

ÖRGÜTLERDE KİŞİLERARASI YETENEK TRANSFERİ VE YÖNTEMLERİ: MÜFETTİŞLİK ALANINDA NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Aykut GÖKSEL^(*)
Belgin AYDINTAN^(**)
Dursun BİNGÖL^(***)

Özet: Örgütlerde çalışanların sahip oldukları yetenekler örgüte değer ve rekabet üstünlüğü sağlamakta ve yeni ekonominin en önemli karakteristiklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar eylemsel öğrenme, işyerinde kıdemli çalışanlardan öğrenerek ve sosyal yapı içinde edindikleri bilgi ve yetenekleri kullanmakta, bu yetenekleri kendi katkıları ile geliştirmekte ve yeni yetenekler oluşturmaktadır. Tüm bu yeteneklerin yeni çalışanlara aktarılabilmesi örgütler için yüksek önem arz etmektedir.

Mevcut çalışma, eski çalışanların bilgi ve yeteneklerinin tür ve niteliğine, bu yeteneklerin yenilere aktarılıp aktarılmadığına ve aktarıyorsa, hangi yolların kullanıldığına ve bu aktarımda teşvik edici ya da engelleyici unsurların neler olduğuna, bilginin eskime sebeplerine ve örgütün toplam yeteneğinin azalıp azalmadığına odaklanmaktadır.

Yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yöntemi ile kamu sektöründe görev yapan müfettişlerden elde edilen bilgilere dayalı olarak, araştırmanın bazı bulguları arasında; kişilerarası yetenek transferinde informal yöntemlerin kullanıldığı, bilgi aktarımda seçicilik unsurlarının bulunduğu, yeteneklerin önemli bölümünün yenilere aktarılabildiği ve yeteneklerin önemli bölümünün bilişsel nitelikli olduğu, kaybolan yeteneklerin yeniler tarafından geliştirildiği gösterilebilir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek transferi, bireysel yetenek, kapalı bilgi, insan kaynakları yönetim, örgütsel davranış.

INTERPERSONAL COMPETENCE TRANSFER AND METHODS IN ORGANIZATIONS: A QUALITATIVE STUDY IN THE SCOPE OF INSPECTORSHIP

Abstract: Personnel's competencies provide value and competency's advantages to the organizations and accepted as one of the most important characteristics of new economy. Personnel use, develop, and create knowledge

^(*) Yrd. Doç. Dr., Gazi Üniversitesi, İşletme Bölümü

^(**) Doç. Dr., Gazi Üniversitesi, İşletme Bölümü

^(***) Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, İşletme Bölümü

and competencies in different form learned by doing and from experienced workers and by being in the social structure of the organization. The transfer of these competencies has a crucial importance for the organizations.

Current study focuses on the potential of the competence's transfer from old to new personnel on the methods used for and inciting and prohibitive factors of transfer, on the ageing, changing and the characteristics of personnel's competencies.

The article is carried out by half-structured deeply interview method on the state sector's inspectors and some of the revealed results can be stated as; informal methods are largely use in competencies' transferring from old to newcomers, a great part of competencies is transferred, competencies are mostly in the cognitive nature, the transfer process shows some discrimination's signs and the lost knowledge and competencies in transferring process is created by new personnel in the same or different characteristics.

Keywords: Competence transfer, personal competence, tacit knowledge, human resources management, organizational behavior.

JEL Codes:M10,M12,M14

I.GİRİŞ

Yeni ekonominin en önemli karakteristiği bireylerin yetenekleridir (Drucker,1985). Kıdemli çalışanlar, çalıştıkları şirketlerinin yeteneklerinin birer parçasıdır. Bu yetenekler ise kıdemli çalışanların işe dayalı bilgi ve yeteneklerini, iletişim ağları yeteneklerini ve bunlara benzer diğer yetenekleri kapsamaktadır.

Kıdemli çalışanların yıllar içinde eylemsel öğrenme ve iş yerinde öğrenme ve sosyal yapı içinde edindikleri bilgi ve yetenekleri genç çalışanlara aktarmaları, işletmeler için değerli olan bu yeteneklerin kaybolmaması açısından önemlidir. Aksi halde kıdemli çalışanların emekli olmaları halinde işletmelerin bu birikimleri kaybetme riski söz konusu olabilmektedir. Bu bakımdan kıdemli çalışanlardan, çalışmaya yeni başlayanlara yeteneklerin transferi işletmeler için yaşamsal önemdedir. Bu bağlamda araştırmanın hedef aldığı araştırma sorunsalları:

1. Kıdemli çalışanların sahip oldukları bilgi ve yeteneklerinin hangi yollarla yeni çalışanlara aktarıldığı,
2. Yetenek ve bilgi transferinde ne gibi teşvik edici ve engelleyici durumsal koşullarla karşılaşıldığı,
3. Yetenek ve bilginin ne kadarının aktarılabilirdiği ve bu aktarımda ayrımcılığın olup olmadığı,
4. Yetenek aktarımında insan kaynakları yönetiminin herhangi bir rolünün olup olmadığı,

5. Kıdemlisizlerin kıdemlilerin yeteneklerini öğrenmeye açık olup olmadıklarının ve bunu teşvik ve engelleyen unsurların neler olduğudur.

