

# İŞLETMELERDE YETİŞMİŞ İŞGÜCÜ SORUNU VE EĞİTİM

**Yrd. Doç. Dr. Ahmet DİKEN\***

## ÖZET

Bir işletmede mal veya hizmeti üretmek üzere işçi memur, hizmetli adı altında çalışanların tümü işgören olarak ifade edilebilir. işgörenlerin tümü aynı zamanda işletmenin işgücünü oluştururlar.

Toplumun sosyo-ekonomik yapısında önemli bir yere sahip olan işletmelerde mal veya hizmet üretmek için işgücü faktörü önemli bir yere sahiptir. Firmalar dışardan personel almaktan önce kendi iç kaynaklarından yararlanmak yoluna giderler. Firma kültürü ve yapısını bilen personelin eğitilmesi, onlara belli nosyonlar kazandırılması durumunda hedeflenen amaca daha rahat ulaşılabilir.

Gerek iç kaynaklardan gerekse dış kaynaklardan yararlanılsın, işletmelerin mutlaka eğitim olgusuna eğilmeleri, personeli geliştirici programlar yapmaları gerekmektedir.

Personel ihtiyacının ışığında eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim amaçlarının somutlaştırılması, bunun programının yapılması ve öğretim metotlarının seçiminin yanında bu programın uygulanması gerekir.

Firmada personel devrinin yüksek oluşu her zaman işletmenin aleyhine bir durumdur. Bu yüzden yöneticiler, personeli bir yandan nitelikli hale getirmeye çalışırken, diğer yandan onların uzun sürede hatta mümkünse ömür boyu istihdam etmenin yollarını aramalıdır. Bu durumu etkileyen faktörlerin başında ulaşım problemleri, işin niteliği, kötü çalışma koşulları, ücretlendirme sistemi, üretim sisteminde bireylerin konumları, yöneticilerin liderlik vasıfları gelmektedir.

## Anahtar Kelimeler

İşgücü, Yetişmiş işgücü, Eğitim, Eğitim süreci, İşgören Devri

## ABSTRACT

The employees working as workers, civil servants, servants to produce goods and to provide services in an enterprise can be signified as man power. At the same time, all of these workers are the man power of the enterprise.

The factor of man power which is necessary for producing goods and for providing services has an important place in the socio- economic structure of the society. Firms prefer benefiting from their own internal sources to supplying the personnel outside the firm. Training of the personel that know the firm's culture and structure may be more effective on getting the targeted purpose when they gain the particular notions.

---

\* Yrd.Doç.Dr., S.Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Öğretim Üyesi.

Enterprises must deal with the notion of training and make programs which may develop the personel by profiting from both internal and external sources.

In the light of personel necessity; training necessity should be determined, training aims should be made concrete, the programs fort this aim should be prepared, and in addition to the selection of training methods, this program must be carried out.

The high rate of man power turnover within the firm is not always something positive for the firm. Because of this, on the one side while trying to make the personel more qualified, on the other hand the ways of employing them for a long period, furthermore lifelong, must be searched. At beginning of the factors affecting this situation come quality of the business, working conditions which are poor in quality, payment system, position of the individuals in the system of the production, the leadership qualifications of the managers.

### Keywords

Man power, Qualified man power, Training, Training period, Man power Turnover

## 1. Giriş

İşletmelerde mal veya hizmet üretebilmek için diğer üretim faktörlerinin yanında işgücüne de ihtiyaç vardır. İşletmeler bu işgücü ihtiyacım karşılayabilmek için dış kaynakların yanında iç kaynaklara da başvururlar. Özellikle yetişmiş işgücü sorununu gidermek için personeli ciddi bir eğitime tabi tutmak gerekir.

Bu çalışmada işgücünün tanımı ve önemi kavramsal çerçevede ele alındıktan sonra işletmelerde yetişmiş işgücü problemi ve işgücü planlanmasına yer verilmiştir. Daha sonra bu sorunun giderilmesi için eğitim olgusuna bu makalenin sınırları içerisinde yer verilmiştir. Ayrıca eğitilen personelin firmada kalıcı olmasını sağlamak için gerekli faktörlerle başka bir deyişle işletmeden ayrılanların sayısını düşürmek için gerekli olan hususlarla çalışma sonuçlanmıştır.

