

164395

TÜRKİYE'NİN KİT'LERİNDE İŞGÖREN  
EĞİTİMİ İLE TÜRKMENİSTAN'DAKİ  
UYGULAMALARIN SEYDİŞEHİR PETROL  
ARITMA SANAYİİ İŞLETMESİ'NİN ÖRNEĞİ  
ÜZERİNDE DEĞERLEMESİ VE ÖNERİLER

Kasım NARBAYEV  
(Yüksek Lisans Tezi)

1674

Eskişehir, 2002

Arıtma Sanayii İşletmesi  
Eskişehir

**TÜRKİYE’NİN KİT’LERİNDE İŞGÖREN EĞİTİMİ İLE  
TÜRKMENİSTAN’DAKİ UYGULAMALARIN SEYDİŞEHİR  
PETROL ARITMA SANAYİ İŞLETMESİ’NİN ÖRNEĞİ  
ÜZERİNDE DEĞERLEMESİ VE ÖNERİLER**

**Kasım NARBAYEV**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. İnal Cem AŞKUN**

**ESKİŞEHİR**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Eylül 2002**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ÖZÜ

### TÜRKİYE’NİN KİT’LERİNDE İŞGÖREN EĞİTİMİ İLE TÜRKMENİSTAN’DAKİ UYGULAMALARIN SEYDİŞEHİR PETROL ARITMA SANAYİ İŞLETMESİ’NİN ÖRNEĞİ ÜZERİNDE DEĞERLEMESİ VE ÖNERİLER

Kasım NARBAYEV

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2002

Danışman: Prof. Dr. İnal Cem AŞKUN

Yaptığımız çalışma yedi bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde her iki ülke için genel olarak geçerli olabilecek çeşitli tanımlara yer verilmiştir. Bu yüzden tekrarın önlenmesi açısından Türkmenistan uygulamalarıyla ilgili kısımlarda bu tanımlara tekrar değinilmemiştir.

İkinci bölümde Türkiye’nin Sanayi İşletmelerinde işgören eğitim ihtiyaçlarının nasıl tespit edildiği, eğitim çalışmalarının ne gibi ilkeler çerçevesinde ve nasıl yürütüldüğü, eğitim çalışmalarının ne amaçla yapıldığı ve sağlanan yararların ne olduğu ve en son olarak da yapılan eğitim çalışmalarının nasıl değerlendirildiği açıklanmaktadır.

Üçüncü bölümde Türkiye’de yapılan işgören eğitim uygulamalarına iki açıdan bakılmaktadır. Bunlar: Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim olarak. Çalışmamızı daha çok hizmet içi eğitim ilgilendirdiği için, bu uygulamaya daha çok ağırlık verilmiştir. Başka bir deyişle hizmet içi eğitim işbaşında ve işdışında olarak ele alınmaktadır. Kullanılan yöntemler, eğitim programları, üstün yanları ve karşılanabilecek sorunlar.

Dördüncü bölümde planlı dönem öncesi ve planlı dönemde Türkiye’de yapılan işgören eğitimi uygulamaları ele alınmaktadır ve bu alanda destek veren kuruluşlar açıklanmaktadır.

Beşinci bölümde Türkmenistan Cumhuriyeti hakkında verilen bilgilerin ardından; bu ülkede Sovyetler Birliği zamanında ve bağımsızlık süresince işgören eğitimi uygulamalarında yapılan gelişmeler, kullanılan araç ve yöntemler, bazı sanayi işletmelerin uyguladığı çalışma şekilleri açıklanmaktadır.

Çalışmamızın altıncı bölümünde Türkmenistan’daki Seydişehir Petrol Arıtma Sanayi İşletmesi’nin kısa tanıtımı yapıldıktan sonra bu işletmede uygulanan işgören eğitim çalışmaları incelemeye alınmıştır ve en son olarak da yedinci bölümde yaptığımız çalışma ve incelemelere dayanarak SNPZ’de işgören eğitimi uygulamalarının daha iyi yapılabilmesi için tarafımızca düşünülen öneriler yer almaktadır.

## ABSTRACT

Our study includes seven parts.

In the first part, there are some descriptions which are beneficial for both countries. Therefore, in order to prevent the repetition, we didn't emphasize them while telling the applications of Turkmenistan.

In the second part, we clarify how industrial managements decide on the necessity of staff training, how education works and which kinds of principles are used, the aim of education and the benefits of it and at the end how the studies of education are evaluated.

In the third part, we examined the application of staff training in Turkey in two ways. These are; pre and during staff education. As our study is interested in during staff education. More we dwelled upon the application of this. In other words, the during staff, education is emphasized on work and out work. The applied methods are education programmes, up sides and the problems which can be faced.

In the fourth part, the applications of staff training before planned term and during planned term are emphasized and the establishments which supported these are explained.

In the fifth part, following the information about the Republic of Turkmenistan, the developments and equipments and methods used and some methods which are applied by some industrial managements about applications of staff training during the time of Soviet union and independence are explained.

In the sixth part of our work, following the short information about Seydişehir Petroleum Refining Industry, the studies of staff training which are applied in this industry are examined.

In the seventh part, in order to provide a better education in SNPZ for staff training, our suggestions depending on our studies and examinations are given.



## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

**Kasım NARBAYEV'in "Türkiye'nin KİT'lerinde İşgören Eğitimi ile Türkmenistan'daki Uygulamaların Seydişehir Petrol Arıtma Sanayi İşletmesi'nin Örneği Üzerinde Değerlemesi ve Öneriler" başlıklı tezi 6 Kasım 2002 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.**

**İmza**

**Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.İnal Cem AŞKUN**  
**Üye : Prof.Dr.Ramazan GEYLAN**  
**Üye : Yrd.Doç.Dr.Deniz TAŞÇI**

**Prof.Dr.Nurhan AYDIN**  
**Anadolu Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

## ÖNSÖZ

Seydişehir Petrol Arıtma Sanayi İşletmesi'nin örneği üzerinde Türkmenistan'daki sanayi işletmelerinde yapılan işgören eğitimi uygulamaların incelenmesi sırasında yardımlarını esirgemeyen sayın Egemberdiyeva Rima Egemberdiyevna'ya ve yoğun çalışmaları arasında zaman ayırarak çok kıymetli önerilerde bulunan sayın Prof. Dr. İnal Cem AŞKUN'a teşekkür ederim.

Ayrıca çalışmalarımnda manevi destek veren aileme ve biricik eşim Dinara'ya minnettarlık duyarım.

İki ülke arasındaki dostluğun pekiştirilmesi adına yapılan çalışmanın faydalı olacağı ümidiyle...

Kasım NARBAYEV

## İÇİNDEKİLER

|                            |      |
|----------------------------|------|
| ÖZ .....                   | ii   |
| ABSTRACT .....             | iii  |
| JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI..... | iv   |
| ÖNSÖZ.....                 | v    |
| ÖZGEÇMİŞ .....             | vi   |
| TABLOLAR LİSTESİ .....     | xv   |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....     | xvii |
| GİRİŞ .....                | 1    |

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GENEL OLARAK KİT KAVRAMI, ÖRGÜTÜN TEMELLERİ, İŞGÖREN VE EĞİTİMİ

|   |    |
|---|----|
| 1. GENEL OLARAK KİT KAVRAMI .....                                 | 2  |
| 1.1. Teşebbüs Kavramı .....                                       | 2  |
| 1.2. Kamu Teşebbüsü Kavramı .....                                 | 3  |
| 1.3. Kamu Teşebbüsün Başlıca Özellikleri .....                    | 3  |
| 1.4. Kamu İktisadi Teşebbüsü Kavramı .....                        | 4  |
| 1.5. Kamu İktisadi Teşebbüslerin Oluşum Nedenleri .....           | 5  |
| 1.5.1. Ekonomik Nedenler .....                                    | 5  |
| 1.5.2. Siyasi Nedenler .....                                      | 5  |
| 1.5.3. Sosyal Nedenler .....                                      | 5  |
| 1.5.4. Diğer Nedenler .....                                       | 6  |
| 2. KİT YÖNETİMİ VE ÖRGÜTÜN TEMELLERİ .....                        | 6  |
| 2.1. 233 Sayılı KHK'ya Tabi KİT'lerin Tanımları ve Yönetimi ..... | 6  |
| 2.1.1. 233 Sayılı KHK'ya Tabi KİT'lerin Genel Özellikleri .....   | 8  |
| 2.2. 233 Sayılı KHK'ya Tabi Olmayan KİT'ler .....                 | 10 |
| 3. KAMU İŞGÖRENİ .....  | 11 |
| 3.1. Kamu Görevlisi Kavramı .....                                 | 11 |
| 3.1.1. Geniş Anlamda Kamu İşgöreni .....                          | 11 |
| 3.1.2. Dar Anlamda Kamu İşgöreni .....                            | 11 |
| 3.2. Kamu İşgören Gruplandırılması .....                          | 12 |
| 3.2.1. Hizmete Alınmaları Bakımından .....                        | 12 |
| 3.2.2. Ücret Bakımından .....                                     | 13 |
| 3.2.3. Hizmet Süreleri Bakımından .....                           | 13 |
| 3.2.4. Hizmetin Asli ve Yardımcı Elemanı Olma Bakımından .....    | 13 |
| 3.2.5. Uygulanan Hukuk Bakımından .....                           | 13 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 3.3.   | KİT'lerde Çalıştırma (İstihdam) Biçimleri ..... | 13 |
| 3.3.1. | Memurlar .....                                  | 14 |
| 3.3.2. | Sözleşmeli Personel .....                       | 14 |
| 3.3.3. | İş Kanunu'na Tabi Olan İşgörenler .....         | 14 |
| 4.     | İŞGÖREN EĞİTİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR..... | 15 |
| 4.1.   | Eğitim ve Öğretim Kavramı .....                 | 15 |
| 4.2.   | İşgören Eğitimi ve Gelişimi Kavramı .....       | 16 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞGÖREN EĞİTİMİNİN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTÜ

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 1.       | İŞGÖREN EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ VE<br>BELİRLEMEDE KULLANILAN YÖNTEMLER ..... | 17 |
| 1.1.     | İşgören Eğitimi İhtiyacının Belirlenmesi .....                                       | 17 |
| 1.2.     | İşgören Eğitimi İhtiyacının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler .....               | 21 |
| 1.2.1.   | Sormacalar (Anketler) .....  | 21 |
| 1.2.2.   | Kayıt ve Raporların Analizi .....  | 22 |
| 1.2.3.   | Testler .....  | 22 |
| 1.2.4.   | Görüşme (Mülakat) .....  | 22 |
| 1.2.5.   | Müzakere Yolu ile Analiz .....   | 22 |
| 1.2.6.   | İş Analizleri .....  | 22 |
| 2.       | İŞGÖREN EĞİTİM ÇALIŞMALARIN PLANLANMASI VE<br>PROGRAMLANMASI .....                   | 23 |
| 2.1.     | Eğitimin Planlanması .....   | 23 |
| 2.1.1.   | Daha Önceki Eğitim İşlerin Etüdü .....   | 24 |
| 2.1.2.   | Eğitim Önceliklerin Ortaya Konması .....   | 24 |
| 2.1.3.   | Bütçe .....  | 25 |
| 2.1.4.   | Duyurma .....  | 27 |
| 2.1.5.   | Memurların Yetiştirilmesi ve Eğitimi İçin Temel Politika .....                       | 27 |
| 2.2.     | Eğitimin Programlanması ve Yönetimi .....  | 28 |
| 2.2.1.   | Konuların Programlanması .....   | 29 |
| 2.2.1.1. | Konuların Anahat Planları .....  | 29 |
| 2.2.1.2. | Konuların Zaman Planı .....  | 30 |
| 2.2.1.3. | Programın Ana Zaman Planı .....  | 30 |
| 2.2.2.   | Yapılacak İşlerin Programlanması .....   | 30 |
| 2.2.2.1. | İşgörenler Açısından .....   | 31 |
| 2.2.2.2. | Zaman Açısından .....  | 32 |
| 2.2.2.3. | Yer Açısından .....  | 32 |
| 2.2.2.4. | Malzeme Açısından .....  | 33 |
| 2.2.2.5. | Araç ve Gereçler Açısından .....   | 33 |

|   |    |
|---|----|
| 3. EĞİTİM İLKELERİ .....                                | 34 |
| 4. İŞGÖREN EĞİTİM ÇALIŞMALARIN AMACI .....              | 36 |
| 5. İŞGÖREN EĞİTİM ÇALIŞMALARIN SAĞLADIĞI YARARLAR ..... | 37 |
| 5.1. İşletmeye Sağlanan Yarar .....                     | 38 |
| 5.2. İşgörene Sağlanan Yarar .....                      | 38 |
| 6. EĞİTİM ÇALIŞMALARIN DEĞERLEMESİ .....                | 38 |
| 6.1. Eğitim Çalışmaların Değerleme Yöntemleri .....     | 39 |
| 6.1.1. Ön Değerleme .....                               | 39 |
| 6.1.2. Ara Değerleme .....                              | 39 |
| 6.1.3. Son Değerleme .....                              | 39 |
| 6.1.4. İzleme Değerlemesi .....                         | 39 |
| 6.2. Eğitim Değerlemesinde Kullanılan Ölçütler .....    | 39 |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## TÜRKİYE'DE KAMU SANAYİ İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN EĞİTİMİNE TOPLU BAKIŞ VE BU ALANDA YAPILAN GELİŞMELER

|   |    |
|---|----|
| 1. HİZMET ÖNCESİ EĞİTİM .....   | 49 |
| 2. HİZMET İÇİ EĞİTİM .....  | 52 |
| 2.1. Hizmet İçi Eğitiminin Gerekliliği .....  | 53 |
| 2.2. Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı .....   | 54 |
| 2.3. Hizmet İçi Eğitim Programları .....  | 54 |
| 2.3.1. İşbaşında Eğitim Programları .....   | 54 |
| 2.3.1.1. Deneme Eğitimi .....   | 55 |
| 2.3.1.2. Alıştırma Eğitimi .....  | 55 |
| 2.3.1.3. Yerleştirme Eğitimi .....  | 56 |
| 2.3.2. İşbaşında Eğitim Programlarının Üstün Yanları ve<br>Karşılanaabilecek Sorunlar ..... | 57 |
| 2.3.3. İşbaşında Eğitim Yöntemleri .....  | 57 |
| 2.3.4. İşdışında Eğitim Programları .....   | 60 |
| 2.3.4.1. Örgüte Uyarlama Eğitimi .....  | 60 |
| 2.3.4.2. Adaylık Eğitimi .....  | 61 |
| 2.3.4.3. Yeterlik Eğitimi .....   | 61 |
| 2.3.4.4. Görev Değiştirme Eğitimi .....   | 62 |
| 2.3.4.5. Yükseltme Eğitimi .....  | 63 |
| 2.3.4.6. Yenileştirme Eğitimi .....   | 63 |
| 2.3.4.7. Yeniliklere Uyarlama Eğitimi .....   | 64 |
| 2.3.5. İş Dışında Eğitim Yöntemleri .....   | 64 |

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**TÜRKİYE'DE KAMU SANAYİ İŞLETMELERİNDE**  
**YAPILAN İŞGÖREN EĞİTİMİ**

|  |    |
|--|----|
| 1. PLANLI DÖNEM ÖNCESİ İŞGÖREN EĞİTİMİ UYGULAMALARI .....                              | 69 |
| 2. PLANLI DÖNEMDE İŞGÖREN EĞİTİM UYGULAMALARI .....                                    | 71 |
| 3. TÜRKİYE'DE SANAYİ İŞLETMELERİNE İŞGÖREN EĞİTİMİ<br>ALANINDA DESTEK KURULUŞLAR ..... | 76 |
| 3.1. Sanayi Eğitim ve Geliştirme Merkezi (SEGEM) .....                                 | 76 |
| 3.2. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) .....  | 77 |
| 3.3. İş Kurumu .....   | 78 |
| 3.4. KUSGET .....  | 79 |
| 3.5. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) .....                        | 80 |
| 3.6. Türk Sanayi ve Sevk İdare Enstitüsü (TÜSSİDE) .....                               | 82 |
| 3.7. Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü .....                                   | 82 |
| 3.8. Yönetim Geliştirme Merkezi .....  | 85 |
| 3.9. Sevk ve İdare Araştırma ve Geliştirme .....                                       | 86 |
| 3.10. Üniversiteler .....  | 86 |

**BEŞİNCİ BÖLÜM**  
**TÜRKMENİSTAN KİT'LERE AİT SANAYİ**  
**İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN EĞİTİMLERİNİN TEMELLERİ**

|  |    |
|--|----|
| 1. TÜRKMENİSTAN CUMHURİYETİNE GENEL BAKIŞ .....                      | 88 |
| 1.1. Coğrafya ve İklim .....   | 88 |
| 1.2. Nüfus ve Demografik Yapı .....                                  | 89 |
| 1.3. Siyasal Tarih .....   | 90 |
| 1.3.1. Türkmen Adı ve Türkmen Türkçesi .....                         | 90 |
| 1.3.2. Türkmen Tarihi .....  | 91 |
| 1.4. Siyasal Yapı .....  | 92 |
| 1.5. Eğitim .....  | 93 |
| 1.6. Ekonomik Yapı .....   | 94 |
| 1.6.1. Genel Ekonomik Durum .....                                    | 94 |
| 1.6.2. Milli Gelirin Dağılımı .....                                  | 95 |
| 1.6.3. Para .....  | 96 |
| 1.6.4. Enflasyon .....   | 97 |
| 1.6.5. İstihdam .....  | 98 |
| 2. SOVYETLER BİRLİĞİ ZAMANINDA İŞGÖREN EĞİTİMİNİN<br>TEMELLERİ ..... | 98 |
| 2.1. İşgören Eğitimi İle İlgili Genel Veriler .....                  | 98 |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 2.2.     | İşgören Eğitim Merkezleri .....   | 103 |
| 2.3.     | Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okulları .....   | 104 |
| 2.4.     | Ulusal Mesleki Eğitimciler Birliği .....  | 106 |
| 3.       | SOVYETLER SONRASI İŞGÖREN EĞİTİMİNİN TEMELLERİ .....  | 109 |
| 3.1.     | İşgören Eğitim Aşamaları .....  | 109 |
| 3.1.1.   | Ana Eğitim Aşaması .....  | 110 |
| 3.1.2.   | Özel Eğitim Aşaması .....   | 113 |
| 3.1.3.   | Ek Eğitim Aşaması .....   | 116 |
| 3.2.     | Üretim Eğitimi Dönemleri .....  | 117 |
| 3.2.1.   | Giriş Dönemi .....  | 117 |
| 3.2.2.   | Hazırlık Dönemi .....   | 117 |
| 3.2.3.   | Meslek Öğrenme Dönemi .....   | 118 |
| 3.2.4.   | Kontrol - Tamamlama Dönemi .....  | 118 |
| 3.3.     | Aktif Eğitim Yöntemleri .....   | 119 |
| 3.3.1.   | Konuşma .....   | 119 |
| 3.3.2.   | Konuşma - Görüşme .....   | 120 |
| 3.3.3.   | Konuşma - Pres - Konferans.....   | 121 |
| 3.3.4.   | Planlanmış Yanılgıları İçeren Konuşma .....   | 121 |
| 3.3.5.   | Örnek Olay İnceleme Yöntemi .....   | 122 |
| 3.3.5.1. | Örnek Olay Çözümleme Yöntemleri .....   | 123 |
| 3.3.6.   | Ödevlerin Hazırlanması ve Tezlerin Savunulması .....  | 124 |
| 3.3.7.   | Tartışma .....  | 126 |
| 3.3.8.   | Tek Sorunun İncelenmesi .....   | 127 |
| 3.3.9.   | Seminerler .....  | 128 |
| 3.3.10.  | Rol Oynama Yöntemi .....  | 128 |
| 3.3.11.  | İş Oyunu Yöntemi .....  | 130 |
| 3.3.12.  | Sorunlu Durumlar .....  | 132 |
| 3.3.13.  | Programlı Sormaca .....   | 135 |
| 3.4.     | Etkili Eğitim Yönteminin Seçimi .....   | 137 |
| 4.       | TÜRKMENİSTAN'DAKİ BAZI SANAYİ KURULUŞLARINCA<br>UYGULANAN İŞGÖREN EĞİTİMİ TÜRLERİ .....     | 138 |
| 4.1.     | Belirli Amaca Yönelik Kurslar .....   | 138 |
| 4.2.     | Üretim-Ekonomik Kursları .....  | 144 |
| 4.3.     | İşgörenlere Öncü Çalışma Yöntemlerinin Öğretilmesi .....                                    | 149 |
| 4.3.1.   | Fabrika İçi Öncü Çalışma Yöntemlerinin<br>Paylaşım Okullarının (Kurslarının) Açılması ..... | 150 |
| 4.3.1.1. | Fabrika İçi Okulların (kursların)Açılması İçin<br>Hazırlıkların Düzenlenmesi .....          | 150 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 4.3.1.2. | Okul Uygulamasının Düzenlenmesi .....  | 152 |
| 4.3.1.3. | Okul Çalışma Sonuçlarının Değerlenmesi .....   | 153 |
| 4.3.1.4. | Öncü Çalışma Yöntemlerin Açıklamasına İlişkin<br>İstekler .....  | 154 |
| 4.3.2.   | Fabrikalararası Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım<br>Okullarının Açılması İçin Hazırlıkların Düzenlenmesi<br>ve Uygulanması ..... | 156 |
| 4.3.2.1. | Okul Çalışmaların Planlanması .....  | 156 |
| 4.3.2.2. | Fabrikalararası Okullarında İncelenen Deneyimlerin<br>Uygulanması .....  | 158 |
| 4.3.2.3. | Fabrikalararası Okulların Özellikleri .....  | 159 |
| 4.3.3.   | Üretimdeki Yenilikçi İşgörenlerin Deneyimleri Üzerine<br>İşgörenlerin Eğitimi .....  | 160 |
| 4.4.     | Ekip Başları ve Yedeklerinin Eğitimi .....   | 162 |
| 4.4.1.   | Ekip Önderleri Eğitimi Kursların Özellikleri .....   | 162 |
| 4.4.2.   | Ekip Başları Eğitiminin Geliştirilmesi .....   | 164 |
| 5.       | ÜRETİMDEKİ ÖRNEK OLAY ÖRNEĞİ .....   | 169 |
| 5.1.     | Durumun Değerlenmesi İçin Tavsiyeler .....   | 170 |

## ALTINCI BÖLÜM

### TÜRKMENİSTANDAKİ SEYDİŞEHİR PETROL ARITMA SANAYİ İŞLETMESİ'NDE (SNPZ) YAPILAN İŞGÖREN EĞİTİM ÇALIŞMALARI

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 1.     | SEYDİŞEHİR PETROL ARITMA SANAYİ İŞLETMESİ'NİN<br>TANITILMASI .....                                    | 172 |
| 1.1.   | Tarihçe .....   | 172 |
| 1.2.   | SNPZ'nin Örgüt Yapısı .....   | 172 |
| 2.     | İŞGÖREN BÖLÜMÜ'NÜN TANITILMASI .....  | 176 |
| 3.     | İŞGÖREN BÖLÜMÜ'NÜN EĞİTİM ÇALIŞMALARI .....   | 181 |
| 3.1.   | İşgören Eğitiminin Planlanması .....  | 181 |
| 3.1.1. | İşgören İhtiyaçlarının Denge Hasaplamaların Planlaması .....  | 181 |
| 3.1.2. | Mesleki Hazırlıkların, Yeniden Düzenlenmelerin ve<br>Nitelik Yükseltme Eğitimlerinin Planlaması ..... | 186 |
| 3.2.   | SNPZ'nin İşgören Bölümü'nün Uyguladığı Eğitim Çalışmaları.....  | 189 |
| 3.2.1. | Genel Durum .....   | 189 |
| 3.2.2. | İşgörenlerin Sahip Oldukları Meslekler Üzerinden<br>Nitelik Yükseltme Eğitimi .....                   | 189 |



|   |     |
|---|-----|
| 3.2.2.1. Üretim - Ekonomik Kurslar .....  | 189 |
| 3.2.2.2. Belirli Amaca Yönelik Kurslar .....  | 192 |
| 3.2.2.3. Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okulları .....  | 193 |
| 3.2.3. Çalışma Yerinin Korunması, Güvenlik Önlemleri ve<br>Yaygın Önlemleri Eğitimi .....   | 194 |
| 3.2.4. SNPZ'de Nitelik Değerleme Sınavların Yapılması ve<br>Yeterlilik Derecelerinin Verilmesi .....                                | 195 |
| 3.2.4.1. Genel Durumlar .....   | 195 |
| 3.2.4.2. Nitelik Değerleme Komisyonu'nun Üyeleri ve<br>Çalışmaları .....  | 196 |
| 3.2.4.3. Nitelik Değerleme Sınavlarının Yapılması İçin<br>Hazırlıkların Düzenlenmesi .....  | 197 |
| 3.2.4.4. Deneme İşlerin Seçimi ve Deneme İşlerin<br>Yapılması .....   | 197 |
| 3.2.4.5. Nitelik Sınavlarının Yapılması ve Değerlenmesi İle<br>İlgili İşlemler .....  | 198 |
| 3.2.5. SNPZ'nin Gözetim Altındaki Tesislerinin Düzeni ve<br>Güvenli Kullanılması Hakkındaki Kuralların Öğrenilmesi<br>Eğitimi ..... | 201 |
| 4. SNPZ'DE SÜREKLİ EĞİTİM ÇERÇEVESİNDE YAPILAN<br>İŞGÖREN EĞİTİMLERİNİN GENEL DURUMU .....  | 201 |
| 4.1. Birinci Basamaktaki Eğitim Sürecinin Düzenlenmesi .....  | 202 |
| 4.2. İkinci Basamaktaki Eğitim Sürecinin Düzenlenmesi .....   | 203 |
| 4.3. Üçüncü Basamaktaki Eğitim Sürecinin Düzenlenmesi .....   | 205 |
| 5. SNPZ'NİN İŞGÖREN EĞİTİM ÇALIŞMALARININ ÖZETİ.....  | 205 |
| 5.1. Eğitim Çalışmalarının Düzenlenmesi .....   | 205 |
| 5.2. Eğitim Programların Geliştirilmesi ve Onaylanması .....  | 206 |

## YEDİNCİ BÖLÜM

### TÜRKMENİSTAN'DAKİ İŞGÖREN EĞİTİMİ

#### UYGULAMALARIN TEMEL EĞİTİM İLKELERİ

#### AÇISINDAN DEĞERLEMESİ VE SNPZ'DE İŞGÖREN EĞİTİMİ

#### UYGULAMALARIN DAHA İYİ YAPILABİLMESİ İÇİN ÖNERİLER

|   |     |
|---|-----|
| 1. TÜRKMENİSTAN'DAKİ İŞGÖREN EĞİTİMİ UYGULAMALARININ<br>YÖNTEMLERİ AÇISINDAN GENEL ÇERÇEVE İÇERİSİNDE<br>ELE ALINMASI ..... | 207 |
| 1.1. Ülke Genelinde Yapılan İşgören Eğitimi Uygulamaları .....  | 207 |
| 1.1.1. Ana Eğitim Aşaması'ndaki Eğitim Uygulamaların Ele<br>Alınması .....  | 207 |

|  |            |
|--|------------|
| 1.1.2. Özel Eğitim Aşaması'ndaki Eğitim Uygulamalarının Ele Alınması .....   | 208        |
| 1.1.3. Ek Eğitim Aşaması'ndaki Eğitim Uygulamalarının Ele Alınması .....   | 209        |
| 1.2. SNPZ'de Yapılan İşgören Eğitimi Uygulamaları .....  | 209        |
| 2. TÜRKİYE'DEKİ KAMU SANAYİ İŞLETMELERİNDE YAPILAN İŞGÖREN EĞİTİMİ İLE TÜRKMENİSTAN'DAKİ UYGULAMALARIN ANA HATLARIYLA KARŞILAŞTIRILMASI .....  | 211        |
| 2.1. İki Ülkede Yapılan İşgören Eğitimi Uygulamalarının Karşılaştırılması ...  | 211        |
| 2.2. SNPZ'de Yapılan İşgören Eğitimi Uygulamalarının Türkiye'de Yapılan Uygulamalarla Karşılaştırılması .....  | 213        |
| 3. TÜRKMENİSTAN'DAKİ İŞGÖREN EĞİTİMİ UYGULAMALARIN TEMEL EĞİTİM İLKELERİ AÇISINDAN DEĞERLEMESİ .....   | 217        |
| 3.1. Belirli Amaca Yönelik Kursların Değerlemesi .....   | 218        |
| 3.2. Üretim-Ekonomik Kursların Değerlemesi .....   | 221        |
| 3.3. Ö.Ç.Y.P.O.'nın Değerlemesi .....  | 223        |
| 3.3.1. Fabrika İçi O.Ç.Y.P.O.'nın Değerlemesi .....  | 223        |
| 3.3.2. Fabrikalararası O.Ç.Y.P.O.'nın Değerlemesi .....  | 226        |
| 3.4. Ekip Önderlerin ve Yedeklerinin Eğitimi'nin Değerlemesi .....   | 228        |
| 3.5. SNPZ'nin İşgören Bölümü'nün Uyguladığı Çalışma Yerinin Korunması, Güvenlik Önlemleri ve Yangın Önlemleri Eğitimi İle Gözetim Altındaki Tesislerinin Düzeni ve Güvenli Kullanılması Hakkındaki Kuralların Öğrenilmesi Eğitimleri'nin Değerlemesi ..... | 230        |
| 4. KARŞILAŞTIRMA VE DEĞERLEMELERE GÖRE SNPZ'DE İŞGÖREN EĞİTİMİ UYGULAMALARIN DAHA İYİ YAPILABİLMESİ İÇİN GÖRÜŞ VE ÖNERİLER .....   | 233        |
| 4.1. Eğitim İhtiyaçlarının Daha İyi Saptanması İçin Görüş ve Öneriler .....  | 233        |
| 4.2. Eğitim Çalışmalarının Daha İyi Planlanabilmesi İçin Görüş ve Öneriler..   | 234        |
| 4.3. Eğitim Uygulamalarının Daha İyi Programlanması ve Yönetimi İçin Görüş ve Öneriler .....   | 235        |
| 4.3.1. Konuların Programlanması .....  | 235        |
| 4.3.2. Yapılacak İşlerin Programlanması .....  | 236        |
| 4.4. Eğitim Uygulamalarının Daha İyi Değerlenmesi İçin Görüş ve Öneriler..   | 236        |
| <b>SONUÇ .....</b>   | <b>238</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>  | <b>243</b> |

## TABLOLAR LİSTESİ

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| TABLO 1  | : 233 Sayılı KHK'ya Tabi KİT'lerin Genel Özellikleri.....   | 8   |
| TABLO 2  | : Değerleme Çizelgesi Örneği .....  | 44  |
| TABLO 3  | : Eğitimde Dört Evre Yaklaşımı .....  | 58  |
| TABLO 4  | : 1923 Yılından Planlı Dönemin Başlangıç Yılına Kadar<br>Mesleki ve Teknik Ortaöğretimde Gelişmeler .....   | 71  |
| TABLO 5  | : Planlı Dönemde Ortaöğretimde (Genel+Mesleki<br>Teknik Liseler) Okul Öğrenci ve Öğretmen Sayıları .....  | 74  |
| TABLO 6  | : Planlı Dönemde (1963-1997 Ortaöğretimde<br>Okullaşma Oranları) .....  | 75  |
| TABLO 7  | : Türkmenistan'da Yaş Dağılımı (1999).....  | 90  |
| TABLO 8  | : Türkmenistan'da Temel Ekonomik Göstergeler .....  | 94  |
| TABLO 9  | : Milli Gelirin Sektörlere Dağılımı (%) .....   | 96  |
| TABLO 10 | : Türkmenistan Ekonomisindeki Gelişmeler .....  | 96  |
| TABLO 11 | : İşgücünün İşyerlerine Göre Dağılımı .....   | 98  |
| TABLO 12 | : 1990 Yılı İtibariyle SSCB'de Yapılan Eğitimlerinin Dağılımı ....  | 99  |
| TABLO 13 | : İşgörenlerin Sahip Oldukları Bilgi ve Beceri Dereceleriyle<br>İşlerin Yerine Getirilmesi İçin Gereken Bilgi ve Beceri<br>Dereceler .....  | 101 |
| TABLO 14 | : Kurumsal Eğitiminin Plan Örneği .....   | 146 |
| TABLO 15 | : Üretim Eğitimi Derslerinin Eğitim Planı Örneği .....  | 146 |
| TABLO 16 | : "Ekonomi Bilgilerin Temelleri" Adlı Kursun Konu Planı .....   | 148 |
| TABLO 17 | : Ekip Başları Eğitiminin Konu Planı Örneği .....   | 166 |
| TABLO 18 | : Teknik-Didaktik Kompleksinin (Karma Yapısının) Örneği .....   | 167 |
| TABLO 19 | : Gelecek Dönem İçin İşletmenin Meslekler Üzerinden İşgören<br>İhtiyaçları Hesaplama Dengesinin Planlanması ve Bu<br>İhtiyaçların Karşılama İçin Kaynakları "Belirlemesinin<br>Biçim ve Örneği..... | 183 |
| TABLO 20 | : Mesleki Hazırlık, Yeniden Düzenlemeleri ve İkinci Meslek<br>Öğrenmede Eğitim Çalışmalarının Planlanması .....   | 187 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>TABLO 21</b> : Üretim Ekonomik Kurslarında Eğitim Görecek İşgören Sayısının Hesaplanması .....   | 191 |
| <b>TABLO 22</b> : Türkiye KİT'lerine Özgün Bazı Eğitim Uygulamalarının Genel Nitelemesi .....   | 215 |
| <b>TABLO 23</b> : Türkmenistan KİT'lerine Özgün Bazı Eğitim Uygulamalarının Genel Nitelemesi .....  | 216 |
| <b>TABLO 24</b> : Türkmenistan ve Türkiye KİT'lerinde Yapılan Bazı Ortak (Benzer) Uygulamaların Özellikleri Açısından Karşılaştırılması ..... | 217 |

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

|                  |   |    |
|------------------|---|----|
| <b>ŞEKİL 1</b> : | KİT'lerin Devlet Yapısı İçerisindeki Yeri .....             | 7  |
| <b>ŞEKİL 2</b> : | 233 Sayılı KHK'ya Tabi Olan ve Olmayan KİT'leri.....        | 10 |
| <b>ŞEKİL 3</b> : | Örgün - Yaygın Eğitim Ayırımı .....                         | 16 |
| <b>ŞEKİL 4</b> : | Türkmenistan Manat'ın Amerikan Doları Karşısındaki Durumu.. | 97 |

## GİRİŞ

Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nin dünyanın birçok ülkesinde, özellikle de kalkınmakta olan ülkelerde büyük önem taşıdıkları tartışılmamaktadır. Milli ekonomi içerisindeki payları değişiklik gösterse de, bütün bu ülkelerin refah seviyelerinin ilerlemesinde büyük katkıda bulduklarından dolayı adı geçen örgütleri geliştirme ihtiyacı küçümsenmemelidir. KİT'lerin yapılarının iyileştirilmesi herşeyden önce bu yapıların ana ögesi olan işgören unsurunun geliştirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bundan dolayı işgören eğitimlerinin gerekliliği ve önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Bu sorun kalkınmakta olan ülkelerde daha çok belirginleşmektedir.

Türkmenistan ve Türkiye Cumhuriyeti gibi kalkınmakta olan ülkelerde işgören mesleki eğitimlerine verilen önemin yeteri boyutlara ulaşmadığı düşünülmektedir. Her iki ülkede bu alanda örnek teşkil edebilecek başarıların olmasına rağmen, üzerinde daha çok durulması ve geliştirilmesi gereken yönler de vardır. İki ülkede işgören mesleki eğitimi konusunda yapılan çalışmalar incelendiği zaman karşılıklı olarak her bir devlet için faydalı olabilecek uygulamaların ortaya çıkarılması fırsatı doğmaktadır.

Türkmenistan Cumhuriyeti yetmiş seneyi aşkın bir süre Sovyetler Birliği sömürgesi altında bulunmuştur. Bağımsızlık kazanılması ve dış dünyaya açılması on yıl öncesine dayanmaktadır. Bu yüzden uzun süre ayrı kalan iki kardeş devletin birbirini tanıma ve yakınlaşma süreçleri de yeni oluşmaktadır. Çalışmamızın öncelikli amacı bu yakınlaşmanın hızlandırılması için katkıda bulunmak olmaktadır. Çünkü iki ülke arasındaki işgören eğitimi ve diğer alanlarda ortaklaşa çabalara girişilmesi ancak bu yolla sağlanabilecektir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GENEL OLARAK KİT KAVRAMI, ÖRGÜTÜN TEMELLERİ, İŞGÖREN VE EĞİTİMİ

#### 1. GENEL OLARAK KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSÜ KAVRAMI

Türkiye’de karma ekonomi sistemi devletin ekonomik faaliyetlerini hizmetin gerektirdiği ölçülerde örgütlerle yürütmektedir. Bu faaliyetler, gelir elde etmek veya kamu hizmeti vermek gayesiyle gerçekleştirildiği için ülkenin şartları ve de hizmetin gerektirdiği sınır ve ölçülere uygun bir şekilde tesbit edilerek örgütlenir<sup>1</sup>.

Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT)’nin bugünkü mevzuat yönünden tanımını yapıp kapsamını belirlemeden önce, kısaca “teşebbüs” ve “kamu teşebbüsü” kavramlarını açıklamakta fayda vardır<sup>2</sup>:

##### 1.1. Teşebbüs Kavramı

Teşebbüs, kar veya diğer şekillerde yarar sağlamak amacıyla bedel karşılığında satmak üzere mal veya hizmet üretmek amacıyla kurulan, hukuki ve mali tüzel kişiliğe sahip, devamlı nitelikte bir örgüttür. Bu tanıma göre teşebbüsün belirleyici unsurlar şunlardır<sup>3</sup>:

- Teşebbüsün amacı kar veya diğer biçimlerde yarar sağlamaktır. Ancak kar yanında prestij sağlama, topluma yarar sağlama amaçları da bulunabilir.
- Teşebbüs bedel karşılığında satmak üzere mal veya hizmet üretir. Bu nitelik teşebbüs olmanın zorunlu unsurudur. Teşebbüs üretim unsurlarını biraraya getirerek mal veya hizmet üretir, fonlar sağlar, bunları bir bedel karşılığında satar. Ürettiği mal veya hizmeti bedelsiz dağıtan kuruluşlar teşebbüs değildir.
- Teşebbüs hukuki bir birimdir; sahiplerinden ayrı bir kişiliği vardır, faaliyetlerini bu kişilik altında yürütür, haklara sahip olur ve yükümlülükler yüklenir.

<sup>1</sup> Süleyman KARATAŞ, **Kamu İşletmeleri ve Yerel Yönetimler** ( İstanbul: Veli Yayınları, 1992), s. 18.

<sup>2</sup> Rıdvan KARLUK, **Türkiye’de KİT’leri ve Özelleştirme** (İstanbul: Esbank Yayınları, 1994), s. 4.

<sup>3</sup> Sadık BAKLACIOĞLU, **Kamu İktisadi Teşebbüsleri** (Ankara: Ankara Üniversitesi, Hukuk Fakültesi Yayınları, Sevinç Matbaası, 1976), s. 1.

- Teşebbüs mali bir birimdir; kendine ait varlıkları ve bunların karşılandığı kaynakları - öz ve yabancı kaynak - vardır.
- Teşebbüs insan ve materyelden oluşan bir örgüttür. İş gücünü üretim araçlarına uygulayarak ürün meydana getirir. Teşebbüsü meydana getiren örgüt devamlıdır.

## 1.2. Kamu Teşebbüsü Kavramı

Kamu teşebbüsü, sermayesinin tamamına veya yarısından fazlasına sahip olarak ya da diğer yollarla devletin, diğer kamu tüzel kişilerinin veya devlete anılan tüzel kişilerin yönetimine, yönetim organları vasıtasıyla hakim olduğu teşebbüs olarak tanımlanabilir<sup>4</sup>. Daha basit olarak tanımlamak gerekirse, en geniş anlamıyla kamu teşebbüsü, ekonomik bir mülkiyetin yerine getirilmesi amacıyla tahsis edilmiş kamu mülkiyeti olup, devletin tamamen veya kısmen girişimci görevini yerine getirdiği teşebbüslerdir<sup>5</sup>.

## 1.3. Kamu Teşebbüsün Başlıca Özellikleri

Bir kamu teşebbüsün başlıca özellikleri şunlardır<sup>6</sup>:

- Kamu teşebbüsleri genellikle bir kanunla ya da kanunun verdiği yetkiye dayanılarak kurulurlar.
- Kamu teşebbüslerin genellikle ayrı tüzel kişilikleri vardır.
- Kamu teşebbüsleri özerkliğe sahiptirler, kendi organları tarafından yönetilirler.
- Kamu teşebbüsleri mali bakımından özerktirler, kendilerine ait malvarlıkları vardır, bu malvarlığı devletinkinden ayrıdır. Teşebbüsün varlıkları alacaklıların haklarına karşılık oluşturur. Bazı sınırlamalar bulunsa da, teşebbüs kendine ait bulunan malvarlığı üzerinde tasarruf yetkisine sahiptir.
- Kamu teşebbüsleri devlet bütçesi dışında yönetilirler. Bu, devlet bütçesi ile hiçbir ilişkilerinin bulunmadığı anlamına gelmez. Bütçeden yardım görebilecekleri gibi, karlarını kısmen veya tamamen bütçeye aktarılabilir.
- Teşebbüs çalışmalarında, devlet işlemlerinin tabi bulunduğu esaslara tabi değildir.
- Ayrı muhasebeleri vardır, ticari muhasebe esaslarına göre yürütülür.
- Devletle olan ilişkileri kamu hukukuna, üçüncü kişilerle olan ilişkileri özel

<sup>4</sup> Aynı., s. 3.

<sup>5</sup> Rıdvan KARLUK, *Türkiye’de KİT’leri..*, s. 4.

<sup>6</sup> BAKLACIOĞLU, a.g.e., s. 4-5.



hukuka tabidir.

- Kamu teşebbüslerinin işgöreni genellikle devlet işgören rejimine bağlı değildir. İşgörenle ilişkiler özel hukuk çerçevesinde yürütülür. Ancak bu durum bütün teşebbüsler için söz konusu değildir.
- Kamu teşebbüsleri TBMM ve Yüksek Denetleme Kurulu'nca denetlenir.
- Kamu teşebbüslerinin tek amacı kar değildir, genellikle kamu hizmeti ve sosyal amaç ağır basmaktadır.

#### 1.4. Kamu İktisadi Teşebbüsü Kavramı

Teşebbüs ve kamu teşebbüsü kavramlarını bu şekilde açıkladıktan sonra, kamu iktisadi teşebbüsü deyimini ile anlatılmak istenilen kavramı açıklamakta yarar vardır.

Genel bir anlatımla kamu iktisadi teşebbüsleri, ekonomik faaliyette bulunmak üzere devlet ya da diğer bir kamu kuruluşu tarafından kendilerine veya ortaklık yoluyla oluşturulan, sermayesinin tamamı veya çoğunluğu devlet veya diğer kamu kuruluşlarına ait bulunan, doğrudan doğruya veya dolaylı olarak devlet tarafından denetlenen ve ürettikleri mal ve hizmetlerden yararlanabilmek için karşılık ödenmesi gereken ekonomik işletmelerdir<sup>7</sup>.

3346 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile Fonların TBMM'ce Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun'un 2. maddesinde ise KİT'lerin tanımı şöyle yapılmıştır<sup>8</sup>:

- Ödenmiş sermayesinin yarısından fazlası kamu tüzel kişilerince sağlanmış olan kurumlar,
- Bu kurumların ödenmiş sermayesinin yarısından fazlasını sağlamış oldukları diğer kurumlar ve,
- Yukarıda sayılanlardan olmamakla beraber kendilerine bazı yetki ve görevleri verilmiş olup, galip vasıfları bu kamu hizmetlerini yürütmek olan ve kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlardan olmayan özel kanunlara tabi kurumlar ve,
- İller Bankası, olarak tanımlanmıştır.

<sup>7</sup> Rıdvan KARLUK, *Türkiye Ekonomisi, Tarihsel Gelişim, Yapısal ve Sosyal Değişim* (İstanbul: Beta Basım Yayım, 1996), s. 269.

<sup>8</sup> KARATAŞ, a.g.e., s. 2.

## 1.5. Kamu İktisadi Teşebbüslerin Oluşum Nedenleri

Karma ekonomi düzeni içinde ve belirli zorunluluklar karşısında Devlet iktisadi alanda faaliyet göstermek zorunda kalmış. Devlet temel görevleri sayılan faaliyetlerini sürdürebilmek yanında kalkınma zorunluluğu, sosyal gerekler ile siyasi ve askeri zorlamalar karşısında müteşebbis haline gelmiştir<sup>9</sup>.

Kamu İktisadi Teşebbüslerinin oluşum nedenlerini **ekonomik, siyasi, sosyal ve diğer** nedenler olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır. Bunları kısaca ele alırsak<sup>10</sup>;

### 1.5.1. Ekonomik nedenler

KİT'ler özellikle kalkınmakta olan ülkelerde esas itibariyle ekonomik nedenlerle kurulmaktadır. Ekonomik bakımdan KİT'lerin kuruluş nedenleri şu şekilde sıralanır.

- a) Ülkede ekonomik kalkınmayı sağlamak,
- b) Tekellerin devlet eliyle işletilmesi,
- c) Özel sektörün giremediği ya da başaramıyacağı işler,
- d) Ülke ekonomisine yön vermek ve düzenlemek,
- e) Özel sektöre öncülük etmek ve yol göstermek,
- f) Ülkede gelir dağılımını tanzim etmek,
- g) Ülkede istihdam oluşturmak vs. şeklinde sıralayabiliriz.

### 1.5.2. Siyasi Nedenler

Devletler harp sanayi, bilimsel araştırma, enerji santralleri ve bankacılık alanlarında, özellikle Milli Güvenlik ve Bağımsızlık açısından KİT'leri kurarlar.

Teşebbüsler arızı nedenlerle de kamu teşebbüsü haline getirilebilirler. İşgal edilen ülkelerdeki teşebbüsler kamu teşebbüsü haline getirilebilirler<sup>11</sup>.

### 1.5.3. Sosyal Nedenler

Geniş kitlelerin faydalandığı, kamu hizmetlerini üretmek üzere kurulan Kamu

<sup>9</sup> Tefvik ALTINOK, **3. İzmir İktisat Kongresi**, 4-7 Haziran 1992, (Eskişehir: A.Ü.A.Ö.F. Döner Sermaye İşletmesi Müdürlüğü Basımevi, 1993) s.12.

<sup>10</sup> KARATAŞ, **a.g.e.**, s. 21.

<sup>11</sup> BAKLACIOĞLU, **a.g.e.**, s. 13.

Teşebbüsleri daha ziyade sosyal nedenlerle kurulurlar. Kentlerdeki elektrik, gaz, su, otobüs ve haberleşme işletmeleri bunların en güzel tipik örnekleridir.

#### 1.5.4. Diğer Nedenler

Askeri ve stratejik nedenler, ulusal prestij için, tarihi gelişim sonucu evvelce kurulmuş kamu teşebbüsler: devam ettirebilmek için, zor durumda bulunan teşebbüslere yardım etmek için gibi nedenlerle de KİT'ler kurulabilirler<sup>12</sup>.

## 2. KİT YÖNETİMİ ve ÖRGÜTÜN TEMELLERİ

Günümüzde yürürlükte bulunan 233 sayılı KHK'de KİT'lerin hukuki yapıları, bu kararname çerçevesinde ana statüleri ile belirlenmiştir. Kararname kapsamına giren KİT'ler, tüzel kişiliğe sahip, sorumlulukları sermaye ile sınırlı, 233 sayılı KHK hükümlerine ve ayrıca özel hukuk hükümlerine tabi kuruluşlardır. Kararnamede KİT'ler, iki ana gruba ayrılarak tanımlanmıştır. Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT), İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT) ile Kamu İktisadi Kuruluşları'nı (KİK) kapsamakta ve bu iki teşekkül ve kuruluşun ortak adı olmaktadır<sup>13</sup>.

### 2.1. 233 Sayılı KHK'ya Tabi KİT'lerin Tanımları ve Yönetimi

233 Sayılı Kararname'ye göre İDT, KİK, Müessese, Bağlı Ortaklık, İştirak ve İşletmenin tanımları aşağıda verilmiştir<sup>14</sup>.

- **Kamu İktisadi Teşebbüsü**; İktisadi Devlet Teşekkülü ile Kamu İktisadi Kuruluşunun ortak adı,
- **İktisadi Devlet Teşekkülü**; sermayesinin tamamı devlete ait, iktisadi alanda ticari esas ve kaidelere göre faaliyet göstermek üzere kurulan Kamu İktisadi Teşebbüsü,
- **Kamu İktisadi Kuruluşu**; sermayesinin tamamı devlete ait olan tekel niteliğindeki mallar ile temel mal ve hizmet üretmek ve pazarlamak üzere kurulan, kamu hizmeti özelliği taşıyan Kamu İktisadi Teşebbüsü,
- **Bağlı Ortaklık**; sermayesinin % 50'sinden fazlası İktisadi Devlet Teşekkülüne veya Kamu İktisadi Kuruluşu'na ait olan işletme veya işletmeler topluluğundan oluşan anonim şirketler,
- **Müessese**; sermayesinin tamamı, bir İktisadi Devlet Teşekkülü'ne veya

<sup>12</sup> Aynı, s. 18.

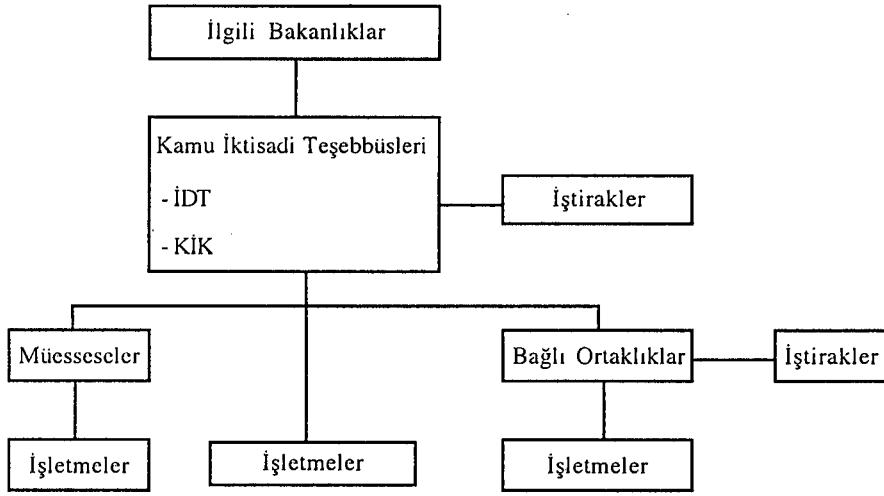
<sup>13</sup> KARLUK, Türkiye Ekonomisi... s. 270.

<sup>14</sup> KARATAŞ, a.g.e., s. 3.

Kamu İktisadi Kuruluşu'na ait olup, ona bağlı işletme veya işletmeler topluluğu,

- **İşletme**; Müesseselerin ve Bağlı Ortaklıkların mal ve hizmet üreten fabrika ve diğer birimler,
- **İştirak**; İktisadi Devlet Teşekküllerinin veya Kamu İktisadi Kuruluşları'nın veya Bağlı Ortaklıklarının, sermayelerinin en az % 15'ne, en çok % 50'sine sahip oldukları anonim şirkettir.

KİT'lerinin, devlet yapısı içindeki yerleri, 233 sayılı KHK kapsamında olan ve olmayan teşebbüsler içinde önemli bir yeri olan İDT'lerinin örgüt yapısı aşağıdaki şekillerde açıklanmıştır<sup>15</sup>.



**Şekil 1: KİT'lerin Devlet Yapısı İçerisindeki Yeri**

233 Sayılı KHK'de, İktisadi Devlet Teşekkülleri ve Kamu İktisadi Kuruluş'larını bir Bakanlıkla ilgilendirmiştir. İlgili Bakanlıklar, Teşebbüs, Müessese ve Bağlı Ortaklık faaliyetlerinin yasa ve yönetmelik hükümlerine uygun olarak yürütülmesini gözetmekle görevli bulunmaktadır.

<sup>15</sup> KARLUK, Türkiye Ekonomisi... s. 271.

2.1.1. 233 Sayılı KHK'ya Tabi KİT'lerin Genel Özellikleri<sup>16</sup>;

Tablo 1: 233 Sayılı KHK'ya Tabi KİT'lerin Genel Özellikleri

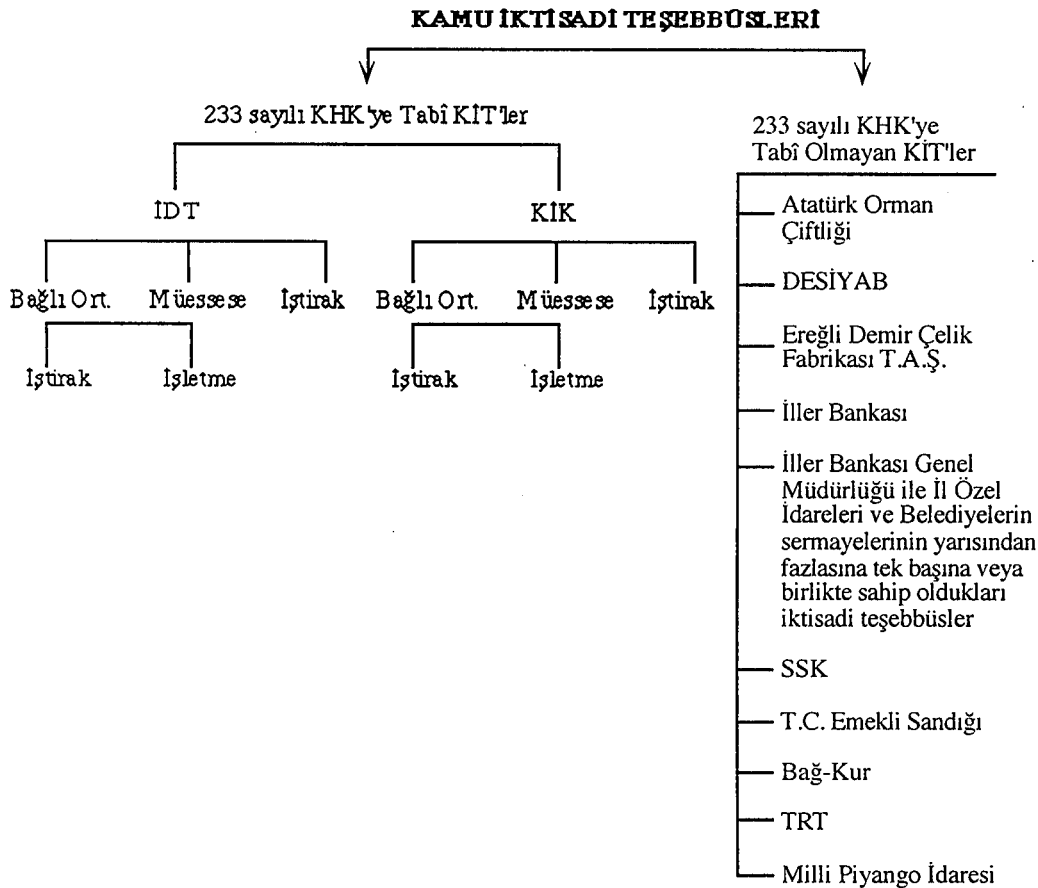
|             | İDT  | KİK   | MÜESSESE   | BAĞLI ORTAKLIK   | İŞTIRAK  | İŞLETME  |
|-------------|--|---|--|--|--|--|
| KAPSAM      | - Bu KHK, iktisadi devlet teşekkülleri ile kamu iktisadi kuruluşların ve bunların müesseselerini, bağlı ortaklıklarını ve iştiraklerini kapsar. (Md. 1).   |   |  |  |  |  |
| TANIM       | - Sermayesinin tamamı devlete ait olan<br>- İktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet gösteren, kamu iktisadi teşebbüsüdür.  | - Sermayesinin tamamı devlete ait olan.<br>- Tekel niteliğindeki mallar ile temel mal ve hizmet üretmek ve pazarlamak üzere kurulan<br>- Kamu hizmeti niteliği ağır basan, kamu iktisadi teşebbüslerdir | - Sermayesinin tamamı bir İDT veya KİK'na ait olup,<br>- Ona bağlı işletme veya işletmeler topluluğudur. | - Sermayenin yüzde ellisinden fazlası İDT veya KİK'na ait olan işletme veya işletmeler topluluğundan oluşan anonim şirketlerdir.   | - İDT'nin veya KİK'nin veya bağlı ortaklıkların sermayelerinin en az yüzde onbeşine, en çok yüzde ellisine sahip buldukları anonim şirketlerdir.   | Müesseselerin ve bağlı ortaklıkların mal ve hizmet üreten fabrika veya diğer birimleridir. |
| KURULUŞU    | - Bakanlar Kurulu Kararıyla Kurulurlar.  |   | - Teşebbüs genel müdürünün teklifi ve yönetim kurulunun kararıyla kurulurlar.                            | - Mevcut müesseselerin veya işletmelerin bağlı ortaklık haline getirilmesi, Yüksek Planlama Kurulu,<br>- Yeni bağlı ortaklıklar ise Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulurlar. | - Teşebbüs veya bağlı ortaklığın bir anonim şirkete işitiraki ilgili Teşebbüsün önerisi üzerine Yüksek Planlama Kurulu Kararı ile yapılır.<br>- Sermaye katılım payının en az yüzde onbeş olması gerekir.<br>- Teşebbüslerin bu KHK hükümleri ile bağlı olmaksızın yurt dışında şirket kurmalarını ve kurulmuş şirketlere iştirak etmelerine izin vermeye ve bu konularla ilgili saslari kurumlar itibariyle belirlemeye Bakanlar Kurulu yetkilidir (315 sayılı KHK ile değişik Md. 58/3). |  |
| NİTELİKLERİ | - Tüzel kişiliğe sahip,<br>- Bu KHK ile saklı tutulan hususlar dışında özel hukuk hükümlerine tabi.<br>- Genel Muhasebe Kanunu ile Devlet İhale Kanunu hükümlerine ve Sayıştay denetimine tabi olmayan,<br>- Sorumlulukları sermaye ile sınırlı kuruluşlardır. |   |  | - Bu KHK ile saklı tutulan hususlar dışında özel hukuk hükümlerine tabidirler.   | - Türk Ticaret Kanununa göre,  |  |

|                                    | IDT  | KIK | MÜESSESE   | BAĞLI ORTAKLIK  | İŞTIRAK                       | İŞLETME |
|------------------------------------|--|-----|--|---|-------------------------------|---------|
| SERMAYE                            | - Teşebbüslerin sermayeleri, ilgili bakanlığın talebi üzerine yüksek Planlama Kurulunca tespit edilir.   |     | - Teşebbüs yönetim kurulunca saptanır.   |   |                               |         |
| ORGANLARI                          | 1. Yönetim Kurulu<br>2. Genel Müdürlük<br>3. Danışma Kurulu  |     | 1. Yönetim komitesi<br>2. Müessese Müdür.  | 1. Genel Kurul<br>2. Yönetim Kurulu<br>3. Denetleme Kurulu<br>4. Genel Müdürlük   | - Türk Ticaret Kanununa göre  |         |
| YÖNETİM KURULU OLUŞUMU             | - Bir başkan ve beş üyeden oluşur.<br>- Başkan genel müdürdür.   |     | - Yönetim komitesi bir başkan ve beş üyeden oluşur.<br>- Başkan müessese müdürüdür.  | - Genel müdür dahil beş üyeden oluşur.  | - Türk Ticaret Kanununa göre, |         |
| DANIŞMA KURULUNUN OLUŞUMU          | - Bir başkan ve beş üyeden oluşur.   |     |  |   |                               |         |
| YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN ATANMASI | - Genel Müdür; ilgili bakanın teklifi üzerine ortak karar ile atanırlar.<br>- Yönetim Kurulu Üyeleri: İki ilgili bakanın, biri Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığının bağlı olduğu bakanın, ikisi teşebbüs genel müdür yardımcıları arasında ilgili bakanın teklifi üzerine ortak karar ile atanır. |     | - Müessese Md.: Teşebbüs genel müdürünün teklifi üzerine yönetim kurulunca atanır.<br>- Yönetim Komitesi: Müessesenin en üst seviyedeki yöneticileri arasından teşebbüs genel müdürünün teklifi üzerine yönetim kurulunca atanırlar. | - Genel müdür; ilgili bakanın teklifi üzerine ortak karar ile atanır.<br>- Yönetim Kurulu Üyeleri: En çok iki üye, özel kesimi oluşturan ortaklıkların hisselerinin her yüzde 20'si için yönetim kurulunda bir temsilci bulundurma hakkına sahip oldukları dikkate alınarak genel kurulca seçilir.<br>- kurulunun genel müdür ve özel kesim dışında kalan ve teşebbüsü temsil edecek üyelere biri Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığının bağlı olduğu bakan, diğerleri ilgili bakan tarafından atanır (308 sayılı KHK ile değişik) |                               |         |
| DANIŞMA KURULU ÜYELERİNİN ATANMASI | - Danışma Kurulu Başkan ve üyelerinin görev süreleri üç yıl olup ilgili Bakanın teklifi üzerine Başbakan tarafından atanır.<br>-G örev süresi sona eren üyeler tekrar atanabilirler ve atandıkları usulle görevlerinden alınabilirler.   |     |  |   |                               |         |

## 2.2. 233 Sayılı KHK'ya Tabi Olmayan KİT'ler

233 Sayılı KHK'de "Atatürk Orman Çiftliği", "T.C. Merkez Bankası A.Ş.", "Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası A.Ş." (Kalkınma Bankası), "Ereğli Demir Çelik Fabrikaları Türk A.Ş.", "İller Bankası Genel Müdürlüğü" ile il özel idareleri ve belediyelerin, sermayelerinin yarısından fazlasına tek başına veya birlikte sahip oldukları iktisadi teşebbüslerin 233 sayılı KHK hükümlerinin dışında olduğu açıklanmıştır. Ayrıca mahalli idarelerin ve kamu kuruluşu niteliğindeki meslek kuruluşlarının, ödenmiş sermayesinin yarısından fazlasını sağladıkları kurumlar ile bu kurumların ödenmiş sermayesinin yarısından fazlasını sağladıkları kurumlarda, kapsam dışında tutulmuştur<sup>17</sup>.

233 Sayılı KHK'ya tabi olan ve tabi olmayan Kamu İktisadi Teşebbüsleri aşağıdaki şemada gösterilmiştir<sup>18</sup>.



Şekil 2: 233 Sayılı KHK'ya Tabi Olan ve Olmayan Kamu İktisadi Teşebbüsleri

<sup>17</sup> KARLUK, Türkiye'de KİT'leri... s. 11.

<sup>18</sup> Aynı, s. 9.

### 3. KAMU İŞGÖRENİ

Devletin yerine getirmekle yükümlü olduğu kamu hizmetlerinin gerçekleşmesi ve topluma sunulmasında, en önemli görevi, kamu işgöreni üstlenmiştir. Gerçi, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde para (bütçe), mal (kamu malları) gibi öğelere de gereksinme vardır. Ancak, kamu görevlileri, sözünü ettiğimiz kamu hizmetlerini yerine getirirken, aynı zamanda İdare'nin (kamu yönetimi'nin) bir parçası, onun insan ögesini oluşturmaktadır<sup>19</sup>.

İdare örgütünü, amacına ulaşması bakımından, destekleyen, hizmet kadroları içinde en verimli biçimde çalışan kamu görevlileri, modern işgören idaresinin bugün araştırmalarla üzerinde durduğu en önemli sorunlardan birini oluşturmaktadır. Çünkü toplumun genel hizmetlerini gören ve ekonomik faaliyetlerde düzenleyici rolünü oynayan Devlet çok sayıda memurlar tarafından yönetilmektedir<sup>20</sup>.

#### 3.1. Kamu Görevlisi (İşgöreni) Kavramı

Kamu görevlileri, kamu yönetimi içinde bir kuruluşa ya da kuruma bağlı olarak çalışırlar<sup>21</sup>. Kamu görevlileri deyiminin biri geniş, diğeri dar olmak üzere iki anlamı vardır.

##### 3.1.1. Geniş Anlamda Kamu İşgöreni

Hukuki statüleri, durumları birbirinden farklı da olsa, kamu kesiminde çalışan bütün görevliler, geniş anlamda kamu görevlisi sayılırlar<sup>22</sup>.

##### 3.1.2. Dar Anlamda Kamu İşgöreni

Bu deyim, T.C. Anayasası'nın 128. maddesinde belirtildiği gibi, "*Devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler,*

<sup>19</sup> Tayfun AKGÜNER, **Kamu Personel Yönetimi**, ( İstanbul: DER Yayınları, 1988), s. 16.

<sup>20</sup> Vakur VERSAN, **Kamu Yönetimi, Siyasi ve İdari Teşkilat**, (Dokuzuncu Basım, İstanbul: 1986), s. 305.

<sup>21</sup> **Devlet Memurları El Kitabı**, ( Ankara: Türkiye ve orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1986), s. 51.

<sup>22</sup> AKGÜNER, a.g.e., s. 16.



*memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür*<sup>23</sup>, yani bu görevleri yürüten kişileri içine alır.

Memurların ve diğer kamu görevlilerinin nitelikleri, atamaları, görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri kanunlarla düzenlenir<sup>24</sup>.

Diğer kamu görevlileri, 1961 Anayasası'nda yer almayan ve kamu işgören yönetimine 1982 Anayasası ile giren bir kavramdır. Anayasa'nın madde gerekçesinde, herhangi bir tanım yapılmaktan kaçınılmıştır. Bu nedenle, "diğer kamu görevlileri" deyimini de aynı memurlar gibi, bu çerçevede belirlemek gerekir. Maddede belirtilen ve diğer kamu görevlilerinin yerine getireceği görevler, genel idare esaslarına göre yürütülen, asli ve sürekli nitelikte olanlardır. O halde, Anayasa'nın 128/2'de belirtilen "diğer kamu görevlileri" deyimini, idare ile "kamu hukuku ilişkisi" bulunan ve hizmetin "asli elemanı" sayılabilecek bir görevde çalışanları kapsar biçimde anlamak lazımdır<sup>25</sup>.

### 3.2. Kamu İşgören Gruplandırılması

Kamu görevlilerin özelliklerini daha iyi anlamak açısından, bunları çeşitli bakımlardan gruplara ayırmak mümkündür.<sup>26</sup>

#### 3.2.1. Hizmete Alınmaları Bakımından

Bu bakımdan kamu görevlileri kendi isteği ile hizmete alınanlar ve zorla hizmete alınanlar olarak ikiye ayırabiliriz.

Olağan koşullarda, kamu görevlileri ve özellikle memurlar, kendi istekleri ile hizmete alınırlar. Sivil kadroları oluşturan kamu görevlilerin çoğu bu biçimde çalıştırılırlar. Zorla hizmete alınanlar ise, yönetimin tek taraflı bir işlemi ile ve zorla kamu hizmetine ve etkinliğine katılan kişilerdir. Bunlara yükümlüler adı da verilir. Yükümlüler esas itibariyle ücret almazlar. Ancak bunlara bazı hallerde muayyen bir para veya aynı

<sup>23</sup> T.C. Anayasası 1982, ( İstanbul: Birsen Yayınevi)

<sup>24</sup> KARATAŞ, a.g.e., s. 75.

<sup>25</sup> AKGÜNER, a.g.e., s. 17.

<sup>26</sup> Şeref GÖZÜBÜYÜK, *Yönetim Hukuku*, (Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları, 1998), s. 116.

yardım yapılabilir. Zorunlu bilirkişilik, Köy Kanunnuna göre yapılması zorunlu işler örnek olarak verilebilir<sup>27</sup>.

### **3.2.2. Ücret Bakımından**

Kamu işgören rejiminde ana kural, kamu görevlilerine belli bir ücret karşılığında iş yaptırmaktır. Ancak, bazı kamu görevlileri, örneğin yükümlüler ve seçimle işbaşına gelenler, yaptıkları iş karşılığında herhangi bir ücret almazlar.

### **3.2.3. Hizmet Süreleri Bakımından**

Kamu görevlileri yerine getirdikleri hizmetler sürekli veya geçici olabilir.

### **3.2.4. Hizmetin Aslı ve Yardımcı Elemanı Olma Bakımından**

Kamu görevlileri, gördükleri kamu hizmetinin aslı (birincil) veya yardımcı elemanı olma bakımından da bir gruplandırma içine sokulabilirler. Devlet Memurları Kanunu'na göre, hizmetin aslı ve yardımcı elemanlarının, her ikisinin de, Devlet memuru statüsünde olması gerekmektedir.

### **3.2.5. Uygulanan Hukuk Bakımından**

Kamu kesiminde çalışan kamu görevlilerine başlıca iki hukuk dalı uygulanabilir. Kamu görevlilerinin büyük bir kısmına Kamu Hukuku kuralları ve bunun içinde İdare Hukuku dalı uygulanır. Ancak, kamu sektöründe çalışan ve işçi statüsünde olan kamu görevlileri için, Özel Hukuk kuralları ve bunun içinde yer alan İş Hukuku kuralları geçerli olur.

## **3.3. Kamu İktisadi Teşebbüslerinde İşgören Çalıştırma (İstihdam) Biçimleri**

Yüksek Denetleme Kurulu denetimine tabi olan KİT'lerde işgören istihdam biçimlerini üç ana başlık altında dokuz gruba ayırmak mümkündür<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> Hamza EROĞLU, *İdare Hukuku, Genel Esaslar, İdari Teşkilat ve İdarenin Denetlenmesi*, (Ankara: 1985), s. 239.

<sup>28</sup> KARATAŞ, a.g.e., s. 77.

### 3.3.1. Memurlar

- a) İşçiler ile özel imkan ve şartlarla çalıştırılanlar dışında kalıp 233 ve 308 sayılı KHK'lerin geçici maddeleri hükümlerince 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun değişik ek geçici 9. ve 21. maddeleri delaletiyle haklarında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu hükümleri uygulanan işgörenler,
- b) Haklarında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu hükümleri uygulanmakla beraber çalıştıkları kuruluşlara mahsus olup ilga edilmelerine rağmen uygulanmasına devam olunan özel kuruluş kanunlarındaki istisnai hükümlerden yararlananlar,

olmak üzere iki gruptan oluşmaktadır.

### 3.3.2. Sözleşmeli Personel

- a) 233 sayılı KHK'ye göre çalıştırılanlar,
- b) 657 sayılı Kanunun 4/B maddesine göre çalıştırılanlar,
- c) 2333 sayılı Kanuna göre çalıştırılanlar,
- d) 3291 sayılı Kanun hükümleri çerçevesinde özelleştirme kapsamına alınan teşebbüs ve bağlı ortaklıklarda çalışanlar,

olmak üzere dört grup oluşturmaktadır.

### 3.3.3. İş Kanunu'na Tabi Olan İşgörenler

- a) İşçiler,
- b) İşçilerle birlikte sendikalaşıp işverenle toplu iş sözleşmesi yapan ve kapsamı itibarıyla kurumlara göre değişiklik arz edip, kapsam içi personel (işgören) olarak nitelendirilen büro personeli (işgöreni),
- c) İş Kanunu hükümlerine tabi olmakla beraber işveren vekili durumunda bulunan veya işveren vekili durumunda olmamakla beraber işverenle toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili sendika üyesi olmayan ve bu sendikaya dayanışma aidatını ödemediklerinden haklarında toplu iş sözleşmesi hükümleri uygulanmayıp kapsam dışı personel (işgörenler) olarak nitelendirilen personel, (işgörenler) olmak üzere üç gruptan oluşmaktadır.

#### 4. İŞGÖREN EĞİTİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

İşletmelerde işgören eğitimi, işletmenin temel işgücü fonksiyonlarının başında gelmektedir. Eğitime önem vermeyen kuruluşlarda işgören başarısını geliştirmek ya da arttırmak olanağından söz edilemez<sup>29</sup>.

İşgörenin etkin ve verimli bir biçimde çalışabilmesi için temel şartlardan biri de onun niteliklerinin işin gereklerine uygun olmasıdır. Bu eşitlik işgören aleyhine bozulduğu zaman işgörenin bilgi, yetenek ve/veya beceri düzeyinde değişiklik yapmak gerekir. Bu zorunluluk işgören eğitimini gündeme getirir. İşe yeni alınmış ve çalışan işgörenin eğitimi işletmelerin etkin ve verimli bir biçimde çalıştırılmasında yaşamsal bir rol oynar<sup>30</sup>.

##### 4.1. Eğitim ve Öğretim Kavramı

İlgili yayınlarda, okullar tarafından verilen eğitim, örgün eğitim olarak nitelendirilmektedir. Yaygın eğitim olarak nitelendirilen terim ise, okul çağını tamamlamış yetişkinlere yönetilen eğitimi ifade eder.

Yaygın eğitim, genellikle işletmeler tarafından veya işletmelerin katkıları ile Özel veya Kamu eğitim kurumlarının da işbirliği ile sağlanan bir eğitim türüdür. Ülkenin istihdam sorunlarını çözümlenmek amacıyla Devlet de tek başına veya işyerleri ile ve öğrenim kurumlarıyla işbirliği yaparak yaygın eğitim faaliyetlerine girişebilir<sup>31</sup>.

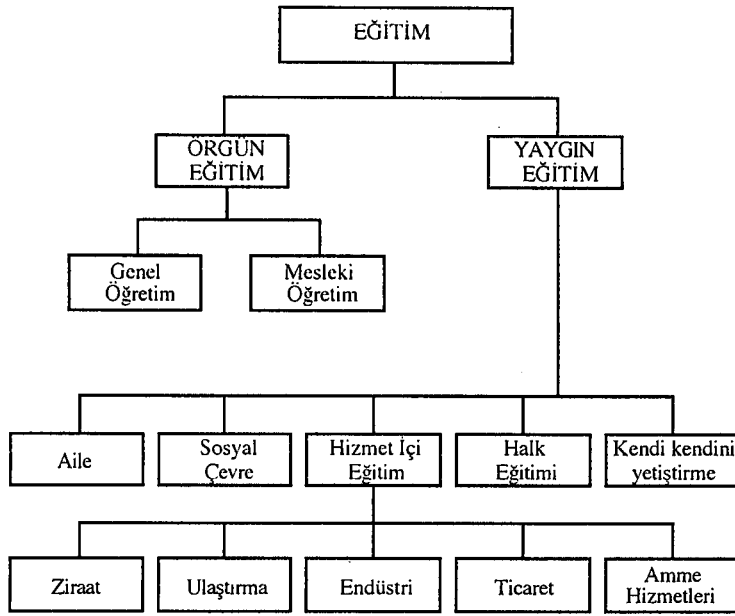
Yaygın eğitim ve örgün eğitim şematik olarak gösterilirse<sup>32</sup>:

<sup>29</sup> İnal Cem AŞKUN, *İşgören, Örgütsel Yapıt*, (Eskişehir: Kütahya Yönetim Bilimleri Yüksek Okulu Yayınları, No: 2, 1978), s. 430.

<sup>30</sup> Ramazan GEYLAN, *Personel Yönetimi*, (Eskişehir: Birlik Ofset Yayınları, 1995), s. 120.

<sup>31</sup> Ferhat ŞENATALAR, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, (2. Baskı, İstanbul: Üniversite Kitapevi, 1978), s. 166.

<sup>32</sup> Çağatay ÜNÜSAN, *Sanayi İşletmelerde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları*, (Ankara: Şafak Matbaası, 1989), s. 1.



Şekil 3: Örgün-Yaygın Eğitim Ayrımı

Yaygın eğitiminin sanayi ve ticaret alanında tanımını şu şekilde yapmak mümkündür: “Örgütün bütün üyeleri arasında, kendi menfaatlerine ve şirketin menfaatine yararlı olacak bilgi, beceri ve davranışların devamlı ve sistemli bir şekilde geliştirilmesidir”<sup>33</sup>.

#### 4.2. İşgören Eğitimi ve Gelişimi Kavramı

“Eğitim” ve “geliştirme” kavramları çoğunlukla birbirine karıştırılır. “İşgören eğitimi” ile “İşgören gelişimi” arasındaki tek fark amaç farkıdır. İşgören eğitimin amacı işgörenin bilgi, yetenek ve beceri düzeyinde değişiklikler yaparak (yani, işgörenin niteliklerini işin gereklerine eşitleyerek) onun etkin ve verimli biçimde çalışmasını sağlamaktır. İşgören geliştirmenin amacı ise, işgöreni gelecekte yapacağı işlere hazırlamaktır<sup>34</sup>.

Sanayi işletmelerinde işgören eğitimi terimi, hizmet içi eğitim ile aynı anlamda kullanılmaktadır<sup>35</sup>.

Hizmet içi eğitim, üretimde en önemli faktör olan insan gücünün etkinliğini artırma amacına yönelik yapılır ve bu amaçla hizmet eder.

<sup>33</sup> Earl PLANTY, William Mc CORD ve Carlos EFFERSON, *İşletmelerde İşçi ve İdareci Eğitimi*, Çeviren: Mehmet Odabaşı, (Ankara: Doğu Matbaası, 1962), s. 25.

<sup>34</sup> GEYLAN, a.g.e., s. 120.

<sup>35</sup> ÜNÜSAN, a.g.e., s. 2.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞGÖREN EĞİTİMİNİN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTÜ

#### 1. İŞGÖREN EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ VE BELİRLEMEDE KULLANILAN YÖNTEMLER

##### 1.1. İşgören Eğitimi İhtiyacının Belirlenmesi

İşgörenin eğitim ihtiyacının göstergesi, o işgören niteliklerinin yaptığı işin gereklerine yetmemesidir<sup>36</sup>. Eğitim ihtiyaçlarının tesbiti, işletmelerin eğitimden bekledikleri yararları elde edebilmeleri açısından oldukça önemlidir. Eğitim, ancak ihtiyaçlar saptanırsa bu ihtiyaçları gidermede kullanılan faydalı bir araçtır. Genel olarak eğitim ihtiyacını belirleyen faktörler, örgütün yada bireyin incelenmesi ile mümkün olabilmektedir. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde süreklilik sağlanmalıdır. Bu takdirde eğitim politikaları ile uygulamalar arasında dengesizlik kaldırılmış olur<sup>37</sup>.

Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında başlıca iki aşamalı yöntem kullanılmaktadır. İlk aşamada işletmedeki tüm görevlerin veya belirli görev gurplarının eğitim ihtiyaçlarının neler olabileceği konusunda genel bir inceleme yapılır. İkinci aşamada da işletmede mevcut her görev ayrı ayrı incelenir ve her görev için gereken bilgi, beceri ve deneyim saptanmaya çalışılır. İki aşamada yapılan bu çalışmalar birbirlerini tamamlayıcı niteliktedirler<sup>38</sup>.

Eğitim programlarının uygulanması gereğini ortaya çıkaran sorun niteliğindeki durumlar bir kaynakta şöyle belirtilmiştir<sup>39</sup>.

- İşgörenlerin uğradığı çok sayıda kazalar
- İşgörenler arasında açıkça görülen çalışma isteksizliği
- Çok fazla dikkatsizlik
- İşgörenler bir bölümler arasında işbirliği yapılmaması
- Yönetici ya da gözetimcilerin anlayamadığı birtakım veriler, işler
- İşçilere yeterli yönergesi (talimatı) verilmemiş görevler
- Çalışma gruplarındaki sürtüşme ve yanlış anlamalar
- Örgüte yaygın aşırı derecede dedikodu
- Çok sayıda ilgisizlik örnekleri
- Bakım giderlerinin yüksekliği

36 GEYLAN, a.g.e., s. 124.

37 ÜNÜSAN, a.g.e., s. 24.

38 ŞENATALAR, a.g.e., s. 175.

39 AŞKUN, a.g.e., s. 431.

- Aşırı derecede malzeme savurganlığı
- Çoğunlukla işgörenlerin işletme politikalarını umursamayışı
- Politikalardaki belirsizlik
- Standartlara büyük çapta uymayan mamul
- Maliyetlerin yüksekliği
- İyi anlaşılmayan sorumluluklar
- Yeterli şekilde üzerinde durulmamış iş emniyeti uygulamaları
- Etkili olmayan takım çalışması
- Çok yüksek eğitim giderleri
- Yüksek işgören değişim oranı

Bu gibi hazır sorun-çözme durumlarında eğitimin amacı bir bakıma “ateşi söndürme” niteliği taşımaktadır. Şimdiki sorun çıkaracak durumları önleme üzerine ağırlık verilerek, ne öğretileceğine dönük daha olumlu amaçlar, ancak eğitimin değerlendirilmesi için ortaya konacak bir planlama ölçütü (kıstas) ile gerçekleştirilebilir<sup>40</sup>.

İşletmenin eğitim ihtiyaçlarının saptanmasından sonra tüm eğitim faaliyetleri içinde hangi eğitim faaliyetlerine öncelik verileceğine ve eğitime hangi kademedan başlanacağına karar vermek gerekir. Genellikle, eğitim ihtiyacının en yoğun olduğu bölümde eğitim çalışmalarına girilmektedir. İşletmede eğitim ihtiyacının en yoğun olduğu bölüm; eğitime katılacak kişiler sayısının en fazla olduğu bölüm olarak düşünülebildiği gibi yetişkinlik yetersizliği nedeniyle işlerin en fazla aksadığı bölüm olarak da düşünülebilmektedir. Eğitim çalışmalarına girilirken hangi eğitim çalışmalarına öncelik verileceği konusunda görüş birliği yoktur. İşletme içinde eğitim çalışmalarını desteklemeleri gereğine inananlar bu çalışmalarda yönetici eğitimine öncelik verilmesini savunmaktadırlar. İşletmede eğitim çalışmalarının gözetimci eğitimi ile başlatılması görüşünde olanlar ise; gözetimcinin çalışanlar ile işletme yönetimi arasında bağlantıyı sağlayan ilk kademe oluşu ve nezaretçi görevinin özellikleri nedeniyle işletmenin eğitim faaliyetleri içinde nezaretçi eğitimine öncelik verilmesini önermektedirler. Teknolojik gelişmelerin ve üretim tekniklerinin hızlı gelişmeye uğradığı işletmelerde ise teknik işgörenin yetişkinlerini yenilik ve gelişmelere uyduracak nitelikteki eğitim çalışmalarına öncelik verilmesi gerekmektedir<sup>41</sup>.

Bir kurum işgörenlerin hepsi aynı bilgi, maharet veya davranışlara sahip olsalardı, eğitimin ihtiyaçlarını tespit etmek son derece kolay olurdu. Kurumda çalışan kimseler arasında önemsenmeyecek kadar benzerliklere karşılık, büyük farklılıklar da görülür. İşte bu farklılıklar nedeniyledir ki; insanlar üzerinde yapılacak her araştırma belli bir güçlük doğurur. Bir memurun veya başka bir elemanın eğitim ihtiyacının ne veya neler

<sup>40</sup> Aynı., s.432

<sup>41</sup> ŞENATALAR, a.g.e., s. 175-176.

olduğunu, aynı zamanda bunun miktarını da tespit etmek kolay olmayıp titizlik isteyen bir iştir. Eğitim ihtiyaçlarını titizlikle tespit etmenin bir başka önemi de bu evredeki çalışmaların; planlanacak, programlanacak ve yürütülecek eğitime başlangıç veya dayanak olmasıdır. Bu konuda yapılacak isabetsizliklerin ileride ne gibi zaman enerji ve öbür kaynakların kaybına neden olacağı açıktır<sup>42</sup>.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde eğitim yöneticilerinin çalıştıkları işletmenin ulaşmak istediği amaçları bilmeleri gerekir. Bunun yanında, eğitim ihtiyacının saptanmasında işletmenin eğitim işi ile görevlendirilmiş yöneticisi tarafından tanınması büyük önem taşımaktadır. İşgören eğitimi yöneticisinin işletmenin komuta ve kurmay yöneticileri işgören ile sürekli bağıntısı olmalıdır. Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında kademeler arasındaki uyum oldukça önemlidir. Özellikle, sanayi işletmelerinde üretimi gerçekleştirecek işgörenin görev, yetki ve sorumluluklarının saptanması eğitim ihtiyaçlarının belirlenmede etkili olacaktır<sup>43</sup>.

Eğitim çalışmalarının belirli bir yoğunluğa ulaştığı işletmelerde ayrı bir eğitim bölümünün kurulması gerekli olmaktadır. Yeni kurulan bir eğitim bölümünde yapılacak ilk iş yapılmış ve yapılmakta olan eğitim çalışmalarının kapsam ve içeriklerinin incelenmesi ve bunların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesidir. Eğitim bölümü yöneticisine eğitim çalışmaları konusunda verilecek yetki belirli çalışma gruplarının eğitimi veya işletmenin tüm personelini kapsayan bir büyüklükte olabilir. Eğitim çalışmalarını yürütecek yöneticinin başarısı büyük ölçüde işletmenin öteki yöneticilerinden göreceği ilgi ve işbirliğinin etkinliğine bağlıdır. Yeni kurulan bir eğitim bölümü genellikle başlangıçta çok acil eğitim ihtiyaçlarını karşılamaya yönelir. İlk eğitim çalışmalarının başarılı olması durumunda daha geniş kapsamlı eğitim çalışmaları yapılması ve işletme yöneticilerinin katkılarının sağlanması mümkün olabilir<sup>44</sup>.

Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında dikkat edilmesi gereken önemli nokta da; bireylerin gerçek uygulamaları ile kendilerinden beklenen uygulama arasındaki karşılaştırmaya dayanan bir incelemenin yanıbaşında aynı araştırmanın, işgörenler kendi görüşleriyle veya hiç olmazsa gerek kendileri gerekse astları için düşündükleri eğitim ihtiyaçları bakımından yüksek yönetimdekilerin görüşleriyle ilgilenmesi son derece faydalıdır. Aslında yüksek yönetimdekiler görüşlerini, görevliler hakkında o ana kadar edindikleri deneyimlerle birlikte yukarıda açıklanan karşılaştırmalı bir incelemeye dayandırmak zorundadırlar<sup>45</sup>.

42 ÖZDEMİR, a.g.e., s.30.

43 ÜNÜSAN, a.g.e., s. 25.

44 ŞENATALAR, a.g.e., s. 176.

45 ÖZDEMİR, a.g.e., s. 30.