II.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yetenek farklı kişiler için farklı anlamlara gelebilen ve yaygın olarak kullanılan bir kavramdır. Bununla birlikte genel kabul gören tanımı, yeteneğin üstün performansa yola açan bilgi beceri, tutum ve davranışlar olduğudur (Boisot,1996; Boyatzis,1982; Hamel ve Prahalad 1994). Kişinin bireysel yeteneği bilgiye ve sosyalliğe dayalı yetenekler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bilgiye dayalı yetenekler kapalı ve açık bilgiden meydana gelir (Koskinen ve Pihlanto, 2006).

Örgütlerde açık ve kapalı olmak üzere iki tür bilgi bulunmaktadır (Nonaka, 1994). Açık bilgi kodlanmış, başkaları tarafından bu kodlar yardımıyla kolayca elde edilebilen, yayılıp, dağıtılabilen, kendini rapor, dosya, kullanma kılavuzu, talimatname gibi biçimsel şekillerde gösteren bilgidir. Kapalı bilgi ise, kişiseldir, sosyal etkileşim, kişisel tecrübe ile kazanılabilen (Nonaka,1994), iletişim, arkadaşlık ve içsel motivasyon ile paylaşılan, teknik bilgi ve yetenekleri içerir (Choi ve Lee,2003). Bununla beraber bilgi açık ve kapalı olarak birinden tamamen ayrık ele alınmamalı, daha ziyade, açık bilgiden kapalı bilgiye bir spektrum içinde geçiş şeklinde görülmelidir (Tsoukas,1996).

Bireyin sosyalliğe dayalı yetenekleri ise, duygu, düşünce ve davranışları örgütün kültürü ve yapısında değerli görülen sosyal görevler ve amaçları başarmak için bütünleştirebilen kabiliyetlerdir (Baron ve Markman,2000). Bilgi, belirli bir zaman ve mekâna bağlı olan ve konuya özgü bir olgu iken yetenek ise, bir işi icra etmeye ilişkin kabiliyetler, bakış açısı, sorun çözme yöntemi, tutum, davranış ve bilişsel şemalardır (Nonaka vd.,2000). Bu çerçeveden ele alındığında kapalı bilginin belli bir oranda yetenek olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bir başka deyişle, bireyin yetenekleri değişmez özellikler olmayıp, bireyin duruma bağlı uygulamalarından türemekte ve devamlı olarak gelişmektedir. Bu çerçevede yetenek transferinin gerçekleşmesini etkileyen koşullar da-birey ve yapıdan kaynaklı kültür, liderlik şekli gibi-önemli hale gelmektedir (Von Krogh ve Roos,1996).

Bu yeteneklerin kıdemli çalışanlardan yeni çalışanlara aktarılması işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır. Bu çerçevede yetenek transferinde kullanılan yöntemler farklılaşmakta ve başlıcaları; bireyler arası iletişimi, görüşmeleri ve informel bilgi paylaşımını içeren informel olaylar, deneyimlerin aktarıldığı çalıştaylar, veri tabanları, proje toplantıları, uzman görüşmeleri, elektronik tartışma forumları, en iyi uygulama örnekleri, başarı öyküleri olarak ele alınabilir (Hoegl ve Schulze,2005).

Bu yöntemlerden bazıları kullanılmak suretiyle, yetenek transferinde bulunulur. Yetenek transferinin gerçekleşmesinde iletişim kurabilme ve

motivasyon kolaylaştırıcı faktörler olarak rol oynamaktadır (Suzlanski,1996). Yetenek transferinin başarılı olabilmesi için en iyi yöntem kullanılsa bile, kıdemli çalışanların yetenek transferi konusunda istekli olmaları ve genç işgörenlerin de aynı şekilde kıdemli işgörenlerin deneyimlerine ihtiyaç duymaları ve kıdemlilerin yeteneklerini kendi kariyer ve başarıları için değerli görmeleri gerekmektedir.

III.ARAŞTIRMANIN METODU

Araştırmada, elde edilmesi hedeflenen bilgiler dikkate alınarak, nitel araştırma yöntemlerinden standartlaştırılmış açık uçlu görüşme (Yıldırım ve Şimşek, 2006) yönteminin uygun olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, ön inceleme ve teorik bilgiye dayalı olarak hazırlanan araştırma formu, pilot görüşmeleri ile genişletilerek yeniden düzenlenmiştir. Yöntem derinlemesine bilgi alabilme, ortamın kontrolü, bilgi kaynağına doğrudan ulaşılması ve teyidi, verilerin tamlığı gibi üstünlükler göstermektedir.

