

[Yrd.Doç.Dr.H.İbrahim AYDINLI *](#)

[Doç.Dr.Muhsin HALİS *](#)

EĞİTİMİN İŞLETME ETKİNLİĞİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

ÖZET

İşletmelerde gerek girişimcilerin, gerekse profesyonel yöneticilerin üzerinde durduğu en önemli konulardan biri eğitimidir. Çünkü günümüzde bir çok işletmede yapılan işlerin özelliği, çalışanların eğitimi ile doğrusal bir ilişki göstermektedir. Eğitim faaliyeti, dış etkenlerin ve işletme içi şartların zorlaması sebebiyle ülkemizde de son yıllarda önemi anlaşılmaya başlanan bir işletme fonksiyonu olmuştur. İşletmeler hızla değişen bir çevreye uyum göstermek zorundadırlar. İşletme dışı ve işletme içi değişimin etkili bir şekilde yönetilmesi için işletmede çalışanların eğitilmesi gerekir. Bunu sağlamak için her şeyden önce yöneticilerin işletme ile ilgili bütün konularda eğitilmesi sağlanmalıdır. Ancak bu şekilde işletmeden ve dış çevreden gelen ihtiyaçlar doğrultusunda mevcut şartlara uyum sağlanabilir ve böylece işletmenin daha etkin olarak çalışması sağlanabilir.

ABSTRACT

THE PLACE AND IMPORTANT OF EDUCATION IN BUSINESS ACTIVITY

Education is an important issue which is always emphasized by both real initiators and professional business. Because the feature of the process in most of the business shows that there is a direct relation between the education of the individuals and the business itself. Education activities are, by means of reactions coming from internal conditions, recently becoming an business function in Turkey. Institutions have to be compatible with the rapidly changing environment. It is necessary that the employee in the business be educated if the internal and external change is to be managed effectively. Therefore, all the managers in the business should be educated on everything related with the business. Only by means of this way, one can adopt himself to the present conditions, and an business can work effectively

GİRİŞ

Yirmibirinci yüzyılın başlarında dünyada çok hızlı değişim, dönüşüm ve gelişmeler yaşanmaktadır. Değişme hızı insanları, doğruyu yanlıştan ayırmalarına fırsat vermeden onları karar vermeye zorlamaktadır. Dünyadaki baş döndürücü değişime uyumda zorluklarla karşılaşılması ve bu gelişmelerin yeterince algılanamaması nedeniyledir ki, bilgi toplumu olma yolunda gelişen toplumun amacı ile, insanların giderek kendilerini gerçekleştirme yolundaki çabaları birbirini zorlamaktadır.

Bu süreçte, personel eğitimi konusunda, eğitim kurumları ile işletmeler arasında birbirlerini destekleyici yönde çalışmaların kurulması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü dinamik değişim; deneyimin, kuşku duyulabilecek bir öğretmen olmasına sebep olmakta, teknoloji ancak güncel olan kişilerin üstesinden gelebileceği karmaşık boyutlara ulaşmaktadır.

Bilgi toplumunda işletmeler, açık bilgi üreten ve tüketen, çevre değişimlerine yapı ve kültürlerini değiştirerek uyum sağlayabilen birer sosyal sistem olarak ele alınmaktadır. Başka bir deyişle, işletmeler devingen bir ortamda çevreleriyle sürekli bir alışveriş içindedirler. Böyle bir ortamda işletmelerin, ileriye yönelik tahminlerde bulunabilen, ileriye görebilen, yetenekli ve deneyimli yöneticilere ihtiyaçları vardır. Bu yöneticilerin başarılı olmaları için de, gerekli bilgi ve yeteneklerle donatılmış ve sürekli bir şekilde bilgi ve becerilerini tazeleyen eğitilmiş personelin varlığı gerekmektedir. Ancak bu şekilde işletmeler daha önce belirlemiş oldukları amaç ve hedefleri gerçekleştirebilirler. Çalışma, işletmelerin her geçen gün kazandığı yeni boyutları ve bunların şekillenmesinde insana yapılan yatırımın önemini ortaya koymaya çalışmaktadır.

1. ÖRGÜTSEL ETKİNLİK VE EĞİTİMİN ROLÜ

Genel Olarak

İşgören, bir işletmenin temel üretim faktörüdür. Bir işletmenin başarı veya başarısızlığını belirleyen en önemli faktör, işgörenlerin sayısı ve niteliğidir. Bazı işletmelerin diğerlerinden daha güçlü ve hızlı biçimde büyümelerinin ve gelişmelerinin temel sebebi de, sahip olunan parasal sermayeden çok, uygun sayı ve kapasitede işgörenlerin bulunması ve bunun sağladığı üstünlüktür (Barutçugil, 1992: 76).

İşletme ile insan tamamen iç içedir. Günümüzün hızlı teknolojik gelişmeleri, insanın işletmedeki rolünü azaltmamakta, aksine daha da arttırmaktadır. Bir işletmenin gücü, işletmedeki insanların nitelikleri ile doğru orantılıdır. Bundan dolayı, bir işletmenin serbest piyasa şartlarında başarılı olması için sahip olduğu insan gücü potansiyelinin eğitimine büyük önem verilmesi gerekir. Aksi takdirde, oldukça nitelikli işgörelere sahip olan işletmeler bile eğitime gereken önem ve ilgiyi göstermezlerse, hızla değişen ve gelişen şartlar karşısında bu üstünlüklerini kısa zamanda yitireceklerdir.

