladığı faydalarla işletmelerin başarısını artıracaktır.

Eğitimle elde edilecek faydalar;

- Verimliliği artırma
- iş kazalarında azalma
- Nezaretin azalması
- Moralin yükselmesi
- işletme faaliyetlerinde süreklilik ve düzenlilik elde edilmesi
- Makina ve teçhizatın bakım giderlerinin azalması
- mamül kalitesinde artışın sağlanması
- öğrenme süresinin kısalması
- Personelin üst kademe sorumluluk mevkilerine hazırlanması

olarak belirlenir.

Eğitimin yukarıda sayılan faydaları yanında işletme faaliyetlerinde ortaya çıkan aksaklıklarda eğitim yolu ile ortadan kaldırılabılır. Eğitim faaliyetleri sonucu, eğitimden beklenen faydaların ölçülmesi mümkündür(12).

A.B.D'de Northop uçak firmasında yapılan bir araştırmada personel gerekli eğitime tabi tutulmuş ve ertesi yıl aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;

- üretimde % 17 artış
- çalışma zamanında % 22 eksilme
- Iskarta malzemede % 27 azalma
- iş kazalarında % 45 azalma gerçekleşmiştir(13).

(12) Ron Curson, Personnel Management, Business Management Studies,

Second impression, Holder and Stoughton, Great Britain- 1981, s.184

(13) İler Akat, İşletme Yönetimi, Üçel Yayıncılık ve Dağıtımılık,

Izmir- 1984, s.378

Personel eğitiminin faydalarından bazıları şunlardır;

A. Personel Eğitiminin Verim Artışını Sağlaması

İşletmelerde verimlilik artışını sağlayan faktörlerden biride personele verilen eğitimidir. Eğitim faaliyetleri çalışan personelin bilgi, becerilerinin artması ile işletmelerin daha verimli çalışmaları sağlanacak, üretimdeki kayıplar eğitimin etkinliği ölçüsünde azalma gösterecektir.

İşletmeler, üretim için gerekli faktörleri bir araya getirerek faaliyette bulunan ve mamül üreten kuruluşlardır. Üretim faktörleri içinde işgücü faktörünün önemli bir yeri vardır. Çünkü üretim faaliyetlerinde önemli bir yere sahiptir. Personelin görevini tam anlamıyla istenilen ölçüde yerine getirmesi gereklidir.

İşletmenin başarısının ölçütü olarak verimlilik ele alındığında üretim sonucu elde edilen toplam mamülün, bunu üretmek için kullanılan emek, sermaye, v.b. gibi girdilere oranı göz önünde bulundurulur. bu formül olarak verildiğinde;

P= Verimlilik

K= Sermaye Q K=50000 TL 75.000

L= Emek P=----- L=25000 TL P=-----= 0.75

S= Diğer girdiler K+L+S.. S=25000 TL 25.000+25000+50000

Q= üretim miktarı Q=75.000TL

elde edilecek olan oran girdi ve çıktıların parasal değerine göre verileceği gibi miktarına göre de hesaplanmaktadır. Bu oranın yüksek ol-

ması gereklidir(14).

Hizmet içi eğitimle sağlanmak istenen verimli bir şekilde çalışmanın gerektirdiği bilgi, beceri ve davranış biçimlerinin çalışanlara öğretilmesidir. Bilgi görevin yerine getirilmesinde gerekli haber ve bilgi kaynağını ifade eder. (Muhasebecinin muhasebe alanında bilgiye sahip olması, defter tutabilmesi, gelir-gider hesaplarını tutup işletmenin mali durumunu izleyebilmesini gerektirir)Beceri, görevin gerektirdiği yetenektir. Örneğin iyi konuşabilme, ikna edebilme gibi. Davranış ise, yeni görevin gerektirdiği hareket biçimleri yada birimlerini ifade için kullanılan bir kavramdır. (kişiyle iyi ilişkiler kurma, sürdürülebilirlik, ilişkilerde saygılı yada kaba olma, dikkat, itimat, vs. gibi). Kişiye görevinin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranış biçimlerini kazandırmak demek ona görevini bilerek, anlayarak yapma imkanını sağlamayı gerektirir. İşinde kişiyi görevinin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranış özellikleri ile donatmak onun verimli çalışmasına, sonunda da işletme verimliliğe katkıda bulunmasını arttıracaktır. Bu sonucun elde edilmesinde diğer değişkenlerin yanısıra hizmet içi eğitiminde önemli bir rolü vardır. (15).

Verimlilikte artışın sağlanması isteniyorsa, geleneksel eğitim metodları yerine, modern eğitim metodlarından yararlanılmalıdır.

ABD'de bir işletme tarafından yapılan çalışmada, tecrübeli et

(14)Özdemir Akmut, "İşe Bağlılık ve Verimlilik," Milli Prodüktivite Merkezi Personel Yönetimi Seminerine Sunulan Bildiri, Ankara- 1984, s.3

(15)Şinasi Ersoy, "Hizmet içi Eğitim ve Verimliliğe Katkısı," Milli Prodüktivite Merkezi Eğitim Gereksinmelerinin Saptanması Seminerine sunulan Bildiri, Ankara- 1984, s.2-5

ambalajlayıcıları için, onların yumuşak kaplama malzemelerini kullanmak suretiyle günde 7 saat ve ve saatte 220 paketlenme ile ortalama verimlilikleri ortaya çıkarılmıştır. Bu seviyedeki verimliliğe ulaşmak için geleneksel eğitim metodları ile iki haftalık bir çalışma yeterli olmaktadır(16).

Görev başında, eğitime tabi tutulan 15 personel tarafından saat başı ambalajlanan paket sayısı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

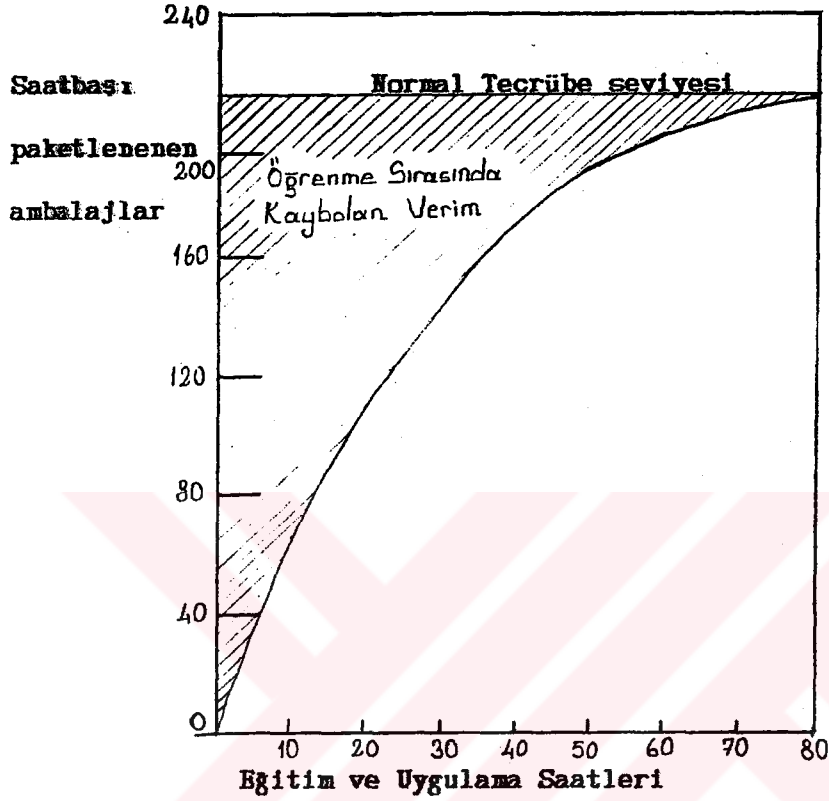
Tablo: 1 Görev Başında Eğitime Tabi Tutulan Personelin Çalışma Saatlerine Göre Ambalajladıkları Paket Sayıları

Toplam Saatler	Saatbaşı Ambalajlanan Paket Sayılarının Ortalamaları
5' saat	39
10 saat	67
20 saat	199
30 saat	144
40 saat	170
50 saat	189
60 saat	203
70 saat	213
80 saat	220

Bu rakamlarla yavaş ve hızlı öğrenenlerin yeteneklerinde büyük farklılıkların olduğu görülmüştür, örneğin, eğitilen elemanlardan üçünün iki haftalık periyot sonunda saatte 220 paketten fazla üretim gerçekleştirdiği, diğer ikisinde aynı zamanda ambalajlanan paket sayısını 180'e düşürdüğü belirlenmiştir.

(16) Gary Dessler, Personnel Management, Modern Concepts and Techniques, Reston Publishing Company Inc, A Prentice Hall Company, Virginia- 1978, s.148

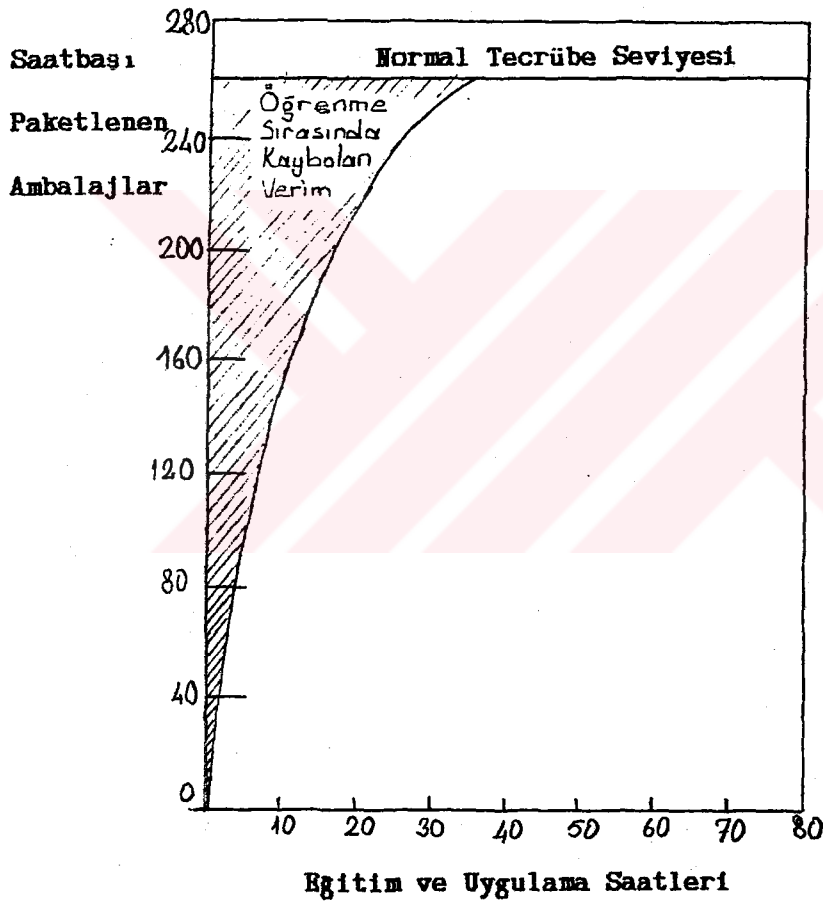
Şekil: 3 Geleneksel Metodlarla Eğitilen 15 Et Ambalajlayıcısının Ortalama Öğrenme Eğrisi



Şekil 3'de firma tarafından geleneksel metodlarla eğitilen 15 et ambalajlayıcısının öğrenme eğrisi gösterilmiştir. Öğrenme eğrisinin ilk bir kaç saatte artan işlem hızı, gittikçe derece derece azalmıştır. 15 et ambalajlayıcısının öğrenme hızları belirlendikten sonra firma yeni et kesiciler eğitim programında uygulanan modern tekniklere başvurarak et ambalajlama programının gelişmesi için çalışmalara başlamış ve uygulama için karar almıştır. İlk önce iyi derecedeki ambalajlayıcılardan yararlanarak, çeşitli et kesimlerinde kullanılan en iyi ambalajlama metodları öğrenilmiştir. Ambalajlama faaliyeti uygun parçalara ayrılarak önemli faaliyet noktaları ve faaliyetler biri ardı sıra basamak

şeklinde sıralanmıştır. Neticede eğitim programı, firmanın eğitimcileri tarafından 4 saatlik izahat, gösteri, işlem, tetkik ve süreklilik olmak üzere tasarlanmış, firmanın yöneticileri tarafından da aralıklı olmak üzere 16 saatlik etin korunması, ambalajlama maliyetleri konusunda bilgi verilmiştir.

Şekil: 4 Modern Eğitim Metodları ile Eğitilen 13 Et Ambalajlayıcısının Ortalama Öğrenme Eğrisi



Yeni eğitim programını izleyenler, 15 eğitilen tarafından takip edilen geleneksel metod sonucu 80 saat eğitim programı yerine 22 saat eğitim ve tecrübe sonunda saat başı ortalama 220 ambalajlamayı gerçekleştirmişlerdir. 35 saat sonra bu grupta eğitilenler, saat başı 258 paket ambalajla-

mırlar, bu standart geleneksel metotla eğitim gören ambalajlayıcıların elde ettiği orandan %17 daha yüksek olmuştur.

Tablo: 2 Üretim ve Maliyetler Açısından İki Et Ambalajlayıcısı Eğitim Programının Karşılaştırılması

Yapılan İşler	Geleneksel Metotla	Modern Metotla
- Tecrübeli ambalajlayıcı tarafından		
saat başı ortalama ambalajlama	220	258
- Eğitilen tarafından gerçekleştirilen		
ortalama saat başı ambalajlama		
a- işbaşında 1.hafta	103	189
b- işbaşında 2.hafta	200	258
- İki haftada işbaşında, üretim		
sırasında kaybolan iş saati	24.9	10.7
- İş başında \$15 olmak üzere iki		
haftadaki üretim maliyet kaybı	\$124.50	\$53.50
- Yeni eğitim metodu ile eğitilen		
personel başına tasarruf kredisi	-----	\$71.00

Tablo 2 'de ele alınan eğitim programlarının karşılaştırılması sonucu elde edilen başarılı sonuçlar;

- Geliştirilen ambalajlama metodunun standartlaştırılması,
- Eğitim tekniklerinin geliştirilmesi sonucu meydana gelmiştir.

B. İşkazalarını Azaltma

Personel eğitimi işkazalarını azaltıcı etki gösterir. Sanayi işletmelerinde kullanılan makina ve teçhizatlar teknolojiye gelişme sonucu yüksek performanslara ulaşmıştır. Artan performanslar,

makina ve donatımın kullanımında eğitimin önemini daha da belirginleştirmiştir. Eğitimin yetersiz olması halinde iş kazaları meydana gelebilir. İş kazaları personelin ölümüne, sakat kalmasına, işletmeye ait makina ve teçhizatın tamamen yada kısmen hasar görmesine, üretimde duraklamalara sebep olabilir.

İşletmelerde, iş kazalarından dolayı yapılan harcamalar, iş kazalarını önlemek için yapılan harcamalardan daha yüksek olabilmektedir. Bu sebeple iş kazalarını önleyici yada azaltıcı tedbirleri almak, işçiyi eğitmek ve iş kazalarının bilinçli bir şekilde incelenmek ve sebeplerinin ortaya koymak, işletmelerin verimli bir şekilde çalışabilmesi için oldukça önemlidir. Genel olarak iş kazaları hakkında iki temel koşulu politika edinmelidir(17).

- iş kazaları bazı tedbirlerle önenebilir.
- iş kazalarında işçinin dikkatsizliği ile birlikte diğer faktörlerinde etkisi vardır.

İş kazaları, yeterli eğitim görmeyen işçinin hatalı davranışları ve emniyetli olmayan çalışma koşullarına bağlı olarak bu iki temel nedenden meydana gelir.

Araç ve gereçlerdeki aksaklıklarla meydana gelen iş kazaları sayısı, eğitim yetersizliğinden oluşan iş kazaları sayısına oranla azdır(18)

C. Nezaretin azalması

Personelin eğitim faaliyetleri sonucu mesleki bilgi düze-

(17)Reşat Aykut, Kamu İktisadi Teşekküllerinde Yönetimin Geliştirilmesi

İşletmelerin iyileştirilmesi, Devlet Planlama Teşkilatı, Yayın no.

1491-KD 320, Ankara- Ağustos 1976, s.5-9

(18)F.Şenatalar, a.g.e.,s.170

yinin yükselmesi onun yapmakta olduğu işi daha az nezaret çerçevesinde yapmasını sağlar. Bunun sonucu nezaret görevinde bulunan personel ile iş görenin daha rahat ve karşılıklı ilişkilerde daha dengeli bir ortam içinde çalışmaları söz konusu olur. Nezaretin azalması sonucu hem nezaretçi hemde işgören daha verimli çalışacaklardır.

Eğitim görmemiş personel, nezaretçileri açısından bir çok problem ortaya çıkarabilir. Sıkı nezaret, yönetici için bir zaman ve çaba kaybı olmakla birlikte, aynı zamanda çalışan içinde bir takım sorunlara sebep olabilir(19).

İyi bir iş öğretmenin nezaretçiye ve işçiye sağladığı faydalar aşağıdaki şekilde tesbit edilebilir(20);

Nezaretçiye sağladığı faydalar;

- Bölümden kaliteli ve randımanlı iş elde edilir.
- Mesul olduğu bölümde sorumlulukları hafifler.
- Bölüm başarıya ulaşır.

İşçiye olan faydalar;

- işi kalifiye hale getirir.
- Kendine güveni artar.
- işi daha istekle yapar.

D. Morali yükseltici etkisi

Personel eğitiminin personelin morali üzerinde olumlu etkisi olmaktadır. Bu konuda Sony firması kurucularından Akio Morita, "Yüksek

(19) Bintug Aytok, Yönetim Görevleri, İktisadi ve Ticari İlimler

Akademisi Yayını, Kalite matbaası, Ankara- 1978, s.213

(20) I. Akat, a.g.e., s.392

verim ve üretimi artırmak istiyorsanız çalışanların moralini yükseltecek yakın ilişkilerin gereğine inanın. Bazen personel ilişkilerinde yakınlık her şeyden önemlidir; bazende bu yakınlık sebebiyle mantıksız kararlar verilebilir. Bir makina karşısında tamamen mantıklı olabilirsiniz; ama insanlarla çalıştığınız sürece, mantık, anlayışın her zaman arkasından gelmelidir." şeklinde moralin önemini belirtmiştir(21).

Personelin görevini yerine getirmemesi, onun üstleri ile aralarında daima sorunların olmasına neden olacak, bu da personelin moralini olumsuz yönde etkileyecek ve daha büyük hatalar yapmasına yol açacaktır. Bunun yanında personelin eğitim görmesi sonucu güveni artacak, kendine önem verildiği bilincine sahip olacak, görevini beklenen performanslarda gerçekleştirdiğinden kişisel tatmin düzeyi yükselecek ve üstleriyle olan problemleri en aza inecektir.

Personel, eğitim sırasında öğrendiği konuları işine uygulayabilmelidir. Görülen eğitime uygulama ortamının yaratılmaması halinde personelde moral bozukluklarına yol açılabileceği unutulmamalıdır(22).

E. Mamülün Kalitesinde Artışın Sağlanması

Günümüz sanayi işletmelerinde kaliteli üretim oldukça önemlidir. Firmalararası rekabetin uluslararası boyutlara ulaştığı günümüzde bir malın pazarlamasında kalite faktörü ön planda yer almaktadır. Tüketiciler, kaliteli ürün talep etmekte ve satıcıların ürünlerini analize tabi tutarak kalite faktörünü en önemli faktör haline getirmektedirler.

Günümüzde kalite kontrol hizmetleri, bir çok istatistiki ve

(21) Akio Morita, Bir Japon Mucizesi-SONY, Zirvedekiler Dizisi, Alner

Ofset, No.1, İstanbul- 1987, s.222-223

(22) F. Şenatalar, a.g.e, s.170

laboratuvar metodları ile yapılmaktadır. Kalite kontrolü ile ilgili hizmetlerin gerçekleştirilmesi, bu görevi yerine getirecek personelin eğitilmesi ile mümkündür. Kalite kontrolünde eğitimin amacı;

- Kalite kontrolü için gerekli teknikleri uygulayarak tüketicilerin hizmetine sunulmasını sağlamak,

- Kalite kontrolüyle ilgili personele ileri teknolojilerde uygulanan metotları öğretmektir. Kalite kontrolü personeli için eğitim programında, teşebbüs içerisinde istihdam düzeyine göre bir ayırım olmalıdır. Kaliteli üretim için kalite eğitimi konusunda Japonya'da kalite çemberleri yöntemi, Polonya'da da Do-Ro yöntemi uygulanmaktadır(23).

Kalite çemberi aynı alanda çalışan bir grup işçinin sorunlarını tartışmak, nedenleri araştırmak, çözüm yolları önermek ve yetki, kendi faaliyet alanlarını kapsadığı zaman kurtarıcı tedbirlere başvurmak üzere periyodik zamanlarda bir araya gelmesidir. Japonya'da altmışlı yıllardan beri uygulanan kalite çemberleri kavramı, Amerikalı iş adamlarının dikkatini çekmiş ve bu kavram 1974 yılından itibaren Amerika'ya girmiştir. Ülkemizde de kalite eğitimi konusunda öncülüğü gerçekleştiren Koç topluluğu ilk uygulamalarını 1985 yılında gerçekleştirmiştir. İşe ilk önce gönüllü rehberler seçilip eğitimleri tamamlanmış eğitilen bu rehberler gönüllü seçilmiş liderleri eğitmişlerdir(24).

(23)Leslaw Wasilewski," Kalite Eğitimi," çev.Bilge Ekin, Verimlilik Dergisi, cilt II, Sayı.3, (Nisan-Haziran 1975), s.597-598

(24)Ersan Yeniceli, "Kalite Çemberleri," Eskişehir Sanayi Odası Bülteni, Sayı. 197(Aralık 1987), s.16

Kalite çemberlerinde olduğu gibi kaliteli bir mamülün elde edilmesinde eğitimin önemi ön plandadır. Günümüz modern sanayi işletmelerinde kalitenin artırılması için eğitim faaliyetleri yaygın şekilde yürütülmekte, ilgili personelin konuya olan dikkati çekilmektedir.

F. Makina ve Teçhizatın Bakım Giderlerinin Azalması

Makina ve teçhizatın bakım giderlerinin azaltılması, sanayi işletmelerinin en çok üzerinde durdukları konulardan biridir. Özellikle teknolojinin gelişmesi sonucu kullanılan makina ve teçhizat karmaşık bir yapıya kavuşmuştur. Personel, eğitimi sonucunda kullandığı makina ve teçhizata karşı daha duyarlı olacak, kullanılan makina ve teçhizat- ta arızalar en düşük seviyeye indirilerek, bakım giderleri düşebilecektir. Eğitim, bu konuda, ilgili personelin dikkatini çekme de ve gerekli bilgileri verme de en iyi araçlardan birisidir.

G. İşletme Faaliyetlerinde Süreklilik ve Düzenlilik Sağlanması

Personel eğitimi, işletmenin devamı açısından oldukça önemlidir. Sanayi işletmeleri sürekli olarak çevre faktörlerinin etkisi altındadırlar, bunun yanında şiddetli rekabet şartları ile karşı karşıyadırlar. Bu şartlar altında çalışan işletmelerde en önemli faktörlerden biriside personel olmaktadır. Özellikle kendi alanlarında uzman personel büyük önem taşımaktadır. Uzman personel, zaman içinde aynı alanda çalışan işletmeler tarafından transfer edilebilir. Böyle bir durumda işletmelerin faaliyetleri aksayabilir ve hatta durma noktasına gelebilir, bunu ortadan kaldırmak, ayrılma ihtimali olan personelin yerini alabilecek personelin eğitimi ile mümkün olabilecektir. Bununla birlikte zaman içinde alt kademeden üst kademeye geçecek olan personelin eğitiminin sağlanması zorunludur.

1.2.2- Eğitim Biriminin İşletme Organizasyonu içindeki Yeri

İşletmenin eğitim politikası, yapılan işin niteliğine, işletmenin büyüklüğüne, personel sayısına, yetki ve sorumlulukların dağılımına eğitim ile fiziksel ve insan kaynaklarının kullanılabilirliğine, ve genel istihdam düzeylerine bağlı bulunmaktadır(25).

Özellikle işletmeleri içinde buldukları ölçekler olarak ele aldığımızda küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin bir çoğunda eğitim faaliyetleri istenilen yeterlilikte bulunmamaktadır. Oysa gelişmiş ülkelerde eğitim faaliyeti oldukça önemlidir. Bu konuda Japonya'da işletmelerin eğitim ve öğretim performansları üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçları Tablo 3 de görüldüğü gibi tesbit edilmiştir(26).

Tablo: 3 Japonya'da 1979 yılında işletmelerinin eğitim ve öğretim performansı

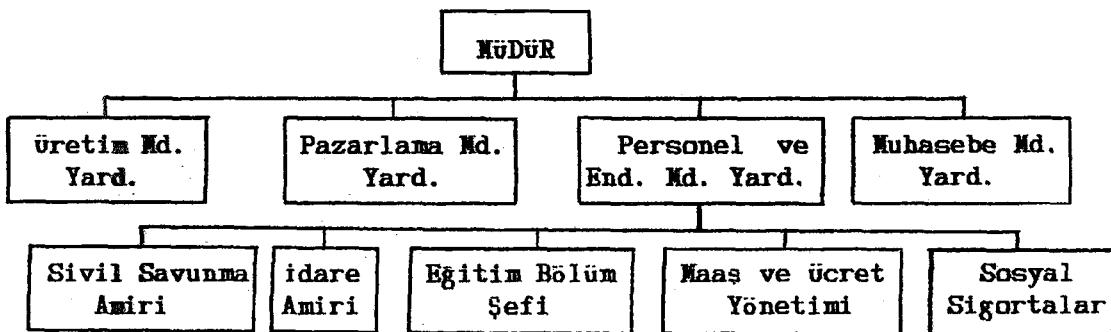
	Büyük	Küçük- orta
Düzenli ve sistematik eğitim	%42.0	%6.3
Sistematik eğitim gibi	%47.8	%39.0
Ferdi eğitime destek olarak	%5.6	%8.5
Sistematik olmayan, isteki tecrübe ile elde edilen	%3.1	%25.3
Diğerleri	%1.0	%1.0

(25)A. Ataç, a.g.e, ss.94-95

(26)Ken Inoue, The Education and Training of industrial Manpower in Japan, World Bank Staffing Working Papers, Number. 729. Washington D.C.- 1985, s.35

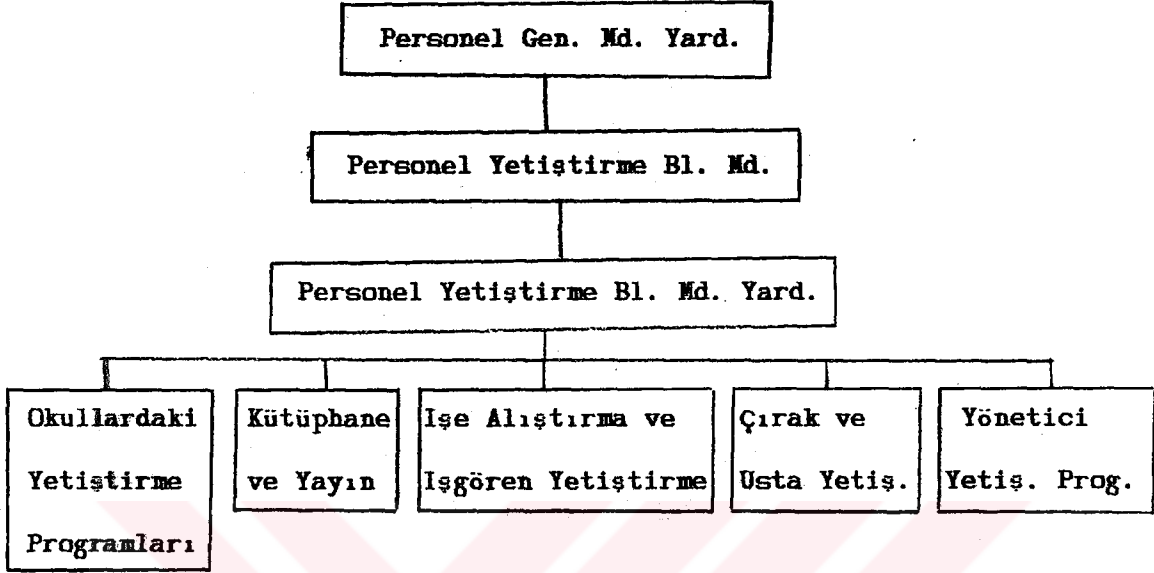
büyük işletmelerin % 42'si düzenli ve sistematik öğretim ve eğitim programına sahipken küçük ve orta ölçekli firmalarda bu oran sadece 6.3 olmaktadır. Bu farklılığın başlıca sebebi finansal kabiliyetlerinden kaynaklanmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, eğitim ihtiyaçlarını buldukları ülkelerin sahip olduğu yasalar çerçevesinde devletin sağladığı eğitim faaliyetleri yardımıyla giderme imkanına sahiptirler. Bunun yanısıra büyük işletmeler eğitim birimlerini kendi bünyeleri içinde oluşturma kabiliyetine sahip olan işletmelerdir. Büyük ölçekli işletmeler geniş mali kaynaklara sahip olduklarından dolayı kendi eğitim birimlerini oluşturabilirler. Özellikle günümüzün yoğun rekabet şartları altında personel eğitimi faaliyetlerini organize etme ve yürütme, işletmelerin başarısı açısından önemlidir. Büyük ölçekli işletmelerle birlikte orta ölçekli işletmelerinde eğitim faaliyetlerini bir birim altında topladıkları görülmektedir. Personel eğitim faaliyetleri, işletme organizasyonunda müstakil bir birim olarak, yada personel bölümü gibi ilgili bölümler bünyesinde olmak üzere organizasyon şemasında yerini almaktadır. Büyük ve orta ölçekli işletmelerde eğitim biriminin işletme organizasyonu içindeki yeri şekil:5 ve şekil:6 daki organizasyon şemasında görülmektedir.