İşletmelerde işgören eğitimi konusunda tutulacak yolların içinde en iyisi, bir bakıma önce örgütün tüm eğitim ihtiyaçlarına ilişkin bir araştırma yapmaktır. Bunu yapmadan perakende programlara girmenin pek yararı dokunmayabilir. Ancak söz konusu araştırmanın, işletmenin yüksek yönetiminin destek ve onayı ile yapılması gerekir. Bazı durumlarda bu onayı almak güç olabilir. Yüksek yönetimdekiler işletmede işgören eğitiminin gereğine aşağıdaki nedenlerle inanmayabilirler:<sup>46</sup>

- Eğitime pahalı bir süreç gözüyle bakıp, faydasından çok gideri olacağını düşünebilirler.
- Deneyime daha çok önem verebilirler.
- Eğitim programlarıyla ilgili kanıksız deneyimleri olabilir.
- Eğitimin değerine inanmayabilirler
- Kendileri iyi bir eğitim görmemiş olabilir

Yüksek yönetimin işgören eğitim programlarının işletmede uygulanmasına direncini kırmak için başta kendilerine böyle bir program uygulaması örneğinin açık sonuçlarını göstermek gerekir. İşletmedeki eğitim ihtiyacı bütün ayrıntılarıyla açıklanarak, bu konunun ele alınmayışının işletmeye kaybettirdikleri bütün sonuçlarıyla ortaya koymak gerekir.

İşletmelerde uzun dönemleri kapsayan eğitim programlarının yapılabilmesi uzun dönemli insangücü planlamaları ile mümkün olabilir. Uzun dönemli insangücü planları olmaksızın, yapılan uzun dönemli eğitim planları uygulamalarda çeşitli sapmalarla karşılaşılabilir. İşletmelerde uzun dönemli insangücü planlaması; bir işletmenin insangücü kaynaklarının sağlanması, korunması, değiştirilmesi ve kullanılmasına ilişkin bir strateji olarak tanımlanabilir. Bu strateji içinde eğitimin temel ve çok önemli bir yeri vardır. Eğitim yöneticisi bu nitelikteki çalışmalarını yaparken işletmenin bütün yöneticileri ile işbirliğine gitmek zorundadır.

İşletmelerde uzun dönemli eğitim çalışmalarının planlanması ve uygulamaya konması eğitim konusunda belirli bir uygulama döneminden sonra mümkün olabilir. Bu nedenle, başlangıçta işletmenin varolan insangücü yapısındaki gelişmeler ve değişiklikler ayrıntılı incelemelere gidilmeksizin saptanmaya çalışılır. Bu amaçla başka işyerlerine gidiş ve emekliliğine ayrılış gibi nedenlerle azalan insangücü, işletmenin belirli görev basamakları için gerekli insangücü yapısındaki eksiklik ve fazlalıklar saptanmaya çalışılır. Bu çalışmaların işe alma, eğitim, yeni yetenekler kazandırmak amacıyla yeniden eğitim ve öteki işgören yönetimi çalışmaları ile bağlantılı bir biçimde düzenlenmesi eğitim konusunda yapılacak ilk çalışmalardır. Bu nitelikteki eğitim

<sup>46</sup> AŞKUN, a.g.e., s. 434.

çalışmalarından sonra ayrıntılı inceleme ve araştırmalara yer veren eğitim çalışmalarına geçilebilir. Eğitim ihtiyaçlarının saptanması sürekli bir süreç içinde yapılır. Böylece eğitim politikası ile uygulama arasındaki uyumsuzluklar giderilebileceği gibi; işletme yaşamını etkileyen teknik, ekonomik ve öteki değişikliklerle de uyumluluk sağlanabilir<sup>47</sup>.

İşletmelerin eğitim ihtiyacı saptanırken yanlış değerlemelerden kaçınmak gerekir. Örneğin: İşletmenin belirli bir bölümünde işveriminin az oluşu, bazan işgören sayısının yetersizliğine bağlanabilir. Oysa eğitim yetersizliği de iş verimini azaltan önemli etkenlerden birisidir. Eğitimi yetersiz işgören sayısını arttırmak yerine varolan işgörenin eksik eğitimini tamamlamak işletme açısından daha verimli bir çözüm yolu olabilir. Ortak çalışmaların yapıldığı konularda çalışmalara katılan kişilerin tümünün belirli konularda eğitilmeleri gerekir. Böylelikle çalışmalara katılanlar arasında iletişim olanakları artırılabilir. Eğitim ihtiyaçları saptanırken örgüt yapısındaki başkaca aksaklıklardan doğan iş verimi azalması ile eğitim yetersizliğinden doğan iş verimi azalmasını birbirinden ayırmak gerekir. İhtiyaçları karşılamayan eğitim harcamaları zararlı yatırımlar niteliğindedir ve olumlu eğitim çalışmalarını da olumsuz yönde etkiler<sup>48</sup>.

## 1.2. İşgören Eğitimi İhtiyacının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler

İşgören eğitimi ihtiyaçlarını belirlemede kullanılan yöntemler, sormacalar, testler, görüşme (mülakat), müzakere yolu ile analiz, kayıt ve raporların incelenmesi, iş analizleri olarak gruplandırılmak mümkündür<sup>49</sup>.

### 1.2.1. Sormacalar

Sormacalar, fazla zamana ihtiyaç göstermemesi, çekinme, unutmama gibi faktörlerden uzak olarak anlatım fırsatı vermesi, ekonomik olması ve geniş alanlar için tatbik kabiliyetine sahip bulunması bakımından avantajlı bir durumu vardır<sup>50</sup>.

Bunun yanında, sormacalarla önceden belirlenmiş sorulara yanıt arandığından bu soruların ulaşmak istenilen konuyu ifade etmekteki eksikliği yeterli bilgi sağlayacak sorulara baş vurulmaması sebebiyle sormaca sonuçlarının ulaşmak istenen amacı sağlamada yetersiz kaldığı görülebilir.

<sup>47</sup> ŞENATALAR, a.g.e., s. 177.

<sup>48</sup> Aynı, s. 178.

<sup>49</sup> ÜNÜSAN, a.g.e., s. 28 - 32.

<sup>50</sup> Halit TANYELİ, *Personel Eğitimi, İlkeler, Metodlar, Teknikler*, (Ankara: Şenyuva Matbaası, 1970), s. 28.

### 1.2.2. Kayıt ve Raporların Analizi

İşletmenin faaliyetlerini belgeleyen kayıt ve raporların incelenmesi yolu ile hangi konuda aksaklıkların olduğunu tesbit etmek mümkündür.

### 1.2.3. Testler

Eğitim ihtiyaçlarının tesbitinde kullanılan testler ile işgörenlerin bilgi ve becerisini objektif olarak tesbit etmek mümkün olabilmektedir. Fakat,<sup>51</sup> bazı eğitimciler testlerin çok kullanışsız ve fazla soyut olduğu şeklinde eleştirilerde bulunmaktadırlar. Bunların iddiasına göre, önemli bilgi ve becerilerin çoğu testlerle ölçülemezler. Üstelik işçilerin çoğu kalem ve kağıt kullanmaya alışık olmadıklarından test uygulaması hoş karşılamazlar. Bu görüş kuşkusuz gerçeklik payını da taşır. Testlerin birçok işçi grupları arasında hiç de yaygın olmadığı bir kaide haline gelmiştir. Gelişigüzel kullanıldıklarında testler, hoşnutsuzluk ve güçlükler neden olabilirler. Bunun yanında yukarıda sözü edilen bazı amaçlarla kullanıldıklarında testlerden faydanın sağlanması beklenilmektedir.

### 1.2.4. Görüşme

Sözlü görüşmelerle işgörenlerin işleri ile ilgili düşünceler, işleri yerine getirirken karşılaştıkları sorunlar belirlenir. Bu belirlemede görüşme yapılan kişiler görüş ve fikirlerini serbestçe açıklama imkanı bulurlar.

### 1.2.5. Müzakere Yolu ile Analiz

İşletme yöneticilerinin zaman zaman bir araya gelerek mevcut problemlerin nedenlerini ve bu sorunların hangilerinin eğitim yolu ile kaldırabileceklerini tesbit etmeleri gerekmektedir. Müzakereler yolu ile işletmede çeşitli görevlerdeki kişilerin bilgi alışverişi sağlandığı gibi eğitimin hangi konularda yararlı olacağı tesbit edilir.

### 1.2.6. İş Analizleri

İş analizleri yardımıyla kişilerin yapacakları görevlerin gerektirdiği niteliklerle bu görevleri yerine getirmeleri sırasındaki nitelikleri karşılaştırarak aradaki farkın tesbit edilmesi mümkündür.

Bunu aşağıdaki formülle de açıklayabiliriz.<sup>52</sup>

<sup>51</sup> PLANTY, Mc CORD, EFFERSON, a.g.k., s. 136.

<sup>52</sup> AŞKUN, a.g.e., s. 433.

## İŞ GEREKLERİ - İŞGÖRENİN ŞİMDİKİ İŞ USTALIKLARI= EĞİTİM İHTİYAÇLARI

Fark olumsuz olursa, işgörenin eğitime ihtiyacı olduğu veya “O” ya da olumlu olursa işgörenin eğitime ihtiyacı olmadığı kabul edilir. Kuşkusuz olumlu sonuç, bireysel işgörenin halihazırdaki işin gerektirdiğinin. üzerinde niteliklere sahip olduğu anlamına gelir.

Bu formül, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde dikkatli bir iş analizinin yapılması ile tek tek işgörenlerin durumlarının incelenmesi gereğini ortaya koymaktadır. Ancak bu zorunluluk pahalıya mal olabileceği için bu formül uygulamada genellikle benzer iş grupları ile işgörenler için kullanılmaktadır.

Eğitim açığını, işin gerektirdiği nitelikler ile işgörenin sahip olduğu niteliklerin öğelerini dikkate alarak, başka bir tarzda belirlemek de mümkündür:

$$\text{İGN} - \text{İTN} = \text{KGN}$$

( İGN ) — İşin gerektirdiği nitelikler.

( İTN ) — İşgörenin taşıdığı nitelikler.

KGN , işgörenin söz konusu işi yapabilmesi için kazanması gereken veya geliştirilmesi zorunlu olan özellikleri, başka bir deyişle onun tabi olacağı eğitimin içeriğini ortaya koymaktadır<sup>53</sup>.

## 2. İŞGÖREN EĞİTİM ÇALIŞMALARIN PLANLANMASI VE PROGRAMLANMASI

### 2.1. Eğitimin Planlanması

Önceden hazırlığı yapılmamış, planlanmamış bir eğitim çalışmasının kuruma, işgörenine sağlayacağı fayda olmayabilir. Hatta bazı durumlarda plansız bir çalışma için ayrılan kaynaklar dikkate alınıp, elde edilen fayda ile karşılaştırıldığı zaman çok olumsuz bir netice ile karşılaşmak da mümkündür<sup>54</sup>.

İşgören eğitim ihtiyacı belirlendikten sonra uygun bir plan hazırlanmalıdır. İşgören eğitiminin bir plan çerçevesinde düzenlenmesi, verimliliği ve beklenen başarıya ulaşacak yolu belirler<sup>55</sup>.

<sup>53</sup> Dursun BİNGÖL, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, (Erzurum: Atatürk Üniversitesi. Basımevi,1990), s. 154.

<sup>54</sup> ÖZDEMİR, *a.g.e.*, s. 28.

<sup>55</sup> ÜNÜSAN, *a.g.e.*, s. 33.

Eğitimin planlanabilmesinde, kurumda daha önce yapılmış ve halen yapılmakta olan eğitim çalışmalarının etüdü başta olmak üzere bazı hazırlıklarının yapılması son derece gerekli ve önemlidir. Çünkü etkili bir eğitim planı, herşeyden önce güvenilir bir bilgiye dayanan ve gerçek eğitim ihtiyaçlara cevap veren bir plan olmalıdır<sup>56</sup>.

### 2.1.1. Daha Önceki Eğitim İşlerinin Etüdü

Bir kurumda yeni ve sistemli bir eğitim çalışmasına girerken, kurum yöneticilerinin ve eğitim işgörenlerin o kurumda daha önce eğitim alanında yapılmış ve halen yapılmakta olan çalışmalarını düzenli ve toplu bir şekilde gözden geçirip değerlemeleri muhakkak ki çok faydalı olacaktır. Çünkü geçmişin ve şimdiki durumun kazandıracığı tecrübe, ilerisi için ışık tutacaktır. Geçmişte karşılaşılmış güçlüklerle beraber, iyi yönlerin de dikkate alınması yeni girişilecek eğitim çalışmalarında güçlüklerin çıkmasını önleyecek ve başarılı yolları geliştirmek imkanını sağlayacaktır<sup>57</sup>.

### 2.1.2. Eğitim Önceliklerin Ortaya Konması

Eğitimden beklenen fayda, hizmetleri yapan kişileri geliştirmekse, yapılacak eğitim plan ve programları eğitime nerede ve ne zaman ihtiyaç olacağını, hangi eğitimin daha önemli olduğunu belirtecek özellikte olmalıdır. Bu tür bir planlama yapılmadığı zaman, bir kurum ihtiyaç duyduğu zaman ve yerde eğitim yapamayacaktır. İhtiyaçlara dayanarak düzenlenen tek yada birbirine bağlı eğitim programları arasından uygun bir sıra varsa programların uygulanması için yeterli zaman bulunur ve gerekli hazırlık yapılabilir<sup>58</sup>.

Konuların eğitim programı içindeki sırasının da ayrı bir çalışmayla belirlenmesi gereklidir. Burada, izlenecek yol, konular arasındaki karşılıklı bağlılık ve ilişki gibi noktaların gözönünde tutulmasıdır. Konular arasındaki gelişimi, bağlılığı ve ilişkileri düşünerek genelden özele doğru giden yol izlenmelidir<sup>59</sup>.

Eğitimde son öncelik sırası kararlaştırılırken tüm faktörlerin her birisi için tespit edilecek endekslerin tümünün gösterdiği eğitim ihtiyaçları toplu bir değerlemeye alınmalıdır. Bütün dizinler itibariyle en çok gereklilik ve öncelik gösteren eğitim konularına öncelik verilmelidir.

56 ÖZDEMİR, a.g.e., s. 27.

57 Aynı, s. 28.

58 Aynı, s. 32.

59 Ncvin (DÖŞOĞLU) DENİZ, *Global Eğitim*, (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999) s. 42.

Dizinler şu etkenler (faktörler) için düzenlenmelidir.<sup>60</sup>

- İşgörenlerin kendi eğitim ihtiyaçlarını belirtirken verecekleri öncelik sırası,
- Yüksek yönetimdekilerin görevliler için lüzumlu gördükleri eğitim bakımından öne sürecekleri öncelik sırası,
- Eğitim ihtiyaçlarını tespit eden eğitim işgörenlerin kendi değerlendirmelerine göre düşündükleri öncelik sırası,
- En üst basamaktaki yöneticilerin kurum için en gerekli ihtiyaç olarak düşündükleri sıra,
- Zaman bakımından öncelik sırası,
- Para, yer, eğitici gibi kaynakların ve koşulların hangi eğitim için daha çok elverişli olduğuna ilişkin öncelik sırası.

Yukarıda belirttiğimiz etkenlerin hepsini eşit derecede önemli olarak kabul etmek hatalıdır. Ayrıca, kurumun görevi ve amaçları bakımından bu etkenler üzerindeki değişik ağırlıklar, kurumdan kuruma da değişebilir. Her eğitim ihtiyacını yukarıda belirttiğimiz bu süzgeçlerden geçirdikten sonra, çıkacak ortalama sonuçlara göre öncelik sırasını kararlaştırmak en doğru yol olacaktır.

### 2.1.3. Bütçe

İşgören eğitimi bütçesi, işletmede belirli bir dönemde işgören eğitimiyle ilgili yapılacak harcamaları belirlemek ve bu harcamalarla ilgili kaynakları sağlamak amacıyla yapılır. Eğitim bütçesi için genellikle bir yıllık bir dönem temel alınır. Bir yıllık dönem harcamaların denetimini sağlamak amacıyla bir kaç aylık, haftalık harcamalar biçiminde de gösterilebilir. İşgören eğitim etkinliklerinin yılın belirli aylarında veya dönemlerinde yapılması durumunda, işgören eğitimiyle ilgili harcamalar da belli aylarda yoğunlaşabilir<sup>61</sup>.

Eğitim bütçesi hazırlanırken yapılan çalışmalar şunlardır;<sup>62</sup>

- Bütçe dönemi içinde gerçekleştirilmesi düşünülen eğitim programlarının ayrı ayrı maliyeti çıkarılır.
- Eğitim programına katılacak kişilerin sayısı, gidiş-geliş yolluk ücretleri, katılma maliyetleri hesaplanır.
- Eğitim işletme içinde yapılacaksa, gerekli eğitim araçlarının işletmeye maliyeti çıkarılır.
- Eğitim için gerekli işgören ücretleri, kira, telefon, malzeme gibi gider kalemleri tahmini olarak belirlenir.

60 ÖZDEMİR, a.g.e., s. 33.

61 ÜNÜSAN, a.g.e., s. 35.

62 DENİZ, a.g.e., s. 45.

- Eğitimle ilgili olarak önceden tahmin edilemeyen harcamalar için belirli bir fon ayrılır.

Eğitim bütçesi tahmini olarak hazırlandıktan sonra tepe yöneticilerin onayına sunulur.

Eğitim harcamaları işletme yönetimi için etkin bir kontrol aracıdır. Eğitimin sağladığı yararları eğitim harcamaları ile yapılan karşılaştırma yoluyla mümkün olabilir. Eğitim yarar ilişkisi bir işletmenin eğitim faaliyetlerini hangi düzeyde tutmasını saptamakta önemli bir rol oynar. İşletmelerin eğitim bütçeleri yapılırken genellikle aşağıdaki süreç izlenir:<sup>63</sup>

1. İşletmenin eğitim çalışmaları dönemini kapsayan genel bir eğitim bütçesi tahmini yapılır.
2. Yapılacak eğitim çalışmalarının herbir bölümü için tahminler bir araya getirilir incelenir ve değerlendirilir.
3. Tüm eğitim çalışmalarını kapsayan bir eğitim bütçesi taslağı hazırlanır ve onay için yetkili yönetim basamağına sunulur.
4. Eğitim bütçesi işletmenin bütçe işleri yöneticisince gözden geçirilir işletme bütçesi içinde eğitim bütçesine son şekli verilir.
5. Eğitim bölümü yöneticisine onaylanmış eğitim bütçesi hakkında ayrıntılı bilgi verilir.
6. Eğitim bütçesi yürürlüğe konduktan sonra ortaya çıkan yeni durumların ve değişikliklerin gözönüne alınabilmesi için eğitim harcamaları belirli durumlarda gözden geçirilir ve mümkün olan düzeltici önlemler alınır.

Eğitim bütçesine ilişkin harcamalar yapılırken belirli ilkelere uymak gerekir. İşletmelerin tasarruf yapma eğiliminde oldukları dönemlerde en kolay vazgeçilebilen harcamalar eğitim harcamaları olabilmektedir. Eğitim-yarar ilişkisi uyarınca saptanan eğitim programlarından vazgeçirilmesi işletmeye çok sınırlı ölçüde tasarruf sağlayabilir. İşletmenin eğitim faaliyetlerini kısıtlamakla sağlayacağı tasarrufa oranla kaybolan yararın daha fazla değerde olabileceği unutulmamalıdır. Eğitim bütçesi ile ilgili ilkeler şu şekilde özetlenebilir.<sup>64</sup>

1. Eğitim bütçesi gerçekçi ve programlanan eğitim çalışmalarını gerçekleştirecek kapsamda olmalıdır.
2. Eğitim bütçesi üzerinde değişiklikler yapılması sözkonusu olduğunda, bu

<sup>63</sup> ŞENATALAR, a.g.e., s. 184.

<sup>64</sup> Aynı, s. 185.

değişiklikler tüm ilgililere yeterince önceden duyurulmalıdır.

3. Eğitim bütçesi tahminleri ile yapılan harcamalar arasında uyarlılık sağlamak üzere etkin bir denetleme düzeni kurulmalıdır.
4. Zorunlu değişiklikleri ve güçlükleri saptamak amacıyla eğitim bütçesi ve yapılan harcamalar belirli dönemlerden gözden geçirilmelidir.
5. Eğitimle ilgili öngörülemeyen bazı harcamaları karşılayabilmek amacıyla eğitim bütçesi içinde belirli bir kaynak ayrılmalıdır.

Dengeli, baştan aşağı iyi düzenlenmiş bir bütçe eğitim programı yürütmek için gereklidir. Eğitimin uygulanması, mali durumun olanakları oranında iyi veya kötü olabilir. Bütçenin önemi küçümsenmemeli. Programın uygulanması ona bağlıdır.

#### 2.1.4. Duyurma

Sosyal adalet düzenini benimsemiş bir anayasanın ışığı altında yönetilen birer kurum olarak bütün kurumlar, mevcut eğitim fırsat ve imkanlarını işgörenlerine bir eşitlik temeline göre sağlamak zorundadırlar. Bu eşitliği sağlamadaki ilk kademe, eğitim olanaklarının herkese zamanında duyurulmasıdır. Bu nedenle her kurum yıllık eğitim programlarının ne olduğunu, niteliği, katılma şartlarını vb. hususları broşürler, bültenlerle, veya resmi yazılarla kurum içerisinde herkese duyurmalıdırlar<sup>65</sup>.

#### 2.1.5. Memurların Yetiştirilmesi ve Eğitimi İçin Temel Politika

İşletmede etkili bir işgören eğitimine girilmesi için öncelikle yüksek yönetim düzeyinde bazı temel politika öğelerinin saptanması gerekir. Böyle bir politika herşeyden önce belirlenmiş bir takım amaçların yansıtıcısı olacaktır. Bunun için politika saptanmasında şu üç nokta üzerinde düşüncelerin toplanması yerinde olur:<sup>66</sup>

- Temel amaçların belirlenmesi
- Bu amaçların hangilerin eğitim yoluyla karşılanacağını saptanması
- Amaçlara ulaşmada izlenecek yolların belirlenmesi

Politika kurumla ilgili işgörenlerin katılımı ile saptanmalı, yasalara uygun, uygulanabilir, kolay anlaşılabilir, kapsamlı, tutarlı, durağan, esnek olmalı ve durumsallık özelliği göstermelidir<sup>67</sup>.

<sup>65</sup> ÖZDEMİR, a.g.e., s. 36.

<sup>66</sup> AŞKUN, a.g.e., s. 434.

<sup>67</sup> Haydar TAYMAZ, **Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler** (Ankara: 1997) s. 45.



Aslında eğitim ihtiyaçları ve amaçları işletmeden işlemeye değişiklik göstereceğinden, bütün işletmelerde tıpkısının uygulanacağı tek tür ya da standart bir politika anlatımına gitme olanağı yoktur. Ancak bir politika saptanmasını gerektiren bazı sorunları aşağıdaki gibi belirtmek olurludur:<sup>68</sup>

- Eğitimle neyin başarılacağı sanılıyor?
- Eğitimden kim sorumlu olacaktır?
- Eğitim biçimsel mi, yoksa biçimsel olmayan bir türde mi olacaktır?
- Eğitimle ilgili ne gibi öncelikler söz konusu olmaktadır?
- Eğitim nerede ve ne zaman yapılacaktır?
- Eğitime alınan işgörenlere ne kadar ücret ödenecektir?
- Eğitim sürekli mi, yoksa geçici mi olacaktır?
- Eğitimde öğretim kurumları, kamu kuruluşları, sendikalar, vb. kurumlardan yararlanılacak mıdır?
- Eğitim ile işgörene ilişkin başka çalışma ilişkileri politikaları arasında nasıl bir ilişki kurulacaktır?

Kurum işgöreninin eğitimi için tespit edilen politikanın en üst idareci tarafından bir yönerge, talimat halinde veya başka bir şekilde ilgililere duyurulması başvuracak kaynak sağlayacağı gibi, belirli hizmet içi eğitim amaçlarının ne olduğu ve bunlara nasıl erişileceğini açıkça göstermekte yardımcı olur<sup>69</sup>.

## 2.2. Eğitimin Programlanması ve Yönetimi

Geniş anlamı ile eğitim çalışmalarının en önemli safhalarından biri programlandırma ve yönetimidir. Esasen bir eğitim çalışmasında sonucun istenen nitelikte olup olmamasında rol oynayan etkenlerin büyük çapta toplandığı safha da budur. Her ne kadar eğitimin planlanması, ihtiyaçların anlaşılması gibi hazırlık çalışmaları sırasında yapılacak hata, eksiksiz veya gelişigüzel, gelecekteki uygulamanın verimi üzerinde etki yaparsa da, bu aksaklıkların eğitimin programlanması ve nihayet yönetimi sırasında alınacak olumlu önlemlerle giderilmesi mümkündür. Oysa, eğitimin programlandırılmasındaki hatalar veya yönetimdeki aksaklıkları giderebilecek çabalara girişebilmek, eğitim uygulanması sırasında mümkün olamamaktadır<sup>70</sup>.

Eğitim çalışmaları bir bütün olarak yıllık eğitim planında gösterilmiş olmakla

<sup>68</sup> AŞKUN, a.g.e., s. 435.

<sup>69</sup> ÖZDEMİR, a.g.e., s. 37.

<sup>70</sup> Aynı, s. 40.

beraber, bir eğitim programını ayrı düşünmek gerekir. Belli düzeylerdeki çeşitli programları bir bütünün parçaları ve fakat her parçayı bağımsız olarak düşünmenin gerekliliği açıktır<sup>71</sup>.

Program çalışmaları başlıca iki işlemde meydana gelir:

- Konuların programlanması
- Yapılacak işlerin programlanması

### 2.2.1. Konuların Programlanması

Eğitim programının hangi konuları kapsayacağı, eğitim ihtiyaçları ve eğitim hedeflerinden yararlanılarak belirlenir. Programa alınan konuların işletmenin ve eğitilen kişinin ihtiyacına yanıt vermesi gerekir. Diğer bir deyişle, işgörenin işinde kullanamayacağı türde yada ayrıntıdaki bilgi ve beceriye gereksinimi yoktur. Bu nedenle, gereksinime dönük konuların seçilmesi zorunludur<sup>72</sup>. Aksi halde işgören eğitimi amacına ulaşamayacaktır. Programa katılan işgörenin, konularla kendi ihtiyaçları arasındaki ilişkiyi görmesi eğitimin etkinliğini artırır. Bir eğitim programında yer alan konular genelde üç amaca hizmet eder. Bu amaçlar;<sup>73</sup> iştirakçilerin bilgi düzeyini arttırmak, onlara yeni yetenekler kazandırmak ve istenmeyen davranışları azaltmaktır.

Eğitim çalışmalarının plan ve programlarını yapmakla sorumlu şahsın bu konuda hazırlaması ve hazırlatması gereken ana dökümanlar vardır. Bunlar;<sup>74</sup>

- Konuların ana hat planları
- Konuların zaman planları
- Programın ana zaman planı

#### 2.2.1.1. Konuların anahat planları

Bu tip planlar uygulanacak eğitim programındaki konuların ayrıntılarını bütünü ile kapsar. Programı izleyecek grubun bilgi düzeyi ve öğretilmesi gereken bilgilerin derinlik oranına dayanılarak düzenlenmiş bulunan “konu anahat planları” aynı tip programların uygulanmasında sürekli olarak kullanılabilir. Dolayısıyla aşağı yukarı aynı sonuçları elde etmek mümkündür. Özellikle gerek öğreticiye izleyeceği yol, ineceği derinlik ve öğreteceği bilgi bakımından son derece faydalı bir rehber; ve gerekse

<sup>71</sup> Aynı, s. 41.

<sup>72</sup> DENİZ, a.g.e., s. 41.

<sup>73</sup> GEYLAN, a.g.e., s. 126.

<sup>74</sup> ÖZDEMİR, a.g.e., s. 42.

öğrenciler için kendi ihtiyaç ve bilgi seviyeleri oranında yeni bilgiler elde edilmesi sağlanmış olur.

### 2.2.1.2. Konuların zaman planı

İlgili birim ve kişiler, eğitim programının başlatılmasından önce zaman planını yapmış olmalıdırlar. Genellikle eğitimin, işletmenin işlerinin nispeten durgun olduğu dönemlerde yürütülmesi, işlerin aksamasını önleyecektir<sup>75</sup>.

Bu tip planlar yukarıda kısaca açıklanmasına çalışılan anahtar planlarına dayanmalıdır. Bu suretle konunun önemli ayrıntıları üzerinde görüşülerek karar verilecektir. Konunun bu zaman sınırlarına uyma zorunluluğu duyacağından bu tip planların bulunmadığı eğitim programlarının uygulanmasında olduğu gibi fazla konuşmalar ve tartışmaların neden olduğu zaman kaybı, yetişmediği için konunun kısa kesilmesi veya başka konular için ayrılmış zaman birimine geçmeler önlenmiş olacaktır. Diğer yönden, ilgili birim veya sorumlu kişiler programın neresinde bulunulduğunu gerçekliğe bilme olanağına sahip bulunacaklardır<sup>76</sup>.

### 2.2.1.3. Programın ana zaman planı

Ana zaman planı genel olarak programı ana zaman dilimleri ile gösterir. Bu dilimler günlerle belirtilir, konuların hangi gün biteceği genellikle bu tip planlarda gösterilir. Ana zaman planları, genel eğitim planındaki çeşitli programlar arasında zaman sınırlarını da gösterir. Programın süresi bu tip planlarda belirtilir<sup>77</sup>.

Eğitim takviminin belirlenmesinde gözönünde bulundurulması gereken konular da sözkonusudur. Örneğin; işgörenin özelliği gereği, bir bölümde anlaşmazlık ve çatışmalar fazla ise, bu bölümde yer alan işgörenin eğitimi öne alınabilir. Bu konuda bölüm yöneticilerin önerileri de etkili olabilmektedir<sup>78</sup>.

## 2.2.2. Yapılacak İşlerin Programlanması

Bir eğitim programının uygulanmasında diğer bir safhada yapılacak işlerle ilgili çalışmaların yerine getirilmesidir. Bu safhada işler gruplaştırılır.

- İşgörenler açısından,
- Zaman açısından,

<sup>75</sup> DENİZ, a.g.e., s. 43.

<sup>76</sup> ÖZDEMİR, a.g.e., s. 43.

<sup>77</sup> Aynı, s. 44.

<sup>78</sup> DENİZ, a.g.e., s. 43.

- Yer açısından,
- Malzeme açısından,
- Araç ve gereçler açısından.

### 2.2.2.1. İşgörenler Açısından

İşgörenler konusunda yapılacak işler üç grupta toplanır:<sup>79</sup>

- Öğrenciler (eğitilecek olanlar)
- Öğreticiler
- Öbür sorumlular

**Öğrenciler:** Bir eğitim programı, işletmede yapılan inceleme sonucu ortaya çıkan ihtiyaçlara dayanır. Bu ihtiyaçlar dolaylı bir şekilde belirir. İhtiyaçların ortaya çıkışında işgörenler ortam vazifesi görür. O halde görülen ihtiyaçlar doğrudan doğruya işgörenin kendisinde bulunan bilgi eksiklikleridir. İhtiyaçlarla birlikte, eğitime alınacak işgörenin de kararlaştırılması gerekecektir. Ancak bu noktada bu kararlaştırmayı yapanların son derece dikkatli bir seçim yapmaları gerekir. Böylece o eğitime gerçekten ihtiyacı bulunanlar seçilmiş olurlar. Özellikle dikkat edilecek nokta, kişilere gereksiz eğitimi uygulamamak veya ihtiyacından fazla bilgi vermemektir.

**Öğreticiler:** Öğretici dendiği zaman konuyu en iyi bilen kişi kastedilmemektedir. İyi bir öğreticide bulunması gereken nitelikleri taşıyan ve konu hakkında, yeterli bilgiye sahip kişiler düşünülmektedir. Öğreticinin seçilmesinde buna dikkat edilmelidir. Öğreticiler kurum içinden veya dışından, amaç ve yöneme göre seçilir. Beceri kazandırmayı amaçlayan ve işbaşında yapılması uygun olan yetiştirme için öğrencilerin kurum içinden, bilgi ve tutum kazandırmaya yönelik, iş dışında yapılması öngörülen eğitim için kurum dışından öğretmenlerin sağlanması da etkili olacaktır<sup>80</sup>. İyi bir eğitimde, öğrenci ile öğretici arasındaki samimi ve inançlı bir ilişkinin kurulması gerekir. Konuyu iyi bilmenin verdiği üstün görürlükte öğrenci karşısına çıkan bir öğreticinin, dinleyiciler düzeyine inememesi veya onlara değer vermez bir tutumda bulunması, bu ilişkiyi zayıflatacak, dolayısıyla kişisel antipatiler, öğrenme arzularını etkileyecek ve dinleyicilere öğrenmeye karşı bir isteksizlik doğacak ve sonuç olarak programdan beklenen elde olunamayacaktır<sup>81</sup>.

**Öbür Sorumlular:** Bunun altında belirtmek istenen eğitim sorumlularının

<sup>79</sup> ÖZDEMİR, a.g.e., s. 48.

<sup>80</sup> TAYMAZ, a.g.e., s. 57.

<sup>81</sup> ÖZDEMİR, a.g.e., s. 48.

sayısı, işletmeye ve eğitim programının çeşidine göre değişir. Bununla beraber her eğitim programında bulunması gereken sorumlular, aşağıdaki kişiler olabilir:<sup>82</sup>

Program Önderi  
Program Yardımcısı  
Program Elemanı

**Program Önderi:** Programın istenilen şekilde yürütülmesinden sorumludur. Örgüt adına iş görür. Bütün sorunların çözümlenmesinde gerekli kararların verilmesinde yetkilidir. Yöneticilik yapar. Bu, eğitim yöneticisi, yardımcısı, uzmanı veya görevlendirilen herhangi bir kişi olabilir. Ancak bu kişiye gerekli yetki de verilmelidir.

**Program Yardımcısı:** Program yardımcısı, konuları bilen bir kişi olmalıdır. Öğrencilerin derslerle ilgili güçlüklerinde yardımcı olur. Verilen ödevlerin yapılmasında, etüdlerde, öğretmene yardım eder. Her eğitim programında bulunması gerekli olmamakla beraber, böyle bir görevlinin bulunduğu programdaki başarı, diğerlerine göre daha üstündür.

**Program Elemanı:** Bu kişi hizmetleri yapacak olandır. Program liderinin vereceği kararların yerine getirilmesinde doğacak hizmetlerle, program yardımcısının göstereceği işleri yapar.

#### **2.2.2.2. Zaman Açısından**

Programın uygulanmasında zaman önemli bir etkidir. Gerek öğrenciler, gerek işletme, gerekse öğreticiler için en uygun zaman seçilmelidir. İşin çokluğu sebebiyle devamını aksatan bir kişi için eğitim faydalı olmayacaktır. Eğitime katılmaları sebebiyle işlerin aksaması, örgütün de zararına olur. Öbür yönden öğretici tarafından da çeşitli sebeplerle programın aksatılması, sonucun elde edilmesine imkan vermez. Sonuç olarak, programın uygulama zamanının her üç unsur bakımından özellikle iyi seçilmesi gerekir<sup>83</sup>.

#### **2.2.2.3. Yer Açısından**

Eğitimin yapılacağı yer önemlidir. Gerek öğrencilerin ve gerekse öğreticilerin gelip gitmesine uygun bir yer olmalıdır. Hacim bakımından gruba uygun bulunmalıdır. Gürültüden uzak, dikkatli çalışmaya imkan vermelidir. Oturacak yerler rahat olmalıdır. İşgören eğitimi, işletmenin varsa eğitim merkezinde ya da ayrı bir odada, işletme dışında bazı kuruluşlarda ve yurt dışında yapılabilir. Eğitimin nerede yapılacağı büyük oranda

<sup>82</sup> Aynı, s. 49.

<sup>83</sup> Aynı, s. 49.

eğitimin konusuna ve eğitime katılacak işgörenin özelliğine bağlı olarak değişmektedir<sup>84</sup>.

#### 2.2.2.4. Malzeme Açısından

Eğitim malzemeleri genel olarak basılı kitap, broşür, cetveller, grafikler, tablolar, örnekler vs.'dir. İlgili bütün malzemenin hazır bulundurulması ve gerektiğinde hemen dağıtılması gerekir. Zamanında dağıtmamak veya eksik dağıtımda bulunmak öğrenmede ilgiyi azaltır<sup>85</sup>.

#### 2.2.2.5. Araç ve Gereçler Açısından

Eğitim araç ve gereçlerini eğitime başlamadan önce mutlaka hazır bulundurmak gerekir. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz.<sup>86</sup>

- Tebeşir tahtası
- Keçe kalemli tahta
- Kumaş kaplı tahta
- Manyetik tahta
- Bülten tahtaları
- Levhalar
- Üç boyutlu araçlar
- Pikap ve teypler
- Saydam (Slayt) projektörü
- Tepegözler
- Film şeridi projektörü
- Radyo
- Televizyon
- Video

Öğretim sırasında ne kadar çok duyu organından yararlanılırsa birey o derece daha iyi öğrenir ve kalıcı olur. Bunu sağlamak için özellikle öğretimde uygun araçlar kullanılmalı ve uygulamaya yer verilmelidir.

84 DENİZ, a.g.e., s. 43.

85 ÖZDEMİR, a.g.e., s. 49.

86 TAYMAZ, a.g.e., s. 154.

### 3. EĞİTİM İLKELERİ

İşgören eğitimi konusunda yapılan çalışmaların ilerlemesi ve gittikçe hız kazanması, bu eğitime temel olacak bazı ilkelerin saptaması eğilimini yaratmıştır. Aşağı yukarı işletmelerde genel bir onay gören söz konusu ilkeler şu şekilde belirtilmektedir:<sup>87</sup>

#### **Bireysel Farklılıklar**

Eğitim, işgörenlerin geniş çaptaki bireysel farklılıklarını dikkate almak zorundadır. Koşulları çok sıkı saptanmış, değişmez zaman aralıkları içinde yürütülen bir öğrenme sürecinde her işgörenden yeterli sonuç alınamaz. Bazı işgörenler diğerlerinden daha çabuk öğrenme yeteneğine sahip olabilir. Öte yandan bireyler, değişik öğrenme biçimlerinde, çok farklı hızlarla öğrenirler. Aynı şekilde eğitim programlarının planlanmasında ve günlük yönetiminde bilgi temeli, öğrenim, görgü ve kişisel ilgi gibi bireysel farklılıkların da dikkate alınması gerekmektedir.

#### **İş Analiziyle Bağını**

İş analizleri ile onlara dayanılarak hazırlanan iş gerekleri, her işde gereken bilgi ve ustalığı gösterecektir. Eğitim de iş tanımlarında belirlenen söz konusu ihtiyaçlara göre ayarlanacaktır. İş tanımları ve yükselim (terfi) şemaları aynı zamanda işgören yükseltilerinde temel alınacak ek bilgi ile ustalığa dikkati çekecektir. Bunlar kuşkusuz, sırasında eğitimin noksanlıkları ve ihtiyaçlarını da ortaya koyabilmektedir.

#### **Güdüleme**

Eğitim programları, işgörenlerin öğrenmelerine ve kendi kendilerini geliştirmelerine yardımcı olabilmelidir. Öğrenme ve gelişme, öğretici ile işgörenin etkin bir rol oynamasını gerekli kılan süreçlerdir. Bunun için tüm eğitim programlarında işgörenlerin güdülenmesine özel bir çabanın harcanması zorunluluğu çıkmaktadır. Yetişkinlerin öğrenmeye ilişkin güdülenmeleri, okullardaki öğrencilerin güdülenmelerinden daha çapraşık bir nitelik taşıdığından, konu gerçekten üzerinde titizlikle durulmasını gerektiren bir önem taşımaktadır.

#### **Çalışmalara Katılma**

Eğitim programlarında işgörenlerin edimce (fiilen) çalışmalara katılmaları, öğretme-öğrenme süreçlerinde ilgi ve güdülemeyi arttıracaktır. Bunun için çalışmalarda, sadece öğreticiye bütün yükün düştüğü, tek yönlü, konferans ya da "takrir" türündeki anlatma yöntemlerinden çok, eğitilenlerin görüşlerini açıklamaya soru sormasına, açılacak tartışmalara katılmasına, deneme çalışmaları yapmalarına olanak veren yolları izlenmesi eğitim programlarından daha olumlu sonuçların alınmasına yol açabilecektir.

<sup>87</sup> AŞKUN, a.g.e., s. 436.

### **Eğitilenlerin Seçim**

Eğitimi ilkelerinin başında yer alan “Bireysel Farklılıklar”, eğitim programlarının uygulanmasından etkili sonuçların alınması için işgörenler arasından, programların türüne göre, kendilerinin eğitim ihtiyaçları gözönünde tutularak bir seçim yapılması gerekir.

### **Eğiticilerin Seçimi**

Birçok eğitim programının etkinliği, doğrudan doğruya eğiticilerin ilgi ve eğitime yeterliliklerine bağlı kalmaktadır. Gerçi birçok yönetici ve gözetimcinin eğitici olarak görevlendirilmesi onurlu bulunursa da; böyle bir seçimin yapılmasında çok dikkatli olunmalıdır. Eğer aralarından öğretmen ya da eğitici niteliği yönünden etkisiz kalanlar çıkarsa, bunların, örgüt orunları ne olursa olsun böyle bir görevden alınması gerekir. Aksi halde bu gibiler diğerlerinin çalışmalarının da etkisiz olduğu havasını işletmede yaratabilirler.

### **Eğiticinin Eğitilmesi**

İşletmelerde işgören eğitiminde, bazı programlar için önce eğiticilerin seçilerek bir eğitimden geçirilmesi söz konusu olabilir ki, çoğu kere, işgören eğitimine geçmeden, öncelikle böyle bir programın uygulamasına girmek zorunluluk taşıyabilir. “Bilmek” ve “eğitmek” kişilerde ayrı yetenek ya da yetilerin bulunmasını gerektirdiği için, sırasında “bilen” ancak eğitmek yeterliği olmayanlara; ilk kez böyle bir yeterliğin kazandırıldıktan sonra, işgörenlerin bunların bilgilerinden yararlandırılmalarına gidilmesi zorunluluğu çıkabilir.

### **Eğitim Yöntemleri**

Eğitim yöntemlerinin uygulanacak eğitim türüne uygun düşmesi zorunludur. Konferans biçimindeki eğitim, belki kültür düzeyi başka deyişle yüksek öğrenimi olan işgörenler için etkili olabilirse de, aynı yöntemi örgütün daha alt basamağındaki işgörelere ya da gözetimcilere uygulamaktan aynı sonuç alınamayabilir. Tartışmalı toplantılar, rol oynama oturumları, örnek olay çalışmaları, yerinde incelemeler, vb. yöntemler duruma göre uygulanabilir. Yoksa bir yöntemin, her zaman, her yerde aynı sonucu doğuracağı ileri sürülemez. Öte yandan eğitim genyöntemleri içinde birçok araçtan yararlanılabilir ki, bunların içinde grafikler, şemalar, filimler, saydam resimler (slide), gör-işit (audio-visual) araçları başta gelmektedir.

### **Öğrenme İlkeleri**

Genel olarak eğitimin temelinde yer alan öğrenme işleri, işletmelerde işgören eğitimi için de geçerlidir. Eğiticilerin öncelikle, öğrenme süreci içinde dikkatin uyanık kalması ile bunun dağılmasına yol açacak etkenlerin ortadan kaldırılmasına büyük önem vermeleri gerekmektedir. Ayrıca eğitimin yalından çapraşığa, bilinenden bilinmeyene



gitmeyi sağlayacak biçimde planlanması zorunluluğu çıkmaktadır. Bazı eylem ya da işlemler parça parça daha iyi öğrenilip, sonra bütüne için ulaşmak birleştirilirken; bazılarının da önce bütün olarak öğrenilmesinin sağlanması daha olumlu sonuçlar doğurabilir. Öte yandan sözgelimi, mekanik işlemlerde hızdan çok doğru ya da düzgün iş çıkarmaya öncelikle ağırlık verilmesi belki daha yararlı olur. Bir düşünce veya genyönetimin zihinde yerleşmesi bakımından öğrenmede tekrarlama yöntemine başvurmak etkili olabilir. Sözüün kısası, hangi öğrenme yönteminin eğitimde yararlı olacağını, öğrenci ve öğreticinin karşılıklı durumlarının gözönüne alınarak saptanması yerinde olur.

#### 4. İŞGÖREN EĞİTİM ÇALIŞMALARININ AMACI

Günümüzde eğitim, geçmişe göre daha geniş kapsamlı amaçlara hizmet etmektedir. Çoğu işletmede işgören eğitimi, dar kapsamlı ve rutin bir faaliyet olup genellikle, işgörene yaptığı iş için gereken teknik becerileri kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu bakış açısıyla eğitim, bir montaj işçisine kabloları bağlamayı, bir satış elemanına satış anlaşması yapmayı ya da bir öğretmene ders planı hazırlamayı öğretmek gibi konuları kapsamaktadır. Oysa, günümüzde işgörenin yalnızca verimli olması yeterli değildir<sup>88</sup>.

Bir eğitim programı için amaçlarının saptanması, daha sonra yapılacak çalışmalara yön vereceğinden, başlangıç ve çıkışı belirleyeceğinden önem taşımaktadır. Amaçlar genel olarak, eğitim programının yapısını, işlenecek konuları, işleme yöntemlerini, eğitim teknolojilerini ve sonunda yapılacak değerlendirme tekniklerini saptamaya yardım eder. Eğitim sürecinde amaç, bireyin davranışında meydana getirilmesi istenilen değişikliktir. Bu nedenle amaç bir bakıma elde edilebilecek, sağlanabilecek, sonuç olarak görülür<sup>89</sup>. Konferans, kurs, seminer veya daha başka öğretim yöntemleri uygulamak yoluyla işgörenin, sorumluluğunu taşıdığı iş veya görevlerle ilgili olarak hem teorik, hem pratik yönleriyle daha bilgili, daha mahir ve yatkın olması ve ayrıca daha olumlu bir davranışa sahip olması sağlanabilir<sup>90</sup>.

Eğitimin temel amacı, hem işletme hem de işgören yararına olacak bilgi, beceri ve davranış değişikliğini yaratmaktır. Sözkonusu temel amacın yanısıra işgören eğitiminin diğer amaçları arasında:

<sup>88</sup> DENİZ, a.g.e., s. 9.

<sup>89</sup> TAYMAZ, a.g.e., s. 4.

<sup>90</sup> ÖZDEMİR, a.g.e., s. 13.

- Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeleri öğretmek işgörenin buldukları alanlarda bilgilerini yenilemek,
- İşgörenleri daha üst görevlere hazırlamak,
- Yeni işgörenin işletmeye, iş arkadaşlarına ve işine karşı uyumunu sağlamak,
- İşletmede disiplini sağlayarak, işgörenler arasındaki anlaşmazlıkları ve devamsızlıkları önlemek,
- İşgörenleri güdülemek ve morallerini yükseltmek
- İş kazalarını azaltmak ve iş güvenliğini sağlamak,
- İşgörenler arasında işbirliği ve uyumu sağlamak,
- İşgörenin sorun çözme becerisini geliştirerek, gerektiğinde kendi kararlarını verebilmesi için teşvik etmek,
- İşletme kültürünü güçlendirmek,
- İşgörenin işine karşı olumlu davranışlar geliştirmesini ve görevini daha etkin yapmasını sağlamak sayılabilir<sup>91</sup>.

## 5. İŞGÖREN EĞİTİM ÇALIŞMALARIN SAĞLADIĞI YARARLAR

Bir kurumda hizmet içi eğitim etkinlikleri işgörenin eğitim ihtiyacını karşılamak, kurumun saptanmış olan amaçlarına ulaşmada emek faktöründen beklenen verimliliği elde etmek üzere programlanır ve uygulanır. Eğitimden beklenen yararlar amaçların kapsamında yer alır. Kurumlarda hizmet içi eğitim genellikle bireye işiyle ilgili bilgi, beceri ve tutumlar kazandırmak amacıyla yapıldığından mesleki eğitim niteliği taşır. Bu nedenle meslek eğitiminden beklenen yararlarla çok yakın bir ilişkisi olduğu görülür ve değerlendirme de aynı yaklaşımla yapılır. Eğitimin amaçlara ulaşabilmesi için kurum ve birey ihtiyaç beklentilerinin dengeli olarak karşılanması gerekir<sup>92</sup>. Eğitim, işletmelerin insana yaptıkları bir yatırımdır. İşgören eğitiminin yararları sıralandığında ortaya çıkan sonuçlar insana yapılan bu yatırımın diğer yatırımlara kıyasla kendini çok daha çabuk amorti ettiğini ortaya koyar. İşgören eğitiminin sadece işletmeye yarar sağladığını düşünmek yanlış olur<sup>93</sup>.

İşletmede etkin bir eğitim programının uygulanmasıyla bir önceki bölümde belirtilen amaçlara ulaşılarak işletmeye ve işgörene sağlanabilecek yararlar şunlardır,<sup>94</sup>

91 DENİZ, a.g.e., s. 10.

92 TAYMAZ, a.g.e., s. 13.

93 GEYLAN, a.g.e., s. 121.

94 DENİZ, a.g.e., s. 11.

### 5.1. İşletmeye Sağlanan Yararlar:

- Üretilen mal ve hizmetin miktarı ve kalitesinin artması
- Hatalı üretimin, bakım ve onarım giderlerinin azalması
- Yöneticilerin denetim yükünün hafiflemesi
- İşgören devri ve devamsızlığının azalması
- Yenilik ve gelişmelere işletmenin uyum sağlayabilmesi
- İş güvenliğinin sağlanarak, iş kazalarının azalması
- Bakım, onarım giderlerinin azalması
- İletişimin gelişmesi
- İşgörenlerin üst basamaktaki görevlere hazırlanabilmesi
- İşgörenler arasındaki anlaşmazlıkların, şikayetlerin ve disiplin sorunların azalması

### 5.2. İşgörene Sağlanan Yararlar

- İşgörenin işinde güven duygusunun ve moralinin artması
- İşyerinde insan ilişkilerinin gelişmesi ve uyuşmazlıkların azalması
- İşgörenin iş arkadaşlarıyla daha rahat iletişim kurabilmesi
- İşgörenin işindeki hoşnutsuzlukların azalması ve yükselme olasılığının artması
- İşgörenin kendi işinin dışındaki işleri de yapabilecek düzeye gelmesi
- Yeni bilgi ve becerileri öğrendikçe bireysel doyumunun artması
- İşini zorlanmadan yapabilmesi, moralinin yükselmesi
- İş kazalarının nedenleri öğrenerek kendisini daha etkin biçimde koruyabilmesi

Belirtilen yararların bilincine varan işletmelerde işgören eğitimine daha fazla önem verilmektedir.

## 6. EĞİTİM ÇALIŞMALARININ DEĞERLEMESİ

Eğitim için son evre eğitimin amaçlarına erişip erişmediğini görmektir. Bu amaçların ve çabaların sonucunu eğitim için yapılan giderle karşılaştırmak gerekir. Eğitim, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde etkin, önemli ve başta gelen bir faktör olduğu için, kamu hizmetine eğitimle geliştirme amacını güden her ciddi teşebbüsün sonucu kesinlikle ölçmek ve değerlemek zorundadır<sup>95</sup>.

Eğitimin değerlendirilmesi, temel olarak önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına ne dereceye kadar ulaşabileceğini ortaya koyan düzenli ve sürekli bir süreçtir. Dolayısıyla

<sup>95</sup> ÖZDEMİR, a.g.e., s. 46.

değerleme yalnızca eğitim sırasında veya eğitim sonunda yapılması gereken bir işlem olmayıp, her aşamada değişik yöntem ve teknikler kullanarak yapılan bir etkinliktir.

## 6.1. Eğitim Çalışmaların Değerleme Yöntemleri

Eğitim programlarına katılanların başarı durumlarını ölçmek ve değerlemek üzere yapılan çalışmaları zaman ve amaçlarına göre dört türde incelemek mümkündür:<sup>96</sup>

### 6.1.1. Ön Değerleme

Hizmet içi eğitimde öğretime başlamadan önce yapılan değerlemedir. Bu aşamada yapılan değerlendirme, eğitime katılacakların düzeyleri, bilgi, beceri ve tutumları ile işyerindeki durumlarının ne olduğunu ortaya çıkarmaya yöneliktir.

### 6.1.2. Ara Değerleme

Ara değerlendirme, öğretim sürecinin bir ögesi olarak düşünülebilir. Bu değerlemenin ana işlevi öğretim sırasında her bir konudaki öğrenme eksiklik veya aksaklıklarını, güçlüklerini belirleme ve bunların giderilmesi için uygun tedbirler alma ve öneriler geliştirmektir.

### 6.1.3. Son Değerleme

Uygulama sonunda durum muhasebesine dönük olarak, eğitim programı uygulandıktan sonra, programa katılan bireylerin yetişme seviyesi ile eğitim sürecinin yetiştirme gücü hakkında karar vermek üzere yapılır.

### 6.1.4. İzleme Değerlemesi

Başarı değerlemesinin son aşamasını, eğitim sonucunda işyerindeki bireyin çalışma ve davranışlarında olumlu değişiklikler, olup olmadığını saptaması oluşturur. Bu değerlendirme, eğitim programını tamamlayarak görevleri başına dönen bireylerin eğitimde kazandıkları bilgi, beceri ve tutumları görevlerinde kullanma başarılarının, eksiklik duyulan alanların belirlenmesi ve uygun önlemlerin alınması amacıyla yapılan bir değerlendirme türüdür.

## 6.2. Eğitim Değerlemesinde Kullanılan Ölçütler

Uygulanan eğitim programının amacına ulaşmış ya da ne derece ulaştığını belirlemek amacıyla yapılan eğitim değerlemesinde, değerlendirme yapabilmek için kullanılan temel kriterler/ölçütler aşağıda belirtilmiştir<sup>97</sup>.

<sup>96</sup> TAYMAZ, a.g.e., s. 162.

<sup>97</sup> ŞENATALAR, a.g.e., s. 188-193

1. **Eğitime katılanın tepkisi:** Eğitime katılanın; eğitim, eğitimci, kullanılan eğitim yöntemleri, eğitim araçları, görülen eğitimin yararı ve uygulanabilirliği vb. konulardaki görüş ve duyguları nelerdir?
2. **Eğitime katılanın bilgi ve/veya becerilerinde eğitim sonrasında meydana gelen değişiklikler:** -Eğitime katılan kişiye eğitim yoluyla hangi yeni bilgi ve beceriler kazandırılmıştır.
3. **Eğitime katılanların eğitim sonrasında davranışlarında meydana gelen değişiklikler:** Yapılan eğitim çalışmaları sonucunda eğitime katılanların davranış, yargı ve inanışlarında hangi konularda ve ne lde değişiklikler olmuştur?
4. **İşteki başarıda değişiklikler:** Eğitim çalışmalarına katılmanın sonucu olarak eğitime katılan kişiler işlerini eğitim öncesine oranla daha farklı bir biçimde mi yerine getirmektedirler?
5. **Örgütsel etkinlik veya sonuçlar:** İşgücü devri, işgvenliğinin artışı, iş verimliliğinin artışı veya iş uyuramazlıklarının azalması gibi belli örgütsel hedeflere ulaşmakta eğitim uygulamasının ne lde rolü olmuştur?

**Eğitime Katılanın Tepkisi:** Eğitime katılanların eğitim programı konusundaki yargıları uygulama programının etkinliğini ölçmek açısından önemli bir ölçü olabilmektedir. Uygulanan eğitim programının sıkıcı, eğitimcilerin yeterli yetişkinlikte olmayışı veya eğitimcinin olağanüstü yetişkinlikte oluşu, eğitim programlarının ihtiyaçları karşılayacak nitelikte olmayışı gibi yargılar eğitim programının eğitime katılanlar açısından yeterli lde yararlı olup olmadığı konusunda geçerli bilgiler verebilirler. Buna karşın bir eğitim programının eğitime katılanlarca olumlu bir biçimde değerlemesi de her zaman eğitim programının etkinliğini ve verimliliğini kanıtlamayabilir. Eğitim alışmaları yöneticilerinin, eğitime katılanların tepkilerinden hareket ederek yapacakları değerlemelerde yanlış sonuçlara varmamak için dikkatli olmaları ve gerçek nitelikteki değerlemeler yapmaları gerekir. Eğitim programlarında eğitime katılanların uygulanan eğitim programı hakkındaki görüş ve yargılarını öğrenmek amacıyla genellikle soru kağıtları veya formlar kullanılmaktadır. Soru kağıtlarında veya formlarda değerlemeyi yapacak kişinin yanıtını arayacağı sorulara yer verilmeye çalışılmaktadır. Soruların soruluş biçimi genellikle açıkça anlaşılır ve kısa yanıtlar verilmesini sağlayacak biçimde olmaktadır. Bazı soruların cevaplarının ise bir değerleme cetveli üzerine sıralanmış sayılar üzerine uygun görülen yere işaret konarak verilmesi istenmektedir. Bazı sorular da nitelik belirleyici olarak yanıtlanmaktadır. Bu amaçla belirli konuların çok iyi, iyi, orta, zayıf gibi niteleme sıfatları ile nitelendirilmesi istenmektedir. Soruların soruluş biçimi ve kullanılan yöntem ne olursa olsun; soruların sorulmasının ana amacı eğitim programı ile ilgili olarak belirli bilginlerin sağlanmasıdır.

Eğitim programının değerlemesi amacıyla eğitime katılanların program hakkındaki tepkilerini öğrenmek için eğitim programının sona ermesini beklemek gerekli değildir. Birden fazla eğitimcinin yer aldığı eğitim programlarında her eğitimcinin programını bitirmesinden sonra da o bölümle ilgili uygulamayı değerlemek amacıyla sorular sorulabilir. Eğitim programı içinde önceden belirlenmiş aralıklarla eğitime katılanların tepkilerini öğrenme yoluna da gidilebilir. Eğitim programına birden fazla eğitimcinin katılması durumunda unutmaları önlemek amacıyla böyle bir yöntem izlenmesi ve her eğitimcinin programının sonunda bir değerlemeye gidilmesi daha etkin bir sonuç verebilir. Eğitim programının uygulamadaki yararlılığının izlenmek istenmesi durumunda da programının bitiminden belirli bir süre sonra; örneğin, üç ay, altı ay gibi, süreler geçtikten sonra, eğitime katılanlara eğitim programının uygulamada ne ölçüde yararlı sağladığı soru kağıtları yoluyla sorulabilir.

### **Eğitime Katılanların Bilgi ve Becerilerinde Eğitim Sonrasında Meydana**

**Gelen Değişiklikler:** Eğitim programlarının bir çoğunun hedefleri arasında eğitime katılanların belirli konularda bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi de yer almaktadır. Bu durumda eğitimin etkinliği uygulanan eğitim programı sonucunda eğitime katılanların bilgi ve beceri düzeyinde meydana gelen gelişmeler yoluyla saptanmaya çalışılır. Bilgi ve beceri geliştirilmesi amacıyla düzenlenen eğitim programlarında, eğitim sonrası değerlemeler bazı konularda kolaylıkla yapılabilirken; bazı konularda kesin bir yargıya varmak oldukça güçtür. Örneğin: Büro memurlarının daktilo yazma hızlarını geliştirmek amacıyla düzenlenen bir eğitim programı sonrasında eğitime katılanların eğitim programı öncesine oranla süratlerini ne ölçüde geliştirebildikleri saptanabilir. Buna karşın, bir işletmenin örgüt yapısı içinde uygulanmakta olan kuralların öğretilmesini amaçlayan bir eğitim programı sonrasında etkin ve ayrıntılı bir değerleme yapmak; ilk değerleme örneğine oranla daha güçtür. Bazan bu konuda kesin yargılara varılamaması da mümkündür. Eğitim programlarının etkinliğinin belirlenebilmesi programlarda öğretilenlerin ölçülebilir olmasıyla yakından ilgilidir. Ayrıca çalışanların çalışmalarında meydana gelen değişmelerin eğitim sonucu meydana gelmiş olduklarının da kanıtlanması gerekir. Eğitim programı sonrasında kazanılan bilgi ve becerilerin ölçülmesi için genellikle testlerden yararlanılmaktadır. Bilgi öğretimini amaçlayan programların değerlemesinde soru kağıdı şeklinde testler kullanılmaktadır. Buna karşın beceri değerlemesini amaçlayan testlerde, sözkonusu becerinin eğitim öncesine oranla farklılığını saptamak amacıyla uygulama testleri yapılması yoluna gidilmektedir. Böyle bir değerleme yapılabilmesi için, eğitim programında öğretilenlerin ölçülebilir nitelikte olması gerekir. Örneğin: Bir yönetici geliştirme programı sonunda yöneticilerin karar verme yeteneklerinin geliştirilmesi isteniyorsa eğitim sonrasında bu konuda etkin bir değerleme yapılabilmesini sağlayan ölçüler bulmak gerçekten güçtür. Eğitim programının etkinliğinin ölçülebilmesi amacıyla belirli ölçüler ortaya konulabilmesinde de eğitime katılanların eğitim programı sonrasında çalışmalarında görülebilecek gelişmelerin eğitim programı dışındaki nedenlerden meydana gelebileceği de unutulmamalıdır. Yanlış değerlemeleri önlemek amacıyla eğitime katılanlar ile eğitime

katılmayanlardan oluşan farklı grupların çalışmalarının değerlemesi yoluna da gidilmektedir.

**Eğitime Katılanların Eğitim Sonrasında Davranışlarında Meydana Gelen Değişiklikler:** Eğitim programları yapılırken eğitim programı uygulamasından sonra çalışanların davranışlarında bazı değişikliklerin sağlanması da hedef olarak alınabilmektedir. Ancak yalnızca davranış değişikliklerini amaçlayan bir eğitim programı uygulamasına rastlama olasılığı azdır. Genellikle eğitim programları birden fazla amaçla hazırlanmakta ve bu amaçlar içinde çalışanların davranışlarında değişmeler sağlanması da yer almaktadır. Çalışanların davranışlarında sağlanmak istenen gelişmeler, onlarda işlerinde daha başarılı olmak arzusu yaratmak, işletmeye karşı olumlu davranışlarda bulunmak ve bunların sonucu olarak da daha başarılı sonuçlara götüren bir çalışma ortamı sağlamaktır. Ancak bu konuda daha önce söylenmiş olanlar, bu durumda da geçerlidir. Bu anlamda eğitim programı uygulaması sonrasında meydana gelen gelişmelerin ölçülebilir olması ve meydana gelen değişmelerin eğitim sonucu meydana geldiklerinin kanıtlanması gerekir. Bu nitelikteki değerlemelerin yapılmasında da genellikle yazılı testler kullanılmaktadır. Bu testlerde açık veya bilmece niteliğinde sorular sorulmakta, küçük değerden büyük değere doğru giden belirli aralıklı çizgiler üzerinde belirli konuların sayısal olarak değerlemesi istenmektedir. Aynı amaçla görüşmeler (mülakatlar) ve gözlemler yapılması da olağandır. Değerleme amacıyla hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, her yönetimin belirli sınırlamaları olduğu ve özellikle testlerin kullanılmasının bir uzmanlık işi olduğu unutulmamalıdır.

**Eğitim Sonrasında Çalışanların İşlerindeki Başarılarında Değişmeler:** Eğitim programı uygulaması sonucunda eğitime katılanların çalışmalarında gelişmeler sağlanması istenmektedir. Eğitim yöneticileri eğitim programı uygulaması sonucunda çalışanların çalışmalarında meydana gelen gelişmeleri eğitim programları uygulamasının bir sonucu olarak görmektedirler. Buna karşın eğitim programlarına katılan kişilerin yöneticileri çalışmalarda meydana gelen gelişmelerin eğitim programı sonucunda sağlandığı konusunda ileri sürülen yargıları olduğu gibi kabul etmemekte ve bu konuda daha kesin kanıtlar istemektedirler. Eğitimin etkinliği ve eğitime katılanların çalışmalarında sağladığı gelişmeleri saptamak amacıyla daha ayrıntılı çalışmalar yapmak gereklidir. Bu amaçla, eğitime katılanlarla katılmayanlar arasındaki farklılıkları gösterebilecek nitelikte kayıtların tutulması, eğitime katılanların eğitim sonrası çalışmalarını sırasında gözlemler yapılması, eğitime katılanların üstleri tarafından değerlemeler yapılması yoluna gidilmesi yararlı sayılmaktadır. Bu konuda en önemli güçlük değerlemeleri yapabilmek için standart değerleme ölçülerinin ortaya konamamış olmasıdır. Eğitim programının değerlemesi sonucunda, olumsuz sonuçlar alınmışsa, bu olumsuzluğun eğitim programının etkin olmayışına bağlamakta acele etmemelidir. İşletmelerin örgüt yapılarındaki bozukluklar da eğitimde beklenen yararların sağlanmasını engelleyebilir. Eğitim programlarına katılanlar edindikleri bilgi ve becerileri çalışmakta oldukları işyerlerindeki örgüt aksaklıkları nedeniyle uygulamaya aktaramayabilirler. Örneğin: Belirli bir tekniğe göre çalıştırılmak amacıyla yetiştirilen

işçiler, üretim sürecinde meydana gelen değişiklikler nedeniyle, görmüş oldukları eğitimi üretim sürecinde kullanmak olanağını bulamayabilirler. Örneğin: Belirli bir üretim standardına ulaşılacak için yapılan bir eğitim başarılı olarak sonuçlandığı halde çalışma sırasında çalışanlarca veya örgütlerince belirli üretim normları saptanması halinde eğitime katılanların yeteneklerine oranla daha düşük verimle çalışmalarını yapabileceklerdir.

**Örgütsel Etkinlik ve Sonuçlar:** Eğitim programı uygulamaları çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarında bir gelişme sağlama amacını taşıdığı gibi çalışanların çalıştıkları işletmelerin hedeflerine uygun bir biçimde çalışmalarını sağlama amacını da taşıyabilmektedir. Bu anlamda yalnızca bilgi, beceri ve davranış değişiklikleri sağlamak yeterli değildir. Eğitim sonrasında çalışanların çalıştıkları işletmelerin hedefleri doğrultusunda, çalışmalarının sağlanması da önemli bir amaçtır. Ancak bu açıdan eğitim etkinliğinin ölçülmesi daha önce sözü edilen konulardaki değerlemelere oranla daha da güçtür.

Aşağıda eğitim çalışmalarını değerlemesi için geliştirilen bir çizelge örneği verilmektedir<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Aynı, s.194



## EĞİTİME KATILAN TARAFINDAN DOLDURULACAK DEĞERLEME ÇİZELGESİ ÖRNEĞİ

**Tablo 2:** Değerleme Çizelgesi Örneği

|  |               |        |     |        |     |      |       |         |
|--|---------------|--------|-----|--------|-----|------|-------|---------|
| EĞİTİM PROGRAMININ ADI:  | TARİHİ: ..... |        |     |        |     |      |       |         |
| .....  |               |        |     |        |     |      |       |         |
| <p>Katılmış olduğunuz eğitim programının değerlemesini yapabilmemiz ve gerekiyorsa programın yararlılığını geliştirebilmemiz için program konusundaki görüş ve önerilerinizden yararlanmak istiyoruz. Lütfen aşağıdaki soruları mümkün olan açıklıkla cevaplayınız ve başkaca düşünce ve önerileriniz varsa “yorumlar” bölümünde bunları da belirtiniz.</p> <p>1. Sizce olan yararlılığı yönünden bu eğitim programını ne şekilde değerlendirirsiniz (Lütfen en uygun bulduğunuz sayıyı daire içine alınız).</p> |               |        |     |        |     |      |       |         |
| 1  | 2             | 3      | 4   | 5      | 6   | 7    | 8     | 9       |
| yetersiz   |               | asgari |     | orta   |     | iyi  |       | çok iyi |
| 2. Eğitim programı, eğitimci, eğitim araç ve gereçleri ile ilgili görüşlerinizi uygun gördüğünüz parantez içine (X) işareti koyarak belirtiniz.  |               |        |     |        |     |      |       | çok     |
|  |               |        |     | çokiyi | iyi | orta | zayıf | zayıf   |
| a) Eğitim programının içeriği?   | ( )           | ( )    | ( ) | ( )    | ( ) | ( )  | ( )   | ( )     |
| b) Eğitimci tarafından sunulan konular?  | ( )           | ( )    | ( ) | ( )    | ( ) | ( )  | ( )   | ( )     |
| c) Konuşmacının konuya karşı ilginizi sürdürebilmesi?  | ( )           | ( )    | ( ) | ( )    | ( ) | ( )  | ( )   | ( )     |
| d) Programa katılanların sorularını konuşmacının cevaplandırması?  | ( )           | ( )    | ( ) | ( )    | ( ) | ( )  | ( )   | ( )     |
| e) Eğitim araç gereçleri (salon, araçlar)  | ( )           | ( )    | ( ) | ( )    | ( ) | ( )  | ( )   | ( )     |
| <b>YORUMLARINIZ:</b>   |               |        |     |        |     |      |       |         |
| .....  |               |        |     |        |     |      |       |         |
| .....  |               |        |     |        |     |      |       |         |
| .....  |               |        |     |        |     |      |       |         |
| .....  |               |        |     |        |     |      |       |         |



**EĞİTİM PROGRAMLARINI DEĞERLEMEDE  
KULLANILABİLECEK ÖRNEK SORU KAĞIDI**

Kursun adı : .....

Kurumun adı : .....

Eğitici : .....

Eğitilenler : .....

Tarihi : .....

Kurum ve kendi ihtiyaçlarınız gözönünde tutularak:

1. Kursun seviyesi nasıldı?  
Çok basit ..... Çok yüksek ..... Normal .....
2. Kurs içeriği veya konular  
Çok yüklü ..... Çok hafif ..... Normal .....
3. Kurs içeriği iyi düzenlenmiş miydi?  
İyi ..... Orta ..... Zayıf .....
4. Öğretmen gerek kursun bütünü gerek kurs içerisindeki her bölümün üzerinde ilgi toplayabilmiş midir?  
Çok iyi ..... İyi ..... Orta ..... Çok az .....
5. Görevsel araçların kullanılışı  
Çok iyi ..... İyi ..... Orta ..... Zayıf .....
6. Kuramsal öğretim uygulamalı örnek ve gerçek örneklerle takviye edilmiş midir?  
Çok ..... Oldukça ..... Orta ..... Az .....
7. Öğretmenin konuşması açıklık ve basitlik bakımından:  
Yetkin ..... İyi ..... Orta ..... Zayıf .....
8. Öğretmen sadece takrir yerine kurs öğrencilerini konuşmaya özendirip, tartışmalara katılabilmiş midir?  
Yetkin ..... İyi ..... Orta ..... Çok az .....
9. Kurs, kurumunuzdaki görevlerle ilgili midir?  
Yakından ..... Orta ..... Az ..... Hiç değil .....
10. Bu kursun faydalı olduğu düşüncesiyle kurum tarafından sürdürülmesini önerir misiniz?  
Evet ..... Hayır .....
11. Lütfen kurs hakkındaki görüş ve düşüncelerinizi özet halinde yazınız.....  
.....  
.....

## DEĞERLEME GÖRÜŞMESİNDE EĞİTİLENLERE SORULACAK SORULAR

1. a. Görmüş olduğunuz eğitimin işinizde faydalı olduğu yerler var mıdır?  
b. Varsa örnekler veriniz.
2. a. Bu kavram ve yöntemleri kullanmaya çalıştığınız halde faydalanamadığınız yerler oldu mu?  
b. Oldu ise, sebepleri hakkında neler düşünüyorsunuz? Örnekler veriniz.  
c. Gördüğünüz eğitimin tamamını uygulamak imkanını bulamadıysanız, bunun sebepleri hakkında ne düşünüyorsunuz?
3. a. Bu kavram ve yöntemler üstlerinizle ve başka işgörenlerle olan görüşme ve ilişkilerinizde size yardımcı ve faydalı olmakta mıdır?  
b. Oluyor ise, hangi bakımlardan, örnekler veriniz.  
c. Olmuyor ise, hangi bakımlardan ve nedenleri hakkında düşündükleriniz nelerdir? Örnek vermeniz mümkün müdür?

## İŞGÖRENLERLE ÜSTLERİNİN GÖRDÜKLERİ EĞİTİM HAKKINDA YAPILACAK DEĞERLEME GÖRÜŞMELERİNDE SORULABİLECEK SORULAR

1. a. Üstünüzün katılmış olduğu eğitim programından sonraki davranışlarında ve sizle olan ilişkilerinde herhangi bir değişiklik farkettiler mi?  
b. Ettiyseniz, bazı örnekler verebilir misiniz?
2. Üstünüz katıldığı bu eğitim programından size söz etti mi?
3. Bu programdan sonra üstünüzün sizden bazı yeni istekleri oldu mu, oldu ise bunları yerinde olarak mı yoksa fazla gereksiz istekler olarak mı düşündünüz? Bu yeni isteklerin niteliği hakkında (eğer olmuşsa) biraz fikir verebilir misiniz?
4. Üstünüzün görüşlerinize başvurusunda programdan önceki devreye göre bir artış hissettiler mi?
5. ....

NOT: Üstlerin katıldıkları eğitim hakkında yapılacak bir değerlemeden dolayı astlarınızın görüşlerine eğilmek oldukça hassas bir konu olmakla beraber üstün bu tür görüşmeleri onaylaması ya da onaylamasa bile gördüğü eğitimin kendisi için yararlı olduğuna ya da olmadığına ilişkin bir fikir verecektir.

**ÜSTLERE İŞGÖRENLERİN EĞİTİMİ ÜZERİNDE  
YAPILACAK DEĞERLEME GÖRÜŞMESİNDE  
SORULABİLECEK BAZI SORULAR**

1. .... eğitimini görmüş olan görevliniz, aldığı eğitimin niteliği, faydası ve bundan nerelerde yararlanabileceği üzerinde düşünce ve görüşlerinden size söz etmiş midir, sizinle görüşmüş müdür?
2. a. Onun bu eğitimden yarar sağlayıp sağlamadığını izleyebildiniz mi?  
b. Ettiyse hangi yönlerde?
3. a. Bu eğitimle kazandığı kavram ve yöntemlerin bu işgörene işinde faydalı olduğu yerler olmuş mudur?  
b. Oldu ise, nerelerde olmuştur? Örneklerini veriniz.  
c. Olmadı ise, bunları neden uygulayamadığı hakkında düşünceniz nedir?

Değerleme ölçütlerin, eğitim programlar başlamadan önce belirlenmesi gerekir. Değerleme ölçütü, daha önce eğitim programlarının hazırlanması konusu içinde ele alınan “eğitim hedeflerinin” aynısı da olabilir<sup>100</sup>.

---

100 GEYLAN, a.g.e., s. 136.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE KAMU SANAYİ İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN EĞİTİMİNE TOPLU BAKIŞ VE BU ALANDA YAPILAN GELİŞMELER

Çağımızın önemli koşullarından birisi eğitimidir. Hızla gelişen dünyamızda, bilgiler önceki yüzyıllarda görülmeyen bir biçimde artmakta ve değişmektedir. Endüstrideki büyük ve hızlı gelişmeler, insan unsurunun daha yararlı ve güçlü hale getirilmesi çabalarını geliştirmiştir<sup>101</sup>.

Bir ulus için eğitimin taşıdığı değer, yadsınamaz. ATATÜRK, "Hayatta en hakiki mürşit ilimdir" sözü ile eğitime ve öğretime ne derece önem verdiğini ortaya koymuştur. ATATÜRK, hükümetin en verimli ve en önemli görevinin Milli Eğitim işleri olduğunu belirtmiştir. İnsanın bütün yaşantısı yeni şeyler öğrenmekle geçer. İnsanlar yeni şeyler öğrenmeye hem gereksinme duyarlar ve hem de toplum ve yaşam koşulları onları buna zorlar.

İşgörenlerin eğitimini hizmet öncesi ve hizmet içi olarak ikiye ayırma, aslında ilke olarak, her ikisinin birbirinden farklı oluşundan ileri gelmektedir.

Hizmet öncesi eğitim, işgörenin işe girmeden ve henüz bütün zamanını çalıştığı kuruma vermeye başlamadan önce öğretim kurumlarında tam gün çalışarak yetiştirdiği dönemdir. Böyle bir eğitimin işe girdikten sonra uygulanması daha güçtür. Hizmetiçi eğitim olarak adlandırılan ve işe girdikten sonra görülen eğitimin bazı özellikleri vardır. Bu dönemde işgörenin sorumlu olduğu bir görev vardır. Eğitimle bu görevin uyuşması, yani eğitim dolayısıyla hizmetin aksamaması gerekir. İlgilinin ya iki işi yürütmesi veya yerine bir başkasının geçici olarak bakması sonucu ortaya çıkar. Öte yandan, hizmet içi eğitimde hizmet öncesinde olduğu gibi aynı yaşta kimseleri bir arada bulmak zordur; değişik yaşlarda kişilerle karşılaşmaktadır<sup>102</sup>.

#### 1. HİZMET ÖNCESİ EĞİTİM

Örgüte alınması düşünülen insanların örgütteki görevlere ya da örgütün genel gereklerine göre yetiştirilmesine hizmet öncesi eğitim denilmektedir<sup>103</sup>.

<sup>101</sup> Nuri TORTOP, *Personel Yönetimi*, (Ankara: Yargı Yayınları, 1999), s. 235.

<sup>102</sup> Aynı, s. 241.

Geleceğin kamu görevlileri, kendilerini bu görevlere hazırlayan ve görevleri sırasında yararlanabilecekleri bilgi ve becerileri hizmet öncesi eğitim kurumlarında kazanırlar. Genellikle, mesleki ve teknik okullar diye adlandırılan hizmet öncesi eğitim kurumlarında, genel kültür kazandıran geleneksel eğitim kurumlarından farklı olarak, öğrencilere mesleki formasyon ve gelecekteki görevleriyle ilgili teknik bilgiler verilir. Böylece adaylar, hizmete başlamadan önce, yetiştikleri alanın iş gereklerini, görev ve sorumluluklarını kuram ilke ve tekniklerini, bilgi kaynaklarını öğrenirler<sup>104</sup>.

Uzun süre, aynı özel işverenler gibi kamu kuruluşlarının da aradıkları elemanları iş piyasasından bulabileceklerini ve daha önceden, yani hizmete giristen önce, bunların eğitimi ile uğraşmanın gereksiz olduğuna inanılmıştır. İşgörenin bir defa hizmete alınınca staj uygulaması veya kısa süreli çeşitli bilgiler verilmek suretiyle gerekli mesleki niteliği kazanacağı kabul edilmiştir. Bu görüş artık değerini yitirmiştir. Bugün yetiştirmenin önemine inanılmaktadır<sup>105</sup>.

Hizmet öncesi eğitim, uygulanacak eğitim programının amacına, içeriğine ve süresine göre, işbaşı, iş dışında, örgüt dışında yapılabilmektedir. Hizmet öncesi eğitimde uygulanan eğitim programları şunlardır:<sup>106</sup>

**Okul Eğitimi:** Birçok örgütler, kendilerine işgören yetiştirmek için okul açmaktadırlar. Bu okullar ortaöğretim düzeyinde olabildiği gibi kimi kez yüksek öğretim üstünde bir düzeyde de olabilmektedir. Bu tür okullara daha çok enstitü, akademi gibi adlar verilmektedir. Okul açmak, özel kesim örgütlerinden çok kamu kesimi örgütlerinin girişimidir. Ayrıca kamu kesimindeki örgütler üniversitelerde lisans öğrenimini yaptırmak için öğrencilere burs da vermektedir. Bu öğrenciler öğrenimini bitirdikten sonra örgütlere işgören olarak alınmaktadır. Bursla öğrenci yetiştirme özel kesim örgütlerinde de görülmektedir. Burs vererek öğrenci yetiştirme okul açmaktan daha ucuza gelebilmektedir.

**Uzun Süreli Kurs:** Kimi örgütler, iş için başvuruları topluca uzun süreli kurslardan geçirmektedir. Uzun süreli kurslar, bir aylıktan altı aya kadar uzanan süreyi kapsayabilmektedir. Kimi kurslar örgütlerin kendisince açılmaktadır. Kimi

<sup>103</sup> İbrahim Ethem BAŞARAN, **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**, (Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 139, 1985), s. 185.

<sup>104</sup> Yahya Kemal KAYA, **Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**, (Ankara: Türkiye ve Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 208, 1984), s. 221.

<sup>105</sup> TORTOP, a.g.e., s. 242.

<sup>106</sup> BAŞARAN, a.g.e., s. 185.

örgütler de başkalarının açtığı kurslara aday işgörenlerini göndermektedir. Son yıllarda, bilgisayar programlarına, büro makinelerine, yeni teknolojilere ilişkin birçok uzun süreli kursların açıldığı görülmektedir.

**Kısa Süreli Kurs:** Bu tür hizmet öncesi eğitim kursları, iş için örgüte başvuranlara örgütü yada alınacağı görevi tanıtmayı amaçlamaktadır. Ayrıca başvuran kişi daha işe alınmadan yapacağı görevde başarı gösterip gösteremeyeceğini anlayarak ona göre örgüte girip girmeyeceğine karar vermektedir. Kısa süreli kurslar genellikle iş başında yapılmaktadır.

Yukarıda açıkladığımız üniversite ve yönetimin yaptığı eğitimin eksikliklerini tamamlamak ve yeni gelişmeler karşısında, kamu hizmetlerinin artan gereksinmelerini karşılamak için ve her iki sistemin yararlı yönlerini birleştiren bir üçüncü eğitim sistemi düşünülmüştür. Bu da “Uygulama Okulları”dır. Bu okullar, her tip kamu kuruluşlarının gereksinmelerine yanıt vermek için kurulmuştur. Öğretim üyeleri idareden ve üniversiteden atanmıştır. Öğrenciler çok defa stajyer memurdur. Ücretlerini alırlar, yani aylıklıdırlar ve okulu bitirdiklerinde, meseksel yetersizlik durumu olmadıkça, bir memurluk garanti edilmiştir<sup>107</sup>.

Hizmet öncesi eğitim genellikle tehlikeli bir girişimdir. Bu girişimin tehlikesi iki yönlüdür. Örgüt hizmet öncesi eğitime harcadığı parayı, yetiştirdiği insanı işgören olarak alamadığında boşuna harcamış olmaktadır. Böylece örgüt kendine gereken sayıdan çok insanı eğiterek eğitimin maliyetini yükseltmektedir. Öbür yandan, bir insan bir örgütün kendine verdiği bursla, harcadığı eğitim giderleriyle, daha başından örgütte çalışmayı yüklenmiş olmaktadır. Bu yükümlülük kimi kez bir insanı, sevmediği, ilgilenmediği, yetenekli olmadığı bir işte, borcu ortadan kaldırıncaya kadar çalışmak zorunda bırakabilmektedir. Kamu kesiminde bir kişi bir örgütçe yurt içi okutulduğunda, öğretim süresi kadar, yurt dışında okutulduğunda öğretim süresinin iki katı kadar zorunlu hizmetle yükümlü tutulmaktadır<sup>108</sup>.

Bu iki yönlü tehlikesine karşılık, hizmet öncesi eğitim bir örgütün yetişmiş insan bulamadığı görevler için gerekli olmaktadır. Ayrıca hizmet öncesi eğitimle yetiştirilen insanların arasında en yetenekli ve yeterli olanlarını seçmek, bunları örgüte almak kısa sürede örgütün bu amaçla yaptığı harcamaları örgüte geri döndürebilmektedir. Böylece hizmet öncesi eğitim bir yatırıma dönüşebilmektedir.

<sup>107</sup> TORTOP, a.g.e., s. 243.

<sup>108</sup> BAŞARAN, a.g.e., s. 186.



## 2. HİZMET İÇİ EĞİTİM

Hizmet öncesi eğitimin, bir görevi ya da mesleğe hazırlamak amacıyla, adaylara gerekli bilgi ve becerileri kazandırmasına karşılık, hizmet içi eğitimi halen görevde bulunanlara, işlerin daha etkili yapılmasını sağlamak amacıyla, gerekli bilgi ve becerileri kazandırır yeteneklerini geliştirir<sup>109</sup>.

Hizmet içi eğitiminin bir başka tanımını yapmak gerekirse, herhangi bir işyerinde belirli bir maaş karşılığı işe alınmış ve çalışmakta olan işgörenlerin verim ve etkinliklerinin artırılmasına yönelik, görevleri ile ilgili bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan bir eğitimidir<sup>110</sup>.

Hizmet içi eğitim, Devlet Memurları Kanunu'na göre ise şöyle tanımlanmaktadır: Devlet memurlarının yetişmelerini sağlamak, verimliliğini arttırmak ve daha ilerideki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanan bir eğitim etkinliğidir. Bu etkinliklere, kurum içinden veya dışından başvurular yapılabilir. Hizmet içi eğitim etkinliğinin, görülen kamu hizmeti ile yakın ilişkisinin bulunması gerekir<sup>111</sup>.

Kuşkusuz, hizmet öncesi eğitimi ile hizmet içi eğitimi arasında kesin bir hat çizmek güç olup, hizmet içi eğitim, genellikle, hizmet öncesi eğitime dayandırılır ve hizmet öncesi kazanılan bilgi ve becerileri geliştirmeyi amaç edinir. Gerçekten de, hem hizmet öncesi, hem de hizmet içi eğitim, iş etkinliğini doğrudan ya da dolaylı biçimde geliştirmek amacıyla düzenlenmiş bir eğitim süreci olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, iki tür eğitim çalışmalarında da, süre farkının gerektirdiği değişik yöntemlerle, aynı konular işlenebilir<sup>112</sup>.

Bunun yanında, hizmet öncesi eğitimi ile hizmet içi eğitim arasında önemli farklılığın bulunduğunu da tespit etmek gerekir. Herşeyden önce, bir meslek kazandırmayı amaçlayan hizmet öncesi eğitimde ağırlık öğretmeye verilmesine karşılık, hizmet içi eğitiminde öğretme, örgütte üretim artışını sağlamanın ya da hizmetin kalitesini yükseltmenin bir aracıdır.

<sup>109</sup> KAYA, a.g.e., s. 223.

<sup>110</sup> AKGÜNER, a.g.e., s. 44.

<sup>111</sup> Ercan TÜRK, *Milli Eğitim Bakanlığı'nda Yapısal Değişmeler ve Türk Eğitim Sistemi*, (Ankara: Nobel Yayıncılık, 1999), s. 133.

<sup>112</sup> KAYA, a.g.e., s. 223.

