

## **KOOPERATİF İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİ VE ILO COOPNET PROGRAMI**

**Yrd.Doç.Dr.Nurcan TURAN**  
Anadolu Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü

### **ABSTRACT**

According to education, training and information principle, activities in cooperative enterprises are generally aimed to develop human resources. Human Resources Development in cooperative enterprises is the basic factor for that cooperatives to be independent, democratic and economically viable organizations. Human Resources Development is more broad than traditional cooperative educational and training approach and it is an important necessity to overcome their responsibilities.

### **ÖZET**

Kooperatiflerde eğitim, öğretim ve bilgilendirme ilkesi gereğince sürdürülen çalışmalar, genel olarak insan kaynaklarının geliştirilmesini hedeflemektedir. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi, kooperatif işletmelerin bağımsız, demokratik ve ekonomik olarak yaşayabilir örgütler olmasında temel bir unsurdur. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi, kooperatif eğitim ve öğretiminin geleneksel yapısının

ilerisinde daha geniş bir içerik taşımaktadır ve kooperatiflerin üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirebilmelerinde, önemli bir gerekliliktir.

## GİRİŞ

Hızla yaklaşan 21. yüzyıl insanlığı yeni bir dünya düzenine hazırlamaktadır. Bu yeni dünya düzeni içerisinde, günümüzde tüm dünya ülkelerinde ve hemen hemen tüm sektörlerde (üretim ve dağıtım, pazarlama, kredi, ulaştırma, endüstriyel yapım, bankacılık, sigortacılık, konut üretimi, orman ürünleri, balıkçılık, hizmet üretimi gibi) faaliyet gösteren kooperatif işletmeler yerlerini alabilmek için, oldukça büyük bir hızla hareket ederek, gelişmelere uyum sağlamak zorundadırlar.

Ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmasında önemli bir rol oynayan kooperatif işletmeler, dünyada demokrasi, barış ve çevre korunmasına katkılarda bulunan, kendi kendine yardım, ortaklaşa sorumluluk, demokrasi, eşitlik, adalet ve dayanışma gibi değerlere sahip olan örgütlerdir. Yeni dünya düzeni içerisinde, kooperatif işletmelerin üzerlerine düşen görevleri en etkin bir biçimde yerine getirebilmeleri için, etkili bir biçimde yönetilmeleri ve demokratik olarak denetlenmeleri gerekir. Bu da hızlı düşünme, hızlı üretme ve yaratıcılığın ön plana çıktığı küreselleşen dünyada, kooperatif işletmelerin gereksinim duyduğu insan kaynaklarının, en uygun bir biçimde geliştirilmesi ile sağlanabilir.

## **KOOPERATİF İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ**

İlk modern kooperatifin kuruluşundan bu yana geçen 154 yıl içerisinde, kooperatifler kendilerine özgü ilke ve değerlere göre yaşamlarını sürdürmüşlerdir. Bu süreç içerisinde tüm dünya ülkelerine ve ekonominin hemen hemen tüm sektörlerine giren kooperatifçilik hareketi, ülkelerin ekonomik, sosyal ve siyasal yapılanma ve gelişmelerine göre bir takım değişimlerle günümüze kadar gelmiştir.

Günümüzde 740 milyon kadın ve erkek ICA (International Cooperative Alliance; Uluslararası Kooperatifçilik Kurumu)'ya bağlı olan kooperatif işletmelerin ortağıdır. Dünya genelinde ise, kooperatif ortaklarının toplam sayısının, 800 milyon civarında olduğu tahmin edilmektedir <sup>1</sup>.

Dünyada giderek yaygınlaşan kooperatifçiliğin temel amacını, geçmişte olduğu gibi, ortak çıkarlarını en üst düzeye çıkarmak oluşturur. Bunun yanısıra günümüzde kooperatifler, tüketici haklarını korumak, çevreyi korumak, daha sağlıklı ürünler için çalışmak ve bir dayanışma örgütü olarak, sosyal faaliyetlerde bulunmak gibi amaçlar taşımaktadırlar <sup>2</sup>.

Gelecekte ortaya çıkabilecek olan sosyo;ekonomik ve çevresel değişimler karşısında, kooperatif işletmelerden beklenen, daha fazla sorumluluk almaları ve ortak gereksinimlerinden daha etkili bir biçimde sorumlu olmalarıdır. ICA'nın 31. Kongresi'ne sunulan belgeler, kooperatifleri yalnızca ticari kuruluşlar olarak sınırlamak ve onları ekonomik işlevlerle kısıtlamanın doğru olmadığını göstermektedir. Bu belgelere göre, kooperatifçilik hareketine ilişkin temel yaklaşımlar, katılımcı demokrasi, insan kaynaklarını geliştirme, toplumsal sorumluluk ve ulusal ve uluslararası işbirliği olarak belirtilmiştir <sup>3</sup>.

Kooperatif işletmelerin sorumluluklarını yerine getirebilmeleri, yukarıda yer alan yaklaşımlardan insan kaynaklarının geliştirilmesi (İKG) ile yakından ilgilidir. Kooperatifçilik hareketinin öncüleri, ortaklar tarafından kurulmuş olan bir kooperatif işletmenin, başarılı bir şekilde yönetilip, denetlenebilmesi için gerek duyulan, insan kapasitesinin geliştirilmesi konusu üzerinde önemle durmuşlardır.