İşletmeler; çağımızdaki hızlı teknolojik gelişmelerin gerisinde kalma korkusunu ortadan kaldırmak için, yönetici, personel ve diğer niteliklerdeki bütün işgörelarını mevcut değişimler karşısında eğitmek ve onları geleceğe hazırlamak gerekliliğini hissetmek zorunda kalacaklardır. Çünkü rakip firmaların bu fırsatları kendilerinden önce değerlendirmesi, rekabet yarışında kolay bir şekilde aşılmayacak engeller meydana getirecektir. Bu engellerin aşılabilmesi, zamanında ve yerine göre düzenlenen eğitim programları ile sağlanabilir.

Temel Kavramlar ve Tanımlar

Yönetici; karı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet üretmek için üretim faktörlerini sağlayan ve bunları belirli ihtiyaçların karşılanması amacıyla yönelten, işletmeyi müteşebbis adına çalıştırma sorumluluğu olan kimsedir. Daha geniş bir tanım yapılacak olursa, yönetici, kendisini ve ekibini kurum hedeflerine yönelten, sorunların üzerine giden, en iyi çözümler üretmek üzere sürekli düşünen ve düşündüren, işlerini daima zamanında

sonuçlandıran, yetki kullanmasını bilen, kaybetmek endişesiyle sorumluluktan kaçmayan, çizgisi ve değeri kabul gören, ekibini ve işlerini iyi tanıyan, seçilerek ilerlemeyi ve ilerletmeyi ilke edinen, bilgi düzeyini sürekli yenileyen, başarılarını ekibine mal edip başarısızlıkları üstlenebilen, gücünü bilgi, beceri ve deneyimlerden alan, bilgisini çevresiyle paylaşabilen, astlarını geliştiren ve başarıları ile gurur duyan, iş ahlakına ve normlara uyan, kuruma hizmet etmeyi amaç edinen ve anlaşılınca kadar kalabalıklar içinde çoğu kez yalnız kalmayı göze alabilen kişidir (Akat, 1994: 16)

Yönetici eğitimi ise, örgütlerin etkinliğini ve yöneticilerin başarısını arttırmaya yönelik, birbiriyle yakından ilgili ve ortak yönleri bulunan birkaç faaliyetten sadece biridir. Bunun yanında yönetici yetiştirme, yönetici geliştirme ve örgüt geliştirme faaliyetleri de bulunmaktadır. Birbirini tamamlayıcı özellikte rollere sahip olan ve genelde benzer araçlar kullanan bu faaliyetler arasında amaç ve metodoloji açısından bazı farklar bulunmaktadır. Bu farklılıkların daha iyi anlaşılması için konuya ilişkin temel kavramları tanımlamada yarar vardır.

Eğitim

Bir faaliyet veya faaliyetler dizisinde etkin bir performans tutturmak için tutum, bilgi veya davranış becerilerini değiştirmeye yönelik planlanmış aktif bir öğrenme sürecidir. Amacı iş durumuna yönelik, bugün için ve gelecek için insan gücü ihtiyaçlarını gidermek ve bireylerin becerilerini geliştirmektir (Armstrong, 1993: 414). Eğitim konusunda çok çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımların bazıları verilecek olursa;

--Eğitim, kişinin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla, amaçlı olarak istenilen değişikliği meydana getirme sürecidir (Taşkın, 1993: 23). Bu tanıma göre eğitim incelendiğinde eğitimin; plan, amaç, kültürlenme -bilgilenme, davranış değiştirme, gibi süreçlerden meydana geldiği görülmektedir.

--Eğitim, belirli bir iş alanında ilişkin hüneri arttırmak ve dolayısıyla o belirli işin daha iyi yapılmasını sağlamaktır (Tortop, 1994: 236). Burada eğitimin hem kişiye hem de işe yönelik olduğu vurgulanmaktadır. Yani, insana işe yönelik belirli davranışların, bilgi ve becerilerin kazandırılması amacıyla yapılır.

--Eğitim bir değişim sürecidir. Bu açıdan bakıldığında, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yolu ile ve kasıtlı olarak meydana gelen değişim sürecine eğitim denir (Sabuncuoğlu, 1991: 125). Eğitim sadece davranışların değişmesi değil, aynı zamanda yatay ve dikey düzeyde bilgi kapasitesini arttıran, yetenek ve becerileri geliştiren, düşünce yapısını besleyen bir değişim olgusudur.

--Eğitim, kişinin mevcut performans düzeyi ile arzu edilen performans düzeyi arasındaki farkı kapatmaya teşebbüs etme sürecidir. Eğitim, kişinin belli bir amacı gerçekleştirmek veya belli bir hedefe varmak için mevcut performans düzeyini, o amaç veya hedefe ulaşacak düzeye çıkarmaya çalışma sürecidir.