## 2.1. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği

Hızla değişen bir toplumun ve mesleğin koşullarını önceden görmüş oldukları öğrenim ile karşılamakta zorluk çeken işgörenin hizmet içinde yetiştirilmesinin zorunluluğu gün geçtikçe artmaktadır. Aslında eğitimin amaçlarından biri, daha önce bahsedildiği gibi, eğitimin sürekliliğini sağlamaktır. Bu açıdan bakıldığında hizmetiçi eğitimin gerekliliği aşağıdaki maddeler ile özetlenebilir:<sup>113</sup>

- Okul eğitimi, bireyin tüm yeteneklerini ortaya çıkarıp yönlendirmeye yeterli değildir. Bu nedenle birçok insanın işe başladıktan sonra gizli kalan yeteneklerini geliştirdikleri görülür. Bireyin bazı yetenekleri hizmet içinde geliştirilerek kendisine uygun olan işte çalışması ve başarısı sağlanır.
- Her meslek alanında yalnız okuldan kazandırılan bilgiler ile çözümlenemeyecek sorunlarla karşılaşılabilir. Bu gibi durumlarda kurumdaki işine uyum sağlayabilmesi için çalışan insan eğitime gereksinme duyar.
- Toplumun, kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir. İnsanın bu değişmelere uyumu eğitim yolu ile sağlayabilir.
- Bilim ve teknolojik gelişmeler her meslek alanına yeni bilgi, teknik ve araçlar getirmekte, çalışanları bu bakımdan öğrenmeye, yetişmeye zorlamaktadır. Bu zorlama kuşkusuz hizmet içi eğitimi gerekli kılar.
- Teknolojik yeniliklerin uygulandığı işletmelerde kol işçisinin yerini bilgi işçisi almaktadır. Bilgi işçisi gelişmiş toplumların ve ekonomilerin başarılı olmalarını sağlayan önemli bir üretim faktörüdür.
- Çok pahalı olan makine ve cihazların kullanılmasını gerektiren bir yetiştirme programı, genellikle okullarda tam olarak sağlanamaz. Ayrıca üretim veya hizmet alanı tek ya da az olan endüstri ile ilgili bilgi ve beceri isteklerini karşılaştırarak programlar örgün eğitim sisteminde yer almaz. Bu tür yetiştirme eksiklikleri hizmet içi eğitim yolu ile giderilebilir.

Her kurum önceden saptadığı işgören politikasına uygun biçimde çeşitli yöntemler uygulayarak işgörenini seçer ve görevlendirir. İşe yeni alınan işgörenlerin bir kısmı kısa zamanda kendiliğinden uyum sağlar ve başarılı olabilirse de özellikle görevin gerektirdiği davranış değişikliğini meydana getirmek için yetiştirilmesinde fayda vardır<sup>114</sup>.

<sup>113</sup> TAYMAZ, a.g.e., s. 7.

<sup>114</sup> Aynı, s. 8.

## 2.2. Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı

Devlet Memurları Kanunu, hizmet içi eğitim etkiniliğine yön vermek amacıyla, bir “Devlet memurları eğitimi genel planı” yapılmasını öngörmüştür. Devlet memurları eğitimi genel planı, Maliye ve Gümrük Bakanlığı ve Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı ile ilgili kurumların görüşleri alındıktan sonra, Başbakanlık devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanarak, Bakanlar Kurulu kararnamesiyle yürürlüğe konmuştur. “Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı” adını taşıyan bu plan, Bakanlar Kurulu’nun 83/6854 sayılı kararı ile uygulamay sokulmuştur<sup>115</sup>.

Plan, hizmetiçi eğitimi, hizmet öncesi ve hizmet içi olarak ve bir bütün kabul ederek düzenlenmektedir. Plan kamu kesiminde nitelikli ve yeterli bilgilerle donatılmış işgörenin yetiştirilebilmesi için, önce eğitim ve öğretim kurumlarının, kamunun gereksinmelerine cevap verecek doğrultuda eleman yetiştirmeleri gerektiği hususunu vurgulamakta; kamu kurumları ile öğretim kurumları arasında da yakın bir ilişkinin öneminden söz etmektedir. Kamu kesiminde hizmet içi eğitimin bir bütün olduğunu belirten plan, eğitimin sürekli yapılmasını istemektedir. Plan, her kamu kurum ve kuruluşunda, yıllık eğitim etkinliklerinin yerine getirilmesinde, gereken yol ve yöntemleri saptamak üzere bir “eğitim kurulu” oluşturulmasını öngörmektedir<sup>116</sup>.

## 2.3. Hizmet İçi Eğitim Programları

Hizmet içi eğitim iş başında ve iş dışında yapılabilir. Hizmetiçi eğitim için uygulanan programlar aşağıda bu ayırıma göre açıklanmıştır.

### 2.3.1. İş Başında Eğitim Programları

İş başında eğitim, adından da anlaşılacağı üzere, kişiye görevini yerine getirirken verilen eğitimidir. Kişi bir yandan işini yaparken, diğer yandan eğitilir ve öğrenmesi sağlanır<sup>117</sup>.

Günümüzde, işletme yöneticileri görev başında eğitimin önemine inanmaktadırlar. İşçinin işe başlaması durumunda ya da halihazırda çalışan işçiye yeni görevler

<sup>115</sup> Resmi Gazete, 19.10.1983, s. 18196.

<sup>116</sup> AKGÜNER, a.g.e., s. 44.

<sup>117</sup> DENİZ, a.g.e., s. 21.

verildiğinde, tecrübeli bir işçi ya da amiri onları görev başında eğitmektedir. Bunun yanında, görev başı eğitimin yaygın kabulüne rağmen eğiticinin yetersizliği veya eğitimin metod olarak yanlış oluşu görev başı eğitimin başarısız oluşuna ya da yüksek maliyetlere yol açmasına sebep olabilir. Amirler, sık sık yeni alınan işçilerin eğitimi için en iyi işçilerini eğitim amacıyla görevlendirmektedirler<sup>118</sup>.

İş başında eğitimin amacı, işgöreni işine uyumlu kılmak ve işindeki yeterliliğini artırmaktır. İş başında eğitim çoğunlukla bireysel yapılır. Kimi kez birbirinin aynı olan görevlerde çalışanlar bir araya getirilerek de, yine işin başında küme eğitimi yapılabilmektedir. Yoksa iş başında eğitim, tümüyle işgörenin iş koşulları ile kendisinin arasındaki ilişkileri, etkileşimi düzenleyen; eğitenle eğitilen kişi arasında oluşan bireysel bir süreçtir<sup>119</sup>. İş başında uygulanan birçok eğitim programı vardır. Bunlardan en çok kullanılanlar aşağıda açıklanmıştır.

### 2.3.1.1. Deneme Eğitimi

Örgüte alınan işgören adaylarının, örgüt içinde hangi görevlerde daha yüksek bir edimle ve ilgiyle çalışabileceğini denemek amacıyla yapılan iş başında eğitime deneme eğitimi denilmektedir<sup>120</sup>.

Deneme eğitiminde işgören adayı önceden planlanan birkaç görevde denenirken aynı anda eğitilmektedir. Deneme sırasında eğitilme işgören adayının yeteneklerini su yüzüne çıkartmaya yardım edebilmektedir. Deneme eğitimiyle hem işgören adayı kendini tanıyarak başarılı olabileceği bir işe doğru yönelebilmekte, hem de örgüt işgörenlerden daha yüksek verim sağlayabilmektedir.

### 2.3.1.2. Alıştırma Eğitimi

Yeni bir işe başlama, çoğunlukla karmaşık olan ve yalnızlık hissettiren bir olaydır. İşe yeni başlayan, genellikle ne söylemesi gerektiğini, kime söylemesi gerektiğini ve hatta nerede olması gerektiğini bile bilemez. Yeni bir işe başlamak her birey için zor bir durumdur. Çünkü yeni olmak, ne bekleyeceğini bilmemek, büyük bir yaşam değişimine uyum sağlamaya çabalamak ve gelecekte emin olmamak demektir<sup>121</sup>. Buradan çıkarak alıştırma eğitiminin tanımını şöyle yapabiliriz; bir göreve

<sup>118</sup> ÜNÜSAN, a.g.e., s. 40.

<sup>119</sup> BAŞARAN, a.g.e., s. 187.

<sup>120</sup> Aynı, s. 188.

<sup>121</sup> DENİZ, a.g.e., s. 23.

yereştirilen işgörenin, o görevin gerektirdiği eylem ve işlemleri gereken düzeyde yapabilmesi için işinin başında yapılan eğitimidir.<sup>122</sup>

Alıştırma eğitiminin konusu, işgörenin görev tanımında anılan ödevlerdir. Bu ödevlerin niçin, nasıl, ne zaman, nerede yapılacağı işgörene gösterilerek onun beklenen verim düzeyine ulaşacak biçimde görevine alışmasına yardım edilmektedir. Alıştırma eğitiminin süresi, işgörenin işine yeterli düzeyde alışmasına kadar geçecek süredir.<sup>123</sup>

İşe alıştırma eğitiminin başta gelen amacı yeni işgöreni, çevresine karşı küçülten “yokumsanma” (ihmal edilme) ve “beceriksizlik” duygularından en kısa zamanda kurtarmaktır. Bu bakımından işe alıştırma eğitimiyle ilgili herhangi bir kimsenin yeni işgöreni destekleyecek, ona işletmeyi tanıtacak bir takım bilgileri vermedeki başarısı, işe alma dönemlerinin ilk günlerinde çok yüksek olan işçi değişim çabukluğu oranının düşmesinde büyük rol oynar. Aksi halde böyle bir eğitim sürecine girilmeyip, yeni işgörene karşı yabancı kalındığı, ilk günlerde çok ihtiyaç duyduğu destekten yoksun bırakıldığı, hatta kendisine kırııcı davranıldığı durumlarda, sırasında işletmeye alınması için büyük çabaların gösterildiği kişi ya işi bırakır, yada işiyle ruhsal bağıntısı kopar.<sup>124</sup>

### 2.3.1.3. Yerleştirme Eğitimi

Belli bir göreve alınan işgörene ya da deneme eğitimi sonucunda belli bir görevde çalışmasına karar verilen işgörene, görevinin ve çalışma koşullarının gerektirdiklerini öğretmek amacıyla yapılan eğitime yerleştirme eğitimi denilmektedir.<sup>125</sup>

Yerleştirme eğitiminin konusu, işgörenin yapacağı görevin koşullarıdır. İşgörenin kullanacağı araçlar, gereçler, dolap, masa gibi donanımlar; örgütün yemek yeme, alışveriş yapma olanakları, çalışma saatleri; işgörenin işbirliği yapacağı, ilişki kuracağı, birlikte çalışacağı öbür işgörenlerin tanıtılması; kazadan korunma yolları; örgütün güvenlik sisteminin ve kurallarının tanıtılması; uyulacak güvenlik kuralları; ödeme

<sup>122</sup> BAŞARAN, a.g.e., s. 188.

<sup>123</sup> Aynı, s. 189.

<sup>124</sup> AŞKUN, a.g.e., s. 442.

<sup>125</sup> BAŞARAN, a.g.e., s. 188.

sistemi; sağlık olanakları ve yararlanma yolları gibi konular yerleştirme eğitiminde ele alınmaktadır.

### 2.3.2. İş Başında Eğitim Programların Üstünlükleri ve Karşılaşılabilecek Sorunlar

İşgöreni işini yaparken eğitmeyi amaçlayan bu yöntemlerin üstün yanları şöyle sıralanabilir:<sup>126</sup>

- Gerçek iş koşulları öğrenimin etkinliğini artırır.
- İşgörenlerin güçlü ve zayıf yönleri kolayca saptanır.
- Yanlışlar anında düzeltilir.
- Öğrenilen şeylerin hemen uygulanması mümkün olur.
- Öğrenme süreci hızla gerçekleştirilir.
- İşgücü kaybı olmadan öğrenme sağlanır.

Belirtilen üstün yanlarının yanısıra, işbaşında yapılan eğitimde karşılaşılabilecek sorunlar arasında ise;<sup>127</sup>

- Eğitimi veren kişinin öğretme yeteneğinin yeterli olmaması ya da eğitim vermek için gerekli zamanı bulamaması,
- Eğitilenlerin deneyimli olmamaları nedeniyle, makina, araç ve gereçlere zarar vermesi, kalitesiz ve hatalı üretim yapmaları,
- Eğitimin, gürültülü, yoğun ve gergin iş ortamında yürütülmesi ve eğitilenin yaptığı hatalar nedeniyle iş arkadaşlarının yanında küçük düşme riskinin olması sayılabilir.

### 2.3.3. İş Başında Eğitim Yöntemleri

Çeşitli üstünlüklere ve sakıncalara sahip İş Başında eğitim yöntemleri, şu şekilde sıralayıp kullanım amaçlarıyla birlikte açıklayabiliriz:<sup>128</sup>

**Dört Evre Yöntemi:** Bu yöntemde göre işgören, işini amir gözetiminde yaparak öğrenir. Burada eğitilen işgören, işinin başında ve en yakın üstünün gözetimindedir. Bu bakımdan üstün yetenek ve isteği, eğitimin etkinliğinde önemli rol oynar. Dört Evre

<sup>126</sup> GEYLAN, a.g.e., s. 130.

<sup>127</sup> DENİZ, a.g.e., s. 22.

<sup>128</sup> BİNGÖL, a.g.e., s. 160-163.

Yöntemi, genellikle el becerisinin kazandırılıp geliştirileceği ve güvenlik kurallarının öğretileceği durumlarda kullanılır. Buna karşılık, tehlikeli işlerin öğretiminde, çok sayıda işgörenin eğitime alındığı durumlarda pahalı ve hassas maddelerle yüksek nitelikte üretim yapıldığında bu yöntemden yararlanılmaz.

Bu yönetime göre öğretim şekilde gösterildiği gibi yürütülmektedir.

**Tablo 3: Eğitimde Dört Evre Yaklaşımı**

**İLK ÖNCE;** İşte, bir işi öğretmeye hazırlanırken yapmanız gerekenler:

1. Öğrenciye nelerin öğretilmesi gerektiğine karar verin.
2. Doğru araçları, gereçleri ve malzemeleri hazırlayın.
3. İşyerini uygun bir şekilde düzenleyin.

**SONRA;** Öğrenciyi aşağıdaki dört evreyi izleyerek eğitin.

#### **EVRE I- HAZIRLIK**

1. Öğrencinin rahatını sağlayın.
2. Onun şimdiki iş hakkında bildiklerini öğrenin.
3. Onun ilgisini ve arzusunu işi öğrenmeye yöneltin.

#### **EVRE II-İŞİN İŞLEMLERİNİ GÖSTERME**

1. Yeni bilgi ve işlemleri vermek için meseleyi anlatın, gösterin ve açıklayın.
2. Her defasında bir noktayı, yavaş, açık ve tam olarak sabırla öğretin.
3. Denetleyin, sorun ve tekrar edin.
4. Öğrencinin gerçekten bildiğinden emin olun.

#### **EVRE III- BAŞARI DURUMUNU DENEME-İŞİ YAPTIRMA**

1. İş öğrenciye yaptırarak onu deneyin.
2. Niçin, nasıl, ne zaman veya nerede sorularıyla başlayan sorular sorun.
3. Başarıyı gözlemleyin, yanlışları düzeltin ve gerekli ise bilgileri yineleyin.
4. Siz onun bildiğini bilinceye kadar devam edin.

#### **EVRE IV- DENETLEME VE İZLEME**

1. Onu kendi başına bırakın.
2. Yönergeleri izlediğinden emin oluncaya kadar sık sık denetleyin.
3. O, normal gözetimle çalışabilir duruma gelinceye kadar, gözetimi önce sık sonra gittikçe seyrekleştirin.

**HATIRLAYIN:** İşgören öğrenmemişse, eğitimci öğretmemiştir.

**İş Değiştirimi:** İş değiştirimi, bireyin daha etkili olarak görevlerini yürütülebilmesi amacıyla ihtiyaç duyduğu bilgi ve anlayışı genişletecek iş deneyimi

sağlamak için tasarlanmaktadır. Başka bir deyişle, iş değiştiriminin amacı, eğitime katılanlara çalışmalar ve şimdiki uygulamalar hakkında açık bir anlayış sağlayarak, geniş bir iş deneyimi kazandırmaktır. Buna göre işgören örgüt içerisinde planlı bir biçimde çeşitli işlerde belirli sürelerle çalıştırılarak deneyim ve maharet kazandırılır. Değiştirim genellikle, aynı örgütsel basamakta bulunan işler arasında yapılır. Bu işler, ya özellikle eğitim amacıyla oluşturulmuş işler olabilir ya da eğitime katılanın “gittikçe genişleyen deneyim programlarının” bir parçası olarak atanacakları düzenli üretim işleri olabilir.

Genellikle gözetim ve yönetim basamaklarında yer alanların eğitiminde kullanılan iş değiştirimi yöntemine göre, bazı örneklerde olduğu gibi eğitilenler bir nevi “Uçan Filo” olarak örgütlendirilirler ve herbiri önceden belirlenmiş işlerde belirli süre ile çalıştırılırlar. Bu süre sona erince söz konusu kişiler arasında yer değişimi yapılır. Sonuçta eğitilenler bu işlerin hepsinde belli bir bilgi, anlayış ve deneyim elde etmiş olurlar. Böylece yönetim basamağında olanların işletmeyi bir bütün olarak görebilmeleri ve çeşitli birimlerin işlevlerini tanımaları sağlanmış olur. Aslında, bu başarılı bir eşgüdüm için gerekli bir durumdur.

**Stajyerlik ve Yöneticiye Yardımcılık:** Stajyerlik veya yardımcılık yöntemine göre, eğitilecek kişi geçici bir departman başkanı ya da bir departman başkanının yardımcısı olarak atanır. Bu orunda yetişmesi ve gelişmesi istenilen işgören, yardımcı olarak yöneticinin araştırma ve incelemelerine yardım eder, iletişimini düzenler ve o birimin veya departmanın birçok sorununu yakından tanımak fırsatını elde eder. Öte yandan yardımcı, deneyimini, önderlik, karar verme yeteneklerini de geliştirme olanağını bulur. Belirli bir süre boyunca yönetici, onun başarı durumunu gözetler ve eksik yönleriyle güçlü yönlerini inceler, gelecekteki olası görevler için başarısını iyileştirmesine yardımcı olur.

Bu yöntemin başarı ile yürütülmesinde yöneticinin deneyimi, önderliği ve karar verme yeteneği önemli rol oynar. Diğer yandan yönetici, yetkeci bir tutuma sahipse, eğitilen yardımcının ihtiyaçlarını tam olarak anlamamışsa ve yardımcılık pozisyonunu bir eğitim yöntemi olarak kabul etmezse, bu yöntemin başarı şansı azalır.

**Kurmay Toplantıları:** Kurmay toplantılarına katılım, bilgi ve anlayışı artırmasını ve dolayısıyla yönetim işgöreninin gelişmesini sağlamanın başka bir aracını ortaya koyar. Bu toplantılar sadece, katılanların kendi yakın çevrelerinin dışında meydana gelen olaylara ve sorulara aşina olmalarını sağlamakla kalmaz, fakat aynı zamanda onların diğer yöneticilerin görüşlerini öğrenmelerini sağlar. Dahası, böyle toplantılar, yöneticilere kendi görüşlerini grubun diğer üyelerine değerletme ve iyileştirme fırsatını



verebilir. Bu toplantılardan kazanılan yarar, toplantıların ne kadar iyi bir biçimde tasarlandığına, örgütlendiğine ve yürütüldüğüne bağlı olacaktır.

**Kilit İşlerin Kullanılması:** Bazı işletmeler personelini yetiştirmek, bazı yetenek ve becerilerini geliştirmek amacıyla bazı kilit işlerden yararlanmaktadır. Böylece eğitilenlerin iş başında işlerini bizzat yaparak öğrenmeleri sağlanmış olur. Eğitilen kişiler, yapılması ve başarılması için temel kararları gerektiren; güç sorunların çözümüne olanak tanıyan; tepe yöneticileriyle ve işletmenin dış çevresiyle teması gerektiren; ve başarılması için etkin bir önderliğin gerekli olduğu işlerde bizzat çalıştırılıp yetiştirmeleri sağlanır. Bu tür kilit veya stratejik işleri öğrenip başarılı olan kişilerin diğer işleri ifa etmeleri kolaylaşmış olur.

#### 2.3.4. İş Dışında Eğitim Programları

İşgörenin bir süre görevinden çekilerek örgüt içinde ayrı bir yerde eğitilmesine iş başında eğitim denilmektedir. Kimi kez günün belli saatinde ya da arada sırada görevinin ivedi işlemleri yapsa da, işgören çalışma süresinin büyük kesimini eğitimde geçirdiği için, bu tür eğitim de iş dışında eğitim kavramına girmektedir<sup>129</sup>.

Görev başından uzakta, her zamanki sosyal ve psikolojik çevrenin dışında bir yerde düzenlenen seminer, kurs ve benzeri toplantılara katılmaları da adayların kendi kişiliklerini ve çevrelerini geliştirmeleri açısından yararlı çabalardır. Ancak, bu tür yetiştirme programlarına katıldıktan sonra, bireylerce elde edilen bilgilerin tümünün işletmenin işine aktarılabilmesi her zaman beklenemez. Bu yolda yapılan eğitim belirli görevleri özelliklerini odak noktası olarak almayı, tamamlayıcı türdendir. Yöntemler, kısa süreli kurslardan yoğun yönetici yetiştirme programlarına kadar değişiklikler gösterebilir. Çoğunlukla uygulamada bu tür eğitimin işletme dışından sağlanan eğitsel kurumlar ve eğiticilerin desteği ile gerçekleştirildiği görülebilir<sup>130</sup>.

İş dışında eğitim programlarından örgütlerce çokça uygulananlar aşağıda kısaca tanıtılmıştır:

##### 2.3.4.1. Örgüte Uyarılma Eğitimi

Örgüte yeni alınan işgörenlerin örgütün işlevsel ve toplumsal çevresine uyumunu sağlayan eğitime uyarılma eğitimi denilmektedir<sup>131</sup>. Bu eğitim, görevlerine

<sup>129</sup> BAŞARAN, a.g.e., s 189.

<sup>130</sup> ÜNÜSAN, a.g.e., s. 43.

başlamalarından önce yeni alınan işgörenlerin tümüne toptan yapılan bir eğitimidir. Bu eğitimin süresi, örgütün koşullarına, işgören adaylarının niteliklerine göre örgütten örgüte değişmektedir.

Uyarılma eğitiminin konusu, örgütün toplum içindeki yeri, topluma katkısı; örgütün tarihçesi, amaçları, yapısı, yönetimi, çalışma koşulları, güvenlik sistemi, örgütün işgören politikası, işgören hizmetleri, işgörelere sağlanan olanaklar; her işgörenin örgüte yapacağı katkıya örgütteki yeri; örgütün üst yöneticilerinin tanıtımı vb. olmaktadır<sup>132</sup>.

#### 2.3.4.2. Adaylık Eğitimi

Örgütte, yeni işgörenin adaylığı süresince bir dizi eğitsel etkinliklerinden geçirilmesine adaylık eğitimi denilmektedir<sup>133</sup>. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere adaylık eğitimi, işgörenin adaylık süresi doluncaya dek yetişmesi için yapılan tüm eğitsel etkinlikleri kapsamaktadır.

Kamu örgütlerinde adaylık eğitimi yasal bir gerekliliktir. Bu konuda yönetmelik hazırlanması zorunlu kılınmıştır. Bu dönemde memur adaylarının temel eğitimden ve hazırlayıcı eğitimden geçirilmesi buyrulmaktadır<sup>134</sup>.

#### 2.3.4.3. Yeterlik Eğitimi

İşgörenin edimi görev tanımındaki ölçütlerden aşağıda olduğunda edimini yükseltmek için yapılan yetiştirme etkinliklerine yeterlik eğitimi denilmektedir<sup>135</sup>.

İşgörenin halen bulunduğu görevde daha etkin çalışması amacıyla düzenlenen bir eğitim faaliyetidir. Söz konusu eğitim faaliyetiyle, işgörenin yaptığı işin gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyimi kazanması ve böylelikle eksikliklerinin giderilmesi sağlanmaktadır. Bu faaliyet sonucunda, söz konusu işgören, hem işini etkin olarak nasıl yapacağını öğrenir, hem de işinde kullanacağı araç, gereç ve malzemelerden

<sup>131</sup> BAŞARAN, a.g.e., s. 189.

<sup>132</sup> Aynı, s. 190.

<sup>133</sup> Aynı, s. 190.

<sup>134</sup> DMK, Md. 55, 56.

<sup>135</sup> BAŞARAN, a.g.e., s. 191.

yararlanabilecek bir duruma gelir. Mevcut iş için düzenlenen eğitim faaliyetleri, işe yeni alınan işgörenin işini gereği gibi yapabilmesi, etkin çalışabilmesi için düzenlenebildiği gibi, yapılan yıllık işgören değerlendirme kayıtlarına bakarak yetersiz görülen işgörenden eksiklerini gidermek için de düzenlenmektedir<sup>136</sup>.

Yeterlilik eğitiminin süresi eğitim programının konularına göre değişmektedir. Bu konuların kimileri iş başında da işlenebilmektedir. Bu yüzden yeterlik eğitimi hem iş başında, hem de iş dışında uygulanabilmektedir.

#### 2.3.4.4. Görev Değiştirme Eğitimi

Bir işgörenin görevinin değişmesi gerektiğinde, yeni görevin gerektirdiği bilgi, beceri, tutumun işgörene kazandırılmasına görev değiştirme eğitimi denilmektedir<sup>137</sup>. Yöntem, deneyimli ve çok yönlü işgücü sıkıntısının yoğun olduğu önemlerde oldukça işe yaramaktadır<sup>138</sup>.

Görev değiştirme eğitimine iki durumun çözümlenerek çok iyi tanınmasına gerek vardır<sup>139</sup>.

- Yeni görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumun tanınması. İşgörenin yapacağı yeni görevin çözümlenerek gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumun tek tek ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu çözümleme yeni görevin tanımı üzerinde yapılmalıdır.
- İşgörenin sahip olduğu bilgi, beceri, tutumun tanınması. Yeterlik eğitiminde olduğu gibi, işgörenin yeni görevi yapmaya başlamasıyla gerekseyeceği ama kendinde olmayan bilgi, beceri ve tutumun ortaya çıkarılması gerekmektedir. İşgörenin ortaya çıkan eğitim gereksinmesi eğitim programının konusu olmaktadır.

Görev değiştirme eğitiminin süresi, işgörenin eğitim gereksinmesine göre değişmektedir. Kimi görev değiştirme programlarının iş başında ya da örgüt dışında uygulanması gerekebilmektedir.

<sup>136</sup> DENİZ, a.g.e., s. 24.

<sup>137</sup> BAŞARAN, a.g.e., s. 192.

<sup>138</sup> GEYLAN, a.g.e., s. 131.

<sup>139</sup> BAŞARAN, a.g.e., s. 192.

### 2.3.4.5. Yükseltme Eğitimi

Daha yüksek düzeyde yetki ve sorumluluk verilerek görevi yükseltilen işgörene, yeni görevinin gerektirdiklerinde yeterli kılmak için verilen eğitime yükseltme eğitimi denilmektedir<sup>140</sup>. Söz konusu eğitimle, terfi, transfer ya da görev değiştirme nedeniyle yeni görevlere getirilecek işgörenler, önceden hazırlanmış olmaktadır. Böylelikle, işgörenin yeni görevinde karşılaşılabileceği sorunlar kısmen giderilmiş olmaktadır<sup>141</sup>.

Örgütte işgöreni bir üst düzeye yükseltmenin işgören açısından, yükselmek beklentisiyle girdiği örgütte önemli bir gereksinmesini doyurarak örgüte bağlanması gibi yararın sağlanmasının yanında olası sakıncaların doğabileceğini de unutmamak gerekir.

Bunlardan ilki, bir alt görevde yeterliliğinin en üst düzeyine gelip de olağanüstü bir çabayla başarı sağlayan hırslı bir işgörenin, artık bitmiş olması yüzünden, getirildiği bir üst düzey görevde işlevsizleşmesi olasılığıdır. Diğer bir sakıncası ise, örgütten beklentilerinin sonuna gelmiş bir işgörenin son beklentisinin gerçekleşmesi ile kendini işlerin olurlarına bırakmasıdır<sup>142</sup>.

### 2.3.4.6. Yenileştirme Eğitimi

Eskiyen işgörenlerin (özellikle eskiyen yöneticilerin) yenileştirilmesi için yapılan eğitimidir. Yenileştirme eğitimi genellikle yeterlik eğitimi ile karıştırılmaktadır. İşgörenin, performans (edim) düzeyi düşmeden de eskidiği görülebilir. Bürokratik davranışın yerleşip katılaşması, işgörenin sorunlara bakış açısını daraltarak yaratıcılığını azaltabilmektedir. İşgörenin tekdüzeleşen örgütsel davranışlarını, düştüğü dar kanaldan kurtarmak, olaylara daha değişik bakmasını sağlamak için yenileştirme eğitimine gereklilik duyulmaktadır<sup>143</sup>.

Yenileştirme eğitimi aynı anda işgörenin yaşamına renk katmak için de gereklidir. İşgören alışkanlığa dönüştürdüğü davranışlarının, bunlara kaynak olan düşüncelerinin değişmezliğini benimsemeye başladığında kendi ördüğü kozasından başka bir dünyanın olmadığına kendini inandırmaya başlamaktadır. Yenileştirme eğitimi işgörene en azından

<sup>140</sup> Aynı, s. 192.

<sup>141</sup> DENİZ, a.g.e.,s. 24.

<sup>142</sup> BAŞARAN, a.g.e., s. 193.

<sup>143</sup> Aynı, s. 193.

işle ilgili başka düşüncelerin, eylemlerin olduğunu göstererek onun renksizleşen yaşamını renklendirmek için gerekmektedir.

### 2.3.4.7. Yeniliklere Uyarlama Eğitimi

Örgütün uymak ya da yaratmak zorunda olduğu çevre ve teknoloji yeniliklerine, işgörenlerin uyumunu sağlamaya yeniliklere uyarlama eğitimi denilmektedir<sup>144</sup>.

Bilim ve teknolojideki hızlı gelişmeler, işletmeleri doğrudan doğruya etkileyerek, gelişme ve değişmelere uyum sağlamaya zorlamaktadır. Değişme ve gelişmeleri gözardı ederek işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri günümüz koşullarında mümkün değildir. Aksi takdirde hem işletme, hem de işletme işgöreni çevredeki gelişmelerin gerisinde kalacak ve rekabet gücü azalacaktır. Sözkonusu olumsuzlukları önlemek amacıyla işletmelerin değişikliklerle ilgili olarak acilen eğitim programları düzenlemeleri gereklidir<sup>145</sup>.

### 2.3.5. İşdışında Eğitim Yöntemleri

Genellikle sınıf ortamında yapılan iş dışında eğitim, öğrenmeyi amaçlayan kısa bir kurs biçiminde olabileceği gibi birkaç hafta ya da birkaç ay süren yoğun öğretim biçiminde de uygulanır. Kurslar işletme işgörenden birisi, üniversite öğretim üyeleri ya da özel eğitim uzmanlarınca yürütülür. Kuşkusuz bazı grup halinde yapılan eğitim türleri de söz konusudur.

İş dışında eğitim yöntemlerinin bazı üstünlükleri bulunmaktadır. Bunlar; adayların öğretilenlere karşı yoğun bir dikkat göstermeleri; olağan günlük iş çalışmaları içine girme söz konusu olmadığı için davranışlarda açık değişimler kolaylaşır ve öğrenmenin içerisine daha fazla dikkat gösterilir<sup>146</sup>.

Bu üstünlüklerine karşılık, çoğu iş dışında eğitim programlarının başlıca zayıf yönü, eğitimin aktarılmasını kolaylaştıracak malzemelerle bütünleşmedeki başarısızlıktır. Öğrenilen ilkelerin uygulanması için pek az gerçek çaba gösterilir.

**Programlanmış Öğretim:** Programlanmış öğretim, 1950'lerin sonlarında ortaya

<sup>144</sup> Aynı, s. 194.

<sup>145</sup> DENİZ, a.g.e., s. 24.

<sup>146</sup> BİNGÖL, a.g.e., s. 163-166.

çıkılmış heyecan verici gelişmelerden birisidir. Programlanmış malzemelerin bazısı bir el kitabını kullanırken, öğretim makineleri programlanmış konuyu sunmanın daha etkili bir aracını simgelemektedir. Böyle bir program, eğitilenden sürekli olarak yanıtta bulunmasını gerektiren mantıki bir diziyi öngörmektedir. Bilginin küçük bir bölümü gösterildikten sonra, eğitilenden ya ilgili kısma yanıtını yazmak yoluyla ya da bir makinedeki bir düğmeye basarak bir soruyu yanıtlaması istenir. Söz konusu bireyin yanıtı doğru ise, o konu hakkında tavsiyede bulunulur veya açıklama getirilir ve malzemedeki bir sonraki adım kendisine gösterilir. Yanıtı doğru değilse; kendisine daha fazla açıklayıcı bilgiler verilir ve tekrar denemesi söylenir.

Programlanmış öğretimin anahtar özellikleri şunlardır; 1. Eğitime katılanlar kendi öğrenme hızlarında öğrenirler, 2. Eğitimciler öğrenmenin anahtar bir parçası değildirler, 3. Öğrenilecek malzeme çok küçük parçalara ya da evrelere ayrılabilir, 4. Her adım ussal olarak kendisinin önünde gelen adımın üzerine getirilir, 5. Öğrenciye verdiği her yanıtın sonuçları hakkında derhal bilgi verilir ve 6. Programdaki her adıma öğrenci doğrudan katılır.

Özetlersek; bu programlanmış öğretim yönteminde, etkili belli sözcük veya tümceler kullanılarak, eğitilenlerin davranışlarında görülebilir değişiklikler yapılmak istenmektedir. Hazırlanan sözcük veya tümcelerden eğitilenlerin belirli davranışlarda bulunmaları ve yanıt vermeleri beklenir. Eğitilenler istenilen yanıtların verdikten sonra yeni tümcelere geçilir. Bu yöntemin başarılı olması için seçilen tümcelerin amaca uygun bir biçimde hazırlanması gerekmektedir.

**Görsel Eğitim:** Görsel eğitim, en eski ve en yaygın eğitim tekniğidir. Bu tekniğe göre; verilmek istenen bilgiler veya malzemeler, film, fotoğraf ya da yansılar aracılığıyla gösterilmeye çalışılır. Örneğin, bir işin yapılış tarzı, bir filmle eğitilenlere öğretilir. Gösteri sırasında bir eğitimci ek açıklamalarda bulunarak öğrenmeyi kolaylaştırır. Diğer yandan gösterinin sonunda katılanlara soru sorma olanağı tanınır, sorular yanıtlanır ya da istenirse gösteri tekrarlanır.

**Tartışmalı Toplantı:** Toplantı, bir sorun üzerinde fikir yürütebilecek ve onu inceleyebilecek kimselerin biraraya gelerek tartışmaları ve ortak bir görüşe varmaya çalışmalarıdır. Toplantıya katılan kişiler, konunun çeşitli noktalarını, fikirleri, süreçleri ve standartları birbirine iletirler. Toplantı yoluyla eğitimde, katılanların hepsinin tamamen bildikleri ve önceden gündemi belirlenmiş bir konu tartışılır. Toplantıya katılanlar, ortak sorunlara ve denetimlere sahip olmalıdırlar. Gruplar oldukça küçük olduğunda, en iyi sonuçlar elde edilir.

Bu yönetime göre eğitimin başarısı, daha çok önderin yeteneklerine bağlıdır. Önder, tartışmanın bazı küçük ayrıntılara sapsaksızın yürüdüğünden emin olmalıdır. Aynı zamanda önder, genel katılımı sağlayabilmeli ve toplantı zamanını kendi tekeline almaktan kaçınmalıdır. Toplantıyı yöneten kişi, tartışılacak konunun tüm yönlerini bilmelidir, aksi takdirde önemli noktalar gözden kaçırılabilir.

Toplantılar bir veya daha fazla komite ya da bir uzmanlar paneli çerçevesinde de örgütlenebilir. Bu uzmanlar, daha ayrıntılı görüşlerin açıklanması için kendi görüşlerini özetleyip tartışmada öncülüğü ele alabilir. Komiteler, 4 veya 5 kişilik gruplara ayrılır, ki bu küçük gruplar “Vızıltı Grupları” olarak isimlendirilir. Bu vızıltı gruplarında konu tartışılır, grup üyelerinin tümü tartışmaya katılmış olur. Belirli bir sonuca ulaştıklarında tüm küçük gruplar biraraya gelirler ve herbir grubun sözcüsü sonuçları veya kafalarında yer alan soruları açıklar. Böylece Genel Toplantıda herkesin görüşü aynı zamanda ele alınmış olur.

**Sınıf Eğitimi:** Sınıf eğitimi, çok az sayıdaki eğitimci ile çok sayıda kişinin eğitilmesini sağlar. Böyle bir eğitim, bilgilerin ve yönergelerin derslerle ve bazı görsel araçlarla verilebileceği durumlarda eğitime yardımcı olur. Gözetimci ve yönetici geliştirme programlarında olduğu gibi grup küçükse, katılımcı yapıya sahip rol oynama, duyarlılık eğitimi ve örnek olay gibi eğitim yöntemleri aynı zamanda kullanılabilir.

Sınıf eğitiminde, eğitimci konuyu takdim eder; nasıl, ne zaman, nerede ve niçin sorularını yanıtlar ve hatta yorumda bulunabilir. O, aynı zamanda, eğitim programına katılanları güdüler, harekete geçirir ve cesaret verir. Bazı durumlarda eğitimcinin her dersin veya bölümün sonunda katılanlara soru sorma olanağı tanınmalıdır. Ayrıca eğitimcinin grubu incelemesi; amacı kesin olarak belirlemesi; temel noktaları, yardımcı hususları ve düşünceleri saptaması; ve bunları uygun bir sıra içinde ele alması gerekir. Bunların yanısıra, yine dersi yürütecek eğitimci, yardımcı araç, gereç ve malzemeyi nerede ve ne zaman kullanacağını önceden saptamalıdır.

**Rol-Oynama:** Daha çok yönetim geliştirme eğitim tekniği olarak kullanılan Rol Oynama yöntemi, yakın geçmişte değerli bir eğitim aracı olarak kabul görmektedir. Rol Oynama, bir “taklit edelim” oyunuyla başlar ve oyunda rol alanların başarısını dikkatli olarak değerleyerek öğretir. Yöntem canlıdır ve bundan dolayı da katılanların ilgilerini çeker. Bu teknik yapıcı olduğu kadar da iyileştiricidir ve katılanlar eğitildikleri gibi aynı zamanda eğlendirilirler.

Rol-oynama yöntemi yönetici, gözetimci ve işgören temsilcilerinin eğitiminde çok yararlı olmaktadır. Bu yöntem katılanların kendi yeteneklerini iyileştirmelerine ve diğerlerinin sorunlarını anlamalarına ve çözüm getirmelerine yardımcı olabilmektedir. Böyle bir eğitim, aynı zamanda onların diğerlerinin sorunları hakkında onlara nasıl öğüt vereceklerini ve başkalarının işbirliğini nasıl kazanacaklarını öğrenmelerine yardım edecek biçimde yürütülmelidir. Bu nedenlerle, Rol Oynama, yöneticilere, nezaretçilere ve hatta işgören temsilcilerine iyi insan ilişkileri ilkelerini tanıtmak, benimsetmek ve kabul ettirmek ve onlara bu ilkeleri uygulayarak, becerilerini geliştirmek için bir fırsat vermek açısından etkili bir yöntem olabilir.

. Genel bir sürece göre katılanların tümü için bir senaryo hazırlanır. Eğitim grubunun bazı üyeleri rol alırlar ve senaryoyu canlandırırlar. Daha sonra grup, oyuncuların tutum ve eylemlerini değerlendirir. Grup önderi, hatırlanması gereken noktaları işaret eder, yorum ve sonuçları özetler.

**Örnek Olay:** Örnek olay yöntemi, grubun dikkatini özel bir duruma ve soruna çevirir. Bu yöntemde işletme ile ilgili herhangi bir gerçek veya hayali sorun yazılı bir metin halinde eğitilenlere aktarılır ve sorun eğitilenler tarafından tartışılarak karara etki edecek etmenler gözden geçirilir ve seçenekler değerlendirilir. Yazılı olarak dağıtılan sorun, eğitilenlerce tam olarak anlaşılincaya kadar tekrar ettirilir veya okutturulur, örnek olayda sorun doğuran nedenler üzerinde düşündürülür ve ilkeleri anlamaya teşvik edilirler. Kuşkusuz sorunun tek çözüm yolu yoktur. Katılanların herbiri olası çözüm yolu önerir, diğerleri bunu tartışır veya eleştirirler. Örnek olay yönteminde bir olay üzerinde yerinde karar verme; anlatılabime; başkalarını ikna edebilme, başkalarının düşüncesine saygı gösterme; yerinde, zamanında konuşma ve yeteneklerinin geliştirilmesi amaçlanır. Bunun yanı sıra, bu yöntem eğitilenlerin kendi kendilerini değerlemelerine fırsat verirken, ilgiyi canlı tutar.

**Duyarlılık Eğitimi:** Duyarlılık eğitimi, uygulamada hızla yayılan özellikle yönetici geliştirme programlarında kullanılan yöntemlerden birisidir. Duyarlılık eğitime, T-Grup, İnsan İlişkiler Eğitimi, Laboratuvar Eğitimi gibi adlar verilmektedir.

Duyarlılık eğitimi, yöneticilerin kendi kendilerini daha iyi anlamalarını sağlayan ve başkaları üzerindeki etkilerini değerlemelerine yardımcı olan bir eğitim yöntemidir. Ayrıca bu yöntem onların başkalarının duygularını, tepkilerini ve kendi üzerindeki etkilerini anlamalarına fırsat verirken; kişilerarası ve grup içi ilişkilerin daha üretici ve tatmin edici olması yönünde yöneticilerin becerilerini artırmalarına katkıda bulunur. Bunlar dışında kendi örgütsel rollerinin üstleriyle, iş arkadaşlarıyla ve astlarıyla ilişkilerini yürütmede bu yöntem, kişiler arasında ilişki kurma yeteneğini artırabilirken;



soyutlanmış bireylerden çok ilişkiler veya grup eğitimi vasıtasıyla, örgütsel iyileşme sağlanabilir.

Bu yöntem, genel olarak "T" (Training-eğitim) grupları olarak adlandırılan küçük gruplarda kullanılmaktadır. Bu grupların üyeleri bir haftalık veya daha uzun bir dönem boyunca günde iki veya üç saat birlikte çalışırlar. Grubun bir önderi olmasına karşın; o, belli bir grup yapısını ve çalışmalarını zorla kabul ettirmez; yapılacak belirli bir görev yoktur. İlk başta, üyeler düş kırıklığına uğrarlar ve sıkılırlar. Onlar, niçin orada olduklarını anlamazlar ve birisinin kendilerine ne yapılacağını anlatmasını isterler. Bununla beraber yavaş yavaş, grup içinde konuşma ve sohbet başlar. Önder, diğer üyelere karşı duygu ve tepkilerin açıklanmasında içtenliğin olmasını özendirir. Katılanlar görüşmeye başlarlar ve neler yaptıklarını kendi kendilerine gösterirler. Sık sık, onlar arasındaki bağlar oldukça güçlenir ve grup sonunda kendi yapısını geliştirir. Bu grup kendi kendini yönetir. Sonuçta böyle bir eğitim, otoritenin psikolojik tehlikelerini yok eder, yöneticileri, demokratik insancıl, yumuşak, açık fikirli ve samimi önderler durumuna dönüştürür. Ayrıca yöneticilerin karşılıklı olarak içlerinde gizli kalan duyguları bulup ortaya çıkarır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE KAMU SANAYİ İŞLETMELERİNDE YAPILAN İŞGÖREN EĞİTİMİ

#### 1. PLANLI DÖNEM ÖNCESİ İŞGÖREN EĞİTİMİ UYGULAMALARI.

Osmanlı İmparatorluğu Döneminde, iş hayatında eğitim, usta-çırak ilişkisini geçmemekte, toplumun tarımla uğraşması sınayi faaliyetlerin gerçek anlamda ortada olmamasına neden olmaktadır. Osmanlı Döneminde sınayi yapının istenilen düzeyde olmaması insan yetiştirilmesinde ciddi çalışmaların olmasını engellemiştir. İnsangücünün geliştirilmesine yönelik ilk çabalar Mithat Paşa'nın 1864 yılında Niş, Ruscuk ve Sofya'da açtığı ilk okul mahiyetinde ıslahhanelerle başlamış, bunların adları 1885 yılından itibaren mektebi sanayi'ye dönüştürülmüştür. Söz konusu okullar 1914 yılında çıraklık okulların açılışına kadar yetenekli insan gücünün yetiştirilmesine hizmet etmişlerdir<sup>147</sup>.

Osmanlı Devleti'nde mesleki eğitimin başlıca özellikleri özetle şöyle belirtilebilir<sup>148</sup>:

- Mesleki öğretim, yerel yönetimlere bağlı olarak kurulmuş ve yaygınlaşmıştır;
- Mesleki öğretim yerel kaynaklarla finanse edilmiştir;
- Merkezi yönetimin, mesleki öğretime ilişkin belirgin ve kararlı bir politikası oluşmamıştır;
- Mesleki okulları Osmanlı okul sistemi içerisinde yer almamıştır;
- Mesleki okullarına ilişkin ortak standartlar geliştirilememiştir;
- Geleneksel çırak yetiştirme sistemi etkinlik ve yaygınlığını anlamlı ölçüde kaybetmiştir.

Osmanlı Devleti'nden Türkiye Cumhuriyeti'ne sınırlı sayıda mesleki öğretim kurumu devredilmiştir. Bu kuruluşların tümü yerel yönetimlere bağlı olup, ortak standartlardan yoksundur. 1923-1924 öğretim yılında Türkiye'de toplam 20 meslek

<sup>147</sup> Ergun ZOGA, "Türk Sanayide Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri, Sorunlar, Beklentiler, Öneriler", (Teknolojik Gelişmeler ve Sanayide Eğitim Milletlerarası Sempozyuma Sunulan Bildiri, Ankara: 1988), s.4-5.

<sup>148</sup> İlhan SEZGİN, "Cumhuriyet Döneminde Mesleki ve Teknik Öğretimde Gelişmeler", (Yeni Türkiye Dergisi, Eylül-Aralık, 1998, sayı 23,23,) s. 2149.

okulu vardır. Bu okullara devam eden öğrenci sayısı 2558 olup görevli öğretmen sayısı 325'den ibarettir.

Cumhuriyet Döneminde sanayide eğitim konusunda ilk çalışmalar 1923 yılında İzmir'de toplanan Türkiye İktisadi Kongresinde ele alınmış ve sanayi grubu görüşleri Tedrisat-ı Sınaiye başlığında tesbit edilmiştir. Belirlenen bu görüşler<sup>149</sup>:

- Ülkenin çeşitli bölgelerinde ihtiyaç ve özelliklerine göre sanat okullarının açılması;
- Sanayi çırak okullarının açılması;
- Usta kurslarının açılması;
- Sanat okulları bitirenlerin ihtisas için yurt dışına sanayi mühendisi yetiştirilmek üzere gönderilmesidir.

Cumhuriyet dönemi ile Türkiye'de sanayileşme düzeyinin yükselmesi nitelikli işgörenlere olan ihtiyacı da arttırmış, örgün eğitim kurumları yanında yaygın eğitim kavramı da oluşmaya başlamıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarında Milli Eğitim açısından en önemli gelişme 3 Mart 1924 tarihinde 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat (Öğretim Birliği) Kanunu'nun çıkarılması olmuştur. Bu kanun ile bütün eğitim kurumları Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlanmıştır. Sanat okulların bir kısmı ilk okul seviyesinde, bir kısmı ilk okul üzerine 3, 4 veya 5 yıllık eğitim veren meslek okulları iken, 1929 yılında Talim ve Terbiye Kurulu'nun aldığı bir kararla eğitim sürelerinde birlik sağlanmış, öğretim süreleri ilk okul üzerine ikisi hazırlık ve üçü de meslek olmak üzere beş yıl olarak belirlenmiştir.

1933 yılında Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı'na bağlı Mesleki ve Teknik Genel Müdürlüğü kurulmuştur. 1935 yılında ise bölge sanat okulu uygulamasından vazgeçerek bu okullar Milli Eğitim Bakanlığına devredilmiştir. 1938 yılında Milli Eğitim Bakanlığı'nca dağıtılmakta olan sanat okulları döner sermayeleri birleştirilmiş, mesleki ve teknik öğretim okullarının öğrenci ve mezunlarını özel teşebbüse yöneltmek, işletme bilgileri vermek, mesleki yönden gelişmelerini sağlamak, iş ve işçi ilişkilerinin, kar-zarar, seri imalat gibi ekonomik hayatın canlı unsurlarını yaşayarak öğrenmelerini sağlamak amacıyla bu okulların bünyesinde döner sermayeli sipariş ve tekamül atölyeleri açılmıştır<sup>150</sup>. Aynı yıl 17 Haziran tarihli ve 3457 sayılı "Sanayi Müesseseler ve Maden Ocaklarında Mesleki Kurslar Açılmasına Dair Kanun" sanayileşen Türkiye'nin ilk Hizmet İçi görüntüsü içindeki faaliyetlerini sembolize eder mahiyettedir. Planlı kalkınmaya kadar olan dönemde, bilimsel çalışma ortamının hazırlanamaması, kuruluşların mesleki eğitim faaliyetlerini yürütecek işgörenlere sahip olmayışları, II.

<sup>149</sup> ŞENATALAR, a.g.e., s. 201.

<sup>150</sup> Mustafa DEMİREZEN, "Cumhuriyetimizin 75. Yılında Mesleki Teknik Eğitim ve Yeni Perspektifler", (Yeni Türkiye Dergisi Eylül-Aralık, 1998, sayı 23-24), s.2157.

Dünya Savaşı ve diğer etkenler nedeniyle gerek mesleki gerekse işgören eğitimi alanında durgunluk devresini oluşturmuştur<sup>151</sup>. 1923 yılından Planlı Dönemin başlangıç yılına kadar Mesleki ve Teknik Ortaöğretimde gelişmeler aşağıdaki tabloda açıkça görülmektedir:

**Tablo 4: 1923 Yılından Planlı Dönemin Başlangıç Yılına Kadar Mesleki ve Teknik Ortaöğretimdeki Gelişmeler**

| YILLAR  | Mesleki ve Teknik Eğitim |         |          | Genel Lise |         |          | Ortaöğretim Toplamı |         |          |
|---------|--------------------------|---------|----------|------------|---------|----------|---------------------|---------|----------|
|         | Okul                     | Öğrenci | Öğretmen | Okul       | Öğrenci | Öğretmen | Okul                | Öğrenci | Öğretmen |
| 1923-24 | 20                       | 2558    | 325      | 23         | 1241    | 513      | 43                  | 3799    | 832      |
| 1943-44 | 93                       | 10031   | 1603     | 109        | 37259   | 2071     | 202                 | 48290   | 3674     |
| 1963-64 | 366                      | 50318   | 7877     | 288        | 127968  | 7137     | 654                 | 178286  | 15014    |

Kaynak: MEB. DPT:

## 2. PLANLI DÖNEMDE İŞGÖREN EĞİTİM UYGULAMALARI

1955 yılından itibaren sanayileşmede özel sektörün aktif olarak yer alması ve kalkınma planlarının yapılmasıyla işgören eğitimi konuları ele alınmaya başlanmıştır.

Türkiye 1961 Anayasası ile Planlı Ekonomik ve Sosyal Kalkınma modelini benimsemiştir. Aynı yıl 91 sayılı Kanunla Devlet Planlama Teşkilatı kurulmuştur. 1963 yılından itibaren uzun vadeli perspektif planlar , 5 yıllık orta vadeli kalkınma planları ve yıllık uygulama programları hazırlanmıştır. Planlı kalkınma döneminde eğitim kalkınmanın en etkili araçlarından biri olarak kabul edilmiş ve eğitime önem verilmiştir. Ekonominin ihtiyaç duyduğu ara insangücünü yetiştirmesi bakımından nitelikli eleman yetiştiren mesleki ve teknik eğitim kurumlarına ayrı bir önem verilmiştir<sup>152</sup>.

Türkiye’de Kalkınma Planları beşer yıllık programlar şeklinde düşünülmüş;

<sup>151</sup> ZOGA, a.g.e., s.4-5.

<sup>152</sup> DEMİREZEN, a.g.m., s.2159.

Birinci Beş Yıllık Plan 1963-1967 dönemini, ikinci 1968-1972 dönemini, üçüncü 1973-1977 dönemini, dördüncü 1979-1983 dönemini, beşinci 1985-1989 dönemini, altıncı 1990-1994 dönemini, yedinci 1996-2000 dönemini kapsamıştır. Halen 2001-2004 dönemini içeren Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Plan yürürlüktedir.

Bir yandan işgücünün nitelik yapısının geliştirilmesi, diğer yandan her vasıf kategorisindeki müessiriyetin artırılması lüzümü, özel bir eğitim gerekli kılmaktadır.

İktisadi gelişmede vasıflı, teknik ve uzman emek arzının taleple paralel bir artış göstermesi sağlanamazsa tıkanmalar sebebiyle iktisadi gelişme tehlikeye gireceği için bütün kalkınma plan ve programlarında işgücünün, yatırım ve emek problemine paralel bir eğitime tabi tutulması prensibi kabul edilmiştir.

Bu sebeple Türkiye'nin Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda mesleki eğitime önemle yaklaşmıştır. Teknik ve mesleki eğitimi sağlamak görevi hükümetlerin Çalışma, Sanayi ve Milli Eğitim Bakanlıkları ile işveren ve işçi kuruluşları tarafından ortaklaşa benimsenmektedir. Sendikalarda verimlilik bilinci geliştikçe adı geçen organların da bu tip eğitime karşı ilgileri artmaktadır<sup>153</sup>.

Bu tip eğitim yöntemleri içine:

- Teknik ve mesleki okulların eğitimi,
- Mesleki kursların açılması,
- Sanayide çıraklık eğitimi,
- Sanayide işbaşında eğitim faaliyetleri dahil olmaktadır.

Yaygın eğitim çerçevesinde ele alınan sanayide işgören eğitimi kavramı 1963 Tarihli Çırak, Kalfa ve Ustalar Hakkındaki Kanun tasarıları planlı dönemde işgören eğitimi alanında temel adımlarındandır<sup>154</sup>.

Planlı dönemde işgören eğitimi yasal çerçeve içinde belirleyecek en önemli adımlarından birisi çıraklık eğitimi konusundaki yasadır. Bu konuda yapılan çalışmalar, 20.06.1977 tarihinde 2089 sayılı Çıraklık, Kalfa ve Ustalık Kanunu ile yasal zemine oturtulmuş; ancak, kanundaki yetersizlikler nedeniyle, yeni bir kanun tasarısı hazırlanmış ve 5.6.1986 tarihinde 3308 sayılı "Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu" yürürlüğe girmiştir.

<sup>153</sup> Sabahattin ZAIM, "Sanayide İşçi Eğitimi ve Sendikaların İşçi Eğitim Faaliyetleri", 5. Koferensa Sunulan Bildiri, İstanbul, 1966, s.335-336.

<sup>154</sup> ZOGA, a.g.e., s.7.

3308 sayılı Kanunla yürürlüğe giren mesleki eğitim sisteminin başlıca amaçları şunlardır<sup>155</sup>:

-Mecburi öğretimden sonra çeşitli sebeplerle örgün öğretim kurumlarına devam etmeyen veya bu öğretim kurumlarının çeşitli kademelerinden ayrılan gençlere düzenli çıraklık eğitimden geçirmek,

-Mesleki ve teknik okullardaki öğrencilerin becerilerini gerçek iş ortamında geliştirmelerine imkan vermek,

-İstihdam için gerekli mesleki yeterliliklere sahip olmayan genç ve yetişkinleri meslek kursları ile istihdama hazırlamak,

-Mesleki-teknik eğitim hizmetlerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için yeni finansman kaynakları sağlamak,

-Mesleki-teknik eğitimi araştırmalarla sürekli destekleyip geliştirmek,

-İş hayatının mesleki-teknik eğitimin planlama, geliştirme ve değerlendirme süreçleri ve katılımını sağlamak,

-Mesleki-teknik eğitim kurumlarındaki eğitim amaçlı üretim faaliyetlerini geliştirmek.

3308 sayılı Kanununun 1.maddesi ile Kanunun amacı; çırak, kalfa ve ustaların eğitimi ile okullarda ve işletmelerde yapılacak mesleki eğitime ilişkin esasların düzenlenmesi olarak belirlenmiştir. Kanununun 12. maddesine göre aday çırak ve çıraklar mesleğin özelliğine göre haftada 8 saat'ten az olmamak üzere 10 saate kadar genel ve mesleki eğitim görmeleri ve eğitime katılan adaylara ücretsiz izin verilmesi öngörülmektedir. Aday çırak veya çıraklar pratik eğitimlerini işyerlerinde veya çıraklık eğitim merkezlerinde, teorik eğitimlerini ise eğitim kurumlarında veya Bakanlık'ça uygun görülen eğitime elverişli işyerlerindeki eğitim ünitelerinde yapacaklar, iki eğitim birbirini tamamlayacak şekilde planlanacak, yürütülecek ve pratik eğitim hazırlanan eğitim programlarına göre işyerlerinin mesleğin özelliğine göre uygun olarak usta öğreticilerin gözetiminde yapılacaktır<sup>156</sup>.

Planlı dönemin başlamasıyla birlikte Beş Yıllık Kalkınma planlarının tamamında ve yıllık programlarda, ekonominin nitelikli ara insan gücü ihtiyacını artırılması için örgün ve yaygın meslek teknik eğitim kurumlarının artırılarak insan gücü ihtiyaçlarının karşılayacak düzeye getirilmesi, nitelikli insan gücü yetiştirilmesi, mevcut işgücünün

<sup>155</sup> İlhan SEZGİN, “Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kanunu ve Yeni Mesleki-Teknik Eğitim Sistemi”, (Uluslararası İstihdam ve Mesleki-Teknik Sempozyumuna Sunulan Bildiri, Ankara,1986), s.1-2

<sup>156</sup> ÜNÜSAN, a.g.e., s.69.

niteliğinin yükseltilmesi, gelişen teknoloji doğrultusunda ortaya çıkan meslek alanlarında programlar geliştirilmesi, yeni Meslek Okulları ve Hizmet İçi Ve Çıraklık Eğitim Merkezleri açılması, ihtiyaca uygun öğretmen yetiştirilmesi, örgün ve yaygın mesleki eğitim kurumları ve programları arasında yatay ve dikey geçişlere imkan verecek şekilde düzenlenmesi, mesleki teknik eğitim ve dolayısıyla orta öğretimin yeniden yapılandırılması için ilke, politika ve tedbirler geliştirilmiştir<sup>157</sup>.

Ayrıca planlarda eğitime öncelik verilmesi, eğitim içerisinde ise örgün ve yaygın mesleki ve teknik eğitime ayrı bir ağırlık ve önem verilmesi benimsenmiştir. Milli Eğitim Temel Kanunu'nda da "Milli Eğitimin gelişmesi, iktisari, sosyal ve kültürel kalkınma hedeflerine uygun olarak eğitim-insangücü-istihdam ilişkileri dikkate alınmak suretiyle, sanayileşme ve tarımda çağdaşlaşmada gerekli teknolojik gelişmeyi sağlayacak mesleki ve teknik eğitime ağırlık verecek biçimde planlanır ve gerçekleştirilir" hükmü yer almaktadır.

Aşağıdaki Tablolarda planlı dönemde yapılan gelişmeler yer almaktadır.

**Tablo 5: Planlı Dönemde ortaöğretimde (Genel + Mesleki Teknik Liseler)  
Okul Öğrenci ve Öğretmen Sayıları**

| YILLAR  | Mesleki ve Teknik Eğitim |         |          | Genel Lise |         |          | Ortaöğretim Toplamı |         |          |
|---------|--------------------------|---------|----------|------------|---------|----------|---------------------|---------|----------|
|         | Okul                     | Öğrenci | Öğretmen | Okul       | Öğrenci | Öğretmen | Okul                | Öğrenci | Öğretmen |
| 1963-64 | 366                      | 50318   | 7877     | 288        | 127968  | 7137     | 654                 | 178286  | 15014    |
| 1970-71 | -                        | 235000* | 15021    | -          | 245000  | 21219    | -                   | -       | -        |
| 1983-84 | 1356                     | 364176  | 36684    | 1220       | 537617  | 47030    | 2576                | 901793  | 83714    |
| 1997-98 | 3369                     | 949504  | 72518    | 2555       | 1313892 | 70512    | 5924                | 2263396 | 143024   |

Kaynak: MEB DPT.

(\*) Mesleki ve teknik ortaöğretim içindeki ortaokul öğrencileri dahil

<sup>157</sup> DEMİREZEN, a.g.e., s.2161.

**Tablo 6: Planlı Dönemde (1963 - 1997 Ortaöğretimde Okullaşma Oranları )**

|                             | Hedefler(%)   |                           |        | Gerçekleşmeler(%) |                           |        |
|-----------------------------|---------------|---------------------------|--------|-------------------|---------------------------|--------|
|                             | Genel Liseler | Mesleki ve Teknik Liseler | Toplam | Genel Liseler     | Mesleki ve Teknik Liseler | Toplam |
| 1950-51 Öğretim Yılı        | -             | -                         | -      | -                 | -                         | 5,1    |
| I. Plan Dönemi(1963-1967)   | -             | -                         | 11,0   | -                 | -                         | 11,6   |
| II. Plan Dönemi(1968-1972)  | -             | -                         | 18,9   | 10,8              | 7,8                       | 18,6   |
| III. Plan Dönemi(1973-1977) | 13,4          | 10,2                      | 23,6   | 13,0              | 9,8                       | 22,8   |
| IV. Plan Dönemi(1979-1983)  | 15,2          | 18,0                      | 33,2   | 16,3              | 11,1                      | 27,4   |
| V. Plan Dönemi(1985-1989)   | 18,8          | 20,6                      | 39,4   | 20,5              | 14,7                      | 35,2   |
| VI. Plan Dönemi(1990-1994)  | -             | -                         | 45,2   | 30,6              | 22,4                      | 49,4   |
| VII. Plan Dönemi(1996-2000) | 40,5          | 34,5                      | 75,0   | 32,3*             | 23,4*                     | 55,7*  |

Kaynak: DPT- Kalkınma Planları, Destek Dokümanları.

(\*) 1997-1998 öğretim yılı gerçekleştirmeler. Bu dönemde genel liselerde yüzde 34,5 mesleki ve teknik liselerde yüzde 28,5 olmak üzere ortaöğretimde okullaşma hedefi yüzde 63,0 olarak öngörülmüştür..

Mesleki bilgi ve beceri eğitiminin sanayide bedensel olarak çalışacak olanların eğitimi ile yönetici olarak çalışacak olanların eğitimi olmak üzere iki farklı alan ve düzeyde ele alınıp planlaması gerekir.

Sanayi uzmanlık alanlarında ayrıntılı bilgiye ve gerekli el ve zihin becerilerine sahip insanlar ister. Bunun için sanayinin gereksinmelerine uygun, işe yakın örgün eğitiminin sağlanmış olması zorunludur. En azından, düz işçiyi normal bir sürede eğiterek belirli bir üretkenlik düzeyine çıkaracak usta, teknisyen ve eğitimcilerin yetiştirilmeleri büyük önem taşır.

Yönetici görevler için eğitim ise, yüksek öğretim düzeyinde çağdaş kültürel ve mesleki bilgiye sahip insanların yetiştirilmesine yönelik bir eğitim olmalıdır. Sanayi teknolojiye, teknoloji de bilime dayandığına göre, bu eğitimin ana dayanağının mutlak çağdaş bilim olması gerektiği açıktır<sup>158</sup>.

<sup>158</sup> Güngör BAŞER, 1989 Sanayi Kongresi Bildirileri, (Bursa: MMO yayını no:134/1, Model Ofset, 1989), s.15.



### 3. TÜRKİYE'DE SANAYİ İŞLETMELERİNE İŞGÖREN EĞİTİMİ ALANINDA DESTEK KURULUŞLAR

Örgün eğitim yanında yaygın eğitime olan ihtiyacın gün geçtikçe artması işgören eğitimi alanında işletmelere hizmet veren kuruluşların artmasına neden olmaktadır. Sanayi işletmelerinde paket programlar sunan kuruluşlar oldukça önemlidir. Türkiye'de işgören eğitimi alanında kamu ve özel sektör tarafından kurulmuş kuruluşlar faaliyet göstermektedir. Türkiye'de sözkonusu kuruluşlara, Sınayi Eğitim ve Geliştirme Merkezi (SEGEM), Milli Produktivite Merkezi (MPM), Türk Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE), Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı (KÜSGET), İş ve İşçi Bulma Kurumu, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü, Yönetim Geliştirme Merkezi, Sevk ve İdare Araştırma ve Geliştirme A.Ş., Üniversiteler örnek olarak verilebilir. Söz konusu kuruluşlar incelenirse;

#### 3.1. Sınayi Eğitim ve Geliştirme Merkezi (SEGEM).

SEGEM Genel Müdürlüğü T.C. Hükümeti ile Birleşmiş Milletler Sınayi Kalkınma Teşkilatı UNIDO'nun ortak projesi olarak Bakanlar Kurulu'nun 10.11.1978 tarih ve 7/16728 sayılı karar ile kurulmuştur. SEGEM kamu kurumu niteliğinde tüzel kişiliğe haiz, bütün işletmelerinde özel hukuk hükümlerine tabi olarak faaliyette bulunmaktadır. Kuruluş, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler istikametinde kamu ve özel sektör sanayi kuruluşlarında görevli teknik ve yönetim işgörenlerinin bilgi ve becerilerini artırarak ülke kalkınmasına yardımcı olmak amacıyla kurulmuştur. Bu amacı gerçekleştirmek için eğitim, danışmanlık ve yayın faaliyetlerinde bulunmaktadır.

Eğitimle ulaşılmak istenilen amaçlar aşağıdaki şekilde belirlenebilir<sup>159</sup>,

-Ülke düzeyinde, sanayi kuruluşlarının problemlerini, eğitim ihtiyaçlarını, eğitim imkanlarını, eğitim faaliyetlerini belirlemek üzere araştırma yapmak,

-Sanayide çalışan tecrübeli mühendis ve diğer işgörenlerin teknik, idari ve organizasyon bilgi ve becerilerini arttırmak, kendileri daha ileri teknolojileri uygulayabilecek duruma getirmek, müesseselerinde en verimli şekilde tatbik edebilecek sistem ve usullerin kurulmasını sağlamak ve onları daha üst seviyelere hazırlamak üzere

<sup>159</sup> Sınayi Eğitim ve Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü, 1987 Yılı Faaliyet Raporu, (Ankara: Ocak 1988), s.1-13.

eğitim programları hazırlamak,

-Yeni işe başlayan üniversite ve yüksek okul mezunlarına, mesleğin karyerine iyi bir başlangıç yapmalarını temin etmek ve sonradan görevlerini yürütürken geliştirecekleri temel tecrübeleri kazandırmak için gerek sınıf içi seminer, gerekse fabrika içi işbaşı eğitimi sağlamak üzere eğitim programları düzenlemek,

-Çağdaş teknolojileri Türk Sanayi'ye tanıtmak ve ihtisaslaşmayı sağlamak,

-Benzer faaliyetlerde bulunan diğer ülke kuruluşlarıyla işbirliği yapmak.

Danışmanlık alanındaki görevler ise;

-Sanayi kuruluşlarının problemlerinin çözümünde yardımcı olmak üzere danışmanlık hizmetlerde bulunmak,

-Çalışma konularıyla ilgili enformasyon ve yayın hizmetleri yapmaktır.

SEGEM tarafından hazırlanan programlar belli bir bedel karşılığında düzenlenmektedir. Kurum işgören eğitimi açısından sanayi işletmelerin yararlanabileceği etkin bir kuruluştur ve Türkiye'de konuyla ilgili önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

### 3.2. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)

1965 yılında 580 sayılı yasayla kurulan Milli Prodüktivite Merkezi'nin kuruluş yasasının 2. maddesi kurumun görevleri içinde, verimlilikle ilgili teknik yardımlar sağlamak, eğitim ve danışmanlık çalışmalarını yapmak ve çeşitli araçlarla verimliliği artırıcı bilgiler ve çağdaş yöntemleri yaymayı belirlemiştir. Milli Prodüktivite Merkezi düzenli eğitim programları düzenleme yanında talep üzerine eğitim programları da hazırlamaktadır. Eğitim programları kamu ve özel sektör işletmelerine açık olup, programların bir kısmı ücretli, bir kısmı da ücretsizdir. Öncelikle hedef kitle olarak üst ve orta düzey yöneticiler belirlenmiş zaman zaman küçük sanayici, usta ve sekreterleri de kapsam içine alınmıştır<sup>160</sup>. MPM 2000 yılı çalışma programında 46 konuda 121 eğitim çalışması gerçekleştirilmiş ve 6957 kişinin katılımı sağlanmıştır. Katılımcıların 5389'u çalışanlar, 900'ü öğrenciler, ve 668'i yöneticiler oluşturmuştu. Eğitim çalışmalarının 83'ü talep üzerine, 38'i genel katılımlı olarak yapılmıştı. MPM aşağıdaki konularda sanayi işgörenlerin eğitiminde katkıda bulunmaktadır<sup>161</sup>:

<sup>160</sup> ÜNÜSAN, a.g.e., s.75.

<sup>161</sup> Anahtar Gazetesi, (MPM aylık yayın organı, Şubat 2001, sayı 146) s.8-9.

- İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yönetimi,
- Sistem Yönetimi,
- İşletmecilik Teknikleri,
- Verimlilik ölçme ve değerlendirme,
- Büro Yönetimi,
- Muhasebe-Finansman,
- Bilgi Sistemleri Yönetimi,
- Çevre Yönetimi,
- İş Sağlığı ve İş Güvenliği,
- Diğer.

### 3.3. İş Kurumu (İş ve İşçi Bulma Kurumu)

Çalışma Bakanlığın eğitim şubesi olmadığı için eğitim faaliyetleri Bakanlık adına kurum tarafından yürütülür. 1946'da kurulan ve bağımsız organ olan kurum mahalli idarelerle sosyal sigortalar tarafından finanse edilmektedir<sup>162</sup>. 1946 yılında İş ve İşçi Bulma Kurumu faaliyete geçtiğinde 86 çalışanı, 6 şubesi ve 2 bürosu bulunmaktaydı. 1966 yılına kadar her ilde bir şube açılması işlemi tamamlanmış, bunun yanında iş ve işgücü yönünden önem gösteren bazı ilçelerde de birer büro açmıştır<sup>163</sup>. 1475 sayılı İş Kanunu'nun 84. maddesi "...işçilerin mesleki eğitimlerinin yükseltilmesi ve kalifiye işçi yetiştirilmesi için gerekli tedbirlerin alınması..." görevini İş ve İşçi Bulma Kurumu'na vermiştir. Kurum, İş Kanunu'nun ilgili maddesi dışında, 20.7.1973 tarih ve 146222 sayılı Kurum Ödevlerinin Yapılış Şekilleri Hakkındaki Tüzük, 19.1.1977 tarih ve 2761 sayılı Kurum Talimatı ve Yıllık Çalışma Programlarını dikkate alarak uygulamalarını sürdürmektedir.

İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun sanayide eğitim çalışmalarının amacı<sup>164</sup>; imalat sanayi işyerleri ile maden ve benzerlerini çıkaran işyerlerinde ve gerçek görülen diğer ekonomik faaliyetlerde bulunan işyerlerinde yöneticilik görevi yapan yetişkin işçilerin mesleki bilgilerinin geliştirilmesidir. Kurum tarafından 1988 yılına kadar "Nezaretçi Seminerleri" adı altında yapılan söz konusu çalışmalar, bugün İlk Kademe Yöneticilik Semineri olarak yürütülmektedir. İlk kademe yöneticilik semineri, işletmelerde çalışan

<sup>162</sup> ZAIM, a.g.e., s.338.

<sup>163</sup> İş ve İşçi Bulma Kurumu Hizmetleri, (Tanıtıcı Döküman, Ankara: Ulucan Matbaası), s.10.

<sup>164</sup> İş ve İşçi Bulma Kurumu, Sanayide Eğitim Faaliyetleri, (Ankara: 1988), s.7.

yöneticilerin ( usta, ustabaşı, postabaşı, nezaretçi, teknisyen, şef ve bunların yardımcıları, mühendisler v.b.) yöneticilik ve iş öğretimi konularında fabrika içinde belli bir program çerçevesinde geliştirmelerini sağlayan bir yetişkin eğitimidir. Eğitimin uygulanması günde altı saatten beş işgünü veya günde ortalama üç saatten on işgünü süren 10-20 kişilik gruplara yönelik olmaktadır. Eğitim uygulamaları klasik düz anlatımdan daha çok soru sorma, tartışma, örnek olay çözümü gibi modern eğitim metodlarıyla, video, slayt gibi modern eğitim araçlarıyla destekli olarak yapılmaktadır. Kurum, 3308 sayılı Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle bu konudaki eğitim çalışmalarını durdurmuştur. Kurum tarafından uygulanan yetişkin işçilerin mesleki bilgilerinin geliştirilmesi çalışmaları, ilk kademe yöneticilik semineri programı ana başlıklar halinde şöyle belirlenmiştir:<sup>165</sup>

- Sanayide eğitim ve eğitim çeşitleri,
- İlk kademe yöneticisinin nitelikleri, görev ve sorumlulukları,
- Sanayide insan ilişkileri,
- İşyerinde iş ilişkileri,
- Eğitim programının hazırlanması,
- İşbaşında iş öğretimi,
- İş yöntemlerin geliştirilmesi,
- İşyerinde haberleşme,
- Kazalar ve iş güvenliği,
- Seminer değerlendirilmesi.

### 3.4. KÜSGET

KÜSGET Genel Müdürlüğü Küçük Sanayi İşletmelerinin hammadde temininden ürün pazarlamasına kadar her türlü sorunlarının giderilmesine yönelik; teknik ve yönetim danışmanlığı konularında destekleme, yönlendirme hizmetleri vererek küçük sanayicilerin ülkemiz kalkınması hamlesi içerisinde gerekli rolü alması amacıyla 6.9.1983 tarihinde 18157 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Birleşmiş Milletler Kalkınma Teşkilatı ile yapılan Milletlerarası Anlaşma'yla kurulan Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın şemsiyesi altında yarı özerk statü ile tüzel kişiliğe haiz ve bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi olarak icra görevini yerine getirmekle yükümlü bir Kamu Kuruluşudur. KÜSGET Genel Müdürlüğü'nün küçük sanayicilere teknik ve yönetim danışmanlığı kapsamında destekleme yönlendirme hizmetlerinin

<sup>165</sup> Aynı, s 7-8.

icrasında “Sanayide Hizmet İçi Eğitim” doğal bir faaliyet olarak yer almaktadır. Kurum faaliyetlerini merkez teşkilatı yanısıra Gaziantep, Ankara, İstanbul, Bursa ve Konya illerinde teknik bakımından donatılmış ve tecrübeli elemanlarla sürdürülmektedir.

KÜSGET, sanayicilere dağıtılmak üzere çeşitli eğitici yayınlar hazırlamaktadır. KÜSGET Genel Müdürlüğü, sanayicinin eğitilmesi konusunda 5 ayrı proje hazırlayarak geleceğe dönük faaliyetlerini daha planlı ve programlı olarak gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu projeler<sup>166</sup>;

- Teknik yardım ve destek program projesi,
- İşletme planlaması projesi;
- Kalite temini projesi;
- Küçük sanayiciye yönelik seminer; kurs ve el kitapçıkları kılavuzlar hazırlaması;
- Teknik ve yönetim elemanları eğitimi.

### 3.5. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Birleşmiş Milletler arasında, 1952 yılında imzalanan ve 6311 sayılı yasa ile onaylanan yasa uyarınca 1953 yılında faaliyete başlamış, 1958 yılında çıkarılan 7163 sayılı kuruluş yasasıyla bilimsel, yönetsel, mali özerklik ve tüzel kişilik kazanmıştır. Enstitünün amacı, kamu yönetiminin çağdaş yönetim anlayışına göre gelişmesine ilişkin çalışmalar yapmak ve bu anlayış doğrultusunda kamu görevlilerin gelişmesine yardımcı olmaktır. Enstitünün amaçları üç faaliyet dalında gerçekleştirilmektedir. Bunlar, öğretim ve geliştirme, araştırma ve yardım, derleme ve yayındır<sup>167</sup>.

TODAİE'nün organları ve iç teşkilatı; İdare Heyeti, Genel Müdür, Genel Müdür Muavini, İcra Komitesi, Şube Müdürleri ve Genel Sekreterlerden oluşmaktadır.

TODAİE'nün görevleri Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporunda eğitim görevi ve idareyi geliştirme görevi olarak ele alınmıştır. Bu raporda TODAİE'nün merkezi eğitim ve öğretim yapan kurumların başında gösterilmektedir. Raporda Enstitü “İdare alanında en geniş ve etkili eğitim yapan bir

<sup>166</sup> ÜNÜSAN, a.g.e., s.77-78.

<sup>167</sup> TODAİE Mezunları Hakkında Bir Araştırma, (TODAİE yayınları no:107), s.126.

kuruluş” olarak tanımlanmakta ve bu eğitim görevi şu şekilde ayırma tabi tutmaktadır<sup>168</sup>.

TODAİE'nün Tek Başına Yükleneceği Eğitim:

- Teşkilat ve yöntem eğitimi,
- Haberleşme,
- Eğitim ve öğretim yöntemleri eğitimi,
- Deneticilerin eğitimi,
- Kadro yönetimi yapacak işgörenlerin eğitimi,
- Çeşitli kademe yöneticilerin eğitimi

TODAİE'nün ve DPD ile Öğretim İdaresi Konusunda Ortak Görevleri:

- Eğitim ihtiyaçların saptanması ve eğitim faaliyetlerinin planlanması,
- Eğitim faaliyetlerinin eşgüdümü,
- Eğitim birimlerine yardımcılık ve rehberlik,
- Eğitim birimleri için eğitici işgören yetiştirilmesinin düzenlenmesi
- Merkezi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi;

Bu ortak görevde TODAİE'ne düşen görev merkezi eğitimi fiilen yapma ve buna ait teknik sorumluluğu yüklenmektir.

TODAİE'ün Yüksek İdareci Yetiştirme Görevi:

Raporda yüksek kademe idareci adaylarının dairelerinde kısa süreli ve staj niteliğinde bir eğitime tabi tutulduktan sonra, daireleri ile bağlantıları devam etmek şartıyla işin niteliğine göre saptanacak bir süre TODAİE'nde idarecilik eğitimi görmeleri önerilmektedir.

Enstitü'nün İdareyi Geliştirme Görevi,

Enstitü, kamu yönetimini eğitim, öğretim, araştırma ve yaygın yoluyla ile ıslah için kurulmuş bir eğitim ve araştırma kurumudur. TODAİE'nün bu alandaki görevleri ise:

-Amme idaresi görevlilerinin çağdaş idare ilkeleri ve tekniğine göre bilgilerini artıracak ve gelişmesini sağlayacak tedbirleri almak, bu gibi tedbirleri teşvik etmek ve desteklemek,

-Amme idaresi ile ilgili meseleler üzerinde araştırma, anket ve incelemeler yapmak,

<sup>168</sup> Aynı, s. 132.

-Amme idaresi alanında gerek yurt içinde, gerek başka memleketlerdeki olay ve emsalleri, gelişmelerini, uygulama ve hal tarzlarını araştırmak ve incelemek ve bununla ilgili yayınları devamlı olarak izlemek,

-İlgili uluslararası kurumlarla bilimsel temaslarda bulunmak.

### 3.6.Türk Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE)

28.11 1983 tarih ve 18235 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan yönetmelikle Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı’nca TÜBİTAK’la birlikte yönetilmek üzere Gebze-Kocaeli faaliyete geçen Türk Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü’nün amacı<sup>169</sup>:

-Kamu ve Özel kesimde üst ve orta kademe yöneticilerine hizmete ilişkin eğitim yapmak,

-Kamu ve özel kesimde, yönetimi geliştirecek, karşılaşılan yönetim sorunlarını çözümlenecek, sanayide üretimi artıracak en son bilimsel ve teknik gelişmelerini ilgililere aktaracak bilimsel toplantıları düzenlemek,

-Konu ile ilgili yayınlar yapmak,

-Diğer kuruluşlarla işbirliği ve uyumu sağlamaktır.

1971 yılında Devlet Planlama Teşkilatı’nca öngörülen Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, 9 Haziran 1971 tarihinde, Türkiye Cumhuriyeti ile Milletlerarası İmar Bankası arasında yapılan borçlanma anlaşması ve 12 Eylül 1971 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanan 7/2950 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla kurulmuştur.

TÜSSİDE düzenlediği eğitim programlarında konularında uzman olan öğretim üyeleri yanında sanayi işletmelerin yöneticilerinden yararlanmakta, eğitimin uygulamasında çağdaş eğitim araçları kullanılmaktadır. Enstitü eğitim faaliyetlerini yarı-yıllık programlar çerçevesinde yürütmekte, işletmeler tarafından talep edilirse özel eğitim programları da düzenlenmektedir. Seminerler belirli gün ve bedel karşılığında yapılmaktadır.

### 3.7. Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü

Yürürlüğe giren 3308 sayılı Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kanunu’nun İcrası Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde kurulu olan Çıraklık ve Yaygın Eğitim

<sup>169</sup> Türk Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, (Tanıtıcı Döküman, Kocaeli: 1988), s.1-6.

Genel Müdürlüğüne bağlı 69 ildeki Çıraklık Eğitim Merkezleri yardımıyla sürdürülmektedir.

Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü tarafından düzenlenen kursları dört grupta toplamak mümkündür. Bunlar; mesleki, sanayi eğitimi, sosyal-kültürel ve okuma yazma kursları. Çıraklık eğitiminde uygulanan eğitim türlerine bakacak olursak<sup>170</sup>;

a) Çırak Öğrencilerin Eğitimi,

Çırak, Kalfa ve Ustalık Kanunu'nun uygulandığı il ve meslek dallarında, işyeri sahibi ile çıraklık sözleşmesi yaparak çırak öğrenci vasfını kazananların haftada 8 saate kadar teorik meslek eğitimine tabi tutulmaları kanun gereği bulunmaktadır. Bu şekilde çeşitli sebeplerle öğrenimlerini sürdüremeyip küçük yaşta üretime ve aile ekonomisine katkıda bulunan çırak denilen gençlerin teorik meslek eğitimi, Çıraklık Eğitimi Merkezleri'nde yapılmaktadır.

Mesleklere bağlı olarak 2-4 yıl devam eden çıraklık eğitimi okul-işyeri arasında ortaklaşa yapılan bir mesleki eğitim sistemidir.

Çıraklık eğitiminde, kişiyi ustalığa götüren bağımsız olarak işyeri açabilme yeteneği gerektiren mesleklerde eğitimin yapılması ilke olarak alınmıştır. Birkaç haftalık kısa süreli kurslarla öğrenilebilecek bilgi ve beceriler çıraklık eğitimi dışında düşünülmüştür.

b) Kalfalık Eğitimi

Kalfalık süresi üç yıldır. Kalfalık döneminde usta adaylarına meslek bilgileri yanında, kurslar şeklinde aşağıdaki bilgiler verilmektedir:

- Muhasebe, Defter Tutma,
- İktisat,
- İş ve İnsan İlişkileri,
- İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği,
- Hukuk (İş ve Ticaret Hukuku),
- Sigorta-Vergi Mevzuatı,
- İşletme Bilgisi.

<sup>170</sup> Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü Faaliyetleri, (Ankara: 1985), s.14-15.



### c) Ustaların Eğitimi

İşyerinde çıraklara mesleği öğretmekle görevli ustalara uygulanan bir eğitim türüdür. Bu eğitimle ustaların çıraklarına yapacakları eğitim ve öğretimin usul ve tekniğini öğrenmelerini kolaylaştırmak amacı güdülür. Bu eğitimden geçmeyenler veya işyerinde bu eğitimi gören usta çalıştırmayanlar, çırak çalıştıramazlar.

Eğitici Usta Kursları 18 saat süreli olup, kurs sonunda yapılacak imtihanda başarılı olan ustalara Eğitici Usta Belgesi verilir.

Bu kursta öğretilecek konular şunlardır:

- Kanun ve Yönetmeliğin Tanıtılması,
- Sanayide Eğitim,
- İş ve İnsan ilişkileri,
- Öğretimin Planlanması,
- İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği,
- Öğretim Teknikleri,
- Öğretimde Ölçme ve Değerlendirme,
- Kursun Değerlenmesi.

### d) Mesleki Kurslar

Çıraklık Eğitimi Merkezleri ve Mesleki-Teknik Açıköğretim Okulu'nca aşağıda belirtilen kurslar düzenlenmektedir:

- İş piyasası analizlerinden elde edilecek bilgilere veya mahalden yapılacak anket sonuçlarına göre, gerekli meslek dallarında iş öncesi eğitimi kursları,
- Sanayinin gelişmesi ile ortadan kalkan meslek dallarında çalışanların yeni meslek edinme kursları,
- İşyerlerinde çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme kursları,
- Çeşitli konularda esnaf ve sanatkarı bilgili kılma kursları.

### e) Monitör Kursları

İşbaşında kendi işini yaparken mahiyetinde çalışan işçilerin, işlerini daha iyi yapabilmelerini sağlamak amacıyla yeteri kadar bilgi ve beceriyi verebilecek, öğreticilik formasyonuna sahip kimseye monitör (önder işçi) denir. Monitör kurslarına

katılacakların usta ünvanına sahip olması esastır. Bu şekilde bilgi ve becerilerini çalışanlara aktaracak yetişmiş elemanlardan faydalanılmaktadır.

### 3.8 Yönetim Geliştirme Merkezi

Özel bir kuruluş olan Yönetim Geliştirme Merkezi, yarıyıl yada yıllık eğitim programlarıyla sanayi işletmelerinin eğitim ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışmalar yapmakta, bunun dışında sanayi işletmelerinin özel eğitim taleplerini de yerine getirmektedir. Yönetim Geliştirme Merkezi'nin program içeriğinden örnekler verilirse<sup>171</sup>;

#### Genel Yönetim Eğitimleri:

İşletmelerde savurganlığın önlenmesi,  
Yönetici Zaman Planlaması,  
Yaratıcı Yönetimde Beyin Fırtınası, Toplantı Yönetimi,  
Başarılı Bir Reorganizasyon Nasıl Yapılmalı?  
Süratli ve Etkin Okuma Semineri,  
Önderlik Sanatı,  
Karar Verme ve Sorun Çözme Yöntemleri.