## 2. Üretim Faktörlerinden İşgücünün Tanımı ve Önemi

İşletmeler mal ve/veya hizmet üretip pazarlamak üzere faaliyet gösterirler. Üretimin gerçekleştirilmesi için hammadde sermaye, işgücü ve teşebbüs faktörleri gerekmektedir. Bu üretim faktörlerinden hangisinin daha önemli veya vazgeçilmez olduğu hususu hep tartışıla gelmiştir. Burada bu tartışmaya girilmeden işgücü faktörü üzerinde durulacaktır.

### 2.1. İşgücü Tanımı:

Bir işletmede mal veya hizmeti üretmek üzere işçi memur, hizmetli adı altında çalışanların tümü işgören olarak ifade edilebilir. (Cemalcılar, 1985 s.261) işgörenlerin tümü aynı zamanda işletmenin işgücünü oluştururlar.

Bir işletmenin işgücü basit bir sınıflandırmayla, mavi ve beyaz yakalılardan oluşur. Mavi yakalılarla beden gücünü kullanarak üretim faaliyetini gerçekleştirenler; beyaz yakalılarla zihinsel gücünü kullanarak iş üretenler kastedilmektedir.

## 2.2. İşgücü Önemi

İşletme üretim pazarlama ve diğer faaliyetini sürdürebilmek için personele ihtiyaç duyar işletmenin işgücünü oluşturan bu personeli işletme çeşitli yollarla temin etmeye çalışır. Üretimin temel faktörlerinden olan işgücü olmadan üretim yapmak çoğu zaman imkansızdır. Ancak işletmeler her zaman istediği özellikte işgücünü bulamayabilirler. Çünkü işgücü, işgücü arzı ve talebine göre şekillenir. İşgücü arzını belirleyen ulusal faktörlerin yanında lokal şartlarda etkili olur. Aşağıda işgücü arzını belirleyebilecek lokal ve ulusal faktörlere yer verilmiştir (Armstrong, 1984, s. 125)

### Lokal Faktörler:

1. Toplumun firmaya ulaşma sıklığı,
2. Diğer işverenlere karşın işgücünün mevcut ve gelecekteki rekabet durumu,
3. Mahalli işsizlik seviyesi,
4. Lokal istihdamın geleneksel durumu ve istenen beceri ve özelliklerde insanların mevcudiyeti,
5. Tüm lokal eğitim kurumlarından mezun olanların sayısı,
6. Göç alıp verme durumu,
7. Yaşamak için o yerin cazip oluşu,
8. Firmanın çalışmak için cazip oluşu,
9. Evli kadınlar gibi part time çalışabilecek olanlar için işin oluşu
10. Lokal barınma, alışveriş ve ulaşım durumu,

### Ulusal Faktörler:

1. Çalışan nüfusun artış eğilimi,
2. Belirli özelliklerde işgücüne olan ulusal talep. Mühendis, teknisyen, sekreter...gibi,
3. Üniversiteler, teknik okullar ve profesyonel kurumlardan mezun olanların sayısı,
4. Eğitim yapısının değişiminin etkisi, çocukların daha uzun süreli okulda kalması, üniversite veya okullarda farklı eğitim programlarının uygulanması...gibi,
5. Hükümetin eğitim programının etkisi
6. Hükümetin istihdam politikası

### 3. İşletmelerde Yetişmiş İşgücü Sorunu

İşletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için işgücüne ihtiyaç duyarlar. Ancak işsizliğin yüksek olduğu ülkemizde vasıfsız işçi bulmak zor değildir. Ne yazık ki bunu yetişmiş işgücü için söyleyemeyiz. Oysa işletmelerde esas başarı kendi elamanlarından (iç kaynaklardan) yetişmiş insanlarla sağlanabilir.

İşletmelerin büyümesi ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte firmalarda belirli uzmanlık dalları ortaya çıkmış, bilgiye olan bağımlılık artmıştır. Artık işletmede "herkes her işi yapmıyor" çünkü bunun işletmeye maliyeti çok büyüktür. İşletmelerde kârı maksimum kılmak, etkin ve verimli bir çalışma sergileyebilmek için çeşitli alanlarda uzmanlaşmış Personelin istihdam edilmesi gerekmektedir.

