

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İmalat San. Aft Kademe İsg. Hiz.-içi  
Eğit. ve Kocaeli San. Böl. Durumu

Doktora Tezi

İsmail Dalay



*Comp*

İMALAT SANAYİİNDE ALT KADEME  
İŞGÖRENLERİNİN HİZMET - İÇİ EĞİTİMİ  
VE  
KOCAELİ SANAYİ BÖLGESİNDEKİ DURUMU

İsmail DALAY  
Kocaeli Mühendislik Fakültesi  
Öğretim Görevlisi

Doktora Yöneticisi: Doç.Dr. Sacid ADALI

İstanbul - Mayıs, 1984

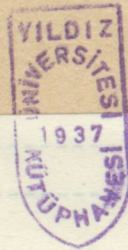


|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| • ÖZET-----                                                                       | X   |
| • İNGİLİZCE ÖZET (SUMMARY) -----                                                  | XII |
| • GİRİŞ -----                                                                     | 1   |
| BÖLÜM - I                                                                         |     |
| İMALAT SEKTÖRÜNDE HİZMET-İÇİ EĞİTİMİN<br>ÖNEMİ, MAHİYETİ VE KANUNİ DAYANAĞI ----- | 4   |
| A- SEKTÖREL DAĞILIM İÇİNDE İMALAT SANAYİ -----                                    | 5   |
| 1- Sanayinin Tanımı, Doğuşu ve Gelişimi -----                                     | 5   |
| 2- Sanayinin Sektörel Dağılımı İçinde İmalat Sanayinin Yeri---                    | 11  |
| a- Alt Sektörler İçinde İmalat Sanayi -----                                       | 11  |
| b- İmalat Sanayinin Kendi İçinde Dağılımı -----                                   | 13  |
| B- HİZMET-İÇİ EĞİTİMİN ÖNEMİ VE MAHİYETİ -----                                    | 16  |
| 1- Genel Görünüşü -----                                                           | 17  |
| a- Tanımı -----                                                                   | 17  |
| b- Tarihi Gelişimi -----                                                          | 20  |
| 2- Kalkınmadaki Yeri -----                                                        | 22  |
| a- Ekonomik Kalkınmada -----                                                      | 24  |
| b- Teknolojik Gelişmede -----                                                     | 25  |
| c- Sosyo-Ekonomik İlerlemede -----                                                | 27  |
| d- Verimlilik Artışında -----                                                     | 29  |
| 3- Genel Eğitim İçerisindeki Yeri -----                                           | 32  |
| C- EĞİTİME DUYULAN İHTİYACIN ANALİZİ -----                                        | 34  |
| 1- Kantitatif Analiz -----                                                        | 34  |
| 2- Kalitatif Analizi -----                                                        | 37  |



YILDIZ UNİVERSİTESİ  
GENEL KİTAPLIĞI  
R 363

Kot : .....41.....  
Alındığı Yer : .....Fen Bil.Enst.....  
Tarih : .....16/3/1987.....  
Fatura : .....-.....  
Fiatı : .....1500Tl.....  
Ayniyat No : .....1/1.....  
Kayıt No : .....44741.....  
UDC : .....658.3 378.242.....  
Ek : .....





## II

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| D- EĞİTİMİN KANUNİ DAYANAĞI VE EĞİTİMLE İLGİLİ KURULUŞLAR ----- | 39 |
| 1- Kanuni Dayanağı -----                                        | 39 |
| 2- İlgili Kuruluşlar -----                                      | 43 |
| a- Merkezi Kuruluşlar -----                                     | 43 |
| aa- İş ve İşçi Bulma Kurumu -----                               | 44 |
| bb- İnsan Gücü Eğitim Kurulu Başkanlığı -----                   | 44 |
| cc- Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü Mesleki Eğitim Merkezi       | 44 |
| dd- Yakın ve Ortadoğu Çalışma Enstitüsü -----                   | 45 |
| b- Üniversiteler -----                                          | 46 |
| c- M.P.M. -----                                                 | 47 |
| d- Yabancı Organlar -----                                       | 48 |
| aa- A.I.D. -----                                                | 48 |
| bb- I.L.O. (B.I.T.) -----                                       | 48 |
| cc- AAFLI -----                                                 | 49 |
| dd- Alman Hükümeti Teknik Yardımı -----                         | 49 |
| e- İşverenler -----                                             | 49 |
| f- Sendikalar -----                                             | 50 |

## BÖLÜM - II

### İMALAT SEKTÖRÜNDE ALT KADEME İŞGÖRENLERİNİN HİZMET-İÇİ EĞİTİMİNİN ORGANİZASYONU -----

52

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| A- ALT KADEME SEVİYESİNDE HİZMET-İÇİ EĞİTİMİ -----                                        | 53 |
| 1- Alt Kademe İşgörenleri -----                                                           | 54 |
| a- Alt Kademe İşgörenlerinin Tanımı ve Özellikleri -----                                  | 54 |
| aa- Nezaretçiler -----                                                                    | 54 |
| bb- Vasıflı İşgörenler -----                                                              | 56 |
| cc- Yarı Vasıflı İşgörenler -----                                                         | 57 |
| dd- Vasıfsız İşgörenler -----                                                             | 57 |
| b- Alt Kademe İşgörenlerinin Teşkilat İçerisindeki Yeri,<br>Yetki ve Sorumlulukları ----- | 57 |
| aa- Yeri -----                                                                            | 57 |
| bb- Yetki ve Sorumlulukları -----                                                         | 58 |



### III

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 2- Alt Kademe Seviyesindeki Hizmet-İçi Eğitiminin Muhteviyatı,  | 117 |
| Planlaması ve Programlanması -----                              | 60  |
| a- Muhteviyatı -----                                            | 60  |
| aa- Maksadı ve Dayandığı İhtiyaçlar -----                       | 60  |
| bb- Faydaları -----                                             | 70  |
| b- İmalat Sanayiinde Eğitim Birimlerinin Teşekkülü, Görev       | 120 |
| ve Sorumlulukları -----                                         | 72  |
| aa- Eğitim Biriminin Teşekkülü ve Personel Miktarı -----        | 73  |
| bb- Eğitim Biriminin Teşekkülünde Sendikaların Fonksiyonu---    | 77  |
| cc- Alt Kademedeki İşgörenlere Eğitim Yaptıracak Monitör-       | 122 |
| lerin (Önder İşçi) Eğitimlerinin Düzenlenmesi -----             | 82  |
| c- Eğitimin Planlanması ve Programlanması -----                 | 84  |
| aa- Mahiyeti ve Kapsamı -----                                   | 84  |
| bb- Eğitim Planlamasında Dikkate Alınacak Hususlar -----        | 87  |
| cc- Alt Kademe Hizmet-İçi Eğitim Programları -----              | 89  |
| 2- İlk Kademe Eğitim ve Öğretim Amaçları -----                  | 123 |
| B- ALT KADEME İŞGÖRENLERİNİ YETİŞTİRME USULLERİ VE BU USULLERDE | 128 |
| UYGULANAN ÖĞRETİM TEKNİKLERİ -----                              | 96  |
| aa- İlk Kademe Eğitim Amaçları -----                            | 129 |
| 1- Yetiştirme Usulleri -----                                    | 96  |
| a- İşletme İçinde Yetiştirme -----                              | 98  |
| aa- İş Başında -----                                            | 98  |
| - Usta Nezaretinde Çalışma -----                                | 101 |
| - Usta Tarafından Yol Gösterme -----                            | 103 |
| - Ustaya Yardımcı Olma -----                                    | 104 |
| - İş Rotasyonu -----                                            | 104 |
| - Yetki Devri Yoluyla Eğitim -----                              | 106 |
| - Oryantasyon Eğitimi -----                                     | 106 |
| bb- İş Dışında -----                                            | 108 |
| - İş Okulu Açma -----                                           | 108 |
| - Programlanmış Eğitim -----                                    | 109 |
| - Çıraklık Eğitimi -----                                        | 110 |
| b- İşletme Dışında Yetiştirme -----                             | 113 |
| 2- Öğretim Teknikleri -----                                     | 115 |
| a- Tekniklerin Seçimi -----                                     | 115 |



#### IV

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| b- Tekniklerin Tanım ve Özellikleri -----                                        | 117 |
| aa- Etüd Proje Tekniği -----                                                     | 118 |
| bb- Konferans Tekniği -----                                                      | 118 |
| cc- Vaka Tekniği -----                                                           | 119 |
| dd- Panel Tekniği -----                                                          | 119 |
| ee- Ferdi Etüd Tekniği -----                                                     | 120 |
| ff- Fiili Hareket ve Gösteri Tekniği -----                                       | 120 |
| gg- Düz Anlatım Tekniği -----                                                    | 120 |
| hh- Forum Tekniği -----                                                          | 121 |
| ii- Uzmanlar Sempozyumu -----                                                    | 122 |
| c- Soruların Niteliği -----                                                      |     |
| C- ALT KADEME İŞGÖRENLERİNİN HİZMET-İÇİ EĞİTİMLERİNİN<br>DEĞERLENDİRİLMESİ ----- | 124 |
| 1- Mahiyeti -----                                                                | 124 |
| 2- Prensipleri ve Kullanılan Araçlar -----                                       | 125 |
| 3- Değerlendirme Çeşitleri -----                                                 | 128 |
| a- Eğitime Katılanlar Bakımından -----                                           | 129 |
| aa- Tepkilerin Değerlendirilmesi -----                                           | 129 |
| bb- Bilgilerin Değerlendirilmesi -----                                           | 129 |
| cc- Beceri ve Davranışların Değerlendirilmesi -----                              | 129 |
| b- Zaman Bakımından -----                                                        | 129 |
| aa- Ön Değerlendirme -----                                                       | 129 |
| bb- Ara Değerlendirme -----                                                      | 130 |
| cc- Son Değerlendirme -----                                                      | 130 |
| dd- İzleme Değerlendirmesi -----                                                 | 130 |
| c- Hedef Bakımından -----                                                        | 130 |
| aa- Hedefe Dayalı Değerlendirme -----                                            | 130 |
| bb- Norma Dayalı Değerlendirme -----                                             | 130 |
| d- Eğitim Programlarının Safhaları Bakımından -----                              | 131 |



## BÖLÜM - III

## KOCAELİ SANAYİ BÖLGESİ İMALAT SEKTÖRÜNDE HİZMET-İÇİ

## EĞİTİMİ FAALİYETLERİNİN DURUMU ----- 132

## A- ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ ----- 133

## 1- Amaç ----- 133

## 2- Yöntemi ----- 136

## a- Örnek Seçimi ----- 136

## b- Verilerin Toplanması ----- 137

## c- Soruların Niteliği ----- 137

## aa- İşletmeler Açısından ----- 137

## bb- Sendikalar Açısından ----- 138

## cc- İşgörenler Açısından ----- 139

## B- BÖLGEDE YER ALAN İMALAT SEKTÖRÜNDE TARAFLARIN DURUMU ----- 139

## 1- Araştırma Konusu İşletmeler ----- 139

## a- Büyüklük Derecelerine Göre İşletmeler ----- 139

## b- Eğitim Teşkilatları ----- 142

## aa- Eğitim Birimleri ----- 143

## bb- Eğitim Görevlileri ----- 143

## 2- Araştırma Konusu Sendikalar ----- 145

## a- Yapıları ----- 145

## b- Eğitim Teşkilatları ----- 145

## 3- Araştırma Konusu İşgörenler ----- 146

## a- Şahsi Özellikleri ----- 146

## aa- Yaş İle Doğum Yeri ve Medeni Hal İlişkisi ----- 147

bb- Yaş ile Çocuk Sayısı ve Çocuklara Meslek Seçimi  
İlişkisi ----- 149

## cc- Yaş ile Seyahat Durumu İlişkisi ----- 151

## dd- Yaş ile Başka Çalışan ve Ev Sahipliği İlişkisi ----- 152

## b- Mesleki Özellikler ----- 154

## aa- Kıdem İle Eğitim ve Vasıf (Tecrübe) İlişkisi ----- 155

## bb- Kıdem ile Kabiliyet ve İşe Karşı Merak İlişkisi ----- 156



# VI

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| cc- Kıdem ile İş Seyyaliyeti ve Hizmet-İçi Eğitim ilişkisi-                                   | 158 |
| C- BÖLGEDEKİ HİZMET-İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DURUMU -----                                   | 161 |
| 1- Hizmet-İçi Eğitimine Duyulan İhtiyaç -----                                                 | 161 |
| a- Eğitim İhtiyacının Çeşitli İlişkileri -----                                                | 162 |
| aa- Eğitim İhtiyacı ve Eğitim Durumu ilişkisi -----                                           | 162 |
| bb- Eğitim İhtiyacı ve Vasıf Durumu ilişkisi -----                                            | 163 |
| cc- Eğitim İhtiyacı ve Kabiliyeti ilişkisi -----                                              | 164 |
| dd- Eğitim İhtiyacı ve İşe Karşı Merak -----                                                  | 165 |
| ee- Eğitim İhtiyacı ve Eğitim Programına Katılma ilişkisi                                     | 166 |
| b- Vasıf Durumunun Çeşitli Etkileri -----                                                     | 167 |
| aa- Vasıf Durumu ve İşgörenlerin Eğitimden Bekledikleri--                                     | 167 |
| bb- Vasıf Durumu ve Eğitimin İşgörenlerde Meydana<br>Getirdiği Değişiklikler -----            | 168 |
| cc- Vasıf Durumu ve Eğitimini Tamamlayan İşgörenlerin<br>Diğerlerinin Eğitime Katkıları ----- | 169 |
| c- Eğitimin Nerede, Nasıl ve Kimlerce Verileceği -----                                        | 170 |
| aa- Eğitimin Konuları ve Eğiticiler -----                                                     | 170 |
| bb- Eğitim Teknikleri, Süresi ve Zamanı -----                                                 | 171 |
| 2- Hizmet-İçi Eğitiminin Neticeleri -----                                                     | 173 |
| a- Eğitim ve İşletme Kârı -----                                                               | 173 |
| b- Eğitim ve İş Kazaları -----                                                                | 174 |
| c- Eğitim ve İşgörenin Tatmini -----                                                          | 175 |
| d- Eğitim ve Personel Devri ve Devamsızlığı -----                                             | 175 |
| SONUC -----                                                                                   | 177 |
| EKLER -----                                                                                   | 180 |
| BİBLİYOGRAF-----                                                                              | 195 |
| ÖZGEÇMİŞ-----                                                                                 | 207 |



## VII

|                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| TABLO: 1 - Bazı Memleketlerde Sektörlerin Gayri Safi Hasılaya Oranı-                                                    | 5   |
| TABLO: 2 - Türkiye Sanayi Sektörünün Üretim Bileşiminin Yapısı -----                                                    | 12  |
| TABLO: 3 - Türkiye'de İktisadi Faaliyetlere Göre Nüfusun Dağılımı----                                                   | 12  |
| TABLO: 4 - Çeşitli Ekonomilerde İmalat Sanayi Üretiminin Bileşimi----                                                   | 13  |
| TABLO: 5 - Sektörlere Göre İstihdam -----                                                                               | 22  |
| TABLO: 6 - İhtiyaç Duyulan İşgörenlerin Bölgelere Göre Dağılımı -----                                                   | 35  |
| TABLO: 7 - Eğitim Kurumları -----                                                                                       | 170 |
| TABLO: 8 - Eğitim Birimlerinin Mevzuatına Göre İşletmelerin<br>Kâr-Zarar Durumları -----                                | 173 |
| <br>TABLO: 1 - Kocaeli Bölgesi Genel Üretimi ve Türkiye Üretimine Oranı-                                                | 133 |
| TABLO: 2 - Kocaeli Bölgesi İmalat Sektörü Üretiminin Kendi İçerisin-<br>deki Birleşimi ve Türkiye Üretimine Oranı ----- | 134 |
| TABLO: 3 - Faaliyet Kollarına Göre Dağılım -----                                                                        | 140 |
| TABLO: 4 - Çalışanların Miktarına Göre İşletmelerin Büyüklük<br>Derecesi -----                                          | 141 |
| TABLO: 5 - İşyerlerinde Çalışan İşçi Sayısı -----                                                                       | 142 |
| TABLO: 6 - Büyüklük Durumlarına Göre Eğitim Teşkilatına Sahip<br>İşletmeler -----                                       | 142 |
| TABLO: 7 - Eğitim Birimlerinde Görevli Personel Dağılımı -----                                                          | 143 |
| TABLO: 8 - İşletme Büyüklüklerine Göre Eğitim Birimlerinde Görevli<br>Personel Miktarı -----                            | 144 |
| TABLO: 9 - Yaş ile Doğum Yeri ve Medeni Hal İlişkisi -----                                                              | 147 |
| TABLO: 10- Yaş ile Çocuk Sayısı ve Çocuklara Meslek Seçimi İlişkisi-                                                    | 149 |
| TABLO: 11- Yaş ile Seyahat Durumu İlişkisi -----                                                                        | 151 |
| TABLO: 12- Yaş ile Başka Çalışan ve Ev Sahipliği İlişkisi -----                                                         | 152 |
| TABLO: 13- Kıdem ile Eğitim ve Vasıf İlişkisi -----                                                                     | 154 |
| TABLO: 14- Kıdem ile Kabiliyet ve İşe Karşı Merak İlişkisi-----                                                         | 156 |
| TABLO: 15- Kıdem ile İş Seyyaliyeti ve Hizmet-İçi Eğitim İlişkisi---                                                    | 158 |
| TABLO: 16- İşyerinde Eğitime Yol Açan İşaretler -----                                                                   | 161 |
| TABLO: 17- Eğitim İhtiyacı ve Eğitim Durumu İlişkisi -----                                                              | 162 |
| TABLO: 18- Eğitim İhtiyacı ve Vasıf Durumu İlişkisi -----                                                               | 163 |



## VIII

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| TABLO: 19 - Eğitim İhtiyacı ve Kabiliyet İlişkisi -----                                                 | 164 |
| TABLO: 20 - Eğitim İhtiyacı ve İşe Karşı Merak -----                                                    | 165 |
| TABLO: 21 - Eğitim İhtiyacı ve Eğitim Programına Katılma İlişkisi -----                                 | 166 |
| TABLO: 22 - Uygulanan Eğitim Tip ve Sayıları -----                                                      | 167 |
| TABLO: 23 - Vasıf Durumu ve İşgörenlerin Eğitimden Bekledikleri---                                      | 167 |
| TABLO: 24 - Vasıf Durumu ve Eğitimin İşgörenlerde Meydana<br>Getirdiği Değişiklikler -----              | 168 |
| TABLO: 25 - Vasıf Durumu ve Eğitimini Tamamlayan İşgörenlerin<br>Diğerlerinin Eğitimine Katkıları ----- | 169 |
| TABLO: 26 - Eğitim Konuları -----                                                                       | 170 |
| TABLO: 27 - Eğitim Biriminin Mevcudiyetine Göre İşletmelerin<br>Kâr-Zarar Durumları -----               | 173 |

### ŞEKİLLER

#### I. BÖLÜM

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ŞEKİL: 1 - Tabii Kaynaklardan Başlıyarak Tüm Sanayi Kollarının<br>Birbirleriyle İlişkileri ----- | 10 |
| ŞEKİL: 2 - Türkiye'de Toplam Üretim İçerisinde İmalat Sanayinin Yeri                             | 15 |
| ŞEKİL: 3 - Verimlilik - Eğitim İlişkisi -----                                                    | 30 |
| ŞEKİL: 4 - Verimlilik İşgören Kalifikasyonu -----                                                | 31 |

#### BÖLÜM II

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ŞEKİL: 1 - Teşkilatlanma Piramidi -----                                                                 | 53 |
| ŞEKİL: 2 - İşgücü Performansı ile İlgili Pratik ve Teorik<br>Bilgilerle Beşeri İlişkiler İhtiyacı ----- | 64 |
| ŞEKİL: 3 - İki İşe Ait Mukayeseli İhtiyaç Profilleri -----                                              | 66 |
| ŞEKİL: 4 - Davranışa Bakışın Değişik Düzeyleri -----                                                    | 69 |
| ŞEKİL: 5 - Hizmet-İçi Eğitim Süreci -----                                                               | 73 |
| ŞEKİL: 6 - Organizasyon Şeması -----                                                                    | 78 |
| ŞEKİL: 7 - İşletmelerde Eğitim Planlaması -----                                                         | 85 |
| ŞEKİL: 8 - İmalat Sanayiinde Alt Kademe İşgörenlerini Yetiştirme<br>Usulleri -----                      | 97 |



|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ŞEKİL: 9 - İşgücünün İşletme-İçi - İşletme Dışında Yetiştirilmesi-                 | 114 |
| ŞEKİL: 10 - Alt Kademe İşgörenlerine Uygulanan Hizmet-İçi Öğretim Teknikleri ----- | 117 |
| ŞEKİL: 11 - Öğretim Tekniklerinin Uygulamadaki Etkinlik Dereceleri-                | 123 |
| ŞEKİL: 12 - İşgören Gözlem Formu -----                                             | 127 |
| ŞEKİL: 13 - Hizmet-İçi Eğitimin Değerlendirilmesi -----                            | 129 |

## EKLER

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| EK : I- Araştırma Kapsamına Giren İşletmeler -----   | 180 |
| EK : II- Araştırma Kapsamına Giren Sendikalar -----  | 182 |
| EK : III- Araştırma Kapsamına Giren İşgörenler ----- | 183 |
| EK : IV- İşletmelere Ait Anket Formu -----           | 184 |
| EK : V- Sendikalar İçin Anket Formu -----            | 189 |
| EK : VI- İşçilere Ait Anket Formu -----              | 192 |



Bu analiz sonunda, bölgede alt kademe işgörenlerinin hizmet-içi eğitimlerinin yetersiz olduğu, ilmi metodların uygulanmadığı ve ilgili kuruluşlar arasında bir koordinasyonun bulunmadığı belirlenmiştir.

Böyle sadece bir kanuni mecburiyet olarak yürütülen; eğiteceği, eğitileceği, eğitim usul ve teknikleri tam tesbit edilemeyen hizmet-içi eğitimin neticede firmaya maddi ve moral yük olmaktan kurtarılması hifakis "atılmcı" rol oynayabilmesi için günlük ve geleceğe bütük gerçek "geli TEZİN ÖZETİ net şartları"nın doğurduğu ihtiyaçlara dayanmasına dikkat edilmesi muhakkak şart olmaktadır. Özellikle, Gaston Berger'in

pro Gayesi, ülkemizin gelişmiş bir bölgesindeki imalat sanayiinde çalışan alt kademe işgörenlerinin hizmet-içi eğitimleri ile ilgili gerçek durumlarını nitelik ve nicelik açısından ortaya koymak; bu konuda bazı pratik teklif ve tavsiyelerde bulunmak, bunun Türkiye açısından genellemesini yapmaktır.

Üç bölümden meydana gelen tezin birinci ve ikinci bölümleri teorik açıklamaları, üçüncü bölüm ise, Kocaeli Sanayi Bölgesine ait uygulamadaki durumu yansıtmaktadır.

Birinci bölümde, sanayide eğitimin önemi, tarihi gelişimi, kanuni dayanağı ve Türk Sanayiinde yetişmiş alt kademe işgörenlerine duyulan ihtiyacın analizi yapılmış, devlet, işveren ve işçi sendikalarının bu konudaki rol ve fonksiyonları belirtilmiştir.

İkinci bölümde bilhassa alt kademenin organizasyon içerisindeki yeri, önemi, yetki ve sorumlulukları ile yetiştirme usulleri ve bu usullerde uygulanan tekniklerin neler olduğu, yapılan eğitim çalışmalarının ne şekilde değerlendirilmesi gerektiği yer almaktadır.

Teze orijinal niteliği kazandıran üçüncü bölüm, Türk ekonomisi içerisinde büyük payı olan Kocaeli Sanayi Bölgesi'nde alt kademe işgörenlerinin hizmet-içi eğitimiyle ilgili bir uygulamayı kapsamaktadır. Bu bölümde eğitimin çeşitli ilişkileri incelenmiş, diğer bir ifade ile teori ve pratiğin analizi yapılmıştır.



Bu analiz sonunda, bölgede alt kademe işgörenlerinin hizmet-içi eğitimlerinin yetersiz olduğu, ilmi metodların uygulanmadığı ve ilgili kuruluşlar arasında bir koordinasyonun bulunmadığı belirlenmiştir.

Böyle sadece bir kanuni mecburiyet olarak yürütülen; eğiteceği, eğitileceği, eğitim usul ve teknikleri tam tesbit edilmeyen hizmet-içi eğitimin neticede firmaya maddi ve moral yük olmaktan kurtarılması bilakis "atılımcı" rol oynayabilmesi için günlük ve geleceğe dönük gerçek "gelişme ve rekabet şartları"nın doğurduğu ihtiyaçlara dayanmasına dikkat edilmesi muhakkak şart olmaktadır. Özellikle, Gaston Berger'in "programları kısaltın, metodları öğretin" düstûruna uygun olarak, imalat sanayiindeki alt kademe işgörenlerine ait en uygun eğitim usul ve metodları tez içinde ana hatlarıyla gösterilmiş, problemin çözümü için çeşitli önerilere yer verilmiştir.

This thesis consists of three main chapters. The first two chapters contain the theoretical explanations while the third chapter contains the empirical study and the conclusion.

In the first chapter the importance the historical development and the judicial background of industrial training are discussed. The chapter also includes the analysis about the potential need of the Turkish manufacturing industry for trained workers and the role of the state, employer and the labor union in the system.

In the Second Chapter, especially the role and importance of the blue collared workers in the industrial organization as well as their responsibilities and obligations are emphasized.

The third and the original chapter of my thesis includes the empirical study conducted on the work training procedures of the blue collared workers at the Kocaeli Industrial Region which happens to be one of the most important Industrial Settlements in the country.



In this chapter various training relations are examined and the theory is tested by the practical findings.

Depending upon my analysis, it is my contention that the training of the blue collared workers in the region is very inadequate, the employment policy lacks scientific methods, and there is practically no coordination among the related departments.

#### THE SUMMARY OF THE THESIS

The purpose of my thesis is to point out the qualitative and quantitative training positions of the blue collared workers (including Supervisors, foremen, qualified and semi qualified workers), in manufacturing industry which is located in a developing region of Turkey; namely Kocaeli Industrial Region. Depending upon my findings I would provide some practical suggestions and recommendations to enhance the general work conditions in the specified area.

This thesis consists of three main chapters. The first two chapters contain the theoretical explanations where the third chapter contains the empirical study and the conclusion.

In the first chapter the importance the historical development and the Judicial background of industrial training are discussed. The chapter also includes the analysis about the potential need of the Turkish manufacturing industry for trained workers and the role of the state, employer and the labor unions in the system.

In the Second Chapter, especially the role and importance of the blue collared workers in the industrial organisation as well as their responsibility and obligations are emphasized.

The third and the original chapter of my thesis includes the empirical study conducted on the work training procedures of the blue collared workers at the Kocaeli Industrial Region which happened to be one of the most important Industrial Settlements in the country.



In this chapter various training relations are examined and the theors is tested by the pratical findings.

Depending upon my analysis. It is my contention that the training of the blue collared workers in the region is very inadequate, the employment policy lacks scientific methods, and there is practically no coordination among the related departments.

In summary; Industrial training should not only be taken as a judical obligation which damages the industrial relations alone but should also be considered as a part of an employment policy which increases the industry's competitiveness. Gaston Burger's "make short programs and taach methods' statement should be taken as a training rule.



## GİRİŞ

Sanayileşme çağımıza damgasını vuran bir hadise XXI. asra girerken, bütün ülkeler şu veya bu ölçüde sanayileşme gayretinde, hatta hepsi iktisadi açıdan sanayileşme sürecine göre gruplandırılıyor: gelişmiş-gelişmekte olan-az gelişmiş ülkeler...

Bu hedefe nasıl varılabilir ?

Her düşünen insan bununla meşgul olmakta, bunu çözmek için hatta çeşitli ideolojilerin muhtelif modelleri mevcut bulunmaktadır.

Hangi devlet ve millet güçlü ise o ülke sanayide ileri demektir. Çünkü ilim, disiplin ve teknoloji sanayii getirir. Türkiye, tarihi olan ve geçmişine bağlı bir milletin vatanıdır. Prof.Dr. Sabahaddin Zaim'in ifadesiyle, "Türkiye ne zaman ki kuvvetliydi, sanayi memleketiydi. Zengin olduğu her devirde, çağına göre en ileri idi". Tabiatıyla, makinanın icadından evvel dünya yüzünde "küçük sanayi"ler mevcuttu, bugün "ağır sanayi"e ve "seri imalat"a geçilmiştir ve Türkiye yine eski yerini arama gayreti içindedir. Bu gayret son yüzelli yıldan beri sürmektedir. Devamlı fabrikalar kurulmaktadır. Kapalı ekonomi şartları kırılmaktadır. Kendi kendine yeter ve hatta dışarıyı besler hale gelmektedir.

Enerji, ulaşım, bayındırlık hizmetleri eski klasik hizmetlerin önüne geçmektedir. Ve bütün bunların yeterli bir formasyonla desteklenmesi anlayışına girilmekte, temelde "eğitim ve formasyon kazanma"nın yer alması gerektiği zihniyeti gelişmektedir.



Eldeki çalışma böyle bir zihniyetin ürünüdür, Türkiye'nin bir yöresinde faaliyet gösteren bir fakülte elemanının genel ve özel çevre şartlarına karşı kayıtsız kalamayacağının, sanayileşme ve eğitimin bir - birini tamamlayan vazgeçilmez iki unsur olduğunun işaretidir.

İşte Türkiye'nin iktisaden kalkınmasında Sermaye-kredi, yeni üretim-yönetim, teknoloji ve usulleri gibi maddi faktörler kadar insan unsurunun da tesirli olduğu görüşünden hareketle, bu unsurun muhtelif yönlerinden bir tanesi: eğitimi ele alınmış, aslında bunun da alt unsurlarından biri olan hizmet-içi (mesleki) eğitim seçilmiştir.

Çünkü sanayide çok önemli rolü olan hizmet-içi eğitim "harekete geçirici"dir; "hızlandırıcı-arttırıcı"; "tatmin edici" ; ve nihayet "değiştirici"dir.

Başka bir ifadeyle, "gerekli şartlar sağlanmışsa", hizmet-içi eğitim sanayinin "motorü"dür; üretimin ve kârların "yükseltici"sidir; çalışanların maddi-manevi "doyurucusu"su; ve nihayet uzun vadede ve çok genel anlamda sanayinin yapısının "değiştirici"sidir.

İncelemedeki bütün çalışma boyunca işte bu varsayımların geçerlilik derecesi kanıtlanacaktır.

Böylece çalışma iki bölümden oluşan geniş bir kütüphane araştırmasına dayalı "teorik" ve tek bölümden meydana gelen ve alan araştırmasına dayalı "pratik" kısımlardan müteşekkildir.

Birinci Bölüm genel hatları çizmekte, çerçeveyi ve konuyu belirlemektedir. Buna göre çalışma çerçevesi çeşitli sektörlerden bir tanesiyle (imalat sektörüyle) sınırlandırılmakta, burada cereyan eden faaliyetlerden bir tanesiyle (Hizmet-içi eğitimiyle) konu tesbiti yapılmaktadır. İmalat sektörünü diğerlerinden ayıran özellikler ile eğitimin önemi, mahiyeti, neden ve nasıl kaynaklandığı, kanuni dayanağı, kimler ve hangi kuruluşlarca görev olarak üstlenildiği gibi tasviri mahiyetteki bilgiler üzerinde durulmaktadır.



İkinci bölüm, genelden özele gidişle, çerçeveyi daha da sınırlandırarak, imalat sektöründe esas üretimde bulunan alt-kademe çalışanlarını analitik bir yaklaşımla inceleme konusu yapmaktadır. Bunların yeri, yetki ve sorumlulukları tesbit edildikten sonra, verilecek hizmet-içi eğitiminin planlanması ve programlanması, ilgili eğitim birimlerinin teşkilatlandırılması, bu kanalla aktarılabilecek bilgilere ait usul ve tekniklerinin belirlenmesine geçilerek, neticede, yapılan çalışma çeşitli yönlerden değerlendirilmektedir.

Üçüncü Bölüm, bütün bu genel bilgi verişin uygulamadaki yansımasına ayrılmış ve Kocaeli Sanayi Bölgesi'ni kapsayan geniş bir alan araştırmasına dayandırılmıştır.

Bu durum tesbitinin maksadı ve metodu üzerinde durulduktan sonra bölge imalat sanayiindeki tarafların (işverenler - sendikalar - alt kademe işgörenlerinin) hizmet-içi eğitimi yönünden yapıları, şahsi ve mesleki özelliklerine değinilmiş, bilhassa bölgedeki eğitim faaliyetlerinin durumuna, çok çeşitli ilişkiler açısından açıklık getirilmeye çalışılmış, bu suretle, işçi, işveren ve genel ekonomi olarak elde edilenle elde edilmesi öngörülen arasında bir mukayese yapma imkânı doğmuştur.

Sonuç kısmında genel bir değerlendirilmeye gidilerek, yukarda sıralanan varsayımların hangi şartlarla doğrulanmasının mümkün olduğu üzerinde durulmuş, bazı teklif ve tavsiyelerle de sanayimizin daha çok işlerlik kazanması yolları gösterilmeye gayret edilmiştir.

Böylece tezden hareketle hizmet-içi eğitim konusunda bir senteze ulaşılması eldeki çalışmanın ana maksadı olmuştur.







## A- SEKTÖRÜL DAĞILIM İÇİNDE İMALAT SANAYİ

## 1. Sanayinin Tanımı, Doğuşu ve Gelişimi

Bir ekonomideki mal veya hizmet üretimi, tarım, sanayi ve hizmet sektörlerinin tamamından elde edilir (1). Bunlardan birinin diğerlerine göre gösterdiği ağırlık, ekonomiye o sektörün ismini verir. Geri kalmışlıktan kurtulmak isteyen ülkeler, sanayi çıktılarını ve buna paralel olarak hizmet faaliyetlerini arttırmak, tarımın nisbi payını düşürmek isterler. İktisadi kalkınmışlığın işaretini de burada görürler. Meselâ bazı memleketlerdeki sektörel payları şu türlü görmek mümkündür (2).

TABLO 1

Bazı Memleketlerde Sektörlerin Gayrisafi Hasılaya Oranı

| SEKTÖR ADI | TÜRKİYE | YUNANİSTAN | PORTEKİZ | MEKSİKA | JAPONYA | İTALYA | İRAN |
|------------|---------|------------|----------|---------|---------|--------|------|
| Tarım      | 29      | 17         | 15       | 11      | 5       | 9      | 12   |
| Sanayi     | 20      | 21         | 35       | 28      | 38      | 33     | 53   |
| Hizmet     | 51      | 62         | 50       | 61      | 57      | 58     | 35   |
| Toplam     | 100     | 100        | 100      | 100     | 100     | 100    | 100  |

(1) Adı geçen üç sektörün de içinde yer aldığı ayrıntılı bir başka tasnif şöyledir:

Birinci Sektör: Tabii kaynakları işleyen sektördür. Bunun içinde ziraat, madencilik, avcılık, hayvancılık yer alır. (Ham madde imalatı)

İkinci Sektör: Bütün hammaddeleri değişikliğe uğratan sektör. Sınai faaliyetlerin tamamı bunun içine girer (Sanayi Sektörü)

Üçüncü Sektör: Bütün ticaret, nakliye, haberleşme faaliyetlerini yürüten, profesyonel ve kamu hizmetlerini gören ve el işi haricinde, bütün hizmet çeşitlerini yapan sektör (Hizmet Sektörü)

Dördüncü Sektör: Serbest zamanla, kültürle araştırmayla... ilgili faaliyetlerin icrasını elinde tutan sektör.

Beşinci Sektör: Gayesi, şirketlerin, müesseselerin organizasyonu ile ilgili faaliyetleri icrâ etmek olan enformatik, beşeri münasebetler vb. konuları işleyen sektör.

Sacid Adalı: Sevk ve İdare Ders Notları, A.Ü.İşl.Fak. Teksiri, Erzurum 1979, s.12'den J. Minot: Hommes et Administrations. Aspect Phenomene Humain, Paris, 1966, s.12.

(2) IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı, D.P.T. Yay. Ankara 1979, No: 1664, s. 158 den: U.N. Yearbook of National Accounts Statistics, 1975.



Sanayi, en genel tanımı ile bir üretim faaliyetidir. Bu faaliyet, ürettiği mallar, kullandığı teknoloji ve insangücü hacmi bakımından ele alınıp, dar anlamda tarif edildiğinde, daha çok fabrikasyon imalatı akla getirmektedir.

Bir imalat, insanların bir takım ihtiyaçlarını, isteklerini karşılamak üzere, hammaddeleri yapılmış eşya haline getiren işlerin bütünü veya "temel bilimlerin bilgi ve bulgularından yararlanılarak, insanların kullanacağı malzeme, makina ve cihazlar üretimi"(3) olarak görülmektedir.

İşte gaye bakımından sanayi "ekonomik verimlilikle hedeflendirilmiş mal üretimidir"(4), yani, sanayide esas olan ekonomik, verimli ve akılcı üretim yapmadır. Burada "yoğun teknolojiye dayalı ve geniş çapta üretim" (5) sözkonusudur. Sanayi teknolojiye ve seri üretime önem verir.

Bu mânasıyla yoğun teknoloji kullanarak, büyük çapta üretim yapmak ve geniş kitlelere hitap etmek ancak 18 nci yüzyıl ortalarına rastlar. Freyer bu tarihi 1792 olarak vermekte (6), Jean Maillet İngiltere'de 1733 iddiasını ileri sürmektedir (7). Nef ise "önemli teknolojik gelişmelerin kaynağını 1570-1660 yılları arasındaki bilimsel ve zihniyet değişimlerine" (8) bağlamaktadır.

Bunlardan hangisi geçerli olursa olsun, önemli olan, ekonomik ve sosyal olaylar, medeniyeti etkilerken daha iyi hayat şartları arama gayretine giren toplumların ihtiyaçlarını gerek çeşit gerekse miktar itibariyle karşılanmanın sadece el emeği ve basit üretim teknikleriyle mümkün olmadığıdır.

Toplumun bu karşılanamayan isteği, insanları araştırmaya ve işgücünün yerini alabilecek yeni teknikler bulmaya yöneltmiştir. Bu da sanayinin doğuşuna sebep olan bir faktör olmuştur. Bütün bu teknolojik gelişmeler ve değişmelerin temeli ise, bilgiye bağlıdır. Çünkü "bilgi biriki-

(3) Orhan Işık, *Türkiye'de İstihdam Yapısı ve Teknik Meslek Piramidi*, Sakarya D.M.M.A. Dergisi, Yıl 6, 1981, S.10, s.23.

(4) R. Sezai Polat, *Üretim Yönetimi ve Stratejisi*, Ders Notları, Kocaeli D.M.M. Akademisi İşletme Enstitüsü Yayını, İzmit, 1981, s.6.

(5) Henry P. Fairchild, *Dictionary of Sociology*, New-Jersey Ittle Field, Adams and Company, 1977, s.155.

(6) Hans Freyer, *Endüstri Çağı*, İstanbul, 1954, s.4.

(7) Jean Maillet, *İktisadi Olayların Evrimi*, Çev: E. Tokdemir, İstanbul, 1983, s.42.

(8) John U. Nef: *Sanayileşmenin Kültürel Temelleri*, Çev. E. Güngör, İstanbul, M.E.B. 1000 Temel eser Dizisi, 1970, s.81.



mi, teknoloji patlamasına yol açar bu da sosyal değişmeyi körükler" (9).

Toplumların hürriyete kavuşmaları da sanayinin gelişmesinde rol oynayan diğer önemli bir faktördür. Zira "ilimdeki inkilâbın arkasında bulunan başlıca kuvvet, zarurettten ziyade hürriyet idi" (10). Sanayi çağının Fransız ihtilâliyle yakından ilgisi olduğu dikkatlerden kaçmamaktadır. Bu yüzden "siyasi inkilâp ile sanayi ihkilabı birbirine bağlanır"(11). Nitekim bu iki inkilâp, Avrupa'da kitleleri harekete geçirmiştir. Derebeylik yıkılmış, kölelik sarsılmış nüfus hareketleri hızlanmıştır ve bunlardan herbiri diğerinin süratlenmesine yol açmıştır.

Bütün bunlar insan zihniyetinde meydana gelen değişimleri sergiler. Prof. Turhan'ın da belirttiği gibi "aynı suretle, bu günkü medeniyetin esasını teşkil eden, endüstrinin, teknik inkişafın meydana gelmesine sebep olan ilim de, asırlar boyunca biriken insan tecrübesinin bir mahassasından, yâni devamlı bir ilerlemenin, inkitasız bir gelişmenin, sayısız yeniliklerin bir neticesinden başka nedir? Hakikatte, endüstrideki inkilap, ilmi inkişafa takeddüm etmemiş, bilâkis onun fikirlerinde, görüşte ve zihniyette meydana getirdiği değişikliğin bir neticesi olmuştur"(12). Aynı şekilde, J. Maillet'in ifadesiyle sınai gelişme, "Aşamalı bir nitelik göstermiş, sürekli olmuş, genel kabul göstermiş" (13) ve netice itibariyle, sosyal ekonomik ve siyasi faktörlerin tamamının az veya çok tesiri altında kalmıştır. Ama en ziyade dayandığı temel faktör tabiat olmuştur.

Sanayinin yoğun teknolojiler kullanarak seri ve geniş çapta üretim fonksiyonunu yerine getirmesi ancak, dünya da mevcut tabii kaynakları ele alıp değerlendirmesi ile mümkün olabilmektedir. Zaten sanayi insanla tabiat arasında kurulmuş yararlı bir işbirliği olarak anlaşılmalıdır. Bu işbirliğinde tabiatın görevi gerekli hammaddeleri, kaynakları sağlamak insanın görevini de bütün üretim araçlarını organize etmektir. Bu suretle mevcut kaynaklardan yeni mallar üretilir.

(9) J. Victor Bolgridge: *Sociology*, John Wiley and Sons, New-York 1975, s.27.

(10) J. Nef, a.g.e., s.82.

(11) H. Freyer a.g.e., s.10.

(12) Mümtaz Turhan, *Kültür Değişimleri*, İstanbul M.E.B. 1000 Temel Eser Dizisi, 1969, s.140.

(13) J. Maillet, a.g.e., s.41.



"Sanayide sentetik ve analitik üretim diye iki temel üretimden bahsetmek mümkündür. Analitik üretim hammaddeyi kendi bölümlerine ayırır, sentetik üretim ise basit hammaddelerden birleşik bir üretim meydana getirir"(14). Bu iki üretim için yerüstü, yeraltı ve enerji kaynakları kullanılır. Buradaki enerji kaynakları da yeraltı ve yerüstü biçiminde olmakla beraber sanayide ayrı bir alt yapıyı teşkil ettiğinden ayrı bir kaynak olarak düşünülmüştür.

Bu kaynakları zengin ve verimli olan ülkeler rasyonel kullanmayla sanayilerini geliştirebileceklerdir. Bunun şuuruna sahip olan işçi teşekkülleri bile aynı kanaati besleyerek, "bir ülkenin zenginliği sahip olduğu üretim faktörlerinin yapısına bağlıdır. Toprakları ve madenleri geniş ve verimli, insanları çok iyi eğitilmiş ve sermayeleri çok olan bir ülke zengin demektir" (15), şeklinde değerlendirme yapmaktadır.

Sözü geçen kaynaklar, ne ifade etmektedir? Bunlardan yerüstü kaynakları insanın yaşaması için elzem olan unsurlardan tarım ve hayvancılığı ifade eder. Bunların topraktan kazanılması şüphe yok ki insanın diğer canlı varlıklardan ayrılması ile başlamıştır. Bu ayrıcalık onun akıl yolu ile diğer canlılara hükmetmesi şeklinde ortaya çıkmıştır.

Giyecek ve yiyecek gibi iki önemli ihtiyaç çok yakın zamana kadar insanın kişisel çabaları ile elde etmeğe çalıştığı unsurlardı. Fakat son bir asır içinde gerek dünyadaki nüfusun büyük artış göstermesi ve gerekse uygarlıkta görülen büyük aşamalar bu iki unsurun da artık yalnız kişisel gayret ve emekle isteğe cevap veremez hale gelmesine sebep olmuştur.

Diğer taraftan sanayi toprağa bağlı büyük kitleleri şekilleştirdi. Bu yeni gecekondü şehirlerine "yerden bitme, ani doğan kentler" (The mashrooming community, boom towns) gibi isimler verildi (16) ve bunların gıda ve giyecek ihtiyaçlarının giderek azalan toprağa bağlı toplum kes-

(14) Hugo Diemer, *Industrial Organization and Management*, La Salle Extension Universit, Chicago 1921, s.23.

(15) Türk Harb-İş 3. Dönem Çalışma Raporu, İzmit 19. Aralık 1976, s.63.

(16) Eugene V. Schneider, *Industrial Sociology*, Newyork Mc Graw - Hil, 1969, s.405.



mi tarafından karşılanamaması bu kaynakların kullanılmasında mekanizasyonu gerekli kıldı, diğer taraftan topraktan elde edilen bu ürünlerin çeşitli biçimlere sokularak topluma sunulması sanayinin bir kol olarak büyük gelişme göstermesini sağladı.

Yerüstü kaynaklarından doğan sanayinin ilk kademesi gıda, tekstil, deri, kağıttır. Daha sonra başka alt endüstriler ortaya çıkmış, bütün bunlar temel ihtiyaçları karşılamışlardır. Esas refah ve zenginliğe dönük alanlar yeraltı ve enerji kaynaklarıdır.

Yeraltı kaynakları denilince çoğunlukla akla madencilik gelirse de, daha çok tabii haliyle kullanılan ve yapısında yer alan ürünlerde bunun içine girer. Enerji kaynaklarına gelince bunlarda tabiatıyla bulundukları mahal itibarıyla yeraltı ve yerüstü olarak ikiye ayrılırlar. Sanayinin önemli alt yapısı olan bu elemanlar doğrudan doğruya enerji kaynağı olarak kullanılmaları yanı sıra bunların tali ürünleri başka sanayi kollarının hammaddelerini teşkil ederler. Mesela petrol ve kömür enerji kaynağı olarak kullanılabilirdiği gibi dolaylı yollarla hammadde gibi sanayi de yer işgal etmektedir. (Petrol ve kömür yan ürünleri ile ilaç polimer, boya sanayilerinin hammaddelerini teşkil ederler). Diğer yandan yerüstü akarsularından elde edilen elektrik enerjisi ve metal menşeli nüklüer enerji ile güneş enerjisinin de endüstrinin alt yapısını sağladığı görülmektedir. Bunlara dair şekil sayfa 10 da bulunmaktadır.

Görüldüğü üzere, insan tarihin eski devirlerinden itibaren tabiatta bulunan çeşitli hammaddelerin şekillerini değiştirmeye ve bu maddeleri kendi ihtiyaçlarını karşılayacak hale getirme gayreti içine girmiştir. Bu bakımdan sanayinin tarihi insanlık tarihi kadar eski kabul edilebilir. "İnsanların çok eski zananlardan itibaren tabiatta bulunan bazı maddeleri işleyip kendilerine faydalı birer alet haline getirdiği bir takım sınaî faaliyetlerde bulunduğu binaenaleyh sınaî faaliyetlerin daha o devirden itibaren başladığı mantıkken de kabul edilebilir" (17).

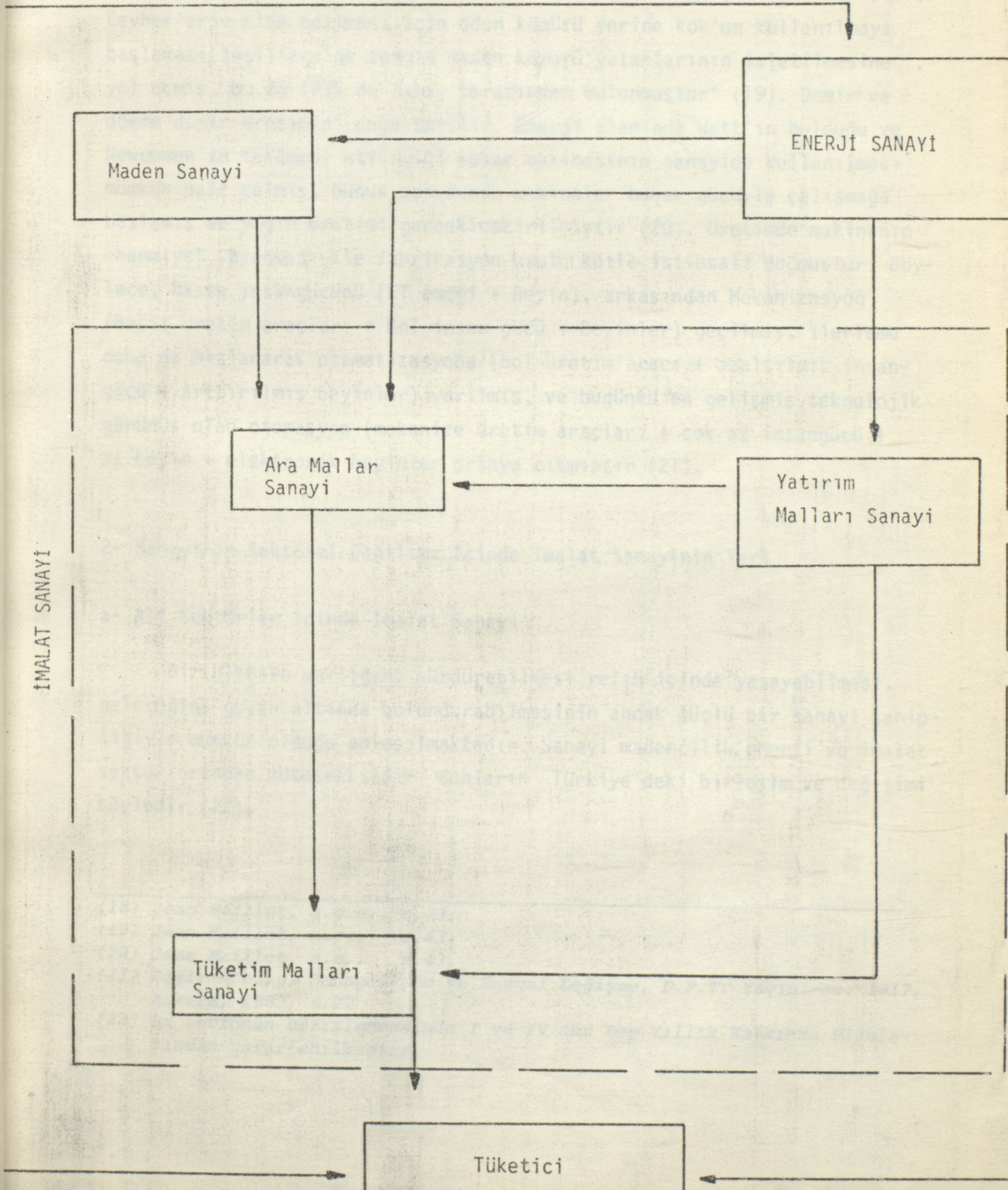
Bu günkü anlamdaki sanayinin doğuşu ve kendini göstermesi genel kanaata göre 18 nci yüz yıl Avrupa'sının ürünüdür. Bunun sebebide sanayi-

(17) Bedri Işıl, *İşletmelerde İlmi Sevk ve İdarenin Esasları ve İnsan Münasebetleri*, Ayıldız Matbaası, Ankara, 1963, s.17.



## ŞEKİL:I

Tabii Kaynaklardan Başlıyarak Tüm Sanayi Kollarının Birbirleriyle İlişkileri





nin gelişmesinin temelini teşkil eden icad ve buluşların bu yüz yılda Avrupa'da meydana gelmiş olmasıdır. Nitekim "John Kay'in 1733 yılında seyyar mekiği icad etmesi dokumacılıkta hızı arttırmış" (18). İngiltere de dokuma sanayiinde fabrikalaşma ve kütle üretimi gerçekleştirilmiştir. Cevherlerin elde edilmesi için odun kömürü yerine kok'un kullanılmaya başlaması İngiltere'de zengin maden kömürü yataklarının işletilmesine yol açmış, bu da 1735. de Tarby tarafından bulunmuştur" (19). Demir ve dökme demir üretimini çoğaltmıştır. Enerji alanında Watt'ın bulduğu ve Newcomen'in tekâmül ettirdiği buhar makinasının sanayide kullanılması mümkün hale gelmiş, bunun sonucunda makinalar buhar gücüyle çalışmaya başlamış ve yığın üretimi gerçekleştirilmiştir (20). Üretimde makinanın ehemmiyet kazanması ile fabrikasyon usulü kütle istihsalı doğmuştur. Böylece, başta insangücünü (El emeği + Beyin), arkasından Mekanizasyon (Basit üretim araçları + Bol insan gücü + Beyinler) geçilmiş, ilerleme daha da hızlanarak otomatizasyona (bol üretim aracı + azaltılmış insangücü + arttırılmış beyinler) varılmış, ve bugünkü en gelişmiş teknolojik görünüş olan otomasyon (mekanize üretim araçları + çok az insangücü + az beyin + elektronik beyinler ortaya çıkmıştır (21).

## 2- Sanayinin Sektörel Dağılımı İçinde İmalat Sanayinin Yeri

### a- Alt Sektörler İçinde İmalat Sanayi

Bir ülkenin varlığını sürdürebilmesi refah içinde yaşayabilmesi, geleceğini güven altında bulundurabilmesinin ancak güçlü bir sanayi sahipliğiyle mümkün olduğu anlaşılmaktadır. Sanayi madencilik, enerji ve imalat sektörlerinden müteşekkildir. Bunların Türkiye'deki birleşim ve değişimi şöyledir (22).

(18) Jean Maillet, a.g.e., s.43.

(19) Jean Maillet, a.e., s.43.

(20) Jean Maillet, a.e., s.43.

(21) Beşir Atalay, Sanayileşme ve Sosyal Değişme, D.P.T. Yayını No: 1917, Ankara, 1983, s.22

(22) Bu tablonun hazırlanmasında I ve IV ncü Beş Yıllık Kalkınma Planlarından yararlanılmıştır.



TABLO: 2

Türkiye Sanayi Sektörünün Üretim Bileşiminin Yapısı

| Alt Sektörler | 1962  | 1967  | 1972  | 1977  | 1983  |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Madencilik    | 3.1   | 3.6   | 2.7   | 3.7   | 2.6   |
| İmalat Sanayi | 94.4  | 93.3  | 94.9  | 93.5  | 95.9  |
| Enerji        | 2.5   | 3.1   | 2.4   | 2.8   | 1.5   |
| Toplam        | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Görüldüğü gibi sanayi üretimimizin çok önemli bir bölümü evvelce üretilmiş ana ve tali maddelerin şekil veya bünyesini değiştiren imalat sanayi oluşturmakta diğer alt sektörlerin katkısı % 4-7 arasında değişmektedir. Dolayısıyla imalat sanayinin yapısal incelenmesi ülke sanayinin durumu hakkında fikir verebilmektedir. Ayrıca sanayi sektöründe istihdam edilen nüfusun büyük bir kısmında imalat sektöründe çalışmaktadır (23).

TABLO:3

Türkiye'de İktisadi Faaliyetlere Göre Nüfusun Dağılımı

| Sektör        |            |
|---------------|------------|
| Tarım         | 10.482.856 |
| <u>Sanayi</u> |            |
| Madencilik    | 179.127    |
| İmalat        | 2.036.843  |
| Enerji        | 41.923     |
| Hizmetler     | 5.325.275  |

Yatırım, istihdam, tüketim gibi ekonominin temel problemlerinin çözümünde bu derece önem arzeden imalat sanayi hakkında Maillet şu temel kanaati ifade etmektedir: "Kalkınmak isteyen ülkeler, bu gün çağdaş sanayi ülkelerinin geçmişte izlemiş oldukları iktisadi gelişme şemasını uygulamaktadırlar; Misâl imalat sanayine öncelik verilmesi" (24).

(23) Bkz. 1980 Genel Nüfus Sayımı Sonuçları, DİE yay. Ankara, 1983.

(24) J. Maillet, a.g.e. s.40 .



## b- İmalat Sanayinin Kendi İçinde Dağılımı

İmalat sanayi üretilen mal cinsi kıstasına göre genellikle tüketim, ara, yatırım ve dayanıklı tüketim malları üreten sanayiler olmak üzere, üç alt bölümden teşekkül eder.

Tüketim malı üreten sanayiler "nihai tüketici tarafından ve herhangi bir ticari muameleye tabi olmadan kullanılmak için alınan (25) malları imal ederler. Ana malı üreten sanayiler, mamul mal üretmeye yarayan yarı mamul maddelerini meydana getirirler. Yatırım ve dayanıklı tüketim malları üreten sanayiler ise fabrika üreten fabrikalar olup, bir diğer adıyla ağır sanayi olarak da anılırlar.

Bu izahlardan sonra, ekonomilerin gelişme derecesine göre adı geçen üç bölüm hakkında daha mukayeseli bir görünüm elde etmekte fayda vardır. Aşağıdaki tablo bu konuyu yansıtmaktadır (26).

TABLO:4

Çeşitli Ekonomilerde İmalat Sanayi Üretiminin Bileşimi

| Sektör Adı | Gelişmiş Ekonomiler Har.) | Gelişmekte olan Eko - nomiler | Asya (Japonya ve İsrail | Orta ve Güney Amerika | Merkezden Planlanan ekonomiler |
|------------|---------------------------|-------------------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Tüketim    | 22.8                      | 33.6                          | 49.2                    | 38.0                  | 24.9                           |
| Ara        | 35.3                      | 41.9                          | 33.8                    | 34.9                  | 26.7                           |
| Yatırım    | 41.9                      | 24.5                          | 17.0                    | 27.1                  | 48.4                           |
| Toplam     | 100.0                     | 100.0                         | 100.0                   | 100.0                 | 100.0                          |

Ülkemizde ise imalat sanayi üretiminin bileşimi belirtilen iki tarih itibariyle: Sayfa 10'daki gibidir (27):

(25) Yıldırım Kılış, Pazarlama Satış Satışçılık, Aktif Büro, İstanbul, 1977, s.40.

(26) IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı, s. 158 den; UNIDO, "Statistical Yearbook, 1975".

(27) Bu tasnifi D.P.T. yapmıştır. (Bkz. IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı, s. 232-233). Birleşmiş Milletlerin 1971 tarihli uluslararası standart iktisadi faaliyet sınıflandırılması aşağıdaki gibidir. (D.İ.E. tarafından kabul görmüştür).



| Genellikle Tüketim Malları                          | 1978   | 1983   |
|-----------------------------------------------------|--------|--------|
| Üreten Sanayiler Toplamı                            | (42.1) | (36.8) |
| Gıda                                                | 22.2   | 18.9   |
| İçki                                                | 1.6    | 1.2    |
| Tütün                                               | 4.4    | 3.9    |
| Dokuma ve Giyim                                     | 13.9   | 12.8   |
| Genellikle Ara Malları Üreten Sanayiler Toplamı     | (41.1) | (43.3) |
| Orman ürünleri                                      | 5.2    | 4.8    |
| Kağıt                                               | 1.5    | 1.4    |
| Basım                                               | 1.7    | 1.4    |
| Deri ve Kösele                                      | 2.2    | 2.2    |
| Lastik                                              | 1.2    | 1.3    |
| Plastik                                             | 0.9    | 0.8    |
| Kimya                                               | 5.1    | 4.8    |
| Petro-Kimya                                         | 2.5    | 3.0    |
| Petrol ürünleri                                     | 7.8    | 8.1    |
| Gübre                                               | 0.8    | 1.1    |
| Çimento                                             | 1.7    | 1.8    |
| Pişmiş kilden ve çimentodan gereçler                | 1.3    | 1.3    |
| Cam                                                 | 0.9    | 1.0    |
| Seramik                                             | 0.5    | 0.5    |
| Demir-Çelik                                         | 5.4    | 6.8    |
| Demir Dışı Metaller                                 | 2.3    | 3.0    |
| Yatırım ve Dayanıklı Tüketim Malları Sanayi Toplamı | (16.8) | (19.9) |
| Madeni eşya                                         | 4.3    | 4.9    |
| Makina imalat                                       | 2.6    | 3.2    |
| Tarım alet ve makinaları                            | 1.3    | 1.8    |
| Elektrik makinaları                                 | 2.1    | 2.7    |
| Elektronik                                          | 1.0    | 1.1    |
| Karayolu taşıtları                                  | 4.3    | 4.6    |
| Demiryolu taşıtları                                 | 0.4    | 0.6    |
| Gemi inşa                                           | 0.6    | 0.8    |
| Uçak sanayi                                         | 0.1    | 0.1    |
| Meslek, bilim ve kontrol aletleri                   | 0.1    | 0.1    |
|                                                     | 100.0  | 100.0  |

31- Gıda İçki ve Tütün Sanayi

32- Dokuma Giyim Eşyası ve Deri Sanayi

33- Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi

34- Kağıt - Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi

35- Kimya - Petrol, Kömür, Kauçuk ve Plastik Ürünleri Sanayi

36- Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi

37- Metal Eşya - Makina ve Techizat, Ulaşım Aracı, İlmi ve Mesleki Ölçme Aletleri Sanayi

39- Diğer İmalat Sanayi.

Bu konuda geniş bilgi için bkz: 1981 yılı imalat sanayi İstatistikleri D.İ.E. Ankara, 1983.



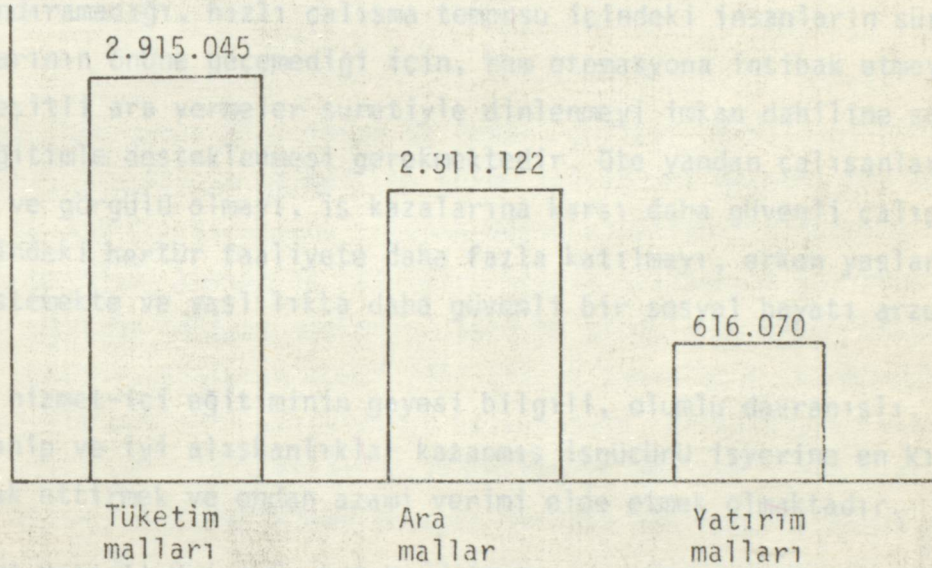
Böylece ülkemizin durumu Tablo 4'deki gelişmekte olan ülke standartlarına daha yakın bir görünüm azretmekle beraber, rakkamların senelere ve siyasi iktidarların tercihlerine göre değişeceğini her zaman dikkat nazarına almakta fayda vardır.

Yukarıdaki bileşimin 1982 bütçe durumu itibariyle ifadesi ise şu görüntüyü vermektedir (28).

#### ŞEKİL: 2

Türkiye'de Toplam Üretim İçerisinde İmalat Sanayinin Yeri

TL (Trilyon)



Böylece, sanayi sektörünün çok önemli kısmını teşkil eden ve genel ekonomiye katkısı çok fazla olan imalat alt sanayinin bizzat çalışanlarına da önem verilmesi gereği kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Eldeki çalışmada bu önem yalnızca "hizmet-içi eğitim" açısından verilmiş bulunmaktadır.

(28) Türkiye üretimi ile ilgili rakkamlar 29.12.1982 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan 1983 yılı programının uygulanması koordinasyonu ve izlenimlerine ait 2/5353 sayılı bakanlar kurulu kararının ekinde alınmıştır.



## B- HİZMET - İÇİ EĞİTİMİN ÖNEMİ VE MAHİYETİ

Bir işletmede üretim faktörlerinin ahenk içerisinde fonksiyonel hizmet görebilmesi ve üretim ameliyesinde herhangi bir dar boğaza yol açmaması, en başta çalışan insangücünün vasıflı olmasına bağlıdır. Bunun da yolu önce yeterli eleman tedârik etmek ve sonra bunları devamlı ve gelişen bir hizmet içi-eğitime tabi tutmaktır.