Araştırma yetenek transferinin daha somut olarak ölçülebileceğini öngördüğümüz Sosyal Güvenlik Kurumu teftiş kurulu üyeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Uygulamaya 10 müfettiş yardımcısı, 5 yetkili müfettiş yardımcısı, 18 müfettiş ve 18 başmüfettiş dâhil edilmiştir. Kurum müfettiş yardımcıları mesleğin temel bilgi ve ustalıklarının aktarıldığı formal eğitim programlarını bitirerek 3 farklı refakat müfettişi tarafından 1,5 yıl boyunca inceleme ve soruşturmalara doğrudan dahil edilerek ve bu süre içinde beraber çalışarak eğitilmektedirler. Bu 1,5 yıllık uygulamalı eğitim süresince müfettiş yardımcıları mesleğin inceliklerini, düşünce yöntemlerini, konulara yaklaşma şekillerini, tecrübelerinin çalışmalarını gözlemleyerek elde etmektedirler. Bu süreç sonunda yeterlilik sınavından başarılı olanlar yetkili müfettiş yardımcılığına terfi etmekte ve teftişlerini kendi başlarına yapmaya başlamaktadırlar. 1,5 yıllık yetkili müfettiş yardımcılığı süresinin sonunda yeterlilik sınavını geçenler müfettişliğe terfi etmektedirler. Bu süreci dikkate alan çalışma tüm düzeyleri kapsayan yapılandırılmış görüşme yöntemini kullanarak ustalıkların transfer metotlarını, engellerini, kurumu İKY rolünü araştırmaktadır.

Yapılandırılmış görüşmede, elde edilen bilgilerin kaydedilmesi için, bilgi edinilmesinin amaçlandığı alanları içeren 11 soruluk bir anket formu kullanılmıştır.

IV.BULGULAR

Yapılan çalışmadan elde edilen bulgular demografik bilgiler, yetenek aktarımında kullanılan yöntemler, öğretilmede seçicilik ve teşvik, genel olarak

yeteneğin transfer edilme oranı ve bunun unvanlara göre dağılımı ve yeni işe başlayanların üstatlarından öğrenme isteği açısından tablolarla açıklanmaktadır.

Tablo 1’de araştırmaya katılanların 25 ile 49 yaş arasında oldukları ve yoğunluğun 28 yaşta toplandığı görülmektedir. Çalışmaya katılanlardan 43’ü erkek (%84) ve 8’i kadındır (%16).

Tablo 1. Cinsiyete ve Ünvanlara Göre Dağılım

Cinsiyete Göre Dağılım			
		Frekans	Yüzde
	Erkek	43	84,3
	Kadın	8	15,7
	Toplam	51	100,0
Ünvan Göre Dağılım			
		Frekans	Yüzde
	Müfettiş Yrd	10	19,6
	Yetkili Müfettiş Yrd.	5	9,8
	Müfettiş	18	35,3
	Baş Müfettiş	18	35,3
	Toplam	51	100,0
Yaşa Göre Dağılım			
		Frekans	Yüzde
	25-30	15	29,4
	31-35	18	35,3
	36-40	13	25,5
	41 ve Üstü	5	9,8
		51	100,0

Yıllar itibariyle meslekte geçirdikleri süre 0 (işe yeni başlanma süresi) ile 22 yıl aralığında olup görevlerde bulunulan bu sürenin 5. ve 13. yıllarda yoğunluk gösterdiği bulgulanmıştır. Araştırmaya katılan Sosyal Güvenlik Kurumu teftiş kurulu üyelerinin 10’u müfettiş yardımcısı (%20), 5’i yetkili müfettiş yardımcısı (%10), 18’i müfettiş (%35) ve 18’i başmüfettiştir (%35). Meslekte çalışma süresine bakıldığında çalışma süresi dağılımının ünvanlarla paralel olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle müfettiş ve başmüfettişlerin daha uzun süredir kurumda buldukları anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılanlardan, ustalıklarının ya da yeteneklerinin kıdemsizlere diğer bir ifade ile yenilere aktarılırken hangi yolları ne oranda

kullandıklarını belirtmeleri istenmiştir (Tablo 2). Bu yollardan odaları ziyaretlerin, arkadaş sohbetlerinin, yol gösterme-tavsiyelerde bulunmanın ve ustanın yanında çıraklık-pratik eğitimlerin en yaygın olarak kullanıldığı yöntemler olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca araştırmanın unvanlara göre dağılım uzantısında bu yöntemler içinde oda ziyaretlerinin müfettişler tarafından %30 ve başmüfettişler tarafından %25, arkadaş sohbetlerinin müfettişler tarafından %22 ve başmüfettişler tarafından %24, yol gösterme-tavsiyelerde bulunmanın müfettişler tarafından %30 ve başmüfettişler tarafından %26 ve çıraklık-pratik eğitimlerin müfettişler tarafından %30 ve başmüfettişler tarafından %35 oranında diğer unvanlara göre yoğun olarak kullanıldığı tespit edilmiştir.