Şekil: 5 Orta Büyüklükteki Bir İşletmede Eğitim Birimi



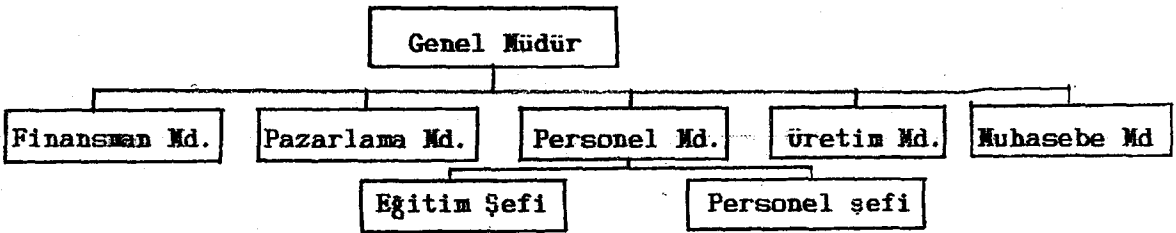
(27)A. Ataul, a.g.e., s.95-96

Şekil: 6 Büyük Bir işletmede Eğitim Biriminin işletme Organizasyonundaki Yeri



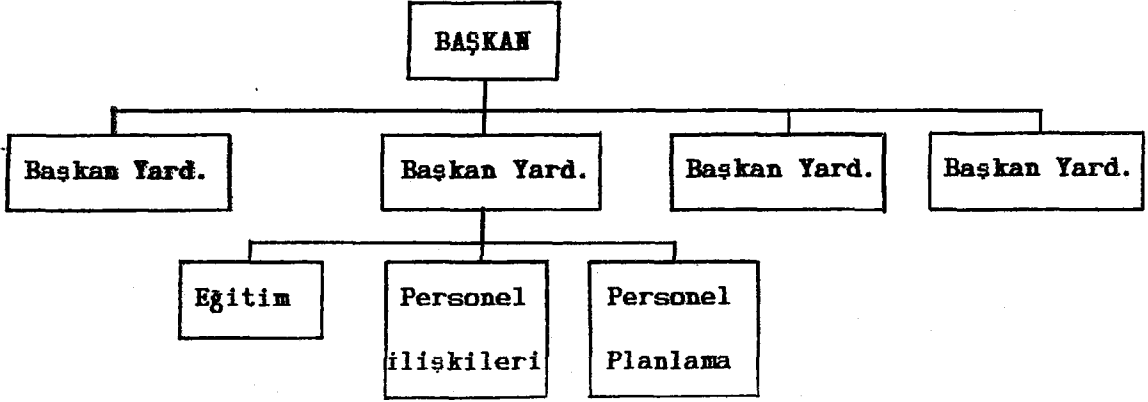
Fransa'da Gaz de France ile ABD'lerindeki Dupond Nemours işletmelerinin organizasyon şemaları içinde eğitime verdikleri önem şekil 7 ve şekil 8'de yer alan organizasyon şemalarında görülebilmektedir(28);

Şekil: 7 Gaz de France Organizasyon Şeması



(28)H. Uzel," a.g.e., s.4-5

Şekil: 8 Düpon Nemours'un organizasyon şeması



Yukarıdaki iki organizasyon şemasında işletmelerin uzun dönemdeki başarıları açısından, personel eğitiminin yönetimin yakınında yakınında yer aldığı görülmektedir.

1.2.3- Eğitim Birimi Yöneticisi

Eğitim bilimciler etkili bir eğitimi ,algılanabilecek yeterlilik ve yetenekteki bir kişinin bilgi ve deneyli bir öğreticinin denetiminde, dolaysız denetim altında uygulama da yapabilmesine olanak sağlayan çalışma olarak tanımlarlar. Buna göre yönetici, eğitimin verilmesini düzenleme yanında eğitimle kazanılan bilgi ve yeteneklerin kuruluş içinde yararlı olarak uygulanmasını ve uygulamaların denetlenmesini sağlayacak önlemleri alacaktır (29).

(29)Metin kazancı, "Yöneticinin Eğitim Alanındaki işlevleri," Milli Prodüktivite Merkezi Personel Eğitimi Seminerine Sunulan Bildiri, 1983, s.3

Ancak, uygulamada bazı işletme yöneticileri personel eğitim faaliyetlerini gereksiz görebilmektedirler. Bu yöneticilere göre eğitimin gereksizliği aşağıdaki sebeplere dayanmaktadır;

- a) Eğitim faaliyetlerinin giderlere yol açması,
- b) Eğitim için harcanan zamanın firma açısından kayıp olduğunun düşünülmesi,
- c) Eğitim gören kişilerin başka firmalarca transfer edilip kazandıkları yetenekleride beraberlerinde götürmeleri sonucu bedelin eğitimi veren işletme tarafından ödenmesidir.

Özellikle eğitimin faydasına inanan ve bunu uygulayan işletme yöneticileri işletmelerini başarıya ulaştırabilirler. Gelişmiş ülkelerde, sanayi işletmeleri yöneticileri tarafından personel eğitiminin önemini anlaşılması ve bu çerçevede yönetim tarafından eğitim birimlerinin oluşturulması, bundan da öteye gidilerek bu birimlerin daha düzenli ve sistematik çalışabilmeleri amacıyla eğitim merkezleri ile desteklenmeleri, personel eğitimin işletmelerin üst yönetimlerince gerçek bir görev ve sorumluluk altında tutulduğunu göstermektedir. İşletme yöneticisinin üretim, pazarlama, finans bölümlerindeki uzman personelle çalışma zorunluluğu kadar personel eğitimi alanındaki uzman personele de ihtiyacı vardır.

İşletme yöneticisi, personel eğitimi konusunda genelde de olsada bir takım bilgiler edinmiş durumdadır. Ancak bu bilgi onun bir eğitim düzenlemesini tek başına yapabilmesi için yeterli değildir ve bu amaçla eğitim uzmanlarından yararlanması gerekir. İşletme personeli arasından

yada diğ er işletmelerden gelecek olan eğitim uzmanları programın düzenlenmesi ve uygulanması aşamalarında yöneticiye doğ rudan doğ ruya yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte düzenlenecek programların uzun dönemli firma stratejisinin ihtiyaçlarına karş ılık verebilecek şekilde hazırlanması gereklidir. Bu durumda yöneticinin program geliştirme aşamasında eğitim uzmanına aktif olarak yol göstericilik yapması gerekli olabilecektir(30).

Personel Eğ itimi yöneticileri, bilimsel işletmeciliğ in yer aldığı sanayi işletmelerinde yerlerini almaktadırlar.

Personel Eğ itimi yöneticisi, yönetim ekibinde önemli bir fonksiyona sahiptir. Geçmiş te personel eğ itimi yöneticisinin rolü, nisbi olarak kıdem sırası daha az öneme sahip olarak düşünülüyordu. bugün bu durum büyük ölçüde değişmiştir. Tecrübeli personel eğ itimi yöneticilerinin önemini kavrayan üst yöneticiler işletmeyi etkin ve verimli bir şekilde yönetebilirler(31).

Bir personel eğ itimi yöneticisinin sorumlulukları şu üç geniş alan içinde düşünülebilir(32).

1. Teşkilatı, yapılan işleri, personeli ve problemleri tanımak,
2. İhtiyaçlara dayanan eğ itim programlarını geliştirmek veya geliştirilmesini sağlamak,
3. Sevk ve idarenin, nezaretçilerin, memur ve işçilerin desteğini sağlamak ve onlarla işbirliği yapmaktır.

(30)M. Kazancı, a.g.e., s.4

(31)R. Curson, a.g.e., s.182

(32)H. Tanyeli, a.g.e., s.171

bununla birlikte; işletmenin çeşitli yönetim kademelerindeki yöneticilerle işbirliği sağlayabilecek başarılı bir personel eğitimi bölümü yöneticisinin yapacağı işlerden başlıcaları şunlardır(33);

- a) Personel eğitimi faaliyetleri ile ilgili kayıtları günü gününe tutmak,
- b) Personel eğitimi faaliyetleri ile ilgili kayıtlar yardımıyla eğitime katılacak en uygun personelin seçiminde amirlere yardımcı olmak,
- c) Bölüm yöneticileri ile görüşerek personel eğitimi ihtiyacını ve eğitim konularını belirlemek,
- d) İşletmede çeşitli bölümlerde konularında uzmanlaşmış kişilerin, kendi uzmanlık konularında eğitim faaliyetlerine katılmalarını sağlamak,
- e) Personel eğitimi faaliyetlerinde eğitici olarak görev almak üzere seçilmiş kişilerin eğitim programları içinde hangi görevi alacaklarını eğitim araçlarından yararlanmada hesaba katarak düzenlemek,
- f) öncelikle personel eğitimi faaliyetlerinin yeri, zamanı konuları hakkında yöneticilere önerilerde bulunmak,
- g) Yönetici ve nezaretçi eğitimi programlarında, eğitim ve tartışmalarda bizzat görev almak,
- h) Çıraklık ve yarı yetişmiş personelle ilgili eğitim programları yapılırken yöneticilerinde yardımlarını sağlayacak ayrıntılı iş analizleri yapmak,
- ı) işletme yöneticilerinin aynı sanayi kolunda bulunan diğer

işletmelerle bilgi alışverişinde bulunması gereklidir.

Personel eğitimi yöneticisinin eğitim alanında bilgi ve tecrübesinin bulunması başarılı olması bakımından önemlidir.

Personel eğitimi müdür veya şefinde aşağıdaki özellikler aranmalıdır(34);

- Mesleki bilgi ve tecrübeye sahip olmalıdır.
- İşletmenin organizasyonu ve yapılan işler hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- Nezaretçilik konusunda bilgi ve tecrübesi bulunmalıdır.
- İşgücü problemlerini çözebilmelidir.
- Zeki, yaratıcı ve iyi bir uyum kabiliyeti bulunmalıdır.
- Diğer personel tarafından saygı görmelidir.
- Başkalarına yardım etme ve endüstri eğitimciliğini kabul etmelidir.
- insanlara karşı duyarlı, sabırlı ve toleranslı olmalıdır.
- Personel eğitimine tam olarak inanıp bunu davranışları ile göstermelidir.
- Başkaları ile işbirliği yapmalıdır.

Eğitim yöneticisinin alanında bilgi sahibi olması, eğitim alanındaki faaliyetlerin gerçek alana oturmasını sağlayacaktır.

(34)I. Akat, a.g.e., s.385

örneğin, eğitim yöneticisinin eğiticiler için öğrenme prensiplerini bilmesi gerekir, bunlar(35);

1. Eğitilenler uygulayarak öğrenirler. Eğitilenlere mümkün olduğu kadar gerçek hayatla ilgili bilgiler verilmelidir.
2. Eğitilenler sorulan sorulara doğru cevaplar verdiklerinin vurgulanması halinde en iyi şekilde öğrenirler.
3. Mümkün olduğundan sıklıkta ve çabuk olarak motivasyon sağlanmalıdır. Eğitilene eğitimi sırasında görevlerini iyi yaptığını söylemek için çalışma saatinin bitmesini beklememelidir.
4. Konunun geçtiği yerlerde çeşitli pratik çalışmalar sağlanmalıdır.
5. Eğitilenler motive edilmelidirler. Eğitilenler motive edildiklerinde, edilmemelerine nazaran daha düzenli olarak öğrenirler ve yeni elde ettikleri bilgilere başvururlar.
6. Öğrenme bir çok örnek kullanılarak anlamlı hale getirilmeli ve organize edilebilir materyallerle anlaşılabilirliği sağlanmalıdır.
7. Eğitilenler en iyi şekilde kendi gayretleri ile öğrenirler. Eğitilenlere bu konuda yardımcı olmak gereklidir.

(35)G. Dessler, a.g.e., s.143

1.3- Personel Eğitimi İhtiyacının Belirlenmesi ve Belirlemede Kullanılan Metotlar

1.3.1- Personel Eğitimi İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim ihtiyaçlarının tesbiti, sanayi işletmelerin eğitimden bekledikleri yararları elde edebilmeleri açısından oldukça önemlidir. Eğitim, ancak ihtiyaçlar tesbit edildiği takdirde bu ihtiyaçları gidermede kullanılan faydalı bir araçtır. Genel olarak eğitim ihtiyacını belirleyen faktörler organizasyonun yada bireyin incelenmesi ile mümkün olabilmektedir. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde süreklilik sağlanmalıdır. Bu takdirde eğitim politikaları ile uygulamalar arası denge-sizlikler kaldırılmış olur.

Eğitim ihtiyaçlarını belirleyen faktörler konularına göre ele alındığı zaman aşağıdaki faktörler tarafından belirlenebilir(36);

1. Üretilen mamül yada hizmetin düşük kalitede olması,
2. Üretimin belirlenen standart süre dışında gerçekleştirilmesi,
3. Personel hareketlerindeki fazlalık (İşten ayrılma, görev değiştirme),
4. Fazla çalışmanın yer etmesi (Standart sürenin iyi değerlendirilmesi),
5. Bakım ve onarım giderlerindeki artış (Yıpranma, bozulma),
6. Disiplinsiz davranışların artması (Biçimsel olmayan yapının biçimsel yapıyı zorlaması),

(36)A. Ataç, .a.g.e., s.99-100

7. iş kazalarının çoğalması (Dikkatsiz, dalgınlık faktörlerinin etkisi),

8. işin benimsenmesindeki isteksizlik, işverenle iş yapacak arasındaki ilişkilerin gerginleşmesi.

Yukarıda belirtilen eğitim ihtiyaçları, konularına göre daha nitelikli üretimi gerçekleştirmek, personelin davranışlarında içtenliği sağlamak, daha üst görevlere yükselmeyi hazırlamayı ve daha bir esnek çalışma düzenine kavuşmak arzusuyla oluşur.

Eğitim ihtiyaçlarını sürelerle göre belirleyen faktörler;

- a) işe yeni bir personel alındığı zaman (Oriyantasyon eğitimi),
- b) Yürürlükteki yasal çerçevede bir değişikliğe gidildiğinde (Çıraklık, kalfalık, ustalık eğitimi),
- c) Terfilerde, dikey yükselmeler planlandığında,
- d) Kullanılan teknolojiye bir değişiklik olduğunda gibileridir.

Personelin eğitim ihtiyaçlarının tesbitinde aşağıdaki yaklaşım izlenmelidir (37).

- aa) işletmenin ulaşacağı amacın bilinmesi.
- bb) işletme organizasyonunun tanınması.
- cc) organizasyonu meydana getiren görev yerlerinin ödev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi.
- dd) Görevde çalışan personelin niteliklerinin tesbiti.

(37)Ahmet Arslan, Eğitim ihtiyaçlarının Tesbiti, Endüstriyel Eğitimi Geliştirme Merkezi, Teknik Okullar, Ankara- 1975, s.7

ee) Personelin eğitim ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması

Eğitim ihtiyaçlarının tesbit edilmesinde eğitim yöneticilerinin çalıştıkları işletmenin ulaşmak istediği amaçları bilmeleri gerekir. Bunun yanında eğitim ihtiyacının tesbitinde mevcut organizasyonun eğitim işi ile görevlendirilmiş yöneticisi tarafından tanınması büyük önem taşımaktadır. Personel eğitimi yöneticisinin işletmenin hat ve kurmay yöneticileri personel ile sürekli teması olmalıdır. Eğitim ihtiyaçlarının tesbitinde kademeler arasındaki koordinasyon oldukça önemlidir. Özellikle sanayi işletmelerinde üretimi gerçekleştirecek personelin görev, yetki ve sorumluluklarının tesbiti eğitim ihtiyaçlarını belirlemede etkili olacaktır. Görev, yetki ve sorumlulukların belirsiz olduğu işletmelerde olumsuz sonuçlarla karşılaşmak mümkündür. Bunu ortadan kaldırmak için her görev biriminde gerekli olan standartlar belirlenmelidir. Bu standartlar ise iş analizleriyle tesbit edilmelidir.

Personel eğitiminde iş analizleri yapılırken, işletmenin teknolojik özelliklerinin, teknolojinin gerektirdiği bilgi, bedensel ve zihinsel yeteneklerin neler olduğu araştırılacaktır. Personelin yapacağı işin ne olduğu, işlerin ne şekilde yapılacağı, görevlerin yapılmasında aranacak bilgi ve becerinin ne olduğu düzenli ve sistematik bir biçimde incelenmelidir. Böylece personelin işlerini yapabilmeleri için ne gibi bilgi, tecrübe ve yeteneğe ihtiyaçlarının olacağı, aranan bilgi ve yetenek düzeyinin ne olduğu tesbit edilmiş olacaktır(38).

(38) İlhan Erdoğan, "İşletme Yönetiminde Eğitimin İşletme-İşgören Bütünleşmesine Etkisi," i.ü İşletme Fakültesi Dergisi, ciltV, Sayı.2, s. 92

Niteliklere uygun personel alındığında niteliklerin belirlenmesi kolay olacaktır. Ayrıca, mevcut personelin niteliklerinin tesbiti gerekli olmaktadır. Söz konusu nitelikler ise personelin sahip olduğu;

- a) Bilgileri,
- b) Yetenekleri,
- c) Davranışları,
- d) Sorumluluk yüklenme, yetki kullanma güçleri olarak belirlenir.

İş analizleri ile görevlerin gerektirdiği bilgiler, yetenekler, davranışlar, yetkiler, sorumlulukların çalışanların nitelikleri ile karşılaştırılması gereklidir.

Bu karşılaştırma fonksiyonel olarak ifade edilirse, personel eğitimi iş analizleri personelin incelenmesi sonucu ortaya çıkan durumu gösterecektir. Söz konusu fonksiyon aşağıdaki denklemle ifade edilecektir(39);

X= Personelin yapması ve yapabilmesi gereken işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve organizasyon ilişkisi.

Y= Personelin yaptığı ve yapacağı işe ilişkin sahip olduğu bilgi, yetenek ve organizasyon ilişkisi.

Belirli bir T zamanda eğitim planlaması yapılırken X ve Y çok iyi tesbit edilmeli ve sonra bir karşılaştırma yapılmalıdır. $Z=X-Y$ oluyorsa ve Z farkı $X>Y$ halindeyken doğuyorsa bu iş yerinde Z ile belirtilen ölçüde eğitime ihtiyaç vardır. Z şeklinde tanımlanan eğitim ihtiyacının tam olarak giderilmesinden sonra $X=Y$ olursa personelin işini tam olarak

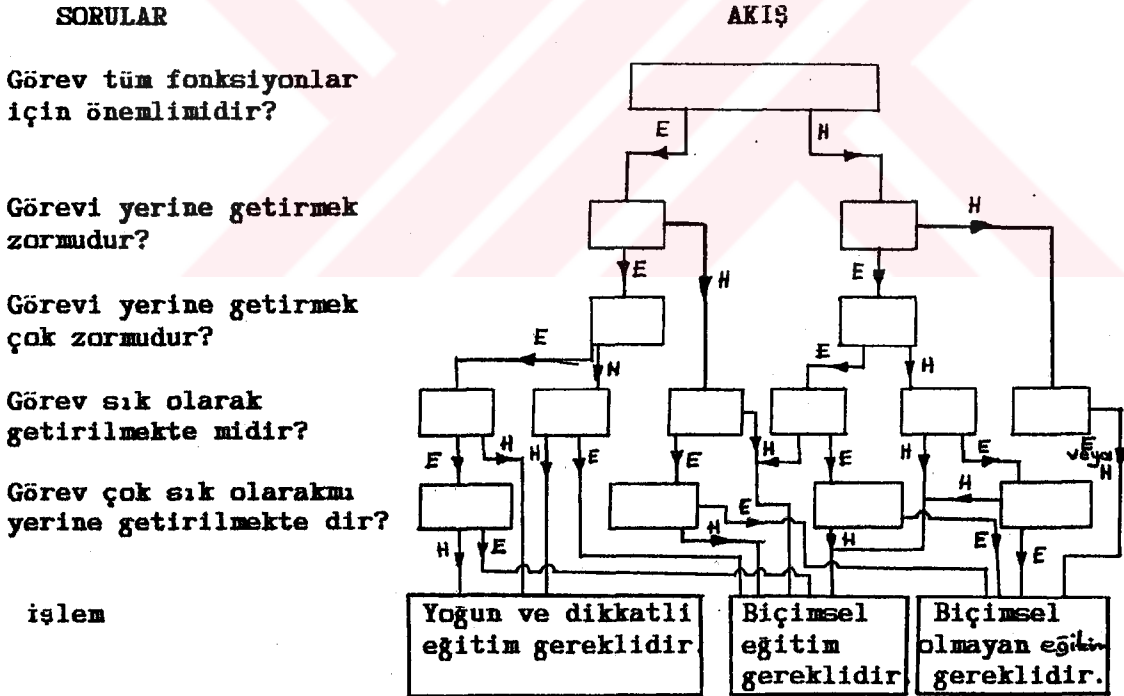
(39) I. Erdoğan, a.g.e., s.92

yapması sağlanacak, personel-organizasyon bütünleşmesi sağlanacaktır.

Eğitim programının başarısı Z nin çok iyi tesbit edilmesine bağlıdır.

Eğitimin gerekli olup olmadığını belirlemede akış diyagramının yararlanmak mümkündür. Bu metod, görevin tamamına ilişkin tüm fonksiyonları dikkate alarak göz önünde bulundurulur. Aşağıda, şekil 9'da da görüldüğü gibi sorulan tüm sorulara cevap evet ise biçimsel eğitim gereklidir. Bunun yanında bir işle ilgili faaliyetlerin yoğunluğu sorusuna cevap hayır, fakat bu sorudan önceki sorulara olan cevap evet ise yoğun ve dikkatli bir eğitim gereklidir(40).

Şekil 9- Eğitim ihtiyaçlarının Tesbitinde İş Akışı Diyagramı



(40) R. Curson, a. g. e., s. 140

1.3.2- Personel Eğitimi İhtiyacının Belirlemede Kullanılan Metotlar

Personel eğitimi ihtiyaçlarını belirlemede kullanılan metotları, anketler, testler, mülakatlar, müzakere yolu ile analiz, kayıt ve raporların incelenmesi, iş analizleri olarak gruplamak mümkündür.

1.3.2.1- Anketler

Anketler, fazla zamana ihtiyaç göstermemesi, çekinme, unutmaya gibi faktörlerden uzak olarak ifade fırsatı vermesi, ekonomik olması ve geniş alanlar için tatbik kabiliyetine sahip bulunması bakımından avantajlı bir durumu vardır(41).

Bunun yanında, anketlerle önceden belirlenmiş sorulara cevap arandığından bu soruların ulaşmak istenilen konuyu ifade etmekteki eksikliği yeterli bilgi sağlayacak sorulara baş vurulmaması sebebiyle anket sonuçlarının ulaşılacak istenen amacı sağlamada yetersiz kaldığı görülebilir. Anketlerle kişilerin objektif olarak ve doğru bir şekilde sorulara cevap vermesi sağlanır. Böylece anketin başarılı bir şekilde tamamlanması sağlanarak, işletme yönetiminde personelle ilgili karar vermede önemli olan bir takım bilgiler elde edilmiş olacaktır.

(41) H. Tanyeli, a.g.e., s.28

Anket çalışması 7 safada ele alınmalıdır(42);

- 1.safha; Gözden geçirme: Yürürlükte olan ve geçmişte uygulanmış programları gözden geçirilip bu programlara ne tür bir reaksiyon alındığı incelenip eğitim politikalarının birbirleriyle karşılaştırmalı olarak faydaları tesbit edilir.
- 2.safha; Anket kapsamının belirlenmesi: Bu aşamada anket kapsamına girecek olan konular ve örnek hacmi ile anket giderlerine karşı beklenen faydalar belirlenir.
- 3.safha; Görüşmeler: Çeşitli düzeydeki kilit personel ile görüşmeler yapılması bu safhaya alınacaktır. Yapılan ankette orta kademe personeli ele alındığı takdirde bu kişiler yanında üstleri ve astları arasında da görüşmeler yapılmalıdır. ayrıca. bu kişilerin ilişkide buldukları işletme dışı bireylerle de görüşmeler programlanması çalışmanın kapsamına girmelidir.
- 4.safha; Soru formunun geliştirilmesi: Geliştirilecek soru formu, eğitimin tasarlandığı grubun ihtiyaçlarına yöneltilmelidir. Veri elde edebilmek amacıyla grup dışındaki birey ve işletmelerle de görüşme yada anket programlanıyorsa ayrı bir form kullanılmalıdır. Ayrıca düzenlenen anket formunun küçük bir gurup üzerinde denenmesi gereklidir.

(42) Haluk Uzel, "Eğitim Gereksinmelerinin Saptanması," Milli produktivite Merkezi Eğiticilerin Eğitimine Sunulan Bildiri, Abant. 26-29 Mart 1979, s. 3-4

- 5.safha; Anketin uygulanması: Tüme yakın bir cevap oranına erişilmesinin istendiği durumlarda uygulamanın çalışma saatleri içinde yapılması gerekeceği gözden uzak tutulmamalıdır.
- 6.safha; Sonuçların analizi: Çok büyük sayıda anket cevabının alınması ve anket formunun karmaşık bir nitelik taşıması halinde bilgisayar programlarından yararlanılması gerekecektir. Bu amaçla yapılacak yatırımlar başlangıçta maliyeti yüksek olmasına karşılık, sağlayacağı çabukluk ve doğruluk işletmeye daha fazla gelir sağlayacaktır.
- 7.safha; Eğitim amaçlarının geliştirilmesi ve programın düzenlenmesi gerekir.

Anket soruları hazırlanırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir;

- a) Sorular yanlış anlamaları önleyecek şekilde olmalıdır.
- b) sorular, açık ve herkesin anlayabileceği türde olmalıdır.
- c) Sorular, cevap vericinin bilgi ve yaşantı seviyesine uygun düşmelidir.
- d) Soruların istenilen amaca uygun olmasına dikkat edilmelidir.
- e) Anketler, alınacak cevapların tasnif ve değerlendirilmesi kolay olacak şekilde düzenlenmelidir.

1.3.2.2- Kayıt ve Raporların Analizi

işletmenin faaliyetlerini belgeleyen kayıt ve raporların incelenmesi yolu ile hangi konuda aksaklıkların olduğunu tesbit etmek mümkündür.

Kayıt ve raporlar ile ilgili belgeleri, personel ve üretimle ilgili olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür(43).

Üretimle ilgili belgelerin incelenmesi sonucu faydalanılacak oranlar ve göstergelerden bazıları aşağıdaki gibi tesbit edilebilir;

- aa) Ciro yararlanma oranı
- bb) Gerçek/ standart çalışılan saat sayısı
- cc) Genel yönetim giderleri
- dd) ödenen işçi ücretleri
- ee) Kalite kontrol belgeleri
- ff) Kalite kontrolünden geçmeyen birim ürün sayıları
- gg) iş başında üretim
- hh) ücretler/üretim değeri oranı
- ıı) Enerji/üretim değeri oranı
- jj) Hammadde üretim değeri oranı

Personelle ilgili belgelerin incelenmesi sonucu eğitim ihtiyaçlarının gerekli olup olmadığı konusunda bir takım bilgiler elde edilir. Bunlar işgücünün devri, devamsızlık oranları, iş kazaları, terfi, disiplin işleriyle ilgili belgelerdir.

Personel eğitimi birimi yada eğitim işini yürüten birim yöneticisinin kayıt ve raporların incelenmesi konusunda duyarlı olması ve diğer bölümlerin tuttıkları belgeler ve raporları sistematik zaman dilimleri içinde incelemeleri gereklidir.

(43) H.Üzel, a.g.e., s.7

1.3.2.3- Testler

Eğitim ihtiyaçlarının tesbitinde kullanılan testler ile personelin bilgi ve becerisini objektif olarak tesbit etmek mümkün olabilmektedir.

Testler bilgiyi, beceriyi yada her ikisini birden ölçmeyi amaçlamaktadırlar. Bilgiyi ölçmeye yönelik testlerin birinci amacı bireyin sorumlu olduğu işi yapacak kadar bilgisinin olup olmadığını belirlemektir. Örneğin bir elektrikcinin elektriğin temel kavramlarını bilip bilmediği, bir sekreterin dil yazım kuralları konusundaki, bir muhasebecinin muhasebelerin temel ilkeleri konusundaki bilgileri araştırır. İsteki başarıyı ölçmeye yarayan testle bireyin sorumlu olduğu işleri hangi ölçüde yerine getirebildiğini tesbit edebilmek mümkün olabilir. Bir elektrik teknisyeni elektriğin temel ilkelerini iyi bildiği halde elektirikciliğin gerektirdiği işlerde becerisi yetersiz olabilmektedir(44).

Testlerin hazırlanması ve değerlendirilmesi, bu konuda yeterliliğe sahip uzmanların görevi yerine getirmeleri ile mümkün olabilmektedir.

1.3.2.4- Mülakat

Sözlü görüşmelerle personelin işleri ile ilgili düşünceler, işleri yerine getirirken karşılaştıkları sorunlar belirlenir. Bu belirlemede görüşme yapılan kişiler görüş ve fikirlerini serbestce açıklama imkanı bulurlar.

(44) Mesut Odabaşı "Eğitim Gereksinmelerinin Saptanmasında Bireysel Yaklaşım," Milli Produktivite Merkezi Eğitim Gereksinmelerinin Saptanması Seminerine Sunulan Bidiri, Ankara.20-24 Haziran 1977, s.8

Sözlü görüşmelerde bulunurken aşağıdaki konulara dikkat etmek gereklidir(45);

1. Rahat ve samimi bir ortam yaratılmalıdır.
2. Elde edilmesi istenen neticeyi çok iyi bilmek gereklidir.
3. Konuşmada minakaşadan kaçınılmalıdır.
4. Konuşmada mantıki bir silsile izlenmelidir.
5. Daha çok mülakat yapılan şahısa konuşma fırsatı verilmelidir.

Mülakatlarda istenilen bilgileri elde edebilmek için önceden iyi hazırlanmış soruların sorulması sonucun başarısı için çok önemlidir. Soruların hazırlanması ile güvenilir bilgilerle birlikte zamandan da tasarruf edilmiş olur.

1.3.2.5- Müzakere Yolu ile Analiz

İşletme yöneticilerinin zaman zaman bir araya gelerek mevcut problemlerin nedenlerini ve bu problemlerin hangilerinin eğitim yolu ile kaldırılabilirliklerini tesbit etmeleri gerekmektedir. Müzakereler yolu ile işletmede çeşitli görevlerdeki kişilerin bilgi alışverişi sağlandığı gibi eğitimin hangi konularda yararlı olacağı tesbit edilir. Müzakere yolu ile analiz yapacak olan gurubun kendi kendine sorabileceği bazı sorular şöyle olabilir(46);

- Eğitimle niçin ilgileniyoruz?
- Bir şeyler yapmamızı gerektiren problemler nelerdir?
- Bunlar çalışmamızı ne yönde aksatmaktadır?

(45) A.Arslan, a.g.e., s.6-9

(46) H.Tanyeli, a.g.e., s.31

- Eğitimle elde etmek istediğimiz sonuçlar nelerdir?
- Şimdiki durumumuz nedir?
- Bunlar içinde acilen tamamlanması gerekenler hangileridir?
- İşlerin yürütülmesinde anahtar pozisyonlar nelerdir?
- Kadroda bulunanlarda ne gibi nitelikler aramalıyız?
- Eksikliklerimiz nelerdir?
- ihtiyaç duyulan teknik bilgi ve beceriler nelerdir?
- Yukarıdaki kademelere geçirmeyi düşündüğünüz elemanlar kimlerdir ve bunlar için nasıl bir eğitim programı uygulamalıyız?
- İş metodlarımızda yakın bir gelecekte değişiklikler olacaktır mıdır?
- Yeni duruma en iyi şekilde intibak edebilmek için ne gibi tedbirler almamız gerekir?
- Problemlerimizin hallinde kimler ve nasıl yardımcı olacaktır?

Bunlara benzer sorular grup müzakerelerinde planlı bir şekilde ortaya atılmalı ve üzerinde karşılıklı fikir teatisinde bulunulmalıdır. Elde edilecek sonuçlar personel eğitimi ihtiyaçlarının tayininde oldukça sağlam bilgiler verecektir.