Çünkü genel eğitim ne derece kuvvetli olursa olsun, tam manasıyla hizmete has eleman yetiştirme özelliğine sahip olmadığı, böyle olsa bile, sık sık değişen teknolojiye ve üretim metoduna ayak uyduramadığı, kişiyi işyerine ısındıramadığı, hızlı çalışma temposu içindeki insanların süratle yıpranmalarının önüne geçemediği için, hem otomasyona intibak etmeyi, hem de işe çeşitli ara vermeler suretiyle dinlenmeyi imkan dahiline sokan hizmet-içi eğitimle desteklenmesi gerekmektedir. Öte yandan çalışanlar daha bilgili ve görgülü olmayı, iş kazalarına karşı daha güvenli çalışmayı, işyerlerindeki hertür faaliyete daha fazla katılmayı, erken yaşlarda emekliliği istemekte ve yaşlılıkta daha güvenli bir sosyal hayatı arzulamaktadır.

Böylece hizmet-içi eğitiminin gayesi bilgili, olumlu davranışlı, iş maharetine sahip ve iyi alışkanlıklar kazanmış işgücünü işyerine en kısa sürede intibak ettirmek ve ondan azami verimi elde etmek olmaktadır.

İşyerleri belirli ücret karşılığında işini gerektiği şekilde yapacak işgücünü ihtiyaç duymaktadır. Çalışanlar ise, kişisel ihtiyaçlarını karşılayacak, belirli zamanlarda gelir artışı sağlayacak, kabiliyet ve maharetlerine uygun işlerde çalışmak istemektedirler. Bunlar kendiliğinden (spontane olarak) ortaya çıkamayacağından hizmet-içi eğitim programlarının kalitesi işte bu ihtiyacı karşılama derecesinde değerini bulmaktadır. Eğitim görmüş ve vasıflı duruma gelmiş işçiler bir ülkenin gelişmesinde kilit taşı durumundadırlar. Nitekim bu genel durum özetler mahiyette, bir işadama şunları söylemektedir. "Tarımda geldiğimiz yeri daha da çoşturacak kimdir? Madenlerimizi toprağın altından çıkaracak, değerlendirecek, işleyecek, ihraç edecek kimdir? Taşımacılığı, hayvancılığı, endüstri alanlarında imkânlarımızı değerlendirecek kimdir? Cevap tektir: İnsan... Eğer Sanayileşmek istiyorsak, üretimimizi arttırmak istiyorsak ve turizmde



patlama yapmak istiyorsak, öncelikle o daldaki insanları yetiştireceğiz" (29) diyerek meselenin önemini belirtmektedir. Sanayileşmiş ülkelerde teknolojik gelişme ve ileri üretim yöntemleri hem geniş ve ayrıntılı hem de yeterli mesleki ve teknik eğitim programlarının uygulanmasını gerek - tirmektedir.

Bu suretle, günümüz sanayi işletmelerinde gittikçe çoğalan iş çeşit - leri, iş niteliklerinde meydana gelen değişiklikler, rekabet ve gelişen sosyal düşünceler hizmet-içi eğitiminin önemini ortaya koymaktadır.

#### 1- Genel Görünüşü

##### a- Tanımı

Tabiattaki her canlı gibi insan da doğar, gelişir ve Filozof Nice' nin değığı gibi, "Tasfiyeye uğrar", bu süreç içerisinde devamlı bir değı - şim geçirir. Bu değışim sırasında insanın güçlü olabilmesi doğumunda ve gelişme dönemindeki kuvvetine bağlıdır. Bedeni gelişmenin yanındaki zihni gelişme eğitime ihtiyaç gösterir. İşte bu yönüyle eğitimi "insanı değıştirmeye yönelik çabaların tümü" (30) olarak tanımlamak mümkündür. Toplumlarda eğitim seviyesi yükseldikçe kalkınmanın, dolayısıyla, fert başına düşen milli gelirin arttığı gözlenmektedir. Bunlara ilâve olarak, insanı güçlü kılan, değışikliklere kolayca intibak ettiren, davranışla - rını olumlu kılan, dolayısıyla "kabul alanının (31) genişlemesi de ancak eğitim ile mümkün olacaktır. Onun fonksiyonlarını Roma Üniversitesi Pro - fesörlerinden G.U. Papi şöyle belirtmektedir (32):

- Kişilerin yeni icad ve keşifleri daha kolay kabul etmesini sağlar,
- İşgücü için gerekli olan potansiyeli ve makineleşmeyi temin eder,
- Üretim tekniklerinin avantajlı bir biçimde birleştirilmesine yarar,
- Yeni teknik kuruluşların geçikmeden uygulanmasına imkân verir,
- Hem ülke içinde, hem de beynelmînel alanda, işgücü ve teşebbüs kabili -

(29) Sakıp Sabancı, *Milliyet Gazetesi*, 6.12.1983, Tarihli nüsha, s.3.

(30) Hayrettin Kalkandelen, *Hizmet-İçi Eğitim El Kitabı*, Ajans-Türk Ankara, 1979, s.13.

(31) Kabul Alanı (Zone of acceptance), *Kişilerin emir ve Kumandayı Kabul - lenme hususundaki yetenek ve eğilimini ifade eder.*

(32) G.U. Papi, *General Problems of The Economics of Education E.A.G. Robins and J.E. Vaizey (Eds), The Economics of Education, Mc Millan London, 1966, s.3.*



liyeti hareketliliğini geliştirmekte etkili olur,

- Teknik, ekonomik ve siyasi kararlar verme durumunda olan sorumluluklara gerekli bilgi ve beceriyi kazandırarak, onların tehlikeli ve yanlış kararlar vermesini önler.

Gerçekten eğitim insan yapısında doğuştan var olan kabiliyet ve maharetlerin geliştirilmesini temin eder. İnsanoğlunda kişilik, kabiliyet, zekâ, karar gücü, beceri vb. gibi çeşitli hassalar vardır. İşte bunlar içerisinde zeka hariç diğerleri ancak eğitim sayesinde değiştirilebilir ve geliştirilebilir. Öyleyse eğitim insanda varolan güçlerin olumlu yönde genişletilmesi ve disiplin altına alınması ihtiyacından doğmuştur.

Yapılan iş ile onu yapacak kişinin karşılıklı olarak etkilendikleri bir gerçektir. Ucuz, kaliteli, hızlı bir imalat için bu iki unsurun birbirini tamamlaması ve uyum içinde bulunması lazımdır. Binaenaleyh, makinanın ve çevresinin işçiye uydurulması manasına sahip olan "Ergonomi" (33) kadar, işçinin işe intibak ettirilmesi manasını taşıyan "Eğitim" de lüzumlu önemin verilmesi açık bir gerçektir. Verimi, verimliliği, işi, işçiyi ve çevreyi bir bütün olarak ele almanın yolu, sözü geçen iki disiplin aynı değeri vermekle olur.

İşte işçinin işi yaparken eğitilmesi hizmet-içi eğitimini karşımıza çıkartır. Hizmet-içi eğitim işi yapan kişiyi daha verimli hale getirmek gayesine yöneliktir.

Hizmet-içi eğitiminin birbirinden az farklı çeşitli tanımları yapılmıştır.. Bunlardan birine göre hizmet-içi eğitim, "perfeksiyonman yahut ilâve formasyon, veya daha evvel alınmış bilgilerin geliştirilmesi" (34) manalarında kullanılmaktadır. Burada iş ile ilgili ve daha evvel alınmış bilgilerin arttırılması söz konusudur.

(33) Yeni gelişen bir ilim dalı olan Ergonomi için yerli ve yabancı şu eserlere bakılabilir:

- Wesley E. Woodson -Donald W. Conover; *Guide d'Ergonomie, Adaptation de la machine a l'homme, les Ed. d'Organisation, Paris, 1978, terc, A. Javel.*
- *Société Francaise de Psychologie Psychologie du Travail L'Ergonomie au Service de l'homme au Travail? EME, Paris, 1978.*
- Fuat Çelebioğlu, *İşbilim, İstanbul, 1980.*

- O.G. Edholm, *Çalışma İlmî, Terc. S. Adalı, SDMM, Yay.İst. 1980.*

(34) Sacit Adalı, *Personel Yönetimi, Türk Sevk ve İdare Derneği Yayınları, İstanbul Matbaası, İstanbul, 1977, s.11.*



Diğer bir tanıma göre "bir meslek elemanının mesleğine aday veya asil olarak girişinden, çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına dek geçen süre içerisinde bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik yapmaya çevrik etkinliklerinin tümü olmaktadır" (35). Bu tanımda da kişilerin işlerini yaparken bilgi ve beceri kazandırılması yanında davranışlarında da olumlu değişiklikler yapılması gayesi mevcuttur.

Bir başka tanımda ise "İş yerlerinde istihdam edilmekte olan işçiler ve işyeri ihtiyaçlarına göre yapılan ve kısa sürelerde tekrarlanan uygulamalı bir eğitim türüdür" (36). Burada gerek işçilerin gerekse işverenin karşılıklı ihtiyaçlarından kaynaklanan, sürekli ve uygulamalı bir eğitim türü vurgulanmaktadır.

Bir diğerine göre ise, "hizmet-içi eğitim; herhangi bir sektör ayırımı düşünülmeksizin gerçek ve tüzel kişilere ait iş ve hizmet alanında ve ücret karşılığında bir göreve atandıktan sonra görülen eğitimidir. Ve üretilen mal veya hizmette emek faktörüne düşen payın prodüktif değeri - ni arttırmaya yönelmiş beceri, bilgi ve davranışların kazanılmasını hedef tutar" (37). Bu tanımda da sektör ayırımı yapılmaksızın emeğin değerini arttırmaya yönelik bir eğitimden bahsedilmektedir.

Böylece, yukarıda belirtilmiş olan ve diğer başka tanımlarda müşterek olan şu üç özelliğe rastlanmaktadır:

Hizmet-içi eğitim

- İş sırasında yapılan bir eğitimidir,
- Kişiyi yenilemeğe yöneliktir,
- Bir eğitim üzerine yapılan eğitimidir.

Teknolojik gelişmelerin yanı sıra üretim faktörleri içerisinde emek sahibi insanın işteki karar veren ve uygulayan faktör olması sonucu daha evvel kabul görmüş olan "Kişiye göre iş" ilkesi yerine çağımızda, "işe göre kişi"ye terk etmiştir. Bunun sonucu olarak işçilerin iş esnasında eğitilmeleri, işe uydurulmaları önem kazanmıştır.

(35) H. Kalkandelen, a.g.e., s. 14

(36) Alparslan İdil, *İşçi Eğitimi, Ereğli Demir Çelik Fabrikaları Müessesesi Yayını*, 1975, s.13-14.

(37) Halit Tanyeli, *Personel Eğitimi*, ankar, 1970, s.3.



Çağımızda iş ile işi yapan arasındaki ilişki şu şekilde değerlendirilmektedir (38).

- İşler belirli, değişmez ve sabit değişillerdir. O işleri yapan işçilere göre bazı yönelimler gösterirler.
- İşçiler değişmez uzmanlıkları, eğitimleri ve dürtüleri olan insanlar değildir.

Kısaca iş yapan kişi ile yaptığı iş arasındaki ilişki bir makinanın parçaları arasındaki ilişki gibi statik değildir. Zamana göre değişen iç ve dış güçlerin etkisi altındadır. Bu sebeple hizmet-içi eğitim kişinin işte ve kendinde meydana gelecek değişikliklere adaptasyonunu sağlayacaktır.

#### b- Tarihi Gelişimi

Hizmet-içi eğitiminin tarih içindeki gelişimi nasıl olmuştur? Geçen yüzyıla kadar memleketimizde diğer ülkelerde olduğu gibi sanayi işçilerinin eğitimi geleneksel olarak, iş başında yapıldı. İş öğrenen kimse tecrübeli ustaların yanına verilir, çırak ustasını seyretnmek, onun söylediklerini dinlemek suretiyle işi öğrenirdi. Birkaç yıl sonra kalfa ve daha sonra da ustalık kademesine yükselirdi. Kalfalar arasında belirli bir seviyede becerikazananlar, yapılan imtihanlardan ve törenlerden sonra usta ünvanını alırlardı. Kalfanın en büyük arzusu peştemal kuşanıp, usta olmaktı. Esnaf denilen bir ticaret ve sanat erbabı, Loncalar (39) halinde teşkilatlanmıştı. Esnafın hükümetle olan işleri ihtisap ağaları (Belediye Başkanları) tarafından görülür, teşkilatın mesleki ve sosyal işlerinde esnaf şeyhi, ketküda, yiğitbaşları (40) tarafından yapıldı.

(38) Arthur C. Croft, *Personel Management*, Alexdar Hamilton, Institute, New York, 1973, s.12.

(39) Lonca: Esnafın toplanıp işlerini görüştükleri yer hakkında kullanılan bir tabirdir. Eskiden Lonca denilen bu toplantı yerlerinde İslâm ve Hristiyan esnaftan seçilenler toplanırlar Kethüda ve yiğitbaşlarının idare ve reislikleri altında meclis kurarak esnafın işlerini görmekle birlikte ufak tefek anlaşmazlıklarını Kadiya aksetmeden hal ederler ve esnafın orta sandığı hesaplarını da kontrol ederler gelirin artmasına gayret ederlerdi. Mehmet Pakalın, *Osmanlı Tarih Deyimleri ve Terimleri Sözlüğü*, Cilt III, s.256.

(40) Esnaf Şeyhi: Esnafın büyüğü yerine kullanılan bir tabirdir. Şeyh esnafın dilek ve şikayetleri ile devletle esnaf arasındaki işlerle meşgul olurdu. a.e. Cilt I, s.557.

Kethüda: Büyük devlet adamları ile zenginlerin işlerini gören adam hakkında kullanılan bir tabirdir. Halk arasında Kâhya denirdi esnaf loncalarında da görev yaparlardı. a.e. Cilt II, s.251.



Esnaf teşkilatında meslek ahlakına çok dikkat edilirdi. Çırak, kalfa ve ustaların çalıştığı dükkanlarda sevgi ve saygıya dayanan kuvvetli bir disiplin mevcut idi. Yiğitbaşlık tanzimat'tan sonra kaldırılmış, görevleri ustabaşlarına devredilmiştir.

Cumhuriyet dönemine gelince, sanayide eğitim konusu ilk olarak 1923 yılında İzmir'de toplanan Türkiye İktisat Kongresinde sanayi grubunun sunmuş olduğu "İktisat Esasları" raporu içinde ve "Tedrisat-ı Sinaiyе" başlığı altında görmekteyiz.

Bu raporda ileri sürülen iki önemli teklif şunlardır:

- Sınai çırak okullarının açılması,
- Usta kurslarının açılması.

Cumhuriyet döneminde bundan sonra çalışanların eğitimine sağlama amacıyla birçok kanuni düzenlemeler de yapılmıştır (41).

*Yiğitbaşı: Etnaf teşekkülündeki vazife sahiplerinden birinin adıdır. Kethüdalarından sonra gelen ve her esnaf tarafından ayrı ayrı olarak kendi aralarından seçilen yiğitbaşılar kethüdalarla esnaf arasında emir ve haber verip almak vazifesini yaparlarda esnafa ait teşkilat ve nizamları takip ile de vazifeli idiler ehli hibrelik (bilirkişilik) yapalardı. Mehmet Pakalın, a.e. Cilt II, s.369.*

(41) Bu düzenlemeler genel olarak şu sırayı takip etmektedir:

- 8 Mayıs 1926 tarih ve 818 sayılı Borçlar Kanunu'nun hizmet akdine ilişkin hükümlerinde çıraklık akdine atıflar.
- 15.Haziran.1927 tarihli Sanayi Teşvik, Kanunu'nun 28 nci maddesi ve bazı öteki maddeler.
- 11.Haziran.1927 tarih ve 2007 sayılı Türkiye'de Türk Vatandaşlarına Tahsis Edilen Sanat ve Hizmetler Hakkında Kanun.
- 3.Haziran 1933 Tarih ve 2262 sayılı Sümerbank Kuruluş Kanunu'nun 2. maddesi.
- 27.Aralık.1937 Tarih ve 3293 sayılı Sınai Müesseselerde Sigorta Şirketlerinde kullanılan ecnebilere mukabil Türk Memur ve Mütchatsız yetiştirilmesi Hakkında kanun.
- 17. Haziran 1983 tarih ve 3457 sayılı sınai müesseselerde ve Maden Ocaklarında Mesleki Kurslar açılmasına dair kanun.
- 15.Mart.1959 tarih ve 5590 sayılı Ticaret ve Sanayi Odaları , Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret Borsaları birliği kanununun 5. maddesi.
- 3.Mart.1954 tarih ve 6309 Sayılı maden kanununun 145. maddesi.
- 18.Mart 1957 tarih ve 6326 sayılı Petrol Kanununun 119-120.maddeleri.
- 2.Temmuz 1959 tarih ve 7129 sayılı Bankalar Kanununun 57. maddesi.
- 4.Ağustos 1964 tarih ve 507 sayılı Etnaf ve Küçük Sanatkarlar Kanununun 1 ve 48 maddeleri.
- 23.Temmuz.1965 tarih ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 214-215. maddeleri.
- 10.Mayıs.1969 tarih ve 1163 Sayılı Kooperatifler Kanununun 94. maddesi.
- 1.Eylül.1971 tarih ve 1475 sayılı İş Kanununun 84. maddesi.
- 4.Temmuz.1977 tarih ve 2089 sayılı Çırak, Kalfa ve Ustalık Kanunu.
- 5.Mayıs 1983 tarih ve 2821 sayılı Sendikalar Kanunu.
- 5.Mayıs 1983 tarih ve 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu.



## 2- Kalkınmadaki Yeri

Ekonomik gelişmenin ancak, sanayileşme ile mümkün olacağı artık ispatlanmış bir gerçektir. Fakat sanayileşme ekonomik, sosyal ve siyasi nitelikte değişmelere sebep olmaktadır. Sanayileşme sürecine giren ülkelerde işgücü yapısının sektörel dağılımında değişiklikler görülür. Bu duruma temas eden Moore, "nüfusun sektörel ve coğrafi dağılımında, ayrıca sosyal kurumların yapısının değişiminde sanayileşmenin en önemli bir faktör olduğu"nu ifade etmektedir (42). Başka bir deyimle sanayileşme sayesinde "Ülke işgücünün yapısında önemli değişimler olmuş, işgücünün işkolu, meslek, statü, sektör dağılımıyla cinsiyet, yaş ve diğer demografik faktörlere dayalı yapısı değişmiştir. İşgücü açısından beşeri kaynakların nitelik ve niceli bünyesinde değişimler, sağlık ve eğitim politikaları bu süreci hızlandırmıştır. Milli Gelirin daha önemli bir bölümü sanayi ve hizmet sektörlerinden elde edilmeye başlanmış, dış piyasalara dönük ihracat ekonomileri ortaya çıkmıştır" (43). Bu arada, ekonomik kalkınmanın tarım sektöründeki iş gücünün azalması, sanayi ve hizmet sektöründe istihdam edilen işgücünün artışı ile ilişki içinde olduğuda açıkça bilinmektedir. "Sanayileşen toplumlarda sosyal hareketlilik yani sektörler arası hareketlilik esastır, geçişler mümkündür" (44). Bu duruma Beş Yıllık Kalkınma planlarında da açık olarak temas edilmektedir (45).

TABLO:5

Sektörlere Göre İstihdam (Kişi Olarak)

| Sektör    | 1978      | 1983      |
|-----------|-----------|-----------|
| Tarım     | 9.085.000 | 9.000.000 |
| Sanayi    | 1.906.000 | 2.412.000 |
| Hizmetler | 3.854.000 | 5.045.00  |

(42) Moore, Wilbert E, *Social Change*, New Jersey, Prentice Hall, Inc. s.103, 1974.

(43) Nusret Ekin, *Endüstri İlişkileri, Elektronik Ofset*, İstanbul, 1979, s.3-4.

(44) Parker, S.R., R.K. Brown, J. Child and M.A. Smith, *The Sociology of Industry*, London, Allen and Unwin, 1977, s.58.

(45) 4. Beş Yıllık Kalkınma Planı, D.P.T. Yayını, No: 1664, s.334. Ayrıca, diğer memleketlerin karşılaştırması için bkz. J. Maillet a.g.e., s.90-93.



Tablodan anlaşılacağı üzere, ülkemizde de bu ilişki ve değişmeler sözkonusudur. Kalkınmanın top yekün olduğu görülmüş, "milletlerin kalkınmasındaki maddi ve manevi yapının iktisadi bünye ile sosyal ve kültürel bünyenin iç içe karşılıklı münasebetler düzeni halinde bir bütün meydana getirdiği artık anlaşılmıştır" (46).

Ekonomik kalkınma fert başına düşen geliri arttıracığından fizyolojik ihtiyaçlarını tamamlayan fertler yeni ihtiyaçların karşılanması yoluna gideceklerdir. Mevcut sosyal ve kültürel ihtiyaçlarının daha seviyeli karşılanmasının alt yapı yatırımlarını bekleyeceklerdir.

Öte yandan, sanayideki iş gücü açığının kapatılabilmesi için kırsal nüfus şehirlere doğru kayarken birçok problemide beraberinde getirmektedir. Göç eden kişilerin mesleki ve içtimai durumları itibariyle çevreye intibak meseleleri ortaya çıkmaktadır. Bunların gerek teknik gerek beşeri hareketlerinin geliştirilmesi ancak görgü ve bilgi, yani eğitimle mümkün olacaktır.

"İktisadi kalkınmasını gerçekleştirmek isteyen bir ülke mevcut üretim unsurlarının geliştirilmesini ele alırken, bu unsurlar arasında arzu edilen üretim hedeflerine varabilmek için öngörülen oranlarda ayarlamalar yapmak ve bu arada insangücü kaynaklarını da kalkınma için yeterli bir duruma getirmek zorunluluğundadır (47).

Gelişme sırasında ortaya çıkan bölgeler arası dengesizlik sonucu, zamanında eğitim imkânı bulamamış kişilerin sanayide görev almalarıyla burada eğitim imkânlarına kavuşmaları önemli bir husus olmaktadır. "Herkesin liyakat ve ehliyetine göre yükselmesi esasına dayanan mesleki seyyaliyeti muhtelif iş kolları arasında işgücünün optimum dağılmasını sağlayacak şekilde tanzim etmek ve böylece emek arzını arttırarak milli hasılayı yükseltmek için yetişkin işçilerin eğitimi önem kazanmaktadır(48).

Ekonomik gelişmede ihtiyaç duyulan kalifiye teknik eleman sanayi gelişimi ihtiyacına cevap vermezse, ekonomik kalkınma duraklamaya girecek -

(46) Sabahattin Zaim, *Sanayide İşçi Eğitimi ve Sendikaların İşçi Eğitim Faaliyetleri*, E.S.K.K.H. 5. Konferans İstanbul, 1966, s.332.

(47) Enver Ergun, *Kamu Sektöründe İnsangücü Sorunu*, Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı, SBF Yayını, Ankara, 1966, s.13.

(48) S. Zaim, a.g.e., s.334.



tir. "Eğitim ve kalkınma politikası bir bütünün ayrılmaz iki cüzüdür(49). Eğitimin kalkınmanın her çeşidi içinde yeri vardır. Bunlardan biri ekonomik sahadır.

#### a- Ekonomik Kalkınmada

Ekonomik kalkınmada eğitimin önemi Adam Smith'e kadar uzanan, devletlerden beri bilinmekle beraber, konu son yıllarda önemle ele alınmış ilmi ölçülerle değerlendirilmeye başlanmıştır.

Eğitimin yetiştirici veya kültürel değeri inkâr edilmemektedir, günümüzde iktisadi fonksiyonları, eksiye nazaran daha sistemli bir şekilde ve daha önemle üstünde durularak incelenmektedir. İktisatçıların ilgilerini eğitime yöneltmede rol oynamış iki ana etken vardır (50):

"Birincisi 1959'da Sputnik'in uzaya atılması olmuştur. Bu olay gelişmiş ülkelerde teknik başarıların kişi başına düşen yüksek gelir seviyesi değil, fakat iş gücündeki eğitim seviyeleri ile, araştırma ve eğitime ayrılan kaynakların nisbetine dayandığının farkına varılmasına yol açmıştır.

İkinci etken ise, düşük gelirli ülkelerin kalkınmasının sadece maddi yatırımlar için mali imkanların varlığına değil, hiç olmazsa aynı derecede gerektiği kadar vasıflı insan yetiştirilmiş olmasına da dayandığının farkına varılmış olmasıdır".

Ekonomik gelişme eğitim sayesinde elde edilen bilimsel değerlerin teknolojiye uygulanması ile mümkün olacaktır. Ekonomik kalkınma ile eğitim arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu ilişkiye John Vaizey şu şekilde ifade etmektedir (51):

"Teknoloji ile birlikte emek ve sermaye unsurlarının iktisadi gelişmeye katkısı iktisadi büyüme hızından çıkarıldığı zaman büyüme hızı içinde geriye artık pay kalır ki bu pay bir anlamda eğitimin büyümeye yaptığı katkıdır".

(49) Levy, Marion J. Jr, *Modernization and The Sturcture of Societes*, New Jersey, Princoton University Press, 1970, s.14.

(50) Hendricus C. Bos, *İktisadi gelişmede Eğitiminin Yeri ve Değeri*, Ekonomik Gelişmeyi Hızlandıran Etken Olarak Eğitim E.S.E.K.H. 5. Konferans, 1966 İstanbul, s.65.

(51) John Vaizey, *The Role of Education in Economic Development Planning*. Education for economic and social development OECD, 1963, s.42



Bir ülkenin kalkınmasında nitelikli insan gücü yetiştirilmesi için yapılan harcamalar yatırım olarak kabul edilmektedir. Bundan dolayı kalkınma yalnızca maddi sermaye birikiminden değil, nitelikli insan gücünün meydana getirdiği beşeri sermaye birikiminden de doğar. Ekonominin ihtiyaç duyduğu insan gücünü eğiterek yetiştirmek ekonomik gelişmeyi hızlandıracaktır.

Milletlerarası araştırmalar sonucunda gelişmiş bir toplumun özellikleri kısaca şunlar olarak gösterilmektedir:

- "- Önce bu toplum endüstrileşmiş ve kentleşmiş bir toplumdur, mesela istihdam sorunu yoktur.
- Sonra bu ülkede eğitim olanakları yaygındır. Yani esas eğitim derdi çözümlenmiştir. Okuma yazla oranı yüksek düzeydedir.
- Her türlü yeniliğe açıktır. Yani tutucu değildir.
- Yabancı ülkelere karşı bağımsızlığını koruyacak güçtedir.
- Halk siyasal hayatta söz sahibidir" (52).

Yukarıda sayılan gelişmişlik özellikleri ancak eğitim yardımıyla elde edilebilir. Bu sebeple toplumlar ekonomik açıdan ilerlemek istiyarlarsa, eğitim seviyelerini yükseltmek, geliştirmek ve özellikle, bir yandan Milli Teknolojiyi meydana getirmek, diğer yandan ithal ettiği teknolojiyi kendine adapte etmek zorundadırlar. Prof. Dr. Mümtaz Turhan, bunun ancak birinci sınıf ilim adamı yetiştirmekle mümkün olabileceğini söyler (53).

"Lipset ve Bendix ise A.B.D. için verdikleri sonuçlar ile ekonomik gelişmede eğitimi ve eğitim eşitliğini başta gelen faktör olarak görmektedirler (54).

#### b- Teknolojik Gelişmede

İlim ve teknolojiadaki hızlı ve sürekli gelişmeler, bu gelişmelere ayak uyduramayan toplumları başarısız kılmaktadır. Kalkandelen'in ifadeleriyle, "İnsanı yetersizleştiren sebepler iki kaynaktan doğmaktadır. Bunların birisi insanın yaşlanması olup, bu doğal bir eskimedir. İkinci

(52) Nurettin Tarakcıoğlu, *Türk Devrim Tarihi*, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 1981, s.6.

(53) Mümtaz Turhan, *Garplılaştırmanın Neresindeyiz?* İstanbul, 1963.

(54) Seymour M. Lipset and Bendix, *Social Mobility in Industrial Society*, University of California, Press, 1967, s.5.



tür eskime, insanın sosyal çevresinin istenilenin gerisinde kalması olup, buna da teknolojik eskime demek mümkündür" (55).

Teknolojik yaşlanmayı geciktirmenin en önemli faktörü eğitim çalışmalarıdır. Kütle eğitimi ile teknolojik ve ekonomik gelişme arasında sıkı bir ilişki mevcuttur. Kütle eğitimi ne amaçla kullanılırsa kullanılsın, sonuçta geniş çapta ekonomik etkiler yaratacaktır. Aynı şey bunun tersi için de doğrudur.

"Toplunun teknolojisi ve ekonomisi geliştikçe daha yüksek seviyede bir eğitime olan istek de çoğalır" (56).

Buna rağmen eğitimde yoğunlaşma sosyal hareketlilik sebebiyle engellenmektedir. Sosyal hareketten kasıt insanın içinde bulunduğu sosyal tabakadan daha gelişmiş bir sınıfa geçmesidir (57). Bu surette eğitim görmüş kişiler

- Yeni ve karmaşık işlemlere girerler,
- Yeni işlemler meydana getirebilirler,
- Yeni teknolojiye imkân verirler.

Yeni teknolojik gelişmeler yeni bilim alanlarının doğmasına veya gelişmesine sebep olmaktadır. "Teknolojik gelişme faaliyetinin mesleki bir nitelik kazanmasında, teknolojinin artan karmaşıklığı kadar bilimsel ve teknolojik bilginin gelişme ve yayılmasının da payı büyük olmuştur" (58).

Yeni teknolojinin uygulanması da büyük boyutlu kârların elde edilmesine imkân verir. Eğitim, teknoloji ve iş alanı birbirlerini devamlı bir şekilde karşılıklı olarak etkilemektedir.

"Teknolojik faaliyet günümüzde her meslek niteliği kazanmıştır. Söz konusu faaliyet, sanat olmaktan çıkıp meslek halini alınca mucidin, yerini

(55) H. Kalkandelen, a.g.e., s.14.

(56) Robert, W., Penfield, Örgütte Beşeri Münasebetler, Çeviren: Rezzan Taşçioğlu, Ankara, 1969, s.17.

(57) Bu konuda yerli ve yabancı şu eserlere bakılabilir:

- Everett M. Rogers and Rabel J. Burdge, Social Change in Rural Societies, New Jersey, Prentice - Hall, 1972.

- Orhan Türkdoğan, Sanayi Sosyolojisi, Türkiye'nin Sanayileşmesi, Ankara Töre - Devlet Yayını, 1981.

(58) Keith Davis and R.L. Blomstrom, Business, Society and Environment Social Power and Social Response 2. B. New York, Mc Graw-Hill Book Company, 1971, s.60.



mühendise ve sanatkârında meslekten gelme kişilere bırakmaları önemli bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır" (59).

Bu suretle gelişmiş ülkelerde Davranış Bilimlerinin önemi gittikçe artamaktadır. Eğitim seviyesi teknoloji seçimini dahi itkiliyen ana faktördür. "Teknik açıdan eğitilmiş insan gücünün varolması halinde onlara uygun yeni teknolojiler seçilebilir"(60).

#### c- Sosyo - Ekonomik İlerlemede

Gerek gelişmiş, gerekse gelişmekte olan ülkelerde beşeri sermayenin ekonomik kalkınma amacıyla kullanılması fikrine büyük özen gösterilmektedir. Beşeri sermayeye yatırımların artmasıyla sanayi düzeninin gelişmesi ve çalışan kişilerin davranışlarının ve değerlerinin değişmesi imkân dahiline girecek bu da milli politika ve programların yeniden düzenlenmesine yol açacaktır.

Nitekim "Akdeniz Bölgesi Proje"siyle ilgili Türk raporunda şöyle denilmektedir (61):

"Gelişim insan imkânlarının fiziki niteliği eksikliğinden pek seyrek zarar görür, modern istihsal tekniklerine ya da ileri bir iktisat sisteminin gerektirdiği pek karmaşık bir örgütün gelişimine ve yönetimine uygun olmayan şey insan imkânlarının niteliğidir. Türkiye ve başka gelişmekte olan ülkeler, hüner, teknik, bilgi ve endüstri bir teşkilatla ilgili davranışlar ve hareketler bakımından insan nitelikleri sermayesinin kıtlığı yüzünden zorluk çekmektedirler. Ekonomik gelişimin dayandığı esaslar arasında uygun teşkilâtların, kuruluşla ilgili tecrübenin ve kişisel davranışın biçim bulmasına götürecektir, insan davranışlarının önceden gelişmesi gerektirir".

Görüldüğü üzere eğitimin ekonomik gelişmeyi hızlandırmadaki en mühim görevinin kişisel davranışları değiştirme, bunun neticesinde toplumsal ku-

(59) F.W. Andres, "Scientific Performance as Related to Time Spent on Technical Work; Teaching or Administration" *Administrative Science Quarterly* 1969, s.188-189.

(60) Cubas J. "Technology Transfer and Developing Nations, Fund For Multinational Management Education and Council of the Americas 1974, s.16.

(61) OECD. *The Mediterranean Regional Project: Country Reports, Turkey, Paris, 1965, s.8.*



ruluşları ve toplumsal şekillerin değiştirilmesi olduğu anlaşılmaktadır. "Asgari seviyedeki eğitimin en azından akılcı yoldan problemi çözmeyi kolaylaştıracağı" (62) savunulmaktadır. Ayrıca "Mesleğin ve Statünün Eğitimle korelasyonu yüksektir" (63).

Toplumda ekonomik ve teknik gelişme ilerledikçe sosyo-ekonomik yapıda da değişiklikler olacaktır.

- Köyden kente akım hızlanacak,
- Endişe ve huzursuzluklar artacak,
- İş dallarının ve iş grubunun sayısı artacak,
- İşçinin statüsü değişecek,
- Toplumun değer yargıları değişecek,
- Modası geçme ve bozulma süratlanacak (Sistem veya metodda) (64).

Bu etkileşimi, B. Edward Harvey şu şekilde ifade etmektedir (65): "Eğitim gelişmiş toplum ihtiyaçlarına göre şekillenirken kendisi de bazı toplumsal sonuçlar doğurmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- Eğitim sosyal hareketliliğin temel sebebidir.
- Mesleki hareketlilikte eğitim temel faktördür.
- Toplumda maharet ve vasfa dayalı meslek edinme geliştiği için resmi eğitim sosyal hareketliliği hızlandırmıştır. Baba mesleğini yapan çocukların eğitim sisteminin gelişmesi nedeniyle yeni işlere girmişlerdir. İşçilerin veya köylülerin çocukları diğer mesleklere geçebilmektedir - ler".

Neticede toplumun buna uydurulması gerekecek, çeşitli "çatışma", "kopma" ve "Yabancılaşma" (66) gibi sosyal çalkantıların yok edilmesi, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin etkilerinin olumlu yöne çekilmesi ancak eğitim yardımıyla mümkün olacaktır. "Eğitimle vasıflar arttırarak ferdin kompleks ve değişen endüstriyel - bürokratik sisteme uyumunu da sağlamaktadır" (67).

(62) Wilbert, E. Moore "The Impact of Industry" New-Jersey, Prentice-Hall, 1965, s.98.

(63) Beşir Atalay, a.g.e., s.39.

(64) Ergun Zoga, İşletme Yönetimi, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü yayını, İstanbul, 1978, s.3.

(65) Harwey Edward B., "Industrial Society Structures, Rolles and Relations, Illinois, The Dorsey Press, 1975, s.326.

(66) Sacid Adalı; Doğu'da Hizmet Görem Mülki İdare Amirleri, A.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Erzurum, 1978, s.12.

(67) Parker, S.R.R.K. Brown, J. Child and M.A. Smith, a.g.e., s.36.



Gerçekten eğitimin toplum üzerindeki sosyo-ekonomik etkisi inkâr edilemeyecek kadar büyüktür. Nitekim uygulaması yeni biten Beş Yıllık Planda, "Milli Eğitim, milli birliği, Atatürk İlkeleri ve Anayasa doğrultusunda milliyetçiliği ve çağdaş uygarlığa yatkınlığı, toplumsal barışı ve dayanışmayı, manevi gücü, demokratik anlayışı, düşünce özgürlüğünü, hoşgörüyle ve araştırmacılığı, geliştirip, pekiştirici nitelikte olacaktır (68) şeklinde istikamet gösterici bir ifade vardır.

#### d- Verimlilik Artışında

Verimlilik, üretim faktörlerinin (girdilerin) rasyonel ve etkili olarak kullanılarak çıktıların arttırılmasıdır. Diğer bir deyimle, "en genel anlamıyla, üretilen mal ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi için kullanılan mal ve hizmetlerin karşılaştırılması veya oranlanmasıyla elde edilen katsayı olarak tanımlanabilir" (69).

Tanımlarda ortak husus girdilerin akılcı ve metodlu kullanılması suretiyle çıktıların arttırılmasıdır.

Milli Prodüktivite Merkezi'nce de verimlilik ve kârlılık arasında sıkı bir ilişki olduğu (70), "Apriori" kabul edilmekte, üretim faktörleri arasında insangücünün verimliliği ancak eğitim ile artırılabilir. Verimlilikte amaç üretim faktörlerinin azami kullanılmasının arttırılmasıdır. Eğitimde maksat ise üretim ameliyesinde karar veren ve uygulayan üretim faktörlerinin koordinasyonunu sağlayan emek unsurunun verimli, rasyonel olarak kullanılmasıdır.

Demek oluyor ki verimlilik mevcut üretim faktörlerinin daha etkili kullanılmasını gerektirir. Üretim faktörlerini kullanacak üretim unsuru insandır. İşte diğer üretim faktörlerinin etkili kullanılması insan unsurunun yeterince geliştirilmiş bilgi, beceri ve davranışlarının olumlu yönde geliştirilmesi yani, eğitilmesi ile mümkündür. "Belirli bir işin

(68) IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı, D.P.T. Yayını Yayın No: 1664, s.570.

(69) Mete Türksöy, Verimlilik ve Verimlilik Analizi E.I.E. Bülteni, S. 77-78, 1978, s.2.

(70) Verimlilik Aylık Bülteni, M.P.M. cilt 11, Sayı, 7, Temmuz, 1982, s.19.

(71) İsmail Karaman, Kurucu Milliyetçilikte Eğitim, İktisadi ve Sosyal Araştırmalar, Sayı 19, 11. Cilt, İstanbul, 1977, s.70.

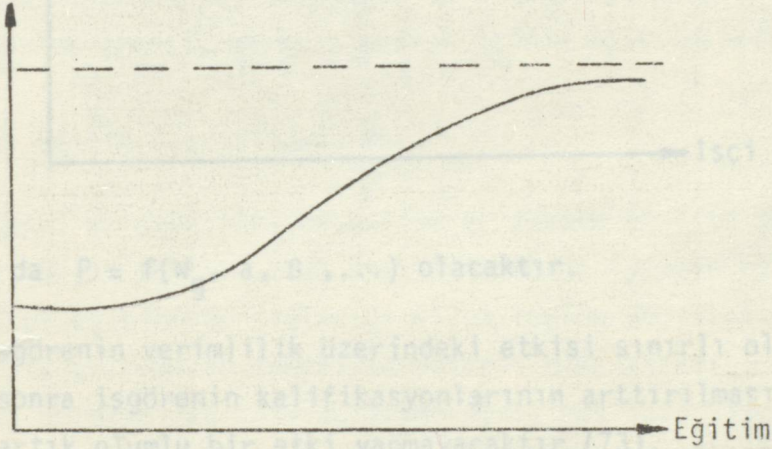


verimli olarak yapılabilmesi o işin ifası için gerekli bütün işlemlerin ve becerilerin bilinmesi ve gereğince uygulanması ile kabul olacağı kuşkusuzdur" (71). Bu husus ise bir işçi için olduğu kadar gelişen yeni teknoloji ve metodlarının öğretilmesi amacıyla bir işi belirli bir bilgi ve beceri çevresinde yapan işçiler içinde önemli olmaktadır. Verimlilik eğitimi ilişkisi, verimlilik - işgören kalifikasyonu Şekil: 3 ve 4'de gösterilmiştir.

ŞEKİL: 3

Verimlilik - Eğitim Seviyesi

Verimlilik



Görüldüğü üzere eğitim başlangıçta verimliliğe fazla bir etki göstermemekte, sonra ise hızlı bir artıştan sonra bir düzeltme ortaya çıkmaktadır (72).

(71) İ. Faruk Erkan, *Sanayide İş Memnuniyeti, İşnangücü ve Eğitim Dergisi*, S.15, s.20.

(72) İlhami Karayalçın, *Sanayi Mühendisliğine Giriş, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını*, No: 19, II. Cilt, İstanbul, 1977, s.796.

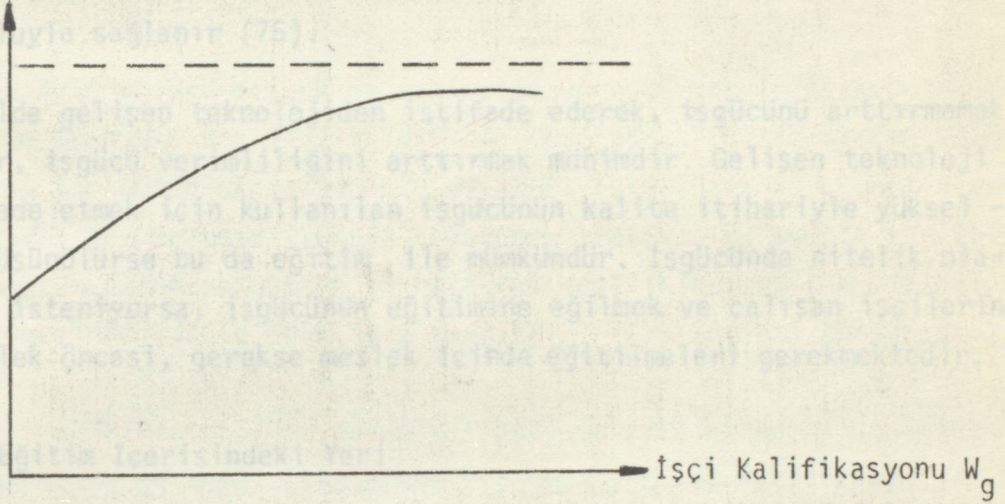


## ŞEKİL: 4

Verimlilik - İşgören Kalifikasyonu

Verimlilik

(P)



Burada da  $P = f(W_g, a, \beta, \dots)$  olacaktır.

İşgörenin verimlilik üzerindeki etkisi sınırlı olduğundan bir noktadan sonra işgörenin kalifikasyonlarının arttırılması verimlilik üzerinde artık olumlu bir etki yapmayacaktır (73).

Eğitim verimliliği arttıran etkili bir araç olması yanında, çalışanların motive edilmesinde de tesirli faktördür. Ayrıca eğitimin çalışanların moralleri üzerinde etkileri olduğunda bilinen bir gerçektir. Buna göre "Eğitimin başlı başına bir moral yönü mevcuttur. İşletmelerde yüksek moralde çalışanların üretime olan katkıları artık şüphe götürmez bir gerçektir (74). Eğitim sayesinde kişi dikey olarak ilerleme yapma kabiliyetine ulaşınca üst kademelere geçme arzusunu tatmin etmiş ve böylece büyük bir moral kazanmış olacaktır.

Bir işyerinde kullanılan makina, teçhizat ve işçi sayısını arttırmak suretiyle üretim miktarında da artış olabilir. Fakat bu gerçek bir verimlilik artışı sağlamaz. Verimlilikte gerçek artış;

(73) İlhami Karayalçın, a.g.e., s.797.

(74) Osman Telimen, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Sermet Matbaası, İstanbul, 1978, s.172.



- Üretim girdilerini değiştirmeden üretimin arttırılması,
- Aynı üretimin daha az girdi ile elde edilmesi,
- Girdileri azaltırken üretimin daha küçük bir oranda azaltılması,
- Girdiler çoğaltılırken üretimin daha hızlı arttırılması,
- Üretimin girdi ve çıktı oranı değişmezken ürün kalitesinin yükseltilmesi yoluyla sağlanır (75).

O halde gelişen teknoloji den istifade ederek, işgücünü arttırmamakla beraber, işgücü verimliliğini arttırmak mühimdir. Gelişen teknoloji den istifade etmek için kullanılan işgücünün kalite itibariyle yükseltilmesi düşünülürse bu da eğitim ile mümkündür. İşgücünde nitelik olarak artış isteniyorsa, işgücünün eğitime eğilmek ve çalışan işçilerin gerek meslek öncesi, gerekse meslek içinde eğitilmeleri gerekmektedir.

### 3. Genel Eğitim İçerisindeki Yeri

"Genel anlamda ilk, orta, lise ve yüksek öğretim şeklinde sağlanan eğitime "örgün eğitim" okul dışı eğitime de "yaygın eğitim" denmektedir" (76). Okul eğitiminin sağladığı bilgi toplum yapısındaki değişiklikler ve teknolojik gelişmeler sebebiyle yeterli olmamaktadır. Gerek bilgileri tazelemek, gerekse çağ ihtiyaçlarına uyabilmek için yaygın eğitime büyük önem verilmektedir. Yaygın eğitim örgün eğitimin bir devamı olmaktadır. Üçüncü Beş Yıllık Planda görüldüğü üzere "yaygın eğitim, örgün eğitim sistemini tamamlamış veya herhangi bir kademesinden çıkmış ve bu sisteme hiç girmemiş fertlerin temel eğitim ve mesleki bilgi ve beceri kazanmalarını veya yeteneklerini geliştirmelerini sağlamak üzere verilen kısa süreli eğitimi kapsamına alır" (77) denmektedir. Planlama teşkilatının bu anlayışına göre yaygın eğitim "Genel ve Mesleki Teknik eğitim programlarıyla birbirini kendi içinde tamamlayacak şekilde örgütlenecektir" (78).

Ne varki bir ülkede örgün ve yaygın eğitim ile ilgili çalışmaların gerçekleştirilebilmesi için, bazı ön araştırmalar yapılması gerekmektedir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

(75) Bu konuda bkz: Verimlilik, 1975 Yılı Broşürleri, M.P.M. Yayını Ankara.

(76) Ferhat Şenatalar, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İ.Ü. Kitapevi, İstanbul, 1978, s.166.

(77) Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, D.P.T. Yayını Ankara, 1972, s.773.

(78) a.e., s.775.



- Sanayide iş kollarının tesbiti,
- Çağ gereklerine uymayan işlerin bertaraf edilmesi,
- Teknolojik gelişmelerin hızlanmasına yardımcı olacak işlerin tesbiti,
- Teknolojinin istediği işi yapabilecek, işçilerin yetişmesi için eğitime nasıl yön verileceğinin tesbiti.

Nitekim bu görüşü destekler mahiyette ve yukarıdaki "işler"i açık- lar şekilde Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında, "Eğitim sistemi diğer sistemlerle bir bütünlük içinde ele alınarak teknolojik ve ekonomik yapıyla tutarlı bir kurumsal yapıya kavuşturulacaktır. Bu amaçla kır ve kent dokusunun nüfus, ekonomik ve kültürel özellikleri eğitim sisteminin geliştirilmesinde önemle dikkate alınacaktır" (79) ifadesi kullanılmak - tadır.

Yaygın eğitimin amaç ve görevleri Anayasa İlkelerine Milli Eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine toplumun yapısal özellikleri ve ihtiya- çları doğrultusunda bütün fertlere:

- Okuma yazma öğretmek, okul eğitimlerini tamamlamaları için sürekli eği- tim alanları hazırlamak,
- Çağımızın bilimsel, teknolojik, ekonomik, toplumsal ve kültürel geliş- melerine uymalarını sağlayıcı eğitim olanaklarını hazırlamak,
- Tarım ve endüstri kesimindeki yeni teknoloji ve tekniklerin tanıtılma- sına, yeni hizmet imkânlarının geliştirilmesine, işsiz ya da istemedi- ği işlerde çalışanların gelir getirici ve hayat seviyelerini yükseltici beceriler kazandırmak imkânı sağlamak,
- Boş zamanları sosyal ve kültürel faaliyetlerle değerlendirmeye yönelik eğitim çalışmaları yapmaktır.

Yaygın etimden istenilen geniş kapsamlı eğitim çalışmalarının ger- çekleştirilebilmesi ancak, toplumun etkin bir şekilde katılması ve mahal- li kaynakların seferber edilmesiyle mümkün olacaktır.

Ayrıca hazırlanacak programların şu hususları kapsamına alması yaygın eğitimin daha etkili olmasını sağlayacaktır.

- İktisadi faaliyet kollarındaki gelişmelere göre beliren fonksiyonlarla ilişkili olarak düzenlenmesi,



- Verilecek eğitimle mevcut işleri yürütmek gayesi yanında kişilere yaratıcı nitelik kazandırması,
- Yaygın eğitim programlarının düzenlenmesinde kişilere verilmek istenen fonksiyonların özellikle araştırmalara dayandırılması gerekmektedir.

Yaygın eğitimi Genel Yaygın Eğitim ve Mesleki Yaygın Eğitim olarak iki gruba ayırma mümkündür.

Birincisi genellikle okur yazarlık eğitimine önem verir. Devlet eliyle yürütülür, her türlü haberleşme araçları ile bütün topluma hitap edilir. Genel yaygın eğitim dalında gönüllü bazı kuruluşların da faaliyet göstermeleri sağlanır.

İkincisi daha çok ihtisas gerektirmektedir. Gelişmekte olan ekonomilerin karşılaştıkları güçlüklerden biri insangücü arz ve talebindeki çelişkidir. Bir başka deyişle, vasıflı işçilerin azlığı, buna mukabil geleneksel sektörlerde vasıfsız işçilerin çokluğudur.

Ancak kişileri hitiyaç duyulan vasıflara yöneltmek ve vasıfları edinme yolunda kendilerini teşvik etmekle mümkündür. Kişileri mesleki eğitime yöneltecek her türlü yolun denenmesinde behemal fayda vardır.

## C- EĞİTİME DUYULAN İHTİYACIN ANALİZİ

### 1- Kantitatif Analiz

Teknolojik hamleler işletmelerde otomasyonun ön plana geçmesine sebep olmuştur. Bu da vasıflı işçilerin sayısında bir artış meydana getirmiş ve sanayi sektöründe alt kademe işçilerinin eğitimine büyük bir önem kazandırmıştır. Ekonomik kalkınma başta gelir artışı, sonra zirai işgücünün azalması ve sanayi ve hizmetlerde istihdam edilen iş gücü oranının yükselmesiyle yakın alakalıdır.

Nitekim bu durum ülkemiz için geçerli olup, Tablo 1 ve 2 incelendiğinde sanayi sektörüne geçildiği ve yatırımların sanayiye kanallize edildiği görülecektir. Sanayi sektöründe alt kademe eğitime gerekli önem verilmesine rağmen halen ülkemizde bu kademenin eğitimi tam manasiyle halledilmiş değildir. İş ve İşçi Bulma Kurumunun 1980 yılı işgücü piyasa araştır-



masına göre, sınıai işyerlerinin 1981 yılında ihtiyaç duydukları iş görenlerin bölgelere ve duyulan eğitimin kürüne göre, hazırlanmış Tablo: 6 aşağıdaki gibidir (80). Benzeri fakat daha geniş bir araştırma 1983 yılı sonunda yapılan bir anlaşma uyarınca, Dünya Bankası'nın kat - kısıyle SEGEM tarafından yürütülecektir. Bu suretle Türkiye sanayiinin teknik eğitim ihtiyacının ne olduğu tesbit edilmiş olacaktır.

TABLO: 6

İhtiyaç Duyulan İşgörenlerin Bölgelere Göre Dağılımı

| Bölge Adı  | 1981 yılında<br>sanayi işyer-<br>lerinde çalı-<br>şanların Böl-<br>gelere % ola-<br>rak dağılımı | Manitor | Usta<br>başı | Yetişmiş<br>işçi | Çırak | Diğer |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|------------------|-------|-------|
| Adana      | 25.66                                                                                            | 4.99    | 23.40        | 57.41            | 1.41  | 12.79 |
| Erzurum    | 22.12                                                                                            | 1.48    | 7.47         | 22.70            | 12.61 | 55.74 |
| Trabzon    | 7.65                                                                                             | -       | 16.74        | 69.53            | 4.72  | 9.01  |
| İzmir      | 7.12                                                                                             | 30.38   | 56.22        | 12.90            | -     | -     |
| İstanbul   | 17.56                                                                                            | 10.84   | 10.47        | 64.49            | 11.59 | 2.61  |
| Diyarbakır | 5.38                                                                                             |         |              |                  |       |       |
| Ankara     | 5.35                                                                                             |         |              |                  |       |       |
| Konya      | 4.66                                                                                             |         |              |                  |       |       |
| Malatya    | 2.30                                                                                             |         |              |                  |       |       |
| Sakarya    | 1.38                                                                                             |         |              |                  |       |       |
| Bursa      | 0.75                                                                                             |         |              |                  |       |       |
| Samsun     | 0.07                                                                                             |         |              |                  |       |       |
| Toplam     | 100.00                                                                                           |         |              |                  |       |       |

(80) Bu tablonun hazırlanmasında İş ve İşçi Bulma Kurumunun Yayınlanmış olduğu iş gücü Dergisinin 1981 yılı özel sayısından yararlanılmıştır. İş ve İşçi Bulma Kurumu Yayını, Yıl 2, S. 5-6.



Sanayi sektöründe alt kademe insangücüne ihtiyaç duyulan eğitimin mesleklere göre dağılımı ise Tablo 7'deki gibidir.

TABLO: 7

| Meslek Adı                      | Monitör | Usta-Ustabaşı | Yetişmiş işçi | Çırak |
|---------------------------------|---------|---------------|---------------|-------|
| Teknik Ressam                   | 8.39    | -             | -             | -     |
| Teknisyen                       | 7.72    | -             | -             | -     |
| İtfaiyeci                       | -       | -             | 2.86          | -     |
| Profesyonel ve teknik iş erbabı | 3.36    | 46.00         | -             | -     |
| Madenci                         | 7.72    | 1.72          | -             | -     |
| Tamirci Makinist                | 6.11    | 12.52         | -             | 4.45  |
| Terzi                           | 6.04    | -             | -             | 4.05  |
| Metal işçisi                    | 10.07   | -             | -             | -     |
| Elyaf bükücü                    | -       | -             | 2.64          | -     |
| Cam ve Seramik işçisi           | -       | 2.91          | -             | -     |
| Kâğıt imalat işçisi             | -       | 2.91          | -             | -     |
| Ateşçi-Kalorif.                 | -       | 2.74          | -             | -     |
| Otomatik tezgah iplikçisi       | -       | -             | 4.43          | -     |
| Vaterci                         | -       | 5.15          | 5.21          | -     |
| Elektrikçi                      | -       | 16.81         | -             | 5.26  |
| Bobinajcı                       | -       | -             | 4.64          | -     |
| Kaynakçı                        | -       | 2.06          | -             | -     |
| Tesfiyeci                       | -       | -             | -             | 11.74 |
| Tezgah tertipcisi               | -       | -             | 7.28          | -     |
| Diğer                           | 35.56   | 31.90         | 37.62         | 66.80 |

"DPT'nin esnaf ve sanatkârların sosyal ve ekonomik problemleri ile ilgili çalışmalarının sonuçlarına göre işveren durumunda olan küçük sanayi mensuplarının, Gaziantep'e % 67'sinin Karabük'te % 75'inin, Konya'da % 56'sının Van'da % 65'inin, Bursa'da % 66'sının, istenilen nitelikte kalfa ve usta bulamadıklarından işlerini geliştiremedikleri tesbit edilmiştir" (81).

(81) Mesleki ve Teknik Öğretim Dergisi, Temmuz 1980, Yıl 28, S.329, s.42-43.



## 2. Kalitatif Analiz

Ülkemiz sanayiinde eğitimin istenilen şekilde yapılamaması sonucu çalışanların eğitimle kazanılması gereken performansı alamadıkları yapılan usulsüz grevler, imalatatta aksamalar, işçi-işveren ilişkilerinde olumlu diyalogun gelişmemesinden rahatlıkla anlaşılmaktadır.

Aşağıdaki Tablo da 1973-1980 yılları arası Grev, Greve Katılan İşçi ve Kaybolan İş günü gösterilmektedir (82).

TABLO:8.

| Yıllar | Grev Sayısı | İşçi Sayısı | Kaybolan işgünü sayısı |
|--------|-------------|-------------|------------------------|
| 1973   | 22          | 12284       | 479857                 |
| 1974   | 45          | 21046       | 470088                 |
| 1975   | 90          | 25389       | 1.102682               |
| 1976   | 105         | 32899       | 1.768201               |
| 1977   | 167         | 59889       | 5.778205               |
| 1978   | 175         | 27208       | 1.598905               |
| 1979   | 190         | 39901       | 2.217347               |
| 1980   | 227         | 46216       | 5.408608               |

İşçi, devlet, işveren ve sendikaların iş hayatındaki fonksiyonları farklı olmakla beraber, iş barışının sağlanmasında herbirine düşen görev ve sorumluluklar vardır.

Bu karşılıklı görev ve sorumlulukların neler olduğu sayfa 38'deki gibi açıklanabilir.

(82) Bu tablonun hazırlanmasında Türkiye İstatistik Yıllığı 1981, 400. Yıl Özel Sayısının 169 ve 170 nci sayfelerindeki bilgilerden yararlanılmıştır.



| Çalışanların İstekleri<br>İsteklere cevap verecek<br>kuruluş          | DEVLET                                                                                                                                                                                                                                   | İŞVEREN                                                                                                                                                                                       | SENDİKA                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kabiliyet ve Liyakatına<br>uygun işe sahip, olmak<br>(iş seyyaliyeti) | Çok iş yeri açma imkanı-<br>nı sağlayacak                                                                                                                                                                                                | İş ve seyyaliyetini sağlama<br>ve saygılı olmak                                                                                                                                               | İş seyyaliyetinin sağlanmasına<br>işverenle koordineli çalışmak.                                                                                                     |
| En az yorularak en az<br>çalışarak en yüksek<br>refah                 | Çalışma ortamının daha<br>rahat şekle dönüştürülmesi<br>için gerekli önlemlerin a-<br>lınması ve gerekli yasala-<br>rın sağlanması                                                                                                       | Yeni teknolojiyi sağlamak<br>çalışanın çalışma ortamında<br>en rahat şekilde çalışmasını<br>sağlamak, teknolojinin gerek-<br>tirdiği iş metotlarını öğret-<br>mek.                            | İşçi talebi ile iş veren yüküm-<br>lülüklerine ilişkin kontrol ve<br>denetim. Bu konuda bizzat eğitim<br>hizmeti görecektir ve işverenle<br>koordineli çalışacaktır. |
| Çalışma Şartlarının<br>iyi hale getirilmesi                           | Çalışma şartlarının daha<br>iyi hale getirilmesini<br>sağlayacak yasaların çı-<br>karılması işinin gelişme-<br>sini sağlayacak eğitim po-<br>litikalarının, yerleşti-<br>rilmesinin temini ve uygu-<br>lanmasının denetim kont-<br>rölü. | İş yeri şartlarının çalışan-<br>ların ihtiyaçlarına cevap<br>verecek hale dönüştürülmesine<br>ilişkin yasal ve eğitimsel<br>uygulamaların sağlanması.                                         | İşçi talebi ile devlet tarafın-<br>dan getirilen iş verence uyula-<br>nacak esaslar ve yükümlülükleri-<br>nin hatırlatılması.                                        |
| İşçi sağlığı ve<br>iş güvenliği                                       | Kanun tüzük yönetmelikleri<br>hazırlar ve uygulanmasını<br>sağlar.<br><br>eğitimi sürekli                                                                                                                                                | Kanun tüzük yönetmelik ve ben-<br>zeri kanunları uygular, yeni<br>teknolojilerin gerektirdiği<br>güvenlik tedbirlerini alır,<br>işçi sağlığı ve iş güvenliği<br>eğitimi sürekli olarak yapar  | Araştırmalar yapar, işverenin<br>yükümlülüğü, kapsamına giren<br>konularda işverenle koordineli<br>olarak çalışır.                                                   |
| Emeklilikte rahat<br>bir hayat                                        | Yasalar hazırlar ve yasa-<br>ların getireceği ortam ve<br>imkanlar sağlar.                                                                                                                                                               | Geçmiş bilgi ve tecrübelerin-<br>den yararlanmak üzere emekli<br>olan çalışandan gerektiğinde<br>fahri müşavir olmak, çalışmak<br>kendi değerinin devam ettiği-<br>ne inandırılması amacıyla. | Kamplar, sosyal tesisler kurmak<br>ve emeklilerin boş zamanlarını<br>değerlendirici usul ve yöntem-<br>leri geliştirmek.                                             |
| İşin yapılmasında<br>çalışan-yönetim<br>birliği                       |                                                                                                                                                                                                                                          | İşçiyi yapacağı iş konusunda<br>yönetmek ve yönlendirmek, iş-<br>çinin ehliyetiyle ilgili bil-<br>gi görgü ve becerisini değeri-<br>lendirilmesi ve savnıtlı olmak                            | İş veren ve çalışan işbirliği<br>konusunda işçinin eğitilmesi<br>ve işverenin yükümlülüklerinin<br>yerine getirilmesinin sağlanması                                  |



## D- EĞİTİMİN KANUNİ DAYANAĞI VE EĞİTİMLE İLGİLİ KURULUŞLAR

### 1. Kanuni Dayanağı, (Kanunlar, Tüzükler, Yönetmelikler ve Kalkınma Planları.)

Sanayi eğitimi başı boş bırakılmış bir konu değildir. Ülkemiz sanayiinde eğitime ilişkin çok çeşitli yönetmelik ve tüzükler çıkarılmıştır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Sınai müesseselerde ve maden ocaklarında meslek kursları açılmasına dair kanun (17 Haziran 1983, tarih ve 3457 sayılı) ve bunun tatbikine olan sınai müesseselerde ve maden ocaklarında mesleki kurslar açılması hakkında nizamname (28 Haziran 1938 tarih ve 3946 sayılı resmi gazete):

Burada, başta buralarda çalışan memurlar olmak üzere, 1 senede kullandığı işçi ve müstahdemin sayısının gündelik vasatı yüzden fazla olan maden ocakları ile teşviki sanayi kanunda tarif edilen sınai müesseselerde çıkar, kalfa ve ustaların mesleki bilgilerini arttırmak üzere kurslar açtırılmasını öngörmektedir. Herhangi bir işyerinin bu kanun kapsamına girmesi şu hususa bağlıdır:

- Bürolarda çalışan memurlar hariç olmak üzere bir senede çalıştırdığı işçi ve müstahdemin sayısının günlük ortalaması 100 ve daha fazla olması.
  - Müessesenin ya bir maden ocağı niteliğinde ya da teşviki sanayi kanununda tarif edilen nitelikleri haiz bulunması.
- Teşviki sanayi kanunu yürürlükten kaldırılmış olmasına rağmen, tarif bölümü yürürlükte. "Bu husus 3.12.1975 günkü ve eğitim 5-1-16/1-44196 sayılı tamim ile hukuk müvafırlığının mütalaları ile tesbit edilmiş bulunmaktadır." (83).

Teşviki sanayi kanununa göre sınai müessese şu şekilde tarif edilmektedir: Daimi ve muayyen zamanlarda, içinde makina ve aletler veyahut tezgahlar kullanılması suretiyle herhangi bir madde ve kudretin evsaf ve eşkalinde kısmen veya tamamen değışiklik yapılmak suretiyle toplu imalat vücuda getirilen veya bu maksada tahsis edilen yerlerdir.

---

(83) *Sanayide Eğitim Rerberi, İş ve İşçi Bulma Kurumu Genel Müdürlüğü Yayın No: 130, Ankara, 1977, s.23.*



3457 sayılı kanun halen yürürlükte olup, kanun kapsamına giren işletmelerdeki eğitim faaliyetleri İş ve İşçi Bulma kurumunun denetiminde yürütülmektedir.

- Çalışma bakanlığı kuruluş ve görevleri hakkına kanunun (31 Ocak 1946 tarih ve 4841 sayılı) 1. maddesi. Bu kanun mücibince Çalışma Bakanlığı çalışma hayatının düzenlenmesi, çalışanların yaşama seviyelerini yükseltilmesi, çalışanlar ile çalıştıranlar arasında münasebetlerin memleket yararına ahenkleştirilmesi, Memleketteki çalışma gücünün genel refahı da artıracak surette verimli kılınması, tam çalıştırma ve sosyal güvenin sağlanmasıyla görevlidir.
- 88 sayılı Milletlerarası sözleşmeyi onaylayan Kanun'un (30 kasım 1949 tarih ve 5448 sayılı) 6. maddesi. Buna göre İş ve İşçi Bulma servisi işçilerin müessir bir şekilde tedarikini ve işe yerleştirilmesini sağlayacak tarzda teşkilatlanmalıdır. Servis bu maksatla şu hususları yerine getirmelidir. İş isteğinde bulunanların kayıtlarını yapmak, bunların vasıf ve özelliklerini belirtmek, işe yerleştirilmeleri için onlara sualler sormak, icab ederse bedeni ve zihni kabiliyetlerini yoklamak, mahal mesleki yöneltme, mesleki yetiştirme veya yeniden mesleki intibak hususlarında onlara yardımcı olmak.
- İş Kanununun (25 Ağustos 1971 tarih ve 1475 sayılı) 84. maddesi İş ve İşçi Bulma Kurumu her çeşit ekonomik işletmelerle serbest sanat niteliğinde olan öbür işler için bilgi toplamak iş isteme ve aramanın düzene bağlanması yolunda gerekli çalışmaları yapmak ve işçi ücretlerinin iniş çıkışlarını izleyip, seçim şartlarındaki yükseklikle karşılaştırılarak sosyal sıkıntıların önüne geçmek için bütün yurttan yahut bir bölgede veya Belediye çevresinde alınması gereken tedbirleri tesbit ve bunların uygulanmasına yardım etmek, çeşitli iş kollarındaki işverenlerle işçileri gösteren cetvelleri yayınlamak, mesleğe yöneltmek, işçilerin mesleki eğitimlerinin yükseltilmesinin ve usta (kalifiye) işçi yetiştirilmesi için gerekli olan tedbirler üzerinde çalışmak ve hizmet akitlerinin yapılmasına aracılık etme, ödevlerini bir ücret karşılığı olmaksızın yapmakla yükümlüdür. Bu ödevlerin yapılış şekilleri bir tüzükle belirtilir".