Tablo 2. Yetenek Aktarımında Kullanılan Yöntemler

Yetenek Aktarımında Kullanılan Yöntemler	Hiç Kullanılmıyor	Az Kullanılıyor	Kullanılıyor	Çok Kullanılıyor	Toplam	Filen Kullanılanlar	İKY Birimi Kullanıyor
Kahve molalarında	19,6	43,1	29,4	7,8	100	x	
Odaları ziyaretlerde	2,0	33,3	41,2	23,5	100	x	
Yemek aralarında	11,8	52,9	29,4	5,9	100	x	
Yemekli toplantılarda	9,8	51,0	35,3	3,9	100	x	
Arkadaş sohbetlerinde		35,3	52,9	11,8	100		
Rastlantısal/Plansız karşılaşmalarda sohbetlerde	15,7	51,0	27,5	5,9	100	x	
Workshop	54,9	19,6	17,6	7,8	100		
İyi uygulamaların toplantılarla aktarılması	31,4	35,3	23,5	9,8	100	x	x
Karşılaşılan sorunların paylaşıldığı toplantılar	25,5	33,3	25,5	15,7	100		
Önemsenen konuların paylaşıldığı toplantılar	23,5	37,3	23,5	15,7	100		
Örnek raporların dağıtılması	31,4	23,5	29,4	15,7	100		
Elde edilen sonuçların tartışıldığı toplantılar	33,3	33,3	19,6	13,7	100		
Brifingler	29,4	49,0	13,7	7,8	100	x	x
Seminerler	19,6	49,0	23,5	7,8	100	x	x
Uygulama/Çalışma grupları	27,5	39,2	27,5	5,9	100		

Örnek olayların paylaşıldığı toplantılar	33,3	33,3	23,5	9,8	100		
İşin püf noktalarının anlatıldığı/paylaşıldığı toplantılar	27,5	39,2	23,5	9,8	100		
Önceki tecrübelerin paylaşıldığı toplantılar	25,5	33,3	25,5	15,7	100		
Ustalığı olduğu inanılan uzmanlarla bunları öğrenmek için yapılan görüşmeler	25,5	33,3	27,5	13,7	100		
Sorunu olanlarla (bilgi arayanlar) , çözümleri bulme potansiyeli olanlar(bilgi sahibi olanlar) arasında bilgi değişimini sağlayacak sistemin varlığı.	31,4	29,4	21,6	17,6	100	x	
Bilgi bankaları (raporları içeren)	45,1	39,2	5,9	9,8	100		
Rapor arşivleri	29,4	33,3	25,5	11,8	100	x	x
Bilgi araştırması hizmetlerinin verilmesi	43,1	29,4	17,6	9,8	100		
Mesajlaşma (chat) sohbeti	68,6	15,7	13,7	2,0	100		
Video konferans	80,4	15,7	3,9		100		
Bilgi paylaşım platformları	60,8	25,5	13,7		100		
Kurumda anlatılan başarı hikâyeleri	35,3	41,2	17,6	5,9	100	x	
Yol gösterme/Tavsiyede bulunma	19,6	27,5	39,2	13,7	100	x	
Bölümler arası stajlar	64,7	11,8	19,6	3,9	100		
Çıraklık pratik eğitimleri (ustanın yanında)	17,6	9,8	33,3	39,2	100	x	x

Yetenek aktarımında kullanılan yöntemlerin demografik faktörlerine göre dağılımına bakıldığında kadınların çıraklık eğitimleri rapor arşivlerinin incelenmesi ve yemek araları yöntemlerini erkeklere oranla daha fazla; başmüfettişlerin çıraklık eğitimleri, müfettişlerin yemekli toplantı ve rastlantısal sohbetleri, daha fazla kullandıkları görülmektedir. Meslekte geçen süre dikkate alındığında yetenek aktarımında kullanılan yöntemler içinde 3-5 yıldır çalışanların daha çok yemekli toplantılarını arkadaş sohbetlerini, oda ziyaretlerini yoğun olarak kullandıkları, çok yeni başlayanların yol gösterme, oda ziyareti ve yemek ara ve toplantıları yöntemlerinden daha fazla yararlandıklarını ve meslekteki çalışma süresi 10 yılı geçtikçe kahve molası, oda ziyaretleri, yemekli toplantılar ve çıraklık eğitimlerini yöntemlerini yetenek aktarımında daha fazla kullandıkları Tablo 3'e bakıldığında anlaşılmaktadır.

Tablo 3. Yetenek Aktarmada Kullanılan Yöntemlerin Demografik Faktörlere Göre Dağılımı