#### Üretimle İlgili İşgören Eğitimi:

Tüm Çalışanlar Tarafından Kalitenin  
Geliştirilmesi,  
Üretimde Maliyet Düşürme Semineri,  
Üretim Yöneticisi Yetiştirme Kursu,  
Çağdaş Stok Denetleme Kursu,  
İş Etüdü Kursu.

#### Pazarlama ve Satışla İlgili İşgören Eğitimleri:

Yaratıcı Pazarlama ve Satış Semineri,  
Çağdaş Pazarlama ve Satış,  
Hizmet Sunuş/Satış Çalışması,  
Temel Pazarlama ve Satış Kursu.

<sup>171</sup> Yönetim Geliştirme Merkezi, 1. Yarıyıl Eğitim Program Broşürü, (İstanbul: 1998).

### Mali Konularla İlgili İşgören Eğitimi:

Her Yöneticinin Bilmesi Gereken Mali Konular,  
Mali Dönem Sonu Değerleme,  
Bilanço Okuma Tekniği.

İlgili programlar belli bir bedel karşılığında ve program çerçevesinde belirlenen yerde yapılmaktadır.

### 3.9. Sevk ve İdare , Araştırma ve Geliştirme

1977 yılında kurulan kuruluş, Genel Sevk ve İdare, Pazarlama, Satış Sevk ve İdaresi, Üretim Sevk ve İdaresi, Mali Sevk ve İdaresi, İşgören Sevk ve İdaresi, Bilgisayar Sevk ve İdaresi, Fizibilite çalışmaları konularında işletmelerin sahip olduğu problemleri tanımlayarak çözümleme amacı gütmektedir. Şirket eğitim uzmanlarının verdikleri müessese içi ve halka açık seminer ve toplantılarla işletme yöneticilerini eğitmektedir. Kuruluş Rank Training, Sand Piper, Frost International gibi eğitim ve araştırma gruplarının temsilcisidir<sup>172</sup>.

### 3.10. Üniversiteler

Üniversiteler, ülkemiz sanayi işletmelerin ihtiyaç duyduğu elemanları yetiştirme yanında toplantı, seminer kurslar düzenleyerek yada düzenlenen programlara katılarak sanayi işletmecilerinin temsilcilerine bilgi transferinde bulunmaktadır. Özellikle, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi ile Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerine bağlı Enstitüler tarafından kamu ve özel sektör işletme yöneticilerine işgören yönetimi konusunda eğitim programları uygulanmaktadır<sup>173</sup>. Enstitülerin işgören eğitimiyle ilgili faaliyetler 6 grupta toplanabilir<sup>174</sup>:

- Bizzat seminerleri tertip etmek,
- Sendikaların düzenlediği seminerlerin ilmi yönetimini sağlayarak, onlara salon ve yer vermek,
- Yıllık konferanslar tertip etmek,
- Eğitim sahasında istişari faaliyetlerde bulunmak,

<sup>172</sup> ÜNÜSAN, a.g.e., s.83.

<sup>173</sup> Aynı, s. 83.

<sup>174</sup> ZAIM, a.g.e., s.343.

- Üyeleri vasıtasıyla yurttaki her tip işçi seminerinde ders vermek,
- Kütüphane ve yayın yoluyla işçi eğitimine hizmet etmek.

Ancak, ülkemizde üniversitelerle sanayi arasındaki ilişkilerin zamanla gelişmesine paralel olarak bu konudaki eğitim veren kuruluşların önemi artmaktadır. Özellikle orta ve üst kademe yöneticilerine yönelik olarak yapılan eğitim faaliyetlerine bağlı olarak başarılı sonuçlar elde edilmiştir. Üniversiteler ile sanayi arasındaki ilişkileri geliştirmede birçok yöntem kullanılabilir. Örneğin, araştırma geliştirme faaliyetlerinin araştırılması, endüstriyel alanda teknik parkların, araştırma ve geliştirme laboratuvarlarının kurulması, üniversite ile sanayi arasında haberleşmenin sağlanması, teknoloji enstitülerinin kurulması gereklidir<sup>175</sup>.

---

<sup>175</sup> ÜNÜSAN, a.g.e., s.83.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TÜRKMENİSTAN'DA KİT'LERİN SANAYİ İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN EĞİTİMİNİN TEMELLERİ

#### 1. TÜRKMENİSTAN CUMHURİYETİNE GENEL BAKIŞ

##### 1.1. Coğrafya ve İklim

Eski Sovyetler Birliği'nin güneydeki en uç noktasında yer alan Türkmenistan Cumhuriyeti, kuzeyde Özbekistan (1.621 km.), kuzeybatıda Kazakistan (379 km.), batıda Hazar Denizi (1.768 km.) güneyde İran (992 km.) ve güneydoğuda Afganistan (744 km.) ile çevrili bir Orta Asya ülkesidir.

Batıdan doğuya 1100 km. ile kuzeyden güneye 650 km'lik bir alana yayılan ve toplam yüzölçümü 488.100 km<sup>2</sup> ile ülkenin üçte ikisi kadar olan Türkmenistan idari yönden Ahal Vilayeti (Bölgesi), Balkan Vilayeti, Taşauz Vilayeti, Lebah Vilayeti ve Merv Vilayeti olmak üzere toplam beş bölgeye ayrılmıştır.

Dünya'nın en büyük çöllerinden birisi olan Karakum Çölü ülke topraklarının yaklaşık %80'ini kapsamaktadır. Türkmenistan'ın orta kesiminin tamamını kaplayarak Kazakistan'a doğru uzanan çöl ülkenin en önemli coğrafi özelliği olarak gösterilebilir. Çöl haricinde kalan ve toplanın %20'sini oluşturan toprakların %3'ünü ekilebilir alanlar, %63'ünü çayır ve otlaklar, %8'ini ormanlar ve %26'sını diğer alanlar oluşturmaktadır<sup>176</sup>.

Ülkenin güneyinde yer alan ve Pamir-Altay sıradağlarının Türkmenistan'daki uzantıları olan Köpet ve Kugitan Dağları bölgenin önemli yükseltileri arasındadır. Coğrafi sebeplerle ülkede çok az nehir bulunmaktadır. Türkmenistan'ın doğusundan bir kısmı geçen ve ülkenin yegane su kaynağı olan Amu Derya, Hazar Denizi'ne dökülen Atrek ile Karakum Çölü'nde kaybolan Tecen ve Murgap ise bölgenin önemli nehirleridir<sup>177</sup>.

<sup>176</sup> Türkmenistan Ülke Profili Mevzuat ve Türk Girişimcileri, (İstanbul: ITO Yayınları, No: 1998-74, 1998), s. 13.

<sup>177</sup> Aynı, s. 14.

Asya'nın iç kısımlarında yer alan Türkmenistan'da doğal yapının etkisiyle tipik karasal iklim (yazlar sıcak, kışlar sert) hüküm sürmektedir. Çok uzun geçen yaz aylarında ortalama sıcaklık yaklaşık 30 derece olmakla beraber bazen gölgede 50 dereceye kadar çıkmaktadır. Kısa fakat soğuk geçen kış aylarındaki -4 derece dolaylarında olan ortalama sıcaklık ise zaman zaman -33 dereceye kadar düşmektedir. Türkmenistan ikliminin genel karakterini okyanuslara uzaklığı ve etrafın yüksek dağlarla çevrilmiş olması belirlemektedir. Türkiye ile yaklaşık aynı enlemler arasında yer alan Türkmenistan, topografik olarak daha çukur bir arazi üzerinde bulunmaktadır. Nitekim İran ile arasında sınır oluşturan ve en yüksek noktası 2.492 m'ye ulaşan Kopet dağları dışında ülkenin %95'lik kısmında arazi genelde düz olup, denizden yükseklik 150-300 m. arasındadır<sup>178</sup>. Yağış açısından oldukça fakir bir ülke olan Türkmenistan'da yağışlar en çok Mayıs ayında dağlık bölgelere yağmaktadır. İlbahardaki yağışlarda ülkenin kuzeybatı bölümü 80 mm., çöle yakın bölümleri 100-150 mm., güneybatıdaki yaylaları ise 200-300 mm. yağış almaktadır. Mevsim dönümlerinde ise ülke İran ve Afganistan yönünden esen şiddetli kum fırtınalarına sahne olmaktadır<sup>179</sup>.

## 1.2. Nüfus ve Demografik Yapı

Eski Sovyetler Birliği'nin dağıtılması ile oluşan Cumhuriyetler arasında nüfus yoğunluğu bakımından en tenha ülke olan Türkmenistan'da 1999 yılı itibariyle 4.993.500 kişi yaşamaktadır. Toplam nüfusun %55'inin köylerde, %45'inin de şehirlerde yaşadığı ülkenin en kalabalık şehri 604.700 kişilik nüfusu ile başkent Aşgabat'tır<sup>180</sup>.

Türkmenistan'daki etnik dağılımına bakılırsa;<sup>181</sup> nüfusun %77'sini Türkmenler, %23'ünü ise diğer etnik gruplar oluştururken, etnik gruplar içerisindeki en büyük pay %9.2 ile Özbeklere aittir.

|            |       |
|------------|-------|
| Türkmenler | % 77  |
| Özbekler   | % 9.2 |
| Ruslar     | % 6.7 |
| Kazaklar   | % 2.0 |

<sup>178</sup> Avrasya Dosyası Türkmenistan Özel Sayısı, (TİKA Yayınları, Sayı: 87, Kasım 1997/2), s. 2.

<sup>179</sup> Türkmenistan Ülke Profili..., s. 14.

<sup>180</sup> Türkmenistan Web Sayfası.

<sup>181</sup> Türkmenistan Ülke Profili..., s. 16.

|              |       |
|--------------|-------|
| Ermeniler    | % 0.8 |
| Azeriler     | % 0.8 |
| Tatarlar     | % 0.8 |
| İranlılar    | % 0.8 |
| Ukraynalılar | % 0.5 |
| Diğer        | % 1.4 |

**Kaynak:** Türkmenistan web sayfası

Türkmenistan'daki nüfus artış hızı %1.6; doğum oranı %26.6 ve ölüm oranı %8.6 dolaylarında olup, doğumda beklenen ortalama yaşam süreleri erkeklerde 58, kadınlarda ise 65 yıldır.

Ülke nüfusunun cinsiyete göre dağılımına bakıldığında, kadın nüfusun (2.759.000) erkek nüfusa oranla (2.234.500) daha fazla olduğunu göze çarpmaktadır. Ülke nüfusun yaş gruplarına göre dağılımına bakıldığında ise, 14 yaş altı grubunun % 39 ile önemli bir yer tuttuğu görülür. Bu oran Türkmenistan'ın genç bir nüfusunun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 7: Türkmenistan'da Yaş Dağılımı (1999)**

|                 | %  | Kadın     | Erkek     |
|-----------------|----|-----------|-----------|
| 14 yaş ve altı  | 39 | 812.573   | 840.168   |
| 15 yaş - 64 yaş | 57 | 1.217.484 | 1.182.706 |
| 65 yaş ve üstü  | 4  | 109.867   | 66.451    |

Türkmenistan'ın %90'ını Müslümanlar, %9'unu Ortodoks Hristiyanlar %1'ini ise diğer dinlere mensup kişiler oluşturmaktadır.

### 1.3. Siyasal Tarih

#### 1.3.1. Türkmen Adı ve Türkmen Türkçesi

Türkmen adının tarih sahnesine çıkışı X. yüzyıla rastlar. Bu ad genel bir adlandırma olarak yerleşik hayata geçmiş Türkler için, ağırlıklı olarak da Müslüman Oğuz boyları için kullanılmıştır. Türkmen adı bugün dar manada Türkmenistan Cumhuriyeti'nde yaşayan Türkler ile Irak, İran, Suriye ve Anadolu'daki Türkmen boylarına mensup olanlar için kullanılmaktadır. Bu etnik adın etimolojisi üzerine çok çeşitli görüşler var ise de,

bunların içinde en tutarlısı, Kuman, Karaman, Ataman, Kölemen, Köğmen gibi sözcüklerde de görülen -man, -men ekinin eklenmesiyle oluştuğu görüşüdür. Türkmen, Türkmən, Türkçesi, Azerbaycan, Türkiye ve Horasan Türkçeleriyle birlikte Türk dilinin Oğuz Türkçesi grubunu oluşturur<sup>182</sup>.

### 1.3.2. Türkmen Tarihi

Türkmenler, Selçuklular ile birlikte Hazar Denizi yörelerinden Maverainnehir'e sonra da Horasan'a geldiler. XI. yüzyılda Selçukluların emrinde Azerbaycan'a ve Anadolu'ya yerleştiler. Horasan'da kalanlar Büyük Selçuklu İmparatorluğu'nun egemenliğinde yaşadılar. XII. yüzyılın ikinci yarısından başlayarak da buldukları bölgelerde Türkmen Beylikleri kuruldu. Bu Beylikler XV. yüzyılda Osmanlılar tarafından bir bayrak altında toplandıysa da; toprağa yerleştirilmeleri XIX. yüzyılın ikinci yarısına kadar sürdü. XII.-XIV. yüzyıllarda Karakoyunlu ve Akkoyunlular, İran ve Doğu Anadolu'da birer Türkmen Devleti kurdular. Çukurova'da yaşayan Üçoklar ile Maraş ve Elbistan çerçevesine hakim olan Bozoklar varlıklarını uzun süre korudular. Hazardan Siriderya'ya, Aral'dan Herat ve Horasan'a kadar uzanan bölgede yaşayan Türkmenler; Moğol istilasından çok zarar görmediler. Moğollar ile anlaşma yoluna giderek Cengiz Han'dan aldıkları özel yarlıkla kendi topraklarında yaşadılar. Timur'un Orta Asya egemenliği döneminde Türkmenler onu seferlerinde desteklediler. Afşar Türkmenlerinin Hive ve Buhara Hanlıkları dışında kalanlarının çoğu Nedir Şah'ın egemenliğini kabul etti. Hazar-ötesi Türkmenleri XVIII. ve XIX. yüzyıllarda uzun mücadeleler vererek ulusal devletlerini kurmaya başladılar.

Orta Asya Türkmen boylarının önderi olan Teke Türkmenleri, XVIII. yüzyılın ortalarında Mangışlak Bölgesinden ayrılarak, Horasan'ın kuzeyinde uzanan Köpetdağ eteklerine yerleştiler. Hive Hanlığına vergi ödeyerek yüzyıla yakın bir süre barış içinde yaşayan Teke Türkmenleri topraklarını Merv'e kadar genişlettiler.

1873'te doğu, kuzey ve kuzey-batıdan Rus kuvvetlerinin saldırısına uğrayan Hive Türkmenlerin savunmasına rağmen, Rus Egemenliği altına girdi. 1874'de Ruslar, merkezi Kızılsu olmak üzere, Trans-Hazar yönetiminin kurulduğunu ilan ettiler. Türkmen-Rus çatışmaları Osmanlı-Rus savaşının başlamasına kadar sürdü.

<sup>182</sup> Türkmenistan Ülke Raporu, (Ankara: TİKA Yayınları, No: 7, 1994), s. 9.



1878 sonlarında Küşid Han'ın ölümü üzerine Nur Verdi Türkmenlerin başına geçti. 1879 yılında ise Rusların Türkmenistan işgali başladı. Türkmenler Göktepe savaşında ağır kayıplar vermelerine rağmen, Ruslara geçit vermediler. Ruslar toparlanarak 1881 yılında yeniden saldırıya geçtiler ve Türkmenistan topraklarını ele geçirdiler. Türkmenistan Merv bölgesi, birkaç yıl bağımsız kalmasına rağmen 1885 yılında Rus egemenliğine geçti.

Türkmenistan, 1917 Sovyet Devrimini izleyen iç savaş sırasında, Trans-Hazar yönetimi ile Taşkent'den bölgeye sızmaya çalışan Bolşevik birliklerinin çatışmalarına tanık oldu. Çarlığın yıkılmasıyla da beraber, Cüneyt Han önderliğinde Ruslara karşı Türkmen direniş hareketleri başladı.

Rusların 27 Ekim 1924 yılında Türkmen Sovyet Sosyalist Cumhuriyeti'ni kurmaları ile Türkmenistan'ın Sovyetler Birliği dönemine giren süreci başlatılmış oldu. Ülke 13 Mayıs 1925 yılında ise Sovyetler Birliği'nin bir parçası oldu.

1980'li yıllarda birlikte, ortaya çıkan Sovyet "glasnost" (açıklık) ve "perestroyka" (yeniden yapılanma) politikalarının etkisiyle başlayan bağımsızlık hareketleri sonucunda; ülke 22 Ağustos 1990'da egemenliğini, 27 Ekim 1991'de yapılan Halk oylamasıyla da, bağımsızlığını ilan etti.

Uluslararası alanda ilk olarak, Türkiye tarafından tanınan Türkmenistan; bugün Birleşmiş Milletler, AĞİK gibi uluslararası kuruluşlara üye, bağımsız Türk Devletleri'nden birisidir.

#### **1.4. Siyasal Yapı**

Resmi olarak 27 Ekim 1991 yılında bağımsızlığını ilan eden Türkmenistan devlet başkanı ve onun danışmanları tarafından yönetilen tek partili bir yönetim sistemine sahip olup ülkede, Başkan Yardımcısı veya Başbakan bulunmamaktadır<sup>183</sup>.

Yılda en az bir kez toplanması gereken ve "Halk Maslahatı" adı verilen kurum, ülkeyi temsil eden en güçlü organdır. Anayasal değişiklikleri, antlaşmaları ve referandumu yapmakla yükümlü olan sözkonusu kuruluş başkan, bakanlar, milletvekilleri, yüksek mahkeme başkanları ve savcıdan oluşmaktadır.

Halk Maslahatı'nın altında yer alan ve Mütevelli Heyeti ile Bakanlar Kurulunu

<sup>183</sup> Aynı, s. 18-19.

bünyesinde toplayan ve üyeleri beş yıl için seçilen Milli Meclis; ülkenin yasama organı olmakla birlikte; yetkisi kısıtlıdır ve kararları devlet başkanının görüşlerini yansıtmamaktadır. Anayasa'ya göre meclis başkanı, devlet başkanının ölmesi veya çalışmaması halinde, başkanlığı devralır ve seçime gider.

Eski Türkmen Komünist Partisi'nin genel sekreterliğini yapmış olan ve 27 Ekim 1991 yılında ülkenin bağımsızlığını ilan etmesiyle soyadına Türkmenbaşı'nı ilave eden başkan Saparmurat Niyazov; sözkonusu kurumların üzerinde ve mutlak güce sahip bir konumdadır.

Ülke devlet başkanı tarafından atanan bir anlamda valilik ve belediye başkanlığı görevlerini birarada yürüten "Hakimler'in" yönettiği beş vilayete ayrılmıştır. Başkent Aşgabat etrafını çeviren Ahal Vilayeti'nden ayrı olarak yönetilmektedir. Şehirlerin "hakimleri" de devlet başkanı tarafından atanmaktadır. Vilayetler daha sonra etraplar, kasabalar, ve köyler olarak bölünmektedir.

### 1.5. Eğitim

Türkmenistan'da 10 yıl eğitim zorunludur. 10 yıllık eğitimi tamamlayanlar, üniversitelere girme hakkı kazanmaktadır. Eğitimini meslek okullarında sürdürmek isteyenler, 8 yıllık eğitiminden sonra 4 yıl meslek eğitimi alarak mezun olabilirler. 10 yıl temel eğitimden sonra, meslek okullarına devam edenler ise 2 yıl eğitim görürler.

Eğitimle ilgili bazı göstergeler aşağıda verilmiştir.<sup>184</sup>

- Yüksek öğrenim öğrenci sayısı (10.000 kişide): 112
- Yüksek öğrenimli uzman sayısı (10.000 kişide): 17
- Kütüphane sayısı (her 10.000 kişiye): 4.6
- Genel gazetelerin yıllık baskı sayısı (kişi başına): 60
- Mahalli gazetelerin yıllık baskı sayısı (kişi başına): 44

Ülkede 9 üniversite bulunmaktadır. Ayrıca 1951 yılında kurulan Türkmenistan Bilimler Akademisi vardır. 1992 yılında, bu akademiden bazı birimlerin ayrılması ile 10 Araştırma Enstitüsü, 11 Araştırma İstasyonu ve 11 Sovhoz'dan oluşan Türkmenistan S.A. Niyazov Zirai Bilimler Akademisi kurulmuştur.

<sup>184</sup> Türkmenistan, Tarım ve Tarıma Dayalı Sanayinin Yapısı ve Türkiye İle İlişkileri Açısından Değerlendirilmesi, (TOBB Yayını No: 290, 1994), s. 5.

## 1.6. Ekonomik Yapı

### 1.6.1. Genel Ekonomik Durum

**Tablo 8:** Türkmenistanda Temel Ekonomik Göstergeler

|                                      | 1994  | 1995  | 1996  | 1997  |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Nüfus (milyon kişi) <sup>1</sup>     | 4.01  | 4.20  | 4.30  | 4.23  |
| GSYİH (milyar manat) <sup>2</sup>    | 141   | 1.072 | 8.316 | 9.961 |
| Reel GSYİH Artışı (%) <sup>2</sup>   | -19   | -8    | -3    | -30   |
| Enflasyon (%) <sup>2</sup>           | 1.748 | 1.005 | 992   | 84    |
| İhracat (milyon \$) <sup>1</sup>     | 2.176 | 2.084 | 1.628 | 750   |
| İthalat (milyon \$) <sup>1</sup>     | 1.690 | 1.644 | 1.173 | 1.150 |
| Cari Denge (milyon \$) <sup>1</sup>  | 84    | 55    | 43    | -515  |
| Dış Borç (milyon \$) <sup>1</sup>    | 418   | 550   | 667   | —     |
| Döviz Kuru (manat / \$) <sup>1</sup> | 1.8   | 500   | 3.150 | 4.360 |

**Kaynak:** 1. EIU Country Report, 1 st quarter 1998.

2. T.C. Aşgabat Büyükelçiliği Ekonomi Müşavirliği

Eski Sovyetler Birliği'nde, topluluğu oluşturan diğer cumhuriyetlere enerji ve hammadde sağlamakla yükümlü olan ve bu nedenle sanayi üretimini geliştiremeyen Türkmenistan; yine de sahip olduğu büyük doğalgaz rezervleri (dünyada dördüncü) ve yüksek miktardaki pamuk üretimi (dünyada onuncu) sayesinde önemli bir ekonomik potansiyel göstermektedir. Bağımsızlığın kazanıldığı 1991 yılından başlayarak ekonomik gelişimini sözkonusu iki ürünün getireceği gelire bağlayan ülke, bu konuda kısa ve orta vadede çeşitli ciddi sorunlarla karşı karşıyadır<sup>185</sup>.

Türkmenistan'ın doğal gaz rezervi, yaklaşık 13 trilyon m<sup>3</sup> olarak tahmin edilmektedir ve yıllık pamuk üretimi de ortalama 450 bin ton olmaktadır<sup>186</sup>.

Bunun yanında batıda Hazar Denizi kıyısındaki Çeleken yarımadasında; Nebit Dağ,

<sup>185</sup> Türkmenistan Ülke Profili..., s. 23.

<sup>186</sup> Türkmenistan, (Türkmenistan Dış İşleri Bakanlığı Yayını, No: 1188, 1998), s.7.

Kum Dağ ve Okarem'de önemli miktarda petrol da çıkmaktadır. Burada elde edilen petrol, borularla Krasnovodsk rafinesine götürülmektedir. Petrol ve doğal gazın dışında kükürt, kurşun, kalium, madeni tuz, iyod, krom gibi madenler de elde edilmektedir. Ayrıca önemli miktarda sülfür, sodyum sülfat ve elektrik enerjisi üretilmektedir. Zengin doğal kaynakların nispeten tarıma elverişli olmayan, bozkır ve çöl gibi bölgelerde bulunması; bu bölgelerde de nüfusun istihdamına yol açmıştır<sup>187</sup>. Ayrıca yıllık olarak 7 milyar kilowatt-saat elektrik enerjisi ihraç edilmektedir. Bu da ülkede üretilen elektrik enerjisinin yarısına eşittir<sup>188</sup>.

Türkmenistan, sahip olduğu kaynaklar gözönüne alındığında, diğer BDT ülkelerine nazaran daha az sorunlu bir konuma sahip olmasına rağmen oldukça sıkıntılı bir geçiş dönemi yaşamıştır. 1994 yılında %19 ve 1995 yılında %8 gerileme kaydeden GSYİH'de 1996 yılında %3, 1997 yılında %30 ve 1998 yılında da %1.0 oranında küçülme yaşanmıştır<sup>189</sup>.

Ülkede, 1997 yılının ilk yarısından başlayarak, IMF işbirliği ile bir dizi ekonomik reform programı yürürlüğe koyulmuştur. Yabancı para rejiminin liberalleşmesi ve devlet açıklarını düşük tutarak enflasyonu kontrol altına almak amacıyla, gerçekleştirilen sözkonusu reformlar meyvesini vermiş ve ekonomide bir takım gelişmeler sağlanmıştır. Enflasyonun düşüş trendine girmesi bu gelişmelere gösterilebilecek iyi bir örnektir.

### 1.6.2. Milli Gelirin Dağılımı

Türkmenistan Milli gelirinin %47.7'si tarım sektöründen elde edilmektedir. Oranın bu denli yüksek oluşu, Türkmenistan'da tarım dışı sektörlerin fazla gelişmediğini açık şekilde göstermektedir<sup>190</sup>.

187 Türkmenistan, **Tarım ..**, s. 6.

188 **Türkmenistan**, Türkmenistan Dış İşleri .. s. 7.

189 **Türkmenistan Ülke Profili...**, s. 23.

190 Türkmenistan, **Tarım ..**, s. 7.

**Tablo 9: Milli Gelirin Sektörlere Dağılımı (%)**

| Yıllar | Sanayi | İnşaat | Tarım ve Ormancılık | Ulaştırma | Ticaret |
|--------|--------|--------|---------------------|-----------|---------|
| 1991   | 20.5   | 18.1   | 46.2                | 6.6       | 8.6     |
| 1992   | 11.2   | 27.6   | 47.7                | 5.9       | 7.6     |

**Tablo 10: Türkmenistan Ekonomisindeki Gelişmeler (1980 = 100)**

|                             | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|
| Toplam Üretim               | 119  | 124  | 129  | 138  | 140  |
| Milli Gelir                 | 111  | 116  | 121  | 133  | 136  |
| Sanayi Ürünleri Üretimi     | 114  | 119  | 123  | 128  | 133  |
| -Alet-Makine Üretimi        | 110  | 116  | 118  | 122  | 125  |
| - Tüketim Malları Üretimi   | 132  | 135  | 147  | 159  | 170  |
| Tarım Ürünleri Üretimi      | 115  | 113  | 118  | 128  | 132  |
| - Bitkisel Ürünler Üretimi  | 113  | 110  | 119  | 133  | 136  |
| - Hayvansal Ürünler Üretimi | 118  | 119  | 116  | 120  | 123  |
| Kişi Başına Gelir Düzeyi    | 106  | 108  | 108  | 110  | 112  |

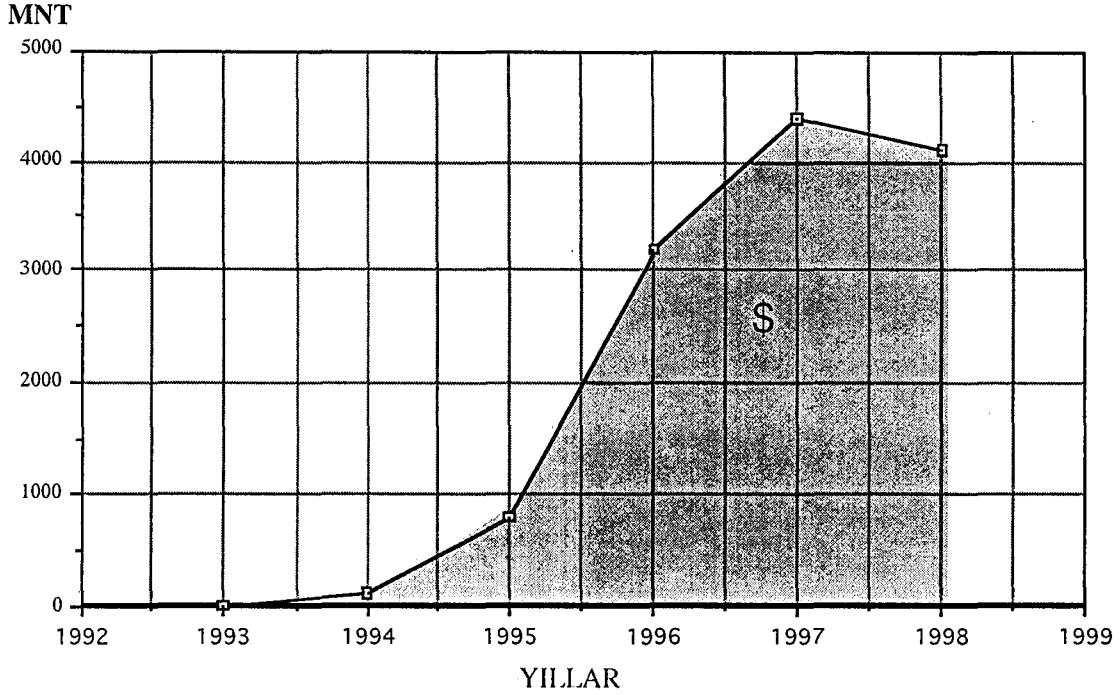
Toplam üretim 1980'den 1989'a kadar %40 artmıştır. En büyük artış %70 ile tüketim malları üretiminde görülmektedir. Kişi başına gelir düzeyi 1980-1989 döneminde reel olarak %12 artış göstermiştir.

### 1.6.3. Para

Ülkenin resmi para birimi "Manat" (MNT) olup, 1 Kasım 1993 tarihinde yürürlüğe konulmuştur. Piyasada 1.000, 5.000 ve 10.000 Manat'lık kağıt paralar mevcuttur.

Özellikle 1995 yılından itibaren sürekli değer kaybeden Türkmenistan Manatı'nın, yıllara göre Amerikan Doları karşısındaki durumu aşağıdaki grafikten görülebilir<sup>191</sup>.

<sup>191</sup> Türkmenistan Ülke Profili..., s. 25.



**Şekil 4:** Türkmenistan Manat'ın Amerikan Doları Karşısındaki Durumu

**Kaynak:** EIU Country Report, 1 st quarter 1998.

#### 1.6.4. Enflasyon

Serbest piyasa koşullarına uymaya çalışan her ekonominin ortak sorunu olan yüksek enflasyon; Türkmenistan'da da vardır. 1993 yılından başlayarak ithal edilen tüketim maddelerinde meydana gelen fiyat artışları, hükümeti defalarca fiyat ayarlamalarına zorlamış ve bu da hiper enflasyona neden olmuştur. Ülkede 1996 yılında yaşanan %992'lik enflasyon oranı, BDT ülkeleri içerisinde; sözkonusu dönemde görülen en yüksek rakamdır.

Enflasyon, IMF işbirliği ile yürütülmekte olan sıkı ekonomik istikrar politikalarıyla belirgin bir gerileme göstermiştir. 1997 yılına göre %84'e,<sup>192</sup> 1998'de %19.8'e<sup>193</sup> ve 2000 yılında %0.5'e<sup>194</sup> düşürülmüştür.

<sup>192</sup> Aynı, s. 25.

<sup>193</sup> Türkmenistan Web Sayfası.

<sup>194</sup> Aksiyon, (21 Nisan 2001, Sayı: 333), s. 37.

### 1.6.5. İstihdam

Ülkedeki işgücü 1997 yılı verilerine göre 2.325.000 kişiden oluşmakta olup bu rakam 1996 yılına göre yaklaşık %1.3 artışı ifade etmektedir<sup>195</sup>.

**Tablo 11: İşgücünün İşyerlerine Göre Dağılımı (%)**

|                         | 1996 | 1997 |
|-------------------------|------|------|
| Devlet Kurumları        | 47.8 | 42.6 |
| Tüketici Kooperatifleri | 1.9  | 1.6  |
| Tarım İşletmeleri       | 25.5 | 25.5 |
| Özel Sektör             | 3.7  | 3.8  |
| Sosyal Dernekler        | 0.3  | 0.3  |
| Ortak Kuruluş           | 0.3  | 0.3  |
| Yan Kuruluşlar          | 17.8 | 18.9 |
| Serbest Meslek          | 0.7  | 3.8  |
| Dayhan Birlikleri       | —    | 3.2  |
| Toplam                  | 100  | 100  |

Kaynak: Socio-Economic Situation in Turkmenistan in 1997, Türkmenistan İstatistik Enstitüsü

## 2. SOVYETLER BİRLİĞİ ZAMANINDA İŞGÖREN EĞİTİMİNİN TEMELLERİ

### 2.1. İşgören Eğitimi İle İlgili Genel Veriler

Sovyetler Birliği zamanında işgören eğitimi çeşitli şekillerde yapılmaktaydı. Bunlar:<sup>196</sup>

- Teknik liselerde işgören eğitimi;
- Akşam eğitim veren teknik liselerde ve gündüz eğitim veren teknik liselerin akşam sınıflarında;
- İşbaşında işgören eğitimi;

<sup>195</sup> Türkmenistan Ülke Profili..., s. 28.

<sup>196</sup> A.S. BALIŞEV, Pedagogičeskaya Sistema Nastavniçestva V Trudovom Kollektive, (Moskova: Minneftprom Yay.no.1143, 1985), s. 14.

— Düz liselerde (başlangıç mesleki vasıflar verilmek- teydi)

Bunun yanında, mesleğin orta kalifiye özelliklerine yüksek okul ve üniversite öğrencileri sahip olmaktadır.

İşgören eğitimi alanında en iyi sonuçlara teknik liselerde ulaşılabilmektedir. Fakat ülkedeki bu okulların yetersizliği önemli bir handikapı. Bütün işgören eğitimlerin %15 - %29'u okullarda gerçekleştirilmekteydi. Bu eğitim yoluyla 1400 meslek çeşidi öğretilmesine karşılık bütün işgören eğitim ihtiyaçlarının %90'ı 300 meslekle karşılanmaktaydı. Esas işgören eğitimleri hizmet-içi olarak gerçekleştirilmekteydi. Hizmet içi olarak gerçekleştirilen eğitimler 5.200 meslek üzerinden yapılmaktaydı. 1989 yılında hizmet içi eğitimle 7 milyon işgören eğitim görmüşse teknik liselerde ise bu rakam 3.2 milyona eşittir. Aynı durum yükseltme eğitiminde de görülmektedir. Akşam eğitim veren teknik liselerde ve gündüz eğitim veren teknik liselerin akşam sınıflarında 1989 yılında 400 bin işgören kalifiyesini yükseltmişse, işbaşında kalifiyelerini yükselten işgörenlerin sayısı 12 milyon'a eşittir. İşbaşında eğitim gören bütün işgörenlerin sayısı ise 53 milyon'u aşmaktaydı. Bu rakamlara toplam halde bakacak olursak;<sup>197</sup>

**Tablo 12:** 1990 Yılı İtibariyle SSCB'de Yapılan Eğitimlerin Dağılımı

|                                  | Eğitim görenlerin sayısı<br>mln. kişi | %    |
|----------------------------------|---------------------------------------|------|
| — İlk, orta ve lise (düz)        | 43.8                                  | 39.6 |
| — Teknik lise                    | 4.3                                   | 3.8  |
| — Yüksek okul                    | 4.5                                   | 4.1  |
| — Üniversite, Enstitü            | 5.0                                   | 4.6  |
| — İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim | 53.1                                  | 47.9 |
| Toplam                           | 110.7                                 | 100  |

Gördüğümüz gibi işletmelerde hizmet içi eğitimle eğitim gören işgörenlerin sayısı, teknik lise, yüksek okul ve üniversitelerde eğitim görenlerin yaklaşık olarak 4 kat daha fazla olmaktadır.

<sup>197</sup> Y.N. KULYUTKİN, *Psihologiya Obuçeniya Vzroslih*, (Moskova: Leninskaya Yay.evi 1990), s. 53.



Sovyetler Birliği zamanında işgörenler aldıkları eğitim, sahip oldukları bilgi ve beceri açısından 6'lı sınıflandırmaya tabi tutulmaktaydılar. Bazı işkollarında bu sınıflandırma 8'e kadar uzanmaktaydı, bunlar yüksek derecede sorumluluk ve bilgi gerektiren işler; örneğin uzay teknolojileri, nükleer santraller vb. işler. İşgörenin bir üst sınıfa geçebilmesi için özel eğitim alması gerekmektedir. Bu eğitim ya işbaşında yapılmaktaydı, ya işgörenin gereken bilgi ve becerilerin kendisinin öğrenmesi sonucunda ya da bu eğitimi veren kuruluşlara başvurarak gereken eğitim sağlanmaya çalışılıyordu. Eğitim sonucunda işgören çalıştığı işyerinin yönetimine dilekçe ile başvurarak değerlendirme sınavın geçirilmesini isteyebilmekteydi. Bu sınavın sonucunda işgörene IV., V., ve VI. derece verilmekteydi. Sınav jüri üyeleri işletmenin üst düzey yöneticilerinden ve işgörenin ustabaşısından oluşmaktaydı. Sınav uygulama ve kuramsal olarak iki bölümden oluşmaktaydı. Kuramsal bilgiler belirlendikten sonra işgörene bir üst dereceye sahip olabilmesi için yapması gereken işler verilirdi. İşgörenin yaptığı iş ustabaşısı tarafından yakından denetlenirdi<sup>198</sup>.

İşgörenin bir üst dereceyi alması her zaman üst yönetim tarafından teşvik edilirdi. Bir üst dereceye sahip olan işgörenin daha çok maaş alması, çeşitli ikramiye ve primlerden yararlanabilmesi, işletmede saygı görmesi, çeşitli kolaylıklardan yararlanabilmesi gibi özendirici yöntemler kullanılmaktaydı<sup>199</sup>. Bunun yanında işlerin gerektirdiği bilgi ve beceri dereceleri ile o işleri yapan işgörenlerin bilgi ve beceri dereceleri her zaman birbirine eşit gelmemekteydiler. Bu farklılık Sovyetler Birliği'nin son yıllarında kendini daha çok göstermeye başlamıştı. Bir kaynakta bu gelişmeyi şöyle izleyebiliriz:<sup>200</sup>

<sup>198</sup> K.D. KOHANOV, *İndividualnaya Vospitatelnaya Rabota Mastera Proftehuçilişa İ Raboçih Nastavnikov S Uçaşimisa V Period Proizvodstvennoy Praktiki*, (Moskova: Novoslabodskoye, 1990), s. 8.

<sup>199</sup> Aynı, s. 10.

<sup>200</sup> B.A. SKAKUNOV, *Vvedeniye V Professiyu Mastera Proizvodstvennogo Obuçeniya*, Minnefteprom Yay. no 1155, 1991), s. 23.

**Tablo 13: İşgörenlerin Sahip Oldukları Bilgi ve Beceri Dereceleleriyle İşlerin Yerine Getirilmesi İçin Gereken Bilgi ve Beceri Dereceler**

| Yıl     | İşgörenlerin Sahip Oldukları Bilgi ve Beceri Dereceleri | İşlerin Yapılması İçin Gerektiren Bilgi ve Beceri Dereceleri |
|---------|---|--|
| 1960    | 2.5   | 2.8  |
| 1970    | 3.0   | 3.6  |
| 1980    | 3.1   | 3.8  |
| 1985    | 3.13  | 4.03   |
| 1988    | 3.2   | 4.15   |
| Gelişme | 0.7   | 1.35   |

Bu verilerden şunu açıkça görebiliriz: 1960'lı yıllarda, işgörenlerin sahip oldukları ortalama bilgi ve beceri derecesi ile işlerin gerektirdiği bilgi ve beceri derecesi arasında 0.3 derece fark varken, 1980'li yılların sonunda, bu fark hemen hemen bir sınıfı bulmuştur. Yaklaşık 30 yıllık süre içerisinde, işlerin yoğunluk derecesinin artış hızı, işgörenlerin geliştirdikleri bilgi ve beceri düzeyinin artış hızından iki kat daha fazladır. Şunu da unutmamak gerekir ki; eğer işçilerin sahip oldukları bilgi ve beceri dereceleri ile işlerin gerektirdiği bilgi ve beceri derecesinden 0.4 sınıf kadar eksi fark bulunuyorsa; o işin istenen belirli standartlarına uygun olarak yapılması düşünülemez ve öyle bir işyerinin kapatılması gerekmektedir<sup>201</sup>. Bu kadar büyük bir farkın oluşmasını teknolojinin hızla gelişmesi ile buna paralel olarak işgörenlerin niteliklerini yeni teknolojilere uyacak biçimde geliştirememeleri ile açıklanabilir.

İşgörenlerin büyük çoğunluğunun, düşük bilgi ve beceri derecelerine sahip bulunması, eski SSCB ülkelerin teknolojik gelişmelerini büyük ölçüde yavaşlatmaktaydı. Bu etmen aynı zamanda yeni makine ve cihazların kullanılmalarının öğrenilmesinde de büyük zaman alıyor veya bu makine ve cihazlar tam verimle kullanılmıyordu. Bu da teknopark yenileme yatırımların rantabilitesini düşük düzeylerde tutuyordu.

İşgörenlerin eğitim kalitesinin düşük olması, hizmetiçi eğitim veren eğitici-usta konumundaki kişilerin bilgi ve beceri derecelerinin düşük olmasından kaynaklanmaktaydı. Yüksek dereceye sahip olan ustalar ise; eğitici olarak çalışmayı istememekteydiler. Çünkü bu çalışma onların aldıkları maaşlarını olumsuz etkilemekteydi<sup>202</sup>.

<sup>201</sup> Aynı, s. 25.

<sup>202</sup> BALIŞEV, a.g.e., s. 25.

İşgörenlerin aldıkları eğitim, yukarıda da açıkladığımız gibi; ağırlıklı olarak hizmet içi eğitimle gerçekleşmekteydi. Devletin bu uygulamayı büyük yatırımlar yaparak desteklemesine rağmen; elde edilen fayda düşük olmaktaydı. Her yıl böyle bir eğitimden yararlananların sayısı artmasına karşın; uygulanmakta olan yöntemler etkili olmamaktaydı. İşgörenlerin aldıkları düşük kalitedeki eğitim, işletmedeki üretimi de kalitesiz kılmakta, bu da; yüksek işgücü devir oranının oluşmasına yol açmaktaydı. İşgücü devir oranı 1989 yılında; sanayide %13.5, tarımda %12.5 ve inşaatda %16.5 olmuştur. İşgücü devir oranının yüksek olması yüzünden, işe yeni giren işçiler; belirli bir süre üretimde kullanılmamaktaydılar: İşyeri değiştiren işgörenlerin ise %40, daha önce öğrendikleri meslekleri değiştirerek, yeni meslekleri elde etmeyi çabalamaktaydılar. Mesleklerini değiştiren işgörenler (bunlar genellikle düşük bilgi ve beceri derecesine sahip olan işgörenler); ilk ayda yapmaları gereken işin %25-30'unu ikinci ayda %10'u, üçüncü ayda ise %3-5'ni yerine getirememektedirler. Bunun yanında yapılan iş de düşük kalitede olmaktaydı<sup>203</sup>. İş değiştiren işgörenlerin, iş değiştirme kararını etkileyen nedenlerin arasında; büyüme olanaklarının kısıtlı olması, yeteneklerinin geliştirme imkanlarının olmaması, daha üst kalifiye derecesine sahip bulunmamaları gibi nedenler sayılabilir.

Bilgi ve beceri derecesini arttıran işgörenlerin ortalama ağırlığı %12-15 kadardı. Bu da şu anlamına gelmekteydi: ulusal ekonomide işgörenler ortalama 7-8 yılda bir bilgi ve becerilerini arttırmaktaydı. Bu oran o zaman bile çok düşüktü. Örneğin Fransa'da, niteliğini yükselten işgörenlerin o zamanki ortalama ağırlığı %40 civarındaydı<sup>204</sup>.

Unutulmaması gereken bir başka nokta; V. ve VI. bilgi ve beceri derecesine sahip işgörenleri, hiçbir eğitim kurumun hazırlamamasıydı. Bu dereceler ancak; işbaşı eğitimini tamamlayarak ve işyerlerde yapılan sınavlarından başarıyla geçerek alınabiliyordu. Fakat birçok işyerinde yüksek derecelere sahip işgörenlerin gerçek sayısı, planlanmış sayıdan daha düşüktü. Bu durum, birçok işyerindeki işgücü yükseltme potansiyelinin, tam olarak kullanılmadığı anlamına gelmekteydi<sup>205</sup>.

<sup>203</sup> İ.M. STARİKOV, *Professionalnaya Podgotovka Raboçih K Effektivnomu Trudu V Brigadah*, (Kiev: Kresçatik, 1986), s. 47.

<sup>204</sup> BALIŞEV, a.g.e., s. 28.

<sup>205</sup> Aynı, s. 29.

## 2.2. İşgören Eğitim Merkezleri

Yoğun teknolojiyi kullanan bazı sanayi kollarında, özel makine ve cihazların doğru kullanımını sağlayabilmek için; o makine ve cihazları üreten işyerlerinde İşgören Eğitim Merkezleri (İEM) kurulmaktaydı. Merkezler teknik lise, yüksek okul ve yeni teknoloji üreten işletmeler bazında oluşturulmaktaydılar. Bu tür merkezlere ihtiyaç; teknik liselerin zamanında ve istenilen nitelikte işgücü sağlayamamalarından ortaya çıkmıştı<sup>206</sup>.

İEM'lerinde genellikle eğitim süreci, iki evreden oluşmaktaydı: birinci evrede işgörenlerin eğitimi, benzetme makineler üzerinde kuramsal olarak; ikinci evrede ise çalışan makine ve teçhizat üzerinde uygulamalı alıştırmalar yaparak olmaktadır. Bunların yardımıyla (gerçek üretim faaliyetlerde olduğu gibi), değişik şartlar altındaki işlevsel sistemlerin benzetilmesi ve giriş ile çevre parametrelerin üzerinde değişiklik yapmayı mümkün kılan, karmaşık teknik süreçlerdeki modellerinin yapılabilmesi olanaklı kılınyordu. Bunun yanında, gerçekleşen teknik süreçlerin zaman ölçekleri üzerinde de değişiklik yapılabilmekte ve böylece işgörenlerin değişik koşullar altında makineleri ve sistemleri yönetme becerileri pekiştirilmekteydi<sup>207</sup>.

Birçok İşgören Eğitim Merkezlerinde eğitim; sonraki yıllarda üretilecek olan makineler ve teçhizatlar üzerinde yapılmaktaydı. Bunun yanında, en son ürünün üretimi; eğitim sertifikasının alınması için zorunluydu. Eğitim kursların programları, işgörenleri İEM'lerine gönderen işletmelerin isteği üzerine de yapılmaktaydı.

Yukarıda da değindiğimiz gibi; İEM'leri iki önemli soruna çözüm getirmekteydi. Birincisi; istenilen nitelikte kalifiye işgücü, işletmeler tarafından sağlanmaktaydı. İkincisi ise yeni teknolojiyi kullanan bu işletmeler; istenilen nitelikleri taşıyan işgörelere zamanında sahip olabilmekteydiler ve dolayısıyla, yeni teknolojiden tam verim alınabilmekteydi.

İşgören Eğitim Merkezleri'ne gönderilen yüksek nitelikli işgörelenler işdışı ve uzun süreli olarak (yaklaşık 3-6 aya kadar) eğitim görmekteydi. Bundan dolayı işletmeler, kadrolarını bu merkezlere göndermekte her zaman istekli olmamaktaydı. İşgören eğitim ihtiyaçlarını, kendi işyerlerinde, kısaltılmış eğitim programı ile kendileri tarafından

<sup>206</sup> S. Y. BATIŞEV, *Nnuçnaya Organizatsiya Uçebno-Vospitatelnogo Protsesa*, (Moskova: Korskiye, 1986), s. 51.

<sup>207</sup> Aynı, s. 53.

düzenledikleri kurslarla ve çoğu zaman işbaşında gidermekteydiler. Böyle bir uygulama; eğitim kalitesini düşürmekteydi ve teçhizatın kullanımında olumsuz sonuçları doğurmaktaydı<sup>208</sup>.

Eski SSCB'nin Minelektropribor Bakanlığı'nın tarafından düzenlediği bir araştırma ile; yeni teknolojinin kullanılmasını sağlayacak işgörenlerin eğitim durumları incelenmiştir. Araştırma sanayi kolundaki en büyük 22 fabrikayı kapsamıştı ve şu sonuçları gösteriyordu:<sup>209</sup>

1. Yeni robot teknolojilerin üretimde uygulanmasına bağlı olarak; şimdiki ve gelecekteki işgören eğitim planları yapılmamıştı.
2. Birçok işletmelerin Teknik Eğitim Servisleri, yeni robot teknolojileri üzerinden çalışan işgörenlerin eğitimi ile ilgili hiçbir faaliyette bulunmamışlardı. İşgörenlerin eğitimi herhangi bir eğitim programı ve yönetime bağlı desteği olmadan, Robotize Servisin mühendisleri tarafından yapılmaktaydı.

İşletmelerin teknik eğitim servisleri, gelecekte uygulanacak ve yeni teknolojiye bağlı olarak doğacak işgören eğitimi ihtiyaçlarını, her zaman belirlememekteydi. Dolayısıyla, işletmelerin kendi İşgören Bölümleri, istenilen zamanında, nitelikte ve sayıda işgören ve uzmanların mesleki eğitim hazırlıklarını yapamamaktaydı.

### 2.3. Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okulları

Sanayi dalında Öncü Çalışma Yöntemleri'nin (ÖÇY) paylaşımı için aşağıdaki yollar izlenmekteydi: İşkolu (fabrikalararası) Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okulları'nın (Ö.Ç.Y.P.O) kurulması; Sinema-Bilgilendirme (enformasyon) kaynakların yayını; devamlı (sistemik) broşür, kitap ve kılavuzların yayını; radyo ve televizyon programlarının hazırlanması; yerel ve ulusal gazetelere teknik köşelerin ve sayfaların hazırlanması; Ö.Ç.Y.'in değiştirimi için üretim önderlerinin aynı işkollarında yer alan diğer fabrikalara gönderilmesi; gibi yollar izlenmekteydi<sup>210</sup>.

<sup>208</sup> KOHANOV , a.g.e., s. 33.

<sup>209</sup> N.P. SMELEV, V.V.PAPOV, Na Perelome: Ekonomiçeskaya Perestroyka V SSSR, (Moskova: Novoslodskoye, 1989), s. 14.

<sup>210</sup> İ.P. SMİRNOV, Sovetskiy Raboçiy: Formirovaniye Tvorveskoy Liçnosti, (Moskova: Minneftprom, 1987), s. 72.

İşletme içi Ö.Ç.Y.'nin aktarımı için ise; atölye ve fabrika içi Ö.Ç.Y.P.O.'nun kurulması; çeşitli mesleki eğitim kursların düzenlenmesi; mesleki bilgi yarışmaların düzenlenmesi, üretim önderlerin toplantılarının geçirilmesi gibi çalışmalar yapılmaktaydı<sup>211</sup>.

Çoğu işletmelerde, yüksek verimlilik bölgelerinin oluşturulması ve bu bölgelerde işgörenlere Ö.Ç.Y.'nin öğretilmesi; Paylaşım Okulları'nın ağlarının genişlemesine ve onların çalışması sonucunda doğan faydanın artmasına yol açmıştır.

Ö.Ç.Y.P.O.'nun sınıflandırılması aşağıdaki biçimde yapılmıştır:<sup>212</sup>

- Yapılış amacına göre (iş verimliliğinin artması; kalitenin yükseltilmesi; hammadde, malzeme, enerji tasarrufu vb.)
- Üyelerin farklılık derecesine göre (farklı veya aynı meslek grubu üyelerinden)
- Çalışma biçimine göre (tek vardiye, çift vardiye)

Ekip çalışmasında Öncü Çalışma Yöntemleri'nin ortaya çıkarılması, uyumlaştırılması ve uygulanması; sadece geniş çapta benimsenmeye başlayan Ekip Çalışması Yöntemi'nin bir gereği olarak ortaya çıkmamıştır. Yapılan araştırmalara göre sanayi dallarında sabit ve devamlı tekrarlanan işlerin ağırlığı %20 dolaylarındadır. İşletmelerde benzer donatım ve teknolojiye sahip çalışma ortamları olmuş olsa bile; çalışma düzenlerinin, işgörenlerin ve iş süreçlerinin farklılıklarından; Ö.Ç.Y.'nin uygulanma alanları daralmıştır<sup>213</sup>.

Bu yüzden söz konusu okulların nicelik olarak gelişmesi bile gerekli olan iş verimliliklerinin artmasına her zaman yol açmamıştır. İşgörenler tarafından Ö.Ç.Y. benimsenerek; mesleki özelliklerinin pekiştirilmesiyle, sanayide aşağıdaki sorunlara çözüm getirilmiştir:<sup>214</sup>

- İşgörenlerin mesleki hazırlıklarının büyüme olanakları belirlenmiştir.
- Ö.Ç.Y.'nin seçim, inceleme ve uygulama yöntemleri geliştirilmiştir.
- Sanayi işgörenleri tarafından, Öncü Çalışma Yöntemlerinin incelenmesi, yayılması ve uygulanması için bilimsel yaklaşımlardan yararlanılmıştır.

<sup>211</sup> Aynı, s. 73.

<sup>212</sup> Aynı, s. 73.

<sup>213</sup> STARİKOV, a.g.e., s. 63.

<sup>214</sup> SMİRNOV, a.g.e., s. 75.

Birçok işletmelerde, Ö.Ç.Y.P.O.'ına genellikle "yapıldı" denmesi için geçilmiştir. Oradaki eğitim soyut, üretimin temel sorunlarından uzak, herhangi bir ekonomik faydayı sağlamamaktaydı<sup>215</sup>.

Üretimde Ö.Ç.Y.'lerin uygulanması, çoğu zamanda tepeden inme yapılmış; çünkü uygulama için, teknolojik sürecinin değişmesi, ilk organizasyon-teknik çalışmaların ve önemli miktarda maddi harcamaların yapılmasını gerektirmiştir. İşletme yöneticilerinin büyük bir kısmı bu tür yüklerin altında kalmak istememişlerdir. Oysa, bu çalışmaların sanayi kollarının içinde koordine edilmesi ve bu sanayi koluna giren bütün işletmelerin, uygulanan Ö.Ç.Y.'leri tanımlayan sistematik kartlar şeklinde bilgi almalarını gerektirmişti. Bunların sonucunda ancak Ö.Ç.Y.'lerin uygulanabilmesi kısa zamanda gerçekleşebilirdi<sup>216</sup>.

Ö.Ç.Y.'lerin sınıflandırılmasının yapılmasında, tek tip taleplerin geliştirilmesi de yöntemlerin uygulanması açısından önemli olmuştur. Çünkü, Ö.Ç.Y.'leri kim, kimin için ve nerde yayınlayacak?, Bu tecrübeleri kim değerlendirecek? gibi soruların ortaya atılması gerekiyordu.

Gerçekte ise, genellikle işletmeler; sadece Ö.Ç.Y.'leri uygulayan işletmelerin adreslerini sağlayabilmişlerdir ve çoğu zaman, yöntemlerin temelleri açıklanmadan sonuçlar verilmiştir<sup>217</sup>.

#### 2.4. Ulusal Mesleki Eğitimciler Birliği

Yüksek nitelikli işgörenlerin eğitiminde oluşan sorunları çözmek üzere; Ulusal Mesleki Eğitimciler Birliği (U.M.E.B.) kurulmuştur. Bağımsız olan bu kuruluş; özerkliğe sahip ve kendi isteği ile üye olan örgütlerden oluşmaktaydı. Bunlar: Bilimsel örgütler, bakanlıklar, işletmelerin ve bakanlıkların eğitim kuruluşları, mesleki okullar, eğitsel-kurs ve üretim birlikleri (kombinalar), bilimsel pedagoji ve bilimsel-teknik kooperatifleridir. Birlik; üye olan kuruluşların çabalarını birleştirmekle kalmayıp, aynı zamanda çalıştıkları alanlarda, karşılıklı anlaşmaya dayalı olarak, çeşitli işlerde genel görevleri üstlenmiştir<sup>218</sup>.

<sup>215</sup> STARİKOV, a.g.e.,s. 65.

<sup>216</sup> İ.S. FİGANOV, *Pedagogika Trudovogo Kollektiva*, (Moskova: Kurskoye, 1990), s. 114.

<sup>217</sup> STARİKOV, a.g.e., s. 65.

<sup>218</sup> BATIŞEV, a.g.e., s. 69.

Otofinansman temeline göre çalışan birliğin başlıca çalışmalarını şöyle özetlenebilir:<sup>219</sup>

- Bilimsel yöntemlerle ihtiyaçların belirlenmesi ve mesleki eğitimde yeni düşüncelerin ortaya çıkarılması.
- Önder eğitim ve üretim tecrübelerinin incelenmesi, genelleştirilmesi, yayılması ve uygulanması,
- Okul öğrencilerinin mesleki hayata hazırlığı ve okuyan-çalışan gençlere meslekler hakkında bilgilerin aktarılması konusunda araştırmaların düzenlenmesi,
- Çalışan gençlerin yetiştirilmesi,
- Eğitim uzmanlığı ve öğretmen kadrolarının yeniden mesleki açıdan hazırlanmaları ve niteliklerinin yükseltilmeleri,
- Okuyan-çalışan gençlerin yetiştirilmesi hakkında fabrika yöneticileri ve diğer yöneticiler için, düzenli önerilerin oluşturulması

Ulusal Mesleki Eğitimciler Birliği'nin bütün faaliyetler, belirli bir süre ve belirli bir amaç için oluşturulan "Geçici Yaratıcı Takımlar" tarafından yerine getirilmekteydi. Takımlar, çalışanların yetiştirilmesi ve mesleki özelliklerinin yükseltilmesini amaçlayan, önder bilimsel düşünceleri geliştiren, otofinansman esasına dayalı olarak çalışan ekiplerden oluşmaktaydı. Ekipler ayrıca eğitim ve öğretim malzemelerin hazırlaması; eğitici kadro ve uzmanlarının yeniden mesleki hazırlıklarının düzenlenmesi ve eğitimi ile görevliydi<sup>220</sup>.

Birlik, anlaşmaya dayalı olarak belirli konuların incelenmesi ve geliştirilmesi için ve yarışmayla seçilen perspektif düşüncelerin incelenmesi ve geliştirilmesi için takımları; bilimsel metodik merkezleri; geniş ölçekli denemelerin geçirilmesi dahil önde gelen sorunların kısa zamanda çözümlenebilmesi için çalışma birlikleri vb. kurmaktaydı<sup>221</sup>.

Bunlarla beraber UNESCO ve diğer yabancı eğitim kuruluşlarıyla işbirliğini sağlamak, bilimsel sempozyumlarını, heyet değişimlerini, konferans ve toplantıları düzenlemek de U.M.E.B.'nin görevleri arasında yer almaktaydı<sup>222</sup>.

<sup>219</sup> SMİRNOV, a.g.e., s. 77.

<sup>220</sup> Aynı, s. 78.

<sup>221</sup> BATIŞEV, a.g.e., s. 71.

<sup>222</sup> Normativniye Dokumentı Po Podgotovke Raboçih Na Proizvodstve: Spravoçnik, (Metodik Doküman, Kiev: 1989), s. 128.



U.M.E.B.'nin "Yaratıcı Takımları'nın" rekabet edebilmeleri için, takım üyeleri yüksek bilimsel-pedagojik potansiyele ve üretim-pedagojik tecrübelerle sahip uzmanlardan oluşmaktaydı<sup>223</sup>. Çünkü takımların her biri daha iyi, daha fazla, daha kaliteli ve daha çabuk çalışmak zorundaydılar. Bu esasta bilim ile uygulama arasındaki ilişki daha da kuvvetlendirilerek karmaşıklıklar ortadan kaldırılabilirdi.

Birliğin herhangi bir üyesi, birliğe başvurarak anlaşmada öngörülen zamanda, yüksek nitelikte hizmetlerden yararlanabilmekteydi.

Üye olmak, işletmeler açısından, çalışmalarını sürdürürken, geniş olanaklardan yararlanmayı mümkün kıldığı için çekici olmaktadır. Birliğin üyesi olmak yararlı ve saygın olması ile sınırlı kalmayıp işgören eğitim sisteminin değişmesi için de gerekli bir adımdır, çünkü:<sup>224</sup>

- Örgüte ilişkin düşen yeni sorunlar ortaklaşa çözülebilmekteydi,
- Çalışmalarda yeni görüşlerin oluşturulması sırasında, bilimsel buluşlarından yararlanılmaktaydı,
- Son yılların çeşitli bilimsel kuruluşların oluşturdukları tek iletişim, danışma ve bilgi bankalarından yararlanmayı mümkün kılmaktaydı,
- İşgören eğitiminde ve yeniden mesleğe hazırlanmalarında birliğin imkanlarından yararlanılabilmekteydi,
- Birliğin aracılık ve reklam olanaklarından faydalanmayı mümkün kılmaktaydı,
- Bilim ve eğitim amaçlı üyelerin kendi bilimsel ve diğer entellektüel çalışmalarını birliğin vasıtasıyla yayması veya satılması olanaklıydı,
- Birliğin ürünlerin kullanılmasında öncelik ve kolaylık hakları saklı tutulmaktaydı,
- Birliğin düzenlendiği sergilere katılmak mümkündü.

Seçimlerde, yönetim kurulunun 11 kişiden oluşan üyeleri çalışma amaç ve yöntemlerini saptıyordu. Ayrıca danışma ve denetim kuralları ile çalışma biçimleri de belirlenmişti.

Bugünkü ve gelecekteki bilimsel-yöntemli çalışmaların planlanması, üç aylık ve yıllık planların incelenmesi ile onaylanması, uluslararası ilişkilerin planlanması ve gerçekleştirilmesi, birliklerin, "yaratıcı takımlar'ın" ve diğer kuruluşların oluşturulması,

<sup>223</sup> BATIŞEV, a.g.e., s. 71.

<sup>224</sup> SMIRNOV, a.g.e., s. 81.

takım önderlerinin raporlarının görüşülmesi gibi görevler Yönetim Kurulu'nun çalışmaları içinde yer alırken; Danışma Kurulu'nun görevlerin içinde ise bilimsel-yöntem ile uygulamadaki çalışmaların sonuçlarının incelenmesi ve bunlardan yararlanılması, etkinlik kayıtların tutulması ile ilgili önerilerde bulunması gibi görevler yer almaktaydı<sup>225</sup>.

U.M.E.B.'nin en önemli görevi ise, işgören eğitim kuruluşlarının ve işletmelerin eğitici kadrolarının hızlı, sorunlara dönük ve kapsamlı içeren programlarla niteliklerinin yükseltilmeleriydi. Katılımcılarının eğitim programının ve akademik kadronun seçiminde istekleri de gözönünde tutulmaktaydı<sup>226</sup>.

Eğitici kadroların niteliklerinin yükseltilmelerinde sorunlara eğitim bilimleri (psikoloji ve sosyoloji bilimler dahil) açısından bakış ve öncü eğitim çalışmalarının geliştirilmesi; eğitim kuruluşlarının ve eğitim süreçlerinin yönetimi ile görev paylaşımı; ileri iletişim teknolojileri ile yerli ve yabancı eğitim deneyimlerinden yararlanılması gibi konular yer almaktaydı<sup>227</sup>.

U.M.E.B.'nin bilimsel danışmanlık desteği; işgören eğitimcilerin bilimsel çalışmalarında ve öncü çalışma yöntemlerinin uygulanmasında, örnek-olay yöntemlerini kullanabilen, bütün eğitim kuruluşlarının ve işletmelerin amaçlarını ve gelişme olanaklarını inceleyebilen, uygun bilgisayar teknolojilerini seçip kullanabilen, işgören eğitim kuruluşların ihtiyaçları olan bilimsel temelli donatımları sağlayabilen yüksek nitelikte danışmanların seçimi ile mümkün olmaktadır<sup>228</sup>.

### 3. SOVYETLER SONRASI İŞGÖREN EĞİTİMİNİN TEMELLERİ

#### 3.1. İşgören Eğitim Aşamaları

Bilim adamlarına göre, eğitim konularının büyük bölümü (%80-85'lik oran) uzun bir zaman (10-15 sene) değişiklik göstermemektedir, bu yüzden bir durgunluk sözkonusu ve bunun içindir ki ders kitapları değişmemektedir. Ayrıca eğitim konularının bir bölümü de (%15-20'lik oran) üretim ve özel teknolojileri ilgilendirdiği için, önemli ölçüde bilim-

225 Aynı, s. 83-84.

226 Normativniye Dokumenti..., s. 130.

227 BATIŞEV, a.g.e., s. 73.

228 Aynı, s. 74.

teknikteki değişimlerden etkilenmektedir. Bu alan da her 4-5 yılda bir değişim geçirmekte ve temel eğitim kitapları yanında yardımcı kitaplar ve broşürler de çıkarılabilmektedir<sup>229</sup>.

Bu tür sorunu çözebilmek için, özel eğitim-yetiştirme sistemi geliştirilmiştir. Sistemin temeli - eğitim sürecinin üç aşamaya bölünmesidir. Bunlar ana (statik), özel (dinamik) ve ek aşamalarıdır<sup>230</sup>.

Söz konusu üç eğitim aşamasının arasında, belirli bir yapısal bağlantı vardır. Öğrenilen bilgiler, öğrenilecek olanların temelini oluşturmaktadır.

Sistemin anafikri; ortaya çıkan ve uygulamada kendisini olumlu gösteren yenilikleri, sistemin düşüncesini; özünü; başlıca yönlerini; bilimsel öğrenme tekniklerini benimseyip kullanmaktır<sup>231</sup>.

### 3.1.1. Ana Eğitim Aşaması

Bu aşamada geniş genel mesleki (politeknik) bilgiler sunulmaktadır. Burda eğitilenler, işin yapılması sırasında yarayacak teorik bilgilere sahip olmaktadır.

Sözkonusu aşamada, mesleğin öngörülen özellikleri arasında yer alan kuramsal bilgilerin sistematik, sağlam ve bilinçli olarak öğrenilmesi amacı güdülmektedir. Eğitim sürecinin öğrenilmesi burada başlanmaktadır.

Gelecekteki çalışmaların daha verimli olması için, genel mesleki bilgilerin yanında; eğitilenlere işlerin başlıca yapılış ilkeleri de aktarılmaktadır<sup>232</sup>.

Ana Eğitim Aşamasında bilgi ve becerilerin temeli atılmakta bunun sağlamlığı gelecek aşamalardaki eğitimlerin başarılarını etkilemektedir. Eğitim süreci, bu aşamada, eğitilenlerin donatım, araç-gereçlerle ve çalışma sürecini tanışmasıyla başlamaktadır.

Ana Eğitim Aşamasında genel mesleki hazırlıklar öncelikle ele alınmaktadır. Burada

<sup>229</sup> N.K. NURULLAYEV, **Professionalnoe Obuçeniye Raboçih V Uçebnih Zavedeniyah**, (Aşkabat: Magarif, 1998), s. 13.

<sup>230</sup> Aynı, s. 15.

<sup>231</sup> A.M. ORAZDURDIYEV, **Voprosı po Professionalnomu Obrazovaniya V Türkmenistan'e**, (Aşkabat: Magarif.,1999), s. 43.

<sup>232</sup> Aynı, s. 44.

eğitim görenler günlük yaşamda da yer alan makinaların önemli parçaları, mekanizmalar, makine-motor ve araç-gereçler hakkında bilgili kılınmaktadır. Ana Eğitim Aşaması'ndaki eğitim kalitesi - sözkonusu meslek grubuna ait olan ve ilk genellemelere, soyut düşüncelere ve sonuçlara bağlı sık rastlanan bilgi ve becerilerin eğitilenler tarafından benimsenmesi ve öğrenmesi ile açıklanabilir. Söz konusu meslek grubunda yer alan sorunları çözüme ilkeleri bu aşamada öğrenilmektedir. Belirli yeterlilik sınırları içerisinde oluşan sorunların çözülmesi için, eğitilenlere çözüm yolları öğretilmektedir. Bu bilgilerle; karşılaşılan benzer durumlarda bilinmeyenlerin ortaya çıkarılmasına çalışılmaktadır<sup>233</sup>.

Genel teknik konuların içeriği üretim eğitiminin içeriği, ile ilişkilidir. Bu teknik konuların, öğrenilen meslekle de dolaylı ve dolaysız ilişkisi vardır. Bunun dışında, genel teknik konular; işgörenin sadece yüksek verim ile çalışması için gerekmemektedir. Olası bir iş değiştirme ve değişik bir mesleğin öğrenilmesi durumunda da bu bilgiler gereklidir. Genel teknik konular işgörenlerin birçok mesleğin öğrenilmesinde temel olmaktadır<sup>234</sup>.

Eğitim programı sıkı bir sıralama ve sistem içerisinde yapılmaktadır. Programının hazırlanmasında, çağdaş teknolojinin temelinde yatan ve mesleğin öğrenilmesi sırasında anahtar olarak görülen görüşler, teoriler ve yasalar önemli rol oynamaktadır. Bütün eğitim programı, "yeni işgören" tipin oluşturulması için gerekli faktörleri içeren sade ve mantıklı sistemden oluşur<sup>235</sup>.

Eğitim içeriğinin belirlenmesi sırasında; önceden uygulanan eğitim programlarının gereksiz ve eskimiş verileri; sistemsiz, sonuçlanmamış ve anlaşılması güç olan bilgileri göz ardı edilmektedirler. Eğitilenler tarafından tek başına öğrenebilecek bilgiler ve belleğe gereksiz yük oluşturan bütün veriler çıkarılmaktadır. Eğitim programı, eğitilenler tarafından, eğitime ayrılan süre içerisinde benimsenebilecek derecesinde kolay ve aynı derecede eğitilenler tarafından programın her aşamasını başarıyla tamamlayacak kadar da zor olmalıdır. Bu yüzden, eğitilenlerin durumu, eğitim düzeyi, yeterlilik derecesi, iş tecrübesi göz önüne alınarak, eğitimin her aşamasının gerektirdiği nitelikleri karşılayacak biçimde program düzenlenmektedir<sup>236</sup>.

233 Aynı, s. 45-46.

234 A.N. NURİYEYEV, *Podgotovka Raboçih Kadrov na Promışlennih Predpriyatiyah Türkmenistana*, (Aşkabat: Magarif., 1997), s. 34.

235 NURULLAYEV, a.g.e., s. 17.

236 ORAZDURDIYEV, a.g.e., s. 47.

Ana Eğitim Aşaması şunları içermektedir:<sup>237</sup>

- Eğitim atölyelerinde üretim eğitimi. Bu eğitimin sonucunda işgörenlerde mesleki teknik beceri, bilgi ve karmaşık teknik becerilerin kazandırılması amaçlanmaktadır;
- Denemelerin ve üretim eğitiminin geçirilmesi için mesleki bilgileri sağlayan özel yöntemleri geliştirmek;
- Özel mesleki eğitimle doğrudan bağlantısı olan genel teknik hazırlığı yapmak.

Böylece, Ana Eğitim Aşaması, işgörenin çalışma hayatındaki ana kuralların belirlenmesini amaçlamaktadır. Ana Eğitim Aşaması'ndaki eğitim süreci tek başına yeterlilik eğitimi sayılmaz; ancak Özel Eğitim Aşamasında belirli bir yeterlilik derecesinin alınmasında önemli etken olmaktadır. Ana Eğitim Aşaması'ndaki eğitim düzeyinin yüksek olması; Özel Eğitim Aşamasındaki eğitiminin başarısını belirlemektedir ve o derece hızlı bir meslek sahibi olunmaktadır. Bu, aynı zamanda da daha sonraki Ek Aşaması'nda ek mesleki becerilerin kazandırılmasında da belirleyici rol oynamaktadır. Ana Eğitim Aşamasının başarıyla tamamlanması, işgörene gelecek çalışma hayatında büyüme perspektifleri getirmektedir. Gerektiği zaman da Ana Eğitim Aşaması'nda öğrenilen bilgiler, işgörenin meslek değiştirmesi durumunda kolaylık sağlamaktadır ve işgören daha karmaşık bir mesleğin sahibi olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, işgörenin bilgileri mesleki yönden daha durağan olmaktadır<sup>238</sup>.

Bu aşamanın önemi, değişik birkaç mesleğe temel oluşturması; başka deyişle işgörenin istediğinde kolayca birkaç mesleği öğrenebilmesi ve işgörenin üretimin gerektirdiği koşullara kolayca uyarlanabilmesi ile açıklanabilir. Söz konusu özellik; işgören eğitimine çeşitli bakış açıları getirmekte ve işgörelere sürekli iş güvencesini belirli bir ölçüde vermektedir.

Ana Eğitim Aşamasından Özel Eğitim Aşaması'na geçiş yavaş ve planlı olmaktadır. Bütün süreç, her yeni bilginin öğrenilmesi için ayrılan süreler içerisinde oluşmaktadır. Özel Eğitim Aşaması'nın; öğrenim konularını sıkı bir düzen içine sokması, Ana Eğitim Aşamasında geçirilen eğitim ve deneyimler gözönüne alınarak yapılmaktadır. Bu önemlidir, çünkü iki aşamadaki eğitim konuları bir biri ile ilişkilidir. Bunun dışında her aşamanın içinde de böyle bağlantılar gözlenmektedir. Aşamaların eğitim konularında basitten

<sup>237</sup> Aynı, s. 47-48.

<sup>238</sup> NURULLAYEV, a.g.e., s. 21.

karmaşığa doğru çok yavaş bir geçiş de yapılmaktadır. Eğitim sürecinin bölüm bölüm veya aşama aşama geçirilmesi; işgörelere bütün konuların bir biri ile olan ilişkisini gözler önüne sermektedir. Neden-sonuç ilişkisini kavrayan işgörelenin üretimde daha yaratıcı olması beklenmektedir. Bütün eğitim süreci, işgörelenin eğitimin getireceği faydaları görmeleri ve eğitimin ihtiyacını hissetmeleri ile yapılmaktadır<sup>239</sup>.

Ana Eğitim Aşamasından Özel Eğitim Aşamasına geçerken işgörel; belleğinin yeni bilgilerle zenginleştiğini görmektedir ve daha çoğunun bilgilerin öğrenilmesi gerektiğini anlamaktadır. Bu da onu son amacına (hedefine) daha da yakınlaştırmaktadır - mesleğin bütün ayrıntılarının tam ve kusursuz olarak öğrenilmesi<sup>240</sup>.

Daha önce de belirttiğimiz gibi Ana Eğitim Aşamasındaki eğitim süreci, işgörelenin mesleki hazırlığında önemli ve etkilidir. Bu yüzden işgörel; eğitimindeki sözkonusu çalışmalara değer vermelidir.

Ana Eğitim Aşaması işgörelene; karşılaşılan yeni sorunların çözümünde yardımcı olacak bilgileri vermekte; yaratıcılığı için ortam hazırlamakta, varolan bilgilerle, yeni bilgileri kavramasını ve öğrenmesini sağlamaktadır. Bunun önemi, yaşamın daha çok yeni bilgileri gerektirmesi ve öğrenmede bir sonun olmadığı ile de açıklanabilir. Bu nedenler Ana Mesleki Eğitimi'nin bir temel olmanın önemini daha da artırmaktadır<sup>241</sup>.

### 3.1.2. Özel Eğitim Aşaması

Özel Eğitim Aşamasındaki eğitim işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda yapılmaktadır. Bu aşamada, işgörelere, şimdiki zamanda işlerini yerine getirmeleri için gerekli olan bilgilerden daha çok bilgi sunulmaktadır. Belirli işlerin ve işlemlerin yerine getirilmesi için kullanılan alet ve aygıtların yapım ve kullanma özellikleri; belirli üretim süreçlerin yerine getirilmesinde güvenlik önlemlerinin alınması, çeşitli parçaların üretimi ve işleme özellikleri vb. bu aşamada öğretilmektedir<sup>242</sup>.

Bunun yanında işgörel, uzmanlık için gereken bilgi ve beceri ile beraber,

<sup>239</sup> Aynı, s. 22-23.

<sup>240</sup> NURİYEV, a.g.e., s. 35.

<sup>241</sup> Aynı, s. 36.

<sup>242</sup> ORAZDURDIYEV, a.g.e., s. 51.

işletmenin bütün üretim sürecine ilişkin bilgileri edinmektedir. Bu aşamada işgörenler; çalışma hayatlarında karşılaşacakları malzeme kullanımları ile ilgili, çalışma düzeni ve işleyişi makinaların gücü ve kapasitesi ile ilgili hesapların yapılmasını da öğrenmektedirler. Bunlar doğrudan işbaşında yapılabilmektedir<sup>243</sup>.

Bu eğitim aşamasında; eğitim konularının derinliği, işletmenin büyüme amaçları gözönüne alınarak, işgörenin işiyle ilgili daha çok görevi yerine getirmesi öngörülmektedir. Konuların içeriğinin belirlenmesinde; aynı zamanda işletmede uygulanan işbölümü, belirli üretim için uygulanan istek ve koşullar gibi etkenler de etkili olmaktadır. İşgörenin gerekli bilgilerin öğrenmesini, belleğinde tutmasını ve bu bilgileri uygulamada kullanmasını engelleyen gereksiz veriler ve bilgilerin, eğitim programlara alınmaması için çaba sarfedilmektedir. Programlara, öğrenilen meslekle ilgili sadece temel bilgiler ve süreçler alınmaktadır. Program konuları, adı bilinen parçaların, alet, aygıt ve donatımların ayrıntılarına girmeden yapılmaktadır. Programın oluşturulmasında; gelecekte işin içeriği ve işdüzeni (organizasyonu) hakkında yapılması düşünülen değişiklikler de gözönüne alınmaktadır. Bu programların, üretim alanındaki çağdaş bilimsel bilgilerini, teknolojilerini, öncü çalışma yöntemlerini ve tekniklerini en iyi biçimde yansıtmaları gerekmektedir<sup>244</sup>.

Özel Eğitim Aşamasının amacı; alıştırmaları basitten karmaşığa doğru ilerletmek ve işgörenleri kendi deneyimlerinden yararlandırmak ve önlerinde duran sorunların çözümünde onlara yardımcı olmaktır. Eğitici, eğitim malzemesini derslerinde planlı ve çeşitlendirerek kullanmaktadır; böylece eğitilenleri bir üst düzeye daha sistemli getirebilmektedir<sup>245</sup>.

Özel Eğitim Aşamasındaki eğitim; Ana Eğitim Aşamasında öğrenilen bilgilerin geniş kullanılmasıyla gerçekleştirilmektedir. Bu şartlar altında, üretim eğitimini gerçekleştiren eğiticinin önündeki görevler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:<sup>246</sup>

- İşgörenin çağdaş donanımla çalışabilmesini sağlamak, mesleği ile ilgili öncü teknolojik süreçleri ve iş düzenleme yöntemlerini tanıtmak;
- İşgörenin mesleği ve nitelikleriyle ilgili ussal yöntemleri kullanarak değişik iş ve görevleri yerine getirmesini gereken bilgi ve becerileri edinmesini sağlamak;

<sup>243</sup> NURULLAYEV, a.g.e., s. 25.

<sup>244</sup> ORAZDURDIYEV, a.g.e., s. 52-53.

<sup>245</sup> Aynı, s. 53.

<sup>246</sup> NURİYEV, a.g.e., s. 38.

- İşletmenin önder konumundaki işgörenler tarafından kullanılan, yüksek verim getiren yöntemleri; eğitim gören işgörelere öğretmek ve üretimde kullanmalarını sağlayarak yaratıcılıklarını özendirmek;
- İşgörelere işletmede kabul edilen teknik dökümanlarla, teknik çizimlerle ve diğer teknik bilgilerle çalışmasını öğretmek,
- Can güvenliği, yangın ve diğer güvenlik önlemlerine uyulmasını sağlamak,
- Kamu değerlerine, araç-gereçlerine, malzemelerine tutumlu davranılmasını sağlamak,
- İş kültürüne uymak, çalışma yerinin doğru düzenlenmesini ve tutulmasını öğretmek,
- Yüksek kalite ve verimlilik, işletmenin onuru, yüksek disiplin için bilinçli ve etkili çalışan yüksek nitelikte işgöreleri yetiştirmek.

Yukarıda sözü edilen görevlerin yerine getirilebilmesi için eğiticinin eğitim sürecine ilişkin şu noktalara dikkat etmesi gerekir:<sup>247</sup>

- a) Mesleğe yönelik konuların öğrenilmesini çağdaş donanımla sağlamak,
- b) Programda öngörülen bütün konuların, karmaşık işlerin ve çeşitli üretim süreçlerini iyi öğrenmeleri için, işgörelenin işletmede Pozisyon Değiştirme Grafiklerini oluşturmak,
- c) Pozisyon Değiştirme Grafiklerine göre yapılan nitelikli işleri yakından denetlemek.

Eğiticiler, Özel Eğitim Aşamasında, işgörelenin Ana Eğitim Aşamasında aldıkları bilgi ve deneyimlerine dayanmaktadırlar.

Özel Eğitim Aşamasında da işgörelenin mesleğin tüm yönlerini sistematik öğrenmeleri için çaba gösterilmektedir. Özel Eğitim aşamasında yanlış alışkanlıklar oluşabilmektedir. Bu alışkanlıkları önlemek için, işgörelenin neden-sonuç ilişkilerini birbirinden bağımsız olarak değil; birbirine bağlı ve bir bütün olarak incelemeleri için, işyerinde yaptıkları bütün çalışmaları çok iyi kavramaları gerekmektedir.<sup>248</sup>

Öğrenilenlerin doğrudan uygulanabilmesi - Özel Eğitim Aşamasının en belirgin

<sup>247</sup> Aynı, s. 40.

<sup>248</sup> NURULLAYEV, a.g.e., s. 27.



özelliğidir. Bu özellik, öğrenilenlere daha çok güven duyulmasını sağlamakta ve işgörenlerin yaratıcı düşüncelerini özendirilmektedir. İşgörenler, bütün bu çabaların sonucunda, verimliliğin arttığına farkına varmakta; ileride kendilerini geliştirmeleri için, ortam hazırlanmaktadır. Böyle bir eğitim yaklaşımı, işgörenleri edilgen durumda bırakmamaktadır. Tam tersine işgörenler doğruları aramakta; bu da mantıklı düşüncenin gelişiminde etkili rol oynamaktadır<sup>249</sup>.

Özel Eğitim Aşamasında işgörenler, karar almayı gerektiren durumlarla karşı karşıya bırakılmaktadır. Böylece konuları daha iyi anlayabilmektedirler.

Ana ve Özel Eğitim Aşamalarında işgören eğitiminde, bilgilerin sağlanması ve deneyimlerin birikimi; uygulamada bilgilerin kullanılması; bilgi ve tecrübeleri yeni bilgilerle zenginleştirilmesi süreçleri yavaş ve planlı olmaktadır. Böylece eğitilenler için teknik, teknoloji ve üretim hakkında bilgiler toplanmakta ve bu bilgileri uygulamada kullanabilmeleri için ortam hazırlanmaktadır<sup>250</sup>.

### 3.1.3. Ek Eğitim Aşaması

Teknolojinin hızla gelişmesi sonucunda edinilen bazı özel bilgiler eskimekte ve kısa zamanda geçerliliğini yitirmektedir.

Hızla değişen çevre koşullarında kalan işgörenler, yeni durumlara ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. Hiçbir okul ve eğitici bu zamanda eğitime ömür boyu yetecek kadar ve yenilenmesi gerekmeyecek bilgiyi veremez. Zamanımızda ömür boyu meslek eğitimi olanaksızdır. İhtiyaç duyulan bilgilerin yenilenmesi - devamlı ve sistemli niteliği yükseltme yoluyla olmalıdır<sup>251</sup>

İşbaşında gerçekleşen ek eğitim şöyle yapılmaktadır: Belirli Bir Amaç İçin Düzenlenen Kurslar, İkinci Meslek Edinme Kursları, Öncü Çalışma Yöntemlerin Paylaşım Okulları. Bu eğitim, işletmelerde belli eğitim programlarıyla yapılmaktadır. İşbaşında, akşam hizmet veren teknik liselerde veya gündüz meslek okullarının akşam sınıflarında yapılan ek eğitimle işgörenler önce orta, sonra yüksek nitelikte eğitilmektedir<sup>252</sup>.

<sup>249</sup> NURİYEV, a.g.e., s. 41.

<sup>250</sup> ORAZDURDIYEV, a.g.e., s. 54.

<sup>251</sup> K.K. ÖVEZOV, *Uroven Obrazovaniya na Proizvodstve*, (Aşkabat: Mağtımkuşu Yay. evi, 1995), s. 3.

<sup>252</sup> NURULLAYEV, a.g.e., s. 28.

İşgörenler kendi mesleki olanaklarını, yeni teknoloji araç, gereç ve donanımlarla genişletmektedirler.

İşgörenlerin üretim sürecindeki rolü kısa bir zamanda değişebilmektedir. Daha önce yerine getirdikleri birçok iş artık makineler tarafından yapılmaktadır ve bu durumda işgörenlerin görevi de bu makineleri kullanmak ve denetim işlevlerini yerine getirmek olmaktadır<sup>253</sup>.

### 3.2. Üretim Eğitimi Dönemleri

Üretim eğitimi süreci, türdeş değildir. Farklı aşamalardaki eğitim ve üretimde değişiklikler olmakta; eğitilenlerin idealleri, hedefleri, ilgi odakları ve toplumdaki yerleri değişmektedirler. Bununla beraber; zamanla, işgörenlerin yetişme düzeyleri, kolektivizm anlayışının gelişme dereceleri vb. özellikler de değişim geçirmektedir. Üretim eğitiminin, içeriğinin, biçim ve yöntemlerinin; devamlı değişen üretim faktörlerine uyması için, eğitim çeşitli dönemlere bölünmektedirler. Bunları şöyle özetleyebiliriz:<sup>254</sup>

#### 3.2.1. Giriş Dönemi

Bu süre içinde eğitim görece işgörenler eğiticilerle ve birbirleriyle tanışmaktadırlar. Eğiticiler, işgörenlerin kişisel özelliklerini incelemektedir, seçtikleri mesleğe ilişkin ilgilerini arttırmakta, çalışma koşulları ve iş istekleri gözden geçirmektedirler. Eğitici, onların teknik ve diğer derneklerin çalışmalarına katılmalarını sağlamak, işletmenin üretim önderi konumundaki kişilerle toplantıları düzenlemek, üretim yarışmalarına bilinçli ve etkili katılmaları için ortam hazırlamak gibi görevleri de bu dönemde yerine getirmektedir. Eğiticinin çabası bu dönemde daha çok tanışma özelliğini taşımaktadır.