- İş ve İşçi Bulma Kurumunun görevlerinin yapılış şekilleri hakkında Tüzük'ün yedinci kısmı (11 Ağustos 1973 gün ve 14622 sayılı Resmi Gazete). İş gücünün mesleki eğitime usta işçi yetiştirme tedbirleriyle ilgili olarak bu tüzüğün amacı 40. madde şu şekilde ifade edilmektedir. İş gücümüz mesleki eğitimi ve usta (kalifiye) işçi yetiştirilmesi tedbirlerinin amacı; verimliliği arttırmaya, iş kazalarını ve meslek hastalıklarını önlemeye, ücret ile verimlilik arasındaki ilişkilerin olumlu yönde gelişmesini, kişilerin uygun oldukları işlerde yetişmelerini sağlamaya, iş arz ve talebinin bir düzene bağlanmasına ilişkin olanak iş piyasasının kalifiye eleman ihtiyacını karşılamaya, her ne sebeple olursa olsun işe girememiş veya işini kaybetmiş olanları bir işe girebilecek niteliğe ulaştırmaya yönelmiş çalışmalardır.

Bu tedbirlerin uygulanması da aynı tüzüğün 41. maddesine şu şekilde açıklanmaktadır. "İşçilerin mesleki eğitimlerinin yükselmesini usta (kalifiye) işçi yetiştirilmesi için gerekli tedbirler üzerinde çalışma görevini yerine getirmek üzere kurum; İşgücünün teknolojik ve ekonomik gelişmelerden doğan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve ilgili diğer Bakanlıklar, işçi ve işveren kuruluşları ile işbirliği yapar. İşgücünün nitelik, nicelik ve yer bakımından iş piyasasının bugünkü ve gelecekteki ihtiyacı ile dengeli bulunması maksadına matuf işçileri yeteneklerine en uygun mesleklerde yetişmeleri için gerekli tedbirler üzerinde çalışır ve bu hususta ilgili kuruluşlarla işbirliği yapar. İşyerinde hizmet içi eğitimi, işverenin sorumluluğu da uygulanır. Ayrıca, kalifiye işçi yetiştirilmesi amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı kuruluşlarından veya aynı işkolu üzerinde belirli seviyede eğitim uygulaması yapmak üzere teşkil edilecek merkezlerde düzenlemek hususlarından işverenin yararlanmasını sağlamaya çalışır.

- Kalkınma Planları

Beş yıllık kalkınma programı (1963 yılı icra planı) "Sanayi içinde eğitim" ve "Mesleki eğitim merkezleri" bölümleri sayfa 451-461.

Sanayide istenilen hedeflere ulaşabilmek için, Devlet Planlama Dairesinde 1963 yılı başında yapılan "Danışmanlar Kurulu Toplantısında", sanayi içinde eğitim ve mesleki eğitim merkezlerine istenilen doğrultuyu vermek için çalışma, sanayi ve Milli Eğitim Bakanlıklarını temsil eden "icra komitesi" kurulmasına karar verilmiş ve ilgili üç Bakan



arasında yapılan bir protokol ile icra komitesi kurulmuştur.

1968 yılı icra Planının 119. tedbir maddesi ile sanayide eğitimin ne şekilde ve kimler vasıtasıyla yapılacağı belirtilmektedir. "Sanayi işçileri için düşünülen programa paralel olarak hizmetlerde ve özellikle küçük sanatkar ve küçük hizmetlerde çalışanların eğitimi için Milli Eğitim Bakanlığınca programlar düzenlenecektir. Sanayide önder işçilerin, sevk ve idarecilerin ve genel olarak işbaşında eğitim, öğretim, programları, Milli Eğitim Çalışma ve Sanayi Bakanlıklarınca birlikte hazırlanacak ve çalışma Bakanlığı, ilgili kuruluş ile işverenler arasında işbirliği sağlayacaktır.

- 1970 yılı icra planı 397 nolu tedbir maddesi: Özellikle sanatkârlar, meslek grubundaki insangücü istihdam imkânının açılması bakımından, istihdam öncesi ve işbaşında eğitim imkânlarından yararlandırılacaklardır. Ancak, verilecek eğitimin işverenlerin aradığı nitelikte olması gerektiğinden bu gibi çabalarının bizzat işverenlerce yürütülmesi sağlanacaktır. Bu yolda işgücüne eğitim verme çabası, işverenler için arzu edilir bir yatırım haline getirilecektir.
- 1971 yılı icra planının 324. nolu tedbir maddesi: Çalışma Bakanlığı, İş ve İşçi Bulma Kurumu ile Sanayi Bakanlığı işgücü piyasasının ve sanayinin eğitim ihtiyaçlarını, bu alandaki planının ana hedeflerine göre tesbit edecekler ve bu ihtiyaçları her program yılı içinde Milli Eğitim Bakanlığına vereceklerdir.

1972 yılı icra planı 243 nolu tedbir maddesi: Sanayide monitör eğitimi ve monitör geliştirme programları, günün ihtiyaçlarına göre ilgili Bakanlıkların ortak planlama faaliyetleriyle yeniden düzenlenecektir. Nihayet uygulamaları yeni biten 4. Beş Yıllık Kalkınma Planında (84) şu ifade kullanılmaktadır: "İş başında eğitim ve çıraklık eğitimi, özgün eğitimle bağlantılı olarak, Devlet gözetimi altında düzenlenip yaygınlaştırılacaktır.



## 2- İlgili Kuruluşlar

İşçilere yaptırılacak eğitim için çeşitli organlar vardır. Fakat yurdumuz gerçeklerine uygun düşecek olanı Devlet, işveren ve işçi kuruluşlarının yaptıracağı eğitimidir.

İşçi eğitimi ile ilgili organlar hususunda Robert J. Small, "Geleneksel olarak kendi işçilerini eğitmek, bir işyerinin kendi üzerine düşen vazifesidir. İdealde istenen ise, bu faaliyette işyerinin işçi teşekkülleriyle işbirliği yapmak, tehekküllerce desteklenmesidir. Tatbikatta ise, bir iktisadi gelişme programının ayrılmaz cüzi oluşu itibarıyla bu faaliyete karşı Hükümet'de ilgi gösterir. Çünkü bir Hükümet mevcudiyetini sadece işverenlerin ve işçi sendikalarının mütehavcil olan gayretlerine bağlamak gibi bir şeyi göze alamaz" (85).

Gerçekten de 1982 tarihli Anayasamızın 42. maddesi "Eğitim ve öğretim, Atatürk ilkeleri ve inkılapları doğrultusunda çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre devletin gözetim ve denetimi altına yapılır" demek suretiyle Devletin bu konuda alacağı yeri belirlemiş bulunmaktadır. Kanımızca da sanayide işçinin eğitimi konusunda Devlet-işveren-işçi kuruluşları ve dolayısıyla işçiler birlikte sorumludur. Fakat bu sorumluluk eğitim konusunda aldıkları görev ile ilişkili olarak değişik biçimde ve ölçüdedir. Ülkemizde işçi eğitimi ile ilgili organların faaliyetlerini şu şekilde açıklamak mümkündür.

### a- Merkezi Kuruluşlar

İktisadi ve teknik gelişme ülke problemlerinin başında gelir. Bu gelişmenin sağlanabilmesi daha çok sanayinin gelişmesine bağlıdır. Sanayinin kurulabilmesi, geliştirilmesi ve genişletilmesi de yetişmiş (yetenekli) işgücü ile gerçekleştirilebilir.

Ülkemizde Cumhuriyet dönemine kadar sanayi geliştirilmemiş, sanayi işçiliği ve bunların eğitiminden söz edilmemiştir. 1936 yılına kadar çalışanla çalıştıran arasındaki ilişkiler düzenleyen bir özel kanun bulunmayışı da sanayide işçi eğitiminin gelişmemesine sebep olmuştur. 1936 yılında çıkarılan 3008 sayılı İş Kanunu, daha sonra 931 ve 1475 sayılı kanunlar çıkarılarak, işçi-işveren ilişkileri düzenli hale getirilmiştir. Merkezi organları şu şekilde sıralamak mümkündür.

---

(85) R.J. "İşgücünün maharetini geliştirecek sınıai Eğitim" *İnsangücü ve Eğitim Dergisi*, S. 1, s.19.



aa- İş ve İşçi Bulma Kurumu: Çalışma Bakanlığı Eğitim şubesi olmadığı için eğitim faaliyetleri Bakanlık adına İş ve İşçi Bulma Kurumu tarafından yürütülür. 1946 yılında 4837 sayılı kanunla kurulan ve bağımsız bir organ olan kurum, mahalli idarelerle sosyal Sigortalar tarafından finanse edilmektedir.

İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun eğitim faaliyetleri altı ana grupta toplanabilir.

37 sayılı kanuna göre işletmelerde açılan çırak, usta ve ustabaşı meslek kursları, 293 sayılı proje gereğince yürütülen çıkarlık ve işbaşında eğitim faaliyetleri, Milli Eğitim Bakanlığı ile müşterek açılan mahalli meslek kursları, Dış ülkelere vasıfsız işçi ve ustaların staja gönderilmesi faaliyeti, A.B.C tipi işçi eğitimi seminerleri. "3457 sayılı kanun gereğince açılan usta, kalfa ve çırak kurslarında 973-1983 yıllarında 95783 kişi mezun olmuştur (86).

bb- İnsan Gücü - Eğitim Kurulu Başkanlığı: Bu başbakanlık, Sanayi Bakanlığı içersinde insan gücü Eğitimi faaliyetleri yürütmekle yükümlüdür. Sanayi işçi eğitim faaliyetlerinin koordinasyon için Devlet Planlama teşkilatı 1963 de" sanayide insangücü eğitim icra Komitesi" adıyla bir koordinasyon kurulu kurmuştur. Bu komitenin organlarından biri olan Sanayi Bakanlığı, Insangücü eğitim kurulu başkanlığıdır.

Kurul Milli Eğitim ve Çalışma Bakanlığı ile iş birliği halinde eğitim faaliyetlerini yürütmektedir.

cc- Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü Mesleki Eğitim Kerkezi; Milli Eğitim Bakanlığının Mesleki Eğitim merkezi. İşbaşında eğitim elemanların (monitör) yetiştirmeyi planlamıştır. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında yapılan projeksiyona göre mesleki öğretim yoluyla yapılan projeksiyona göre mesleki öğretim yoluyla muhtelif sanayi branşlarında, muhtelif meslek gruplarında 114 kesimde altı aylık kurslar açılacak ve bunlardan her yıl 3.300 monitör yetiştirilecektir.

(86) İ.İ.K.K. Bülteni, Çalışma Bakanlığı İş ve İşçi Bulma Kurumu Yayını, Temmuz, Ağustos, Eylül 1983, Ankara, Sayın: 80,81,82.



Bu plana rağmen alınan netice aşağıdadır (87).

Meslek Eğitim Merkezinin Faaliyetleri:

|            | İşçi | Monitör            | İşbaşına | Öğretim Uzmanı |
|------------|------|--------------------|----------|----------------|
| Yıllar     | 1963 | 1964               | 1965     | 1966           |
| Mezunlar   | 72   | 280                | 150      | 125            |
| Mez.Ünvanı | İşçi | Eğitici<br>Monitor | Eğitici  | Eğitici        |

Mesleki Eğitim merkezinden mezun olacaklar için devlet planlama teşkilatının tahminleri ise aşağıda gibidir (88).

| Yıl               | 1963         | 1964    | 1965    | 1966    | 1967    |
|-------------------|--------------|---------|---------|---------|---------|
| Mezun             | 360          | 945     | 1530    | 2190    | 2175    |
| Yatırımlar (1000) | 7000.-       | 5.500.- | 7.500.- | 6.500.- | 5.000.- |
| Mezunlar Toplamı: | 7740.-       |         |         |         |         |
| Yatırımlar "      | 31.500.000.- |         |         |         |         |

Görüldüğü üzere, planlanan sayıda yeterli monitör yetiştirilmemiştir. Ayrıca 1971 mevcuduna göre yetişkin işçi açıkları da 3. Beş Yıllık Kalkınma planlarına göre aşağıdaki gibidir (89).

|                           | 1972     | 1977   | 1992     |
|---------------------------|----------|--------|----------|
| İzabeci - Haddecı         | -17.0    | -43.0  | -223.0   |
| Mk. ile ilgili mesl.      | -61.00   | -333.0 | -2.136.0 |
| Elektrik ile ilgili mesl. | -82.0    | -82.0  | -823.0   |
| İnşaat ile ilgili mesl.   | -64.0    | -20.0  | -679.0   |
| Diğer                     | -284.0   | -448.0 | 4156.0   |
| Toplam                    | -0.480.0 | -990.0 | -8.017.0 |

dd- Yakın ve Ortadoğu Çalışma Enstitüsü

Bu enstitü önce Millitlerarası Çalışma Teşkilatı (ILO) nun Yakın ve Ortadoğu Çalışma Merkezinin bir araştırma enstitüsü olarak işe başla-

(87) a.g.e., s.340.

(88) Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, s.774.

(89) a.e., s.776.



mıştır. Milletlerarası Çalışma Teşkilatı ve Türk Hükümeti tarafından müştereken finanse edilmiştir. Daha sonraları ILO yardımını kesmiş ve enstitü adı değişmemekle beraber milli bir mahiyet almış, Çalışma Bakanlığının enstitüsü olmuştur.

Enstitü ilk zamanlar Ortadoğu ülkelerinde çalışma sahasıyla ilgili idareciler ve daha ziyade hükümet mensupları için seminerler tertip etmiştir. Daha sonraları Enstitüsü:

- Hükümetin çalışma sahası ile ilgili yöneticilerine,
- İşverenlere,
- İşçilere çeşitli konularda seminerler tertip etmiştir.

1962 yılında sonra işçi eğitimi ile ilgili mali yardımların doğrudan doğruya TÜRK-İŞ'e verilmesiyle enstitünün işçi eğitim faaliyetleri zayıflamıştır. Enstitü bu faaliyetleri kendi eğitim kadrosunun yanında Üniversite öğretim elemanlarından istifade etmek suretiyle yürütmüştür. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlanarak Yakın ve Ortadoğu Çalışma Eğitim Merkezi adını almıştır (90).

#### b- Üniversiteler

Üniversitelerin işçi eğitimi ile ilgili faaliyetleri meyanında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi yetişkin işçilerin eğitimi sahasında faaliyet gösteren başlıca organdır. Fakülteye bağlı olarak 1933 yılında faaliyet gösteren İktisat ve İctimaiyet Enstitüsüdür. Daha sonra, adı Sosyal Siyaset Enstitüsü olarak değiştirilmiş 2547 sayılı Üniversite kanunu ile Çalışma ve Endüstri İlişkileri Araştırma Merkezi adını almıştır. Enstitüsü işçi eğitimi ile ilgilenmektedir.

"Sanayileşme eğitim etkilesimi bilimsel sahada da gelişmeye, teknolojide yeni buluşlara yol açmaktadır. Bunun sonucu olarak yeni üniversiteler, araştırma enstitüleri kurulmakta bunlar sanayi kuruluşları ile uygun işbirliği yapmaktadırlar. Bilimsel kuruluşların üretime direkt katkılarını kazanmaktadır" (91).

(90) Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Teşkilatı ve Görevleri Hk.da K.H.K. 18251 sayı 14.12.1983 tarihli Kanunun 32.nci maddesinin b fıkrası

(91) J.K. Galbraith: The New Industrial State, England, Penguin Books, 1977, s.284.



Genel olarak Üniversitelerin işçi eğitimine katkılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

Bizzat seminerler tertip etmek,  
İşçi kuruluşlarının tertiplediği seminerlerin ilmi yönetimini deruhte etmek, onlara yer vermek,  
Yıllık konferanslar tertip etmek,  
Eğitim sahasında istişare faaliyetlerde bulunmak,  
Üyeleri vasıtasıyla yurttaki her tip işçi seminerinde ders vermek,  
Kütüphane ve neşriyat yoluyla işçi eğitimine hizmet etmek.

İşçi kuruluşları üniversitelerin çalışma hayatıyla ilgili bu yardımlarını ve ilişkiyi olumlu karşılamaktadırlar. Nitekim Türk-İş başkanı Yılmaz, "Aklın ve bilginin en canlı olduğu yerler üniversitelerdir. Bu sebeple çağımızın sendikacılığı üniversitelerle çok yakın ilişki içinde olmalı, üniversitelere yardım etmeli ve onlardan yardım sağlamalıdır. Günümüzün karmaşık sosyal ve ekonomik olaylarını kavrayıp önlemlendirebilmenin başka yolu yoktur" (92) diyerek meselenin önemine temas etmektedir.

c. M.P.M.

Milli Prodüktivite Merkezi 17.4.1964 tarihinde 580 sayılı kanun ile kuruluş "kamu kurumu niteliğinde, tüzel kişiliğe haiz, bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi" bir kuruluştur. M.P.M. Kamu, İşçi, İşveren kesimi ile üniversite temsilcilerinden oluşan genel kurulunun yetki verdiği bir genel sekreter tarafından yönetilir.

Günümüzde yapılan gerçekçi bir yoruma göre, "Milli Prodüktivite Merkezinin ilk başkanının bir sendikacı oluşu, sendikaların milli prodüktivite ile işbirliğini arttırmıştır. Bundan böyle de M.P.M. zi emek müessiriyetini arttırmak bakımından işçi eğitime ve Mesleki eğitime büyük önem verecektir" (93).

M.P.M. nin şu hedefleri vardır:

- Yurt ekonomisinin verimlilik ilkelerine uygun olarak gelişmesine yardımcı olacak önlemleri araştırma ve bunları uygulamaya konmasını sağlayacak çalışmaları yapmak.

(92) Şevket Yılmaz, *Modern Eğitim Semineri*, Türk-İş Yayınları Ankara, 1982, s.3.

(93) O. Telimen, *a.g.e.*, s.58.



- Kamu ve özel kısım işyerlerinde verimliliği arttırıcı yöntemleri araştırmak,
- Verimlilikle ilgili teknik yardım sağlamak,
- Eğitim ve danışmanlık çalışmaları yapmak,
- Verimliliği arttırıcı bilgilerle modern yöntemleri yaymak, Milli Produktivite Merkezi 3 aydı bir "Verimlilik Dergisi" her ay da "Verimlilik Bülteni" yayınlamakta olup insangücünün verimliliği konusunda çeşitli seminerler düzenlemektedir.

#### d- Yabancı Organlar

Türkiye'de işçi eğitimiyle ilgilenen yabancı organların başında A.I.D. (agency for international development) I.L.O. (international labor organisation) ile (AFL-C.I.O) Amerika işçi sendikaları konfederasyonunun bir bölümü oolan (AAFLI) Asya - Amerika hür çalışma enstitüsü gelir.

aa- A.I.D: Milletlerarası kalkınma teşkilatı teknik yardımı ikinci dünya savaşından sonra ortaya çıkan "Dördüncü Nokta" programının etkisiyle Amerika teknik yardım alanına hız vermiştir. 1 Kasım 1961 de yürürlüğe giren dış yardım konusuyla kurulan Milletlerarası kalkınma teşkilatının teknik yardımının amacı, insangücünün kalitesini yükseltmek, kalkınma için esas olan kuruluşların fonksiyonlarını güçlendirmek.

A.I.D. teknik yardım projeleri başlıca şu alanları kapsamaktadır.

- Eğitim
- Gıda ve Tarım
- Nüfus ve Sağlık
- Sanayi ve Madencilik
- İşgücü
- Kamu idaresi
- Taşıma

#### bb- I.L.O. (Milletlerarası Çalışma Teşkilatı) (B.I.T.)

Birleşmiş Milletlere ve ona bağlı uzmanlık kuruluşlarının teknik yardım alanındaki çalışmaları 1946 yılında başlamıştır. Bu çalışmalar 1949 yılında genişletilmiş teknik yardım programı (EPTA) olarak geliştirilmiştir. EPTA kanalı ile sağlanan teknik yardım çalışmalarına katılan uzmanlık örgütlerinden biri olan ILO insangücü eğitimi, işçi ve işçi mü-



nasebetlerinin geliştirilmesi ve sosyal güvenlik, çalışma şartları ve yönetim, mesleki eğitim alanlarında teknik yardım sağlar.

#### cc- AAFLI (Asya- Amerika Hür Çalışma Enstitüsü)

Amerikan işçi sendikaları konfederasyonu'nun (FL-CIO) bir bölümü olan AAFLI 1973 yılında Türk-İş ile yapılan görüşmeler sonunda birilkte çalışma kararı almıştır. Böylece "Teknik yardım sözleşmesi Bakanlık Kurulunun 19 Aralık 1972 tarihli 7/5253 sayılı ve 12 Aralık 1973 tarihli 7/7372 sayılı kararları ile onaylanarak yürürlüğe girmiştir. (94).

Türk - İş - AAFLI aşağıdaki projeleri gerçekleştirmek için işbirliği yapılmaktadır:

- Tarım işçileri projesi,
- Kooperatificilik projesi,
- Sendikal eğitim,
- Temsilci eğitimi,
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği.

#### dd- Alman Hükümeti Teknik Yardımı

Federal Almanya ile Türkiye arasında 15 Ekim 1964'te bir teknik işbirliği anlaşması imzalanmıştır. Bu anlaşmaya göre Alman Hükümeti Türk Hükümetine Alman Profesör ve Uzmanlar göndermek suretiyle teknik eğitim merkezleriyle örnek kuruluşlar kurarak ve teknik donatım temin ederek;

- İşbaşı eğitimi,
- Pilot projeler,
- Hayvancılık,
- Ormancılık,
- Madencilik,
- Kooperatificilik,
- Turizm konularında gerekli yardım yapmayı amaçlar.

#### e- İşverenler

İşverenlerin temel amacı kâr etmektir. Bu amaçın gerçekleştirilmesi

(94) Türk - İş / AAFLI Haber Bülteni, Yıl 3, s.3, Nisan 1983.



için makinadan başka araçları kullanacak yetiştirilmiş işgücüne muhtaçtır. Aksi takdirde yeterli nicelik ve nitelikte mal ve hizmet üretemiyecektir. Bu da kâr edememek demektir. Ülkemizde 1950'den sonra karma ekonomi düzeni ve politikası uygulanmış sanayi ve ekonomide gelişmeler meydana gelmiş sanayinin gelişmesi ile eğitiminin önemi şuurlu işverenler arasında yayılmış, işverenler sanayi yatırımlarını yaparken ihtiyaç duyulan nitelikli nicelikli iş gücünü tesbit etmeye yetişkin işgücünü önceden eğiterek hazırlamaya başlamalıdır.

Son yıllarda işverenler gerek eğitim merkezleri açarak, gerekse toplu sözleşmelerde eğitim ile ilgili isteklere olumlu karşılık vererek bu yoldaki şuurlu davranışlarını sürdürmektedirler. Amma yine de "işverenler uygun ve etkili bir eğitim yapmaya teşvik edilmelidir"(95).

#### f- Sendikalar

"İşçi kuruluşlarının dolayısıyla işçilerin amaçları daha fazla kazanç, itibar ve sosyal güvenlik sağlayacak şartları yaratmaktır"(96).

Bu amaçla gerçekleştirilmesi iş yerinin kar gayesine ulaşması ile çok sıkı bir bağlılık gösterip, toplu pazarlık ile sağlanacak bu hakları iş yerinin kârı ile iç içedir. Bu hakların sağlanması kârın fazla olmasına bağlıdır. Kârın büyük olması da yeterli ve kaliteli üretim ile mümkündür. İşçi açısından gerekli imalat ve beceri gösterilmezse yukarıda sayılan hedeflere ulaşılmayacak, dolayısıyla işçi bazı haklardan mahrum olacaktır. İşçinin gerekli mahareti eğitim ile sağlanır. Bu sebeple işçinin refahı ile eğitimi doğru yönlü bir ilişki içersindedir.

Nitekim 5 Mayıs 1983 tarihinde kabul edilen 2821 sayılı Kanun ile işçi ve işverenlerin ayrı ayrı sendika ve konfederasyonlar hakkında, ekonomik, sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için meslek teşekkülleri kısımları imkân dahilinde bulunmaktadır. Yine aynı tarihte kabul edilen 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanununda sendikalara işçilerin meslek hastalıklarından ve iş kazalarından korunması, mesleki yönden gelişmelerini sağlayacak her türlü eğitimin yapılmasında yükümlülük getirmiş bulunmaktadır.

(95) Güneş Cansever, *İşçi Eğitimi, Türkiye'de İşçi ve İşveren İlişkileri* E.S.E.K.H., İstanbul, 1974, s.339.

(96) a.e., s.31.



2821 Sayılı Sendikalar Kanunu'nun Sendika ve Konfederasyonların Sosyal faaliyetleri başılığı altında 33. maddesinin 3. fıkrası gereğince, işsizlerin ve işverenlerin mesleki bilgilerini arttıracak, Milli tasarruf ve yatırımın gelişmesine, reel verimliliğin artmasına hizmet edecek kurs ve konferanslar tertiplemek, sağlık ve spor tesisleri, kütüphane basım işleri için gerekli tesisleri kurmak işçilerine boş zamanlarını iyi ve nezih şekilde geçirmeleri için imkânlar sağlamak" (97) yine 33. maddenin 6. fıkrası gereğince "üyelerin mesleki eğitim, bilgi ve tecrübelerini yükseltmek için çalışmak" (98), ayrıca 44. maddesinin 2. paragrafına göre; "işçi sendika ve konfederasyonları gelirlerinin en az yüzde birini üyelerinin mesleki eğitimi ile bilgi ve tecrübelerini arttırmak için kullanmak zorundadır" hükmü bulunmaktadır. Çabaların hedefi en iyi duruma getirmek işinden ve çevresinden memnun etmektir.

(97) Bkz. 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu Madde 33/3

(98) Bkz. 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu Madde 33/6



## A- ALT KADEME SEVİYESİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

Bir işletmede, gerek işken-genekte bedetlenen çalışan insanların bey-  
nara getirdiği karmaşık işgücü olarak tanımlanan, işletme faaliyetleri ara-  
sında kaygı ve (kaygı) maslun alınmayan yabancı faktördür.

"İşgücü" "Sevye" ve "Bazari" kavimleri ve problemleri olan bir iş-  
letme faktörüdür (1) olup, ayrıca bir işletmede üretimi nitelik ve miktar  
konusunda etkilidir. "Bir işletmede üretimin miktar ve kalitesini belirleyen  
başlıca etkililerden biri bir işletme insanıdır" (2).

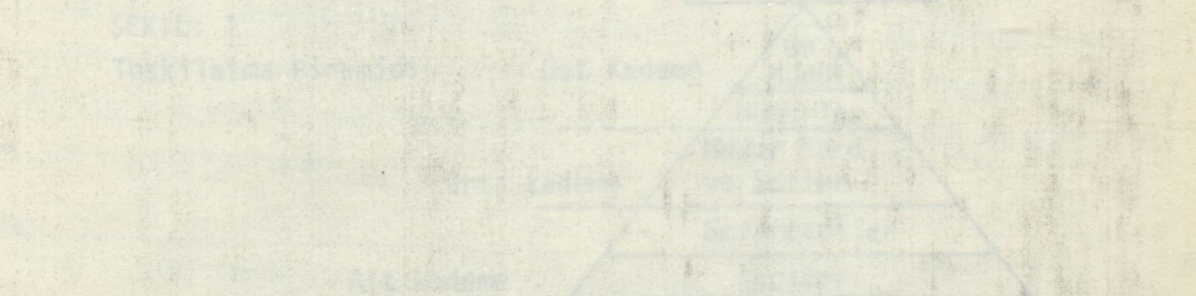
Üretimin miktar ve kalitesini belirleyen işletmenin seviyesi olmak  
işletmenin verimliliği ile yakından ilgilidir. Bir işletmede çalışanlar  
bilgi, beceri ve yetenekleri ile işletmenin verimliliği, kalitesi, üretimi  
ve, verimliliği, yani verimliliği ve verimliliği belirler (3).

## BÖLÜM II

### İMALAT SEKTÖRÜNDE ALT KADEME İŞGÖRENLERİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMİNİN ORGANİZASYONU

Bu bölümde, işletmede mevcut personel eğitimi ve verimliliği, iş-  
letme faaliyetleriyle ilgili olarak, işletmenin verimliliği, kalitesi, üretimi  
ve, verimliliği, yani verimliliği ve verimliliği belirler (3).

Genel olarak, işletmede mevcut personel eğitimi ve verimliliği, iş-  
letme faaliyetleriyle ilgili olarak, işletmenin verimliliği, kalitesi, üretimi  
ve, verimliliği, yani verimliliği ve verimliliği belirler (3).



- (1) Nurettin Bulut, "İşletme Eğitimi ve Verimliliği", İstanbul, 1974, s. 20.
- (2) Nurettin Bulut, "İşletme Eğitimi ve Verimliliği", İstanbul, 1974, s. 20.
- (3) Nurettin Bulut, "İşletme Eğitimi ve Verimliliği", İstanbul, 1974, s. 20.
- (4) Nurettin Bulut, "İşletme Eğitimi ve Verimliliği", İstanbul, 1974, s. 20.



#### A- ALT KADEME SEVİYESİNDE HİZMET-İÇİ EĞİTİMİ

Bir işletmede, gerek fikren gerekse bedenen çalışan insanların meydana getirdiği topluluk işgücü olarak tanımlanır. Üretim faktörleri arasında kayıp ve ikamesi mümkün olmayan yagane faktördür.

"İşgücü "Sosyal" ve "Beşeri" yönleri ve problemleri olan bir üretim faktörü" (1) olup, ayrıca bir işletmede üretimi nitelik ve nicelik açısından etkiler, "bir işletmede üretimin miktar ve kalitesini doğrudan doğruya etkileyen aktif bir üretim unsurudur (2).

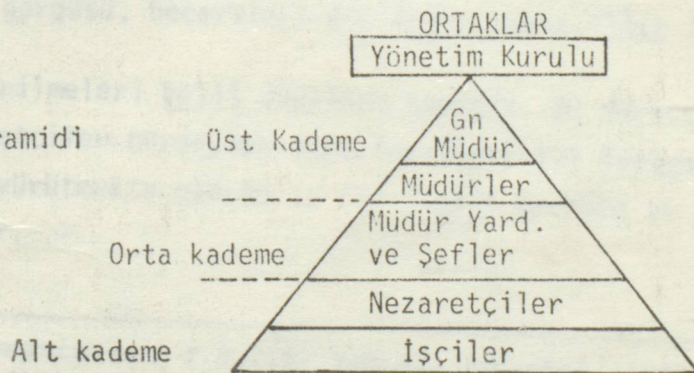
Üretimin miktar ve kalite itibariyle istenilen seviyede olması işgücünün vasıflı olmasıyla yakından ilgilidir. Bir işletmede çalışanlar: Müteşebbis ve yatırımcılar, üst yönetici kadrolar, uzmanlar, teknisyenler, "vasıflı, yarı vasıflı, vasıfsız işgörenlerden meydana gelir" (3).

Bunlardan müteşebbis ve yatırımcı işletmenin hedeflerini tesbit eder, üst yönetim kademesi hedefe ulaşacak faaliyetleri yönlendirir, diğer faaliyetlerle gerekli koordinasyonu sağlar. Orta kademe üst kademeye yardımcı olmakla beraber kendi faaliyet alanlarında aktif rol oynar. Asıl konumuz olan "Alt kademe" ise, yönetimin planlarını uygulamaya koymak suretiyle esas icrai vazife görür.

Genel olarak, işletmede mevcut personel aşağıdaki şekilde görülmektedir (4).

ŞEKİL: 1

Teşkilatma Piramidi



(1) Nasuhi Bursal, *Sanayimizde Ücret-Maliyet ve Prodüktivite İlişkileri*, İ.Ü. Yayını, 2184, İstanbul, 1976, s34.

(2) a.e., s.34.

(3) İhlami Karayalçın, a.g.e., s. 80.

(4) Robert C. Appleby, *Modern Business Administration*, Pitman Publishing Limited, London, 1978, s.53.



## 1- Alt Kademe İşgörenleri

### a- Alt Kademe İşgörenlerinin Tanımı ve Özellikleri

Bir işletmede karar verenler ve icra edenler olmak üzere iki tip işgücü vardır. İcra edenlerin de imalata en yakın olanı ve fiilen üretme katılanı, alt kademeyi oluşturan nezaretçiler, yarı vasıflı ve vasıfsız işgörenlerdir.

#### aa- Nezaretçiler

Kendilerine herhangi bir kısmın sevk ve idaresi verilmiş ilk kademe amirleridir. Atölyeleri yöneten ve yönetici çevrelerin teşkilatlandığı işin yürütülmesini sağlayan işgörenlerdir. Başka bir deyişle işçilerin amir olarak tanıdıkları, talimat ve nezaret için başvurdukları, sevk ve idare kademesinin en alt basamağını teşkil eden kalifiye elemanlardır. "Üretim Şefi tarafından üretim programına göre kendisine verilen işlerin yapılması için kendine bağlı olan işçi grubuna nezaret eden temel fonksiyonu verimliliğin düşmesini önlemek, üretimde aksaklığa meydan verilmemesini sağlamak olan nezaret ettiği işte çok bilgili ve tecrübeli kişidir" (5). Bu yönüyle, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde aktif rol oynarlar, "teşkilat prensip ve politikasına uygun neticelerin elde edilmesi için yol gösteren, müşterek gayret sarfeden kimse" (6) olarak kabul edilirler.

Üretim faaliyetinden ilk sorumlu kişi olmaları dolayısıyla "bir işletmede ancak kaliteli nezaretçilerin çalışmaları ile gelişir. Bu gelişme nezaretçinin bilgisi, görgüsü, becerileri ile doğru orantılıdır (7).

Seçimi ve yetiştirilmeleri belli usullere tabidir. Bu derece önemli bir görev yürüten nezaretçiler herşeyden önce insanları iyi tanıyan, liderlik vasfı gelişmiş, yürütmekte olduğu iş ile ilgili tecrübe ve maharetleri tam olan kişilerdir.

(5) 1978 Piyasa Ücret Araştırması, T.S.İ.D. Yayını, İstanbul, 1978, s.190.

(6) Ergun Zoga, İdarecilik ve Sanatı, Sevk ve İdare Derneği Yayını, İstanbul, 1973, s.19.

(7) "Nezaretçinin Eğitimi", İş ve İşçi Bulma Kurumu Genel Müdürlüğü, Yayın No, 71, Ankara, 1970, s.13.



Nezaretçilerin görevlerini şu başlıklar altında toplamak mümkündür:

- Temsilci olarak:

- : İşçilerin terfi ve ücret arttırımını teklif ve tavsiye etmek,
- : Disiplin kurmak ve uygulamak,
- : İşgörene işletmenin politikasını öğretmek
- : Genel şikayetler hakkında idarenin fikrini, tavsiyesini almak,
- : Mahiyetindeki işgörenler hakkında raporlar tutmak.

- Bölüm İdarecisi Olarak:

- : İş metodlarını geliştirmek, imâlatın kalitesini yükseltmek ve bunu devamlı kılmak, verimli olmak, bölümündeki işgörenlerin morallerini yüksek tutmak.

- Kontrolcü Olarak:

- : Yanlışlık va aksaklıkların vuku'unda daha önceden mani olmak,
- : İş akışının normal seyrinde olmasına dikkat etmek.

- Öğretici Olarak:

- : Haberleşmeyi sağlamak, sabırlı davranmak
- : Maiyetindekilerin yetişmelerini sağlamak (8) v.s.

Bu tür görevleri üstlenmiş nezaretçilerin belli bazı özelliklere sahip olması lazımdır. Bunları şöylece toplamak mümkündür:

- Bir işi başarmak ve nezaret etmek için öncelikle teknik kabiliyet ve bilgi gerekir.

"Nezaretçilerde aranan bilgilerinde,sorumlu bulunduğu sanayi işletmelerinin icap ettirdiği teknik bilgi, sevk ve idare mevzun içine giren sahalar-da genel bilgi, sosyal bilgiler " (9).

Malzeme, alet, makina bilgileri tarzında olması, ayrıca

Modern usülleri uygulama yeteneği ve

"Maliyeti anlama mefhumu"(10)nun ilavesi istenir.

(8) E. Zoga, a.g.e., s.29.

(9) a.e. s.29.

(10) Gorden B. Carson, The Production Handbook, Çeviren; İlhami Karayalçın, İstanbul, 1970, s.50.



- Standart Eğitimin Yürütülebilmesi İçin:

İşin gerektirdiklerini bilme yanında işler arasında ilgiyi sezme özelliği hazım olup, böylece işgörenlerin eğitimleriyle ilgilenenlerde sabır, ısrar, disiplin gibi hassalar aranır.

Çünkü beşeri ilişkilerde güvenilir olma, doğruluk nezaket, kendi kendini kontrol kendilerine ve başkalarına saygı, tarafsız olma gibi hususlar en geçerli ve aranan vasıflardır.

Kısaca, nezaretçiler, "objektif düşünen, mahiyetinde görev yapan işgörenlerin inkişaf ve tekamülüne yardım eder, kararların sebeplere istinat etmesine dikkat etme gibi özellikleri olan kişilerdir" (11).

bb- Vasıflı İşgörenler: Belirli bir meslek veya sanatın, tam yürütücüsü olmuş kişilerdir. Öğrendikleri bir mesleği uygular ve bir mesleki yetenek bilgisine sahiptirler. Bunlar yaptıkları iş gereği makina ve aletleri kullanan, işin istediği teknik bilgi ve beceriye sahip, müstakil iş yapan ancak bunun için nezaretçilerden iş ile ilgili talimatı alan ve uygulayan kişilerdir.

Keskinoğlu konunun bir başka yönüne eğilerek, vasıflı işgörenler "Süresi önceden bilinen belirli bir zaman boyunca öğrenime tabi tutulan ve öğrenim dönemini sınavla bitiren işgörendir. Gördüğü işe uzmanlık gerektiren iş denir. Öğrenim süresi genel olarak 2-3 yıldır. Öğrenim usta yanında ya da bir fabrikada yapılır" (12) diyerek konuya açıklık kazandırmaktadır.

Genel olarak bir işyerinde kendilerinden beklenen hususlar, nezaretçi tarafından verilen iş talimatını uygulamak, kullandığı makina ve aletlerin bakımını yapmak, iş ile ilgili yeni metod ve yöntemlerin geliştirilmesinde nezaretçilere gerekli tekliflerde bulunmaktır. "Vasıflı işgörenler ayrıca, yanlarında çalışan yarı vasıflı işgörenlerin eğitimlerinden nezaretçilere karşı sorumludurlar" (13).

(11) "Nezaretçi Eğitim Kursu" Çalışma Bakanlığı ve Milletlerarası Kalkınma Teşkilatı, Proje 293 Neşriyatı, Ankara, 1976, s.18.

(12) Suat Keskinoğlu, İşletme Ekonomisi, İstanbul, 1969, Cilt II, s.165.

(13) İşgücü Eğitim Esasları, s.17.



cc- Yarı Vasıflı İşgörenler:

Belirli bir meslek ve sanatın gereği olan bütün teknik bilgi ve becerilere değil, sınırlı maharetlere ve tecrübeye sahip yetişmiş işgörenlerdir ve "belirli işler için kısa süreli bir eğitime tabi tutulan eğitim süresi 4-6 hafta arasında değişir" (14).

Önemli olan husus imalatteki fonksiyonunun bilgi ve becerisi ile sınırlı oluşudur. Bunlar belirli alanlarda, ancak belirli işleri yapma yeteneğine sahip kişilerdir.

dd- Vasıfsız İşgörenler: Bir kaç günlük yol göstermeyle basit işlemleri yapan kimselerdir. Herhangi bir maharet ve bilgi sahibi olmayıp yalnızca bedeni faaliyet gösterirler. "Hiç bir öğrenim görmiyen işgörenlerdir. İnşaatta tarımda en basit yalın işlerde çalıştırılırlar" (15).

Diğer bir ifadeyle yaptıkları işler basit, bazen pek çetin ama her zaman rutin ve belli bir meslek bilgisi gerektirmiyen cinstendir.

b- Alt Kademe İşgörenlerinin Teşkilat İçerisindeki Yeri, Yetki ve Sorumlulukları

Kuruluşlarda genel olarak bahsi geçen üst, orta ve alt kademedен herbirinin kendine göre yeri, yetki ve sorumlulukları vardır.

Daha çok planlama ve teşkilatlandırma fonksiyonuna sahip üst kademenin yanında, aracı mevkiinde bulunan orta kademe, yukarda alınmış kararların uygulanmasına nezaret eden kontrolde bulunan kısımdır. Uygulama kademesini oluşturan alt sıradakiler ise daha değişik bir statüye sahiptir.

aa- Yeri

Sektör ne olursa olsun, çalışanların organizasyon içerisindeki yeri, ünvanları değişik olmakla beraber, kademelerin dağılımı bir benzerlik içerisindedir.

"Her iş kolu özelliğine göre, burada çalışanların işyeri kademeleri arasındaki, istihdam piramidi az çok değişiklik göstermekle beraber genel

(14) S. Keskinoglu, a.g.e., s.166.

(15) a.e., s.166.



olarak her kademe de bulunanların ortalama nisbetleri şöyledir (16):

### Sanayi Sektörü

Üst Kademe % 3 Sevk ve İdare Elemanları (İşletmeciler-Mühendisler)

Orta Kademe % 5 Teknisyenler, Teknikerler

Alt Kademe % 92

Alt kademenin kendi içersindeki dağılımı ise şöyledir:

% 20 Nezaretçiler, ustabaşı,

% 70 Vasıflı, yarı vasıflı işgörenler

% 2 Vasıfsız işgörenler.

Nezaretçiler alt kademenin en önünde bulunurlar diğer işgörenlerden (vasıflı, yarı vasıflı, vasıfsız) sonra üretime en yakın olan kişilerdir. Orta kademe yöneticilerinden almış oldukları emri ve talimatları işgörelere yaptırmakla yükümlüdürler. Bunun için astlarıyla samimi irtibat kurmak zorundadırlar. Diğerleri ise sınai organizasyonda fiilen üretime katılan işgücüdür. Bağlı oldukları nezaretçilerden emir ve talimat alırlar. Dolayısıyla idari ve teknik yönden onlara bağılıdırlar. İşletmenin üretim ile ilgili faaliyetlerini omuzlarında taşıyan bu insan gücünün işletme içersindeki yeri sosyal ve siyasi bakımdan çok önemlidir. Büyük bir kit- le oluşu itibariyle (genel olarak işletmedeki işgücünün % 92 si) her kesimin dikkatlerinin üzerinde toplandığı faal işgücünü teşkil ederler.

### bb- Yetki ve Sorumlulukları

Genel olarak bir hizmet akdine taraf olan alt kademe işgörellerinin yükledikleri kanuni sorumluluklar şu şekilde özetlenebilir:

- İşgörelme borcu. İş bizzat yapma, onun icaplarına uyarak çalışma ve ihtimamla davranmadır. Borçlar kanunu iş ihtimamla görme borcunu düzenlemiştir (17). 1475 sayılı İş Kanununda böyle bir hüküm olmamasına rağmen bağılı hizmet akitlerinde bunun uygulanması gerekir (18).
- Sadakat borcu.
- Çalışma şartlarına uyma borcu.

(16) Reşat Özalp, Mesleki ve Teknik Öğretim İçin Diyorlarki, Mesleki ve Teknik Öğretim Dergisi, S. 329, Ankara, 1980, s.36.

(17) Bahsi geçen 321. Madde şöyledir: "İşçi taahhüt ettiği şeyi ihtimam ile ifaya mecburdur".

(18) İhsan Erkul, Türk İş Hukuku Dersleri, E.İ.T.İ. Akademisi, Yayını, 74, Ankara, 1970, s.114.



Bunların dışında kendilerine tanınan yetki ve sorumluluklar şöyledir:

- Nezaretçiler yönünden:

Bunlar en başta görev alanları içerisine giren kısmın imalatının istenilen kalite ve standartlarda yapılabilmesi için her türlü tedbir almak ve uygulamak durumundadırlar. "Amirlerinin belirttiği şartlara uygun olarak, verim temin etme maksadıyla kendilerine verilmiş olan işçi malzeme ve makinayı uygun şekillerde kullanmakla görevlidirler" (19). Bu vazifeleriyle ilgili olarak işyeri politikasını desteklemek, işyerinde gerekli eğitimleri yaparak geleceğe ait vasıflı işgören yetiştirilmekle de yükümlüdür. Bu bakımdan "Nezaretçiler maliyetlerinin yetişmesini sağlamak için işe en uygun şahsı seçme usullerini bilmeli, personelin yeni işe alıştırmaya usullerini tatbik edebilmeli, eğitim ihtiyaçlarının tesbitini yapabilmeli, eğitim neticesinde elde edilen sonuçları değerlendirebilmelidirler" (20). İş güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili kaide ve nizamları uygulamak, olumlu davranış ve alışkanlıkların gelişmesine yardımcı olmak da bunların arasında yer alır.

Nezaretçilerin amirleriyle tüm bir işbirliği içinde olması kadar kendi seviyesindekilerle iş geliştirme için fikir alışverişinde bulunma işbirliği fikrini ön planda tutma, karşılıklı itimat havasının yaratılmasına yardımcı olma sorumluluğuda önemlidir.

Ayrıca maliyetindekilere karşı sorumluluklar da vardır. Meselâ onlara kıymet vermek, mesleklerde gelişmeleri için fırsatlar yaratmak, kabiliyet gösterdikleri işlerde çalıştırmak, işgörenleri iş yerine karşı iyi temsil etmek bunlar arasında sayılabilir.

- Diğerleri Yönünden:

İş bizzat emeği ile icra eden işgörenlerin hangi ölçüde yetki ve sorumluluğa sahip olmaları gerektiği teoride hayli tartışılan bir konudur (21). Merkeziyet, yerinden yöneten veya katılmalı yönetim modellerinin seçilişine veya karma olarak tatbik edildiğine uygun yetki ve sorum-

(19) "Nezaretçinin Eğitimi", s.12.

(20) E. Zoga, a.g.e., s.29.

(21) Geniş Bilgi İçin bkz. S. Adalı - Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılmalı Yönetim, Basılmamış Profesörlük Tezi, İzmit, 1983.



luluk devredilebileceği ortaya çıkacak olmakla beraber, Türkiye gibi gelişmekte olan memleketlerde işgücünün yetkileri yok denecek kadar az olmasına rağmen yine de bazı sorumlulukları vardır. Bunlar, üç gruba ayrılır:

- İşyerine karşı Araç ve gereçleri korumak, mümkün olan tasarrufu sağlamak, hasarın önüne geçmek, işletme politikasına uymak.
- Nezaretçilere karşı: Onlar tarafından kendilerine verilen görevleri yerine getirmek.
- İş arkadaşlarına karşı: Anlayış ve yardımlaşma içinde bulunmak, sosyal barışı tescül ve devam ettirmektir. Bu hususları dikkatle takip edebilmek için orta ve üst kademenin, işgörenin biometrik ve mantal (22) ölçülerinin bilinmesinde ayrıca iş ve işyerine teksif etmesiyle uğraşan yönetim sistemlerinden tam manasıyla istifade etmelerinde büyük yarar vardır.

## 2- Alt Kademe Seviyesindeki Hizmet-İçi Eğitiminin Muhteviyatı, Planlaması ve Programlanması

Birer canlı organizma olan işletmelerin gayeleri, İ. Ansoff'a göre, "Sosyal ve Ekonomik" (23) mahiyettedir. "Meslekte daha başarılı olabilmek için eğitim imkânlarına kavuşma, aile ve çocuklarının kültürel ve sosyal yönden daha iyi yetistirmelerinin mümkün kılacak fırsatları sağlama işletmelerin sosyal gayelerinin başlıcalarını oluşturur" (24).

Böylece eğitimin işletmelerin öz faaliyetleri arasında ehemmiyetli bir yeri olduğu gibi ekonomik gayenin gerçekleştirilmesi de sosyal gayeye verilecek öneme bağlı görülmektedir.

### a- Muhteviyatı

#### aa- Maksadı ve Dayandığı İhtiyaçlar

Genel olarak hizmet-İçi eğitiminden beklenen "en az iki tarafın ihtiyaçlarını tatmin etmesi" (25) dir. İşgörenler yönünden hizmet-İçi eği-

(22) Biometrik ölçülerden, kasıt bedeni gücü (Adale, görme, duyma vb. gibi) bilinmesi. Mantal ölçüden kasıt ise zihni gücün (muhakeme, düşünme, yorumlama, karar verme vb. gibi) anlaşılmasıdır.

(23) Ansoff, H.İ., Corporate Strategy, Pelican Book Comp, 1971, s.37.

(24) Erol Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama, İ.Ü. Yayını, No: 2666 İstanbul, 1979, s.86.

(25) Halit Tanyeli, Personel Eğitimi, Şenvuya Matbaası, Ankara, 1970, s.25.



timin gayesi" yapmakta oldukları işte yetiştirilmeleri, yeni ustalıkları öğrenmeleri eskilerinin geliştirilmesi" (26) (yatay hareketliliğin sağlanması) ve "hiyerarşi içinde aşağı kademeden yukarıya yükselmek isteyen iş görenlerin bu terfilerini desteklemek" (27) diğer bir maksadı ise "çalışmakta oldukları teşkilât ve yapmakta oldukları işe karşı davranışlarını olumlu yönde" (28) etkilemektir.

Sanayi yönünden ise, üretimde çıktılarının en ekonomik ve kaliteli olarak elde edilebilmesidir.

Tabiatıyla verimlilik ve müessiriyetin temini çeşitli maddi ve manevi motivasyon faktörlerine (29) ihtiyaç gösterirken bunlar arasında eğitim hem normal bir zaman için hem de işletmede çeşitli rahatsızlıklar görülmesi halinde, bunları gidermek maksadıyla kullanılan tesirli bir faktördür. İşletmede görülen başlıca rahatsızlık belirtileri şunlardır:

- İşçi devir oranının yükselmesi: Bu belirli bir dönemde (Bir, üç, altı, oniki ay) işten ayrılanların ortalama işçi sayısına bölünmesi ile elde edilir (30):

$$\text{İşçi Devir Oranı (\%)} = \frac{\text{İşten ayrılan işçi sayısı toplamı}}{\text{Ortalama işçi sayısı}} \cdot 100$$

- (26) Fred W. Riggs, *Administration in Developing Countries, The Theory of Prismatic Society*, Houghton Mifflin Comp., Boston 1964, s.329.
- (27) Sacid Adalı, *Fransa'da Yüksek İdarecilerin Eğitimi ve Formasyonu, Türkiye'yle Kısa Mukayesi*, İşletme Fakültesi Dergisi, Erzurum, 1973, Cilt I, S.1, s.103.
- (28) Mehtap Projesi, *Merkezi Hükümet Teşkilat Kuruluş ve Görevleri* DODAİE Yayını, 1966, S.92. Bu konuda daha geniş bilgi için bkz. Nuri Tortop: *Yönetim Bilimi II. Personel Yönetimi*, Ankara, 1971.
- (29) Asgari Maliyet-Azami kâr elde etmeye yönelik son derece çeşitli olan bu faktörler arasında özellikle şunlar önde gelmektedir. Zamandan en iyi şekilde faydalanma, çalışma süreleri, dinlenme, serbest zaman, ulaşım ve mesken problemleri, hareket ve zaman incelenmesi, gürültü ışık, renk, atmosferik şartlar, kırtasiyecilik, yeni işe gireni karışılama, bilgi verme, haberleşme tarzı, iş istikrarı, statü, prestij, aile, sosyal mense ve eğitim seviyesi, yaş ve cins, grup, çevre, çekişme, kumanda stili, kontrol, devlete ve millete bağlılık duygusu, namuskârlık, tevazül, cesaret ve ihtiyat, itaat ve diğergamlık, metodlu ve disiplinli çalışma, ücret, yan ödemeler, sosyal avantajlar, izinler, idari himaye, katılma, disiplin rejimi vs. Bu konular için bakınız: S. Adalı, *Personel Yönetimi*.
- (30) Diverrez J, *Politique et Techniques de Direction du Personnel, Modern d'Édition*, Paris 1962, s.76.



- İş Kazalarının Yoğunlaşması:

İşgüvenliği meselesine yeterince önem vermeyen kuruluşlarda iş kazaları artmaktadır. "İş kazalarının oluşmasındaki faktörlerin en önemlisi işgörenin işçi sağlığı ve iş güvenliği hususunda eğitilmemesi" olduğu yaygın bir kanaattir (31).

- İstenilen kalite ve standartlarda üretim yapılmaması:

İşgücünün vasıflı olmaması üretilen mal ve hizmetin kalitesini etkileyecektir. Günümüzde makine yoğun üretim tarzı imalat sektöründe önem kazanırken karmaşık teknolojilerin kullanımı da daha vasıflı işgörenlerin istihdamını gerektirmektedir. Teknolojik gelişmeler işin gerektirdiği becerilerin yeniden dağılımını ortaya çıkarmıştır. "Genellikle makineler daha çok rutin işler yapmaya başlayınca çalışanların yaptıkları işler, maharet gerekleri bakımından bir üst düzeye yükselir" (32). Mesela verimlilikte bugün dünyada 1. olan Japonya'da (33) ürünlerin kalitesini yükseltmek, miktarını artırmak ve maliyetini düşürmek için gerekli tedbirleri (J.K) "Jishu Kanri" denilen 12 şer kişilik işçiler grubu yükleniyor" (34).

Japon mucizesi tamamen eğitime dayanıyor (35) ve orada bozuk kaliteli mal oranının milyonda bire düştüğü bildiriliyor (36).

- İşletme içerisinde beşeri ilişkilerde olumsuz gelişmeler: İşletmelerde çalışanlar arasında geçimsizlik, şikayetler, yönetmeliklere uymama, kuralları dışı davranışların artması mutlaka eğitim ihtiyacını ortaya koyar.

- İşlerin programlanan zamanlarda bitirilememesi Bundan dolayı fazla mesai yoluna gidilmesi: Standart zamanlarda bitirilmesi gereken işler

(31) D. Mehmet Şahin: Türkiye'de İş Kazaları ve Meslek Hastalıklarının İstatistiksel Analizi, Türk-İş Yayınları No: 149 s.55.

(32) Keith Davis ve Robert L. Blomstrom: Teknoloji ve Sosyal Değişme, Tercüme Şerif Şimsek, Atatürk Üniversitesi İ.F.Dergisi, Cilt I, S.4. 1975, Erzurum, s.101.

(33) S. Adalı: Endüstri Mühendisliği Açısından Enerji Tasarrufu Tedbirleri, İzmit, T. ve S. Odası Sempozyumu, 10.1.1984, İzmit, s.1.

(34) Burhan Ulutan, Enflasyon ve Ekonomik Kalkınma, İstanbul 1982, s.181.

(35) Burhan Ulutan, a.e., s.179.

(36) Günümüzde Japonlar Amerikan mallarını düşük kaliteli olarak görmektedir (Reader's Digest Ağustos 1981 How Japon Does it and Can we Do it Too, Chistopper Byron.)



daha fazla bir zamanda tamamlanıyorsa çalışan kişilerin becerilerini geliştirmedigini veya "kaytarma" olduğu ortaya çıkar.

- İşletme gayesine hizmet etmekten uzaklaşmalar:

İş kabulde ve gerçekleştirmede isteksizlikler de eğitime olan ihtiyacı gösteren belirtilerdir.

Bu şekilde beliren ihtiyaçları gerçekten anlayabilmenin bazı usulleri mevcuttur. Bunun için ortaya çıkan problemler sıraya konur sonra analiz edilir.

Meselâ, kalite kontrol departmanında standartların üzerinde artık varsa bunun öncelikle sebebi araştırılır. Kaza ve devamsızlıkta artış varsa yine sebeplerine inilir. Yapılan analiz neticesinde bunların eğitim noksanlığına dayandığı her zaman görülebilir.

Meşhur Hawthorne deneylerinde "Ön eğitimden geçirilen işçilerin işyerine bağlılıklarının daha fazla olduğu ve devamsızlıklarının azaldığı belirlenmiştir" (37). Benzer tarzda, işten ayrılmak isteyenler ve ayrılanlarla görüşmeler yapılarak işgörenlerin işyerini neden terk ettiği tesbit edilir, işçi eğitimi ile halledilebilecek bir problemin mevcut olup olmadığı araştırılır. Ancak bunları yaparken tarafsızlık ilkesinden ayrılmamalıdır. Bu tesbitin bir diğer çeşidini işgörenlerin kendileriyle, amirleriyle veya her ikisiyle beraber mülakat yapmak teşkil eder. Burada "soruları cevaplayan kişinin ihtiyaçlarını karşılayabilmeli, görüşme sonunda cevaplar özetlenmeli, beklenenlerle söylenenler arasındaki ilişki kurulmalıdır" (38). Ayrıca anket ve testlerden de istifade edilip, bu suretle "kişilerin bildikleri, yargıları, inançları tepkileri, ihtiyaçları

(37) Mayo E. and G.F.F. Lombard, *Team work and Labor Turnover in The Aircraft Industry of Southern California*, Harward University 1944 s.198.

(38) Özgün Kamber ve Ersan Aysel *Personel Yönetiminde Mülakat ve Teknikleri*, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Yayını, No: 24, Ankara, 1967, s.23.



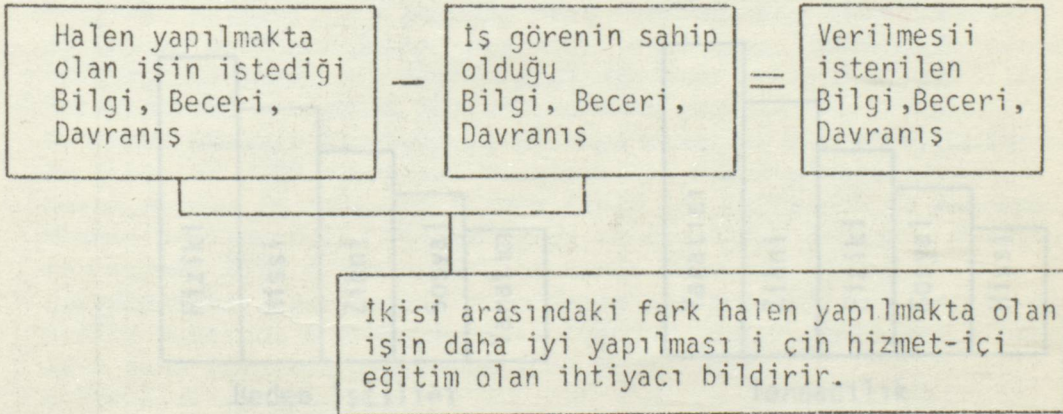




Eğitim ihtiyacının tesbitinde iş analizlerinden de yararlanılır. Bu, bir işin elemanlarının nerer olduğunu, nasıl yapıldığını, hangi bilgiyle, araçla ve ne gibi bir ortam içinde gerçekleştirildiğini belirlemek amacıyla yapılan işlemler dizisidir. İş analizinin eğitim ihtiyacının tesbitinde kullanılabilmesi "ancak iş tariflerinin yapılması ile mümkündür" (40).

Eğitim ihtiyacını gösteren klasik bir usul, işgörenlerin davranışlarının incelenmesidir. Bunun genellikle işyerinin dışındaki kuruluşlarca yapılmasında fayda vardır. Bu inceleme işletmenin çalışma şartları, ücret politikası ve yönetim şekli ile çalışan işçilerin davranışları arasında korelasyon kurulmasına yol açacak, böylece gerçek sosyal münasebetler açığa çıkarılacaktır.

Eğitim ihtiyacının tesbitinde hangi araç ve usulden faydalanılırsa faydalanılsın, temel hedef, gerçekçi olarak, eğitim ihtiyacını tesbit etmektir. "Yapılacak çalışma ile standart bilgi ve maharet seviyesinden ne ölçüde olumsuz sapmanın olduğunu ve bu sapmanın ortaya çıkarılmasında kontrol araçlarının ne olacağının bilinmesi hususuna önem verilir" (41). Eğitim ihtiyacının tesbitinin gayesi işin gerekleri ile personelin sahip olduğu bilgi, beceri, davranış arasındaki olumsuz farkın kapatılmasıdır. Hizmet içi eğitim ihtiyacı şu şekilde basit bir formülle açıklanabilir (42).



(40) Robert M. Gagné, a.g.e., s.136.

(1) J. Humble, *Analysing and Meeting the Training Needs of Management Management by Objective in Action*, London, Mc Graw-Hill Book Company, 1970, s.230.

(42) Taylor, Nancy, *Selecting and Training the Training Officer*, Institute of Personel Management, London, 1966, s.66.



Böylece imalat sanayiinde alt kademe işgörenlerinin eğitimi maksadına ulaşabilmeleri için, önce işle ilgili maharetlerin, arkasında teorik ve pratik bilgilerin kazandırılması, sonrada olumlu davranışların geliştirilmesi arzu edilir. Bunlar sırasıyla şu yollardan geçer:

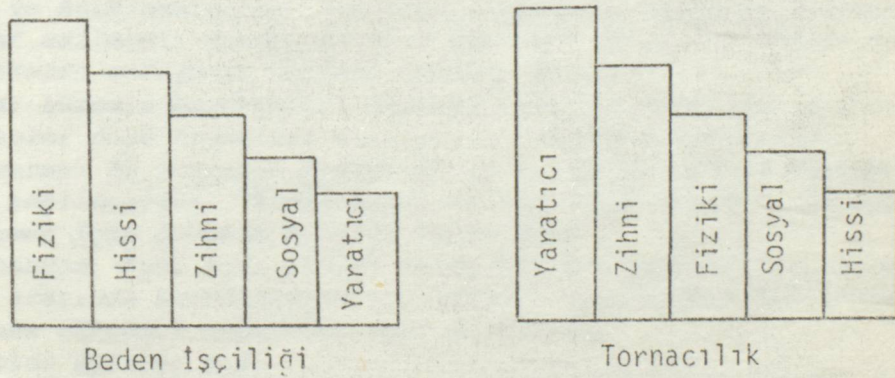
- İşle İlgili Becerilerin Kazandırılması:

İşçi eğitiminin en önemli gayesi budur. "Çalışan kimsenin o işe yatkınlığı, başka bir deyişle fikir ve adede intibaki bulunmalıdır" (43). Temelde kişinin işe uygunluğu, o işin hem ekonomik olarak yerine getirilmesini hem de yapan kişinin bundan tatminini sağlar. Modern çağ adama göre iş değil, işe göre adam istemektedir.

İşin gerektirdiği maharet ile işi yapan kişinin becerileri uygunluk içerisinde değilse kişinin yapısında varolan hünerleri geliştirmek üzere eğitime tabi tutulur. Bunun için işgörenin çeşitli özelliklerinin, bilinmesine ihtiyaç vardır. Çalışan kişinin biometrik ve mantal güçlerinin neler olduğu araştırılır. Mesela aşağıdaki şekilde bir beden işçisinin ve tornacının işlerine ait ihtiyaç profilleri çizilmiştir" (44).

ŞEKİL: 3

İki İşe Ait Mukayeseli İhtiyaç Profilleri



Yukarıda bahsi geçen "beceri kelimesi performansının kalitesini ifade eder (45).

(43) H. Tanyeli, a.g.e., s.11.

(44) A. C. Croft, a.g.e, s.14.

(45) a.e., s.16.



Beceri veya maharet geliştirme "bir işin nasıl yapıldığını bilme ile onu yapabilme arasında bir geçiştir" (46). Diğer bir deyişle, işin teorisini pratiğine bağlama gayretidir.

#### İşle ilgili Teorik ve Pratik Bilgilerin Verilmesi:

Francis Bacon'un dediği gibi , Bilginin asıl hedefi, insan hayatının iyileştirilmesi, insan saadetine arttırılması, acıların dindirilmesidir. Bilgi anlama ve hatırlamayı kapsayan zihni bir çalışmadır. Alınan her bilgi zihni çalışmaya tabi tutulur. İş gören işle ilgili teorik ve pratik bilgilerle donatıldığında kişinin iş yapma kabiliyeti artacaktır. Bu bilgiler "operasyon sırası, lüzumlu hareketler, el ve parmakların doğru kullanımı, gerginlik ve basınç, karar verme, kalite, standartları, bariz hatalar, makina ve malzeme kullanımı" (47) dır.