Yetenek Aktarmada Kullanılan Yöntemler	Filen kullananlar	İKY Birimi Kullanıyor	Cinsiyet		Ünvan				Meslekte Geçen yıl			
			Kadın	Erkek	Müf Yrd	Yet. Müf	Müf	Baş Müf	0-2	3-5	6-10	11+
			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Kahve molalarında	x		75	81	80	100	83	72	75	83	100	74
Odaları ziyaretlerde	x		100	98	100	100	94	100	100	92	100	100
Yemek aralarında	x		100	86	100	100	78	89	100	83	88	84
Yemekte toplantılarda	x		88	91	90	100	94	83	92	100	100	79
Arkadaş sohbetlerinde	x		63	65	60	80	61	67	50	100	50	68
Rastlantısal/Plansız karşılaşmalarda sohbetlerde	x		75	86	90	100	83	78	92	100	75	74
İyi uygulamaların toplantılarla aktarılması	x	x	50	72	70	30	72	67	58	83	75	63
Briefingler	x	x	75	70	70	80	72	67	67	92	50	68
Seminerler	x	x	63	84	90	500	72	78	92	83	75	74
Sorumlu olanlarla (bilgi arayanlar) , çözümlü bilme potansiyeli olanlar (bilgi sahibi olanlar) arasında bilgi değişimini sağlayacak sistemin varlığı.	x		75	77	70	40	78	56	58	58	75	58
Rapor arşivleri	x	x	88	67	60	60	72	78	58	58	88	68
Kurumda anlatılan başarı hikâyeleri	x		75	63	80	80	56	61	92	58	75	58
Yol gösterme/Tavsiyede bulunma	x		75	81	60	80	83	72	100	92	88	79
Çıraklık pratik eğitimleri (ustanın yanında)	x	x	100	79	60	80	78	100	67	67	88	100

Yetenek ve bilgi transferinde ne gibi engelleyici ya da öğretmede seçici durumların etkili olduğu araştırılmıştır (Tablo 4). Araştırma sonucunda cinsiyet, akrabalık bağı, yaşam tarzı, etnik köken, iş dışı ilişkiler vb. faktörlerin algılamada seçicilik yaratma konusunda önemsiz oldukları; bireyin öğrenme isteği (%62,7), sevgi (%31,4), iş ilişkisinin sıklığı (%11,8) gibi faktörlerin ise öğretmede daha ağırlıklı olarak seçicilik yarattıkları görülmektedir. Diğer bir ifade ile bu ağırlıklı faktörler öğretmede birer engel olarak ortaya çıkabilmektedir.

İş ilişkisinin sıklığı, kadınlarca daha fazla önemsendiği buna karşın benzer siyasi ve dini inanışların hiç önemsenmediği ancak dini ve siyasi benzerliklerin erkeklerce daha fazla dikkate alındığı anlaşılmaktadır. Meslekte geçen süre dağılımı 3-5 yıl olanların sevgi, iş içi ve iş dışı, hayat tarzı ve etnik köken benzerliğine çok önem verdikleri dikkat çekicidir. Aynı sonucun yetkili müfettiş yardımcılarında olması meslekte geçen süreyle paralellliği oluşturmaktadır. Başmüfettişlerde cinsiyet farklılığı hiç önemsenmemesine karşın mesleğin ilk yıllarında olanlar için (0-5) bunun bir öncelik yarattığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4. Öğretmede Seçicilik Dağılımları

Öğretimde Önemsenen Unsurlar	Hiç Önem vermem	Önem vermem	Çok Önem vermem	Cinsiyet		Ünvan					Eğitim Türü		Meslekte geçen yıl			
				Kadın	Erkek	Müf.Yrd.	Yet. Müf.	Müf.	Baş Müf.	Sosyal	Teknik	0-2	3-5	6-10	11+	
				%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Cinsiyeti	74,5	19,6	5,9	13	28	40	40	39	0	23	25	42	67	0	0	
Akrabalık bağı	70,6	27,4	2,0	25	30	40	60	33	11	33	50	50	50	13	11	
Aynı okul mezunu olma	60,8	37,2	2,0	38	40	40	60	56	17	40	75	80	67	25	21	
Hayat/yaşam tarzı	43,1	52,9	3,9	25	63	70	100	61	33	57	50	67	92	38	37	
Hayat değerleri	43,1	49	7,8	38	60	70	100	56	39	60	50	67	100	38	42	
Etnik köken benzerliği	78,4	19,6	2,0	13	23	20	20	33	11	27	25	25	58	0	5	
İş ilişkimin sıklığı	13,7	74,5	11,8	100	84	70	100	94	83	87	75	75	100	88	84	
İş dışı ilişkimizin olması	39,2	49	9,8	50	60	50	80	61	56	53	75	67	100	38	47	
Sevge	17,6	51	31,4	38	79	70	100	78	61	73	50	75	100	63	58	
Bireyin öğrenme isteği	5,9	31,4	62,7	100	93	90	100	100	89	90	100	83	100	100	95	
Benzer siyasi düşünce	76,6	23,5	2,0	0	30	10	60	33	17	20	0	25	58	0	16	
Benzer dini inanış	72,5	23,5	2,0	0	30	10	60	33	17	23	0	33	58	0	11	

Bunun yanında Tablo 5'te yetenek ve bilgi transferinde ne gibi teşvik edici durumların etkili olduğuna bakıldığında araştırmaya katılanların, örgütün uyguladığı öğretim yollarını ve öğretmenin bir değer olarak benimsenmesini orta düzeyde önemsedikleri görülmektedir. Takdir edilme ihtiyacının meslekte yeni olanlar için; öğretmenin örgütte bir değer olarak benimsenmesini meslekteki süre arttıkça ve kadınlarda daha teşvik edici olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılanlara meslekte edindikleri ve geliştirdikleri ustalıkların ne kadarını yenilere/başkalarına aktarılabilirliklerini düşündükleri sorulduğunda (Tablo 5) toplamda 35 kişi %0 ile %50 arasında bir oran bildirirken yine toplamda 16 kişi %51 ile %76 arasında bir oran bildirmişlerdir. Diğer bir ifade ile çalışanların yarısından fazlasının meslekte edindikleri ve geliştirdikleri ustalıklarının/bilgilerinin yarısını yenilere aktarabildiklerini söylemek mümkündür.