---

<sup>1</sup> ICA, 1995 World Summit on Social Development (background information note), (1995), Copenhagen, Denmark, s.1.

<sup>2</sup> Moira LEES; Reimer VOLKERS, "General Trends, Finding and Recommendations", *Review of International Co-Operation*, V.89,4 (1996), s.39.

<sup>3</sup> Jan MAC PHERSON, "Cooperative Principles", *Review of International Co-Operation*, V.88,4 (1995), s.23.

Robert Owen'in, toplumda herhangi bir sosyal gelişme için, bireylerin düşünce ve niteliklerinde bir değişim olması ve bunun da eğitimle bağlantılı olduğuna ilişkin düşünceleri ışığında ve temel yetişkin eğitime duyulan önemli ölçüde gereksinim sonucunda, kooperatifçiliğin öncüleri, eğitim çalışmalarına ağırlık vermişlerdir. Kooperatif ortakları için çeşitli eğitim fırsatları yaratmanın yanısıra, bilginin yayılması konusunda da önderlik etmişlerdir <sup>4</sup>.

Geçmişte olduğu gibi, 21. yüzyıl kooperatiflerinin ekonomik ve toplumsal amaçlarını bağdaştırma çabalarını etkin kılabilmelerinde, dikkate almaları gereken temel unsurlardan birisini, en geniş anlamda eğitime ağırlık vermek oluşturur. Gerçekten de bir kooperatifin toplumsal etkinliği, eğitsel çalışmalarının başarısı ile ölçülebilir <sup>5</sup>.

## **KOOPERATİF İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİ KAVRAMI VE HEDEF GRUPLAR**

### **İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi (İKG) Kavramı**

İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi kavramı, geleneksel kooperatifçilik eğitimi ve öğretimi yaklaşımına göre, daha geniş boyutlu ve dinamik bir kavramdır. Eğitim ve öğretim, kariyer ve personel planlaması ve performans analizi gibi konuları içeren bu kavramın genel kabul görmüş bir tanımının yapılması önemlidir.

Günümüzün artan rekabet ve hızla gelişen teknolojik ortamında, kooperatiflerde İKG, bir üretim faktörü olarak ele alınmaktadır. Ancak kooperatif İKG, geri dönüşü olmayan basit bir harcama olmayıp, bir yatırımdır.

---

<sup>4</sup> Jonston BIRCHALL, *Co-op: The People's Business*, Manchester University Press, 1994, s.93-94.

<sup>5</sup> Peter DAVIS, "Cooperative Purpose, Values and Management into the 21 st Century", *Review of International Co-operation*, V.88.2 (1995), s.7.

Bu bilgiler ışığında, kooperatif işletmelerde İKG kavramı şu şekilde tanımlanabilir. “Ortaklarının gereksinim duyduğu hizmetleri sağlayabilecek, ekonomik açıdan etkin olan kooperatif işletmeler oluşturabilmek için, kooperatif işletmeler tarafından üstlenilmiş olan tamamen planlı bilgi, eğitim ve öğretim, hareketlilik ve insan gücü geliştirme faaliyetleri”<sup>6</sup>.

Günümüzde işletmecilik alanındaki hızlı gelişmeler, çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin sürekli geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu değişim içerisinde yer alan kooperatif işletmeler de, gelişmelere uyum sağlayabilecek eğitim düzey ve niteliğine sahip işgücünü yetiştirmek ve zaman içerisinde ortaya çıkabilecek olan gelişmelere karşı da, yeniden eğitimi sağlayabilmek zorundadırlar.

### **Hedef Gruplar**

Kooperatif işletmelerde insan faktörünün ön planda olması, onu diğer işletmelerden ayıran en temel özelliktir. Kooperatif işletmelerde ortakların, yönetim kurulunun, çalışanların herbirinin diğerleri kadar önemi bulunmaktadır. Kooperatiflerde İKG, hedef grup olarak adlandırılan farklı grupları kapsamaktadır. Bu gruplardaki bireyler, kooperatiflerde İKG çalışmalarında, katılımcı ya da alıcı olarak yer almaktadırlar. İKG çabaları, hedef grupların tümünün maddi, sosyal ve kültürel yaşamlarının zenginleştirilmesinde etkili olmaktadır. Bu gruplar arasında, kooperatif ortakları ve potansiyel ortaklar, yönetim kademesinde bulunanlar, kooperatif çalışanları, politikacılar, eğitim planıcıları ve yöneticileri, kalkınma örgütlerinde kooperatiflerin desteklenmesi görevini üstlenenler yer almaktadır.

### **. Kooperatif Ortakları ve Potansiyel Ortaklar**

Ortaklar, kooperatif işletmenin müşterileri olduğu kadar, aynı zamanda temel insan kaynaklarıdır. Kooperatif hareketin gücü,

---

<sup>6</sup> ICA, “ICA Policy on Human Resource Development in Cooperatives of the Third World”, ICA Executive Committee Meeting (18-20 June, 1990), Strasbourg, s.1,2.

ortaklarının kalitesi ve kooperatifin bu ortakları harekete geçirme yeteneğine dayanır. Kooperatif bilgi, potansiyel ortaklar ile, halk arasında da yaygınlaşmaktadır. Kooperatifçilik hareketinin gelişip başarılı olabilmesi için, ortaklara ve özellikle de günümüzde kooperatifçilik hareketi içerisinde daha aktif bir biçimde rol almaları istenen kadınlar ve gençlere yönelik eğitim programlarının artırılması önem taşımaktadır<sup>7</sup>.