Gelecekte çeşitli özellikteki yetişmiş insan gücü ihtiyaçları ile ilgili olarak elde edilebilecek en iyi bilgilerin ortaya konmasıyla, bireyler örgütler ve devlet kurumları, iş, eğitim ve gelişme imkanları gibi çalışma alanları konusunda bilgi sahibi olarak hareket edebilmektedirler. Bazı mesleklerin gerekli kıldığı eğitim sürelerinin 9-10 yıl gibi uzun süreleri kapsadığı dikkate alınır, bu meslekleri seçecek kişilerin eğitim süresi başlangıcında söz konusu mesleklerin geleceği konusunda bilgi sahibi olmak istemeleri doğaldır. İşgücü ihtiyacının önceden bilinmesiyle işletme, tedbirini alır ve bu tür sorunlarla karşılaşmamış olur. Bu da gerek vasıflı gerekse vasıfsız işgücü planlamasının yapılmasıyla ancak gerçekleştirilebilir. (Şenatalar, 1978, s. 87)

#### 3.1. İşletmelerde İnsangücü Planlaması

İşletmenin büyümesiyle ve gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan insan gücü ihtiyaçları öncelikle işletme içinden karşılanmaya çalışılmakta ve bu sağlanamadığı takdirde işletme dışı kaynaklara başvurulmaktadır. Ancak bu konuda işletmede bilinçli bir uygulama yapılabilmesi için İnsangücü planlaması çalışmalarının ayrıntılı bir şekilde uygulanması gerekir. Değişkenliği nisbeten az olan bir organizasyon yapısına sahip işletmelerde, gelecek beş yılı kapsayan uzun vadeli İnsangücü planlaması yapılması mümkündür. Bu durumda görevde ilerlemeler, emeklilik ve ölüm nedeniyle işten ayrılmalar, görevlerden görevlere geçişler, organizasyon yapısındaki önemsiz değişiklikler kolayca göz önüne alınabilir.

Öncelikle işin tanımı ve iş analizi yapılarak iş hakkında sağlıklı bilgi elde edilmelidir. Daha sonra işletmenin işgücü envanterinin de açıklığa kavuşturulması gerekir.

Bilindiği gibi belirli bir konuda planlama yapılırken; önce ihtiyaçlar belirlenir. Sonra muhtemel gelişme trendleri saptanmaya çalışılır ve son aşamada da izlenecek yol belirlenir (Şenataler, 1998, s. 89)

İnsan gücü planlanması yapılırken en önemli işlerden birisi, Planlama kapsamı içine giren işlerin her birinin gerektirdiği mesleki yetiştiklik ve beceri-

ye göre sınıflandırılmalarıdır. Yetişkinlik ve beceri, belirli bir işin yapımı için o işi yapacak kişide olması gereken; düşünsel ve fiziki yetenekler olarak tanımlanabilir. Bu tanım aynı zamanda yetişmiş işgücü için de geçerlidir. İnsan gücü planlaması yapan kişi işyerindeki işleri gerektirdikleri insan yetenek ve becerileri yönünden iş gruplarına ayırır. Tabi burada sadece onların yetişkinlik düzeyleri değil, aynı zamanda bireylerin becerileri de gözönünde bulundurulmalıdır. (Şenatalar, 1978, s.90)

İşletmeler ihtiyaç duydukları personeli işletme dışından temin etmeye kalktıklarında, genellikle planlama işlevinde belirtilen esaslara uygun olan yetişmiş personeli tercih ederler. Ancak bu hususun işletmeye maliyeti yüksektir. İşletmelerde daha çok firma içinden personel temin edilerek eğitilmesi yönüne gidilmektedir. Bu aynı zamanda hizmet içi eğitim olarak da ifade edilebilir. Aşağıda buna etraflıca yer verilecektir.

#### **4. İşletmelerde Yetişmiş İşgücünün Temin Edilmesi ve Eğitim**

Firma, ihtiyaç duyduğu elemanları bulmak için firma içi ve dışı kaynaklara başvurabilir. Firmaya "Taze kan" şeklinde algılanan dış kaynakların yanında; firmanın yapısını ve çalışma koşullarını bilen eski personelin yeni birimlerde istihdamının da bazı üstünlükleri vardır.

İşletmeler, gerek iç kaynaklardan, gerekse dış kaynaklardan yararlansınlar; mutlaka eğitim olgusuna eğilmeleri, personeli geliştirici programlar yapmaları gerekir. Firma tarafından istenen kalifyede işgücünün temin edilmesi için gerekli olan faktörlere geçmeden önce eğitimden kastımızın ne olduğu ve eğitimden beklenen yararlar ile eğitim süreci hakkında kısaca bilgi vermekte yarar vardır.