1.3.2.6- İş Analizleri

İş analizleri yardımıyla kişilerin yapacakları görevlerin gerektirdiği niteliklerle bu görevleri yerine getirmeleri sırasındaki nitelikleri karşılaştırarak aradaki farkın tesbit edilmesi mümkündür. Bu çerçevede görev tanımında ve personel eğitim programının hazır-

lanmasında yararlanılan iş analizleri, yapılan her işin niteliğini ve o işin yerine getirildiği çevre koşullarının çeşitli metodlar yardımıyla incelenmesini sağlar. İş analizleri ile işi oluşturan hareketler, ödevlerle işin başarılı olarak yapılabilmesi için gerekli olan ustalık, bilgi, yetenek ve sorumluluklar belirlenir. Bunun yanında işin yapıldığı çevre ve koşullar hakkında bilgi sahibi olunur. Veri toplama işlemi olan iş analizi anket, gözlem, mülakat, kayıt defterleri gibi çeşitli metodlar yardımıyla yapılabilir. Bu metodların her birinin kendine göre avantaj ve dezavantajları vardır. Örneğin; yapılan iş basit ve sürekli tekrarlanan cinsten ise gözlem metodu uygulanabilir. Anketlerle toplanacak bilgilerin eksik olma ihtimali yüksektir. İş yapan tarafından işin başlangıcından bitişine kadar yaptığı işleri not etmesi sonucu oluşan kayıt defterleri gözlem ve görüşme metoduna yardımcı olmaktadır. Bunun yanında gözlem ve görüşme metodlarının eksik yönlerini az oluşu ve kısa sürede yapılması nedeniyle öteki metodlardan üstün tutulmalıdır. Bu durumda iş analizi bir yönetici veya uzman tarafından yapılır. Yöneticinin bir uzmana nazaran işgörenle yakın ilişki kurması daha muhtemeldir. İş analizleri yapılırken şu aşağıdaki noktalar göz önünde bulundurulmalıdır(47);

- İşçinize sizin kim olduğunuzu bilmesi için kendinizi tanıtmamız gereklidir.

(47) İlhan Cemalcılar ve Diğerleri, İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Yayın No.206, Eskişehir- 1979, s. 269-271

- Personele işini nasıl yapması gerektiği öğretmeye kalkılmamalıdır.
- İşci ve gözetimcilere onların anlayacağı biçimde konuşulmalıdır.
- İş ve işçiyi karıştırmayınız.
- programın amaçları içinde noksansız iş görünüz.
- İş hakkında elde edilen bilginin doğruluğunu araştırınız.

1.4- Personel Eğitimi Programının Planlaması

Personel eğitimi faaliyetlerinin belirli bir program çerçevesinde yürütülmesi gerekmektedir. Personel eğitimi programının başarılı olabilmesi için program dahilinde uygulanması gereklidir.

Personel eğitimi ihtiyacı belirlendikten sonra uygun bir plan hazırlanmalıdır. Personel eğitiminin bir plan çerçevesinde düzenlenmesi, verimliliği ve beklenen başarıya ulaşacak yolu belirler. Endüstrideki eğitimciler özellikle aşağıdaki konular üzerinde durmaktadır. (48);

- a) Personel eğitiminin amacı,
- b) Personel eğitiminin adı, programın türü,
- c) Personel eğitimi göreceklelerin seçimi,
- d) Personel eğitimini verecek uzmanların tesbiti,
- e) Kullanılacak malzeme, araç ve gereçlerin sağlanması,
- f) Personel eğitimin süresi, başlayacağı tarihin belirlenmesi,

(48)A. Ataç, a.g.e., s. 110

- g) Personel eğitimi yapılacak yerin tesbiti,
- h) Programın maliyetinin hesaplanması,
- ı) Personel eğitimi sonrası değerlendirmenin gerçekleştirilmesi
- j) Eğitim programının duyurulmasıdır.

Bir işletmenin yapmayı planladığı personel eğitimi faaliyetlerinin programlanması iki anlam taşımaktadır. Birincisi, işletmelerin eğitim planlarındaki esaslar çerçevesinde yıllık olarak uygulamayı düşündüğü eğitim faaliyetleri dikkate almaktır. ikincisi ise bir yıl içinde uygulamaya konu edilen personel eğitimi programlarını ifade etmektedir. Bunlardan her biri, kendi başına bir eğitim ihtiyacını gidermek üzere düzenlenmiş olan bireysel programlardır(49).

İşletmenin eğitim planları içinde yer alan eğitim programları, planın uygulama aracı olarak tanınır. Bu programlarda iki türlü olabilir(50);

1. Sürdürülmekte olan çalışmalara uygun eğitim programları:
Bu programların uygulanmasındaki amaç, işletmeye yeni gelen personelin iş şartlarına hazırlanmasıdır.
2. Gelecekte değişmesi öngörülen koşullara uygun eğitim programları: Bu programlarda işletmenin iç ve dış şartlarda oluşabilecek değişmelere (örgütsel yapıdaki değişme, pazar koşullarının değişmesi gibi) Personeli hazırlamak amacıyla yapılacak personel eğitimi çalışmaları belirlenir.

(49)A. Hayrettin Kalkanderan, Sınai Kuruluşlarda Sevk ve İdare, Çalışma Notları, Ankara-1983, s.165

(50)A. Ataoğlu, a.g.e., s.115

işletmelerde uzun dönemleri kapsayan personel eğitim programlarının yapılabilmesi için uzun dönemli işgücü planlarının yapılması gereklidir. Uzun dönemli işgücü planları, işletmelerin insan gücü kaynaklarının sağlanması, korunması, geliştirilmesi ve kullanılmasına ilişkin stratejileri belirler. Stratejiler belirlenmeksizin yapılan uzun dönemli eğitim programlarının başarısızlığa uğrama ihtimali yüksektir. Uzun dönemli eğitim programlarının hazırlanabilmesi için işletmelerin belirli bir uygulama dönemini tamamlamaları gerekli olmaktadır(51).

1.5- Personel Eğitimi Bütçesi

Personel eğitimi bütçesi, işletmede belirli bir dönemde personel eğitimiyle ilgili yapılacak harcamaları belirlemek ve bu harcamalarla ilgili kaynakları sağlamak amacıyla yapılır. Eğitim bütçesi için genellikle bir yıllık bir dönem esas alınır. Bir yıllık dönem harcamalarının kontrolünü sağlamak amacıyla bir kaç aylık, haftalık harcamalar biçiminde de gösterilebilir. Personel eğitim faaliyetleri yılın belirli aylarında veya dönemlerinde yapılması halinde personel eğitimiyle ilgili harcamalarda belli aylarda yoğunlaşabilir.

Personel eğitimi çalışmalarının belirli bir maliyeti vardır. Personel eğitiminin maliyetinin oluşu bu konuda gerekli bir bütçenin işletme yönetimince hazırlanmasının zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Personel eğitimi yöneticisinin eğitim faaliyetlerini yerine getirebilmesi için personel eğitimi sırasında oluşacak giderleri karşılayacak bütçeyi ihtiyaçları giderecek ölçüde tesbit etmesi gereklidir.

(51)F.Şenatalar, a.g.e, s.176-177

Dikkate alınacak diğerk önemli bir nokta, işletme ölçeklerinin personel eğitimi bütçesinin belirlenmesinde en önemli bir etken olduğudur.

Personel eğitimi bütçesi içinde maliyetler, sabit ve değişken olmak üzere iki guruba ayrılır. Bu guruplar;

Sabit maliyetler;

- a) Maaş ve ücretler
- b) Vergiler ve personele sağlanan imkanlar
- c) Kiralar
- d) Isıtma, aydınlatma, su, telefon, v.b. giderler
- e) Gayrimenkuller ve bakım giderleri
- f) Temizlik ve muhafaza giderleri
- g) Kırtasiye ve malzeme giderleri

Değişken maliyetler;

- a) Eğitimde kullanılan araç, gereçler, filmler
- b) Video bantları, alınan kitap ve dergiler
- c) Bakım giderleri
- d) Seyahat giderleri
- e) işletme dışından sağlanan eğitim uzmanlarına ödenecek ücretler

Eğitim bütçeleri hazırlanırken dikkate alınacak ilkeler aşağıda gösterilmiştir. (52);

- aa) Personel eğitimi bütçesi gerçekçi ve programlanan eğitim faaliyetlerini gerçekleştirebilmelidir.
- bb) Personel eğitimi bütçesi üzerinde değişiklikler yapılması söz konusu olduğunda, bu değişiklikler tüm ilgililere

(52)F. Şenatalar, a.g.e., s.185

yeterince önceden duyurulmalıdır.

cc) Personel eğitimi bütçesi tahminleri ile ilgili harcamalar arasında uyarlık sağlanmak üzere etkin bir kontrol düzeni kurulmalıdır.

dd) Zorunlu değişiklikleri ve güçlükleri sağlamak amacıyla personel eğitimi bütçesi ve yapılan harcamalar belirli dönemlerde gözden geçirilmelidir.

ee) Personel eğitimiyle ilgili öngörülmeyen bazı harcamaları karşılayabilmek amacıyla eğitim bütçesi içinde belirli bir kaynak ayrılmalıdır.

Bütçenin hazırlanmasında, uzun yıllar faaliyette bulunan işletmelerin daha önceden yapılmış bütçelerden yararlanmaları mümkündür. Bunlar, yeni bütçenin hazırlanmasında bir ölçek teşkil ederler ve kalemlerin hangi oranda tesbit edileceği kolaylıkla belirlenebilir. Personel eğitimi faaliyetlerine yeni başlayan işletmelerin, halihazırda personel eğitimi faaliyetleri içinde bulunan işletmelerin eğitim bütçelerini incelemeleri gerekir. İşletmenin toplam bütçesi ve imkanlarının personel eğitimi bütçesinin tesbitinde gözönünde tutulması gerekir.

Personel eğitimi bütçeleri üç tür altında toplanır, Bunlar, proje, fonksiyonel ve ünite bütçeleridir(53).

a) Proje bütçesiyle, personel eğitimi bölümünce gerçekleştirilmesi öngörülen bir eğitim projesinin mali portesinin hazırlanması ve programın gerektirdiği harcamaların planlanmasıdır. Proje bütçesi ile belli bir dönem içinde düşünülen bir takım projeler ve bu projeler için ayrı ayrı tasarlanmış bütçeler söz konusudur. b)Fonksiyonel bütçe ile perso-

(53) H.Tanyeli, a.g.e., s. 177-178

nel eğitimi biriminin temel fonksiyonları için bir bütçe döneminde gerekli masraf varsa gelir tahminleri yapılır. Örneğin, personel eğitimi faaliyetleri ile ilgili olarak personel eğitimi bölümü, eğitim araç ve gereçleri, uygulamalı yönetici eğitimi, nezaretçi eğitimi, iş eğitimi gibi özel eğitim faaliyetleri şeklinde bölümlere ayrılabilir. Bu durumda her bölümün bütçesi ayrı ayrı yapılır ve bunların toplamı personel eğitimi bütçesini meydana getirir. c)ünite bütçeleri işletmelerdeki personel eğitimi faaliyetlerinin kapsamının büyük olmadığı durumlarda tek bir bütçe ile yeterli olabilir. Eğitim bütçeleri yapılırken genellikle aşağıdaki süreç takip edilir(54);

1. İşletmenin personel eğitimi faaliyetleri dönemini kapsayan genel bir eğitim bütçesi yapılır.
2. Yapılacak eğitim faaliyetlerinin her bir bölümü için tahminler bir araya getirilir, incelenir ve değerlendirilir.
3. Bütün personel eğitimi faaliyetlerini kapsayan bir eğitim bütçesi taslağı hazırlanır ve onay için yetkili yönetim kademesine sunulur.
4. Personel eğitimi bütçesi işletmenin bütçe işleri yöneticisince göz den geçirilir, işletme içinde eğitim bütçesine son şekli verilir.
5. Personel eğitimi departmanı yöneticisince onaylanmış eğitim bütçesi hakkında ayrıntılı bilgi verilir.
6. Personel eğitimi bütçesi yürürlüğe konduktan sonra ortaya çıkan yeni durumun ve değişikliklerin göz önüne alı-

(54)F.Şenatalar, a.g.e., s.183-184

nabilmesi için personel eğitimi harcamaları belirli durumlarda gözden geçirilir ve mümkün olan düzeltici tedbirler alınır.

1.6- Personel Eğitiminin Uygulanması

Personel eğitimi faaliyetlerinin uygulanabilmesi için, eğitim ihtiyaçlarının tesbiti, ilgili plan ve programların yapılması zorunludur. Bu çalışmalar yapıldıktan sonra personel eğitimi faaliyetlerinin uygulanmasına geçilebilir. Personel eğitimi uygulamaları işletmelerde iki yoldan yapılabilir(55);

1. İşletmede personel bölümüne bağlı yada bağımsız bir personel eğitimi bölümünden yararlanarak,
2. İşletme dışından, resmi yada özel danışmanlık kuruluşlarından yararlanarak,

bu yollardan hangilerinin seçileceği işletmelerin büyüklükleri ile yakından ilgilidir.

Personel eğitiminin başarısı, planlama ve programlama aşamalarındaki çalışmaların teknik niteliklerine bağlı olmakla birlikte, uygulamadaki ciddiyet ve hassasiyetle yakından ilgilidir. Eğitim yöneticisinin uygulamalardan olumlu ve beklenen doğrultu ve düzeyde sonuç alması görevini, olumsuz veya beklentilerin altında veya gerisinde bir sonuç alınması sorumluluğunu, gerekli gördüğü önlemleri alması ve kaynaklar arasındaki uyumla ilgili önlemleri alıp uygulamasıda yetkisini

(55) A. Ataol, a.g.e., s.115

oluşturmaktadır(56). işletmelerde eğitim uygulamaları yapılırken çeşitli araç ve metotlardan yararlanmak mümkündür.

1.6.1- Personel Eğitiminde Kullanılan Araçlar ve Eğitimin Yeri

Personel eğitimi uygulamasında kullanılacak araçlar, Eğitimin algılanabilirlik derecesini artırmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucu elde edilen sonuçlara göre 45 dakikalık bir eğitim süreci içinde 27. dakikada eğitimin doruğa eriştiğini 35.dakika dolaylarında daha alçak bir doruğun yer aldığını, ardından da hızlı bir düşüşün başladığı görülmüştür. Dikkatin düştüğü sırada eğitim araçlarının kullanılması ile öğrenmeye olan ilgi artacak bunun yanında anlatılan konunun kolay göz önüne sergilenmesi imkanı doğacaktır. İnsan hayatı boyunca elde edilen bilgilerin % 13'ü işitme ve % 75'i görme duyuları yardımıyla elde edildiğinden dolayı işitsel ve görsel araçların önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Eğitimde kullanılacak araçların kullanımında göz önüne alınacak hususlar aşağıdaki şekilde tesbit edilebilir(57);

- a) Araçların ekonomik olması,
- b) Hangi aracın hangi durumlarda kullanılabileceğinin bilinmesi,
- c) Araçların eğitilenin bilgi seviyesine uygun olması,
- d) Eğitilenin aracı yakından görebilmeleri,

(56)A.H. Kalkanderan, a.g.e., s.166

(57)Haluk uzal,"Eğitim Yerinin Düzenlenmesi," Milli Produktivite Merkezi Eğiticilerin Eğitimi Seminerine Sunulan Bildiri, Abant. 26-29 Mart 1979, s.5-7

e) Aracın çalışır durumda olması

f) Gereğinden çok araç kullanılmasıdır.

Eğitim faaliyetlerinde kullanılan araçlar şunlardır(58);

1. Görsel araçlar, kara tahta, afiş, ilan tahtaları, sergiler, modeller, sessiz filmler, diğer ışıklı eğitim araçları, çuha kaplı tahta gibi.
2. İşitsel araçlar, radyo, teyp.
3. Görsel- işitsel araçlar, sesli filmler, televizyon.
4. Oynak araçlar, Parçaları oynayan veya kendi kendine işleyen araçlar (oyuncak motor, silindir, piston modelleriyle diğer maketler)

Son yıllarda video aracının yaygınlaşması ile görsel işitsel bilgilerin eğitim sırasında kullanımı kolaylaşmış, kaydedilen bilgilere zaman zaman başvurma imkanı doğmuştur.

Günümüzde sanayi işletme yöneticilerinin, eğitimin uygulanması sırasında modern eğitim araçlarından yararlanmaları gerekmektedir. Ancak söz konusu araç ve gereçleri kullanmadan önce ön hazırlıklar yaparak araçların etkinliklerini sağlamalıdır.

Personel eğitimi faaliyetlerinin uygulanması sırasında, eğitimden beklenen faydayı elde etmede eğitimin uygulandığı yerin bazı özelliklere sahip olması gerekir. Görev dışı eğitimde bu özelliklere riayet edilirse eğitimcilerin ve eğitilenlerin eğitimden tatmin olma düzeyleri yükselir. Personel eğitiminin fayda ve etkinliğini sağlayacak özellikler

(58)A. Ataç, a.g.e., s.116

aşağıdaki faktörlere bağlıdır. Bu faktörler(59);

- Işıklandırma,
- Yerleşme düzeni,
- Isıtma, havalandırmadır.

1.6.2 Personel Eğitimi Metotları

1.6.2.1- Görevbaşı Eğitim Metotları

Görevbaşı eğitim personelin yapmakta olduğu işi bırakmadan çalışırken eğitilmesidir. Burada eğitim ile çalışma arasında konu ve süre açısından benzerlik bulunmaktadır. Görevbaşı eğitim, pratik düşük maliyetli, kolaylık gibi yararlarla sahip olmakla birlikte eğitime konu olan kişinin görevi ile ilgili temel bilgilere sahip olmaması, işletmede rollerin, statülerin tam olarak tesbit edilememesi, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, görev tanımlamalarının yapılmaması, üstün yetersizliği durumunda eğitim uygulamaları sonuçsuz kalabilir. Bunun yanında görevbaşı eğitim eğitilen personele bağlı olarakta amacından sapabilir. Örneğin, astlar yöneticilerin kendilerine aşağıdaki hakların tanınması gerektiği düşüncesine kapılabilirler(60).

- Yöneticiden daha fazla bir şey bildiğini göstermeye

(59) H.Uzel, Eğitim Yerinin Düzenlenmesi", S.1-5

(60) A.Ataol, a.g.e., s.118

çalışırlar.

- Kendi prensiplerine bağı kalıp, işi sefi ile çatışmaya kadar vardırırlar.
- işleri kendilerine göre ayarlayıp yönetir, düşüncelerini deneyip, yanlışlara yol açarlar.

Günümüzde, işletme yöneticileri, görev başında eğitimin önemine inanmaktadırlar. işçinin işe başlaması durumunda yada halihazırda çalışan işçiye yeni görevler verildiğinde tecrübeli bir işçi yada amiri onları görev başında eğitmektedir. Bunun yanında görev başı eğitimin yaygın kabulüne rağmen eğiticinin yetersizliği veya eğitimin metod olarak yanlış oluşu görev başı eğitimin başarısız oluşuna yada yüksek maliyetlere yol açmasına sebep olabilir. Amirler, sık sık yeni alınan işçilerin eğitimi için en iyi işçilerini eğitim amacıyla görevlendirmektedirler.

A.B.D'de ikinci Dünya savaşı sırasında görev başındaki davranışları geliştirmeyi amaçlayan iş öğretim tekniği ile eğitime esas olan konu anlatma, gösterme, deneme, doğrulama, ve tekrarlama çerçevesinde ele alınmaktadır. Görev başında iş öğretiminde aşağıdaki metotlar kullanılmalıdır(61);

ilk önce, iş ile ilgili olarak ne öğretileceği hazırlanmalıdır.

1. Eğitilen personele işin etkinliği, emniyeti, ekonomikliği hakkında ne öğretileceği belirlenmelidir.

(61)Charles Coleman, Personnel An Open System Approach, Rutgers University, Winthrop Publisher's Inc, Massachusetts- 1979, ss.245-246

2. Yeterli araç, ekipman, materyallere sahip olunmalıdır.

3. Çalışma yeri önceden düzenlenmelidir.

Bunları sağladıktan sonra eğitilen personele aşağıdaki dört basamaktan oluşan talimatlar verilmelidir.

Basamak I Hazırlama (Eğitilenin Hazırlanması)

1. Eğitilene rahatlatın.

2. İş hakkında hali hazırda ne bildiğini ortaya koyun.

3. İlgisini çekin ve öğrenmeye isteklendirin.

Basamak II- Anlatma (işlemlerin ve bilgilerin anlatılması)

1. Yeni bilgi ve görevlerle ilgili bilgileri anlatın, gösterin, örneklerle açıklayın ve sorun.

2. Yavaş, berrak, bir bütün ve sabırlı olarak anlatın.

3. Kontrol edin, sorun, tekrarlatın.

4. Eğitilenin gerçekten bildiğine emin olun.

Basamak III- Performans denemesi

1. Eğitilenin işindeki performansını test edin.

2. Niçin, nasıl, ne zaman, nerede ile başlayan sorular sorun.

3. İhtarda bulunun, hataları düzeltin ve gerekirse eğitimi tekrarlayın.

4. Eğitilenin sizin bildiklerinizi öğreninceye kadar eğitime devam edin.

Basamak IV- İzleme

1. Eğitilene yerine bırakın.

2. Sık sık öğretilenleri izlediğini kontrol edin.

3. İşinde yeterliliğe ve normal denetim seviyesine kadar gizli ve ekstra denetlemeleri sürdürünüz.

Görevbaşı eğitimde en önemli rol amire yada nezaretçilere düş-

mektedir. Bir amir neleri bilmelidir? Bu sorunun cevabı A.B.D'de iki milyon nezaretçiye uygulanan nezaretçi eğitim programının meydana getirilmesinde esas teşkil etmiştir. Buna göre bir amir yada nezaretçi aşağıdaki 5 konuyu bilmek durumundadır(62);

1. işini bilmek,
2. Sorumluluklarını bilmek,
3. Öğretmeyi bilmek,
4. Liderlikte maharet kazanmak yani iş münasebetlerini bilmek,
5. iş usüllerini geliştirmeyi bilmektir.

Görevbaşı eğitimin başarısı öncelikle amirlerin yahut nezaretçilerin yukarıda sözü edilen konuları bilmelerine bağlıdır. Bunun içinde öncelikle amirlerin yada nezaretçilerin eğitilmesi ile yakından ilgilidir. Görevbaşı eğitim; bir üste bağlı olarak çalışma, rotasyon, yetki devri, proje çalışması, rapor hazırlama metodlarından yararlanmak suretiyle yapılabilir(63). Görev başında uygulanan bir çok metot vardır. Bu metodlar;

A. Bir üste Bağlı Olarak Çalışma:

Eğitilecek personel günlük görevlerini yerine getirirken sorumluluğu en yakın üstü tarafından denetim altında tutulmakta ve görevine ilişkin eksik ve aksak yanları üstü tarafından kendisine bildirilmektedir. Eğitim metodunun başarılı olabilmesi için her şeyden önce eğitici rolü içinde olan üst'ün iyi yetişmiş, bilgili ve öğreticilik yeteneklerine sahip olması gerekir. Eğitim metodunda önemli

(62) C. Saçlıoğlu, a.g.e., s.22-23

(63) A. Ataç, a.g.e., s.119

bir nokta ise eğitimde olan bir kimsenin görevinde karşılaştığı güçlükleri üstüne çekinmeden sorabilmesidir.

B. Rotasyon Metodu:

Rotasyon metodu ile amaçlanan, bir elemanın eğitim amacıyla kendi işinden başka bir işte o işin öğretilmesi koşulu ile bir süre çalıştırılmasıdır. Bu metot özellikle işgücü pazarında bulunması güç türde yetenek ve becerileri geliştirmek için, dönemlik yada mevsimlik işler için, yapılması fazla teknik bilgiye gerek göstermeyen işler için pratik bir eğitim metotudur.

C. Yetki Devri:

Yetki devri ile eğitimde eğitilecek olan kimseye, o kimsenin bulunduğu hiyerarşi basamağında olmayan bir yetki verilir. Böylece o yetkiyi alacağı zaman o yetkiyi kullanma yetenekleri geliştirilmek istenir. Üstün olmadığı durumlarda vekalet yolu ile de olsa kendisinin karar verebilmesi ve uygulamaya geçebilmesi ilerideki basamaklar için bir gelişim basamağını oluşturur.

D. Proje Çalışması:

Proje çalışmasıyla personele belirli bir projeyi gerçekleştirmesi zorunluluğu verilerek kendisinden bu tasarım çalışmalarını yönetmesi istenir.

E. Rapor Hazırlanması:

Bu metodla, yönetsel bir konunun adaya inceletilmesi buna ilişkin dosyaların araştırılması ve eldeki verilerin değerlendirilmesi amaçlanır.

1.6.2.2- Görev Dışında Eğitim Metodları

Görev dışında eğitim, bireylerin iş alanının streslerinden uzaklaşması ve öğrenme ile ilgili tecrübelerin aktarılmasını sağlar. Buna ilaveten organizasyonlar yada diğer departmanlarda çalışanların görüşmelerini sağlama fırsatı verir. Onun için görüşmede bulunanlar kullanışlı yeni görüş ve fikirlerini açıklarlar , işlerine döndüklerinde yaptıkları görüşmeler sonucu elde ettikleri görüş ve fikirleri kullanabilirler(64).

Görevbaşından uzakta, her zamanki sosyal ve psikolojik çevrenin dışında bir yerde düzenlenen seminer, kurs ve benzeri toplantılara katılmaları da adayların kendi kişiliklerini ve çevrelerini geliştirmeleri açısından yararlı çabalardır. Ancak bu tür yetiştirme programlarına katıldıktan sonra bireylerce elde edilen bilgilerin tümünün işletmenin işine aktarılabilceği her zaman beklenemez. Bu yoldan yapılan eğitim belirli görevleri özelliklerini odak noktası olarak almayı, tamamlayıcı türdendir. metotlar kısa süreli kurslardan yoğun yönetici yetiştirme programlarına kadar değişiklikler gösterebilir. Çoğunlukla uygulamada bu tür eğitimin işletme dışından sağlanan eğitsel kurumlar ve eğitimcilerin desteği ile gerçekleştirildiği görülebilir. (Eğitim ve yönetim dalındaki danışman kuruluşlar, üniversiteler gibi.) Görev dışında eğitimin görevbaşında eğitime nazaran belirli üstünlükleri bulunmaktadır.

(64) James A. F. Stoner and Charles Wankel, Management, Eighth edition, Mc Graw Hill international Book Company, 1984, s. 340

Görev dışında eğitimin üstünlükleri aşağıdaki gibi tesbit edilebilir(65);

- Eğitilecek personelin eğitim süresince çalışma şartlarından uzak ve ilgi dikkatini verebilmesi
- Eğitimde kullanılacak eğitici kurs ve program sayısının bir işletmenin tek başına uygulamayacağı kadar çok, çeşitli ve sayıda olması sonucu programların özel eğitim danışmanlığı olan kurumlarca yürütülmesiyle eğitimden beklenen olumlu sonucun alınma imkanı yüksek olacaktır.
- Eğitim gurubu içinde değişik kimselerden oluşan bir rekabet ortamının uyandırdığı kendini geliştirme güdülemesinin ortaya çıkması.

Metodun en belirgin eksikliği ise elde edilen bilgilerin görev ve uyarlamasının kolaylıkla yapılamamasıdır. Örneğin, bir holdingin düzenlediği ve holdinge bağlı işletmelerin büro memurlarının katıldığı eğitim programında hali hazır dosyalama sistemine nazaran ideal bir dosyalama sistemi gösterilmiş olabilir, önemli olan personel tarafından elde edilen bilgilerin personelin işletmesine döndüğünde kullanmasıdır. Bunun sağlanması ve desteklenmesi personelin amirlerine ve üst yönetime bağlıdır. Görev dışında eğitimin, özellikle eğitim faaliyetleri için eğitim bütçelerine sahip olan işletmelerce uygulandığı görülmektedir.

Görev dışında eğitimde kullanılan metotların başlıcaları; konferans, seminer, kurslar, denemeli eğitim, örnek olay çözümü, rol oynama metodu, yönetim oyunları, duyarlılık eğitimi olarak belirlenir. Bu metotlar aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

(65) A. Ataç, a.g.e., s.121-122

A. Konferans, Seminer ve Kurslar:

Konferans, seminer ve kurslarla işletmede çalışanlara işletmenin tarihi geçmişi, amaçları, politikaları, tüketiciler, müşteriler ve diğer gruplarla olan ilişkileri öğretilir. İşletme dışında konferanslar, özel yönetim teknikleri programlarından, işletme ve toplum ilişkilerini içine alan konulara kadar geniş bir çerçeve içinde yer alırlar. Söz konusu programlar eğitim ihtiyaçlarını giderme amacıyla inceliği ile planlandığında değerli olabilir. Dikkatli bir şekilde yapılan konu ve konuşmacı seçimleri eğitimin sağlayacağı etkinliği artıracaktır (66).

Konferans, seminer ve kurslarla genellikle tek yönlü haberleşme tekniği (düz anlatım) kullanılır. Eğiticiler programlanmış bilgiyi eğitime anlatırlar. Bu tür bir uygulama içinde eğiticinin verdiği bilgilerin eğitime ulaşp ulaşmadığı, onların kişisel yetenek ve ilgilerine uygun olup olmadığı anlaşılabilir. Genel olarak bu metodun bir beceri kazandırmak yerine genel bir fikir ve ortak bir anlayış, görüş kazandırmak amacı ile yapıldığı söylenebilir. Tartışmalı olarak yapılan konferanslar uygulandığında tek yönlü haberleşmenin getirdiği sakıncaları ortadan kaldırır. Buna ilaveten, bilgi değişimini sağlayarak eğitimcilerin bilgilerini aktarmalarını, izleyicilerinde uygulamada karşılaştıkları problemlerin tesbitinde fayda sağlarlar (67).

B. Örnek Olay Metodu:

Daha çok sevk ve idare eğitiminde kullanılan bu metod, gerçek

(66) Harold Koontz, Cyril O'Donnell and Heinz Wehrich, Management, Eighth Edition, Mc Graw-Hill international Book Company, 1984, s.443

(67) A. Ataul, a. g. e., s. 123

veya hayali bir olay üzerinde isabetli karar verebilme yeteneğini geliştirebilmek amacıyla bir grubun karara tesir eden faktörleri gözden geçirmesi ve alternatifleri tartışmalarından meydana gelmektedir(68).

Örnek olay incelenmesinde, önce toplantıyı yöneten kişi eldeki metni okuyarak yada toplantıya katılanlardan birine okutarak tartışmaya sunar. Örnek olaylar genellikle daha önceden eğitim çalışmasına katılanlara dağıtılmış olduğundan onlarda eldeki metni inceleyerek gereken hazırlığı yapmış bulunurlar. Toplantıyı yöneten, tartışmaları yürütmekle yetinip kimseyi herhangi bir görüşü benimsetmeye zorlamaz gerektiğe sorular sorup yorumlarda bulunarak önemli noktaların aydınlatılmasına çalışır. Tartışma sonunda, ileri sürülen görüşlerin yöneldiği genel sonucu, gerek duyarsa kendi kişisel görüşünü de belirterek açıklanmalıdır. Örnek olayın aynı yönü üzerinde yoğunlaştırılmamalıdır, herkes konuya farklı çerçevede yaklaşmalıdır. Örneğin, katılanların bazıları kendi kanılarını, görüşlerini dile getirirken bazıları yanında bilgi toplama amacına yönelik tartışmalarda yapması çalışmanın etkinliğini düşürür. Belirli bir konuya takılıp kalmamalı, konuşmalar konuyu tüm yönleriyle kapsayacak biçimde yürütülmelidir. Bu metodun başarısı geniş ölçüde toplantı başkanının çeşitli görüşlerin açıklanmasına imkan sağlayıcı bir ortam yaratmasına bağlı olmaktadır(69).