Kooperatif bilginin geniş kitlelere yayılması konusunda genellikle katılımcı teknikleri kullanma, uzaktan öğretim, yerel, bölgesel ve bölgeler arası düzeyde iletişim, kulağa ve göze hitap eden sistemler ve kitle iletişimi ve yayınlarını içeren tüm bilgi ve iletişim yöntemleriyle çalışma gereksinimi konusunda, fikir birliği bulunmaktadır.

### **. Yönetim Kademesinde Bulunanlar**

Ekonomik açıdan etkin olan kooperatif örgütlerin gelişimi için, demokratik yönetim temel bir gerekliliktir. Bir kooperatif işletmede demokratik yönetimi gerçekleştirebilmek, bilgili ve becerili liderlerle söz konusudur. Kooperatif yöneticileri, kooperatif ortaklarından oluşabileceği gibi, kooperatif ortakları için daha yüksek yararlar sağlayabilecek, teknik ve yönetim alanında yüksek standartlara sahip kişilerden de oluşabilir. Kooperatif yöneticilerine yönelik eğitimin, karşılaşılan sorunları çözmeye elverişli, pratik bilgi ve becerilerin kazandırılmasını amaçlayan, yöneticilerin bilgi ve becerilerini ortaya çıkarmaya uygun bir eğitim olması gerekir.

### **. Kooperatif Çalışanları**

Kooperatif örgütün çalışanları, kooperatif örgütün kuruluş ve yönetiminde önemli rollere sahiptirler. Kooperatif çalışanlarının modern teknoloji ve yeni yönetim sistem ve tekniklerine daha iyi uyum

---

<sup>7</sup> ILO, "The Role of Human Resources Development in the Economic Viability Efficient Management and Democratic Control of Cooperatives", Meeting of Experts on Cooperatives (1993), Geneva, s.7, ICA, s.3.

sağlamaları ile, ortakların artan ürün ve hizmet gereksinimleri daha iyi karşılanabilir ve içinde bulunulan yoğun rekabet ortamında başarı sağlanabilir.

### **. Politikacılar**

Devlet ve kooperatifler arasında söz konusu olan çeşitli etkileşimler nedeniyle, politikacılar kooperatif örgütlerde rol alırlar. Bağımsız ve etkili kooperatifler özgür ve demokratik toplumlarda gelişebilir. Günümüzde ekonomik ve sosyal alandaki değişim ve gelişmelere paralel olarak, daha fazla özgürlük ve demokrasi içeren politik değişimler de yaşanmaktadır. Bu süreç de, sosyal devlet anlayışı çerçevesinde, kooperatiflerle ilgili önemli sorumluluklar taşıyan politikacıların, kooperatifçiliğin gelişmesinde daha aktif rol almaları, kooperatif İKG'nin hedef grupları içerisinde yer almalarını gerekli kılmaktadır.

### **. Eğitim Plancıları ve Eğitim Yöneticileri**

Eğitim plan ve yöneticileri, kooperatif sistemin iç ve dış destek yapılarında ve diğer ilgili eğitim ve öğretim yapıları içerisinde yer alırlar. Eğitim ve öğretim çalışmalarının organizasyonu ile yükümlü olan kişilerin bir takım özelliklere sahip olmaları gerekir. Konuya hakim olabilmek ve araştırmalar yapabilmek için gerekli deneyime sahip olmak, eğitim yöntemleri ile ilgili gerekli becerilere sahip olmak, eğitim çalışmalarını planlamak ve örgütlemek için gerekli yeteneğe sahip olmak bu özellikler arasında yer alır.

Eğitim plan ve yöneticilerinin eğitimi konusunda, eğitici yetersizliği ve finansal yetersizlikler önemli güçlükler oluşturmaktadırlar. Bu nedenle, kooperatif eğitimcilerinin eğitimi konusunda kendi kendine çalışma materyallerinin geliştirilmesi bir zorunluluk olmuş ve bu amaca yönelik olarak ILO tarafından MATCOM yayınları çıkarılmıştır. Bunun yanısıra bu alanda uzaktan eğitim tekniklerinin ve kulak ve göze hitap eden eğitim araçlarının

kullanımının yaygınlaştırılması önem taşımaktadır. Eğitimciler için deneyim alışverişi, bilgilerin güncelleştirilmesi ve yeni beceriler kazanılması oldukça önem taşıyan konulardır.

### **. Kalkınma Örgütlerinde Kooperatiflerin Desteklenmesi Görevini Üstlenenler**

Kooperatiflerin desteklenmesi ile ilgili programları destekleyen, uygulayan ve değerlendirenler bu kategori içerisinde yer alırlar. Özellikle ILO (International Labour Organization-Uluslararası Çalışma Örgütü), FAO (Food and Agriculture Organization-Gıda ve Tarım Örgütü) gibi kalkınma örgütleri kooperatiflerin dünya genelinde tanıtılması ve geliştirilmesi konusunda aktif olarak çalışmaktadırlar. Bu örgütlerde bu işlevlerle görevlendirilen uzmanların eğitim çalışmalarının etkinliği, ayrı bir önem taşımaktadır <sup>8</sup>.