#### **4.1. Personel Eğitiminin Tanımı Önemi ve Eğitimden Beklenen Yararlar**

##### **4.1.1. Personel Eğitiminin Tanımı**

Eğitim, kişinin belirli bir işi yapmak amacıyla bilgi ve becerisinin artırılmasına ilişkin sistemli uygulamalar olarak tanımlanabilir. Günümüzdeki mesleki eğitim genel eğitim sisteminin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Mesleki eğitim bir mesleki faaliyet için pratik yetismeyi, teorik bilgilerin öğretimini ve hatta böyle bir faaliyetin gerektirdiği sosyal davranışların ve ahlaki değerlerin başkalarına aktarılmasını da içine alan her türlü hazırlık ve uzmanlaşma şekillerini kapsamaktadır.

##### **4.1.2. Personel Eğitiminin Önemi**

İşletmelerde personel eğitimi, Personel yönetiminin temel faaliyetlerinden birisidir. Eğitime önem vermeyen, personeli geliştirmeyen değişime ayak uydurmayan firmaların rekabet şansını uzun vadede yakalamaları imkansızdır. İşe eleman seçiminde en isabetli seçim yapılmış olsa bile, işgörenlerin değişikliklere ayak uydurabilmeleri ve daha üst kademe görevlerine ilerleyebilmeleri

için eğitilmeleri zorunludur. Aksi takdirde işletmenin hedefine ulaşması beklemez.

Örgütleri sağlıklı bir şekilde yönetmek, iyi yetişmiş bir kadro ile mümkündür. Ülkemizde her yıl yüz binlerce genç insan işgücüne katılmaktadır. Bunların büyük bir çoğunluğunun iş örgütlerinde çalışmaya hazırlıklı olmamasından dolayı, işletmeler tarafından eğitilmeleri gerekmektedir. Bu insanlar bir üniversitede ve lise de mesleki ve teknik bir öğretime tabi tutulsalar bile, çalışacakları iş örgütünün politikaları, uygulamaları ve çalışma teknikleri konusunda yönlendirme (işe alıştırma) eğitimine alınmaları gerekmektedir. Çünkü eğitim kurumlarında genel eğitim almış bu bireylerin çalışacakları sektörün yapısı firma kültürü ve spesifik teknikleri hakkında bilgi sahibi olmaları mümkün değildir. Bu eksiklikler ancak eğitimle giderilebilir. Hatta çoğu zaman firma yöneticilerinin bu noktadaki anlayışsız ve aceleci davranışları işletmeye çalışmak için gelen pek çok kişinin firmadan ayrılmasına neden olmaktadır.

Eğitim sadece işçiler için düşünülmemeli aksine en başta yönetici ve nezaretçilerin eğitilmeleri sağlanmalıdır. Çünkü çalışanları sevk ve idare eden motive eden, özette verimliliğe yol açacak olan en başta yöneticilerdir. Çoğu örgüt, yöneticiler için, beşeri ilişkiler, iletişim, kişisel gelişme ve benzeri konular üzerinde yoğunlaştırılan eğitim programlarına sahiptir. Eğitim programları aynı zamanda, yönetici geliştirme, ekonomi, psikoloji, istatistik ve bilgi işlem gibi konuları içeren daha geniş eğitim ve öğretim programlarını kapsayabilmektedir.

#### **4.1.3. Personel Eğitiminden Beklenen Yararlar**

Günümüzde bütün işletmeler eğitimin gerekliliğini tartışmasız kabul etmektedir. Tartışma daha çok hangi görevler için eğitim yapılacağı ve hangi eğitim yönteminin kullanılacağı konusundadır. Eğitim programının sürekli olmasına dikkat edilmelidir. Bu programlardan çeşitli yararlar elde edilir. Bu yararların bir kısmı şu şekilde sıralanabilir.(Bingöl, 1990, s. 149)

##### **1. Eğitim, öğrenme süresini kısaltır.**

İşgörenler, eğitim programı aracılığı ile kısa zamanda istenilen başarı düzeyine erişebilirler. Ancak, eğitim programı, gelişmiş güzel değil, sistematik bir şekilde ve ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.

##### **2. İş verimliliğinde artış sağlar.**

İşgörenlerin belirli bir zamanda, belirli koşullar altında yapmış oldukları iş miktarında ve kalitesinde artış, eğitimle sağlanabilir. Çünkü eğitimle birlikte İşgörenler işlerini daha etkili bir biçimde ifa eder duruma gelirler.

##### **3. Moral yükselmesi sağlanır.**

Çalışanların belirli işleri yapabilmeleri için gerekli becerilere sahip olmaları, onlarda güvenlik ve kişisel tatmin duygularını artırır. Bu da verimliliğe yol açar.