(68)H.Tanyeli, a.g.e., s.103

(69)Cemal Mıhçıoğlu, Örnek Olay Yöntemi, Milli Produktivite Merkezi

Eğitim Yöntemleri Seminerine Sunulan Bildiri, Marmaris.2-5 Mayıs

1978, s.2-6

örnek olay metodunun avantajlı yönleri aşağıdaki gibi belirle-
nir (70);

- Analiz kabiliyetini geliştirir.
- İnsan davranışlarının gerçek saiklerini bulup çıkarabilme yeteneğini olgunlaştırır.
- Karara tesir eden faktörlerin aranıp bulunmasını sağlar.
- Başka fikirlere karşı toleransı geliştirir.
- İlgii ayakta tutan bir niteliği vardır.

örnek olay metodunun uygulanmasında karşılaşılan güçlükler ise;

- örnek olay eğitimine katılanların pratik ve teorik bilgiye sahip olmaları gerekir.
- Eğitim programına katılanlar, zaman zaman kendilerini grup eleştirisi dışında tutma gibi bir eğilim yada başka bir nedenle tartışmalara katılmaktan kaçınırlar.
- Çözümün tek bir yoldan yapılması, eğilenlerde şaşkınlık yaratabilir ve çalışmayı ciddiye almamak gibi bir tutum içine girmelerine sebep olabilir, çünkü alışıla gelen düşünce, tek bir doğru sonucun var olduğudur.
- Eğitime katılanlar, genellikle eğitimden çabuk sonuç alma isteğindedirler. Ancak yoğun tartışmalarla geçen bu eğitim çalışmalarını düşünülenden uzun zaman alacaktır.
- iyi ve yararlı örnek olayların derlenmesi yüksek giderlere yol açmaktadır.

Bu güçlükler ve sakıncalara karşın örnek olay metodunun öğren-
cilerin yetersizlik ve başarısızlık inançları çemberinin kırılmasına

(70) H.Tanyeli, a.g.e., s. 103

yardım etmek, onları daha geniş bir görüş açısına kavuşturmak açısından büyük yararları olduğu söylenebilir.

C. Rol Oynama Metodu;

Eğitimde insan ilişkilerinin inşasında rol oynama metodu sık sık kullanılmaktadır. Sınıfta bulunan üyelere çeşitli kişilerin rollerini uydurmaları sorulur. Bireyler eğitimcinin ve sınıfın huzurunda onların tasvip ettikleri rolleri seçerler ve bunları değerlendirirler(71).

Bu metotla örnek olay çözümünde olduğu gibi belirli bir sorunun neler yapılarak çözümleneceği konuşmalarla değil, gerçeğe yakın bir biçimde davranışa dönüştürülerek ve harekete geçilerek gerçekleştirilir. Eğitim sırasında rollerdeki görevlerde anlaşmazlığa düşüldüğünde eğitici tarafından rollerin değiştirilmesi söylenerek diğer rol içinde çözüm aramaları istenir.

Rol oynama metodunda istenilen hedeflere ulaşabilmek için uygulamaların ön hazırlıksız olarak yapılması gerekir. Rol oynayacaklar ne yapacaklarını tasarlayabilirler ancak rol oynama sırasında içten gelen şeylerin söylenmesi önemlidir. Önceden hazırlık yapılarak hatta prova edilerek yapılacak olan uygulamalar sonuç vermez.

Rol oynama metodunun çeşitli safhaları şu şekilde belirlenebilir(72);

1. Safha; Tüm rol oynayacakların bilmesi gereken bir açıklama yazısı

(71)Herbert G.Hicks ve C. Ray Gullett Modern Bussiness Management,

McGraw-Hills company, 1984, s.305

(72) Cemal Mıhçıoğlu, Rol Oynama Yöntemi, Milli Prodüktivite Merkezi

Eğitim Yöntemleri Seminerine Sunulan Bildiri, Marmaris. 2-5 Mayıs

1978, s. 5-7

varsa, eğitici önce okur. Yoksa bu safha atlanır.

2. safha; Gönüllü olarak ayrılan yada eğiticinin rol oynamak üzere ayırdığı kişiler, kendilerine rol özetleri verildikten sonra odadan çıkarak bu kağıtları okumaları söylenir. Ayrıca rol özetleri kağıtlarına yazılanlar konusunda birbirleriyle görüş alış verişinde bulunmamaları uyarısı yapılır.
3. safha; Onlar dışarda bu incelemeyi yaparken, eğitici, eğitim amacıyla ilgili verileri ortaya koymak üzere önceden düzenlenmiş olabileceği gözlemci çizelgelerini eğitime katılanlara dağıtır. Böyle bir çizelge kullanılması söz konusu değilse, sınıf önünde oynanacak rollerle ilgili bir açıklama dağıtır.
4. safha; Sınıftakiler bu metinleri okurken eğitici dışarı çıkarak rol oynayacakların soruları varsa onları cevaplar, gerekiyorsa rolleri ile ilgili açıklayıcı bilgiler verir.
5. safha; Daha sonra eğitici rol oynayacaklara sınıf önünde yerlerini aldırır. Kendilerine kesinlikle rolleri dışına çıkmamaları gerektiğini söyler.
6. safha; Rol oynamanın başlamasından önce eğitici sahne düzenlemesini yapar, oynanacak rollerin ne olduğunu bir kez daha açıklar, o anda ne yapılacağını belirler.

Metodun belli başlı güçlükleri arasında şunlar sayılabilir(73);

- Eğitilenler bu metodu çocukça bulabilirler.

(73)A. Ataç, a.g.e., s.126

- Rol sahipleri rollerini abartarak yada olağan davranışlarının dışında gerçekçi olmayan bir biçimde oynarlar.

D. Yönetim oyunları

Yönetim oyunlarının rol oynama metotundan farkı, rollerin çok genel ve tüm işletme fonksiyonlarıyla ilgili olmasıdır. izleyiciler, pazardaki bir kaç işletmeyi temsil eder türde roller alırlar. Verecekleri kararlar tam rekabet koşulları altında işletmenin finans, pazarlama, üretim, araştırma geliştirme gibi fonksiyon alanlarını kapsar. özel konular üzerinde geliştirilmiş oyunlarda bulunmaktadır(74).

Yönetim oyunlarına katılan yöneticiler rakip gruplara ayrılmış olup, her gurup temsil ettiği şirketle ilgili hayali durumları canlandırırken bir yandan kendilerine verilen bilgilere göre karar alırlar. Uygulama sırasında hazır bulunan juri heyeti başarılı olan gurubu seçer. Seçim sonucu değerlendirme yapılarak her grubun aldığı kararlar kritik edilir. Metodun örnek olay metoduna göre avantajı ise, eğitime katılanların aldıkları kararları sık sık değerlendirme, düzeltmeye tabi tutmalarından kaynaklanmaktadır. Metodun sakıncası ise, oyuna katılanların gerçek durumla karşılaştıklarında bu durumun baskısını hissetmemelerinden dolayı verecekleri kararların isabet derecesini etkilemesidir(75).

E. Duyarlılık eğitimi metodu

Duyarlılık eğitimi metodu, yöneticilerin kendi kendilerini daha iyi anlamalarını sağlayan ve bu kimselerin üçüncü şahıslarla olum-

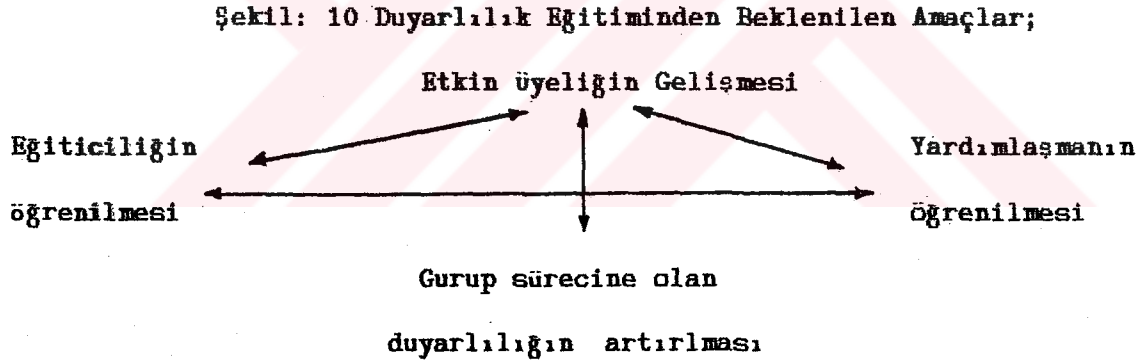
(74) A. Ataç, a.g.e., s.126

(75) Osman Yozgat, İşletme Yönetimi, 6. Baskı, İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Vakfı Yayınları, Yayın no.369-630, İstanbul- 1984, s.388

lu ilişkiler kurmasına yardımcı olan bir eğitimidir.

Duyarlılık eğitiminde, etkili bir grubun oluşturulması için ilgili alanlardan küçük bir grup çalışan personel bir araya gelir. grubun her bir üyesi gurup içinde çabaların diğer üyelere nasıl tesir ettiğini tetkik eder. Bu çabalar gündem ve belirli bir odak belirtmeden fikirlerin serbest değişimi ve samimi görüşmeler şeklinde yapılır. Gurup çabasını gerektiren işlerdeki duyarlılığın azalması görevlerdeki performansın düşmesine neden olmaktadır. Yüksek duyarlılık seviyesi farz olduğu gibi bireylerin ve takımın motive edilmesini sağlar(76).

Duyarlılık eğitiminden beklenen amaçlar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. (77);



Duyarlılık eğitimi metodu kabiliyetli ve verimli yöneticileri daha randımanlı yöneticiler haline getirmektedir. Yönetim alanında eserleri bulunan Chris Argyris'e göre " kendi kendimizi anlamadığımız sürece başkalarını anlamak mümkün olmadığı gibi, başkalarını anlamadığımız sü-

(76) James L. Riggs ve Diğerleri, Industrial Organization and Management

Six Edition, Grolier business Library, 1978, s.467

(77) A. Ataol, a.g.e., s 128

rece anlamamızda mümkün değildir." ifadesi konunun önemini belirtmektedir.

F. Deneysel Eğitim Metodu;

Bu metodla amaçlanan, Eğitilecek kişilerin kullandıkları araç gereçlerden oluşan bir eğitim atolyesi kurularak personel burada eğitime tabi tutulur. Eğitim atolyeleri üretimden ziyade eğitim amacıyla kurulur. Elde edilen bilgilerin anında uygulama imkanının olması metodun diğer görev başında eğitim metodlarına göre avantajını oluşturmaktadır. Metodun bu avantajına rağmen yüksek maliyetli olması uygulama güçlüklerine sebep olur(78).

1.7- Eğitim Uygulamalarının Değerlendirilmesi

Uygulanan personel eğitimi faaliyetlerinin daha önceden belirlenen personel eğitimi ihtiyaçlarını gidermede ne ölçüde başarılı olduğunun belirlenmesi yani eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi zorunluluk ifade eder. Buna göre eğitimin başarı derecesini belirleme imkanı doğar. Değerlendirme sonucu eğitim öncesi ve sonrası durum ölçüldüğü gibi, ileride yapılacak olan eğitim uygulamalarında hangi noktalara dikkat edilmesinin gerekli olduğunu belirlemede önemlidir.

Personel eğitimi faaliyetlerinin değerlendirilmesi yapılırken

(78) A. Ataç, a.g.e., s.123

aşağıdaki sınıflandırmadan yararlanmak mümkündür(79).

A. Yapılış zamanları bakımından değerlendirme

- a) Uygulama öncesi değerlendirme
- b) Uygulama sırasında değerlendirme
- c) Uygulama sonucunda değerlendirme
- d) izleme aşamasında değerlendirme

B. Eğitime katılanlar bakımından değerlendirme

- a) Tepkilerin değerlendirilmesi
- b) öğrenmenin değerlendirilmesi
- c) Becerilerin değerlendirilmesi
- d) Davranışın değerlendirilmesi
- e) Başarı derecesinin değerlendirilmesi

C. Eğitim programlarındaki gelişim aşamaları bakımından değerlendirme

- a) Eğitim programlarının amaçlarına uygunluğunun değerlendirilmesi
- b) Eğitim programının uygulanış durumunun değerlendirilmesi
- c) Eğitime katılanların, örgütlerine ilişkin sorunların çözümünde getirebildikleri kolaylık ve başarıların değerlemesi

Eğitime katılanların eğitim programı hakkındaki görüşleri yardımıyla eğitimin etkinliğinin ve verimliliğinin ölçülmesi mümkündür.

(79)A.H.Kalkanderen, a.g.e., s. 166-167

yapılacak olan değerlendirmeler sonucu onların olumlu ve olumsuz tepkilerini ölçümlemek mümkün olmaktadır.

Tepkilerin ölçülmesinde sırası ile şu işlemler yapılabilir(80);

1. Neyin saptanması gerekeceğinin belirlenmesi
2. Bu amaçla yazılı bir görüş formunun belirtilmesi
3. Formun tepkileri tablolandırmaya ve sayısal değerlere bağlamaya imkan verecek biçimde düzenlenmesi
4. Formlarda kimliği belirtecek sorulardan kaçınarak cevapların gerçekçi olmasının sağlanması
5. Eğitilenlere, formda sorulan sorular dışında da görüş ve düşüncelerini belirleme imkanı sağlayacak bir yer ayrılması.

Personel eğitimi programının değerlendirilmesi amacıyla eğitime katılanların eğitim programları hakkındaki tepkilerini öğrenmede eğitim programının sona ermesini beklemek zorunlu olmamaktadır. Personel eğitimi programı içinde önceden belirlenen aralıklarla eğitime katılanların tepkisini öğrenmek mümkündür. Bunun yanında eğitim programlarının tamamlanmasından 3-6 ay sonrada yapılacak olan değerlendirmelerlede eğitim programının uygulamadaki faydalarının izlenmesi mümkün olur(81).

Anlatılanların ne derece öğretildiğini belirlemek için çeşitli metotlar kullanılmaktadır. Bu metotlar(82);

(80)Haluk Uzel, Eğitimin Değerlendirilmesi, Milli Produktivite Merkezi

Eğiticilerin Eğitimine Sunulan Bildiri, Abant. 26- 29 mart 1979, s.2

(81)F.Şenatalar, a.g.e., s.189

(82)H.Uzel, Eğitimin Değerlendirilmesi, s.7

1. Nicel sonuçların alınabilmesi için eğitilenlerin teker teker neler öğrendiklerinin ölçümü.
2. Programda öğrenilenlerin belirlenebilmesi için önceki ve sonraki bilgi düzeyinin belirlenmesi.
3. Öğrenilenlerin imkanların elverdiği ölçüde objektif olarak belirlenmesi.
4. Yine imkanların elverdiği ölçüde eğitime alınmayanlardan oluşan bir kontrol gurubu ile karşılaştırma yapılması.
5. Elde edilen sonuçların istatistiksel çözümünün yapılması.

Personel eğitimi sonucu eğitime katılanların bilgilerinde meydana gelen değişikliklerin ölçümü bazı konularda kolaylıkla yapılırken bazı konularda ise kesin yargının oluşması oldukça zordur. Örneğin, büro memurlarının daktilo yazma süratlerini ne ölçüde geliştirebildikleri belirlenebilir. Bunun yanında bir işletmenin organizasyon yapısı içinde uygulanmakta olan kuralların öğretilmesini amaçlayan bir personel eğitimi programı sonrasında etkin ve ayrıntılı bir değerlendirme yapmak oldukça güçtür.

Personel eğitimi faaliyetleri sonucu çalışanların işlerindeki başarılarının tesbiti için ayrıntılı çalışmalar yapılması gerekir. Bu amaçla eğitime katılanlarla katılmayanlar arasındaki farklılıkları gösterebilecek nitelikte kayıtların tutulması, eğitime katılanların eğitim sonrası çalışmalarını sırasında gözlemler yapılması zorunludur. Personel eğitimi programlarının değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkabilecek olan başarı/zlık durumunu personel eğitimi programının etkin olmayışına bağlamakla acele edilmemeli, işletmenin organizasyon yapısında bozuk-

lukların olup olmadığı tesbit edilmelidir. Eğer organizasyon bozuklukları söz konusu ise bu durumda eğitilenler elde ettikleri bilgileri ve becerileri uygulama imkanı bulamazlar. Örneğin, belirli bir teknige göre çalıştırılmak amacıyla yetiştirilen işçiler, üretim sürecinde meydana gelen değişiklikler nedeniyle görmüş oldukları eğitimi üretim sürecinde kullanmak imkanı bulamayabilirler. Eğitim programı uygulamaları çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarında bir gelişme sağlama amacı taşıdığı gibi çalışanların çalıştıkları organizasyonların hedeflerine uygun bir biçimde çalışmalarını sağlama amacında taşıyabilmelidir(83).

1.8- Personel Eğitimi Çeşitleri

Personel eğitiminin çeşitlerini, hukuksal farklılık, işin gelişimi veya zamanı bakımından gösterdiği farklılığa bakılarak ikiye ayrılacak suretiyle incelenebilir(84).

a) Adaylıkta personel eğitimi

b) Hizmette personel eğitimi

1.8.1- işe Alıştırma Eğitimi

Adaylık eğitimi yada oriyantasyon eğitimi olarak adlandırılan personel eğitimi, bir işletmeye yeni atananlarla birlikte hangi nedenlerle olursa olsun işletme içinde yer değiştiren ve böylece değişik bir birime veya kadroya nakledilenlerle bir süre geçtikten sonra tekrar işletmeye dönenlere uygulanır.

(83)F.Şenatalar, a.g.e., s. 193-194

(84)A.H. Kalkanderan, a.g.e., s.161

Personelin aşağıdaki eksikliklerinden dolayı oriyantasyon eğitimi daha çok önem kazanır(85).

- Daha önce herhangi bir işletmede çalışmamıştır. iş tecrübesi ve iş ilişkisi yoktur.
- Okulu yeni bitirdiğinden çok renkli ve değişken bir ortandan sıkıcı ve monoton bir ortama girmiştir.
- Para kazanma, ekonomik yönden bağımsız olma ve ailesine destek olma ihtiyacı vardır.
- Amirler tarafından takdir ve sevgi beklemektedir.
- İş yerinde okulda olduğu gibi ona sevgi ve arkadaşlık gösterecek ve sorunlarına yardım ve destek olacak arkadaşına sahip olma isteği ile doludur.
- Yalnızlık duygusu hakimdir. Bu sebeple ilk günler çekingen, sessiz ve gözlemci olmayı tercih eder, çevresine karşı güvensizlik duyguları içindedir. Bundan dolayı çevresine yanlış bir say yaparak güvensizlik duygusuna sebep olma, amirin gazabına uğrama, olay konusu ve malzemesi olmaktan çekinme, v.b. gibi olumsuz faktörlerin etkisi altında kalabilir.

İşte bu gibi duygular içinde olan işgörene verilecek olan işe alıştırma eğitiminin yüksek yararlar sağlayacağı bir gerçektir. Bu eğitle aşağıdaki sonuçlar elde edilmeye çalışılır(86);

(85)Erol Eren,"İşe Yeni Başlayan Genç İşçilerin Göreve Yönlendirilmesini Sağlayıcı Oryantasyon Eğitiminin Temel Esasları", Metal Sanayicileri Sendikası Eğitim Seminerine Sunulan Bildiri, 1986, s.10

(86)i.C. Aşkun, a.g.e., s.441-442

- Yeni personeli çevresine karşı küçülten ihmal edilme ve beceriksizlik duygularından en kısa zamanda kurtarma,
- Yeni personelin yürüteceği işin koşulları, uyacağı kurallar ve sağlam sağlık, iş güvenliği, iş dinlenmesi, v.b. gibi konularda kendisine noksansız bilgi verme
- işgörene işletmenin veya işyerinin kendi işletmesi yada işyeri olduğu duygusu yaratılması amaçlanır.

Oryantasyon eğitimini gerekli kılan diğer sebepler (87);

- işletmede personel devir hızı oranını azaltır.
- Yeni işgörenin işletme ile bütünleşmesini sağlar.
- işçiler arasında anlaşma ve ekip çalışması gerçekleşmiş olur.
- Alt üst anlaşmazlıkları azalır, hiyerarşik ilişkiler iyileştirilmiş olur.

İşe alıştırma eğitimi bir program çerçevesinde verilmelidir.

Programın çerçevesi işletmelerin ölçeği ile yakından ilgilidir. Aşağıda konuya ışık tutmak üzere bir program örneği verilmiştir(88).

Program I

Süresi: Asgari 5 saat

Konusu: işyeri ve çalışma hayatı hakkında genel bilgiler

a) işyerinin tarihçesi

(87)E. Eren, a.g.e., s.10

(88)Standart Eğitim Programları, Türkiye Metal Sanayicileri Yayını,

Haziran 1985, s. 1-31

- b) Kuruluş amacı
- c) üretim nevi ve teknik özellikleri
- d) iş akış şemasının tanıtımı
- e) işyeri, organizasyon yapısı ve yöneticilerin tanıtımı
- f) işyerinde uygulanacak hiyerarşik haberleşme esasları
- g) işyerinde uygulanacak talimat, yönetmelik ve çalışma koşulları hakkında bilgi
- h) iş kanunu ve SSK mevzuatının uygulanması ile ilgili temel bilgiler

Program II

Süresi: Asgari 3 saat

Konusu: işçinin çalışacağı ünite ile ilgili genel bilgiler

- a) ünitenin tanıtımı
- b) üniteye mevcut makina ve takımların tanıtımı
- c) üniteye çalışanlar ve yaptıkları işler ile ilgili görev ve sorumluluklar
- d) işyerinde hiyerarşi

Program III

Süresi: Asgari 5 saat

Konusu: iş ilişkileri ve genel üretim bilgileri

- a) işyerinin tanıtımı ve işletmenin genel amaçları
- b) çalışanların görev ve sorumlulukları
- c) Verimliliğin artırılması ve savurganlığın önlenmesi ile ilgili görev ve sorumlulukları

Program IV

Süresi: Asgari 3 saat

Konusu: Yangın önleme ve mücadele metotları

- a) Yangınla ilgili belgeler
- b) Belli başlı yangın nedenleri
- c) Yangından korunma

işletmelerce hazırlanan programların uygulanmasında nezaretçilere önemli görevler düşmektedir. Nezaretçiler, işe yeni alınan personel üzerinde önemli derecede etkiye sahiptirler. Bu sebeple, nezaretçiler işe yeni başlayan personelle yakın ilişki kurmalı, soracağı sorulara cevap vermeli, onlara karşı duyarlı olmalıdırlar. Nezaretçiler yanında yöneticiler ve personel yeni işe başlayan personel için yardımcı olmalı, onların sorunları ile yakından ilgilenmelidirler.

İşe alıştıırma eğitiminde yararlanılan başlıca metodlar ise (89);

- 1- İşletmeyi tanıtıcı yayınlar
- 2- Konferans, açık oturum, gurup toplantıları
- 3- Görsel teknikler
- 4- İşletme gezileri
- 5- Mülakatlar

Sadece bir metoddan yararlanma yerine bir karma teşkil edilerek modern eğitim araçları ile desteklenen işe alıştıırma eğitimi ideal sonuç verecektir.

(89) İ.C. Aşkun, a.g.e., s.447

1.8.2- Üst ve Orta Kademe Yöneticilerin Eğitimi

Günümüzde işbölümü ve uzmanlaşmanın artması sonucu yöneticilerin sahip olması gereken hüner ve nitelikleri artmaktadır. Yöneticinin esas görevi, topladığı bilgilerle diğer bilgileri karşılaştırarak analiz yapmak, ileriye dönük planlar yapmak, amaca farklı kişiler kanalıyla erişmektir. Bu sebepler yöneticilere statik yapıdan ziyade dinamik bir yapı sağlamaktadır. Yönetici eğitiminin amacı yöneticilerin işletme problemlerini halledebilmeleri için yeterli hünerlerle donatılmasıdır. (90).

Yönetici eğitimi iki temel hedefe sahiptir. Bunlar yönetici görevi yapmakta olanların işlerindeki başarı derecelerinin artırılması ve uzun vadeli hedefler dahilinde üst sorumluluk mevkilerine hazırlanmasıdır. Öncelikle birinci hedefe ulaşıldıktan sonra ikinci hedefe ulaşmak gerekmektedir (91).

Eğitim uygulamalarının gelişime olan katkıları ve uygulamada ortaya çıkan problemler aşağıdaki şekilde belirlenebilir (92);

- a) Personel eğitimi uygulamalarının gelişime olan katkıları;
- aa) Yöneticilerin geliştirilmesinde çeşitli eğitim metodları onların ehliyetlerini, performanslarını ve yaratma kabiliyetlerini artırmaktadır. Bu metodların uygulanması ile yönetici-

(90) Osman Tellimen, Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi, İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, İstanbul-1972, s.49-50

(91) F. Şenatalar, a.g.e., s.235

(92) O. Tellimen, a.g.e., 50-51

ler yönetime yeni görüşler sağlamakta, karar verirlerken alternatifleri detaylı olarak dikkate almak zorunluluğunu hissetmektedir.

ab) Yöneticiler eğitim esnasında elde ettikleri teknik bilgiler sayesinde problemi halletme, karar verme gibi konuları uygulama imkanı bulurlar.

ac) Yönetici eğitimi için harcanan para, enerji ve zaman üretimi artırıcı sonuçlar sağlar.

ad) Eğitim sayesinde yöneticiler hedef ve gayelerini astlarına açmak suretiyle onların bu gayeleri arzularak paylaşmaları sağlanır.

b) Uygulamada karşılaşılan problemler;

ba) Eğitim programı oluşturulduğunda eğer varsa yetersizliğin eğitilende olduğu dşnlmekte ve organizasyonda kaide veya işlem eksikliği olabileceği akla gelmemektedir.

bb) Eğiticiler kendilerini öğretici olarak görmekte, yöneticinin hünerlerinin geliştirilmesi üzerinde pek durmamaktadırlar. Programın sonunda eğitimin sağladığı yararlar pek araştırılmamaktadır.

bc) Karar vermeyi geliştirmede kullanılan işletme oyunları uygulamalarından yararlanma, kararların alınmasında çeşitli zorlamalar nedeniyle oyun rolleri azalmaktadır.

Üst basamak yöneticileri, işletmelerde genel müdür yardımcıları ile işletmede pazarlama, üretim, finans gibi ana fonksiyonların başında bulunan yöneticilerdir. Üst basamak yöneticilerinin alacağı kararlar işletmenin devamını sağlamada hayati öneme sahiptir. Söz konusu yöneticiler evre faktörlerine karşı çok duyarlıdırlar ve işletmenin devamı

için görevlerini en iyi şekilde yapmaları gerekmektedir.

Zamanları kısıtlı olan ve sürekli iç ve dış etkiler altında bulunan üst kademe yöneticilerinin uzun süreli eğitim programlarına katılma imkanı bulunmamaktadır. Bunun yerine kısa süreli eğitim programlarının düzenlenmesi daha yararlı olmaktadır(93).

Görev dışı eğitim metodları yardımıyla bireye göreve ve kendine ilişkin temel bilgi ve gelişiminden ziyade bunlara eklenecek ileri düzeyde bilgi ve verilmesi gerekmektedir. Bu sebeple üst basamak yöneticileri için görev dışı eğitim metodlarının daha uygun düşeceği söylenebilir. Seçilecek metod yöneticilerin sorun çözme, yargılama ve karar verme niteliklerini artırıcı özelliklere sahip olmalıdır. Üst basamak yöneticilerine yönelik eğitim uygulamalarında özellikle görev dışı eğitim metodlarından yararlanılmaktadır(94).

Orta kademe yöneticileri ise işletme içinde görev alan ve görev, yetki ve sorumluluk açısından belirli bir üste bağlı bulunan personel muhasebe şefi gibi kısım yöneticileridir. Bu kademedeki yöneticiler, üst kademe yöneticileri tarafından verilen görevleri yerine getirdikleri gibi alt kademe yöneticilerinede görev dağıtırlar. Özellikle orta kademe yöneticileri kumanda zinciri içinde oldukça önemlidir. Orta basamak yöneticilerinin eğitiminde görev başı ve görev dışı eğitim metodları bir arada kullanılırsada iş başında eğitim metodlarının ağır bastığı söylenebilmektedir(95).

(93)A. Ataoğlu, a.g.e., s.138

(94)O. Tellimen, a.g.e., s.76

(95)A. Ataoğlu, a.g.e., s.138

1.8.3- Alt Kademe Yöneticilerinin Eğitimi

Alt kademe yöneticileri, sanayi işletmelerinde ilk nezaret kademesinde çalışan personel olup, kendilerine bağlı çalışanlar üzerinde doğrudan doğruya sorumluluğa ve yetkiye sahip olan kişilerdir. Alt kademe yöneticileri ustabaşı seviyesinde görev almaktadırlar. Sanayi işletmeleri açısından alt kademe yöneticilerinin önemi, onların hem personel hemde yönetici özelliklerini birlikte taşımasından kaynaklanmaktadır. Alt kademe yöneticileri üstleri, astları, uzmanlar, sendika temsilcileri ile sürekli ilişki içindedir.

Alt kademe yöneticilerinin eğitim programlarının tipik örneklerinin kapsamı aşağıdaki şekilde tesbit edilebilir(96);

1. Alt kademe yöneticisine, yeni memuru işe nasıl başlatacağını öğretmek,
2. Alt kademe yöneticisine, yeni memurları nasıl eğiteceğini öğretmek,
3. Alt kademe yöneticisine, nasıl disiplin kuracağını ve disiplini koruyacağını öğretmek,
4. Alt kademe yöneticisine, denetimi ve liderliği öğretmek,
5. Alt kademe yöneticisine emniyeti ile ilgili sorumlulukları öğretmek,
6. Alt kademe yöneticisine ısrafın kontrolünü öğretmek,
7. Alt kademe yöneticisine, memuru anlamasını ve öfkesini

(96) Mehmet Sağlam, Organizasyonlarda Alt Kademe Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitimi, Hacettepe Üniversitesi yayınları, Ankara, s. 79-80.

kontrol altında tutmasını öğretmek,

8. Alt kademe yöneticisine planlama ve zaman araştırmasını öğretmek,

9. Yönetici eğitim kurslarının son safhasında kurs amaçları gözden geçirilmeli ve yöneticinin sorumlulukları genelde tartışılmalıdır.

Alt kademe yöneticileri için görevbaşı eğitim metodları yanında görevdışı eğitim metodlarının da uygulanması özellikle orta ve küçük boy işletmelerde büyük yararlar sağlamaktadır((97).