### **KOOPERATİF İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİNDE KURUMSAL YAPILAR**

Kooperatiflerde İKG, yalnızca kooperatifçilik eğitimi veren kuruluşlar aracılığıyla gerçekleştirilmez. Temel kooperatifler, hizmet içi eğitimler ve yaparak öğrenme süreci aracılığıyla, stajyerler ve çalışanların insan kaynaklarının geliştirilmesi sürecinde yer alabilmelerini sağlayabilirler. Çeşitli eğitim araç ve materyalleri ve kooperatiflerde İKG ile ilgili ağlar (network) aracılığıyla da, İKG yönünde gelişmeler sağlanabilir. Kooperatif işletmelerde, İKG yönündeki genel kurumsal yapılar şu şekilde oluşmuştur.

---

<sup>8</sup> ILO, "The Role of Human Resources Development in the Economic Viability Efficient Management and Democratic Control of Cooperatives", **Meeting of Expert on Cooperatives** (1993), Geneva, s.7; ICA, s.3.



## **Doğrudan Hükümetler Tarafından Yönetilen Eğitim Yapıları**

Bu eğitim kuruluşları, dünyanın çeşitli ülkelerinde yer alan ve kooperatif kalkınmadan sorumlu bir bakanlığın ya da kooperatiflerle ilgili bir bölümün, örgütsel yapılarının tipik bir parçasını oluşturur.

Özellikle büyük ülkelerde, bölgesel, alt bölgesel ve taşra bölümleri tarafından desteklenen bir ulusal kooperatif eğitim kuruluşu yer alır. Bu ulusal eğitim kuruluşu, kooperatif kalkınmadan sorumlu hükümet görevlilerinin yanısıra, kooperatiflerin yönetim kurulu üyeleri ve kooperatif çalışanlarının da eğitim gereksinimlerini gidermeye çalışır.

Bazı ülkelerde ulusal eğitim kuruluşundan ayrı olarak, kooperatif kalkınmadan sorumlu kooperatifçilik bölümü veya bakanlığına bağlı bir birim veya bölüm hükümetin kooperatif eğitimi programlarının planlanma, tasarlanma, yürütme ve uyumlaştırılmasından sorumludur. Bu birim ya da bölümler, bakanlığın ya da kooperatifçilik bölümünün bölgesel yetki çerçevesi içerisinde bölgesel düzeyde ya da taşra düzeyinde şubelere sahiptirler.

Hükümete bağlı olan ulusal eğitim kuruluşları kooperatif yönetim liderliği konusunda eğitim veren uzun dönemli diploma kursları ve kooperatif denetimi ve pazarlaması gibi spesifik konularda eğitim veren kısa dönemli sertifika kursları vermektedir.

## **Hükümet ve Bağımsız Kuruluşlar Tarafından Yönetilen Eğitim Yapıları**

Bu kuruluşlar yönetim ve organizasyonlarında genellikle bağımsızdırlar, ancak finansal açıdan hükümet tarafından desteklenirler. Bu kuruluşlar, sık sık finansal kaynak sıkıntısı çekmenin yanısıra, kalitesiz eğitici ve aşırı teorik eğitim gibi sorunlarla da iç içe bulunmaktadır. Bu eğitim kuruluşları ön hizmet kursları kadar, hükümet görevlilerine, kooperatif yönetim kurulu üyelerine ve

kooperatif çalışanlarına kooperatif yönetimi ile ilgili uzun ve kısa dönemli hizmet içi kurslar vermektedir. Doğu ve Merkez Avrupa ülkelerinde bu tür eğitim yapıları halen bulunmaktadır.

### **Kooperatif Hareket Tarafından Yönetilen Eğitim Yapıları**

Gelişmekte olan ülkelerin çoğunda eğitim yapıları, kooperatif hareketin kendisi tarafından başlatılmıştır. Bu yapı içerisinde eğitim faaliyetleri, üst örgütlere üye olan kooperatif örgütlerin ortaklarının gereksinimlerine yönelik olarak, örgütsel bir çerçevede bir eğitim bölümüne sahip olan üst örgütlerce veya üst örgütlerden ayrı olarak birinci ve ikinci düzey kooperatiflerce başlatılmıştır. Endüstrileşmiş ülkelerin kooperatifleri, federasyon ve konfederasyon biçiminde örgütlenmelerle, kooperatif çalışanlarının eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kendi eğitim sistemlerine sahip bulunmaktadır. Kooperatif eğitim kuruluşları bu ülkelerde diğer mesleki eğitim kuruluşları ile birlikte çalışır. Bu kuruluşlar genel eğitim sisteminin kooperatif ortakları için sağlam temeller sağladığı görüşüyle, daha çok yöneticilere yönelik olarak faaliyet gösterirler. Uluslararası alanda faaliyet gösteren ICA ve WOCCU (World Council of Credit Unions-Dünya Kredi Birlikleri Konseyi) gibi üst örgütler, aktif olarak kooperatif İKG programlarını desteklerler<sup>9</sup>.