--Eğitim, insanları kendi sorumluluklarını taşımaları için ihtiyaç duyulan özel tutum, beceri ve bilgiler ile donatma sürecidir (Taşkın, 1992: 24).

Yukarıdaki tanımlardan hareketle işgücü eğitimi, işgörenlerin çeşitli yönlerden değişmelerini amaçlayan ve kapsamı çok geniş olan faaliyetler topluluğunu anlamak gerekir. Bu faaliyetler işletmeler tarafından düzenlenebileceği gibi, işgörenin kendisi de bu faaliyetlerde bulunabilir (Koçel, 1993: 24).

Eğitim, işgörenlerin işlerini daha iyi yapabilmelerini ve bunun sonucunda hem kendilerinin hem de işletmenin daha iyi duruma geçmesini sağlayacak yetenekleri geliştirmeyi amaçlar. Bu nedenle eğitim, bütün işgörenler açısından ele alındığı gibi ayrıca özel bir yorumla gelecekte farklı işletmelerde görev alacak genç yöneticilere yönelik olarak da, genellikle işletmelerin içinde ve dışında devam ettirilen ve işgörelere çeşitli yetenekler kazandıran bir süreçtir (Erdoğan, 1993: 38).

İşletmede yapılan eğitim, çalışanın performansını yükseltmek için ihtiyaç duyulan, bilgi ve becerileri kazandırır. Kısacası eğitim, eğitim programına katılan kişileri değiştirmeye çalışır. Bireyin yeni edindiği bilgi ve becerileri, bulunduğu çevreye uyarlar. Bireyin yeni işe başlaması durumunda işe uyum göstermesi kolaylaşır ve öğrenme süreci hızlanmış olur. Eğitim, kendisiyle yakın anlamda kullanılan şu kavramlardan ayrı bir yere oturtulmalıdır.

Öğretim

Faaliyetin yalnızca sınırlandırılmış bir alanına ilişkin bilgi ve beceriden çok, bütün hayatın her döneminde insanların ihtiyaç duyduğu ve bütün yaşam tavırlarında gerekli olan bilgi, beceri, ahlak değerleri ve rasyonel düşünüp karar verme yeteneklerinin geliştirilmesini amaçlayan faaliyetlerdir (Armstrong, 1993: 414).

Öğretimin amacı, kendilerine yardımcı olması amacıyla ve onların yaşamlarında toplumsal gelenek ve fikirleri etkileyen bir anlayışı kazandırmak için genç ve yetişkin insanlara temel nitelik gelişimleri için ihtiyaç hissedilen altyapılara sahip bir background'un ve gerekli şartların sağlanmasıdır. Öğretim; kültürü, kanunları, tabiatı ve bunlar gibi haberleşme, düşünebilme, bireyi geliştirme ve öğrenme için gerekli diğer temel becerileri içerir.

Yetiştirme

Yeni yeteneklerin kazandırılması ve geliştirilmesidir. Yetiştirme, özel bir konuda ve kısa sürede yarar sağlayacak bilgi ve becerilerin geliştirilmesi amacıyla sürdürülen çabalardır. Başka bir deyişle yetiştirme, bir meslek veya hizmette görev yapacak kişileri nitelikli eleman durumuna getirme faaliyetidir (Bingöl, 1990: 148). Yetiştirmenin amacı, oldukça özel ve hemen yarar sağlayacak becerilerin geliştirilmesidir. İşgörenleri, iyi belirlenmemiş görev sınırları içerisinde iyi bilinen işleri yürütmeye hazırlamak hedef alınır (Hawrylyshyn, 1982: 67). Bu faaliyet işgörene; çok geniş bir öğrenme, merak etme ve anlama alanı ile hayal gücüne sahip olma ve insan ilişkilerini teşhis etme yeteneğini kazandırır (Hatipoğlu, 1993: 227). Yetiştirme programları işletme içinde iş başında sürdürülebileceği gibi, işletme dışında da sürdürülebilir.

Geliştirme

Farkında olarak veya olmayarak gerçekleştirilen bir öğretim sürecinde bir kişinin yeteneklerinin gerçekleştirilmesi veya geliştirilmesidir. Geliştirme programları genellikle

planlanmış çalışma ve deneme unsurlarını ve özel eğitim vererek veya zihinsel yetenekler aracılığıyla sık sık yapılan desteklemeleri içerir (Armstrong, 1993: 415). Yetiştirilmiş ve bir meslek veya hizmette çalışmakta olan elemanların eğitiminin veya bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesidir (Bingöl, 1990: 148).

Geliştirmenin amacı, işgöreni gelecekte yapacağı görevlere hazırlamaktır. Eğitim, yeni bilgi ve görüşlerin sistemli ve planlı biçimde öğretilmesini kapsarken; geliştirme kavramı, bu öğrenme sürecinin devamlılığını, kazanılan bilgi, görüş ve becerilerin iş hayatının gerçek şartları içerisinde hayata dönüştürülmesini ifade etmektedir (Aşçı, 1990: 109). Yetiştirmede eğitim ile elde edilen bilgilerin uygulamaya dönüşmesi söz konusudur ve bu bilgiler çerçevesinde kişinin tecrübesi artmaktadır. Eğitim belli bir zaman zarfında yapılan bir veya birkaç faaliyet olmasına rağmen, geliştirmede belli bir zaman süresi yoktur, ömür boyu devam eder.