#### 4. Gözetimin Azaltılması

İyi bir biçimde eğitilmiş çalışanların iş verimliliği artar ve hata yapma oranı azalır. Bu nedenle bunların fazladan denetlenmelerine gerek yoktur.

#### 5. İş kazalarının Azalmış Olması

İş araç ve gereçlerindeki aksaklıklarından dolayı olan iş kazaları sayısı oranı, personelin eğitilmesi ile birlikte ciddi şekilde azalır.

#### 6. Örgütte Süreklilik ve Esneklik Sağlama

Bir işletme, ayrılan personelin yerine getirilecek olası personeli önceden eğitmek, o görev için hazırlamak zorunluluğunda bulunmaktadır. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi, dinamik bir süreç içerisinde meydana gelen çeşitli değişikliklere, teknolojik yeniliklere ayak uydurmasına bağlıdır. Bunun için işletmenin şimdiki ve gelecekteki görevleri ifa edecek kapasitede bulunan personeli eğitmesi, yeni bilgi ve beceriler kazandırması kaçınılmaz bir olgudur.

#### 7. İşgörenlere Yararları

Eğitim, işgörenlerin başarı göstermelerine ve daha üst kademelere terfi etme imkanı elde etmelerine neden olur. Bunun yanında işgörenin eğitim programına alınması, onun kişiliğine özel bir değer verildiği anlamına gelir. Bu da bireyi örgütsel amacın gerçekleştirilmesi konusunda motive etmekte oldukça önemlidir.

#### 4.2. Eğitim Süreci

##### 4.2.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitimde ilk önce ihtiyaçlar belirlenmelidir. İhtiyaçlar tesbit edilmeden verilen eğitimden netice almak ve başarıya ulaşmak mümkün değildir. Burada dört safha karşımıza çıkmaktadır:

##### a) Örgütsel Analiz ve Teşhis

Bir eğitim programında örgüt iyi analiz edilmeli, örgütü etkileyen faktörler incelenmeli ve eğitimi gerekli kılan faktörler belirlenmelidir.

##### b) İş Analizi

İş analizi, personel yönetimi programının esasına denir. İş Analizi, "İşlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir." Eğitim programına başlamadan önce mutlaka iş analizi ve istihdam edilecek personelin niteliği belirlenmelidir.

##### c) Çalışanların (İş görenlerin) Belirlenmesi

Eğitim programı düzenlenirken, eğitime tabi tutulacak çalışanların psikolojik ve fiziksel özelliklerinin tesbit edilmesi gerekmektedir.

#### **d) Spesifik Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi**

Yukarıdaki faktörlere dikkat edildiğinde, eğitim için ihtiyaçların belirlenmesi, gerekirse planlamanın yapılması, problemin tanımlanması mümkündür. Bu ihtiyaçların tesbit edilmesiyle firma, birey, grup departman veya tüm örgüt üzerine eğilme gereği duyacaktır.

#### **4.2.2. Eğitim Amaçlarının Somutlaştırılması**

Bu safhanın temel faaliyetleri şu şekildedir.

##### **a) Bilimsel Amaçlar**

Burada hedeflenen bilgi birikimi verilmelidir.

##### **b) Davranışsal Amaçlar**

Esasında bireyin arzulan davranış içerisinde olması, tüm eğitim faaliyetlerinin başında gelir. Birey arzulan davranış içerisine girmiş ise firma başarıya ulaşmış demektir.

##### **c) Kriter Geliştirme**

Firma bu programlarla ilgili, konuyla alakası olması, kabul edilebilirlik ölçülebilirlik gibi bazı kriterler geliştirerek ve bunları dikkate alarak başarıya ulaşmaya çalışmalıdır.

##### **d) Tecrübe ve Kabiliyetlerle ilgili Ön Gereklilik**

Tüm eğitim programlarında öncelikle katılımcılara çeşitli deneyimler ve kabiliyetler kazandırmak temel amaçtır.

##### **e) Eğitim Spesifikasyonları**

Eğitim programının sınırları belirlenmeli istenen bilgiler verilmeli ve konu özetlenmelidir.

#### **4.2.3. Eğitim Programının Dizayn Edilmesi**

Eğitim programının iyi dizayn edilmiş olması, iş analizi ve eğitimcinin tecrübesi ile yakından alakalıdır. Eğer iş analizi yapılmışsa ve eğitimci bu konuda bilgi ve tecrübeye sahipse bu tür programların başarıya ulaşması mümkündür.

Programın iyi dizayn edilmesi bazı faktörlere bağlıdır.