### **KOOPERATİF İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİNDE YÖNTEMLER**

İKG alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarının amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak örgütün performansını yükseltmektir. Bu amaçlar ve bunlara ulaşmak için kullanılan teknikler, bireylerin ve örgütün gereksinimini

---

<sup>9</sup> ILO, s.8,9, K.K. TAIMNI, *Creating a Favourable Climate and Conditions for Cooperative Development in Asia*, Geneva, 1994, s.101,102.

yansıtmalıdır <sup>10</sup>. İKG için birçok eğitim yöntemi bulunmaktadır. Bunların belli başlıları aşağıda ele alınmıştır.

### **Sınıf İçi Eğitim**

Eğitim ve öğretimin geleneksel biçimi sınıf içi eğitimidir. Bu eğitim günümüzde, eğitim alanların gelecekteki iş yaşamlarında karşı karşıya kalabilecekleri sorunları çözebilmeleri amacıyla, çeşitli yöntemlerle desteklenmektedir.

### **Sınıflarda Uygulamalı Çalışmalar**

Günümüzde sınıf içi eğitimi destekleyen çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar arasında, rehberlik uygulamaları ve bilgisayar aracılığıyla oluşturulmuş benzetilmiş ortamlardaki uygulamalarla birlikte, oyun planlama, rol ve alan ziyaretleri gibi gerçek yaşamdaki iş koşullarının benzerlerini sunan uygulamalar sayılabilir.

### **Kooperatif Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri**

Bu hizmetler kooperatif girişimciliği kültürünü yaygınlaştırmayı hedeflemektedir. Bu hizmetler çerçevesinde, kooperatiflerin düzenlediği kurslar ve kooperatif üst kuruluşlarının denetim hizmetleri yer almaktadır.

### **İşyerinde Bilgi ve Denetim**

Bu yaklaşım, özellikle Avrupa kooperatiflerindeki işgören yapısının, geleneksel ve bütünleştirici bir parçasını oluşturmakta ve denetçilerin yardımı ile yaşam boyu öğrenme süreci olarak ortaya çıkmaktadır. Kooperatif çalışanları, müdürleri ve ortaklarının insan

---

<sup>10</sup> Margaret PALMER-Kenneth T. WINTERS, **İnsan Kaynakları**, B.1, İstanbul, 1993, s.119.

kaynaklarının geliştirilmesi konusundaki önemi, yönetim bilgi sisteminin tartışılmaz bir parçasını oluşturur.

### **Kitle İletişim Araçları**

Günümüzde kooperatifler açısından halkın ve potansiyel ortakların bilgilendirilmesi yeniden gündemdedir ve bu konuda kitle iletişim araçlarından önemli ölçüde yararlanılmaktadır. Bu konu özellikle Merkez ve Doğu Avrupa ülkeleri ile kooperatifçiliğin itibar kaybettiği gelişmekte olan ülkelerde önem taşımaktadır <sup>11</sup>.

### **KOOPERATİF İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİNİN FİNANSMANI**

İKG aktivitelerinin finansmanı, eğitim gereksiniminin yönünün belirlenmesi ve insan sermayesine yatırımın ekonomik etkinliğinin sağlanmasında, çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İKG, gelişmekte olan ülkelerde giderek artan bir öneme sahip olmakta ve üretim faktörlerine yapılan bir yatırım olarak kabul edilmektedir.

Yatırımlar ekipman, gayri menkul ve sermaye mallarına yapıldığında bir sonuç getirir düşüncesinin hakim olduğu ülkelerde, eğitim yakın zamanlara kadar bir lüks olarak değerlendirilirken, son zamanlarda bu ülkelerdeki kooperatif işletmeler ve ortakları da, eğitimin bir üretim faktörü olarak ekonomiyle ilişkisini kavrayıp, kabullenmeye başlamışlardır.

Kooperatif İKG programları uzun dönemli bir çerçeve içerisine oturtulmayı gerektirir. Bu nedenle İKG aktivitelerini bütünüyle karşılayacak yeterli finansal kaynaklara kooperatiflerin tek başlarına sahip olmaları beklenemez. Kamu okulları, üniversiteler, devlet

---

<sup>11</sup> Gabriele Ullrich, "Networking of Cooperative Institutions in Human Resources Development, ICA Cooperative Research Forum, Manchester (17-18 September, 1995), s.7,8.

tarafından finanse edilen kooperatif kolejleri ile dış finansörlerce finanse edilen ücretsiz eğitim yapıları, çeşitli ülkelerde halen çalışmalarını sürdürmektedirler. Bununla birlikte, kooperatif İKG kendi kendisini besleyen bir mekanizmaya gereksinim duymaktadır. Bu mekanizma kooperatif hareket ve eğitilenler tarafından oluşturulacak bir finansal havuz olabilir. Bu havuz sayesinde finansal kaynak miktarı artırılırken aynı zamanda kooperatif İKG'nin gereksinimden kaynaklanan ve uygulamaya dönük bir yapıda olmasına da zemin hazırlar.

