

İŞLETMELERDE EĞİTİM ve GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ

Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

Tarihsel açıdan incelendiği zaman görülmektedir ki işgören eğitimi (Formation) ve yeteneklerin geliştirilmesi (Perfectionnement) sorunu çeşitli ülkelerin sosyolog, ekonomist, psikolog ve işletme yöneticileri tarafından yıllarca önce araştırma konusu yapılmıştır. Örneğin, Adam SMİTH milletlerin zenginliği adlı eserinde birçok kez ekonomik kalkınma prosedürü içinde eğitimin önemini belirtirken şunları yazmaktadır (1) : «Belirli yeteneklerin kazanılması, eğitim süreci içinde bireylerin öğrenme, inceleme, araştırma ve görüşme kapasitelerinin arttırılması şeklinde oluşmakta ve gerçekleştirilmiş bulunan sabit kapitalin reel bir harcama türü olarak ifade edilebilmektedir. Bu yetenekler her ne kadar kişisel kazanç şeklinde görünmekte ise de gerçekte bireylerin oluşturduğu topluma mal olan zenginliklerin bir bölümüdür.»

Sistematik bir eğitim sorunu işletmelerde uzun yıllardan bu yana daima önemini korumakla beraber, ya ussal kurallara oturtulmuş pedagojik ilkelere yoksun veya tamamen faydasızlığı inancı içinde engellenerek çoğu kez geleneksel yöntemlerle uygulanmıştır. Nitekim yönetici kadroları işgal edenlerin büyük çoğunluğu meslekî eğitim ve geliştirme uğraşlarından kaçınarak bunların kişisel sorunlar olduğu iddiasında bulunmuşlar, görüşlerinde bireylerin konuya kişisel olarak eğilmelerini, kendilerini yetiştirmeye ilişkin uğraşılarda işletmenin sorumlu olamayacağını, bu nedenle eğitim giderlerinin de doğrudan doğruya işgörene ait olacağı sonucuna varmışlardır. Diğer taraftan bazılarınca ilginç bir iddia ortaya atılmakta ve denilmektedir ki şayet bir işletmede sistemli bir eğitim uygulanmakta ise yetişmiş elemanların yüksek ücret teklif eden diğer

(1) F. Harbison et A. M. Charle; «La formation clé du développement» Les éditions ouvrières 1967, S. 14.

işletmelerce çekilme riski mevcuttur. Bu tür anlayışın doğal sonucu olarak işçi ve ustabaşı kesiminde olduğu kadar üst kademe yöneticilerinin de sistematik bir eğitimden uzun zaman yoksun kaldığı saptanmıştır.

Bilimsel araştırmalar ilk eğitim yönteminin son derece basit şekilde uygulandığını ortaya koymuştur. Özellikle işe yeni başlayan kişilerin eğitimine öncelik tanyan bu ilkel yöntemde işgören adayı yükleneceği iş üzerinde daha önce beceri ve görgü sahibi benzer işle uğraşan işgörenin yanında işin gereklerine uygun olarak yetiştirilmeye çalışılmıştır. Bu yöntemin sakıncaları şöyle özetlenebilir:

a) Eğitim işini yüklenen işgören, öğretme yeteneğinden yoksun olabilir. «Bilmek» ve «Öğretmek» ayrı şeylerdir. Yaptığı işi iyi bilen bir işgörenin bir başkasına da aynı yetenekleri kazandıracağı şüphelidir. Önemli olan bildiğini öğretmek yetisidir ki bu da beceri ve görgü sahibi olan her işgörene doğuştan gelen bir yeti değildir.

b) Diğer bir sakıncada işe yeni alınan kişinin eğitilmesiyle görevlendirilen işgörenin bu görevi yaparken kendi işini aksatması veya en azından zaman kaybına uğramasıdır.

c) Görgü yetisi bulunan işgörenin teknik kapasitesi genellikle yetersiz bulunduğundan işin doğru yönlerini öğretebileceği gibi yapılacak işe ilişkin yalnız veya eksik bilgi vermesi de olanak içindedir.

Yukarda belirtilen nedenlerle ilkel bir yöntem olmaktan öteye gidemiyen bu metod modernleşme düzeyine ulaşan işletmelerde uygulanma olanağını kaybetmiştir. Özellikle vasıflı veya yarı-vasıflı işçi düzeyinde düzenli bir eğitim uygulamanın gereksizliğine, masraflı ve zor bir iş olduğuna dayanan görüş giderek çürümüş yerini yepyeni eğitim yöntemlerine terketmiştir. Gerçekten XIX. asrın endüstriyel aşamalarından bu yana teknolojik gelişme ritminin hız kazanması ve buna paralel olarak yetenekli işgücüne duyulan gereksime artık eskimiş ve uygulanma niteliğini kaybetmiş rastgele eğitim yöntemlerine silgi çekmiştir. Tüm işgöreni kapsıyan eğitim ve geliştirme uğraşları gün geçtikçe belirli bir düzeye ulaşmakta, çeşitli branşlarda çok yönlü eğitim kursları düzenlenmekte, modern eğitim merkezleri ve okulları açılarak hızlı bir örgütlenmeğe gidildiği görülmektedir.

İşletmelerde Eğitim

İşletmelerde işe ilişkin eğitim alanında ilk büyük gelişme F. W. Taylor tarafından ortaya atılan «Yönetimin bilimsel ilkeleri» ışığı altında bilinçlenmiştir. Taylor iyi bir orta kademe yöneticisinin görevlerini sıralarken (1) «Yapılan iş planlarını iyi anlayabilmesi ve işlerin nasıl yapıldığını kavrayabilmesi için işgörenin her şeyden önce üstün bir zekâ yanında başarılı bir eğitime tabi tutulması gerekir.» demektedir. Ayrıca yönetimin bilimsel ilkelerini savunurken patron denilen işverenlerin alacakları işçileri ilmi bir yöntemle seçmelerini salık vermekte, bu işçilerin eskiden olduğu gibi gelişigüzel işlerde çalışmalarını yerine onları yapacakları işin gereklerine göre hazırlayarak maximum faydanın sağlanılmasını önermektedir. Ancak Taylor bütün bu önerilerinde sadece üretimi arttırmak, optimum randımanı sağlamak gibi tek taraflı düşüncelerle işletme çıkarına bağımlı kalmış, işletmede çalışan işgören toplumunun sosyo-psikolojik sorunlarını unutmuş veya önemsememiştir.