Tablo 5. Öğretimde Teşvik Unsurları Dağılımları

Öğretimde Tesvik Unsurları	Hiç Önem vermem	Önem verdim	Çok Önem verdim	Cinsiyet		Unvan				Eğitim Türü		Meslekte geçen yıl			
				Kadın	Erkek	Müf Yrd	Yet. Müf	Müf	Baş Müf	Sosyal	Teknik	0-2	3-5	6-10	11+
				%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Takdir edilme	43,1	51	5,9	50	58	50	100	61	44	50	75	58	100	25	42
Öğretme karşılığı maddi destek	76,5	21,6	2	50	19	10	20	33	22	23	25	17	25	25	26
Örgütün koyduğu öğretim yolları (toplantı-seminer vb)	21,6	70,6	7,8	75	79	70	80	78	83	80	75	75	83	63	84
Örgütte bu tür öğretmenin bir değer olarak benimsenmesi	21,6	70,6	7,8	100	70	70	80	72	78	67	100	75	75	63	84

Tablo 6 incelendiğinde sahip olunan bilginin ustalıklara dayandığı anlaşılabilir. Aynı şekilde sahip olunan ustalıkların düşünsel metot ve tecrübeye dayalı bireysel bilgiden oluşan kısmını %60 teknik bilgiden oluşan kısmın %40 olduğu, ancak bu dağılımın, unvan artışına paralel olarak oluştuğu gözlemlenmektedir.

Tablo 6. Mevcut Bilginin Kompozisyonu

	%	Cinsiyet		Unvan			
		Kadın	Erkek	Müf Yrd	Yet. Müf	Müf	Baş Müf
				%	%	%	%
Şu andaki bilginizi değerlendirdiğinizde ne kadar Ustalıklara dayanmaktadır	0-25	25	37	30	40	11	17
	26-50	38	49	60	40	50	50
	51-75	38	14	10	20	33	28
	76+	0	0	0	0	6	6
Şu andaki bilginizi değerlendirdiğinizde ne kadar Standart bilgiye dayanmaktadır	0-25	25	37	0	0	11	6
	26-50	38	49	40	20	61	67
	51-75	38	14	30	40	17	11
	76+	0	0	30	40	11	17
Sahip olduğunuz ustahları düşündüğünüzde bunların dağılımı nasıldır? Düşünsel metot	0-25	25	37	30	40	11	17
	26-50	38	49	60	40	50	50
	51-75	38	14	10	20	33	28
	76+	0	0	0	0	6	6
Sahip olduğunuz ustahları düşündüğünüzde bunların dağılımı nasıldır? Teknik bilgi	0-25	25	28	30	40	11	17
	26-50	63	65	60	40	50	50
	51-75	13	7	10	20	33	28
	76+	0	0	0	0	6	6
Sahip olduğunuz ustahları düşündüğünüzde bunların dağılımı nasıldır? Tecrübe ve dahi bireysel bilgi	0-25	88	42	30	40	11	17
	26-50	0	51	60	40	50	50
	51-75	0	5	10	20	33	28
	76+	13	2	0	0	6	6

Meslekte edindiğiniz ve geliştirdiğiniz ustalıkların ne kadarını yenilere/başkalarına aktarılabilirliğini düşünüyorsunuz sorusunun yanıtları (Tablo 7) unvanlar açısından incelendiğinde yoğunluklu olarak %45,1 kadar müfettiş ve başmüfettişin %0 ile %50 arasında paylaşım sağladıkları görülmektedir. Bu oran, müfettiş yardımcısı ve yetkili müfettiş yardımcılarının meslekte edindikleri ve geliştirdikleri ustalıklarını yenilere aktarılabilme oranına göre çok daha yüksektir.

Yeni işe başlayanların üstatlarından yetenekleri ve mesleğin püf noktalarını öğrenme istekliliğinin yaptıkları bildirimlerin istekliyim (%30) ve çok istekliyim (%70) şekline yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Kadınların önemli kısmı(%88) sahip olduğu ustalıkların büyük bölümünün aktarıla bildiğini düşünmelerine karşın erkekler (%60-70) ustalıkların en fazla %25 inin aktarabileceklerini düşünmektedirler. Mesleğin ilk yıllarında bulunan müfettiş yardımcılarını ustalıkların ancak küçük bir bölümünün aktarılabileceğini düşünmelerine karşın müfettiş ve başmüfettişler ustalıkların yaklaşık yarısının aktarılabileceğini ön görmektedirler. Bu görüş meslekte geçen süreyle de teyit edilmektedir.