Günümüzde devlet ve dış kaynaklarca desteklenmekte olan kooperatif eğitim çalışmaları, giderek azaltılmış hatta bazı ülkelerde ise ortadan kaldırılmıştır. Latin Amerika'da ALCECOOP (Association of Latin America Co-operative Training Centres-Latin Amerika Kooperatif Eğitim Merkezleri Birliği) ağı içerisinde yer alan 53 merkezden 9'u kendi finansmanını sağlarken, 44 tanesi hala dışarıdan destek almaktadır. Kamu kuruluşlarının çalışma programlarına kooperatiflerin dahil edilmesi ümit verici olmakla birlikte, kooperatiflerin etkili bir biçimde yönetilmesi için bütünleştirici mesleki eğitimin kooperatif sektörce finanse edilmesi gerekli görülmektedir <sup>12</sup>.

## **İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİNDE KOOPERATİFLER ARASI AĞ OLUŞTURMANIN ÖNEMİ**

Pazar ekonomisi koşulları içerisinde, kooperatif işletmelerin ekonomik yaşamlarını sürdürebilmelerinin temel faktörlerinden biri olarak kabul edilen İKG, aynı zamanda bir üretim faktörü olarak değerlendirilmektedir. Kooperatif işletmelerde insan faktörünün ön planda olması, İKG'nin önemini de artırmaktadır. Kooperatif işletmelerdeki sahiplik ve müşteri rolü, kendi hak ve sorumluluklarının bilincinde olan kooperatif ortaklarınca, en iyi bir biçimde yerine getirilebilir <sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> ILO, s.12.

<sup>13</sup> Jurgan Vo Muralt, "Dünya Kooperatifçiliğinde Son Gelişmeler", **Kooperatif Dünyası Dergisi**, Y.23, S.269 (1996), s.39.

Diğer işletmelerde olduğu gibi kooperatif işletmelerde de yönetici, ortak ve çalışanların görevleri belirlidir. Ancak kooperatif işletme yönetimi, diğer işletme yönetimlerinden daha karmaşık bazı görevlerle karşılaşmaktadır. Kooperatif işletmelerde stratejik kararlar diğer ortaklarla işbirliği içerisinde alınmalıdır ve tüm çalışmalar seçilen denetçiler tarafından denetlenmelidir. Bu çerçevede, kooperatif yöneticilerinin yalnızca yönetim bilgi ve becerilerine sahip olması yeterli olmamakta ve karmaşık bir işbirliği ve katılımçılık sisteminin işletilmesinde, özel becerilere sahip olması gerekmektedir. Bu gereklilikleri, kendine özgü ve karmaşık görevlerle birlikte kooperatif eğitim sistemi sağlamaktadır.

Bu eğitim sisteminin içerdiği temel unsurların başında bilgi gelir. Kooperatif işletmenin ekonomik açıdan etkinliklerinin sağlanmasında, kooperatiften içeriye ve kooperatiften dışarıya doğru bir bilgi akışı gereklidir. Kooperatif işletmelerin, diğer ülke ve bölgelerdeki kooperatif kuruluşlar ve benzeri örgütlerdeki bilgiye gereksinimleri bulunmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ya da yeniden yapılanan ülkelerin kooperatiflerinin, bu alandaki gereksinimi daha fazladır. Kooperatifler arası bu bilgi ve deneyim alışverişi, kooperatiflerin dayanışma ilkesinin de gereğidir ve bu bilgi ve deneyim alışverişi İKG ağları (network) ile gerçekleştirilir. Bu ağ, kooperatif İKG ilişkisinde gerekli bilgiyi sunan her tür program, örgüt ya da girişim ile bağlantı kurmaya çalışır. Bu bağlantı yalnızca eğitim öğretim kuruluşları ve kooperatif kuruluşlarla sınırlı değildir <sup>14</sup>. Kooperatif İKG ile ilgili oluşturulan ağlar, kooperatiflerarası bilgi ve deneyim alışverişini gerçekleştirerek, kooperatiflerin daha güçlü bir yapıya kavuşmasına olanak sağlamaktadır.

Günümüzde bilgisayar teknolojisinin sağlamış olduğu olanaklardan yararlanarak, kooperatif bilginin çok hızlı bir biçimde kooperatiflerle ilgili olan kişilere ve yalnızca ulusal bazda değil dünya genelinde ulaştırılması sözkonusudur. The University of Wisconsin

---

<sup>14</sup> Ullrich, s.18.

Center for Cooperatives (Wisconsin Üniversitesi Kooperatif Merkezi) 1995 yılından itibaren İnternet (tüm dünyaya yayılmış ve şu anda 17 milyon kadar bilgisayardan oluşan büyük bir ağ) teknolojilerinden yararlanarak kooperatifçilik eğitimi verme konusunda araştırma ve çalışmalara başlamıştır. UWCC'nin Homepage'i aracılığıyla internet kullanıcıları, dünya üzerindeki kooperatifçilik kaynaklarına bağlanabilir. Bunun yanısıra, UWCC'nin çalışmalarını izleyebilir, grafik, fotoğraf, ses ve görüntü içeren kapsamlı kooperatif bilginin transferini gerçekleştirebilir. UWCC dışında pek çok kooperatif örgütü de (ICA, CUNA-Kredi Birlikleri Ulusal Birliği gibi) internet aracılığıyla kooperatif bilginin yaygınlaştırılması konusunda çalışmalar yapmaktadır<sup>15</sup>.