1.8.4- işçi Eğitimi

Sanayi işletmelerinde mavi yakalılar olarak adlandırılan işçiler, üretim prosesinde bizzat görev alan ve yüksek öneme haiz çalışma grubunu oluşturmaktadırlar. Sanayi işletmeleri açısından işçi eğitimi ayrı bir öneme sahiptir. Üretimin gerçekleştirilmesinde işçilerin eğitimsizliğinden doğan kayıplar, sanayi işletmeleri açısından büyük problemler teşkil etmektedir. İşçilerin eğitiminde göz önünde tutulması gerekli temel iki önemli nokta şu şekilde belirlenebilir(98);

a) Uygulanacak olan personel eğitimin düzeyi ve kapsamı işçilerin özelliklerine uygun olmalı ve onları etkilememelidir.

b) Eğitilen olarak, işçinin, eğitimden beklediği daha sağlam ve

(97)A. Ataoğlu, a.g.e., s.140

(98)A.B. Himmetoğlu, a.g.e., s.162

verimli (ekonomik, sosyal, psikolojik) pozisyonlara geçme isteğini. gert...
ekleştirici sonuçların eğitilen için hazır tutularak eğitim sonuu el-...
de etmek istediği sonuçlara karşı duyarlı olunmalıdır.

işçilerin eğitiminde görevbaşı ve grevdışı eğitim metodları uygulanmakta olup, ağırlık görev başı eğitim metodlarındadır. Bunun yanın-
nında sanayi işletmeleri açısından işçilerin eğitiminde ıraklık eği-
timi önemli yer tutar.

İKİNCİ BÖLÜM

ÜLKEMİZDEKİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE PERSONEL EĞİTİMİ UYGULAMALARININ GELİŞİMİ

2- GELİŞMİŞ ÜLKELER VE ÜLKEMİZ SANAYİ İŞLETMELERİNDE PERSONEL EĞİTİMİ

2.1- Gelişmiş Ülkelerde Personel Eğitimi Uygulamaları

Yüzyılımızda Dünya'da hızlı bir değişme olmaktadır. Özellikle binlerce yıllık tecrübe son yüz yıl içinde meyvalarını vermiş, artık her alanda gelişim takip edilemeyecek boyutlara ulaşmıştır. Sonuçta, üretimde kullanılan makina ve donatım karmaşık bir yapıya ulaşmış, belirli alanlarda fabrikalarda robotlar kullanılmaya başlanmıştır. söz konusu gelişim, insanların mal ve hizmetler karşısındaki seçim alternatiflerini artırmıştır. Başarılı bir sonuç elde edebilmek için yeterli bilgi ile donatılmış, görevini yerine getiren personelle çalışma yapmak gereklidir. özellikle insanın eğitim meselesi başlı başına uğraşı alanı olmuş, bu konuda sanayileşmiş ülkeler, gelişimleri sonucu diğerlerine nazaran büyük deneyimler elde etmişlerdir.

Ülkelerin gelişiminde eğitimin rolü, hiç kuşkusuz tartışılmayacak boyutadır. Başarıların Temelinde Eğitim Yatmaktadır. Denison, 1929-1957

öneminde A.B.D'nin Ulusal gelirdeki artışlarınının %23 nün işgücünün eğitim düzeyindeki artışla, %20 sininde teknik bilgi ve iş yönetimi bilgisindeki artışla ilgili olduğunu ortaya koymaktadır(1).

Günümüz işletmelerinde, teknolojinin gelişmesi sonucu elektronik ve otomatik olarak çalışan makina ve donatımın oranı gün geçtikçe artmaktadır. Bunun sonucunda bir zamanlar belirli özelliklere ve görev tanımlamalarına sahip olan işler ya tamamen ortadan kalkmakta yada şekil değiştirmektedir. Yeni teknolojiler sonucu geliştirilen makina ve donatımın kullanımı için nitelikli işgücünün gerekli olacağı bir gerçektir

Yeni teknoloji ekonominin insan gücü ihtiyacınıda değiştirmiş bu nedenle mesleki eğitim alanındada hem program hemde öğretim metodlarında esaslı yenilikler getirmiştir. Bugün orta öğretim seviyesinde CAB(Bilgisayar destekli tasarım) ve CAM (bilgisayar destekli imalat), imalatla ilgili bilgilerin Tv,Video,ve öğretim makinaları gibi araçlar yardımıyla öğretilmesi yönünde çalışmalar sürdürülmektedir. istihdam alanında siber-nasyonun olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla işçilerin yeniden eğitilmesi işçilere uygulanan sürekli eğitim fikrinin önemi artmaktadır(2).

(1)Muammer Doğan, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Bilgehan Basımevi, izmir- 1986, s.164

(2)Fevzi Ercan, İmalat Sanayiinde İleri Teknoloji Transferi ve Eğitim, Devlet Planlama Teşkilatına Sunulan Sınırlı Bir Gözlem, 22 Mayıs 1987, s.5

Bir çok sahada olduğu gibi personel eğitimi gibi çok önemli bir konuda, Japonya gibi sanayi alanında çok gelişmiş ülkelerin incelenmesi onların bu konuya verdikleri önem derecesini gösterecek ve kalkınmakta olan ülkelere örnek olacaktır. Japonya, teknolojik gelişme açısından bugün, dünyanın sayılı güçleri arasında yer almaktadır.

Doğal kaynakları sınırlı olan Japonlar, Alüminyumun %100 nü, Petrolün %99 unu, Demir cevherinin %98 ni dışarıdan alan Japonlar için söz konusu kaynakların en verimli şekilde kullanımı ayrı bir önem taşımaktadır(3).

Yüzyıl önce Japonya az gelişmiş bir ülke idi. Fakat büyük bir süratle son derece etkili ve gerçekten mükemmel bir yönetim kurmuş, Yirmi beş yıl içinde Meiji dönemi Japonyası gelişmiş bir ülke ve okuma yazma oranı gibi bazı bakımlardan bütün ülkelerin en gelişmişisi olmuştur. Japonya'nın, onsekizinci asır İngiltere'sinden ve ondokuzuncu yüzyıl Almanyası'ndan ziyade az gelişmiş dünyaya kalkınma modeli olması gerekir(4).

Günümüz Japonyası sanayi alanında dünya pazarlarında büyük payları elde etmiş, teknolojik gelişmesini hızlı bir şekilde tamamlaya-

(3) Nurdogan Arkis, "Japon Yönetim Sisteminin Anlamı ve Bazı Özellikleri"

NPM Personel Yönetimi Seminerine Sunulan Bildiri- 1984, s.4.

(4) Peter F. Drucker, "Yönetimin Yeni Rolü," cev. Muzaffer Civelek

Atatürk Üniversitesi İşletme Dergisi, Cilt:3, Sayı:3-4, s.205.

rak kısa zamanda teknoloji transfer ettiği ülkelere karşı güçlü bir rakip durumuna gelmiştir.

Japon firmaları, ölçeklerine göre büyük, orta ve küçük ölçekli olarak sınıflandırıldıklarında küçük ve orta ölçekli işletmeler, 300 iş-ciden az iş gücüne ve 100 milyon yenden daha az sermayeye sahip olan işletmelerdir. Bunlardan daha fazla sermaye ve işgücüne sahip olan işletmeler büyük işletmelerdir. Japonya'da imalat sanayi alanında küçük ve orta işletmeler % 99.5 paya sahip bulunurken, büyük işletmelerin payı % 5 dir. Büyük ölçekli işletmeler çalışanların % 26 sına sahip olup, üretimin yarısını gerçekleştirilmektedirler (5).

Tablo:1 Japonya'da Uygulanan Eğitim ve Öğretim Metodları (Önem Derecesine Göre)

	<u>Büyük</u>	<u>Küçük ve Orta</u>
(1) Görev başı Eğitimi ve öğretimi	% 87	% 82.8
(2) Kamunun düzenlediği seminerlere katılma	% 53	% 41.1
(3) Firmadaki seminerlere katılma	% 73	% 36.5
(4) Özel eğitim kurumlarındaki çalışma seminerlerine katılma	% 64	% 28.3
(5) Aynı sahadaki düzenlenen çalışma seminerlerine katılma	% 8.4	% 17.9
(6) Geçici olarak ilgili firmalarda çalışma	% 15.7	% 16.2
(7) Üniversite ve özel eğitim kurumlarına katılma	% 2.7	% 0.6
(8) Hiç bir şey yapmama	% 0.06	% 1.0

(5)K. inove, a.g.e., s.33-38

Tablo: 2 Japonya'da İmalat Sanayinde Yönetim İçin Eğitim ve Öğretimde
Kullanılan Metodlar (Önem Derecesine Göre)

	<u>Büyük</u>	<u>Küçük ve orta</u>
(1) özel gazete ve dergiler okuma		
Tv programları izleme	% 72.2	% 59.0
(2) çeşitli seminerler katılma	% 78.1	% 58.9
(3) Aynı firmadaki diğer yöneticilerle		
çalışma toplantıları yapma	% 38.0	% 36.5
(4) Uzmanlara danışma	% 32.4	% 31.9
(5) özel eğitim kurumlarına katılma	% 10.2	% 6.5
(6) Diğerleri	% 4.3	% 2.6
(7) Hiç bir faaliyete katılmama	% 5.6	% 11.8

Tablo:1 ve Tablo:2'den anlaşıldığı gibi Japon firmaları personel eğitimi konusuna büyük önem vermektedirler. Firmaların eğitimde bulunmama oranları oldukça düşüktür. Bunun yanında her iki tabloda konuya ne kadar ciddi baktıklarını göstermektedir. Japon işletmelerinde eğitim ve öğretim sistemi şu üç noktada önem taşır.

1. Sistem mavi yakalı personelden beyaz yakalı personele, yeni alınan personelden halihazırda çalışan personele, maiyetteki personelden genel müdüre olmak üzere işletmelerdeki tüm personeli kapsar.

2. Japonya'da hayat boyu istihdam şeklinde çalışma söz konusudur. Hayat boyu çalışmada, hayat boyu personel eğitimi ve öğretim sistemi bütün personele uygulanmaktadır. işletme için personel çalışmalarına yönelik personel eğitim ve öğretim sisteminin anlamı, gelecekte insanlığın faydasına sunulacak gelişmeleri sağlama amacı güden uzun süreli bir yatırım özelliği taşımasıdır.

3. Japon işletmeleri, eğitim ve öğretim terimlerini geniş anlamda kullanmaktadırlar. Örneğin, işletmeler sadece görevbaşı eğitim seminerlerini kapsamazlar, bunun yanında her seviyede resmi ve gayri resmi toplantılar, firma haberleşmeleri, özel dergilerin satın alınması, firma başkanlarınca yapılan moral konuşmaları ve özel danışmanlardan yararlanılır hatta, partiler, festivaller, kısa süreli gezi organizasyonları gibi boş zamanları değerlendirme faaliyetleri firmalar tarafından eğitim ve öğretimin bir parçası olarak nazarı dikkate alınır. Bunun yanında Japonya'da kurum içi personel eğitimi üç çeşit içinde belirlenebilir;

1. Kurum içi personel eğitimi işletme tarafından organize edilir.
2. Kurum içi personel eğitimi resmi eğitim kurumları tarafından organize edilir.
3. Kurum içi personel eğitimi özel yönetim kurumları tarafından organize edilir.

1984 yılında oluşturulan ve başbakanlığa bağlı Japonya eğitim reformu milli komitesi 21.yüzyıla dönük eğitim reformunun hedeflerini belirlemiş ve hazırladığı rapor 1986 yılı eylül ayında japon millet meclisince kabul edilmiştir. Bu rapora göre hedeflerden biride eğitimde anlayışın ömür boyu öğrenme şeklinde olacaktır. Aileden başlayarak resmi öğretim kurumlarında, daha sonrada görev ve görev dışı saatlerde mesleki ve meslek dışı sürekli öğrenme ve bilgi tazelenmeye imkan sağlanacaktır(6).

(6) Asuman Yücel (Der.), Japonyada Eğitim reformu ve Bilimsel Araştırmalar, Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara- Eylül 1986, s.4

Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre, AET'ye dahil İngiltere, Fransa da sanayide personel eğitiminin kapsamı incelendiği takdirde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır(7);

İngiltere'de 1964 yılında yürürlüğe giren sanayide eğitim kanunu ile çalışanların eğitimi işletmelerin önemli faaliyetlerden biri olmuştur. Bu kanunla çalışma bakanlığının mecburi eğitim çağını aşmış kişilerin sanayi ve ticari iş kollarından eğitimi ile ilgili sanayi eğitim odalarının kurulması öngörülmüştür. Bu odaların görevleri ise;

- Sanayide çalışmakta olan ve çalışacak kişilerin mesleki yetkinliklerini sağlamak üzere kurslar açılması,
- İş kolunda verilecek eğitimin, içeriği, niteliği ve süresi hakkında standartlar belirlemek ve bunların uygulanmasını izlemek
- Konu ile ilgili araştırmalar yapmak ve ilgililere yardımda bulunmak.

Sanayideki eğitim odaları, mali kaynaklarını kendilerine bağlı işletmelerin işçilerine ödedikleri yıllık ücret tutarının belirli bir oranına göre alınan ve levy denilen aidat yoluyla karşılamaktadır. İşletmeler ödedikleri aidat ile ilgili olarak bağlı oldukları odaların düzenlemiş oldukları eğitim programlarına eleman göndermekte yada bizzat düzenledikleri eğitim programları için gant denilen ve ödedikleri aidatın % 90 kadar ulaşan yardım alabilmektedirler.

Fransa'da 1971 yılında çıkartılan sürekli mesleki eğitim kanunu "Sürekli mesleki eğitim milli bir zorunluluktur. Bu eğitim hala çalışma

(7) Ferhat Şenatalar, "Türkiyede ve Bazı Batı Avrupa Ülkelerinde Sanayide Eğitimin Kapsam ve İçeriği" Sevk ve idare Dergisi, Sayı. 116 Nisan 1978), s.20-23

hayatında bulunan veya çalışma hayatına girmek üzere olan gençlerin ve yetişkinlerin ilk ve daha sonraki yetişkinliklerini içermektedir." Kanunla devlete bağlı işyerleri, ve idari nitelikte onlara bağlı kamu kuruluşları dışında en az on kişi çalıştıran işverenlerin tümü sürekli mesleki eğitim kanununun hükümlerine tabidirler. İşletmeler, eğitim faaliyetlerini yürütme ve geliştirme için, bir yılda işletmede çalışanlar için ödedikleri ücretin belirli bir oranını kullanmak için ayıracaklardır. Ayrılan eğitim fonunu kendileri eğitim programı düzenleyerek yada diğer imkanlardan yararlanarak gerçekleştirmektedirler yada işletme eğitim faaliyetine girmezse kanunun belirlediği vergiyi ödemek zorundadır.

Avrupa Ekonomik topluluğunda, işsizliğin önlenmesi, hızla değişen teknolojik isteklerin karşılanması, yeni işlere uygun nitelikli işçilerin bulunması sorunu topluluk düzeyinde ve üye ülkelerin kendi düzenlemelerinde mesleki eğitime verilen önemi artırmıştır(8). Roma anlaşmasına temel alınan ilkeler dışında, topluluk mesleki eğitim alanında 1975 yılında "Mesleki eğitimin gelişmesi için Avrupa merkezi'ni" Berlin de kurmuştur. Üye ülkelerin mesleki eğitim faaliyetlerine Avrupa sosyal fonu mali destek sağlamaktadır. Ancak işçileri nitelendirecek mesleki eğitim faaliyetlerin de esas görev işverenlere düşmektedir. ilave egi-

(8) Ayşe Nur Berzek, "ABT Ülkelerinin işsizlik ve Nitelikli işçi

Sorunlarına Mesleki yaklaşımları," iktisadi Kalkınma Vakfı Dergisi,

Sayı.26 (Nisan 1983), ss.35-36.

tim ,yeniden eğitim, hızlandırılmış eğitim gibi çeşitli eğitim şekil-
lerini işçilere sunmak için esas görev işverene düşmektedir. Bu şekilde
kendi işçilerine mesleki eğitim sağlama sorunu büyük işletmeler açı-
sından bir engel teşkil etmemekte, orta ve küçük işletmeleri ise sıkın-
tıya sokmaktadır. Bu nedenle üye ülkelerin hemen hepsinde birkaç işletme
bir araya gelerek ayrı bir eğitim merkezi kurmaktadır. Devletle işve-
renlere eğitim sağlamaya özendirici tedbirler (Vergiden bağışıklık gibi)
getirme yanında kendisi de mesleki eğitim merkezleri kurmaktadır.

1983' yılında yayınlanan AET özel ihtisas komisyonu raporunda;
Türk sanayinin mevcut sorunları ile Türkiye'nin AET'ye katılmasının ya-
ratacağı diğer yükümlülükler ve sorunlardan biri de yönetici kadronun
etkinlik derecesi ve eğitilmiş kalifiye işgücünün yetersiz kalışı, orga-
nizasyon giderlerinin beklenenin üzerinde gerçekleşmesine sebep oluşu-
dur (9).

İktisadi Kalkınma Vakfı, AET karşısında Türk sanayinin durumu isim-
li 53 sanayi kolunu inceleyen araştırmasında, sanayimizin AET gibi tam
rekabet ortamında çalışabilmesini engelleyen sorunları tesbit ederek,
sanayicilerin de katkıları ile yapılan çalışmalarda önlem önerilerinde
bulunmuştur. Bu tedbirlerden biriside şu şekilde belirlenmiştir (10).

"Üretim kalitesine etki yapan bir diğer önemli faktör de insan gücünün
eğitim seviyesidir. Tesisler ve makineler ne kadar modern olursa olsun
onları çalıştıracak seviyede eğitilmiş insanlara ihtiyaç vardır. Bu

(9) Devlet Planlama Teşkilatı, Ayrupa Ekonomik Topluluğu özel ihtisas

Komisyonu Raporu, Ankara- 1986, s.43

(10) Haluk Ceyhan, "Türk Sanayini AET üyeliğine Hazırlamak," iktisadi

Kalkınma Vakfı Dergisi, sayı.47 (Ekim 1986), ss.4-5

çalışanların verimliliği üretim kalitesini büyük ölçüde etkiler. İsgücü verimliliğini yükseltmek zorunludur. Çalışanların verimliliğini artırmak üzere sanayicinin, işbaşında eğitime önem vermesi özendirilmelidir. Teknisyen eğitimine önem verilmeli ve her sanayi dalında sanayicilerin gruplaşarak kendi ihtiyaçları olan teknisyenleri yetiştirmek üzere eğitim kurumları kurmaları özendirilmeli, eğitim kurumlarında ise mesleğe yönelik eğitim sistemlerine geçilmelidir.

2.2- Ülkemiz Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi

2.2.1- Ülkemizde Planlı Dönem Öncesi Personel Eğitimi Uygulamaları

Osmanlı imparatorluğu döneminde iş hayatında eğitim usta-çırak ilişkisini geçmemekte, Toplumun tarımla uğraşması, sınai faaliyetlerin gerçek anlamda ortada olmamasına neden olmaktadır. Osmanlı döneminde sınai yapının istenilen düzeyde olmaması, insan yetiştirilmesinde ciddi çalışmaların olmasını engellemiştir. İnsan gücünün geliştirilmesine yönelik ilk çabalar Mithat Paşa'nın Niş, Ruscuk ve Sofya'da açtığı ilk okul mahiyetindeki ıslahhanelerde başlamış, bunların adları 1885 yılından itibaren mektebi sanayi'ye dönüştürülmüştür. Söz konusu okullar 1914 yılında çıraklık okullarının açılışına kadar yetenekli insan gücünün yetiştirilmesine hizmet etmişlerdir(11).

(11) Ergun Zoga, "Türk Sanayinde Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri, Sorunlar, Beklentiler, Öneriler, " Teknolojik Gelişmeler ve Sanayide Eğitim Milletlerarası Sempozyumuna Sunulan Bildiri, Ankara-1988, s.4-5

Cumhuriyet döneminde sanayide eğitim konusunda ilk çalışmalar 1923 yılında İzmirde toplanan Türkiye İktisat Kongresinde ele alınmış ve sanayi grubu görüşleri Tedrisat-ı Sınaiye başlığında tesbit edilmiştir. Belirlenen bu görüşler(12);

- Ülkenin çeşitli bölgelerinde ihtiyaç ve özelliklere göre sanat okullarının açılması,
- Sanayi çırak okullarının açılması,
- Usta kurslarının açılması,
- Sanat okullarını bitirenlerin ihtisas için yurt dışına sanayi mühendisi yetiştirilmek üzere gönderilmesidir.

Cumhuriyet dönemi ile ülkemiz sanayileşme düzeyinin yükselmesi nitelikli personele olan ihtiyacıda arttırmış, örgün eğitim kurumları yanında yaygın eğitim kavramıda oluşmaya başlamıştır. 17 Haziran 1938 tarih ve 3457 sayılı "Sınai Müesseseler ve Maden Ocaklarında Mesleki Kurslar Açılmasına Dair Kanun" sanayileşen Türkiye'nin ilk hizmet içi görüntüsü içindeki faaliyetlerini sembolize eder mahiyettedir. Planlı kalkınmaya kadar olan dönemde, bilimsel çalışma ortamının hazırlanmaması, kuruluşların mesleki eğitim faaliyetlerini yürütecek personele sahip olmayışları, II. Dünya Savaşı ve diğer etkenler nedeniyle gerek mesleki gerekse personel eğitimi alanında durgunluk devresini oluşturmuştur(13).

(12)F.Şenatalar, Personel Yönetimi ve Meseri ilişkiler, s.201

(13)E.Zoğa, a.g.e., s.4-5

2.1.2- Ülkemizde Planlı Dönemde Personel Eğitimi Uygulamaları

1955 yılından itibaren sanayileşmede özel sektörün aktif olarak yer alması ve kalkınma planlarının yapılmasıyla personel eğitimi konuları ele alınmaya başlanmıştır.

Ülkemizde kalkınma planları beşer yıllık programlar şeklinde düşünülmüş, Birinci beş yıllık plan 1963-1967 dönemini, ikinci beş yıllık plan 1968-1972 dönemini, üçüncü beş yıllık plan 1973-1977 dönemini, dördüncü beş yıllık plan 1979 - 1983 dönemini kapsamıştır. Halen 1985- 1989 yıllarını içeren beşinci beş yıllık plan yürülmektedir.

Yaygın eğitim çerçevesinde ele alınan sanayide personel eğitimi kavramı, 1963 tarihli çırak, kalfa, ve ustalar hakkındaki kanun tasarısı ile 1966 yılında hazırlanan işgücün, işyerlerinde ve dışında eğitimi ile mesleğe yöneltme çalışmaları hakkındaki kanun tasarıları Planlı dönemde personel eğitimi alanında temel adımlardandır(14).

Planlı dönemde personel eğitimini yasal çerçeve içinde belirleyecek en önemli adımlardan birisi çıraklık eğitimi konusundaki yasadır. Bu konuda yapılan çalışmalar, 20.6.1977 tarihinde 2089 sayılı Çırak, Kalfa ve Ustalık Kanununun ile yasal zemine oturtulmuş, ancak kanundaki yetersizlikler nedeniyle yeni bir kanun tasarısı hazırlanmış ve 5.6.1986 tarihinde 3308 sayılı " Çıraklık ve Meslek Eğitimi kanunu yürürlüğe girmiştir.

(14) E. Zoga, a.g.e, s.7

3308 sayılı kanunla yürürlüğe giren yeni mesleki eğitim sistemi- nin başlıca amaçları şunlardır(15).

- a. Mecburi öğretimden sonra çeşitli sebeplerle örgün öğretim kurumlarına devam etmeyen veya bu öğretim kurumlarının çeşitli kademelerinden ayrılan gençleri düzenli çıraklık eğitiminden geçirmek,
- b. Mesleki ve teknik okullardaki öğrencilerin becerilerini gerçek iş ortamında geliştirmelerine imkan vermek,
- c. istihdam için gerekli mesleki yeterliliklere sahip olmayan genç ve yetişkinleri meslek kursları ile istihtama hazırlamak,
- d. Mesleki- teknik eğitim hizmetlerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için yeni finansman kaynakları sağlamak,
- e. Mesleki- teknik eğitimi araştırmalarla sürekli destekleyip geliştirmek,
- f. iş hayatının mesleki- teknik eğitimin planlama, geliştirme ve değerlendirme süreçleri ve katılımını sağlamak,
- g. Mesleki-teknik eğitim kurumlarındaki eğitim amaçlı üretim faaliyetlerini geliştirmek.

3308 sayılı kanununun 1. maddesi ile kanunun amacı; çırak, kalfa, ustaların eğitimi ile okullarda ve işletmelerde yapılacak mesleki eğitime ilişkin esasların düzenlenmesi olarak belirlenmiştir. Kanununun 12.

(15) İlhan Sezgin, "Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu ve Yeni Mesleki- Teknik Eğitim Sistemi." Uluslararası istihdam ve Mesleki- Teknik Sempozyumuna Sunulan Bildiri, Ankara-(6-9 Ekim 1986), s.1-2.

maddesine göre aday çırak ve çıraklar mesleğin özelliğine göre haftada 8 saat'ten az olmamak üzere 10 saate kadar genel ve mesleki eğitim görmeleri ve eğitime katılan adaylara ücretsiz izin verilmesi öngörülmektedir. aday çırak veya çıraklar pratik eğitimlerini işyerlerinde veya çıraklık eğitim merkezlerinde, teorik eğitimlerini ise eğitim kurumlarında veya bakanlıkça uygun görülen eğitime elverişli işyerlerindeki eğitim ünitelerinde yapacaklar, iki eğitim birbirini tamamlayacak şekilde planlanacak, yürütülecek ve pratik eğitim hazırlanan eğitim programlarına göre işyerlerinin mesleğin özelliklerine göre uygun olarak usta öğreticilerin gözetiminde yapılacaktır.

Türk kamu kesminde hizmet içi eğitim ölçme ve değerlendirme adlı çalışmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir(16);

- a. Kamu kesiminde hizmetiçi eğitim faaliyetleri bilgi ve beceri eksikliğini yeterince gerçekleştirememekte, eğitim programları sınırlı ölçüde başarılı olmaktadır. Kamu iktisadi teşebbüslerinde örneğe alınanların % 19.23'ü eğitim programlarının çok başarılı olduğunu belirtirken, %80.76'sı bir ölçüde başarılı bulmaktadır.
- b. Personelin eğitim ihtiyaçları kısmen belirlenebilmektedir.
- c. Hizmet içi eğitim programları bir ölçüde bilgi kazandırmaya yönelik olup, bunun yanında becerileri geliştirmek ve davranışlara olumlu yön vermek amaçları üzerinde durulmamaktadır.

(16)Doğan Canman, Türk kamu Kesminde Hizmet içi Eğitim ölçme ve Değerlendirme, Türkiye Ortadoğu Amme idaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara -1979, s.95-99

- d. Örgün eğitim kurumlarının yetersizliği nedeniyle nitelikli elemanların yetiştirilmesi işlemi kamu kurumlarına düşmekte ancak kurumların hizmet içi eğitim'de başarıları ise çok sınırlı kalmaktadır.
- e. Meslekten eğitici görevli yetiştirilmesine pek az önem verilmektedir.
- f. Eğitimin uygulanması aşamasında genellikle düz anlatım uygulanmakta, modern eğitim yöntemleri izlenmemektedir.
- g. Öğretilenlerin uygulanması eğitimin başarısını göstermesi açısından çok önemlidir. Bu konuda, Kamu İktisadi Teşebbüslerin'de Araştırma sonucu elde edilen sonuçlar belirtilirse kuruluşların %57.69'u öğretilenlerin uygulanmasına imkan verirken %42.30'u imkan vermemektedir. Oran umut verici olmakla birlikte düşüktür. Eğitim, öğretilenlerin uygulama imkanı ölçüsünde başarıya ulaşır.

Kasım 1982-Mayıs 1983 tarihleri arasında ülkemizi ziyaret eden Dünya Bankası uzmanlarının endüstriyel ve mesleki eğitim konusundaki araştırmaları sonucu hazırlanan raporda, Sümerbank, Etibank gibi kamu iktisadi teşebbüsleri ve Koç holding gibi özel sektöre ait büyük ölçekli kuruluşlarla Devlet Yatırım Bankası ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankası gibi kuruluşlar yeni elemanlarla mevcut elemanların terfisi için kurslar düzenleyen eğitim organizasyonları kurmuşlardır. Bunun yanında Birleşmiş Milletlerin endüstriyel gelişimi sağlama organizasyonu UNIDO, gübre, demir-çelik, petro-kimya ve kağıt alanındaki işletmelerin eğitim programlarının düzenlenmesinde yardımcı olmuştur. Bunların yanısıra üç ana neden işletme içi eğitim alanındaki zayıflıkların varlığını belirlemek-

tedir. Buna sebep olan aksaklıklar şunlardır(17);

- a. Profesyonel personelin eğitimine gereken önem verilmemiş bunun sonucu üretim, bakım ve kalite kontrol ile ilgili ustalıklar plansız olarak elle ve deneyim usulleri ile elde edilmiştir.
- b. Endüstriyel eğitimciler az eğitilmiş ve düşük ücretli olup motive edilmemektedirler.
- c. Yakın zamanlarda işverenin ve binlerce işçinin üzerinde eğitimin çöşkunluğu üzerinde dikkate değer bir zayıflama olmuştur.

Bunun yanında küçük ve orta ölçekli özel işletmeler özel sektör ve kamu iktisadi devlet teşebbüslerinden ustalaşmış ve hali hazırda eğitilmiş işgücünü transfer etmektedirler. Bunu ortadan kaldırmak için yüksek ücret uygulamak gereklidir.

Planlı dönemde yaygın eğitimin önemi vurgulanmış konuyla ilgili ciddi politika ve tedbirler öngörölmüş, uygulamalar için ciddi girişimlerde bulunulmuş, ancak konuyla ilgili politika, tedbir ve yapılan değerlendirmeler beklenen düzeyde başarılı olamamış, muhtevası konusunda görüş birliğine varılamamış, mali kaynaklar sağlanamamış, konunun örgün eğitim konusu gibi bir ihtisas işi olduğu konusunda görüş birliği

(17) Turkey, Industrial and Vocational Training Survey, Document of The World Bank, July 27, 1983, s.8-9

sağlanamamıştır(18).

Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı'nın Sanayide hizmet içi eğitim planlaması konusunda ilgili kuruluşlara olan yazısı(19); "...Bugüne kadar kısıtlı bir şekilde ele alınabilmiş kalkınma planları açısından hayati önem taşıyan bir konunun VI. Beş Yıllık Kalkınma Planında ülke boyutunda geniş bir plan, plan hedef ve politikaları ile yer alabilmesi amacıyla, mevcut birikimi değerlendirebilecek bir çalışma grubunun kurulması ve VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı için bir teklif hazırlamanın faydalı olacağı düşünülmüştür...." ifadeleri ile Devlet Planlama Teşkilatı yetkilileri ile ilgili kuruluşların hizmet içi eğitim planlama çalışma grubu oluşturmalarının ön görülmesi, konunun öneminin anlaşılması açısından sevindiricidir.