Taylor'u ve onun savunucularını eleştiren ilk büyük çıkış 1927-1939 yılları arasında gerçekleştirilen Hawthorne anketince yapılmıştır. Amerikada Western Electric fabrikalarında Prof. Elton MAYO tarafından yürütülen bu anketin uygulama ve sonuçları geleneksel işletme teorilerini yıkarken personel sorunlarını ve özellikle insancıl ilişkileri ön plana çıkarmaktadır. İşte bu yeni yaklaşım anlayış içinde eğitimi tamamen ekonomik amaçlarla belirleyen Taylor düşüncesi çok sert bir şekilde eleştirilmiş ve eğitimin aynı zamanda sosyal ve insancıl amaçları da taşıması gereği üstünde ısrarla durulmuştur. İnsan unsurunu sadece işletmenin çıkarına çalışan bir makina veya robot olarak görmenin zamanı geçmiştir, bu yeni görüş ve akıma göre. Kaldı ki yapılan deneyler göstermiştir ki ast ve üst ilişkilerinde karşılıklı anlayış ve davranışların iyileştirilmesi işgören toplumunda çalışma isteğini arttırmış, verimin yükselmesinde itici rol oynamıştır. Bu görüş ve deneyler sonucunda eğitim uğraşları da psikolojik faktörlere dayandırılmış, insan becerisinin artırılmasında etkenlik davranışların olumlu yönde değiştirilmesine bağlanmıştır.

Eğitim ve geliştirme sorunları gerçek anlamda ancak ikinci dünya savaşı sonrası belirli bir düzeye ulaşabilmiştir. İşletmelerde

(1) F. W. TAYLOR. «La direction des ateliers Dunod, 1965.» s. 222

bu sorunların ilk kez yakından ve derinden incelendiği ülke Amerika Birleşik Devletleri olmuştur. Gerek bu ülkede ve gerekse kısa zamanda yayılma gösteren diğer ülkelerde başarı kaynakların sistemli ve bilimsel yönde gelişmesi için ortak bir araştırma çabası giderek hız kazanmaya başlamış, endüstriyel örgütler yanında ticarî ve meslekî kuruluşların da kendi olanakları içinde eğitimsel sorunlara çözümler aramağa yöneldikleri görülmüştür. Bu çabaların ilk aşaması özellikle işin basitleştirilmesi, geleneksel yöntemlerin reformları, örgütsel sorunların bilimsel çözümü evrelerinden geçerek gerçekleşmiştir. Diğer yönden teknolojik gelişme başdöndürücü şekilde ve hızda yayılırken hergün işletmelere yeni giren makina ve araçların kullanımını başlıbaşına bir sorun yaratmakta, değişen çalışma koşullarına işgörenin uyuşması yeni eğitim yöntemlerini zorunlu kılmaktaydı.

İkinci dünya savaşı ile başlayan bu hızlı gelişme ve sanayi devrimi işgücünde yetenekli elemanlara şiddetle ihtiyaç doğurmuş ve eğitimle teknolojik gelişme arasında doğal sonuç olarak nedensellik (sebebe - sonuç) bağıntısı kurmuştur. Bu bağıntı, büyük bir itici güce sahip olan yetenekli işgücünün yaratılması ile endüstri alanında önemli bir darboğazın çözümü anlamını taşır.

Bu yazımızda eğitim ve geliştirme yöntemleri konusunu inceleyen son yarım yüzyıl içinde çeşitli ülkelerde uygulanmış yetişkinler eğitimine ilişkin belli başlı yöntemlerin karakteristik yönlerini belirtmeğe çalışacağız. Kanımızca bu alanda üzerinde durulmağa değer şu yöntemlerden söz edilebilir :

- 1) CARRARD yöntemi
- 2) T. W. I. yöntemi
- 3) PROGRAMLI eğitim yöntemi ve SKINNER'in çalışmaları
- 4) Psiko-sosyolojik yöntemler;
 - a) T. GRUP yöntemi
 - b) Örnek olaylar yöntemi

CARRARD YÖNTEMİ

1930 yıllarından itibaren başarısı ülke sınırlarını aşan ve özellikle fransızca konuşulan ülkelere yayılan bir grup İsviçreli mühendis ve psikologların ortaya attığı bu yöntem ilk aşamasını yönetici kadronun yetiştirilmesiyle yapmıştır.

İşletmelerde Eğitim

Bu grubun yöneticiliğini bir makina mühendisi ve psikolog olan Alfred Carrard üstüne aldığından yöntem CARRARD yöntemi (Metodu) adını taşımaktadır. 1936 yılında Lozan'da kurulan uygulamalı psikoloji enstitüsünün müdürlüğüne getirilen Carrard önceleri işçi düzeyinde fiziksel eğitim sorunlarıyla yakından ilgilenmiş, fakat daha sonraları kişilerde moral ve insancıl ilişkiler ilkeleri etkisi altında kalarak yönetici kadroyu oluşturan müdür, şef ve ustabaşı düzeyinde yeteneklerin geliştirilmesi (Perfectionnement) konusuna eğilmiştir.

CARRARD yönteminde iki önemli amaç vardır (1) :

a) Fiziksel güce dayanarak çalışan işçi kitlesinin, özellikle genç işçilerin eğitimi.

b) Yönetici görevini yüklenenlerin psikolojik eğitimi.

1938 yılında yayınlanan bir raporda Carrard sanayi içinde pratik eğitim ilkelerini şöyle özetlemektedir (2); Bir öğrenciden beklenen randıman ona öğretilen konuya karşı ilgi ve davranışına bağlıdır. Burada önemli olan öğrencinin ilgisini çeken öğeleri bulmak, bunları etkileyen nedenleri ve psikolojik koşulları saptamaktır.

Bu araştırmalar sonucunda yapılan açıklamada denilmektedir ki :

— Şayet öğrenci öğretilen konunun tüm evrelerinden bir çıkar sağladığına inanıyorsa bir başka konudan elde edilecek randımanın çok üstünde başarı sağlayacak ve daha fazla çalışma arzusu duyacaktır.