Fakat iş ile ilgili teorik ve pratik bilgilerin dozunun iyi tayin edilmesi önemlidir. Bilgi teorik veya pratik olsun becerinin kazanılmasına ihtiyaç duyulduğu kadar ve zamanında verilmelidir. İşçiye işi ile ilgili olarak verilecek teorik ve pratik bilgilerin neler olduğunun tesbiti için öncelikle yapacağı işin özelliklerini iş incelemesi (48) adı altında açıklamalı olarak belirtmek gerekir.

(46) Endüstride Eğitim: Sümerbank Merinos Kumaş Sanayi Müessesesi Yayını No: 294, s.3.

Mahareti geliştirme 4 safhada olur (Verimlilik, MPM, Cilt 12), s.1: Ayırma ve Ayıklama:işlem sayısının azalması, lüzumsuz hareketlerin bertaraf edilmesi; duraklamaların azalması ve iş ile ilgili kesin hareketlerin gelişmesi halinde kendini gösterir.

Kavrama: Lüzumlu hareketleri yapmaya sevkeden sebepleri anlamadır. Bu sebepler duyu organları vasıtası ile beyne ulaştırılır.

Karar verme: Bu sebepler birden fazla ise bunlardan en mükemmel olanın seçilmesidir. Karar bilgi ve tecrübeye dayanır. Kavrama karar vermek için lüzumlu bilgiyi temin eder.

Koordinasyon: Aynı anda birden fazla hareket yapılabilir. Bu hareketler arasında koordinasyon sağlanması, sıralarının belirlenmesi işin daha mükemmel yapılması için gereklidir.

(47) Endüstride Eğitim, s.2.

(48) İşin parçalara bölünerek en küçük birimlerinin tesbit edilmesi, başka bir deyişle işle alakalı her türlü faktörün değerlendirilmesinin yapılmasıdır. Böylece önem ve güçlükleri ve her biri için gerekli olan işbilgisi, tecrübe, maharet, zihni gayret, sorumluluk duygusu, girişkenlik, takın ruhu vb. gibi özellikler bulunmuş olur.

Bu konuda Bkz: S. Adalı: Personel Yönetimi, s.82 ve H.E.Roff, T.H. Watson, İş Tahlili, Çeviren T. Baykan, D.P.D. Yayını, Ankara, 1967.

Bedri Işıl: İş Basitleştirme Yoluyla Verimliliğin Arttırılması, (Basılmamış Doçentlik Tezi) Kocaeli, 1981.



Bunlara ilave olarak, çalıştığı branşın teknolojisi, çalışma yöntemleri, tahammül şuurunun nasıl zorlanabileceği, işin gerektirdiği mesuliyet, emniyet bakımından ne gibi tehlikelere maruz kalınabileceği, gibi hususlar üzerinde durulur. O kısaca, iş görene "Oyunun Kuralları" öğretilir. "Verilen bilgilerin hedefi şahısların dimağlarını doldurmak değil onlara faal olmayı, yaşamayı, organize etmeyi, yaratmayı, öğretmektir" (49).

#### - Davranışların Olumlu Yönde Geliştirilmesi

Kişiler işlerini yapabilmek için gerekli olan beceri ve bilgiye sahip olmalarına rağmen bazen kendilerinden istenilen verimi veremedikleri bilinmektedir. Çünkü meselenin bir de psikolojik yönü mevcuttur. Başka bir ifadeyle, "İşçileri eğitirken, eğitimin sadece prodüktiviteyi arttıran bir vasıta olarak telakki edilmemesi, aynı zamanda motivasyon amacının mümkünse ön plana alınması gerekmektedir" (50). Herzberg'in ifadesiyle eğitim bir "muhafaza faktörü" dür.

Artık günümüzde kişilerin psikolojik yapılarının bilinmesi ve buna göre motive edilmesi önem kazanmıştır. Bu konu üzerinde yapılan araştırma ve çalışmalar sanayide davranış bilimlerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Davranış bilimlerinin tek tek kendi içlerinde de insan davranışı çeşitli sistem düzeylerinde açıklanabilir. Ve bu düzeyler bir ölçüde diğer disiplinlerin sınırları ile kesişirler. Bu sistemler şekilde gösterildiği gibi düzenlenebilir (51).

Kişileri işlerine, işyerlerine ve ilişki içerisinde bulundukları kimselere karşı olumlu davranış içine itmek işçi eğitiminin önemli amaçlarından biridir.

(49) René Bize, Jean Milhaud: *Sanayi Psikolojisi*, Çeviren: Mehmet Toprak, Mehmet Yazgan, Eser Ofset Ankara, 1963, s.111.

(50) O. Telimen, *Türk Sanayiinde İşçi ve İlk Nezaretçi Eğitimi*, (Basılmamış Doçentlik Tezi), İstanbul, 1976, s.10.

(51) Richard I. Drake ve Peter J. Smith, *Sanayide Davranış Bilimleri*, Çeviren K. Tosun ve diğerleri, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2459, İstanbul, 1978, s.20.



## ŞEKİL: 4

## Davranışa Bakışın Değişik Düzeyleri

| Sistem Düzeyi | Öğeler                                                                                                       | Örnek                                                         | Disiplinler              |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Toplum        | Bir kurumlar ve bunların ilişkileri                                                                          | İngiltere                                                     | Sosyoloji ve Antropoloji |
| Kurum         | Bir örgütler sistemi ve bunların ilişkileri.                                                                 | Özel Sektör                                                   |                          |
| Örgüt         | Bir gruplar sistemi ve bunların ilişkileri                                                                   | X,Y Şirketi                                                   |                          |
| Grup          | Bir roller sistemi ve bunların ilişkileri                                                                    | Üretim yöneticileri grubu                                     | Aslında grup             |
| Rol           | Uygun davranışa ilişkin bir beklentiler sistemi                                                              | X,Y Şirketinde bir üretim yöneticisi                          | Sosyal Psikoloji         |
| Kişilik       | Kişinin kendine özgü bir biçimde çevreye uyumunu belirleyen bir özellikler, yetenekler ve tecrübeler sistemi | Kişi "Tipi" Örneğin; dışa dönük çözümleyici, zeki egemen, vb. | Psikoloji                |
| Organizma     | Bir organlar sistemi                                                                                         | İnsan vücudu                                                  |                          |

Walter, D. Scott'un ifadesiyle, her yerde olduğu gibi işyerlerinde de çalışmalar disiplin, güven, işin doğru, çabuk ve güvenilir biçimde yapılması şartlarının mevcudiyetini gerektirir. Böylece neticede, kendiliğinden olumlu davranışlar meydana gelebilecektir. Bunun günlük belirtileri şunlardır.

İş zamanında, doğru ve güvenli yapma, iş güçlüklerine alışma, değişen iş şartlarına kolayca intibak, iş yeri kurallarına ve disiplin kaidelerine uyma, genel ahlak ve iş ahlakından ayrılmama, iş içinde ve dışında mütecanis sosyal gruplar meydana getirme, ortaya çıkan ihtilafların üst kademenin müdahalelerine yol açmadan çözme, "Aidiyet" hissini geliştirme v.s.

Bütün bunların ortaya çıkması, başta, "insan" unsuruna gerekli de -



ğerin verilmesine bağlıdır. "İnsanlar (Beşeri Kaynaklar) herhangi bir işletmenin en değerli kaynağını oluştururlar. Çünkü beşeri kaynaklar olmadan maddi kaynakların (Binalar, malzemeler, makinaların) kullanılmıyacağı tabiidir. Bu "insan" aktiflerinin değeri hiçbir bilançoda görölmez, ancak yapılanların çoğu doğrudan doğruya beşeri kaynaklara bir yatırımdır. İşletmedeki "kişinin" ikame maliyetinin çok yüksek olduğu düşünülürse, bu değerın şirketin bilançosunda görölmesini sağlayabilecek bir yöntemin henüz bulunmamış olması şaşırtıcıdır" (52).

Modern maliyet muhasebesi teknikleri sayesinde orta ve uzun vadede dahi olsa "insan" faktörüne yansıyacak giderin ve gelirlerin tesbit edilmesinde büyük fayda vardır. Böylelikle üretim faktörlerinden biri olan "Emek"ın gerçek maliyeti tesbit edilmiş olacaktır.

Anlaşılmaktadır ki, kişinin davranışlarının olumlu yönde gelişmesi eğitim ile mümkün olmaktadır. "Her eğitim kişinin davranışını geliştirir, tamamlar ya da değiştirir" (53).

#### bb- Faydaları

Hizmet-içi eğitiminin gerek işletmeye gerekse işgörene sağladığı bir çok yararları vardır:

#### - İşletmeler Yönünden:

İşletmeler temelde mevcut "kâr" elde etme gayelerini gerçekleştirmek üzere kurulmuş sosyo-teknik kuruluşlardır. Bu itibarla, produktiviteye önem vermeleri, asgari maliyet azami kâr kıstasını kullanmaları esyanın tabiatı icabıdır. Bunun için yeterli sermaye, hammadde, enerji, teknoloji transferi yanında, O işletmenin işgücünün kalifiye olması da büyük ehemmiyet arzeder. Böylece hizmet öncesi ve sırasında "yetiştirme bahsi karşımıza çıkmış olur". Eğitim ve tecrübeyi arttırıcı girişimler değer artımı ve kalite geliştirme açısından yararlı olurlar. İşçilerin eğitimini devamlı hizmet haline getirmek onların yeteneklerini geliştirecek daha tatminkâr bir hayat seviyesine ulaşmak için kullanacakları

(52) Saunders D. , *How Much Is a Manager Worth, Industrial Training International* 1971, s.48.

(53) Maier, N.R.F., *La Psychologie dans L'Industrie, Editions Gérard et Co, Marabout Servise, Belgique* 1970, Tome I, s.361.



fırsatları hazırlamak olur. Eğitim iş hevesi ve iş başarısı güdüsünü arttırır" (54).

İşle ilgili bilgi ve maharet kazanan iş yapma ve başarma hevesine ulaşan alışkanlıklar elde eden işçinin öncelikle mesuliyet ve aidiyet hissi gelişme eğilimi gösterebileceğinden, işyerine kolaylıkla intibak edebilecek, daha verimli olacaktır. Ayrıca hizmet-içi eğitim diğer sayılan faktörler de nazara alındığında üretimin miktar ve kalite olarak yükselmesine sebep olabilecektir. Hizmet-içi eğitim sanayinde makina ve malzemeler daha iyi kullanılabilir, dolayısıyla maliyet masraflarında bir azalma meydana gelebilecektir.

Sonuç olarak da, işletme yönünden iç ve dış piyasalarda rekabet etme imkânı meydana gelmiş olabilecektir.

- İşgörenler Yönünden:

Hizmet-içi eğitimle kazandırılan çeşitli vasıflar sayesinde işgörenler işlerine daha iyi uyacaklardır. Oyunun kaideleri ile oynamaları sebebiyle, işlerini daha az yorularak yapacaklar, dikkatli ve itinalı hareket edeceklerinden iş kazalarına uğrama intimleri azalacaktır. Sahip oldukları gizli kabiliyetler ortaya çıkabilecektir. "Yapılan eğitim çalışmaları sonunda işgörenlerin maharet ve bilgileri artabileceği gibi davranışları da olumlu yönde gelişecektir" (55). Ayrıca hizmet-içi eğitim sayesinde işletmelerde "iş zenginleştirme"ye ve "iş genişletme"ye devamlılık kazandırabilir (56). Bu suretle "iş zenginleştirme, kısmi iş ve monoton işin izalesi, devamlı formasyonlarda desteklenince, kişinin yaratıcı zekasının ve işten duyduğu tatminin artmasına" (57) yol açabilecektir. Böylece işini tam olarak yerine getirmenin sağladığı yüksek bir morale ulaşılmış olacaktır.

(54) Necmettin Erkan, *Türk-İş I. Bilimsel Dayanışma Toplantısı, Türk-İş Yayınları, No: 141, Ankara, 1982, s.43.*

(55) Walter Dill Scott, Robert C. Clothier, William R. Spriegel: *Personel Management, New York, Mc Graw-Hill Book Company, 1961, s. 285.*

(56) Bu konunun ayrıntısı için s. deki yetiştirme usullerinden "İş Rotasyonu"na bakınız.

(57) S. Adalı, *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılmalı Yönetim s.96.*



Öte yandan, "Sanayi toplumlarında Meritokrasi esasının yaygınlaştığı, yükselmek için vasıflı olma ve kendini ispatlama gereği açıktır" (58). Bu sebeple işgörenler ilerlemek için kendilerini daima yenilemeye yönelik çalışmalar içine gireceklerdir. Devir oranı azalabilecek, çalışanların terfi ve yükselme imkanları artabilecek, kendi kendilerini, kontrol etme kabiliyetide gelişebilecektir" (59).

Ancak, unutulmaması gereken nokta, bir çok meseleye çare gibi görünen hizmet içi eğitimin, gerçekte "her aksaklığı gideren ve her derde deva olan bir ilaç olduğu da sünülmemelidir" (60). Eğitim bir uygulamadır. Uygulamanın başarısı şartlara ve insan unsuruna bağlıdır.

#### b- İmalat Sanayiinde Eğitim Birimlerinin Teşekkülü, Görev ve Sorumlulukları

Günümüzde önemi gittikçe gelişmekte olan eğitimin bu konuda planlar yapacak, bunları uygulayacak, kontrol edecek, gelişmeleri için gerekli araştırmaları yapacak ve eğitimin başarıya ulaşmasında en büyük rolü oynayacak görev ve sorumluluklar yüklenecek uzmanlar tarafından yürütülmesi esastır.

Gerçekte, sanayide eğitim, bu faaliyetlerin teşkilatlandırılması, planlanması ve sınırlarının tayin edilerek, metod ve prensiplere bağlanması ve bu hususun uzmanlaşmış kimseler nezaretinde işyerindeki bütün personelin katılmasının sağlanmasından başka bir şey değildir. "Eğitim, teşkilatlı, planlı ve devamlı olmalıdır ki, faydaları o nispette mülkesir ve sürekli olabilsin" (61).

Kalkandelen'e göre bir işletmede söz konusu eğitim faaliyetleri aşağıdaki gibidir. (62):

(58) B. Atalay, a.g.e., s.36.

(59) William F. Glueck, *Personel A Diagnostic Approach*, Dallas, Businnes PublicationS Inc., 1974, s.324.

(60) Cahit Tutum, *Personel Yönetimi*, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1979, s.124.

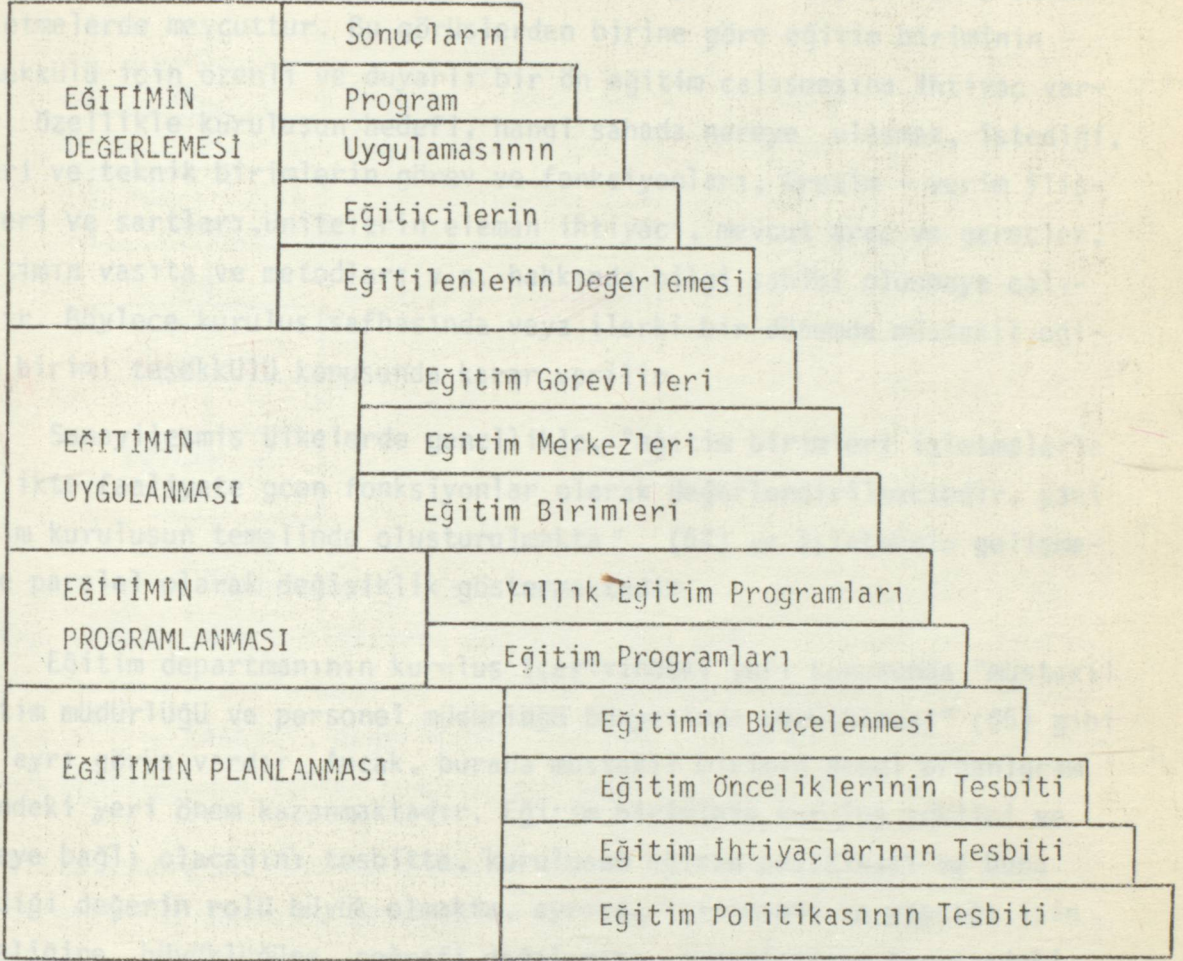
(61) İşgücü Eğitiminin Esasları, s.7.

(62) Hayrettin Kalkandelen, "Sınai ve Kamusal Kuruluşlarda Sevk ve İdare" Ankara, 1983, s.194.



## ŞEKİL: 5

## Hizmet-İçi Eğitim Süreci



## aa- Eğitim Biriminin Teşekkülü ve Personel Miktarı

Günümüzde hızla gelişen çalışma hayatının temel dayanaklarından kabul edilen eğitimin sistemli, planlı, etkili bir şekilde yürütülebilmesi büyük ölçüde, kuruluşların organizasyon bünyelerinde bir birim meydana getirmeleriyle mümkün olabilmektedir.

"Eğitim biriminin organizasyon içindeki yeri hakkında iki farklı görüş vardır" Bunlardan, birisi "bağımsız eğitim grupları diğeri ise "Eğitim departmanıdır" (63).

Bağımsız eğitim grupları birden çok kuruluşu veya branşı içine alan yerlerde uygulanır. Eğitim grubu her grubun merkezinde uzmanların varlığını gerektirir. Bunlar eğitim politikasını ve eğitim şeklini kontrol eder ve koordinasyonunu sağlar. Bütün eğitim ile ilgili dış temas -

(63) J. Finnigan, *Industrial Training Management*, Business Books, Limited, London 1970, s.97.



lardan, eğitim programlarından ve eğitim sonrası işe başlatılmadan sorumludurlar. Eğitim departmanları ise çok büyük kuruluşlar hariç bütün işletmelerde mevcuttur. Bu görüşlerden birine göre eğitim biriminin teşekkülü için özenli ve duyarlı bir ön eğitim çalışmasına ihtiyaç vardır. Özellikle kuruluşun hedefi, hangi sahada nereye ulaşmak, istediği, idari ve teknik birimlerin görev ve fonksiyonları, üretim - verim ilişkileri ve şartları, ünitelerin eleman ihtiyacı, mevcut araç ve gereçler, eğitimin vasıta ve metodları v.s. hakkında bilgi sahibi olunmaya çalışılır. Böylece kuruluş safhasında veya ilerki bir dönemde müstakil eğitim birimi teşekkülü konusunda karar verilir.

Sanayileşmiş ülkelerde genellikle, "eğitim birimleri işletmelerle birlikte faaliyete geçen fonksiyonlar olarak değerlendirilmektedir. yani birim kuruluşun temelinde oluşturulmakta" (64) ve işletmenin gelişmesine paralel olarak değişiklik göstermektedir.

Eğitim departmanının kuruluş içerisindeki yeri konusunda "müstakil eğitim müdürlüğü ve personel müdürlüğü bünyesinde yürütülmesi" (65) gibi iki ayrı görüş vardır. Ancak, burada müstakil birimin genel organigram içindeki yeri önem kazanmaktadır. Eğitim biriminin kuruluş şeklini ve nereye bağlı olacağını tesbitte, kuruluşun eğitim politikası ve buna verdiği değer rolü büyük olmakta, ayrıca, işletmenin ve yaptığı işin niteliğine, büyüklüğüne, coğrafi dağılımına, organizasyon sayısındaki teşkilatlarına prensibine (66) eğitim elemanı, vasıtası ve imkânlarına, gelişen teknolojik yapıya ve mevzuat imkanlarına bakılmaktadır.

Bütün bunlara ilave olarak işletmenin personel kapasitesine uygun bir teşkilatlanmaya gidilir. Gelişmiş ülke tatbikatlarına göre eğitim genellikle:

- 25 veya daha az personel çalıştıran işletmelerde işyeri yöneticileri tarafından yapılmaktadır. Ayrı bir birim oluşturmaya gerek duyulmamaktadır. Fakat kuruluşların gelişme ve büyümeleri gözönüne alınarak, eğitim birimlerinin de gelişmelerine ilişkin gerekli planlama ve hazırlıklara her zaman girişilmektedir.

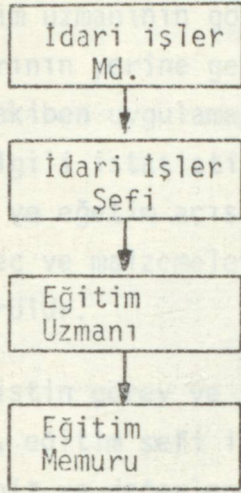
(64) D.B. Çubukçuoğlu, *Sanayide Eğitim Faaliyetleri, Düzenleme ve Uygulama Yöntemleri ve Eğitim Teknikleri, MESS Seminer Dizisi, İstanbul, 1983, s.33.*

(65) J. Finnigan, a.g.e., s.98.

(66) Merkezden yönetim veya yerinden yönetim ilkesini kabul etme durumuna göre.



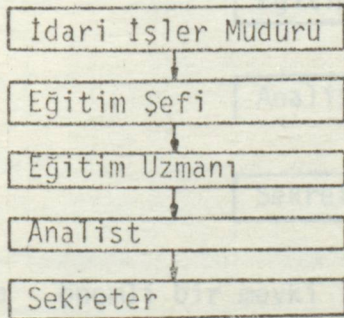
- 26 - 150 arası personel çalıştıran işletmelerde eğitim biriminin organizasyonu aşağıdaki gibi gerçekleştirilmektedir:



Burada eğitim uzmanının görev ve sorumlulukları arasında, bağlı bulunduğu yöneticinin talimatları doğrultusunda üitenin yönetimi, eğitim programlarının hazırlanması ve onayının sağlanması, uygulanması, eğitim ihtiyaçlarının tesbiti, değerlendirilmesi ve eğitim biriminin diğer idari fonksiyonlarının yerine getirilmesi gibi hususlar yer alır.

Eğitim memurunun başlıca görev ve sorumlulukları ise, eğitim uzmanının nezareti ve denetimi altında ihtiyaç analizlerinin yapılması, eğitim kayıtlarının tutulması, eğitim gereçlerinin tesbiti ve hazırlanmasıdır.

- 151 - 600 arası personel çalıştıran işletmelerde organizasyon aşağıdaki gibi yapılmaktadır.



Burada eğitim şefinin görev ve sorumlulukları içinde: bağlı bulunduğu yöneticinin talimatları uyarınca birimin idaresi, eğitim ihtiyaç analizlerinin değerlendirilmesi, eğitim planının yapılması, programların tespit

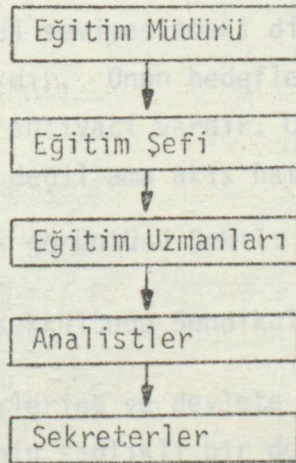


ve düzenlenmesi, birimle diğer üniteler arasındaki ilişkilerin sağlanması hususları yer alır.

Eğitim uzmanının görev ve sorumlulukları arasında, eğitim şefinin talimatlarının yerine getirilmesi, programların düzenlenip eğitim şefinin onayını takiben uygulamaya konulması, eğitim kayıtlarının tutulması, eğitim ile ilgili istatistiklerin hazırlanması, yayın işlerinin düzenlenmesi. Araştırma ve eğitim açısından personel ilişkileri, kurs organizasyonları, araç, gereç ve malzemelerin tespiti ve monitörlerinin yetiştirilmesi ön sırada görülür.

Analistin görev ve sorumluluklarına, personel ihtiyaç analizlerinin yapılması, eğitim şefi ile birlikte icra edilen analizlere göre ihtiyaçların tespit ve değerlendirilmesi, analiz sonucu eğitilen personelin eğitimde kazandığı becerilerin takip ve kontrolü, analizler açısından insan-gücü planlaması doğrultusunda yapılan işletme içi transferler ve ehliyet değerlendirme işlemlerinin izlenmesi ve bunlarla ilgili gerekli eğitim çalışmaları girer.

601 den daha fazla personel çalıştıran işletmelerde yapı değişmekte ve eğitim birimin organizasyonu aşağıdaki gibi olmaktadır:



Burada önemli bir mevki işgal eden eğitim müdürlüğünün görev ve sorumluluklarına yürütmek ve yönetmekle yükümlü bulunduğu birimin bütün işlerinin idare ve denetimi, eğitimle ilgili iç ve dış ilişkilerin koordinasyonun uygulanacak programların ihtiyaçlara göre tesbiti ve değerlendirilmesi ve eğitimle ilgili üst kademedeki organizasyon ve çalışmalar girmektedir.



Eğitim müdürü bu görevleri yerine getirebilmek için "Bütün kademelerdeki eğitim ihtiyaçları hakkında bilgi toplama yetkisine müdürler seviyesinde eğitim planlarını tartışma ve tavsiyede bulunma ve en üst seviyeye teklif edebilme ve kararlara katılma" (67) hakkına sahip olmalıdır.

Eğitim teşkilatında görev alacak herkesin genel olarak, "konularında yeterli objektif düşünen, beşeri hasletleri gelişmiş" (68) kişiler olması tavsiyeye şayandır.

Arzu edilen şudur: Eğitim karşılıklı istekler, dilekler ve faaliyetlerle gerçekleşen ve sonuç veren bir iş olması itibarıyla eğitim konusunda zorlayıcı olmaktan kaçınmakta yarar vardır. Bundan dolayı eğitici birim mensuplarının icra organı içinde yer olması değil bir kurmay hizmeti görücüleri olarak merkezde teşkilatlanmaları yerinde olmaktadır. Emirle eğitim ihtiyacını belirlemek mümkün değildir. Genel müdürlük danışmanlarınca planlanmış üretim hedefinden sapma görüldüğü veya mevcut kapasite ile daha çok çıktı sağlama, ümit edildiği zaman, bunları gidermenin yahut temin etmenin yolları oranında muhakkak hizmet-içi eğitim de yer olacaktır. İşte bu eğitimin ayarlanması planlanması ve uygulanması üst kademeye bağlı fonksiyonel birim marifetiyle olacak, gerekli tasvip alındıktan sonra uygulamaya geçilmesi sırasında artık diğer icrai birimler için mecburi bir iş haline gelecektir.

"Eğitim müdürü kendi seviyesindeki diğer yöneticilerle aynı yetki ve otoritelere sahip olacaktır. Onun hedeflere, para desteğine ve çalışmasının değerlendirilmesine ihtiyacı vardır. O şirketin faaliyetlerinden uzağa atılmış bir durgun suda değil ama akış hattının içinde tutulmalıdır" (69).

Bu ifadenin şematik görüntüsü Şekil: 6'da verilmiştir.

#### bb- Eğitim Biriminin Teşekkülünde Sendikaların Fonksiyonu

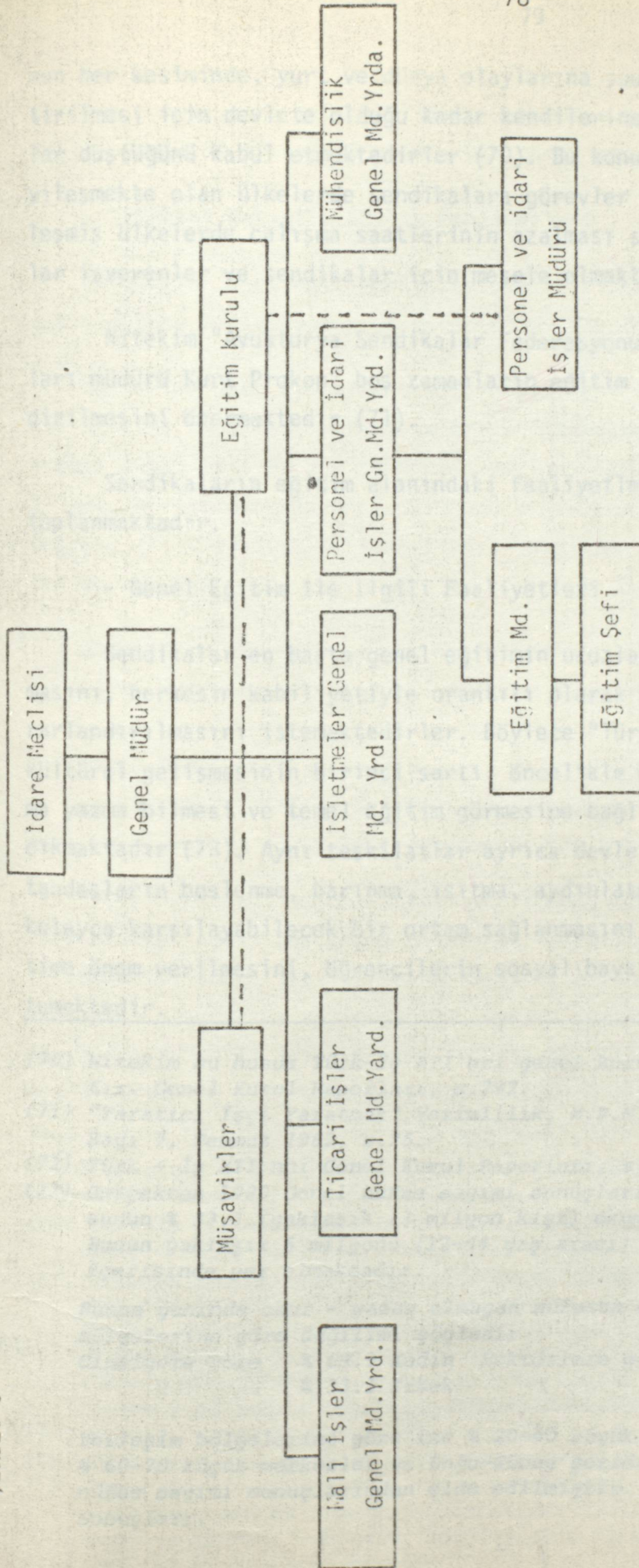
Eğitim sadece işyerlerine ve devlete düşen vazife değildir. Sendikaların da faaliyetlerinin sağlıklı bir demokrasi ile uyumlu şekilde yürüyeceğine inanmakta, bunlarda ancak eğitimle mümkün hale gelecek toplu-

(67) J. Finnigan, a.g.e., s.99.

(68) Rose Homer, *The Instructor and His Job*, American Technological Society, Chicago, 1966, s.2.

(69) J. Finnigan, a.g.e., s.107.





Eğitim Kurulu Şu Üyelerden Oluşur:

Başkan: Genel Müdür.

**Üyeler:** Personel ve İdari İşler Genel Md.Yr. (Executive)

Mali İşler Genel Müdür Yard.

İşletmeler Genel Müdür Yard.

**Mühendislik Genel Müdür Yard.**

Ticari İşler Genel Müdür Yard.

Sekreter: Eğitim Müdürü

## Sorumlulukları

Eğitim Kurulu Genel Müdüre karşı sorumludur. Eğitim kurulunun kararları genel Müdür tarafından onaylanınca personel ve idari işler genel müdür yardımcısı, Eğitim müdürüne uygulanır.



mun her kesiminde, yurt ve dünya olaylarına şuurlu bir vatandaş yetiş - tirilmesi için devlete olduğu kadar kendilerine de görev ve sorumluluklar düştüğünü kabul etmektedirler (70). Bu konuda sanayileşmiş ve sana - yileşmekte olan ülkelerde sendikalara görevler yüklenmektedir. Sanayi - leşmiş ülkelerde çalışma saatlerinin azalması sebebiyle artan boş zaman - lar işverenler ve sendikalar için mesele olmaktadır.

Nitekim "Avusturya Sendikalar Federasyonu Eğitim ve Emek çalışma - ları müdürü Kurt Prokop" boş zamanların eğitim çalışmaları ile değerlendirilmesini önermektedir (71).

Sendikaların eğitim alanındaki faaliyetleri şu başlıklar altında toplanmaktadır.

#### - Genel Eğitim İle İlgili Faaliyetleri

Sendikalar en başta genel eğitimin ucuzlatılmasını, yaygınlaştırıl - masını, herkesin kabiliyetiyle orantılı olarak eğitim imkânlarından ya - rarlandırılmasını istemektedirler. Böylece "Türkiye'nin sosyo-ekonomik ve kültürel gelişmesinin birinci şartı, öncelikle bütün yurttaşlarımızın oku - ma yazma bilmesi ve temel eğitim görmesine bağlıdır" (72) hükmü ortaya çıkmaktadır (73). Aynı teşkilatlar ayrıca devletin öğrenim çağındaki va - tandaşların beslenme, barınma, ısıtma, aydınlatma ve diğer ihtiyaçlarını kolayca karşılayabilecek bir ortam sağlanmasını, mesleki ve teknik öğre - time önem verilmesini, öğrencilerin sosyal hayata hazırlanmalarını da is - temektedir.

(70) Nitekim bu husus Türk-İş XII nci genel kurulunda önemle vurgulanmış - tır. Genel Kurul Raporları, s.292.

(71) "Yaratıcı İşçi Yaratmak" Verimlilik, M.P.M. yayını Ankara Cilt 11, Sayı 7, Temmuz 1982, s.25.

(72) Türk - İş XII nci Genel Kurul Raporları, s.289.

(73) Gerçekten 1980 Genel nüfus sayımı sonuçlarına göre, ülkemiz nüfu - sunun % 33.3 (yaklaşık 13 milyon kişi) okuma yazma bilmemektedir. Bunun yaklaşık 6 milyonu (12-44 yaş arası) iktisaden faal nüfus içerisinde yer almaktadır.

Bunun yanında okur - yazar olmayan nüfusun cinsiyet, sektörler, yerleşim bölgelerine göre dağılımı şöyledir.

|                |              |                 |                  |
|----------------|--------------|-----------------|------------------|
| Cinsiyete göre | % 69.9 Kadın | Sektörlere göre | % 51.6 Tarım     |
|                | % 33.1 Erkek |                 | % 34.4 Sanayi    |
|                |              |                 | % 14.0 Hizmetler |

Yerleşim bölgelerine göre ise % 20-40 büyük merkezler ve batı şeridi, % 60-70 küçük merkezler ve Doğu-Güney şeridi, Bu rakkamlar 1980 genel nüfus sayımı sonuçlarından elde edilmiştir. Bkz. 1980 Genel Nüfus Sayımı Sonuçları.



Bütün bu durumları dikkate alan Türk-İş, 13 Mart 1981 tarihinde başlatılan okuma-yazma seferberliğine katkıda bulunmak, üzere teşkilatına bağlı olduğu 24 ilkenin 4 cüsünü bir görev olarak hatırlatmıştır (74).

#### - Sendikal Maksatlı Eğitim Faaliyetleri

Sendikalar işçi eğitiminin sendikacılık açısından çok önemli bir unsur olduğunu benimseyerek görüşlerini şu şekilde ifade etmektedirler:

Öyelerine daha iyi hizmet götürebilmeleri için sendikacıların sendikal eğitime tabi tutulmaları şarttır. "Günümüzde işçisine ve milletine hizmet etmek ister bir sendikacı mutlaka çağdaş sosyal bilgileri iyi bilmek, her konuda rasyonel düşünmek ve aklını iyi kullanmak zorundadır. Çağımız artık doktrinlerin aşıldığı, ideojilerin iflas ettiği, pratik aklın ve rasyonel düşüncenin ağırlık kazandığı çağdır" (75).

Sendikalar mücadelelerinin meşru zeminde yürütülmesi icap ettiği gerçeğini benimseyerek sendikal eğitime önem vermektedirler.

Diğer bir husus ise sendikaların milletlerarası sendikalarla işbirliği yapmalarıdır (76). Ancak, Türk-İş gerçek durum hakkında şu değerlendir-  
meyi öne sürmekte bir mahzur görmemektedir:

"Türk sendikacılığının hayati bir fonksiyonu olan sendikal eğitimlerin, şimdiye kadar çok fazla planlı ve koordineli bir biçimde yürütüldüğü iddia edilemez. Yapılan masrafların ve harcanan emeklerin kalıcı sonuçlarına ulaştığını söylemiyoruz. Ayrıca sendikal eğitim bilimsel düzeyde, ele alınmadığı için konunun teorisi geliştirilememiş, faaliyetlerde koordinasyon ve programlarda standardizasyon sağlanamamıştır. Bunun sonucu olarak ta özellikle Türk-İş dışındaki bazı sendikalar, sendikal eğitim konusunu alabildiğine çarpıtma imkanı bulmuşlardır" (77).

(74) Türk-İş XII nci Genel Kurul Raporu, s.291-292. Söz konusu ilke şöyledir: Geniş halk topluluklarının sosyal, ekonomik ve siyasal haklarının tam bir özgürlük içinde uygulanması için yaygın ve yoğun bir eğitim seferberliğine girilmesine, cehaletle mücadeleye ve halkın kültür seviyesine yardımcı olmayı görevleri arasında sayar. İlave olarak, Türk-İş eğitim seferberliğinde yardımcı olmak gayesiyle "Yarım milyon alfabe ve bunların yerlerine ulaştırılmasına ve salonlarının bu amaçla tahsisine karar vermiştir".

(75) Teksif: 9. Genel Kurul Raporu, s.120.

(76) Türk-İş, Halihazırda uluslararası çalışma teşkilatı (ILO), Asya-Amerika Hür çalışma Enstitüsü (AAFLI), uluslararası Tekstil, Giyim ve Deri İşçi - leri Federasyonu (TGLF), Milletlerarası Hür İşçi Sendikaları Konfederasyonu (ICFTU) v.b. gibi kuruluşlarla ilişki içindedir.

(77) Türk-İş Genel Kurul Raporu, s.270.



Türk-İş'in sendikal maksatlı eğitim faaliyetleri:

İş yerlerinde film gösterme ve konferans verme,  
Maha li seminerler,  
İşkolu seminerleri,  
Bölge seminerleri,  
Milli seminerler,  
Kadın işçiler semineri,  
Genç işçiler semineri,  
Türk- İş eğitim merkezince yapılan eğitim (78)  
başlıkları altında toplanmaktadır (79).

- Hizmet İçi Eğitim ile İlgili Faaliyetleri

Sendikalar üyelerinin işlerinde gerek maddi gerekse manevi yönden tatmin olmalarını sağlayacak hizmet-içi eğitim fikrine inanmakta olup, görüşlerini şu şekilde belirtmektedirler:

- : Hizmet-içi eğitim programları çalışanların işlerinde yükselebilmelerine yönelik olmak,
- : İş seyyaliyetini sağlamak,
- : Gelişen teknolojiye yatkınlık temin etmeli,
- : İşçilerin işlerini kavrayabilmelerine yol açmak,
- : Devamlı olmalıdır.

Bu suretle sendikalar hedef aldıkları üç tip eğitimi mensuplarına verebilmeleri için kendi içlerinde teşkilatlanmaya gitmekte, özellikle Üniversite öğretim elemanlarından istifade yolunu tutmakta büyük fayda görmektedirler. Durumu teyit eden bir seminerde, "Üniversitelerle yakın ilişki kuramayan sendikacılar, aklın ve bilginin de yolunu kolay bulamazlar, boş hayaller içinde avunurlar" (80) hükmüne rahatlıkla yer verilmiştir.

(78) Samsun'da 3 dershaneli 25 kişilik her türlü eğitime açık bir merkezdir.

(79) Gülten Kutal, Türkiye'de İşçi Sendikacılığı, İ.Ü. Yayını, 79, İstanbul, 1977, s.161.

(80) Nitekim ülkemizde faaliyette bulunun Türk-İş Ankara Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ege Üniversitesi ile ilişkiler içindedir. Bkz.(a.e., s.90).



## cc- Alt Kademedeki İşgörenlere Eğitim Yaptıracak Monitörlerin (Önder İşçi) Eğitimlerinin Düzenlenmesi

İşletmelerin önceden belirlenmiş gayelerini gerçekleştirebilmeleri, ancak sahip oldukları üretim vasıtalarının yanında, görevlerin gerektirdiği işleri yüksek bir başarı ve verimle ifa edecek insangücüne sahip olmaları ile mümkündür. Bu yüzden işletmelerin göstereceği en büyük basiret sahip olduğu insan gücünü görevlerin gereklerini yerine getirecek seviyeye çıkartmaktır. Diğer bir ifadeyle kişileri istenilen niteliklere sahip hale getirmede eğitime ihtiyaç vardır. "Özellikle günümüzde endüstrileşme sürecinin hızla gelişmesi, hizmet ve üretimin istenilen standartlarda gerçekleştirilmesinde eğitimin katkısı büyüktür" (81).

İşbaşında eğitim monitörlerce yürütülür. Sosyal ve ekonomik baskıların dengeli bir şekilde tutulması, birçok davanın çözülmesi işgörenlerin yetiştirilmesi ile mümkündür. İşletmelerde oluşan bir çok problemin hali önder işçi eğitimiyle sağlanır.

Monitör ne manaya gelmektedir. Monitör, "şyerinde çalışan işçileri işbaşında yetiştirmek amacı ile mesleki bilgi ve becerisine ek olarak öğreticilik formasyonu kazandırılmış elemandır" (82). Yani işçiye işbaşında eğitim yaptıracak olan. öğretme ve eğitime kabiliyeti gelişmiş, ö- nündeki işi yaparak öğreten, işin başına çeken lider işçiye monitör denir.

Monitör eğitimi II. dünya savaşından sonra A.B.D. lerinde oldukça yaygın olarak (J) kursu adı altında uygulanmıştır (83). Ülkemizde 1963 yılından beri çeşitli isimler altında monitör eğitimi yapılmaktadır. Son olarak 31.7.1973 tarihli resmi gazetede yayınlanan Kuruluş ve Çalışma Esasları Yönetmeliğine göre "IV. Akşam Sanat Okulu ve Endüstriyel Eğitimi Geliştirme Merkezi" ismiyle Milli Eğitim Bakanlığının bir hizmet içi faaliyeti olan, monitör eğitimi, usta ve ustabaşılara uygulanmaktadır (84).

(81) "Modern Yönetim Semineri" Türk-İş Hacettepe Üniversitesi, Türk-İş Yayını Ankara 1982, s.3.

(82) Ali Hüner, Hizmet İçi Eğitiminde Monitör Eğitimi, Mesleki ve Teknik Öğretim Dergisi, Eylül 1977, S. 295, s.58.

(83) Toedt ve Diğerleri, Managing Manpower in The Industrial Environment, Wm. C. Brown Comp. Publishers, Dubuque, Iowa 1962, s.425.

(84) Buna ülkemizdeki bazı kamu ve özel sektör kuruluşları eleman göndermekte olup (1973-1983) yıllarında 6601 kişinin iştirak ettiği anlaşılmaktadır. (İ.İ.B.K. Bülteni, İş ve İşçi Bulma Kurumu Yayını, Ankara, 1983, S.80-81-82, s.13



Seminerde 63 saatlik bir program uygulanarak monitörler aşağıdaki nitelikleri kazanırlar:

- : İşini bilir hale gelirler: İşin mahiyeti, kalitesi, malzemesi, makina takım ve tezgahı hakkında, ayrıca işin özelliğine göre takım seçme hakkında bilgi sahibi olurlar.
- : Görev ve sorumluluklarını kavrarlar: Görevinin ne olduğunu, sorumluluğunun sınırını bilirler.
- : İş münasebetlerini anlarlar: Liderliğin gerektirdiği beşeri, teknik ve Analitik beceriyi kazanır, problemleri çözümlemeyi iyi iş münasebetlerini öğrenir ve geliştirirler.
- : İş metodlarını geliştirmeyi öğrenirler: Hammadde, yarı hammadde, yarı mamul ve mamul maddelerin prodüktivitesini, makina, takım, insan-gücü arazi ve tesisin verimliliğini arttıırırlar.
- : İş öğretiminde peregojik, formasyon kazanırlar: Her işi doğru, çabuk bilinçli ve yetkili olarak mahiyetinde bulunan işçilere öğretebilirler.
- : İşçi sağlığı ve iş güvenliğini sağlarlar: Monitör kurumda iş güvenliği tedbirlerini alır, onun eğitimini yapar, emniyetsiz çalışma şartlarını ortadan kaldırır, kaza raporlarını düzenlerler.

Memleketimizde bu tür sanayi eğitimi yaptıracak olan monitörlere uygulanan eğitim programında şu konular işlenmektedir (85):

| <u>Konular</u>                            | <u>Saat Olarak Süre</u> |
|-------------------------------------------|-------------------------|
| İşbaşı Eğitimi ve Monitör                 | 6                       |
| Haberleşme ve Etken Haberleşme teknikleri | 6                       |
| İş münasebetleri                          | 16                      |
| İş öğretimi                               | 21                      |
| İş Usullerinin geliştirilmesi             | 9                       |
| İş Güvenliği                              | 10                      |
| Toplam:                                   | 68                      |

(85) Sanayide Eğitim ve Monitör. Endüstriyel Eğitim Geliştirme Merkezi Yayın No.1, Ankara, 1976, s.5.



### c- Eğitimin Planlanması ve Programlanması

Bir işyerinin organizasyonu yapıldıktan sonra ele alınacak olan ilk iş "bu organizasyon şemasına göre personel planlamasının gerçekleştirilmesidir. Zira, organizasyonun düzgün işleyebilmesi, her işin niteliğine uygun kimşelerin o işlere verilebilmelerine bağlıdır" (86). Bir organizasyonun gerektirdiği "sayıda ve nitelikte" (87) insanın "zamanında" (88) karşılanması sözü geçen planlamanın temelini teşkil etmektedir. İstihdam edilecek personel ya dışarıdan alınır ya da içerden bulunur.

Eğitim verim ilişkisini keşfetmiş, büyük işletmelerde, her ikisinde de kişinin belli mevkiye hazır hale gelebilmesi bakımından, çoğu zaman, bir eğitim ameliyesinden geçirilmesi gereği üzerinde durulur. Aslında aranan vasıflara sahip elemanların dışardan tedariki masraflı ve az güvenilir, içeriden eleman yetiştirilmesi ise uzun vadeli, fakat daha emniyetli bir yoldur (89) çünkü firmayı tanımış, neticede başarılı olmuş kişilere ufak bir eğitimden sonra üst mevkileri teslim etmek, düzeni tanıyanların işe devamını sağlamak demektir.

### aa- Mahiyeti ve Kapsamı

Başta, planlamanın çeşitli tanımları yapılmıştır. En genel manada "gelecekteki hareket tarzlarının esaslarını belirleme işi" (90) manasında kullanılır. Daha özel manada, "planlama sadece işlerin tesadüfe bırakılmıyarak rasyonel bir projeye göre yürütülmesi, kararların, faaliyete girildikten sonra gidişata göre alınacak yerde, işe girişmeden önce alınması demektir" (91).

Eğitim planlaması ise, işgörenlerin eğitimleri konusunda geleceğe yönelik gayeye ulaşacak hareket tarzlarının tesbitidir. Başka bir ifadeyle

(86) Hüseyin Pekin, *İşletmelerde Personel ve Eğitim Planlaması Esasları*, Verimlilik Dergisi, M.P.M, Ankara, 1983/1, s.98.

(87) a.m., s.98.

(88) a.m., s.98.

(89) R. Townsend, *İş Bilenin Para Kazananın*, Çev. A. Üstel, Sander Yay, İstanbul, 1974, s.142.

(90) Cathery Seckler-Hudson: *Nazari ve Tatbiki Teşkilat ve İdare*, (Çev. Gülgün Gönenç) Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın Ankara, 1953, s.117.

(91) a.e., s.118.

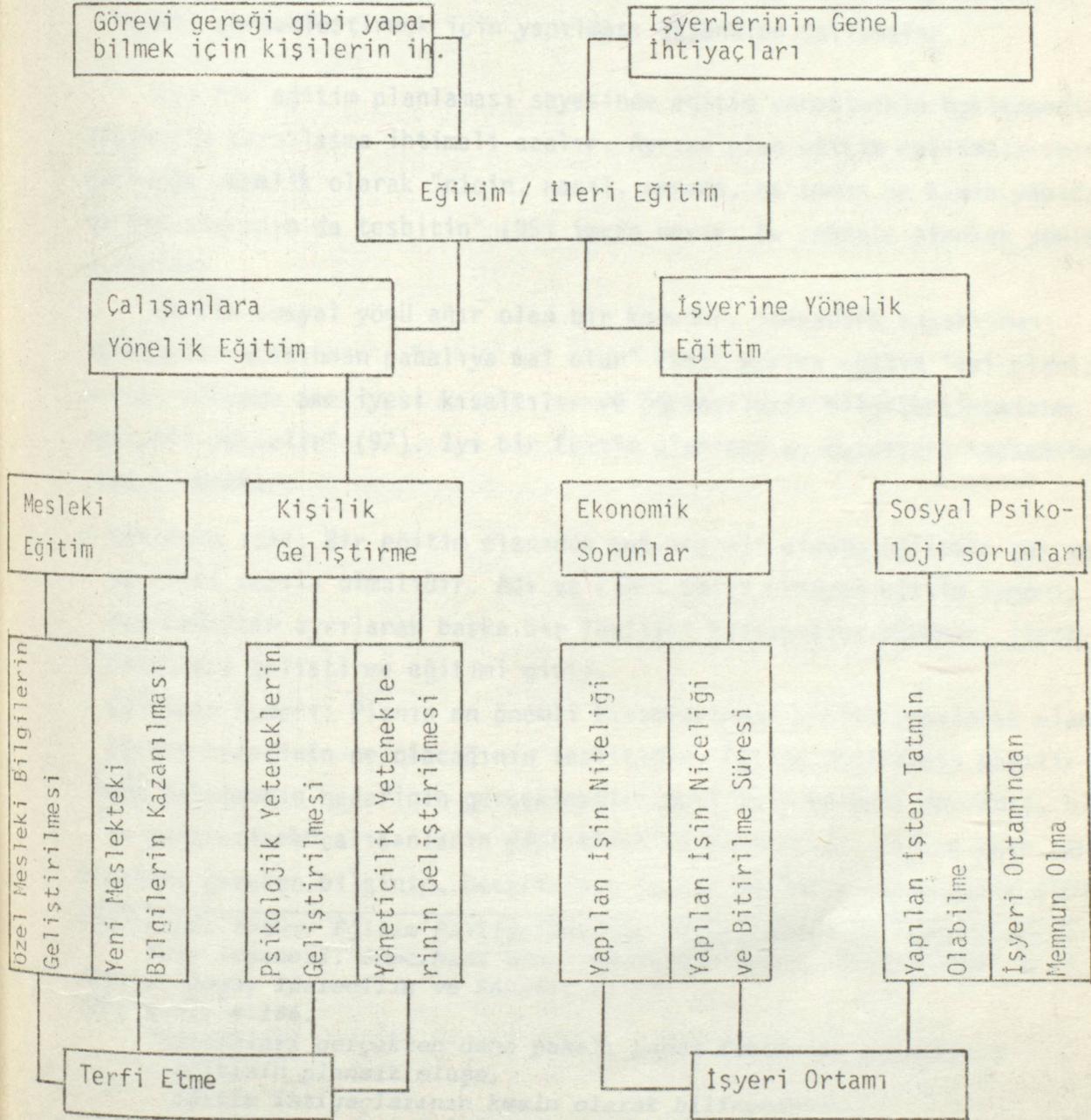


"var olan durumdan muayyen hedeflere ulaşmak üzere izlenecek politikanın, uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların belirlenmesidir" (92).

Şekil 7'de Pierre H. Giscor'da göre işletmelerde eğitim planlamasının şematik ifadesi görülmektedir (93).

ŞEKİL: 7

İşletmelerde Eğitim Planlaması



(92) H. Taymaz, a.g.e., s.53.

(93) H. Pekin, a.g.m., s.102.



Kısaca iş hedef belirlemesi mevcut kaynakların bu hedefi gerçekleştiremeyeceğinin analizi ile başlar.

"Eğitim planlaması aşağıdaki üç safhadan yapılan çalışmalarla tamamlanır" (94):

- : Varolan durumun, hizmet-içi eğitimde kullanılabilecek kaynakların belirlenmesi,
- : Hizmet-içi eğitim yolu ile ulaşılması istenilen hedeflerin tesbiti.
- : Hedefi gerçekleştirmek için yapılması düşünülen çalışmalar.

İyi bir eğitim planlaması sayesinde eğitim yönetiminin beklenmedik olaylarla karşılaşma ihtimali azalır. Ayrıca plan eğitim çalışmalarının geleceğe yönelik olarak "niçin, nasıl, nerede, ne zaman ve kimin yapacağı hususlarının da tesbiti" (95) imkân verir. Bu sebeple planlar yönlendiricidir.

Eğitim sosyal yönü ağır olan bir konudur, "tesadüfe bırakılması işletmeler açısından pahalıya mal olur" (96). Ayrıca eğitim "iyi planlanırsa, öğrenme ameliyesi kısaltılır ve öğrencilerin bilgileri masnetme seviyesi yükselir" (97). İyi bir Eğitim planının şu hususları kapsamına alması gerekir.

- : Eğitimin ismi: Bir eğitim planında mutlaka ait olduğu eğitimin adı veya cinsi yazılı olmalıdır. Adı ve cinsi belli olmayan eğitim zamanla ana hedeften ayrılarak başka bir faaliyet hüviyetine bürünür. (Nezaretçileri geliştirme eğitimi gibi).
- : Eğitimin hedefi: Planın en önemli kısımlarından birisi yapılacak olan eğitim hedefinin ne olacağının tesbitidir. Eğitim planlaması yapılırken işletmenin hedefinin gerçekleştirilmesi için gerekli davranış, bilgi ve maharetlerle çalışanların yaptıkları ve yapacakları işlere göre sahip olmaları gereken bilginin, becerisinin tesbit edilmesi lazım gelir (98).

(94) Cahit Tutum, *Eğitim Faaliyetlerinin Planlanması* II. Eğitim Uzmanları Semineri, Sümerbank Genel Müdürlüğü Yayın, Ankara, 1967, s.17.

(95) E. Zoga, *İdarecilik ve Sanatı*. s. 55

(96) a.e., s.186.

"Eğitimleri gerçekten daha pahalı yapan faktörler şunlardır:

- : Eğitimin plansız oluşu,
- : Eğitim ihtiyaçlarının kesin olarak bilinmemesi,
- : Gayenin tespit edilmemiş olması,
- : İhtiyaçı olan herkesin iştirak ettirilmemiş olması."

(97) Mogens Host, *Gelişmekte olan Memleketlerde Sanayi İşçilerinin Eğitimi İle Alakalı Mesleki Programlar E.S.E.K.H. Beşinci Konferans, İstanbul, 1966, s.325.*

(98) Robert Croip, Lester Bitte, *Management Development Training and Development Handbook, New York Mc Graw-Hill Book Company, 1967, s.375.*



## Eğitime Tabi Tutulacakların Tesbiti

Çok titiz çalışmayı gerektiren bir işlemdir. Gerçek eğitime ihtiyacı olanların tamamının iştiraki uygundur. "Aksi takdirde aynı eğitimin lüzumsuz yere defalarca tekrarı zarureti doğar" (99).

Eğitime tabi tutulacak işgörenlerin seçiminde birinci derecede iş gerekçeleri ile işgörenlerin kabiliyet ve alaka unsurlarının aranmaması tesirini daha sonra hissettirir" (100). Ayrıca eğitim planlamasında psikoteknik yöntemlerden de yararlanılarak "eğitim programlarının etkinliğini arttırmak mümkündür" (101).

Eğitim planlarında eğiticilerin belirtilmesine de ihtiyaç vardır. Konularına vakıf eğiticilerin gerek işletme içinden gerekse dışarıdan görevlendirileceklerin tesbiti önem kazanır (102). Eğitimin yeri ve ne zamanının eğitimde kullanılacak malzemelerin planlama safhasında düşünülmesi lâzımdır.

### bb- Eğitim Planlamasında Dikkate Alınacak Hususlar

Sanayi işletmelerinde yapılacak eğitimin doğrudan doğruya üretimle ilgili olması dikkate alınırsa bu gayeyi gerçekleştirecek yolun tesbiti bakımından birçok incelemeler yapmak gerekecektir.

Ancak bu incelemeler sonunda eğitim ihtiyaçlarının nelerden ibaret olduğuna karar verilebilir. O halde işletmede bir eğitime gitmeden önce bir seri ciddi hazırlığın ve analizin yapılması icap eder. Eğitimin planlanması konusunda dikkate alınacak hususlar iki noktada toplanabilir:

(99) E. Zoga, *İdarecilik ve Sanatı* s.188.

(100) Mogens Host, a.g.e., s.325.

(101) İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul, 1980, s.211.

Psikoteknik Yöntem: Kişilerin kişisel özellikleri yanı sıra bedensel ve zihinsel kabiliyetlerini tesbit etmeye kişilerde bu kabiliyetlerin gelişme sürecini tutarlı bir biçimde tahmit etmeye yarayan bir sistemdir. Bu konuda bkz: Gökçe Cansever: *Psikoteknik Testler*, Dil Tarih Kurumu Yayını, Ankara, 1966.

İnal Cem Aşkun, *İşgören*, Eskişehir, İ.T.İ.A. 1976.

(102) Görevlendirilecek Eğiticilerde Şu Nitelikler Aranır:

- : Konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmak.
- : Güvenilir olmak.
- : İşbirlikçi bir davranışa sahip olmak.
- : İnandırarak şekilde konuşabilmek.
- : Eğiticilik mesleğini seven kişi olmak.
- : Öğrendiklerini öğrenmeye teşvik edecek kabiliyete sahip olmak.



### - İşyeri Hakkında Genel Bilgi

Bu bilgiler arasında, işyerinin kuruluşu ve tarihçesi, geçmişte üretimde etkili olmuş ekonomik etkenler ve işçi hareketleri, coğrafi durum nedeniyle üretime etken olmuş faktörler, hammadde girişinden mamul hale gelene kadar imalatın şematik tesbiti (103) işyerinde mevcut kalifikasyon operasyonda, bakımda, idarede bulunan iş kolları, meslek grupları, bu meslek gruplarında çalışanların miktarı ve nitelikleri "İşletmenin mevcut iş ve personelinin niteliklerinin bilinmesi hizmet-içi eğitim planlamalarını kolaylaştırır" (104).

### - Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti

Bu tesbiti de teşkilatta, operasyonda, personelde ve problemlerde olmak üzere dört ana grupta toplamak mümkün olacaktır.

Teşkilatın bu analizinde, şemalar incelenir. Görev, mesuliyet ve yetkiler belirlenir. İşyerinin hedef ve gayesi işyerinde işçilere nazaran nezaretçi nisbeti (105) işyerindeki prensip ve usuller incelenir. Operasyon analizinde ise, iş hacmi, iş planlama, kullanılan metod ve usuller, makina, malzeme ve aletler üretimin nitelik olarak analizi gibi konular ele alınır.

Personel analizine çalışanların sayısı, niteliklerine göre tasnifi (106) personelin davranışları ve iş alışkanlıkları, işçi ücretleri, terfi ve ilerleme imkanları gibi konular girer. Problemlerin analizi iş miktarı, iş kalitesi, iş maliyeti, personel, devamsızlık, moral gibi konular incelenir.

### - Eğitim

"Yukarıdaki hususların analizinden sonra hangi hususların analizinden sonra hangi hususların bilgi, beceri noksanlığından ileri geldiği, dolayısıyla:

Kimlerin işlerini bilmedikleri,

(103) Akış diyagramları: Bunlar işlem akış diyagramları, proses akış diyagramları, faaliyet akış diyagramları, iş akışı diyagramlarıdır.

(104) Ruscoe, G.C., Eğitim Planlamasında Başarı Koşulları, (Çev. Niyazi Karasar) M.E.B., Ankara, 1974, s.19.

(105) Bu oran mevcut nezaretçi sayısının toplam işçi sayısına bölünmesi suretiyle bulunur.

(106) Vasıflı, Vasıfsız, Yarı Vasıflı Olarak.



Kimlerin işlerini yapamadıkları,

Kimlerin işlerini benimseyebedikleri" (107).

Ortaya çıkacak ve problemlerin eğitimle halledilebilecek olanları hakkında bir karara varılacaktır. Tabii olarak eğitime en fazla ihtiyaç duyulan yerden başlamak gerekecektir.

#### cc- Alt Kademe Hizmet-İçi Eğitim Programları

##### - Hazırlanması

Eğitim planlarının tamamlayıcısı durumunda olan eğitim programları planda belirtilen hedefe ulaşmak üzere işgörenlere kazandırılması düşünülen bilgi, beceri ve davranışları kapsamına alır.

Toplumdaki sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerdeki hızlı değişiklikler eğitim programlarının dinamik karakterli olmasını gerektirmektedir. Ayrıca eğitim programları işletmedeki diğer programlarla (üretim, personel vb. gibi) birlikte bir bütün olarak ele alınmaktadır. Bunun için "Eğitim programlarının komisyonlarca hazırlanması daha yararlıdır. Bu komisyonlarda, eğitim, üretim, personel bölümlerinin yetkililerinin yer alması programın etkinliğini arttırır" (108).

Ayrıca "Eğitim sosyal, politik ve ekonomik sistemlerle ilişkili - dir" (109). Eğitim programının hazırlanmasında veyahut uygulanmakta olan programlarda meydana gelecek bir değişiklik öbür sistemleri de etkileyecektir. "Bu nedenle sistemler bir bütün olarak ele alınmalı" (110) dır.

Alt kademe hizmet için eğitim programlarının hazırlanmasında eğitime tabi tutulacakların görüşlerinin alınması programı daha etkili kılar. "Yetiştirilecek personelin eğitim ile ilgili görüşü alındığında, ilgileri artar, yararlı olacağı hakkındaki inanç ve güvenleri sağlamış olur" (111).

(107) "İşgücü Eğitiminin Esasları" s.23.

(108) Tyler, Ralph. W., *Basic Principles of Curriculum and Instruction*, The University of Chicago Press, Limited, London, 1971, s.126.

(109) Haydar Taymaz, a.g.e., s.77.

(110) Jenkins, David and Shipman, Marten D., *Curriculum and Instruction*, Open Books Publishing Limited, London, 1976, s.38.

(111) McDonald, Barary and Walker Rob, *Changing The Curriculum*, Open Books Publishing Limited, London, 1976, s.41.



Bu programlarda iş yerinin ihtiyaçları ve çalışma şartları gözden geçirilerek, eğitimin gayesi, işgörenlerin eğitime olan ihtiyacı, yardımcı eğitim araçları, hangi usulle yetiştirilecekleri, eğitimin süresi, eğitimin işletmeye getireceği mali yük, eğitim etkinliğinin hangi kontrol araçları ve usulleri ile değerlendirileceği konuları açıkça belli edilir.

"Programın muhtevası ve öğretim metodları hakkındaki sorulara cevap verebilmek için bir taraftan teknik bilgiye, diğer taraftan peodegoji bilgisine ve tecrübesine sahip olmak gerekir" (112).

Bütün bu özellikleri bir şahısta bulmak zor olacağından, ekip çalışması-na girilir. "Böyle bir ekip çok verimli olabilir ve kullanılan usuller iyice yerleştikten sonra, her çeşit mesleki program tanzimini başarabilir" (113).

#### - Uygulanması

Programlar hazırlandıktan sonra bunları tatbikine sıra gelir. İmalat sektöründe nezaretçiler, vasıflı, yarı vasıflı ve vasıfsız işgö-renlere, ayrı ayrı özellik arzeden program tatbik edilirse alt kademelerin daha iyi yetiştirilmesine imkan sağlar.

Bunlar nasıl uygulanır?

: Nezaretçilere eğitim programlarının tatbiki:

Bunların eğitimi diğer alt kademe işgörenlerine göre daha çok dikkat gerektirir.