Örgüt Geliştirme

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin hedefi tek tek bireyler değil de, bütün örgüt olması durumunda örgüt geliştirme faaliyeti sözkonusu olur. Çünkü, yöneticiler diğer insanlarla bir örgüt içerisinde çalışırlar ve yeni bilgileri veya becerileri herhangi bir şekilde insanları etkilemeden uygulayamazlar. Bu durum, bireysel öğrenmeden örgütsel uygulamaya geçiştir. Bunun için daha uyumlu geliştirme faaliyetlerine ihtiyaç duyulur. Tüm çalışma grupları, örgütün bölümleri veya örgütün tümü bir öğrenme tecrübesini paylaşmalıdır. Sözkonusu düşünceler, örgüt geliştirme faaliyetine yol açar (Hawrylyshyn, 1982: 68). Örgüt bir sistem olduğuna göre, örgüt geliştirmede, sistemi oluşturan bütün alt sistemler de geliştirmeye konu olmaktadır.

Son yıllarda örgüt geliştirme konusu üzerinde yapılan çalışmalarda bu kavram, örgüt çapında, yukarıdan yönetilen, örgütün etkinlik ve sağlığını arttırmak amacıyla davranış bilimlerinin bilgilerinden yararlanarak, örgüt sürecine yapılan müdahale şeklinde tanımlanmaktadır (Dinçer, 1992: 14).

Örgüt geliştirme daha çok örgütsel ilişkilerin, duygusal ve davranışsal yönlerine ağırlık verir. Örgütsel çabaları etkin olmaktan uzaklaştıran temel sebebin; bireyin duygusal sorunları olduğunu kabul eder. Yapılan çalışmalar daha çok bireyin duyguları, değer yargıları, algıları, tutumları ve diğer kişilerle etkileşimleri üzerinde olumlu yönde, genel bir değişimi meydana getirmeyi amaçlar (Barutçugil, 1992: 76).

Örgüt geliştirme, örgütün var olan ve beklenen gerçek sorunlarını bir takım uygun yöntemlerle çözmeye çalışır. Bu sorunları çözmek için, örgütün maddi ve beşeri kaynaklarını etkin bir biçimde harekete geçirir. Örgüt geliştirme çabaları, örgütün kendi başına oluşturduğu bir program değildir, örgüt kültürünün dışında, danışman kişilerin yardımına da ihtiyaç duyulur. Ayrıca örgüt geliştirme, örgütsel öğrenmeye öncelik veren birçok eğitim yöntemlerinden yararlanır. Kişinin davranışını ve bu davranışın başkaları üzerindeki etkilerini daha iyi öğrenmesine, kişinin davranışlarının nasıl yorumlandığının kişi tarafından anlaşılmasına, başkalarının davranışlarının nedenlerini anlamak ve duyarlılık göstermeyi ve başkalarının düşündüklerini öğrenmeyi kapsayan takım-grup çalışmaları, örgüt geliştirmenin yararlandığı eğitim yöntemlerinden bazılarıdır (Bumin, 1990: 26).

Bu kavramlar üzerinde durulmasının temel nedeni, bir yandan kendileri ile ilgili bilgi verilirken, öte yandan eğitimle aralarındaki benzerliklere ve farklılıklara değinmektir.

Eğitim İhtiyacını Doğuran Etmenler

Eğitim ihtiyacını doğuran sebeplerin bir kısmı işletmelerin içinde yaşadıkları ve karşılıklı etkileşimde buldukları çevre şartlarının özellik ve gelişim süreci ile ilgilidir. Bu yüzden, personel eğitimi planlanırken ilerki yıllar göz önünde bulundurulmalı ve zaman içinde meydana gelecek gelişme ve değişimler isabetli bir şekilde tahmin edilmelidir. Çünkü meydana gelecek yeniliklere karşı yeni stratejiler, yeni yaklaşımların uygulanmasıyla elde edilecek başarılar, başarılı yöneticilerin denetiminde eğitilmiş işgücüyle mümkün olur ve bu başarı, işletmenin etkinliği ve verimliliği şeklinde ortaya çıkar.

İşletmede eğitim ihtiyacını doğuran sebepler; ekonomik, demokratik sebepler, yenilikler ve karmaşıklıklar şeklinde sıralanabilir:

Ekonomik Etmenler

Günümüzün önemli sorunlarından biri olan ekonomik çevre şartlarındaki hızlı değişim, işletmeleri hemen hemen toplumsal değişim kadar etkileyen bir olgudur. Bir yandan üretilen mal ve hizmetlerin arz ve talep durumu, tedarik, üretim ve sürüm gibi pazar şartları ve bu şartlardaki dalgalanmalar, öte yandan ekonomik eğilimler ve özellikle egemen olan ekonomik sistem işletme yönetimini değiştirmeye zorlamaktadır (Ülgen, 1989: 171).