— Diğer taraftan, işle ilgili tüm hareketler öğrencinin elde etmesi gereken belirli sayıda özdevime (automatisme) dayanmaktadır. Eğitim öğrenciye yalnız bir hareket yapmıyacak şekilde uygulandığı ölçüde doğru olan hareketler refleks olgusuna dönüşecektir.

— Üçüncü olarak, belirli bir işin öğrenilebilmesi için öğrencinin doğuştan gelen yeteneklerinin bulunması şart koşulmakta, bu yönde bir araştırma yapılmadığı müddetçe en iyi eğitsel yöntemlerin dahi bir noktada başarısız kalacağı ileri sürülmektedir.

(1) R. Vatiez «Developpement de l'entreprise et promotion des hommes pressés Universitaires Paris, 1960 s. 115.

(2) A. CARRARD. Congrès international de l'enseignement technique. Berlin 1938.

Bu temel görüşlerden hareket eden Carrard meslekî eğitim alanında, tıpkı Taylor'un bilimsel yönetim ilkelerinde öngörüldüğü gibi, işgören adaylarının titizlikle seçimini istemekte ve ancak başarılı olabileceği sonucuna varılan bireylerin eğitimine öncelik verilmesini, bu yönde çaba harcanmasını önermektedir.

Daha sonraları «Yönetici, Eğitimi ve Görevi» adlı eserinde ise Carrard yönetici kadronun eğitimine eğilmekte, özellikle kumanda yetisini elinde bulunduranların bu görevleri için gerekli ruhsal durumlarını incelemektedir. Düzenlenen eğitsel kurslarda yöntemin töresel yönlerine ağırlık verilmesi gereğine değinmektedir. Ona göre eğitimde güdülen psikolojik amaç ekonomik amaçlarla aynı paralelde değerlendirilmelidir. Uzun bir incelemeden ve araştırmadan sonra sonuç olarak Carrard «Yöneticilerin tüm eğitim sorunları; doğruluk, arılık, gerçek bir çalışma aşkı ve yardımseverlik kavramlarının en yüksek erdemi içinde çözülebilir. Hiçbir kimse bize öğretilen «Sev yakınını kendin kadar» değiminin anlam ve gücünü tam olarak kavramadıkça istenilen sonuç elde edilemez.» demektedir. (1)

Görüldüğü gibi temel düşünce, işletme yöneticileriyle işgören toplumu ve işletme genel stürüktürü arasında gerekli olan kaynaşmayı sağlamaktır. Bu birlik ve yakınlaşma temin edilmediği müddetçe insancıl ilişkiler ve dolayısı ile bireyleri yetiştirme çabaları güçlerini yitirirler. (2)

Carrard'ın kısa zamanda başarıya ulaşan bu metodu yukarıda belirtildiği gibi iyiniyet ilkesi ışığı altında oluşmakta ve özellikle yöneticilerin astlarını anlamalarını, onlara gerektiğince değer verip saygı göstermelerini, sevmelerini salık vermektedir. Ona göre bu ortam yaratıldığı ölçüde eğitim uğraşlarında başarıya ulaşılacaktır.

Bu yöntemin ana ilkeleri sosyo-psikolojik amaçlar içinde değerlendirildiğinden hedef olarak bireylerin ruhsal gelişmesi alınmıştır. Oysa işletmeler doğal olarak önce kendi çıkarlarını düşündüğünden böylesine insancıl bir eğitim yönteminin uygulama alanı daralmaktadır. Kaldı ki Carrard yönteminde sadece doğuştan yetenekli kişilerin eğitilmesi gereği önerilmekle, yine eşitlik, doğruluk ve in-

(1) P. MULLER, P. SILBERER. Homme en situation industrielle. 1968 s. 144.

(2) Gilbert SARROUY. Le perfectionnement du personnel dans les entreprises en France (Industrie et transports) Thèse pour le doctorat ès - sciences économiques. Bordeaux. 1963 s. 190.

sancıl duygularını esas gösteren kendi ilkelerine ters düşülmüştür. Ayrıca bu yöntemin uygulanması son derece zor olduğu için çağımızın modren sosyo-psikolojik yöntemleriyle de tam anlamıyla bağdaşmamaktadır.

T. W. I. YÖNTEMİ

«Training Within Industry» İngilizce kelimelerinin baş harflerini temsil eden ve kısaca T. W. I. yöntemi diye adlandırılan bu yöntem Amerikan kökenli olup «Sanayi içinde kitle eğitimi» olarak Türkçeleştirilebilir.

1929 yılında General Electric fabrikaları tarafından lanse edilen bu yöntemin kaynağı gerçekte Amerikan hükümetince İkinci dünya başlangıcında ülke sanayisinin savaş endüstrisi haline dönüşmesi amacıyla işgören kitlesinin kısa zamanda yetişmesi için girişilen eğitimsel uğraşlara dayanmaktadır. Bu yöntem özellikle gözetimci ve ustabaşı düzeyinde uygulanarak, kadınlı erkekli milyonlarca bireyi eğitim süzgecinden geçirmek suretiyle en kısa zamanda yetenekli kişiler olarak üretim alanına kaydırmayı başarmıştır. Bir bakıma kalifiye olmayan işgörenin T. W. I. eğitim programı çerçevesinde hızlı eğitimi savaş koşullarının doğal sonucu olarak nitelendirilebilir. Gerçekten endüstriyel çevreyi ve iş hayatını hiç tanımayan büyük bir kitlenin ülke çapında meslek içi eğitime yöneltilmesi ve başarısı ancak savaş psikolojisine girmiş bir toplum için olağan karşılanabilir. İşte böyle bir ortam içinde doğan ve gelişen T. W. I. yönteminin savaşın kazanılmasındaki rolüde inkar edilemez. (1) Bir çok otoritelerin savunduğu gibi U.S.A. bu metodla yetiştirilen işgücünün ortaya koyduğu modern silahlar sayesinde başarıya ulaşabilmiştir.