#### 3.2.2. Hazırlık Dönemi

Bu dönemde işgörenler çalışmalarının belirli türleri ile karşı karşıya kalırlar. Burada eğiticinin başlıca görevi; işgörene çalışma yerinin doğru düzenlenmesini, araç-

<sup>253</sup> ÖVEZOV, a.g.e., s. 4.

<sup>254</sup> B.A. KULİYEV, *Pedagogiçeskiye Osnovi, Professionalnoy Adaptassii*, (Aşkabat: Mağtumkulu Yay. evi, 1990), s. 73-77.

gereçleri tutumlu kullanmasını öğretmek; güvenlik önlemleri, işyeri disiplini ve örgüt kültürü ile iletişimini sağlamaktır. Bunun yanında özel seçilen işlerle işgörelere çalışma sürecinin bazı işlevlerini yerine getirilebilmesi için ilk becerileri kazandırmak, işlerin belirli bir sıralamayla yapılmasının gerektiğini öğretmek, arızaların belirtilerini ve önleme yöntemlerini anlatmak gibi görevler de bu dönemde önem taşımaktadır. İşgörelar araç gereç kullanımı, çalışma konumu, denetim gibi konuları da öğrenmektedirler.

### **3.2.3. Meslek Öğrenme Dönemi**

İşin çalışma yöntemlerinin ve süreçlerin incelenmesinden sonra; sıra bilgi ve becerilerin pekiştirilmesine gelmektedir. Bu dönemde eğitici aşağıdaki başlıca sorunlara çözüm aramaktadır: eğitilenlerde teknik bilgi ve becerileri oluşturmak; belirli hız ve çalışma temposu ile teknik taleplerin doğrultusunda, öncü çalışma yöntemlerini kullanarak, işlerin yapılmasını öğretmek, görevlerin yerine getirilmesinde işgörelerde sorumluluk duygusunu geliştirmek.

Bu dönemde işgöreların (eğitilenlerin) yapmaları gereken işler, yavaş yavaş ağırlaşmaktadır. Her ders için, üretilmesi gereken uygun ağırlık derecesinde bir konu seçilmekte; böylece işgöreların daha önce öğrendikleri iş sürecinin belirli işlevlerini, karmaşık özellikli işlerin yerine getirilmesinde; somut bir örnekte izleyebilmektedirler.

### **3.2.4. Kontrol - Tamamlama Dönemi**

Bu dönemde öğrenilen bilgi ve becerilerin sağlamlaştırılması gibi asıl amacın yanında; bu bilgi ve becerileri son teknolojilerle ve yeni aletlerle pekiştirilmesi ve öncü çalışma yöntemlerin öğrenilmesi gibi amaçlar da vardır. Üretim stajı süresince, yeni işgörelar işletmedeki grupların çalışma temposuna alışmaya başlamakta ve bu gruplar işgöreların yetiştirme sürecindeki mesleki özelliklerin kazanılmasında etkili olmaktadır. Bu dönem, seçilen meslekle ilgili bütün ustalıkların öğrenilmesi, yüksek nitelikte işlerin yapılması, kalifiye işgörelar için belirlenen standartların yerine getirilmesiyle ilgili bulunmaktadır.

Bu dönemde işgörelar, artık verilen çizim ve örnekle ilgili çalışma planlarını yapabilmektedir. Özdenetimde asıl ilgi, mamüllerin üretim sürecinin tekniğine ve bu mamüllere ilişkin teknik taleplerin bilinmesine yönlendirilmektedir.

Eğitim sürecinde çeşitli dönemlerde, eğitim araçları da değişmektedir. Tablolar, resimler, grafikler ve diafilmlerden, videofilm ve belgesellere kadar çeşitli araçlar kullanılabilir.

Fakat şunu da belirtmemiz gerekir; dönemsel üretim eğitimi işletmelerce yetersiz kullanılmaktadır. Örneğin Kontrol-Tamamlama Dönemini ele alırsak; birçok durumlarda stajyer işgörenlerin uygulamadaki konuların içeriğini; işletmelerin üretim sürecinin özelliği belirlemektedir. Stajyer işgörenler sıkça yardımcı işlerde çalıştırılmaktadırlar, yeni teknoloji, makine ve aletler az kullanılmakta veya hiç kullanılmamaktadır<sup>255</sup>.

### 3.3. Aktif Eğitim Yöntemleri

#### 3.3.1. Konuşma

Konuşma - öğretim yöntemlerinin en yaygınıdır. Eğitilenler bu yöntemde edilgen durumda kalmakta, yöntemin verimliliği %20'yi aşmamaktadır. Eğitim konularının çoğalmasıyla, verimlilik oranı da düşmektedir<sup>256</sup>.

Her eğiticinin eğitime olabildiğince çok bilgi aktarma isteği, her zaman hoş karşılanmaktadır. Fakat, ilk derslerden itibaren, eğitilenler ağır bilgi yükü altında kalmaktadır. Eğitilenler bilgiyi dikkatle ilk 45 dakika dinleyebilmektedir. Bundan sonra verimlilik düşmekte; sonunda dinleyiciler anlatılanlara duyarsız davranabilmektedir<sup>257</sup>.

Konuşmanın başarısı, aktarılan bilgi yükü ile değil, eğitilenlerin sonraki günlerde belleklerinde kalan bilgi miktarı ile belirlenmektedir. Bilginin sadece dinlenmesi yetmemekte, kavranması da gerekmektedir; çünkü sadece bu durumda emeğin niteliğinde yükselme olabilmektedir.

Eğiticinin aktardığı bilgi, açık ve net olsa bile; eğiticinin konuşma hızı; eğitilenlerin algılama, akılda tutma veya not tutma hızını geçebilmektedir. Bilim adamlarına göre; dinlemek, yazmak ve aklında tutmak aynı anda herhangi bir sürece zarar vermeden mümkün değildir<sup>258</sup>.

<sup>255</sup> NURİYEV, a.g.e., s. 43.

<sup>256</sup> S.Y. YAKOVLEV, *Spravoçnik Prepodavatelya VUZ'a*, (Taşkent: Nİİ Gazprom, 1992), s. 62.

<sup>257</sup> Aynı, s. 62.

<sup>258</sup> D.A. ŞAHNAZAROV., *Metodı Aktivnogo Obuçeniya V Proftehuçilişah Türmenistana*, (Aşkabat: Türkmenbaşy Yay. evi , 1997), s. 7.

Konuşmanın tüm kapsamı bilgi katmanlarına bölünüp; her katmana isim verilmektedir. Konuşma bitiminde; eğitim gören işgörenler tarafından bu bilgiler değerlendirilmekte ve onlardan şu yanıtlar alınabilmektedir:<sup>259</sup>

1. Çok yararlı bilgi, kapsamını büyütmek gerekir,
2. Yararlı bilgi, kapsamın böyle kalması gerekmektedir,
3. Yararı az, kapsamın daraltılması gerekir,
4. İlgi uyandırmamaktadır.

Böyle bir değerlendirme ile eğitici; işgörenler için yararlı bilgileri belirleyebilmekte ve onların kullanabilecekleri bilgi kapsamını genişletebilmektedir.

Dinleyicilerin büyük bir bölümü “dikkatli” ve “disiplinli” işgörenlerden oluşabilmektedir. Bunlar dinlemekte fakat duymamaktadırlar; çünkü verilen bilgiler ilgilerini çekmemektedir. Dinleyicilerin içinde her zaman bilgilerin gereksiz olduğuna ve eğitim çabalarının boşuna harcandığına inanan insanlar da vardır. Bu tür insanlar dinlemekte, konuyu kavrayabilmekte; ancak bilgilerin somut yarar sağlayacağına inanmamaktadırlar.<sup>260</sup>

Eğitilenler - yeni bilgilerin öğrenilmesinde engel olan büyük üretim tecrübesi ve bakış açısına sahip olan yetişkin kişilerdir. Kendileri şöyle düşünmektedirler: “Bizim yerimizde olsaydın, o zaman görürdük bizim sorunlarımızı nasıl çözeceğini<sup>261</sup>.”

İnsan, kendi kendini geliştirebilen bir varlıktır. Bu yüzden, işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri için bilgilerin derinleştirip ve genişletmeyi öğretmeleri daha önemli olmaktadır. Bununla ilgili olarak, geleneksel edilgen eğitim yöntemlerini bir yana bırakıp, daha etkili eğitim yöntemlerinin kullanılması zorunlu olmaktadır<sup>262</sup>.

### 3.3.2. Konuşma - Görüşme

Konuşma-görüşme yönteminde dinleyicilerin etkili olması, eğitcinin konuşmanın başında ve devamında sorduğu sorularla sağlanmaktadır. Bu yolla, dinleyicilerin konu

<sup>259</sup> Aynı, s. 9.

<sup>260</sup> YAKOVLEV a.g.e., s. 64.

<sup>261</sup> NURİYEV, a.g.e., s. 44.

<sup>262</sup> Aynı, s. 45.

hakkında düşünceleri hemen elde edilebilmektedir. Böylece, dinleyicilere konunun sonuçlarına yaklaşma fırsatı sağlanmakta, konuşulan sorunların önemi daha kolay anlaşılabilir<sup>263</sup>.

*Konuşma - Tartışma:* Bir önceki konuşma yöntemi dinleyicilerin etkili olmaları, eğitici ve katılımcı dinleyiciler arasındaki konuşmalara dayanırken, bu yöntemde; dinleyiciler arasında konu hakkında tartışma sağlanmaya çalışılmaktadır. Yöntem ortamın daha çok “canlı” tutulması için uygundur. Bazı üyelerin, yanlış konumlarının ve değerlemelerinin aşılması için grubun görüşü araç olarak kullanılmalıdır<sup>264</sup>.

### 3.3.3. Konuşma-Pres-Konferans (Sorulu-Yanlı Konuşma)

Bu konuşma yönteminde, eğitilenlerin soru sorma yetenekleri geliştirilmektedir. Her dinleyici, toplantının başında kendisini en çok ilgilendiren soruyu yazılı olarak eğitime iletmekte; eğitici soruları sınıflandırdıktan sonra, yanıtlarını konuşmasının programına almaktadır<sup>265</sup>.

Soru soran üyenin, sorusunun yanıtını bir başka üyeden duyması sağlanabilir. Grubun bütün üyelerin tartışma ortamına girmesi; konuşulan yeni konuların eski görüşlere karşı çıktığı zaman olabilmektedir. Böyle bir durumdan faydalanmak gerekir, çünkü dinleyicileri etkili duruma getirmek için iyi bir fırsattır<sup>266</sup>.

### 3.3.4. Planlanmış Yanılgıları İçeren Konuşma

Eğitici eğitilenlere, bir sonraki bölümde yanılgıların olacağını iletmekte; onlardan bunları bulup incelemelerini istemektedir. Yanılgıların aranması, dinleyicilerin dikkatlerini ve ilgilerini toparlamaktadır<sup>267</sup>.

Kuramsal bilgilerin öğrenilmesinden sonra; bu bilgileri uygulama aşamasına geçilmektedir. Önerilen oran ise 1/2 veya 2/3'tür.

<sup>263</sup> ŞAHNAZAROV, a.g.e., s. 11.

<sup>264</sup> Aynı, s. 11-12.

<sup>265</sup> Aynı, s. 12.

<sup>266</sup> Aynı, s. 12.

<sup>267</sup> YAKOVLEV, a.g.e., s. 66.

### 3.3.5. Örnek Olay İnceleme Yöntemi

Eğitim programında yer alan çeşitli sorunların içinden bir tanesi alınarak; bununla ilgi örnek-olay oluşturulmaya çalışılmakta; eğitilenlerden bu olayda oluşan sorunu çözmeleri istenmektedir. Bu yöntem teknik, ekonomik, örgütsel ve diğer üretimle ilgili sorunların çözümünde etkilidir.

Örnek-olay yöntemi aşağıdaki bileşenleri içermektedir:<sup>268</sup>

- i) Eğitilenler için güncel bir sorunun bulunması
- ii) Sorunun asıl nedenlerle ilgili kontrol sorularının bulunması
- iii) Grubun birkaç alt gruba bölünerek (mümkünse 4-5 kişilik); sorunun çözülmesi için onlar tarafından seçeneklerin oluşturulması
- iv) Çözüm önerilerin incelenmesi. Her alt grubun geliştirdiği çözüm önerisinin diğer alt grupların karşısında savunulması
- v) Bir toparlama yaparak sonuçların eğitici tarafından değerlendirilmesi.

Gerçek olaylarda kararların alınması genellikle yetersiz verilerle (enformasyonla) olmaktadır. Bu yüzden oluşturulan örnek olayların sınıflandırılmasında, çok kesin verilerin bulunmaması gerekmektedir. Eğitilenlerden sorunun kaynağının bulunması ve çözüm önerisinin geliştirilmesi istenmektedir. Böyle koşullar altında eğitilenlerde, verilerin kıt olduğu durumlarda uygun kararı alabilme yeteneğinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır<sup>269</sup>.

Eğitilenler, sorularına yanıt olarak ek veri elde edebilmektedirler; fakat bu veriler her alt grup için ayrı ayrı verilmekte, verilerin kapsamı çözüm önerilerinin değerlendirilmesinde gözönünde tutulmaktadır. Bununla eğitilenlerde, kararı az veri ile alma becerisi geliştirilmektedir<sup>270</sup>.

Örnek olayın hazırlanmasında yanıtın açık olarak görülmemesi çok önemlidir; çünkü böyle bir durumda tartışmalar, deneyim aktarımı ve dolayısıyla alınan verim, önemli ölçüde azalacaktır.

<sup>268</sup> N.S. AYTAKOV, *Peredovoy Opit Nastavniçestva*, (Aşkabat: Gosizdat, 1995), s. 177.

<sup>269</sup> YAKOVLEV, a.g.e., s. 69.

<sup>270</sup> Aynı, s. 69.

Her olaydaki sorunun saptanması; işgörenlerin nitelikleri gözönüne alınarak yapılmaktadır. Sorunun çözülmesi için, katılacakların seçimi yapıldıktan sonra uygun eğitim veya üretim ortamının da hazırlanması gerekmektedir<sup>271</sup>.

Eğitilenlere, çözümlemede yardımcı olması amacıyla; sorunun içeriğine ilişkin gerekli bilgiler - kullanılabilen teknik araç ve demirbaşlar, teknik kural ve talimatlar, bilimsel kaynaklar eğitici tarafından verilmektedir<sup>272</sup>.

Eğitilenlerin mesleki hazırlıklarının iyi olduğu durumda; örnek olaydaki sorunlar onlar tarafından kolayca çözülebilmektedir.

### 3.3.5.1. Örnek Olayları Çözümleme Yöntemleri

Örnek olaydaki sorunun çözümünde kullanılan yöntemlerin seçiminde, eğitim gören grubun üyelerinin özellikleri, genel ve mesleki hazırlıkları; eğitim türü ve yeri etkili olmaktadır. Çözüm yöntemleri çok olmakla birlikte; biz çalışmamızda Seydişehir Petrol Arıtma Sanayi İşletmesi (SNPZ)'nde uygulanan iki yönteme değineceğiz:<sup>273</sup>

**Birinci Yöntem:** Her eğitime belirli bir rol (görev) verilmekte ve üretim sürecindeki yeri belirlenmektedir. Hareket çizgisi ve yetki sınırları da saptanmaktadır. Çözüm geliştirme sürecinde, bütün üyeler kendi yetki sınırları içinde olası hareketlerin modellerini oluşturmaktadırlar. Dersin sonunda eğitici sonuçları değerlendirmek; eksikleri ve olumlu yönlerini ile bazı grup üyelerinin ilginç çözüm yollarını ve en uygun çözümünü açıklamaktadır.

**İkinci Yöntem:** Eğitilenler takımlara bölünmektedirler. Herhangi bir takımın üyeleri diğer takımların kararlarını değerlendirmek ve incelemektedirler. Bundan sonra eğitici konu ile ilgili tartışmayı açmaktadır. Dersin sonunda da eğitici takımların yanıtlarını değerlendirmektedir.

Örnek-olaydaki sorunun çözümünde, diğer yöntemler de kullanılabilir. Örneğin kararlar takımlarca değil, grubun belirli üyeler tarafından alınabilir ve sonunda

<sup>271</sup> AYTAKOV, a.g.e., s. 178.

<sup>272</sup> Aynı, s. 178.

<sup>273</sup> Seydişehir Petrol Arıtma Sanayi İşletmesinin İşgören Bölümünün Eğitimsel-  
Metodik Dökümanları.



bütün üyelerin katılmasıyla bu kararlar yorumlanabilir. Hangi yöntem olursa olsun, eğitici bu yöntemi önceden planlamalıdır. Dersin sonunda bütün verilen kararlar ve öneriler değerlendirilmelidir. Bunlarla ilgili somut önerileri içeren raporlar yazılabilir.

Derslerde işletmenin, üretim eylemi ile ilgili somut olaylar da incelenebilir. Bu durumlarda sorunun kaynağı bulunmalı ve çözüm yolları geliştirilmelidir. Örneğin, SNPZ'de şöyle durumlar inceleme konusu olmuşlardı: petrol arıtma tesisine elektriğin ve buharın gelmediği durumda, takım üyelerin yapacağı işlerin sırası ve düzeni; ürün kalitesinin düştüğü durumda, takım üyelerin çalışması; tesisin teknik fırınındaki boruların yanması durumunda, takım üyelerin yapacağı işlerin sırası ve düzeni, vb.

Tecrübeler göstermektedir ki; işletmenin faaliyetinden alınan somut örneklerin incelenmesi, dinleyicilerde daha çok ilgi uyandırmaktadır. Böylece eğitilenlerden, üretimdeki örnek-olay görülen nedenlerin incelenmesi ve bu olayının tekrarlanmaması için, alınması gereken önlemlerin belirlenmesi istenmektedir.

### 3.3.6. Ödevlerin Hazırlanması ve Tezlerin Savunulması

Eğitilenler, önceden seçilmiş bir konu üzerinde araştırma yapıp konuyu geliştirmekte ve sonradan grubun önünde ödevlerini (tezlerini) savunmaktadırlar (veya eğitici kendisi ödevi değerlendirip, sonuçları gruba açıklamaktadır). Bu yöntem, eğitilenlere kişisel yaklaşmayı mümkün kılmakta, başka deyişle eğitilenin hazırlık derecesi yüksekse; ödevlerin konuları da o denli ağırlaşmaktadır<sup>274</sup>.

Ödevlerin hazırlanması ve sonradan değerlendirilmesi, genç işgörenlerin eğitime olan ilgilerini arttırmaktadır. Bu çalışma, eğitilenleri ek kaynak okumanın gerekliliğini, küçük araştırmaların yapılmasını, inceleme ve genelleştirmenin yapılmasını, kendi düşüncelerini doğru ifade etmelerini, üretim sürecindeki çeşitli olay ve oluşumların değerlendirilmesinin gerekliliğini öğretmektedir. Ayrıca, işletmenin verimliliğini arttıracak çeşitli önerilerin oluşmasını da sağlamaktadır<sup>275</sup>.

Bu yöntem, eğiticiye her eğitilenle geri bağlantıyı mümkün kılmakta, başka anlatımla eğitici işgörenlerin her birinin yeteneklerini ve yaratıcı gücünü daha yakından

<sup>274</sup> ŞAHNAZAROV, a.g.e., s. 13.

<sup>275</sup> Aynı, s. 14.

görebilmektedir. Böylece eğitici, eğitim sürecindeki sorunlarını belirleyip, onların ortadan kalkması için gereken önlemleri daha kolay alabilmektedir.

İki çeşit ödev verilmektedir: dönem içi ve dönem sonu ödevleri. Dönem içi ödevi; eğitim programının önemli konuların bitiminde verilmektedir. Bu ödev kuramsal nitelik taşımakta, fakat üretimle ilişkisi de olabilmektedir (bu durum daha çok istenmektedir.) Ödevler eğitici, uzman ve yüksek nitelikli işgörenler tarafından değerlendirilmektedir. Dönem sonu ödevi; doğrudan yazarın mesleği ile ilgili olmakta ve dönem sonunda yapılmaktadır. Eğitilenler bu çalışmalarını, eğitim grubunun ve değerlendirme komitenin önünde savunmaktadır<sup>276</sup>.

Ödevlerin konusu; eğitim gören grup üyelerinin özellikleri göz önünde tutularak, eğitilen veya eğitici tarafından seçilmektedir.

Ödevler, öğrenilen kuramsal konuları; incelenen sorunla ilgili bilim ve teknolojiye yeni gelişmeleri; çalışma yerinin iyileştirilmesi ve üretimdeki verimliliği arttıracak çalışmalarla ilgili önerileri; yazarın kendi iş deneyimi ile sanayi kolundaki ve işletmedeki önder işgörenlerin deneyimlerini yansıtmaktadır. Gerektiğinde, çalışmanın; resim, şema ve grafiklerle desteklenmesi olumlu karşılanmaktadır. Ödevin sonunda, kaynakça belirtilmekte; ödevin uzunluğu kısıtlanmamaktadır<sup>277</sup>.

Ödevlerin tektip olarak hazırlanması önerilmektedir. Önerilen yöntem ise şöyledir:<sup>278</sup> Girişte seçilen konunun güncel olduğuna ilişkin düşünceler; sorun ve çalışmanın amacı belirtilmektedir. İnceleme bölümünde, üretim tecrübesinin sonuçları; kararın seçimi ve onun desteklenmesi ile ilgili ispatlar; çözümün, uygulamada kullanılan yöntemlerle karşılaştırmaları; teknik ve ekonomik veriler; gözlem sonuçları ve hesaplamaları yer almaktadır.

Proje bölümünde, inceleme bölümünde gerekliliği kanıtlanan çalışmaların planı ve incelenen sorunla ilgili önerilen çözümü destekleyen hesaplamalar yer almaktadır.

Sonuç bölümünde ise; üretimin verimliliğini arttıracak; önerilen çözümün uygulanabilirliği kanıtlanmakta ve yapılan çalışmanın sonuçları açıklanmaktadır.

<sup>276</sup> YAKOVLEV, a.g.e., s. 79.

<sup>277</sup> Aynı, s. 80.

<sup>278</sup> ŞAHNAZAROV, a.g.e., s. 14-16.

Eğitici, ödevleri hazırlama sürecinin genel yönlendirilmesini yapmaktadır. Planların hazırlanmasında yardımcı olmakta, kaynakları önermekte, özel ve genel danışmanlığını yürütmektedir.

Eğiticinin veya komisyon üyelerinin önerisi üzerine; üretimin verimliliğini arttıracak önlemlerin uygulanması; üst yönetimin onayına sunulmaktadır<sup>279</sup>.

### 3.3.7. Tartışma

Tartışma yöntemi eğitim çalışmalarının içinde en zor yöntemlerden birisidir. Buna iyice hazırlanmak gerekir. Eğiticinin, tartışmaya sunulan sorunun özünü iyice anlaması ve beklenmedik sorulara hazır olması gerekmektedir. Bu yüzden, tartışmanın nasıl geçeceğini ve nasıl yönetileceğini bilmesi önem kazanmaktadır.

Herşeyden önce eğitici, grubun bütün üyelerine konuşma fırsatını vermelidir. Sonra da konuşmaları inceleyerek birbiriyle çatışan görüşleri ortaya çıkarıp, tartışmayı başlatmalıdır. Dersin sonunda da eğitici, konuşanların doğru ve yanlış yanıtlarını belirtmelidir<sup>280</sup>.

Tartışmada eğitilenler, kendi görüşlerini kanıtlayabilme ve savunabilme yeteneklerini geliştirmektedirler. Bununla beraber topluluk önünde konuşma deneyimine sahip olabilmeli, bilim ve teknikte ilerlemenin hızlandırılması için, somut önerilerinde bulunmalıdırlar<sup>281</sup>.

Uygulamada, eğitim yöntemi olarak tartışma yönteminin kullanılması; eğitim programının belirli konuların son aşamalarında olmaktadır. Bazı eğiticiler, tartışma yöntemini Üretim ve Çalışma Ekonomisi kurslarında da kullanmaktadırlar. Örneğin, SNPZ'de eğitici; bir Üretim ve Çalışma Ekonomisi Kursunun özetini yaptıktan sonra; teknik donatımın bakımı ile görevli uzmanlara şu soruyu sormuştur: "Stok fazlası, işletmenin ve atölyenin verimliliğinde nasıl etki yaratır?" Eğitici, "Bu durum işletme ve atölye için olumlu mu, yoksa olumsuz mu?" diye sorduğunda ise; grup üyeleri arasında tartışma başlatılmış oldu. Bazıları "bu durum işletme ve atölye için olumludur; çünkü

<sup>279</sup> YAKOVLEV, a.g.e., s. 80.

<sup>280</sup> Y.G. VENTSOV, *Tvorçeskiy Podhod K Obuçeniya*, (Moskova: Novoslabodskoye 1993), s.103.

<sup>281</sup> Aynı, s. 105.

üretim kesintisiz yapılabilmektedir ve yan üreticilere bağımlılığı azalmaktadır” görüşünü savunurken; bazıları ise; stok fazlasının ürün maliyeti üzerinde etkisinin olacağını ve işletme ile yan kuruluşlarının doğru çalışmadığının göstergesi olduğunu savunmuşlardır. Eğitici, tartışma sürecinde konuşmacılardan konuşmalarını somut göstergelerle desteklemelerini de istemiştir.

Tartışma sırasında herkes kendi düşüncesini savunurken; kuramsal bilgilerin yanında; işletmenin çalışmasından somut göstergeleri de kullanmıştır.

Tartışmada konuşulan çoğu öneriler; daha sonra uygulanmak üzere atölye yönetimi tarafından benimsenmiştir.

Tartışma yöntemi eğitilenlerde, etkili görüşlerin ortaya konmasında yardımcı olmakta; inceleme ve doğru çözümü arama alışkanlıkları kazandırmakta; konuşmalarını somut göstergelerle desteklemelerini öğretmektedir. Ayrıca, tartışmalara hazırlanması ve çatışan düşüncelerin olması, eğitilenleri incelenen konu ile ilgili ek bilimsel kaynaklara başvurmalarına itmekte, bu da onların genel kültür ve teknik bilgilerinin artmasına aracılık etmektedir<sup>282</sup>.

### 3.3.8. Tek Sorunun İncelenmesi

Bilimsel ve teknik gelişimini belirleyen işletmelerde, bilimsel buluşları içeren üretimlerde; karmaşık ve durmayan (non-stop) süreçler vardır (petrol, petrol arıtma, petrokimyasal endüstriler, enerji ve atom sanayi işletmeleri vb.) Burada üretime katılan bütün işgörenler, sürecin başlangıcından sonuna kadar birbirine “zincirleme” bağlı olmaktadır ve ürünün kalitesinden hepsi sorumlu olmaktadır. Bu koşullar altında, işgörenlerin niteliklerinin yükseltmelerinde Tek Sorunun İncelenmesi Yöntemi (üretimdeki önemli ve belirli bir sorunun üzerinde grup çalışması yöntemi) yerinde görülmektedir. Bu yöntemin konusu; üretimdeki bütün teknolojik süreci değil; sürece katılan bütün işgörenleri ilgilendiren ve üretimdeki başarısını etkileyen belirli ve önemli bir sorunun grupça çözülmesidir. Sorunun incelenmesi ve çözümlenmesi için; kararın alınmasına ilişkisi olan işgören grubu oluşturulmaktadır (grupta uzmanlar da yer alabilmektedirler). Üretimdeki söz konusu soruna ilişkisi olan farklı meslek ve nitelik derecelerine sahip olanlar da grupta yer alabilmektedirler<sup>283</sup>. Örneğin; teknolojik tesis operatörlerinin (petrol arıtma sanayi)

<sup>282</sup> Aynı, s. 106.

<sup>283</sup> ŞAHNAZAROV, a.g.e., s. 15.

eğitiminde şu sorunlar ele alınabilmektedir: ürünün yüksek kalitesinin sağlanması, açık renkli petrol ürünlerinin ayıklanması için kıvamlı derinliğin sağlanması, yangın tehlikesini içeren üretimlerde çevre korunması vb.

Derslerde, konu ile ilgili kuramın ve uygulamanın sorunları incelenmekte; ussal çözümlenmeleri için modeller oluşturulmakta; teknolojik sürece katılanların iş ilişkileri ve belirli işlevlerin yerine getirilmesinde öncelik sıraları incelenmektedir. Böyle bir derse katılanların düşünceleri ve önerileri çarpışmakta, incelenen sorunla ilgili en ussal kararlar alınabilmektedir<sup>284</sup>.

Tek Sorunun İncelenmesi yöntemi ile daha genel sorunlar da incelenebilmektedir. Örneğin, teknolojik tesisteki işgörenlerin veya işletme genelindeki işgörenlerin, çevre koşullarının değiştiği durumlarda (işletmenin satılması veya kiralanması, piyasa rekabet şartların ağırlaşması gibi) ortaya çıkan değişiklikler gibi.

“Sorun” ile öğrenmek, bir dizi üstünlükleri kazandırmaktadır. Dersin yapılış biçimi eski şema ile değil (bilgilerden uygulamaya; basitten karmaşığa; bilgi ve becerilerin öğrenilmesi her dinleyici için “orta derecede” olmaktadır), yeni ilke ile yapılmaktadır - uygulamadan bilgilere. Belirli teknolojik işlevi yerine getirirken ve sorunun çözümlenmesine katılırken, işgören yeni bilgileri öğrenme ihtiyacını hissettirmekte ve dolayısıyla kendisini mesleki açıdan geliştirmesi için güdülenmektedir<sup>285</sup>.

### 3.3.9. Seminerler

Seminer, eğitim yönetimi, olarak eğitilenlerde öğrenilen mesleğe karşı ilgilerini arttırmaktadır. Eğitici, işgörelere seminerin yapılacağı tarihi ve görüşülecek başlıca konuları bildirmektedir. Böylece, eğitilenler, konu ile ilgili kaynak taramasını yapıp, seminerlere hazırlanabilmektedirler<sup>286</sup>.

### 3.3.10. Rol Oynama Yöntemi

Bu yöntem Olay İnceleme Yöntemi'nden daha karmaşıktır. Buradaki amaç, işgöreleri günlük basmakalıp işlerinden arındırıp; kendi sorunlarına başkalarının gözüyle

<sup>284</sup> Aynı, s. 19.

<sup>285</sup> Aynı, s. 21.

<sup>286</sup> YAKOVLEV, a.g.e., s. 83.

bakmalarını sağlamaktır. Örneğin, üretim bölümünde görevli ustanın kalite-kontrol bölümündeki ustanın yerine veya atölye şefinin üretim bölümündeki ustanın yerine geçmeleri istenmektedir<sup>287</sup>.

Kendisine ait olmayan rolü yerine getirirken işgören; üretim sürecinde karşılaştığı insanların davranışlarını daha iyi anlayabilmektedir. Bu yöntem, üretimin farklı orunlarda (pozisyonlarda) yer alan çalışanlar arası ilişkilerin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Bununla, üretimdeki alt bölümlerin işbirliği sağlanmakta ve sorunların çözümlenmesi için, ortak yaklaşımlar geliştirilmektedir<sup>288</sup>.

Bu yöntem, çalışanların mesleki becerilerinin geliştirilmesini ve kritik durumlarda yapmaları gereken çalışmaların öğretilmesini amaçlamaktadır. Rol oynama yönteminin temel bileşenleri aşağıdaki gibi olmaktadır:<sup>289</sup>

- Üretimde sorunun veya hedefin olması,
- Eğitilenler (katılanlar) arasındaki rollerin dağılımı,
- Katılanlar arasındaki çatışmanın veya farklı beklentilerin olması,
- Tartışma, değerlendirme,
- Sonuçların eğitici tarafından değerlendirilmesi

İncelenen sorunun gerçek ve güncel, verilerin yeterince tam (fakat abartılmayan koşullarla) olması gerekmektedir. Sorunun çözümü uygulanabilmelidir.

Rollerin dağılması isteğe bağlı veya zorunlu olabilmektedir. Daha etkili katılanlar rollerini kendileri seçebilirken; daha edilgen olanlar için rolleri eğitici belirlemektedir. Grubun büyük olması durumunda ise; katılanların bir kısmı etkili izleyiciler rolünde olmakta; veya grup alt gruplara bölünerek, her alt grup için ayrı bir rol verilmektedir<sup>290</sup>.

Her katılan; örnek olayını tanımlayan ve kendi rolünün yerine getirilmesi için yönergeleri içeren bir yazı almaktadır. Örnek olayın tanımı mümkün olduğu kadar, rolü yerine getiren açısından yapılmalıdır; yönergelerde ise; işgörenin (katılanın) orunu, çıkarları

287 AYTA KOV, a.g.e., s. 180.

288 Aynı, s. 180-181.

289 Aynı, s. 182.

290 Aynı, s. 183.

ve amacı yer almalıdır. Yönergeleri oluştururken; oyun modelinde rolleri oynanan uzman ve yöneticilerin, yerine getirdikleri görevlerin içeriğini bilmek gerekmektedir<sup>291</sup>.

Bu yöntemin dayandığı nokta konu ile ilgili tartışmayı içermektedir. Bu tartışma, herhangi bir katılanın yönettiği kurul toplantısı şeklinde olabilmektedir. Katılanlar veya alt gruplar arasında konu ile ilgili tartışmalar; eğitici tarafından da yönetilebilmektedir<sup>292</sup>.

Oyunun çıkmaza girmemesi için; oyun sırasında ek bilgiler verilebilir veya düzeltmeler yapılabilir.

Sonuç bölümünde, eğitici eğitilenlerle birlikte, her katılanın çalışmasını değerlendirmek ve çözümün seçeneklerini incelemektedir<sup>293</sup>.

Çatışmanın olduğu durumda; çözüm genellikle bir tarafın verdiği ödün şeklinde olmaktadır. Bundan dolayı, Rol Oynama Yöntemi tek çözüme odaklanmayan durumlarda da kullanılabilir.

### 3.3.11. İş Oyunu Yöntemi

Bu yöntem, Rol Oynama Yöntemi gibi karmaşık bir yöntemdir. Gerçek süreç veya mekanizmaların benzetme modellerinin oluşturulması amaçlanmaktadır<sup>294</sup>.

İş Oyunu Yöntemi, en çok, kadroları, amaçlanan yeniden örgütlemeye hazırlamada kullanılmaktadır. Bu yöntem, bir taraftan kendi kendine örgütlenme, öğrenme ve değerlendirme olarak tanımlanırken, diğer taraftan iletişim, etkileşim ve tecrübe değişim biçimleri olarak da tanımlanmaktadır. Eğitilenlerin eğitim-öğrenme çabalarının bu çeşidi; gerçek sorunların oyun ortamında incelenmesini sağlamaktadır<sup>295</sup>.

İş Oyunu Yönteminde, Rol Oynama Yöntemindeki gibi bileşenler yer almakta; yani üretimde sorunun, rollerin, iletişimin, tartışmanın ve çözüm önerisinin olması

<sup>291</sup> Aynı, s. 183.

<sup>292</sup> ŞAHNAZAROV, a.g.e., s. 23.

<sup>293</sup> Aynı, s. 25.

<sup>294</sup> Aynı, s. 37.

<sup>295</sup> G.K. GASİLOV, *Pedagogičeskoye Masterstvo Nastavnikov*, (Moskova: Kashırka, 1996), s. 93.

olmayan sorumluluğun, sorunun önemi hakkında farklı algılanmaların, vb. olmaları ile açıklanmaktadır<sup>300</sup>.

Oyunun bitiminde, her katılanın ortak amaç doğrultusunda yaptığı katkının yansız (objektif) olarak değerlendirilmesi yapılmaktadır. Eğitilenlerin, tek tek katkılarının, sonuçları nasıl etkilediğini bilmeleri önemlidir. Bu aşamada, eğitilenlerin geliştirdikleri ortak çözümleri ve oyun sonuçlarının, uygulanabilirliğinden güvenli olmaları gerekmektedir<sup>301</sup>.

Sonuçların değerlendirilmesinde, eğitici veya katılanların arasından seçilen hakemler kazananları açıklarken; üstün başarıyı sağlayan yolların incelemesini de yapmaktadırlar. Mesleki bilgilerin temeli üzerine düzenli bir kanıtlama sistemini oluşturanların da belirtilmesi gerekmektedir. Yenilenleri açıklarken, mizah havasında kişiyi değil; davranışını eleştirmek gerekir<sup>302</sup>.

### 3.3.12. Sorunlu Durumlar

İşgören eğitimi sürecinde sorunlu durumların kullanılması, son zamanlarda sıkça görülmektedir. Eğitimde sorunlu durumların kullanılabilmesi için eğiticinin sorunlu durumu iyi oluşturabilmesi gerekmektedir. Bu yolların açık olması ile birlikte; yolların seçimi öğrenilen konulardan, sorunu çözen eğitilenlerin hazırlık derecesinden ve eğiticinin pedagojik ustalığından etkilenmektedir<sup>303</sup>.

Eğitilenlerin, sorunu çözmek için daha önce öğrendikleri bilgi ve becerilerin yetersizliğini bilinçli olarak anlayabilecekleri bir ortam oluşturulabilir. Örneğin, Metal Saçların Düzeltilmesi ders konusu olmaktadır. Eğitilenler, metal şeritlerin veya metal çubukların düzeltilmesinin çıkıntılı yerlere darbenin indirilmesi ile veya presle bastırılması ile mümkün olabileceğini, önceki derslerinden bilmektedirler. Eğitici, çarpılan metal saçların düzeltilmesine gelince; eğitilenlerden bu durumda nasıl davranacaklarını sormaktadır. Onlar da önceki durumda yaptıklarını çıkıntılı yerlere darbenin indirilmesi gerektiğini söylemektedirler. Bu yanlıştır, çünkü herşeyin tam tersi olması gerekmektedir. “Neden?” Sorunlu durum böylece oluşturulmuş olur<sup>304</sup>.

<sup>300</sup> GASİLOV, a.g.e., s. 96.

<sup>301</sup> Aynı, s. 97.

<sup>302</sup> Aynı, s. 97.

<sup>303</sup> YAKOVLEV, a.g.e., s. 95.

<sup>304</sup> AYTAKOV, a.g.e., s. 184.



Sorunlu durumun farklı oluşturulabilmesi de mümkündür. Bilinen gerçeklere dayanarak; eğitici eğitilenlerin incelenmesi planlanan ve yeni konunun temelini oluşturan bir sonuca varmalarını sağlamaktadır. Bunu bir örnekle açıklayalım:

Dersin konusu: “Metallerin mekanik özelliklerinin deneme yöntemleri.” Eğitici eğitilenlerden metalin sağlamlık derecesinin nasıl öğrenilebileceği sormaktadır. Yanıtlar yaklaşık şöyle olmaktadır: Kırmak, eğmek, yıkmak gerekmektedir. Eğitici eğitilenlerin düşüncelerini kabul etmekte ve iki metal parçanın sağlamlıklarını karşılaştırmalarını istemektedir. Birinci parça 3 ton ağırlık verilirken kırıldı; ikincisi ise 0.5 ton. Bütün öğrencilerin yanıtları birinci parçanın daha sağlam olduğuna yönelik olmuştur; çünkü bu parçanın kırılabilmesi için, daha çok ağırlık verilmişti. Bundan sonra eğitici tahtada deneme şemalarını çizerken; birinci parçayı büyük çaplı silindir şeklinde; ikincisini ise küçük çaplı silindir şeklinde göstermişti. Eğitilenler bu durumda; iki metal parçanın sağlamlığı hakkında karar verirken; sadece yüklenen ağırlıklara dayanmanın her zaman doğru olmadığını; karşılaştırma yaparken iki parçanın aynı çapta olması gerektiğini anlamaktadırlar<sup>305</sup>. Bu sorunlu durumun çözülmesi; metallerin mekanik denemeleri hakkında soruların daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Eğitilenleri, bilinen olası çözümlerin içinde doğru olanını seçmek zorunda olacakları bir durumda bırakarak da, sorunlu durumun oluşturulması mümkündür. Örneğin, Metal Kesme Temelleri konusunun bitiminde eğitilenler; kesme hızının yükselmesi sonucunda temizliğin, hassaslığın ve dolayısıyla da verimliliğin arttığını bilmektedirler. Bunun yanında eğitilenler; metalin sertlik derecesi yükseldikçe, kesme hızının da düşmesi gerektiğini; kesme hızının en yüksek noktaya ulaşılması, ancak sert metallerin karışımından yapılan kesici aletlerin kullanılması ile mümkün olabileceğini de bilmektedirler. Tornalı işlemede verimliliğin artması yonganın enine kesit alanının yükselmesi ile, onun da kesme derinliğin sağlanması ile mümkün olabileceğini önceki derslerinden bilinmektedir<sup>306</sup>.

Eğitici, istenilen işlemin temizliğini, hassaslığını, yüksek verimliliğini, kesici aletlerin farklı kesim bileşimlerinde tutumlu harcanmasını sağlayan (döküm yarımamüller, dövme ve hadde mamülleri, çeşitli markalı hızlı kesen ve sert metallerin karışımından yapılan kesici aletler) en uygun kesme düzenini, bilinen çözümlerin içinden seçilmesini zorunlu kılan, sorunlu durumu oluşturmaktadır.

<sup>305</sup> Aynı, s. 185.

<sup>306</sup> Aynı, s. 187.

“Sorunlu durumu” oluşturma yolları içinde, eğitilenleri yeni ve alışılmamış koşullar altında edindikleri bilgi ve becerilerini kullanmalarını gerektiren durumda bırakmak, en sık uygulananıdır<sup>307</sup>.

Sorunlu durumları çözme eylemi, eğitilenlerin düşünme yeteneklerini geliştirmekle kalmayıp; yeni bilgi ve becerilerin öğrenilmesinde de önemli görevleri üstlenmektedir<sup>308</sup>.

Çeşitli aygıtlarda, makinelerde, mekanizmalarda ve onların parçalarında bağlantı yerlerindeki (debriyaj manşonundaki yivli bağlantılar, fren sistemleri, kamalı bağlantılar vs.) oluşan sürtünmenin yararlı bir olay olarak görülen örnekleri üzerinde de böyle sorunlu durumlar oluşturulabilir<sup>309</sup>.

Derste sorunlu durumun oluşması, çözümünün gerekliliği ve önemi, bütün eğitilenler tarafından yansız olarak benimsenen bir konunun ortaya konmasıyla mümkün olabilmektedir. Örneğin “Metallerin Aşınması” konusunun öğrenilmesi şöyle başlamaktadır: Daha önceki derslerinden, eğitilenler, aşınma olayının metalik dış çevre ile temasın sonucunda ortaya çıktığını bilmektedirler. Metalin aşınması ve tahribi nasıl önenebilir? Eğitilenlerin bu soruya yanıtları genellikle sistemsiz olmaktadır. Onlar metallerin aşınması hakkında birşeyler duymuşlar ve birşeyler bilmektedirler. Eğitici eğitilenlerin dikkatlerini, “aşınma olayının **dış çevre ile temasın** sonucunda ortaya çıktığına” çekmektedir ve buna dayanarak koruma yöntemleri hakkında düşünerek çözüm getirmelerini istemektedir. Eğitilenlerin önerileri önce şöyle olmaktadır; “Metalin boya ile boyanması veya yağlanması gerekmektedir; metali dış çevreden yalıtım gerekir.” Eğitici öneriyi kabul etmekte, çözüm arayışlarının devamını isterken sorunun; metalin dış çevre ile temas ettiği için değil; **dış çevre ile etkileşim** içinde olduğu için oluştuğunu söylemektedir. Eğitiminin bu yönlendirilmesinden sonra; mutlaka ikinci bir öneri gelmektedir: “Metal dış çevre ile temas etsin, ama etkileşim içinde olmasın.” Eğitici eğitilenlere bu özelliğin, metalin kimyasal direnci olarak adlandırıldığını ve çözümün onlar tarafından bilindiğini söylemektedir; çünkü daha önce paslanan ve paslanmayan basit metaller diye bir ders konuları olmuştu. Bunu söyledikten sonra, hemen yeni bir yanıt gelmiştir “Alaşımlama Yöntemi”.

Eğitici eğitilenlerden, tekrar çözüm arayışlarının devamını istemektedir. Bu kez, ilk

307 YAKOVLEV, a.g.e., s. 96.

308 Aynı, s. 97.

309 AYTAKOV, a.g.e., s. 188.

yöntemin metali dış çevreden yalıtılması sonucunda (metali kaplama yöntemi); ikinci yöntemin ise, metalin kimyasal direncin arttırması (alaşımlama) sonucunda gerçekleştiğini hatırlatmaktadır. Daha neyi etkileyebiliriz? Metalin üzerindeki dış çevrenin daha az etkili (saldırgan) olması sağlanabilir. Eğitilenler, kimya derslerinden, reaksiyonları hızlandıran katalizatörlerin olduğunu bilmektedirler, bunun yanında dış çevreye bir çeşit antikatalizatörlerin, (reaksiyonu yavaşlatan elementler) girilmesi önerilebilir. Bunlara “inhibitör” ad verilir. Onlar hakkında eğitici, daha sonra söz edecektir. Eğitici, aşınmadan koruma yöntemlerinden hiçbirini somut olarak göstermemişse de; eğitilenler; onların öğrenmesine ve sınıflandırmasına hazır olmaktadırlar. Küçük sorunların çözülmesi, bu durumda, ana sorunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı oldu - “Metalleri Aşınmadan Koruma Yöntemlerinin Esasları”<sup>310</sup>.

Sorunlu durumun oluşturulması; kuramsal veya ilke olarak, olanaklı veya sorunun doğru olan çözüm yolu ile gerçekte uygulanabilirliği arasındaki ayrılığın olduğu ve görevi yerine getirirken elde edilen sonuçlar ile eğitilenlerde bu aşamada sonuçları destekleyecek kuramsal bilgilerin olmadığı zamanlarda da mümkün olmaktadır<sup>311</sup>.

Aşağıdaki gibi sorular sorulduğunda bu tür sorunlu durumlar oluşturulabilir: “Neden çelik delinirken yağlama - soğutma sıvıları kullanılırken, dökme demir işlenirken kuru delinir?” veya “kesici aletlerin bilenen uçlarının açılı ne kadar küçük olursa, o kadar alet keskindir (örneğin; bıçak, ustura vb.). Neden daha sert metallerin kesimi için keskinin uç açısı daha büyük tutulurken; daha yumuşak metallerin kesimi için keskinin uç açısı küçük olabilmektedir?”<sup>312</sup>

Derslerde oluşturulan ve çözümlenen sorunlar aracılığı ile öğrenme, belirli ders konularını çalışarak öğrenmeden daha çok yarar sağlamaktadır. Böyle eğitim yöntemleri, etkili ve yaratıcı düşünen insanın yetişmesinde yardımcı olmaktadır.

### 3.3.13. Programlı Sormaca

Birçok dersin işleminde, programlanan eğitimin öğelerinin kullanılmasından doğan yarar herkes tarafından kabul edilmektedir. Programlı sormaca, eğitilenlerin sahip oldukları bilgilerin belirlenmesinde kullanılan yardımcı araç olarak görülmesinin yanında;

<sup>310</sup> Aynı, s. 193.

<sup>311</sup> YAKOVLEV, a.g.e., s. 98.

<sup>312</sup> Aynı, s. 99.

eğitim ve değerlendirme s¼recinin bağımsız ve yapısal bileşeni, eğitim yöntemi olarak da gör¼lmektedir<sup>313</sup>.

Fakat şimdiiye kadar sormaca hakkında yine, yüzeysel, formalite, eğitilenlerin düşünmelerini ve kuramın belirli sorular arasındaki ilişkilerin; anlamalarını gerektirmeyen; doğru yanıtı kabaca “tahmin” etmeyi özendiren sistemdir, gibi düşünceler vardır. Bütün bu tür düşünceler, eğiticilerin çoğu zaman “bilgilerin programlı değerlenmesi” konusuna zayıf olarak yaklaşımlarından; değerlenmeye alınacak eğitim konusunun yanlış seçilmesinden, tektip ve yöntem açıısından başarısız oluşturulan değerleme soruları içeren kartların kullanılmasından çıkmaktadır<sup>314</sup>.

Değerlenen eğitim konularının özelliğine ve içeriğine göre; boşluk doldurmalı, çoktan seçmeli çeşitli konuları ve karmaşık sorunları içeren sormacalar vardır<sup>315</sup>.

Yapılan değerlemenin amacına göre; daha önce öğrenilen konular hakkında bilinen bilgilerin belirlenmesini amaçlayan; yeni eğitim konularının öğrenilmesi için hazırlık derecesini ölçmeyi amaçlayan, alıştırma ve son değerlemeyi kapsayan sormaca kağıt yada kartlar bulunmaktadır.

Önerilen yanıtların yapısına göre; oluşturma yanıtı ve seçme yanıtı kartları kullanılmaktadır. Oluşturma yanıtı kartlarda yanıtlar hazır, fakat bilinçli olarak bırakılan sözcük boşlukları içermektedir. Bu yöntem “zorunlu” olarak da adlandırılmaktadır, çünkü yanıtların verilmesi için çok zaman alan, “serbest” olarak adlandırılan yöntemin yerine geçmiştir<sup>316</sup>.

Seçme sistemi, verilen yanıtların içinden doğru olanını veya diğerlerine göre tam ve kesin yanıt içerenin seçilmesine dayanmaktadır. Seçme sistemli değerleme sormacasının yaygınlık görmesi; bu sistemin, farklı içerikli ve nitelikte eğitim konularının değerlemesi için uygun olduğundan ve sonuçların değerlemesinde teknik araçları gerektirmemesinden ileri gelmektedir<sup>317</sup>.

<sup>313</sup> ŞAHNAZAROV, a.g.e., s. 26.

<sup>314</sup> Aynı, s. 27.

<sup>315</sup> YAKOVLEV, a.g.e., s. 34.

<sup>316</sup> Aynı, s. 34.

<sup>317</sup> Aynı, s. 35.

Programlı kontrol kartlarının sorularını, öğrenilen konulara uygun olarak; mantıklı bir sıralama içerisine konulmalıdır. Her denetim kartının olabildiğince, denetlenen konuların bütününe kapsamı gerekmektedir. Sorular farklı anlaşılmasına yol açmadan, kesin ve net olarak oluşturulmalıdır. Yanıtların içinde öğretici, yönlendirici ve denetim özelliği olmayan, uçuk anlamlar taşıyan seçeneklerin olmamasına dikkat edilmelidir; çünkü böyle bir durumda eğitilenler, seçeneklerin içinden daha az uygun olanları çıkarma yöntemiyle doğru yanıtları bulabilmektedir. Sorular eğitilenleri, sorunun karşısına getirmeli, ve çözüm arayışı onları; incelemeye, karşılaştırma ve öğrenilen konularda genelleme yapmaya yönlendirmelidir<sup>318</sup>.

Soruların sayısı 5 ile 10 arasında değişmektedir. Yanıtlama süresi ise genellikle 10 dakika olmaktadır. Soruların yanıtları toplandıktan hemen sonra; ilk değerlemenin yapılması, sormacadan sağlanan faydanın artmasına neden olmaktadır. Sonuçların ayrıntılı olarak değerlendirilmesi ve incelenmesi, yapılan en çok yanlışların belirlenmesinde yardımcı olmaktadır; sonraki derste yapılan yanlışlar ele alınmaktadır<sup>319</sup>.

Programlı kontrol malzemesinin sistemli ve doğru olarak kullanılması; geleneksel sormaca yöntemlerini çeşitlendirmekte, eğitime yeni bilgilere ulaşması için boş zaman kazandırmaktadır. Eğitilenin bireysel ve ortak bilgilerde varolan boşlukların doldurulmasında yardımcı olmaktadır.

### 3.4. Etkili Eğitim Yönteminin Seçimi

Seçilen eğitim yöntemi eğitime, bilgi, beceri ve üretim kültürünün öğrenilmesini ve işe karşı olumlu yaklaşımların geliştirilmesini sağlamalıdır. Eğitim yönteminin seçimi, eğitim konularının amacına ve içeriğine göre yapılmaktadır. Eğer sosyal alanda veya üretim alanında insan ilişkilerin geliştirilmesi amaç edildiyse; Rol Oynama Yönteminin kullanılması daha doğru olmaktadır. Eğer belirli teknik donanımla çalışma becerilerin geliştirilmesi amaçlanıyorsa; bütününde benzetme çalışmaları olarak görülen, durumların incelenmesi yöntemlerinin kullanılması daha çok faydayı sağlar<sup>320</sup>.

İş Oyunları Yöntemi, sürecin özelliğine ve karakterine göre Rol Oynama Yöntemini; onun da Olay İnceleme (Sorunlu Durumlar) Yönteminin içerdiğini hatırlatmak gerekir. İş

<sup>318</sup> ŞAHNAZAROV, a.g.e., s. 28-29.

<sup>319</sup> Aynı, s. 29.

<sup>320</sup> Aynı, s. 45.

Oyunun oluşturulmasının ve geçirilmesinin zor olduğundan; yöntemin seçimini basit olanlardan başlamak gerekir. Konuşmalar sırasında ilk önce fikir ve öncü üretim deneyimlerinin değişimini oluşturup, ondan sonra da eğitilenler için güncel konunun üzerinde “beyin fırtınalı” tartışmaları düzenlemek, akıllıca olabilmektedir. Böyle yavaş yavaş zorlaştırarak, rolleri içeren oyunlara geçilebilmektedir (Örneğin üretim işletmesinin birçok üretim yönergelerinden bir tanesi üzerinde çalışmak). Bazen yönergeler uygulanmamakta veya onların yerine getirilmesi, birçok durumlardan dolayı imkansız olabilmektedir. Bu yüzden yönergelerle ilgisi olan herkesin, bunları bilmeleri ve yerine getirmeleri önemlidir. Rol Oynama Yöntemi; işgörenlerin iş ile ilgili görevlerin yapılmasında kullanılan bilgi ve becerilerin geliştirilmesinde; işgörenlerin yeterlilik düzeylerinin belirlenmesinde ve karar alan kişiler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesinde yardımcı olmaktadır.

İş Oyunları Yöntemi; derste incelenen herhangi bir iş sürecinin, neden-sonuç ilişkilerini ortaya çıkarmakta, verilerin yetersiz olduğu durumlarda eğitilenlerin karar alma yeteneklerini geliştirmekte, sonuca (ürüne) etki eden bütün faktörlerin etkilerini belirlemekte, üretimin önemli sorunların üzerine dikkati çekerek belirli inançları oluşturmaktadır. Bütün bunlar, etkili bilgi paylaşımında, toplu deneyimlerin eğitim gören herkese kazandırılmasıyla mümkün olabilmektedir<sup>321</sup>.

#### 4. TÜRKMENİSTAN'DAKİ BAZI SANAYİ KURULUŞLARINCA UYGULANAN İŞGÖREN EĞİTİMİ TÜRLERİ

##### 4.1. Belirli Amaca Yönelik Kurslar

Üretiminin ihtiyaçlarını hızlı şekilde karşılayabilen, en esnek işgören eğitimi türüdür. İşgörenler bu kurslarda, kendi bölümlerinde kullanacakları yeni teknolojileri ve yeni gelişen teknolojik süreçlerini incelemekte; iş düzenlemenin bilimsel yaklaşımlarını, hammadde ve malzemelerin yeni çeşitlerini öğrenmekte; üretim süreçlerinin ve denetimlerinin makineleşme ve otomasyon araçlarıyla tanışabilmektedirler<sup>322</sup>.

İşgören niteliğinin yükseltilmesinde, en hızlı yöntem olan Belirli Amaca Yönelik Kurslar (B.A.Y.K.) yardımıyla; işgörenlerin niteliğini yükseltme çabalarına bütün sanayi kuruluşlarında büyük önem verilmektedir. Yapılan araştırmalara göre; işgörenlerin 1/4'i bu kurslar aracılığıyla niteliklerini yükseltmişlerdir<sup>323</sup>.

<sup>321</sup> Aynı, s. 48.

<sup>322</sup> K.B. TÖREYEV, *Vidi Professionalnogo Obuçeniya Raboçih na Fabrikah i Zavodah v Turkmenistane*, (Aşkabat: Magarif, 2000), s.21.

<sup>323</sup> YAKOVLEV, a.g.e., s. 105.

B.A.Y.K. üretimin günün ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik düzenlenmektedir. Bu nedenle kurslar, “Belirli Amaca Yönelik” özelliğini taşımaktadır; çünkü üretimdeki belirli bir sorunun çözümlenmesi amaçlanmaktadır. Kursların devamlılık taşımaları gerekmektedir. Plan ve programları, aynı sanayi dalında yer alan diğer işletmelerin deneyimleri gözönüne alınarak oluşturulmaktadır.

Belirli Amaca Yönelik Kurslar konular ve alanlarına göre şöyle bölümlenebilir<sup>324</sup>:

- Yeni teknolojik süreçlerin ve üretim döngülerinin kısaltılması ile ilgili çalışmaların incelenmesi,
- Kullanılması amaçlanan yeni teknolojiler,
- Yeni hammadde, malzeme ve enerji çeşitleri,
- Üretim ve çalışma düzenlenmeleri ile ilgili yeni yöntemler,
- Her bir işgörenin, bölümünün, atölyenin ve örgütün ürettiği ürünün kalitesi ve ekonomik veriler,
- İş normlaştırılması ve mamül maliyetinin düşürülmesi,
- Öncü çalışma yöntemlerinin ve yeni teknolojilerinin tam üretim kapasitesi ile nasıl kullanılacağına öğrenilmesi,
- İşletmedeki teknolojik donatılarının teknik kullanımı ve bakım kurallarının incelenmesi,
- Çalışma yerinin doğru düzenlenmesi ve işletmenin, atölyenin ve bölümünün verimliliğinin artması için yapılması gereken çabaların incelenmesi,
- Çalışma verimliliğini artırma durumunun ortaya çıkarılması

açılarından.

İşletmelerin teknik eğitim ile görevli bölümlerin amacı, kurslarda hangi işgören kesiminin eğitim göreceğini ve hangi konular üzerinde eğitiminin yapılacağını belirlemektir<sup>325</sup>.

Kursların yapılması için alınan yönergeler tek başına yetersiz olmaktadır. Gereken eğitim donanımı geliştirildikten sonra; eğitim ihtiyacını hisseden işgörenler için planlı ve programlı eğitime geçilecektir. Bunun için aşağıdaki çalışmaların önceden yapılması sözkonusudur<sup>326</sup>:

<sup>324</sup> TÖREYEV, a.g.e., s. 22.

<sup>325</sup> NURİYEV , a.g.e., s.55.

<sup>326</sup> TÖREYEV, a.g.e., s.24.

- Belirli Amaca Yönelik Kurslar'ın açılması düşünülen yapıdaki alt bölümlerinin belirlenmesi;
- Onların çalışmalarında bsaşlıca yönlerin belirlenmesi;
- Eğitim görececek işgörenlerin mesleki niteliklerinin (özelliklerinin) belirlenmesi;
- Eğitim görececek işgörenlerin sayılarının saptanması;
- Kuramsal ve uygulamalı eğitim içeriğinin belirlenmesi;
- Takvim yılı içinde kursların başlangıç ve bitiş tarihlerinin belirlenmesi;
- Kursların düzenlenmesi ve yürütülmesinden sorumlu kişilerin belirlenmesi;
- Eğitim sürecinde yer alacak mühendis-pedagojik kadrolarına yapılacak mali ödemelerin belirlenmesi;
- Kursun etkinliğinin belirlenmesi.

İşletmenin Teknik Eğitim Bölümü'nün düzenlediği planlarda şu noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir<sup>327</sup>:

- Eğitim plan ve programlarını geliştirme yöntemlerine,
- Eğitim grubunu oluşturmaya,
- Metodik kaynakları, eğitim-görsel yardımcı ders kitapları ve şemaları seçme, geliştirme ve oluşturma düzenine,
- Üretim eğitimini yapacak eğitici kadronun seçimi, eğitimi ve değerlendirilmesi çalışmalarına,
- Yönergelerin hazırlanması, ders ve danışmanlık çizelgelerinin oluşturulması çalışmaya geçirilmesinden sorumlu kişileri belirlemeye,
- Yapılan derslere maddi desteği sağlayan düzenin geliştirilmesine,
- Eğitim etkinliğinin ölçülmesi ve sonuçlarının alınmasına,
- Kursta eğitim gören işgörenleri maddi ve manevi özendirme düzeninin geliştirilmesine,
- Eğitim çalışmalarının kayıtlarının tutulmasına.

Aşağıda termik atölyelerde çalışan işgörenlerin niteliklerinin yükseltmelerinde düzenlenen Belirli Amaca Yönelik Kurs'un Eğitim programından bir örnek verilmiştir<sup>328</sup>.  
(saat olarak):

<sup>327</sup> PİRNEPESOV B., *Organizatsiya Kursov Obuçeniya na Proizvodstve*, (Aşkabat: Magarif, Aşkabat 2000), s.38.

<sup>328</sup> TÖREYEV K., a.g.e., s. 28-29.



|  |                   |
|--|-------------------|
| Toplumdaki Sosyo-Ekonomik İlişkilerin                          |                   |
| Temel Değişim Yönleri .....                                    | 2                 |
| Çeliğin Termik İşleminde Teknolojik Süreçler .....             | 18                |
| Termik İşleminde Kullanılan Teknolojik Donatımın İncelenmesi . | 18                |
| Yeni Teknolojik Donatımın Kullanma Özellikleri .....           | 4                 |
| İş ve Çalışma Yerinin Düzenlenmesi .....                       | 2                 |
| Güvenlik Önlemleri .....                                       | 2                 |
| Çalışma Yerlerinde Talimat Alma.....                           | Bir haftaya kadar |

Eğiticinin, yeni teknolojinin ve öncü çalışma yöntemlerin üretimde uygulanmasına bağlı olarak ortaya çıkan ve yenilikleri içeren üretimin teknik yönergeleriyle eğitilenleri tanıştırmaları gerekmektedir. Ayrıca teknik açıdan başarılı olan, teknolojik süreçteki üstünlükleri eğitilenler benimsemeli; teknolojik süreçteki belirli yönleri tek başlarına geliştirebilmeli; üretimde verimliliği arttıracak önerilerde bulunabilmelidirler<sup>329</sup>.

Yeni teknoloji ve teknolojik süreçlerin öğrenilmesi sırasında, eğitici; eğitilenlerin dikkatlerini normal teknolojik sürecin akışını bozan durumlara çekmekte; kısacası teknik donatımın durumuna ve çalışmasına bağlı olarak, teknolojik düzenin bozulduğunu gösteren belirti ve nedenleri ortaya koymaktadır<sup>330</sup>.

Eğitilenlerin çağdaş koşullarda “Önder İşgören” niteliklerini kazanabilmeleri için önder konumundaki işgörenden kullandıkları çalışma tekniklerini ve yöntemlerini tam olarak benimseyen birilerinin olabileceğini kesin bilmeleri gerekmektedir<sup>331</sup>.

Eğitici, karmaşık sorunları basit yöntemlerle açıklayabilmeli; işgörenden daha önce öğrendikleri bilgilerin yeni bilgilerle bağıntılarının kurulmasını sağlamalı; böylece eğitilenleri “işin temel ilkelerine” götürmelidir<sup>332</sup>.

Derslerde görsel araçların kullanılması (teçhizat modelleri, işletmede üretilen örnekler, tablo, çizim, şema vs.) öğrenilen konuların kolay kavranmasına yardımcı olmaktadır.

Derslerin uygulaması süresince, eğitilenlerin; üretim önderi konumundaki kişilerin kullandıkları “en iyi çalışma yöntemlerini” öğrenmeleri gerekmektedir. Eğitici yeni teknolojik donatımının doğru kullanılmasını ve güvenlik önlemlerini öğretmelidir<sup>333</sup>.

<sup>329</sup> KULİYEV B., a.g.e., s. 93.

<sup>330</sup> Aynı., s. 95.

<sup>331</sup> PİRNEPEOV, a.g.e., s. 42.

<sup>332</sup> KULİYEV, a.g.e., s. 95.

<sup>333</sup> PİRNEPEOV, a.g.e., s. 43.

Üretim eğitimini yapacak eğiticinin, aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir<sup>334</sup>.

- a) Yapılacak dersin zamanını ve yerini iyi saptamalı; dersin amacını, yöntemlerini ve içeriğini doğru belirleyebilmelidir.
- b) En çok düşülen yanlışları belirterek; eğitilenlerin yapacakları olası hataları önleyebilmelidir; eğitilenlerin dikkatlerini defolu (kusurlu) malların üretimine iten nedenlere çekebilmelidir.
- c) Daha karmaşık ve ek eğitim gerektiren, zayıf öğrenilen teknolojik süreçleri belirleyebilmelidir.
- d) Çalışma yerlerinde yapılan uygulamalı dersleri kursun kuramsal bölümleriyle bağlantılı yürütülmelidir.
- e) Güvenlik önlemlerinin gözardı edilmesini önleyebilmelidir.
- f) Eğitilenlerin başarılarını değerleyebilmeli; üretim uygulamalı derslerin düzenlenmesinde ve yürütülmesinde eksik yönleri belirleyebilmeli.
- h) Uygulamalı derslerde doğru işi seçebilmeli; anlatımları, öncü çalışma yöntemlerini içermeli; çok sayıda tekrarlanan alıştırma sonucunda, eğitilenler tarafından üretim deneyiminin benimsenmesini yakından izleyebilmelidir.

Teknik donatımın bakımı ile ilgili başlıca bakım yöntemlerini anlatırken; atölyeden örnekler verebilmelidir. Eğitici dersinde, donatımın iyi ve kötü kullanılması sonucunda ortaya çıkan bakım giderlerini, çalışmadan duran makinelerinden oluşan kayıpları; somut ekonomik göstergeleri ile (verileri ile) açıklamalı; en çok rastlanan kaza ve arızaların nedenlerini, kazaların önlenmesine yönelik önlemleri belirtmelidir<sup>335</sup>.

Eğitici, yukarıda da açıkladığımız gibi; eğitim sürecini önder konumundaki işgörenlerin deneyimleri üzerine kurmalıdır. Deneyimlere göre, işgörenler, yeni donatımlarını ve bu donatımlarla çalışma yöntemlerini öğrendikten sonra; ortaya çıkan birçok arızaların nedenlerini kolayca belirleyebilmektedirler ve bu sebeplerin ortadan kaldırılması için, çaba gösterebilmektedirler. Böylece üretkenlikleri daha da artabilmektedir<sup>336</sup>.

Gerektiğinde, Belirli Amaca Yönelik Kurslar'ın üretim eğitimi dersleri, işgörenlerin daha önce bilmedikleri, çalışma düzeninde yeni yöntemlerin ve tekniklerin öğrenilmesi üzerine de kurulabilmektedir. Teknolojik sürecin özelliğine, öğrenilen mesleğin karakterine

<sup>334</sup> TÖREYEV, a.g.e., s. 32-33.

<sup>335</sup> Aynı, s. 35.

<sup>336</sup> PIRNEPEOV, a.g.e., s.45.

ve eğitim gören işgörenlerin sayısına göre, Belirli Amaca Yönelik Kurslar eğitim atölyelerinde, işletmede eğitime ayrılan özel yerlerde veya doğrudan işgörenin çalışma yerinde yapılabilmektedir<sup>337</sup>.

Belirli Amaca Yönelik Kurslar, işgören niteliğinin yükseltilmesinde, yeni teknolojik donatımların öğrenilmesinde, işletmede varolan ve kullanılmayan kapasitelerin (rezervlerin) etkili olarak kullanılmasında, kuşkusuz olumlu rol oynamaktadır. Bununla beraber, bu tür kursların planlama ve uygulamaların devamlı geliştirilmesi gerekmektedir.

Birçok durumlarda, Belirli Amaca Yönelik Kurslar'da eğitim gören işgören sayılarında üretim eğitiminin uygulanmasında yapılan gizli yanlışlar önemli rol oynamaktadır. İşletmelerin uyguladıkları ve devlet raporlarında yer alan eğitim gören işgörenlerin sayıları içinde; belirli bir konu veya sorun üzerinde 10 ders saatinden daha az; hatta sadece donatımın teknik kullanımı ile ilgili yüzeysel bilgiyi veren kurslara katılanların sayıları da yer almaktadır<sup>338</sup>.

Belirli Amaca Yönelik Kurslar'da eğiticilerin zamanının büyük bir kısmı, işgörelere yönergelerin verilmesiyle geçmektedir. Söz konusu bu görevler (yönergelerin verilmesi) atanan kişiler tarafından yerine getirilmektedir<sup>339</sup>.

Yukarıda saydığımız nedenler, işletmelerce uygulanan bu kursların etkinliğini olumsuz etkilemektedir. Bu kurslarda teknolojik süreçlerin ve yüksek kaliteli ürünlerin üretiminde uygulanan randımanlı (verimli) çalışma yöntemlerinin incelenmesine daha az zaman ayrılmaktadır.

“Belirli Amaca Yönelik” olarak düzenlenen kurslarda, büyük çapta işgörenlerin nitelik yükseltme ihtiyaçları; üretimde yapılan yanlışlardan ve kusurlu olarak üretilen ürünlerinden doğan kayıplardan ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı kurslarda, kusurlu ürünlerin üretimine yol açan etkenlerin ve üstün başarılarla ulaşan işgörenlerin çalışma özelliklerinin incelenmesine büyük önem verilmesi gerekmektedir. Kursun bitiminde işgörenler; ürünlerin kalitesini tek başına denetleyebilmeli ve gerekli ölçü aletlerini kullanabilmelidirler. Teknolojik sürecin kusursuz olarak bilinmesi, edinilen deneyimlerden

<sup>337</sup> YAKOVLEV, a.g.e., s. 106.

<sup>338</sup> YAKOVLEV, a.g.e., s. 107.

<sup>339</sup> PİRNEPEOV, a.g.e., s. 46.

her fırsatta yararlanılması gibi özellikler de kursun bitiminde işgörenlerin sahip olmaları gereken nitelikler arasında yer almalıdır<sup>340</sup>.

## 4.2. Üretim-Ekonomik Kursları

Üretim-Ekonomik Kurslar'ı (Ü.E.K.) bir sonraki yeterlik derecesini edinme hakkını işgörene tanıyan, mesleki ve ekonomi bilgilerinin daha derin olarak incelenmesini sağlayan kurslardır. Üretim-Ekonomik Kurslar'ın da eğitim süreci üç aşamaya bölünmektedir. Bunlar: Hazırlık, Ustalık Öğrenilmesi ve Bitirme aşamalarıdır<sup>341</sup>.

Hazırlık aşamasında Teknik Eğitim Bölümü (ünitesi) eğitici kadronun ve eğitim programının seçimini gerçekleştirmekte veya varolan programları geliştirmekte; eğitimcileri kuramsal ve uygulamalı ders planlarının yapılması ile görevlendirmektedir<sup>342</sup>.

Bu aşamada Teknik Eğitim Bölümü'nün görevler içinde eğitim-üretim ölçeğinin zamanında hazırlanması ve teknik araçlarla donatması, eğitim üretimi için ayrılan geçici ve sürekli üretim atölyelerinde eğitim yerlerinin hazırlanması gibi görevler önem taşımaktadır<sup>343</sup>.

Eğitim görece işgören grubunun seçimi çoğu kez aynı veya benzer meslek türü ile genel eğitim düzeyindeki sahip işgörenlerden yapılmaktadır.

İşgörenin Ü.E.K.'na katılabilmesi için, onun yer aldığı birincil çalışma grubunun önerisi gerekmektedir. Bu öneri adı geçen işgörenin diğer eğitim programlarına katılımını ve sahip olduğu bilgilerin uygulamada nasıl kullandığını yansıtmalıdır<sup>344</sup>.

Eğitim gören grubun büyüklüğünü 10 ile 30 kişi arasında tutmak önerilmektedir. Her meslek grubu veya alt grubu için özel (ayrı) eğitim yapılmaktadır (özel teknolojik süreçler, özel donatımlar vb. incelenmektedir)<sup>345</sup>.

Teknik Eğitim Bölümü Ü.E.K.'larında işgörenlerin nitelik yükseltme eğitiminin

<sup>340</sup> TÖREYEV, a.g.e., s. 36.

<sup>341</sup> PİRNEPEV, a.g.e., s. 47.

<sup>342</sup> Aynı, s. 47.

<sup>343</sup> A.N. SIVAK, *Peredoviye Priyomi Vıpolmeniya Zadaniy*, (Moskova: RİA Novosti, 1999), s. 58.

<sup>344</sup> Aynı, s. 59.

<sup>345</sup> PİRNEPEV, a.g.e., s. 48.

planlarını yapmakta ve bu plan aynı zamanda “İşgörenlerin Devamlı Nitelik Yükseltme Çalışmaları’nın” önemli bir bileşenini oluşturmaktadır<sup>346</sup>.

Hazırlık Aşaması ders çizelgesinin oluşturulması; işletmede yayınlanan ve eğitim grubunu, eğitimcilerini, ustabaşlarını, eğitim yerini ve zamanını açıklayan bir yönergenin çıkarılması ile son bulmaktadır<sup>347</sup>.

Ü.E.K.’larında uygulanan eğitiminin özelliği - işgörenin başlangıç niteliklerinden yüksek yeterlik niteliklerine kadar bütün bilgi ve becerilerinin pekiştirilmesidir<sup>348</sup>.

Ü.E.K.’larda eğitim, kuramsal ve uygulama bölümlerinden oluşmaktadır. Eğitim süresi, işbaşıda altı aya kadar ve iş dışında yapılacaksa üç aya kadar belirlenmektedir<sup>349</sup>.

Kuramsal bölüme 70 ile 210 ders saati ayrılmakta, bunun yanında ekonomi eğitimine, eğitim zamanının %20-%30 arasında zamanın ayrılması önerilmektedir<sup>350</sup>.

Modern (çağdaş) ve karmaşık teknolojilerin bakımı ile görevli meslek grupları için öngörülen eğitim süreleri dışında; üç aya kadar stajın yapılması da önerilmektedir. Staj işletmenin çalışma yerlerinde yapılmaktadır. Ustabaşının veya yüksek nitelikli işgörenin denetiminde yapılan staj süresince eğitim gören işgörenler, yeterlik derecelerine uygun ağırlıktaki işleri yerine getirmek zorundadırlar<sup>351</sup>.

IV. Yeterlik derecesine sahip frezecilerin kuramsal eğitiminin plan örneği şu şekilde olmaktadır:<sup>352</sup>

<sup>346</sup> TÖREYEV, a.g.e., s. 38.

<sup>347</sup> SIVAK, a.g.e., s. 59.

<sup>348</sup> YAKOVLEV, a.g.e., s. 111.

<sup>349</sup> Aynı, s. 112.

<sup>350</sup> Aynı, s. 112.

<sup>351</sup> PİRNEPESOV, a.g.e., s. 54.

<sup>352</sup> SIVAK, a.g.e., s. 61.

**Tablo 14: Kuramsal Eğitiminin Plan Örneği**

| KONU  | Saat       |
|---|------------|
| 1. Giriş  | 2          |
| 2. Güvenlik önlemleri, sağlık koruma ve yangın önleme çalışmaları | 6          |
| 3. Metal teknolojileri  | 16         |
| 4. Çizimlerin okunması  | 16         |
| 5. Teknik ölçümler  | 12         |
| 6. Elektroteknik, elektrodonanım                                  | 10         |
| 7. Teknik mekaniği  | 10         |
| 8. Metal kesme esasları ve kesici aletleri                        | 12         |
| 9. Freze tezgahları ve araçları                                   | 14         |
| 10. Freze çalışmalarının teknik süreçleri                         | 24         |
| 11. Ekonomi bilgilerin esasları                                   | 14         |
| <b>TOPLAM</b>   | <b>136</b> |

Ü.E.K.'larında IV. Yeterlik derecesine sahip işgörenlerin nitelik (yeterlik) yükseltme eğitimi çerçevesindeki üretim eğitimi derslerinin eğitim planı örneği ise şu şekilde verilmiştir<sup>353</sup>:

**Tablo 15: Üretim Eğitimi Derslerinin Eğitim Planı Örneği**

| Sırası | KONU   |
|--------|--|
| 1.     | Freze çalışmaları, yatay ve dikey freze tezgahlarında yassıların işlenmesi |
| 2.     | Girintilerin, lambaların, hendeklerin frezelenmesi                         |
| 3.     | Eğri çevre çizgilerin ve model yassıların frezelenmesi                     |
| 4.     | IV. Yeterlik derecesine ilişkin freze çalışmaları tek başına sürdürmek     |
| 5.     | Deneme yeterlik çalışmaları  |

Ü.E.K.'larında işgörenlerin nitelik yükseltme eğitiminde planlama çalışması aşağıdaki görevleri yerine getirmelidir:<sup>354</sup>

- Belirlenmiş süreler içinde eğitim programlarının tam gerçekleşmesi için eğitim sürecinin düzenlenmesi;
- Eğitici kadro tarafından derslerin özenle hazırlanması;
- Eğitilenleri çalıştırmak ve başarı düzeylerini yükseltmek için ders şekillerinin

<sup>353</sup> Aynı, s. 63.

<sup>354</sup> PİRNEPEOV, a.g.e., s. 50.

çeşitlendirilmesi;

- Eğitim-üretim ölçeğinin, donatılarının, eğitim teknik araçlarının ve eğitim-görsel yardımcı araçlarının tam ve ussal olarak kullanılması.

Kuramsal ve uygulama eğitimlerinin perspektif-konu planlarının geliştirilmesi; eğitimcilere derslerin çeşitlerinin ve özelliklerinin belirlenmesinde yardımcı olmakta; zamanın daha ussal kullanılmasına ve daha derinliğine incelenmesi gereken konuların belirlenmesinde, konular ile kuram ve uygulama arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasında önemli rolü oynamaktadır; yapılacak her ders için gereken, donatım ve malzemelerin sağlanması kolaylaştırmaktadır<sup>355</sup>.

Bütün konuların içerik ve zaman (saat) açısından işlenmesi koşulu ile, eğitim konularının öğrenilmesinde, öncelik sıraları değişebilmektedir. Bunun yanında özellikle “iş güvenliği, sağlık koruma ve yangın önleme çalışmaları” dersine ayrılan sürenin kısaltılmamasına dikkat edilmelidir<sup>356</sup>.

Üretim eğitimi, bireysel olarak veya grupça eğitimciler ile ustabaşılar yönetiminde gerçekleştirilebilmektedir. Öğrenilen yeterlik derecesinin mesleki-yeterlik özelliğinin çalışma yerlerinde yapılması gereken işleri öngördüğünde; eğitilenler, kendi mesleki becerilerini doğrudan iş yerlerinde geliştirebilmektedirler. Eğer, üretim eğitiminin programı farklı donatım ve malzemelerle çalışmayı öngörüorsa, eğitimin özel olarak düzenlenmiş eğitim yer ve alanlarda yapılması önerilmektedir. Ü.E.K.’larında niteliğin yükseltilmesinde mesleki bilgilerinin yanında işletmenin piyasa ekonomisine yanıt verecek şekilde çalışmasını sağlayan ekonomi bilgilerinin de, işgörenlerce öğrenilmesini gerekli kılmaktadır<sup>357</sup>.

Mesleğin karmaşıklığına ve yeterlik derecesine bağlı olarak Ü.E.K.’ların eğitim süresi gözönünde tutulduğunda; aşağıda “Ekonomi Bilgilerin Temelleri” adlı kursun önerilen konu planı ortaya çıkmaktadır<sup>358</sup>.

<sup>355</sup> Aynı, s. 51.

<sup>356</sup> SIVAK, a.g.e., s. 64.

<sup>357</sup> TOREYEV, a.g.e., s. 40.

<sup>358</sup> SIVAK, a.g.e., s. 67.

Tablo 16: “Ekonomi Bilgilerin Temelleri” Adlı Kursun Konu Planı

| Sıra | KONU ADI  | Eğitim Süresi       |               |                    |
|------|---|---------------------|---------------|--------------------|
|      |   | 2 aya kadar         | 2-4 aya kadar | 4 ve daha fazla ay |
|      |   | Konuya Ayrılan Saat |               |                    |
| 1    | Köklü Ekonomik Değişimler (Reform)                                      | 1                   | 2             | 3                  |
| 2    | Piyasa Ekonomisinin Temelleri   | 2                   | 3             | 5                  |
| 3    | İşletmeler - Ekonomi Mekanizmasının Köklü Değişiminin Başlangıç Noktası | 2                   | 3             | 3                  |
| 4    | İşletmede Tam İktisadi Hesaba (Hozrasçot) ve Otofinansmana Geçiş        | 2                   | 2             | 3                  |
| 5    | Kiralama - Ekonomik Hesabın Yeni Şekli                                  | 2                   | 3             | 3                  |
| 6    | Sosyal Gelişme ve Çalışma Kadroları                                     | 1                   | 1             | 2                  |
| 7    | Yeni Çalışma Düzeninde Maaşların Ödenmesi                               | 1                   | 2             | 3                  |
| 8    | Piyasa Ekonomisinde İşbirliği ve Bireysel Temelli Çalışma Faaliyeti.    | 1                   | 2             | 3                  |
| 9    | Değişimlerin Gerçekleştirilmesinde Çalışma Grubunun Rolü                | 1                   | 1             | 2                  |
|      | TOPLAM  | 13                  | 19            | 27                 |

Ekonomi konulu programların işletmelerde hızla ilerleyen süreçler gözönüne alınarak esnek hazırlanması gerekmektedir. Konular eğitilenlerin katılımıyla, işletmeler tarafından belirlenmektedir. Konular belirlenirken şimdiki ve gelecekte doğacak ihtiyaçlar da dikkate alınmaktadır<sup>359</sup>.

Ekonomi konulu derslerinde işgörenler, şöyle sorulara yanıt almak durumundadırlar: Piyasa ekonomisi nedir? Piyasa ekonomisine geçilmesi insana ne gibi şeyleri kazandırmaktadır? Piyasa koşulları altında halkın sosyal güvencesi ne ile açıklanmaktadır? Piyasa ilişkilerinde emeğin ücretlendirme ilkeleri nelerdir?<sup>360</sup>.

Derslerde sosyo-ekonomik ve psikolojik sorunların ele alınması; farklı piyasalar ve onların etkileşimleri, mülkiyet biçim ve çeşitleri, piyasa ekonomisinde fiyat oluşumları ve fiyat ayarlamaları gibi konuların da anlatılması önerilmektedir. Konuların benimsenmesinde

<sup>359</sup> Aynı, s. 68.

<sup>360</sup> TÖREYEV, a.g.e., s. 41



anlatımların biçimi ve anlaşılabilirliği önemli rol oynamaktadır. Bütün bu çabaların her eğitilenin ihtiyacına en iyi karşılayacak biçimde gösterilmesi gerekmektedir<sup>361</sup>.

Bitirme aşamasında Teknik Eğitim Bölümü eğitimciler ve yeterlik komisyonunun jüri üyelerine sonuçların değerlendirilmesi ve sınavların geçirilmesi için yöntemli yönergeleri vermektedir. Kuramsal eğitimin görevlileri sınav sorularının geliştirilmesi ile, ustabaşılar ise yapılacak yeterlik işlerin belirlenmesiyle görevlendirilmektedirler. İlgili atölyelerin ustabaşıları; eğitilenlere deneme çalışmaları yapmalarına olanak tanımak; sınava giren her eğitilene çalışma (iş) güvenliğine uygun bir yeri, gereken araç-gereçleri, aletleri, teknik döküman ve çizimleri sağlamak durumundadırlar<sup>362</sup>.

Ü.E.K.'larında eğitim - nitelik sınavlarının tamamlanması ve belirlenen nitelik derecesine uygun olarak yapılan deneme işinin yerine getirmesiyle sona ermektedir. Stajın yapılmasını öngören meslek gruplarında ise, nitelik sınavları staj sürenin bitiminde yapılmaktadırlar<sup>363</sup>.

Ü.E.K.'larına, daha karmaşık ürünleri üreten işletmeye yeni giren işgörenler de katılabilmektedir. Buradaki eğitimin amacı - belirli bir meslek ve nitelik derecesine sahip olan işgörenlerin en kısa zamanda işletmeye uyumunu sağlamaktır. Bu eğitim aynı zamanda, işgücü devir oranının düşmesine ve kalıcı çalışma gruplarının (kümelerinin) oluşmasına aracılık etmektedir<sup>364</sup>.

İşe yeni giren işgörenlerin eğitimi de, deneme çalışmaları ve sınavların yapılmasıyla son bulmaktadır. Deneme işi olarak teknolojik sürecin tipik işleri verilmektedir.

### 4.3. İşgörelere Öncü Çalışma Yöntemlerinin Öğretilmesi

Ekonomik değişim (reform) ortamında öncü çalışma yöntem ve tekniklerin incelenmesi, aşağıdaki amaçlarla yapılmaktadır<sup>365</sup>.

- İş verimliliğinin artırılması (çalışma zamanında kayıp ve sarfın azaltılması, mesleklerin birleştirilmesi vs.)

<sup>361</sup> SIVAK, a.g.e., s. 68.

<sup>362</sup> PİRNEPEOV, a.g.e., s. 55.

<sup>363</sup> Aynı, s. 56.

<sup>364</sup> VAKOVLEV, a.g.e., s.114.

<sup>365</sup> D.Y. NEMEŞAYEV., *Vnutrizavodskiye i Mejavodskiye Skoli Peredovih Metodov Truda* (Taşkent: "NII Himprom", 1998), s.14.

- Ekiplerde çalışma yöntemlerinin düzenlenmesi (işleri yerine getirme sıranın planlanması, çalışma zamanının ussal bölüştürülmesi, ekip yönetimi vs.)
- Tam makineleşmeyen işleri yerine getiren işgörenlerinin, çalışma yöntemlerinin ussallaştırılması.

Sanayide öncü çalışma yöntemlerinin hızla yayılması için atölye, fabrika, endüstri (fabrikalararası) ve endüstrilerarası Öncü Çalışma Yöntem ve Tekniklerin Paylaşım Okullar'ı (kursları) açılabilir. Bu okulların en belirgin özelliği katılanların açısından olmaktadır. Atölye okullarına genellikle (kural olarak) bir atölyenin işgörenleri katılmakta; fabrika okullarında - o işletmenin farklı atölyelerinden gelen işgörenler; endüstri okullarında - aynı iş kolunda yer alan farklı fabrikalarından gelen uzman ve işgörenler; endüstrilerarası okullarında ise farklı işkollarından gelen uzman ve işgörenler yer almaktadırlar<sup>366</sup>.