Küreselleşme süreciyle birlikte işletmelerin uluslararası boyutlar kazanması, farklı ekonomik ortamlarda çalışan işletmelerin örgütsel yapılarında da değişime neden olmuştur. Nitekim işletmelerin büyüyüp bir ülkenin sınırlarını aştığı andan itibaren, farklı kültürlerle, farklı toplumlara uyum sağlamak gibi sorunları ortaya çıkmakta ve bu amaçla örgütsel yapı çok uluslu işletmelerin gereklerine uygun olarak yeniden örgütlenmektedir. Artık, işletmeler, dünyanın neresinde olursa olsun şirketlerinin karını arttırmaya, pazar payını geliştirmeye ve hisse senetlerinin değerini arttırmaya yarayacak işlere girişeceklerdir.

Ekonomik kalkınma ve büyüme sürecinde mevcut kaynakların rasyonel kullanımı yoluyla maksimum gelirin elde edilmesi, teknolojik gelişme ve toplumsal refahın sağlanması, diğer başka pek çok unsurun yanısıra, insana ve bu faktörün niteliğinin arttırılmasına bağlıdır. Beşeri sermaye yaklaşımçılarına göre ekonomik kalkınmanın gerçekleştirilmesinde büyüme ve yapısal değişmeyi sağlayacak olan temel unsur, insan sermayesine yönelik olarak yapılacak yatırımlar ve fiziki sermayedir. Nitekim bir ülkenin kalkınması fiziki sermaye yatırımlarına, dolayısıyla insana yapılan yatırımlara bağlıdır (Tunç, 1993: 2).

İşletmenin ekonomik olarak büyümesi, yetenek ve beceriye her alanda ihtiyaç duyulmasına yol açmaktadır. Kuşkusuz, bu amaçlara ulaşabilmek için de yalnızca en üstteki yöneticilerin çabası yeterli olmayıp, tüm çalışanların işbirliği gereklidir (Thomas, Waterman, 1987: 25). Bu durumda yapılacak şey; işletmedeki tüm çalışanların, işletmenin amaçlarına hizmet edebilecek beceri, davranış ve yetenekleri kazanıncaya kadar sürekli olarak eğitim programlarına tabi tutulmalarıdır.

Kısaca, ekonomik kalkınma sürecinin temelinde insan unsuru yatmaktadır. Ekonomik büyüme

ve yapısal değişme ancak insana verilecek önem sayesinde gerçekleşir. İnsana verilecek en büyük önem de uygulanan eğitimle anlaşılmaktadır.

Demokratik Etmenler

Siyasal alandaki gelişmeler, bireylerin kendi haklarına daha bilinçli bir şekilde sahip olmaları ve demokratik yönetim kültürünü benimsemelerini beraberinde getirmiştir. Bu gelişme, bireylerin bilgi düzeyinin yükselmesi, bireylerin örgütlenmeleri ve toplumun diğer kurumları ile dengeli bir şekilde güçlenmesine sebep olmuştur. Günümüzdeki demokratikleşme süreci, bireyin bilgi, deneyim, uzmanlık ve bu gibi rasyonel nitelik ve yeteneklerini arttırmıştır (Tosun, 1990: 53). Bu kabiliyetlerin verimli hale getirilebilmesi için bir eğitim sürecinden geçmesi gerekmektedir.

İşletmeler için demokratikleşme kavramı iki açıdan sözkonusu olmaktadır. Birincisi, işletme ile devlet arasındaki ilişkileri şekillendiren, bütün ülkede meydana gelen demokratikleşmedir. İkincisi, işletmenin bünyesinde meydana gelen demokratikleşmedir. Bu ikinci anlamdaki demokratikleşme, bir organizasyonun daha az güçlü görülen üyelerinin, örgütün yönetiminde daha çok güç sahibi olmalarını sağlayan bir süreçtir (Lammers, 1978: 79).

Özellikle, katılımcılığın arttığı son yıllarda, işletme çalışanları, daha fazla güç ve işletmenin geleceğini etkileyen kararlar üzerinde söz hakkı gibi daha tatmin edici görevler istemektedirler. Bunu başarmak için, yönetim kurullarında temsil edilme, yapılan işte monotonluktan kurtulma, işletme bilgisi ve şirket sırlarından haberdar olma gibi hak ve faaliyetleri talep etmektedirler. Bütün bu şartlar karşısında işletmenin varlığını sürdürebilmesi, iyi yetişmiş yöneticilere sahip olmasıyla mümkündür. Böyle yöneticilerin yetişmesi de, sistemli bir eğitim programı ile sağlanabilir.

Çevresel Değişikliklere Bağlı Etmenler

İşletme çevresinde belirsizlik ve değişim, yirminci yüzyıla damgasını vuran son iki etken olmuştur. Yirmi birinci yüzyılın çağdaş uygarlık düzeyine ulaşmak, sanayileşmiş ülkelerin standartlarını yakalamak isteyen bütün kurumlar gibi işletmeler de insana ve dolayısıyla insanların eğitimine ve gelişmesine özel olarak önem vermek zorundadır. Ancak bu şekilde işletmeler hızla değişen ve farklılaşan dış ortama ayak uydurabilirler (Taşkın, 1993: 91).