Savaş sonrası, özellikle silah sanayisine dönüşen fabrikalar üretimi kesince büyük bir işsizlik sorunu başgöstermiş bu kez T. W. I. eğitim yöntemi tersine işleyen bir mekanizma niteliği kazanmıştır. Yani savaş endüstrisinden barış endüstrisine geçişte yokluğu hissedilen malların hızlı üretiminde gereksinme duyulan yetenekli işgücünü hazırlamıştır. Bu dönemde üretimde elde edilen hızlı artışlar

(1) Pierre JARDILLIER «L'organisation humaine des entreprises», 1965, Presses Universitaires, Paris. s. 142.

Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

Amerika'nın sanayileşme tarihinde önemli bir aşama olarak nitelendirilmektedir.

1950'leri izleyen yıllarda ise bu yöntemin öngördüğü eğitim programları Avrupanın çeşitli ülkelerine transfer edilmiş, bazı yönleri değiştirilerek geniş bir uygulama alanı kazanmış ve daha öteye uluslararası çalışma bürosu tarafından gelişmekte olan ülkelerin kalkınma çabalarına etkili bir yöntem olarak öğütlenmiştir (1).

T. W. I. kitle eğitim programları ana çizgileriyle üç önemli soruna çözüm getirmektedir :

- 1) Eğitim yoluyla geliştirme sorunu
- 2) Emir verme sorunu
- 3) İşi basitleştirme sorunu

Bu programların her biri dört ana grupta toplanabilecek psiko-pedagojik kurallar içinde oluşmaktadır :

- 1) Olayları birarada toplamak ;
- 2) Yargılamak ve karar vermek ;
- 3) Uygulamak ;
- 4) Sonuçları denetlemek.

Daha sonraları yönetici kadrolar için bu yöntemin ana ilkeleri ışığı altında yeni programlar irdelenmiştir :

- Toplantıları yöneltme becerisi
- Yönteim sorunlarını çözme becerisi
- Kişisel çalışmalarını düzenleme becerisi (2)

Ana ilkeleri genel çizgileriyle bu şekillerde belirlenen T. W. I. programları yukardan aşağı işleyen basamaksal bir düzen içinde uygulanmaktadır. İşletme yöneticilerince veya çoğu kez dışardan gelen uzman elemanlarca önce üst orunlarda yer alan işgörenin eğitimiyle işe başlanmakta ve giderek alt basamaklara inilmektedir. Yönetici kadrolarında yer alan her eğitilmiş kişi öngörülen programlar çerçevesinde işin gereklerine göre kendi aslarını eğitmek, onlara gereken emirleri iletmek, çalışmalarını organize etmek, onları gerektiğinde toplamak suretiyle ortak sorunlara çözüm yolu bulmakla yükümlüdür.

(1) P. MULLER op. cit. s. 144.

(2) G. SARRAUY op. cit. s. 153.

İşletmelerde Eğitim

Bu program içinde herşey kısa zamanda etkili sonuçlara yöneliktir. Dogmatik eğitim, örnek olay incelenmesi (vak'a etüdü), psikodram, grup terapötüğü prosedürleri eğitim uğraşlarına temel teşkil etmekte ve eğitim çoğunlukla grup toplantıları şeklinde biçimlenmektedir. Bu toplantılarda derlenmiş olan ilkeler açıklıkla belirlenmekte ve sonuçlanan kararlar geciktirilmeksizin kitle üzerinde uygulanmaktadır.

Fayda ve üstünlükleri.

Gerçek hedef, ister yönetici grubunu ister işçi kitesini ilgilerdiren, tüm işgöreni işin gereklerine uygun biçimde eğitmek ve geliştirmek olarak seçilmiştir bu yöntemde. İşletme içinde gerçekleştirilecek geniş kapsamlı bu tür bir eğitim uygulanmasıyla çalışan bireyler ve gruplar arası tam bir işbirliği havası yaratmak, üretim ve verimi yükseltmek, satış ve rantabilite oranlarını optimum düzeye ulaştırmak amacı güdülmektedir.

Verim kapasitesi düşük, Küçük çapta ve sistemsiz bir düzeyde uygulama olanağı bulmuş geleneksel eğitim metodlarına karşı sanayide meslek içi kitle eğitimine yönelen bir etkili yöntem olarak T. W. I. eğitim alanında büyük bir çığır açmıştır. Bu aşama ile gerçek nitelikte eğitim devrimi başlamaktadır.

Az masraflı, fakat çok etkili programlar getiren bu yöntem içinde birtakım yapıcı kuralların derlenmiş ve belirli bir düzene konmuş olması nedeniyle çalışma grupları arasında mevcut ilişkilere yatay ve dikeysel yönde akıcılık kazandırılmıştır. Bu akıcılık eğitim alanında yukardan aşağı hızla yayılma şeklinde görülmektedir. Örneğin, T. W. I. temel ilkelerine dayanan özel teknikle yetistirilmiş on eğitici (animatör) en kısa zamanda yüz eğitici yetistirmekte ve bu sonuncular tarafından eğitilen bin ustabaşı onbin işçiye işin gereklerine uygun yetenekleri kazandırmaktadır. Bu tür kitle eğitimi tekniği ile 1941 - 1946 yılları arasında Amerika'da sanayi içinde iki milyona yakın işgören başarıyla eğitilmiştir. Ayrıca T. W. I. yönteminde kullanılan ortak dil ve ifade şekli herkes tarafından kolayca anlaşılabilir olduğundan başka bir avantaj sağlamaktadır. Bu özellik örgütün çeşitli basamakları arasında kurulmuş ilişkilere rahatlık getirmekte, haberleşme düzenine kolaylık ve anlaşılabilirlik kazandırmaktadır.

Fakat bu yöntem işgören çıkarından çok işverenin çıkarına bir

düzen yaratmıştır. Şöyleki, işçi ve görevli kişilerin büyük çoğunluğu modern tekniğin getirdiği değişimlere kendilerin hazırlamakla, yeni yetenekler ve meslekler elde etmekle işletme içinde karşılaşılan birçok çarpışık sorunların çözümüne etkili olmaktadır. Diğer taraftan işgören kitlesini çok daha önemli, ilginç ve sorumluluk getiren yeni görevlere hazırlarken T. W. I. yöntemi aynı zamanda dolaylı olarak toplumun ve özellikle çalışan nüfusun meslekî ve kültürel yönde yükselmesine katkıda bulunmaktadır. (1) Bu sonuncu özellik T. W. I. yönteminin sosyal yönünü belirler.