2.3- Ülkemizde Sanayi İşletmelerine Personel Eğitimi Alanında Destek Kuruluşlar

Örgün eğitim yanında yaygın eğitime olan ihtiyacın gün geçtikçe artması personel eğitimi alanında işletmelere hizmet veren kuruluşların artmasına neden olmaktadır. Sanayi işletmelerinde paket programlar sunan kuruluşlar oldukça önemlidir. Ülkemizde Personel eğitimi alanında kamu ve özel sektör tarafından kurulmuş kuruluşlar faaliyet gös-

(18) İbrahim Yurt, Kalkınma Planları ve Yıllık Programlarda Yaygın Eğitim,

DPT, Sosyal Planlama Başkanlığı, Ankara, s.150-151

(19) Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Sanayide Hizmet İçi Eğitim Planlaması ile İlgili Yazısı, Sayı, 2.3.7-1-88-1581, 25 Mart 1988

termektedir. Ülkemizde söz konusu kuruluşlara, Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi (SEGEN), Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), Türk Sanayi Sevk ve idare Enstitüsü (TÜSSİDE), Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı (KÜS-GET), iş ve işçi Bulma Kurumu, Türkiye Orta Doğu Amme idaresi Enstitüsü (TODAİE), Çıracılık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü, Yönetim Geliştirme Merkezi, Sevk ve idare Araştırma ve Geliştirme A.Ş., üniversiteler örnek olarak verilebilir. Söz konusu kuruluşlar incelenirse;

1- Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü (SEGEN)

SEGEN genel müdürlüğü T.C. Hükümeti ile Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı UNIDO'nun ortak projesi olarak bakanlar kurulunun 10.11.1978 tarih ve 7/16728 sayılı kararı ile kurulmuştur. SEGEN, kamu kurumu niteliğinde tüzel kişiliğe haiz, bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi olarak faaliyette bulunmaktadır. Kuruluş, Ekonomik sosyal ve teknolojik gelişmeler istikametinde kamu ve özel sektör sanayi kuruluşlarında görevli teknik ve yönetim personelinin bilgi ve becerilerini artırarak ülke kalkınmasına yardımcı olmak amacıyla kurulmuştur. Bu amacı gerçekleştirmek için eğitim, danışmanlık ve yayın faaliyetlerinde bulunmaktadır.

Eğitimle ulaşılmak istenilen amaçlar aşağıdaki şekilde belirlenebilir(20);

aa) Ülke düzeyinde, sanayi kuruluşlarının problemlerini, eğitim

(20) Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü, 1987 Yılı Faaliyet Raporu, Ankara- Ocak 1988 s.1-13

- ihtiyaçlarını, eğitim imkanlarını eğitim faaliyetlerini belirlemek üzere araştırma yapmak,
- bb) Sanayide çalışan tecrübeli mühendis ve diğer personelin, teknik, idari, ve organizasyon bilgi ve becerilerini artırmak, kendilerini daha ileri teknolojileri uygulayabilecek duruma getirmek, müesseselerinde en verimli şekilde tatbik edebilecek sistem ve usüllerin kurulmasını sağlamak ve onları daha üst seviyelere hazırlamak üzere eğitim programları hazırlamak,
- cc) Yeni işe başlayan üniversite ve yüksek okul mezunlarına, meslekin kariyerlerine iyi bir başlangıç yapmalarını temin etmek ve sonradan görevlerini yürütürken geliştirecekleri temel tecrübeleri kazandırmak için gerekli sınıf içi seminer, gerekse fabrika içi işbaşı eğitimi sağlamak üzere eğitim programları düzenlemek,
- dd) Çağdaş teknolojileri Türk sanayiine tanıtmak ve ihtisaslaşmayı sağlamak,
- ee) Benzer faaliyetlerde bulunan diğer ülke kuruluşlarıyla işbirliği yapmak,

Danışmanlık alanındaki görevleri ise;

- Sanayi kuruluşlarının problemlerinin çözümünde yardımcı olmak üzere danışmanlık hizmetlerinde bulunmak,
- Çalışma konuları ile ilgili enformasyon ve yayın hizmetleri yapmaktır.

1984 yılında T.C. Hükümeti ile uluslararası imar ve Kalkınma Bankası arasında imzalanan sınıai eğitim projesi anlaşmasıyla, bir endüs-

triyel eğitim sistemi için kurumsal çerçeveyi oluşturması ve teknisyenler, denetçiler ve profesyonel personelin hizmet içinde ve işbaşında endüstriyel eğitim görmeleri için program geliştirmek görevi SEGEM'e verilmiştir.

SEGEM tarafından Sınai eğitim faaliyetleri çerçevesinde Temmuz 1978- 31 Aralık 1987 tarihleri arasında 1174 seminer, 75 müşavirlik, 14 sempozyum, 4 panel, 154 lisan kursu olmak üzere toplam 1497 eğitim programı gerçekleştirilmiştir. Eğitim programlarının uygulanması sırasında değişik eğitim teknikleri kullanılmakta, programların kapsamına göre örnek olay ve örnek hesap çalışmaları, demonstrasyon, laboratuvar çalışmaları, fabrika gezileri ve fabrikalarda işbaşı eğitimi yapılmaktadır. Eğitim programlarının uygulanmasında modern eğitim araç ve gereçleri kullanılmakta, sanayiinin talepleri üzerine özel konularda seminerler düzenlenmektedir. Sınai eğitim faaliyetleri yabancı, üniversite, sanayi ve SEGEM uzmanları tarafından yürütülmektedir. 1987 eğitim programında, sanayinin önem ve öncelikle ihtiyaç duyduğu konular gözönünde bulundurularak 162 konuda 252 sınai eğitim programına yer verilmiş, bunun dışında bazı sınai kuruluşların özel sınai eğitim ve müşavirlik talepleride sanayinin yeni ihtiyaç duyduğu konular dikkate alınarak program revizyonu yapılmış planlanan program 252 iken gerçekleşen program sayısı 306 olmuştur. 1987 yılı sınai eğitim ve müşavirlik faaliyetleri 21 ana grupta ele alınmıştır. Bunlar;

- 1- Yönetim Grubu
- 2- Bilgisayar Bilimleri Grubu
- 3- Üretim Yönetimi Grubu

- 4- Muayene ve Kontrol Grubu
- 5- imalat Yöntemleri Grubu
- 6- Hidrolik-Pnömatik Grubu
- 7- Makina Dizayn Grubu
- 8- Proses, Tasarım Grubu
- 9- Isıtma- havalandırma Grubu
- 10- Korozyon Grubu
- 11- Çevre Mühendisliği Grubu
- 12- Gıda Teknolojisi Grubu
- 13- Koruma Grubu
- 14- Endüstriyel Elektirik-Elektronik Grubu
- 15- Otomatik ve Nümerik Kontrol Grubu
- 16- Döküm Teknojisı Grubu
- 17- Demir Dışı Metaller Grubu
- 18- Hammadde Grubu
- 19- Malzeme seçimi ve üretim Grubu
- 20- Isıl işlem Grubu
- 21- Eğitim Grubu'dur.

Beyem tarafından hazırlanan programlar belli bir bedel karşılığında düzenlenmektedir. Kurum, personel eğitimi açısından sanayi işletmelerinin yararlanabileceği etkin bir kuruluştur ve ülkemizde konuyla ilgili önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

2- Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)

1965 yılında 580 sayılı yasayla kurulan Milli Prodüktivite

Merkezinin kuruluş yasasının 2. maddesi kurumun görevleri içinde" Verimlilikle ilgili teknik yardımlar sağlamak, eğitim ve danışmanlık çalışmaları yapmak ve çeşitli araçlarla verimliliği artırıcı bilgiler ve modern yöntemleri yaymayı belirlemiştir. Milli Prodüktivite Merkezi düzenli eğitim programları düzenleme yanında talep üzerine eğitim programlarında hazırlamaktadır. Eğitim programları kamu ve özel sektör işletmelerine açık olup programların bir kısmı ücretli bir kısmı ücretsizdir. Öncelikle hedef kitle olarak üst ve orta düzey yöneticiler belirlenmiş zaman zaman küçük sanayici, usta ve sekreterler'de kapsam içine alınmıştır. MPM 1987 yılı çalışma programında 15 konuda 30 eğitim çalışması gerçekleştirilmiş ve 1565 kişinin katılımı sağlanmıştır(21).

Milli prodüktivite Merkezinin 1987 yılında düzenlediği eğitim çalışmaları aşağıda gösterilmiştir(22);

- Küçük ve orta boy sanayi teşebbüslerinin sorunları, çözüm yolları ve geliştirilmesi semineri,
- REFA (Alman teknik yardım programı çerçevesinde MPM'ne danışmanlık yardımı) işletüdü ve işletme organizasyon kurumu tarafından geliştirilmiş olan yöntem ve uygulamaların Türkiyede'ki sanayi işletmelerinde yaygınlaştırılmasını amaçlayan bu proje çerçevesinde 1987 yılındaki çalışmalar için kursların düzenlenmesi-

(21) Ayfer Erbersler (haz.), Sanayide Hizmet içi Eğitim Planlaması

Çalışma Gurubunun 14.4.1988 Tarihli Toplantısı için Çalışma Notu,

Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara- 1988, ss.1-2.

(22) MPM, XXVII. Genel Kurul Raporu, Ankara- 1988, ss.88-96.

ne başlanmış, Ankara, İstanbul, ve Bursa'da bölgesel olarak düzenlenen kursların yanı sıra Sümerbank, Karabük Demir Çelik İşletmeleri ve Eskişehir lokomotif ve Motor Sanayi Müesseseleri için düzenlenen işletme içi kurslarla birlikte 1987 içinde 200 teknik eleman işletme uzmanı olarak eğitilmiştir.

- Sanayi İşletmelerinde Verimliliği Ölçüm ve Analizi Semineri;
- Personel Yönetimi Semineri;
- Şeker Fabrikaları A.Ş. Genel Müdürlüğü personel yönetimi semineri
- İşletmelerin Mali Durumunun Değerlendirilmesi, Mali Kaynakların Analizi ve Finansman ihtiyacının Belirlenmesi Semineri;
- Dosyalama Teknikleri Eğitimi;
- Verimlilik Sohbet Toplantıları;
- Halkla İlişkiler Semineri;
- Sekretrlik Eğitimi Semineri;

3- İş ve İşçi Bulma Kurumu

1457 Sayılı İş Kanununun 84. maddesi işçilerin mesleki eğitimlerinin yükseltilmesi ve kalifiye işçi yetiştirilmesi için gerekli tedbirlerin alınması görevini iş ve işçi bulma kurumuna vermiştir. Kurum İş Kanununun ilgili maddesi dışında 20.7.1973 tarih ve 146222 sayılı kurum ödevlerinin yapılması şekilleri hakkındaki tüzük, 19.1.1977 tarih ve 2761 sayılı kurum talimatı ve yıllık çalışma programlarını dikkate alarak uygulamalarını sürdürmektedir.

İş ve İşçi Bulma Kurumunun sanayide eğitim faaliyetlerinin

amacı (23); imalat sanayi işyerleri ile maden ve benzerlerini çıkaran işyerlerinde ve gerek görülen diğer ekonomik faaliyetlerde işitgal eden işyerlerinde yöneticilik görevi yapan yetişkin işçilerin mesleki formasyonlarının geliştirilmesidir. Kurum tarafından 1988 yılına kadar "Nezaretçi seminerleri adı altında yapılan söz konusu çalışmalar bugün ilk kademe yöneticilik seminerleri olarak yürütülmektedir. ilk kademe yöneticili semineri, işletmelerde çalışan yöneticilerin (usta, usta başı, postabaşı, nezaretçi, teknisyen, şef, ve bunların yardımcıları, mühendisler v.b.) yöneticilik ve iş öğretimi konularında fabrika içinde belli bir program çerçevesinde geliştirilmelerini sağlayan bir yetişkin eğitimidir. Eğitimin uygulaması günde ortalama 6 saatten 5 işgünü veya günde ortalama üç saatten 10 işgünü süren, 10-20 kişilik guruplara yönelik olmakta, her bir seminer için 250.000 Tl masraf alınmaktadır. Eğitim uygulamaları klasik düz anlatımdan daha çok soru sorma, tartışma, örnek olay çözümü gibi modern eğitim metodlarıyla, video, slayt, gibi modern eğitim araçlarıyla destekli olarak yapılmaktadır. Kurum 3308 sayılı çıraklık ve mesleki eğitim kanununun yürürlüğe girmesiyle bu konudaki eğitim faaliyetlerini durdurmuştur. Kurum tarafından uygulanan Yetişkin işçilerin mesleki formasyonlarının geliştirilmesi çalışmaları, ilk kademe yöneticilik semineri programı ana başlıklar halinde belirlenirse;

- a. sanayide eğitim ve eğitim çeşitleri
- b. ilk kademe yöneticisinin nitelikleri, görev ve sorumlulukları,
- c. Sanayide insan ilişkileri

(23) iş ve işçi Bulma Kurumu, Sanayide Eğitim Faaliyetleri, Ankara-Nisan 1988.

- d. işyerinde iş ilişkileri
- e. Eğitim Programının Hazırlanması
- f- iş başında iş öğretimi
- g- iş metodlarının geliştirilmesi
- h- işyerinde haberleşme
- ı- Kazalar ve iş güvenliği
- i- Seminer değerlendirilmesi

4- KÜSGET

Küsget Genel Müdürlüğü küçük sanayi işletmelerinin hammadde temininden ürün pazarlamasına kadar her türlü sorunların giderilmesine yönelik; teknik ve yönetim danışmanlığı konularında destekleme, yönlendirme hizmetleri vererek küçük sanayicilerin ülkemiz kalkınması hamlesi içerisinde gerekli rolü alması amacıyla 6.9.1983 tarihinde 18157 sayılı resmi gazetede yayımlanan Birleşmiş Milletler Kalkınma Teşkilatı ile yapılan Milletlerarası anlaşmayla kurulan Sanayi ve Ticaret Bakanlığının şemsiyesi altında yarı özerk statü ile ve tüzel kişiliğe haiz ve bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi olarak icra görevini yerine getirmekle yükümlü bir kamu kuruluşudur. Küsget Genel Müdürlüğü'nün küçük sanayicilere teknik ve yönetim danışmanlığı kapsamında desteklenme yönlendirme hizmetlerinin icrasında "Sanayide hizmet içi eğitim" doğal bir faaliyet olarak yer almaktadır. Kurum faaliyetlerini merkez teşkilatı yanı sıra Gaziantep, Ankara, İstanbul, Bursa, ve Konya illerinde teknik bakımdan donatılmış ve tecrübeli elemanlarla sürdürmektedir.

Küsget, sanayicilere dağıtılmak üzere çeşitli eğitici yayınlar hazırlanmıştır. Küsget Genel Müdürlüğü, sanayicinin eğitilmesi konusunda

beş ayrı proje hazırlayarak geleceğe dönük faaliyetlerini daha planlı ve programlı olarak gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu projeler;

- a. Teknik yardım ve destek program projesi
- b. işletme planlaması projesi
- c. kalite temini projesi
- d. Küçük sanayiciye yönelik seminer, kurs ve el kitapçıkları klavuzlar hazırlanması
- e. Teknik ve yönetim elemanları eğitimi

5- Türkiye ve Ortadoğu Amme idaresi Enstitüsü (TODAİE)

Türkiye ve Ortadoğu Amme idaresi Enstitüsü, Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Birleşmiş Milletler arasında 1952 yılında imzalanan ve 6311 sayılı yasa ile onaylanan yasa uyarınca 1953 yılında faaliyete başlamış, 1958 yılında çıkarılan 7163 sayılı kuruluş yasası ile bilimsel, yönetsel, mali özerklik ve tüzel kişilik kazanmıştır. Enstitünün amacı, kamu yönetiminin çağdaş yönetim anlayışına göre gelişmesine ilişkin çalışmalar yapmak ve bu anlayış doğrultusunda kamu görevlilerinin gelişmesine yardımcı olmaktır. Enstitünün amaçları üç faaliyet dalında gerçekleştirilmektedir. Bunlar, öğretim ve geliştirme, araştırma ve yardım, derleme ve yayındır. Kurum faaliyetleri aşağıdaki şekilde tesbit edilebilir(24);

bunlar, kamu yönetimi lisans üstü uzmanlık programı, organizasyon ve metod kursu, kısa süreli eğitim programlarından oluşmaktadır. 1986 ve 1987

(24) Türkiye ve Ortadoğu Amme idaresi Enstitüsü, 1988 Yılı Eğitim Programları, Ankara- 1988, s.5-13

yıllarında 39 kısa süreli seminer programı düzenlenmiş ve seminerlere 1313 kamu görevlisi katılmıştır. Kurum, kamu kurum ve kuruluşlarından gelen seminer taleplerinide yerine getirmektedir. Bu amaçla Sümerbank, Pet- Kim, MKE, Şeker Fabrikaları A.Ş., Tarım işletmeleri Genel Müdürlüğü gibi bir çok kuruluşa yönetim ve ekonomi alanında birer hafta süreli seminerler düzenlenmiştir. Enstitünün 1988 yılı eğitim programları içinde özellikle kamu sektörü sanayi işletmelerine dönük eğitim programları belirlenirse;

- Proje yönetimi semineri
- Çağdaş personel yönetimi semineri
- Yönetimi geliştirmede organizasyon ve metod kursu
- Basic programlama dili ve uygulamaları semineri
- Yöneticiler için bilgisayara giriş ve mikro bilgisayar uygulamaları semineri
- Hizmet içi eğitim semineri
- Yönetim ve hukuk semineri
- işletmelerde etkinli ve verimlilik
- Norm kadro teknikleri semineri
- Bilgisayar eğiticilerinin eğitimi semineri
- Yüksek yöneticilerde stres ve stres yönetimi
- iş basitleştirme teknikleri ve verimlilik semineri

- Personel yönetiminde insan ilişkileri semineri
- Personelin değerlendirilmesi semineri
- Evrak, dosya ve arşiv semineri
- Yönetim psikolojisi semineri
- Halkla ilişkiler semineri

6- Türk Sanayi Sevk ve idare Enstitüsü (TÜSSİDE)

28.11.1983 tarih ve 18235 sayılı resmi gazetede yayınlanan yönetmelikte Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığınca TÜBİTAK'la birlikte yönetilme üzere Gebze- Kocaelide faaliyete geçen Türk Sanayi Sevk ve idare Enstitüsünün amacı (25);

- a. Kamu ve özel kesimde üst ve orta kademe yöneticilerine hizmete ilişkin eğitim yapmak,
- b. Kamu ve özel kesimde, yönetimi geliştirecek, karşılaşılan yönetim problemlerini çözümlenecek, sanayide üretimi artıracak en son bilimsel ve teknik gelişmeleri ilgili- lere aktaracak bilimsel toplantılar düzenlemek,
- c. Konu ile ilgili yayınlar yapmak,
- d. Diğer kuruluşlarla işbirliği ve koordinasyonu sağlamaktır.

1971 yılında Devlet Planlama Teşkilatınca öngörülen Türkiye Sanayi sevk ve idare Enstitüsü 9 haziran 1971 tarihinde Türkiye Cumhuriyeti ile Milletlerarası İmar Bankası arasında yapılan borçlanma anlaşması ve 12 Eylül 1971 tarihli resmi gazetede yayınlanan 7/2950 sayılı Bakanlar

(25) Türkiye Sanayi Sevk ve idare Enstitüsü, Tanıtıcı Döküman, Kocaeli-

1988, ss.1-6

kurulu kararıyla kurulmuştur.

TÜSSİDE' düzenlediği eğitim programlarında konularında uzman olan öğretim üyeleri yanında sanayi işletmelerinin yöneticilerinden yararlanmakta, eğitimin uygulanmasında modern eğitim araçları kullanılmaktadır. Enstitü, eğitim faaliyetlerini yarıyıllık programlar çerçevesinde yürütmekte, işletmeler tarafından talep edilirse özel eğitim programlarında düzenlenmektedir. Enstitünün 1988 yılı ikinci yarısı eğitim programları aşağıdaki gibidir(26);

- Yöneticilerde davranış geliştirme
- Yönetimde stratejik konular
- işletmelerde çağdaş pazarlama anlayışı içinde satış arttırma teknikleri
- Organizasyon geliştirme ve etkin takım çalışması yaratma
- Bakım Yönetimi
- işletmelerde insan gücü planlaması
- Etkin yönetici-kişisi ve organizasyonları yönetme
- işçi ve işveren ilişkilerinde uygulamalar
- Personel yönetiminde yeni yaklaşımlar
- Lojistik ve malzeme yönetimi
- Yönetici ve karar verme
- Maliyet düşürme teknikleri
- Organizasyonel Davranış
- Strateji ve organizasyon yapısı ilişkileri
- işletmelerde personel seçimi ve performans analizi
- üretim Planlama ve stok sistemleri, yaratıcı pazarlama ve satış

(26) TÜSSİDE, 1988 II. Yarı Yılı Eğitim Programları, Kocaeli- 1988

seminerler belirli bir gün ve bedel karşılığında düzenlenmektedir.

7- Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü

Yürürlüğe giren 3308 sayılı Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kanununun icrası Mili Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde kurulu olan Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğüne bağlı 45 ildeki çıraklık eğitim merkezleri yardımıyla sürdürülmektedir.

8- Yönetim Geliştirme Merkezi

özel bir kuruluş olan Yönetim Geliştirme Merkezi, Yarıyıl yada yıllık eğitim programları ile sanayi işletmelerinin eğitim ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışmalar yapmakta, bunun dışında sanayi işletmelerinin özel eğitim taleplerininide yerine getirmektedir. Yönetim geliştirme Merkezinin 1988 yılı 1. yarıyıl program içeriğinden örnekler verilir-se (27):

Genel Yönetim Eğitimleri:

- işletmelerde savurganlığın önlenmesi
- Pareto analizi ile etkin ve pratik yönetim
- QCC (Japon Tekniği)
- Yönetici zaman planlaması
- Yaratıcı yönetimde beyin fırtınası
- Toplantı yönetimi

(27)Yönetim Geliştirme Merkezi, 1. Yarıyıl Eğitim Program Brosürü, istanbul- 1988

- Başarılı bir reorganizasyon nasıl yapılmalı?
- Süratli ve etkili okuma semineri
- Liderlik sanatı
- Kapsam dışı personelin değerlendirilmesi
- Karar verme ve problem çözme yöntemleri
- Kişisel davranış ve etkinliğin geliştirilmesi
- Çalışanlara iş güvenliğinin benimsetilmesi
- Şefler için temel yönetim programı
- Müdürler için genel yönetim programı

Üretimle ilgili Personel Eğitimleri;

- Tüm çalışanlar tarafından kalitenin geliştirilmesi
- Üretimde maliyet düşürme semineri
- Üretim yöneticisi yetiştirme kursu
- Modern stok kontrol kursu
- İş etüdü kursu

Pazarlama ve Satışla ilgili Personel Eğitimleri;

- Yaratıcı pazarlama ve satış semineri
- Çağdaş pazarlama ve satış
- Hizmet sunuş/ satış gurup çalışması
- Üniversal selling Techniques
- Temel pazarlama ve satış kursu

Mali Konularla ilgili Personel Eğitimleri;

- Her yöneticinin bilmesi gereken mali konular
- Mali dönem sonu değerlendirme
- Bilanço okuma tekniği

Sekreterlik Eğitimleri:

- Dosyalama sistemleri

- Sekreterlik geliştirme semineri

İlgili programlar belli bir bedel karşılığında ve program çerçevesinde belirlenen yerlerde yapılmaktadır.

Yönetim geliştirme merkezinin 1984-1988 döneminde müşavirlik, eğitim, araştırma, yönetici seçimi ve QCC hizmetleri verdiği kuruluşların sayısı 154'ü bulmuştur. Bunlar içinde Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları, Etibank, Karadeniz Bakır işletmeleri, Kordsa, Iassa, Good Year gibi işletmeler mevcuttur(28).

9- Sevk ve idare Araştırma ve Geliştirme

1977 yılında kurulan kuruluş, Genel sevk ve idare, pazarlama satış sevk ve idaresi, üretim sevk ve idaresi, Mali sevk ve idare, personel sevk ve idaresi, Bilgisayar sevk ve idaresi, fizibilite çalışmalarını konularında işletmelerin sahip olduğu problemleri tanımlayarak çözümleme amacı gütmektedir. Şirket eğitim uzmanlarının verdikleri müessese içi ve halka açık seminer ve konferanslarla işletme yöneticilerini eğitmektedir. Kuruluş, Rank Training, Sand piper, Frost international gibi eğitim ve araştırma guruplarının temsilcisidir. Kuruluş 1987 yılında 15 işletmede 17 eğitim programı sunmuştur(29).

(28)Yönetim Geliştirme Merkezi, Yönetimi Geliştirme Merkezi Tarafından

1987 Yılında Yapılan Müessese Eğitimleri Bilgi Formu, istanbul-

1988

(29)Sevk ve idare Araştırma ve Geliştirme, Tanıtıcı Döküman ve Referans

listesi, istanbul- 1988, s.3

10- Üniversiteler

Üniversiteler ülkemiz sanayi işletmelerinin ihtiyaç duyduğu elemanları yetiştirme yanında konferans, seminer, kurslar düzenleyerek, yada düzenlenen programlara katılarak sanayi işletmecilerinin temsilcilerine bilgi transferinde bulunmaktadır. Özellikle İstanbul Üniversitesi işletme fakültesi ile Marmara Üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültelerine bağlı enstitüler tarafından kamu ve özel sektör işletme yöneticilerine personel yönetimi konusunda eğitim programları uygulanmaktadır.

Ancak, ülkemizde üniversitelerle sanayi arasındaki ilişkiler zamanla gelişmesine paralel olarak bu konudaki eğitim veren kuruluşların önemi artmaktadır. Özellikle orta ve üst kademe yöneticilerine yönelik olarak yapılan eğitim faaliyetlerine bağlı olarak başarılı sonuçlar elde edilmiştir. Üniversiteler ile sanayi arasındaki ilişkileri geliştirmede bir çok metot kullanılabilir. Örneğin, Araştırma geliştirme faaliyetlerinin artırılması, endüstriyel alanda teknik parkların, araştırma ve geliştirme laboratuvarlarının kurulması, Üniversite ile sanayi arasında haberleşmenin sağlanması, teknoloji enstitülerinin kurulması gereklidir (30).

(30) Kemal Güleç, The Relationship Between University and Industry in Turkey, State Planning Organization, Organization For Economic Co-operation and Development, Paris, 16th June 1987, s.1-3

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3-ÜLKEMİZDEKİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE PERSONEL EĞİTİMİ UYGULANALARI

ARAŞTIRMASI

3.1- Araştırmanın Tanıtılması

3.1.1- Çalışmanın Amacı ve Varsayımlar

Yapılan çalışma ile, ülkemizde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin personel eğitimi konusuna verdikleri önemin belirlenmesi ve konu ile ilgili uygulamaların değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışma ile ülkemizdeki sanayi işletmelerinde personel eğitiminin yeri belirlenecek ve gerekli önerilerde bulunulacaktır. Çalışmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilerek anket geliştirilmiştir.

1. Ülkemiz sanayi işletmeleri tarafından personel eğitimi faaliyetleri yeterli düzeyde yerine getirilmemektedir.
2. Sanayi işletmelerinin organizasyon yapısında eğitim birimi yerli yerine oturmamıştır.
3. Ülkemiz sanayi işletmelerinde personel eğitimi faaliyetleri gelişmiş ülkeler seviyesinde değildir.
4. Sanayi işletmelerinde personel eğitimi faaliyetlerinde modern eğitim metodlarının yeterince kullanılmadığı görülmektedir.

5. Konu ile ilgili mevzuat yetersizlikleri mevcuttur.

3.1.2- Çalışma Kapsamı

Çalışma kapsamını, ülkemizde faaliyette bulunan büyük ölçekli sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Çalışma kapsamına dahil edilen sanayi işletmeleri, kamu ve özel sektöre ait işletmelerdir.

3.1.3- Çalışma Metodu

Çalışmada posta ile anket metodu kullanılmıştır. Çalışma metodu, verilerin toplanması, toplanan verilerin çözümü elde edilen sonuçların değerlendirilmesinden ibarettir.

3.1.3.1- Araştırma Kapsamı

Araştırmada, ülkemizde faaliyette bulunan büyük sanayi işletmeleri ele alınmıştır. Çalışma kapsamına dahil edilen işletmeler Devlet İstatistik Enstitüsü'nün kabul ettiği 200 + personel çalıştıran büyük ölçekli işletmelerdir. Araştırma katılan işletme sayısı 100 olarak belirlenmiştir.

3.1.3.2- Araştırmanın Yapılış Biçimi

Sanayi işletmelerinde personel eğitimi uygulamalarını belirlemek amacıyla 37 sorudan oluşan bir anket hazırlanmış (Ek 1), Hazırlanan anketler büyük işletmeler kategorisinde yer alan sanayi kuruluşları içinden tesadüfi olarak seçilmiş 100 işletmenin Genel Müdürlerine gönderil-

miştir. Araştırma sonunda anket formu gönderilen işletmelerden 65'inden cevap alınmıştır.

3.1.3.3- Araştırma Kapsamının özellikleri

Araştırmanın kapsamını oluşturan 100 işletmeden 65'inin cevaplarına göre işletmelerin faaliyet alanları aşağıdaki Tablo: 1 deki gibi tesbit edilmiştir;

Tablo: 1 Sanayi işletmelerinin faaliyet alanları

Üretim Alanı	İşletme Sayısı	%
Makina ve yedek parça sanayi	15	23.07
Dokuma ve giyim sanayi	6	9.2
Kimya ve petrol ürünler sanayi	17	26.1
Metal işleri sanayi	2	3.07
Elektirik-elektironik sanayi	4	6.1
Gıda sanayi	4	6.1
İnşaat malzemeleri sanayi	9	13.8
Kağıt ve basım sanayi	3	4.6
Cevap vermeyenler	5	7.4
Toplam	65	100

Yukarıdaki tablodan'da görüldüğü gibi araştırma kapsamına giren

65 işletme 7 ana üretim alanında temsil edilmektedir. Orman ve orman ürünleri sanayi çalışma kapsamında bulunmamaktadır. Araştırmaya katılan 65 işletmenin 61'i özel sektör işletmesi ve 4'ü kamu sektörü işletmesidir. 65 işletmenin çalışan personel sayısına göre dağılımı aşağıdaki Tablo: 2 'de belirtilmiştir.

Tablo: 2 Sanayi işletmelerinin Çalışan Personel Sayısına Göre Dağılımı

işletme Büyüklüğü	işletme Sayısı	%
250 - 499	20	30.76
500 - 99	15	23.07
1000 - 4999	22	33.84
5000+	4	6.15
Cevap vermeyenler	4	6.15
Toplam	65	100

işletmeler, Ankara, istanbul, izmir, Adana, Mersin, Eskişehir ve Bursa illerinde bulunmaktadır.

3.2- Sonuçlar

3.2.1- Sanayi işletmelerinde Personel Eğitimi Faaliyetleri ve Eğitim Biriminin Yapısı

Anket kapsamına alınan 65 sanayi işletmesi içinde 57 işletme

personel eğitimi faaliyetinde bulunurken, 8 işletme faaliyette bulunmaktadır. Bu durumda sanayi işletmelerinin Personel eğitimi faaliyetlerinde bulunma oranı %87.6 dir. Bu oran, ülkemizde sanayi işletmelerinin personel eğitiminin önemini kavrandığının ölçüsüdür. Oranın % 100' lere ulaşması gereklidir. Sanayi işletmelerinin eğitim faaliyetlerine başladıkları yıllar tesbit edilmiş (Tablo:3) Bunun sonucusanayi işletmelerinde personel eğitimi faaliyetlerinin 1970 yılından itibaren yoğunlaştığı belirlenmiştir.