Her gün yeni bir buluşla karşılaşan işletmelerde, yeniliğe uyanlar kendilerini değiştirebilirken, yenilikleri takip edemeyen bir çok işletme geri kalmaktadır. Bu durumda işletmeler, dünün buluşlarıyla ilgilenmekten çok kendilerini nasıl yenileyebileceklerini düşünmek zorunda kalmaktadırlar. Yirmibirinci yüzyılda bütün dünyada hızla değişen sosyal ve ekonomik yaşam ile, teknoloji, iletişim ve ulaşım araçlarındaki hızlı gelişmeler bütün işletmeleri etkilemiş ve işletmelerin “iyi yönetim”, “eğitilmiş personel” ve “uzman yönetici” ihtiyacını artırmıştır (Ar, 1986: 13).

Mevcut değişme hızı karşısında yöneticiler, yeni bilgiler ve modern yönetim tekniklerini yakından izleme zorunluluğuyla karşı karşıya kalmışlardır. Bu çerçevede değişiklikler karşısında değişmez, yenilikler karşısında eskimez duruma düşmemek için yöneticiler, toplumun ilerlemesi ve refaha kavuşmasında, kendilerini ve başında buldukları örgütleri

sürekli olarak yenileme gerekliliğini duymuşlardır (Öz-alp, 1977: 33).

Günümüz bilgi toplumunda kariyer yapma ve yükselme fırsatını sadece daha ileri düzeyde eğitim görmüş, gerekli bilgi ile donanmış insanlar yakalayabilir (Drucker, 1994: 119). Bir kişinin belirli bir konuda kazanmış olduğu bilgi ve beceriyi ömrünün sonuna kadar uygulaması mümkün değildir. Yöneticilerin iş hayatı boyunca sürekli bir şekilde eğitim yoluyla bilgilerini yenilemeleri ve teknolojinin getirdiği yeni ve gelişmiş araçlara ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu yenilik ve değişimler karşısında sürekli eğitim, işletme faaliyetlerinin önemli bir bölümü olmak zorundadır.

Karmaşıklık Etmeni

Karmaşıklık kavramı, çeşitli faktörlerin tek başına ve beraberce etkiledikleri bir durumu ifade etmektedir. Böylece belirli olaylar veya sonuçlar çok sayıda bir faktörün sonucu olduğu için, belirsizlikler artmakta ve etkin tahmin yapabilmek, karar vermek giderek zorlaşmaktadır (Öner, 1991: 27). Örneğin, bilgisayarların işletmelerde kullanılmaya başlanması işletme içinde personel eğitimi, reorganizasyon, karar verme, koordinasyon gibi birtakım yeniliklerin yapılmasını zorunlu kılmıştır.

Örgütlerin büyümesi, iş şartlarının, istihdam imkanlarının ve rekabet ortamının değişmesi gibi faktörlerde karmaşıklığı artırmaktadır (Öner, a.g.m., 79). İşte bu gibi durumlarda işletme etkinliğinin artırılması için işgören eğitiminin ön planda tutulması gerekmektedir. Çünkü bir noktada eğitim; belirli bir konuda kişinin sahip olduğu teknik uzmanlık bilgisi ve analiz yeteneğini o konu ile ilgili alet ve tekniklerde uygulayıp kullanabilmesini (Artan, 1987: 86), kişinin teknolojik kapasitesinin geliştirilmesi ve kişiye teknik yeteneklerin kazandırılmasını amaçlar (Kaya, 239).

2. İŞLETME ETKİNLİĞİNDE EĞİTİMİN ROLÜ

2.1 Eğitimin Amaçları

İşletmeler açısından eğitimin önemini iki noktada ele almak gerekir. Bunlar; ekonomik açıdan ve işletmeler açısından eğitimin önemidir.

2.1.1 Ekonomik Açısından Eğitimin Etkinliği

Bir ülkede ekonomik çabaların en önemli amacı, insanın yaşamını en iyi ve rahat bir şekilde sürdürebilmesi için, gerekli olan mal ve hizmetleri üretebilmektir. Üretim faaliyeti ile doğada bulunan birçok mal sentez ve analiz işlemleri ile insanların ihtiyaçlarını giderecek şekilde dönüştürülerek, insanların emrine verilmektedir (Artan, 8).

Üretimin asli kaynaklarından olan fiziki, mali ve beşeri kaynaklar, ekonominin edilgen kaynaklarıdır. Bu kaynakların etkili bir şekilde birleştirilip, aralarında koordinasyon sağlanması ve ülkenin ekonomik olarak gelişme düzeyinin doğru olarak saptanması, ancak yönetici ve emek faktörünün etkinliği ile gerçekleşebilir. Bir ülke yeterli doğal kaynaklara, bol sayıda işgücüne ve sermaye kaynaklarına sahip olduğu halde, geri kalmış ve gelişmemiş olabilir. Bunun sebebi ise, bu kaynakları verimli bir şekilde birleştirip, üretimi ve dağıtımını gerçekleştirecek çok sayıda yetenekli personele sahip olunmamasıdır (Çömlekçi, 1971: 4-11).