- a) Deneyimin olması
- b) Gerekli materyallerin oluşu
- c) Verilen eğitimin uygulanabilir olması
- d) Çevre hakkında bilgi sahibi olunması

Önceliklerin belirlenmesi



#### 4.2.4. Öğretim Metotlarının Seçimi

Öğretim metotlarından bir kısmı şu şekilde sıralanabilir.

##### a) İş Başında Eğitim

**a.Hazırlık Safhasında Eğitim:** Burada genel olarak işin tanımını yapılır. Bir kaç gün veya bir kaç ay içerisinde işle ilgili temel bilgileri vermek mümkündür.

**b.İş dışında Eğitim:** Sınıflarda, konferans salonlarından verilen işle ilgili eğitim şeklidir. İşin yapısı ve özellikleri teorik çerçevede verilir.

**c.Metotların Kombinasyonu:** Tüm metotlar yerine göre bazı avantajlar sağlar. Bir yerde bir metot avantajlı iken aynı metot başka yerde aynı derecede avantajlı olmayabilir.

#### 4.2.5. Eğitim Programının Uygulanması

Eğitim programının uygulanmasında şu hususlara dikkat edilmelidir.

a. Eğitim Programına kimlerin katılacağı "ihtiyaç" kavramından hareketle belirlenmelidir.

b. Sosyal etkileşim ve eğitim programlarında eğiten ve eğitilen olmak üzere iki kesim mevcuttur. Bu programlarda bunlar arasında etkileşim olacağı unutulmamalıdır.

c. Öğrenmenin kolaylaştırılması ve motive edilmesi gerekir. Eğitici mümkün olduğu kadar konuyu basite indirgemeli, dinleyicilerin seviyesine inerek eğitimi kolaylaştırmalıdır. Ayrıca eğitilenler motive edilmelidir. Çünkü bir insan eğer bir eğitim programının kendisine faydalı olacağına inanmazsa, ondan yararlanması mümkün değildir.

d. İletişimin sağlanması. Eğitici ile eğitilen arasında iletişim olmalı, eğiten dinleyicilerin kendisini anladığından emin olmalıdır.

e. Tecrübelerden ve örneklerden yola çıkarak konunun daha iyi anlaşılması sağlanmalıdır.

f. Eğiticinin kabiliyeti, bilgi birikimi ve hazırlanması da programın başarısı üzerinde etkilidir.

#### 4.2.6. Eğitim Programının Değerlendirilmesi

Personel eğitiminin herhangi bir diğer işlevine benzer şekilde eğitimin de etkinliğini belirlemek için değerlendirilmesi gerekir. Eğitim Programının başarıya ulaşmış olup olmadığını teste tabi tutmak gerekir. Hem eğitim ihtiyaçlarını belirlemek hem de ihtiyaçların program aracılığıyla karşılandığını kanıtlamak, eğitim işlevini ifa etmekle görevli kişi veya birimin sorumluluğuna girer. Bu etkinliği belirleyebilecek (ölçecek) çeşitli testler mevcuttur.

Her Eğitim Programının firmaya belli bir maliyeti vardır. Ancak eğitilen personel uzun süre firmada çalışıyorsa, yani kalıcı ise bu harcamaların makul

olduğu kabul edilebilir. Firmada işe giriş ve çıkışların yüksek olması bu maliyeti bir kaç katına çıkarır. En önemlisi eğitilen personelin başka firmalara hatta rakip firmalara giderek çalışması işletme için büyük bir handikaptır. Başka bir deyişle firma işgören devir oranını düşük tutmanın yollarını aramalıdır.

### 5. İşletmelerde İşgören Devrine Yol Açan Nedenler

İşgücü ihtiyacının belirlenmesinde işletmeler için yetişmiş yeni elemanlar kazanmak kadar emek verdiği, yetiştirdiği mevcut elemanlarını kaçırmamak da önemlidir. İçe doğru hareketliliğin yanında emeklilik, ölüm, işten ayrılma, işden çıkarılma ... gibi nedenlerle dışa doğru hareketler de firmalarda görülür. Bu durum işletmelerde işgören devri veya işgören dönüşüm hızı olarak ifade edilir. Aşırı bir işgören devri istenmeyen ve işletme için önemli maliyetlere yol açan bir durumdur. Bir işgören işletmeden ayrıldığı zaman aşağıdaki maliyetler söz konusu olur. (Bingöl, 1990, s.68):