## **ILO COOPNET PROGRAMI**

### **Programın Tanımlanması**

COOPNET (Kooperatif Yönetimi ve Ağı İçin İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi), DANIDA (Danimarka Uluslararası Kalkınma Bürosu) tarafından finanse edilen bir bölgelerarası ILO (International Labour Organization-Uluslararası Çalışma Organizasyonu) hizmet programıdır<sup>16</sup>.

COOPNET Programı, İKG konusuna odaklanarak, kooperatiflerin ekonomik, sosyal ve politik çevresindeki değişimlere uyum sağlar. COOPNET, ulusal ve bölgelerarası düzeylerde kooperatiflerarası teknik işbirliğini artırmış olan ILO Kooperatifçilik Bölümü'nün deneyimleri üzerine kurulmuştur.

ICA gibi büyük kooperatif organizasyonları ile sıkı bir işbirliği içerisinde bulunan COOPNET, Asya, Doğu, Merkez ve Güney

---

<sup>15</sup> Robert A. Cropp, "Cooperative Education Via Super Highway", **Volume of American Cooperation:An Annual Review of The Year in Cooperatives,1996**, s.1.

<sup>16</sup> Ullrich, s.13.

Afrika'da başlayıp, daha sonra hizmetlerini Latin Amerika ve Batı Afrika'ya yaymıştır.

### **Programın Bağlantıları**

COOPNET'in araçları, kooperatiflerde İKG ile ilgili kuruluşlar ve kooperatiflerde İKG ile ilgili diğer örgütler arasında bir ağ oluşturur. Ağ kurma, kooperatif kuruluşlar arasında bilgi ve deneyim değişimidir. Bu ağ, yalnızca deneyimin daha etkili bir biçimde değişimi için temel oluşturmakta kalmayıp aynı zamanda bölgesel, bölgelerarası ve evrensel düzeylerde rasyonel faaliyetlerin başlatılmasını sağlar.

Bu program, kooperatif gelişmeyi sağlamak için yerel ve ulusal kuruluşların kendi İKG programlarını oluşturma ve böylelikle kuruluşların kapasitelerini artırma konusu üzerine yoğunlaşmıştır.

Çalışmalar bütünüyle özerk, demokratik, ekonomik olarak yaşayabilir kooperatifleri güçlendirmek için tasarlanmıştır. COOPNET; ekonomik reform, demokratikleşme, istihdam yaratımı ve yoksulluğun azaltılması süreçlerine de katkıda bulunur.

### **Programın Amaçları**

COOPNET'in öncelikli amaçları, kooperatif İKG ile ilgili politika ve programların geliştirilmesine yöneliktir. Bu politika ve programlar, kooperatif girişimciliğini arttırmak için kapasiteleri güçlendirme, girişimcinin davranış değişikliği üzerine odaklanma, yönetim danışmanlığı ve denetim ve modern personel politikaları üzerine olduğu kadar aynı zamanda, yaygın kalkınma ile eğitim yöntem ve araçları üzerinde de yoğunlaşmaktadır.

COOPNET Programı'ndan doğrudan yararlananlar, kooperatiflerde İKG ile ilgili kuruluş ve programlarının eğitici ve yöneticileridir.



Genel ilgi alanını oluşturan temel konu, kooperatifçilik potansiyelinin tam olarak kullanılabilmesi için kooperatiflerde insan kaynaklarının geliştirilmesidir.

COOPNET tüm çalışmalarında, cinsiyet ile ilgili konuları da göz önünde bulundurmaktadır.

### **Programın Stratejisi**

COOPNET Programı, program ve ülke düzeyinde yürütülen üç aşamalı bir strateji izlemektedir.

Bu aşamalar;

Veri ve bilgi toplama, ağ oluşturma ve İKG'nin gerektirdiği harcamalar;

Kurulan ağın ortaklarının duyarlı hale getirilmesi ve dökümanların hazırlanma ve dağıtılması;

Kapasite oluşturma, dökümantasyon ve yayın için danışmanlık hizmetleri ve ortaklaşa çalışma.

Üç aşamalı bu strateji COOPNET Bölgesel Koordinatörleri (Asya, Doğu Afrika ve Latin Amerika ile Batı Afrika'da bir toplanma noktasında yer alan) tarafından, ILO Kooperatifçilik Bölümü'nün danışmanlığında yürütülmektedir. COOPNET Bölgesel Koordinatörleri, kurulu ağlar ve kalkınma ortakları ile işbirliği içinde ulusal ve alt bölgesel workshop (çalışma grubu toplantıları) düzenleme, danışmanlık hizmeti verme, eğitim materyalleri basma, ülke düzeyinde pilot çalışmalar başlatma ve periyodik olarak gazete çıkarma konularında çalışmalar yapmaktadırlar.

### **Programın Çalışmaları**

COOPNET Programı, dört bölgenin herbirinde başlangıçta sınırlı ancak daha sonra giderek artan sayıda ülkede, çalışmalar başlatmıştır. Bu ülkelerde bölgesel ve evrensel düzeylerde, 1996 yılı sonu itibariyle şu çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

. İKG politikaları: 19 workshop düzenlenmiş ve 14 danışmanlık hizmeti verilmiştir.