Burada,

eğitime katılacak nezaretçilerin tespiti,

uygulanacak eğitim metodu,

eğitimi yapacak kişilerin seçimi,

eğitim için yer hazırlanması,

eğitim araçlarının hazırlanması ve

konuların seçimi büyük önem arzeder.

Eğitime katılacak nezaretçiler ve eğiticiler, yer, vasıta ve konular nasıl seçilir, hangi metod uygulanır ?

(112) Monest Host, a.g.e., s.325.

(113) a.e., s.325.



Nezaretçi eğitimine katılacak nezaretçilerin seçiminde vardiye ile çalışılan yerlerde vardiye durumu ve o sıradaki üretim işleminin vaziyeti müessir olur. Bütün nezaretçilerin eğitime ihtiyacı vardır. Ancak, hepsinin birden toplanması mümkün olmadığına göre, gruplar halinde uygun saatlerde yapılması gerekir.

Nezaretçilere imalat sektöründe genellikle şu metodik eğitim uygulanır:

Meslek geliştirme eğitimi: Nezaretçilerin mesleklerindeki yeni gelişmelere ait bilgi beceri ve alışkanlıkların istenilen düzeye getirilmesine ilişkin yapılan eğitimidir.

Tazeleme eğitimi: Çeşitli nedenlerle işlerinde ayrı kalmış kısmen unutulmuş bilgi, beceri ve alışkanlıklarının tazelenmesi için yapılan eğitimidir.

Çabuklaştırılmış eğitim: Önceden eğitime tabi tutulduğu bir meslek yerine yeni bir mesleğin gereği olan bilgi, beceri ve alışkanlıkların kazandırılması eğitimidir.

Terfi eğitimi: Daha yüksek kademedeki pozisyona geçiş sağlayabilmek üzere nezaretçinin hazırlanması için ilâve bilgi, maharet ve alışkanlıkların kazandırılması için yapılan eğitimidir.

Ayrıca bu eğitimlerin konferans tarzında mı, seminer şeklinde mi, broşür veya okuma parçaları verilerek bunların okunması sonra da tatbikini isteyen şekilde mi olacağına karar verilir.

Nezaretçi eğitimlerinin imkan dahilinde ise, eğitim müdür ve şefleri tarafından yapılması tercih olunur. Gerektiğinde dışarıdan programdaki konularda yetkili kimseler temin edilebileceği gibi fabrika ve işletme içerisinde bulunan personelde ve konularında ihtisası olan kimselerden faydalanmak eğitimin neticesi bakımından çok faydalı olacak ve bu gibi kimselerin eğitim programlarına iştiraklarının sağlanmasıyla destekleri de temin edilmiş olacaktır.

Eğitime başlamadan önce uygun bir yerin hazırlanması çok önemlidir. Bu yerde uzun bir masa etrafında sandalyeler dizmek, isim kartları temin etmek, not için herkese kalem kağıt bulundurmak herkesin en rahat şekilde görebileceği bir yere yazı tahtası koyarak muhtelif renkte tebeşir bu-



londurmak, hava ve ışık durumunu düşünmek, eğitime ve eğitilenlere ve -  
rilmiş olan önemin belirtileri sayılır.

#### Eğitim Araçlarının Hazırlanması:

Eğitime iştirak edecek nezaretçilere bu konuda hazırlanmış broşür, kitap v.s. neşriyattan mümkün olanlar verilmeli, eğitim sırasında bu eğitimle ilgili film, projeksiyon v.s. aktivitede yer almalıdır.

Nezaretçilere yapılacak eğitim şu konuları kapsar:

nezaretçilik,

teknik ve uzmanlık,

işyeri teşkilatı ve politikası,

sosyal konular ve toplam psikolojisi,

bu konuların müfredatı sürekli ihtiyaca göre tespit edilir ve zaman zaman tekrarlanır. Ayrıca, eğitim şef ve müdürlerinin nezaretçilere bu programlarda öğretilenlerin kendileri tarafından tatbik edilip, edilmediği hususu sık, sık kontrol edilir ve uygulanması sağlanır.

: Vasıflı işgörenlerin eğitim programlarının tatbiki:

Hazırlanan eğitim programı ekseriye kısa süreli olmaktadır. Vasıflı işgörenler kendi konularını bilen kişiler olması nedeniyle bunlara yapılacak eğitim daha ziyade işletme şartlarına ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayacak hususların kazandırılması maksadına yöneliktir. İşgörenin çalıştığı işkolunun niteliklerine uygundur. Programların tatbikinde şu aşamalara dikkat edilmelidir:

Eğitime tati tutulacakların iş kolunun, metodun, eğitimcilerin, konuların seçimi nasıl yapılacaktır?

Personelin seçimi çoğunlukla testler yardımıyla yapılır. Test işçinin hazırlanan programdaki pratik ve teorik hususların ne kadarını yapabildiği ve neleri yapamadığını ve bilmediğini ortaya çıkaracak bir usul olarak kullanılmalıdır. Böylece işgörene yapamadıkları ve bilmediklerini öğretmek yoluna gidilir. Emek ve zaman israfı önlenmiş olur. Ayrıca işgörenin kısa bir sürede vasıflarının arttırılması sağlanır.

Her iş kolunun kendine has özellikleri olduğuna göre, bunlar bilinirse işgörenler daha rahat ve kolay eğitilirler.



Metod olarak nezaretçilere uygulanan meslek geliştirme, tazeleme, çabuklaştırılmış, terfi eğitimi yanı sıra, vasıflı işgörenlere de uzmanlık eğitimi yaptırılabilir. Uzmanlık eğitimi kişiye özel görev ve fonksiyonu gereği lazım olan bilgi ve becerisinin derinliğine kazandırılması amacına yönelik bir eğitimidir.

Vasıflı işgörenlerin eğitiminde teknik yönü ağır olan uygulamalı eğitime yer verilmesi uygundur. Tecrübesi sebebiyle kendileri de var olan bazı olumsuz alışkanlıkları eğitim yoluyla tashih edilerek olumlu yöne çevrilecek, bu suretle kendilerinin yaratıcı kabiliyetlerinden yararlanma imkanı doğacaktır.

Vasıflı işgörenlerin eğitimini genellikle nezaretçiler ve Monitörler (önder işçi) yaptırır. Eğitimcilerin konularını iyi bilmeleri, anlayışlı ve sabırlı olmaları eğitimin müessiriyetini artıracaktır.

Vasıflı işgörenlerin programlarının tatbikinde teknik, el becerileri artırıcı, iş güvenliği ve işçi sağlığı konularına ağırlık verilir.

İşkolunun özelliğine göre bu konular daha da arttırılabilir. Verilecek konularda süre grubun ve konunun özelliğine göre tesbit edilir.

: Yarı vasıflı işgörenlere eğitim programlarının tatbiki.

Yarı vasıflı işgörenlerin bilgi ve becerileri sınırlıdır. Bu sınırların işletme amaçları doğrultusunda geliştirilmesine uygun olarak hazırlanmış programların tatbikinde "spesifik operasyon becerilerinin geliştirilmesi" (114) esas alınır.

Yarı vasıflı işgörenlerin eğitmelerinde tatminkar performans standardına ulaşıldığında eğitim yararlı olur. İşgörenin tabii kabiliyeti tam geliştirildiğinde artık tatminkar şahsi standarda erişilmiş olur.

Durum formülle gösterilirse:

İşgörenin tabii kabiliyeti + bilgi + beceri + alışkanlıklar  
(işletme amaç ve politikalarına uyum olarak) = tatminkar şahsi performans (115) meydana çıkar.

(114) Theodore A. Toedt, *Managing Monpower in the Industrial Environment* Dubuque, Iowa printed in U.S.A. 1962, s.427.

(115) *Endüstride Eğitim*, s.3.



Yarı vasıflı işgörenlerin tatminkar şahsi performansı belli başlı şu 4 aşamadan geçerek sağlanır:

- Bilgi edinme: Bilgi, anlama ve hatırlamayı kapsayan zihni bir çalışmaya tabi tutulur.

Yarı vasıflı işgörenlerin bilgi kapsamına işlem sırası, lüzumlu hareketler, el ve parmakların doğru kullanılması, kavrama, karara varma, kalite standartları, belirgin hatalar, makina ve malzeme hakkında bilgiler girer.

Yarı vasıflı işgörelere eğitim yaptıracak olan monitör bir yol gösterici olarak; doğru malumatı seçer, bunları sıralar, malumatları yarı vasıflı işgörelerin anlayacakları şekilde sunar, bunların anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol eder.

Doğru anlaşılan malumat eğer hatırlanabiliyorsa bilgi olur. Hatırlama ancak edinilen malumatın devamlı kullanılması ile kolaylaşır. Yeteri kadar bilgi verildikten sonra beceri geliştirilmesi gelir. Maharet bilginin uygulanmasıdır. Bunu geliştirme bir işin nasıl yapıldığını bilme ile yapabilme arasında bir geçiştir. "İşi yapabilme onu bir tempoda yapmak demektir" (116).

- Eğitim usulünün ve eğitimcilerin seçimi:

Yarı vasıflı işgörelere işyerlerinde işbaşında ve usta nezaretinde yetenek geliştirme, tazeleme, terfi gibi ileri eğitim uygulanır. İleri eğitim temel eğitimi takip eden eğitimidir.

- Yer seçimi: Yarı vasıflı işgörelerin eğitimi işbaşında ve dershanelerde yapılacağından eğitilenlere dersane hazırlanması gerekir. Bu dershanenin hazırlanmasında işyeri özellikleri dikkate alınmalı, bilgileri hatırlatacak resim ve şekillerden yararlanılmalı ayrıca mümkünse işi maketler (117) üzerinde göstererek açıklamalar yapılmalıdır.

Yarı vasıflı işgörelerin eğitim kayıtlarının devamlı olarak tutulması, bunların hangi konularda eğitileceğini belirlemede yardımcı olacağından, çok faydalıdır.

(116) J. Finnian, a.g.e., s.53.

(117) Ülkemizde 1972 lerde Petkim Petro-Kimya tesislerinin kuruluş aşamasındaki işgören eğitiminde maketlerden geniş ölçüde yararlanılmıştır. Bu doğrudan doğruya programlanmış eğitim bahsi için geçerli bir si - mülasyon usulüdür.



- Vasıfsız işgörenler eğitim programlarının tatbiki

Performans ve psikoteknik usullerle seçimleri yapıldıktan sonra bu işgörenler gruplandırılır. Bunların eğitiminde de şu safhalardan geçilir:

- Seçim: Eğitime karar verilen işgörenler çeşitli tekniklerle, gerek iş kabiliyetleri, gerekse sosyal yapıları itibari ile test edilir. Bu yarı vasıflı işgörenler için hazırlanmış olan programlarda hem pratik, hem de ilgili teknik konulara yer verilir. İleride duyulacak işgücü ihtiyacına göre bir tevmin planı hazırlanır. Bu programlar da eğitimin yıl ve saat olarak zamanlaması yapılmış olur.

- Eğiticilerin seçimi: Vasıfsız işgörenlerin eğitimlerinden konusunda uzmanlaşmış pedagojik formasyonu, tam olan nezaretçi ve monitörlerden yararlanmalıdır.

- Konuların Seçimi:

Vasıfsız işgörelere yapılacak eğitimde genel konulara ağırlık verilir. Bunun sebebi bu tip işgörenlerin bilgi yönünden eksik oluşlarıdır.

- Eğitim metodunun seçimi:

Genellikle vasıfsız işgörelere işyerinde, düz anlatım teknikleriyle meslek öncesi eğitim ve mesleğe yöneltmede vasıfsız işgörelere kabiliyetleri ile orantılı ve mesleğin istediği teknik bilgi ve beceri kazandırılması yoluna gidilir. Ayrıca her işletme kendi amaçları doğrultusunda bu işgörelere bilgi, beceri ve alışkanlıkları kazandıracak temel eğitimi de uygulayabilir (118).

Vasıfsız işgörelere eğitiminin bir bölümü genellikle işgörenin çalışacağı alandan uzakta cereyan eder. Amaç verilen işin spesifik bir bölümünün öğretilmesidir. Vasıfsız işgörelere eğitimi, işyeri içinde fakat, imalat alanı dışında imalatın çeşitli kademeleri-

(118) Temel Eğitim:

Özel bir amaçla yetiştirilmek üzere bir mesleğin temel ilkesinin hedef tutulduğu bir eğitimidir. Üretim hattı dışında yapılması şarttır.



nin temsil edildiği bir alanda, bir eğitici grubu tarafından verilir. Bunun sebebi de vasıfsız işgörenlerin işle ilgili hiçbir bilgi ve maharete sahip olmamalarıdır.

"Vasıfsız işgörenlerin eğitimi pahalı olmakla beraber, imalatla doğabilecek aksamaları ve eğitici - eğitilen arasında doğabilecek yanlış anlamaları ortadan kaldırır" (119). Vasıfsız işgörenlerin eğitimlerinde pratiğin yanı sıra teoriye de yer verilebilmektedir.

#### B- ALT KADEME İŞGÖRENLERİNİ YETİŞTİRME USULLERİ VE BU USULLERDE UYGULANAN ÖĞRETİM TEKNİKLERİ

Her devrin, memleket veya sanayinin kendine özgü teknolojisi olduğundan hizmet-içi eğitiminde "çok çeşitli öğretme teknikleri (teaching techniques) vardır. Bunların sayıları altmışa çıkmaktadır. Bu tekniklerin tanıtılmasında izlenen yol da çeşitlilik göstermektedir" (120).

Herkes farklı bir kıstas (alfabetik düzen, ortak özellikli, fert grup esasına dayalı v.s.) kullanarak açıklamada bulunurken burada hitap edilen grup alt kademe işgörenleri olarak açıkça belirlendiğine göre bunlar için geçerli teknikler üzerinde durulacaktır.

##### 1- Yetiştirme Usulleri

"Hizmet-içi eğitim programları uygulandığı yere göre sınıflandırıldığında (121), yetiştirme usulleri genel olarak işletme içinde ve iş dışında olmak üzere iki kategoride toplanabilir. Şekil 8'de alt kademe işgörenlerinin yetiştirme usulleri şematik olarak gösterilmiştir.

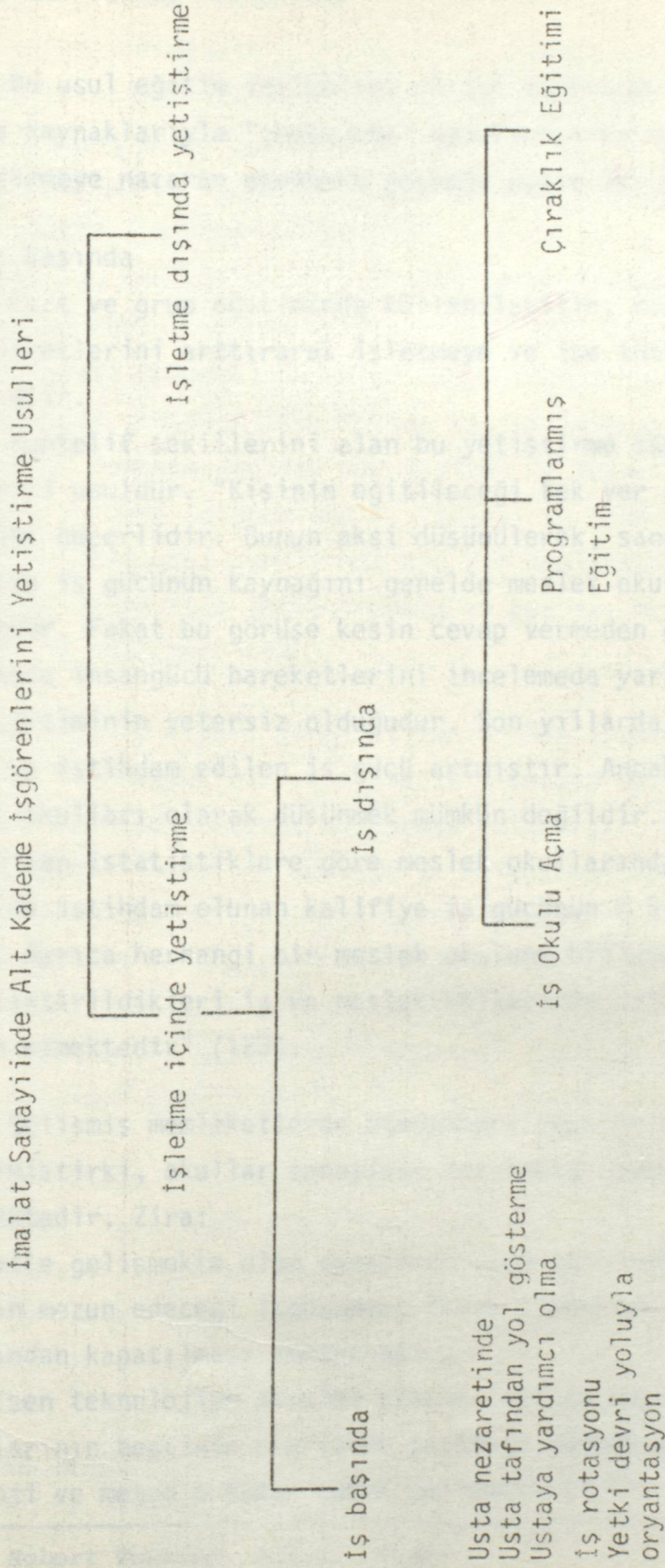
(119) Theodore A. Toedt, a.g.e., s.429.

(120) A. Hayrettin Kalkandelen, a.g.e., s.123.

(121) Şadi Ekdemir, Türkiye'nin Eğitim Sorunu Işığında Kurumlar İçin Hizmet İçi Eğitim Sistematiği, Cihan Matbaası, Ankara 1972, s.18.



ŞEKİL: 8.





### a- İşletme İçinde Yetiştirme

Bu usul eğitim ihtiyacını en iyi giderecek şekilde işletmenin iç ve dış kaynaklarıyla "gözönünde" uygulanmasına imkan verecek ve dışarda yetiştirmeye nazaran ekonomik geçreğe yakın iki tipi ihtiva eder.

#### aa- İş başında

Fert ve grup eğitiminde kullanılabilir, çalışanların görgü, bilgi ve maharetlerini arttırarak işletmeye ve işe intibakı kolaylaştırmayı hedef alır.

Muhtelif şekillerini alan bu yetiştirme işgörenlerin eğitimindeki en etkili usuldür. "Kişinin eğitileceği tek yer işinin başıdır" (122). prensibi geçerlidir. Bunun aksi düşünülerek, sanayinin ihtiyaç duyduğu kalifiye iş gücünün kaynağını genelde meslek okulları olarak göstermek mümkündür. Fakat bu görüşe kesin cevap vermeden önce (gelişmekte olan ülkemizde insangücü hareketlerini incelemeye yarar vardır.) bunun sebebi okul eğitiminin yetersiz olduğudur. Son yıllarda sanayimizde büyük gelişme olmuş ve istihdam edilen iş gücü artmıştır. Ancak bu artışın kaynağını meslek okulları olarak düşünmek mümkün değildir. "Zira bilinen gerçeklere ve yapılan istatistiklere göre meslek okullarından mezun olanlar halen sanayide istihdam olunan kalifiye iş gücünün % 5-6 sını karşılayabilmektedir. Ayrıca herhangi bir meslek okulunu bitirenlerin büyük bir çoğunluğu yetiştirildikleri iş ve meslek kollarında çalışmamakta büro işlerini tercih etmektedir" (123).

Gelişmiş memleketlerde ötedenberi yapılan tecrübeler kati olarak göstermiştir ki, okullar sanayinin arzuladığı şekildeki kişileri yetiştirememektedir. Zira:

- : Süratle gelişmekte olan sanayinin duyacağı işgücü ihtiyacı daima okulların mezun edeceği işgücünden fazla olacaktır. Bu açığın okullar tarafından kapatılması imkansızdır.
- : Gelişen teknolojiye paralel olarak, eğitim verilmesini gerektiren işkollarının hepsinin okullarda açılması mümkün değildir. "Sanayide teknoloji ve metod o kadar çabuk gelişmektedir ki, A.B.D.'de yapılan bir

(122) Robert Townsed, a.g.e., s.44.

(123) Nezaretçinin Eğitimi, s.4-5.



araştırma sonucu teknolojik gelişme hızı % 20 olarak saptanmıştır. Bu yüzde bir teknolojinin 5 yıl sonra tamamen yenilendiğini gösterir"(124). Diğer bir ifade ile halen uygulanan teknoloji 5 yıl sonra teknolojik amortismanına maruz kalmaktadır.

- : Okul eğitimi bu işgücünü eğitim boyunca üretimden uzaklaştıracak ve bir tüketici haline koyacaktır.
- : Okullarda, mesleğe ait temel bilgilerin dışında işyerinin gerektirdiği geniş ve özel bilgiler verilmeyeceği gibi bilhassa maharet, adet, tutum gibi hayati önemdeki hususlar temin olunamayacaktır.
- : Okullardan çıkanlar işyerlerine ve işe intibakta zorluk çekecekler ve istihdam boyunca değişen her vaziyet ve teknoloji için eğitimden geçirilmek zorunda kalacaklardır. "Sanayi ve teknolojinin günümüzdeki evrimi ve gelişmesi karşısında hiç bir memleketin tam manasıyla yeter sayıda kalifiye işçi yetiştirmekte ve bunları muhafazada başarı kazandığı iddia edilemez" (125).

Buna göre işyeri kendine, lazım olan işgücünü okullarda yetiştirmeyeceği için büyük bir ekseriyetle dışardan mesleki formasyon almamış kimseler arasından seçmek durumunda kalacaktır. Bunun sonucu olarak bu işgücünü bizzat işyerinde ve işyeri ihtiyaçlarına göre eğitmeye ve çalıştırdığı müddetçe de geliştirmeye mecbur olacaktır. "Eğitim vasıfları arttırarak ferдин karışık ve değişen endüstriyel - bürokratik sisteme uyumunu da sağlamaktadır. Özellikle sanayi teknik eleman ister bunun için kendi bünyelerinde "eğitim alt sistemleri" kurarlar, ve işte eğitimle vasıflı elemanlar yetiştirirler" (126).

Bu usulde eğitilecek işgören prensip olarak işinin başındadır. Yapılan şey, "işin icabı olan tutum, bilgi ve maharetin işyerinin özellikleri içinde, bir program dahilinde bizzat yaparak öğretilmesi ve kazandırılması (127) dır. Başka bir ifadeyle, işçiyi işinin ve tezgahının başından ayırmaksızın çalıştığı sırada eğitime tabi tutarak kalifiye hale getirmektedir.

(124) Güneş Cansever, a.g.e., s.32.

(125) Robert J. Small, *İşgücü ve Eğitim Dergisi*, S.1, s.17.

(126) Parker, S.R.R.K. Brown, J.Child and M.A. Smith, a.g.e., s.36.

(127) Nezaretçi Eğitimi, s.2.



İş başında eğitimin amacı, vasıflı işgücü meydana getirmek olduğuna göre, bu sayede diğer maddi, nakdi, hukuki şartlar da yerine getirilseyse, kişinin tutum, adet, bilgi ve maharetinde olumlu değişikliklere yol açacak faaliyetler dizisi gerçekleştirilmiş olacaktır (128).

Önemli olan bu gerçekleştirmenin şart ve gereklerini yerine getirmektir. "İşbaşında yapılacak eğitim çalışmaları, gerek yetiştirme usulleri gerekse bu usullerde uygulanacak yöntemin tesbitinde üst kademesinin yapacağı eğitim plan ve programlarının eğitim açığını giderecek şekilde hazırlanmalıdır" (129).

Bir kere, elemanlar nerede yetiştirilecektir? Muayyen bir işyerinin uygun bir işyerinin uygun bir iş kolunda mı? İşletmeler işgörenlerinden neler beklemektedir? İşçinin görmekte olduğu işi en iyi bir şekilde yapacak kadar pratiği ve bu pratiği besleyecek kadar teorisi var mıdır?

Öte yandan, iş başında yetiştirme gücüne sahip elemanların durumu nedir? Muhakkaki işinin başında bir işgörenin en iyi tarzda yetiştirecek olan nezaretçisi veyahutta ustasıdır. Bunun yeterli olması önşartıyla, iş başında eğitim şu kolaylıkları sağlayacaktır ;

- : Eğitim işbaşında olduğundan o iş yerinin bütün özelliklerini kapsayacaktır.
- : İşgörenin iş saatleri içinde işten çekilmeyecek, üretime faydalı bir unsur olmaya devam edecektir.
- : İşgören, iş saatleri haricinde ancak ilgili teknik mevzuat bakımından eğitime tabi tutulacağından pek az zaman alan bu husus sebebiyle ne kendisine ne de işverene büyük külfet yükleyecektir.
- : Bir kursa göre değil, fakat bir işe göre hazırlanan programlarla işçi ferden eğitime tabi tutulacaktır.

(128) Burada kullanılan terimlerden anlaşılan hususlar şunlardır:

*Tutum:* Bir nevi zihni vaziyet alma, tavır göstermedir. Davranıştan önceki safhadır.

*Adet:* Davranışın tekdüzen olan şeklidir ve işin kolay ve yorulmadan görülmesini sağlar.

*Bilgi:* Mesleğin gerektirdiği teknolojik yeniliklere ve genel kültüre sahip olma manasındadır.

*Maharet:* El ve vücudun iş yapma yatkınlığıdır. İşte ancak bu dört unsura detaylarıyla sahip kimseler vasıflı işgören kategorisine girebilirler.

(129) Wendell L. French, The Personnel Management Profess, Boston, Houth-ton Mifflin Company 1973, s.336.



- : Eğitici olarak eldeki nezaretçiler ve monitörler kullanılacağından öğretim kadrosu için ek masrafa lüzum kalmıyacaktır.
- : Nezaretçiler ile diğer işgörenlerin münasebetleri eğitim ve öğrenimin manevi bağları sayesinde kurulacak karşılıklı yardım, saygı ve anlayışla en iyi bir seviyeye yükselecektir.

Bu kolaylıkları yanında işbaşında eğitimin hem eğitime tabi tutulan işgörene, hem de işletmeye sağladığı yararlar vardır. Bunlardan işgörene sağladığı yararlar şunlar olmaktadır:

- : Eğitime tabi olan işgörenlerde işbirliği ruhu gelişir,
- : İşgören teknolojik gelişmeye çabuk adapte olur,
- : Yaptığı işten zevk alır duruma geleceğinden işgörenin morali yükselir,
- : Eğitim somut olarak ele alındığından, sonuç hemen görülebilir, bu da işgörenin motive almasını sağlar,
- : Eğitim genellikle usta tarafından yaptırıldığından işgören-usta ilişkileri gelişir.

İşletmeye sağladığı yararlar ise şunlardır:

- : Üretim kaybı olmaz,
- : Eğitim ucuza mal edilmiş olur,
- : Eğitimin sonuçlarının değerlendirilmesi kolay olur.

Ancak işbaşında eğitimin görünen kolaylıkla ve avantajlarına rağmen bazı önemli mahzurları da bulunmaktadır. Nezaretçilerin zamanlarından bir kısmını eğitime tahsis etmeleri ve işgörenin eğitim esnasında kazaya uğramass ihtimali dolayısıyla istenilen kalitede mal ve hizmet üretilmemekte bu da mahiyetlere olumsuz şekilde yardımcıdır.

"Sanayide uygulanan eğitimin büyük çoğunluğu bu kategoriye girer" (130). Usulün uygulanmasında farklı görüşler ortaya çıkmaktadır:

- Usta Nezaretinde Çalışma:

Bir işi yaparak öğrenme esasına dayalıdır. Bir sanayi kurumunda işgöreni en yakından izleyen, onun amiri mevkiindeki ustası olduğundan, burada usta, astının çeşitli ihtiyaçlarını tesbit ederek bunların karşılan-

(130) *Alberts, Henry H. Organized Executive Action, John Wiley and Sons, Inc. New York 1961, s.49.*

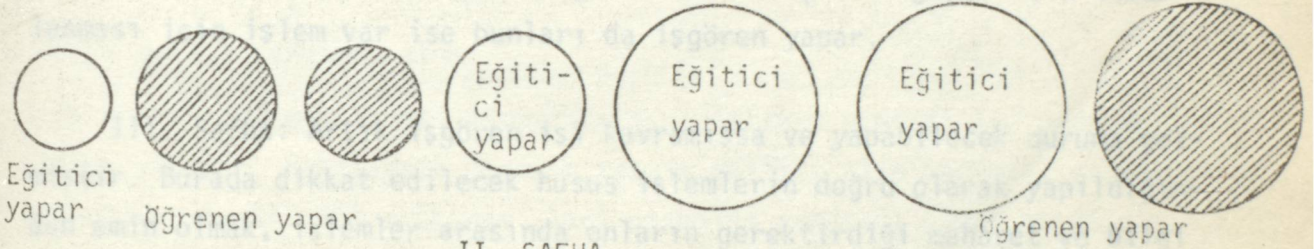


ması için gerekli fırsatları verir, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi için uygun bir ortam yaratır, bir rehber gibi onun yetişmesi ve eğitilmesine yardım edecek anlayışı gösterir.

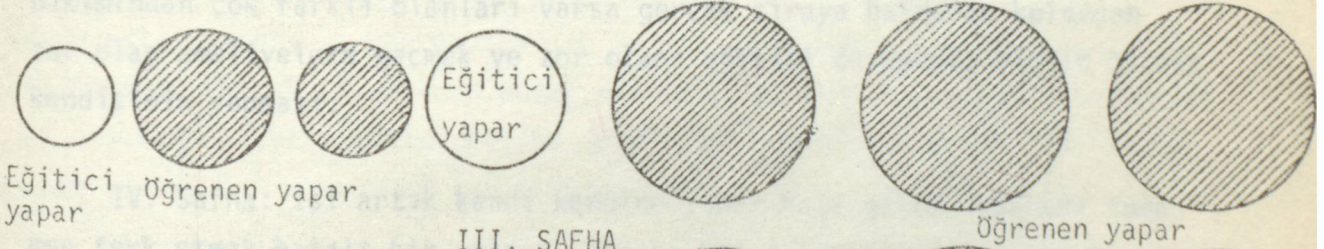
Her şeyden önce, eğitici durumunda olan ustanın astın yetişmesini isteyen ve astlarına gerekli ilgiyi gösteren bir yapıya sahip olması, astında öğrenmeye hevesli ve arzulu olması usulün başarısı için şarttır. "Zira en iyi eğitim ast ile amir arasında gerçekleştirilebilir" (131).

Genel olarak, usta nezaretinde iş öğretimi aşağıdaki şekiller yardımıyla açıklanabilir.

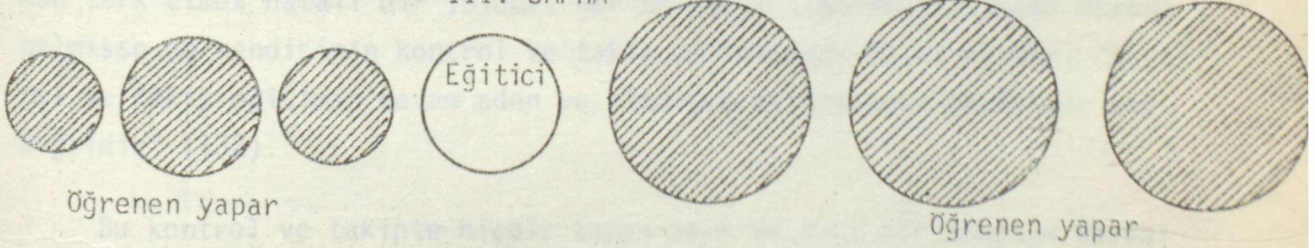
#### I. SAFHA



#### II. SAFHA



#### III. SAFHA



#### IV. SAFHA



İşçi işin tamamını yapar - Usta yakından izler ve denetler

(131) Tamer Koçel, *İşletmelerde İdareci Eğitimi Problemi ve Uygulamaya Ait Bir Örnek* (Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi) s.38.



I. Safha: Bu safhada işgörenin eğitime hazırlanması önem arzeder. Eğitici durumda olan ustanın arkadaşça tavır takınması, yaptığı işi ve işgöreni küçümser gibi davranmaması gerekir. Bu safhada iş işlemlerine ayrılır ve işlemlerin sırası belirlenir. Daha sonra bu iş hakkında işgörenin neler bildiğini öğrenir. Kendisine iş ile ilgili ne kadar sorusu varsa sormasını ister ve kendisi birinci işlemi yapar daha sonraki işlemleri işgören yapar. Bundan sonrada işlem veya işlemleri eğitici yapar son işlemi yine işgören yapar.

II. Safha: İşgörenin birinci safhadaki yanlışlıkları kendisine uygun bir ifade ile anlatılır tekrar edilmemesi istenir. Genellikle bu safhada ilk işlemi yine eğitici yapar. Bundan sonra gelen işlem veya işlemleri işgören yapar daha sonra gelen işlemi eğitici yapar işin tamamlanması için işlem var ise bunları da işgören yapar.

III. Safha: Artık işgören işi kavramışsa ve yapabilecek duruma gelmiştir. Burada dikkat edilecek husus işlemlerin doğru olarak yapıldığından emin olmak, işlemler arasında onların gerektirdiği maharet ve bilgi bakımından çok farklı olanları varsa gerçek sıraya bakmadan kolaydan zor olan ameliyelere geçmek ve zor olanı eğitici durumunda olanın bizzat kendisinin yapması.

IV. Safha: İş artık kendi kendine yapar hale gelen işgöreni tamamen terk etmek hatalı bir yoldur. Her ne kadar işgören işi yapar duruma gelmişse de kendisinin kontrol ve takip edilmesinde fayda vardır. "Kontrol ve takip eğitimin devam eden ve bitmiyen safhasından başka bir şey değildir" (132).

Bu kontrol ve takipte hiçbir zaman sert ve sıkı bir denetim havası yaratılmamalı, kontrol sırasında işgörenin sorular sorması temin edilmelidir. Ancak kabul etmek gerekir ki, burada nezaretçiyle işçi arasında sıkı bir irtibat mevcuttur.

- Usta tarafından yol gösterme

Bu metod esasında usta nezaretinde çalışma anlayışına dayanmaktadır.



Ancak ilkindeki "devamlı" nezaret burada yoktur. Daha ziyade "bir fert veya bir grupla ilgili olarak bir problemin çözümü ve daha iyi halli nedenine yönelmiş bulunan ve astın işi ile ilgili program ve ayarlamaları kapsayan özel bir gayreti ifade etmektedir" (133).

Bu metoddaki öğrenici durumunda olan işçi işini devam ettirmektedir. Fakat daha iyi yapması için eğitici durumunda olan ustası tarafından kendisine gerekli ikazlar yapılmaktadır. Bu metod daha ziyade meslek ve yetenek geliştirme amacına yönelik bir eğitim kurudur.

İşgörenlerin mesleklerindeki yeni gelişmeler, malzemeler, avadanlıklar ve işlemlere ait bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıklarının iyi duruma getirilmesi eğitimidir. Metodun avantajları arasında ucuz olması, tatbikat imkânı vermesi, işin gereklerini işbaşında öğretmesi yer alır.

#### - Ustaya yardımcı olma:

Bu metoddaki eğitilmesi istenilen işçi ustanın yaptığı işe yardımcı olarak verilir. Kabiliyeti önceden tespit edilmiş olan işçinin, seçilmesi bu metodun başarısını arttırır. İşçi ustasına yardımcı olmak suretiyle, onun araştırma ve tetkiklerine katılır. Böylece o pozisyonun istemiş olduğu bilgi beceri ve davranışların, çeşitli problemler karşısında takınılması gereken tavırların neler olduğunu öğrenir. Bu metod aynı zamanda ustanın iyi bir eğitici haline gelmesine yardımcı olabilir. Ancak burada önemli bir mahzur ortaya çıkmaktadır.

"O da" "ustanın otoriter bir tip alması halinde kendini gösterir ve yardımcısının ihtiyaçlarının tüm anlaşılmaması halinde bu mevkiinin eğiticilik vasfı ortadan kalkarak dejenere olur" (134).

#### - İş Rotasyonu:

İş görenin bir plan dahilinde muhtelif işlerde çalıştırılmasını ve böylece yatay ve dikey her iş mevkiinde, tecrübe, bilgi ve maharet kazanmasını ifade eder.

"Genellikle yarı kalifiye bir işçinin, daha spesifik işleri yapabilir duruma gelebilmesi için, rotasyon sistemi uygulanır. Ve performans,

(133) Osman Telimen, *Türk Sanayiinde İşçi ve Nezaretçi Eğitimi*, (Basılmamış Doçentlik Tezi), İstanbul 1978 s.31.

(134) Horald Koontz and Cyril O'Donnell, *Principles of Management*, New York Mc Graw Hill 1968, s.512.



kalifiye işçi seviyesine çıkarılır" Bu usulün ismi son zamanlarda "iş zenginleştirme" ve "iş genişletme" adını almıştır (135). İşçi işyerindeki muhtelif vazifeleri, belirtilen plana göre belirli süreler yaparak, birinden diğerine geçmek suretiyle her "iş" ile ilgili bilgileri alır" Burada, sadece "Coğrafi" bir yer değiştirme söz konusu değildir.

İş rotasyonu sisteminin avantajlarını, şu şekilde sıralamak mümkündür:

Muhtelif işlerde çalışan kişinin görüş alanı artar,  
Tevşik edicidir, çalışanlar ister istemez kendi aralarında bir rekabete gireceklerdir,  
Kişinin en verimli yapacağı iş bu metod sayesinde tespit edilebilir, işteki monotonluk ve sıkıcılık büyük ölçüde azalır.

Ayrıca "iş rotasyonu sayesinde aidiyat hissi gelişir, değişik kişilerle temas sebebiyle ilişkiler gelişir" (136).

Ancak mahzurları da mevcuttur. Mesela devamlı iş değiştirme işçi ile amirini devamlı olarak değiştireceğinden kişiler arasında huzursuzluk artabilir,

"kişilerin" farklı kabiliyetleri olduğundan iş değiştirme elde edilemez" (137).

bazı işlerde yığılmalar olacağından üretim kaybı söz konusu olabilir, ayrıca "metodun gayesinden sapılarak, elemanı meşgul edecek bir iş bulma vasıtası haline gelme tehlikesi de vardır" (138).

(135) İş zenginleştirme, "Belli başlı görevlerin, iş görme seyri içinde dikey olarak bir araya getirilmesidir" S. Adalı, Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılmalı Yönetim, s.94'den  
Henri Savall, Enrichirle Travail Humain Dans Les Entreprises et Dans des Organisations, Dunod, Paris 1974, s.75.

İş Genişletme: "Bir işgörenin sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine işgörenin bir kaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelir".

(E. Eren, Yönetim Psikolojisi, s.214).

(136) Strausse, G. and Leonard R. Sayles: Personel The Human Problems of Management, Prentice - Hall of India Private Limited, New Delhi 1968, s.47.

(137) O. Telimen, Türk Sanayiinde Nezaretçi ve İş Eğitimi, s.34.

(138) Herbert Chruden and Arthur Sherman, Personnel Management, Cincinapti, South-Western Publishing Company, 1951, s.180.



Bazı işgörenler işlerinin değiştirilmesini istemezler. Bu durumu ortadan kaldırmak için kendilerinin iş ratasyonu ile daha mükemmel hale gelecekleri hususunda kendileri ikna edilmelidir.

#### - Yetki Devri Yoluyla Eğitim

"Persenol yetiştirme işini, kişilere sırf bazı bilgi ve becerileri öğretme gibi dar bir anlamda anlamak yanlıştır. Eğitim, asıl ve esas olarak insanın zihinsel yapısı ile onun eseri olan, davranışlarını etilediği ölçüde bir anlam taşır" (139).

Bu itibarla "işgören bir makina değildir. Onu bu mana içinde gören Taylorizm'in çok büyük ölçüde tenkide uğradığı bilinen bir gerçektir"(140).

Yapılacak şey hem bilgi ve maharetini arttırmak hemde haysiyeti ve şerefli bir varlık olduğunu kendisine ve etrafına idrak ettirmektir. Binaenaleyh, sanayide işçilerin yetişmesine tesir eden en önemli faktör, onların karar verebilme hususunda sahip oldukları imkanlardır. "Şayet bir kuruluştaki yetki devri, söz konusu ise, o kuruluştaki çalışanlar düşünme, karar verme, fikrini kendi astlarına kabul ettirmek için, tutum ve davranışlarını değiştirme ve geliştirme zorunda kalacaktır" (141).

Böylece öğrenme fırsat ve ihtiyacı doğmuş olmakta bu da belirli bilgi kabiliyet ve maharetlerin gelişmesine yol açmaktadır. Bu tür eğitim sayesinde gizli kalmış kabiliyetlerin ortaya çıkarılması da söz konusudur. Fonksiyonel işi kendi ayarlayan, planlayan, programlayan kişi daha isabetli karar verme gücüne kavuşabilecektir. Ön şart onun "hata yapma hakkı"na sahip olduğunu kabul etmektir.

#### - Oryantasyon Eğitimi:

Bir işyerinde yeni vazifeye başlayan personel o muhittin yabancısıdır. İşyeri ve işiyle ilgili ilk bilgilerin verilmesi için yapılan planlı, programlı eğitime oryantasyon eğitimi denir. "Bunun şu önemli noktaları bilmek gerekir:

Bir işe yeni giren personelin ilk izlenimlerini kolay kolay hiç bir şey söylemez,

(139) Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, Fakülteler Matbaası İstanbul 1977, s.302.

(140) S. Adalı, *Personel Yönetimi*, s.9-11.

(141) James Menzies Black, *Developing Competent Subordinates*, New York, American Management Association, 1961, s.71.



Eğitim için en uygun zaman kişinin bir işe yeni başladığı zamandır, Oryantasyon eğitiminde gerçek bilgiler verilir, gerçek dışı bilgilerden kaçınılır ve gerçekleşmesi imkânı olmayan sözlerde yer almaz" (142)

Oryantasyon eğitiminin kendine mahsus gayeleri vardır. Yeni işe giren kişiyi işine ve işyerine alıştırmak, kendisine yabancılik çektirmemek, onlara iş ve işyeri ile ilgili sorular sorma fırsatını vermek, ileride yapılması düşünülen eğitim için yeni girenleri eğitime hazırlamak, yeni işgörene "ardiyet" hissini ve güven duygusunu aşlamak, işyeri ile ilgili tüzük ve yönetmelikler hakkında yeni işe giren kişilere bilgi vermek, ileride doğması muhtemel disiplin olaylarını azaltmak, "verimli olma hissini geliştirmek" (143) bunlar arasındadır.

Böylece oryantasyon eğitimi her iş yerinde kolaylıkla uygulanarak "yeni gelmiş personelin iş ortamının özelliklerine göre alıştırılması, daha prodüktif bir şekilde çalışmasını istediğimiz insanın iş ortamına adaptasyonu olmaktadır. Yeni gelen kişinin işyerine intibakı ne kadar sistemli ve ne kadar kısa bir zamanda yapılırsa ilerdeki çalışmaların verimliliğide o nisbette teminat altına alınmış olacaktır. "Oryantasyon eğitiminden geçen işçilerin işten ayrılmalarının daha az olduğu tespit edilmiştir. Çünkü bu eğitim sonucunda işgörelere işin yapılmasına ilişkin kolaylıklar gösterilmekte işyerinde gerekli olan zihni ve fiziki yetenekler geliştirilmektedir" (144).

Genellikle işyerinin idari usulleri, teknik şartları ve şahsın gireceği işin tatbiki özellikleri hakkında bilgi verilir.

Buradaki idari usullerden işyerinin yapısı, tarihçesi, teşkilatı, kademeleri, yetki ve sorumlulukları, şahsi haklar ve idari normları, toplu sözleşme hükümleri anlaşılır.

Teknik şartlardan ise işyerinin gayeleri ve üretim, kapasite, iş akımı, üniteler, teknik fonksiyonları ve kalite normları ünitelerdeki metodlar ve teknik çalışma özellikleri, işin özellikleri ve benzerleri ile

(142) A.İdil, a.g.e., s.49.

(143) H. Tanyeli, a.g.e., s.140.

(144) Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, Met/er Matbaası, İstanbul 1979, s.234.



karşılaştırılması, kullanılan teçhizat, yapılış sırası ve metodu ve işbaşı tatbikatı hakkında bilgiler anlaşılmaktadır.

Oryantasyon eğitiminin uygulanmasında işyerinin ve eğitime tabi tutulanların özelliklerine göre dersane eğitimi, işyeri turları (145), iş tatbikatı gözlemi, işbaşı tatbikatları gibi değişik usuller kullanılır.

Hangi grubun oryantasyon eğitimi programının hangi usullerle ve hangi sahada ve yerde uygulanacağına önceden karar verilir. Bu eğitimin uygulanmasında notlar, broşürler, şema, resimler ve basılı dökümantasyonlardan yararlanılır.

#### bb- İş Dışında

Alt kademe işgörenlerinin iş dışında gruplar halinde eğitime tabi tutulmaları da mümkündür. Gruplar dikey ve yatay olarak teşkil olunabilir. Dikey grubu teşkil edenler arasında derece farkları vardır. Mesela nezaretçiler, vasıflı, yarı vasıflı ve vasıfsız alt kademe iş görenlerinin iş güvenliği ve işçi sağlığı konusunda müştereken eğitime tabi tutulmaları gibi. Yatay grupların teşkilinde ise işgörenler vasıflarına göre bir araya getirilirler. Bu tür yetiştirmenin gruba katılanlarla arasındaki münasebetleri kuvvetlendirmek gibi büyük bir faydası vardır. "Uygun bir eğitimle, çok çeşitli grupların olduklarından daha etkili hale getirilmeleri mümkündür" (146). Bu suretle kişi grupla bütünleşecek, grup içinde ve gruplar arasında yıkıcı rekabet yerini yapıcı "hedef birliği" ne bırakacaktır.

İş dışında yetiştirmenin çeşitli şekilleri mevcuttur.

#### - İş Okulu Açma

İşyerlerinde öğrenim yapılmak üzere iş okulları açılması da görülen olaylardandır (147). Buralarda eğitici olarak yine aynı işyerine mensup yetişmiş elemanlar kullanılır. Metodun en pratik yanı ihtiyaç duyulan

(145) A. İdil, a.g.e., s.50.

(146) E. Schein, *Örgüt Psikolojisi*, TODAİE, Ankara 1978, s.128.

(147) Sanayi kuruluşları kendi işyerlerinde iş okulu veya çırak okulu açmalarına dair birkaç misal: M.K.E. Kurumu Fabrikaları, İzmit Seka müssesesesi, Demir Çelik İşletmeleri ve M.E.Bakanlığının işbirliğiyle Bu okullar kalifiye elaman yetiştirmek üzere kurulmuşlardır.



eğitim için her imkanın hazır olmasıdır. İş başındakinden farklı olarak eğitim iş atmosferine uygun olarak hazırlanmış üretim alanı içerisinde yapılmaktadır. "Bu eğitim fabrika içinde fakat imalat alanı dışında imalatın çeşitli kademelerinin temsil edildiği alanda bir eğitici grubu tarafından verilir" (148) diğer bir deyişle "Eğitim mintikası fiziksel olarak üretim mintikasından ayrılmıştır" (149). Bu eğitim, işgörenler yapacakları işle ilgili hiç bir tecrübe ya da maharete sahip değillerse uygulanır.

Bu tür eğitimde üretimde aksamalar olmaz, kaza ihtimali azalır, kullanılan makine, alet ve malzemeler zarara uğramaz, "eğitici eğitilen arasında doğabilecek yanlış anlamaları ortadan kaldırır, aynı zamanda pratiğin yanı sıra teorisinde öğretilmesini sağlar" (150). Ancak bunlara karşılık, eğitime tabi tutulan işgörenler üretim sürecine katkıda bulunamamaktadırlar. Ayrıca okul açmak ve onu iş atmosferine göre tanzim etmek büyük bir maliyet artışı getirmektedir.

Bu usulde eğitici eğitilecek alanları gruplandırır. Gruplarda ideal sayı 5-10 arasında değişmektedir. Genelde vaka usulü ile eğitim yapılır. Konu işgörendenlere anlatılır, gösteriler yapılır, işgörenin işi yapması istenir, başarılı olanlar üretim alanına gönderilir. "Bu usulün eğitim süresini kısalttığı ve daha verimli iş performansı yarattığına dair deliller mevcuttur" (151).

#### - Programlanmış Eğitim

"Eflatun'un Meno adlı eserinde Sokrat tarafından uygulandığı söylenen ve daha sonra modern eğitim ve öğretim kavramı içerisine yerleştirilmesinden ibaret bulunan programlanmış eğitim" (152) in sanayide kullanılması oldukça yenidir.

"Bu teknik çoğu kez mekanik veya elektronik olarak çalıştırılan" öğretim makinaları "diye tanınan araçlar aracılığı ile" (153) uygulanmaktadır.

(148) Theodore A. Toedt, a.g.e, s.424.

(159) O. Telimen, a.g.e., s.34.

(150) Theodore A. Toedt, a.e., s.426.

(151) Miner, John B., Personel and Industrial Relations, A Managerial Approach, New-York The Macmillan Company 1969, s.353.

(152) H. Tanyeli, a.g.e, s.112.

(153) H. Kalkandelen, a.g.e., s.143.



Bu metod bir eğiticinin en önemli gayesinin talebelerin davranışlarında görülebilen bir değişiklik meydana getirmek olduğu fikrine dayanmaktadır.

Sanayide işgörenlere verilmesi istenilen bilgiler, daha önce program dahilinde hazırlanır sonra hazırlanan bu bilgiler öğretme makinaları (154) ile işgörenlere aktarılır. Bu tür eğitimin başarısı işgörenlerin performansları hakkında ön bilgilere sahip olmaya eğitim açığının kesin tesbitine, geniş kapsamlı öğrenen de şüphe yaratmıyacak, net bilgilerle donatılmış programların ve yetişmiş elemanların mevcudiyetine bağlıdır.

Programlanmış eğitimin başlıca yararları arasında eğitmene ve öğretmene ihtiyacı ortadan kaldırması ve kişinin kendi kendine yetişmesini sağlaması vardır. Sakıncaları ise, programların sınırlarının belirtilmesi, diğer öğretim araçlarından yararlanılamaması, eğitilenlere tartışma imkânı verilmemesidir.

Yani tek taraflı olup, işgörenlerin ilgi ve katkılarına imkân tanımayan bir sistemdir

#### - Çıraklık Eğitimi

"Bir işyerine alınan genç veya yetişkin kişilere belli bir sanatı veya mesleği kazandırmak için yazılı bir çıraklık anlaşmasına göre ilgili sanatkârlar nezaretinde yapılan sistemli ve uzun süreli bir (155) eğitimidir.

Memleketimizde yürürlükte olan 5.7.1977 tarihli ve 2089 sayılı Çırak, Kalfa ve Ustalık kanununa göre, 507 ve 5590 sayılı kanuna göre kurulmuş olan mesleki teşekküllere kayıtlı işyerlerinde en az ilkokulu bitirmiş, 12 yaşından küçük, 18 yaşından büyük olmayan, seçtiği sanatın gerektirdiği evsafa sahip kişilerin çıraklık süresi çıraklık komitesinin mütaalası alınarak, Milli Eğitim Bakanlığınca tesbit edilen ve teorik ve pratik olarak yapılan eğitimi kapsamaktadır. Ancak burada "işgören" değil "çırak" vardır.

(154) Bu makinalar mikro filmlerin gösterilmesinde kullanılan kameralar, TV ekranları, Video Kasetleri olup esas olarak prosesin simülasyon tekniğiyle küçültülmüş ve laboratuvarlara yerleştirilmiş maketler halinde ele alınmasıdır.

(155) A. İdil, a.g.e., s.78.



Yukarıdaki kanuna göre çırak "bir kanuna tabi sanatı o sanat için düzenlenen teorik ve pratik öğrenim programına göre o işyerinde öğrenmek amacı ile bir çıraklık sözleşmesi gereğince bir işyeri sahibinin hizmetine giren kimseye" (156) denir. Türk-İş'e göre ise "çıraklık eğitim süresi içerisinde bir rol alarak bir mesleği öğrenen kişidir" (157).

2089 sayılı kanun hangi sanatlarda çıraklık eğitimi yapılacağına "Çıraklar Kurulu"nun karar vereceğini hükme bağlamıştır. Bu sanatın veya mesleğin çıraklık eğitimi gerektirip gerektirmediği tespit için (158):

- : Mesleğin veya sanatın kazanılmasında elzem iş becerisi, teknik ve teorik bilgi derecesine,
- : Gerekli iş becerisi ve teknik teorik bilgisinin kazanılması için gelecek eğitim süresine,
- : Mesleğin halihazır ve gelecekteki istihdam imkânları gibi hususlara bakılır.

Çıraklık eğitimi işveren veya işveren vekili ile çırak veya çırağın kanuni varisi arasında yapılan çıraklık sözleşmesi ile vücut bulur (159).

Çıraklık eğitiminin iki boyutu vardır:

"Biri üretime katkı, öteki öğrenmedir. Çırağı işçi veya öğrenci boyutunda ele almak mümkündür. İşçi boyutunda ele alınması halinde, Çırağa ödenen ücret artar, çırak bir kuruluşun himayesine ve sosyal güvenlik sistemi içerisine girer, iş kanununun ve diğer yasaların sağladığı imkânlardan yararlanır. Ancak işyeri sahibi kendisine pahalıya mal olan bu işçiye verdiğiinden fazlasını alabilmek için onun eğitimini üstlenmez" (160)

Nitekim çıraklık eğitiminin pahalı bir eğitim olduğu, işyerlerine mali külfetler getirdiği ilgili kanunun incelenmesi halinde açıkça ortaya çıkmaktadır. Bahsi geçen kanunun 13. maddesine çeşitli eleştiriler yöneltilmektedir. Bu madde ile ilgili görüşler şu noktalarda toplanmaktadır:

(156) 2089 Sayılı Kanun, Mad. 4.

(157) Türk-İş Dergisi, Ankara Aralık 1979, S.129, s.28.

(158) A. İdil, a.g.e., s.78.

(159) Bu sözleşme sırasında dikkate alınması gereken hususlar şunlardır:

- : Çıraklık eğitimi yaptırmayı kabul eden işveren çırağın eğitimi için gerekli malzeme ve makine ile donatılmış modern bir işyerine sahip midir?
- : Eğitimi yaptıracak eğitimcileri (yetişmiş ustaları) var mıdır?
- : Konuları tesbip edilmiş eğitimi yaptırabilecek midir?

(160) Türk-İş Dergisi, Ankara Aralık 1979, S. 129, s.28.



: Mesleki okullarda eğitim parasız ve devlet eliyle yapılmaktadır. Fakat çıraklık eğitimine tabi tutulan çırağa asgari ücretin % 30 undan aşağı olmamak üzere ücret ödemesi söz konusudur.

: Ayrıca çıraklar hakkında çıraklık süresince 506 sayılı S.S. Kanunu'nun iş kazalarıyla, meslek hastalıkları ve hastalık sigortaları hükümleri uygulanır. Çırağa bizzat ücreti ile beraber "Sigorta primi ödenmesi halinde çırak çok pahalıya mal olmaktadır" (161). Gerçekten "işgücünün karmaşık yapısı ve üretim tekniklerindeki büyük gelişmeler ve kanunun çıkışı devrelerinde gözden kaçan bazı hususlar sebebiyle kanunda bazı önemli eksiklikler ve boşluklar bulunmaktadır" (162). Nitekim "çıraklık eğitimi sisteminin kurum ve kuruluşlarca işbirliği halinde kurullarca yürütülmesi sistemin, yavaş işlemesi sonucunu doğuruyor" (163).

Ancak kanun uygulamalama sırasında gelecek tenkitler sayesinde aksaklıklardan arındırılabilir durumdadır. Böylece çıraklık eğitiminde işçilere uygulanan diğer eğitim metodlarından da yararlanılmak suretiyle meselenin bir bütün olarak ele alınması söz konusudur. Çıraklık eğitimi sisteminde iş başında eğitim ve sınıf eğitimi bir arada yürütülmektedir ve sınıf eğitimi bir arada yürütülmektedir, "daha kalıplaşmıştır ve işbaşında pratik eğitimin yanı sıra sınıfta tercih eğitimi de kapsar". Süreli ve programlı bir eğitimidir. "Kesin bir eğitim programı ve periyodu vardır. Programının uzunluğu sanayinin yahut söz konusu çalışma alanının ihtiyacına göre değişir (164). Bu eğitimin uygulanışı ile ilgili olarak A. İdil şöyle bir teklifte bulunmaktadır (165):

"Günde sekiz saatlik bir çalışma süresi işbaşında uygulama ile geçmeli ve haftada asgari  $8 \times 5 = 40$  saatten, 50 hafta üzerinden yılda  $40 \times 50 = 2000$  saat uygulamalı çalışma yapılmalıdır. Uygulamalı çalışma destekleyici mahiyette olarak haftada 4 saat teorik olmak üzere, ayda  $4 \times 4 = 16$  saatten okulların öğrenim devresi olan 9 aylık süre içinde asgari  $16 \times 9 = 144$  saatlik teknik ve teorik bilgi verilmelidir". Bu teklif çırak ve işveren için fazla yıpratıcı görülmektedir.

(161) Türk-İş Dergisi, Ankara, Aralık 1979, S.129, s.29.

(162) Türk-İş Dergisi, Ankara Şubat 1980, S.131, s.41.

(163) Tercüman Gazetesi, 10.Nisan 1984 tarihli nusha, s.6.

(164) a.e., s.426.

(165) A. İdil, a.g.e., s.81.



Çünkü cırağın potansiyel gücü itibariyle sahip olduğu becerisinin geliştirilmesi, işyerleri arasında rotasyona tabi tutulması da söz konusu olduğundan "dışarıdan eğitime katılacak eğitilenin bir takım yeni fikir ve görüşlerinin alınmasına ve bu fikirler sayesinde işletmeye katkıda bulunmasına" (166) zemin hazırlama gibi önemli bir "aidiyet" operasyonunda gerçekleştirilecektir. Bütün bunların çırak ve işveren için dengeli dağılması gerektir.

#### b- İşletme Dışında Yetiştirme

Bazen çeşitli sebeplerle eğitimlerini yarı da bırakmış, ama bir-şeyler öğrenme arzusunda olan işgörenlere iş yerinde eğitim yaptırma imkanı yoksa işyerinin mali katkısı ile işinin gerektirdiği, beceri ve davranışları kazanmak üzere işyeri dışında çeşitli kuruluşların yaptırmakta olduğu eğitimlerden yararlanma kolaylığı ve fırsatı tanınabilmektedir (167).

Bu kolaylıklar ve fırsatlar arasında özellikle ücretli izin, vardiye saatlerini ayarlamak, burs vermek, teorik olarak öğrendiklerinin pratiğini yapma imkanının sağlanması yer alır.

Bu tip uygulamama "Yurt içinde veya yurt dışında bir eğitim kuruluşu vasıtasıyla (168) sağlanabileceği gibi "Üniversite, teknik okulların ve işyerlerinin yeni teknolojilerini tanıtmaları gayesiyle hazırladıkları seminerlere gitme şeklinde"de (169) olabilmektedir.

(166) Yoram Zeira, *Job Rotation For Management Development Personnel*, American Management Association Julay - August 1974, s.27.

(167) Meslek Liselerinin Akşam Pratik Sanat Okulları adı altında açmış olduğu kurslarda motor, elektrikçilik, vb. gibi konularda eğitim yapılmaktadır. Ayrıca büyük işyerlerinin ürettikleri sınai mallarının kullanım ve bakımlarına ilişkin kurslar vardır. Halen İstanbul'da Oerlikon Elektronik Fabrikası kaynak teknikleri, Tyseen Broölor Fabrikası brölor bakım ve tamiri hakkında eğitim yapmaktadır.

(168) Vedat Erkin, *Hizmet-İçi Eğitimle İlgili Yükleme ve Sorumluluklar*, Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı, Ankara 1966, s.413.

(169) J. Finnigan, a.g.e., s.60.



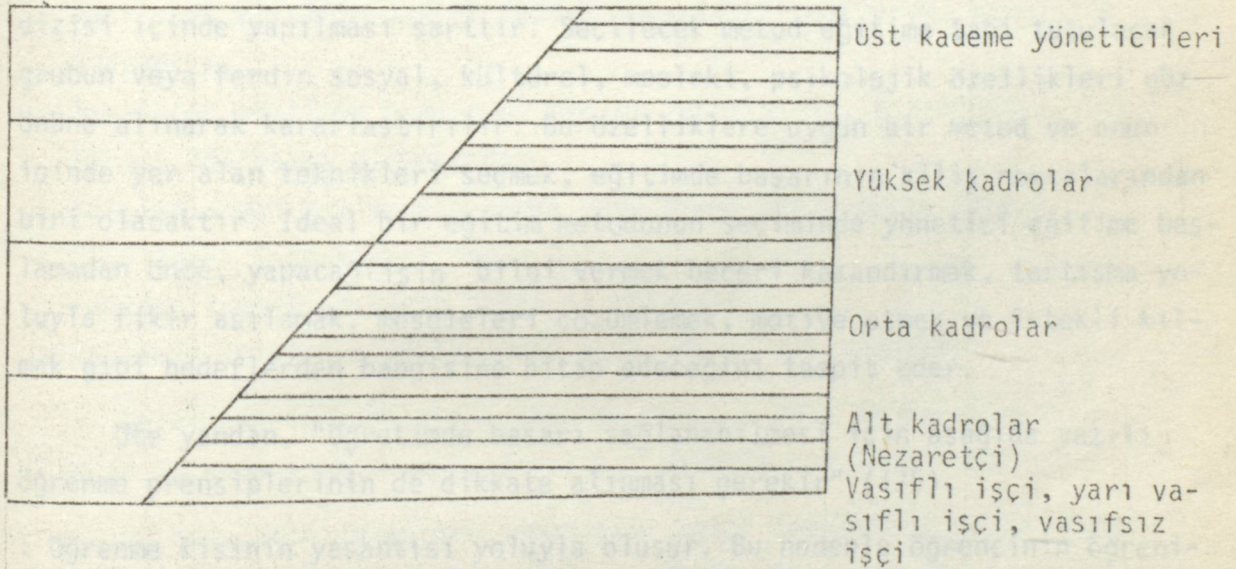
Bu metodda yetişmiş elemanın işyerinden kopmaması için aidiyet his-sini geliştirmek ve kendisine eğitim süresinin sonunda mecburi hizmet yükümlülüğü getirmek söz konusu olmaktadır. Özellikle, sonradan yetki devri yoluyla eğitime sokulmasında büyük fayda olacak, böylece şahsiyetini geliştirme imkânını bulacaktır.

Bu tür eğitim ülkemizde dar bir alanda ve ancak iş yerlerinde sendika temsilcilerinin ilgili sendikaca eğitime tabi tutulmasında uygulanmaktadır (170).

Buraya kadarki bilgilerin basit şematik ifadesi aşağıda görülmektedir (171):

ŞEKİL: 9

İşletme Dışı Eğitim



İşletme İçi Eğitim

(170) Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası ile TEKSİF, Türkiye Tekstil Örne ve Giyim Sanayii İşçileri Sendikası arasında İstanbul'da yapılan 1.10.1970 tarihli Toplu İş Sözleşmesi, Mad. 34.

(171) H. Pekin, a.g.m., s.102.



## 2- Öğretim Teknikleri

"Öğretim yetiştirilecek bireylerin öğrenmeleri için yardım etme sanatıdır" (172). Bu sanatın gereği gibi yerine getirilmesi öğrenen, öğretici ve çevrenin özelliklerine bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında "Öğretim, kişilerin gerekli bilgi beceri ve tutumlarını kazanmaları için çevresini düzenleme sürecidir"(173). Heri iki tanımda da yetiştirmenin iki tarafının olduğu tarafların ve çevrenin istenilen şekilde olması öğretimin başarısının temelidir. Etkili öğrenim koşulları şunlardır (174)

### a- Tekniklerin Seçimi

Günümüzde insanların yaşayışları ve gelişmeleri üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu bilinen eğitimin 20. yüzyılın modern anlayışı içinde bir bilim olarak ele alınması toplumların kalkınması açısından kaçınılmaz bir olgudur. Bu sebeple her bilim gibi eğitimin de bir metod veya metodlar dizisi içinde yapılması şarttır. Seçilecek metod eğitime tabi tutulacak grubun veya ferdin sosyal, kültürel, mesleki, psikolojik özellikleri göz-önüne alınarak kararlaştırılır. Bu özelliklere uygun bir metod ve onun içinde yer alan teknikleri seçmek, eğitimde başarının kilit noktalarından biri olacaktır. İdeal bir eğitim metodunun seçiminde yönetici eğitime başlamadan önce, yapacağı işin bilgi vermek beceri kazandırmak, tartışma yoluyla fikir aşlamak, meseleleri çözümlemek, motive etmek ve istekli kılmak gibi hedeflerden hangisine hitap edeceğini tespit eder.

Öte yandan, "Öğretimde başarı sağlanabilmesi için aşağıda yazılı öğrenme prensiplerinin de dikkate alınması gerekir" (175).