Tablo: 3 Sanayi işletmelerinin Eğitim Faaliyetlerine Başladığı

Yıllar	işletme sayısı
1930-1939	1
1940-1949	-
1950-1959	4
1960-1969	6
1970-1979	14
1980-1988	11
Cevap vermeyenler	30
Toplam	65

Sanayi işletmelerinde personel eğitimi faaliyetlerini yürüten birimler belirlenmiş ,sonuç olarak sanayi işletmelerinin %29.8'i eğitim

faaliyetlerini müstakil bir birim bünyesinde yürütürken %70.2'nin eğitim faaliyetlerini farklı bünyeler içinde yürüttükleri tesbit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo:4'de görülmektedir.

Tablo: 4 Sanayi işletmelerinde Eğitimle ilgili Faaliyetlerin Yürütüldüğü Birimler

Birim adı	işletme sayısı	%
Eğitim şefliği, müdürlüğü, merkezi	17	29.8
Personel müdürü	17	29.8
Endüstriyel ilişkiler müdürlüğü	6	10.7
idari işler müdürlüğü	5	8.8
üretim müdürlüğü	8	14.0
Cevap vermeyenler	4	7.0
Toplam	57	100

Elde edilen bu sonuç, Sanayi işletmelerinde, eğitim biriminin olması gereken yere oturmadığını göstermektedir. Özellikle eğitim birimi ile personel biriminin, eşit yüzdelerle sahip olması, sanayi işletmelerinin eğitim faaliyetlerini hâla personel birimi bünyesi içinde düşünme eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Çalışmada ele alınan işletmelere eğitim faaliyetlerini düzenleyen birimlerin görev ve sorumluluklarının, eğitim faaliyetlerini yerine ge-

tirmede yeterli olup olmadığı sorulduğunda Tablo-5' deki bilgiler elde edilmiştir.

Tablo: 5 Personel Eğitimiyle ilgili Birimin Görev ve Sorumluluklarının Personel Eğitim Faaliyetlerini Yerine Getirmedeki Yeterlilik Derecesi

Seçenekler	işletme sayısı	%
Evet	35	61.4
Hayır	8	14.0
Cevap vermeyenler	14	24.6
Toplam	57	100

Sanayi işletmelerinin %61.4'ü eğitimle ilgili birimlerinin görev ve sorumluluklarının eğitim faaliyetlerini yerine getirmede yeterli olduğunu belirtmişlerdir. işletmelerin %14 'ü ise soruya hayır cevabı vermiştir. Personel Eğitimiyle ilgili birimlerin görev ve sorumluluklarının eğitim faaliyetlerini yerine getirmedeki yetersizlikleri şu şekilde belirtilmiştir.

- Eğitim birimi teşekkül ettirilememiştir,
- Yeterli sayıda yetişmiş kadro mevcut değildir.
- Öncelikli kadroların eğitim çalışmaları sürdürülürken diğer kad-

rolara yeterince ulaşılamamıştır.

- işletme hedef kitleye yönelik program geliştirme çalışmalarını tamamlayamamıştır.
- Eğitim daha ziyade üst kadro yöneticileri için uygulanmaktadır.
- Yabancı dil bilen teknik bilgiye sahip ve konuya gönül vermiş eğitimci bulmak zordur.
- Teknik ve yetişmiş elemanlar konuya karşı isteksizdir.

Personel Eğitimi yöneticilerinin aldığı eğitim ve tecrübeler belirlenirlerse (Tablo 6);

Tablo: 6 Eğitim Birimi Yöneticisinin Aldığı Eğitim ve Sahip Olduğu Tecrübeler

Seçenekler	Yönetici sayısı	%
Eğitim alanında yüksek eğitim ve tecrübe	16	28
Eğitim alanı dışında yüksek eğitim ve tecrübe	23	40.4
Cevap vermeyenler	18	31.6
Toplam	57	100

Tablo: 6 'dan anlaşıldığı gibi Sanayi işletmelerinde eğitim ile ilgili birim yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun mesleki formasyonlarının olmadığı görülmektedir. Bu durum işletmelerin eğitimle ilgili faaliyetlerinin başarı düzeyini etkileyecek güçtedir.

Eğitim birimi elemanlarının işletme dışında düzenlenen eğitim programlarına katılıp katılmadıkları sorulmuş, işletmelerin % 63'ü ilgili soruya evet derken, %19'u hayır cevabı vermiştir, işletmelerin %18'i ise cevap vermemişlerdir.

Eğitim yöneticilerinin son bir yıl içinde katıldıkları eğitim programları aşağıda belirlenmiştir;

- işletmelerde personel eğitimi
- Eğitimcilerin eğitimi
- Mesleki ve teknik eğitim
- ithalat semineri
- Pazarlama semineri
- Yurt dışında teknik eğitim
- üretim planlama ve kontrol
- Uluslararası satın alma ve malzeme idaresi
- Uluslararası para yönetimi
- Finansal yönetim
- Proje yönetimi
- iş pedagojisi
- Pazar araştırma teknikleri
- Yeni ürün geliştirme
- Personel seçimi teknikleri

- işçi sağlığı ve güvenliği
- Sanayide eğitim
- Verimlilik
- üst kademe yönetici eğitimi
- Endüstriyel ilişkiler
- Kalite kontrolü
- Eğitim planlaması
- Amaçlara göre yönetim
- Yöneticilerarası işbirliğinin geliştirilmesi
- iletişim geliştirme

Yukarıdaki personel eğitim programlarıyla ilgili olarak en fazla personel eğitimi programı düzenleyen kuruluşlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır;

1. Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü.
2. Türkiye Sanayi Sevk ve idare Enstitüsü.
3. Milli Prodüktivite Merkezi.
4. Madeni Eşya Sendikaları, Yönetimi Geliştirme Merkezi.
Türk Sevk ve idare AŞ.
5. üniversiteler, Koç Eğitim Merkezi, Türkiye Ortadoğu Anne idaresi Enstitüsü.
6. Sanayi Odaları.

Sıralamada da görüldüğü gibi Sınai Eğitimi Geliştirme merkezi Genel Müdürlüğü eğitimle ilgili personelin geliştirilmesinde etkili bir

yere sahiptir. üniversitelerin sıralamada 5. sırada yer alması, Eğitimci personelin eğitimi konusunda üniversitelerle sanayi işletmeleri arasında etkili bir organizasyon kurulamadığını göstermektedir.

Sanayi işletmelerine, gelecek 5 yıl içinde eğitim biriminin işletme organizasyonu içinde öneminin artacağına inanıp inanmadıkları sorulduğunda aşağıdaki (Tablo: 7) deki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo: 7 Gelecek 5 yıl içinde işletme Organizasyonu içinde Personel Eğitiminin öneminin Artması

Seçenekler	işletme sayısı	%
Evet	44	77.2
Hayır	4	7
Cevap vermeyenler	9	15.8
Toplam	57	100

işletmelerin %77.2 'si gelecek beş yıl içinde eğitim biriminin işletme organizasyonu içinde öneminin artacağına inanmaktadırlar. Elde edilen oran yeterli görülmemektedir. Ancak gelecekte eğitim birinin işletme organizasyonu içindeki belirlemesi açısından olumlu bir gelişmedir.

3.2.2- Sanayi işletmelerinde Personel Eğitimi ile Ulaşılmak istenen

Amaçlar

işletmelere, ulaşılmak istenen amaçlar içinde hangilerinin daha yüksek önem derecesine sahip oldukları sorulmuş ve önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir (Tablo: 8).

Tablo: 8 Sanayi işletmelerinde Personel Eğitimi ile Ulaşılmak istenilen Amaçlar

Seçenekler	Önem Derecesi							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Verimliliği artırma	19	12	6	5	2	3	-	1
Personeli üst kademe sorumluluk mevkilerine hazırlama	8	6	5	5	7	6	5	6
Makina ve teçhizat bakım giderlerini azaltma	1	2	3	7	6	4	10	15
iş kazalarını önleme	5	6	10	7	6	5	3	6
Personel devrini azaltma	1	1	3	6	4	5	7	21
işe alınan personeli yetiştirme	8	10	10	7	4	4	5	-
insan davranışlarına olumlu yön verme	2	6	3	6	6	10	13	2
Teknolojik Değişime uyum sağlama	5	4	7	7	9	7	4	5

Tablo 8'den de anlaşılığ; gibi ;

a. Verimliliği artırma ve personeli üst kademe sorumluluk

mevkilerine hazırlama birinci derecede öneme,

b. işe alınan personeli yetiştirme ikinci ve üçüncü derecede öneme

c. iş kazalarını önleme üçüncü derecede öneme,

d. Teknolojik değişime uyum sağlama beşinci derecede öneme,

e. insan davranışlarına olumlu yön verme yedinci derecede öneme,

f. Personel devrini azaltma ve makina ve teçhizatın bakım gider-

lerini azaltma sekizinci derecede öneme sahiptir. Görüldüğü gibi sanayi işletmeleri açısından personel eğitimi, işletmelerin verimli çalışmasını sağlamada etkili bir araçtır.

Personelin konu ile ilgili duyarlılığının ve bilgi düzeyinin eğitim yoluyla yükseltilmesi, makina ve teçhizatın bakımlarının zamanında yapılmasını bakım giderlerinin minimize edilmesini sağlamakta ve üretimde aksamaları, bakım için birtakım giderleri azalmaktadır. Sanayi işletmelerinin personel eğitimi ile ulaşmak istediği amaçlar içinde makina ve teçhizatın bakım giderlerini azaltma amacının sekizinci derecede öneme sahip olması önemli bir eksiklik olarak görülmektedir.

3.2.3- Personel Eğitimi ihtiyaçlarının Belirlenmesi ve Belirleme

Kullanılan Metotlar

Sanayi işletmelerinin tamamı eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde iş ve görev tanımlarının önemine inanmaktadırlar.

Sanayi işletmelerine personel eğitimi ihtiyaçlarını gerçekçi olarak belirleyip belirlemedikleri sorulduğunda, Tablo: 9'daki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo: 9 Personel Eğitimine Olan İhtiyaçların Belirlenmesi

Seçenekler	İşletme Sayısı	
Evet	41	71.9
Hayır	7	12.3
Cevap vermeyenler	9	15.8
Toplam	57	100

Tablo: 10 Personel Eğitimi İhtiyaçlarını Belirlemede Kullanılan Metodlar

Kullanılan metodlar	İşletme Sayısı
Test	8
Anket	11
Müzakere yolu ile analiz	34
İş analizi	27
Kayıt ve raporların incelenmesi	30
Cevap vermeyenler	5

Tablo: 10, metodların kullanımı yer almaktadır. İşletmelerin birden fazla metod kullandıkları düşünülürse ilgili soruya cevap veren 52 işletme içinde sadece 14'ü son üç metodu birlikte kullanırken, 4 işletme

ilk iki metodu uygulamaktadır. Diğer dağılımlar oldukça farklıdır. Sonuç olarak iş analizleri, müzakere yolu ile analiz, kayıt ve raporların incelenmesi personel eğitimi ihtiyaçlarının belirlenmesinde en çok kullanılan metotlar olarak belirlenmiştir.

3.2.4- Sanayi işletmelerinin Personel Eğitiminde Yararlandığı Kuruluşlar

Günümüzde kamu ve özel sektöre ait bir çok işletme, personel eğitimi konusunda faaliyet gösteren kuruluşların sundukları programlardan yararlanma yolunu seçmektedirler. Sanayi işletmelerine eğitim faaliyetlerini düzenlemede işletme dışı eğitim kuruluşlarından yararlanıp yararlanmadıkları sorusuna alınan cevaplar, Tablo 11' de yer almaktadır.

Tablo: 11 Sanayi işletmelerinin işletme Dışı Eğitim Kurumlarından Yararlanma oranları

Seçenekler	işletme Sayısı	%
Evet	36	63.2
Hayır	11	19.3
Cevap vermeyenler	10	17.5
Toplam	57	100

işletmelerin % 63.2'ü işletme dışı eğitim kurumlarından yararlanmaktadırlar. İşletmelerin yararlandıkları personel eğitimi veren kuruluşların personel eğitimi programı sayılarına göre sıralanmış ve aşağıda gösterilmiştir.

1. Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü - SEGEM
2. Üniversiteler
3. Yönetimi Geliştirme Merkezi
4. Sevk ve idare AŞ.
5. İş ve işçi Bulma Kurumu
6. Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası- MESS
7. Milli Produktivite Merkezi- MPM
8. Türkiye Sanayi Sevk ve idare Enstitüsü- TÜSSİDE
9. Koç Eğitim Merkezi
10. Türkiye Ortadoğu Amme idaresi Enstitüsü- TOAİDE, Milli Eğitim Bakanlığı, Sanayi Odaları

sıralamadan da anlaşıldığı gibi SEGEM personel eğitimi alanında etkin bir yere sahiptir. Sıralamadan görüleceği üzere 1. sırada SEGEM, 2. sırada üniversiteler yer almaktadır. Oysa daha önce, anketin 11.sorusuna göre yapılan değerlendirmede üniversiteler 5. sırada yer almıştı. Sanayimizdeki yapısal gelişmeye paralel olarak üniversitelerin önemi daha da artacak ve muhtemelen ilk sırada yer alacaktır.

3.2.5- Sanayi işletmelerinde Personel Eğitiminde Hedef Kitle

Sanayi işletmelerinde çalışan personel teknik ve idari personel

olarak sınıflandırıldığı Tablo: 12 'de görüldüğü gibi teknik personelin idari personele nazaran önceliğe sahip olduğu görülmektedir.

Tablo:12 Sanayi işletmelerinde Personel Eğitimine Tabi Tutulan Gruplar

Seçenekler	işletme Sayısı	%
Teknik Personel	23	40.4
idari Personel	4	7
Her ikiside	30	52.6
Toplam	57	100

Personel eğitiminde işe yeni alınan personel, üst ve orta kademe yöneticiler, alt kademe yöneticiler ve işçiler içinde öncelik derecesine ve yüksek öneme sahip kitle aşağıdaki Tablo: 13'deki gibi tesbit edilebilir.

Tablo: 13 Personel Eğitiminde işe Yeni Alınan Personel, üst Ve Orta Kademe Yöneticiler, Alt Kademe Yöneticiler, işçiler Ayırımında öncelik Derecesi

Secenekler	öncelik Derecesi			
	1	2	3	4
işe yeni alınan personel	26	8	11	7
üst ve orta kademe yöneticiler	9	13	11	19
Alt kademe yöneticiler	12	14	19	7
işçiler	8	17	10	17
Toplam	55	52	51	50

57 sanayi işletmesinden 52'sinin verdiği cevaplara göre, eğitim planlamasında, birinci derecede işe yeni alınan personel, ikinci derecede üst ve orta kademe yöneticileri, üçüncü derecede alt kademe yöneticileri ve dördüncü derecede işçiler önem ve önceliğe sahiptir. Elde edilen bilgiler sanayi işletmelerinin işe yeni alınan personelin eğitime büyük önem verdiklerini göstermektedir. Sanayi işletmelerinin eğitim programlarının planlamasında birinci derecede öneme, işe yeni alınan personelin sahip olması, sanayi işletmelerinin kalifiye eleman bulmada güçlüklerle karşılaştıklarını göstermektedir. Bununun yanı sıra elde edilen sonuçlar sanayileşmekte olan ülkeler için yüksek derecede öneme sahip, alt kademe yöneticileri olarak adlandırılan ve işçilerle direkt temas içinde olan personelin işçilerin eğitimindeki etkenliklerinin tam olarak anlaşılmadığı tesbit edilmiştir.

3.2.6- Sanayi işletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamalarında Kullanılan Metotlar, Uygulamaların Başarı Düzeyi ve Son Bir Yıl içinde Uygulanan Eğitim Programları

Sanayi işletmelerinin ,personel eğitimi uygulamalarında kullandıkları metotlar (Tablo 14), cevap veren 54 sanayi işletmesi tarafından en çok uygulanan metotlar bir üste bağlı olarak çalışma yolu ile eğitim ile konferans, seminer ve kurslarolarak belirlenmiştir. Sanayi işletmeleri personel eğitimi uygulamalarında bilinen klasik metotları uygulamakta olup, duyarlılık eğitimi, örnek olay çözümü gibi modern eğitim metotlarından yeterince yararlanmaktadırlar.

**Tablo: 14- Sanayi işletmelerinde Personel Eğitim Programlarında
Kullanılan Metotlar**

Seçenekler	İşletme Sayısı
Bir üste bağlı olarak çalışma, Rotasyon, Konferans, seminer ve kurslar	15
Bir üste bağlı olarak çalışma, konferans, Seminer ve kurslar	10
Anketin 22. sorusundaki seçeneklerin tamamını kullanan işletmeler	15
Anketin 22. sorusuna göre farklı dağılımlar	19
Cevap vermeyenler	3
Toplam	54

Japonya'da yapılan bir çalışmada ele alınan ve yöneticilerin kişisel gelişimini sağlamak amacıyla eğitim ve öğretim metodlarından hangilerinin kullanıldığını belirleyen sonuçlar anket kapsamına alınmış Türkiye ve Japonya'daki uygulama sonuçlarının karşılaştırılarak iki ülke arasındaki farkın belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu karşılaştırma Tablo:15 ve Tablo:16 'dan görülebilir.

Tablo: 15 Japonya'da Yöneticilerin Kişisel Gelişimini Sağlamada
Kullanılan Eğitim ve Öğretim Metotları

Seçenekler	%
(1) özel gazete ve dergileri okuma, tv programları izleme	72.2
(2) Çeşitli seminerlere katılma	78.1
(3) Aynı işletmedeki diğer yöneticilerle çalışma toplantıları yapma	38.0
(4) Uzmanlara danışma	32.4
(5) özel eğitim kurumlarına katılma	10.2
(6) Hiç bir faaliyette bulunmama	5.6

Tablo: 16 Ülkemizde Yöneticilerin Kişisel Gelişimini Sağlamada
Kullanılan Eğitim ve Öğretim Metodları

Seçenekler	%
(1) özel gazete ve dergileri okuma, Tv programları izleme	42
(2) Çeşitli seminerlere katılma	80
(3) Aynı işletmedeki diğer yöneticilerle çalışma toplantıları yapma	44
(4) Uzmanlara danışma	26
(5) özel eğitim kurumlarına katılma	47
(6) Hiç bir faaliyette bulunmama	15

Tablo:15 ve Tablo:16 'nın karşılaştırılması sonucu, ülkemizde çeşitli seminerlere katılma, aynı işletmelerdeki diğer yöneticilerle çalışma toplantıları yapma, hiç bir eğitim faaliyetinde bulunma oranlarının Japonya'ya kıyasla yüksek olduğu görülmektedir. özel gazete ve dergi okuma, Tv programları izleme ve uzmanlara danışma oranları ise düşüktür.

Özellikle yöneticilerin, kişisel gelişimi sağlamada etken bir araç olan özel gazete ve dergileri okuma, tv programları izleme konularında daha duyarlı olmaları gerekmektedir. Bunun yanısıra hızla sanayileşen ülkemizde, sanayi işletmelerinin konu ile ilgili speşiyalistlere danışma oranlarında yüksek olması gereklidir. işletmelerin uyguladıkları eğitim programlarının başarı düzeyi aşağıda Tablo: 17'de yer almaktadır.

Tablo: 17 Sanayi işletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamalarının Başarı Düzeyi

Seçenekler	işletme Sayısı	%
Çok başarılı	16	28
Bir ölçüde başarılı	30	52.7
Başarısız	3	5.3
Cevap vermeyenler	8	14
Toplam	57	100

Sanayi işletmelerinin %28'inin, uygulanan eğitim programlarının çok başarılı olduğunu belirtmesi, sanayi işletmelerinin personel eğitimi konusunda yeterli derecede uzmanlığa sahip olmadıklarını göstermektedir.

57 sanayi işletmesinden 45'nin cevaplarına göre 1987 yılında düzenlenen personel eğitimi uygulama konuları aşağıdaki gibi belirlenebilir;

- Mesleki ve teknik eğitim
- işçi sağlığı
- Yönetici ve sorumlulukları
- Kişisel bilgisayar kullanımı
- iş güvenliği, kalite kontrol
- Hizmet öncesi eğitim
- iş etüdü
- Bütçe ve mali konular
- Bilgisayar destekli çizim(CAD)
- Eğitici geliştirme
- iş performansının artırılması
- Finansal kiralama
- Süratli ve etkili okuma
- Savurganlığın önlenmesi
- Liderlik eğitimi
- İletişimi geliştirme

- Beşeri ilişkiler
- Sivil savunma
- Temizlik eğitimi
- Pazarlama
- Ergonomi
- üretim yöneticisi geliştirme
- iletişim ve motivasyon
- Problem çözme
- Koruyucu malzeme kullanmanın faydaları
- Verimlilik
- Aile planlaması
- Yöneticiler arası ilişkiler
- Bütçe ve mali konular
- Stres semineri
- Sekreterlik
- ABT ve Türkiye
- Yabancı dil kursu

3.2.7- Sanayi işletmelerinde Teknolojik Değişime karşı

İşgücünün Uyum Problemi

Günümüzde sanayi işletmeleri, hızlı teknolojik değişime karşısında gerekli uyumu sağlayamama problemi ile karşı karşıyadırlar. Burada en büyük etkenlerden birisi, örgün eğitim kurumlarında yetisen elemanların sanayi işletmeleri açısından gerekli niteliklere sahip olmamasıdır. Yapılan çalışmada, örgün eğitim kurumlarından belli bir eğitim aldıktan sonra işletmelerde görev alan personelin bilgi, beceri ve uygu-

lama gücü açısından yeterli olup olmadıkları sorulduğunda, elde edilen bulgulara (Tablo: 18) göre örgün eğitim programlarında yetişen personelin bilgi, beceri ve uygulama gücü açısından çok yetersiz olduğu görülmektedir. Tablo: 13'de elde edilen bulgularda işe alınan personelin birinci derecede önceliğe sahip olması elde edilen sonucu doğrulamaktadır.

Tablo: 18 Örgün Eğitim Kurumlarında Belli Bir Eğitim Aldıktan
Sonra Sanayi İşletmelerinde Görev Alan Personelin Bilgi,
Beceri Ve Uygulama Gücü Açısından Yeterlilik Düzeyi

Seçenekler	İşletme Sayısı	%
Evet	11	19.3
Hayır	38	66.7
Cevap vermeyenler	8	14
Toplam	57	100

Sanayi işletmelerine yaptıkları teknolojik değişimlere nasıl uyum sağladıkları sorusuna verdikleri cevap Tablo: 19'da görüleceği üzere işletmelerin %66.7'si uyumun mevcut personelin eğitimi yolu ile sağlamak şeklinde olmaktadır.

Tablo: 19 Sanayi işletmelerde Teknolojik Değişime Karşı İşgücünün Uyumunu

Seçenekler	İşletme Sayısı	%
Benzer kuruluşlarda çalışan nitelikli personelin transfer edilmesi	3	5.2
Örgün eğitimde yetişmiş genç işgücünün işe alınmasıyla	13	22.9
Mevcut personelin eğitilmesiyle	38	66.7
Cevap vermeyenler	3	5.2
Toplam	57	100

Özellikle işletmelerin benzer kuruluşlarda çalışan personelin transferi yerine personelinin eğitime yolunu tercih etmesi gelecekte sanayi işletmeleri içinde personel eğitimi faaliyetlerinin daha da gelişeceğini ve eğitim biriminin işletme organizasyonu içinde gerçek yerine oturacağını göstermektedir.

3.2.8- Personel Eğitimi Faaliyetlerini Yürütmeye Eğitim Bütçesi

Sanayi işletmelerine, 1987 yılında personel eğitimi için yaptıkları harcamaların miktarı sorulduğunda yeterli cevap alınamamış

tır. Özellikle, sanayi işletmelerinin mali konularda işletme dışına bilgi verme alışkanlıklarının olması bu konuda etkili olmuştur. Sanayi işletmelerine eğitim için ayrılan bütçelerin yeterli olup olmadığı sorulmuş, alınan cevaplara göre (Tablo: 20); işletmelerin büyük bir çoğunluğu eğitim bütçelerinin eğitim faaliyetlerini yürütmeye yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 20- Eğitim Bütçelerinin Yeterliliği

Seçenekler	işletme Sayısı	%
Evet	41	71.9
Hayır	6	10.5
Cevap vermeyenler	10	17.6
Toplam	57	100

3.2.9- Personel Eğitimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi ve

Yararlanan Araçlar

Elde edilen sonuçlar sanayi işletmelerinin %70'sinin eğitimden sağladıkları faydayı ölçebildiklerini ifade etmektedir. işletmelerin %10.5'i ilgili soruya hayır, % 17.6'sı cevap vermemiştir.

işletmelerin personel eğitimi faaliyetlerinde kullandıkları araçlar aşağıdaki Tablo: 21'de yer almaktadır;

**Tablo: 21 Personel Eğitimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesinde
Yararlanılan Araçlar**

Seçenekler	İşletme Sayısı	%
Soru formları	21	36.8
Grup tartışmaları	11	19.2
Üretim artışı	2	3.6
İş başındaki başarı düzeyi	2	3.6
Rapor alma	7	12.3
Cevap vermeyenler	14	24.5
Toplam	57	100

İşletmeler içinde birden fazla seçeneği işaretleyenler olsada genel karakteristiği bozmamaktadır. sonuçta eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde anketlerin önceliğe sahip olması işletmelerin eğitimden bekledikleri yararları ciddi bir şekilde ölçümleyemediklerini göstermektedir.

3.2.10- Personel Eğitimi Uygulamalarında Kamu Desteği Sağlanması

Sanayi işletmelerine, personel eğitimi uygulamalarında kamu des-

teğine ihtiyaçları olup olmadığı sorulmuş, alınan cevaplarda (Tablo:22), işletmelerin % 49.1'i, devletin mali desteğinin olması gerektiğini ifade etmişlerdir. ikinci % 50.9 içinde ilgili soruya cevap vermeyenlerin bulunduğu düşünülürse konunun işletmeler tarafından gerekli önem derecesinde ele alınmadığı ifade edilebilir.

Tablo: 22 Personel Eğitimi Uygulamalarında Kamu Desteği

Seçenekler	işletme sayısı	%
Evet	28	49.1
Hayır	18	31.6
Cevap vermeyenler	11	19.3
Toplam	57	100

işletmelere devletin mali desteğinin ne şekilde olması gerektiği sorulup alınan cevaplar (Tablo: 23) incelendiğinde, elde edilen sonuçlar işletmelerin konuyla ilgili kararsızlıklarını ortaya koymaktadır. ilgili soruya % 49.2 oranında cevap veren işletmelerin bu desteği "Eğitim giderlerinin vergiden muafiyeti" şeklinde beklediklerini göstermektedir.

Tablo: 23 Devletin Mali Desteginin Şekli

Seçenekler	İşletme Sayısı	%
Eğitim giderleri vergiden muaf olmalı	24	42.2
Eğitim faaliyetleri mali kaynaklarla desteklenmeli	4	7
Cevap vermeyenler	29	50.8
Toplam	57	100

3.2.11- Sanayi İşletmelerinin Personel Eğitimi Alanındaki Gelişmelerin Takibi Konusundaki Düşünceleri

Aşağıda Tablo 24 sanayi işletmelerinin % 49.1 'nin personel eğitimi alanındaki gelişmeleri takip edebildiklerini göstermektedir. Elde edilen bu sonuç, sanayileşmekte olan ülkemiz açısından oldukça düşük olup, sanayi işletmelerinin personel eğitimi konusunda yetersizlikler içinde olduklarını doğrulamaktadır.

Tablo: 24 Personel Eğitimi Alanındaki Gelişmelerin Takibi

Seçenekler	İşletme sayısı	%
Evet	28	49.1
Hayır	17	29.9
Cevap vermeyenler	12	21
Toplam	57	100

Bir başka soruyla, " personel eğitimi alanında dünya ve ülkemizdeki sanayi işletmelerinin çalışmalarını takip etme ve işletmelerarası bilgi iletişimini sağlamaya yönelik, işletmelerce finanse edilen bir kurum kurulmalıdır?" sorusu sorulduğunda Sanayi işletmelerinin büyük bir çoğunluğu böyle bir organizasyona taraftar olduklarını Tablo: 25 'de ifade etmişlerdir.

Tablo: 25 Sanayi işletmelerince Finanse Edilen, Ülkemiz ve Dünyada Personel Eğitimi Alanındaki Gelişmeleri Takibe Yönelik İşletmelerarası Koordinasyonu Sağlayıcı Kurumunun Kurulması

Seçenekler	İşletme Sayısı	%
Evet	37	64.9
Hayır	7	12.3
Cevap veremeyenler	13	23.8
Toplam	57	100

3.2.12- Personel Eğitimi Konusunda Sanayi İşletmelerinin Önerileri ve Belirttikleri Hususlar

Sanayi işletmelerinin personel eğitimi konusundaki önerileri aşağıda tesbit edilmiştir;

1. Modernizasyona yönelik özel sektör kuruluşlarına devlet çeşitli eğitim çalışmalarında önderlik yapmalı ve eğitimin işyerlerinde sağlayacağı yararlar somut bir şekilde belirtilmelidir.
2. Kısa ve orta vadeli eğitim programlarıyla çalışan personele eğitim verebilecek kurumlar olmalıdır.
3. Eğitim konusunda eğitim yöneticileri ile kamu kuruluşlarının yöneticileri çok sıkı diyalog kurmalıdır.
4. Kurs, seminer düzenleyen işletmelerin faydalanabileceği ve kullanabileceği eğitim merkezleri olmalıdır.
5. Eğitimin önemi ve zorunluğu işletmelerin tüm birim ve kademelerinde iyi anlaşılmalı, bir yönetim ve yaşam sorumluluğu olarak belirlenmelidir.
6. Personel eğitimi gerçek ihtiyaçlara cevap verecek şekilde düşünülmeli, rastgele spekülatif eğilimlere yer vermemelidir.
7. Sadece kar amacıyla kurulmuş ve kendilerini yenilemeyen özel eğitim kuruluşları denetlenmeli, bunlar yerlerini devletin açacağı eğitim kurumlarına bırakmalıdır. Bunun yanında özel sektörün birleşerek eğitim merkezleri açması yada devletin açtığı kurumlara katılmasında söz konusu olabilir.
8. Eğitimin aynı iş kollarındaki başarılarını artırabilmek için, eğitim ve rehabilitasyon merkezleri kurulması uygundur. Bu şekilde

işletmelerin farklı eğitimi öğrenmiş ve iş veriminin üretime yönelik artırılması mümkün olur.