Az gelişmiş ülkelerin, çok hızlı bir şekilde kalkınan ülkelerin seviyesine yetişme imkanlarının çok zor olduğu günümüzde, bu aşamaları gerçekleştirecek yetenekli işgücünün yetişmesi için, yapılacak gayretler büyük önem taşımaktadır (Tulgar, 1971: 1). Bunu, İngiliz İktisatçı A. Marschallin, “ulusal bir yatırım” ve “en değerli sermaye, insan gücüne yatırılmış olan sermaye” saptamalarıyla ifade etmek olanaklıdır (Serin, 1972: 14).

Sonuç olarak, nitelikli personel bir işi, kuruluşu çeşitli bilimsel ve yönetsel ilke ve kurallara göre yöneten, her zaman ve her yerde gerekli politika, strateji ve taktikleri belirleme durumunda olan kişidir. Bu özelliğinden dolayı bir ülkenin ekonomik ve sosyal olarak kalkınmasında rol oynayan en önemli faktör, gerekli miktar ve kalitedeki personelin yetiştirilmesidir.

2.1.2 Yönetim Sorunları Açısından Eğitimin Etkinliği

İşletmeler canlı bir organizma gibidir; doğar, büyür ve ölürler. Bu organizma içerisinde insan unsuru işletmenin sinir sistemi, para damarda dolaşan kan, yönetici de bu organizmanın beynidir. İşletmenin geleceğini ilgilendiren en önemli kararları yöneticiler alır, planlar yapar, işletmede çalışma düzenini eşgüdüm, çalışanları denetler ve gerektiği zaman çalışanların yetiştirilmesinde birinci derecede rol oynar (Önal, 1993: 4). Yöneticilerin başarısı da, gözetimindeki işgörenlerin nitelikli olmalarına bağlıdır.

İşletmeler hızlı ve isabetli kararlar alıp, içinde buldukları dinamik ortamın şartlarına uyum sağlamak zorundadırlar. Karar vermek yöneticinin asli görevidir. Yöneticiler karar vermeyi açıkça belirlenmiş unsurlardan oluşan ve bir dizi farklı aşamadan geçen sistematik bir süreç olarak kabul etmektedirler (Drucker, 1994: 143). Yöneticiler için sadece karar vermek yeterli değildir. Önemli olan verilen kararın en kısa zamanda uygulamaya konulmasıdır. Ancak bu da iyi bir kadronun varlığı ile mümkün olabilmektedir.

İşletmenin ekonomik hayatta yaşamını sürdürebilmesi, iç ve dış şartlara uyum sağlamasına bağlıdır. Burada en büyük görev işletme yönetimine düşmektedir. İşletme, iç uyumlaştırma, yani emir-komuta kurma ilişkileri, departmanlar arasındaki ilişkiler, personel grupları arasındaki ilişkilerle uğraşırken; aynı zamanda, doğal şartlar, piyasa şartları, rakip firmalar, ulusal ve küresel alanda meydana gelen teknolojik değişiklikler gibi dış çevre faktörlerini de ihmal etmemelidir.

İşletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, çalışan personelin işletme amaçları doğrultusunda motive edilmesi gerekir. Ayrıca bireyler arası ilişkilerin düzenlenmesi, personelin işe alınması, eğitilmesi ve denetlenmesi de işletmenin hayatını sürdürmesi için son derece önemlidir. Bu çerçevede çalışanları en iyi şekilde istihdam edecek ve işletmenin amacına hizmet ettirecek kaynak, yöneticidir. Bu bilgi ve tecrübeyi yöneticiye kazandıran temel faktör ise eğitimidir.

2.2 İşgören Eğitiminin Amaçları

İşletmede yapılan eğitim, çalışanın performansını yükseltmek için ihtiyaç duyulan, bilgi ve becerileri kazandırmaktadır (Palmer, 1993: 129). Günümüzde, özellikle teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi ve yönetim fonksiyonunun çok karmaşık bir hal alması, işgörenlerin eğitilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Belli bir eğitim programına

katılmaksızın, çoğu zaman yeterli bir performans elde etmek imkansız gibidir. A.B.D.'de Northom uçak firmasında yapılan bir araştırmada personel gerekli eğitime tabi tutulmuş ve ertesi yıl; üretimde % 17 artış, Çalışma zamanında % 22 azalma, fire malzemede %27 azalma, iş kazalarında % 45 azalma gibi sonuçlar elde edilmiştir (Akat, 1994: 378).

İşletmelerde yönetici eğitiminin temel amaçları; işletmelerde artan eğitilmiş personel ihtiyacının karşılanması, işletmelerde verimliliğin artırılması, kademe ilerlemesinin sağlanması, moral seviyesinin yüksek tutulması şeklinde sıralanabilir.