Öncü Çalışma Yöntemlerinin Paylaşım Okulları'nın (kurslarının) düzenlenmesi ve geçirilmesindeki özellikleri gözönünde tutarak bu okulları iki temel gruba bölmek mümkündür: Fabrika içi (atölye ve fabrika okulları) ve fabrikalararası (endüstri ve endüstrilerarası okulları)<sup>367</sup>. Bunları daha yakından ele almaya çalışalım.

#### 4.3.1. Fabrika İçi Ö.Ç.Y.P. Okullarının (Kurslarının) Düzenlenmesi

##### 4.3.1.1. Fabrika İçi Okulların (Kursların) Geçirilmesi İçin Hazırlıkların Yapılması

Fabrika içi okullarının düzenlenmesi "Öncü Çalışma Yöntemleri İnceleme ve Uygulama Planı"na uygun olarak yapılmaktadır. Bu planın, atölyeler arası okulların açılması için - fabrikanın Baş Mühendisi tarafından, atölye içi okullar için - atölye şefleri tarafından onaylanması gerekmektedir. Yönetmelikte, okulların açılacak yeri (atölye, bölge); dinleyicileri (katılanlar); ders çizelgesi; sorumlu kişilerin ve danışmanların isimleri açıklanmaktadır. Okulların yöneticileri; çalışma yöntemleri incelenme ve uygulama konusu olacak kişilerden seçilmektedir. Okul, yöneticilerinin seçiminde bu kişilerin çalışma deneyimleri ve üretim göstergelerinin yanında; bu tecrübeyi aktarma becerileri ve istekleri de gözönünde tutulmaktadırlar.

Okul yöneticisi, okul süresince; kendi asıl görevlerinden serbest bırakılmakta ve

<sup>366</sup> Aynı, s. 14-15.

<sup>367</sup> D. ŞAHNAZAROV, *Obuçeniye Peredovim Metodam Truda v Türkmenistane*, (Aşkabat: Ansiklopedi Yay. Evi, 1999), s. 47.

maası da saklı tutulmaktadır. Bu durum ona; kendi çalışma yöntemlerini doğrudan eğitilenlerin çalışma yerlerinde göstermeyi ve ortaya çıkan yanlışları belirterek bunların hemen ortadan kaldırılması için yol göstermeyi mümkün kılmaktadır<sup>368</sup>.

Okul danışmanları, öncü çalışma yöntemlerinin incelenmesinde ve tanıtımında yer alan mühendis-teknik görevlilerden seçilmektedir<sup>369</sup>.

Okulların düzenlenmesinde aşağıdaki konulara yönelik örgütsel-teknik çalışmaların geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi gerekmektedir<sup>370</sup>:

- Teknik ve eğitim dökümanların geliştirilmesi (incelenen çalışma yöntemlerinin tanıtımı, diafilmler, slaytlar vs.).
- Okulun açılması için temel olacak çalışma yerinin sağlanması, incelenen çalışma yöntemlerinin gösterimi için, gerekli olan iş yükünün ayarlanması.
- Katılanları, okulun yöneticisi tarafından kullanılan araç ve gereçlerle donatmak; ve ihtiyaçları olan teknik dökümanları sağlamak.

Bir okulun açılması için Teknik Eğitim Bölümü; danışman ve yöneticilerle birlikte aşağıdaki konuları içeren bir çalışma planını oluşturmaktadır:<sup>371</sup>

- Okulun amacına ve konusuna yönelik ve öncü çalışma yöntemlerinin atölye, fabrika, milli ekonomi için yayılmasının önemine ilişkin danışmanların konuşmaları;
- Öncü çalışma yöntemleri yardımıyla ekiplerde, ulaşılan başarılar ve çalışma yerinin, teknolojik sürecinin düzenlenmesi hakkında okul yöneticilerinin konuşmaları;
- Endüstrinin gelişme boyutları hakkında raporlar;
- Danışmanların, öncü çalışma yöntemlerinin temel özelliklerini ve bu yöntemlerinin faydası konusunda kuramsal kanıtları içeren söyleşilerin yapılması,
- Güvenlik önlemlerinin açıklanması,
- Okul yöneticisi tarafından çalışma yerinde iş düzenlenmesi ve kendi çalışma yöntemlerinin sergilemesi,

<sup>368</sup> Aynı, s. 48.

<sup>369</sup> Aynı, s. 49.

<sup>370</sup> NEMEŞAYEV, a.g.e., s.16.

<sup>371</sup> Aynı, s. 58.

- Okul yöneticisinin denetiminde, katılanların öncü çalışma yöntemlerini kendi çalışma yerlerinde uygulanmaları,
- Öncü çalışma yöntemlerinin benimsenmesinde yapılan yanlışların katılanlarca değerlendirilmesi,
- Öncü çalışma yöntemlerinin benimsenmesine yönelik olarak; katılanların çalışma yerlerinde bağımsız uygulamalar yapması,
- Eğitim sonuçları hakkında yönetici, danışman ve katılanların karşılıklı görüş alış-verişlerin yapılması.

#### 4.3.1.2. Okul Uygulamasının Düzenlenmesi

Atölyeler arası ve atölye okulları, önder konumundaki işgörenin çalıştığı atölyede açılmaktadır. Eğitim süreci, plan ve programlara uygun olarak kuramsal ve uygulamalı bölümlerden oluşmaktadır. Kuramsal dersler çalışma zamanının dışında, uygulama dersleri ise çalışma zamanının içinde geçirilmektedirler<sup>372</sup>.

Eğitim sürecinde ve ileriki çalışmalarda katılanların öncü çalışma yöntemlerini benimseme derecelerinin denetimlerini, Çalışma ve Ücret Bürosu (Ç.Ü.B.) yapmaktadır. Okulun açılması için ayrılan sürede işgörenlerin Öncü Çalışma Yöntemleri'ni benimseyememeleri durumunda; Ç.Ü.B.'nin istemiyle eğitim süresi uzayabilmekte, fakat sürelerin toplam bir ayı geçmemesi gerekmektedir<sup>373</sup>. İşgörenlerin öncü çalışma yöntemlerini benimsemeleri, ürün kalitesinin ve iş verimliliğinin yükselmesiyle; okulun işlevi yerine getirilmiş olmaktadır. Eğitim süresince katılanlar; çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi konusunda, kendi önerilerini de yapabilmektedirler. Danışmanın görevi; katılanların önerilerini saptamak, incelemek ve kuramsal derslerinde bu önerilerin görüşülmesini sağlamaktır<sup>374</sup>.

Eğitim süresince Ç.Ü.B. okulun yöneticileri ve danışmanlarıyla birlikte, sistematik olarak derslerin kayıtlarını ve katılanlar tarafından benimsenme derecelerinin değerlendirmesini yapmak zorundadır. Kuram ve uygulama derslerin kayıtları "Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okulları Kayıt Defteri'nde" tutulmaktadır. Defterdeki kayıtların doğru tutulmasını denetleme görevi Teknik Eğitim Bölümü'ne düşmektedir. Okulun açılmasına yönelik raporların hazırlanması ve uygulamaların ekonomik etkinliğinin hesaplanması yine Ç.Ü.B. tarafından yapılmaktadır<sup>375</sup>.

<sup>372</sup> ŞAHNAZAROV, *Obuçeniye* ..., s. 50.

<sup>373</sup> Aynı, s.51-52.

<sup>374</sup> NEMEŞAYEV, *a.g.e.*, s. 19.

<sup>375</sup> ŞAHNAZAROV, *Obuçeniye*..., s. 53.

### 4.3.1.3 Okulun Çalışma Sonuçlarının Değerlenmesi

Atölye içi okulun çalışma sonuçlarının değerlendirilmesi son derste atölye şefinin yönettiği toplantıda olmaktadır. Atölyeler arası (fabrika içi) okul (kurs) sonuçlarının değerlendirilmesinde ise toplantıyı fabrikanın Baş Mühendisi yönetmektedir<sup>376</sup>.

Bu toplantıda okulun katılımcıları, yöneticisi, danışmanları, fabrikanın sendika temsilcileri ve Teknik Eğitim Bölümü'nün üyeleri yer almaktadırlar.

Değerleme sürecince:<sup>377</sup>

- Okul yöneticisinin okulun çalışması ve eğitilenler tarafından öncü çalışma yöntemlerinin ne kadar benimsendiğini açıklayan raporları dinlenmekte,
- Okul danışmanı, belirli kişilerin veya ekiplerin çalışmalarına ilişkin (okul öncesi ve sonrası) ekonomik verileri getirmektedir.

Okula katılanlar, okul çalışmalarını değerlendirmek; üretimde kullanılmayan kapasiteleri (rezervleri) ve ekonomik göstergelerin yükselmesini yavaşlatan etkenleri (sebepleri) belirlemekte; üretimde yürütülecek çalışmaları saptamaktadırlar.

Atölye içi okul (kurs) sonuçlarına göre, atölye şefinin; fabrika içi okul sonuçlarına göre ise; fabrikanın Baş Mühendisinin öncü çalışma yöntemlerinin pekiştirilmesine veya genişletmesine yönelik, organizasyon-teknik etkinlikleri içeren yönergeler çıkarılabilmektedir<sup>378</sup>.

Okulun etkinliği, bitiş tarihinden sonra bir ay içinde üretimde ulaşılan sonuçlara göre ölçülmektedir. Değerlemeler okulun kayıt defterlerine yazılmakta ayrıca, Teknik Eğitim Bölümü'ne ve Sendikaya da gönderilmektedir<sup>379</sup>.

Öncü Çalışma Yöntemlerinin açıklanması okulları açan bölümlere gönderilmektedir. Onlar da bunu fabrikalararası okullar aracılığıyla yaymaktadırlar<sup>380</sup>.

<sup>376</sup> Aynı, s. 55.

<sup>377</sup> Y.D. AMANDURDİYEV ., *Podvedeniye İtogov Obuçeniya na Kursah*, (Aşkabat: Turkmenbaşy Yay. Evi, 2001), s. 189.

<sup>378</sup> Aynı, s. 190.

<sup>379</sup> ŞAHNAZAROV, *Obuçeniye...*, s.55.

<sup>380</sup> Aynı, s. 55.

#### 4.3.1.4. Öncü Çalışma Yöntemlerin Açıklanmasına İlişkin İstekler

Öncü Çalışma Yöntemlerinin açıklanması aşağıdaki noktaları içermelidir:<sup>381</sup>

- a) Giriş
- b) Öncü Çalışma Yöntemleri
- c) Çalışma Yerinin Düzenlenmesi ve Bakımı
- d) Öncü Çalışma Yöntemlerinin uygulanmasından doğan ekonomik etkinliğin hesaplanması

Bu istekleri tek tek ele alırsak;

a) Giriş kısmında aşağıdaki sorular yanıtlanmaktadır: Açıklamayı kim yaptı? Hangi dökümanlara dayanarak? Hangi işletme temel alınarak? Öncü Üretim deneyiminin açıklanması; üretimde önder, iş, meslek, örgüt özelliklerinin kısa açıklanması; ussallaştırma çalışmaları ve benimsenen kişisel girişimler ile karmaşık planlar hakkında veriler.

b) Öncü Çalışma Yöntemleri bölümünde; kullanılan çalışma yöntemlerine, iş düzenlenmesine ve teknolojik sürece yönelik değişiklikler; donatımın konstrüksiyonu (anlatım şemalar, fotoğraflar ve çizimler dahil) yer almaktadır. Bunun dışında; önder konumundaki işgörenin yer aldığı ekibin başarısı ile aynı işi yerine getiren diğer ekiplerin başarıları arasındaki karşılaştırmalara yer verilmekte; önerilen çalışma yönteminin üstünlükleri belirtilmektedir. Önder konumundaki işgörenin (veya ekibin); çalışmaların zaman analizini yaparak; neyin sonucunda zamanın tasarrufuna gidildiğini açıkça bunun belirtmesi; üretilen ürünün kalitesini nasıl etkileceğini; kusurlu ürün üretiminin nasıl önleneceğini ve ürün maliyetinin nasıl düşürüleceğine ilişkin açıklamaları da yapması gerekmektedir.

Üretim yapısı (konstrüksiyon) değişikliklerinin açıklanmasında aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir:

- Geliştirilen yardımcı araçların adlandırılması,
- Geliştirilen yardımcı araçlarla işlenebilecek parçaların büyüklükleri,
- Eskiz, çizim veya resimler;

<sup>381</sup> NEMEŞAYEV, a.g.e., s.116-118.

Yardımcı araçların kullanılmasından beklentiler:

- Üretim verimliliğinin artması,
- El ve el-makine emek zamanının azalması,
- Ürün kalitesinin yükselmesi,
- Çalışma ortam ve güvenlik önlemlerin iyileştirilmesi,
- Üretimde uygulanması sonucunda ekonomik etkinliğin elde edilmesi;

Yenilikçi üretim yapısında (konstrüksiyondaki) ileri araçların açıklamasında ise:

- Araçların adlandırılması,
- Araçların eskizi (normal araçlardan farklılıkların belirtilmesi ile),
- Araçları kullanma açıklanması,
- Sözedilen aracın üretimde kullanılmasından doğan ekonomik etkililik;

c) Çalışma yerinin düzenlenmesi ve bakımı ile ilgili bölümde;

- Çalışma yerinin planlanması,
- Çalışma yerinin gerekli tesisat, araç ve gereçlerle donatılması,
- Çalışma yerinin bakımı, çalışma düzeni, çalışma koşulları;  
yer almaktadır.

Çalışma yerinin düzenlenmesinde; yenilikçi işgören tarafından yapılan değişiklikler yer alıyorsa; şunlara dikkat edilmesi gerekmektedir:

- Çalışma yerinin düzenlenmesine yönelik yapılan değişikliklerden önce ve sonraki durumun şematik planlanması gösterilmelidir,
- Organizasyon-teknik donanımda yenilikçi işgören tarafından yapılan değişikliklerin açıklaması yer almalıdır,
- Yenilikçi işgörenin kullandığı işletme donatımının şeması verilmelidir,
- Yardımcı zamanın (işgörenin asıl görevi yerine getirirken harcanan zamanın dışında kalan zaman), hazırlık-tamamlama zamanın, çalışma yerinin teknik-organizasyon bakım zamanın azalmasına yardım eden çalışma yerindeki değişiklikler belirtmelidir.

d) Öncü Çalışma Yöntemlerinin uygulanmasından doğan ekonomik etkinliğin hesaplanması” bölümünde-benimsenen deneyimin ekonomik etkinliğine ilişkin hesaplar yer almaktadır.

## 4.3.2. Fabrikalararası Okulların (kursların) Açılması İçin Hazırlıkların Düzenlenmesi ve Uygulanması

### 4.3.2.1. Okul (Kurs) Çalışmalarının Planlanması

Birlikler, işletmeler ve araştırma enstitüleri saptanan öncü çalışma deneyimleri sonuçlarına dayanarak; Fabrikalararası Okullar'ın açılması için konuları, kısa özetleri hazırlamakta ve yılın bitmesine üç ay kala Fabrikalararası Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okullar'ının (F.Ö.Ç.Y.P.O.) düzenlenmesinden sorumlu seçilen organizatörlere göndermektedirler. Bu organizatörler de Fabrikalararası Okul Programı'na ilişkin özetleri içeren kitapçıkları oluşturmakta ve bu kitapçıkları sanayideki bütün işletmelere göndermektedirler. Bu kitapçıklar incelendikten sonra işletmenin ilgili bölümleri okula katılabilmek için organizatörlere dilekçe ile başvurumaktadırlar<sup>382</sup>.

İşletmelerin Teknik Eğitim Bölümleri "Öncü Çalışma Yöntemleri Fabrikalararası Okullar Aracılığıyla Yayma Program'larına" dayanarak eğitim görececek işgörenlerin iş gezi planlarını yapmaktadırlar<sup>383</sup>.

Fabrikalararası okullara gönderilecek olan işgören ve uzmanlar için görevler, yapılacak okulun programına uygun olarak belirlenmekte ve işletmenin (fabrikanın) Baş Mühendisi tarafından onaylanmaktadır. Fabrikalararası okullarına katılacak işgörenler; incelenecek ve işletme için büyük önem taşıyan sorularla ilgili, yönerge niteliğindeki görüşmeleri Baş Mühendis ile yapmaktadırlar<sup>384</sup>.

Okulun açılmasında temel alınacak işletme (fabrika); Fabrikalararası Okullar için hazırlık planını ve programları geliştirmekte ve işletmenin üst yönetimine onaylatmaktadır. Üst yönetimin vereceği yönergeyle okul yöneticisi, danışmanları, organizatörleri, okulun maddi-teknik olanaklarından, çalışma yerinin hazırlanmasından, uygulamalı derslerin yapılmasından, şehir dışından gelen katılımcıların otellere yerleştirilmesinden sorumlu kişiler belirlenmektedir<sup>385</sup>.

Üretim-eğitim sürecine gerekli metodik desteğin sağlanması için; fabrikalararası okullara yönelik geliştirilen dökümanlar aşağıdaki noktaları içermelidir:<sup>386</sup>

<sup>382</sup> ŞAHNAZAROV D., *Obuçeniye...*, s. 57.

<sup>383</sup> Aynı, s. 58.

<sup>384</sup> NEMEŞAYEV, a.g.e., s. 45-46.

<sup>385</sup> Aynı, s.46.

<sup>386</sup> YAKOVLEV S., a.g.e., s. 163.



- Öncü çalışma yöntemlerini tanıtan kartlar,
- Görsel araçlar (şema, tablolar, fotoğraflar, çizimler vs),
- Ekonomik etkinlik hesaplamaları,
- İncelenen çalışma yöntemlerinin karşılaştırmalı incelemeleri.

Bunların geliştirilmesinde işletmenin iş düzenleme ve yönetimi ile ilgilenen bölümler ve üretimin teknik hazırlıklarını yapın bölümler görev almaktadır<sup>387</sup>.

Okul düzenleyicisi (organizatörü) aşağıdaki görevleri yerine getirmektedir.<sup>388</sup>

- Her katılına yetecek kadar eğitim dökümanlarını çoğaltmaktadır,
- Okulun başlamasından 40-45 gün önce, katılımcılara davetiye ve okul programlarını göndermektedir.

Fabrikalararası okulla genellikle bir iş haftası içinde düzenlenmekte ve aşağıdaki evreleri içermektedirler.<sup>389</sup>

- Kuramsal dersler (eğitim süresinin 1/3'ü aşmamalı),
- Uygulama dersleri (öncü deneyimler doğrudan çalışma yerlerinde ele alınmaktadır),
- Tamamlama dersleri (katılımcılararası görüş alış-verişleri ve tavsiyelerin dinlenmesi), Katılımcılararası bu görüş alış-verişleri süresince tutanak (protokol) tutulmaktadır. Öneriler bütün katılımcı işletmelere gönderilmektedir. Fabrikalararası okul katılımcılarının sayılarının 30-35 kişi ile sınırlandırılması önerilmektedir. Eğer okul konuları, daha çok (sayıca) işletmenin ilgisini çekiyor ise; o zaman okulların iki evrede açılması önerilmekte veya uygulama aşamasında katılımcılar alt gruplara bölünebilmektedir.

Fabrikalararası okullara yüksek yeterlilikte işgörenlerin gönderilmesi önerilmektedir. Bu işgörenlerin görevleri içinde "yenilikçi düşüncelerin incelenmesi ve yayılması" görevleri de vardır<sup>390</sup>.

Okulun bitiminde, okulu düzenleyicisi (organizatör), kurslardan sorumlu Endüstri Bilimsel Araştırma Enstitüsü'ne aşağıdaki dökümanları içeren bir rapor göndermektedir.

<sup>387</sup> Aynı, s. 164.

<sup>388</sup> ŞAHNAZAROV., *Obuçeniye...*, s.60.

<sup>389</sup> Aynı, s. 62.

<sup>390</sup> YAKOVLEV, *a.g.e.*, s. 165.

Bu dökümanlar:<sup>391</sup>

- Fabrikalararası okulun açılması için üst yönetimin verdiği yönergenin bir kopyası,
- Okulun açılması için yapılan plan ve okul programları,
- İncelenen deneyimin tanıtımı,
- Benimsenen öneriler,
- Katılanların kimlikleri,
- Görüş alış-verişlerinin tutanağı (protokolü),
- Uygulama dersinden çekilen birkaç fotoğraf, video film vs.

#### 4.3.2.2. Fabrikalararası Okullarında (Kurslarında) İncelenen Deneyimlerinin Uygulanması

Katılanlar okullardan dönüşünde, işletmenin teknik bilgi servisine, okulda verilen eğitim dökümanları ve incelenen deneyimlerin üretimde uygulanmasına ilişkin verileri içeren bir rapor sunmaktadırlar. Bu raporu fabrikanın Baş Mühendisi onaylamaktadır. Fabrikanın Baş Mühendisinin uygun gördüğü durumda, okullara katılanların raporlarını dinlemek üzere ve incelenen deneyimin üretimde uygulanıp uygulanmayacağına ilişkin kararın alınması için bir toplantı düzenleyebilmektedir. Bundan sonra işletmenin “bilimsel iş düzenlenmesinden” sorumlu olan bölüm atölyelerle işbirliğini sağlayarak, fabrikalararası okullarda incelenen deneyimin uygulanması için yapılacak çalışmaların planını oluşturmakta ve “Üretimin Etkinliğini Arttırma Planı’na” alınmak üzere üst yönetimin incelemesine sunmaktadırlar. Öncü deneyimlerin uygulanması için, üst yönetimce onaylanan çalışma planının bir kopyası fabrikalararası okul düzenleyicisine gönderilmektedir<sup>392</sup>.

İşletmelerde Fabrikalararası Okulları’nda incelenen öncü çalışma deneyimleri üzerine; fabrika içi okullar (kurslar) planlanabilmektedir. Bu planlamalar işletmenin yıllık “Öncü Çalışma Deneyimleri İnceleme ve Uygulama Planı” içine alınmaktadır<sup>393</sup>.

Fabrikalararası okullarından aktarılan öncü deneyimlerin uygulanması için, düzenlenecek fabrika içi okullardaki eğitim sürecinden ve denetiminden Teknik Eğitim Bölümü sorumlu tutulmaktadır<sup>394</sup>.

<sup>391</sup> ŞAHNAZAROV., *Obuçeniye...*, s. 64.

<sup>392</sup> NEMEŞAYEV, a.g.e., s. 52.

<sup>393</sup> ŞAHNAZAROV, a.g.e., s. 65.

<sup>394</sup> Aynı, s. 65.

### 4.3.2.3. Fabrikalararası Okulların (Kursların) Özellikleri

Fabrikalararası okulların düzenlenmesine ve uygulanmasına bağlı olarak oluşan giderler, katılımcılar (okula katılan işletmeler) tarafından ödenmektedir<sup>395</sup>.

Okulların düzenlenmesinde yer alan Bilimsel Araştırma Enstitülerin Fabrikalararası ve Fabrika İçi okullar aracılığıyla öncü çalışma deneyimlerini yaymasına bağlı olarak oluşan giderler ise, yapılan anlaşmaya göre fabrika-organizatör (düzenleyici) kaynaklarından karşılanmaktadır<sup>396</sup>.

Fabrikalararası okulları düzenleyen işletme (organizatör) katılacak işletmelere 40-45 gün öncesinden davetiye gönderirken; ilgili banka hesap numarasını da bildirmektedir. Katılımcılar ise, organizatörlere 20-25 gün öncesinden katılacak üyelerinin adlarını açıklamakta ve okulu düzenleyen işletmenin banka hesap numarasına her katılımcı için "üretim, bilim ve teknik gelişme" fonundan kaynak aktarmaktadırlar. Katılımcıların okula gelmemesi durumunda, aktarılan paranın geri ödenmesi yapılmamaktadır<sup>397</sup>.

Fabrika içi okulların düzenlenmesinden ve geçirilmesinden oluşan giderler ise, işgörenlerin kalifiyelerinin yükseltilmesi için ayrılan kaynaklarından karşılanmaktadır<sup>398</sup>.

Fabrikalararası okulların düzenlenmesinden oluşan giderlerin hesaplanması için, aşağıdaki listede sıralanan standart (tipik) işlerle ilgili giderlerin toplanması gerekmektedir<sup>399</sup>

Fabrikalararası okulların (kursların) düzenlenmesi ile ilgili standart (tipik) işlerin listesi.

- 1 Bilimsel kaynakların toplanması, fabrikalararası okulun konularına uygun olarak ulusal ve uluslararası deneyimlerin incelenmesi,
- 2 Fabrikalararası okulların düzenlenmesi hakkında yönerge projesinin geliştirilmesi ve ilgili servislerle uyumlanması,
- 3 Fabrikalararası okulların hazırlanması için planların geliştirilmesi,
- 4 Okul programlarının geliştirilmesi ve uyumlanması,

<sup>395</sup> NEMEŞAYEV, a.g.e., s. 54.

<sup>396</sup> Aynı, s. 54.

<sup>397</sup> YAKOVLEV, a.g.e., s. 167.

<sup>398</sup> NEMEŞAYEV, a.g.e., s.55.

<sup>399</sup> Aynı, s. 56-57.

- 5 Seçilen konular ile ilgili deneyimlerin incelenmesi, benzerlerle (analoglarla) karşılaştırmalı incelemenin yapılması, incelenen yöntem ve tekniklerin farklılık ve özelliklerini içeren tanıtımların geliştirilip, yayınlanması,
- 6 Kuramsal derslerin geçirilmesi için yerlerin ve görsel araçların hazırlanması,
- 7 Uygulamalı dersler için yerlerin hazırlanması,
- 8 Davetiyelerin, refakat mektuplarının hazırlanması ve katılımcılara gönderilmesi,
- 9 Şehir dışından gelen katılımcıların konaklama ile ilgili giderlerinin (otel rezervasyonları, yemek vs.) belirlenmesi,
- 10 Katılımcıların geri dönmeleri için dönüş biletlerinin ayırılması (rezervasyonu),
- 11 Katılımcıların yemekleri için düzenlemelerin yapılması,
- 12 Okulların düzenlenip yapılması,
- 13 Katılımcılara öneri projelerin yapılması, basılması ve işletmelere gönderilmesi,
- 14 Katılımcılara iş giysilerin sağlanması,
- 15 Okulun düzenlenmesi ile ilgili raporların hazırlanması.

#### 4.3.3. Üretimdeki Yenilikçi İşgörenlerin Deneyimleri Üzerine İşgörenlerin Eğitimi

Fabrikaların Teknik Eğitim Bölümlerinin amaçları; bütün işgörenlerin öncü üretim deneyimlerini öğrenmeleri ve sonraki çalışma yaşamlarında bu deneyimlerden yararlanmalarına olanak tanımak ile açıklanmaktadır. Ne yazık ki, fabrikanın bir atölyesinde elde edilen öncü deneyimler aynı fabrikanın diğer atölyelerine, çoğu zaman geçmemekte veya bir fabrikanın elde ettiği deneyim başarısı aynı yerde (yakınlarında) yer alan ve aynı üretim teknolojilerine sahip diğer fabrikanın kullanımına her zaman sunulmamakta veya bilim adamlarının ayrıntılarına kadar denenmiş üretim önerileri, yıllarca uygulamada kullanılmayabilmektedir<sup>400</sup>.

Eğitim kurumlarında olsun, işletmelerde olsun; eğitim çalışmalarının planlanmasında bu eğitim yöntemi gerekli yaygınlığını kazanmalıdır.

Bunun bilinmesi gerekir. Üretim önderlerinin deneyimleri her zaman gelişmekte, bu yüzden deneyimlerin incelenmesi ve öğrenilmesi bir kerelik değil; sistematik özelliğini taşıması gerekmektedir. İnceleme konusu olarak; yenilikçi işgörenlerin çalışmalarındaki bütün temel bileşenler seçilmelidir. Örneğin; çalışma yerinin düzenlenmesi, ussallaştırma önerileri vb. çalışmaların incelenmesi de gerekmektedir<sup>401</sup>.

<sup>400</sup> AMANDURDİYEV, a.g.e., s.8.

<sup>401</sup> Aynı, s.12.

En iyi çalışma yöntemlerinin seçilmesini ve öğrenilmesini üç temel yönde yapmak gerekmektedir<sup>402</sup>.

**İlk yönde** - çalışma sürecinin düzenlenmesi: kullanılmasına izin verilen azami işleme düzenlerinde çalışılması; ileri araç-gereçlerin kullanılması; makinelerin boşta çalışmasının azaltılması; küçük araçların kullanılması (uyarlamalar, kaldırma mekanizmaları vs.).

**İkinci yönde** - çalışma yerinin düzenlenmesi: İş başlamadan önce çalışma yerinin gerekli malzemelerle donatılması; bütün gerekli araç-gereçlerin çalışma yerinde ussal olarak yerleştirilmesi; hazırlanmış (imal edilen) parçaların sistematik denetlenmesi ve çalışma yerlerinin teknik bakımı.

**Üçüncü yönde** - ussal çalışma düzenlerinin oluşturulması (çalışırken hareketlerin düzenli olmasını sağlamak; dinlenme ve iş sürelerin ayarlanması vs. ). Her işin bunun gibi incelenmesi önerilmektedir<sup>403</sup>: yapılan hareketin (yöntemin, sürecin) basitleştirilmesi veya diğer hareketlerle (yöntemle, süreçle) birleştirilmesi olanaklı mıdır?, Başka daha ussal teknolojik sürecin kullanılması olası mıdır? Bu hareketin bütününün veya herhangi bir bölümünün makineleşmesi olabilir mi? En iyi çalışma yöntemlerin seçiminde yer alan işgörenlerin, bu yöntemlerin gerçekten üretimdeki verimliliğini arttıracığından güvenli olmaları gerekmektedir.

Bazı iş davranışları aşağıdaki amaçlarla ussallaştırılmaktadır<sup>404</sup>:

- Ardarda yapılan ve daha kısa, daha az yorucu hareketlerin oluşturulması;
- Daha kısa ve daha az yorucu hareketlerin yapılmasını sağlayan ortamın oluşturulması;
- Yer değiştiren nesnelere ağırlıkların azaltılması;
- İş davranışlarında keskin geçişlerin yok edilmesi; buraya ussal çalışma konumunun, hareketlerin ussal birleştirilmesinin (birleştirme, takip, düzenli olma) benimsenmesi de girmektedir.
- Çalışmanın iki el ve ağırlığı eşit bölerek yerine getirilmesi;
- Çalışma sırasında gereksiz hareketlerin azaltılması veya birleştirilmesi (eğer bir hareket, diğer hareketin bitmesinden önce başlıyorsa),

<sup>402</sup> R.B. BERDİYEV, *Obuçeniye Na Opite Novatorov Proizvodstva*, (Aşkabat: Ansiklopedi Yay. Evi, 2000), s.21.

<sup>403</sup> AMANDURDİYEV, *a.g.e.*, s. 15.

<sup>404</sup> BERDİYEV R, *a.g.e.*, s. 23-24.

- Hareketlerin düzenlenmesi (ritmik) iş düzeninin oluşturulması, çalışma yerinin daha çok aydınlatılması, sıcaklık derecelerinin ayarlanması yoluyla işgören yorgunluğunun azaltılması.
- Güvenli çalışma koşullarının sağlanması,
- Süreçlerin yerine getirilmesinde harcanan zamanın azaltılması;
- Çalışmanın (işin) yüksek kalitesinin ve donatımın korunmasının sağlanması;
- Çalışanın bedensel ve zihinsel yorgunluğunun azaltılması.

Öncü çalışma yöntemlerinin seçim çabası yeni teknolojik sürecin ne kadar üretim verimliliğini arttıracakını gösteren özel kartların oluşturulmasıyla son bulmaktadır<sup>405</sup>.

Fabrikalarda (işletmelerde) öncü çalışma yöntemlerinin yaygınlık kazanması için aşağıdaki çalışmaların yapılması önerilmektedir<sup>406</sup>.

- Öncü çalışma yöntemlerini tanıtan kartların anlaşılabilir biçimde düzenlenmesi, her işgörenin istemiyle bu kartlar kolayca elde edilebilmeli ve çalışma yerinde iş düzenlenmesi konusunda gerekli danışma hizmeti sağlanmalıdır.
- Her atölyeye öncü çalışma yöntemlerin incelenmesi için görevler verilmelidir,
- Eğitim yapılacak atölyelerde, bütün işgörenlerin öncü çalışma yöntemlerini benimsemeleri için geniş önlemlerin alınması gerekmektedir. Kullanılacak araçları, donatımları ve gereçleri ile işgörenlerin yüksek verimlilikle çalışmaları için gerekli malzemeler sağlanmalıdır.
- Eğitim yapacak ustabaşı ve eğiticiler öncü çalışma yöntemlerinin nasıl doğru inceleneceği konusunda eğitilmelidir.

Öncü çalışma yöntemlerinin eğiticileri; önder konumundaki işgörenlerden seçilmekte; bunlar atölyedeki diğer işgörenlerin eğitimini gerçekleştirmektedir. Gerekli olduğu durumlarda; üst yönetiminin görevlendirdiği kişiler de bu görevi yerine getirebilmektedir<sup>407</sup>.

#### 4.4. Ekip Başları ve Yedeklerinin Eğitimi

##### 4.4.1. Ekip Önderleri Eğitimi Kurslar'ın Özellikleri.

İşletmelerin yönetimine daha çok işgörenin katılması ve iş düzenlenmesinde

<sup>405</sup> Aynı, s. 26.

<sup>406</sup> ŞAHNAZAROV., *Obuçeniye...*, s. 92.

<sup>407</sup> AMANDURDIYEV, a.g.e., s. 16.

ortak uygulamaların yaygınlık kazanması, ekip önderleri ve yedeklerinin sosyo-ekonomik donanımlarının yetersizliği kaygısını yaratmıştır. Bu işgörenlerde gerekli bilgilerin olmadığı durumda, yıkıcı sonuçları doğurabilen kararlar alınabilmektedir. Eski Çinli filozof Konfüçyus'un dediği gibi “*eğitim düşünme olmadan zararlı, düşünme eğitim olmadan ise-tehlikelidir.*”<sup>408</sup>

Ekip başları ve yedeklerinin bilgi yetersizliği ne ile açıklanmaktadır? Ekip önderleri kurslarında etkinliğin düşük olması neden ileri gelmekte ve bu durumun değişmesi için ne tür önlemlerin alınması gerekmektedir<sup>409</sup>?

Elde edilen bilgilere göre, bu kurslardaki etkinliğin düşük oluşunda birçok neden bulunmaktadır.

Birincisi; işletmeler genel işgören niteliğini yükseltme sisteminin içinde, bu kursların önemini ve yerini daha tam olarak kavramamışlardır. Bu nedenle kursların programlarına, başka eğitim programlarında yer alması gereken konular da girebilmektedir<sup>410</sup>.

Eğitim içeriğini, daha çok eğitim süresi belirlemektedir. Kabul edilen sanayi kuruluşları için 72 saatlik, inşaat kuruluşları için ise 36 saatlik ekip önderleri ve yedeklerinin eğitiminin tipik programlarının olmasına rağmen; yine de birçok kursun programında büyük farklılıklar gözlenmektedir. Fabrikaların bir kısmı ekip önderlerini, 12 saatlik eğitim programına almakta, bir kısmı ise 20-25 saatlik, bazı işletmeler ise; 100 saatlik eğitim programları düzenleyebilmektedir<sup>411</sup>.

Programların oluşturulmasında elde edilen ve daha önce yapılan ekip önderleri eğitiminden kazanılan deneyimler ile işgörenin ekip yönetebilmesi için edinmesi gereken bilgiler her zaman dikkate alınmamaktadır<sup>412</sup>.

İkincisi ise; yapılacak eğitimin ve eğitilen grubun özellikleri her zaman önemsenmemektedir. Ortalama ekip başlarının %23'ü ortaokul, %59'u lise, %18'i ise orta teknik ve yüksek öğretim okullarından mezundurlar<sup>413</sup>.

<sup>408</sup> A.A. KOMEKOV, *Kursı Brigadirov i ih Reserva*, (Aşkabat: Magarif, 1998), s.31.

<sup>409</sup> AMANDURDİYEV, a.g.e., s.57.

<sup>410</sup> Aynı, s. 58.

<sup>411</sup> YAKOVLEV, a.g.e., s. 130.

<sup>412</sup> KOMEKOV, a.g.e., s. 73.

<sup>413</sup> AMANDURDIYEV, a.g.e., s. 59.

Kursların etkinliğini, derslerin yapılma koşulları ve işgörenlerin eğitim süresince alacakları ücret haklarına yönelik alınan kararlar etkilemektedir.

Şimdiki uygulamalarda bu kursların işbaşında mı; yoksa iş dışında mı yapılacağı ve ne şekilde finanse edileceğine ilişkin kesin bir durum yoktur. Bu yüzden aynı sanayi dalında yer alan iki fabrikanın birisinde kurslar işbaşında; diğerinde ise, iş dışında yapılabilmektedir(iş vaktinde ve boş zamanda)<sup>414</sup>.

#### 4.4.2. Ekip Başları Eğitiminin Geliştirilmesi

Ekip başların ve yedeklerinin eğitimi için hazırlanan gereçler, teknik araçlar ile kullanma yöntemleri geliştirilirken aşağıdaki durumlar söz konusu olabilmektedir:<sup>415</sup>

- a) Eğitim zamanının büyük bölümünü ekiplerin iş düzenlenmesinin teknik-ekonomik ve sosyo-psikolojik özelliklerine ve ücretlendirme konularına ayırmak gerekmektedir.
- b) Kurs programının ana bölümlerinin içeriği ve büyüklüğü farklı üretim yapılarındaki ortak çalışma biçimlerinin özelliklerini ile ekiplerin ekonomik bağımsızlık dereceleri arasındaki farklılıklarını (işin sonucuna göre ödeme şeklinde çalışanlar, ihale usulu çalışanlar, tam veya kısmi iktisadi hesaba göre çalışanlar vs.) yansıtmalıdır.
- c) Kuramsal konular, ekip önderlerin günlük yaşamlarında çözmek zorunda oldukları sorunlarla bağlantılı olmalıdır.
- d) Derslerin yapılma biçimi, kullanılan yöntem ve eğitim araçları eğitim sürecinin bireyselleştirilmesi ile katılanların eğitim çalışmalarında etkili olmalarına yönelik bulunmalıdır.
- e) Dersler için geliştirilen yöntemle ilgili donatım pedagojik etkinin bütün süreç boyunca belirli bir amaca yönelik olmasını sağlayabilmelidir.
- f) Kurslar için tip olarak geliştirilen programlar; birçok işletmede üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmadan, sadece, takım yönetiminin sosyo-psikolojik özellikleri, iş yasaların kuralları vb. konularda kullanılabilmektedirler.

Ekiplerin özelliklerini gözönüne alarak işlerin planlanması ile, kazanılan paranın dağıtımı ve ödemeler, ile ilgili vb. konularda programlar ancak bir prototip olarak

<sup>414</sup> KOMKOV, a.g.e., s. 74-75.

<sup>415</sup> Aynı, s.38.



kullanılabilmektedir. Bu durumda programlar, her işletmenin koşulları gözönüne alınarak geliştirilmelidir<sup>416</sup>.

Ekip başlarının eğitimi diğer eğitimlerin tekrarı olmamalı ve diğer eğitimlerin yerine geçmemelidir.

Ekip başlarının temel eğitimi ile yeterlilik yükseltme niteliğindeki ekip başlarının eğitimi birbirine karıştırılmamalıdır.

Birinci durumda, kursun amacı, ilk çalışma grubunun yönetimindeki özellikler ve içeriği ile işgörenleri tanıştırmak; ikinci durumlarda ise amaç; işgörenin belirli sosyo-ekonomik sorunlarına yönelik bilgi düzeyini yükseltmek olmalıdır. Örneğin, ekibin ekonomik hesap ile otofinansman veya kira yöntemiyle çalışıldığında yönetimdeki özellikleri incelemesi gibi<sup>417</sup>.

Ekip başlarının temel eğitimi eğitimi en az 72 saat, yeterlik yükseltme niteliğinde bulunanların ise; en az 36 saat olmalıdır<sup>418</sup>.

Aşağıdaki tabloda örnek olarak, gemi yapım sanayide yapılan yeterlik yükseltme niteliğindeki “Ekonomik hesap ve Özfinansmana Göre Çalışmanın Temelleri” konularda ekip başlarının eğitim konuların planı verilmiştir<sup>419</sup>.

<sup>416</sup> YAKOVLEV, a.g.e., s.132.

<sup>417</sup> KOMEKOV, a.g.e., s. 41.

<sup>418</sup> YAKOVLEV, a.g.e., s. 130.

<sup>419</sup> KOMEKOV, a.g.e., s. 43.

Tablo 17: Ekip Başları Eğitiminin Konu Planı Örneği

| Konu Sırası | KONU ADI   | Saat   |                  |                    |
|-------------|--|--------|------------------|--------------------|
|             |  | Toplam | Onların içinde   |                    |
|             |  |        | teorik derslerde | uygulama derslerde |
| 1.          | Çalışma grubu. Ekonomik hesaba göre çalıştığında ekiplere hakların sağlanması                            | 4      | 2                | 2                  |
| 2.          | Bütünleşik ekonomik hesabın içeriği ve ilkeleri. Ekonomik hesaba göre çalışan ekiplerin özellikleri      | 8      | 4                | 4                  |
| 3.          | İşletme ve ekiplerin plan-ekonomik göstergeleri  | 4      | 2                | 2                  |
| 4.          | Ekonomik hesaba göre çalışan ekipler ve işletmelerde fonların oluşturulması ve harcanması                | 8      | 4                | 4                  |
| 5.          | Ekonomik hesaba göre çalışan ekiplerin içinde üretim ilişkilerinin sosyo-psikolojik özellikleri          | 4      | 2                | 2                  |
| 6.          | Ekiplerdeki işin ortak biçimlerinin ve ücretlerinin çağdaş kurallara uyumunun kapsamlı değerlendirilmesi | 2      | 2                | —                  |
| 7.          | Sonuç konuşması  | 2      | —                | —                  |
|             | TOPLAM   | 32     | 16               | 14                 |

Ekip başlarının temel eğitiminde olsun, yeterli yükseltme niteliğinde yapılan eğitimlerinde olsun; eğitim süresinin neredeyse yarısının uygulamalara ayrılması gerekmektedir. Bu da ancak, eğitim sürecinin uygun biçimde donatımına bağlı kalmaktadır. Bunun için öncü sanayi kuruluşlarında, ekip başlarının eğitimleri için özel teknik-didaktik kompleks'lerin (karma yapılarının) (T.D.K.'nın) geliştirilmesi yoluna gidilmektedir<sup>420</sup>.

Gemi sanayisinde ekip başlarının eğitiminde, tip olarak geliştirilen programların bütün konuları üzerinden, eğitim sürecinin bireyselleştirilmesi ve etkili eğitim yöntemlerinin planlı kullanılması için teknik-didaktik araçların özel kompleksi (karma yapısı) geliştirilmiştir. Aşağıdaki tabloda teknik-didaktik kompleksine giren araçların içeriği ve ne için kullanılacağını gösteren örnek verilmiştir<sup>421</sup>.

<sup>420</sup> AMANDURDIYEV, a.g.e., s. 69.

<sup>421</sup> KOMEKOV, a.g.e., s. 54.

Ekip önderlerin ve onların yedeklerin başlangıç eğitiminde kullanılan Teknik-Didaktik Kompleksin İçeriği

**Tablo 18:** Teknik - Didaktik Kompleksinin (Karma Yapısının) Örneği

| TDK'ine giren araçlar                                  | Eğitim araçları ne için kullanılmaktadır  | Bu araçların kullanıldığı eğitim sürecinin türü   |
|--|---|---|
| 1  | 2   | 3   |
| Sorunlar karma yapısı                                  | Ekiplerin çalışmalarındaki plan-ekonomik göstergeleri he-saplama kurallarının benimsenmesi ve bunların nicel değerlendirilmesi için ekiplerin yıllık ve aylık yapmaları gereken görevlerin süre hesabı, üretim verimliliğinin artırılması için ka-pasitelerin belirlenmesi, primlerin hesaplanması ve ücret dağıtımı. | Programın öngördüğü uygulamalı derslerin yapılmasında kullanılmaktadır. Sorunların içeriğini derslerin konusu belirlemektedir.  |
| Seçmeli yanıt sistemine göre düzenlenmiş soru kartları | Bilgilerin makine yardımı ile değerlendirilmesi.  | Uygulamalı derslerin yapılması sırasında ve öz denetim için kullanılmaktadır. Bunun dışında her konunun son dersinde sonuçların değerlendirilmesinde de yararlanılmaktadır. |

| 1  | 2   | 3   |
|--|---|---|
| Grafik, tablo ve şemaları içeren renkli saydamlar          | Görsel araçlar olarak kullanılmaktadırlar. Kuramsal kursun kavramları ve temel ilkelerin içeriğini görsel olarak gösterilmektedir.  | Kuramsal ve uygulamalı derslerin yapılması sırasında kullanılmaktadır.                            |
| Yenilikçilik dersleri enformasyon-metodik film. (Belgesel) | Üretimin verimliliğini geliştirme sisteminin temellerini açıklamakta; sanayi işletmelerinde ekip çalışmalarının yapısı hakkında fikir vermektedir. Öncü işletmelerin somut örneklerinde üretiminin geliştirilmesi, planlama, ücret ödenmesi, işgören eğitimleri vb. sorunların ekip çalışma biçimlerinin uygulanması sırasında nasıl çözüleceğini göstermektedir. | Giriş dersinde kullanılmaktadır, onun bazı bölümleri ise kursun belirli konuların incelenmesinde. |
| Üretimdeki örnek olayları içeren kitapçık                  | Ekip başlarının kuramsal derslerinde öğrendikleri bilgilerin somut durumlarda kullanabilmelerini sağlamaktadır. İlk grubun yönetiminde ussal yöntemlerin geliştirilmesini mümkün kılmaktadır.   | Programdaki belirli konuların uygulama derslerinde kullanılmaktadırlar.                           |
| Ders notları özetleri                                      | Eğiticiler ve eğitilenler için gerekli olmaktadır. Kursun bütün kuramsal konularını içermektedirler.  | Tek başına hazırlık süreçlerinde kullanılmaktadırlar.   |

İşgören eğitiminin bütün aşamalarında yöntemli yaklaşımların bütünlüğünün sağlanması için, ekip başları ve yedeklerinin eğitimindeki T.D.K.'nin konu dizinine eğitim araçlarının yeni türleri yanında; bu sanayi dalının diğer işletmelerinde farklı eğitim hazırlıklarında ve nitelik (yeterlik) yükseltme eğitiminde kullanılan araçlar da alınabilmektedir<sup>422</sup>.

<sup>422</sup> Aynı, s. 56.

## 5. ÜRETİMDEKİ “ÖRNEK OLAY” ÖRNEĞİ

**Örneği inceleme amacı:** Ekonomik hesaba göre çalışan ekibe hakların sağlanması.

**Durumun İçeriği :** İvanov’un ekibi atölyenin yönetimine çatının onarılması için birçok kez başvurduğu bilinmektedir, çünkü yağışların yağmasıyla çatı su akıtmaktaydı. Buna bağlı olarak da onun ekibi atölyede büyük kayıplara katlanmak zorunda kalmaktaydı: Elektrikli tezgahların motorlarını sudan korumak, işlenmiş demir parçaların paslanması ve bu paslanmaların kaldırılması için ek giderlerin oluşması gibi. Ancak İvanov’un ustabaşından atölye şefine kadar yaptığı bütün şikayetler bir türlü sonuçlanmadılar.

Günün birinde, güçlü yağmurlardan sonra kullanımda olan evrakın büyük bir kısmı ıslandı ve kullanılamaz duruma geldi. Atölyenin arşivinde, yeni dökümanları alırken İvanov kendisine yönelik, çizimlerin kötü saklandığına ilişkin hakaretleri duymak zorunda kalmıştı. Ekiplerin ekonomik hesaba göre çalıştığı için, çizimlerin çoğaltılmasıyla ilgili ortaya çıkan bütün giderleri İvanov ekibinin karşılaması gerekmekte.

Bir sonraki ekip toplantısında, çözülmesi gereken sorunların içine; çatının onarılması sorunu da alındı. Yardım için, atölyenin ekip başları kuruluna başvurulması kararlaştırıldı. Bu toplantıya atölyenin makinisti de çağrıldı. Atölye şefinin onayı ile bu makinisti bir ay içerisinde, çatının onarılması ile görevlendirdiler.

Bir ayın geçmesiyle birlikte, çatı yine onarılmış değildi ve bir süre sonra tekrarlanan sağanaklardan sonra, kanalizasyonun bozukluğundan, ekibin çalıştığı atölye bölgesi su altında kalmıştı. Olaydan sinirlenen ekip başı, bölgeye atölye şefini çağırdı ve o da olumsuz sonuçların giderilmesi ve durumun düzeltilmesi talimatını verdi. Sağanağın doğurduğu sonuçların düzeltilmesi yarım iş gününü aldı. Bu olaydan sonra İvanov’un ekibi, atölye makinistinin servisine zararın tazminatı için başvuruda bulundu.

Bunu öğrenen atölye makinisti itiraz etti.

- Hiçbir şey alamazlar! Atölyede en çok kazanan onlar ama, yine de yetmiyor.

Ekip Başları Kurulunca alınan kararı yerine getirmediği için, talimatla atölye makinistine yazılı uyarı yapılmıştı. Sonraki iki günde tamirat yapılmış oldu.

İki hafta geçtikten sonra, ekip başı ustabaşından ekip üyelerinin yaptığı başvurunun yerine getirilip getirilmediğini sordu.

- Makinist bunu yerine getirmek istemiyor. Nasıl olsa çok az para alacaklar- dedi ustabaşı.

İş bitiminde İvanov makinistin odasına girip, neden onun isteğini yerine getirmediğini sordu.

Birincisi, isteğiniz yanlış belirtildi, -masadan istek formunun suretini çıkararak - çalışılmadan geçen zaman hakkında tutanak yapılmadı. İkincisi de para peşinde koştuktan utanmıyor musunuz?

- Neden servisinizin gerektiği gibi çalışmamasını biz kendi cebimizden ödeyelim?- dedi İvanov. - Eğer biz ekonomik hesaba göre çalışıyorsak, o zaman ekibimize yarım iş gününde kaybettirdiğinizi yerine getirmelisiniz. Eğer bugün isteğimizi onaylatmazsanız üst yönetime başvuracağız. Priminizden kesildiği zaman daha çabuk çalışırsınız; diyerek odadan çıktı.

Dinleyicilere bu durumda ekipbaşının ve atölye makinistin davranışlarını değerlemek düşüyordu.

### 5.1. Durumun Değerlenmesi İçin Tavsiyeler

Bütünleşik ekonomik hesapta, ekibin diğer ekiplerle, yönetimle ve atölyenin diğer servislerle ilişkileri ekonomik çıkar üzerine kurulmaktadır.

İşletmenin alt bölümler arasındaki ekonomik ilişkiler; işletmede yürürlükte olan "ekipler arası ekonomik ilişkiler hakkında kararname" ve ekiple yönetim arasındaki anlaşmaya göre düzenlenmektedir. Maddi sorumluluk ise kayıpların oluşmasına neden olan birimlerin (işletmenin) bu kayıplardan zarar gören tarafa ödetilmesi yöntemi ile düzenlenmiştir.

Ekonomik kayıplar başvuru yolu ile ödettirilmektedir. Başvurularda ekipler iki şekilde ele alınmaktadır: Kullanıcı ve Sağlayıcı ekip.

Yukarıdaki örnek - olay durumunda zarar gören çizimlerin değiştirilmesi gerektiğinde; İvanov'un ekibi "kullanıcı ekip" durumunda olmaktadır. Çizimlerin zarar görmesi beraberinde birtakım giderlere yol açmaktadır. Bu giderler çizimlerin çoğaltılmasıyla ilgilenen birimlerde oluşmaktadır ve bunlara yol açan kullanıcı ekip söz konusu giderleri karşılamak zorunda.

İvanov ekibi, atölyenin su altında kalmasından doğan kayıplarla karşılaştığında; bu kayıpları işletmede yürürlükte olan kararnameye (talimatnameye) göre ödetme hakkına sahip olmaktadır.

Sanayi dallarında yürürlükte olan metodik öneriler şeklindeki yayınlar; ekiplerin ekonomik hesaba göre çalıştığında ekonomik ilişkilerin düzenlenmesi konusunda “herhangi bir ekibin, diğer bir alt bölümün yanlış yapılan çalışması yüzünden, işlerin durması ve ortaya çıkan zararın hesaplanması, bir saatte ortaya çıkan zararın toplam çalışmadan duran süreye çarpmasıyla olmaktadır”. Eğer işletmede diğer ödetme şekilleri öngörülmediyse; İvanov’un ekibi ancak çalışmadan durduklarında, karşılaştıkları zararın ödetilmesini isteyebilmektedirler. Bunun için çalışmadan durulan zaman hakkında tutanak yapılırken; karşılaşılan zararın kesin olarak belirtilmesi gerekmektedir. Karşılaşılan zararı içeren ve doğru olarak doldurulan tutanak; zararı doğuran alt bölüme gönderilmektedir. İvanov, zararı ortalama gelir üzerinden hesaplama ve sorunun çözülmesi için üst yönetime başvurmakta haklı olmamaktadır. Anlaşmazlığın ortaya çıktığında İvanov’un başvuracağı birim atölye şefidir, o da 10 gün içinde şikayeti değerlendirmek zorundadır. Atölye makinistinin, çalışmadan durulan zaman hakkında tutanağın olmadığına çıkışması yerindedir. Ama o da kendisi, kuralları hiçe saymıştır. İtiraz (tazmin talebi) alan birim, üç gün içinde bu talebi değerlendirmek ve buna yönelik kendi kararını açıklamak zorundadır. İsteğin kabul edilmemesi gerekçelendirilmelidir. Eğer itirazı alan birim üç gün içinde yanıt vermezse; itiraz kabul edilmiş sayılır. Bunun içindir ki, ekipbaşının giderleri ödettirmesi doğru bulunmuştur.

## ALTINCI BÖLÜM

### TÜRKMENİSTAN'DAKİ SEYDİŞEHİR PETROL ARITMA SANAYİ İŞLETMESİ'NDE YAPILAN İŞGÖREN EĞİTİM ÇALIŞMALARI

#### 1. SEYDİŞEHİR PETROL ARITMA SANAYİ İŞLETMESİ'NİN TANITILMASI

##### 1.1. Tarihçe

12 Şubat 1970 yılı tarihinde SSCB'nin Bakanlar Kurulu'nun 285 nolu kararıyla Çarjev Petrol Arıtma Sanayi İşletmesi'nin (Ç.N.P.Z.) kurulması için yapılan proje çalışması onaylatıldı.

4 Ocak 1971 yılında inşaat çalışmaların temeli atıldı. Fabrikanın kurulmasıyla birlikte Türkmenistan'ın genç ve güzel şehirlerinden biri olan Seydişehir de (Neftezavodsk şehri) oluşmaya başladı.

2 Kasım 1989 yılında ilk petrol ürünleri alındı.

28 Ocak 1991 yılı tarihinde SSCB'nin Kimya ve Petrol Arıtma Sanayi Bakanlığı'nın 78 nolu kararıyla 6.0 milyon ton/yıl kapasitesine sahip ELOU-AVT-6 teknolojik kompleksi (karma yapısı) kullanıma açıldı. 10 Şubat 1992 yılı tarihinde Buhar-Yıkama İstasyonu'nun kullanımını onaylatan tutanak imzalandı.

09 Mart 1992 yılında 1.0 milyon ton/yıl kapasitesine sahip benzinin katolitik dönüşümünü (reforming) sağlayan teknolojik kompleks kullanıma açıldı.

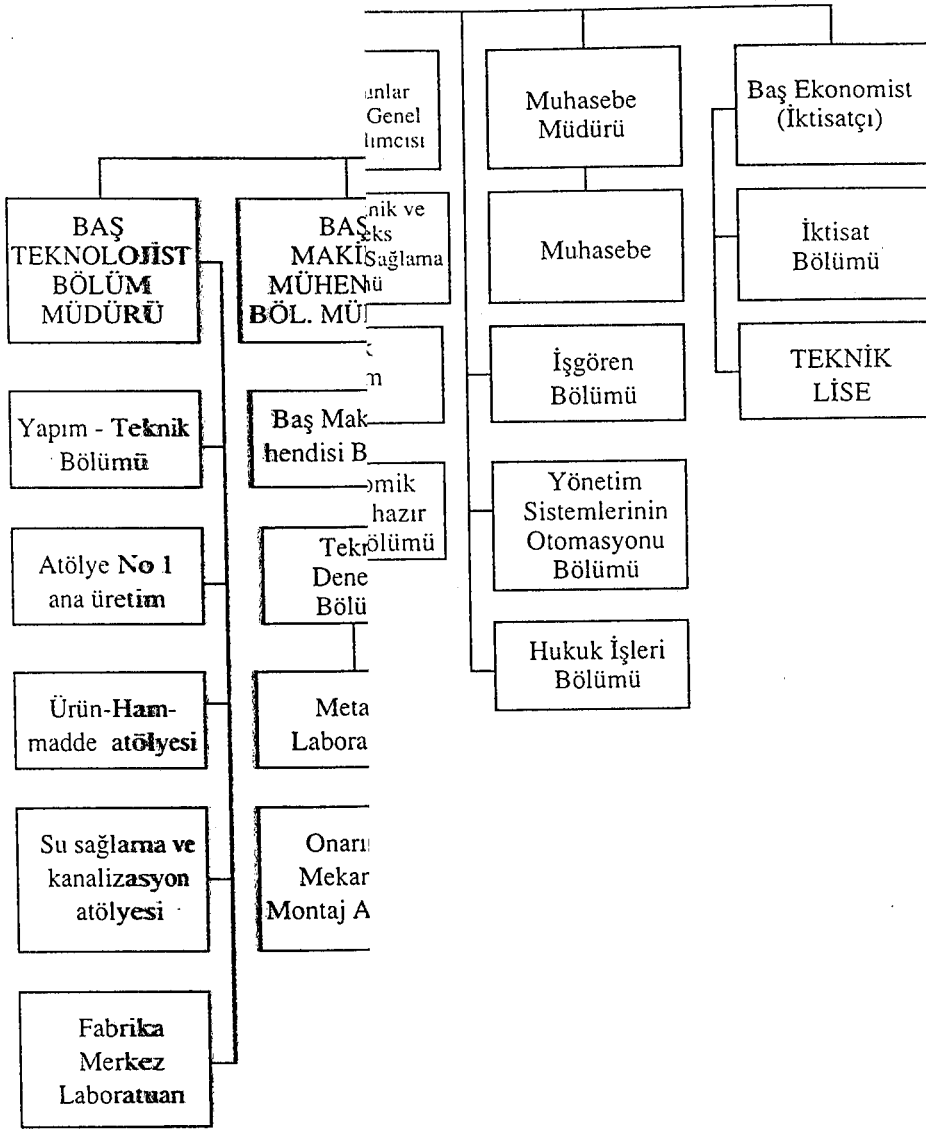
12 Nisan 1994 yılında Türkmenistan Cumhurbaşkanı'nın 1759 nolu kararıyla Çarjev Petrol Arıtma Sanayi İşletmesi'nin adı Seydişehir Petrol Arıtma Sanayi İşletmesi diye değiştirildi.

Fabrikanın çalışmaya geçmesinden bugüne kadar, 5 milyon tona yakın petrol ve gaz ürünleri (kondensat) yeniden işlendi.

##### 1.2. Seydişehir Petrol Arıtma Sanayi İşletmesi'nin Örgüt Yapısı

12.02.2002 yılına göre Seydişehir Petrol Arıtma Sanayi İşletmesi 1726 kişiye iş olanaklarını sunmaktadır. Fabrikanın örgüt şeması aşağıdaki gibidir:





Fabrikada Genel Müdür'den sonraki ilk sorumlu kişi, Baş Mühendis olmaktadır. Bu kişi fabrikadaki teknolojik sürecine ilişkin bütün teknik işlerinden sorumlu tutulmaktadır. Baş Mühendise direkt olarak Baş Teknolojist Bölüm Müdürü, Baş Makine Mühendisi Bölüm Müdürü, Baş Enerji Mühendisi Bölüm Müdürü, Otomasyon ve Metroloji Alanındaki Yardımcısı Atölye Şefi, İş Koruma ve Güvenlik Önlemleri Alanındaki Yardımcısı Bölüm Müdürü ve Proje Konstrüksiyon Bölümü bağlı bulunmaktadır.

Baş Teknolojisti'ne beş birim bağlı bulunmaktadır. Bunlar: İmalat (yapım) sorunlarıyla ilgilenen-Yapım Teknik Bölümü; temel üretimi gerçekleştiren -1 nolu atölye; hazır ürün ve hammadde saklayan-Ürün-Hammadde Atölyesi; fabrikaya ve bütün Seydişehir'e sıcak su sağlayan - Su Sağlama ve Kanalizasyon İşleri Atölyesi (bu atölye Seydişehir'e merkezi su sisteminden yılın 365 günü, günün 24 saatinde sıcak suyu temin etmektedir); ve ürünlerin kalitesini ölçeyen — Fabrika Merkez Laboratuvarı'dır.

Baş Makine Mühendisi'ne dört birim bağlanmıştır. Baş Makine Mühendisi'nin Bölümü; teknik sürecinin denetimi gerçekleştiren Teknik Denetim Bölümü; bu bölüme ve doğrudan Baş Makine Mühendisine bağlı bulunan Metaller Laboratuvarı; teknolojik sürece ilişkin tamir, montaj çalışmaları yapan - Onarım - Mekanik - Montaj Atölyesidir.

Baş Enerji Mühendisi'ne de dört birim bağlanmıştır. Bunlar; Baş Enerji Mühendisi'nin yer aldığı bölüm - Baş Enerji Mühendisi Bölümü; fabrikaya elektrik enerjisini sağlayan - Elektrik Sağlama Atölyesi; fabrikanın çalışabilmesi için gerekli olan buhar, gaz ve havayı sağlayan - Buhar - Gaz - Hava Sağlama Atölye'si; haberleşmeyi ve işaret sistemlerini denetleyen - Haberleşme ve İşaret Sistemleri Bölümü'dür.

Otomasyon ve Metroloji Alanındaki Baş Mühendisi'ne yardım eden atölye şefine doğrudan ölçü aletlerini denetleyen - Metroloji Laboratuvarı ve kontrol ölçme aletlerin bakımını üstlenen Kontrol - Ölçme Aletleri Atölye'si bağlı bulunmaktadır.

İş koruma ve güvenlik önlemleri alanında Baş Mühendise yardım eden Bölüm Müdürü'ne kendisinin yer aldığı ve çalışma ortamlarında güvenlik önlemlerini düzenleyen (sağlık koruma, yangın önleme vs.) - İş Koruma ve Güvenlik Önlemleri Bölümü ile olası

bir kazada her an devriye girebilecek - Askerileştirilen Gaz Kurtarma ekibi bağlı bulunmaktadır (İtfaiye ekipleri de dahil).

Baş Mühendise bağlı bulunan ve üretim sürecine ilişkin projelerin geliştirilmesiyle görevlendirilen, bir de Proje-Konstrüksiyon Bölümü vardır. Bu bölüm aynı zamanda, birimlerarası uyumlaştırmanın sağlanması amacıyla İnşaat Alanındaki Genel Müdür Yardımcısına da bağlanmıştır. İnşaat Alanında Genel Müdür Yardımcısına Proje-Konstrüksiyon Bölümü dışında bağlı bulunan üç bölüm daha vardır. Bunlar; genel inşaatları gerçekleştiren - Ana İnşaat Bölümü; inşa edilen yapıların periyodik bakımlarını yürüten - Onarım İnşaat Bölümü; ve fabrika işçilerine barınma hizmetlerini sunan (lojman, misafirhaneler) - Konut - Komünal Hizmetleri Bölümü.

Ulaştırma ve Sosyal Sorunlar Alanındaki Genel Müdür Yardımcısına şemadan da görebileceğimiz gibi, on birim bağlanmıştır. Bunları kısaca ele alırsak;

- Bütün nakliye - ulaştırma sorunlarıyla ilgilenen - Nakliye - Ulaştırma Bölümü,
- Otoaraçları içeren (otobüs, kamyon, traktör, makam arabası vs.) - Otonakliye Atölye'si,
- Fabrikaya demir yolları aracılığıyla gelen sarnıç (tank)'ların boşaltılması, buharla temizlenmesi ve doldurulması gibi işleri yerine getiren - Bileşik Demiryolları Atölyesi,
- Fabrikada kullanılan araç-gereçlerin, aletlerin sağlanmasından ve denetiminden sorumlu - İdari Alat ve Edavat Bölümü,
- Fabrikaya giriş ve çıkışlarını denetleyen - Kontrol - Geçirme Ünitesi,
- Fabrikada çalışan işgörenlerin spor yapabilmeleri için ve sağlıklarını düzeltebilecekleri bir de "Beden Eğitim ve Sıhhi Tedbirler Kompleksi" vardır. Ayrıca tıbbi ilk yardım edebilecek, sağlık ekipleri de nöbet tutmaktadırlar,
- Fabrika çevresinde yeşillendirme ve ağaçlandırma çalışmalarını yürütmekle görevli - Yeşillendirme Çalışmaları Ekibi,
- Fabrikada çalışan işgörenlerinin yemek yiyebilecekleri - Yemekhane,
- İşgörenlerin çocuklarını gönderebilecekleri "Dostluk" ve "Skaska" adındaki iki adet çocuk yuvası - ana okulu.

Ticari Sorunlar Alanındaki Genel Müdür Yardımcısına üç birim bağlanmıştır. Teknolojik sürecin yerine getirilmesinde kullanılan teknik donatımları sağlayan - Maddi - Teknik ve Kompleks Donatımları Sağlama Bölümü; işletmedeki teknik donatımlarının temelini oluşturan - Teknik Donatım Üssü; ve üretilen ürünün satılmasıyla ilgilenen - Dış Ekonomik İlişkiler ve Hazır Ürün Satış Bölümü.

Genel Müdüre doğrudan bağlı olarak, işgören sorunlarıyla ilgilenen “İşgören Bölümü”; üretimdeki yönetim sistemlerinin otomasyonu ile görevli “Yönetim Sistemlerinin Otomasyonu Bölümü”; ve hukuk sorunlarıyla ilgilenen “Hukuk İşleri Bölümü” mevcuttur.

Ayrıca Muhasebe Müdürünün yönettiği Muhasebe Bölümü de mevcuttur.

Baş Ekonomist’e (iktisatçıya) ise iki birimin sorumluluğu verilmiştir. Bunlar baş iktisatçının da yer aldığı, iç iktisadi ve finansal sorunların çözülmesiyle ilgilenen İktisat Bölümü; ve fabrikanın finanse ettiği Teknik Lise. Fabrikanın finanse ettiği bu Teknik Lise, Seydişehir Petrol Arıtma Sanayi İşletmesi’nin ihtiyaç duyduğu anda istenilen niteliklere sahip işgörenleri sağlamakla yükümlüdür.

## 2. İŞGÖREN BÖLÜMÜ’NÜN TANITILMASI

İşgören Bölümü daha önce de belirttiğimiz gibi doğrudan Genel Müdür’e bağlı olarak çalışmaktadır. İşgören Bölümü; İşgören Bölümü Yöneticisinden, işgörenlerin mesleki hazırlıklarından sorumlu Üst Mühendisi’nden, İşgören Bölümü Uzmanından, Kadroları Kayıt ve Oluşturma Daire Başkanı’ndan, Kadroların Üst Müfettişi’nden ve Kadro Müfettişleri’nden (iki kişi) oluşmaktadır. Bu kişiler arasındaki görev dağılımı ise şu şekilde olmaktadır:

İşgören Bölümü Yöneticisinin Görevleri:

- bölümün genel yönetimi,
- işgörenlerin nitel ve nicel özelliklerinin işletmenin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde düzenlenmesi,

- işletme çalışmalarının İş Kanunu'na uyumluluğunun sağlanması,
- işletme içindeki iş değişimlerinin (pozisyon değişikliklerinin) düzenlenmesi,
- “İşgören Kaynakları Tamamlama” planlanmasının yürütülmesi,
- işgören seçimi,
- işgören yedeklerinin oluşturulması,
- terfi sisteminin oluşturulması,
- işgücü devir oranlarının düşürülmesi,
- işten ayrılan işgörenlerine iş bulmalarında yardımcı olması,
- çalışma raporların zamanında oluşturulmasının ve verilmesinin sağlanması,
- hukuk organlarıyla ve diğer kamu kuruluşlarıyla ilişkilerin düzenlenmesi.

#### İşgörenlerin Mesleki Hazırlıklarından Sorumlu Üst Mühendisin Görevleri:

- mesleki eğitim ve nitelik yükseltme eğitim çalışmaların yapılması,
- işgörenlerin değerlendirilmesi ve terfi ettirilmesi, Yeterlik ve Terfi Komisyonları'nın faaliyetlerinin düzenlenmesi,
- Gözetim Altındaki Tesisleri'nde bakım görevlerini yerine getiren işgörenlere birincil eğitiminin verilmesi ve bu işgörenlerin değerlendirilmesi,
- işgörenlerin mesleki hazırlık ve kalifiye yükseltme konusundaki sorunların çözülmesi için yüksek öğretim kuruluşları'yla ilişkilerin düzenlenmesi,
- işgörenlerin mesleki hazırlık ve nitelik yükseltme konusundaki sorunların çözülmesi için teknik lise ve yüksek okullarıyla ilişkilerin düzenlenmesi,
- eğitim görececek işgören grubunun oluşturulması,
- genç uzmanların ve işgören kâdrolarının karşılanması, yerleştirilmesi ve uyarlanması (adaptasyonunun) sağlanması,
- işgören eğitimlerine harcanacak malı kaynaklarının doğru kullanılmasının denetlenmesi,
- Eğitim - Üretim temelin oluşturulması,

#### İşgören Bölümü Uzmanının Görevleri:

- “askerlik durumu” kayıtlarının tutulması,
- sivil savunma faaliyetlerinin yapılması,
- gizli dosyaların tutulması,

#### Kadroları Kayıt ve Oluşturma Daire Başkanı'nın Görevleri:

- işgörenlerin işletmenin alt bölümlerine ussal olarak yerleştirilmesi ve doğru kullanıldıklarının denetlenmesi,
- işletmenin gelecekteki amaçlarını gözönünde tutarak, işgören ihtiyaçlarının öngörülmesi ve belirlenmesi,
- işgörenlerin disiplin kurallarına uyumunun sağlanması,
- işe girme ve işten ayrılma ile ilgili bütün işlemlerin yerine getirilmesi,
- işgücü sağlayan kuruluşlarla ilişkilerin düzenlenmesi,
- ilgili raporların oluşturulması,
- kişisel dosyaların oluşturulması ve tutulması (I. Bölge)
- iş değiştirmelerle ilgili işlemlerin yerine getirilmesi (I. ve IV. Bölge)

#### Kadroların Üst Müfettişi'nin Görevleri:

- iş karnelerinin doldurulması, tutulması ve saklanması,
- işletmenin memur, uzman ve yöneticilerin iş izinleri ile ilgili işlemlerin yerine getirilmesi,
- iş disiplininin bozulması ile ilgili işlemlerin yapılması,
- iş disiplininin durumu ile ilgili kayıtların tutulması,
- kişisel dosyaların oluşturulması ve tutulması (II. Bölge)
- iş değiştirme ile ilgili işlemlerin yerine getirilmesi (II. ve III. Bölge)
- kişisel dosyaların arşivlenmesi ve devlet arşivlerine göndermek üzere gerekli evrakların hazırlanması

#### Kadro Müfettişleri'nin Görevleri:

- fabrika işçilerin iş izinleri ile ilgili işlemlerin yapılması
- emeklilik maaşı ve sosyal yardım ile ilgili işlemlerin yapılması ve sosyal güvenlik kuruluşlarıyla ilişkilerin düzenlenmesi,
- sağlık karnelerinin oluşturulması ve kayıtlarının tutulması,
- gerekli belgelerin verilmesi,
- kişisel dosyaların oluşturulması ve tutulması (III. ve IV. Bölge)

Organizasyon birimleri aşağıdaki gibi b6lgelere b6l6nmektedirler:

#### I. B6lge

- İşletme y6netimi,
- Metroloji laboratuvarı,
- Yemekhane,
- ocuk yuvası / ana okulu “Dostluk”,
- ocuk yuvası / ana okulu “Skaska”,
- Beden eğitim ve sıhhi tedbirler kompleksi,
- sağlık ekipleri
- misafirhane

#### II. B6lge

- 1 nolu at6lye
- 10 nolu at6lye (onarım - mekanik - montaj at6lyesi)
- 14 nolu at6lye (otonakliye at6lyesi)
- 3 nolu at6lye (6r6n - hammadde at6lyesi)

#### III. B6lge

- 7 nolu at6lye (Su Sağlama ve Kanalizasyon İşleri At6lyesi)
- 9 nolu at6lye (Fabrika Merkez Laboratuvarı)
- 15 nolu at6lye (Bileşik Demiryolları At6lyesi)
- askerileştirilen gaz kurtarma ekibi

#### IV. B6lge

- 4 nolu at6lye (Buhar - Gaz - Hava Sağlama At6lyesi)
- 5 nolu at6lye (Elektrik Sağlama At6lyesi)
- 6 nolu at6lye (Haberleşme ve İşaret Sistemi B6l6m6)
- 8 nolu at6lye (Kontrol - 6lme Aletler At6lyesi)
- 11 nolu at6lye (Onarım-İnşaat At6lyesi)
- 12 nolu at6lye (Teknik Donatım 6ss6)
- g6venlik (Askerileştirilen G6venlik G6leri)

İşg6ren B6l6m6'n6n b6t6n g6revlerini bir çatı altına toplayacak olursak, karşımıza aşağıdaki şekilde g6rev ve amaç listesi çıkacaktır:

## İŞGÖREN BÖLÜMÜ'NÜN AMAÇLARI

1. İşletmenin mesleki - nitelik yapısının iyileştirilmesi
2. Çalışma hoşnutluğunun artırılması ("mutlu insan - üretken işgören")

## İŞGÖREN BÖLÜMÜ'NÜN GÖREVLERİ (FONKSİYONLARI)

### I. Kadroların seçimi ve yerleştirilmesi

1. Mesleğe yöneltme
2. Mesleki seçme (kadroların seçimi)
3. Mesleki çalışmaların başarı tahminleri
4. Değerleme
5. Terfi sisteminin oluşturulması

### II. Çalışma topluluğunun kararlı olmasını sağlama

1. Çalışma disiplininin kuvvetlendirilmesi
2. Kadrolardaki seyyaliyetiyle mücadele
3. Üretim adaptasyonu (istikrar tahmini)
4. İşletme içi iş (pozisyon) değişimi

### III. Çalışma topluluğunun gelişimi

1. Mesleki eğitim
2. Yeniden eğitim (farklı meslek, alan vs.)
3. Nitelik (yeterlik) yükseltilmesi
4. Kişisel gelişme



### 3. İŞGÖREN BÖLÜMÜ'NÜN EĞİTİM ÇALIŞMALARI

#### 3.1. İşgören Eğitiminin Planlanması

##### 3.1.1. İşgören İhtiyaçlarının Denge Hesaplaması'nın Planlanması

Sanayi dalında yürürlükte olan işgörenlerin mesleki ve ekonomik eğitimi hakkında tip olarak oluşturulan tüzüğe dayanarak Seydişehir Petrol Arıtma Sanayi İşletmesi'nin İşgören Bölümü, işgörenlerin eğitim kuruluşlarında veya üretimde Yıllık veya Beş Yıllık Eğitim Planları'nı yapmaktadırlar. Bu planlar "işgörenlerin üretimdeki hazırlık, yeniden hazırlık veya nitelik (yeterlik) yükseltme eğitimi" planlarından oluşmaktadırlar.

Yıllık ve Beş Yıllık Eğitim Planları'nı geliştirilmesi kendi özellikleri taşımaktadırlar. Beş yıllık planlar genel olarak stratejik amaçlarla geliştirilmekte, bu planlarla maddi-eğitim temelin geliştirilmesine, yeni teknik süreçlerle ve yeni teknolojik tesislerde çalışabilen işgörenlerin eğitilmesine, eğitim kuruluşlarıyla (teknik lise ve yüksek okullarla) uzun süreli işgören eğitimlerinin yapılması için varılan anlaşmaların temellendirilmesine yönelik sorunlar çözülebilmelidir.

Bu yüzden Beş Yıllık Eğitim Planları'nı geliştirirken işletmelerin sadece "işgörenlerin genel sayısı" göstergesini kullanmaları önerilmektedir. Bu gösterge kullanılırken, işgörenlerin mesleki - nitelik yapılarının özellikleri dikkate alınmamakta; bunun yanında gelecek (planlanan) dönemde sadece ihtiyaç olan mesleklerin zamanında yeni görevleri yerine getirebilmeleri için gereken eğitim ihtiyaçlarının karşılanması yönünde ayrımlaşma yapılabilmektedir. Bu durumda bilgi kaynağı olarak "Üretimin Teknolojik Gelişimi ve Temel İnşaat Planı'nın" verileri kullanılmaktadır. Böylece Beş Yıllık Planlar'ın oluşturulmasında; işgörenlerin mesleki hazırlıklarını gerçekleştiren bölümlerin, planlama birimlerinin, Çalışma ve Ücret Bürosu ile yeni teknolojilerin uygulanmasını planlayan birimlerin işgörenlerinin yer alması gerekmektedir<sup>423</sup>.

<sup>423</sup> Petrol Arıtma ve Petro-Kimya Sanayisi İçin Tip Olarak Geliştirilen Tüzük.

Yıllık planlar ise daha somutturlar ve herşeyden önce üretiminin şimdiki ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hazırlanmaktadır.

Hazırlık, yeniden hazırlık ve nitelik yükseltme eğitiminin Yıllık Planları'nın oluşturulması, işgörenlerin şimdiki mesleki-yeterlik yapılarıdaki özellikler dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir. Böylece eğitim kalitesi görünür biçimde yükselmektedir.

Bu eğitim kalitesi, eğitim sürecinin zamanında hazırlanması başka deyişle kuramsal eğitimi eğitimcilerinin ve üretim eğitimi öğretmenlerinin ussal seçimi, gerekli eğitim-program dökümanlarının derlenmesi ve ihtiyaç duyulan eğitim-üretim bölgelerin oluşturulması ile sağlanmaktadır.

Burada şunu hatırlatmamız gerekmektedir: Yıllık Eğitim Planı, işgörenlerin hazırlık, yeniden hazırlık, ikinci meslek öğrenme ve nitelik yükseltme eğitimlerinin planlamalarından oluşan karmaşık döküman şeklinde olmaktadır.

İşletmenin işgören ihtiyacının tamamen karşılanması için işgörenlerin hazırlık (veya yeniden hazırlık) çalışmalarının planlanmasını "ihtiyaçları hesaplama dengesine" dayanarak yapmak gerekmektedir<sup>424</sup>.

Denge hesaplanmasında temel olarak; işgörenlerin mesleki-nitelik yapılarındaki nicel ve nitel değişikliklerin analizleri alınmaktadır. Bu değişiklikler, üretimde yeni teknolojilerin uygulanması, çok zahmetli ve ağır işlerin makineleşmesi gibi uygulamalar sonucunda olmaktadır. İşgören yapısının incelenmesi, planlanan dönemde mesleklere ve işgörelere doğacak ihtiyaçlarını en üst düzeyde öngörebilmek açısından büyük önem taşımaktadır.

Denge üzerindeki çalışmalar işletmenin alt bölümlerinde başlanmalıdır. Bu alt bölümlerin yöneticilerin planlanan dönemde işgören ihtiyaçlarını aşağıdaki denge örneğindeki gibi, verilen hesaplamaları yaparak belirlemektedirler.

---

424 Aynı.

**Tablo 19: Gelecek Dönem İçin İşletmenin Meslekler Üzerinden İşgören İhtiyaçları**  
**Hesaplama Dengesinin Planlanması ve Bu İhtiyaçların Karşılannması İçin Kaynakları**  
**Belirlemesinin Biçim ve Örneği**

| 1  | İŞGÖREN SAYISI |     | EK İşgören İhtiyacı                     |   |                                 |                                      | EK İhtiyaçları karşılama kaynakları                   |  |                               |                   |                     |  |  | 14                         | 15                                       | 16 |
|--|----------------|-----|---|---|---------------------------------|--------------------------------------|---|--|-------------------------------|-------------------|---------------------|--|--|----------------------------|--|----|
|  | 2              | 3   | 4                                       | 5                                       | 6                               | 7                                    | 8   | 9  | 10                            | 11                | 12                  | 13   |  |                            |  |    |
| Toplam işgören                             | 995            | 866 | -129                                    | 71                                      | 131                             | 107                                  | -34   | 25   | 5                             | 17                | 1                   | 48   | 59   | 107                        | 9  |    |
| Bunun için-<br>de aşağıdaki<br>mesleklerde |                |     |   |   |                                 |                                      |   |  |                               |                   |                     |  |  |                            |  |    |
| A  | 100            | 110 | 10                                      | 5                                       | 15                              | 30                                   | —   | —  | —                             | 10                | —                   | 10   | 20   | 30                         | x  |    |
| B  | 30             | 20  | -10                                     | 2                                       | 4                               | —                                    | -4  | —  | —                             | —                 | —                   | —  | —  | —                          | x  |    |
| C  | 25             | 28  | 3                                       | 1                                       | 2                               | 6                                    | —   | 2  | —                             | 2                 | 1                   | 5  | 1  | 6                          | x  |    |
| D  | 530            | 400 | -130                                    | 40                                      | 60                              | —                                    | -30   | —  | —                             | —                 | —                   | —  | —  | —                          | x  |    |
| E  | 250            | 250 | —                                       | 20                                      | 30                              | 50                                   | —   | 23   | 5                             | 5                 | —                   | 33   | 17   | 50                         | x  |    |
| F  | 20             | 19  | -1                                      | 1                                       | 5                               | 5                                    | —   | —  | —                             | —                 | —                   | —  | 5  | 5                          | x  |    |
| G  | 40             | 39  | -1                                      | 2                                       | 15                              | 16                                   | —   | —  | —                             | —                 | —                   | —  | 16   | 16                         | x  |    |
|  |                |     | Sayı Artışı<br>(+ ; - ) hane 3 - hane 2 | Planlanan (Tahmini)<br>Azalmanın Yerine | Kadroların değişkenliğine karşı | Toplam (hane 4 +<br>hane 5 + hane 6) | Göreceli Sayı Fazlalığı<br>(hane 4 + hane 5 + hane 6) | Serbest kalan işgörenlerin<br>yeniden hazırlıkları | Düz orta ve lise okullarından | Teknik Liselerden | Yüksek Okullarından | Örgütlü kaynaklarından toplam<br>(h.9+h.10.+h.11+h.12) | İşletmenin kendisinin kabul<br>etmesi gereken işgörenlerin<br>sayısı | Toplam (hane 13 + hane 14) | Salt sayı fazlalığı<br>(hane 8 - hane 9) |    |

Yukarıda verilen denge hesaplama şeklinin 1 nolu hanesinde işletmede görev yapan işgörenlerin sahip oldukları meslek listesi yer almaktadır; 2 ve 3 nolu hanelerde işgörenlerin yıl başındaki ve yıl sonundaki sayıları yer almaktadırlar.

4 nolu hanede ek işgören ihtiyacı hane 3 - (eksi) hane 2 (yıl sonundaki sayı - yılbaşındaki sayı) olarak bulunmaktadır. Eğer yıl sonundaki işgören sayısının rakamı, yıl başındaki rakamından düşükse; bu da belirli meslekler üzerinden işgören sayısındaki azalmayı gösterecektir.

Ayrılan işgörenlerin yerine geçecek ek işgören ihtiyacı (5 nolu hane), atölyede veya işletmede son 2-3 yıl içinde oluşan eğilimlerinden veya her bir meslek üzerinden gelecekte beklenen nicel değişikliklerinden yola çıkarak bulunabilmektedir. Planlanan (tahmini) azalmaya bunlar girmektedir:

- doğal azalma (emekliliğe ayrılma) sağlık durumundan dolayı başka işe geçme, malüllük vb.),
- askerlik görevini yerine getirmek için ayrılma,
- iş dışında yapılan eğitim için ayrılma,
- iş sözleşmesindeki çalışma sürenin bitimi,
- üretim ihtiyacının veya yürürlükte olan yasa hükümlerinin öngördüğü diğer nedenlerle işten ayrılma (işgörenlerin yüksek ve orta öğretim kuruluşlarından mezun olmaları halinde işçi statüsünden uzman işgören statüsüne geçmeleri, üretim ihtiyaçlarından dolayı işgörenleri başka işletmelere tayin etmek, işgücünün planlı yeniden üleşimi, yönetimle koordine edilmiş kararıyla işgörenleri işçi statüsünden uzman işgören statüsüne geçirmek, üretim ihtiyacının ortaya çıkardığı iş (meslek) değişikliklerinin çeşitli şekillerinden dolayı vb.).

İşgücü devir oranına ilişkin veriler (işgörenlerin kendi istekleri üzerine ayrılmaları, işe gelmeme veya diğer disiplin kurallarını bozma yüzünden işten çıkarılmaları) ve bunlara bağlı olarak karşılaşılan kayıplar (hane 6) önceki 2-3 senelere ilişkin yapılan raporlarından alınabilmektedirler. Bununla beraber, bu alınan rakamların işgücünün değişkenliğine karşı yapılan çabaların sonuçlarını yansıtan değerle (oranla) düzeltilmesi gerekmektedir.

Hane 7'de herbir meslek üzerinden toplam ek işgören ihtiyacı verilmektedir. Bu ihtiyaç 4, 5 ve 6 nolu hanelerin toplamı olarak bulunmaktadır; fakat burda sadece + (arti) değeri taşıyan rakamlar toplanabilmektedir.

Eğer 4, 5 ve 6 nolu hanelerin toplamı eksi değer taşıyorsa, bu durum ek işgören ihtiyacının yerine, belirli meslekler üzerinden işgören fazlalığının olduğunu belirtecektir. Bu rakam 8 nolu hanede eksi değer olarak gösterilmektedir.

Göreceli sayı fazlası olarak planlanan dönemde üretimde uygulanacak teknolojik ilerlemenin, çalışma yöntem ve süreçlerinin iyileştirilmesi sonucunda ortaya çıkacak planlanmış işgören fazlalığı olarak anlaşılmalıdır. "Göreceli" sıfatının olması, bu verinin işletmede kısmi veya tam olarak işgörenlerin daha kıt mesleklere yönelik yeniden mesleki hazırlıklarında kullanılabilmesinden olmaktadır.