Ustalarından bilgi öğrenenler öğretenleri bilgi saklamadıklarını düşündükleri söylenebilir. Ancak bu durum müfettiş ve yetkili müfettiş yardımcılarını ve erkeklerde ustaların öğretmek istemediği bilgiler vardır görüşünde fazlaşmaktadır. Genel itibariyle bakıldığında ustaların bilgilerinin %30 kadar kısmını öğretmedikleri anlaşılmaktadır. Bu durum öğretmek istenip de öğretilmeyen ustalıklar miktarıyla örtüşmektedir. Sahip olunan ustalıkların hiç eskimediği düşünülen kısmı çok çabuk eskidiği düşünülen kısmı ile (%25- 30) aynıdır. Bir başka deyişle sahip olunan bilgilerin ve ustalıkların %25'i çok hızlı, %50'si uzun bir süre içinde yavaşça ve geri kalan %25-30'u hiç eskimemektedir. Çalışanlar ustalarından öğrendikleri mesleğin püf noktalarının kendilerine yüksek oranda yardımcı olduğuna inanmaktadırlar.

Tablo 7. Yeteneğin Transfer Edilme Oranı Unvanlara Göre Dağılım

		%	%	%	%	%	%	%	%
Kanunlar	Yok	50	5	30	60	6	6	7	25
	Az	50	14	20	40	33	44	7	75
	Orta	0	33	50	0	61	50	30	0
	Yüksek	0	49	0	0	0	0	56	0
Yönetmelikler	Yok	13	7	20	40	6	11	10	25
	Az	88	12	30	40	33	6	10	75
	Orta	0	40	50	20	61	39	33	0
	Yüksek	0	42	0	0	0	44	47	0
Kurum yönetimindeki değişiklikler	Yok	0	16	20	80	6	22	20	25
	Az	25	7	60	20	17	11	10	25
	Orta	50	42	20	0	44	22	33	50
	Yüksek	25	35	0	0	33	44	37	0
Kurum görevlerinin değişmesi	Yok	13	23	50	80	28	33	23	50
	Az	13	26	30	20	28	11	30	25
	Orta	50	37	20	0	39	33	27	25
	Yüksek	25	14	0	0	6	22	20	0
Halkın kurumdan beklentilerinin değişmesi	Yok	38	16	70	100	22	17	13	75
	Az	38	35	30	0	22	39	47	25
	Orta	25	35	0	0	39	17	30	0
	Yüksek	0	14	0	0	17	28	10	0
Teknolojinin değişmesi	Yok	13	7	30	20	22	17	10	75
	Az	38	28	50	20	44	28	37	25
	Orta	50	35	20	60	33	22	23	0
	Yüksek	0	30	0	0	0	33	30	0
AB uyum gerekliliği	Yok	50	21	50	40	28	44	33	25
	Az	38	37	40	60	33	28	40	25
	Orta	1	26	10	0	33	11	17	50
	Yüksek	0	16	0	0	6	17	10	0
Bilgi sahibi olanların kurumdan ayrılması	Yok	63	30	20	40	56	33	40	50
	Az	13	37	60	60	22	28	33	50
	Orta	25	28	20	0	17	33	23	0
	Yüksek	0	5	0	0	6	6	3	0

V.SONUÇ

Bireyleri örgütte öğretmeye daha çok bilgi öğretmenin kültürel bir değer olarak kabul edilmesinin teşvik ettiği kariyerin başında olanlarda ise takdir edilme duygusunun belirleyici olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların maddi ya da örgütün formel bilgi transfer yollarından yeterince motive olmadıkları anlaşılmaktadır. Bu noktadan ele alındığında örgüt kültürü ve manevi motivasyon unsurlarının önemsenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Benzer siyasi ve dini inanışın cinsiyet, aynı okul mezunu olma ve benzer yaşam tarzını benimseme unsurlarıyla beraber sahip olunan bilgilerin aktarılmasında seçicilik yarattığı anlaşılmaktadır. Bu noktada bireyin öğrenme

isteği ve işe dayalı iş yerindeki ilişki sıklığı daha şiddetli etki yapmaktadır. Bu bulgudan hareketle bireylerin işyerindeki beraberliklerin formal ve informal yöntemlerle artırılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Bireyler sahip oldukları bilgilerin yarısını uzun dönemde yaklaşık dörtte birinin ise çok kısa dönemde eksikliğini buna karşın geri kalan dörtte birinin ise eskimeğini düşünmektedirler. Sonuçlar genel olarak değerlendirilirse sahip olunan ustalıkların eskimeyen kısımda yer aldığı öngörülebilir. Bireylerin sahip oldukları ustalıkların yaklaşık yarısı zihinsel süreçlere dayanmaktadır. Bu durum işin türüyle doğrudan ilişkili olup teknik kısım olarak tanımlanan bilginin ise kanun ve yönetmelik maddelerinden oluştuğu, ustalık kısmının yorumlama kabiliyeti deneyime dayalı süreç geliştirme gibi bilişsel özellikte olduğu anlaşılmaktadır.