Sakıncaları.

Bununla beraber bu yönteminde birçok sakıncaları çeşitli eleştirilere konu olmuştur. Bazılarınca, bir bütün olarak T.W.I. yönteminin genel düşünce ve davranışlarla ilgilenmediği, belirli görevler için belirli yeteneklerin geliştirilmediği ve şekilçiliğe (Formalisation) çok geniş yer verildiği savunulmaktadır. Bu konuda G. Sarrouy şöyle yazmaktadır: «T. W. I. ortaya koyduğu ilkeleri uygulayacak yetenekli elemanları bulmakta güçlük çektiği için bir alıştırma tekniği olarak yetersiz kalmıştır. Bu nedenle T. W. I. yöntemine, eğitim sorunlarına kesin çözüm getiren evrensel bir anahtar gözüyle bakılmamak gerekir. Deneyler göstermiştir ki bu yöntem özellikle şekilçiliğe verdiği önem nedeniyle en azından Avrupa ülkelerinde öngörülen sonuçlara ulaşmada güçlüklerle karşılaşmıştır.» (2)

Diğer yönden bazı otoriterler bu yöntemi pratik açıdan etkili fakat insan unsuruna verdiği önem açısından yetersiz bulmakta, ciddi sosyoloji ve psikolojik bazlardan yoksun, esnekliği olmıyan ve de sadece yalın bilgilere dayanan bir eğitsel teknik olarak nitelendirilmektedirler.

Bir diğer eleştirici, T. W. I. tekniğini, bireylerin kişisel eğitimine yönelmek yerine onlara bir seri reçetelerin belenmesini öğütlemekle suçlamakta, ve bundan doğan sorumluk olumsuz etkilerinden

(1) Peter Paul GİL. La cotribution des sciences economiques et sociales a la formation des cadres superieurs de l'industrie, Thèse, Genève 1963 S. 19.

(2) G. SARROUY. Op. cit. S. 158.

dolayı en az yöntemin yaratıcıları kadar öngörülen tekniği uygulamakla görevli eğitimcilere (animatör) aittir, demektir. (1)

Kanımızca, T. W. I. yöntemi yalnızca sonuçların değerlendirildiği bir yöntem olmaktan öteye gidememiştir. Özellikle eğitim ve geliştirme fonksiyonlarının yetkinleşmesinde öncü rol oynayan karar verme parametresi ve kişisel farklılıklar göz önüne hiç alınmamıştır. Temel amaç kökeni itibarıyla ekonomik nedenlere dayanmakta, sadece üretimin en iyi düzeye çıkarılması düşünülmektedir. İş uygulamalarının basitleştirilmesine gidilerek işgörenin işletmeye ve onun çıkarlarına daha çok katkıda bulunabilmesi amaçlanırken, yöntemin genel ilkeleri arasında sayılması gereken insan unsuruna yer verilmemiştir. Ayrıca, tekrarlanan ve yalınlaştırılan işlemlere öncelik verilerek karmaşık (kompleks) sorunlara bir çözüm göstermekten uzak kalmaktadır. Nihayet üst basamak yöneticilerinin eğitimine gereken önem verilmediğinden bu yönde bir boşluk bırakmıştır. Bütün bu sayılan sakıncaları giderildiği ölçüde kitleler üzerinde eğitsel etkisini geliştirme şansına sahip olan T. W. I. yöntemi ne yazık ki uygulama alanında karşılaşılan boşlukları doldurmada kendisinden beklenen atılımı yapamamış, bu nedenle tam bir başarıya ulaşamamıştır.

PROGRAMLI EĞİTİM YÖNTEMİ VE SKINNER'İN ÇALIŞMALARI.

Programlı eğitim esas itibarıyla bilimsel temellere dayanmakta olup klasik yöntemlerin tersine zaman sınırı koymaksızın bireylerin yeteneklerine göre kişisel gelişmeyi öngörmektedir.

Bir psikolog ve sosyolog olan B. F. SKINNER ortaya koyduğu programlı eğitim yöntemiyle, önceleri hayvanlar üzerinde yaptığı incelemelerden ve daha sonraları insanlarda konuşma tekniği ve davranışlara ilişkin yaptığı özel araştırmalardan çıkarılan yeni buluş ve sonuçlarla belirli ilkeler getirmektedir. Bu ilkeleri altı grupta toplayabiliriz : (2)

(1) M. Robert BOSQUET. «La gestion du personnel politique et technique» Paris 1959 S. 171.

(2) Jean TRONSON. «La developpement de la carrière des cadres dans la grande entreprise. Geneve.» 1967. S. 186.

- 1) Etkili katılım ilkesi
- 2) Küçük evreler ilkesi
- 3) Aşamalı gelişme ilkesi
- 4) Anında denetim ilkesi
- 5) Kişisel ilerleyiş ilkesi
- 6) Doğru cevaplar ilkesi

Skinner'e göre o ana kadar yürütülen eğitim sistemleri sujele-
rin (bireylerin) eğitiminde sadece fiziksel koşullar belirli kalıplar
içinde düşünülmüş, oysa eğitimde ağırlık taşıyan iyi ve olumlu dav-
ranış ilkesi çoğu kez unutulmuştur. Bu nedenle çizilen yeni eğitim
programında yukarıda ilkeleri belirlendiği gibi küçük evrelere daya-
nan aşamalı gelişme esas alınmakta ve sujenin doğru cevap verme
şansı yükseltilmektedir.

Çok farklı şekillerde uygulanabilen bu ilkeler genellikle İşleme
konulması güçlü bir ekip çalışmasını veya onun yerini tutacak özel
alet ve araçların kullanılmasını zorunlu kılmaktadır.

Bu amaçla 1940 yıllarında savaş ortamına girmiş Amerikan or-
dusu tarafından teknisyenlerin eğitimini sağlayabilmek için «Teach-
ing Machines» denilen makinalı aygıtlardan geniş bir şekilde ya-
rarlanılmıştır. Daha sonraları «Teachng machines» den maksimum
yarar sağlanabilmesi için yayımlanan eğitim programlarının kaliteli
olması gereği üzerinde durulmuştur.