- : Öğrenme kişinin yaşantısı yoluyla oluşur. Bu nedenle öğrencinin öğrenime hazır olması gerekir.
- : Öğrenci yapacağı öğrenime karşı ilgi duymalıdır,
- : Öğrenim konusu öğrencinin ihtiyaçlarını karşılamalıdır,

(172) H. Taymaz, a.g.e., s.116.

(173) Cevat Alkan, Yetişkinler Eğitimi, MKE Kurumu, Hizmet Yayınları, S. 9, Ankara 1976, s.3.

(174) Etkili öğrenim koşulları şunlardır: Motivasyon, ilgi, dikkat, sınıf faaliyeti, öğrenilen şeylerin uygulama şeklinin tanıtılması sınıfta fiziki koşullar, taltif ve ceza, mukayese fikrinin empoze edilmesi.

(175) İlhal Akhun ve Zaim Gönen, Atelye ve Meslek Dersleri Öğretim Metodları, Ongun Matbaası, Ankara 1966, s.3.



- : Öğretim esnasında işlenen konular basitten zora doğru sıralanmalı, öğretim kademeli olarak yapılmalıdır,
- : Öğretim esnasında, eğitim araçları kullanılmalıdır.

Öğrenme prensiplerinin yanı sıra işletmenin imkanlarının da gözönünde bulundurulması gerekir. Uygulanacak teknikğin şenminde öğretimin amaçları, öğrenme prensipleri ve hizmet içi eğitime tabi tutulacak "yetişkinlerin özelliklerinin de dikkate alınması gerekir. "Hizmet içi eğitime katılanlar, işletmede çalışan personel ve yetişkinlerdir. Yetişkin sözünün yaş dışında bir önlem vardı. Yetişkin, kendisi ve toplum için görev ve sorumluluklar yüklenebilecek bir aşamaya gelen ve bu çağda olduğu kabul edilen birey olarak görülmektedir" (176).

Bunlara ilave olarak şu sorunların da cevaplanması etkili tekniğin bulunmasına yardımcı olur.

- : Yapılacak eğitimin gayesi nedir? Yukarıdaki gayelerden hangisine hitap edecektir.
- : Yapılacak eğitimin esas ruhu nedir? Teknikmidir, beşerimidir, bilgi vermek amacını mı gütmektedir.
- : Katılanlardan bir sonuca varma veya önemi beklenmekte midir?
- : Eğitilecek işçi sayısı nedir ?
- : Eğitime tahsis edilecek zaman ne kadardır?
- : Eğitimin işletmeye yükleyeceği mali yük ne miktardadır?

İşletmelerin yapılarına göre bu sorular daha da fazlalaşabilir. "Ancak bu kadarının cevaplandırılması yeterli kabul edilebilir" (177).

Bu soruların cevapları yöneticiye hangi teknikleri takip etmesi gerektiğini metod kombinasyonunu, en etkili eğitimin nasıl yapılacağını gösterecektir. Hangi teknik seçilirse seçilsin şu husus akıldan çıkarılmamalıdır: "Yetişkinlerin eğitimi sabır, bilgi ve psikolojik unsurların tesiri altındadır. Sanayide, eğitim yaptıracak eğitimcilerin tek avantajı rahatsız edici dış çevre şartlarının sınıf eğitimine oranla az olması" (178) dır.

(176) H. Kalkandelen, a.g.e., s.33.

(177) Doğan B. Çubukçuoğlu, a.g.e., s.19.

(178) Gordon Roderick and Michael Stephens, *Higher Education For All*, The Falmer Press London, 1978, s.75.



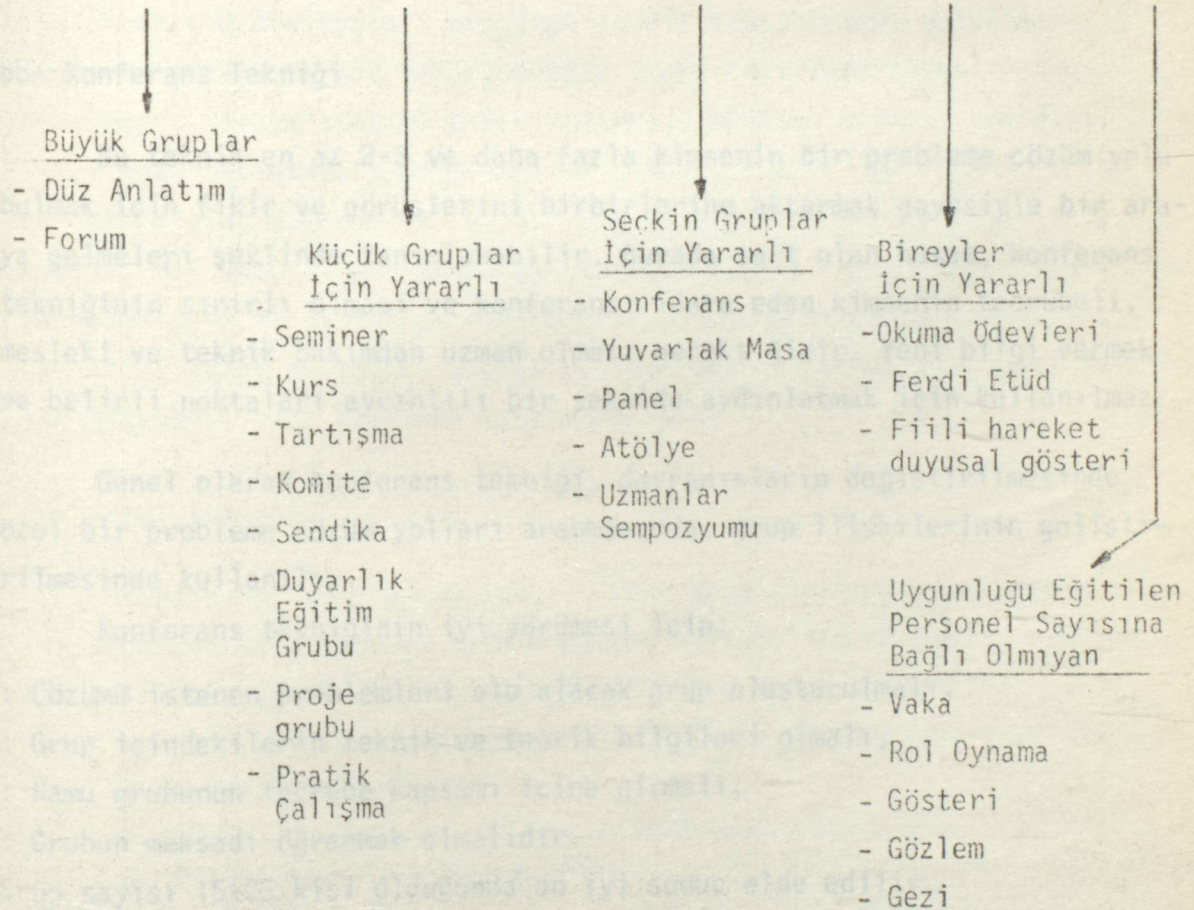
## b- Tekniklerin Tanım ve Özellikleri

Öğretim teknikleri çeşitli yaklaşımlara göre sınıflandırılabilir. Birinci yaklaşım "aynı programla yetiştirilecek bir grup için elverişli olan teknikler ile tek tek kişilere uygulanacak teknikler, ikinci yaklaşım ise, hizmet içi eğitimin iş dışında ve iş başında uygulanmasına göre belirlemeyi öngörür" (179).

Diğer bir tasnif ise "Birleşmiş Milletler Kamu Yönetimi bölümünce benimsenen" (180) ve hizmet içi eğitimde çok kullanılanıdır. Bu tasnif bazı değişiklikler yapılmak suretiyle aşağıda Şekil: 10'da gösterilmiştir.

ŞEKİL: 10

## Alt Kademe İşgörenlerine Uygulanan Hizmet-İçi Öğretim Teknikleri



Burada konumuz itibariyle alt kademedeki fert ve gruplara uygulanan bazı tekniklere yer verilecektir.

(179) Cahit Tutum, *Personel Yönetimi*, Sevinç Matbaası, Ankara, 1976, s.143  
 (180) H. Kalkandelen, a.g.e., s.123.



## aa- Etüd - Proje Tekniği

Bu teknik özellikle yetişmiş ve uzmanlaşmış gruplar üzerinde verimli sonuçlar doğurur. Türk sanayiinde çok az kullanılmaktadır. "Bu teknik izlenencek konunun özel problem ve ana noktaları ile ilgili olarak eğitilecek işgörenlerin bireysel veya grup olarak gelişmesini sağlayacak yetiştirici bir amacı öngörür" (181).

Tekniğin özelliklerini şöylece sıralamak mümkündür:

- Bu teknikte eğitilen ile eğiten etüd ve projeyi birlikte değerlendirir. Bu sebeple eğitilen ile belirli asgari bağı olması şarttır.
- Kişisel kabiliyetleri ve yetenekleri geliştirir.
- Kişiyi sorumluluk ve işbirliği duygusu aşılar.
- İyi bir eğitim planlaması gerektirir.

## bb- Konferans Tekniği

Bu teknik en az 2-3 ve daha fazla kimsenin bir probleme çözüm yolu bulmak için fikir ve görüşlerini birbirlerine aktarmak gayesiyle bir araya gelmeleri şeklinde tanımlanabilir. Burada şart olan husus, konferans tekniğinin sınırlı olması ve konferansı idare eden kimsenin tecrübeli, mesleki ve teknik bakımdan uzman olması gerektiğidir. Yeni bilgi vermek ve belirli noktaları ayrıntılı bir şekilde aydınlatmak için kullanılmaz.

Genel olarak konferans tekniği, davranışların değiştirilmesinde özel bir probleme çözüm yolları aranmasında, grup ilişkilerinin geliştirilmesinde kullanılır.

Konferans tekniğinin iyi yürütmesi için:

- : Çözümü istenen problemleri ele alacak grup oluşturulmalı,
- : Grup içindekilerin teknik ve teorik bilgileri olmalı,
- : Kamu grubunun tecrübe kapsamı içine girmeli,
- : Grubun maksadı öğrenmek olmalıdır.

Grup sayısı 15-25 kişi olduğunda en iyi sonuç elde edilir.

Konferans tekniğinin avantajları arasında ilgi uyandırmak, iştirakçilerin konuya katkıda bulunması, grup moralini yükseltmesi ve "Analitik düşünme becerisini kazandırması" (182) sayılabilir.

(181) D.B. Çubukçuoğlu, a.g.e., s.19.

(182) D.B. Çubukçuoğlu, a.g.e., s.21.



## cc- Vaka Tekniği

Harward Üniversitesi tarafından ilk defa uygulanmaya başlıyan bu "teknğin özel ve kamu kesimlerinde uygulanışı 1919'lara kadar uzanır" (183).

Bu teknik gerçek veya hayali bir olay üzerinde isabetli karar verebilme yeteneğini geliştirebilmek amacıyla bir grubun karara tesir eden etkenleri gözden geçirmesi ve seçenekleri tartışmasından ibarettir. "Fikir - leri ve çözüm yolları ile fikirleri tartışmaktır" (184).

Sanayide uygulama alanı olan bu teknik "genellikle sanayi eğitimlerinde etkilidir. Aynı zamanda formal eğitimde de başarıyla uygulanır" (185).

Teknik konu ile ilgili materyelin işgörenlere önceden verilmesiyle daha etkiliği olur. "Tekniğin başarısı öğrenci veya eğitilenlere ödev olarak verilecek uygun nitelikte yazılı materyelin verilmesine bağlıdır" (186)

Tekniğin avantajları arasında analiz kabiliyetini geliştirmesi, teori ve pratik farkın belirlenmesi, başka fikirlere saygılı olmayı öğretmesi, kişiye kendini değerlendirme, imkanını vermesi yer alır. Ancak bazı sakıncaları da mevcuttur (187).

Bu teknik olup materyelini bu tür bir çalışmayı yönetecek nitelikte becerikli bir önderi, bir grubu oluşturacak sayıda ilgiyi gerektirdiğinden bu koşulların varlığını gerektiren bir uygulama ortamının yaratılması her zaman kolay ve mümkün değildir. Vaka tekniği belli bir idari ve teknik tecrübesi olan kişilere uygulanmalıdır.

## dd- Panel Tekniği

Gruba genel amaçla uygulanır. "Eğer grup bir konferans metodu için co- geçmişse ve bu konuyu takdim edecek eğitimciler konusunda dağılma atmosferi olacağını düşünürlerse bu teknik o zaman kullanılır" (188). Panel öğrenim amacıyla yapılırsa "öğrencilerin oluşturduğu grup dinleyici durumunda kalır" (189).

---

(183) H. Kalkandelen, a.g.e., s.146.

(184) a.e., s.146.

(185) D.B. Çubukçuoğlu, a.g.e., s.22.

(186) H. Kalkandelen, a.g.e., s.146.

(187) a.e., s.147.

(188) A.B. Çubukçuoğlu, a.g.e., s.23.

(189) H. Taymaz, a.g.e., s.14.



- Tekniğin başlıca özellikleri arasında:
- Eğitime katılan kimselerin, konuyu sınırlı bir plan içinde tartışması,
- Panel yöneticisinin tartışma esnasında katılanların ana fikirlerini tespit etmesi,
- Panel yöneticisi durumunda olan, eğitimcinin tartışılan ve üzerinde karara varılan fikirleri, özetlemesi ve konunun kendiliğinden ortaya çıkması, yer alır.

Metodun avantajları tartışmalı, olduğu için konunun iyi anlaşılması gerçek bilgilerin yorumuna uygun bir hava taşıması söylenebilir.

Zaman kaybı yoktur, yardımcı öğretim araçlarına ihtiyaç duyulmaz.

Mahzurları arasında konu ile ilgili homojen bir grubun oluşturulmasındaki güçlük söylenebilir.

Sanayi eğitiminde nezaretçiler kademesinde uygulanırsa daha isabetli olur.

#### ee- Ferdi Etüd Tekniği

Tamamen kişisel eğitimi öngören bir tekniktir. Bir konunun uzman bir eğitici yönetimi ve kontrolü altında kişisel çaba ve gayesiyle ortaya çıkarılmasını öngörür. Bu teknik küçük gruplar ve yetişmişlerin kişisel problemlerinin çözümünde yararlı olur. Ancak sahip oldukları bilgi ve tecrübeler bakımından aralarında çok az fark bulunan gruplar içinde uygulanabilir.

#### ff- Fiili Hareket ve Gösteri Tekniği

Bir meselenin gösterme ve hareket yoluyla eğitilenlere uygulamalı olarak açıklanması, kişinin 5 duyusuna da hitap etmesi sebebiyle özellikle sanayide büyük faydalar sağlar. İyi uygulanırsa etkili bir tekniktir. Bilhassa işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili eğitim programlarının uygulanmasında çok başarılı sonuçlar verir. Alt kademe personeli için vazgeçilemeyecek bir tekniktir. (Mesala Balıkçı düğümünün gösterilmesi gibi). Simülasyon usulüyle birleştirildiği takdirde daha müsbet sonuçlar verir.

#### gg- Düz Anlatım Tekniği

Eğitim ve öğretimde kullanılan en sağlam ve eski metodlardan biridir.



Tekniğin esası "bir konuşmacı tarafından bir gruba yöneltilen konuşmadır. Bu konuşmada göze hitap eden eğitim araçları da kullanılabilir" (190). Bu teknik takdim edilecek konu, grubun büyüklüğü, zaman ayarlaması Eğitim yardımcı malzemeleri (191) ve eğitimin amacı nazara alındıktan sonra uygulanmalıdır.

Bu metod direkt olarak sözlü bilgi vermek için kullanılır. "Grup kalabalıksa, yeni bir konu açıklanacaksa, özellikle konunun işlenmesinde öğretim için ayrılan süre kısa ve sınırlı ise bu metod kullanılır" (192). Sözü geçen tekniğin, düzenlenmesi kolay ve az masraflıdır, kalabalık bir gruba aynı şartlarda öğretim yapma imkânı verir, konu dağılmadan ve kesilmeden işlenir, eğitim yardımcı malzemelerine ihtiyaç duyulmaz. Sakıncalı yönleri ise; bunlara karşılık, katılmalı olmadığından grubun fikirleri öğrenilemez, sonuçlar çabuk unutulur, tek bir duyu organına hitap eder.

Bu sakıncaları ortadan kaldırmak için yardımcı araçlara ve öğrencilerin katılmaları temin eden şartlara ihtiyaç vardır. Kolaylığı dolayısıyla sanayide çok uygulanan bir öğretim tekniğidir.

#### hh- Forum Tekniği

Burada diğerlerinde kullanılan usullerin çoğu işin içine karışır. Konunun iyi anlaşılabilmesi için öğrenim sonrası konunun tartışılması forum tekniğini oluşturur. "Bir konuda gerekli bilgi kazandırmak gayesi ile yapılan öğretimden sonra tartışma açılmasıdır" (193).

Karma mahiyette olan tekniğin uygulandığı görüş aşağıdaki kişilerden oluşur (194).

- : Konuyu aydınlatıcılar: Bunlar konunun takdimi ve aydınlatılmasıyla görevli olan eğitimcilerdir.
- : Konuyu genişleticiler: Konunun gereken yönlerini bulup çıkarır ve tartışma noktalarını araştırırlar.
- : İtirazcılar: Konunun itiraz kabul edecek yönlerini bulup çıkarırlar.
- : İnanmışlar: Bunlarda ileri sürülen fikirlerin nasıl uygulanacağını tespit ederler.

(190) H. Kalkandelen, a.g.e., s.123.

(191) Eğitimde Kullanılacak Yardımcı Araçlar: Yazı tahtası, levhalar, pikap ve teypler, slaytlar, epidiyaskoplar, tepegözler, filmler, televizyon v.b. gibi.

(192) H. Taymaz, a.g.e., s.121.

(193) H. Taymaz, a.g.e., s.146.

(194) H. Tanyeli, a.g.e., s.102.



## ii- Uzmanlar Sempozyumu

Bir konu toplantı içine sığdırılamıyacak olursa veya büyük bir konuyu kısımlara bölmek gerekirse yapılacak bir seri toplantı ile yapılan öğretim tekniğidir.

Bu teknikte eğitimcilerin konuları birbirini tamamlar niteliktedir. Bundan dolayı konuların bir sıra dahilinde ve konusunda uzman olan kişilerce takdimi gerekir. Bu teknikte gaye yetişmiş olanlara daha fazla bilgi vermek, konunun en ince noktalarına kadar ayrıntılarını açıklamak, problemleri çözümlemek veya bir konuyu tartışmaktır.

"Konu genel olarak görüşülebileceği gibi bölünürse küçük gruplarla da tartışılabilir. Elde edilen tepki sonuçlar genel grupta ortaya getirilebilir ve değerlendirilir" (195).

Buraya kadar belirtilen öğretim tekniklerinin uygulanmasında bir çok yan faktör vardır. İşletmeler bu yan faktörleri tesbit edip, yerlerinde uygulamalıdır. Eğitimin gayesi, kişiyi daha mükemmele götürmek olduğuna göre bu seçim dikkatle yapılmalıdır, yoksa yapılan eğitim yarar değil, masraf, israf ve zarar getirecektir.

Açıklamaya çalışılan öğretim tekniklerinin uygulamadaki etkinlik derecelerini gösteren Şekil sayfa 118 de görülmektedir.

Netice itibariyle, önce eğitim için gerekli ortamın ne olduğu tespit edilmeli, amacın ne olduğu bulunmalı, gerekli şartlar değerlendirilmeli, ondan sonra bu tekniklerden en uygun olanı veya bunların bir kombinasyonu seçilmelidir.



## ŞEKİL: 11

## Öğretim Tekniklerinin Uygulamadaki Etkinlik Dereceleri

|                                         |                |                          |                |                 | TEKNİK VERME             |                           |
|-----------------------------------------|----------------|--------------------------|----------------|-----------------|--------------------------|---------------------------|
| TEKNİĞİN ADI                            |                |                          | OLGUNLAŞTIRMA  |                 |                          |                           |
|                                         | TANITMA        |                          |                |                 |                          |                           |
|                                         | Bilgi<br>verme | Tutum<br>Değiş-<br>tirme | Karar<br>verme | Psiko<br>sosyal | Zihni<br>Geliş-<br>tirme | Fiziki<br>gelis-<br>tirme |
| Etüd Proje                              |                |                          |                |                 |                          |                           |
| Konferans                               |                |                          |                |                 |                          |                           |
| Vaka                                    |                |                          |                |                 |                          |                           |
| Panel                                   |                |                          |                |                 |                          |                           |
| Ferdi Etüd                              |                |                          |                |                 |                          |                           |
| Fiili Hareket<br>ve Duygusal<br>Gösteri |                |                          |                |                 |                          |                           |
| Düz anlatım                             |                |                          |                |                 |                          |                           |
| Forum                                   |                |                          |                |                 |                          |                           |
| Uzmanlar<br>Sempozyumu                  |                |                          |                |                 |                          |                           |

Netice itibariyle, önce eğitim için gerekli ortamın ne olduğu tespit edilme-  
li, amacın ne olduğu bulunmalı, gerekli şartlar değerlendirilmeli, ondan son-  
ra bu tekniklerden en uygun olanı veya bunların bir kombinasyonu seçilmelidir.



### C- ALT KADEME İŞGÜRENLERİNİN HİZMET-İÇİ EĞİTİMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Her faaliyette olduğu gibi eğitimde de istenilen hedefe varılıp varılmadığının belirlenmesi ve yürütülen faaliyetin değerlendirilmesi gerektir. Hizmet içi eğitimden beklenen gayenin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği, öngörülen plana uyulup uyulmadığı ayrıca tespit edilen metotların uygulanıp uygulanmadığının araştırılması ve bir sonuca varılması "değerlendirme" (değerleme) ile ortaya çıkar.

#### 1- Mahiyeti

Genellikle değerlendirmenin yapılabilmesi için ölçmeye ihtiyaç vardır. Bu ölçü kantitatifdir. "Benzer ve yakın anlamda ele alarak belirtmek" (196) eğitimin tesirliliğini anlamak için şarttır. Daha ziyade kantitatif ve kesin birimlerle ifade edilmesine rağmen değerlendirme ölçme sonunda elde edilen bilgilerin belirli standartlar uygulayarak kalitatif olarak yargılama işlemidir.

Fiziki ölçme ile eğitimde ölçme arasında, her ikisinde de sonuçların sayı cinsinden ifade edilmesi şeklinde ortak bir yön mevcuttur. Ancak yine de temelde görülen farklar vardır (197):

- : Fiziki manada ölçme doğrudan, eğitimde ölçme ise dolaylıdır.
- : Fiziki manada ölçme mutlak, eğitimde ölçme ise nisbidir.
- : Fiziki ölçmede esas ölçü birimleri, eğitimde ise çoğaltılmış ölçü birimleri kullanılır.

Bu demektir ki,

Eğitime tabi tutulan kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında meydana gelen, değişiklikler belirli kıstaslara göre tespit edilir diğer bir ifadeyle, "eğitim programı istenilen nitelikte uygulanmış ve beklenen netice alınabilmiş midir?" sorusuna cevap aranır (198). Böylece hizmet-içi eğitimin gaye bakımından sonuca ulaşmış ulaşmadığına bakılarak kişiler ve programlar değerlemeye alınır. Bu faaliyetin yerine getirilmesi bazı çaba ve masraflara bağlıdır. Bu yönden ele alındığında ise değer -

(196) H. Kalkandelen, a.g.e., s.98.

(197) Micheels William J. and Karnes M. Ray, Eğitimde Başarının Ölçülmesi, Çeviren İbrahim Yurt Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları, No: 10, Ankara 1968, s.18.

(198) D.B. Çubukcuoğlu, a.g.e., s.31.



lendirme, sarf edilen çaba ile paranın israf edilip edilmediğini belirleyen bir süreç olarak görülür (199).

Yapılan değerlendirme hangi yönden ele alınırsa alınsın sonuç olarak daha ileride yapılacak çalışmalara yol gösterici ve faaliyetleri daha etkili ve verimli hale getirici gayeye yönelik tutulur. Ortaya konan hükümler "bir övme veya yerme değil, devam edecek çalışmaların daha verimli hale getirilmesi" (200) demektir.

Genel olarak bir işletmede her eğitim programının ve bir yıl içerisinde yapılan bütün eğitim çalışmalarının değerlendirilmesi gerekir. Bunun yapılabilmesi için işletmenin eğitim ile ilgili bölümünün gerekli kayıtlarını tutması ve raporlar hazırlamasına ihtiyaç vardır. Bunlar yerine getirilmediği takdirde sıhhatli bir değerlemeden hasedilemez.

Neticede her eğitim programının değerlendirilmesi program hedeflerinin ne ölçüde gerçekleştirildiğini; yıllık değerlendirmeler ise ileride yapılacak eğitim çalışmalarının başarı derecesini yükseltmek için ne gibi tedbirlerin alınması gerektiği hususunda ilgililere yardımcı olur.

Bu yönü itibariyle değerlendirme hizmet içi eğitim faaliyetleri hakkında bir "feedback" (düzenleyici cevap) tır (201).

## 2- Prensipleri ve Kullanılan Araçlar

Hizmet içi eğitim çalışmalarının tam manasıyla değerlendirilebilmesi için gerek seçilecek araçlarda, gerekse kullanılan metodlarda objektiflik, tarafsızlık ve güvenilirlik aranır. "Maksat" ölçme konusu özellik bakımından kişiler, olaylar yada nesneler hakkında değerlendirme yapmak ve elde edilen değerlendirme sonuçlarına dayanarak belli kararlar vermektir" (202)

(199) Selahattin Ertürk, *Eğitimde Program Geliştirme*, Hacettepe Üniversitesi Basımevi, Ankara 1972, s.51.

(200) Ziya Bursalıoğlu, *Eğitim İdaresi*, Ayyıldız Matbaası, Ankara 1967, s.58.

(201) Besleyici yanlı, Geri besleme gibi karşılıklar kullanılan ve esas olarak "Düzenleyici Cevap" manasına gelmesi gereken feed-back için Bkz. S. Adalı, *Modern Yönetimin Ekolü Üzerine Bir Tenkit*, S. Adalı, *Sistem, Sibernetik Sevk ve İdare.*

(202) H. Pekin, a.g.m., s.25.



Bu kararların sıhhatli olabilmesi belirtilen prensiplere sadık kalmakla mümkündür. Ayrıca, değerlendirme yapılırken kullanılan ölçme araçlarının yeterli ve kabul görmüş teknik araçlar olması da değerlemenin sıhhatli olarak yapıldığının belirtisi olur. Bu işi yapacak kişilerin konularında tecrübeli ve uzman olmaları değerlendirmede iyi sonuçlar alınmasına yardım eder. Eğitim öneri bulgularla eğitim sonrası meydana gelecek değişmeyi gösteren sıhhatli kanıtlara itibar edilmeli, ayrıca değerlemenin ara ve ana hedeflerinin önceden bilinmesi değerlemenin başta gelen prensipleridir. Bunlara ilave olarak değerlendirme "idari bakımdan işletme politikasına uygun olmalıdır" (203).

Hizmet içi eğitiminin değerlendirilmesinde genellikle testlerle ölçme yapılır. Bu testler objektif bilgi testleri, beceri testleri ve davranış testleridir. Test insan davranışlarına belirli ölçütlere göre ölçen bir vasıta olduğuna göre, hizmet içi eğitimle verilenleri de bunlar yardımıyla ölçmek mümkündür. Değerlendirmede yazılı, sözlü klasik testler tamamlalı sorularla hazırlanan testler; çoktan seçmeli doğru-yanlış soruları tarzında hazırlanan testlerden ve hangisinin uygulanacağı, hangi hedefe isabet ettirileceği, sorulan suallerin cevap anahtarları, cevap süresi, puanları belirlenir.

Eğitiminin bilgi verme yanında kişilere maharet kazandırmayı da hedef aldığı hatırlanırsa bunun ne ölçüde gerçekleştirildiği kişinin iş başında izlenmesi ile mümkün olacaktır. Kişinin iş başındaki davranışlarının gözlenerek ölçme yapılması için beceri testleri uygulanır.

Bu testin uygulanmasında gözlenen formu hazırlanır. Şekil: 12' deki gibi.

İşgören belli faktörlere göre değerlendirilir. Mesela işlemlerin bir sıra dahilinde ve doğru olarak, standart zamanlarda ilgili araç ve gereç kullanılarak gerekli güvenlik tedbirlerine riayet edilerek yapılması ve istenilen miktar ve kalitede icra edilme derecesi gözlenir. Bu faktörlere puanlar verilmek suretiyle eğitim öncesi ve sonrası durum karşılaştırılır. "Gözlem yolu ile nelerin ölçüleceği ve puanlamanın nasıl yapılacağını belirlemek üzere iş analizi yapılır" (204). İş analizi yapmak

(203) D.B. Çubukçuoğlu, a.g.e., s.32.

(204) Anstey Edgar, *Psychological Tests*, Thomas Nelsons and Sons Limited, New Jersey 1966, s.23.



## ŞEKİL: 12

## İşgören Gözlem Formu

|                                                                                               |                               |                           |                                 |                                  |               |                |                 |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|---------------------------------|----------------------------------|---------------|----------------|-----------------|----------|
| Bölümü                                                                                        |                               |                           |                                 |                                  |               |                |                 |          |
| Gözlenen İşgörenin adı ve Soyadı:                                                             |                               |                           |                                 |                                  |               |                |                 |          |
| Tarih:                                                                                        |                               |                           |                                 |                                  |               |                |                 |          |
| Gözlemcinin adı ve soyadı:                                                                    |                               |                           |                                 |                                  |               |                |                 |          |
| Gözlemeye Esas Faktörler                                                                      |                               |                           |                                 |                                  |               |                |                 |          |
| İşlem Sırasını<br>riayet                                                                      | Standart zamanda<br>tamamlama | Araç ve gereç<br>kullanma | Güvenlik tedbir-<br>lerine uyma | İstenilen mik-<br>tarda iş yapma | Kaliteye uyma | Malzeme israfı | Puanlar Toplamı | Açıklama |
| 10 - 20 : Pek zayıf<br>30 - 40 : Zayıf<br>50 - 60 : Orta<br>70 - 80 : İyi<br>90 - 100: Pekiyi |                               |                           |                                 |                                  |               |                |                 |          |

suretiyle işin işlemleri, işlem süreleri ve diğer iş ile ilgili hususların tesbiti sağlanır.

Öte yandan, hizmet-içi eğitimle kazandırılması istenilen davranışlar da ne gibi değişmelerin olduğunu tespit için davranış terstlerinden yararlanılır. Davranışların değerlendirilmesi direkt olarak çok zor yapılmakta ve kesin sonuçlar alınamamaktadır. Bu sebeple davranışların ölçülebilmesi için "onların sonunda ortaya çıkan ürünün değerlendirilmesi gerekir (205)

(205) M. Fuat Turgut, Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metodları, Nure Matbaası, Ankara 1977, s.24.



Davranışların değerlendirilebilmesi için işgörenlerin davranışlarının gözlenmesi gerekir. Bu gözlemler de genellikle şunlardır.

İş arkadaşları ile ilişkileri, işyeri yönetmelikler ve disiplin kurallarına uyma, devam, amirleri ile olan ilişkileri, işyeri barışının sağlanmasına katkıları vb. gibi hususlardır.

İşletmelerde yapılan hizmet içi eğitiminin gayesi ve belirlenen standartlar genellikle şu türdür:

- : Eğitim öncesi ve eğitim sonrası belirli bir zaman süresi içerisinde üretilen iş miktarı,
- : Kalitede meydana gelen değişiklikler,
- : Eğitimin çalışanların morali üzerindeki etkileri,
- : İş kazalarında bir azalma meydana gelip gelmediği,
- : Personel devir oranı (turnover)
- : Tamir ve bakım masraflarında azalma olup olmadığı,
- : Eğitim öncesi ve eğitim sonrası çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarındaki değişiklikler.

Şayet bu standartlara uygunluk tam olarak sağlanmış ise eğitim yararlı olmuştur. Yapılacak değerlemede sadece eğitimcilerin değil, diğer sorumlulukların görüşlerine de yer verilir.

### 3- Değerlendirme Çeşitleri

Eğitimde değerlendirmeyi lüzumlu kılan faktörler çeşitlidir. "Değerlendirme, yönetim, donatım, araştırma, rehberlik, geliştirme ve benzeri alanlarda gerekli verileri sağlamak, kararlar almak üzere yapılabilir" (206). Aynı zamanda "tarzına, yetiştirme, diğer biçimi" (207) için de yapılır. Bu açıdan bakıldığında, gaye bakımından değerlendirme bir tasnife tutulabilir. "Hizmet-içi eğitim faaliyetlerinde değerlendirme yapılış maksadına göre, başarının ve programın değerlendirilmesi" (208) diye iki kısımda incelenebilir. Ayrıca yapılış zamanları bakımından da bir tasnif yapılabilir.

(206) H. Taymaz, a.g.e., s.156.

(207) Benjamin S. Bloom, J.T. Hastings and G.F. Madans, *Handbook on Formative and Sumative Evaluation of Student Learning*, New York, Mc Graw Hill Book Company, 1971, s.63.

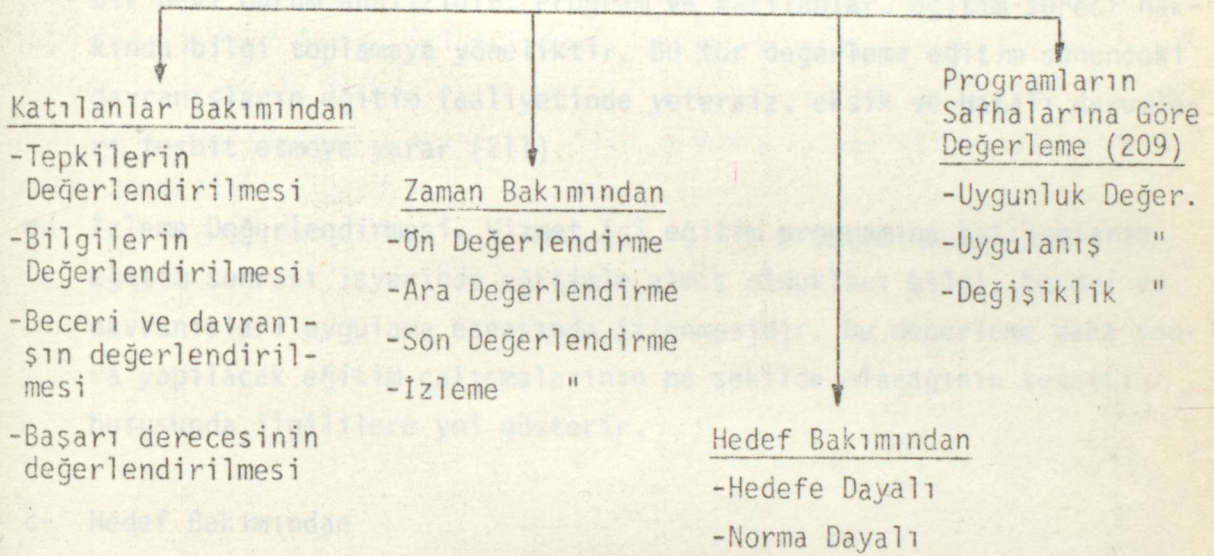
(208) H. Taymaz, a.g., s.156.



Eğitim değerlendirilmesi çok çeşitli şekillerde olabilir. Bunun sistimli bir tarzda ortaya koyabilmek için, değerlendirmenin eğitime katılanlar, zaman, hedef ve program safhalarında yapılması gerekir. Durum aşağıda görülmektedir.

ŞEKİL: 13

## Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi



## a- Eğitime Katılanlar Bakımından

- aa- Tepkilerin Değerlemesi, gerek program başlamadan gerekse devam ederken ve sonuçta eğitime katılanların eğitime, programa, eğiticilere olan tepkilerinin gözlenmesi suretiyle yapılan değerlemedir.
- bb- Bilgilerin Değerlemesi; hizmet içi eğitimle verilen bilgiler testler yoluyla değerlendirilir.
- cc- Beceri ve Davranışların Değerlendirilmesi, Gözlem yolu ile beceri ve davranışlarda meydana gelen değişiklikler değerlendirilir.

## b- Zaman Bakımından

- aa- Ön Değerlendirme, Hizmet-İçi eğitim faaliyetine başlamadan önce yapılan değerlemedir. Bunun hedefi kişilerin eğitim ihtiyaçlarına uygun

(209) H. Kalkandelen, Sınai ve Kamusal Kuruluşlarda Sevk ve İdare, s.167.



program hazırlamaktır. Bu değerlemeyle "eğitimde kullanılacak araç metod ve eğitim çeşidi" (210) belirlenir.

bb- Ara Değerlendirme. Hizmet içi eğitim programının uygulanması sırasında yapılan faaliyetlerin değerlendirilmesidir. Uygulanan metodun uygunluğunu belirlemek gayesi ile yapılır.

cc- Son Değerlendirme. Hizmet içi eğitim sonunda yapılan değerlemedir. Bir nevi durum analizidir. Program ve katılanlar, eğitim süreci hakkında bilgi toplamaya yöneliktir. Bu tür değerlendirme eğitim sonundaki davranışların eğitim faaliyetinde yetersiz, eksik ve hatalı durumları tesbit etmeye yarar (211).

dd- İzleme Değerlendirmesi. Hizmet içi eğitim programına katılanların eğitim sonrası işyerinde eğitimle almış oldukları bilgi, beceri ve davranışları uygulama esnasında izlenmesidir. Bu değerlendirme daha sonra yapılacak eğitim çalışmalarının ne şekilde olacağının tespiti hususunda ilgililere yol gösterir.

c- Hedef Bakımından

Daha ziyade ölçme sonuçlarının mukayese edilmesi suretiyle yapılan değerlemedir. İkiye ayrılır:

aa- Hedefe Dayalı Değerlendirme, gözlem sonucu elde edilen bulgular davranışlarla karşılaştırılır. Eğitimin hedefi kişinin davranışlarını değiştirmek olduğuna göre mukayese de davranışlara göre yapılır.

bb- Norma Dayalı Değerlendirme, gözlem ve test yoluyla bulunan sonuçlar daha önce belirlenmiş normlarla karşılaştırılır.

Bu normlar genellikle zaman, kalite ve miktardır. "Norma dayalı değerlendirme yolu ile kurumda eğitim sonunda sağlanabilen verim değerlendirme yapılır" (212).

(210) Chauncey, Henry and Dobbin Ohn, E, *Testing Its Placen In Education Today*, Harper and Row Publishers, New York 1963, s.178.

(211) Lindwall C.M. *Measuring Pupil Achievement and Apptitude* Klardcourt, Brace and World Inc. New York 1967, s.167.

(212) H. Taymaz, a.g.e., s.157.



#### d- Eğitim Programlarının Safhaları Bakımından

Bu tür değerlendirmede eğitim programı çeşitli safhalarda ele alınır, hedef uygulanış ve yapılan değişiklikler yeniden değerlendirmeye tabi tutulur.

Böylece hizmet-içi eğitimin baştan sona kadar bir "bütün" olarak ele alınması sağlanmış olur. Esas olan da zaten budur. Her usul, teknik ve safhanın tek tek ele alınması ancak genel plan içindeki yeri gözönünde tutularak gerçekleştirilir. Neticede, ortaya çıkan "iş" veya "eser"den işgören-işveren-devlet üçlüsü memnun olmuş ve ortak bir milli katkı sağlanmış ise alınan tedbirlerin yeterli olduğuna kanaat getirilebilecektir. İktisadi faaliyetlerde ferdi kârlılık yanında sosyal kârlılığın da düşünülmesi mutlaka alzemdir.

Değerlendirme bahsini bu genel çizgi üzerinde oturtmakta her zaman fayda vardır.

BÖLÜK - III

KOCAELİ SANAYİ BÖLGESİ İMALAT SEKTÖRÜNDE  
HİZMET-İÇİ EĞİTİMİ FAALİYETLERİNİN DURUMU



## B- ARASTIRMANIN AMACI VE KONUSU

## 1- Amaç

Kocaeli Bölgesi Sanayi Bölgesi'nin Türkiye Sanayi Bölgesi olarak gelişmesi için yapılan araştırmalar, Osmanlılar döneminde yerli ve yabancı yatırımcıların bölgeye yatırım yapmalarına, Osmanlılar döneminde yerli ve yabancı yatırımcıların bölgeye yatırım yapmalarına, ayrıca 1743 yılında Hersek'te kurulan dolmuş fabrikası, günümüzde de faaliyetlerini sürdürmektedir. Bir transit yolu üzerinde bulunan bölge, transitliğini her zaman muhafaza etmiştir.

Bölgede son 1982 yılı rakamlarına göre 22.51 tona, 213.5 tona kadar artan toplam 330 firma imalat sanayinde faaliyet göstermektedir. Kuruluş yıllarının sayısı 5115'dir.

## BÖLÜM -III

## 1981 YILI KOCAELİ SANAYİ BÖLGESİ İMALAT SEKTÖRÜNDE GENEL ÜRETİM HİZMET-İÇİ EĞİTİMİ FAALİYETLERİNİN DURUMU

Genel olarak Türkiye'nin bütün sektörlerindeki 1.335.535 Milyon TL olan 1982 yılı toplam üretiminde Kocaeli üretiminin oranı Tablo 1'de görülmektedir. Üzere yüzde 15.9'dır (2).

## Tablo-1

Kocaeli Bölgesi Genel Üretimi ve Türkiye Üretimine Oranı

| Yıl  | Kocaeli İmalat Sanayi Üretimi (1) | Türkiye İmalat Sanayi Üretimi (2) | Kocaeli İmalat Sanayi Üretimi Türkiye Üretimi Üzere Yeri (%) |
|------|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 1978 | 81.6                              | 215.9                             | 37.4                                                         |
| 1979 | 143.7                             | 1.421.5                           | 10.1                                                         |
| 1980 | 389.5                             | 2.816.9                           | 13.8                                                         |
| 1981 | 604.8                             | 4.148.5                           | 14.5                                                         |
| 1982 | 951.1                             | 5.982.6                           | 15.9                                                         |

(1) Milyar TL

Genel olarak Türkiye'nin bütün sektörlerindeki 1.335.535 Milyon TL olan 1982 yılı toplam üretiminde Kocaeli üretiminin oranı Tablo 1'de görülmektedir. Üzere yüzde 15.9'dur (2).

(2) a.d., s.175.



TABLO: 2

## A- ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

## 1- Amacı

Kocaeli ilinin bulunduğu bölgedeki ilk sanayi faaliyetlerini, tarihçiler latinler dönemine kadar indirebilmektedirler. Bu devirde kurulan tersane, Osmanlılar döneminde yeniden canlandırılarak çalışır duruma getirilmiş, ayrıca 1743 yılında Hereke'de kurulan dokuma fabrikası, günümüze kadar çalışmalarını sürdürmüştür. Bir transit yolu üzerinde bulunan bölge canlılığını her zaman muhafa etmiştir.

Bölgede son 1982 yılı rakamlarına göre 17 si kamu, 313 ü özel kesime ait toplam 330 firma imalat sanayiinde faaliyet göstermektedir. Burada çalışanların sayısı 51115 dir (1).

1981 yılında cari fiyatlarla 604.856.426.278 TL. olan Kocaeli imalat sanayi üretimi 1982 yılında 951.081.140.447 TL.ye ulaşmıştır.

Genel olarak Türkiye'nin bütün sektörlerinde 5.993.646 Milyon TL. olan 1982 yılı toplam üretiminde Kocaeli üretiminin oranı Tablo 1'de görüleceği üzere yüzde 15.9' dir (2):

TABLO:1

Kocaeli Bölgesi Genel Üretimi ve Türkiye Üretimine Oranı

| Yıllar | Kocaeli İmalat Sanayi Üretimi (x) | Türkiye İmalat Sanayi Üretimi | Kocaeli İmalat Sanayi Türkiye Üretimi içindeki Yeri (%) |
|--------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1978   | 81.8                              | 715.9                         | 11.4                                                    |
| 1979   | 143.7                             | 1.421.5                       | 10.1                                                    |
| 1980   | 389.5                             | 2.816.9                       | 13.8                                                    |
| 1981   | 604.8                             | 4.148.5                       | 14.5                                                    |
| 1982   | 951.1                             | 5.993.6                       | 15.9                                                    |

(x): (Milyar TL).

(1) Daha Geniş Bilgi için bkz: Kocaeli Ekonomisi. 1983, Kocaeli Ticaret ve Sanayi Odası Yayını, Kocaeli 1983.

(2) a.e., s.76.



Kocaeli imalat sanayinin kendi içerisindeki bileşimi ise şöyledir (3):

TABLO: 2

Kocaeli Bölgesi İmalat Sektörü Üretiminin Kendi İçerisindeki Birleşimi ve Türkiye Üretimine Oranı (1982 yılı)

| SEKTÖRLER                                                     | TÜRKİYE ÜRETİMİ   | KOCAELİ ÜRETİMİ | Kocaeli Üretiminin Türkiye Üretimi İçindeki Payı |
|---------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|--------------------------------------------------|
| Genellikle Tüketim Malı Üreten Sanayiler                      | 2.915.045.000.000 | 28.210.812.228  | 0.97                                             |
| Gıda-İçki-Tütün San.                                          | 2.362.322.000.000 | 8.425.772.926   | 0.36                                             |
| Dokuma ve Deri San.                                           | 552.723.000.000   | 19.785.039.302  | 3.58                                             |
| Genellikle Ara Malı Üreten Sanayiler                          | 2.311.122.000.000 | 819.546.825.920 | 35.46                                            |
| Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi                              | 172.730.000.000   | 2.397.709.369.  | 1.39                                             |
| Kağıt ve Kağıt Ürünleri Basın sanayi                          | 116.445.000.000   | 25.984.209.933  | 22.31                                            |
| Kimya Sanayi                                                  | 1.632.676.000.000 | 669.693.272.173 | 41.02                                            |
| Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi                                  | 95.589.000.000    | 30.538.494.251  | 31.95                                            |
| Metal Ana Sanayi                                              | 293.672.000.000   | 90.933.140.194  | 30.96                                            |
| Genellikle Yatırım ve Dayanıklı Tüketim Malı Üreten Sanayiler | 615.670.000.000   | 103.323.505.299 | 16.78                                            |
| Metal Eşya Sanayi                                             | 141.863.000.000.  | 43.341.927.793  | 29.55                                            |
| Makina Sanayi                                                 | 170.012.000.000   | 4.335.509.458   | 2.55                                             |
| Elektrikli Makina alet ve Cihazları Sanayi                    | 91.938.000.000    | 31.681.613.507  | 34.46                                            |
| Taşıt Araçları Sanayi                                         | 211.857.000.000   | 23.964.454.541  | 11.31                                            |
| Toplam                                                        | 5.993.646.000.000 | 951.081.143.447 | 15.9                                             |

Tablo incelendiğinde, Türkiye genelinde Kocaeli Bölgesinin payı genellikle tüketim malı üreten sanayilerde % 0.97 ile düşük bir seviyede bulunmasına rağmen, genellikle ara malı üreten sanayilerde % 35.46, yatırım

(3) Kocaeli Ekonomisi 1938, s.76.



ve tüketim malı üreten sanayilerde ise % 16.78 civarında olduğu görülür.

Toplam ortalama rakam ise imalat sektöründe 1982 yılı itibariyle % 53.21 olmakta ve bu nisbet bölgenin Türkiye genelindeki payının ne kadar yüksek olduğunu açıkça göstermektedir (4).

Çalışmanın uygulama bölümünde 1982 yılı cirolarına göre Türkiye'nin 500 büyük firması arasında Kocaeli bölgesinden 54 firma yer almaktadır. Burada alt kademe işgörenlerinin eğitimi faaliyetleri ile ilgilenilmiş, bunun için işçi, işveren ve sendikalarla irtibat kurulmuştur.

Bu sahada araştırma yapmanın ana gayelerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren imalat sanayi kuruluşlarında, bunlarda istihdam edilen alt kademe işgörenleriyle ilgili işçi kuruluşu olan sendikaların hizmet-içi eğitim konusunda neler yaptıklarını, bu konudaki karar ve eğilimlerinin nelerden ibaret olduğunu belirlemek,
- 5.Mayıs.1983 tarihinde kabul edilen 2821 ve 2822 sayılı kanunlarda yer alan işçi eğitimiyle ilgili hükümlerin işverenler, işgörenler ve sendikalarca nasıl karşılandığını tespit etmek,
- Alt kademe işgörenlerinin yetiştirilme usulleri ve bu usüllerde uygulanan öğretim tekniklerinin neler olduğunu anlamak,
- Eğitim faaliyetinde ilmi metodlara ne derece yer verildiğini ve gelecekte ne şekilde olması gerektiğini tesbit etmek,
- Hizmet-içi eğitimin verimlilik artışı, iş kazalarının azalışı, iş barışının sağlanması, işçi-işveren ilişkilerinin gelişmesine katkılarının neler olduğunu belirlemek,
- İşçi eğitiminin 3457 sayılı kanundan doğan bir mecburiyet mi yoksa gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek açısından bir ihtiyaç mı olduğunu tahki etmek.

Kısaca eğitim konusundaki araştırmayla iktisadi gelişmede eğitimin yeri ve rolü ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

(4) Nitekim bölgenin her geçen gün artan payının % rakamları yıllara göre şu şekildedir.

|              | 1978  | 1979  | 1980  | 1981  | 1982  |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Tüketim Malı | 0.89  | 0.72  | 0.77  | 0.86  | 0.97  |
| Ara Malı     | 23.48 | 21.44 | 28.44 | 32.94 | 35.46 |
| Yatırım Malı | 11.40 | 8.86  | 11.06 | 12.68 | 16.78 |
| Toplam       | 35.77 | 31.02 | 40.27 | 46.48 | 52.21 |



## 2- Yöntemi

## a- Örnek Seçimi

Bölge imalat sanayinde eğitim faaliyetlerinin durumunun tespitinde özellikle "gözlem" "mülakat" ve "anket" yöntemleri kullanılmıştır. İlk ikisi bilhassa üçüncüsüyle desteklenmiş ve bu sayede daha geniş kitle ve sahaya hitabedebilme imkanı sağlanmıştır.

Birbirini destekler mahiyette üç tip anket uygulanmıştır. Bunlardan birincisini, sanayi odalarına kayıtlı ve 1982 yılı itibariyle satış tutarları (ciroları) bakımından 500 büyük firma arasına giren ve Kocaeli-Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 57 firma oluşturmaktadır. Ancak bunlardan anket uygulamasına 5 tanesi cevap vermemiş bölgede faaliyet gösteren fakat ciro bakımından iki firma "büyük" kategorisine girmemekle beraber "orman ürünleri ve mobilya sanayi"ini temsilen anket kapsamına dahil edilerek toplam işletme sayısı 54'e ulaşmıştır (5).

Bu firmalar aynı zamanda 3457 sayılı kanun kapsamına girmekte olup, eğitim çalışmalarının diğer bütün sanayi firmalarına örnek olacağı varsayılmış, bu tür faaliyetlerdeki her türlü gelişme ve değişimin verim ve verimlilik üzerine mutlaka tesir edeceği kabul edilmiştir.

İkincisini Kocaeli Bölge Çalışma Müdürlüğüne kayıtlı 71 sendika şubesinden yalnızca imalat sanayindeki iş kollarına ait 11 sendikadan anket uygulamasına cevap veren 7 si teşkil etmektedir (6).

Üçüncüsünü ise yukarıda bahsi geçen 54 firmada çalışan 51502 işgören meydana getirmektedir. Bunların % 1 civarındaki kısmı, tesadüfî örnekleme yöntemine göre sadece alt kademede çalışanlar arasından seçilmiştir (7).

Böylece, toplam popülasyonu en iyi şekilde temsil edecek üç gruba ait anketler objektif bir bakışla analiz edilme durumuna kavuşturulmuştur.

## 12- İşletmeler Açısından

- 
- (5) *İstanbul Sanayi Odası Dergisi, İstanbul 1982, Yıl 17, S.198, s.5-33. İle, Kocaeli Ekonomisi, Kocaeli Tic.ve San.Odası Yayını. İzmit, 3 Ekim 1983, Yıl 2, S.13'de bulunan bu firmalar Ek-I'de görülmektedir.*  
 (6) *Sendikalar Ek-II'de görülmektedir.*  
 (7) *İşgörenler Ek-III'de görülmektedir.*



## b- Verilerin Toplanması

Kocaeli Bölgesine ait bu çalışmada işletmelere ait anketler yukarıda belirtildiği gibi bir iki istisnası ile bütün "Büyük" firmaları hedef almaktadır. Burada bir seçme söz konusu değildir. Bunların hepsi bizzat ziyaret edilerek (8) sorumlu üst yöneticilere anketler verilmiş bir kısmı yine elde bir kısmı da posta ile geri alınmıştır.

İşgörenlere ait anketlerin dağıtılması ve toplanmasında ise iki usul kullanılmış, ulaştırılması zor ve vakit alıcı yerler için postadan faydalanılmış diğer yerler için "yüzyüze" metodu uygulanmıştır.

Postayla göndermede özellikle nezaretçi ve ustabaşılardan istifade edilmiş, onlara gönderilen anketlerin kendi maiyetine dağıtılması rica edilmiştir. Yüzyüze'de daha tarafsız bir yoldan bizzat çalışanlara anketlerin elden verilmesi sağlanmıştır.

Burada bilhassa dikkat edilen husus, verilen cevapların gizliliğine olan itimadın geniş ölçüde temin edilmiş olmasıdır. Bunun için araştırma boyunca özel gayret sarfedilmiş, isim ve ünvanların saklı tutulmasına özen gösterilmiştir.

## c- Soruların Niteliği

Bölgedeki hizmet-içi eğitim faaliyetlerinin işletmeler, sendikalar ve işgörenler açısından incelenmesinde elde edilen sonuçların sağlıklı olabilmesi için öncelikle belli sayıda ve kapsamlı soruların sorulması gerekeceği tabiidir. Ayrıca soruların dizayn edilmesi başlı başına bir problemdir. Verilerin güvenilir kaynaklardan ve usulüne uygun olarak alınmasıyla tereddütlere yer kalmayacak objektif değerlendirmeye imkan sağlanacaktır.

Burada her gruba ait sorular için özel düzenlemeler yapılmıştır.

### aa- İşletmeler Açısından

İşletmelere anketörler aracılığıyla ulaştırdığımız anket formu 35 soru ve dört kısımdan oluşmaktadır (9).

(8) Araştırmacı işletmelere, sendikalara ve işgörenlere bizzat kendisi gittiği gibi, bu iş için yetiştirdiği anketörleri de kullanmış Kocaeli Meslek Yüksek Okulu I-II sınıf öğrencilerinden 17 kişiyi bu işle görevlendirmiştir.

(9) İşletmeler ait sorular, Ek-IV 'de yer almaktadır.



Birinci kısım "işletme hakkında genel bilgiler" başlığını taşıyan 8 sorudan ibaret olup işletmenin adını, ürettiği ürün veya ürünleri, sermayesini, çalışan yönetici ve işgören sayısının ne olduğunu anlamaya ve işletmeyi genel olarak tanımaya yöneliktir.

İkinci kısım "formu dolduran yönetici ve çalıştığı bölüm" başlığı altında 3 sorudan meydana gelmekte, formu dolduran yöneticiyi ve çalıştığı bölümü tanıma amacını taşımaktadır.

Üçüncü kısım "işletmenin hizmet-içi eğitimine ilişkin sorular" başlıklıdır. Bu kısımda toplam 21 soru yardımıyla işletmenin eğitim faaliyetleri, ihtiyaçları ve usulleri ile öğretim teknikleri, mevcut ve gelecekteki durum itibarıyla değerlendirmeye çalışılmıştır.

Dördüncü kısımda ise, işletmenin hizmet-içi eğitim faaliyetlerinde sendika ile olan ilişkilerinin tespiti için 3 soru sorulmuştur.

bb- Sendikalar Açısından

Bölgede imalat sanayiinde yer alan sendikaların hizmet-içi eğitim faaliyetlerini incelemek, görüşlerini almak üzere gönderilen anket formları iki kısımdan müteşekkil olup 30 soruyu kapsamaktadır (10).

Birinci kısımda sendikayı tanıma, üye sayısını ve faaliyet gösterdiği iş kolunu tespit gayesi ile 8 soru sorulmuştur.

İkinci kısımda ise sendikaların eğitim ve sosyal faaliyetlerini öğrenme maksadıyla 22 soru hazırlanmıştır. Böylece sendika üyelerinin eğitim ihtiyaçları, eğitim harcaması yapılıp yapılmadığı, eğitimi hangi türde ve teknikle gerçekleştirmek istedikleri, eğitim zamanı bunun yer, tür ve zaman bakımından işletmeyle beraber yürütülmesine ihtiyaç duyulup duyulmadığı, ihtiyaç duyuluyor ise, hangi oranda işbirliği yapıldığı, toplu sözleşmelerde eğitimle ilgili olarak hangi hükümleri koydukları, daha geniş planda, sosyal faaliyetlerinin neler olduğu gibi konuların, açıklığa kavuşturulması istenmiştir. Burada eğitim hizmetlerinde sendikalarında taraf olduğu varsayımından hareket edilmiş ve bunun araştırması yapılmıştır.

(10) Sendikalara ait Sorular Ek-V'de yer almaktadır.



cc- İlgörenler açısından

İlgörenlere ulaştırılan anketler 30 soru ve iki kısımdan ibarettir(11). 16 soruluk birinci kısım "anketi cevaplayan işgörene ilişkin genel sorular" başlığı altında işgörenlerin yaş, eğitim, sosyal menşe, halen yaptıkları işe karşı merak, kabiliyet vb. gibi şahsi durumlarını tesbite yönelmiştir.

Buradaki ana gaye anketi cevaplayan işgöreni genel olarak tanımak, ilgisini tespit ve aldığı eğitimle verimi arasındaki irtibatı tayin etmektir.

14 soruluk ikinci kısım "hizmet-içi eğitime ilişkin genel sorular" başlığı altında işletme yöneticilerine sorulan sorularla paralellik, arzetmekte ve belli konularda birbirlerini kontrol ve tamamlar nitelik taşıyıp taşımadığı maksadını gütmektedir.

Eğitim ihtiyacı, türü, kimler tarafından verilmesi gerektiği, sendikaların eğitim faaliyetlerine katkıları, hizmet-içi eğitime tabi tutulan işgörenlerin eğitim sonrası beklentileri ve kendilerinde ne gibi değişiklikler olduğu v.b. gibi hususların tespitine böylece ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır.

## B- BÖLGEDE YER ALAN İMALAT SEKTÖRÜNDE TARAFLARIN DURUMU

### 1- Araştırma Konusu İşletmeler

#### a- Büyüklük Derecelerine Göre İşletmeler

Halihazırdaki sınıf durumu belli olan Kocaeli Bölgesinde, imalat sektörüne ait araştırmaya tabi tutulan 54 işletmenin faaliyet konularına göre dağılımı Tablo: 3'te görülmekte olup, bunlar 11 alt kademeye ayrılmaktadır.

Bunların yapıları bakımından hangi büyüklük derecesinde olduğunu anlamakta fayda vardır.

(11) İşgörenlere ait sorular Ek-VI'da yer almaktadır.



## Faaliyet Konularına Göre Dağılım (11 Alt Kademelik)

| Konusu                                         | İşletme sayısı | %     |
|------------------------------------------------|----------------|-------|
| -Genellikle Tüketim Malı Üreten Sanayiler      | 5              | 9.5   |
| Gıda İçki Tütün Sanayi                         | 2              | 4.0   |
| Dokuma ve Deri                                 | 3              | 5.5   |
| -Genellikle Ara Malı Üreten Sanayiler          | 32             | 59.0  |
| Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi               | 2              | 4.0   |
| Kağıt ve Kağıt Ürünleri Basım Sanayi           | 4              | 7.0   |
| Kimya Sanayi                                   | 19             | 35.0  |
| Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi                   | 7              | 13.0  |
| -Yatırım ve Dayanıklı Tüketim Malı Üreten San. | 17             | 31.5  |
| Metal Ana Sanayi                               | 6              | 11.0  |
| Makina Sanayi                                  | 3              | 5.5   |
| Metal Eşya Sanayi                              | 3              | 5.5   |
| Elektrik Makina Alet ve Cihaz Sanayi           | 2              | 4.0   |
| Taşıt Araçları Sanayi                          | 3              | 5.5   |
| Toplam                                         | 54             | 100.0 |

Bu tip "sınıflandırma"da kullanılacak önemli kantitatif bir kıstas yıllık ciro seviyesi, daha uygun ifadeyle, Milli Ekonomiye verdiği ilave değerdir. Nitekim yukarıda "yöntem bahsinde belirtildiği şekilde başlangıçta seçilen 54 işletme (bir kaç istisnasıyla) ciro itibarıyla "Büyük Firma" arasına girmektedir. Lakin eldeki çalışma başka büyüklük kıstaslarını da kullanmıştır.

Bahsi geçen kıstaslar arasında işgörenler sayısı, ana sermaye, muharrik güç, tatbik olunan teknoloji, tüketilen enerji, ücretler, vardiya sayısı, vs. bulunur. Bunlar şüphesiz işletmelerin ağırlığını ölçmede kullanılabilecek kıstaslardır, lakin tek başlarına Büyük, Orta ve Küçük seviye sınırı belirlemede yeterli olamamaktadırlar (12)

(12) Mesela; eğer tek başına "sanayi" kıstası kullanılsaydı Araştırma Kapsamına giren işletmelerin büyüklükleri şöyle olacaktır:

| Sermaye Miktarı             | Sayı | % | Büyüklük Derecesi |
|-----------------------------|------|---|-------------------|
| 100 Milyona Kadar           | 15   |   | Küçük             |
| 101 Milyon - 1 Milyar Arası | 23   |   | Orta              |
| 1 Milyar ve Yukarısı        | 7    |   | Büyük             |
| Cevapsız                    | 9    |   | -                 |
| Toplam                      | 54   |   | -                 |



Fransa'daki en büyük sınıai ve ticari şirketlerle alakalı olarak Fransız Devlet İstatistik Enstitüsü (INSEE) nin 1966 da yaptığı bir sıralamada kıstas olarak ciro ve sermaye değil "işgören" sayısı kullanılmıştır. Kaba bir tasnife 50 den daha az işçi çalıştıracığı kuruluşlar Küçük İşletme, 51-500 arası, "Orta", 500 den çok işçi çalıştıranlarda "büyük" kategorisine sokulmaktadır (13).

Buna benzer tarzda Türkiye'de de ticaret, hizmet, ulaştırma sektörleri haricinde yalnız imalat sektörü için aynı kıstas kullanılabilir. Önce ciro kıstasına göre seçilen 54 "Büyük Firma" kendi içinde ayrıca çalışanlar sayısına nazaran ayırma tabi tutulabilir. Bu suretle, bölgede araştırmaya konu olan işletmelerin işçi çalıştırma durumları, şöyle olmaktadır:

TABLO: 4

Çalışanların Miktarına Göre İşletmelerin Büyüklük Derecesi

| İşgören Sayısı | Yönetici ve Uzman Personel Miktarına Göre |     | İşgören Miktarına Göre |       | Büyüklük Derecesi |
|----------------|-------------------------------------------|-----|------------------------|-------|-------------------|
|                | Sayı                                      | %   | Sayı                   | %     |                   |
| 1-50 kişi      | 32                                        | 59  | 3                      | 5.5   | Küçük işletme     |
| 51-500 kişi    | 20                                        | 37  | 36                     | 67.0  | Orta işletme      |
| 500 den fazla  | 2                                         | 4   | 15                     | 27.5  | Büyük işletme     |
| Toplam         | 54                                        | 100 | 54                     | 100.0 |                   |

Bugünkü enflasyonist ortamda firmaların devamlı şekilde sermaye yükselttikleri nazarı itibare alındığı, ve hatta nice "Büyük" bilinen işletmenin halen düşük sermayeye sahip olduğu gözlemlendiği taktirde sermaye kıstasının büyüklük tesbitinde kullanılmasının mahzurlu olduğu ortaya çıkmaktadır.

- (13) S. Adalı, Küçük İşletmelerde Yönetim, A.Ü. İşletme Fakültesi Müh. Seminerine sunulan tebliği, Kasım 1974, s.1-2 den: P.Schill: L'Entreprise Mayenne et le Management, Entr.Mod. d'Ed. Paris 1968, s.18'den, L'INSEE-Volume 1- 68.

Halbuki, DİE tarafından Türkiye çapında yapılan imalat sanayi anketlerinde aynı "işgören" kıstası alınmasına rağmen, sayı tamamen düşük tutulmuş, 5 işçiden fazlasını çalıştıran işyerleri "Büyük", azını çalıştıran işyerleri ise "Küçük" kategorisine sokulmuştur. Bunun yanıltıcı olabileceği dikkatleri çekmektedir.



Tablodan görüldüğü gibi, Kocaeli Bölgesi İmalat Sanayinde çalışan firmaların çoğunluğu % 67'lik bir oranla "Orta işletme" kategorisinde bulunmaktadır. Ancak % 27.5 luk bir oranla "Büyük işletme"ler önemli yer işgal etmektedir. "Küçük işletme"ler % 5.5 oranı ile hayli az sayıdadır. İşgören dışındaki yönetici ve uzman personel sayısının aynı kesinlikte bir büyüklük derecesi göstermediği anlaşılmaktadır.