9. Herşeyden önce üniversiteler ile iş dünyası arasında, sıkı bir işbirliği oluşturulmalıdır. Eğitim faaliyetlerini sektör bazında yada "problem alanı" bazında gösteren kuruluşlar olmalıdır. (Muhasebe, bilgisayar, iş yasaları gibi).
10. İşletmeler kendi bünyeleri içinde eğitim birimlerini oluşturmalı, personel eğitimi yöntemleri konusunda araştırma için yeterli kaynak ve zaman ayırmalı, üniversite-işletme işbirliği geliştirilmeli
11. İşletmeler, eğitime gönül vermiş, eğitime inanmış, eğitimi seven elemanları bünyelerinde görevlendirmelidir.
12. Örgün eğitim kurumlarının sanayi ile işbirliği içinde olması ve yetişmiş insan gücünün sanayi işletmelerine en kısa zamanda adepte olmasının sağlanması gerekir.
13. Göze ve kulaga hitap eden eğitim araçları ile birlikte tartışmalı eğitim uygulanmalıdır.
14. Personel işyerinde eğitildiği gibi zaman zaman eğitim kuruluşlarının düzenlediği il dışındaki eğitimlere de gönderilmelidir.
15. Mesleki ve teknik eğitime ağırlık verilmelidir.
16. Yurt dışı fuar, seminer ve benzeri organizasyonlara katılmada devlet desteği sağlanmalıdır.
17. Belli kişi sayısı ve ciro hacmine ulaşmış işletmelerde, eğitim biriminin zorunlu olarak kurulmasının yasalarla düzenlenmesi gereklidir.
18. Eğitimi belli standartlara yapan firmalar özendirilmelidir.
19. Türkiyede mevcut kurum ve kişilerin verdikleri eğitim konularının bilinmesi gerekir.

20. Her işletme kendi eğitim programının kendi planlamalı ve uygulamalı, işletmeler bütçelerinde belirli miktarda eğitim için fon ayırmalıdır.
21. işletmelerde işe alınan tüm personel mahdut bir süre oryantasyona tabi tutulmalıdır. Bu işlemden amaç kişilerin işletmeyi tanıması, olaylara vakıf olmasını sağlamaktır. Ayrıca işe yeni alınan elemanın bölümle ilgili çeşitli bilgiler içeren bir uygulamalı eğitimden geçirilmesi şarttır. Bu eğitim devlet tarafından çıkarılacak bir kanun ile tüm kamu ve özel kesimde uygulamaya alınması şart koşulmalıdır.

Sanayi işletmelerinin konuyla ilgili belirtmek istediği eksiklikler şu şekilde belirlenmiştir;

- a. Türkiyede eğitim olayına henüz istenilen önem verilmemektedir.
- b. Tepe yönetimin bu konuda eğitilmesi gereklidir.
- c. Üst kademenin zamanın yetersiz oluşu ve kendilerini artık yetişmiş hissetmeleri eğitimin etkinliğini azaltıyor.
- d. Tepe yönetim olaya tam önem verse de astlar seminere rahat katılmıyor. Eğitim saatine toplantı konulmuşsa kimse " Benim seminerim var" diyemiyor. olay kısır döngü halinde kalıyor.
- e. Üniversite öğretim üyeleri şirketlere seminer verdiklerinde çok teoride kalmaktadırlar.
- f. Teknik örgün eğitimin yeniden düzenlenerek, çok daha kaliteli ve gerek teoride gereksede pratik bilgileri almış genç işgücünün piyasaya çıkarılması gerekir. Endüstri meslek lisesi mezunu adaylar içinde karenin veya dairenin alanını bilmeyenler çoğunluktadır.

g. 3308 sayılı kanun ile işletmelerce açılacak geliştirme ve uyum kursları esasa bağlanmıştır. kanunun uygulanmasında insan gücüne büyük iş düşmektedir. Her şeyden önce bu elemanlar temin edilmelidir.

h. işletmelerde eğitim amacına ulaşılmasında devlet desteğinin mutlaka sağlanması yasal kuralların devletçe yerine getirilmesi istihdamın gereğidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sanayi işletmeleri sürekli değişen çalışma şartları içinde üretim gerçekleştirirken, her kademede personel eğitimiyle yakından ilgilenmek durumundadırlar. Bu durum işletmelerin verimli çalışması ve devamlılığı açısından gerekli olmaktadır.

Sanayi işletmelerinde personel eğitimi faaliyetleri, işletmecilik biliminin belirlediği esaslar çerçevesinde yürütülmelidir. Plan, politika ve hedefler belirlenirken, modern eğitim metod ve araçlarından yararlanılmalıdır.

Gelişmiş ülkelerdeki sanayi işletmelerinde personel eğitimine gerekli önemi vermişlerdir. Sanayileşmekte olan ülkemizde aynı çabalar ülkemiz işletmelerince izlenmelidir. Başarılı bir üretim ancak eğitilmiş işgücü ile elde edilir.

Ülkemizde sanayi işletmelerinde planlı dönem ve öncesi personel eğitimi faaliyetleri incelendiğinde, konuya gereken önem verilmiş, kurumsal faaliyetlere girilmişse de uygulamalar olması gereken sıklık, nitelik ve yaygınlıkta gerçekleştirilememiştir. Bu sonuçta en önemli etken işletme yöneticilerinin konunun bilincine varamaması, mevzuatın uzun süre yerli yerine oturamaması ve diğer etkenlerdir.

Ülkemiz sanayi işletmelerinde personel eğitimi uygulamaları araştırmasına göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;

1. Sanayi işletmelerinin personel eğitimi faaliyetlerinde bulunma oranı %87.6'dır.

2. Sanayi işletmelerinde personel eğitimi faaliyetleri 1970 yılından itibaren yoğunlaşmıştır.
3. Sanayi işletmelerinin %29.8'i eğitim faaliyetlerini müstakil bir birim bünyesinde yürütmektedirler.
4. Sanayi işletmelerinin %61.4'ü nü eğitim birimlerinin görev ve sorumluluklarının eğitim faaliyetlerini yerine getirmede yeterli olduğunu belirtmişlerdir.
5. Eğitim birimi yöneticilerinin %28.1 eğitim alanında mesleki formasyona sahiptirler.
6. Eğitim birimi yöneticilerinin işletme dışında düzenlenen eğitim programlara katılma oranı %63'dür.
7. Eğitim birimi yöneticilerinin işletme dışında katıldıkları programlarda en etkin program düzenleyici kuruluş Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğüdür.
8. Sanayi işletmelerinin %77.2'si gelecek beş yıl içinde eğitim biriminin işletme organizasyonu içinde öneminin artacağına inanmaktadırlar.
9. Sanayi işletmelerinin personel eğitimi ile ulaşmak istediği amaçların başında verimliliği artırma ve personeli üst kademe sorumluluk mevkilerine hazırlama 1.derecede öneme sahiptir. Makina ve teçhizatın bakım giderlerinin azaltılması ise sekizinci derecede öneme sahiptir.
10. Sanayi işletmelerinin tamamı, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde görev tanımlamalarının önemine inanmaktadırlar.
11. Sanayi işletmelerinin %71.9'u personel eğitimi ihtiyaçlarını yeterli olarak belirlemektedir. Personel eğitimi ih-

tiyaçlarını belirlemede iş analizleri, müzakere yolu ile analiz, kayıt ve raporların incelenmesi en çok kullanılan metotlardır.

12. Sanayi işletmelerinin %63.2'si işletme dışı eğitim kurumlarından yararlanmaktadırlar. Sanayi işletmelerinin yararlandığı işletme dışı eğitim kurumları içinde Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü birinci derecede üniversiteler ise 2. derecede öneme sahiptir.
13. Sanayi işletmelerinde teknik personel hedef kitleyi oluşturmaktadır.
14. Sanayi işletmelerinde eğitim programının planlamasında 1. derecede işe yeni alınan personel önem ve önceliğe sahiptir.
15. Sanayi işletmelerinde personel eğitimi uygulamalarında bir üste bağlı olara çalışma yoluyla eğitim, konferans, seminer ve kurslar en çok uygulanan metotlardır. Modern eğitim metodlarından yeteri derecede yararlanılmamaktadır.
16. Sanayi işletmeleri bazında, Türkiye - Japonya kıyaslamasında, yöneticilerin kişisel gelişimini sağlamada özel gazete ve dergi okuma, tv programları izleme, uzmanlara danışma oranları Japonya'ya kıyasla düşüktür.
17. Sanayi işletmelerinin %28'i Personel eğitimi uygulamalarının çok başarılı olduğunu belirtmişler, %52.7'si ise başarının bir ölçüde olduğunu iletmiştir. %28'lik oran sanayi işletmelerinin personel eğitimi konusunda yeterli derecede uzmanlığa sahip olmadığını göstermektedir.
18. Sanayi işletmelerinin 66.7'si örgün eğitim kurumlarında

belirli bir eğitim sonra sanayi işletmelerinde görev alan personeli bilgi, beceri ve uygulama gücü açısından yetersiz bulmaktadır.

19. Sanayi işletmelerinin % 66.7'si teknolojik değişime karşı işgücünün uyumunu, mevcut personelin eğitimi yoluyla sağlamaktadır.
20. Sanayi işletmelerinin %71.9'u eğitim bütçelerinin yeterli olduğunu belirtmişlerdir.
21. Sanayi işletmelerinin %70'i eğitimden sağladıkları faydayı ölçebilmektedir. Eğitimden sağlanan faydayı ölçümlemede soru formları % 36.8'lik önceliğe sahiptir.
22. Sanayi işletmelerinin % 49' devletın sanayi kuruluşlarına desteği olması gerektiğini ifade etmektedirler. Desteğin gerekliliğine inanan işletmelerin %42.2'si, desteği eğitim giderlerinin vergiden muafiyeti şeklinde belirtmişlerdir.
23. Sanayi işletmelerinin %49.1'i personel eğitimi alanındaki gelişmeleri takip edebilmektedirler.
24. Sanayi işletmelerinin %64.9'u Sanayi işletmelerince finanse edilen, ülkemiz ve dünyada personel eğitimi alanındaki gelişmeleri takibe yönelik işletmelerarası koordinasyonu sağlayıcı kurumun kuruluşundan yanadırlar.
25. Sanayi işletmeleri konuyla ilgili önerilerde bulunmuşlardır.

ülkemizdeki personel eğitimiyle ilgili olarak yapılan bu araştırmada aşağıdaki öneriler sunulabilir;

- a. Sanayi işletmeleri yöneticileri, personel eğitimi faaliyetlerini masraf olarak görme alışkanlığından kurtulmalı-

dırlar.

- b. Sanayi işletmeleri yöneticileri, eğitim birimlerini oluşturmalıdırlar. Personel eğitimi faaliyetleri ancak, mesleki formasyona sahip eğitim birimi yöneticilerinin nezaretinde işletmenin tüm birimleriyle koordinasyon içinde, ciddi plan, politikalar çerçevesinde, modern eğitim metodları ve araçlarla desteklenirse başarıya ulaşır.
- c. Eğitim birimi elemanlarının işletme dışında düzenlenen eğitim programlarına katılmaları özendirilmelidir.
- d. Sanayi işletmeleri, Verimliliğe önem verdikleri kadar, makine ve teçhizatın bakımlarını sağlamalıdır.
- e. Sanayi işletmeleri eksikliklerini duydukları konularda, uzmanlara danışmalıdırlar.
- f. Eğitim ihtiyaçlarının tesbiti ve eğitim uygulamalarında modern metot ve araçlardan yararlanılmalı, eğitimden sağlanan faydalar etken bir şekilde ölçülmelidir.
- g. Devlet Sanayi işletmelerinin Eğitim faaliyetlerini teşvik edici tedbirler almalıdır. Bu tedbirler içinde başta sanayi işletmeleri ölçeklerine göre mali kaynaklarla desteklenmeli, (Vergiden başaşıklık gibi.) personel eğitimi faaliyetlerini gerçek anlamda uygulayan işletmeler ödüllendirilmelidir.
- h. Sanayi işletmeleri personel eğitimi alanındaki gelişmeleri takip edememektedirler. işletmelerarası koordinasyonu sağlayıcı bir kurum kurmalıdırlar, yada konuyu kamunun ilgili mercilerine götürüp konuyla ilgili kurum ve kuruluşların etkinliğini artırmalıdırlar.

EK:1: ANKET FORMU

"SANAYİ İŞLETMELERİNDE PERSONEL EĞİTİMİ UYGULAMALARI

Araştırma Bilgi formu

(Vereceğiniz bilgiler kesinlikle saklı tutulacak ve toplu olarak değerlendirilecektir.)

1- işletmenizin faaliyet alanı:.....

2- işletmenizin mülkiyet yapısı: özel () Kamuya Ait ()

3- işletmenizde çalışan personel sayısı:.....

4- işletmenizde personeliniz için eğitim faaliyetinde bulunuyor-
musunuz? Bulunuyorsanız hangi yıl başladınız?

Evet ()

Hayır ()

.....

5- işletmenizde eğitim faaliyetleri hangi birim bünyesinde yürü-
tölmektedir?

.....

6- Eğitim Birimi varsa görevleri nelerdir?

.....

.....

.....

.....

7- İşletmeniz eğitim biriminin şu anki görev ve sorumlulukları eğitim faaliyetlerini yerine getirmede yeterlidir?

Evet ()

Hayır ()

8- Soru 7'ye cevabınız hayır ise nedenleri nelerdir?

.....
.....
.....
.....

9- Eğitim birimi yöneticinizin aldığı eğitim ve tecrübeleri nelerdir?

.....
.....
.....
.....

10- Eğitim birimi elemanınız işletme dışında düzenlenen eğitim programlarına katılıyorlarmı?

Evet ()

Hayır ()

11- Soru 10'a cevabınız evet ise son bir yıl içinde katıldıkları eğitim programlarının ve programları düzenleyen kurumların adlarını yazınız.

Eğitim programının adı

Programı düzenleyen kurum

.....
.....
.....
.....
.....

12- Gelecek 5 yıl içinde eğitim biriminizin işletme organizasyonu içinde öneminin artacağına inanıyor musunuz?

Evet ()

Hayır ()

13- İşletmenizde personel eğitimi ile ulaşmak istediğiniz amaçlar içinde aşağıdakilerden hangileri daha yüksek önem derecesine sahiptir? önem sırasına göre 1'den başlayarak sıralayınız.

() Verimliliği artırma

() Personeli üst kademe sorumluluk mevkilerine hazırlama

() Makina ve teçhizat bakım giderlerini azaltma

() İş kazalarını önleme

() Personel devrini azaltma

() İşe alınan -personeli yetiştirme

() İnsan davranışlarına olumlu yön verme

() Teknolojik değişime uyumu sağlama

() Diğerleri (belirtiniz)

.....
.....
.....

14- Personel ihtiyaçlarını belirlemede görev tanımlamalarının önemine inanıyor musunuz?

Evet ()

Hayır ()

15- İşletme, personel eğitimi programlarını düzenlemeden önce personel eğitimine olan ihtiyaçları gerçekçi olarak belirlemekte midir?

Evet ()

Hayır ()

16- Soru 15'e cevabınız hayır ise bunun nedenleri aşağıdaki sayı-
lanlardan hangileridir? önem sırasına göre sıralayınız.

- () Eğitim ihtiyacını belirleyecek yeterli tecrübenin ol-
maması
- () Eğitim politikasındaki belirsizlik
- () Birimler arası koordinasyon eksikliği
- () İşletmede görev ve sorumluluk dağılımının belirsiz
oluşu
- () Eğitim Birimine ayrılan kaynak yetersizliği
- () Yetişmiş yeter sayıda eleman yokluğu
- () Personelin isteksiz oluşu
- () Diğerleri

.....

17- Personel eğitimi ihtiyaçlarını belirlemede hangi metotlardan
yararlanıyorsunuz? işaretleyiniz.

- () Test
- () Anket
- () Müzakere yolu ile analiz
- () İş analizi
- () Kayıt ve raporları inceleme

18- Eğitim faaliyetlerini düzenlemede işletme dışı eğitim kurum-
larından yararlanıyor musunuz?

Evet ()

Hayır ()

19- Soru 18'e cevabınız evet ise kurumların adlarını yazınız.

.....

20- İşletmenizde personel eğitimi alanında aşağıdaki guruplardan hangisi eğitim faaliyetlerinizde hedef kitleyi oluşturmaktadır?

() Teknik personel

() idari personel

21- Eğitim planlaması yapılırken aşağıdaki kesimlerden hangileri önceli derecesine ve yüksek öneme sahiptir? Sıralayınız.

() işe yeni alınan elemanlar

() üst ve Orta kademe yöneticileri

() Alt kademe yöneticileri

() işçiler

22- İşletmenizce düzenlenen personel eğitimi programlarında hangi metotlar uygulanmaktadır? İşaretleyiniz.

Görevbaşı eğitim metotları

() Bir üste bağlı olarak çalışma yolu ile eğitim

() Yetki devri metodu

() Rotasyon metodu

() Proje çalışması

() Rapor hazırlama

Görevdışı eğitim metotları

() Deneysel Eğitim () Konferans, seminer, kurslar

() Rol oynama metodu () Örnek olay çözümü

() Yönetim oyunları () Duyarlılık eğitimi

23- Yöneticileriniz için kişisel gelişimi sağlamak amacıyla eğitim ve öğretim metotlarından hangilerini kullanıyorsunuz?

() Özel Gazete ve dergiler okuma, Tv programları

izleme, çeşitli seminerlere katılma

- () Uzmanlara danışma
- () Özel eğitim kurumlarına katılma
- () Hiç bir faaliyette bulunmama

24- 1987 yılı içinde düzenlediğiniz eğitim programlarının adlarını yazınız

.....

.....

.....

.....

25- İşletmenizin düzenlediği personel eğitimi programları personelinizin yetiştirilmesinde ve geliştirilmesinde genel olarak ne derecede başarılıdır?

- () Çok başarılıdır
- () Bir ölçüde başarılıdır.
- () Başarılı olduğu söylenemez

26- Sizce örgün eğitim kurumlarından belli bir eğitim aldıktan sonra işletmenizde görev alan personel bilgi, beceri ve uygulama gücü açısından yeterlimi dir?

Evet () Hayır ()

27- İşletmenizde yapılan teknolojik değişmelere işgücünüz nasıl uyum sağlıyor?

- () Benzer kuruluşlarda çalışan nitelikli personelin transfer edilmesi
- () Örgün eğitimde yetişmiş genç işgücünün işe alınmasıyla
- () Mevcut personelin yeni teknolojiye uyumunun sağlanması amacıyla ile eğitilmesiyle

28- İşletmeniz personel eğitimiyle ilgili olarak 1987 yılında

yaptığınız harcama miktarı nedir? Eğitim giderlerinizin bütçeniz içindeki oranını belirtiniz.

Miktar olarak:..... Oran olarak:.....

29- Eğitim bütçeniz eğitim faaliyetlerini yürütmenizde yeterlimi dir?

Evet ()

Hayır ()

30- Eğitim faaliyetleri sonucunda eğitimden sağladığınız faydayı ölçebiliyormusunuz?

Evet ()

Hayır ()

31- Soru 30'a cevabınız evet ise değerlendirmede hangi ölçüleri kullanıyorsunuz?

() Soru formları

() Gurup tartışmaları

() Diğerleri (belirtiniz)

.....

.....

32- İşletmeniz eğitim faaliyetlerini sağilamada, devletin mali desteği olmalı mı?

Evet ()

Hayır ()

33- Soru 32'ye cevabınız evet ise bu destek ne şekilde olmalı?

() Eğitim giderleri vergiden muaf olmalı

() Eğitim faaliyetleri mali kaynaklarla desteklenmeli

().....

34- Personel eğitimi alanındaki gelişmeleri takip edebildiğiniz inancında mısınız?

Evet ()

Hayır ()

35- Personel eğitimi alanında dünya ve ülkemizdeki sanayi işletmelerinin çalışmalarını takibe etme ve işletmelerarası bilgi iletişimini sağlamaya yönelik, işletmelerce finanse edilen kurum kurulmalı mıdır?

Evet ()

Hayır ()

36- Personel eğitimi alanında sizce neler yapılmalıdır?

.....
.....
.....
.....
.....

37- Anket dışı belirtmek istediğiniz hususlar varsa lütfen yazınız

.....
.....
.....
.....
.....

Yardımlarınız için teşekkür ederim.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Akat, İltis. İşletme Yönetimi. Üçel Yayıncılık - Dağıtımcılık, İzmir-1984.
- Akmut, Özdemir. "İşe Bağlılık ve Verimlilik," Milli Produktivite Merkezi Personel Yönetimi Seminerine Sunulan Bildiri, 1984.
- Arkış, Murdoğan. "Japon Yönetim Sisteminin Anlamı ve Bazı Özellikleri," Milli Produktivite Merkezi Personel Yönetimi Seminerine Sunulan Bildiri, 1984.
- Arslan, Ahmet. Eğitim ihtiyaçlarının Tesbiti, Ankara: Endüstriyel Eğitimi Geliştirme Merkezi, Teknik Okullar, 1975.
- Aşkun, İnal Cem. İşgören. İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi Yayını, İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Basımevi, Eskişehir-1978
- Ataol, Alpay. Personel Seçimi ve Geliştirilmesi. Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi, Teksir, İzmir-1978.
- Aykut, Resat. Kamu İktisadi Teşekküllerinde Yönetimin Geliştirilmesi ve İşletmelerin İyileştirilmesi. Devlet Planlama Teşkilatı, Yayın No. DPT 1491- KD 320, Ankara-Ağustos 1976.
- Aytek, Bintuğ. Yönetim Görevleri. İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Kalite matbaası, Ankara-1978.
- Berzek, Ayşe Nur. "AET Ülkelerinin İşsizlik ve Nitelikli İşçi Sorununa Mesleki Yaklaşımları," İktisadi Kalkınma Vakfı Dergisi, Sayı.26 (Nisan 1983).

- Canman Doğan. Türk Kamu Kesiminde Ölçme ve Değerlendirme. Türkiye ve Ortadoğu Amme idaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No.181, Ankara-1979.
- Ceyhan, Haluk. "Türk Sanayini AET üyeligine Hazırlamak," iktisadi Kalkınma Vakfı Dergisi, Sayı.47(Ekim 1986).
- Cemalcılar, İlhan ve Diğerleri. İşletmecilik Bilgisi. Eskişehir iktisadi ve Ticari ilimler Akademisi Yayınları, Yayın No. 206., Eskişehir-1979.
- Coleman, Charles. Personnel An Open System Approach. Rutgers University, Winthrop Publisher's Inc, Massachusetts-1979.
- Curson, Ron. Personnel Management. Business Management Studies, Second impression, Teach Yourself Books, Holder and Stoughton, Great Britain -1981.
- Dessler, Gary. Personnel Management, Modern Concepts and Techniques. Reston Publishing Company Inc, A Prentice Hall Company, Virginia-1978.
- Devlet Planlama Teşkilatı, Avrupa özel ihtisas Komisyonu Raporu, Ankara-1986.
- Devlet Planlama Teşkilatı, Sanayide Hizmet içi Eğitim Planlaması ile ilgili yazı, Sayı 2.3.7-1-88-1581, Ankara- 25 Mart 1988.
- Doğan, Muammer. İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. Bilgehan Basımevi, İzmir-1986.
- Drucker, Peter F. "Yönetimin Yeni Rolü," cev. Muzaffer Civelek, Atatürk Üniversitesi, İşletme Dergisi, Cilt:3, Sayı.3-4.
- Erbersler, Ayfer. (haz.), Sanayide Hizmet içi Eğitim Planlaması Çalışma Gurubunun 14.4.1988 Tarihli Çalışma Notu. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 1988.

- Ercan, Fevzi. imalat Sanayiinde ileri Teknoloji Transferi ve Egitim. Bakanlık Devlet Planlama Teşkilatına Sunulan Sınırlı Bir Gözlem. Ankara-22 Mayıs 1987.
- Erdoğan, İlhan. "İşletme Yönetiminde Eğitimin İşletme- İşgören Bütünleşmesine Etkisi," İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 5, Sayı.2 (Kasım 1986).
- Eren, Erol. "İşe Yeni Başlayan Genç İşçilerin Göreve Yönlendirilmesini Sağlayıcı Oriyantasyon Eğitiminin Temel Esasları," Metal Sanayicileri Sendikası Eğitim Seminerine Sunulan Bildiri, 1986.
- Ersoy, Şinasi. "Hizmet İçi Eğitim ve Verimliliğe Katkısı," Milli Produktivite Merkezi Personel Yönetimi Seminerine Sunulan Bildiri, 1984.
- Güleç, Kemal. The Relationship Between University and industrial in Turkey. State Planning Organization, Organization For Economic Co-operation and Development, Paris- 16 th June 1987.
- Hicks, Herbert ve C. Ray Gullett, Modern Bussiness Management, Mc Graw Hills Company, 1984, s.305.
- Himmetoğlu, Bülent A. Personel Yönetimi (Temel İlkeler ve İşlevler). Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Resmi Teksir Yayınları, İzmir- 1979.
- inoe, Ken. The Education and Training of industrial Manpower in Japan. World Bank Staff Working Papers, Number.729., Washington D.C.-1985.
- İş ve İşçi Bulma Kurumu, Sanayide Eğitim Faaliyetleri, Ankara- Nisan 1988.
- Kalkanderan, A. Hayrettin. Sınai Kuruluşlarda Sevk ve idare. Çalışma Notları, Ankara- 1983.
- Kazancı, Metin. "Yöneticinin Eğitim Alanındaki İşlevleri," Milli Produktivite Merkezi Personel Eğitimi Seminerine Sunulan Bildiri, 1983.

Koontz, Harold, Cyril O'Donnell and Heinz Weihrich. Management. Eighth Edition, Mc Graw-Hill international Book Company- 1984.

Mıhçıoğlu, Cemal. "Örnek Olay Yöntemi," Milli Produktivite Merkezi Eğitim Yöntemleri Seminerine Sunulan Bildiri, Marmaris. 2-5 Mayıs 1978.

Mıhçıoğlu, Cemal. "Rol Oynama Yöntemi," Milli Produktivite Merkezi Eğitim Yöntemleri Seminerine Sunulan Bildiri, Marmaris. 2-5 Mayıs 1978.

Morita, Akio. Bir Japon Mucizesi SONY. Zirvedekiler Dizisi, Alner Ofset, No.1, istanbul-1987.

Milli Produktivite Merkezi, XXVII. Genel Kurul Raporu, Ankara- 1988.

Odabaşı, Mesut. "Eğitim Gereksinmelerinin Saptanmasında Bireysel yaklaşım," Milli Produktivite Merkezi Eğitim Gereksinmelerinin Saptanması Seminerine Sunulan Bildiri, Ankara. 20 -24 Haziran 1977.

Riggs, James L. and Others. industrial Organization and Management. Six Edition, Grolier Business Library, Grolier incorporated, 1978.

Saçlıoğlu, Cahit. Sanayide Uygulanan Eğitim Programları. Çıraklık Eğitimi Merkezi ve 4. Akşam Sanat Okulu, Yayın No.13. Ankara.

Sağlam, Mehmet. Organizasyonlarda Alt Kademe Yöneticilerinin Hizmet içi Eğitimi, Hacettepe üniversitesi- Ankara.

Sınai Eğitim Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü, 1987 Yılı Faaliyet Raporu, Ankara- Ocak 1987.

Sevk ve idare Araştırma ve Geliştirme A.Ş., Tanıcı Döküman ve Refereans Listesi, istanbul- 1988.

Sezgin, ilhan. "Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu ve Yeni Mesleki-Teknik Eğitim Sistemi," Uluslararası istihdam ve Mesleki Teknik Sempozyumuna sunulan Bildiri, Ankara, (6-9 Ekim 1986).

Standart Eğitim programları, Türkiye Metal Sanayicileri Yayını, Haziran 1985.

Stoner, James A.F. and Charles Wankel. Management. Third Edition, Prentice Hall A Division of Simon & Schuster Inc., Englewood Cliffs, New Jersey-1986.

Şenatalar, Ferhat. Personel Yönetimi ve Beşeri ilişkiler. 2. Baskı, Üniversite Kitapevi, İstanbul-1978.

Şenatalar, Ferhat. Türkiyede ve Bazı Batı Avrupa ülkelerinde Sanayide Eğitimin Kapsam ve içeriği," Sevk ve idare Dergisi, sayı.116 (Nisan 1978).

Tanyeli, Halit. Personel Eğitimi (ilkeler, Metodlar, Teknikler), Şenyuva Matbaası, Ankara-1970.

Taymaz, Haydar. "Hizmet içi Eğitim Kavramı," Milli Prodüktivite Merkezi Eğiticilerin Eğitimi Seminerine Sunulan Bildiri, 1982.

Tellimen, Osman. Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi. İstanbul: İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.

Turkey, industrial and Vocational Training Survey, Document of World Bank- July 1983.

Türkiye Sanayi Sevk ve idare Enstitüsü, Tanıtıcı Döküman, Kocaeli- 1988.

Türkiye Sanayi Sevk ve idare Enstitüsü, 1988 Yılı II. Yarıyıl Eğitim Programları. Kocaeli- 1988.

Türkiye ve Ortadoğu Amme idaresi Enstitüsü, 1988 Yılı Eğitim Programları, Ankara- 1988

Uzel, Haluk. "Bir Yönetim Sorumluluğu Olarak Eğitim," Milli Prodüktivite Merkezi Eğiticilerin Eğitimi Seminerine Sunulan Bildiri. Abant.26-29 Mart 1979.

- Uzel, Haluk. " Eğitim Gereksinmelerinin Saptanması," Milli Prodüktivite Merkezi Eğiticilerin Eğitimi Seminerine Sunulan Bildiri, Abant. 29-29 Mart 1979.
- Uzel, Haluk. " Eğitim Yerinin Düzenlenmesi," Milli Prodüktivite Merkezi Eğiticilerin Eğitimi Seminerine Sunulan Bildiri, Abant. 26 - 29 Mart 1979.
- Uzel, Haluk. " Eğitimin Değerlendirilmesi," Milli Prodüktivite Merkezi Eğiticilerin Eğitimi Seminerine Sunulan Bildiri, Abant. 26 - 29 Mart 1979.
- Wasilewski, Leslaw. Kalite Eğitimi. cev. Bilge Ekin, Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi, Cilt II, Sayı.3, (Nisan - Haziran 1975).
- Yeniceli, Ersan. " Kalite Çemberleri," Eskişehir Sanayi Odası Bülteni, sayı. 197 (Aralık 1987).
- Yozgat, Osman. İşletme Yönetimi. 6. Baskı, M.Ü. Nihad Sayar Vakfı Yayınları, Yayın no. 369-630, istanbul-1984.
- Yönetim Geliştirme Merkezi, 1. Yarıyıl Eğitim Program Broşürü, istanbul- 1988.
- Yönetim Geliştirme merkezi, Yönetim Geliştirme Merkezi tarafından 1988 yılında yapılan Müessese Eğitimleri Bilgi Formu, istanbul- 1988.
- Yurt, İbrahim. Kalkınma Planları ve Yıllık Programlarda Yaygın Eğitim. Devlet Planlama Teşkilatı, Sosyal Planlama Başkanlığı- Ankara.
- Yücel, Asuman. (Der.), Japonya'da Eğitim Reformu ve Bilimsel Araştırmalar, Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara- Eylül 1986.
- Zoga, Ergun. " Türk Sanayinde Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri, Sorunlar, Beklentiler, Öneriler," Teknolojik Gelişmeler ve Sanayide Eğitim Milletlerarası Sempozyumuna Sunulan Bildiri, Ankara, 1988.