Genel bir değişle bu yöntem çağımızın teknolojik gelişme para-
lelinde eğitim uğraşlarını modernize etmesi makinalaşmaya götür-
mesi nedeniyle büyük bir başarı (performans) sağlamıştır.

SKINNER'in programlı eğitim yönteminden esinlenek günü-
müzde çok çeşitli programlar geliştirilmiş ve uygulama alanına kon-
muştur. (1) Bu yöntemin yararları şöylece özetlenebilir: Eğitim işle-

(1) Bu programların en önemlileri : Skinnerin geliştirdiği doğrusal
program, genişletilmiş CROWDER veya BRACHING sistemi, SAUT
tarafından geliştirilmiş eğitim programı veya SKİP BRACHING
sistemi örnek olarak sayılabilir. Bu birbirine yakın eğitim prog-
ramları bir çok büyük firmalar tarafından kullanılmıştır. Örneğin
Amerika'da İ.B.M. Kodak, Avrupada Royal Navy, British Euro-
pean, Air Ways, R.A.F. firmalarında başarıyla uygulanmıştır.

minde eğitilen kimsenin kişilik kazanmasına önem verilmekte, makinanın eğitime katılımı ile zamandan kazanılmakta, güçlü bir eğitim programlanmasına gidilerek bu alanda önemli bir aşama yaratılmış olmaktadır.

İŞGÖREN EĞİTİMİ KONUSUNDA PSİKO-SOSYOLOJİK YÖNTEMLER.

Eğitim ve geliştirme yöntemlerine ilişkin incelememize endüstriyel alanda büyük yankılar uyandıran ilginç ve aydınlatıcı özelliğe sahip psiko-sosyolojik yöntemlerin bir kısmına eğilmek suretiyle devam edeceğiz. Bu yönde ortaya konmuş birçok yeni yöntemler olduğu gibi işletmelerin uzmanlaşmış departmanlarınca veya konuya bilimsel olarak eğilmiş üniversitelerce çeşitli araştırmalar yürütülmektedir. Bütün bu sonuçlanmış veya araştırma halinde olan yöntemleri ayrıntılarıyla burada incelememiz olanak dışı olduğundan biz sadece işletme içinde daha önce başarıyla uygulanmış bir kaç yöntemden bahsetmek istiyoruz. Gerçekte konu oldukça geniş olduğundan incelemek istediğimiz «Training Group» ve «Örnek olay Metodu» üzerinde dahi derinlemesine ve tüm ayrıntılarıyla durmaktan yoksun bulunmaktayız.

A — T. GRUP yöntemi.

Bu yöntem şimdiye kadar incelediklerimizden farklı olarak tartışma gruplarını içermektedir. Kısaca T. Grup denilen yöntemin gerçek adı «Training Group» (Eğitim grubu) olup Fransa'da «Le group de formation» şeklinde adlandırılmaktadır.

Yöntemin kökeni araştırıldığı zaman 1947 yıllarında Amerika'da bir psikolog olan Kurt LEWIN ve öğrencileri tarafından ortaya atıldığı görülmektedir. Düzenlediği sürekli kursların akışı içinde LEWIN, bireylerin ayrı ayrı ruhsal durumlarını değiştirmenin bir grubun ruhsal yapısını değiştirmekten daha zor olduğu sonucuna varmaktadır. Zira kişiler sosyal baskı altında kalarak veya grup kural-ları dışına çıkmak korkusu içinde daha uyarlı olmakta, belirli yönle-re daha kolaylıkla yöneltebilmektedir.

Yöntem genellikle birbirine benzemez ayrı gruplar halinde yö-nergesiz (non-directive) bir düzen içinde uygulanmaktadır. Örne-

ğin, güzel bir çalışma ortamı ve koşulları içinde on veya onbeş gün kadar süreceği bildirilen bir grup çalışması için birbirini önceden hiç tanımayan on - onbeş kişi karşı karşıya getiriliyor. Bunlar bir masa etrafında diziliyorlar. Kendilerine ne belirli bir konu, ne program ve nede belirli kurallar veriliyor. Sadece hergün grup halinde sürdürülen çalışmalarda yarım gün salon içinde kalmaları zorunlu tutuluyor. Grup çalışmalarında öngörülen teknik ise sözlü haberleşme sistemine dayanmaktadır. Katılanlardan özellikle dışarıya karşı ağzı sıkı kimseler olması istenmektedir.

Ulaşılması istenen amaç, bireylerin yapıcı tartışmalara katılımı, kişisel davranışların olumlu yönde değişimi bir diğer deyişle katılan yetenekli elemanların eğitimi olarak belirlenmektedir. Bu sonuca varabilmek için en önemli etken anlamını hiç şüphesiz katılanlar arasında birlik ve dayanışmada bulacaktır.

T. Grup yöntemini R. CHOISELLE daha ayrıntılarıyla kaleme almışbulunuyor. Ona göre bu tür bir eğitim iki ana ilkeyle biçimlenmektedir: (1)

a) Gözetici veya monitörün rolü: Önceden belirsiz olan bir sorunun ekip çalışması içinde nasıl çözümlendiğini yakından izlemekle zorunludur.

b) Grup çalışmaları: Grup bağımsız olarak çalışmakta sadece karşılıklı konuşma ve tartışma yoluyla sorunlara çözüm aranmakta ve gereksiz gördüğü konularda isteksizlik duymaktadır.

Eğitim gruplarında yürüyülen bu denli çalışmalar üç önemli evre içinde oluşmaktadır:

1) İlk günler çalışmalar şüpheli ve belirsiz bir heyecan ortamı içinde başladığından çoğu kez katılanların isteksizliğiyle karşılaşmaktadır.

2) İkinci evrede grup kendi pozisyonunu ve özellikle gözeticilere karşı bağımlılık durumunu saptamaktadır.

3) Son evre içinde, ortaya atılan veya kendiliğinden oluşan sorunlar üzerinde çeşitli görüş ve eleştiriler dikkat çekmektedir. Genellikle katılanların giderek daha olumlu düşüncelere kaydığı ve sorunla ilişkin çözüm yollarına daha ciddi eğildiği görülmektedir.