1. Personel tedariki, iş görüşmesi ve işe yerleştirme için harcanan zaman ve imkanlar,
2. Nezaretçi eğitimi ve diğer personel için harcanan eğitim maliyetleri,
3. İşe yeni başlayan işgörenin verimsizliğinden kaynaklanan maliyet,
4. Yeni işe başlayanlardan kaynaklanan kaza gibi riskler,
5. İşe alıştırma döneminde katlanılan üretim kaybı,
6. Yeni iş görenlerin bilgi ve beceri eksikliğinden kaynaklanan kalitesiz üretim maliyeti,

1. Gerekli sayıda iş görenin işletmede tutulmaması nedeniyle siparişleri karşılamak için ödenen fazla mesai ücretleri,

2. İş görenlerin ilgili işletmeye kalıcı gözle bakmamaları nedeniyle kendilerini işe tam vermemeleri ve verimli olamamalarından kaynaklanan maliyetler.

Personel devri genellikle aşağıdaki oranla ifade edilir. İşgücü planlaması yapılırken bu oranın bilinmesi gerekir. Bu oran, ilgili dönemde işgörenlerin yüzde kaçının işletmeden ayrıldığını gösterir. Bu oranın yüksek çıkması veya yıldan yıla farklı çıkması, işletmenin bazı problemlerinin olduğunu gösterir.

#### İlgili dönemde

$$\text{Personel Devir Oranı} = \frac{\text{İşten Ayrılanların Toplamı}}{(\text{Dönem Başı Personel Sayısı} + \text{Dönem Sonu Personel Sayısı}) / 2} \times 100$$

Her işgörenin hayatı boyunca işletmede çalışacağını beklememek gerekir.

Ancak uzun sürede bireyin çalışması sağlanabilirse bu işletme için çok önemli bir durumdur. Personel devrine yol açan nedenleri şöyle sıralamak mümkündür. (Bingöl, 1990, s. 69)

**1.Ulaşım Problemleri:** işletmenin kent dışında oluşu veya ulaşım imkanlarının kısıtlı olması firmaya yönelik işgören arzını veya personelin uzun süreli işletmede çalışmasını olumsuz yönden etkileyebilir.

**2.İşin Niteliği:** İşin kendisi zor ve yıpratıcı ise, bu da işgören devir oranını arttıran önemli bir faktör olur.

**3.Kötü Çalışma Koşulları:** İşgörenin sık sık iş değiştirmesine yol açan nedenlerden biri de kötü çalışma koşullarıdır. Çalışma ortamının ısı, ışık bakımından uygun olmayan kaza önleyici tedbirlerin alınmaması ve geç saatlere kadar çalışmak gibi hususlar kötü çalışma koşullarına sadece bir kaç örnektir.

**4.Ücretlendirme Sisteminin Bozukluğu:** Ücretlerin belirlenmesinde belli bir sistemin takip edilmesi, toplumun hayat standardına ve enflasyona karşın ücretlerin gün geçtikçe erozyona uğraması işgörenleri mutsuz eden hususların başında gelmektedir. Zaman zaman bir kaç milyon için işini bırakıp giden işgörelere sık sık rastlanmaktadır.

**5.Üretim Sürecinde Bireylerin Yerlerinin Belirlenememesi:** Üretim faaliyeti devam ederken çalışandan, üretim, yükleme, indirme, taşıma, mutfak, temizlik... gibi birbirinden tamamen farklı olan işlerin yapılması istendiğinde; buda bireyi mutsuz kılan, hayal kırıklığına uğratan ve işgören devir oranını yükselten bir faktör haline gelmektedir. Bu durum, özellikle iş analizini yapmayan işletmelerde sıkça görülmektedir.

**6.Yöneticilerin Liderlik Vasfından Yoksun Oluşu:** Liderlik, belirli şartlar altında kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimse- nin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Lider ise, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmağa seykederek kişidir. (Koçel, 1989, s. 257)

Yönetici işletmesinde iş görenlere karşı despotça, katılımcı veya demokrat davranabilir. Despotça başkalarının görüş ve düşüncelerine önem vermeyen yöneticiler çoğu zaman istenmeyen adam ilan edilirler. Bu tür yöneticiler, çalışanları belli bir amaç doğrultusunda yönlendirmek motive etmek yerine; yasal veya ekonomik güçlerini kullanarak onları baskı altında tutarlar. Bu şekilde idare edilen işletmelerde iş gören devir oranının yüksek olduğu herkesçe bilinmektedir.