#### b- Eğitim Teşkilatları

##### aa- Eğitim Birimleri

Sözü geçen işletmelerin ne gibi eğitim faaliyetinde bulunduklarını anlamak için öncelikle eğitim birimi yapılarını bilmek lazımdır. Aşağıdaki iki tablo konuya açıklık getirecek mahiyettedir.

TABLO: 5

İşyerlerinde Çalışan İşçi Sayısı

|                                               | Sayı  | %     |
|-----------------------------------------------|-------|-------|
| Eğitim teşkilatlı olan yerlerde çalışanlar    | 22620 | 74.8  |
| Eğitim teşkilatlı olmayan yerlerde çalışanlar | 7612  | 25.2  |
| Toplam                                        | 30232 | 100.0 |

TABLO: 6

Büyüklük Durumlarına Göre Eğitim Teşkilatına Sahip İşletmeler

| İşletmeler   | Eğitim Teşkilatı Var |     | Eğitim Teşkilatı Yok |    | Toplam |       |
|--------------|----------------------|-----|----------------------|----|--------|-------|
|              | Sayı                 | %   | Sayı                 | %  | Sayı   | %     |
| Küçük        | 3                    | 100 | -                    | -  | 3      | 5.5   |
| Orta         | 18                   | 50  | 18                   | 50 | 36     | 67.0  |
| Büyük        | 12                   | 80  | 3                    | 20 | 15     | 27.5  |
| Genel Toplam | 33                   | 61  | 21                   | 39 | 54     | 100.0 |

Tablolardan görüldüğü gibi, bir kere, eğitim teşkilatının bulunduğu işletmelerde çalışan işgören sayısı büyük miktardadır (% 74.8). Buna paralel olarak, eğitim teşkilatı olan işletme sayısı da hayli fazla miktardadır (% 61). Enterasan olan husus, eğitim teşkilatı bulunan işletmelerin



büyüklik derecesidir. Küçük işletmelerin hepsinde eğitim birimi mevcuttur. Orta işletmelerin ancak yarısında vardır. Büyük işletmelerin ise % 80 inde bulunmaktadır.

Buradan çıkan sonuç, küçük ve büyük işletmelerin, ayrı ayrı sebeplerden olmak üzere (birinciler rekabet edebilmek ve ayakta kalabilmek, ikinciler büyüklüklerinin verdiği mecburiyetten dolayı) eğitim birimi kurma hususunda orta işletmelere nazaran daha ciddi tutum içinde bulunmalarıdır. Ancak birimi kurmak ile onu gereği şekilde işletmenin ayrı manaya gelmiyeceği tabiidir.

#### bb- Eğitim Görevlileri

Eğitim biriminin mevcut olduğu 33 işletmede görevli personel ünvanları ve miktarı dökümü aşağıdaki tabloda görülmektedir.

TABLO: 7

Eğitim Birimlerinde Görevli Personel Dağılımı

| Ünvanları | Sayısı | %     |
|-----------|--------|-------|
| Müdür     | 30     | 19.5  |
| Şef       | 30     | 19.5  |
| Eğitmen   | 65     | 42.2  |
| Uzman     | 14.    | 9.1   |
| Memur     | 13     | 8.4   |
| Sekreter  | 2      | 1.3   |
| Toplam    | 154    | 100.0 |

Açık olarak görüldüğü üzere, işletmelerde eğitim faaliyetleri büyük ölçüde eğitmenlerce yürütülmektedir. İlk üç kategorinin toplamı % 81.6 iken, alt kademede fazla memur bulundurulmadığı anlaşılmaktadır.

Yukarıdaki tablonun işletme büyüklüğüne göre tasnifi ise şu değişik, Şekil 8'deki şekli vermektedir.

Anlaşıldığına göre her kategoride, eğitim birimi olup ta eğitim görevlisi ve dolayısıyla eğitim faaliyeti bulunmayan 1'er işletme vardır. Öte yandan işçi sayısına göre bilhassa Büyük işletmelerde Ortaya nazaran



TABLO: 8

İşletme Büyüklüklerine Göre Eğitim Birimlerinde Görevli  
Personel Miktarı

| Görevli<br>Personel<br>Miktarı | Küçük İşletme<br>Sayısı | Orta İşletme<br>Sayısı | Büyük İşletme<br>Sayısı | Toplam<br>İşletme<br>Sayısı |
|--------------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| 1 Olan                         | 2                       | 5                      | 1                       | 8                           |
| 2 "                            | -                       | 1                      | 3                       | 4                           |
| 3 "                            | -                       | 2                      | 2                       | 4                           |
| 4 "                            | -                       | 1                      | 1                       | 2                           |
| 5 "                            | -                       | 2                      | 2                       | 4                           |
| 6 "                            | -                       | -                      | -                       | -                           |
| 7 "                            | -                       | 1                      | -                       | 1                           |
| 8 "                            | -                       | -                      | -                       | -                           |
| 9 "                            | -                       | 1                      | -                       | 1                           |
| 10 "                           | -                       | -                      | -                       | -                           |
| 11 "                           | -                       | 1                      | -                       | 1                           |
| 12 "                           | -                       | -                      | 1                       | 1                           |
| 13 "                           | -                       | -                      | -                       | -                           |
| 14 "                           | -                       | 1                      | -                       | 1                           |
| 15 "                           | -                       | 2                      | 1                       | 3                           |
| Hiç olmayan                    | 1                       | 1                      | 1                       | 3                           |
| Top.İşl.Sayısı                 | 3                       | 18                     | 12                      | 33                          |
| Top.Per.Sayısı                 | 2                       | 98                     | 54                      | 154                         |

eğitim görevlisi miktarı düşük, ama zaten her ikisinde de mutlak olarak azdır.

Eğitim birimi mevcut olanlar itibariyle, 1 Küçük işletmeye düşen eğitim görevlisi 0.7 kişi iken bu rakam 1 Orta işletme için 5.4 kişi, 1 Büyük işletme için ise 4,5 kişi olmaktadır. Bu rakamlar çalışan işgören sayısına bölünürse çok daha düşük sonuçlar alınacaktır.

Böylece biraz evvel ifade edilen husus doğrulanmakta, bünyesinde her eğitim birimi bulunduran işletmenin muhakkak ciddi hizmet-içi eğitimine girişeceği zannedilmemelidir. Bu birimlerde hiç personel vazifelendirilmediği gibi, vazifelendirilenlerde çoğunlukla az sayıda olduğundan herhalde tesirli iş göremeyecekler veya daha başka görevlerle meşgul olacaklardır.



## 2- Araştırma Konusu Sendikalar

### a- Yapıları

Kocaeli Sanayi Bölgesinde 71 sendika şubesinin mevcut olduğu, bunlardan işkollarına göre seçilen 11 sendikanın hizmet-içi eğitim alanındaki görüşlerini almak üzere girilen anket çalışmasına 7 tanesinden cevap geldiği görülmüştür (14). Tamamı Türk-İş konfederasyonuna bağlı sendikaların 4 üniün genel merkezi Ankara'da 2 si İzmitte, 1 ise İstanbul'da bulunmakta, şubeler idarecilerini mahallinde seçmektedirler. Böylelikle şube sendikalar bir yandan kendi üyelerine, diğer yandan merkeze karşı sorumlu olmaktadır.

### b- Eğitim Teşkilatları

Bölgedeki sendikaların müstakil eğitim faaliyetleri konusunda zayıf olduğu, eğitimin genel merkezce yaptırıldığını söyleyen 4 sendikadan ileri gelmektedir. 1'i ise Kocaeli şubesi olarak % 5 oranında masraf yaptığını ve bu işi tek başına da yürüttüğünü ifade etmektedir. Böylece ortaya "eğitimi isteme" ile "eğitimi fiilen yaptırma"nın genel olarak zıt olduğu gerçeği çıkmaktadır. "İsteme" ve "uygulama"nın çoğu zaman birbirini takip etmediği anlaşılmaktadır.

0 halde eğitim faaliyetleri sendikaların "az önem verdikleri iş" olmaktadır. Nitekim, bunu destekler mahiyette sorulan bir soruya karşılık alınan cevapta, son 5 yılda, eğitimi müstakil olarak yaptırdığını söyleyen sendikanın 4 seansta 1400, merkezi İzmit'te bulunan 1 sendikanın ise 5 den fazla seansta ortalama 7700 kişiyi eğitime tabi tuttuğu anlaşılmaktadır, bu ikisinin 5 sendikanın toplam üye sayısının % 4 üne tekabül ettiği görülmektedir. Zaten "Eğitim faaliyetlerinde işletmelerde işbirliği yapıyor musunuz?" sorusu karşılığında 4 sendika "evet" dediğine göre, bu durum bir defa daha teyit edilmekte, sendikaların işletmelerle "Şu veya bu şekilde" ortak çalışma yaptığı anlaşılmaktadır. Bu ortak çalışmanın esasını maddi yardım, eğitici eleman yardımcı, yer ve araç temini teşkil etmektedir.

(14) Bunların üye sayıları şöyledir (1984 Ocak ayı itibariyle)

|                           |               |
|---------------------------|---------------|
| - Türk Metal Sendikası    | (1700 üyeli)  |
| - Teksif sendikası        | 600 üyeli)    |
| - Tek Gıda-İş Sendikası   | (6582 üyeli)  |
| - Harp-İş Sendikası       | (5900 üyeli)  |
| - Selüloz-İş Sendikası    | (11500 üyeli) |
| - Çimse-İş Sendikası      | (1550 üyeli)  |
| - Belediye - İş Sendikası | (2400 üyeli)  |
| Toplam                    | 30232 üyeli   |



Burada hayli enteresan olan bir durum, yukarıda eğitimin genel merkezce yaptırıldığını söyleyen (en az üyeli) 1 sendikanın eğitim konusunda üst kuruluşlardan "hiç yardım görmediği" ifadesidir ki bundan bu dalda çalışanlara hiç hizmet-içi eğitim verilmediği anlamı çıkmaktadır.

Nitekim bu da dahil olmak üzere 2 sendika son yaptıkları toplu sözleşmeye mesleki eğitimle ilgili hiç bir istek koymadıklarını açıkça ifade etmişlerdir. Yine aynı 2 sendika işçi eğitimini "Devlet"e düşen bir görev olarak gördüklerini beyan etmektedir. Diğer 3 ünde toplu sözleşmede mesleki eğitim yapılması istediğini işverenlerin olumlu karşıladığı ortaya konmakta ve eğitimin sendika ve işletmelere ait vazife olduğu söylenmektedir.

Demek ki eğitim konusunda müşterek bir şuur ve anlayış halen tam olarak teşekkül etmiş değildir.

Öte yandan bu açıklarını kapatmak için sendikalar çeşitli dayanışma faaliyetlerine girmişlerdir. Sendikaların sosyal faaliyetleri üyeleri arasındaki dayanışma teminine yöneliktir. Bunun en çok görülen şekilleri yapı ve tüketim kooperatifleri, kamp ve dinlenme yerleri gibi sosyal tesisler, emeklilere ait tesislerdir. Kocaeli bölgesindeki sendikaların bu tür sahiplikleri sınırlıdır henüz gelişme döneminde. Gerçekten sendikal, genel ve mesleki sahada eğitimin yeterli seviyeyi bulamayısıyla sosyal imkanların eksikliği birbirlerini mantıken desteklemekte, her halde, birindeki ilerlemenin diğerinde de gelişme meydana getireceğine bir delil olmaktadır.

### 3- Araştırma Konusu İşgörenler

#### a- Şahsi Özellikleri

Araştırma kapsamı içinde olup bölge imalatında faal olarak çalışan işgörenlerin 1983 Aralığına göre değişik yaş, doğum yeri, medeni hal, çocuk sayısı, sosyal manşe, serbest zaman ve eğitim faaliyetleri kategorilerine girdikleri görülmektedir. Yaşın kıstas olarak alındığı kategorik münasebetleri Tablo 9'da verilmiştir.







Tablonun A kısmından görüldüğü üzere tesadüfi örnekleme metoduna göre anket uygulaması yapılmış 500 işçinin hemen hemen yarısı (% 49.4) 31-40 yaş grubuna girmektedir. 20 yaşından küçük ve 60 yaşından büyüklerin toplamı ancak % 2 miktarındadır. 21-30 yaş grubu ise % 30.4 civarındadır.

Buradan, görüşlerine müracaat edilen kesimin aktif nüfusun bizzat tecrübeli kısmını teşkil ettiği anlaşılmakta, ayrıca bölgenin genç ağırlıklı orta yaş grubunu tercih etmesiyle, yaptığı imalata uygun faal bir emek gücünü kullandığı ortaya çıkmaktadır.

Tablonun B kısmında çalışanların medeni hallarenı göre dağılımı yapılmış, buradan:

- Evlilerin bekarlardan fazla olduğu (431 kişiye karşılık 69 kişi yani % 86'ya % 14),
- 51 yaşından sonra hiç bekar işçi bulunmadığı,
- 20 den küçük yaşta olanların tamamının bekar olduğu,
- Sonra mantıki bir sıra takip edilerek, en fazla bekarların 21-30, arasından 31-40, ve 41-50 gruplarında görüldüğü,
- Evlilerin en çok olduğu grubu ise gine 31-40 yaştakilerin teşkil ettiği,
- 21-30 yaş grubunda evlilerin bekarlardan iki misli olduğu, 31-40 ve yaş gruplarıyla beraber evlilerin % 97.2 yi bulduğu anlaşılmaktadır.







Tablonun A kısmında sadece evli olan 431 kişi nazara alınmış, buradan:

- 1-2 çocukluların çokluğu ve çok çocuklulardan fazla olduğu,
- Çocuksuz ve 5 den fazla çocukların aşağı yukarı aynı sayıda bulunduğu (30 ve 32 kişi),
- Çocuksuz kategorisini teşkil eden % 7 nin sadece (30 kişi) 21-30 ve 31-40 yaş grubunda yer aldığı,
- 1-2, 3-4 ve 5 den fazla çocukluların en fazla 31-40 yaş grubunda olduğu anlaşılmıştır.

Böylece hayatını ücrete bağliyan işgörenlerin büyük ekseriyetinin kalabalık nüfusa sahip olduğu, bunun da, geçim zorluğuna yol açtığı söylenebilir.

Tablonun B kısmında özel bir soruya alınan karşılıklar görölmektedir. İşgörenler ileride çocuklarının hangi işi yapmaları isteğini ifade ederken, aslında bir yandan şu anda içinde bulundukları statünün maddi ve moral tatmin derecesini belirtmekte,öte yandan kendi nazarlarında yine şu anda üstün gördükleri işi açıklamaktadırlar.

Buradan:

- Çocuklarının serbest meslek erbabı (doktor, avukat, tüccar, esnaf, müteahhit, vs.) olmasını isteyenlerin çoğunlukta olduğu (389 kişi, yani popülasyonun 4/5 i),
- Çocuğunun kendisi gibi işçi olmasını arzu edenlerin ise en düşük seviyede bulunduğu (18 kişi % 3,6) görölmektedir.

O halde, işgörenlerin şu andaki maddi ve moral durumlarından memnun oldukları varsayılsa bile, çocuklarının daha müreffeh şartlarda yaşamasını ve bunun içinde serbest iş yapmalarını istedikleri net olarak ortaya çıkmaktadır.



TABLO: 11

cc- Seyahat Durumu İlişkisi

|              | (A)<br>Seyahati Sevme |      |       |      | (B)<br>Seyahata Çıkma |      |       |      |        |      |      |      |          |      |    |      | Toplam |      |
|--------------|-----------------------|------|-------|------|-----------------------|------|-------|------|--------|------|------|------|----------|------|----|------|--------|------|
|              | Evet                  |      | Hayır |      | Sıkça                 |      | Bazen |      | Çok Az |      | Hiç  |      | Cevapsız |      |    |      |        |      |
|              | Sayı                  | %    | Sayı  | %    | Sayı                  | %    | Sayı  | %    | Sayı   | %    | Sayı | %    | Sayı     | %    |    |      |        |      |
|              | Sayı                  | %    | Sayı  | %    | Sayı                  | %    | Sayı  | %    | Sayı   | %    | Sayı | %    | Sayı     | %    |    |      |        |      |
| Yaş Grubu    |                       |      |       |      |                       |      |       |      |        |      |      |      |          |      |    |      |        |      |
| 20 den küçük | 9                     | 1.9  | -     | -    | 9                     | 1.8  | 1     | 3.4  | 3      | 1.9  | 3    | 1.3  | 2        | 2.7  | -  | 9    | 1.8    |      |
| 21-30        | 142                   | 31.0 | 10    | 23.8 | 152                   | 30.4 | 12    | 41.3 | 54     | 35.0 | 62   | 27.9 | 16       | 21.9 | 8  | 36.3 | 152    | 30.4 |
| 31-40        | 228                   | 49.7 | 19    | 45.2 | 247                   | 49.4 | 10    | 34.4 | 74     | 48.0 | 114  | 51.3 | 41       | 56.1 | 8  | 36.3 | 247    | 49.4 |
| 41-50        | 71                    | 15.5 | 9     | 21.4 | 80                    | 16   | 5     | 17.2 | 21     | 13.6 | 40   | 18.0 | 10       | 13.6 | 4  | 18.1 | 80     | 16   |
| 51-60        | 8                     | 1.7  | 3     | 7.1  | 11                    | 2.2  | 1     | 3.4  | 2      | 1.2  | 3    | 1.3  | 3        | 4.1  | 2  | 9.0  | 11     | 2.2  |
| 60 dan büyük | -                     | -    | 1     | 2.3  | 1                     | 0.2  | -     | -    | -      | -    | -    | -    | 1        | 1.3  | -  | -    | 1      | 0.2  |
| Genel Toplam | 458                   | 100  | 42    | 100  | 500                   | 100  | 29    | 100  | 154    | 100  | 222  | 100  | 73       | 100  | 22 | 100  | 500    | 100  |



Tablonun A kısmı seyahat etmeyi sevenlerin 458 kişi (% 84) olduğunu göstermektedir. Yukarıda, çocuklarının işçi olmamasını isteyenlerin çoğunluğu teşkil etmesine paralel tarzda seyahati sevenlerin de ekseriyette olması, görülen günlük işin yıpratıcı ve yorucu olduğuna delalet etmektedir.

B kısmındaki sevmeyle seyahate çıkma arasında bir paralellik bulunmayışı da bu fikri doğrular mahiyettedir. Büyük ihtimalle "vakit" ve "nakit" darlığından ya çok az (222 kişi), ya da bazen (155 kişi) seyahate çıkabilmektedir. Hiç seyahat etmeyenler 72 kişi, sık seyahat edenler ise 29 kişiden müteşekkildir.

Seyahat etmeyi 20 yaşından küçük olanların tamamı sevdiğini beyan ederken, bu rakam yaş ilerledikçe tedricen düşmekte (21-30) yaştaki 152 kişinin 142 si, 31-40 yaştaki 247 kişinin 229 u, 41-50 yaştaki 80 kişinin 71'i, 51-60 yaştaki 11 kişinin 8'i sevmekte) 61 yaşından büyük 1 kişi seyahati sevmediğini beyan etmektedir.

Sıkça seyahate çıkanlar arasında 21-30 yaş kategorisi çoğunlukta olup (% 41.37), hiç seyahat etmeyenler ise 31-40 yaştakilerdendir. (% 56,94) 61 yaşından büyük 1 kişi hiç seyahat etmemektedir.

Demek ki seyahati sevmek ve çıkmak aynı şey olmayıp, bunun yaş, medeni hal, cinsiyet, sosyal ilgiler ve gelir grubuna göre değişeceği tabiidir.

TABLO: 12

dd- Yaş ile Başka Çalışan ve Ev Sahipliği İlişkisi

|              | (A)<br>Ailede Başka Çalışan |      |      |      |        |      | (B)<br>Kirada oturan |      | Kendi evinde |      | Toplam |      |
|--------------|-----------------------------|------|------|------|--------|------|----------------------|------|--------------|------|--------|------|
|              | Var                         |      | Yok  |      | Toplam |      |                      |      |              |      |        |      |
| Yaş Grubu    | Sayı                        | %    | Sayı | %    | Sayı   | %    | Sayı                 | %    | Sayı         | %    | Sayı   | %    |
| 20 den Küçük | 6                           | 5.2  | 3    | 0.7  | 9      | 1.8  | 5                    | 1.9  | 4            | 1.6  | 9      | 1.8  |
| 21-30        | 45                          | 39.4 | 107  | 27.7 | 152    | 30.4 | 90                   | 35.2 | 62           | 25.3 | 152    | 30.4 |
| 31-40        | 46                          | 40.3 | 201  | 52.0 | 247    | 49.4 | 130                  | 50.9 | 117          | 47.7 | 247    | 49.4 |
| 41-50        | 13                          | 11.4 | 67   | 17.3 | 80     | 16   | 27                   | 10.5 | 53           | 21.6 | 80     | 16.0 |
| 51-60        | 3                           | 2.6  | 8    | 2.0  | 11     | 2.2  | 2                    | 0.7  | 9            | 3.6  | 11     | 2.2  |
| 60 dan bü.   | 1                           | 0.8  | -    | -    | 1      | 0.2  | 1                    | 0.3  | -            | -    | 1      | 0.2  |
| Gn.Toplam    | 114                         | 100  | 386  | 100  | 500    | 100  | 255                  | 100  | 245          | 100  | 500    | 100  |



Tablonun A kısmı ailede çalışanlar durumunu göstermektedir.

Buradan:

- Tek kişinin çalıştığı ailenin birden fazla kişinin çalıştığı aileden daha fazla (386 ya karşılık 114 kişi - % 77.2'ye % 22.8) olduğu,
- Birden fazla kişinin çalıştığı en geniş yaş grubunun 20 den az olduğu (% 50), 61 yaşından yukarıdaki bir kişinin aynı kategoriye girdiği,
- Birden fazla kişinin çalıştığı en dar yaş grubunun ise 31-40 ve sonra da 41-50 olduğu anlaşılmakla, özellikle bu iki orta yaş grubunun diğerlerinden daha zor maddi şartlar içinde bulunduğu belli olmaktadır. Çünkü son iki tabloda da en fazla çocuğa sahip ve seyahate en az çıkan grubun yine aynı kategori olduğu anlaşılmaktadır.

Tablonun B kısmı ev sahipliğine işaret etmektedir.

Buradan:

- Kirada ve kendi evinde oturanların aşağı yukarı aynı miktarda olduğu (225 kişiye karşılık 245 kişi) ve bu konuda en kalabalık grubu 31-40 yaştakilerin teşkil ettiği (kirada oturanların % 50.98'i, kendi evinde oturanların % 47.7 si),
- İlk üç yaş grubundakilerin son üç yaş grubundakilere nazaran daha fazla oranda kirada oturdukları (225 kişiye karşılık 30 kişi), % 88.
- Buna karşılık son üç yaş grubundakilerin ilk üç yaş grubundakilere nazaran daha az oranda kendi evinde oturdukları (12 ye karşılık 183 kişi), fakat kendi üçlü kategorileri içinde daha fazla oranda ev sahibi bulundukları anlaşılmaktadır (62 si kendi evinde, 30'u kirada).

Böylece, ilk üç yaş grubunda bulunanlardan kendi evinde oturmayan kesimin bütün popülasyon içinde en zor durumda bulunduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Bu suretle işgörenlerin şahsi özelliklerinin başında maddi sıkıntı ve yorgunluk gelmekte, bu itibarla orta yaşlı, evli, çok çocuklu ve kirada oturanların korunmaya en muhtaç kesim olduğu hakikati belirlemektedir. Bunlar hem en fazla çalışan hem de buna mukabil en zor şartlar içinde bulunan grup alınmaktadır.



### b- Mesleki Özellikler

Çalışanların şahsi özellikleri kadar, mesleki özelliklerinin bilinmesi, onların hangi mevki de en verimli istihdam edileceklerini kestirmek ve verim-eğitim ilişkisini anlamak bakımından büyük önem arz eder.

Bunun için "kıdem" kıstasına göre çeşitli veriler arasında ilişkilerin aranması gerekmektedir.

Tablonun A kısmı kıdem durumuna göre eğitim seviyesini göstermektedir.

Buradan işgörenlerin:

- En fazla ilkokul mezunu (209) kişi), en az okur-yazar (14 kişi) oldukları,
- Popülasyon içinde en yüksek seviyede bulunan 6-10 yıl kıdem grubunun (% 26.4), diğer kıdemlere nazaran orta, lise ve meslek lisesi mezuniyeti bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu manada, yeni neslin genel eğitim bakımından daha ileride olduğu ve bu temayülün gittikçe artacağı söylenebilir.

B kısmında vasıf durumu görülmektedir.

Buradan:

- Vasıfsızlık durumunun kıdem ile doğru orantılı olduğu, ilk işe giristen itibaren en az vasıfisteyen işlerle meşgul olduktan sonra, zamanla artan şekilde bir vasıf kazanıldığı,
- Vasıflı personelin en seçkinlerinin nezaretçiliğe seçildiği,
- Bütün personelden en fazla grubu, vasıflıların teşkil ettiği (206 kişi - % 41.2) nezaretçilerle beraber (42 kişi - % 8.4) % 50'yi (49,6) bulan bu grubun nitelikli durumunu devam ettirmesi için periyodik olarak eğitimden geçmesi lazım geldiği gibi vasıfsız ve yarı vasıflıların da sadece geçen yıllara oranla vasıflarında otomatik artış değil, buna ilave olarak, mutlaka bir hizmet içi eğitim gördükten sonra yükselmesinde büyük fayda olduğu, dolayısıyla hizmet içi, eğitim için Türk imalat sanayiinde büyük bir açıklık ve ihtiyaç bulunduğu anlaşılmaktadır.



TABLO: 13  
aa- Kıdem ile Eğitim ve Vasıf İlişkisi

| Em<br>umu | (A)<br>Eğitim Durumu |         |           |      |                  |       |        |      |          |     | (B)<br>Vasıf Durumu |      |         |      |           |      |        |      |     |      |    |      |     |      |
|-----------|----------------------|---------|-----------|------|------------------|-------|--------|------|----------|-----|---------------------|------|---------|------|-----------|------|--------|------|-----|------|----|------|-----|------|
|           | Okur<br>Yazar        | İlkokul | Orta Okul | Lise | Meslek<br>Lisesi | Diğer | Toplam |      | Vasıfsız |     | Y. Vasıflı          |      | Vasıflı |      | Nezaretçi |      | Toplam |      |     |      |    |      |     |      |
|           |                      |         |           |      |                  |       | Sayı   | %    | Sayı     | %   | Sayı                | %    | Sayı    | %    | Sayı      | %    |        |      |     |      |    |      |     |      |
|           |                      |         |           |      |                  |       |        |      |          |     |                     |      |         |      |           |      |        |      |     |      |    |      |     |      |
| 5         | 3                    | 21.4    | 42        | 20.0 | 19               | 20.0  | 12     | 23.5 | 23       | 23  | 7                   | 22.5 | 106     | 21.2 | 44        | 30.7 | 25     | 23.5 | 37  | 17.9 | -  | -    | 106 | 21.2 |
| 10        | 1                    | 7.1     | 40        | 19.1 | 30               | 31.5  | 25     | 49.0 | 29       | 29  | 7                   | 22.5 | 132     | 26.4 | 35        | 23.9 | 28     | 26.4 | 60  | 29.1 | 9  | 21.4 | 132 | 26.4 |
| 15        | 6                    | 42.8    | 57        | 27.2 | 22               | 23.1  | 7      | 13.7 | 26       | 26  | 7                   | 22.5 | 125     | 25   | 31        | 21.2 | 22     | 20.7 | 58  | 28.1 | 14 | 33.3 | 125 | 25   |
| 20        | 4                    | 28.5    | 44        | 21.0 | 15               | 15.7  | 4      | 7.8  | 11       | 11  | 5                   | 16.1 | 83      | 16.6 | 18        | 12.3 | 18     | 16.9 | 37  | 17.9 | 10 | 23.8 | 83  | 16.6 |
| den       | -                    | -       | 26        | 12.4 | 9                | 9.4   | 3      | 5.8  | 11       | 11  | 5                   | 16.1 | 54      | 10.8 | 18        | 12.3 | 13     | 12.2 | 14  | 6.7  | 9  | 21.4 | 54  | 10.8 |
| el<br>lam | 14                   | 100     | 209       | 100  | 95               | 100   | 51     | 100  | 100      | 100 | 31                  | 100  | 500     | 100  | 146       | 100  | 106    | 100  | 206 | 100  | 42 | 100  | 500 | 100  |



TABLO: 14

bb- Kıdem ile Kabiliyet ve İşe Karşı Merak İlişkisi

| Kıdem Durumu | (A)                                   |      |       |      |        |      | (B)    |      |                  |      |                   |      |               |      |                 |      |        |      |   |
|--------------|---------------------------------------|------|-------|------|--------|------|--------|------|------------------|------|-------------------|------|---------------|------|-----------------|------|--------|------|---|
|              | Görülen iş şahsi kabiliyetlerine Göre |      |       |      |        |      | İşini  |      |                  |      |                   |      |               |      |                 |      |        |      |   |
|              | Düşük                                 |      | Uygun |      | Yüksek |      | Toplam |      | Çok sevi-<br>yor |      | Kısmen<br>seviyor |      | Az<br>seviyor |      | Hiç<br>sevmiyor |      | Toplam |      |   |
| Sayı         | %                                     | Sayı | %     | Sayı | %      | Sayı | %      | Sayı | %                | Sayı | %                 | Sayı | %             | Sayı | %               | Sayı | %      | Sayı | % |
| 1-5 yıl      | 36                                    | 34.2 | 66    | 18.5 | 4      | 10   | 106    | 21.2 | 54               | 16.9 | 36                | 25   | 14            | 54   | 2               | 15.3 | 106    | 21.2 |   |
| 6-10         | 30                                    | 28.5 | 90    | 25.3 | 12     | 30   | 132    | 26.4 | 75               | 23.5 | 48                | 33.3 | 6             | 24   | 3               | 23   | 132    | 26.4 |   |
| 11-15        | 17                                    | 16.1 | 97    | 27.3 | 11     | 27.5 | 125    | 25   | 82               | 25.7 | 32                | 22.2 | 4             | 16   | 7               | 53.8 | 125    | 25.0 |   |
| 16-20        | 12                                    | 11.4 | 64    | 18.0 | 7      | 17.5 | 83     | 16.6 | 60               | 18.8 | 23                | 15.9 | -             | -    | -               | -    | 83     | 16.6 |   |
| 21 den çok   | 10                                    | 9.5  | 38    | 10.7 | 6      | 15   | 54     | 10.8 | 47               | 14.7 | 5                 | 3.4  | 1             | 4    | 1               | 7.6  | 54     | 10.8 |   |
| Genel Toplam | 105                                   | 100  | 355   | 100  | 40     | 100  | 500    | 100  | 318              | 100  | 144               | 100  | 25            | 10   | 13              | 100  | 500    | 100  |   |



Tablonun ilk kısmı hangi kıdem grubunda bulunanların gördükleri işi liyakatle yaptıklarını araştırmaya yöneliktir.

Buradan:

- Gördükleri iş şahsi kabiliyetine uygun diyenlerin 2/3 nisbetinde aştığı (355 kişi), geride kalanların ise kabiliyetlerine uygun iş yapmadıkları,
- Uygun diyenlerin en çok 11-15 yıl (% 27.3), arkasından 6-10 yıl kategorisinde (% 25.3) bulunduğu,
- Uygun olmayanların ise en çok 6-10 yıl kategorisinde (% 28.5 + 30.00 = % 58.5) arkasından 1-5 yıl kategorisinde (% 34,2 + 10.00 = % 44.2) olduğu anlaşılmakta, netice itibariyle, iş deki kıdem durumu ilerledikçe kabiliyet ve yeteneğe daha uygun iş görüldüğü gerçeğine ulaşılmaktadır. Bu da, maddi ve moral birçok tatminsizlik sebeplerine rağmen, işçinin işi ile arasında müsbet ve kuvvetli bir bağ oluşması manasına gelmektedir. O halde genç işgörenlerin işten duyacakları tatminin her bakımdan daha az olacağı düşünülebilir. Bunu telafi etmenin bir yolu herhalde gerekli ve usulüne uygun eğitimidir.

Tablonun ikinci kısmı işgörenin işini doğrudan doğruya sevip sevmemesi ile ilgilidir.

Buradan:

- Gördükleri işi "çok seven"lerin 2/3 nisbetine hayli yaklaştığı (318 kişi), böylece gördüğü işi şahsi kabiliyetine uygun diyen 355 kişiye yakın olusun çalışma hayatında bir "istikrar" "insicam" "ahenk" "devamlılık" ve "verimlilik" desteklerini kendiliğinden doğurduğu açıkça söylenebilir. Bu desteklerin devamı mikro planda hem çalışanlar ve işletmeler, hem de makro planda genel ekonomi için şart olduğu açıktır. Bunu yan tedbirlerle daha da pekiştirmenin yolları herhalde aranmalıdır.



TABLO: 15

cc- Kıdem ile İş Seyyahiyeti ve Hizmet-İçi Eğitim İlişkisi

| Kıdem        | İş Seyyahiyeti Durumu |      |                     |      |                     |      |                   |      |        |      | Hizmet-İçi Eğitim İhtiyacı |      |      |      |        |       |
|--------------|-----------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|-------------------|------|--------|------|----------------------------|------|------|------|--------|-------|
|              | Hiç değiş-tirmedim    |      | 1-2 iş de-ğıştirdim |      | 3-5 iş de-ğıştirdim |      | 5 ten fazla fazla |      | Toplam |      | Var                        |      | Yok  |      | Toplam |       |
|              | Sayı                  | %    | Sayı                | %    | Sayı                | %    | Sayı              | %    | Sayı   | %    | Sayı                       | %    | Sayı | %    | Sayı   | %     |
| 1-5 yıl      | 68                    | 24.2 | 30                  | 23.6 | 5                   | 5.8  | 3                 | 37.5 | 106    | 21.4 | 50                         | 20.0 | 56   | 22.4 | 106    | 21.2  |
| 6-10         | 68                    | 24.2 | 31                  | 24.4 | 32                  | 37.6 | 1                 | 12.5 | 132    | 26.4 | 72                         | 28.8 | 60   | 24.0 | 132    | 26.4  |
| 11-15        | 71                    | 25.3 | 34                  | 26.7 | 18                  | 21.1 | 2                 | 25   | 125    | 25   | 57                         | 22.8 | 68   | 27.2 | 125    | 25    |
| 16-20        | 46                    | 16.4 | 15                  | 11.8 | 20                  | 23.5 | 2                 | 25   | 83     | 16.6 | 45                         | 18.0 | 38   | 15.2 | 83     | 16.6  |
| 21 den fazla | 27                    | 9.6  | 17                  | 13.3 | 10                  | 11.7 | -                 | -    | 54     | 10.8 | 26                         | 10.4 | 28   | 11.2 | 54     | 10.8  |
| Genel Toplam | 280                   | 100  | 127                 | 100  | 85                  | 100  | 8                 | 100  | 500    | 100  | 250                        | 100  | 250  | 100  | 500    | 100.0 |



Tablonun A kısmı iş seyyâliyeti bakımından açıklık getirmektedir. Buradan:

- İş hayatları boyunca hiç iş değiştirmeyenlerin 1.sırada (280 kişi % 56) 1-2 defa iş değiştirenlerin 2., 3-5 defa değiştirenlerin 3., 5 den fazla iş değiştirenlerin 4. sırada ve çok az sayıda (8 kişi) olduğu,
- Hiç iş değiştirmeyenler arasında 11-15 yıl kıdemli olanların 1.sırada (% 25.3) 1-5 yıl kıdemlilerle 6-10 yıl kıdemlilerin beraber 2. sırada (% 24.2) yer aldığı, 21 yıldan yukarı kıdemlilerin ise (% 9.6) ile son sırada bulunduğu,
- 5 den fazla iş değiştirenlerin genel popülasyona oranı % 1.6 olup, bunda daha ziyade 1-5 yıl kıdemlilerin teşkil ettiği anlaşılmakta, bir naenaleyh, işe ilk girişte bir defa tutulduktan sonra sabit kalındığı gibi, bir arayış içinde olma da söz konusu olabilmektedir. Ancak bu hal bölge için çok seyrek rastlanan durumdur. Girilen işin değiştirilemeyeceği neredeyse ana prensip olmaktadır. Bölgede bir "iş istikrarı"nın varlığı bir defa daha teyit edilmektedir. Genç işgörenler daha işden az tatmin duymalarına rağmen iş değiştirme peşinde değillerdir.

Bu yönüyle Türkiye, maddi kazancın iş emniyetine tercih edildiği, Amerikan sisteminden çok iş istikrarının her şeyin üzerinde tutulduğu ve bir defa girilen işyerinden ömür boyu çıkılmadığı gibi çocuklarının bile orada istihdam edildiği ve dolayısıyla "aidiyet" hissini son derece kuvvetli olduğu Japon sistemine benzemektedir.

Ancak istikrarın bir sebebi, başka yerde iş bulma güçlüğü olsa bile diğer şartların iyi veya kötü oluşuna göre "müspet" yahut "menfi" yönleri olabilecektir. Mesele, üzerinde ehemmiyetle durulacak bir konudur. Gelişmekte olan bir memleket olarak Türkiye'nin attığı her adımın anında değerlendirilmesi ve kendine has bir "sisteme" kavuşuncaya kadar ciddi takibi gerekmektedir.

Çalışanın içinde bulunduğu "zaruri şartlar"dan istifade etmemeye ve herkese Anayasa'nın Temel Haklar ve Ödevler kısmında belirtildiği mameleyi yapmaya çalışmalı, bu zihniyet toplumun bütün kesimlerinde yerleşmelidir.

Tablonun B kısmı kıdem durumu ile hizmet-ici eğitim ihtiyacı ilişkisine aittir.



Buradan:

- Hizmet-içi eğitime ihtiyaç duymayanların duyanlara eşit olduğu (250 kişiye karşılık 250 kişi % 50 - % 50),
- İhtiyaç duyanların 1-15 yıl kıdeme sahipler arasında % 71.6 olduğu, kıdem arttıkça, eğitime ihtiyaç duyma oranının, gittikçe düştüğü, bunun da herhalde uzun müddet çalışıp, kazanılan tecrübeye güvenmekte ve emekliliğin artık yaklaşmasından ileri geldiği anlaşılmaktadır. Öte yandan, bazı yerde başta öğrenilen iş uzun yıllar zahmet çekmeden görülmekte, ancak mesele 15. yıldan itibaren yeni teknolojiler baskılarını duyurmakta, bazı yerlerde ise bu ilk yıllarda ya başta yeterli eğitim görülmeyeceği, ya da yeni teknolojilerin süratle yerleştiğinden, ilave formasyona ihtiyaç hissedilmektedir. Aslında kıdem durumu ile hizmet-içi eğitim ihtiyacı ilişkisi aşağıda açıklanan C kısmı 1. bahsindeki ilişkilerden daha zayıftır.

Böylece iş görenlerin mesleki özelliklerinin başında, yeni işe girenlerde çoğunlukla daha üst bir ön eğitim alındığı ve daha çok vasıf olduğu, aynı şekilde, yeteneklerine uygun işlerde devamlı çalışma temayülünün bulunduğu ve işyerinin cinsine ve politikasına göre hizmet-içi eğitim ihtiyacının belirlendiği anlaşılmış olmaktadır.

Görüldüğü kadarıyla, hizmet-içi eğitimin manası çalışanlar ve çalıştıranlar yönünden bilinçli olarak anlaşılmalı angarya telakkisinden kurtulması gerekmektedir. Denebilir ki, bunun için de özellikle alt kademenin değil, üst idarecilerin eğitilmesinde zaruret vardır.

Veya, en azından, bu iki grubun eğitiminin beraberce yürütülmesi şuuruyla ulaşılmak gerektir. Tabii ki bu da uzun zaman isteyen iştir.



### C. BÖLGEDEKİ HİZMET-İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DURUMU

#### 1- Hizmet-İçi Eğitime Duyulan İhtiyac

Yapılan her hareket bir sebebe ve bir ihtiyaca dayanır. Bu itibarla, hacet savmış olmak için işletmelerde hizmet içi eğitim faaliyetine girişileceği düşünülemez, girişilebilmesi için ortada bazı işaretlerin bulunması ve bunların hayati önemde olması gerekir.

İşletmenin temel gayesi kâr etmek, bu yolla devamlı yaşamasını sağlamaktır. İstikrarlı hayat hastalık ve arızalardan arındırılarak ortaya çıkar. Bunun için çeşitli ilaçlar kullanılır. Müessesenin kar ve çalışanların rahat etmesini engelleyen her hususun izalesi yolları denenirken bunlardan birinin de eğitim olduğunun unutulmaması lazımdır.

İşte eğitim büyük ölçüde işçi devrindeki yükselme, iş kazalarındaki yoğunlaşma, istenilen kalite ve standartta üretim yapılmama, zaman kaybetme, beşeri ilişkilerde bozulma, yabancılaşıma, vb. gibi arıza ve işaretler üzerine faaliyete sokulduğu gibi, yeni tekniklerin öğretilmesi için de yürütülür.

Nitekim anket uygulamasında statik durumla ilgili olarak hangi işaretlerin önemli olduğunu belirten cevaplar aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

TABLO: 16

İşyerinde Eğitime Yol Açan İşaretler

| Sıra No | İşaretler                                          | Puan (x) |
|---------|----------------------------------------------------|----------|
| 1       | İstenilen kalite ve standartta üretim yapılamaması | 84       |
| 2       | İş kazaların yoğunlaşması                          | 58       |
| 3       | İşlerin belirtilen zamanda yapılamaması            | 57       |
| 4       | Beşeri ilişkilerde olumsuz gelişmeler              | 33       |
| 5       | İşçi devir oranının yüksekliği                     | 31       |
| 6       | İşletme gayesine hizmetten uzaklaşma               | 9        |

(x) Tablodaki puanlar, katılanların ilk üç sıradan 1.sine 3, 2.sine 2, 3.süne 1 not vermeleriyle elde edilmiştir.



Demekki işletmeler ilk üç sıradaki sebeplere nazaran "üretim" konusuna ağırlık vererek değerlendirme yapmakta, "kişi" meselesini arka plana iterek (ikinci üç sıradaki sebeplere nazaran) eğitime girişmedeki esas gayenin maddikâr olduğunu açıklığa kavuşturmaktaadırlar.

Ancak böyle olsa bile, sonuçta, eğitimden geçirilen "işgörenlerin" de memnun olacakları tabiidir.

İşte burada bölgedeki eğitim ve vasıf durumlarının çeşitli ilişki ve etkileriyle, eğitim konuları, eğiticileri, teknikleri, süresi ve zamanı hakkında işletmelerin, sendikaların ve bizzat alt kademe iş görenlerinin görüşleri ortaya konacaktır.

#### a- Eğitim İhtiyacının Çeşitli İlişkileri

Anlaşıldığına göre, araştırmaya cevap veren alt kademe iş görenlerinden yarısı mesleki eğitime ihtiyaç duyduklarını, yarısı da duymadıklarını belirtmişlerdir (250 şer kişi). Önemli olan bunların hangi eğitim programına katılmış olduklarını öğrenmektir.

Bunun için aşağıdaki tablolar gözden geçirilebilir:

TABLO: 17

#### aa- Eğitim İhtiyacı ve Eğitim Durumu İlişkisi

| Eğitim Durumu | Eğitim İhtiyacı |       |      |       | Toplam |       |
|---------------|-----------------|-------|------|-------|--------|-------|
|               | Var             |       | Yok  |       | Sayı   | %     |
|               | Sayı            | %     | Sayı | %     |        |       |
| Okur-Yazar    | 5               | 2     | 9    | 3.6   | 14     | 2.8   |
| İlkokul       | 91              | 36.4  | 118  | 47.2  | 209    | 41.8  |
| Ortaokul      | 52              | 20.8  | 43   | 17.2  | 95     | 19.0  |
| Lise          | 19              | 7.6   | 32   | 12.8  | 51     | 10.2  |
| Meslek Lisesi | 64              | 25.6  | 36   | 14.4  | 100    | 20.0  |
| Diğer         | 19              | 7.6   | 12   | 4.8   | 31     | 6.2   |
| Genel Toplam  | 250             | 100.0 | 250  | 100.0 | 500    | 100.0 |

Buradan, eğitim ihtiyacını en çok duyanların ilkokul mezunları olduğu (% 36.4), en az ihtiyaç duyanların ise okur-yazar grubunda bulunduğu



(% 2) anlaşılmaktadır. Önemli bir nokta, eğitime ihtiyaç duyanların, sırasını meslek lisesi mezunlarının (% 25.6) almasıdır. Demek ki, işe başlangıçta hazır giren meslek lisesi mezunları, görevin yeni tekniklerini ince ayrıntılarına kadar öğrenme ve dolayısıyla vazifelerinde yükselme arzusu - sundadırlar.

Eğitime ihtiyaç duymayanların çoğunluğunu yine ilkokul mezunları teşkil etmektedir (% 47.2). Ortaokul, Lise ve Meslek Lisesi çıkışlılardan eğitime ihtiyacı olmadığını bildirenlerin toplamı % 44.4 civarındadır. Kısaca, "yükselme arzu ve azminde" olanlar eğitime ihtiyaç duyduklarını belirttiğine göre tatbikatta da ilk önce bunların seçilip tespit edilerek uygulamaya sokulmasında başarı yönünden büyük fayda olacaktır.

TABLO: 18

bb- Eğitim İhtiyacı ve Vasıf Durumu ilişkisi

| Vasıf Durumu | Eğitim İhtiyacı |      |      |      | Toplam |      |
|--------------|-----------------|------|------|------|--------|------|
|              | Var             |      | Yok  |      |        |      |
|              | Sayı            | %    | Sayı | %    | Sayı   | %    |
| Vasıfsız     | 56              | 22.4 | 90   | 36   | 146    | 29.2 |
| Yarı Vasıflı | 56              | 22.4 | 50   | 20   | 106    | 21.2 |
| Vasıflı      | 117             | 46.8 | 89   | 35.6 | 206    | 41.2 |
| Nezaretçi    | 21              | 8.4  | 21   | 8.4  | 42     | 8.4  |
| Toplam       | 250             | 100  | 250  | 100  | 500    | 100  |

Yukarıdaki tabloya bakıldığında işgörenlerin bizzat kendilerine göre en çok eğitime ihtiyaç duyan grup % 46.8 ile vasıflı daha sonraki sıralarda yarı vasıflı ve vasıfsızlardır. Nezaretçilerin eğitime ihtiyacı olmayanlar düşük seviyede ve aynı miktardadır (% 8.4).

İşletme idarecilerine göre; alt kademeyi teşkil eden dört gruptan eğitime tabi tutulması lüzumlu görülenler sırasıyla (aldıkları öncelik puanlarına göre) Nezaretçiler (132 puan), vasıflı işgörenler (129 puan), yarı vasıflılar (128 puan) ve vasıfsızlardır (125 puandır). Buradan mantıki bir duruma şahit olunarak, alt kademenin görev yetki ve sorumluluk derecesine göre, eğitimin yönlendirilmesi gerektiği gerçeği ortaya çıkmaktadır. Halbuki bir evvelki (aa) kısmında çalışanların yükselmeye "istekli



ve arzulu" olanlarına öncelik verilmesi gereği zıt bir durum meydana getirmekte, birinde "üretim" diğ erinde "şahsi tatmin" ön planda bulunmaktadır.

Sendikalar ise, nazari planda, bütün mensuplarının eğitime ihtiyaçları olduğ unda ve bunun gerek sendika, gerekse üyeleri için "faydalı" bulunduğ unda müttefikler. Ancak verilecek eğitime öncelikte vasıfsızların alınmasını istemekte ve böylece işletme idarecilerinin tam tersi bir sıralamayı yapmaktadırlar. Burada gaye "üretim" değil "kişi"dir. Onun gelişmesi, refahı ve mutluluğ udur, bu yoldan elde edeceği şahsi ve mesleki tatmindir.

Bu suretle, her üç kategorinin sıralaması kendi gayesi doğrultusunda mantıklı olmak ve gayet enterasan bir durumu yansıtmaktadır.

Buradan çıkan sonuç, gerek nezaretçilerin, gerekse vasıflı, yarı vasıflı ve vasıfsız işgörenlerin hepsinin "devamlı" hizmet içi eğitime tabi tutulma gereğidir. Birinden birini tercih etmek hatta öncelik vermek tavsiye edilecek bir tavır değildir. Eğitim muhatap ve müfredatıyla bir bütündür.

Birbirine zıt gibi görünen üç görüşün tevil edilmesi lazımdır. Önce en çok "istekli" olanların, işletme için en "lüzumlu" olanlarından başlamak yerinde, bir harekettir. Tabii ki bunun samimi ve gerçekçi tespiti zor bir iş tir. Özellikle tarafsız üniversite elemanlarına yapılmasında grupları tatmin etme ve iş barışı sağlama bakımından fayda vardır.

TABLO: 19

cc- Eğitim İhtiyacı ve Kabiliyeti İlişkisi

| Görülen iş şahsi kabiliyetine göre | Eğitim İhtiyacı |      |      |      | Toplam |     |
|------------------------------------|-----------------|------|------|------|--------|-----|
|                                    | Var             |      | Yok  |      |        |     |
|                                    | Sayı            | %    | Sayı | %    | Sayı   | %   |
| Düşük diyenler                     | 39              | 15.6 | 66   | 26.4 | 105    | 21  |
| Uygun diyenler                     | 190             | 76.0 | 165  | 66.0 | 355    | 71  |
| Yüksek diyenler                    | 21              | 8.4  | 19   | 7.6  | 40     | 8   |
| Genel Toplam                       | 250             | 100  | 250  | 100  | 500    | 100 |

Prensip olarak kişi yaptığı hizmeti şahsi kabiliyetine uygun görüyorsa ihtiyari olarak icra eder. Ancak yeni teknolojik, gelişmeleri öğrenmek, yükselmek vb. gibi sebeplerle eğitim ihtiyacını da belirtebilir.



Nitekim, gördüğü işle şahsi kaabiliyetinin birbirine uyduğunu söyleyen % 76 oranındaki işçi hâlâ eğitime ihtiyacı olanlar arasında görülüyorsa, bu aynı nisbette olmasının "yükselme arzu ve azminde" olduğunu bir defa daha teyit etmektedir. Bu oran yukarda (aa) da görülenlerden hayli yüksek olup, aslında, çalışanların ekseriyetinin "devamlı yükselme"ye arzulu olduklarını işaret etmektedir. Bu durumda zaten "insan" olmasının tabii neticesidir, bahsi geçen "arzu" yok olmamalıdır ki, herkes kendi kendini otomatikman çalışmaya teşvik etsin. Tek bir maddi menfaatin (üretim) motivasyon faktörü olması muhakkak ki yeterli olmayacaktır.

Kaabileyiti görülen işe nazaran düşük olan % 15.6 nisbetindeki işgörenin eğitime ihtiyaç duyanları 39 kişi, yüksek olan % 8.4 nisbetindeki işgörenin eğitime ihtiyaç duyanları da 21 kişi civarındadır.

Buradan, kaabiliyeti düşük olanların daha isteksiz, gayretsiz ve verimsiz çalıştıkları, yüksek olanların ise, ne olursa olsun eser verme arzusunda bulundukları görüşü ortaya çıkarabilir. O halde, kaabiliyeti zayıf olanların üst kademelere geçirilmemesi, kendine uygun kademelerde çalıştırılmaları gerektir. Bunlardan, istekli olanların, ancak eğitime tabi tutularak kaabiliyeti ve işi denkleştirebilir.

TABLO: 20

dd- Eğitim İhtiyacı ve İşe Karşı Merak

| İşe Karşı<br>İlgi Derecesi | Eğitim İhtiyacı |      |      |      | Toplam |      |
|----------------------------|-----------------|------|------|------|--------|------|
|                            | Var             |      | Yok  |      |        |      |
|                            | Sayı            | %    | Sayı | %    | Sayı   | %    |
| Çok seviyorum              | 155             | 62.0 | 163  | 65.2 | 318    | 63.6 |
| Kısmen seviyorum           | 79              | 31.6 | 65   | 26.0 | 144    | 28.8 |
| Az seviyorum               | 10              | 4.0  | 15   | 6.0  | 25     | 5.0  |
| Hiç sevmiyorum             | 6               | 2.4  | 7    | 2.8  | 13     | 2.6  |
| Genel Toplam               | 250             | 100  | 250  | 100  | 500    | 100  |

Tabloda açıkça görüldüğü üzere, işini "çok sevenler" daha iyi ve verimli hizmet etme, yükselme gibi olumlu saiklerle eğitime ihtiyaç duydıklarını 1.sırada (% 62) belirtmektedirler. "Aidiyet" duyguları kuvvetlidir. Korunup kollanması, ilerde yetki, görev ve sorumluluk verilmesi gereken grup budur.



İşini "kısmen sevenler" 2. sırada, (% 31.6), "az sevenler" 3. sırada (% 4), işini "Hiç sevmeyenler" eğitime de fazla ihtiyaç duymayanlardır.

Bunun karşılığında, işini "çok sevenler" artık oyunun kaidelerini öğrenmiş olmaları dolayısıyla eğitime ihtiyaç duymayanların yine 1. sırasında (% 65.2) yer almaktadırlar. Geri sıra yine bozulmadan devam etmektedir. O halde, işini sevenlerden ancak kendi siteğiyle eğitime katılacakların tespiti ayrı bir lüzum olarak ortaya çıkmaktadır.

Gerçekten, bütün bunların seçimi işletmenin üretim ve çalışmalarını verimine tesir etmesi bakımından hassas bir konu olup, yine tarafsız üniversite elemanlarınca yapılmasında fayda vardır.

TABLO: 21

ee- Eğitim İhtiyacı ve Eğitim Programına Katılma ilişkisi

| Bir Eğitim Programına | Eğitim İhtiyacı |     |      |      |        |      |
|-----------------------|-----------------|-----|------|------|--------|------|
|                       | Var             |     | Yok  |      | Toplam |      |
|                       | Sayı            | %   | Sayı | %    | Sayı   | %    |
| Katılanlar            | 80              | 32  | 81   | 32.4 | 161    | 32.2 |
| Katılmayanlar         | 170             | 68  | 169  | 67.6 | 339    | 67.8 |
| Genel Toplam          | 250             | 100 | 250  | 100  | 500    | 100  |

İş hayatları boyunca herhangi bir eğitim programına katılanlar katılmayanlardan daha azdır (% 32.2 ye karşılık % 67.8). Ve katılmayanlar daha çok (% 68), katılanlar daha az (% 32) eğitim ihtiyacı içindedir.

Açıkça anlaşılmaktadır ki, bölgede eğitim faaliyetleri kısırdır, önemsenmemektedir, o halde "ilgililerce" eğitimin teşvik edilmesi ayrıca gerçekleştirilmesi lazım gelmektedir.

Eğitim programına katıldığını beyan eden 161 kişiden (% 32.2), ilgili anket sorusuna cevap veren 57 sinin vasıf durumu itibarıyla hangi tip eğitimden kaç defa geçtiğini gösterir tablo ise aşağıdadır:



## Uygulanan Eğitim Tip ve Sayıları

| Vasıf Durumu | Gn.Mesleki Eğitim |      | Meslek Ge-<br>liştirme Eğ. |      | Ustabaşı<br>Eğitimi |     | Diğer |      | Toplam |      |
|--------------|-------------------|------|----------------------------|------|---------------------|-----|-------|------|--------|------|
|              | Sayı              | %    | Sayı                       | %    | Sayı                | %   | Sayı  | %    | Sayı   | %    |
| Vasıfsız     | 6                 | 19.3 | 1                          | 16.6 | 1                   | 50  | 7     | 38.8 | 15     | 26.3 |
| Y.Vasıflı    | 4                 | 12.9 | -                          | -    | -                   | -   | 1     | 5.5  | 5      | 8.7  |
| Vasıflı      | 20                | 64.5 | 4                          | 66.6 | -                   | -   | 6     | 33.3 | 30     | 52.6 |
| Nezaretçi    | 1                 | 3.2  | 1                          | 16.6 | 1                   | 50  | 4     | 22.2 | 7      | 12.2 |
| Genel Toplam | 31                | 100  | 6                          | 100  | 2                   | 100 | 18    | 100  | 57     | 100  |

Buradan, düşük eğitim faaliyetlerine, nisbeten "vasıflı"ların daha çok katıldığı anlaşılmaktadır (% 52.6). En çok verilen eğitim türü de "mesleki" olmaktadır (% 54.3). Diğer çeşit ve türler hayli az miktardadır.

O halde, bölgede yürütülen düşük seviyedeki eğitim aynı zamanda "Üniform" ve "renksiz" dir. Sanki göstermelidir.

## b- Vasıf Durumunun Çeşitli Etkileri

Hizmet içi eğitim ihtiyacının tüm olarak anlaşılabilmesi bakımından vasıf durumuna nazaran çeşitli ilişkilerin bilinmesinde fayda vardır.

TABLO: 23

## aa- Vasıf Durumu ve İşgörenlerin Eğitimden Bekledikleri

| İşgörenlerin<br>Eğitimden<br>bekledikleri | Vasıf Durumu |      |           |      |         |      |           |      | Toplam |      |
|-------------------------------------------|--------------|------|-----------|------|---------|------|-----------|------|--------|------|
|                                           | Vasıfsız     |      | Y.Vasıflı |      | Vasıflı |      | Nezaretçi |      |        |      |
|                                           | Sayı         | %    | Sayı      | %    | Sayı    | %    | Sayı      | %    | Sayı   | %    |
| Ücret artışı                              | 92           | 63.0 | 66        | 62.2 | 146     | 70.8 | 25        | 59.5 | 329    | 65.8 |
| Terfi                                     | 37           | 25.3 | 34        | 32.0 | 41      | 19.9 | 12        | 28.5 | 124    | 24.8 |
| İkramiye                                  | 11           | 7.5  | 5         | 4.7  | 11      | 5.3  | 5         | 11.9 | 32     | 6.4  |
| Başka                                     | 6            | 4.1  | 1         | 0.9  | 8       | 3.8  | -         | -    | 17     | 3.4  |
| Genel Toplam                              | 146          | 100  | 106       | 100  | 206     | 100  | 42        | 100  | 500    | 100  |



"Külfet nimete orantılıdır" prensibinin bilhassa iş hayatında geçerli olması karşılığında çeşitli vasıf durumundaki işgörmelerin eğitimden ve dolayısıyla işverenden ne bekledikleri tablodan açıkça görülmektedir; Buradan

- Genel olarak mutlak ücret artışı beklendiği (% 65.8), terfiin ikinci sırada yer aldığı (% 24.8).
- Ücret artışını en çok dileyen kesimin vasıflılar olduğu (% 70.87)
- Terfiyi en çok dileyenlerin yarı vasıflılar olduğu (% 32) anlaşılmakta, böylece, bu sonuncuların bulundukları mevkiden daha yukarıya çıkması maddi menfaate (kısmen) tercih ettikleri görülmektedir.

Eğitim programlarında başarı sağlayanların bu iki kanaldan ödüllendirilmesi zihindeki beklentileri tatmin edeceği için, durum büyük ihtimalle verim artışına dönüşülebilecektir.

TABLO: 24

bb- Vasıf Durumu ve Eğitimin İşgörenlerde Meydana Getirdiği Değişiklikler

| Eğitimin işgören-<br>lerde Meydana<br>Getirdiği<br>Değişiklikler | Vasıf Durumu |      |           |      |         |      |           |      | Toplam |      |
|------------------------------------------------------------------|--------------|------|-----------|------|---------|------|-----------|------|--------|------|
|                                                                  | Vasıfsız     |      | Y.Vasıflı |      | Vasıflı |      | Nezaretçi |      |        |      |
|                                                                  | Sayı         | %    | Sayı      | %    | Sayı    | %    | Sayı      | %    | Sayı   | %    |
| İşin şuurlu ve bi-<br>lerek yapılması                            | 41           | 28.0 | 47        | 44.3 | 94      | 45.6 | 23        | 54.7 | 205    | 41.0 |
| Az yorularak verim-<br>li çıkması                                | 34           | 23.2 | 9         | 8.4  | 28      | 13.5 | 5         | 11.9 | 76     | 15.2 |
| Ruhen Rahatlama                                                  | 22           | 15.0 | 5         | 4.7  | 18      | 8.7  | 1         | 2.3  | 46     | 9.2  |
| Ast-Üst münasebet-<br>lerinin olumlu<br>Olması                   | 11           | 7.5  | 1         | 0.9  | 14      | 6.7  | 2         | 4.7  | 28     | 5.6  |
| Karar verme süra-<br>tinin artması                               | 17           | 11.6 | 7         | 6.6  | 34      | 16.5 | 10        | 23.8 | 68     | 13.6 |
| Hiçbir değişiklik<br>yok                                         | 13           | 8.9  | 6         | 5.6  | 3       | 1.4  | -         | -    | 22     | 4.4  |
| Cevapsız                                                         | 8            | 5.4  | 31        | 29.2 | 15      | 7.2  | 1         | 2.3  | 55     | 11.0 |
| Genel Toplam                                                     | 146          | 100  | 106       | 100  | 206     | 100  | 42        | 100  | 500    | 100  |

Eğitim sonunda işverenden beklenenlerin tespiti yanında, işgörenlerin bizzat kendilerinde meydana gelen değişikliklerin tespit edilmesinde de fayda vardır.



Buradan; genel sıralamada;

- İşin şuurla ve bilerek yapılması gibi gerçekçi bir sonucun ilk planda ortaya çıktığı (% 41),
- Az yorularak verimli çalışmanın ikinci planda yer aldığı (% 15.2),
- Karar vermek süratinin artmasında üçüncü sırada görüldüğü (% 13.6),
- Vasıfsızların ilk üç sırada belirttiği değişikliklerin
  - : İşin şuurla ve bilerek yapılması (% 28)
  - : Az yorularak verimli çalışma (% 23.2)
  - : Ruhen rahatlama (% 15) olduğu
- Yarı vasıflıların ilk üç sırada belirttiği değişikliklerin genel sıralamaya uyduğu,
- Vasıflı işgörenler ve nezaretçilerin ilk üç sırada belirttiği değişikliklerin,
  - : İşin şuurlu ve bilerek yapılması (% 45,6 ve % 54.7)
  - : Karar verme süratinin artması (% 16,5 ve % 23.8)
  - : Az yorularak verimli çalışma (% 13.5 ve % 11.9)

olduğu anlaşılmakta, böylece altın üst kademesinde işin şuurla yapılmasını karar verme gücünün ve süratinin gelişmesi takip etmektedir. O halde, işletmenin yarınlarını garanti edecek bu kademeler asla eğitimsiz bırakılmamalıdır.

TABLO: 25

cc- Vasıf Durumu ve Eğitimini Tamamlayan İşgörenlerin Diğerlerinin Eğitime Katkıları

| Diğerlerinin<br>Eğitime Katkı<br>Derecesi | Vasıf Durumu |      |           |      |         |      |           |      |        |      |
|-------------------------------------------|--------------|------|-----------|------|---------|------|-----------|------|--------|------|
|                                           | Vasıfsız     |      | Y.Vasıflı |      | Vasıflı |      | Nezaretçi |      | Toplam |      |
|                                           | Sayı         | %    | Sayı      | %    | Sayı    | %    | Sayı      | %    | Sayı   | %    |
| Sık sık oluyor                            | 21           | 14.3 | 31        | 29.2 | 67      | 32.5 | 18        | 42.8 | 137    | 27.4 |
| Bazen oluyor                              | 34           | 23.2 | 39        | 36.7 | 59      | 28.6 | 8         | 19.0 | 140    | 28.0 |
| Az oluyor                                 | 34           | 23.2 | 15        | 14.1 | 27      | 13.1 | 9         | 21.4 | 85     | 17.0 |
| Hiç olmuyor                               | 57           | 39.0 | 21        | 19.8 | 39      | 18.9 | 7         | 16.6 | 124    | 24.8 |
| Cevapsız                                  | -            | -    | -         | -    | 14      | 6.7  | -         | -    | 14     | 2.8  |
| Genel Toplam                              | 146          | 100  | 106       | 100  | 206     | 100  | 42        | 100  | 500    | 100  |



Nitekim, yukarıda bahsi geçen beklenti ve değişikliklerin paralelinde bir gelişme olarak, eğitimden geçirilen personelin, sonradan arkadan gelenleri eğittiği gerçeğine ulaşılmakta, "sık sık" ve "bazen" eğitime yardımcı olanların toplamı % 55.4 olmaktadır. Tabii bunu da gerçekleştirenler çoğunlukla vasıflılar (% 61.1) ve nezaretçiler (% 61.8)dir.

Böylece, bir defa eğitimi başlatmakla eğitici pozisyonundakilerin devamlı yetiştirildiği bir düzen kurulmuş olmaktadır.

Doyuruculukla desteklenen böyle bir düzenin "verim" ve "müessiriyet" te mutlaka iyileşmeler meydana getireceği söylenebilir. Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa ekonomik topluluğu bu konuda en güzel misal olup gerekli şartlar sağlandığında hizmet-içi eğitimle verim arasında doğru orantı olduğu her zaman görülmektedir.