(1) R. CHOISELLE et P. L. ESPARRE. «Psychologie sociale des entreprises» Paris 1970 S. 53.

Konuşma şeklinde gerçekleşen haberleşme (communication) kişisel duygular ve toplumsal eylemleri yansıtmaktadır. Bu ortam içinde katılanlarda sorunları benimseme, olgunlaşma, düşünsel gelişme, karar almada yetenek kazanma gibi çok yönlü yararlar sağlanmaktadır.

T. grup yönteminde J. Ardoino'ya göre iki tür uygulama dikkat çekmektedir :⁽¹⁾

— BLAKE ve GIBB uygulaması : Bu stil uygulamada grup çalışmalarına katılanları grubun gidişine alıştırma düşüncesi öncelik taşımakla beraber özellikle tartışmaların ussal düzeyde gerçekleşmesine ağırlık verilmektedir. Burada monitöre gözetim görevinden farklı olarak gereksiz karışmaları ve özellikle kişisel sataşmaları önlemek yetkisi tanınıyor. Ayrıca monitör çoğu kez tartışmaların belirli bir düzen içinde akışını sağlamak için prosedür gereklerini katılanlara hatırlatabilmektedir.

— SHEPPARD uygulaması : Bu uygulamada, katılanların daha etkili ve yararlı olabilmesi için özgüdülerinden doğan anlayış yetilerinin iyileştirilmesine çaba harcanmaktadır. Bir önceki uygulamada söz konusu uğraşların ussal düzeyde akışına önem verilirken burada tam tersine ağırlık ussal olmayan (non logique) öğelere verilmektedir. Diğer yönden monitör daha etkili bir rol oynamakta, çoğu kez (non directive) kararları aşarak çözümsel eğilimlere destek olmakta, gruba veya katılanlardan her birine kendi görüş ve yorumlarını iletebilmekte, bir diğer deyişle grupta oluşan düşünce, davranış ve olgulara kişisel katkıda bulunabilmektedir.

T. GRUP yönteminin etki ve yararlarını kısaca şöyle özetleyebiliriz :

— Bu yöntemde derinlemesine veya yüzeysel düzeyde oluşan değişik davranış ve tavırları psikolojik açıdan değerlendirmek gerekmektedir. Güdülemeye verilen önem ussal olmayan ruhsal davranışları ön plana geçirmekle insancıl ilişkiler bilimine geçiş sağlamaktadır. Grup çalışmasıyla bireylere günlük yaşantılarında özellikle iş çabalarında başkalarına saygı ve sevgi göstermek, onlara sıkıntı veya tasa duydukları konularda açılmak, aynı şekilde başkalarının tasa ve üzüntülerine katılmak gibi insancıl ilişki temelleri üzerinde dayanışma kurmayı aşlamaktadır.

(1) J. ARDOINO. Legroupe de diagnostic, instrument de formation. Bordeaux 1962.

— T. GRUP yöntemi çalışmalara katılanları gerçek hayata ve onun getirdiği olumlu veya olumsuz etkilere alıştırmak istemektedir. T. Grup çalışmalarında olduğu gibi bireyler günlük yaşantılarının akışı içinde bir çok kez konusu önceden belli olmayan ve belirli bir yönetici altında bulunmaksızın kendi aralarında çeşitli tartışma ortamına girebilmektedirler. Bu nedenle sözü edilen yöntem işletme içinde hergün oluşabilecek toplumsal uğraşlara ve tartışmalara bir olgunluk getirmeyi amaçlamaktadır.

— T. GRUP çalışmalarının bir diğer etkisinde eğitim tekniğinde büyük rol oynayan birey davranışlarında yarattığı gelişme eylemleridir. Belirli bir evreden sonra katılanların bilinçlenmesi grup kurallarına daha kolay uyma yeteneği kazandırmaktadır. Başlangıçta yapmacık olarak yaratılan dengesizlik yerini daha sonraları düzenli ve yararlı ilişkilere bırakmaktadır. Bu olumlu yönde gelişen davranışlar değişiklik süreci içinde doğacak farklı veya şaşırtıcı sonuçlara kısa zamanda uyabilme yeteneğini arttıracığından söz gelişi işgörenlerin ileride katılacakları yetenek geliştirme (perfectionnement) stajlarında elde edecekleri başarıda büyük payı olacaktır.

— T. GRUP yönteminde sağlanan bir diğer yararda birbirini hiç tanımayan kimselerin biraraya getirilmesiyle etkili bir şekilde birlikte çalışma esprisi yaratılmış olmasıdır. Böylelikle bireyler çalışma çevrelerinde karşılaştıkları çeşitli sorunların çözümü için doğal gruplar kurarak birlikte çalışmaya yöneltilmektedirler.

B — ÖRNEK OLAY YÖNTEMİ (VAK'A METODU)

Gerçek iş yaşamı koşullarını öğretmek amacıyla ortaya atılan psiko-sosyolojik yöntemler içinde Vak'a metoduda denilen örnek olay yöntemi özel bir yere sahiptir. Bu yöntem ilk defa 1920 yıllarında Harvard Business School'da eğitim alanına sokulmuş, fakat daha sonraları uygulama alanı çok genişliyerek deniz aşırı ülkelere sıçramış özellikle genç yöneticilerin işletme yönetimine alıştırmaları tekniğinde kullanılmıştır. Harvard üniversitesi bilim adamları o yıllarda meydana gelen büyük ekonomik kriz nedeniyle iflâsa kadar sürüklenen işletmeleri kurtarma çabasına girişmişler ve bu arada üst orunları işgal eden yönetici kadronun yeteneklerini geliştirme sorununa önemle eğilmişlerdir. (1) Ne varki bu alanda kullanılacak ye-

(1) J. TRONSON Op. Cit. S. 192.

terli eleman olmadığı gibi belirli bir doktrinde izlenmediğinden, her şeyden önce iflas içine düşmüş işletmelerin kurtuluşlarına doğrudan doğruya etkili olduğu iddia edilemez. Bununla beraber işletmelerin personel sorunlarını yakından araştırmak, incelemek ve çözümler aramak yolu seçilmiştir.