Liderlik özelliğine sahip yöneticiler, çalışanları sadece ekonomik faktörlerle motive etmezler. Onlarla kaynaşarak etkili bir iletişim kurarak, hatta bazen pek çok olumsuz şartlara rağmen personeli uzun süreli firmada tutmanın yolunu bulurlar.

**7. Personel Yönetimi Politikalarının İyi Olmaması:** Bugün ülkemizde pek çok işletmemizde belli personel politikalarının hatta personel yöneticisinin olmadığını biliyoruz. Sabah farklı, akşam farklı olacak kadar değişken bir personel politikasının uygulandığı işletmelerde elbette işgören devir oranı yüksek olacaktır.

**İşyerinde Sosyal Hizmetlerin Bulunmaması:** İşyerinde sosyal hizmetlerin olması çalışanları stresten korur, onları motive eder ve verimliliği artırır. Bu tür hizmetlerin olmayışı iş görenler için işletmeyi cazip olmaktan çıkarr.

**Yükselme Olanaklarının Bulunmaması:** İş gören devir oranı aile işletmelerinde özellikle küçük ve orta boy aile işletmelerinde yüksektir. Çünkü bu tür işletmelerde aile bireyleri üst pozisyonları işgal ederler. Daha sonra çocuklar, torunlar bu tür yerlere yerleştirilir. İş görenlerin yükselme olanakları hemen hemen imkansızdır.

### **8. Emeklilik, ölüm, İş görenlerin işten çıkarılması**

Kişinin emekliliğe ayrılması veya ölümü halinde işletme önemli elemanlarını kaybedebilir.

## **6. SONUÇ**

Toplumun sosyo-ekonomik yapısında önemli bir yere sahip olan işletmelerde mal veya hizmet üretmek için işgücü faktörü önemli bir yere sahiptir. Firmalar dışardan personel almaktan önce kendi iç kaynaklarından yararlanmak yoluna giderler. Firma kültürü ve yapısını bilen personelin eğitilmesi, onlara belli nosyonlar kazandırılması durumunda hedeflenen amaca daha rahat ulaşılabilir.

Gerek iç kaynaklardan gerekse dış kaynaklardan yararlanılsın, işletmelerin mutlaka eğitim olgusuna eğilmeleri, personeli geliştirici programlar yapmaları gerekmektedir.

Personel ihtiyacının ışığında eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim amaçlarının somutlaştırılması, bunun programının yapılması ve öğretim metotlarının seçiminin yanında bu programın uygulanması gerekir.

Firmada personel devrinin yüksek oluşu her zaman işletmenin aleyhine bir durumdur. Bu yüzden yöneticiler, personeli bir yandan nitelikli hale getirmeye çalışırken, diğer yandan onların uzun sürede hatta mümkünse ömür boyu istihdam etmenin yollarını aramalıdır. Bu durumu etkileyen faktörlerin başında ulaşım problemleri, işin niteliği, kötü çalışma koşulları, ücretlendirme sistemi, üretim sisteminde bireylerin konumları, yöneticilerin liderlik vasıfları gelmektedir.

## 7. KAYNAKLAR

- ARMSTRONG, Michael; A Handbook of Personnel Management Practice, 2 nd Edd., London: Kogan Page Ltd., 1984
- BİNGÖL, Dursun; Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yay. No:89, 1990.
- CEMALCILAR, İlhan ve Diğerleri; İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yay. No:3, 1985.
- JUCIUS, Michael J.; Personel Management, 5 th. Edd., İLLİNOİS: Richard B. Irvin İnc., 1963.
- KOÇEL, Tamer; İşletme Yöneticiliği; 3. Baskı, İstanbul: İşl. Fak. İşl. İkt. Enstitüsü Yay. No: 101, 1989.
- SHERMAN, Arthur; BOHLANDER, George; SNELL, Scott; Managing Human Resources, 10 th Edd., OHİO: South-Western College Publisling, 1996.
- ŞENATALAR, Ferhat; Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, 2. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversite Kitabevi, 1978.
- ŞİMŞEK, Levent; İş Tatmini, Verimlilik Dergisi, 1995/2, MPM yay.
- ŞİMŞEK, M. Şerif; İşletme Bilimlerine Giriş, Konya: Merhaba Ofset, 1993.
- ŞİMŞEK, M. Şerif; Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Konya: Damla Ofset Matbaacılık, 1996.
- TORRINGTON, Derek & CHAPMAN, John; Personel Management, 2 nd Edd., London: Prentice-Hall International, 1983.
- TURANLI, Rona ve İŞGÜDEN, Tamer; Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü, İstanbul: Bilim Teknik Yay., 1987.