İşgören Bölümü "Hesaplama dengesinin" sol tarafında yer alan verilerini (1 - 8 nolu haneler) atölye ve diğer birimlerinden toplayarak genellemektedir.

Bundan sonraki denge hesaplamaları belirli nedenlerinden dolayı fazlalık olarak oluşan işgörenlerin işletmenin ihtiyaç duyduğu diğer mesleklere yönelik yeniden hazırlanabilme olanaklarının belirlenmesini amaçlamaktadırlar. Buna bağlı olarak 9 nolu hane yeniden mesleki hazırlığa alınacak işgörenlerin sayısını göstermektedir.

9 nolu hanedeki yeniden mesleki hazırlıklarına tutulacak toplam işgörenlerinin sayısının belirlenmesi 8 nolu hane ile ilişkili olmalıdır; bu durumda üç seçenek vardır.

- 1.) hane 9 eşittir hane 8; yani bütün fazla kalan işgörenlerin diğer mesleklere yönelik yeniden hazırlanmaları planlanmaktadır.
- 2.) hane 9 küçüktür hane 8; boşta kalan işgörenlerin sadece bir kısmı yeniden mesleki hazırlıklarında kullanılabilirler; diğer işgörenlerin öbür fabrikalarda kullanılması düşünülmektedir.
- 3.) Hane 9 eşittir 0, yani bütün boşta kalan işgörenler bu işletmede kullanılamamaktadırlar ve diğer işletmelere atanmaları gerekmektedir.

Ek işgören ihtiyaçlarının düz orta okul, düz lise, teknik lise, yüksek okul ve üniversite mezunlarından karşılanması, bu eğitim kuruluşlarının yönetimi ile yapılan koordine çalışmalarına bağlı olarak olmaktadır (hane 10, 11 ve 12).

13 nolu hanede organize kaynaklarından karşılanacak işgören ihtiyacının toplam

rakamı verilmektedir. İhtiyaç olan işgören sayısının rakamı (hane 7) ile organize kaynaklarından karşılanacak işgören sayısının rakamı (hane 13) arasındaki fark işletmenin kendisinin kabul etmesi gereken işgören sayısının rakamını ifade etmektedir ve bu sayı 14 nolu hanede yer almaktadır.

Ortaya çıkan rakamın, ek incelemesinin yapılmasını gerektirmektedir; çünkü bu rakam, dışarıdan gelen ve mesleki hazırlık ihtiyacını hissetmeyen işgörenlerin yanında, dışarıdan gelen ve mesleki hazırlık ihtiyacını hisseden (gerekli mesleğe sahip olmayan) işgörenleri de içermektedir. Bu iki işgören grubunun arasındaki fark; gerekli niteliklere sahip olmayan işgörenlerin sayısını belirlemektedir. Bu şekilde hesaplanan işgören sayısı, işletme genelinde ve belirli meslekler üzerinden eğitim ihtiyacı olan işgörenler ile belirli nedenlerinden dolayı işletmede fazlalık olarak oluşan ve diğer meslekleri öğrenme isteklerini ortaya koyan işgörenlerin sayıları; “işgörenlerin mesleki hazırlık ve yeniden hazırlık eğitim planlarının” oluşturulmasında veri olarak kullanılmaktadır. Bunun için, İşgören Bölümü’nde eğitim hazırlıklarıyla (faaliyetleriyle) uğraşan işgörenlerin kullanımına, bu verilerin zamanında ulaşılması büyük önem taşımaktadır. İşgören Bölümü’nün işgörenleri de; yukarıdaki verilere dayanarak, gerekli eğitim çeşitleri ve yöntemlerini planlayabilmektedirler.

Hane 15 bütün kaynaklarından karşılanan ek işgören ihtiyacının toplam rakamını göstermektedir (hane 13 + hane 14).

Hane 16 ise ileri teknolojik süreçlerinin ve teknolojilerinin uygulanması sonucunda fazlalık olarak oluşan salt işgören sayısını vermektedir.

Bu işgörenler aynı sanayi dalında yer alan ve bu mesleklere ihtiyaç duyan diğer fabrikalara yönlendirilebilmektedirler.

### **3.1.2. Mesleki Hazırlıkların, Yeniden Düzenlenmelerin ve Nitelik Yükseltme Eğitimlerinin Planlanması**

Bu planların oluşturulmasında, temel olarak “işgören ihtiyaçlarının denge hesaplamalarının” verileri alınmaktadır. Bu veriler üzerinde, yıllık eğitim ihtiyaçlarının planlanması yapılabilmektedir.

Mesleki hazırlık, yeniden düzenlenmeleri ve ikinci meslek öğrenmede eğitim çalışmalarını planlama örneği aşağıda verilmektedir:

**Tablo 20: Mesleki Hazırlık, Yeniden Düzenlenmeleri ve İkinci Meslek Öğrenmede Eğitim Çalışmalarının Planlanması**

| Meslek Çeşidi | Mesleki hazırlık, yeniden düzenlenmeleri ve ikinci meslek öğrenmede eğitim çalışmaları |                             |   |                                   |   |                                |   |
|---------------|--|-----------------------------|---|-----------------------------------|---|--------------------------------|---|
|               | TOPLAM   | Eğitim görececek işgörenler |   |                                   |   |                                |   |
|               |  | İşe yeni giren işgörenler   |   | Yeniden mesleki hazırlık şeklinde |   | İkinci meslek öğrenme şeklinde |   |
|               |  | Toplam                      | Bunun içinde kursa katılacak işgören sayısı | Toplam                            | Bunun içinde kursa katılacak işgören sayısı | Toplam                         | Bunun içinde kursa katılacak işgören sayısı |
| 1             | 2  | 3                           | 4   | 5                                 | 6   | 7                              | 8   |
|               |  |                             |   |                                   |   |                                |   |

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.
- F.
- G.

Toplam

Mesleki hazırlık terimi, daha “önce herhangi bir mesleğe sahip olmayan kişilerin eğitimi” olarak düşünülmelidir. “Yeniden düzenlenme” ve “ikinci meslek öğrenme” terimlerinin altında ise; daha önce mesleğe sahip olan, ikinci mesleği öğrenmek veya mesleki özelliklerini geliştirmek amacıyla eğitim çalışmalarına katılan kişilerin (işgörenlerin) eğitimi kastedilmektedir. İkinci mesleği öğrenme eğitimi; işgörenlerin uzmanlık alanlarının genişletmesi amacıyla yapılmaktadır.

Yeniden mesleki hazırlıklarının sonunda işgörenin edindiği meslek - “Asıl Meslek”

olmaktadır, ikinci meslek öğrenme sonucunda ise; edinilen meslek, işgörenin daha önceden sahip olduğu meslekle bağdaştırılmaktadır.

Mesleki hazırlık, yeniden düzenlenmesi ve nitelik yükseltme eğitimlerinin planlanmasını yaparken; şu hususu gözönünde bulundurmak gerekmektedir: İstenilen niteliklere sahip işgörelere ihtiyaç, işletmede görev alan diğer işgörelerin uzmanlık alanlarını genişleterek yolluyla, başka deyişle meslekleri bağdaştırmak yoluyla karşılanabilmektedir.

Bu yüzden yukarıdaki plana, ikinci mesleği öğrenecek işgörelerin sayısının belirlenmesiyle başlamak gerekmektedir.

Bu sorun da, atölyelerin ve diğer birimlerinin üretim ihtiyaçlarını bulundurarak (üretim programları, iş verimliliğinin artırılması, üretiminin geliştirilmesi vb.) yapılan isteklerin genellemesi yoluyla çözülebilmektedir.

Planın oluşturulmasında en karmaşık kısım; "işgörelerin yeniden mesleki hazırlık düzenlenmesine" ayrılan kısım olmaktadır. Bu durumda daha önce de belirttiğimiz gibi veri olarak işgören ihtiyaçlarını hesaplama dengesinin rakamları olmaktadır. Bu rakam, teknolojik sürecinin ve teknolojinin ilerlemesi sonucunda boşta kalan ve eğitim görme isteğini ortaya koyan işgöreleri ve işe yeni girmiş olup, yeniden mesleki hazırlık düzenlemesine ihtiyaç duyan işgöreleri göstermektedir. Bu rakam ikinci mesleği öğrenecek işgören sayısı kadar azaltılabilmektedir. O da planlanan dönemde, ikinci mesleği öğrenme eğitiminin yapılması düşünülüyorsa; olabilmektedir.

İşe yeni giren işgörelere ayrılan plandaki kısmın; şu şekilde düzenlemek gerekmektedir: dengede öngörülen mesleklere ihtiyaç ilk önce, yeniden mesleki hazırlık düzenlemesi ve ikinci meslek öğrenme kaynaklarından karşılanmaktadır. Daha sonra toplam ihtiyaçla karşılanan ihtiyaç arasındaki fark; işe yeni gelen işgörelerin eğitim çalışmalarının planlamasını belirlemektedir.

Nitelik yükseltme eğitiminin herhangi bir şekli; genellikle çalışma verimliliğindeki iki etkenin artışına bağlı bulunmaktadır: birincisi, üretiminin teknik bakımından düzeyinin yükselmesi; ikincisi de çalışma (iş) ve üretimin yeniden düzenlenmesi.

Bu faktörlerin ilk grubu işgörelerin Üretim - Ekonomik ve Belirli Amaca Yönelik



kurslar'da eğitilmesini gerektirmektedir; İkinci grup ise Öncü Çalışma Yöntemlerinin ve Tekniklerinin Öğrenilmesini ve Ekip Önderlerin Eğitimini zorunlu kılmaktadır.

### **3.2. Seydişehir Petrol Arıtma Sanayi İşletmesi'nin İşgören Bölümü'nün Uyguladığı Eğitim Çalışmaları**

#### **3.2.1. Genel Durum**

İşletmedeki mesleki eğitim çalışmaları fabrikanın ihtiyaç duyduğu işgörenlerin eğitim ve nitelik büyüme potansiyellerinin tam ve dengeli karşılanması amacıyla yapılmaktadır.

Fabrikada aşağıdaki mesleki eğitim çeşitleri uygulanmaktadır:

- İşgörenlerin sahip oldukları meslekleri üzerinden nitelik yükseltme eğitimleri,
- Çalışma yerinin korunması, güvenlik önlemleri ve yangın önlemleri eğitimi,
- Gözetim altındaki tesislerin düzeni ve güvenli kullanılması hakkındaki kuralların öğrenilmesi eğitimi.

#### **3.2.2. İşgörenlerin Sahip Oldukları Meslekler Üzerinden Nitelik Yükseltme Eğitimi**

İşgörenlerin nitelik yükseltme eğitimi - işgörenlerin sahip oldukları meslekler üzerinden mesleki bilgi ve becerilerinin pekiştirilmesine yönelik yapılan eğitim çalışmalarıdır.

Seydişehir Petrol Arıtma Sanayi İşletmesinde nitelik yükseltme eğitimi aşağıdaki şekilleri uygulanmaktadır:

- Üretim - Ekonomik Kurslar,
- Belirli Amaca Yönelik Kurslar,
- Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okulları.

##### **3.2.2.1. Üretim - Ekonomik Kursları**

Nitelik yükseltme eğitimlerinin temel biçimi olup; herşeyden önce bilgi ve becerilerin kompleks (karmaşık) derinleşmesi ve genişlemesi; aynı zamanda üretimin talepleri doğrultusunda işgörenlerin daha üst nitelik derecesine sahip olabilmeleri için düzenlenmektedir. Bunun dışında, bu kurslarda, herhangi bir nedenden dolayı

işgörenlerin nitelik dereceleri ile sahip oldukları gerçek bilgi ve beceri düzeyine eşit olmayan işgörenleri belirleyip, onların da eğitilmesini zorunlu kılmaktadır.

Üretim-Ekonomik Kurslar'ı (Ü.E.K.) süre ve içerik açısından, en uzun kurslarından biri olmaktadır. Bu kurslara katılan işgörenlere, bir üst mesleki yükselme derecesinin verilmesinde ve yükseltmelerinde öncelik tanınmaktadır. Eğitim sonucunda, işgörenlerdeki nitelik yapılarında büyük değişiklikler olmaktadır. Bu özellikten dolayı Ü.E.K.'ı diğer nitelik yükseltme eğitim şekillerinden farklı olmaktadır. Bundan dolayı planlanan dönem içerisinde Ü.E.K.'ında eğitim görecektir işgörenlerinin sayısı hesaplanırken; kursların oluşturulmasını gerekli kılan bütün çalışmaların belirlenmesi zorunlu olmaktadır.

İşgörenlerdeki nitelik yapısının değişmesini zorunlu kılan çalışma ve etkenler şunlardır:

- üretimdeki teknolojik düzeyin planlı yükselmesi (daha yüksek işgören niteliğini gerekli kılan çağdaş teknolojilerin uygulanması, üretim süreçlerinin otomasyonu ve makineleşmesi gibi çalışmalar);
- iş düzenlenmesinde yeni toplu biçimlerinin uygulanması;
- planlanan yeniden örgütlenme ve üretiminin genişlemesi

Bütün bunlar büyük ölçüde işgörenlerin, nitelik düzeyinin yükselmesini gerektirmektedir ve dolayısıyla Üretim - Ekonomik Kurslar'ın oluşturulmasını da.

Bunun dışında Ü.E.K.'ında eğitim görecektir işgören sayısı belirlenirken; aşağıdaki hususlara da dikkat edilmesi gerekmektedir:

- Nitelikli işgörenlerin olası kayıplarına karşı; gereken yedeklerin oluşturulması ihtiyacı,
- İşgörenlerin sahip oldukları bilgi ve beceri düzeyi ile işlerin yerine getirilmesi için gereken bilgi ve beceri düzeyi arasındaki farkın ortaya çıkması; başka deyişle işgörenlerin sahip oldukları mesleki yeterlilik derecesinin gerçekte sahip oldukları bilgi ve becerilerine eşit gelmemesi durumu ve bu durumu düzeltme ihtiyacı.

Ü.E.K.'larında eğitim görecektir işgörenlerin sayısının belirlenmesi, işletmenin alt bölümlerinde (atölye ve diğer birimlerinde) başlanmaktadır. Hesaplamayı atölye organizatörü (teknik yönetici, planlamacı) aşağıda verilen şekle göre yapmaktadır.

**Tablo 21: Üretim-Ekonomik Kurslarında Eğitim Görecek İşgören Sayısının Hesaplanması**

| Eğitim ihtiyacını doğuran nedenler   | Eğitim görecek işgörenlerin sayısı      |                                     |           |                                     |            |                                     |        |                                     |
|--|---|-------------------------------------|-----------|-------------------------------------|------------|-------------------------------------|--------|-------------------------------------|
|  | Mesleki bilgi-becceri kalifiye derecesi |                                     |           |                                     |            |                                     | Toplam | Toplamı içinde kadın işgören sayısı |
|  | III.-IV. derece                         |                                     | V. derece |                                     | VI. derece |                                     |        |                                     |
|  | toplam                                  | toplamı içinde kadın işgören sayısı | toplam    | toplamı içinde kadın işgören sayısı | toplam     | toplamı içinde kadın işgören sayısı |        |                                     |
| 1  | 2                                       | 3                                   | 4         | 5                                   | 6          | 7                                   | 8      | 9                                   |
| 1. Yeni teknolojik donatımın uygulanması veya var olan donatımın geliştirilmesi sonucunda daha nitelikli işgörelere duyulan ihtiyaç<br>2. Üretimin genişlemesi veya reorganizasyonu<br>3. İş düzenlemesinin yeni toplu biçimlerinin uygulanması<br>4. Yedeklerin oluşturulması<br>5. Mesleki yeterlik derecesinin haksız yükseltilmiş olması |   |                                     |           |                                     |            |                                     |        |                                     |

İşletmenin alt birimlerinde yapılan hesaplamalar, İşgören Bölümüne iletilmektedir; İşgören Bölümü de gereken hesaplama ve düzeltmeleri yaparak, Ü.E.K.'ında eğitim görece toplam işgören sayısını planlayabilmektedir.

Ü.E.K.'ında eğitim görecektir işgören grupların oluşturulması genellikle aynı veya benzer mesleklerden, yakın nitelik derecelerine ve eşit eğitim düzeylerine sahip işgörenden olmaktadır.

Eğitim süresi:

- iş başında ise 6 aya kadar,
- iş dışında ise 2 aya kadar

belirlenmektedir.

Nitelik yükseltme, aynı zamanda bireysel biçimde de olabilmekte, başka deyişle bu durumda işgörendenler, kursun kuramsal kısmını tek başına bu eğitimi verenlere (mühendis, teknik işgörendenlerine, uzmanlara) danışarak öğrenmektedirler. Uygulamalı eğitim ise; işgörenden kendi çalışma yerinde, nitelikli işgörenden (üretim eğitimi eğiticinin) denetiminde yapılmaktadır. Kuramsal derslerin öğrenilmesine (danışmalara) bu kısmın öğrenilmesine ayrılan toplam zamanın, en az %10'u kadar zaman ayrılmalıdır ve eğiticinin denetiminde yapılan üretim eğitimi dersleri de; yürürlükte olan hükümlere göre; iş sürenin içinde geçirilmektedir.

Ü.E.K.'ında eğitim süreci nitelik değerlendirme sınavı ile son bulmaktadır.

### 3.2.2.2. Belirli Amaca Yönelik Kurslar

İşgörendenler tarafından, yeni teknolojinin hızlı ve amaçlı öğrenilmesi; iyi düzenlenmiş "Belirli Amaca Yönelik Kurslar"ında" mümkün olmaktadır. Bu kurslar da, nitelik yükseltme eğitiminin bir çeşidi olmaktadır.

Belirli Amaca Yönelik Kurslar, nitelik yükseltme eğitim çalışmalarının en kısa süreli şeklini göstermektedir. Bu kurslar aracılığıyla işgörendenler, kısa sürede yeni teknolojik donatımını inceleyebilmekte, yeni ürünlerin üretilmesini ve yeni malzemelerin kullanılmasını öğrenebilmektedirler. Kursun eğitim süresi, iş başında veya iş dışında olsun en çok 20 ders saati olarak belirlenmektedir. Böylece Belirli Amaca Yönelik Kurslar, işgörendenleri üretimin ihtiyaçları doğrultusunda en kısa sürede hazırlayabilmektedirler.

Belirli Amaca Yönelik Kursların planlaması için aşağıdaki kaynaklardan alınan veriler yeterli olmaktadır. Bunlar:

- İş planlaması,
- İşletmenin organizasyon - teknik faaliyetlerinin planlaması,

- Yeni teknik donatılarının uygulanması planı,
- Üretim süreçlerinin makineleşmesi ve otomasyon planlamaları,
- Çalışma yerinde “iş bilimsel düzenleme” uygulamaların planlaması.

Belirli Amaca Yönelik olarak düzenlenen kursların amaçlarından biri de; işe yeni giren işgörenlerin işletmede çalışacakları ilk ay içinde, üretim süreçlerinin özellikleri, teknik donatılarının bakımı, üretilen ürünlerinin kalitesine karşı oluşan talepleri ile tanışmalarını sağlamak olarak da açıklanabilmektedir. İşe alınan yeni işgörenler hakkındaki veriler, “işgören ihtiyacı hesaplama dengesinde” alınmaktadır.

Belirli Amaca Yönelik Kurslarda eğitim görecektir İşgörenlerin belirlenmesinde; Ü.E.K.'ında yapılan işlemlere benzer işlemler yapılmaktadır.

Belirli Amaca Yönelik Kurslar “Bitirme Dersin'in” yapılmasıyla son bulmaktadır.

### 3.2.2.3. Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okulları

Bu eğitim şekli; büyük giderlere katlanmadan ve kısa zamanda üretimdeki önder işgörenlerin deneyimlerini işletmede görev alan diğer işgörelere aktarılmasını sağlamakta ve böylece, daha yüksek düzeydeki verimliliklere ulaşılmasını mümkün kılmaktadır.

Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okullar'ının (Ö.Ç.Y.P.O.) ölçekleri ve etkinlikleri, büyük ölçüde yapılan hazırlık çalışmalarına bağlıdır. Hazırlık çalışmaları genel olarak, gelecek dönem için bütün işletmede ve onun alt birimlerinde okulları düzenleme planlamalarının yapılmasından oluşmaktadır. Buna bağlı olarak, Ö.Ç.Y.P.O.'ı düzenleme planlamaları iki temel ilkeye bağlı bulunmaktadır: planlama karmaşıklığının ve okulların etkinliğinin sağlanması.

Birinci ilkenin temeli; işletmenin çözmesi gereken sorunları (üretim verimliliğinin artırılması, ürün kalitesinin yükseltilmesi, hammadde tasarrufu vb.) Ö.Ç.Y.P.O.'ında öğrenilen deneyimlerle çözülebilirliğini göstermektedir.

İkinci ilkenin temeli ise; Ö.Ç.Y.P.O.'ını ilk önce, çalışmaları diğer birimlerinin çalışmalarını en büyük ölçüde etkileyen bölgelerde geçirmekle açıklanmaktadır. Bu bölgelerdeki yapılan işlerin kalitesinden ve düzenli olmalarından; diğer bölgeler etkilenmekte, başka deyişle; üretilen ürünlerin kalitesi düşük, hammadde, enerji

kullanımında israflara yol açılan bölgelerde Ö.Ç.Y.P.O.'ın düzenlenmesi en çok etkinliği sağlayacaktır.

Öncü Çalışma Yöntemlerinin öğrenilmesi bireysel temelde de olabilmektedir.

Ö.Ç.Y.P.O.'ında eğitim görecekt işgören sayılarının belirlenmesi Çalışma ve Ücret Bürosu tarafından yapılan "Öncü Çalışma Deneyimleri Üretimde Uygulama Planı'nın" verilerine dayanarak yapılmaktadır.

Adıgeçen bu plan genellikle toplu anlaşmalara eklenmekte ve öncü deneyimlerin uygulanmasına ilişkin olarak yerini, süresini ve eğitim görecekt işgören sayısını belirlemektedir.

### 3.2.3. Çalışma Yerinin Korunması, Güvenlik Önlemleri ve Yangın Önlemleri Eğitimi

Çalışma yerinin korunması, güvenlik önlemleri ve yangın önlemleri eğitimi GOCT 12.0.004-89 nolu "Çalışma yerinin korunması hakkındaki eğitimleri düzenleme" eğitim-metodik dökümanına göre yapılmaktadırlar ve devamlılık özelliğini taşımaktadırlar.

Bu eğitimler:

- İşe alındığında,
- Nitelik (yeterlik) yükseltilmesinde yapılmaktadırlar.

Her işgören işe yeni girdiğinde veya mesleğini değiştirdiğinde çalışmanın güvenli yöntemleri hakkında kuramsal ve uygulama eğitimini doğrudan çalışma yerinde görmektedir.

Kuramsal eğitimi süresince aşağıdaki konular incelenmektedir:

- Çalışma yeri hakkındaki yönergeler,
- "Kaza durumunda davranma" planı üzerinden çalışma,
- Kişisel korunma, haber verme ve yangın söndürme,
- İlk yardım,

Bütün bu konular hakkındaki eğitim süresi en az 12 saat olmaktadır. Uygulamalı eğitim ise; görevli işgörenlerin denetimi altında 10 işgünü içinde geçirilmektedir. Eğitim atölye şefi tarafından düzenlenmekte ve kişisel bilgilerin, uygulama (pratik) becerilerinin değerlendirilmesi ile son bulmaktadır. Bunun sonucunda işgörenin bağımsız (tek başına) çalışabilmesine izin verilebilmektedir.

Nitelik (yeterlik) yükseltme eğitimi üzerinden yapılan eğitim programlarına, “çalışma yerinin korunması, güvenlik önlemleri ve yangın önlemleri” konuları alınmaktadır. Bu konuların büyüklüğü, bütün kurstaki konuların büyüklüğünden en az 1/10’i kadar olmaktadır.

Eğitim çalışmalarını, İş Koruma ve Güvenlik Önlemleri Bölümünün görevlileri yürütmektedir. Gerektiğinde diğer bölümlerin uzmanları ve itfaiye ekipleri de katılabilmektedirler.

Nitelik (yeterlik) yükseltme kurslarına katılan işgörenlerin çalışma yerinin korunması hakkındaki bilgiler, yeterlik sınavlarında değerlendirilmektedirler.

Yangın tehlikesi ile karşılaşabilecek işgörenler ise; “Asgari Yangın Önleme Çalışmaları” üzerinden kuramsal ve uygulamalı dersleri kapsayan 10-15 saatlik eğitim programlarına alınmaktadırlar. Bu eğitim, itfaiye ekiplerinin uzmanları tarafından yürütülmekte ve bitirme dersi ile son bulmaktadır.

### **3.2.4. Seydişehir Petrol Arıtma Sanayi İşletmesi’nde Nitelik Değerleme Sınavların Yapılması ve Nitelik Derecelerinin Verilmesi**

#### **3.2.4.1. Genel Durumlar**

Aşağıda Seydişehir Petrol Arıtma Sanayi İşletme’sinin Genel Müdür tarafından 16.01.1998 tarihinde onaylanan yönetmeliğin anlatımına yer verilmektedir. Bu yönetmelik çeşitli eğitimlere, nitelik yükseltme amacıyla katılan işgörenler için, nitelik değerlendirme sınavlarının yapılması ve nitelik derecelerinin verilmesi usullerinin düzenlenmesini amaçlamaktadır.

— Nitelik sınavları, işgörenlerin sahip oldukları teknik bilgilerin ve mesleki becerilerin (nitelik yapılarının, eğitim programlarının ve bu temel üzerinden belirli meslekler için tanımlanan nitelik derecelerinin aradığı) şartlara uygunluğunun araştırılması amacıyla yapılmaktadır

— Nitelik sınavları, nitelik yapılarının, eğitim programları ve deneme çalışmalarının istekleri çerçevesinde teknik bilgilerinin değerlendirilmesinden oluşmaktadır.

— Nitelik sınavlarına, kuramsal ve uygulama eğitim programlarına grup veya bireysel temelde katılan işgörenler ile bağımsız olarak öğrenmiş olup, bu meslek ve kalifiye derecesi üzerinden en az 6 ay çalışan işgörenler katılabilmektedir.

### 3.2.4.2. Nitelik Değerleme Komisyonunun Üyeleri ve Çalışmaları

Nitelik değerlendirme sınavların yapılması için Atölye ve Fabrika Kalifiye Komisyonları oluşturulmaktadır.

Fabrika Nitelik Komisyonunun başkanı olarak Baş Mühendis seçilmektedir, üyeleri ise uzmanlardan oluşmaktadır. Bunlar:

- İş Koruması ve Güvenlik Önlemleri Alanındaki Baş Mühendisin yardımcısı,
- Ekonomi Bölümünün Müdürü,
- İşgören Bölümünün Yöneticisi,
- Fabrika Sendika Kolu Başkanı,
- Askerileştirilen İtfaiye Ekiplerinin Şefi,
- İlgili atölyelerin şefleri,
- İşgören hazırlıklarından sorumlu Üst Mühendis.

Atölye Nitelik Komisyonunun başkanı ise, atölye şefi seçilmekte, üyeleri de aşağıdaki işgörenlerden oluşmaktadır:

- İş Koruması ve Güvenlik Önlemleri Bölümünün Mühendisi,
- İşgören hazırlıklarından sorumlu Üst Mühendisi,
- İlgili bölgelerin ve tesislerinin yöneticileri,
- Askerileştirilen itfaiye ekiplerinin müfettişi.

Gerek duyulduğu zamanda, Nitelik Komisyonlarına kuramsal ve uygulamalı eğitimin görevlileri ve atölye uzmanları da girebilmektedir.

Fabrika Nitelik (yeterlik) Komisyonu V.-VI. dereceler için toplanmaktadır. Fakat bazı durumlarda IV. Yeterlik derecesi için de toplanabilmektedir (eğer bu derece yapılan işlerde azami dereceyi gösteriyorsa).

Fabrika Nitelik (yeterlik) Komisyonunun çalışması, Baş Mühendisin dönem (yıl) başında onayladığı çizelgeyle belirlenmektedir.

Çizelgede yer almayan mesleklerin işgörenleri V. ve VI. derece için nitelik sınavlarının yapılması için, müdür yardımcılarının ve asıl uzmanların başkanlığında yürütülen nitelik komisyonlarına başvurumaktadırlar.

Bu durumda nitelik komisyonunun üyeleri, özel yönergelerle belirlenmektedir. Atölye nitelik komisyonları III. ve IV. Yeterlik derecesi için sınavlara katılanları değerlendirmektedir. Bu komisyon atölye şefi tarafından toplanmaktadır.



Nitelik Komisyonunun herhangi bir üyesinin, haklı nedenlerden dolayı işletmede olmaması durumunda; bu üyenin işletmedeki görevlerini yerine getiren işgören; komisyona katılmaktadır.

### 3.2.4.3. Nitelik Değerleme Sınavlarının Yapılması İçin Hazırlıkların Düzenlenmesi

Nitelik sınavların hazırlıklarında aşağıdaki işgörenler yer almaktadırlar:

- Atölye şefi,
- İşgören Bölümü'nün işgören hazırlıklarından sorumlu Üst Mühendisi,
- Ekonomi Bölümü'nün çalışmaların düzenlenmesinden ve normlaştırılmasından sorumlu Üst Mühendisi,
- Kuramsal ve uygulamalı eğitimin görevlileri

Hazırlık döneminde, aşağıdaki çalışmalar yerine getirilmektedir:

- Nitelik sınavlarına (dilekçelere dayanarak) katılacak işgörenlerinin listeleri oluşturulmaktadır,
- Atölye şefi tarafından deneme işlerin seçimi yapılmaktadır,
- Deneme işleri, listelerin oluşturulması ve işleri yerine getirme kurallarıyla işgörenler tanıştırmakta,
- Gerekli olduğu durumlarda uzmanlara danışmanın düzenlenmesi,
- 2-3 kala gün sınavların yapılacağı yeri ve zamanı hakkında nitelik komisyon üyelerine ve sınava katılacak işgörelere bilgi vermek,
- Sınavın yapılacağı yerin ve eğitim-görsel araçların hazırlanması.

Nitelik değerlendirme sınavları iki aşamadan oluşmaktadır: Uygulama ve kuram aşamaları.

### 3.2.4.4. Deneme İşlerin Seçimi ve Deneme İşlerin Yapılması (Uygulama Aşaması)

Deneme işleri, sınava katılanların uygulanan teknolojinin, doğru çalışmanın yöntem ve tekniklerinin, istenilen verimliliklere ulaşılması derecesinin, zaman sınırlılıklarının ve güvenli çalışma şartlarının yerine getirilmesinin benimseme derecelerinin araştırılması amacıyla verilmektedir.

Deneme işlerin seçimini, atölye şefi ve Ekonomi Bölümü'nün çalışmanın

düzenlenmesinden ve normlaştırılmasından sorumlu Üst Mühendis yapmakta ve sınavların yapılacak tarihinden 2 hafta önce, İşgören Bölümüne bildirmektedirler.

Deneme işlerin yapılması öncesinden atölye şefi her işgörene (sınava katılanlara) uygun çalışma yerini, çalışan aletleri, teknik döküman ve çizimleri sağlamaktadır.

Deneme işin yerine getirilmesi, aşağıdaki kişilerin önünde olmaktadır. Bunlar:

- Atölye şefi,
- Ekonomi Bölümünün çalışmanın düzenlenmesinden ve normlaştırılmasından sorumlu Üst Mühendisi,
- İşgören Bölümünün işgören hazırlıklarından sorumlu Üst Mühendisi,
- İş Koruma ve Güvenlik Önlemleri Bölümünün Mühendisi.

Deneme işi, tam olarak, belirlenen teknik talepleri doğrultusunda ve zamanında yapılırsa, kabul edilebilmektedir. Değerlemede, güvenli çalışma yöntemlerini kullanabilme, donatımının bakımını yürütebilme, çalışma yerini düzenleyebilme, işi planlayabilme, Öncü Çalışma Yöntemlerini kullanabilme becerileri değerlendirilmektedir.

Kabul edilen deneme işi üzerine rapor yapılmakta ve bu rapor ulaşılan nitelik derecesi hakkında sonuçları içermektedir.

#### **3.2.4.5. Nitelik (Yeterlik) Sınavlarının Yapılması ve Değerlemesi İle İlgili İşlemler (Kuram Aşaması)**

Kuram aşamasında, nitelik komisyonu üyelerine, işgörenlerin uygulama aşamasında gösterdikleri başarılarını belgeleyen raporlar sunulmaktadır.

Eğitim sınavı, görsel araçlarla donatılan özel odalarda ve eğitim sınıflarında yapılmaktadır.

Sınavlara katılanların değerlendirilmesi, eğitim programının ve nitelik yapılarının gerekleri doğrultusunda olmaktadır.

Yanıt öncesi, hazırlık süresi olarak 15-20 dakika verilmektedir. Yanıt hazırlık süresince, görsel araçların kullanılmasına izin verilmektedir.

Eğitilenlerin bilgi dereceleri 4 puan sistemine göre değerlendirilmektedir:

- kötü
- tatmin edici

- iyi
- pekiyi

Sınavın başarıyla tamamlanması ancak, deneme işinin teknik koşullarına tam uygun olarak yapılması durumunda ve işgörenin öngörülen nitelik derecesine uyan kuramsal bilgilere sahip olması durumunda sayılabilmektedir.

- III. ve IV. Yeterlik derecesi için kuramsal bilgiler “tatmin edici”, “iyi” ve “pekiyi” derecesinde olmalıdır.
- V. ve VI. Yeterlik dereceleri için ise kuramsal bilgiler “iyi” ve “pekiyi” derecesinde olmalıdır.

Kursa katılmış olup, sınavları başarıyla tamamlayamayan işgörelere; sınavlara tekrar hazırlanabilmeleri için, 2 haftalık ek süre verilmektedir. Bu süre sonunda yeniden sınav yapılmaktadır.

Yeni meslekleri öğrenen ve nitelik sınavlarını başarıyla tamamlayan işgörelere, bu meslekler üzerinden başlangıç yeterlik dereceleri verilmektedirler.

Nitelik yükseltme amacıyla, eğitim çalışmalarına katılan işgörelerin sınav sonuçları, “tatmin edici” ve “iyi” derecelerini taşıyorlarsa, bu kişiler bir sonraki nitelik derecesine hak kazanmış bulunmaktadır.

Nitelik yükseltme amacıyla, eğitim çalışmalarına katılan işgörelerin kuramsal sınav sonuçları “pekiyi” derecesini taşıyorlarsa ve bu kişiler uygulama becerilerini, yüksek niteliklerini, sergilemişlerse; nitelik komisyonunun kararıyla, kendilerine sıra dışından (bir sıra atlayarak) yeterlik derecesinin verilmesinden söz edilebilmektedir.

Nitelik değerlendirme sınavlarının ve nitelik komisyonunun yeterlik derecesinin verilmesi hakkındaki kararlarının sonuçları bir tutanağa alınmaktadır. Bu tutanak, komisyon başkanı ve komisyon üyeleri tarafından imzalanmaktadır. Tutanak 1 kopyada yapılmakta olup, 25 yıl süreyle saklanmaktadır.

Yapılan sınavları başarıyla tamamlayan işgörelere, nitelik komisyonunun kararıyla, bir sonraki yeterlik derecesi ve buna uygun bir şekilde çalışma yeri (eğer böyle bir yer varsa) sağlanmaktadır. Eğer işletmede işgörenin hakettiği yeterlik derecesine uygun bir çalışma yeri yoksa; bu durumda işgören böyle bir yerin açılmasını beklemek zorunda kalmaktadır.

Yapılan sınavların sonuçlarına göre; meslekleri ve verilen nitelik derecelerini içeren

bir buyruk yazısı (emirname) çıkarılmaktadır. Buna dayanarak İşgören Bölümü her işgörenin çalışma karnesine, meslek ve nitelik derecesi hakkında bilgileri işlemektedir.

Aşağıda Nitelik Değerleme sınavın sonunda, nitelik komisyonu tarafından işgörenin mesleki özellikleri hakkında tutulan "Değerleme Rapor'un" örneği verilmektedir.

## DEĞERLEME RAPORU

..... tarafından hakedilen nitelik derecesi hakkında-  
 (ad soyad)  
 ki rapor. Bu rapor ..... tarihinde yapılmış olup  
 ..... isimli işgören tarafından  
 (ad soyad.)  
 ..... 'na katıldığını belirtmektedir. Ayrıca bu kişi  
 (eğitim çeşidi şekli)  
 aynı zamanda ..... tarihinden ..... tarihine kadar  
 ..... 'de ..... meslek üzerinden  
 (bölge, tesis, donatım) (meslek çeşidi)  
 ..... görevleri yerine getirmiştir ve aşağıdaki  
 (görev çeşidi)  
 başarılarına ulaşmıştır:

.....  
 .....  
 .....  
 yapılan iş ve elde edilen başarılarına göre.....  
 .....Yeterlik derecesini .....üzerinden almaya hak  
 kazanmıştır.

.....nolu Atölye Şefi .....

Tesis Müdürü .....

Norm Mühendisi.....

İşgören Eğitimini Düzenleyen.....

İş Koruma ve Güvenlik  
 Önlemleri Mühendisi.....

### 3.2.5. Seydişehir Petrol Arıtma Sanayi İşletmesi'nin Gözetim Altındaki Tesisleri'nin Düzeni ve Güvenli Kullanılması Hakkındaki Eğitimi

İşletmede, gözetim altındaki tesislerinin düzeni ve güvenli kullanılması hakkındaki eğitim aşağıdaki tesisleri üzerinden yapılmaktadır:

- 36 saat boyunca basınç altında çalışan küpler
- 16 ve 30 saat boyunca buhar ve sıcak su ile çalışan boru hatları
- 40 saat boyunca çalışan kazanlar
- 36 saat boyunca çalışan yük kaldırma mekanizmaları

Çalışma güvenliği alanındaki Devlet Müfettişlik Kurumları'yla uyumlaştırılan ve gözetim altındaki tesislerinin düzeni ve güvenli kullanılması hakkında bilgi sahibi olmaları gereken meslek grupları belirlenmektedir. Bu meslek grupları, yukarıda açıklanan eğitim sürecine katılmaktadırlar.

Eğitim süreci bilgilerin değerlendirilmesiyle son bulmaktadır. Değerlemede devlet müfettişlik kurumunun temsilcisi de yer almaktadır.

Eğitim sonucunda eğitim sürecine katıldığını belirten belge verilmektedir.

## 4. SEYDİŞEHİR PETROL ARITMA SANAYİ İŞLETMESİNDE SÜREKLİ EĞİTİM ÇERÇEVESİNDE YAPILAN İŞGÖREN EĞİTİMLERİNİN GENEL DURUMU

Seydişehir Petrol Arıtma Sanayi İşletmesi'nde, işgören mesleki eğitim çalışma sisteminin düzenlenmesi, mesleki ustalıkların oluşması sürecinin ayrı evrelere bölüşmesini amaçlamaktadır. Bu evreler eğitim dönemlerinin yanında; verimli çalışmanın dönemlerini de içermektedir. Kullanılan yaklaşım, uygulanmakta olan işgören eğitim çalışmalarında derin ve köklü değişiklikleri öngörmemektedir. Bu yaklaşım daha çok işgörenlerin mesleki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesini amaçlayan ve uygulanmakta olan eğitim çabalarını bir düzen içine sokmayı öngörmektedir.

Sürekli Eğitim Çerçevesinde Yapılan İşgören Eğitim Çalışmalarının yapısı.

İşgörenin mesleki ustalıklarının oluşması süreci 3 evreye bölünmektedir:

I. evre — üretimdeki uyarılama süreci

II. evre — önder işgören konumuna gelme

III. evre — birincil çalışma grubunun gelecekteki önderlerinin yetiştirilmesi.

Yukarıda adı geçen bu evrelerin oluşmasına karşılık olarak, üç basamaklı eğitim çalışmalarının yapılması gereği de ortaya çıkmaktadır. Her basamaktaki eğitim çalışması belirli amacı ve bu amaca ulaşmak için kıvamlı (optimal) kararları taşımaktadır.

Birinci basamakta; işgörenin sahip olduğu meslek üzerinden yapılan eğitim çalışması sonucunda, elde ettiği nitelik derecesinin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyi ile işgörenin sahip olduğu mesleki bilgi ve becerilerin düzeyi arasındaki farkın yok olmasını amaçlanmaktadır.

İkinci basamakta; işgörenin mesleğinde en yüksek nitelik derecesine ulaşması ve bunun bitiminde (veya aynı zamanda) uzmanlık alanlarını genişletmesi amaçlanmaktadır.

Üçüncü basamakta, (her işgören için zorunlu değildir) birincil çalışma grubunda önderin yetiştirilmesi amaçlanmaktadır.

Böylece uygulanan sistem çerçevesinde, her işgörene kendi mesleki ustalıklarını geliştirmek için geniş fırsatlar sağlanabilmektedir. Eğitim süreci, işgörenin bakış açılarını görebilecek ve eğitiminin gerekliliğini anlayabilecek şekilde düzenlenmektedir. Bir basamaktan diğerine geçerken; işgörender yeni bilgilerle zenginleşmekte; bu onlara hedef olan sorunun (yani en kısa zamanda mesleki ustalıklarına sahip olabilmek ve zorlanmadan çağdaş üretim faaliyetinin değişik alanlarında kolayca davranabilmek) çözülmesinde kolaylık sağlamaktadır. Aşağıda her basamaktaki mesleki eğitim sürecinin özellikleri ele alınmaktadır.

#### 4.1. Birinci Basamakta Eğitim Sürecinin Düzenlenmesi

Birinci basamakta eğitilen olarak; belirli bir meslek üzerinden işletmede çalışmaya yeni başlayan işgören sayılır. Bu durumda işe yeni başlayan işgörenderin gördükleri eğitim çeşitlerine ve nitelik derecelerine bakılmamaktadır; başka deyişle işgören yüksek okul mezunu mu, teknik lise mezunu mu, kursa katılmış mı yoksa bireysel olarak hazırlandı mı, işletmenin kabul ettiği yeni nitelikli işgören mi, yoksa işletmede daha önce görev alan ve sahip olduğu mesleğini belirlenen usulle değiştirerek, belirli nitelik derecesine ulaşan işgörender mi, gibi farklılıklar gözetilmeksizin yeni göreve başlayan bütün işgörender bu basamakta eğitilen olarak sayılırlar.

Bu basamakta eğitimdeki amaç; yukarıda saydığımız bütün işgörenler için Belirli Amaca Yönelik Kursları, Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okullar'ın düzenlenmesi gibi eğitim çalışmalarının planlı yapılmasını sağlamak ile açıklanmaktadır. Fakat bu durumda bu tür eğitim çalışmalarında öncelik sıralarına dikkat edilmesi gerekmektedir.

Birinci basamaktaki eğitim çabaları; ancak işgörenin son 6 ay içerisinde teknolojik düzeni bozmadan, kusurlu ürünlerin oluşmasına ve hammadde, enerji kaynaklarının israfına yol açmadan, teknik donatımlarının (kendisinden kaynaklanan nedenlerinden dolayı) arızalanmasına yol açmadan ve belirlenen yeterlilikte çalışması durumunda; kısacası yönetimin işgörenin çalışmasına ilişkin herhangi bir şikayetin olmaması durumunda; amacına ulaşmış olmaktadır.

Bu basamaktaki eğitim çabaların en etkin; Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okulları (Ö.Ç.Y.P.O.)'dır. Bu okullara yönelme, birinci basamaktaki işgörenlerin, diğer eğitim şekillerinde kendilerini geliştirebilme olanağını ortadan kaldırmamaktadır. Gerektiğinde, işgörenler Belirli Amaca Yönelik Kurslar'da eğitilebilmektedirler.

İşgörenlerin ikinci meslek öğrenme, ekip önderlerin eğitimi kurslarında eğitim görmeleri, bu basamakta uygulanmamaktadır.

Eğer Ö.Ç.Y.P.O.'nın uygulanması olumlu sonuçları vermemişse; bu okulun tekrar açılması için karar alınabilir ve okul yeniden açıldığında ilk durumda yaşanan hata ve olumsuzluklardan mümkün ölçüde kaçınmaya çalışılmaktadır.

Eğer birinci basamakta yer alan işgörenlerin çalışmaları sonucunda, sonuçlarında 3 yıl içinde birçok kez uygulanan eğitime rağmen; durumlarında herhangi bir değişiklik gözlenmiyor ise; kendilerine mesleği değiştirme fırsatı verilmektedir.

Bu basamaktaki amaca ulaşıldığında, işgörenler yeterlik derecelerini yükseltmek için birinci basamaktaki Üretim-Ekonomik Kursları'na gönderilebilmektedir. Bu kurstaki eğitim de, nitelik değerlendirme sınavına katılmasıyla son bulmaktadır. Böylece birinci basamaktaki eğitimler sonucunda işgörenler, belirlenen yeterlilikte ve belirlenen teknik gerekler doğrultusunda görevlerini yerine getirebilmektedir.

#### **4.2. İkinci Basamakta Eğitim Sürecinin Düzenlenmesi**

İkinci basamakta işgörenler, sahip oldukları meslek üzerinden bilgi ve becerilerini genişletmekte ve ikinci meslek sahibi de olabilmektedirler. Birinci basamağa göre ikinci

basamakta, belirgin sınırlar yoktur. Uygulamada ikinci basamaktaki eğitim süreci, işgörenin işletmedeki bütün çalışma hayatını kapsayabilmektedir. Söz konusu özelliğinden dolayı; bu basamakta dönemsel eğitim yöntemlerinin uygulanması; başka deyişle farklı eğitim çeşitlerinin kıvamlı (optimum) düzeyde birleştirilmesi, büyük olanaklar sağlamaktadır. Bu basamaktaki amaç, mesleki eğitim çalışmalarını düzenleyen kişilerin, değişen üretim koşullarına hızla uyumunun sağlanması ile açıklanmaktadır:

- Üretimde yeni teknolojinin, ileri teknolojik süreçlerinin uygulanması - Belirli Amaca Yönelik Kurslar'ı oluşturma ihtiyacını doğurmaktadır.
- Çalışma sonuçlarının iyileştirilmesi ve çalışma verimliliğini artırma yollarının aranması - Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okulları'nın açılma ihtiyacını belirlemektedir.
- Daha az kişiyle yapılan işi belirten üretim etkinliğinin artırılması, ekip şeklindeki iş düzenlemesinin geliştirilmesi - işgörenin uzmanlık alanlarının genişletilmesi; kendisini İkinci Meslek Öğrenme Kursları'na gönderme ihtiyacını doğurmaktadır.

Belirlenen biçimlerde sahip olunan bilgi ve becerileri benimseme ile pekiştirme gereksinmesi, dönemsel eğitim özelliğini ortaya koymaktadır. Bu sorun da yapılan eğitim çalışmalarının üzerinden en az 6 ay geçtikten sonra; Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okulları'nın düzenlenmesiyle çözülebilmektedir.

Mesleki bilgilerin derinleştirilmesi, öncü üretim deneyimlere sahip olunması; işgörenlerin genel eğitim düzeyinin orta dereceye kadar yükselmesi ile beraber olmaktadır.

Mesleki ustalıkların gelişmesi ve uzmanlık alanlarının genişlemesi ile işgörene ikinci basamağın U.E.K.'ına katılma hakkı tanınmaktadır. Bu kurslardaki eğitim de kalifiye değerlendirme sınavlarına katılmasıyla son bulmaktadır. Bu kursların başarıyla tamamlanması, işgörene sahip olduğu meslek üzerinden en üst nitelik derecesinin verilebilmesi için gerekli ve yeterli şart olmaktadır.

İkinci basamakta eğitim gören işgörenlerin üstünlüklerinden biri de; sadece onlar üretim eğitimi görevlisi olabilmektedir.

Basamaklı eğitim sisteminin üstünlüğü, kendisini ikinci basamakta göstermektedir:

- İşgörenlerdeki nitelik düzeylerinin çağdaş teknolojilerin gelişme aşamasına uyumunu sağlamaktadır,



- İşgören tarafından bir takım yan mesleklerin öğrenmesi yüksek nitelikli, geniş uzmanlık alanlarına sahip ve öncü çalışma yöntemlerini kullanan işgörenin oluşmasında aracılık etmektedir.

### 4.3. Üçüncü Basamakta Eğitim Sürecinin Düzenlenmesi

Bu basamaktaki eğitiminin amacı, işgörenin birincil çalışma grubunu yönetebilme becerilerin geliştirilmesi olmaktadır. Bu yüzden diğer iki basamaktaki eğitimlerinden farklı olmaktadır. Bu eğitim sadece belirli grupların yöneticileri için veya yönetici adayları için düzenlenmektedir. Burada şunu belirtmemiz gerekmektedir; üçüncü basamakta işgörenin eğitim görmesi, onun ikinci basamakta aynı zamanda eğitim görmesini engellemekte; bunun yanında birinci basamakta eğitim gören işgören doğrudan üçüncü basamağa geçmemektedir.

Bu basamaktaki eğitimin içeriği ve özelliği - ekonomi ve üretim örgütlemesi; çalışmanın bilimsel düzenlenmesi ve işlerin hızlı planlaması; birincil çalışma grubunu yönetme konusunda karşılaşılan sosyo-psikolojik ve pedagojik sorunlar; iş hakkında, yasal düzenlemeler; çalışma güvenliği vb. konuların derinliğine incelenmesi gerekliliği ile açıklanmaktadır. Buna bağlı olarak da üçüncü basamakta eğitim - "ekip önderlerinin eğitimi" şeklinde olmaktadır. Aynı zamanda bilim-teknik ilerlemenin etkisiyle, hızla değişen üretim koşullarını gözönünde tutarak, birincil çalışma gruplarının yöneticileri en az 5 yılda bir eğitime alınmaktadır. Üçüncü basamakta da, ikinci basamakta olduğu gibi; eğitim süresi belirgin sınırları taşımamakta ve eğitim programı da her uygulamada daha da ağırlaşmaktadır.

## 5. SEYDİŞEHİR PETROL ARITMA SANAYİ İŞLETMESİ'NİN İŞGÖREN EĞİTİM ÇALIŞMALARININ ÖZETİ

### 5.1. Eğitim Çalışmalarının Düzenlenmesi

Bütün eğitim şekilleri üzerinden eğitim faaliyetlerinin sıklığı en az 3 yılda bir olarak belirlenmiştir.

Yangın tehlikesi ile karşılaşılabilecek işgörenlerin "Asgari Yangın Önleme Faaliyetler'i" üzerinden eğitim her yıl yapılmaktadır.

Gözetim Altındaki Tesisleri'nin düzeni ve güvenli kullanılması hakkındaki kuralların

öğrenilmesi eğitimi,- bu tesislerinin bakımını yürütecek yeni işgören işe alındığında yapılmaktadır.

Eğitimler 10-25 kişilik eğitim gruplarında yapılmaktadır.

Eğitimler, üretimin ve gerçek olanaklar gözönünde bulundurularak çalışma (iş) süreleri içinde yapılmaktadır.

İşgören Bölümü, atölye şeflerinin isteği ile eğitim süreçlerini düzenleyebilmekte, atölye şefleri de, işgörenlerinin eğitim çalışmaları katılmalarından sorumlu (devamlılık zorunluğu) olmaktadır.

## 5.2. Eğitim Programların Geliştirilmesi ve Onaylanması

Eğitim plan ve programları işgörenlerin eğitim süresince, alacakları bilgi yükünü belirleyen temel dökümanlar şeklinde olmaktadır.

Eğitim plan ve programları, belirli nitelik derecelerine sahip işgörenlerin eğitim amaçlarını, ve çağdaş teknik, teknolojilerinin gerçek düzeyini ve incelenen meslek üzerinden, öncü çalışma deneyimlerini yansıtmalıdır.

Eğitim plan ve programlarını İşgören Bölümü; nitelik yapılarının gerekleri doğrultusunda ve tip olarak geliştirilen eğitim plan ve programlarına göre yapmaktadır. Bu plan ve programları daha önce incelenen konuların programlardan çıkarılmasıyla kısaltılabilmekte, fakat bu programlar, işgörenlerin eğitim durumları gözönünde bulundurularak ve en fazla %30 oranına kadar kısaltılabilmektedir.

Eğitim plan ve programları, uzmanlarla ve atölye şefleri ile uyumlaştırılmakta ve Baş Mühendisi tarafından onaylanmaktadır.

“Asgari Yangın Önleme Çalışmaları” ve “Gözetim Altındaki Tesisler’in Düzeni ve Güvenli Kullanılması Hakkındaki Kuralların Öğrenilmesi” eğitimlerinin plan ve programları; askerileştirilen itfaiye ekipleri ve “güvenli çalışma” ile ilgilenen devlet müfettişlikleriyle de ayrıca birlikte yürütülmektedir.

## YEDİNCİ BÖLÜM

### TÜRKMENİSTAN'DAKİ İŞGÖREN EĞİTİMİ UYGULAMALARIN TEMEL EĞİTİM İLKELERİ AÇISINDAN DEĞERLEMESİ VE S.N.P.Z.'DE İŞGÖREN EĞİTİMİ UYGULAMALARIN DAHA İYİ YAPILABİLMESİ İÇİN GÖRÜŞ VE ÖNERİLER

#### 1. TÜRKMENİSTAN'DAKİ İŞGÖREN EĞİTİM UYGULAMALARININ YÖNTEMLERİ AÇISINDAN GENEL ÇERÇEVE İÇERİSİNDE ELE ALINMASI

##### 1.1. Ülke Geneline Yapılan İşgören Eğitimi Uygulamaları

Türkmenistan'daki kamu sanayi işletmelerinde işgören eğitimi uygulamaları çalışmamızın Beşinci Bölümü'nde belirttiğimiz gibi üç aşamada ele alınmaktadır:

- Ana Eğitim Aşaması
- Özel Eğitim Aşaması
- Ek Eğitim Aşaması

İşgören eğitim programları iki başlık altında toplanabilmektedirler. Bunlar işbaşı ve işdışı eğitim programlarıdır. İşbaşında veya işdışında yapılan eğitim çalışmaları çeşitli yöntemlerle gerçekleştirilmektedirler. Türkmenistan'daki kamu sanayi işletmelerinde yukarıda açıkladığımız aşamaları çerçevesinde yapılan işgören eğitimi uygulamalarını bu yöntemler açısından değerlemeye çalışacağız.

##### 1.1.1. Ana Eğitim Aşamasındaki Eğitim Uygulamaları

Ana Eğitim Aşaması'nda yapılan eğitimler, iş dışında olarak gerçekleştirilmektedir. Bu aşamadaki eğitim süreci, mesleki teknik okullarda başlamakta ve gerekli olduğu durumlarda, işgörenin işletmeye işe alındığında da sürdürülebilmektedir.

İşgörenin Ana Eğitim Aşaması'ndaki eğitimi işletmedesürdürülmekte; ayrıca işletmede düzenlenen Belirli Amaca Yönelik Kurslar'a ve Üretim-Ekonomik Kursları'na da katılabilmektedir.

Bu aşamada, çalışmamızın Beşinci Bölümü'nde incelediğimiz konuşma, konuşma-görüşme, konuşma-pres-konferans, planlanmış hataları içeren konuşma, örnek olay inceleme, ödevlerin hazırlanması, karmaşık sorunların (kompleks problematiğin)

incelenmesi, seminerler, rol oynama, iş oyunu, problemlı durumlar ve programlanan anket gibi yöntemler kullanılabilirlerdir.

Ana Eğitim Aşaması'ndaki çalışmalar üretim eğitimi ile son bulmaktadır.

Ana Eğitim Aşaması'ndaki üretim eğitimi de çeşitli dönemlere bölünmektedir. Bunlar: Giriş, Hazırlık, Meslek öğrenme ve Kontrol-Tamamlama dönemleri.

Giriş döneminde eğitilecek işgörenler birbirleriyle tanışmaktadırlar. Eğiticiler bu işgörenleri daha yakından tanıma fırsatını elde edebilmektedir, onların kişisel özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışmaktadırlar. Bu dönemde daha çok konuşma, konuşma-görüşme, örnek olay inceleme gibi yöntemler kullanılabilirlerdir.

Hazırlık döneminde eğitime alınan işgörenlere, işletmenin disiplin kuralları, örgüt kültürü, güvenlik önlemleri ve araç-gereç kullanım özellikleri hakkında bilgiler verilmekte ve daha çok seminer, kompleks problematiğin incelenmesi, rol oynama, sorunlu (problemlı durumlar) gibi yöntemler ağırlıklı kullanılmaktadır. Ayrıca işgörenler, eğitim atölyelerinde ilk becerileri de kazanmaya başlamaktadır.

Meslek Öğrenme döneminde işgörenler; bir önceki dönemdeki işleri, çalışma yöntemleri ve süreçleri hakkında öğrendikleri bilgileri pekiştirmeye başlamaktadır. Bu dönemde asıl teknik beceriler geliştirildiğinden, iş üzerinde öğrenme yöntemleri kullanılmaktadır.

Kontrol-Tamamlama dönemi üretim stajı şeklinde, işletmelerde geçmektedir. Bu dönemde öğrenilen bütün bilgilerin ve becerilerin pekiştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Eğitilen işgörenler, işletmedeki gruplarının çalışma temposuna alışmaya başlamaktadırlar. Bu eğitimler işbaşında yapılmaktadır. İşbaşında yürütülen bu çabalara; planlanmış hataları içeren konuşma, örnek olay inceleme, tartışma, kompleks problematiğin incelenmesi, seminerler, rol oynama, iş oyunu, problemlı durumlar, programlanan anket gibi yöntemlerle destek sağlanmaktadır.

### 1.1.2. Özel Eğitim Aşamasındaki Eğitim Uygulamaları

Özel eğitim aşamasındaki eğitimler, işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda yapıldığından; doğrudan işgörenin çalışma yerinde, kısacası iş başında yapılmaktadır. İşbaşında yapılan eğitimlerde, iş değiştirme, iş üzerinde öğretme, çıraklık yöntemi gibi yöntemler kullanılabilirlerdir.

Türkmenistan'daki kamu sanayi işletmelerinin düzenledikleri hizmet için eğitim

çalışmaları; Belirli Amaca Yönelik Kurslar, Üretim-Ekonomik Kursları, Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okulları ve Ekip Önderlerinin Eğitimi şeklinde yapılmaktadırlar.

### 1.1.3. Ek Eğitim Aşamasındaki Eğitim Uygulamaları

Hızla gelişen çevre koşulları içinde yeni durumlara ayak uydurmak zorunda kalan işgörenlerin bilgileri zamanla eskimektedir. Bu bilgilerin tamamlanması Ek Eğitim Aşaması'nda olmaktadır. Bu eğitimler de işbaşında olup aşağıdaki şekillerde yapılabilmektedir:

- Belirli Amaca Yönelik Kurslar,
- İkinci Meslek Öğrenme Kursları,
- Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okulları.

Eğitim genellikle sanayi dalı için tip olarak geliştirilen programlara göre düzenlenmektedir. Eğitim, yukarıda belirttiğimiz gibi işbaşında olarak ve akşam eğitim hizmetlerini veren teknik liselerinde yapılabilmektedir.

## 1.2. Seydişehir Petrol Arıtma Sanayi İşletmesi'nde (S.N.P.Z.'de) Yapılan İşgören Eğitimi Uygulamaları

S.N.P.Z.'nin İşgören Bölümü'nün uyguladığı eğitim çalışmaları yukarıda açıkladığımız Özel ve Ek Eğitim Aşamaları'nda gerçekleştirilmektedir. Çalışmamızın Altıncı Bölümü'nde belirttiğimiz gibi işletmedeki Hizmet İçi Eğitimler'i kapsamında yapılan işgören eğitimleri üç basamaklı eğitim çerçevesinde ele alınmaktadır.

Birinci Basamakta, işletmeye yeni giren veya herhangi bir meslek üzerinden göreve yeni başlayan işgörenler eğitilen olarak sayılmaktadır. Bu işgörenler için Belirli Amaca Yönelik Kurslar, Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okulları düzenlenebilmektedir.

Birinci Basamakta eğitim gören işgörenleri için, işletmenin çalıştığı alanın özelliğine bağlı olarak özel eğitimlerinin yapılması zorunluluğu vardır. Bu eğitimler, işletmenin güvenli çalışabilmesi için önem taşımaktadır. S.N.P.Z.'nin İşgören Bölümü'nün bu yönüde uyguladığı eğitim çalışmaları iki şekilde yapılmaktadır: "Çalışma Yerinin Korunması, Güvenlik Önlemleri ve Yangın Önlemleri Eğitimi" ile "Gözetim Altındaki Tesislerinin Düzeni ve Güvenli Kullanılması Hakkındaki Kuralların Öğrenilmesi Eğitimleri'dir".

Bu eğitimlerin yapılması sırasında; işbaşı yöntemlerinin yanı sıra olası bir kaza durumunda nasıl davranılması gerektiği, yangın söndürme ve ilk tıbbi yardımın nasıl

yapılması gerektiği hakkındaki iş dışında eğitimleri de yapılabilmektedir. Bu eğitimler işletmenin geliştirdiği programlar üzerinden yapılmaktadır.

Birinci basamağın son eğitimleri Üretim-Ekonomik Kurslar'ında yapılmaktadır.

İkinci basamakta, birinci basamaktaki eğitim süreçlerini tamamlamış ve artık işgördüğü meslek üzerinden bilgi ve becerilerini en iyi düzeye getirmeyi amaçlayan işgörenler eğitilen olarak sayılmaktadırlar.

Bu basamaktaki eğitim süreci işgörenin işletmedeki bütün çalışma hayatını kapsayabileceğinden, uygulanan eğitimler şekil ve yöntemleri açısından büyük çeşitlilik göstermektedir. Örneğin; çalışmamızda da belirttiğimiz gibi üretimde (işletmede) ileri teknolojilerin uygulanması amaçlanıyorsa - Belirli Amaca Yönelik Kurslar'ın yapılması; çalışma sonuçlarının iyileştirilmesi amaçlanıyorsa Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okulları'nın veya Yenilikçi İşgörenlerin Tecrübeleri Üzerinde Eğitim Kursları'nın düzenlenmesi; işgörenlerin uzmanlık alanlarının genişlemesi amaçlanıyorsa İkinci Meslek Öğrenme Kursları'nın yapılması kararlaştırılabilmektedir. Bu kursların yapılış yerine, zamanına ve işletmenin olanaklarına bağlı olarak kullanılacak eğitim yöntemleri değişebilmektedir.

İşgörenler ustalıklarını geliştirmek ve uzmanlık alanlarını genişletmek amacıyla ikinci basamağın Üretim-Ekonomik Kursları'na katılabilmekte ve böylece mesleki becerilerinin geliştirilmesi yönünde daha hızlı ilerleyebilmektedir.

S.N.P.Z.'nin İşgören Bölümü'nün uyguladığı eğitim çalışmalarının büyük bir bölümü bu basamakta gerçekleştirilmektedir.

Eğitim programları birçok zaman sanayi dalında yürürlükte olan ve tip olarak geliştirilen eğitim programları üzerinde değişiklikler yapılarak oluşturulmaktadır.

Üçüncü Basamakta, birincil çalışma grubunun (topluluğunun) önderinin yetiştirilmesi amaçlandığından bütün işgörenler için zorunlu olmamaktadır.

Bu basamaktaki eğitim çalışmaları işgörenin işi dışında gerçekleşmekte ve "Ekip Önderlerin Eğitimi" sıfatını taşımaktadır.

S.N.P.Z.'nin İşgören Bölümü "Ekip Önderlerinin ve Onların Yedeklerinin Eğitimleri'ni" anlaşılmaya dayalı olarak finanse ettiği Teknik Meslek Lisesi'nde yürütülmektedir.

## 2. TÜRKİYE'DEKİ KİT'LERİNDE YAPILAN İŞGÖREN EĞİTİMİ İLE TÜRKMENİSTAN'DAKİ UYGULAMALARIN ANA HATLARIYLA KARŞILAŞTIRILMASI

### 2.1. İki Ülkede Yapılan İşgören Eğitimi Uygulamalarının Karşılaştırılması

İki ülke arasındaki işgören eğitimi uygulamalarının karşılaştırmalarına başlamadan önce örgün-yaygın eğitim ayırımına tekrar değinmemizde yarar vardır. Çalışmamızda daha önce de genel bir anlatım ile belirttiğimiz gibi: okullar tarafından verilen eğitim örgün eğitim olarak nitelendirilirken, yaygın eğitim olarak nitelendirilen terim ise okul çağını tamamlamış yetişkinlere yönetilen eğitimi ifade etmektedir. İncelemeye aldığımız eğitim türü de dolayısıyla yaygın eğitim olmaktadır. Bu alanda iki ülkenin yaptığı uygulamanın karşılaştırılması kuşkusuz son derece faydalı olacaktır.

Eski S.S.C.B.'nin bir üyesi olan Türkmenistan Cumhuriyeti'nde işgörenler belirli bir meslek üzerinden altılı mesleki-yeterlik sınıflandırılmasına tabi tutulduklarından işgören eğitimi yöntem ve şekilleri de buna bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Uygulamalara bu açıdan yaklaşıldığında Türkmenistan'daki sanayi kuruluşlarında yapılan işgören eğitim çalışmaları Türkiye'de yapılan işgören eğitim çalışmalarından farklı olmaktadır.

Mesleki eğitim kuruluşlarından mezun olup çalışma hayatına atılan gençlerin sahip oldukları mesleki yeterlik dereceleri genellikle I-III arasında değişmektedir. Daha sonraki eğitim çalışmaları da birçok durumda bu mesleki yeterlik derecelerinin yükseltilmesi için yapılmakta ve devamlılık özelliğini taşımaktadır.

Türkmenistan'daki mesleki-tekniik okullarında ve işletmelerinde yapılan işgören eğitimi uygulamaları üç aşamada yürütülmektedir. Bu yaklaşımla yapılan işgören eğitimleri işgörenin üretimin hızla değişen koşullara uyum sağlamasını mümkün kılmaktadır. Belirli bir meslek grubunu Ana Eğitim Aşaması'nda işgörenin edindiği bilgi, Özel Eğitim Aşaması'nda elde edeceği mesleğin öğrenilmesinde temel olmakta ve uzun zaman içerisinde değişikliğe uğramamaktadır. Böylece işgören, meslek değiştirme durumunda sözkonusu meslek grubuna giren herhangi bir mesleği daha kolay elde edebilmekte, böylece işgörenin yeniden eğitime alınması zaman ve maliyet tasarrufu açısından daha elverişli olabilmektedir. Bu konuda kazanılan deneyimlerinden Türkiye'deki işgören eğitimi uygulamaları sırasında yararlanılması gerekmektedir.

Türkmenistan'daki sanayi kuruluşlarında, üretim eğitimi de belirttiğimiz gibi;

dönemlere bölünmekte ve bunun yardımıyla işgörenlerin mesleki becerilerinin geliştirilmesine daha yakından yaklaşılabilir. Türkiye’de de bu eğitimlerin önemi küçümsenmemekte ve gereken ilgi gösterilmektedir.

İşgören eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde her iki ülkede birbirine benzer uygulamalar yapılmaktadır: işletmenin faaliyet sonuçlarından yararlanılmasının yanı sıra sormacalar (anketler) düzenlenmekte, iş analizleri ve işgörenlerle görüşmeler (mülakatlar) yapılmaktadır.

İşgören eğitimi planlamasının eğitim çalışmalarının etkinliği açısından çok önemli olduğunu belirtmiştik. Türkmenistan’daki kamu sanayi işletmelerinde işgören eğitim planlanması Türkiye’den farklı olarak “Üretimde İleri Teknolojileri ve Teknolojik Süreçleri Uygulama Planı’na”, “Öncü Çalışma Tecrübeleri İnceleme Planı’na”, “İşgücü İhtiyaçları Hesaplama Dengesi’ne” vb. dayanarak yapılmaktadır. Eğitim planları uzun süreli (Beş yıllık) ve kısa süreli (Bir yıllık) olabilmektedir. Eğitim uygulamalarının planlamasında ülke genelinde yapılan çalışmalarda benzer yollar izlenmektedir. Bunlar: daha önceki işlerin etüdü, eğitim ihtiyaçlarının ve önceliklerinin tespiti, eğitim önceliklerinin ortaya konması, bütçe çalışması, duyurma, memurların yetiştirilmesi için temel bir politika belirlenmesi, vb. uygulamalardır

Bununla beraber Türkiye’de işgören eğitiminin programlanması ve yönetimi alanında yapılan çalışmalar Türkmenistan’da yetersiz yapılmaktadır. Çalışmamızın İkinci Bölümü’nde yer verdiğimiz bu konuların Türkmenistan’daki ilgili kişilerce daha çok titizlikle ele alınması gerekmektedir.

Eğitim çalışmalarının değerlendirilmesi konusunda da; Türkiye’de yapılan uygulamalar, Türkmenistan’da yetersiz kalmaktadır. Yapılan her eğitim çalışmasının faydalı olacağı düşüncesi, yaygındır. Oysa yaptığımız çalışmalar sonucunda, her eğitim uygulamasının yararından çok zarar da getirebileceği sonucuna ulaştık. Söylemek istediğimiz şey - yapılan değerlemeler işletmeye işgören eğitimi uygulaması alanında değerli deneyimleri kazandırabilmektedir. Bu yüzden, böyle önemli bir konu üzerinde, daha çok çalışılmasında yarar vardır.

Türkmenistan’da işgören eğitimi uygulamalarındaki eksikliklerinin yanı sıra yeterlik yükseltme eğitimi alanında yapılan ve Türkiye için örnek olabilecek başarılar da vardır. Bunlar: “Belirli Amaca Yönelik Kurslar”, “Üretim-Ekonomik Kursları”, “Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okulları”, “Üretimdeki Yenilikçi İşgörenlerin Tecrübeleri Üzerine İşgören Eğitimi”, “Ekip Önderleri ve Onların Yedeklerin Eğitimi”dir. Bu uygulamaları çalışmamızın Beşinci Bölümü’nde ele almıştık ve bunların incelenmesi Türkiye’de işgören eğitimi konusunda yapılan çalışmaları için faydalı



olacağı düşüncesindeyiz. Örneğin; Belirli Amaca Yönelik Kursları üretimde oluşan şimdiki ihtiyaçların karşılanması için düzenlenmekte (yeni teknolojilerin kullanılması, yeni enerji ve hammadde çeşitlerinin kullanmaya başlanması vb.); veya sanayi dalındaki diğer işletmelerce kullanılan öncü çalışma tecrübelerinden yararlanılması için, “Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okulları” oluşturulabilmektedir. Bu tür sorunların nasıl çözüldüğünün incelenmesi, kesinlikle yararlı olacaktır.

İki ülkede, uygulanan işgören eğitim yöntemlerinde büyük benzerlikler göze çarpmaktadır. Türkiye’de kamu sanayi kuruluşlarında kullanılan eğitim yöntemlerinden İş Rotasyonu, Programlanmış Öğretim, Görsel Eğitim, Konferans, Tartışma, Sınıf Eğitimi, Rol Oynama, Örnek Olay gibi yöntemler de Türkmenistan’daki sanayi kuruluşlarında kullanılmaktadırlar.

## 2.2. S.N.P.Z.’de Yapılan işgören eğitimi Uygulamalarının Türkiye’deki Uygulamalarla Karşılaştırılması

SNPZ’de işgören eğitimi çalışmalarının yapılmasını zorunlu kılan nedenler aşağıda sıralanmaktadır:

- Yeni teknolojik donatımının uygulanması veya varolan donatımın geliştirilmesi sonucunda, daha yeterlikli işgörelere duyulan ihtiyaç,
- Üretimin genişlemesi veya yeniden düzenlenmesi,
- İş (çalışma) düzenlenmelerinde yeni işbirliği yöntemlerinin uygulanması,
- İşgören yedeklerinin hazırlanması,
- Mesleki tanım derecelerinin haksız yükseltilmiş olması.

İncelediğimiz işletmede eğitim çalışmalarının yapılmasını zorunlu kılan bu nedenler Türkiye’deki birçok işletmelerde de etkili olmaktadır.

S.N.P.Z.’nin işgören eğitimlerinin yıllık durumu, çalışmamızın ilgili bölümünde açıkladığımız gibi esas olarak “İşgören İhtiyaçları Denge Hesaplaması’na” dayanmaktadır (dengenin açıklaması çalışmamızın Altıncı Bölümü’nde yer almaktadır.). S.N.P.Z.’de bir de Beş Yıllık eğitim planları uygulanmaktadır. Bu planlar daha çok eğitim stratejilerinin belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır.

Yıllık eğitim planları “işgörenlerin üretimdeki hazırlık, yeniden hazırlık, ikinci meslek öğrenme ve yeterlik yükseltme” eğitimi planlarından oluşmaktadır (bu planlamaların örnekleri de çalışmamızın ilgili kısımlarında yer almaktadırlar). Planlamanın yapılmasında Türkiye’dekine benzer işlemler yapılmaktadır: Kayıt, Raporlar ve İş Analizleri.

Çalışmanın ilgili kısımlarında açıkladığımız gibi S.N.P.Z.'de işgücü kaynaklarını daha verimli kullanabilmek için Türkiye'deki uygulamalardan farklı olarak "yeterlik derecelerinin yükseltilmesi" ve "ikinci meslek öğrenme" eğitimleri yapılmaktadır. Bunları yapma zorunluluklarından bazıları şöyle açıklanabilmektedir: işgörenlerdeki bilgi ve beceri derecelerinin altılı sınıflandırılmaya tabi tutulması, üretimdeki ihtiyaçların hızlı değişim özelliği göstermesi ve üretimin yeniden düzenlenmesi.

S.N.P.Z.'nin üretim sürecindeki özelliklerinden dolayı, eğitim çalışmaları üç alanda yapılmaktadır:

- İşgörenlerin meslekleri üzerinden, yeterlik yükseltme eğitimi,
- "Çalışma Yerinin Korunması, Güvenlik ve Yangın Önlemleri Eğitimi",
- "Gözetim Altındaki Tesislerinin Düzeni ve Güvenli Kullanılması Hakkındaki Kuralların Öğrenilmesi Eğitimi".

İşgörenlerin mesleklerine göre yeterlik yükseltme eğitimlerini S.N.P.Z.'nin İşgören Bölümü üç şekilde gerçekleştirmektedir: Üretim-Ekonomi Kursları, Belirli Amaca Yönelik Kurslar ve Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okulları. İncelediğimiz işletmenin bu alanda yaptığı eğitim çalışmaları, geneldede Türkiye'de yapılan eğitim çalışmalarına benzememektedir. Bunun nedenlerinin başında; Türkmenistan'daki işgücü yeterlik özellikleri ve Türkiye'de ülke düzeyinde öncü çalışma yöntemlerinin ve tekniklerinin paylaşım alışkanlıklarının olmaması gelmektedir.

"Çalışma Yerinin Korunması, Güvenlik Önlemleri ve Yangın Önlemleri Eğitimi" ile "Gözetim Altındaki Tesislerinin Düzeni ve Güvenli Kullanılması Hakkındaki Kuralların Öğrenilmesi Eğitimleri" S.N.P.Z.'nin doğrudan çalıştığı alanla ve üretim sürecinin özelliği ile bağlantılı olmaktadır. Türkiye'de de petrol arıtma endüstrisi işletmelerinde üretimin güvenli yapılması için bu eğitimlerin uygulanması zorunluluğu vardır.

S.N.P.Z.'nin İşgören Bölümü'nün uyguladığı birçok eğitimin değerlendirilmesi eğitimin yapıldığı tarihten başlayarak gelecek aylarda üretimdeki artışın (verimlilik artışı, kusurlu ürünlerin üretimlerinin azalması vb.) ölçülmesiyle sınırlandırılmaktadır. Oysa ki Türkiye'de eğitim çalışmalarının değerlendirilmesi konusunda yapılanlar Türkmenistan'daki birçok sanayi kuruluşu için önemli bir bilgi kaynağı oluşturabilecektir.

S.N.P.Z.'nin işgören eğitimindeki başarılarından biri de; işgörenin mesleki ustalığının oluşması sürecini çeşitli evrelere ayırması yaklaşımı. Bunlar çalışmamızda

açıkladığımız gibi: üretimdeki uyarlanma süreci, önder konumuna gelme ve birincil çalışma grubunun gelecekteki önderlerinin yetiştirilmesi evreleri. Bu yaklaşım, Türkmenistan'daki ve Türkiye'deki birçok sanayi kuruluşunda kullanılan yaklaşımlarından farklıdır. Bunun yardımıyla işgörenin mesleki yönden yetiştirilmesine daha yakından bakılabilmektedir.

Yukarıda değindiğimiz yaklaşımın birinci evresinin işgören eğitimleri Türkiye'de yapılan işe alıştırma eğitimlerinin benzeri olmaktadır. Kısacası, her iki ülkede yapılan bu eğitimlerin birincil amacı; "Yeni işgöreni çevresine karşı küçülten "yokumsanma" (ihmal edilme) ve "becerisizlik" duygularından onu en kısa zamanda kurtarmaktır<sup>425</sup>."

Yaklaşımın ikinci evresinin eğitimleri genelde Türkiye'de işgörenin mesleki yeterlik geliştirme yönündeki eğitimlerinin bütününe kapsamaktadır.

Üçüncü evrede yapılan **birincil çalışma topluluğu içinden** önderlerinin yetiştirilmesi eğitimlerinin (incelediğimiz kaynaklarda) Türkiye'deki KİT'lerinde yapıldığına rastlanmamıştır.

S.N.P.Z.'de eğitim programları genellikle sanayi dalında yürürlükte olan ve tip olarak geliştirilen programlara göre yapılmaktadır. Bu programlar, üzerinde işletmeye göre uyarlanmalar yapıldıktan sonra uygulanmaya sokulmaktadır.

Fakat birçok durumda incelemeye aldığımız işletme, eğitim programlarını kendisi oluşturmakta ve bu uygulama sanayi dalındaki diğer işletmelerde de görülmektedir.

**Tablo 22: Türkiye KİT'lerine Özgün Bazı Eğitim Uygulamaların Genel Nitelemesi**

| UYGULAMA   | ÜSTÜNLÜĞÜ  | EKSİKLİĞİ   |
|--|--|---|
| Eğitim yaklaşımlarında Dört Evre Yöntemi                               | İşgörene el becerileri kazandırıp geliştirilmesini olanaklı kılmaktadır. | Her zaman üstün denetiminde yapılmalıdır.                               |
| Sanayi işletmelerine İşgören Eğitimi Alanında Destek Kuruluşlar        | İşletmelere, işgören eğitimi alanında destekler sağlamaktadır.           | Bu kuruluşlardan yeterli ölçüde yararlanmamakta.                        |
| Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı                                   | Kamu işletmelerinde memurların eğitime yönelik yapılan yasal düzenleme   | Günün şartlarını gözönünde tutularak tekrar ele alınması gerekmektedir. |
| İşgören mesleki eğitimi uygulamaların kalkınma planlarında öngörülmesi | Uzun dönemde işgören eğitimi çalışmalarını düzenlemektedir.              | Hedeflere çoğu kez ulaşamamaktadır.                                     |

Tablo 23: Türkmenistan KİT'lerine Özgün Bazı Eğitim Uygulamalarının Genel Nitelemesi

| UYGULAMA  | ÜSTÜNLÜĞÜ   | EKSİKLİĞİ  |
|---|---|--|
| İşgörenlerin 6'lı sınıflandırılmaya tabi tutulması                    | İşgörenlerin sahip oldukları mesleki bilgi ve becerilerin geliştirilmesini özendirir.   | Her dereceye karşılık tek tip (standart) talepleri bulunmamaktadır.  |
| Üç aşamalı eğitim yaklaşımı   | Eğitim-yetiştirme çalışmaları bir bütün olarak ele alınmakta ve öğrenme süreci daha hızlı yapılabilmektedir.                        | Eğitim kuruluşlarının aynı meslek üzerinden uyguladığı farklı eğitim programlarından dolayı tekrar öğrenme ihtiyacı ortaya çıkabilmektedir.          |
| Dönemli üretim eğitimi  | İşletmelerde üretim eğitimi daha ayrıntılı yapılabilmekte ve dolayısıyla eğitimin niteliği de yükselmektedir.                       | Deneyimli eğitici kadroların eksikliğinden bu yaklaşımın başarıya ulaşılması zorlaşmaktadır.   |
| Belirli amaca yönelik kurslar   | İşletmelerin eğitim gereksinmelerini en hızlı karşılayabilen eğitim şeklidir.   | Eğitim sırasında ihtiyaç duyulan eğitim plan ve programların gerekli metodik kaynaklarla desteklenmesi her zaman olanaklı olmamaktadır.              |
| Oncü çalışma yöntemleri paylaşım okulları                             | İşletmede ve endüstride ulaşılan başarı ve deneyimlerinin paylaşımını sağlamaktadır.  | Büyük miktarda parasal harcamaları ve örgüt içindeki değişiklikleri gerektirdiğinden işletme yönetimi tarafından bu uygulama hoş karşılanmamaktadır. |
| Üretim-ekonomik kursları  | İşgörenlerin mesleki-yeterlik derecelerinin yükseltilmesinde kullanılabilen en uygun mesleki eğitim uygulaması                      | Mesleki eğitim veren kuruluşlarla gereken işbirliğinin sağlanamaması, kursların başarısını olumsuz etkilemektedir.                                   |
| Üretimdeki yenilikçi işgörenlerin tecrübeleri üzerine işgören eğitimi | Yenilikçi işgörenlerin kullandığı verimli çalışma yöntemlerinin diğer işgörenlere işbaşında öğretilmesi olanağı ortaya çıkmaktadır. | Yenilikçi işgörenlerin edindikleri deneyimleri paylaşma isteklerinde her zaman bulunmamaları, bu eğitimlerin yapılmasını engellemektedir.            |
| Ekip önderleri ve yedeklerinin eğitimi                                | Çalışma grupları içinden önderlerin yetişmesini sağlamaktadır.  | Eğitim plan, program ve dökümanların eksikliği bu uygulamalarda önemli sorunu ifade etmektedir.  |

**Tablo 24: Türkmenistan ve Türkiye KİT'lerinde Yapılan Bazı Ortak (Benzer)**

Uygulamaların Özellikleri Açısından Karşılaştırılması

| UYGULAMA                                | TURKMENİSTAN'DAKİ UYGULAMANIN GENEL ÖZELLİĞİ   | TURKIYE'DEKİ UYGULAMANIN GENEL ÖZELLİĞİ   |
|---|--|---|
| İhtiyaçların belirlenmesi               | Genellikle üretimdeki verilere (sonuçlara) bakılmaktadır.  | Çok yönlü araştırma yapılmaktadır.  |
| Eğitimin planlanması ve programlanması  | İşletmedeki çeşitli kısa ve uzun süreli planlarına dayanarak eğitim çalışmaların planlanması yapılmaktadır; eğitimin programlanmasında yapılan çalışmalar ise yetersiz olmaktadır. | Eğitim ihtiyaçları ortaya çıktıktan sonra eğitim çalışmaların planlamasına geçilmektedir. Eğitim konularına ve yapılacak işlerin programlanmasına daha titizlikle yaklaşılmaktadır. |
| Eğitim çalışmalarının değerlendirilmesi | Eğitim çalışmaların etkinliği, eğitim sonrası üretimde meydana gelen değişikliklerle ifade edilmektedir.   | Büyük ölçüde testlerden, sormacalardan ve değerlendirme ölçütlerden yararlanmaktadır.   |
| İş başında eğitim çalışmaları           | Genellikle daha kalifiyeli işgörenler veya ustabaşılar gözetiminde yapılan işleri ifade etmektedir.  | İş başı eğitim yöntemlerinin çeşitliliği göze çarpmaktadır.   |
| İş dışında eğitim çalışmaları           | Genellikle işletme dışında yapılan eğitim çalışmaları olarak bilinmektedir.  | Eğitim çalışmaları genellikle örgüt içinde yapılmaktadır.   |

### 3. TÜRKMENİSTAN'DAKİ İŞGÖREN EĞİTİMİ UYGULAMALARIN TEMEL EĞİTİM İLKELERİ AÇISINDAN DEĞERLEMESİ

Türkmenistan'daki kamu sanayi kuruluşlarının eğitim uygulamalarını temel eğitim ilkeleri açısından değerleyebilmek için çalışmamızın İkinci Bölümü'nde yer verdiğimiz bu ilkeleri tekrar gözden geçirmemiz gerekmektedir.

Bunlar

- Bireysel Farklılıklar
- İş Analiziyle Bağını
- Güdüleme
- Çalışmalara Katılma
- Eğitilenlerin Seçimi
- Eğiticilerin Seçimi

- Eğiticinin Eğitilmesi
- Eğitim Yöntemleri
- Öğrenme İlkeleri

Türkmenistan'da işgören eğitimi uygulamaları alanında yapılan çalışmaları sonucunda, yukarıda saydığımız temel eğitim ilkeleri çerçevesinde değerlemeye çalışacağız. S.N.P.Z.'nin İşgören Bölümü'nün uyguladığı Belirli Amaca Yönelik Kurslar, Üretim-Ekonomik Kursları, Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okulları ve Ekip Önderlerinin Eğitimleri Türkmenistan ülke genelindeki uygulamaları ile benzerliklerinden dolayı, yukarıda adı geçen eğitim çalışmalarının değerlemelerini genel uygulamaların içinde ele alacağız.

### 3.1. Belirli Amaca Yönelik Kurslar'ın Değerlemesi

Belirli Amaca Yönelik Kurslar adından da anlaşılacağı gibi üretimdeki belirli bir sorunun en kısa zamanda çözümlenmesi için düzenlenmektedir. Yeterlik yükseltme eğitimlerinin bir çeşidi olmaktadır. Belirli Amaca Yönelik Kurslar'ın yapılış amaçlarına göre nasıl sınıflandırıldıkları çalışmamızın Beşinci Bölümü'nde ilgili kısımda ele almıştık. İşgören eğitimi uygulaması olan Belirli Amaca Yönelik Kurslar'ın temel eğitim ilkeleri açısından değerlemesi şöyle yapılabilmektedir:

**Bireysel Farklılıklar Açısından:** Kurslarda eğitim görece işgörenler işletmelerin teknik eğitim ile görevli birimler tarafından belirlenmektedirler. Bu birimler eğitim görece işgörenlerin mesleki-yeterlik özelliklerini dikkate alarak eğitim gruplarını oluşturmak zorundadırlar. Böylece, eğitim görece işgören grupları kendi içerisinde, mümkün olduğu ölçüde, türdeş (homojen) olmaya çalışılmaktadırlar. Bunun sonucunda eğitim süreci planlanabilmektedir ve eğitim konuları belirlenen zaman dilimlerinde incelenebilmektedirler.