Yapılan çalışma göstermiştir ki yıllar ilerledikçe bireyler birlikte çalıştıkları amirlerinden ya da ustalarından öğrendikleri bilgileri geliştirmekte ve zaman içinde kendi ustalıklarını edinmektedirler. Yetenek ediniminde ve transferinde mekanik ya da teknik yapıdan ziyade sosyal etkileşimlerin etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu çerçevede bireyin öğrenme isteği, sevgi, iş ilişkisinin sıklığı gibi faktörlerde meydana gelen zayıflıklar öğretmede ve öğrenmede engelleyici birer faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu faktörle verilen önemin yüksek derecede olması ve ustalar tarafından desteklenmesi öğretme sürecini etkin kılacak önemli bulgulardandır. Ayrıca formal transfer yöntemlerinden ziyade odaları ziyaretlerin, arkadaş sohbetlerinin, yol gösterme-tavsiyelerde bulunmanın ve ustanın yanında çıraklık-pratik eğitimlerin yaygın olarak kullanıldığı yöntemler olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla ustaların ya da ustaların bu konuya gösterdikleri yaklaşım, tutum ve davranışları yeni gelenlere yetenek/bilgi/ustalık aktarılmasında son derece önemlidir.

KAYNAKÇA

Allee V. (1997), **The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence**, Butterworth-Heinemann: Boston.

Badaracco JL. (1991), **The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances**, Harvard Business School Press: Boston.

Baron RA. ve Markman GD. (2000), “Beyond Social Capital”, *Academy of Management Executive*, 14, ss.106–116.

Billet S. (1994), “Situated Learning-A Workplace Experience”, *Australian Journal of Adult and Community Education*, 34(2), ss.112–130.

Boisot M., Lemmon T., Griffiths D. ve Mole V. (1996), “Spinning a Good Yarn: The Identification of Core Competencies at Courtalds”, *International Journal of Innovation Management*, 11(3/4), ss.425–440.

Brown JS. ve Duguid P. (1991), “Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation”, *Organization Science*, 2(1), ss.40–57.

Cohen WM. ve Levinthal DA. (1990), “Absorptive Capacity: A Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), ss.128–152.

Daft R. ve Huber GP. (1987), “How Organizations Learn: A Communication Framework”, *Research in the Sociology of Organizations*, 5, ss.1–36.

Drucker P. (1985), **Management: Tasks Responsibilities Practices**, Harper & Row Publishers Inc: New York.

Hamel G. ve Prahalad CK. (1994), **Competing for the Future**, Harvard Business School Press: Boston.

Hamlyn DW. (1970), **The Theory of Knowledge**, Anchor Books: New York.

Hoegl M. ve Schulze A. (2005), “How to Support Knowledge Creation in New Product Development: An Investigation of Knowledge Management Methods”, *European Management Journal*, 23 (3), ss.263-273

Koskinen KU. (2000), "Tacit knowledge as a promoter of project Success", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(2000), ss.41–47.

Koskinen KU. ve Vanharanta H. (2000), **Tacit Knowledge as Part of Engineers' Competence**, In Proceedings of Extra Skills for Young Engineers. Maribor: Slovenia.

Koskinen KU., Pihlanto P. ve Vanharanta H. (2003), "Tacit Knowledge Acquisition and Sharing in a Project Work Context", *International Journal of Project Management Volume*, 21(4), ss.281–290.

Koskinen KU. (2003), "Evaluation of Tacit Knowledge Utilization in Work Units", *Journal of Knowledge Management*, 7(5), ss.67–81.

Von Krogh G. ve Roos J. (1996), "Five Claims of Knowing", *European Management Journal*, 14, ss.423–426.

Lave J. ve Wenger E. (1999), **Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation**, Cambridge University Press: Cambridge.

Nonaka I. ve Takeuchi H. (1995), **The Knowledge-Creating Company**. Oxford University Press: New York.

Nonaka I., Toyama R. ve Konno N. (2000), "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, 33, ss. 5-34.

Quinn JB., Anderson P. ve Finkelstein S. (1996), "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best", *Harvard Business Review*, 74(2), ss.71–80.

Spencer LM ve Jr. Spencer S. (1993), **Competence at Work: Models for Superior Performance**, John Wiley & Sons, Inc.: New York.

Szulanski G. (1996), "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practices Within the Firm", *Strategic Management Journal* 17, Winter: ss.27–43.

Teece DJ., Pisano G. ve Shuen A. (1992), **Dynamic Capabilities and Strategic Management**, University of California: Berkeley.

Tsoukas H. (1996), “The Firm as a Distributed Knowledge System: a Constructionist Approach”, *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), ss.11–25.

Usher RS. (1989), “Locating Experience in Language: Towards a Poststructuralist Theory of Experience”, *Adult Education Quarterly*, 40(1), ss.23–32.

Yıldırım A. ve Şimşek H. (2006), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayınevi, Ankara

Wagner R. ve Sternberg R. (1985), “Practical Intelligence in Real-World Pursuits: The Role of Tacit Knowledge”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, ss.436– 458.