. Müfredat tasarımı: 7 döküman basılmış, 10 workshop düzenlenmiş ve 7 danışmanlık hizmeti verilmiştir.

. Eğitim yöntemleri: 14 döküman basılmış, 7 workshop düzenlenmiş ve 7 danışmanlık hizmeti verilmiştir.

. Eğiticilerin eğitimi: 1 döküman basılmış, 12 workshop düzenlenmiştir.

. Üye eğitimi: 3 workshop düzenlenmiş ve 9 ülkeye danışmanlık hizmeti verilmiştir.

. Uzaktan öğretim: 8 workshop düzenlenmiş ve 2 danışmanlık hizmeti verilmiştir.

. Yönetim bilgi sistemleri: 4 döküman basılmış ve 2 bölgesel workshop düzenlenmiştir.

. Denetim sistemleri: 6 workshop düzenlenmiş ve bir çalışma yapılmıştır.

. Yönetim danışmanlık hizmetleri: 8 döküman basılmış, 5 workshop düzenlenmiş ve danışmanlık hizmetleri verilmiştir.

. Eğitim gereksinimleri analizi: 6 döküman basılmış, 3 danışmanlık hizmeti verilmiş ve 1 alt bölgesel toplantı yapılmıştır.

. Etki değerlendirmesi: 1 döküman basılmış ve 2 danışmanlık hizmeti verilmiştir.

. Gelişim raporları: COOPNET Koordinatöeri tarafından yıllık bir çok kavramsal gelişme raporları hazırlanmıştır.

. Elektronik ağ: COOPNET Programı'nın Latin Amerika'daki merkezi faaliyetlerinden birisi elektronik ağ aracılığıyla insan kaynaklarının geliştirilmesinin artırılmasıdır. Dünya üzerinde kooperatifçilik ağını genişletmek üzere, COOPNET AL DIA adını taşıyan bir elektronik bülten yaratılmıştır. COOPNET AL DIA, kooperatif işletmelerin rekabet gücünü geliştirebilmek için tasarlanmış İKG alanındaki yeni düşüncelerle ilgili bilgiler sağlar (COOPNET ile ilgili bilgiler ILO Kooperatifçilik Bölümü'nün Home Page'inden derlenmiştir. <http://www.ilo.org>).

## SONUÇ

Kooperatif işletmeler, ilk modern kooperatifin kuruluşundan bu yana geçen 154 yıldır, kendilerine özgü ilke ve değerlerle, bireylerin ekonomik ve toplumsal yaşamlarında önemli bir rol almışlardır. 21. yüzyıla girerken yaşanan hızlı değişim ve gelişmelerin, olumsuz etkilerini giderme konusunda da, kooperatif işletmeler önemli bir güç oluşturmaktadırlar.

Dünyadaki değişme ve gelişmeler çerçevesinde, 1995 yılında ICA genel kurulunda, kooperatifçilik ilkelerinin yeniden gözden geçirilmesi ve kooperatifler için yeni bir kimlik belirlenmesinin ardından ortaya çıkan değişme ve gelişmeler, kooperatif işletmeler için yeni bir dönemi başlatmıştır.

Piyasa ekonomisi içerisinde kooperatif işletmelerin etkinliklerini artırmaları ve görevlerini daha iyi yapabilmeleri için, bu yeni dönem içerisinde en iyi bir biçimde ve demokratik olarak yönetilip denetlenmeleri gerekmektedir. Bunun için de, gereksinim duyulan insan kaynaklarının, en uygun bir biçimde geliştirilmesi önem taşımaktadır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

BIRCHALL Jonston, **Co-op: The People's Business**, Manchester University Press, 1994.

DAVIS Peter, "Cooperative Purpose, Values and Management into the 21 st Century", **Review of International Co-operation**, V.882 (1995).

CROPP Robert A, **Cooperative Education Via Super Highway, Volume of American Cooperation: An Annual review of the Year in Cooperatives**, 1996.

ICA, **1995 World Summit on Social Development** (background information note), 1995, Copenhagen, Denmark.

ICA, “ICA Policy on Human Resource Development in Co-operatives of the Third World”, **ICA Executive Committee Meeting**, Strasbourg, 1990.

ILO, “The Role of Human Resources Development in the Economic Viability, Efficient Management and Democratic Control of Cooperatives”, **Meeting of Experts on Cooperatives**, 1993, ILO Cooperative Branch, Geneva.

MURALT Jürgen Von, “Dünya Kooperatifçiliğinde Son Gelişmeler”, **Kooperatif Dünyası Dergisi**, Y.23, S.269 (1993).

LEES M.-VOLKERS R., “General Trends, Finding and Recommendations”, **Review of International Co-operation**, V. 89.4 (1996).

MAC PHERSON Ian, Co-operative Principles. **Review of International Co-operation**, V.88.4 (1995).

PALMER Margaret-WITER Kenneth T., **İnsan Kayakları**, B.1, İstanbul, 1993.

TAIMNI K.K., **Creating a Favourable Climate and Conditions for Cooperative Development in Asia**, Geneva, 1994.

ULLRICH Gabriele, “Networking of Cooperative Institutions in Human Resource Development”, **ICA Co-operative Research Forum**, Manchester, 1995.