Bu uygulamaya bireysel farklılıklar ilkesi açısından bakıldığında yapılan çalışmalar doğru olmaktadır.

**İş Analiziyle Bağlantı:** Belirli Amaca Yönelik Kurslar'ın yapılış amacına göre değişebilmektedir. İş gereklerinde yer alan özelliklere sahip olmayan işgörenlerin eğitimi, ürünlerin maliyetlerinin düşürülmesi için işgörenlerin eğitimi, kullanılması amaçlanan yeni teknolojilerin işgörenler tarafından incelenmesi için yapılan eğitimler vb; gördüğümüz gibi kursları oluşturma zorunluluklarından bazıları işletmede oluşan aksaklıklar olabileceği gibi, ileride yapılması düşünülen değişiklikler de olabilmektedir.

İşletmede iş analizine bağlı olarak ortaya çıkan eksikliklerinin düzeltilmesi için oluşturulan Belirli Amaca Yönelik Kursları'nda eğitici eğitilenlerin dikkatlerini olağan çalışma akışını bozan durumlara çekmekte ve onların düzeltilmesi için çözüm önerilerini getirmektedir. Böylece işgörenler neden-sonuç ilişkisini kavrayarak; kendi eksikliklerini daha kolay tamamlayabilmektedir. Bunun sonucunda da işletmede kusurlu ürünlerin üretimlerinden doğan kayıplar ve yapılan hatalar en aza indirilebilmektedir.

Kursların oluşturma ihtiyacı doğrudan iş analiziyle bağıntılı olduğundan incelemeye aldığımız uygulamada dolayısıyla bu ilke yönünden doğru ve tutarlı olmaktadır.

**Güdüleme Açısından:** Eğitim sürecinde yetişkin insanların güdülenmesi önemli bir sorun olmaktadır. Belirli Amaca Yönelik Kurslar'da işgörenler farklı şekillerde güdülenmektedir. İnsanların beklentileri farklı olduğundan güdülenme şekilleri de değişmektedir. Kimisi için kursu tamamladıktan sonra "önder" işgören konumuna gelmesi çekici gelebilmekte, kimisi için bu hiç de çekici görülmemektedir. Bu yüzden Belirli Amaca Yönelik Kurslar'da parasal özendirmeler de sözkonusu olabilmektedir. Bununla beraber kursa katılma zorunluluğundan dolayı bazı kişiler işi kaybetme korkusundan da güdülenebilmektedirler.

Belirli Amaca Yönelik Kurslarda güdüleme daha çok parasal özendirmelere veya zora dayandığından, bu ilke açısından yaklaşıldığında uygulamada geliştirilmesi gereken yönlerin olduğu da anlaşılabilir; kısacası kanımızca uygulamada değişik güdüleme (motivasyon) yöntemlerin de kullanılması gerekmektedir.

**Çalışmalara Katılma Açısından:** Belirli Amaca Yönelik Kurslarındaki eğitim gruplarının küçüklüğü sayesinde, eğitilenlerin eğitim çalışmalarına katılmalarının sağlanması daha kolay olabilmektedir. Bunun yanında eğitimlerinin doğrudan çalışma yerlerinde yapıldığından eğitilenler öğrendiklerini uygulamada deneme şansına sahip olabilmektedirler. Bu da, kursların başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

Yukarıda yer verdiğimiz açıklamanın ışığında, uygulamanın bu ilke açısından tutarlı olduğuna karar verebiliriz. Başka bir deyişle eğitilenlerin öğrenme sürecine doğrudan katılmalarından dolayı uygulamadan elde edilen fayda yüksek seviyelerde olmaktadır.

**Eğitilenlerinin Seçimi Açısından:** Bireysel farklılıklar kısmında belirttiğimiz gibi, eğitilenlerin seçimi mesleki-yeterlik özellikleri göz önüne alınarak yapılmaktadır.

Eğitilenlerin seçimi işgörenlerin bu bireysel özellikleri dikkate alınarak yapıldığından yürütülen çalışmalar bu ilke yönünden doğru ve tutarlı olmaktadır.

**Eğiticilerin Seçimi Açısından:** Belirli Amaca Yönelik Kursların yapılış amaçlarına bağlı olarak eğiticiler seçilmektedirler. Bu eğiticiler işletmenin kendi bünyesinden seçilebilecekleri gibi dışarıdan da gelebilmektedir. Örneğin; yeni teknolojilerin uygulanmasına bağlı olarak düzenlenen Belirli Amaca Yönelik Kurslarda eğiticiler bu teknolojileri üreten kuruluşlarından sağlanabilmektedir. Fakat birçok durumda Türkmenistan'da yapılan Belirli Amaca Yönelik Kurslarda eğiticiler bu kursları düzenleyen işletmelerin içinden sağlanmakta ve çoğu zaman bu kişilerin eğitici özelliklerine sahip olup olmamasına bakılmamaktadır. Bu yüzden Belirli Amaca Yönelik Kurslarda eğiticilerin seçimi açısından yapılan çalışmalar tarafımızca eksik bulunmaktadır.

**Eğiticinin Eğitilmesi Açısından:** İşletmede teknik eğitim ile görevli birimleri; kurslarda eğitim yapacak eğiticinin sahip olmaları gereken özellikleri belirtmişlerdir. Bu özellikler çalışmamızın Beşinci Bölümü'nde yer almaktadır. Bu özelliklere sahip olmayan eğitimcilerle İşgören Bölümü, yönerge niteliğindeki eğitim toplantıları düzenlemektedir.

Bu yönden yapılan çalışmalar da eksik olmaktadır, çünkü yönerge niteliğindeki eğitim toplantıları eğitimcilere kısa zamanda gereken özellikleri kazandırmada yetersiz kalmaktadır.

**Eğitim Yöntemleri Açısından:** Belirli Amaca Yönelik Kurslarda kullanılan eğitim yöntemlerinin çeşitliliği genel olarak eğiticinin "eğiticilik yeteneğine" bağlı bulunmaktadır. Bunun yanında genellikle bu kurslarda görsel araçlardan büyük ölçüde yararlanılmakta ve iş üzerinde öğrenme yöntemleri kullanılmaktadır.

Kullanılacak yöntemlerin çeşitliliği eğitici kadroların özelliklerine bağlı olduğundan, eğiticilerin seçimi ve eğitilmesi sırasında yapılacak yetersiz çalışmaların eğitim yöntemleri seçimi sırasında da devam etmesi mümkündür. Buna bağlı olarak; kullanılması düşünülen eğitim yöntemleri belirlenmesinde daha titiz çalışmaların yapılması gerekmektedir.

**Öğrenme İlkeleri Açısından:** Belirli Amaca Yönelik Kurslarda öğrenme teknikleri de kursların yapılış amacına göre değişmektedirler. Fakat ne amaçla yapılırsa yapılsın bu kurslarda eğiticinin görevi daha önce de belirttiğimiz gibi "işgörenleri daha önce öğrendikleri bilgiler ışığında, yeni bilgilere ulaştırmak" olmaktadır.

Eğiticilerle yapılan yönerge niteliğindeki toplantılarla daha çok öğrenme ilkeleri



üzerinde durulmaktadır. Fakat uygulamaya bu açıdan yaklaşıldığında kursların başarı düzeyleri eğiticilerin yeteneklerine bağlı bulunduğundan uygulama süresince öğrenme ilkelerin sürekli gözden geçirilmesi gerekmektedir.

### 3.2. Üretim-Ekonomik Kursları'n (Ü.E.K.) Değerlemesi

Üretim-Ekonomik Kursları, bir sonraki yetrlik derecesine sahip olma hakkını tanıyan, mesleki ve ekonomi bilgilerinin daha derin olarak incelenmesini mümkün kılan kurslardır. Bu kursların temel eğitim ilkeleri açısından değerlendirilmesi şöyle olmaktadır.

**Bireysel Farklılıklar Açısından:** Çalışmamızın ilgili kısmında belirttiğimiz gibi Üretim-Ekonomik Kursları'nda eğitim görecekt işgören grubunun oluşturulması çoğu zaman aynı veya benzer meslek türünden ve eşit mesleki veya genel eğitim düzeyine sahip işgörenlerden yapılmaktadır. Böylece Üretim-Ekonomik Kurslarda da grupların kendi içerisinde türdeş (homojen) olması için çaba sarfedilmektedir. Her meslek grubu veya alt grubu için özel (ayrı) eğitimler yapıldığından eğitim amaçlarına daha kolay ulaşılabilir.

İşgörenlerin sahip oldukları bireysel farklılıkları en aza indirmeyi amaçlayan çalışmalar tarafımızca yeterli bulunmakta ve kursların başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

**İş Analiziyle Bağını Açısından:** Üretim-Ekonomik Kursları, işletmede görev alan işgörenlerin mesleki-yeterlik özelliklerinin değişmesi için yapılmaktadır. Bu özelliklerinin değişmesini zorunlu kılan nedenlerin başında gelecekte planlanan üretimin teknolojik açıdan ilerlemesi (reorganizasyon) gibi nedenler gelmekte, kısacası bu kursların yapılması için üretimin sadece şimdiki durumu değerlendirilmemektedir. Gelecekteki ihtiyaçları da gözönüne alınmaktadır.

Yapılış amaçlarına bu yönden yaklaşıldığında iş analiziyle ilgili çalışmalar gelecekte doğacak işgören eğitim ihtiyaçlarına göre yapılmaktadır; dolayısıyla ihtiyaçların doğru tespit edilmesi gerekmektedir. Üretim-Ekonomik Kurslarında bu ihtiyaçların tespit edilmesi için yapılan iş analizleri yeterli ölçüde olmaktadır.

**Güdüleme Açısından:** Üretim-Ekonomik Kurslarına katılan işgörenler bir sonraki yeterlik derecesine göre güdülenmektedir. Ü.E.K.'larına katılabilmek bir ayrıcalık sayılmaktadır; bununla beraber parasal özendirme de sözkonusudur. Bir sonraki yeterlik derecesine sahip olabilmek işgörenin alacağı ücreti de olumlu yönde etkileyeceğinden, genellikle işgörenler bu kurslara katılma isteğini göstermektedir. Dolayısıyla yapılan güdüleme çalışmalarının yeterli düzeyde olduğu düşünülmektedir.

**Çalışmalara Katılma Açısından:** Ü.E.K.'ları eğitim amaçlı oluşturulan özel eğitim atölyelerinde geçtiğinden, eğitilenler kuramsal bilgilerini hemen uygulamada deneme fırsatına sahip olabilmektedir. Bunun dışında eğitim süresince eğitilenlerin katılımını sağlayabilmek için eğitim gruplarının küçük tutulmasına çalışılmaktadır. Ayrıca bazı meslek grupları için kursun bitiminde staj uygulaması zorunluluğu vardır. Staj işletmenin çalışma yerlerinde yapılmaktadır. Böylece Ü.E.K.'larında eğitim süreci tek taraflı olmayıp, eğitilenleri de çaba göstermeye zorlamaktadır.

Üretim-Ekonomik Kursların özelliklerinden dolayı eğitilenlerin doğrudan katılımını gerektirdiğinden bu amaçla yapılan çalışmalar tarafımızca doğru bulunmaktadır.

**Eğitilenlerin Seçimi Açısından:** İşgörenin Ü.E.K.'larına katılabilmesi için o işgörenin yer aldığı birincil çalışma topluluğun önerisi gerekmektedir. Eğitim görece işgörenlerin seçimine, işletmenin alt birimlerinde başlanmaktadır. Daha sonra, "Bireysel Farklılıklar" kısmında belirttiğimiz gibi işgörenler sahip oldukları yeterlik dereceleri açısından, eğitim gruplarına bölünmektedir. Böylece seçilen işgörenler kendi ihtiyaçları doğrultusunda eğitime daha kolay alınabilmektedir.

Eğitilenlerin seçimine yönelik yapılan bu çalışmalar kursun başarısını olumlu yönde etkilemektedir ve yeterli düzeyde olmaktadır.

**Eğiticilerin Seçimi Açısından:** Ü.E.K.'larında eğiticiler, yukarıda açıkladığımız "basamaklı eğitim" yaklaşımının ikinci basamağında eğitim gören işgörenlerden, işletmede görev alan eğiticilerden ve ustabaşılardan seçilmektedir. Gerekli olduğu durumlarda dışarıdan da eğiticiler çağrılabilir. Ü.E.K.'larından görev alacak eğitici kadroların listesi işletmede yayınlanan yönergeyle kesinleşmektedir.

Üretim-Ekonomik Kurslarında eğitim yapacak eğiticiler genellikle yüksek nitelikli gönüllü işgörenlerinden seçildiğinden, bu işgörenler bilgi aktarma isteğinde bulunmaktadır ve dolayısıyla uygulamanın başarıya ulaşması kolaylaşmaktadır. Yukarıdaki açıklamaya bağlı olarak yapılan çalışmalar ve gösterilen önem tarafımızca yeterli bulunmaktadır.

**Eğiticilerin Eğitilmesi Açısından:** Yukarıda açıkladığımız yöntemle seçilen eğiticiler kuramsal ve üretim eğitimlerinin planlarının oluşturulmasıyla görevlendirilmektedir.

Bu planlar eğiticilere verilecek derslerin türünün ve özelliğinin belirlenmesinde yardımcı olmakta, gerekli araç-gereçlerin hazırlanması için zaman kazandırmaktadırlar.

Eğitim yapacak eğitimcilerde konu hakkındaki bilgilerin yanında, bu bilgileri aktarma isteği ve becerileri aranmaktadır. Bu eksikliklere sahip olan eğitimcilerle İşgören Bölümünün teknik eğitimle görevli birimleri yönerge niteliğindeki eğitimleri yapmaktadırlar.

Yapılan bu eğitimlerin gereken becerilerin geliştirilmesi yönünde yetersiz olduğu düşüncesindeyiz.

**Eğitim Yöntemleri Açısından:** Eğitimcilerin hazırladığı eğitim planlarında kurs süresince her eğitim grubunda kullanılabilecek eğitim yöntemleri de belirlenmektedir. Bu planlarda “eğitilenleri aktifleştirmesi ve başarı düzeylerinin yükseltilmesi için ders biçimlerinin çeşitlendirilmesi ve eğitim-öğretim temelinin, donatılarının, eğitim teknik araçlarının ve eğitim-görsel yardımcı araçların tam ve ussal olarak kullanılması” öngörülmektedir. “Konuların benimsenmesinde anlatım biçimi ve anlaşılabilirliği önemli rol oynamaktadır. Bütün bu çabalar her eğitilenin ihtiyacına en çok yaklaşarak yapılmalıdır” - çalışmamızda yer alan ifadesinden de anlaşılacağı gibi kurs süresince eğitilenlerin en üst düzeyde etkin katılımı sağlanmaya çalışılmaktadır. Dolayısıyla kullanılacak eğitim yöntemlerinin çeşitlendirilmesine yönelik yapılan çalışmalar yeterli düzeyde olmaktadır.

**Öğrenme İlkeleri Açısından:** Ü.E.K.’larında eğitim süreçleri çalışmamızın Beşinci Bölümü’nde verdiğimiz örneklerden de anlaşılacağı gibi basitten karmaşığa doğru ilerlemektedir. Kuramsal konularında olsun, uygulama konularında olsun verilen ödevler gittikçe zorlaşmakta ve konuların ağırlık derecesine göre incelenmesi için ayrılan süreler de değişmektedir. Böylece konular zamanında ve tam olarak incelenebilmektedir.

Ü.E.K.’ın öğrenme ilkeleri açısından değerlemesi yapılan çalışmaların doğru ve tutarlı olduğu yönünde olmaktadır.

### **3.3. Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okulları’nın (Ö.Ç.Y.P.O.) Değerlemesi**

Ö.Ç.Y.P.O., üretimde veya sanayi dalındaki diğer işletmelerinde biriken çalışma tecrübelerinin bütün işletme bünyesinde yayılmasını mümkün kılmaktadır. Çalışmamızda da belirttiğimiz gibi Ö.Ç.Y.P.O.’ı fabrikalararası ve fabrika içi olarak iki şekilde düzenlenebilmektedir. Bundan dolayı bu uygulamanın temel ilke açısından değerlemesi iki kısımda yapılmaktadır.

#### **3.3.1. Fabrika İçi Ö.Ç.Y.P.O.’ının Değerlemesi**

Fabrika içi Ö.P.Y.P.O.’ına aynı işletmede görev yapan işgörenler

katılabilmektedirler. Bu uygulama da iki şekilde düzenlenebilmektedir. Atölye içi ve atölyelerarası olarak. Çalışmamızda belirttiğimiz gibi atölye içi okulun düzenlenmesi için atölye şefinin, atölyelerarası okulların yapılması için ise fabrikanın Baş Mühendisi'nin onayı gerekmektedir. Burdaki ayırım da katılanların açısından olmaktadır: atölye içi okullarına aynı atölyede çalışan işgörenler katılabilmektedir, atölyelerarası okullarına ise aynı işletmenin farklı atölyelerinden gelen işgörenler katılabilmektedir. Biz değerlememizi fabrika içi uygulamaları için ortak yapmaya çalışacağız.

**Bireysel Farklılıklar Açısından:** İşletmenin çalıştırdığı işgörenlerin sahip oldukları mesleki-yeterlik özellikleri içindeki farklılık derecelerine ve işgören sayılarına bağlı olarak fabrika içi Ö.Ç.Y.P.O.'nda yer alacak işgörenlerin farklılık dereceleri değişiklik göstermektedir; yani işletmede çalıştırılan işgören sayısı azsa ve işgörenlerin sahip oldukları mesleki kalifiye dereceleri büyük ölçüde farklılık gösteriyorsa, eğitim gruplarında yer alacak işgörenlerin farklılık dereceleri artmaktadır. Bu durum atölye içi uygulamalarında daha çok belirginleşmektedir. Buna bağlı olarak bu okullarındaki eğitim süreci ağır geçmektedir. Eğitim gruplarında yer alan işgörenlerin sahip oldukları algılama yeteneklerinin farklılığından eğitici kadroları uygulama süresince büyük zorluklarla karşılaşabilmektedir.

Fabrika içi Ö.Ç.Y.P.O.'nda yapılan eğitim uygulaması bireysel farklılıklar açısından olumsuz değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle çalışma gruplarında bireysel farklılıkların en aza indirilmesi çalışılsa da, uygulamaya katılan işgörenlerin sahip oldukları özelliklerinden dolayı bunu yapmak hayli güç olmaktadır.

**İş Analiziyle Bağlantı Açısından:** Ö.Ç.Y.P.O.'nı oluşturma ihtiyacı biriken ileri çalışma tecrübelerinden ve bu tecrübeleri üretimde uygulama isteğinden kaynaklanmaktadır. İşletmedeki görevler iş gereklerinde belirlenen standartlarına göre uygun olarak yerine getirilmiş olabilmektedir ve bu durumdan herhangi bir rahatsızlık hissedilmemiş de olabilmektedir. Bütün ihtiyaç çalışma faaliyetinin daha iyi bir düzeyde yerine getirilmesi isteğinden kaynaklanabilmektedir. Bununla beraber, işgörenlerin kullandıkları öncü çalışma yöntemlerinden doğan ekonomik etkinliğinin hesaplanmasının yapılması zorunlu bir işlem olmaktadır. Bu hesaplama dayanarak fabrika içi Ö.Ç.Y.P.O.'nın yapılmasına karar verilebilmektedir. Böylece yapılan işlemler iş analiziyle bağlantı açısından yeterli ölçüde olmaktadır

**Güdüleme Açısından:** Fabrika içi Ö.Ç.Y.P.O.'na katılan işgörenler maddi teşviklerle güdülenmektedir. Bunun yanında belirlenen kişilerinin bu okullara katılma zorunlulukları vardır ve bu durumda eğitilenler tehdit yoluyla da güdülenebilmektedir.

Fabrika içi Ö.Ç.Y.P.O.'daki uygulamaların başarıya ulaşması için daha farklı güdüleme yöntemlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Buna bağlı olarak bu ilke açısından uygulama üzerinde daha çok çalışılması gerekmektedir.

**Çalışmalara Katılma Açısından:** Ö.Ç.Y.P.O.'ı özelliklerinden dolayı eğitilenlerin yoğun katılımını gerektirmektedir. Fabrika içi Ö.Ç.Y.P.O.'ı düzenlenmeden önce yapılan planlamalarında her bir eğitime gerekli araç-gereçlerin, teknik dökümanların ve uygun çalışma yerinin sağlanması öngörülmektedir. Uygulama süresince eğitilenler öncü çalışma yöntemlerini eğitim amaçla ayrılan bu özel çalışma yerlerinde fiilen çalışmalara katılarak incelemektedir. Böylece uygulamayı bu ilke açısından değerlersek yapılan çalışmalar yeterli olmaktadır.

**Eğitilenlerin Seçimi Açısından:** Fabrika içi Ö.Ç.Y.P.O.'ına katılacak işgörenlerin seçimi, incelenen süreçlerle bağlantısı olan işgörenlerinden yapılmaktadır. Böylece gereksiz kişiler eğitime tabi tutulmamış olmaktadır. Dolayısıyla seçim için yapılan işlemler de yeterli olmaktadır.

**Eğiticinin Seçimi Açısından:** Fabrika içi Ö.Ç.Y.P.O.'larında eğitim yapacak işgörenler öncü çalışma yöntemlerinin incelenmesinde ve tasvirinde yer alan mühendis-tekniğin görevlilerinden seçilmektedir, çünkü bu kişiler inceleme konusu olan yöntemlerini en ince ayrıntısına kadar bilmektedirler. Dolayısıyla uygulama süresince eğitilenlerin sorabilecekleri her türlü soruları yanıtlama gücüne sahiptirler. Bu açıdan yaklaşıldığından eğiticinin seçimi için yapılan çalışmalar yeterli olmaktadır.

**Eğiticinin Eğitilmesi Açısından:** Yukarıda açıkladığımız eğiticilerinin eğitilmesi Öncü Çalışma Yöntemleri'nin incelenmesi ve tasviri aşamasında okul yöneticisi tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu eğitim, kullanılan yöntemlerin teknik açıdan üstünlüğü, getireceği fayda vb. yönünde olduğundan yetersiz olmaktadır. Çünkü eğiticinin anlatma ve eğitim yöntemleri kullanma becerileri dikkate alınmamaktadır, dolayısıyla eğiticilerin bu yönleri gelişmemiş olmaktadır.

**Eğitim Yöntemleri Açısından:** Fabrika içi Ö.Ç.Y.O.'nda eğitilenlerin işletmede yerine getirdikleri görevleri gözönünde tutularak işbaşındaki yöntemlerin kullanılması ağırlıkta olmaktadır. Okul yöneticisi denetiminde katılanların öncü çalışma yöntemlerinin iş üzerinde öğretme yöntemi kullanılarak kendi çalışma yerlerinde uygulanması yapılmaktadır. Bu çalışma yöntemi, uygulamanın özelliğine bağlı olarak tek başına yeterli olmaktadır.

**Öğrenme İlkeleri Açısından:** Fabrika içi Ö.Ç.Y.P.O.'nda eğitim süreci

eğitilenlerin yoğun katılımı ile geçmektedir. Böylece işgörenler (katılanlar) okulun çalışma faaliyetini değerlendirmekte, üretimde kullanılmayan kapasiteleri, büyümeyi yavaşlatan nedenlerini ve üretimde uygulanacak çalışmaları belirlemektedirler.

Atölye içi okulunun çalışma sonuçlarına göre atölye şefinin, fabrika içi okulun çalışma sonuçlarına göre ise fabrikanın Baş Mühendisi tarafından öncü çalışma yöntemlerinin pekiştirilmesine veya genişletmesine yönelik, organizasyon-teknik faaliyetlerin yapılmasına kararlaştırılabilmektedir (tekrarlama yöntemi).

Eğiticilerin doğru seçilmesi uygulamanın bu ilke açısından başarısını etkilemektedir. Ö.Ç.Y.P.O.'ındaki uygulamalar bu açıdan yeterli sayılabilecek düzeyde olmaktadır.

### 3.3.2. Fabrikalararası Ö.Ç.Y.P.O.'ının Değerlemesi

Fabrikalararası Ö.Ç.Y.P.O.'ına aynı sanayi dalında yer alan, farklı işletmelerinden gelen işgörenler katılabilmektedir. Şimdi ise bu uygulamayı temel eğitim ilkeleri açısından değerlemeye tabi tutmaya çalışacağız.

**Bireysel Farklılıklar Açısından:** Fabrikalararası Ö.Ç.Y.P.O.'ına katılacak işgörenlerini işletmenin Teknik Eğitim Bölümü belirlemektedir. Genellikle bu seçim yüksek nitelikli işgörenlerinden yapıldığından fabrikalar arası Ö.Ç.Y.P.O.'ının eğitim grupları kalifiye dereceleri ve bilgi düzeyleri birbirine yakın işgörenlerden oluşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında fabrikalararası Ö.Ç.Y.P.O.'ının eğitim süreçleri fabrika içi okullarında yapılan eğitim süreçlerinden daha sağlıklı geçmektedirler. Dolayısıyla bu ilke açısından uygulama başarılı sayılabilmektedir.

**İş Analiziyle Bağını:** Değerlemeye bu açıdan yaklaştığında durum fabrika içi Ö.Ç.Y.P.O.'ında olduğu gibi olmaktadır, yani işgörenlerin eğitim ihtiyacı üretimi daha yüksek seviyesinde yapabilmek istediğinden kaynaklanmaktadır.

Verimlilik (fayda-maliyet) hesaplamaların yapılması bu uygulamanın gerçekleştirilmesi için yeterli olmaktadır. Buna bağlı olarak da yapılan işlemlerin doğruluğu ortaya çıkmaktadır.

**Güdüleme Açısından:** Fabrikalararası Ö.Ç.Y.P.O.'ına katılabilmek ayrıcalık sayılmaktadır. Okula gidiş-dönüş, konaklama vs. masraflar işletme tarafından karşılanacağından işgörenin herhangi bir harcamada bulunması gerekmemektedir. Bununla beraber okul uygulaması süresince işgörenin alacağı maaş hakkı da saklı tutulmaktadır. Bütün bu olanaklar uygulamaya katılacak işgörenlerin güdülenmesi için yeterli

olmaktadırlar. Başka bir deyişle güdüleme yönünde yapılan işlemler yeterli düzeyde olmaktadır.

**Çalışmalara Katılma Açısından:** Fabrika içi uygulamaların değerlemesinde belirttiğimiz gibi Ö.Ç.Y.P.O.'ı özelliklerinden dolayı eğitilenlerin yoğun katılımını gerektirmektedir. Fabrikalararası uygulamasında da eğitim süresince eğitilenler fiilen çalışmalara katılmakta, tartışmaları yapmakta, önerilerini sunmakta ve fikir alışverişlerini yapmaktadırlar. Eğitim süreci canlı geçmektedir. Bu da eğitilenlerin dikkatlerini üst seviyede tutmada yardımcı olmaktadır. Buna bağlı olarak bu ilke açısından da uygulama başarılı sayılabilmektedir.

**Eğitilenlerin Seçimi Açısından:** Yukarıda belirttiğimiz gibi eğitilenlerin seçimi işletmenin yüksek kalifiyeli işgörenlerinden yapılmaktadır.

Eğitim grupları kendi içerisinde türdeş (homejen) oluşturulmaya çalışıldığından yapılan çalışma doğru ve başarılı bulunmaktadır.

**Eğiticilerinin Seçimi Açısından:** Fabrikalararası Ö.Ç.Y.P.O.'ında eğitim yapacak işgörenler, uygulamayı yapan işletmenin uzman kadroları içinden seçilmektedir.

Bu uzman kadroların eğitim süresince elde edecekleri başarılar uygulamanın başarısını da belirleyeceğinden, seçim çalışmalarına dikkatle yaklaşılması gerekmektedir. Fabrikalararası Ö.Ç.Y.P.O.'ında bu açıdan yapılan çalışmalar tarafımızca yeterli bulunmaktadır.

**Eğiticilerinin Eğitilmesi Açısından:** Fabrikalararası okulları düzenlemenin hazırlık aşamasında öncü çalışma yöntemlerinin incelemesi ve tasviri sırasında yer alan eğitici kadronun da eğitilmesi aynı zaman yapılmaktadır.

Sınırlı zaman dilimi içerisinde eğiticilere öncü çalışma yöntemlerin üstünlükleri aktarılmaya çalışılmaktadır. Yapılan bu eğitimler sırasında eğiticilerin öğretici yeteneklerine değinmemekte, dolayısıyla yapılan çalışmalar bu yönde yetersiz olmaktadır.

**Eğitim Yöntemleri Açısından:** Fabrikalararası Ö.Ç.Y.P.O.'larında kullanılan eğitim yöntemleri büyük çeşitliliği arz etmektedir. Bu uygulamada incelediğimiz bütün eğitim yöntemleri kullanılabilir. Okulların uygulamadaki zaman sınırlıkları göz önüne alınarak kullanılan eğitim yöntemleri azami derecede çeşitlendirilmeye çalışılmaktadırlar. Bu açıdan yapılan çalışmalar doğru ve yeterli olarak bulunmaktadır.

**Öğrenme İlkeleri Açısından:** Fabrikalararası Ö.Ç.Y.P.O.'ında eğitim süreci eğitim gören grupların homojen olmasından akıcı ve düzgün geçmektedir. İncelemesi

gereken bütün konular zamanında incelenmektedirler. Dolayısıyla öğrenme ilkeleri açısından uygulama başarılı sayılabilmektedir.

### 3.4. Ekip Önderlerin ve Onların Yedeklerin Eğitimin'in Değerlemesi

Ekip Önderlerin ve Onların Yedeklerin Eğitimi (E.Ö.E.) uygulamaları yukarıda açıkladığımız Türkmenistan'daki eğitim uygulamaların Özel Eğitim Aşaması'nın üçüncü basamağında gerçekleşmektedir. Bu eğitim uygulamaları birincil çalışma toplulukların önderlerin yetiştirilmesine yönelik yapılmaktadır. Çalışmamızı Beşinci Bölümü'nde de belirttiğimiz gibi E.Ö.E. Başlangıç ve Kalifiye Yükseltme mahiyetinde yapılmaktadır. Birinci durumda, kursun amacı "birincil çalışma kollektifinin (ekibinin) yönetimdeki özellikleri ve içeriği" ile işgörenleri tanıştırmak ise; ikinci durumda amaç bu işgörenlerin (eğitilenlerin) belirli sosyo-ekonomik sorunlarına yönelik bilgi seviyelerini yükseltmek" olmaktadır. Bu kursların temel eğitim ilkeleri açısından değerlendirilmesi ise şöyle olabilmektedir:

**Bireysel Farklılıklar Açısından:** E.Ö.E.'ne katılacak işgörenler yüksek kalifiyeli işgörenlerinden seçildiğinden eğitim gören grupları kendi içerisinde homojen oluşturulmaya çalışılmaktadır. Buna rağmen çalışmamızda yer verdiğimiz bir araştırmanın sonuçlarına göre E.Ö.E.'ne katılan işgörenlerin sahip oldukları eğitim düzeyleri ise genellikle şu dağılıma sahiptirler: "katılımcıların %23'ü orta okul, %59'u lise ve %18'i orta teknik ve yüksek öğretim okullarından mezundurlar."

Bu araştırmanın ışığında eğitim gruplarında bireysel farklılıkların en aza indirilmesi amacıyla yapılan çalışmaların yetersiz olduğuna inanmaktayız.

**İş Analiziyle Bağntı:** Ekip önderlerinin eğitim ihtiyacı onların "sosyo-ekonomik açıdan düşük bilgi seviyelerine sahip olmalarından" kaynaklanmaktadır. Ayrıca bu kursları oluşturma ihtiyacı üretimde yeni iş düzenlemelerin uygulanmasından da kaynaklanabilmektedir. Ekiplere verilen görevlerin yerine getirilememesi, ekip içindeki ilişkilerin sağlıklı olmaması, ekip çalışmalarında kusurlu ürünlerin üretimlerine yol açılması gibi sorunlar ekip önderlerin zayıf eğitilmesinden kaynaklanabilmektedir. Böylece adı geçen eğitim uygulaması doğrudan iş analizleriyle bağıntılı olmaktadır; başka bir deyişle uygulamanın yapılması doğrudan üretimdeki ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır.

**Güdüleme Açısından:** E.Ö.E.'ne katılan işgörelere kurs süresince parasal özendirmeler öngörülmektedir. Ayrıca E.Ö.E.'nde eğitim görmek de işgörelere ayrıcalık kazandırmaktadır. Bu da tek başına eğitilenlerin güdülenmesi için yeterli olabilmektedir. Dolayısıyla E.Ö.E.'nde güdüleme yönünden yapılan çalışmalar yeterli bulunmaktadır.



**Çalışmaların Katılma Açısından:** E.Ö.E.'nde eğitim programları eğitilenlerin aktif olarak eğitim süreçlerine katılmalarını öngörmektedir. Çalışmamızda yer verdiğimiz bu eğitim programlarının örneklerinden de kolayca anlaşılabilceği gibi eğitim sürecinin yarısı eğitilenlerin uygulama derslerine katılmalarını öngörmektedir. Fakat, çalışmamızın ilgili kısmında belirttiğimiz gibi bu uygulama derslerin yapılması ancak "eğitim sürecinin gerekli metodik (yöntemsel) şeklinde donatılmasıyla mümkün olabilmektedir"; yani gerekli Teknik-Didaktik Kompleksler'inin geliştirilmesiyle uygulama derslerin yapılmasından söz edilebilmektedir. Bu Teknik-Didaktik Kompleksi'nin örneği çalışmamızın Beşinci Bölümü'nde yer almaktadır.

Yukarıdaki açıklamaya bağlı olarak E.Ö.E.'inde çalışmalara katılma açısından yapılan çabalar yeterli bulunmaktadır ve dolayısıyla işgörenler öğrenme yolunda daha hızlı ilerlemektedir.

**Eğitilenlerin Seçimi:** Eğitilenlerin seçimi "Bireysel Farklılıklar" kısmında belirttiğimiz gibi kalifiyeli işgörenlerinden yapılabileceği gibi, var olan ve eğitim ihtiyacı hisseden ekip önderlerinden de yapılabilmektedir. Bununla beraber işletme yönetiminin gerekli gördüğü durumlarda bütün ekip önderleri eğitime tabi tutulabilmektedirler. Bu durum işletmede bütün ekip önderlerini ilgilendirecek yeniliğin uygulanması sonucunda olmaktadır. Diğer hallerde sadece eğitim ihtiyacı hisseden ekip önderleri eğitime tabi tutulmaktadır, dolayısıyla eğitilenlerin seçimi açısından yapılan çalışmalar yeterli düzeyde olduğu düşünülmektedir.

**Eğiticilerinin Seçimi Açısından:** E.Ö.E.'nde eğitim yapacak eğiticilerinin seçimi işletmede görev yapan eğitim uzmanlarından yapılmaktadır. Gerekli olduğu durumlarda orta ve yüksek eğitim kuruluşlarından da eğiticiler davet edilebilmektedir. Bu olanak işletmenin eğitim kuruluşlarıyla yaptığı anlaşmalara bağlı kalmaktadır.

Genellikle bu tür eğitim uygulamalarında eğiticiler eğitim kuruluşlarından sağlandığı için yapılan çalışmalar bu açıdan doğru ve yeterli olmaktadır.

**Eğiticilerinin Eğitilmesi Açısından:** E.Ö.E.'nde görev yapacak eğiticiler eğer işletme bünyesinden seçilmişlerse yönetimin gerekli gördüğü durumlarda bu eğiticiler, işletmenin anlaşma yaptığı orta ve yüksek eğitim kuruluşlarında iş dışı ve kısa süreli eğitimlerine tabi tutulabilmektedir. Eğer bu orta ve yüksek eğitim kuruluşları kendi eğiticileri tahsis etmişlerse, bu eğiticiler işletmede eğitim görecektir gruplar hakkında işgören bölümünden bilgi mahiyetindeki talimatları alabilmektedir.

Çalışmamızda incelemeye aldığımız Seydişehir Petrol Arıtma Sanayi İşletmesi'nin

İşgören Bölümü Ekip Önderlerinin Eğitimi'ne tabi tutulacak işgörenleri seçtikten sonra, onları eğitim görmeleri için anlaşma yaptığı ve finanse ettiği Seydişehir Meslek Teknik Lise'sine göndermektedir. Böylece S.N.P.Z.'nin İşgören Bölümü eğitimcilerinin seçimi, onların eğitilmesi, kullanılması gereken eğitim yöntemleri ve öğrenim süresince kullanılacak öğrenme ilkeleri gibi sorunlarından kurtulabilmektedir.

İşletmede görev alan ve eğitime katılacak işgörenler hakkında eğitimciler verilen bilgi mahiyetindeki yönergeler uygulamanın başarıya ulaşması için bu açıdan yeterli olmaktadır.

**Eğitim Yöntemleri Açısından:** Çalışmamızın Beşinci Bölümü'nün ilgili kısmında verdiğimiz örneğinden de anlaşılacağı gibi eğitim süresince kullanılacak eğitim araç ve yöntemleri büyük çeşitliliği arz etmektedir. Bunlar, meseleler kompleksi, soru kartları, görsel araçlar (grafik, tablo, şema vs.), belgeseller, örnek olay çözümlenmeleri olabilmektedir. Ekip Önderlerin Eğitimleri'ne yönelik yapılan ve çalışmamızda yer alan düzenlemelerinde, kullanılacak eğitim yöntemlerinin önemine değinilmiştir. Bunları hatırlarsak: "Derslerin işleme şekli, kullanılan yöntem ve eğitim araçları, katılanların eğitim çalışmalarının etkin kılınmasına yönelik olmalıdır; dersler için geliştirilen didaktik (yöntemsel) donatım kullanılan yöntemlerinin çeşitliliğini sağlamalıdır, pedagojik etkinin bütün süreç boyunca belirli bir amaca yönelik olması sağlanmalıdır." İfadelerden de anlaşılacağı gibi E.Ö.E.'nde kullanılacak eğitim yöntemlerinin çeşitlendirilmesi yönünde yapılan çalışmalar yeterli düzeyde olmaktadır.

**Öğrenme İlkeleri Açısından:** E.Ö.E.'nde eğitim süreci çok akıcı ve canlı geçmektedir. Bütün eğitim süreci bilinenden bilinmeyene ve basitten karmaşığa doğru ilerlemektedir. Eğitim çalışmalarının, eğitilenlerin aktif katılımından dolayı amaçlarına ulaşması kolaylaştırılmaktadır.

Bu tür eğitimlerde eğitimciler eğitim veren kuruluşlarından sağlandığı için öğrenme ilkeleri açısından da yapılan çalışmalar yeterli düzeyde olmaktadır.

### **3.5. SNPZ'nin İşgören Bölümü'nün Uyguladığı Çalışma Yerinin Korunması, Güvenlik Önlemleri ve Yangın Önlemleri (Ç.Y.K.) Eğitimi ile Gözetim Altındaki Tesislerinin Düzeni ve Güvenli Kullanılması Hakkındaki Kuralların Öğrenilmesi (G.A.T.) Eğitimlerinin Değerlemesi**

S.N.P.Z.'nin İşgören Bölümü ile yapılan görüşmelerine dayanarak yukarıda adı geçen eğitim çalışmalarını temel ilkeleri açısından değerlemeye tabi tutmaya çalışacağız.

**Bireysel Farklılıklar Açısından:** S.N.P.Z.'nin ürettiği ürünlerin özelliklerinden dolayı yukarıda adı geçen eğitimlerinin yapılması zorunluluğu vardır. Ç.Y.K. eğitimlerine işe yeni alınan ve kalifiyesini yükselten işgörenler katılmaktadırlar, yani işe başlamadan önce bütün işgörenler bu eğitimlerine katılmalıdırlar.

Yukarıda açıkladığımız zorunluluğundan dolayı Ç.Y.K. eğitimlerinin yapılması için eğitim ihtiyacı hisseden büyük işgören kitlesinin bulunması gerekmemektedir. Bu eğitim çalışmaları işletmede işe yeni başlayan tek bir kişi için de yapılabilmektedir. Dolayısıyla bu durumda insanların farklı beklentilerinden doğan "Bireysel Farklılıklar" sorunu da ortaya çıkmamaktadır. G.A.T. eğitim uygulamalarında eğitim görece kitle Gözetim Altındaki Tesisleri'nde görev yapan işgörenler olmaktadır. Bu eğitimler de tek bir işgören için yapılabilmektedir.

Aslında her iki eğitim şekli işletmedeki bütün işgörenlerin eğitim sürecine katılmalarına zorladığından, eğitim gruplarının kendi içerisinde türdeş (homojen) oluşturulması zorlaşmaktadır. Fakat eğitim uygulaması, yukarıda da belirttiğimiz gibi, her işgören için ayrı yapılabildiğinden bu açıdan bir sorun yaşanmamakta ve uygulama bireysel farklılıklar yönünden başarılı sayılabilmektedir.

**İş Analiziyle Bağlı Açısından:** Ç.Y.K. ve G.A.T. eğitimleri ilgili işgörenlerin görevlerini yerine getirebilmeleri için düzenlenmektedir, yani işgörenlerin yaptıkları işlerin işgereklerinde yer alan özelliklerine sahip olabilmeleri için bu eğitimlere katılmaları gerekmektedir. Aksi halde bu işgörenlerin işletmede görev almalarından kesinlikle söz edilmemektedir. Dolayısıyla bu uygulama iş analizleriyle doğrudan bağlantılı olmaktadır ve bu açıdan yapılan çalışmaların yeterli düzeyde olduğuna inanılmaktadır.

**Güdüleme Açısından:** Ç.Y.K. ve G.A.T. eğitim süreçlerine katılan işgörenler işletmede çalışacağından (işe yeni alınmışlarsa) veya daha yüksek kalifiye derecesi üzerinden çalışacaklarından (kalifiye yükseltme durumunda) güdülenebilmektedirler. Ayrıca eğitim görme zorunluluğundan dolayı işi kaybetme korkusundan (veya başka bir disiplin cezası korkusundan) güdülenebilmektedir.

Yapılan bütün bu güdüleme yöntemleri yeterli olmaktadır ve bu açıdan da uygulama başarılı olmaktadır.

**Çalışmalarına Katılma Açısından:** Her iki eğitim çalışmasında eğitilenlerin uygulama derslerine katılma zorunlulukları vardır. Örneğin; çalışmamızın Altıncı Bölümü'nün ilgili kısmında belirttiğimiz gibi, eğer Ç.Y.K. eğitimlerinin teorik bilgilerinin incelenmesine 12 ders saati ayrılmışsa, uygulama eğitimi için 10 işgünü ayrılmaktadır. Buna bağlı olarak uygulama doğrudan işgörenin çalışmalara katılmasıyla bağlantılı

olmaktadır. Başka bir deyişle eğitim kursların başarıyla tamamlanabilmesi için işgörenin belirlenen işlerin yerine getirmesi gerekmektedir.

**Eğitilenlerin Seçimi Açısından:** “Bireysel Farklılıklar” kısmında belirttiğimiz eğitim görece işgörenlerin belirlenmesi için herhangi bir seçim yapılmamaktadır. Kalifiyesini yükselten veya işe yeni giren bütün işgörenler bu eğitime tabi tutulmaktadır. Dolayısıyla aadı geçen eğitim uygulamalarında bu sorunla karşılaşmamaktadır.

**Eğiticilerin Seçimi Açısından:** Ç.Y.K. ve G.A.T. eğitim yapacak eğiticiler İş Koruma ve Güvenlik Önlemleri Bölümü’nün eğiticileri içerisinden seçilmektedirler, yani bu eğitimleri yukarıda değerlemeye aldığımız eğitimlerinden farklı olarak İş Koruma ve Güvenlik Önlemleri Bölümü’nün eğitimcileri yürütmektedirler.

Bu eğitimciler incelenen konuları en ince ayrıntısına kadar bilmektedirler ve dolayısıyla uygulama bu yönünden başarılı sayılmaktadır.

**Eğiticinin Eğitilmesi Açısından:** Ç.Y.K. ve G.A.T. eğitimlerini yapacak eğiticilerinin eğitilmesi çeşitli birimlerinden alınan bilgilerle olmaktadır. Bu birimler işletme içinden olabilecekleri gibi (İtfaiye ekipleri, İlk yardım ekipleri, Haberleşme ve İşaret Sistemleri Bölümü vs.), işletme dışından da olabilmektedirler (Çalışma güvenliği alanındaki devlet müfettişlik kurumları vs.).

Eğiticilerin eğitilmesi için yapılan bu çalışmalar yeterli ve doğru bulunmaktadır.

**Eğitim Yöntemleri Açısından:** Ç.Y.K. ve G.A.T. eğitimleri işgörenlerin kendi çalışma yerlerinde yapılmaktadır. Ç.Y.K. eğitiminin teorik konuları çalışmamızda da belirttiğimiz gibi şöyle olmaktadır:

- Çalışma yeri hakkındaki talimatlar,
- “Kaza durumunda davranma planı” üzerinden çalışma,
- Kişisel korunma, haber verme ve yangın söndürme,
- İlk yardım.

Bu konularla ilgili teorik bilgiler incelendikten sonra sıra onların uygulamada pekiştirilmesine geçilmektedir. Uygulama dersleri atölye şefinin yönetimi altında yapılmaktadır ve gerek görüldüğü durumda ilgili birimlerinden de yardım istenebilmektedir. Daha çok iş üzerinde öğretme yöntemleri kullanılmaktadır.

İncelediğimiz eğitim uygulamalarında kullanılan bu yöntemler doğru olmaktadır ve eğitim yöntemleri ilkesi açısından da başarılı sayılabilecek çalışmalar yapılmaktadır.

**Öğrenme İlkeleri Açısından:** Her iki eğitim uygulaması işgörenlerinden konuların tam ve kusursuz olarak öğrenmelerini talep etmektedir. Bu yüzden hızdan daha çok doğru öğrenmelerine önem verilmektedir. İşgörenlerin konuları zayıf öğrenmeleri durumunda tekrarlama yöntemine başvurulabilmektedir. Böylece uygulamanın amaçlara ulaşması sağlanmaktadır.

#### **4. KARŞILAŞTIRMA VE DEĞERLEMELERE GÖRE SEYDİŞEHİR PETROL ARITMA SANAYİ İŞLETMESİ'NDE (S.N.P.Z.'NDE) İŞGÖREN EĞİTİMİ UYGULAMALARIN DAHA İYİ YAPILABİLMESİ İÇİN GÖRÜŞ VE ÖNERİLER**

Bu kısımda, S.N.P.Z.'de işgören eğitimi uygulamaların daha iyi yapılabilmesi için çalışmamızda yaptığımız karşılaştırma ve değerlemelere dayanarak tarafımızca düşünülen yeni uygulama önerilerini geliştirmeye çalışacağız.

Herhangi bir işletmede eğitim yapılabilmesi için herşeyden önce o işletmenin yüksek yönetiminde yer alan kişilerin eğitim çabaların yararına inanmaları gerekmektedir. Aksi halde eğitim çalışmalarında büyük zorluklarla karşılaşılması kaçınılmaz olacaktır. Yüksek yönetimdeki kişilerin işgören eğitimlerinin gereğine inanmamaları çalışmamızın ikinci bölümünde belirttiğimiz nedenlerinden dolayı olabilmektedir. Bu yüzden bir ülkenin kamu işletmelerinde işgören eğitimi uygulamalarını yürütebilmek için, bu işletmelerin yüksek yönetiminde yer alan kişilerinin iyi eğitim görmüş olmaları gerekmektedir. Ancak bunun sonucunda "nitelikli" işgören eğitim uygulamalarından söz edilebilecektir.

##### **4.1. Eğitim İhtiyaçlarının Daha İyi Saptanması İçin Görüş ve Öneriler**

Yukarıda açıkladığımız önemli bir hususu dışında, eğitim çalışmalarından yararın sağlanması, iyi saptanmış eğitim ihtiyaçlarının karşılanması sonucunda olabilmektedir. İhtiyaçları karşılayamayan eğitim uygulamaları yararından çok zarar getirebilmektedirler. İncelemeye aldığımız Seydişehir Petrol Arıtma Sanayi İşletmesi'nde eğitim ihtiyaçlarının saptanması konusunda yapılan bazı eksiklikler tarafımızca kaydedilmiştir.

Zorunlu eğitim uygulamaları işgörenlerin yeterlik derecelerinin yükseltilmesi veya yeni göreve başlamaları durumunda yapılmaktadırlar. Bunun dışında daha önceki bölümlerinde açıkladığımız Belirli Amaca Yönelik Kurslar, Üretim-Ekonomik Kursları, Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okulları ve Ekip Önderlerinin Eğitimi uygulamalarının üç yılda bir yapılması öngörülmektedir. Bu eğitim uygulamaları uzun vadeli eğitim planlarında yer almakta ve yüksek yönetimdeki kişilerin düşündükleri, belirledikleri

ihtiyaçları doğrultusunda olmaktadır. Oysa bu yaklaşım biçiminin çok zararlı olabileceği düşüncesindeyiz. Yukarıda adı geçen eğitim uygulamaları alt kademelerde görev yapan işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarını karşılamalıdır, çünkü ancak bu işgörenler kendi ihtiyaçlarının ne olabileceğini bilmektedir.

Bu sorunun çözümlenebilmesi için S.N.P.Z.'nin İşgören Bölümü tarafından işgörenlerin eğitim ihtiyaçları saptanırken Türkiye'deki işletmelerce kullanılan ve çalışmamızın İkinci Bölümü'nde açıkladığımız sormacalar, tesler ve görüşme gibi yöntemlerinin kullanılması yerinde olacaktır.

#### 4.2. Eğitim Çalışmaların Daha İyi Planlanabilmesi İçin Görüş ve Öneriler

S.N.P.Z.'de işgören eğitim uygulamaların planlanması uzun ve kısa vadeli eğitim planlarıyla yapılmaktadır. Uzun vadeli eğitim planları daha çok stratejik amaçla yapıldığından, biz sadece kısa vadeli eğitim uygulamaların planlanmasına değineceğiz. İncelediğimiz işletmenin İşgören Bölümü ile yapılan görüşmelere dayanarak eğitim uygulamaların planlama sürecine yönelik düşünce ve önerilerimiz şöyle olmaktadır:

Eğitim uygulamaların planlamasında önceki yıllarda yapılan **eğitim çalışmalarını değerlendirmesi** her zaman yapılmamaktadır. Dolayısıyla geçmişte karşılaşılan güçlüklerle tekrar karşılaşması söz konusu olmakta ve aynı yanlışların düzeltilmesine tekrar çaba sarfedilmektedir. Buna bağlı olarak herhangi bir eğitim uygulamasının planlamasını yapmadan önce bu konuda geçmiş yıllarda deneyimlerin kaydedilmesi ve onların tekrar gözden geçirilip değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu konuda özel bilgi bankalarının oluşturulmasının doğru olabileceği düşüncesindeyiz.

Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında tarafımızca görülen eksikliklerinden dolayı **eğitim önceliklerinin ortaya konmasında** da sakıncalı yollara girilmektedir. Eğitimdeki öncelik sıraları kararlaştırılırken işgörenlerin kendi eğitim ihtiyaçları hakkında düşüncelerine başvurulmamakta, dolayısıyla öncelik sıralarında sapmalar oluşabilmektedir. Bunun önlenmesi için işgörenlerin eğitim ihtiyaçları belirlenirken onların verecekleri öncelik sıralarına dikkat edilmesi gerekmektedir.

S.N.P.Z.'de eğitim uygulamalarının planlanması sırasında **bütçe çalışmalarına** da verilen önem tarafımızca yeterli bulunmamıştır. Çoğu kez eğitim uygulamalarının gerçekleşmesi için yapılan harcamalar tahmini rakamları aşmakta; bütçe üzerinden yapılan değişiklikler zamanında duyurulmamaktadır. Bütün bunun gibi eksikliklerinin ortadan kaldırılması için eğitim bütçesi ile ilgili yapılan çalışmaları kesin ilkelere bağlamak

gerekmektedir. Bu ilkelerin ne olabileceği çalışmamızın İkinci Bölümü'nde açıklanmaktadır.

İşletmelerin yapacağı yıllık eğitim uygulamaları hakkında bütün çalışanların bilgi edinme hakları vardır. Dolayısıyla incelediğimiz işletmenin İşgören Bölümünün yıl içinde uygulamaya planladığı bütün eğitim çalışmaları hakkındaki bilgileri içeren **duyuruların** kurum içinde yayması gerekmektedir. Bunun sonucunda işgörenler kendilerini eğitime hazırlamak için yeterli zamanı bulabilecektir.

S.N.P.Z.'de yapılan eğitim çalışmalarının planlamasına yönelik son önerimiz **Temel Eğitim Politikasına** ilişkindir.

Incelediğimiz işletmede "Temel Eğitim Politikası" üst yönetimdeki kişiler tarafından tekrar gözden geçirilip, görülen boşlukların giderilmesi gerekmektedir. Eğitim politikasının düzeltilmesi çalışmamızın İkinci Bölümü'nde ele aldığımız soruların yanıtlarını yansıtmalıdır. Bu sorular yanıtlanarak düzeltilen "Temel Eğitim Politikası" en üst yönetici tarafından bir yönerge, yönetmelik halinde veya başka bir biçimde ilgililere duyurulmalıdır.

### **4.3. Eğitim Çalışmalarının Daha İyi Programlanması ve Yönetimi İçin Görüş ve Öneriler**

Program çalışmalarının başlıca iki işlemde meydana geldiğini belirtmiştik. Bunlar: konuların programlanması ve yapılacak işlerin programlanması. Bundan dolayı eğitim çalışmalarının programlama ve yönetimine ilişkin görüş ve önerilerimiz de iki yönde geliştirdik.

#### **4.3.1. Konuların Programlanması Bakımından**

Konuların programlanmasına yönelik yapılan yetersiz çalışmalar eğitim ihtiyaçlarının eksik saptanmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü programa alınan konuların işletmenin ve doğrudan eğitilen kişinin ihtiyacına cevap vermesi gerekmektedir.

İşgören eğitim ihtiyaçları kesin olarak saptanmadığı sürece bu amaca ulaşılması olanaksız görülmektedir. Programa katılan işgörenler konularla kendi ihtiyaçları arasında ilişkiyi gördükleri zaman eğitim çalışmalarının başarısından söz edilebilecektir.

S.N.P.Z.'nin İşgören Bölümü'nün uyguladığı eğitim programlarının içine alınan konuların bir kısmında işgörenlerin başarıları üzerinde ne tür etkide bulunulacağı bilinmemektedir. İşgörenlerin kullanamayacağı türde ya da ayrıntıda bilgi ve beceriler öğretilmeye çalışılmakta, dolayısıyla boşa harcanan çabalar dışında birşey yapılamamaktadır. Bunun dışında, ele alınması planlanan eğitim konularının ayrılan süre içerisinde incelenmesi de tamamlanamamaktadır.

Yukarıda saydığımız sakıncaların önlenmesi için konuların programlanması sırasında çalışmamızın İkinci Bölümü'nde belirttiğimiz çalışmaların yapılmasında yararın olacağı düşüncesindeyiz.

#### 4.3.2. Yapılacak İşlerin Programlanması Bakımından

İşlerin programlanması yapılırken çalışmamızda da belirttiğimiz gibi işler beş grupta aşağıdaki etkenler açısından sınıflandırılmaktadır: işgörenler, zaman, yer, malzeme ve araç-gereçler açısından.

S.N.P.Z.'de işlerin programlanması konusunda İşgören Bölümünün çalışmaları yukarıda "işgören" başlığı altında sınıflandırmaya giren birimlerde eksik kalmaktadır. Bu sınıflandırmaya **eğitilenler, eğiticiler ve öbür sorumlular** girmektedirler.

Yıl içinde yapılacak eğitim çalışmalarını içeren ve işletmede yayımlanması gereken broşür, bülten veya resmi yazılarının eksikliğinden kaynaklanan işgörenlerin eğitim çalışmaları hakkındaki bilgilerinin yokluğu yüzünden eğitim ihtiyacı hisseden bazı işgörenler bu fırsattan yararlanamamakta; buna bağlı olarak da eğitim uygulamaları amaçlarına tam olarak ulaşmış olmamaktadırlar.

Bunun önlenmesi için yapılacak eğitim çalışmaları hakkında zaman zaman bilginin verilmesi ve eğitim sürecine katılacak işgörenlerin seçimine daha dikkatli yaklaşılması gerekmektedir.

Eğiticilere, S.N.P.Z.'de eğitim uygulamalarını gerçekleştiren kişilere ilişkin değerlendirmeler, çalışmamızın önceki bölümlerinde yapılmıştır. Bu değerlendirmelere bağlı olarak eğiticilerinin daha çok eğitilmesi gerekmektedir. Eğitici eğitimlerinin daha sağlıklı yapılabilmesi için işletme yüksek öğrenim kuruluşlarıyla işbirliği yapmalıdır. Gerekli görüldüğü durumlarda, bu kişilerin eğitilmesi için ilgili eğitim kuruluşlarına gönderilmesi gerekmektedir.

Eğitim programlarının sağlıklı yürütmesi için gerekli destek birimleri oluşturulmalıdır. Bunlar çalışmamızda "öbür sorumlular" başlık altında yer almaktadır. S.N.P.Z.'de eğitim uygulamalarında gereken desteğin sağlanması için daha çok kişilere bu görevlerin verilmesi veya yeni birimlerin oluşturulması yoluna gidilmelidir.

#### 4.4. Eğitim Uygulamalarını Daha İyi Değerleyebilmek İçin Görüş ve Öneriler

İncelemeye aldığımız Seydişehir Petrol Arıtma Sanayi İşletmesi'nde işgören eğitim



uygulamaların değerlemesi konusunda yapılan çalışmalarda yetersizlik sözkonusudur. İncelediğimiz işletmede yapılan işgören eğitim uygulamaların etkinliğinden ancak üretimdeki eğitim sonrası dönemde yapılan verimlik artışlarının ardından söz edilmektedir. Oysa çalışmamızın ilgili bölümlerinde de belirttiğimiz gibi eğitim uygulamalarının değerlemesini başlıca beş yönde yapmak gerekmektedir. Sadece retimde meydana gelen verimlilik artışı ile yetinmek çok yetersiz bir yaklaşım olmaktadır.

Eğitimin insan üzerinde ne gibi değişikliklere yol atığının da llmesi gerekmektedir. Ancak bunun sonucunda tam anlamıyla eğitimin yararından söz edilebilecektir.

Yukarıda açıkladığımız nedenden dolayı incelediğimiz işletmede eğitim uygulamalarını çok yönlü değerleyen bir sistemin oluşturulması gerekmektedir.

Bunun sağlanabilmesi için:

1. Eğitilenlerin **tepkilerinin** llmesi gerekmektedir; kısacası eğitilenlerin eğiticiler, eğitim araçları, görülen eğitimin yararı ve uygulanabilirliği vs. hakkındaki görüşlerinin alınması gerekmektedir.
2. Eğitilenlerin, eğitim uygulamaları sonrasında **bilgi ve beceri** düzeylerinde meydana gelen değişiklikler saptanmalıdır.
3. Eğitilenlerin, eğitim uygulamaları sonrasında **davranışlarında** meydana gelen değişiklikler belirlenmelidir (daha başarılı olma arzusu, işletmeye karşı olumlu davranışlarında bulunmak vs.).
4. İşgörenlerin eğitim programlarının sonrasında **işteki başarılarının** llmesi gerekmektedir.

Bu değerlemeleri yaptıktan sonra,

5. Örgütteki **etkinliğin llmesi** ve buna bağlı olarak da **sonuçların çıkarılması** gerekmektedir (işgücü devri, işgvenliğinin artışı, iş verimliliğinin artışı, iş uyuşmazlıklarının azalması vb.).

Yukarıda saydığımız değerlemelerin yapılabilmesi, incelediğimiz işletmede eğitim sürecine katılan işgörenlerin çalışmamızın İkinci Bölümü'nün sonunda verdiğimiz değerleme testlerine alınması ile mümkün olabilmektedir.

İşletmede yapılan eğitim uygulamalarının tam ve doğru olarak değerlenmesi, ileriki zamanlarda yapılması düşünülen eğitimlerinin planlanmasında önemli ve yararlı bilgileri oluşturacağından şüphe duyulmamaktadır.

## SONUÇ

Yaptığımız çalışma ve inceleme Türkiye'deki ve Türkmenistan'daki kamu sanayi işletmelerinde yapılan işgören eğitimi karşılaştırmaları hakkında sonuç çıkarmamıza olanak sağlamaktadır.

Herşeyden önce Türkmenistan'da, Türkiye'de olduğu kadar, işgören eğitimi konusunda işletmelere destek sağlayacak kuruluşların az oluşu dikkat çekmektedir.

Türkmenistan'daki işletmelerde yapılacak eğitim çalışmalarının planlaması sürecinde, önceki işlerin etütleri her zaman yapılmamaktadır. Eğitim konuların ve işlerin programlanmasında yapılan çalışmalar, yetersiz kalmaktadır. Türkiye'de sanayi kuruluşlarının hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesindeki deneyimlerinden Türkmenistan'daki kamu sanayi kuruluşlarını yararlandırmak gerekmektedir.

Gelecekte uygulanacak ileri teknolojilerin sonucunda, ortaya çıkacak işgören eğitim ihtiyaçlarını, işletmenin teknik eğitim ile görevli birimler zamanında kestirememekte ve gereken işlemleri yapamamaktadırlar. Dolayısıyla, işletmenin kendi İşgören Bölümü, gerekli düzey ve zamanda mesleki hazırlık ve yenileme eğitimlerini sağlamamaktadır.

Bu eksikliklerin kaynaklandığı nedenlerinden bir çoğu, teknik eğitim ile ilgilenen birimlerin, diğer birimlerle yeterli işbirliğine gidememesinden çıkmaktadır. Bu birimler çoğu zaman, yeni teknolojiler konusunda eğitim yapabilecek uzman kişilerden (eğiticilerden) yoksundur.

Diğer nedenler, üretimde yeni uygulanmaya başlayan otomasyon süreçlerinin bakımını ve işletilmesini yürüten işgörenlerin hazırlık ve yenileme eğitimleri işletmenin kendisinin geliştirdiği eğitim programlarına göre yapıldığından; ihtiyaç olunan ve tip olarak geliştirilen eğitim programları, çalışma aletleri, eğitim-metodik ve görsel araçları ile diğer teknik eğitim araçlarının yokluğu söz konusudur. Çoğu kez işgören eğitimi, yeni teknolojilerin kullanma kılavuzlarının incelenmesiyle sınırlandırılmakta, bu da eğitim hazırlıklarının istenilen düzeyde olmasını engellemektedir. Yeni teknolojiler konusunda yetersiz eğitimlerin yapılmasından bu teknolojileri üreten işletmeler de sorumlu tutulmalıdır. Yeni teknolojileri ve üretim süreçleri üreten işletmeler, bu teknolojilerle çalışacak işgörenlerin eğitimi için gerekli olacak teknik eğitim araçları, çalışma aletleri, görsel araçları ve eğitim programları sağlamak zorunda olmalıdırlar. Ancak bunun sonucunda, yeni teknolojiyle çalışacak işgörenlerin eğitim niteliğinden söz edilebilecektir.

Bir başka neden ise, işgören eğitim çalışmalarına işletme yöneticileri tarafından gerekli öneminin verilmediği ve buna bağlı olarak, aynı meslek üzerinden farklı eğitim sürelerini içeren işgören eğitimlerinin yapılması ile açıklanabilmektedir.

Türkmenistan Cumhurbaşkanı Saparmurat Türkmenbaşı'nın bu konuda şöyle konuşması vardır: “İşgören-egitim sürelerinin kısaltılması, eğitimdeki eksiklik değil, - görevbaşında işlenen suçtur. Bunu yapan insanlar topluma ekonomik ve manevi zarar, getirmektedirler. Toplum için getirilen bu zarar insanların bu davranışta bilinçli mi, bilinçsiz mi, bilmeden veya bilerek, kendi isteği üzerinden veya birisi tarafından zorlanarak bulduklarından değişmemektedir.”<sup>426</sup>

Birçok işletmenin teknik eğitim birimlerindeki yöneticilerinin, bu hususlarda düşünmeleri gerekmektedir. İşgörenlerin daha derin bilgilere ihtiyaçları olduğu unutulmamalıdır. Piyasa ekonomisi koşulları altında kalan genç işgörenler, daha nitelikli mesleklere yönelmektedir. Üretimin şimdiki ihtiyaçlarına cevap verip, gelecekteki ihtiyaçları gözardı eden işgören eğitimi uygulamaları; işgörenlerin ilgilerini uyandırmamakta ve giderek olumsuz tepkilere bile yol açabilmektedir. Ne yazık ki; bu durum birçok zaman dikkate alınmamaktadır. Yukarıda anlattığımız nedenlere bağlı olarak, işgören eğitimi stratejisi de değişmelidir. Bu strateji, piyasa koşulları altında çalışan işletmede, sadece günlük ihtiyaçlarını karşılayan işgören eğitimlerinin yapılmamasını; ileriye dönük ve hızlı değişimlerin yaşandığı ortamın doğurabilecek ihtiyaçlarını da öngörebilmelidir. Bu da; yapılan eğitim uygulamalarının düzeyinin; işletmede yapılan işlerin zorluk derecesinden daha yüksek olması gerektiği anlamına gelmektedir. Bu gerçeği kabullenmeden, ilerleme olanaksızdır.

İşgören eğitim çalışmaları ile ilgili yapılan harcamalar, kısa sürede kendilerini karşılamaktadır. Bu konuda yapılan bir araştırmanın sonuçları şöyle olmaktadır:<sup>427</sup>

Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okulları'nın yapılmasında kullanılan mali kaynaklar, kendi maliyetlerini 0.5-1,5 aya kadar karşılamaktadır, ikinci meslek öğrenme kurslarında maliyetler 1-2 ayda; Belirli Amaca Yönelik Kurslarda ise maliyetler 0,7 - 1,5 ayda karşılanmakta; kısacası eğitime yapılan giderler kendilerini, en çok 2 ayda çıkarmakta; kalan 10 ay içinde ise, işgörenler artı değer yaratmış olmaktadır.

İşgören eğitimlerine yapılan giderler; bir çeşit yatırım özelliğini taşımaktadır. Bu yatırımlar, ürün niteliğinin yükselmesi, üretimin artması sonunda; toplumun kültür-teknik açıdan gelişmesi olarak geri dönmektedir. Eğitim yoluyla işgörenler; orta ve yüksek yeterlik düzeylerine kadar yükselebilmekte, kusurlu ürünlerin üretimine daha az yol açmakta; makinelerin arızalanmasına neden olmamaktadırlar. Eğitilmiş işgörenler, üretim deneyimlerine kolayca sahip çıkabilmekte ve ileriki yeterlik yükseltmelerini de

<sup>426</sup> SNPZ'nin ziyareti sırasında yaptığı konuşmasından

<sup>427</sup> Koçkarova D, *Analizi Effektivnosti Obuçeniya Raboçih Kadrov*, Politeknik Enstitüsü Yay. No: 105, Aşkabat, 2000, s. 18.

zorlanmadan yapabilmektedirler. Burdan da şu sonuç çıkmaktadır: Sanayide yeni teknolojileri kullanma ağırlıklarının yükselmesi; işgörenlerin içinde nitelikli işgören ağırlıklarının yükseltilmesini de beraberinde getirmelidir.

İşgörenlerin eğitim düzeyinin yükselmesi; kullanılmakta olan teknik araçlarının tam kullanım kapasitesi ile çalışmasını da sağlayacaktır.

Türkmenistan'da yapılan eğitim programları, çoğu zaman yaşam koşullarından geri kalmaktadırlar. Programların büyük bir kısmı, işgörenin bir mesleğe göre yetişmesini amaçlamakta; oysa işletmelerin gerçek ihtiyacı, geniş uzmanlık alanlarına sahip işgörelere olmaktadır. Dar alanda çalışabilen işgören; piyasa ekonomisinde ve işsizlik ortamında gereksiz duruma düşmektedir.

Yukarıda açıkladığımızın dışında; eğitim programları genellikle işgörenin bireysel çalışmasının düzenlenmesine ve etkinliğine yönelik oluşturulmakta, bu da eğitimin sosyal yönünü zayıf bırakmaktadır. Bunun sonucunda da, en son teknoloji ile çalışan işgörenin bile işletmedeki yaşamı sosyal ve manevi yönünden eksik kalabilmektedir.

Programlar, işgörenlerin toplumsal iletişimi kurabilmelerine yönelik de düzenlenmelidirler. Programlarda, teknik konuların yanında, sosyal ilişkilerin geliştirilmesine yönelik konular da yer almalıdır.

Türkmenistan'daki işgören eğitim süreçlerinde yer alan eğitici kadroların çalışmalarında da, ciddi eksiklikler görülmektedir. Herşeyden önce bu eksiklikler, eğitici kadroların gerekli metodik desteğe sahip olmamalarından kaynaklanmaktadır. Bunun sonucunda, çoğu kez işgörenler eğitim programlarını dinlerken, etkisiz dinleyici konumunda kalmakta, eğitim çabalarını, "saatler süren yoğun çalışma" biçiminde sürdürmemektedirler. Ders konuları birbirinden bağımsız gibi incelenmekte; bu yüzden işgörenler, dikkatlerini konuların anafikri ve sonuçları üzerine toparlayamamaktadırlar. En önemlisi de, bu yüzden konuların bilimsel açıdan önemi eğitilenlerin bilinçlerine erişememektedir.

Eğitim süreçleri genellikle, olması gereken hızda değil; yavaşlatılmış biçimde geçmektedir. Eğitilenlerin öğrenebileceği bilgi yükünden daha azı verilmektedir. Eğitilenlere bilgiler hazır biçimde ulaşılmakta; dolayısıyla bu bilgileri istenilen ölçüde kullanamamaktadırlar. Eğitilenlerin öğrenme isteği gerektiği gibi yönlendirilmemekte ve güdülenmemektedir. Eğitim çalışmaları, yüksek zorluk derecesinde geçmemektedir.

Eğitici kadroda görülen eksiklikler, onların metodik yönden zayıf hazırlanmalarından kaynaklanmaktadır. Eğitici kadroların eğitilmesinde, pasif çalışma yöntemleri ağırlıktadır

(anlatımlar, öyküler, gösteriler, geziler vb.). Bu çalışma yöntemleri, konu hakkında eğiticiyi bilgi sahibi etse de; çalışma becerilerinin geliştirilmesi konusunda yetersiz kalmaktadır. Birçok durumda eğiticiler, çözülmesi gereken bir sorunun olduğunun farkındadırlar; ancak bu sorunun nasıl çözülmesi gerektiğini bilmemektedirler.

Daha iyi işgören eğitiminin yapılması için, yukarıda açıkladığımız sorunların çözülmesi gerekmektedir. Buradaki amaç, eğitici kadrolardaki çalışma becerilerinin geliştirilmesi gerektiği biçiminde açıklanabilmektedir.

Türkmenistan'daki işgören eğitim sisteminin eksikliklerinin bir kısmı da; herhangi bir sanayi dalı içinde belirli bir mesleğe göre yapılan eğitim faaliyetlerinde tek yeterli taleplerinin olmadığından kaynaklanmaktadır. Bu yüzden, aynı sanayi ve aynı meslek dalında farklı işletmelerde çalışan işgörenlerin bilgi düzeyleri de, çok farklı olmakta; kısacası belirli bir meslek grubu için, farklı eğitim yaklaşımları uygulanmaktadır. Kanımızca, işgören eğitimlerinde başlangıç yeterli derecesinden, ustalıkların oluşmasına kadar; belirli bir meslek üzerinden, tek eğitim talepleri oluşmazsa; bu farklılıkların ortaya çıkması devam edecektir. Bu durum, teknik liselerinde de aynı meslek dalında yapılan eğitimlerde de kendini göstermektedir. Bir meslek grubunda üzerinden Seydişehir Meslek Teknik Lise'sinde yapılan eğitim süresi 6-8 ayı kapsıyorsa, aynı meslek grubunun eğitimlerine, diğer teknik meslek liselerinde 2-4 ay ayrılmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan şu sonucu elde edebiliriz: Türkmenistan'da devlet boyutlarında, işgören mesleki eğitimlerinde başlangıç, orta ve yüksek yeterlik derecelerine kadar, tek mesleki eğitim sistemi içerisinde; düzenli eğitim çalışmaları yapılmamaktadır.

Bugün birçok sanayi kuruluşunda, işgören yeterlikleri ve işlerin ağırlık dereceleri arasındaki farklılıkların kayıtları tutulmamakta, buna bağlı olarak da, geri kalınmasına karşı önlemler alınmamaktadır. İşgörenin nerede ve ne şekilde eğitim aldığına bakılmaksızın; başlangıç, orta ve yüksek yeterlilik dereceleri için belirli bir sanayi dalı üzerinden, ulusal düzeyde tek eğitim taleplerinin geliştirilmesi, büyük önem taşımaktadır. Bütün işgörenler, belirlenen standartlara uygun değerlendirme sınavlarına girip; deneme işlerini yerine getirmek zorunda olmalıdırlar. Ayrıca, işgören eğitimine yapılan harcamaların düzenlenmesine yönelik devletin girişimlerde bulunması gerekmektedir. Şimdiki durumda kamu kuruluşlarında işgören eğitimlerine yapılan mali harcamalar, hiçbir yerde toplanmamakta, sadece üretilen ürünün maliyetine aktarılmakta; bu da haksız olarak, işletmenin giderlerini çoğaltarak; dolayısıyla işgören eğitimlerinin yapılmasını da olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü bu çalışmalar ürün maliyetini yükseltip işletmenin verimliliğini düşürmektedir. Bu tür giderlerin karşılanması için, özel fonlar oluşturulmalıdır. Bu fonlara mali destek, işletmenin sağladığı kardan belirli bir oranda kaynak aktararak yapılmalıdır. Bu fonların oluşturulması, işgören eğitimlerinin niteliğini de yükseltecektir.

Bunun gibi, önemli eksikliklerin ortadan kaldırılması için; Türkmenistan'da ülke boyutunda işgören eğitim çalışmalarının yapılmasından sorumlu makamların, buna dikkat etmesi gerekmektedir.

İşgören meslek yeterliliklerini yükseltme, eğitim çabaların içinde en etkili olan Üretim-Ekonomik Kursların eğitim programlarında, uzun zamandan beri önemli değişiklikler yaşanmamaktadır. İşletmede oluşturulan planlar, birçok eğitim biçimi temelinde ileriye dönük yapılmamakta, üretimdeki gelişme boyutları değerlendirilmemektedir.

Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okulları çoğu kez üretimde (işletmede) gerekli ekonomik etkinliği yaratmamaktadır.

Öncü Çalışma Yöntemleri Paylaşım Okullarında incelenen öncü çalışma yöntemlerinin karşılaştırma analizleri ve bu yöntemlerin açıklamaları birbirinden ayrı verilmekte; böylece önerilen çalışma yöntemleri daha kullanılmadan "eskimiş" duruma gelmektedir.

İşgören eğitimine gereken öneminin verilmemesine devam edilmesi; ileride büyük sorunlara yol açacaktır. Eğer işgören eğitimlerinde oluşan bunun gibi durumların düzeltilmesine ve işgörenlerin mesleki-yeterlik özelliklerinin hızlı geliştirilmesine yönelik şimdi sağlıklı koşullar oluşturulup, önlemler alınmazsa; ileriki yıllarda işgörenlerin bu bilgi boşluklarının doldurulması, daha güçleşecektir. Çünkü bilim hızla gelişen bir olgudur; buna bağlı olarak da insanların biriktirdiği bilgi hazinesi de zenginleşmekte; bu bilgiler ile bu bilgileri benimseme olanağı arasındaki uçurum daha da büyümektedir.

Kamu ve özel sektör işletmelerinde görev alan işgörenlerin, bilgi ve beceri düzeylerinin yükseltilmesi, yılları ve devlet adamlarının büyük çabasını gerektirmektedir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- Akgüner, Tayfun. **Kamu Personel Yönetimi**, İstanbul: DER Yayınları, 1988.
- Altınok, Tevfik. **3. İzmir İktisat Kongresi**, 4-7 Haziran 1992, Eskişehir: A.Ü.A.Ö.F. Döner Sermaye İşletmesi Müdürlüğü Basımevi, 1993.
- Amandurdiyev, Y. **Podvedeniye İtoğov Obuçeniya na Kursah**, Aşkabat: Türkmenbaşı Yay.Evi, 2001.
- Aytakov, N. **Peredovoy Opit Nastavniçestva**, Aşkabat: Gasizdat, 1995.
- Aşkun, İnal Cem. **İşgören**, Eskişehir: Kütahya Yönetim Bilimleri Yüksek Okulu Yayınları, No: 2, 1978.
- Balışev, A.S. **Pedagogičeskaya Sistema Nastavniçestva V Trudovom Kollektive**, Moskova: Mineenefteprom Yay. No: 1143, 1985.
- Baklacioğlu, Sadık. **Kamu İktisadi Teşebbüsleri**, Ankara: Ankara Üniversitesi, Hukuk Fakültesi Yayınları, Sevinç Matbaası, 1976.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**, Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 139, 1985.
- Başer, Güngör. **1989 Sanayi Kongresi Bildirileri**, Bursa: MMO Yayını, no: 134/1, Model Ofset, 1989.
- Batışev, S.Y. **Nauçnaya Organizatsiya Uçebno-Vospitatelnogo Protsesa**, Moskova: Kurskoye, 1986.
- Berdiyev, R. **Obuçeniye Na Opıte Novatorov Proizvodstva**, Aşkabat: Ansiklopedi Yay.Evi, 2000.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum: 1990.
- Demirezen, Mustafa. "Cumhuriyetimizin 75. Yılında Mesleki Teknik Eğitim ve Yeni Perspektifler", **Yeni Türkiye Dergisi**, Ankara: Eylül-Aralık, 1998, Sayı: 23-24.
- Deniz (Döşoğlu), Nevin. **Global Eğitim**, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 1999.

- Eroğlu, Hamza. **İdare Hukuku, Genel Esaslar, İdari Teşkilat ve İdarenin Denetlenmesi**, Ankara: 1985.
- Figanov, İ.S. **Pedagogika Trudovogo Kollectiva**, Moskova: Kurskoye, 1990.
- Gasilov, G. **Pedagogičeskoye Masterstvo Nastavnikov**, Moskova: Kaşırka, 1996.
- Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**, Eskişehir: Birlik Ofset Yayınları, 1995.
- Gözübüyük, Şeref. **Yönetim Hukuku**, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları, 1998.
- Karataş, Süleyman. **Kamu İşletmeleri ve Yerel Yönetimler**, İstanbul: Veli Yayınları, 1992.
- Karluk, Rıdvan. **Türkiye’de KİT’leri ve Özelleştirme**, İstanbul: Esbank Yayınları, 1994.
- . **Türkiye Ekonomisi, Tarihsel Gelişim, Yapısal ve Sosyal Değişim**, İstanbul: Beta Basım Evi, 1996.
- Kaya, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**, Ankara: Türkiye ve Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 208, 1984.
- Koçkarova, D. **Analizi Effektivnosti Obuçeniya raboçih Kadrov**, Aşkat: Politeknik Enstitüsü Yay. No: 105, 2000.
- Kohanov, K.D. **İndividualnaya Rabota Mastera Proftehuçilişa İ. Raboçih Nastavnikov S Uçaşimisa V Period Proizvodstvennoy Praktiki**, Moskova: Novoslabskoye, 1990.
- Komekov, A. **Kursı Brigadirov i İh Rezerva**, Aşkat: Magarif, 1998.
- Kuliyev, B. **Pedagogičeskiye Osnovi Professionalnoy Adaptasii**, Aşkat: Mağtumkulu Yay.evi, 1990.
- Kulyutkin, Y.N. **Psihologiya Obuçeniya Vzroslih**, Moskova: Leninskaya Yayınevi, 1990.
- Nemeşayev, D. **Vnutrizavodskiye İ Meizavodskiye Şkoli Peredovih Metodov Truda**, Taşkent: Nii Himprom, 1998.
- Nurullayev, N. **Professionalnoye Obuçeniye raboçih V. Uçebnih Zavedeniyah**, Aşkat: Magarif, 1998.
- Nuriyev, A. **Podgotovka Raboçih Kadrov na Promıslennih Predpriyatyah Türkmenistana**, Aşkat: Magarif 1997.



- Orazdurdyev, A. **Voprosı po Professionalnomu Obrazovaniye V Türkmenistane**, Aşgabat: Magarif, 1999.
- Övezov, K. **Uroven Obrazovaniya na Proizvodstve**, Aşgabat: Mağtumkulu Yay.evi, 1995.
- Pirnepesov, B. **Organizatsiya Kursov Obuçeniya na Proizvodstve**, Aşgabat: Magarif, 2000.
- Planty, Earl; William McCord; Carlos Efferson. **İşletmelerde İşçi ve İdareci Eğitimi**, Çeviren: Mehmet Odabaşı, Ankara: Doğu Matbaası, 1962.
- Sezgin, İlhan. "Cumhuriyet Döneminde Mesleki ve Teknik Öğretimde Gelişmeler", **Yeni Türkiye Dergisi**, Ankara: Eylül-Aralık 1998, Sayı: 2323.
- Sezgin, İlhan. **Çıraklık ve Meslek Eğitim Kanunu ve Yeni Meslek-Teknik Eğitim sistemi**, Uluslararası İstihdam ve Mesleki-Teknik Sempozyuma Sunulan Bildiri, Ankara: 1986.
- Sivak, A. **Peredoviye Priyomı Vipolneniya Zadaniy**, Moskova: RİA Novosti, 1999.
- Skakunov, B.A. **Vvedeniye V Professiyu Mastera Proizvodstvennogo Obuçeniya**,(Moskova: Minnefteprom Yay. No: 1155, 1991.
- Smelev, N.P. Papov V.V. **Na Perelome: Ekonomiçeskaya Perestroyka V SSSR**, Moskova: Novoslabodskoye, 1989.
- Smirnov, İ.P. **Sovetskiy Raboçiy: Formirovaniye Trovçeskoı Lıçnosti**, Moskova: Ninneteprom, 1987.
- Starikov, İ.M. **Professionalnaya Podgotovka Raboçih K. Effektivnomu Trudu V. Brigadah**. Kiev: Kresçatik, 1986.
- Şahnazarov, D. **Obuçeniye Peredovim Metodam Truda v Türkmenistane**, Aşgabat: Ansiklopedi Yay.Evi, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Metodi Aktivnogo Obuçeniya V Proftehuçilişah Türkmenistana**, Aşgabat: Türkmen basy Yay.evi, 1997.
- Şenatalar, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, 2. Baskı, İstanbul: Üniversite Kitapevi, 1978.

- Tanyeli, Halit. **Personel Eğitimi, İlkeler, Metodlar, Teknikler**, Ankara: Şenyuva Matbaası, 1970).
- Taymaz, Haydar. **Hizmetiçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Ankara: 1997.
- Tortop, Nuri. **Personel Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınları, 1999.
- Toreyev, K. **Vidi Professionalnogo Obuçeniya Raboçih na Fabrikah i Zavodah V Türkmenistane**, Aşkabat: Magarif, 2000.
- Türk, Ercan. **Milli Eğitim Bakanlığı'nda Yapısal Değişmeler ve Türk Eğitim Sistemi**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 1999.
- Ünüsân, Çağatay. **Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları**, Ankara: Şafak Matbaası, 1989.
- Ventsov, Y. **Tvorçeskiy Podhod K. Obuçeniya**, Moskova: Novoslabodskoye, 1993.
- Versan, Vakur. **Kamu Yönetimi, Siyasi ve İdari Teşkilat**, İstanbul: Dokuzuncu Basım, 1986.
- Yakovlev, S. **Spravoçnik Propodavatelya VUZ'a**, Taşkent: Nii Gazprom, 1992.
- Zaim, Sabahattin. **Sanayide İşçi Eğitimi ve Sendikaların İşçi Eğitim Faaliyetleri**, 5. Konferansa Sunulan Bildiri, İstanbul: 1966.
- Zoga, Ergün. **Türk Sanayinde Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri, Sorunlar, Beklentiler, Öneriler**, Teknolojik Gelişmeler ve Sanayide Eğitim Milletlerarası Sempozyuma Sunulan Bildiri, Ankara: 1988.

## YAYINLAR

- Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü Faaliyetleri, Ankara: 1985).
- Yönetim Geliştirme Merkezi, 1. Yarıyıl Eğitim Program Broşürü, İstanbul: 1988.
- Türkmenistan Ülke Profili Mevzuat ve Türk Girişimcileri, İstanbul: İTO Yayınları No: 1998-74, 1998.

- **Avrasya Dosyası Türkmenistan Özel Sayısı**, Ankara: TİKA Yayınları, Sayı: 87, Kasım 1997/2.
- **Türkmenistan Ülke Raporu**, Ankara: TİKA Yayınları No: 7, 1994.
- **Türkmenistan, Tarım ve Tarıma Dayalı Sanayiinin Yapısı ve Türkiye İle İlişkileri Açısından Değerlendirilmesi**, TOBB Yayını No: 290, 1994.
- **Türkmenistan, Türkmenistan Dış İşleri Bakanlığı Yayını** No: 1188, 1998.
- **Normativniye Dokumentı Po Podgotovke Raboçih Na Proizvodstve: Spravoçnik**, Metodik döküman, Kiev: 1989.
- **Devlet Memurları El Kitabı**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yay. 1986.
- **T.C. Anayasası 1982**, İstanbul: Birsen Yayınevi.
- **DMK Md. 55-56.**
- **Sanayi Eğitim ve Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü 1987 Yılı Faaliyet Raporu**, Ankara: Ocak 1988.
- **İş ve İşçi Bulma Kurumu Hizmetleri**, Tanıtıcı Döküman, Ankara: Ulucan Matbaası.
- **İş ve İşçi Bulma Kurumu, Sanayide Eğitim Faaliyetleri**, Ankara: 1988.
- **TODAİE Mezunları Hakkında Bir Araştırma**, TODAİE Yayınları No: 107.
- **Türk Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü**, Tanıtıcı Döküman, Kocaeli: 1988.

### **GAZETE, DERGİLER**

- **Anahtar Gazetesi**, MPM Aylık Yayın Organı, Şubat 2001, Sayı: 146, Sayı: 146, s. 8-9.
- **Aksiyon**, 21 Nisan 2001, Sayı: 333, s. 37.
- **Resmi Gazete**, 11.10.1983, S. 18196.
- **Seydişehir Petrol Arıtma Sanayi İşletmesi'nin İlgören Bölümünün Eğitimsel-Methodik Dökümanları.**
- **Petrol Arıtma ve Petro-Kimya Sanayisi İçin Tip Olarak Geliştirilen Tüzük.**