#### C- Eğitimin Nerede, Nasıl ve Kimlerce Verileceği

##### aa. Eğitimin Konuları ve Eğitici

Her gruba verilecek konular çok değişik ve çeşitlidir. İsgörenler önce mesleki (% 45), sonra genel (% 34), en sonrada sendikal eğitim (% 21) taraftarıdır.

Ancak iş idarecileri daha detaylı olarak her gruba ilk üç sırada şu konuların gösterilmesini tavsiye etmektedirler:

TABLO: 26

##### Eğitim Konuları

| Alt-Kademe<br>İsgörenleri  | 1. Sıra                            | 2. Sıra                                 | 3. Sıra                          |
|----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------|
| Nezaretçiler               | Nezaretçilik                       | İşçi sağlığı<br>ve iş güven-iği<br>liği | Teknik ve uzmanlık<br>Eğitimi    |
| Vasıflı<br>İsgörenler      | Teknik ve Uzman-<br>lık Eğitimi    | "                                       | Nezaretçilik                     |
| Yarı Vasıflı<br>İsgörenler | İşyeri ve Teşki-<br>lat politikası | "                                       | Genel kültür                     |
| Vasıfsız İsgören.          | İşçi sağlığı ve<br>iş güvenliği    | Genel Kültür                            | İşyeri ve Teşkilat<br>politikası |



Sendikalar ise öncelikle sendikal, arkasından mesleki eğitimin yürütülmesi görüşündedirler.

Eğitimi gerçekleştirecek kişilerde, işletmelerce, en başta müessese içindeki uzmanlar (% 63), arkasından ilgili üniversite mensupları (% 24), sonra özel eğitim kurumları (% 7) olarak sıralanmaktadır.

Açıkça görüldüğü üzere, iş idarecilerince alt kademe elemanları için büyük organizasyon ve fazla masrafa girilmek istenmediği anlaşılmaktadır.

İşgörenlerde aynı sırayı bu sefer şu yüzdelerle vermektedir: Müessese içindeki uzmanlar (% 54.6), üniversite mensupları (% 23.4), diğer eğitim kurumları (% 22). Bu sıralamanın işgörenler yönünden izahı ise, tanıdık simaların bilinen dil ve üslupla meslekleri ele alacak olmalarının sağlayacağı kolaylıklardır.

Sendikalar bu iki grubun görüşüne uymamakta, eğitimin ilgili üniversite mensuplarınca verilmesi isteği, ilgili özel eğitim kurumları veya müessese içindeki personelce verilmesinden daha çok taraftar toplamaktadır. Demek ki bunlarca eğitimi konusunda üniversitelere duyulan "güven" ve teveccüh" daha fazladır.

bb- Eğitim Teknikleri, Süresi ve Zamanı

Teknikle ilgili:

Kocaeli Sanayi Bölgesi'ndeki imalat sektöründe yer alıp eğitim faaliyetinde bulunan müesseselerde halihazırda en çok kullanılan eğitim teknikleri "düz anlatım" (% 4.4) ve "fiili hareket" (% 41) dir. Bunlar aynı zamanda beraberce uygulanabilmektedir. Daha çok orta ve üst kademeye yönelik bilinen "etüd-proje", "vaka", "panel", "ferdi etüd", "yönlendirilmiş tartışma", "sempozyum" ve "forum" metodları burada çok seyrek kullanılmakta, geçerli bir teknik olarak görülmemektedir.

Süreyle ilgili:

Aynı zamanda % 85 oranında kullanılan iki tekniğe dayalı hizmet-içi eğitiminin yılda bir defa yapılıp bitiriliveren bir iş olmadığı da ifade edilmektedir.

Eğitimin kısa sürelerle ama periyodik olarak yürütülmesinin ideal olduğunda aşağı yukarı ittifak vardır (% 96). Yalnızca bir işletme bir defa verilip bitirilmelidir demiş (% 2), bir işletmede bu konuda fikir beyan



etmemiştir ( % 2). Bu iki işletmede de eğitim teşkilatı mevcut değildir ve ikisi de orta büyüklüktedir.

Alt kademeye periyodik olarak verilmesi öngörülen bilgilerin hangi süreye sığdırılacağı da önem arz etmektedir.

Bahsi geçen eğitimin:

|                                         |       |
|-----------------------------------------|-------|
| 1 haftaya kadar olmasını kabul edenler  | % 33, |
| 2-4 hafta arası olmasını kabul edenler  | % 35, |
| 4 haftadan fazla olmasını kabul edenler | % 26, |
| Bu konuda cevap vermiyenler             | % 6   |

oranındadır.

Zamanla ilgili:

İşletmelerin büyük çoğunluğu bütün bu bilgilerin mesai saatleri içinde verilmesini istemektedir ( % 72). Eğitim faaliyetinin mesai saatleri dışında yürütülmesini isteyenler ( % 20), işçilerin izinli sayıldığı ayrı bir zamanda isteyenler ise ( % 4) civarındadır. (Bu konuda iki işletme ( % 4) cevap vermemiştir).

Demek ki, düz anlatım - fiili hareket tekniğiyle yılın çeşitli zamanlarında 1-4 hafta, sürecek alt kademe hizmet-içi eğitim faaliyetleri iş idarecilerince makbul bulunmaktadır.

Sendikalar bu konularda fazla görüş beyan etmemiş, sadece eğitimin mesai saatleri dahilinde yapılmasını savunmuşlardır. Mesai haricinde ve izinli sayılacak günlerde yapılması görüşüne iltifat edilmemektedir.

İşgörenler ise % 56.8 oranında mesai içini tercih etmekte, sonra % 34 ile mesai dışını % 9.2 ile de ayrıca izinli sayılacak zamanları belirtmektedirler. Öğretim tekniği bakımından ilk üç sırayı etüd-proje ( % 23.4), yöneltilmiş tartışma ( % 17.4) ve vak'a ( % 17.2) almakta, işletme idarecilerinin ilk sırada gösterdikleri 6. ve 5. sıralarda rastlanmaktadır.

Bütün eğitimlerin periyodik olarak yürütülmesinde de hem fikirdirler.

Böylece üç grubun çoğunluğu kendilerine ait ve sonuçta aynı olan sebeplerden dolayı, eğitim faaliyetlerinin mesai saatleri dışına çıkarılmamasında ısrarlı bulunmaktadır.



Açık şekilde görüldüğü gibi, kâr eden firmaların 2/3 ünden biraz fazla kısmında eğitim teşkilatı ve harcaması vardır (% 68.4). Bu doğru orantıya çoğu zaman rastlamak mümkündür. Kâr-zarar ettiği hususunda görüş beyan etmeyen firmaların % 61.5 inde eğitim birimi mevcut bulunmaktadır. Aynı şekilde eğitim birimi olmasına rağmen harcama yapmayan 2 firmadan kâr eden de görülmektedir.

Başka bir deyimli, eğitim birimi bulunmayan firmaların % 57 si kâr eder görünmekte, geriye kalanı ise, görüş bildirmeyenlerle beraber zarar edenler kategorisine sokulabilmekte, eğitim birimi "kısmen" varolup harcama yapmayanlar yine aynı şekilde mütalaa edilebilmektedir.

Eğitim birimi bulunmadığı halde kâr eden 12 firmanın bariz özelliği, 97 sinin "Orta Büyüklükte İşletme" oluşudur. % 23 ü ise "Büyük İşletme" cinsinden olup, bu durumda bulunan "Küçük İşletme"lere rastlanmamaktadır. O halde, özellikle Orta İşletmeler diğerlerine nazaran optimal ölçüye yakın iş görüyorlar, normal ve alışılmış tempolarını devam ettirmekte güçlük çekmiyorlar demektir.

Buradan çıkan sonuç, kâr-zarar durumuyla eğitim ilişkisinde doğru- dan irtibatla çok dolaylı irtibat bulunuşu ve esas olarak diğer çeşitli faktörlerle beraber eğitimin tesiri üzerinde durulması gerektiğidir. Eğitim vermenin kar arttırmada tek faktör olamayacağı açıktır, ancak yine de tesirli bir amildir. Eğitimin "ihtisas" (üretim) ve "kişi tatmini"ne yöneldiği ölçüde kârda artış payı yükselecektir.

#### b- Eğitim ve İş Kazaları

Yaptığı iş konusunda aydınlatılan kişinin, nazari olarak, bilerek işgöreceğinden, rahat ve sağlıklı çalışacağı farzedilmekle durumun farklı görüntüde olmadığı yapılan araştırmadan anlaşılmakta ve eğitimle iş kazası arasında doğrudan bir orantının bulunduğu görülmektedir.

Başka bir ifadeyle, eğitim harcamaları arttıkça 1/3 den biraz fazla (% 35 oranında) bir iyileşmenin (kaza ve işgücü kaybında azlamanın) ortaya çıktığı beyan edilmektedir. Ancak iyileşmenin yüzde yüze yakın olmayışı arada kesin irtibatın kuvvetli olmadığını da ispat etmekte; iş kazalarında daha pek çeşitli faktörlerin tesirinin düşürülmesi gerçeği ortaya çıkmaktadır. Hakikaten iş kazası, iş sağlığı ve iş güvenliği çok yönlü geniş bir problemdir, ergonomiye dayanan yönleri de mevcut bulunmaktadır.



Böylece iş güvenliğine tesir eden tek ve asıl faktörün eğitim olmayışı ; lakin muhtelif faktörler arasında önemli yer işgal edişi anket uygulamasının ortaya çıkardığı gerçeklerdendir.

#### c- Eğitim ve İşgörenin Tatmini

Oynanacak oyunun kaidelerinin bilinmesi şüphesiz şarttır. Buna ilave olarak, çalışanın iş kanaatlerinin alınması, dilek, tavsiye ve şikayetlerinin dinlenmesi, nesredilmesi ve uygulanması işgörenin şuur altında derin tesirler meydana getiren olgular sayılır.

Ayrıca, eğitimde başarılı olanların ödüllendirilmesi bambaşka bir hava doğurur ve böylece personelin tatmini yolunda (eğer ücret meselesi halledilmişse) büyük adımlar atılmış olur.

Nitekim Kocaeli Bölgesinde eğitim faaliyetlerine katılıp başarılı olan işgörenlerin 2/3 sinin işverenlerce ücret veya rütbe artışı yoluyla mükafatlandırılmasıyla üretim de % 10'na varan bir yükselmeye gidilmesinin yanında, esas olarak işçi işinden, işyerinden, iş arkadaşlarından ve işvereninden razı hale gelmektedir.

Demekki eğitim, tatmine ulaşmanın da bir yolu olmaktadır.

#### d- Eğitim ve Personel Devri ve Devamsızlığı

Geçerli hizmet-içi eğitim programlarıyla çalışanların işden ayrılma ve devamsızlaşma temayülllerini azaltmanın mümkün olduğu da görülmektedir.

Nitekim, ankette sorulan sualler karşılığında işletme idarecileri hizmet-içi eğitim sayesinde devamsızlığın ve ortaya çıkardığı kayıpların 1/3 oranında personel devrinin ise bundan biraz fazla (% 39) nisbette azaldığını ve böylece bir aidiyet duygusunun yeşerdiğini söylemektedirler.

Ancak bu gidişin tersine rastlanıldığı da beyan edilmektedir. Bazı durumlarda eğitim faaliyetleri neticesinde mesela devamsızlık ve peşinde getirdiği kayıpların % 17, personel devir oranında % 7 arttığı görülmektedir.

Kar ve iş kazalarıyla doğru orantılı olan eğitim faaliyetinin personel devri ve devamsızlığı bahsinde ters orantı da ortaya çıkardığı anlaşılmaktadır.



İşte böyle bir durumda işletmenin bütün "personel politikası" yenisinden gözden geçirilmelidir.

Eğitimin sadece "hacet sayma kabilinden" yürütülmesi, kanunen mecburi bir vazifenin icrası olarak görülmesi, veya, tam tersine çok iyi bir eğitim vermekle beraber, neticede, ortaya konan maddi ve manevi mükafatın (ücret artışı, makam yükselmesi, vs.) yetersiz olması muhakkak surette çalışanı memnun etmeyecek ve eğer eğitim sonunda daha çok vasıf kazanmışsa, onu madden değerlendirecek başka işletmelere geçme temayülü gösterecektir.

Eğitimi gereği şekilde yürütmenin ortaya çıkardığı menfaatlere rağmen, bunun aslında çok zor bir çalışmayla elde edilmesi ve aksi halde, işgörenin de tatmin olmayıp iş değiştirme temayülü içinde bulunması karşısında, (s.34 de beyan edildiği gibi) işletme idarecileri alt kademe için statükoyu muhafaza ve eğitim faaliyetine girişmeme veya fazla masraf yapmama tercihinde bulunacaklardır.

Bu zihniyetin hangi yolla kurulacağı muhakkak ki tartışmalıdır. Ancak ifade edilebilir ki, bunun kanuni zorlamayla olması mümkün değildir.

O halde eğitim "kendi başına" ve "serbest rekabet düzeni" içinde yürütülen "kendi başına", "tek" bir faaliyet olarak değil, fakat "genel işletme politikası" faaliyeti olarak düşünülmeli, "bütün" içinde bir "parça" olarak ele alınmalıdır. Başarı herhalde buradadır.

Bu yeni rekabet düzeni işletmeler için çok zor, yeni kaynaklar, yeni organizasyon biçimleri oluşturarak "yaratıcı" olarak mücadele etmekte ve rakiplerini piyasalardan tamamen silmek isteyen gayesi gütmektedirler. Mesela belirli markalı perçanelli araba üretimi almakta, renkli televizyon gibi büyük üretim yapan işletmeyi yitirmek, san otomatik makine yapı otomatik makine hale getirmektedir. Bu şirket kaliteli ve çok ucuz bir üretilen bir firma, teknolojik bir yenilik karşısında kendin tasallinden sarfılmakta ve yok olma tehlikesi.

Bu türlü bir rekabet düzeninde işletmeler varlığını sürdürmek için, yeni bir üretilen getirmek, güncellenen üretilen bir üretilen üretilen teknik, teknolojik ve sosyal çevre şartlarında "inovasyon" üretilen.



rundadırlar. Bunun için de herseyden evvel geleneksel tutum, üretim ve yönetin sistemlerini kırarak bir "yenilik ve faydalılık stratejisi" tespit etmek zorunluydudur. Diğer bir ifade ile her işletme, gerek teknik ve gerekse ticari sahalarda rakiplerinden daha ileride olmak için bir yenilik kabası içinde bulunmalıdır.

## SONUÇ

İkinci dünya savaşından sonra, bir taraftan serbest piyasa ekonomisinin yaygınlaşması, diğer taraftan özellikle son çeyrek asır içinde bilim ve tekniğin süratle gelişmesi sonucunda toplumların sosyo-ekonomik yapıları ve ticari ilişkilerin şekli ve hacmi yeni boyutlar kazanmıştır. Temelini ilmi ve teknolojik ilerlemelerden alan bu büyük ve hızlı değişimler sebebiyle son yıllarda işletmelerin gerek yapıları ve gerekse hacimleri fonksiyonları, yönetim biçim ve felsefeleri ile toplum içindeki görev ve sorumlulukları önemli değişikliklere uğramıştır.

Bütün bunların işletmeler üzerinde yarattığı etkilerden en önemlisi rekabetin şekil değiştirmesi olmuştur. Nitekim klasik tip işletmelerde rekabet fiyat ve ticari başarı esasına dayanmakta iken, bugün teknolojik bir mücadele şekline dönüşmüştür.

Bu yeni rekabet türünde işletmeler yeni mallar, yeni teknikler, yeni kaynaklar, yeni organizasyon tipleri meydana getirerek "yaratıcı yıkma" şeklinde mücadele etmekte ve rakiplerini piyasalardan tamamen elimine etme gayesi gütmektedirler. Mesela tepkili uçak pervaneli uçağın yerini almakta, renkli televizyon siyah beyaz üretim yapan işletmeyi yıkmakta. Tam otomatik makina yarı otomatiği demode hale getirmektedir. Bu suretle kaliteli ve çok ucuza mal üreten başarılı bir firma, teknolojik bir yenilik karşısında aniden temelinden sarsılmakta ve yok olabilmektedir.

Bu hızlı değişimler karşısında işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için, yenilik meydana getirmek, gittikçe çapraşık hal alan ve hızla değişen teknik, ekonomik ve sosyal çevre şartlarına "intibak" etmek zo-



rundadırlar. Bunun için de herşeyden evvel geleneksel tutum, üretim ve yönetim sistemlerini bırakarak bir "yenilik ve faydalılık stratejisi" tespit etmek mecburiyetindedirler. Diğer bir ifade ile her işletme, gerek teknik ve gerekse ticari sahalarda rakiplerinden daha ileride olmak için bir yenilik çabası içinde bulunmalıdır.

Böylece hızı gittikçe artan teknolojik gelişme ve bunun yarattığı yeni rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi, kendini sürekli olarak yenilemesine, değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlamasına, sahip olduğu kaynakları ve organizasyonunu devamlı şekilde modernize ve reorganize etmesine bağlıdır. Değişikliklere mukavemet göstermek veya bu alanda yavaş hareket etmek işletme için telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurur.

Bütün bunlar karşısında yapılacak şey, özellikle feed-back (düzenleyici cevap) (1) mekanizmasını işletmek ve yalnızca kanuni bir mecburiyet olarak değil, fakat sorumlu yöneticiler dahil, orta ve alt kademelelerin tamamının, (Tezin son bölümünde belirtildiği gibi), belli bir sisteme ve gerçek günlük neticelere uygun olarak hizmet-içi eğitimine tabi kılınmalarını desteklemek, bu alanda yapılan masrafları "uzun vadeli beşeri yatırım" şeklinde kabul etmek ve bunun için ilgili üniversitelerle işbirliği yapmaktır.

Çünkü eğitim gerçekte "işletmelerin koordinasyonu" faaliyetidir. Yeterli iç ve dış koordinasyon olmadan milli ve milletlerarası serbest rekabet şartlarına cevap veren üretimin gerçekleştirilemeyeceği tabiidir.

Türkiye'nin en gelişmiş imalat sanayiinin bulunduğu Kocaeli Bölgesinde görülen durum bu ifadelerin tamamen aksi olup, eğitim "tek başına" ve "kanuni mecburiyet" olarak ele alınmakta, bu yüzden problemleri çözücü bir vasıta değil, bilakis, çalışan ve çalıştırana tatmin etmemekle, işletme içi faaliyetleri ve beşeri münasebetleri bozmakla kendisi bir problem olmaktadır.

---

(1) S. Adalı, *Sistem, Sibernetik, Sevk ve İdare, SDMM Dergisi, Temmuz, 1981.*



F. Herzberg'in terminolojisiyle, "teşvik faktörü" değil, "muhafaza faktörü" durumuna düşmekte, böylece üretimi arttıran değil normalini devam ettirmenin bir aracı haline gelerek maliyetin yükselmesine sebep olmaktadır.

Asıl yapılacak şey, hizmet-içi eğitimini yalnızca mikro planda ele alıp suni gerekçelere ve ihtiyaçlara dayandırmamak, ama eğitilecek işgöreni, eğitiçiyi, eğitimin metodunu, zamanı ve konuları objektif kıstaslara göre tespit etmek, genel işletme, hatta ülke çapında enerji, istihdam, teknolojik gelişme, ihracaat ve ithalat, vb. gibi politikalarla uyum içinde bulunmasını sağlamak, bu devamlı faaliyet sonucunda ortaya çıkan durumları da periyodik olarak değerlendirmektir.

İşte ancak bu şartlarla firma kârını arttırılabilir, iş kazaları, personel devri ve devamsızlıkları önlenabilir, işgörenin tatmini sağlanabilir, kısaca, işbarışı ve milli ekonomiye katkı ortaya çıkabilir.



## EK - I

## ARAŞTIRMA KAPSAMINA GİREN İŞLETMELER

| İŞLETME ADI                       | İŞ KOLU                               |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| PAK GIDA ÜRETİM PAZARLAMA A.Ş.    | Tütün - Gıda - İçki Sanayi            |
| YAPRAK Tütün İŞLETMELERİ          | Tütün - Gıda - İçki Sanayi            |
| SÜMERBANK-HEREKE YÖNLÜ SANA.      | Dokuma ve Deri Sanayi                 |
| KAZLI DERİ SANAYİ T.A.Ş.          | Dokuma ve Deri Sanayi                 |
| KORDSA A.Ş.                       | Dokuma ve Dersi Sanayi                |
| TEVER A.Ş.                        | Orman Ürünleri ve Mobilya             |
| T.C.D.D. AHŞAP TRAVERS FABRİKASI  | Orman Ürünleri ve Mobilya             |
| KARTONSAN KARTON SAN.VE TİC. A.Ş. | Kağıt ve Kağıt Ürünleri ve Basım San. |
| DEVLET MALZEME OFİSİ MD.          | Kağıt ve Kağıt Ürünleri ve Basım San. |
| SEKA                              | Kağıt ve Kağıt Ürünleri ve Basım San. |
| İPEK KAĞIT A.Ş.                   | Kağıt ve Kağıt Ürünleri ve Basım San. |
| İPRAS                             | Kimya Sanayi                          |
| PETKİM                            | Kimya Sanayi                          |
| İGSAS                             | Kimya Sanayi                          |
| LASSA                             | Kimya Sanayi                          |
| TÜRK PIRELLİ                      | Kimya Sanayi                          |
| SHELL                             | Kimya Sanayi                          |
| GOODYEAR                          | Kimya Sanayi                          |
| TEMSA                             | Kimya Sanayi                          |
| MARCHALL                          | Kimya Sanayi                          |
| POLİSAN KİMYA                     | Kimya Sanayi                          |
| MİLANGAZ                          | Kimya Sanayi                          |
| PİMAŞ                             | Kimya Sanayi                          |
| BAYER TARIM İLAÇLARI              | Kimya Sanayi                          |
| TÜRK HENKEL                       | Kimya Sanayi                          |
| BİZİM GAZ                         | Kimya Sanayi                          |
| MUTFAK GAZ                        | Kimya Sanayi                          |
| FÜRSAN                            | Kimya Sanayi                          |
| ANSA                              | Kimya Sanayi                          |
| İPRAGAZ                           | Kimya Sanayi                          |



ASLAN ÇİMENTO A.Ş.  
 NUH ÇİMENTO A.Ş.  
 SÜMERBANK YARIMCA A.Ş.  
 ETERNİT SANAYİ A.Ş.  
 CAM-ELYAF SAN. A.Ş.  
 İZOCAM A.Ş.  
 ÇAYIROVA CAM SAN. A.Ş.  
 NASAŞ A.Ş.  
 SARKUYSAN Tic. A.Ş.  
 ELEKTROFER ÇELİK SAN. A.Ş.  
 ÇELİK HALAT VE TEL A.Ş.  
 RABAK A.Ş.  
 SEDEF GEMİ  
 MAHLE PİSTON  
 AKKARDAN  
 TEZSAN  
 METKON-METAL KONSTRİKSİYON  
 SANAYİ TİC. A.Ş.  
 MAKİNA TARIM  
 MANNESMAN - SÜMERBANK T.A.Ş.  
 AEG - ETİ A.Ş.  
 TÜRK KABLO T.A.O.  
 T.O.E. SANAYİ  
 OMTAŞ OTOMOTİV SANAYİ  
 CHRYSLER

Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi  
 Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi  
 Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi  
 Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi  
 Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi  
 Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi  
 Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi  
 Metal Ana Sanayi  
 Metal Ana Sanayi  
 Metal Ana Sanayi  
 Metal Ana Sanayi  
 Metal Ana Sanayi  
 Metal Ana Sanayi  
 Makina Sanayi  
 Makina Sanayi  
 Makina Sanayi  
 Metal Eşya Sanayi  
 Metal Eşya Sanayi  
 Metal Eşya Sanayi  
 Elektrik Makina Alet ve Cihaz Sanayi  
 Elektrik Makina Alet ve Cihaz Sanayi  
 Taşıt Araçları Sanayi  
 Taşıt Araçları Sanayi  
 Taşıt Araçları Sanayi



## EK - II

## ARAŞTIRMA KAPSAMINA GİREN SENDİKALAR

| SENDİKA ADI                             | MERKEZİ  | İŞ KOLU                        |
|-----------------------------------------|----------|--------------------------------|
| TÜRK METAL SENDİKASI                    | ANKARA   | METAL İŞ                       |
| TEKSİF SENDİKASI                        | ANKARA   | TEKSTİL SANAYİ                 |
| TEK GIDA İŞ SENDİKASI                   | İSTANBUL | GIDA SANAYİ                    |
| HARB İŞ SENDİKASI                       | ANKARA   | HARP SANAYİ                    |
| SELÜLÖZ İŞ SENDİKASI                    | İZMİT    | KAĞIT İŞ KOLU                  |
| BELEDİYE İŞ SENDİKASI                   | İSTANBUL | GENEL HİZMETLER                |
| TÜRKİYE ÇİM-SE İŞ SENDİKASI             | ANKARA   | ÇİMENTO, SERAMİK<br>CAM SANAYİ |
| MAKİNA SANAYİ                           | 3        | 3                              |
| METAL ESYA SANAYİ                       | 3        | 3                              |
| ELEKTRİK MAKİNA ALET VE CİHAZ<br>SANAYİ | 3        | 3                              |
| TAŞIT ARAÇLARI SANAYİ                   | 4        | 12                             |
| TOPLAM                                  | 105      | 105                            |



## EK - III

## ARAŞTIRMA KAPSAMINA GİREN İŞGÖRENLER

| İŞ KOLU ADI                             | Vasıflı | Y.Vasıflı | Vasıflı | Nezaretçi |
|-----------------------------------------|---------|-----------|---------|-----------|
| TÜTÜN-GIDA-İÇKİ SANAYİ                  | 8       | 8         | 8       | 7         |
| DOKUMA VE DERİ SANAYİ                   | 6       | 6         | 14      | 4         |
| ORMAN ÜRÜNLERİ VE MOBİLYA               | 4       | 6         | 14      | 4         |
| KAĞIT VE KAĞIT ÜRÜNLERİ VE BASIM SANAYİ | 42      | 20        | 40      | 2         |
| KİMYA SANAYİ                            | 48      | 31        | 51      | 3         |
| TAŞ VE TOPRAĞA DAYALI SANAYİ            | 16      | 13        | 18      | 118       |
| METAL ANA SANAYİ                        | 9       | 8         | 27      | 2         |
| MAKİNA SANAYİ                           | 3       | 3         | 8       | 9         |
| METAL EŞYA SANAYİ                       | 3       | 3         | 9       | 1         |
| ELEKTRİK MAKİNA ALET VE CİHAZ SANAYİ    | 3       | 3         | 5       | 1         |
| TAŞIT ARAÇLARI SANAYİ                   | 4       | 5         | 12      | 1         |
| TOPLAM                                  | 146     | 106       | 206     | 42        |



## EK - IV

SANAYİ İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİNDE SENDİKALARIN ROLÜ VE KOCAELİ  
SANAYİ BÖLGESİNDE UYGULANMASINA İLİŞKİN ANKET FORMU (İşletmeler için)

## A- İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1. İşletmenin Adı:.....
2. Adresi:.....
3. Bağlı bulunduğu işletme varsa adı:.....
4. Ürettiği başlıca ürün veya hizmetler:.....
5. Faaliyet konusu:.....
6. Ödenmiş Sermayesi:.....
7. Halen çalışan yönetici ve uzman personel sayısı:.....
8. Halen çalışan işçi sayısı:.....

## B- ANKET FORMUNU DOLDURAN YÖNETİCİ VE ÇALIŞTIĞI BÖLÜM Hk.da BİLGİLER

9. Formu dolduran yöneticinin Adı, Soyadı:.....
10. Çalıştığı departmanın adı:.....
11. Ünvanı:.....

## C- HİZMET İÇİ EĞİTİMİNE İLİŞKİN SORULAR

12. Eğitim teşkilatınız varmı?  
....Var, .... Yok
13. Varsa eğitim ile ilgili kişi sayısı ve ünvanları nedir?  
.....
14. Sizce işletmenizde en fazla eğitim'e ihtiyaç duyulan kademe eleman-  
ları hangileridir? Ağırlık sırasına göre numaralayınız?  
...Vasıfsız işçiler,.... Yarı vasıflı işçiler, .... Vasıflı işçiler,  
...Nezaretçiler.
15. Vasıfsız, yarı vasıflı, vasıflı ve nezaretçiler için müessesenizde  
yapılacak eğitimde aşağıdaki konulardan hangilerine ağırlık veril-  
melidir, ağırlık sırasına göre numaralayınız?

Konular: Vasıfsız, Yarı vasıflı, Vasıflı, Nezaretçi

- ..... Nezaretçilik
- ..... Teknik ve Uzm. Eğitimi
- ..... İşyeri teşkilatı ve Poli.
- ..... Sosyal Konu. ve Top. Psik.



.... İşçi sağlığı ve iş güven.

.... Genel kültür

.... Genel öğretim

Not: Vasıfsız, yarı vasıflı, vasıflı ve nezaretçiler için ayrı ayrı numaralayınız.

16. İşyerinde yapılan hizmet içi eğitim aşağıdakilerden hangisi tarafından yapılırsa faydalı olabilir veya olmaktadır ?

.... İlgili Üniversite mensuplarınca,

.... İlgili özel eğitim kurumlarınca,

.... İşletme içindeki eğitim elemanlarınca

17. İşletmenizde işçilere uygulanan eğitim tekniği aşağıdakilerden hangisidir?

..... Etüd-Proje tekniği ..... Fiili hareket ve duygusal göst.

..... Konferans ..... Yöneltilmiş tartışma

..... Vaka ..... Düz anlatım

..... Panel ..... Forum tekniği

..... Ferdi etüd tekniği ..... Enstitü tekniği

18. İşletmenizde eğitim aşağıdakilerden hangisi ile yapılırsa daha yararlı olur?

..... Eğitim bir defada verilip bitirilmeli,

..... Eğitim kısa sürelerle periodik olarak yürütülmelidir

19. Eğitim için sizce en ideal süre aşağıdakilerden hangisidir? (15. sorudaki kademeler için)

..... 1 haftaya kadar

..... 2 ile 4 hafta arası

..... 4 haftadan fazla

20. İşletmelerde Eğitim sizin kanaatinize göre:

..... Mesai saatleri içinde yapılmalı

..... Mesai saatleri dışında yapılmalı

..... Ayrıca işçilerin izinli sayılacağı zamanlarda yapılmalı



21. İşyerinizde eğitime tabi tutulan işçilerinizden, eğitimde başarılı olanlara aşağıdakilerden hangi işleri uyguluyorsun?

... Terfi ettiriliyor

.... Ücret artışı sağlanıyor

.... İkramiye veriliyor

.... Hiçbiri

22. İşletmenizde eğitime tabi tutulan işçilerde eğitim sonrası aşağıdaki değişikliklerden hangileri olmaktadır? önem sırası örneklendirebilirsiniz?

..., İş azalıyor

.... Verim artıyor

.... Üretilen mal ve hizmetin kalitesi yükseliyor

.... Grup ilişkileri düzenli oluyor

.... İşçinin Müesseseye karşı ilgisi artıyor

.... İşletme içi haberleşme kolaylaşıyor

.... İşçinin morali yükseliyor

.... Hiçbiri

23. Halen işletmenizde çalışan işçilerin eğitim durumlarını sayı olarak belirtiniz?

..... Okuryazar değil

..... Meslek okulu bitirmiş

..... Okur yazar

..... Meslek lisesi bitirmiş

..... İlkokulu bitirmiş

.... Lise bitirmiş

..... Ortaokulu bitirmiş

.... Yüksek okul bitirmiş

24. Müessesenizde şimdiye kadar yapılan eğitim harcamalarıyla toplam satış ve kar hacmi arasında aşağıdakilerden hangi ilişki doğmuştur?

.... İkisi de doğru orantı olarak artmaktadır.

.... İkisi de ters orantılı olarak artmaktadır.

.... Hiçbir ilişki yoktur.

25. İşletmenizde şimdiye kadar yapılan Eğitim harcamalarıyla iş kazalarının işletmeye getirdiği işgücü kaybının mali değeri arasındaki orantı aşağıdakilerinden hangisidir?

.... İkisi de doğru orantı olarak artmaktadır.

.... İkisi de ters orantı olarak artmaktadır.

.... Hiçbir ilişki yoktur.



26. İşletmenizde şimdiye kadar yapılan eğitim harcamalarıyla personelin devamsızlık nedeniyle işletmeye getirdiği işgücü kaybının mali değeri arasındaki orantı aşağıdakilerden hangisidir.
- ..... İkisi de doğru orantı olarak artmaktadır.
  - ..... İkiside ters orantı olarak artmaktadır.
  - ..... Hiç bir ilişki yoktur.
27. İşletmenizde şimdiye kadar yapılan eğitimin personel devir oranına (girdi - çıktı) etkisi nedir?
- ..... Personel devir oranı yükselmiştir.
  - ..... Personel devir oranı azalmıştır.
  - ..... Hiçbir etki yapmamıştır.
28. Personel için kuruluş içinde yayınlanan bir dergi, gazete, bülten varmıdır?
- ..... Vardır, ..... Yoktur.
29. İşyerinde eğitim ihtiyacı belirtileri aşağıdakilerden hangileridir? Denimene göre numaralayınız?
- ..... İşçi devir oranının yükselmesi (Girdi-Çıktı)
  - ..... İş kazalarının yoğunlaşması
  - ..... İstenilen kalite standartlarda üretimin yapılmaması
  - ..... İşlerin belirtilen zamanda yapılamaması
  - ..... Beşeri ilişkilerde olumsuz gelişmeler
  - ..... İşletme gayesine hizmetten uzaklaşmalar
30. İşçilerinizin eğitim ihtiyacını aşağıdaki tekniklerden hangileri ile tespit ediyorsunuz?
- .... Ortaya çıkan problemlerin analizi
  - .... İşten ayrılanlarla yapılan mülakatlar
  - ..... İşçilerin performanslarının yeniden değerlendirilmesi
  - ..... Mülakatlar
  - ..... Anketler
  - ..... Eğitim için iş analizleri
  - ..... Çalışanların davranışlarının incelenmesi
  - ..... Testler
31. 1982 yılı eğitim harcamalarınızın tutarı nedir?.....



32. 1982 yılı karınız nedir ?.....

EK - Y

#### D. EĞİTİMDE SENDİKA İLİŞKİSİNE İLİŞKİN SORULAR

33. Sendikalarla eğitim faaliyetlerinizde işbirliği yapıyormusunuz?

..... Evet,..... Hayır

34. Son toplu sözleşmenize dayalı olarak eğitim çalışmaları sayısı nedir?

..... Bir-iki,..... 3-4, ..... Hiç,..... Daha fazla.

34. Yeni sendikalar kanunu mücibince öngörülen, işçilerin mesleki eğitiminin gerek müzessesenizce gerekse işçileriniz açısından faydalı olduğuna inanıyormusunuz?

..... Az inanıyorum,..... Orta derecede inanıyorum, ..... çok inanıyorum  
..... inanmıyorum.

Toplu sözleşme yetkisi bulunan işyeri sayısı:

Sizce işçilerinizin eğitime ihtiyacı var mı?

..... Evet, ..... Hayır

Cevabınız evet ise, bu eğitimin amacı ne olmalıdır?

..... Sendika, ..... Genel, ..... Mesleki

İşçilerinizden sizce aşağıdakilerden eğitime en fazla ihtiyaç duyan katman hangisidir?

..... Vasıfsız işçiler, ..... İşleri vasıflı işçiler

..... Vasıflı işçiler ..... Nezaretçiler

Sendika olarak eğitim masraflarınızın dağılımı aşağıdakilerden hangisi grubu giriyor?

..... Genel merkez yapıyor

..... 1 - 5

..... 1 - 10 - 15

..... 11 - 15

..... 16 - 20

..... 21 - 25

..... Daha fazla

Son bir yılda yapılan öğretim çalışması ve bu eğitim çalışmalarına katılan işçi sayısı nedir?

..... Eğitim faaliyeti sayısı ..... Katılan işçi sayısı



EK - V

SANAYİ İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİNDE SENDİKALARIN ROLÜ VE  
KOCAELİ SANAYİ BÖLGESİNDE UY ULANMASINA İLİŞKİN ANKFET FORMU

(Sendikalar için)

1. Sendikanın adı:.....
2. Merkezi:.....
3. Adresi :.....
4. İş Kolu:.....
5. Kuruluş tarihi:.....
6. Bağlılık: .....  
 a) Bağlı değil..... b) Konfederasyon adı:.....  
 c) Milletlerarası teşekkül'ün adı:.....
7. Üye sayısı:.....
8. Toplu sözleşme yetkisi bulunan işyeri sayısı:.....
9. Sizce üyelerinizin eğitime ihtiyacı varmı?  
 ..... Evet ..... Hayır
10. Cevabınız evet ise, bu eğitimin amacı ne olmalıdır?  
 ..... Sendikal, ..... Genel, ..... Mesleki
11. Üyelerinizden sizce aşağıdakilerden eğitime en fazla ihtiyaç duyulan kademe hangisidir?  
 .... Vasıfsız işçiler, ..... Yarı vasıflı işçiler  
 .... Vasıflı işçiler, ..... Nezaretçiler
12. Sendika olarak eğitim masraflarınızın dağılımı aşağıdakilerinden hangisi gruba giriyor?  
 ..... Genel merkez yapıyor  
 ..... % 5  
 ..... % 6 - % 10  
 ..... % 11 - % 15  
 ..... % 16 - % 20  
 ..... % 21 - % 25  
 ..... Daha fazla
13. Son beş yılda yapmış olduğunuz eğitim çalışması ve bu eğitim çalışmalarına katılan işçi sayısı nedir?  
 ..... Eğitim faaliyeti sayısı ..... Katılan işçi sayısı



14. Üyelerinizin eğitim durumları nedir ve sayılarını yazınız?
- ..... Okur yazar değil, ..... Meslek okulu bitirmiş  
 ..... Okur yazar ..... Lise bitirmiş  
 ..... İlkokulu bitirmiş ..... Meslek lisesi bitirmiş  
 ..... Ortaokulu bitirmiş ..... Yüksekokul bitirmiş
15. Mesleki eğitim sizin kanaatinize göre:
- ..... Mesai saatleri içinde yapılmalı  
 ..... Mesai saatleri dışında yapılmalı  
 ..... Ayrıca izinli sayıldıkları zamanlarda yapılmalı
16. Bu güne kadar yapmış olduğunuz eğitim faaliyetlerinde işletmelerle işbirliği yapıyor musunuz?
- ..... Evet ..... Hayır
17. Bu güne kadar yapmış olduğunuz eğitim faaliyetlerinde işletmelerle işbirliği yapıyorsanız, işverence yapılan desteğin maliyeti nedir? açıklayınız.
- ..... Maddi yardım, ..... Eğitici eleman yardımı..... Yer ve araç  
 ..... Başka.
18. Bu güne kadar yapmış olduğunuz eğitim faaliyetlerinde bağlı olduğunuz üst kuruluşun desteğini
- .... sık sık gördük, .... Bazen gördük, .... Az gördük, ..... Hiç
19. Üst kuruluşun desteğini gördü isenizin bunun maliyeti nedir ?
- ..... Maddi yardım, ..... Eğitici eleman yardımı, ..... Yer ve araç temini, ..... Başka
20. Yeni sendikalar kanunu mucibince öngörülen işçilerin eğitiminin gerek sendikanızca gerekse üyeleriniz açısından faydalı olduğuna inanıyor musunuz?
- ..... Çok inanıyorum, ..... Orta derecede inanıyorum  
 ..... Az inanıyorum, ..... İnanmıyorum
21. Son yapmış olduğunuz toplu sözleşmenize dayalı olarak yapılan eğitim çalışmaları sayısı nedir ?
- ..... Bir-iki, .... Üç-Dört, ..... Daha fazla, ..... Hiç
22. Son yapılan toplu sözleşmenizde mesleki eğitim ile ilgili istekleriniz varmı?
- .... Var ..... Yok



23. Son yapılan toplu sözleşmenizde mesleki eğitim ile ilgili istekleriniz işverence nasıl karşılandı?

..... Olumlu, ..... Olumsuz

24. Sendikanızca kurulmuş herhangi bir kooperatif varmı?

..... Var, ..... Yok

25. Varsa hangi tür bir kooperatif?

..... Yapı, ..... Tüketim, ..... Üretim, ..... Başka

26. Üyelerinize hizmet veren sosyal tesisleriniz varmı?

..... Var, ..... Yok

27. Varsa açıklayınız?

.....

28. Üyelerinizden emekli olanların yararlanabileceği boş zamanlarını değerlendirmeyi amaçlayan tesisleriniz varmı ?

29. Üyelerinize yapılacak mesleki eğitim aşağıdakilerden kimler tarafından verilirse daha yararlı olur ?

..... İlgili üniversite mensuplarınca,

..... İlgili özel eğitim kurumlarınca,

..... Müessese içindeki elemanlarca

30. Sizce işçilerin eğitiminden aşağıdakilerden en fazla hangisi sorumludur?

..... Devlet,

..... İşveren

..... İşçi teşekkülleri (Sendika)

..... Var, ..... Yok.

31. Seyahat etmeyi sever misiniz ?

..... Evet, ..... Hayır

32. Cevabınız evet ise, sıklıkla ne kadar sıklıkla ?

..... Çok sık, ..... Sık, ..... Çok az, ..... Hiç

33. Kaç yıllık işçisiniz?

1-5 yıl, ..... 6-10 yıl, ..... 11-15 yıl, ..... 16-20 yıl, ..... 21 yıl ve fazla

34. Kaç yıllık sigortalı mısınız ?

1-5 yıl, ..... 6-10 yıl, ..... 11-15 yıl, ..... 16-20 yıl, ..... 21 den fazla

35. Kaç yıldır bu müessesede çalışmaktasınız ?

..... yıl

36. İşinizde işi nedir ?

.....

37. İşinizde karşı ilqınız nedir ?

..... Çok seviyorum, ..... Fikren seviyorum, ..... İhtiyaç varım

..... Hiç seviyorum



EK - VI

SANAYİ İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİNDE SENDİKALARIN ROLÜ VE  
KOCAELİ SANAYİ BÖLGESİNDE UYGULANMASINA İLİŞKİN ANKET FORMU  
(İşçiler için)

## A- ANKETİ CEVAPLAYAN İŞÇİYE İLİŞKİN GENEL SORULAR

1. Yaşınız?

20'den daha aşağı yaş grubu .....

21 - 30 yaş grubu .....

31 - 40 yaş grubu .....

41 - 50 yaş grubu .....

61 ve daha yukarı yaş grubu .....

2. Medeni haliniz ?

..... Evli ..... Bekar

3. Evli iseniz çok sayınız ? .....

4. Eğitim seviyeniz aşağıdakilerden hangisidir ?

..... Okur-yazar ..... İlkokul ..... Orta okul ..... Lise .....

Meslek Lisesi, ..... Diğer,

5. Doğum yeriniz ?

..... Şehir ..... Kaza, ..... Köy.

6. Eviniz kiramı ?

..... Evet, ..... Hayır

7. Ailenizde başka çalışan kişi varmı ?

..... Var, ..... Yok.

8. Seyahat etmeyi severmisiniz ?

..... Evet, ..... Hayır

9. Cevabınız evet ise, seyahate ne kadar çıkarsınız ?

..... Sık sık, Bazan, ..... Çok az, ..... Hiç

10. Kaç yıllık işçisiniz?

1-5 yıl....., 6-10 yıl....., 11-15 yıl,..... 16-20 yıl .... 21'den fazla

11. Kaç yıllık sigortalısınız ?

1-5 yıl....., 5-10 yıl....., 10-15 yıl..... 15-20 yıl .... 21'den fazla

12. Kaç yıldır bu müessesede çalışıyorsunuz ? ..... yıl

13. İşinizin ismi nedir ? .....

14. İşinize karşı ilginiz nedir ?

..... Çok seviyorum, ..... Kısmen seviyorum, ..... Az seviyorum

..... Hiç sevmiyorum.



15. Şu anda yaptığınız iş kendi kabiliyetinizin:  
 ..... Altında  
 ..... Uygun  
 ..... Östünde
16. Çocuğunuzun ileride ne iş yapmasını istersiniz ?  
 ..... İşçi ..... Çiftçi  
 ..... Memur ..... Serbest (mühendis, doktor, avukat gibi)

#### B- EĞİTİM'E İLİŞKİN GENEL SORULAR

17. Müessesenizde tertiplenen bir eğitim programına katıldınız ?  
 ..... Evet, ..... Hayır
18. Müessesenizde tertiplenen bir eğitim programına katıldıysanız, gördüğünüz eğitim aşağıdakilerden hangisidir ?  
 ..... Genel  
 ..... Sendikal  
 ..... Mesleki
19. Sizce sendikalar hangi tür eğitim yaptırmalıdır ? öncelik sırasına göre sıralayınız ?  
 ..... Genel, ..... Sendikal, ..... Mesleki
20. Mesleğinizi yaparken sürekli eğitim ihtiyacı hissediyormusunuz ?  
 ..... Evet, ..... Hayır.
21. Hizmet içi eğitim programını başarı ile tamamladıktan sonra şunlardan hangisinin uygulanmasını istersiniz ?  
 ..... Terfi etmeyi  
 ..... Ücret artışı sağlanması  
 ..... İkramiye ile ödüllendirilmeyi  
 ..... Başka .....
22. Mesleki eğitim sizin kanaatinize göre:  
 ..... Mesai saatleri içinde yapılmalı  
 ..... Mesai saatleri dışında yapılmalı  
 ..... Ayrıca izinli sayıldığımız zamanlarda yapılmalı.
23. Mesleki eğitim aşağıdakilerden kimler tarafından verilirse daha yararlı olur?  
 ..... İlgili üniversite mensuplarınca  
 ..... İlgili özel eğitim kurumlarınca  
 ..... Müessese içindeki elemanlarca



24. Mesleki eğitim sonrası sizce ne gibi gelişmeler oluyor?  
 ..... İşimi şuurlu ve bilerek yapıyorum.  
 ..... Az yorularak daha verimli çalışıyorum.  
 ..... Ruhen ve moralman rahatlamış oluyorum.  
 ..... Ast üst ilişkileri olumlu yönde gelişiyor.  
 ..... Karar verme kabiliyetim artıyor  
 ..... Hiçbir değişiklik olmuyor.
25. Aşağıdakilerden hangi teknik ile eğitim yapılırsa, sizce daha faydalı olabilir ?  
 .... Etüt-Proje tekniği, ..... Konferans, .....Vak'a, .... Panel  
 ..... Ferdi etüt metodu, ..... Fiili hareket ve duygusal gösteri,  
 ..... Yöneltilmiş tartışma,....Düz anlatım, ..... Forum metodu,  
 ..... Enstitü metodu.
26. Şimdiye kadar müessese olarak kaç işyeri değiştirdiniz?  
 ..... Hiç değiştirmedim, ..... İki'den az, ..... Üç-beş, ....Daha fazla
27. Bulunduğunuzu işyerinde şu anda yaptığınız işe gelene kadar kaç iş değiştirdiniz?  
 ..... Hiç değiştirmedim, ..... İki'den az, ..... Üç-beş,....Daha fazla
28. İş mevki değiştirmiş iseniz, yeni işe intibakınız için bir hizmet içi eğitimden geçirildinizmi ?  
 ..... Evet,..... Hayır
29. Cevabınız evet ise, ne tür bir hizmet içi eğitimden geçirildiğinizi açıklayınız ? .....
30. Sizden sonra işe girenler üzerinde eğitim ile ilgili bir hizmetiniz oluyormu ?  
 ..... Sık sık, ..... Bazan, ..... Az oluyor, ..... Hiç olmuyor.

10. Ansoff, H. L., *Strategic Planning*, London, Pitman Book Company, 1971.

11. Ansoff, H. L., *Strategic Planning*, London, Pitman Book Company, 1971.

12. Ansoff, H. L., *Strategic Planning*, London, Pitman Book Company, 1971.



## BİBLİYOGRAFYA

## KİTAPLAR

1. Adalı Sacid, Personel Yönetimi, İstanbul, Türk Sevk ve İdare Yayını, İstanbul Matbaası, 1977.
2. Adalı Sacid, Sevk ve İdare Ders Notları, Erzurum, A.Ü. İşletme Fak. Yayını, 1979.
3. Adalı Sacid, Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılmalı Yönetim, İzmit, 1983.
4. Adalı Sacid, Endüstri Mühendisliği Açısından Enerji Tasarrufu Tedbirleri, İzmit, 1984.
5. Akalın Mehmet, Osmanlı Tarih Deyimleri ve Terimleri Sözlüğü, İstanbul, 1977.
6. Akhun İlhan ve Gönen Zaim, Atölye ve Meslek Dersleri Öğretim Metodları, Ankara, Ogun Matbaası, 1966.
7. Alberts Henry, H., Organized Executive Action, Newyork, John Wiley and Sons. Inc., 1961.
8. Alkan Cevat, Yetişkinler Eğitimi, Ankara, M.K.E. Kurumu Yayını, 1976.
9. Andrwes W. F., Scientific Performance as Related to Time Spend On Technical Work, Teaching or Administration, Newyork, 1964.
10. Ansoff H.I., Comparate Strategy, London, Pelican Book Company, 1971.
11. Anstey Edgar, Psychological Tests, Newjersey, Thomas Nelson and Sons Ltd. 1966.
12. Atalay Beşir, Sanayileşme ve Sosyal Değişme, Ankara, D.P.T. Yayınları No: 1917, 1983.



13. Appleby C. Robert, Modern Business Administration, London, Pitman Publishing Ltd. 1978.
14. Balgridge Wictor J., Sociology, Newyork, John Wiley and Sons Ltd, 1975.
15. Bize René, Milhaud Jean, Sanayi Psikolojisi, Çev: M. Toprak, M. Yazgan, Ankara, Eser Ofset, 1963.
16. Black Menzies J., Developing Competent Subordinates, Newyork, American Management Association, 1961.
17. Bloom S. Benjamin ve Diğerleri, Handbook on Formative and Summative Evaluation of Student learning, Newyork, Mc Graw Hill Book Company, 1971.
18. Borary Donald Mc, Rob Walker, Changing The Curriculum, London, Open Books Publishing Ltd, 1976.
19. Bursalıoğlu Ziya, Eğitim İdaresi, Ankara, Ayyıldız Matbaası, 1967.
20. Carson B. Gordon, The Production Handbook, Çev: İ. Karayalçın, İstanbul, 1970.
21. Chauncey Henry and Dobbin Ohn E., Testing its Place in Education Today, New York, Harper and Row Publishers, 1963.
22. Chruden Herbert and Sherman, Personnel Management, Ohio, South-Western Publishing Company, 1959.
23. Craip Robert, Lester Bitte, Management Development Training and Development Handbook, Newyork, Mc Graw Hill Books Company, 1967.
24. Croft C. Arthur, Personel Management, Newyork, Alexdar Hamilton Institute, 1973.



25. Cubas J., Technology Transfer and Developing Nations, New-york, Fund for Multinational Management Education and Council of The Americans, 1974.
26. Çubukçuoğlu Doğan, Sanayide Eğitim Faaliyetleri, Düzenleme ve Uygulama Yöntemleri ve Eğitim Teknikleri, İstanbul MESS Seminer Dizisi, 1983.
27. Davis Keith and R.L. Blomstrom, Business Society and Environme, Social Power and Social Response, Newyork, Mc Graw Hill Book Company, 1971.
28. Diemer Hugo, Industrial Organization and Management, Chicago, La Salle Extension University, 1921.
29. D.i.E., 1980 Genel Nüfus Sayımı Sonuçları, Ankara, 1983.
30. D.i.E., Türkiye İstatistik Yıllığı 1981 100. Yıl Özel Sayısı, Ankara.
31. D.P.T., Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara, 1972.
32. D.P.T., Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara, 1979.
33. Diverrez J., Politique et Techniques de Direction du Personnel, Paris, Entreprise Modern d'Editon, 1962.
34. Drake I Richard ve Peter J. Smith, Sanayide Davranış Bilimleri, Çev: K. Tosur ve Diğerleri, İstanbul, İ.O. Yayını, 1978.
35. Erdoğan İlhan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İstanbul, Fatih Yayınevi, 1980.
36. Eren Erol, İşletmelerde Stratejik Planlama, İstanbul, İ.O. Yayını, 1979.



37. Eren Erol Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Meter Matbaası, 1979.
38. Erkan Necmettin, Türk-İş I. Bilimsel Dayanışma Toplantısı, Türk-İş Yayını, Ankara, 1982.
39. Ekdemir Şadi, Türkiye'nin Eğitim Sorunu Işığında Kurumlar İçin Hizmet-İçi Eğitim Sistematiği, Ankara, Cihan Matbaası, 1972.
40. Ekin Nusret, Endüstri İlişkileri, İstanbul, Elektronik Ofset, 1979.
41. Erkin Vedat, Hizmet-İçi Eğitimle İlgili Yüklem ve Sorumluluklar, Ankara, 1966.
42. Ertürk Selahattin, Eğitimde Program Geliştirme, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Matbaası, 1972.
43. Erkul İhsan, Türk-İş Hukuku Dersleri, Ankara, E.İ.T.İ.A. Yayını, 1970.
44. Ergun Enver, Kamu Sektöründe İnsangücü Sorunu, Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı, Ankara, S.B.F.Yayını, 1966.
45. Eugene V. Schneider, Industrial Sociology, Newyork, Mc Graw Hill Book Company, 1969.
46. Fairchild P. Henry, Dictionary of Sociology, Newjersey Little Field Adams and Company, 1977.
47. Finnigan J., Industrial Training Management, London, Business Books Limited, 1970.
48. Freyer Hans, Endüstri Çağı, İstanbul, 1954.
49. Fidan Nurettin, Eğitim İhtiyaçlarının Tesbitinde Kullanılacak Anketler, Ankara, Devlet Personel Dairesi Yayını, 1967.



50. Gagné Robert, M., Training and Principles of learning Studies in Personnel and Industrial Learning, London, The Dorsey Press, 1974.
51. Galbraith, J.K., The New Industrial State, Boston, Houghton Mifflin Comcany, 1967.
52. Harwey Edward, B., Industrial Society Structures Roles and Relations, Illinois, The Dorsey Press, 1975.
53. Homer Rose, The Instructor and His Job, Chicago, American Technological Society, 1966.
54. Host Mogens, Gelişmekte Olan Memleketlerde Sanayi İşçilerinin Eğitimi ile Alakalı Mesleki Programlar, İstanbul, E.S.E.K.H., 1966.
55. Humble, J., Analysing and Meeting The Training Needs of Manâgement, Management by Objective in Action, London, Mc Grow Hill Book Company, 1970.
56. Işık Orhan, Türkiye'de İstihdam Yapısı ve Teknik Meslek Pira-midi, S.D.M.M.A. Dergisi, 1981.
57. Işıl Bedri, İşletmelerde İlmi Sevk ve İdarenin Esasları ve İnsan Münasebetleri, Ankara, Ayyıldız Matbaası, 1963.
58. Işıl Bedri, İş Basitleştirme, Basılmamış Doçentlik Tezi, İzmit, 1981.
59. İdil Alparslan, İşçi Eğitimi, Eregli Demir Çelik Fabrikaları Yayını, 1975.
60. İş ve İşçi Bulma Kurumu, İşgücü Eğitiminin Esasları, Ankara, 1969.
61. İş ve İşçi Bulma Kurumu, Sanayide Eğitim Rehberi, Ankara, 1977.



75. Mayo, E. and G.G.F. Lombord, Team Work and Turnover in The Aircraft Industry of Southern California, Harward University Press, 1944.
76. Micheels William J and Kärnes M. Ray, Eğitimde Başarının Ölçülmesi, Çev: İbrahim Yurt, Ankara, Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları, 1968.
77. Miner John B., Personnel and Industrial Relations A Managerial Approach, Newyork, The Mc Millan Books Company, 1969.
78. Moore Wilbert E., Social Change, New Jersey Prentice Hall Inc. 1974.
79. Moore Wilbert E., The Impact of Industry, New Jersey, Prentice Hall, 1965.
80. Üzalp Reşat, Teknik Öğretim İçin Ne Diyorlar, Mesleki ve Teknik Öğretim Dergisi, Ankara, 1980.
81. Rapi G.U., General Problems of The Economics of Education, London, Mc Millian, 1966.
82. Parker S. R., The Sociology of Industry, London, Allan and Union, 1977.
83. Penfield V. Robert, Ürgütte Beşeri Münasebetler, Çev. Rezzan Taşçıoğlu, Ankara, 1969.
84. Polat Sezai R., Üretim Yönetimi ve Stratejisi, İzmit, Kocaeli İşletme Enstitüsü Yayını, 1981.
85. Riggs W. Fred, Administration in Developing Countries, The Theory of Prismatic Society, Boston, Houghton Mifflin Company, 1964.
86. Roderick Gordon and Michael Stephens, Higher Education for London, The Falmer Press, 1978.



87. Roscoe, G.C. Eğitim Planlamasında Başarı Koşulları, Çev. Niyazi Karasar, Ankara, M.E.B. Yayını, 1974.
88. Seymour M. Lipset and Bendix, Social Mobility in Industrial Society, Universty of California Press, 1967.
89. Saunders D., How Much is a Manager Forth, Industrial Training, International 1971.
90. Schein E., Örgüt Psikolojisi, Ankara, T.O.D.A.İ.E., 1978.
91. Strausse G. and Leonard R. Sayles, Personnel, The Human Problems of Management New Delhi, Prentice Hall of India Private Limited, 1968.
92. Şahin Mehmet, Türkiye'de İş Kazaları ve Meslek Hastalıklarının İstatistiksel Analizi, Ankara, Türk-İş Yayını, 1983.
93. Şenatalar Ferhat, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul, İ. Ü. Kitabevi, 1978.
94. Tanyeli Halit, Personel Eğitimi, Ankara, 1970.
95. Taylor Nancy, Selection and Training The Officer, London, Institute of Personnel Management, 1966.
96. Taymaz Haydar, Hizmet-İçer Eğitim, Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, 1981.
97. Tarakçıoğlu Nurettin, Türk Devrim Tarihi, Ankara, Bizim Büro Basım-evi, 1981.
98. Telimen Osman, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler İstanbul Sermet Matbaası, 1978.



99. Telimen Osman, Türk Sanayiinde İşçi ve İlk Nezaretçi Eğitimi, Basılmamış Doçentlik Tezi, İstanbul, 1976.
100. Teksif 9. Genel Kurul Raporu, Ankara, 1982.
101. Tortop Nuri, Yönetim Bilimi, Ankara, 1971.
102. Toedt ve Diğerleri, Managing Manpower in The Industrial Environment, Dubuque Iowa, Wm. C. Brown Company Publisher, 1962.
103. Tosun Kemal, İşletme Yönetimi, İstanbul, Fakülteler Matbaası, 1977.
104. Townsend Robert, İş Bilenin Para Kazananın, Çev: A. Üstel, İstanbul Sander Yayınevi, 1974.
105. Türk-İş 12. Genel Kurul Raporu, Ankara, 1982.
106. Türk Harp-İş 3. Dönem Çalışma Raporu, İzmit, 1976.
107. Turgut Fuat M., Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metodları, Ankara Nüve Matbaası, 1977.
108. Turhan Mümtaz, Kültür Değişmeleri, İstanbul 1000 Temel Eser Dizisi, M.E.B. Yayını, 1969.
109. Turhan Mümtaz, Garplılışmanın Neresindeyiz, İstanbul, 1963.
110. Tutum Cahit, Personel Yönetimi, Ankara, T.O.D.A.İ.E., 1979.
111. Tutum Cahit, Eğitim Faaliyetlerinin Planlanması, Ankara, Sümerbank Genel Müdürlüğü Yayını, 1967.
112. Tutum Cahit, Personel Yönetimi, Ankara Sevinç Matbaası, 1976.
113. Tyler, Ralph, W., Basic Principles of Curriculum and London, The University of Chicago Press Limited, 1971.



114. Ulutan Burhan, Enflasyon ve Ekonomik Kalkınma, İstanbul, 1982.
115. Varzey John, The Role of Education in Economic Development Planing, Paris, 1963.
116. Walter Dill Scott, Robert Clothier, Williem R. Spriegel, Personnel Management, Newyork, Mc Graw-Hill Book Company, 1961.
117. William F. Glueck, Personnel A Diagnostic Approach, Dallas, Bussinnes Publications Inc. 1974.
118. Wendell L. French, The Personnel Management Process, Boston, Houghton Mifflin Company, 1978.
119. Zaim Sabahattin, Sanayide İşçi Eğitimi ve Sendikaların Eğitim Faaliyetleri, E.S.E.K.H. İstanbul, 1966.
120. Zoga Ergun, İşletme Yönetimi, İstanbul i.T.i.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını, 1978.
121. Zoga Ergun, İdarecilik ve Sanatı, İstanbul Sevk ve İdare Derneği Yayını, 1973.

#### MAKALE VE ARAŞTIRMALAR

1. Adalı Sacid, Doğuda Hizmet Gören Mülkiye Amirleri, A.O. İşletme Fakültesi Dergisi, Erzurum, 1979.
2. Adalı Sacid, Fransa'daki Yüksek İdarecilerin Eğitimi ve Formasyonu Türkiye'yle Kısa Mukayesesi, A.O. İşletme Fak. Dergisi, Erzurum, 1979.
3. Adalı Sacid, Sistem, Sibernetik, Sevk ve İdare, S.D.M.M.A. Dergisi, Temmuz, 1981.



4. Bos C. Hendricus, İktisadi Gelişmede Eğitimin Yeri ve Değeri, E.S.E.K.H. İstanbul, 1966.
5. Bursal Nasuhi, Sanayimizde Ücret-Maliyet ve Prodüktivite İlişkileri, İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, 2184, İstanbul, 1976.
7. Hüner Ali, Hizmet-İçi Eğitimde Monitör Eğitimi, Mesleki ve Teknik Öğretim Dergisi, s.295, Ankara, 1977.
8. Pekin Hüseyin, İşletmelerde Personel ve Eğitim Planlaması Esasları, Verimlilik M.P.M. Ankara, 1983/1.
9. Small Robert J., İnsangücünün Maharetini Geliştirecek Sınai Eğitim İnsangücü ve Eğitim Dergisi, S.1. s.19, Ankara, 1977.
10. Türksoy Mete, Verimlilik ve Verimlilik Analizi, E.İ.E. Bülteni, S. 77-78, s.2. Ankara, 1978.
11. Yılmaz Şevket, Modern Yönetim Semineri, Türk-İş Yayını, 144 Ankara, 1982.
12. Yoram Zeira, Job Relation For Management Development Personnel, American Management Association, 1974.

#### DERGİLER

İşgücü Dergisi, Sayı 5-6, Ankara, 1981.

Türk-İş Dergisi, Sayı 129-131.

Verimlilik, Sayı 1975/1, 1982/7

Sanayide Eğitim ve Monitör, Endüstriyel Eğitim Geliştirme Merkezi, No.1. Ankara, 1976.



## GAZETE VE BÖLTENLER

Milliyet 6 Aralık 1983.

Tercüman 10 Nisan 1984.

Türk-İş/AAFLI Haber Bülteni, 1983/3

Resmi Gazete: 14 Aralık 1983.

## KANUNLAR

2089 Sayılı Çırak, Kalfa ve Ustalık Kanunu

2821 Sayılı Sendikalar Kanunu

2822 Toplu Sözleşme Grev ve Lokavt Kanunu

Borçlar Kanunu



## ÖZGEÇMİŞ

1946 yılında İstanbul'da doğan İsmail Dalay, Orta öğrenimini 1964 yılında Burdur, Ticaret Lisesinde tamamlamıştır. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi - İşletme Bölümü'nden 1971 yılında mezun olmuştur. 1977 yılında ise İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi - İşletme Bilimleri Enstitüsünde üretim planlaması konusunda lisansüstü öğretim çalışmasını tamamlamıştır. 1980 yılından itibaren Kocaeli Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümünde öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır.

### Çalışmaları

#### o Ders Kitabı

"Modern Pazarlama", Kocaeli Mühendislik Fakültesi Yayını, Kocaeli, 1982.

"İşletme Finansmanı Ders Notları", Kocaeli Mühendislik Fakültesi Yayını, (Teksir Halinde), Kocaeli, 1982.

"Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler Ders Notları", Kocaeli Mühendislik Fakültesi Yayını (Teksir Halinde), Kocaeli, 1983.

"İş Değerlenme Ders Notları", Galatasaray Mühendislik Fakültesi, (Teksir Halinde), İstanbul, 1979.



## o Makaleler

- 1- "Günümüz İşletmelerinde Personel Problemleri" Yeni Gözlem Aylık Aktualite, Ekonomi ve Kültür Dergisi, Temmuz 1977, Yıl 4, S. 42 s. 24-25.
- 2- "İşletmelerde İşgörenlerin Sosyal Davranışlarının İncelenmesi", Yeni Gözlem Aylık Aktualite, Ekonomi ve Kültür Dergisi, Eylül 1977, Yıl 4, S. 44. s. 20-21.
3. "İşçi Sağlığı ve İşgüvenliği" Yeni Gözlem Aylık Aktualite, Ekonomi ve Kültür Dergisi, Ocak 1981, Yıl 8, S.83, s.10-13.