Örnek olay yöntemi geleneksel eğitime bir reaksiyon olduğu gibi biraz önce incelediğimiz T.GRUP'a göre de farklı bir görünüş sunmakta, soyut olayları incelemektense somut olaylara yönelerek o yöntemden ayrılmaktadır. Toplumsal ve ruhsal faktörleri içermeyen uygulamalara etkili ve düzeltici yenilikler getirmekte olan bu yöntem bilgilerin bireylere tam olarak aktarılmasında elde edilen sonuçlara ve denetim işlerine büyük bir önem vermektedir.

Örnek olay metodu yetkili organlarca organize edilen metodik çalışma ve tartışma dogmatik kurslarında hayali konuların tartışılması yerine işletme yaşamı içinde oluşan gerçek olayların incelenmesini önermektedir. Bunun için gözetimci veya animatör tarafından belirli örnek olaylar seçilerek grupların veya kişilerin incelemesine sunulmaktadır. Burada önemli rol hiç şüphesiz animatöre ait olmaktadır. Zira örnek olay seçimi, sorunun gruba anlaşılır şekilde aktarılması, grup çalışmalarının (semi-directive) — yarı emir verici sistemle yürütülmesi işleriyle animatör görevlendiriliyor bu yöntemde. Dahada öteye grup çalışmalarını aksatan engelleri gidermek, olağanüstü durumlarda gruba yardımcı olmak ve de incelemeye katılanların tavır ve davranışlarını olumlu yönde etkilemek gibi görevleride vardır.

R. Choisselle'e göre ⁽¹⁾ bu yöntem ilkelerine uygun çalışma şeklini benimsemiş kişiler grupta kendi düşünce ve görüşlerini belirlerler. Genellikle grup çalışmalarından çift yönlü sonuç araştırılır: Tartışma konusunun yönü ve tartışmaya girilmiş grubun belirli özellikleri.

Tartışmaların akışı içinde ise özellikle kullanılan teknik ile incelenmekte olan örnek olay kapsamındaki kişilerin ruhsal durumları ilgi çekmektedir.

Görüldüğü gibi bu yöntemde somut olayların çözümüne yönetici niteliğini taşıyan kişiler alıştırılmakta bir diğer deyişle her zaman karşılaşabilecekleri olağan veya olağanüstü olaylar içinde ne şekilde

(1) R. CHOISELLE. op. cit. S. 54.

bir tavır ve davranış takınmaları gerektiği öğretilmektedir. GÜdülen amaç sorunlara kesin çözümler getirmekten çok katılanlara sunulan örnek olayın incelenmesine ağırlık verilmektedir. Bireylerin inceleme yetenekleri, hayal gücüne dayanan sentez kapasiteleri geliştirilmeğe çalışılırken, diğer yönden kendi düşünce şekillerini eleştirme (autocritique) yetisi yaratılıyor ve eğitim uğraşlarında ağırlık işlemlere değil işlemi gerçekleştirenlere yöneltilmektedir.⁽¹⁾

Ne varki diğer eğitim yöntemlerinde olduğu gibi örnek olay yönteminde de etki ve başarı derecesi işletme örgütünün bütün basamaklarında yer alan tüm işgörenin ve özellikle yönetici grubun öngörülen deneysel inceleme çalışmalarına tam bir anlayışla katılmasına bağlı kalmaktadır.

Özet olarak incelemeğe çalıştığımız bu iki psiko-sosyolojik yöntem türü bazı ortak yönler taşıdığı görülmektedir. Örneğin, her iki yöntemdede eğitim uğraşlarına sadece yönetici kadroların yetiştirilmesi açısından bakılmakta bir diğer değişle eğitim temel ilke olarak örgütün üst kademelerinden başlamaktadır. Oysa büyük işçi ve usta kitlesinin eğitim sorunları bir kenara itilerek sadece eğitimi üst orunların tekeline sığdırmak bu yöntemlerin en büyük sakıncası olarak gözükmektedir. Bu nedenle söz konusu yöntemleri genelleştirmenin ve eğitim alanında endüstriyel çevrenin vazgeçilmez unsuru olarak görmenin olanağı yoktur. Diğer önemli bir sakıncada eğitim sorunlarının sadece sosyolojik ve psikolojik açıdan değerlendirilmesidir. Her ne kadar günümüzün modern eğitim tekniklerinde sosyopsikolojik öğelere gerektiğince önem verilmesi kabul edilmekteyse de, endüstri alanında görülen hızlı teknolojik gelişme ve değişmeler nedeniyle teknik eğitime daha büyük yer ayrılması çağımızın koşullarına ters düşmemektedir.

SONUÇ.

Buraya kadarki incelemelerimizde işletme içinde eğitim tekniğini iyileştirme ve işgören yeteneklerini geliştirme konusunda çeşitli pedagoğ, sosyolog, psikolog ve ekonomistlerin önerdikleri eğitim yöntemlerinden önemli görülen bir kaçını kısa da olsa tanıtmaya ça-

(1) Louis François GİBERT. Methode de la formation professionnelle Revue travail international mai 1962.

İşletmelerde Eğitim

lıştık. Ancak şunu hemen belirtmekte fayda vardırki bu yöntemlerin hiçbiri kendi başına diğerlerine göre bir üstünlük taşımamakta, aksine herbiri yararlı yönleriyle birlikte çeşitli sakıncaları, zararları veya en azından eksiklikleride birlikte getirmektedir. Gerçekte her yöntem kendine özgü yeniliklerle lanse edilirken daha önce eksikliği duyulan bir boşluğu doldurmaya çalışmış, bir çok önemli ilkeler önermiş ve varlıklarını öngördükleri temel görüşlerin uygulandığı çeşitli ülkelerin çeşitli işletmelerinde sürdürülmüşlerdir.

Kanımızca, günümüze dek işletmelerde uygulama yeteneği bulunmuş çeşitli eğitim yöntemleri bir çok yönleriyle yetersiz kaldığından bu soruna en kısa bir gelecekte etkili ve kesin çözüm getiren yeni yöntemlerin önerilmesi çağımızın modern işletmeciliğine büyük yararlar sağlayacaktır.