2.2.1 İşletmelerde Artan Nitelikli Personel İhtiyacının Karşılanması

Giderek küreselleşen ve değişen dünyada, nicelik ve nitelik bakımından artan personel ihtiyacının eğitim ile karşılanabileceği genel kabul görmüş bir gerçektir. İşletmelerin ortalama büyüklüklerinin artması; daha karmaşık yöntem ve araçlardan yararlanma zorunluluğu; rekabetin, uluslararası ilişki ve mücadelelerin şiddetlenmesi; çıkar gruplarının güçlenmesi gibi faktörlerin etkisiyle işletmelerin işi giderek zorlaşmaktadır. Bu durum, yöneticileri, daha üstün bilgi ve yeteneklere sahip personel bulma zorunluluğu ile karşı karşıya getirmiştir (Tosun, 1990: 612). İşte burada işletmenin yeterli miktar ve kalitede personele sahip olmaması, en büyük sorun olarak görülmektedir. Bu sorun yönetim hiyerarşisinin en üst kademesinde hissedilebileceği gibi, yönetimin orta ve alt kademelerinde de kendini gösterebilmektedir. İşte işletmeler sayılan bu nedenlerden dolayı, yetişmiş personele ihtiyaç duyarlar.

Dolayısıyla, istenilen niteliklere sahip yönetici ihtiyacını karşılamak için; işletmelerde uzun dönemli eğitim faaliyetlerinin planlanması ve uygulamaya konulması gerekir. Bu da işletmenin belirli bir eğitim deneyimine sahip olmasını gerektirir. Bu nedenle, başlangıçta işletmenin mevcut insan gücü yapısındaki gelişmeler ayrıntılarıyla saptanmaya çalışılır. Bundan sonra işten ayrılma ve emeklilik gibi mevcut eksiklik ve fazlalıklar saptanmalı ve bu duruma göre eğitim programları hazırlanmalıdır.

2.2.2 İşletmelerde Verimliliğin Artırılması

İnsan, ancak bir eğitim, öğretim ve geliştirmeden sonra değerli bir kaynak ve en önemli verimlilik etmeni olabilir. Bundan dolayı verimlilik programlarının etkinliği, işgücünün ve yöneticilerin kalitesine ve verimliliği artırmaya katkıda bulunma isteklerine dayanır. Bu bağlamda üç önemli sorunun göz önünde bulundurulması gerekmektedir: Birincisi; işçiler, teknik elemanlar, yöneticiler arasında hangilerinin geliştirileceği sorunu, ikincisi; gelişimin ne biçimde olacağı ve üçüncüsü ise, verimlilik bilinci, beceri geliştirme ve teknolojik yeterlilikler kazandırma konularında nelerin öğretileceği sorundur (Akat, a.g.e., 376).

Günümüzün çok hızlı değişen şartları ve karmaşık ilişkiler bütünlüğü içinde her gün finansman, üretim, personel, pazarlama gibi konularda çeşitli sorunlarla karşılaşan işletmeler kendilerine uygun bir bilgi işleme düzeneğine sahiptirler. Bu bilgi işleme düzeneğinin niteliği ve niceliği ne olursa olsun hepsinin temel amacı işletme yönetimine destek sağlamaktır. Bunun için her yöneticinin etkin bir eğitim programına ihtiyacı vardır. İşletmede verimliliğin artırılması bu eğitim programının etkinliğine bağlıdır (Türkmen, 1994: 54).

Bilindiği gibi bireydeki mevcut yeteneklerin bir kısmı doğuştan var olup ve bir kısmı da

sonradan eğitimle ve deneyimle geliştirilmiştir. Sonuçta hangi türden olursa olsun bireysel yetenek, yönetim açısından bir veridir ve “performans, dolayısıyla verimlilik yeteneğin doğrusal bir fonksiyonudur”. Eğer yönetim bireysel yeteneği arttırarak aynı bireyin performansını da arttırmayı amaçlıyor ise, o zaman eğitim yöntemleriyle ve zamana bağlı olarak bunu gerçekleştirebilecektir (Kaynak, 1990: 151).

Eğer bir işletme verimli ise, bunu sağlayan iyi yetişmiş, nitelikli eğitim görmüş insandır. Eğitim, yöneticinin yaptığı işte başarılı ve etkin olmasını sağlarken, beraberinde çalıştığı kişilerin verimliliklerinin artmasına yardımcı olarak da dolaylı bir yarar sağlamaktadır. Bu noktada yönetici eğitiminin iki hedefi olduğu söylenebilir. Birinci hedef, yöneticinin kendi yeteneklerinin geliştirilmesi ve eksikliklerinin giderilmesi. İkinci hedef ise, eğitimden geçmiş olan, başka işleri yüklenecek insanların verimli hale getirilmesidir (Çağlar, 1983: 12).

Dolayısıyla, örgüt içinde uygulanan eğitim programları beşeri kaynağı yeniler ve tükenmişlikten kurtarır. İşletmelerde temel amaç, üretimde ve hizmetlerde verimliliği sağlamaktır. Yani, kişinin verimliliğini arttırmakla aynı zamanda işletmenin de verimliliğini arttırmaktır. Zaten örgütlerin yeni bilgi ve ilkelere ihtiyaç duyması, verimliliğini artırma amacıyla olması nedeniyledir. Belli bir işi yapmakta olan yöneticinin eğitim yoluyla beceri ve yeteneklerinin arttırılması sonucunda yapılmakta olan yönetim hizmetinin nicelik ve nitelik yönünden geliştirilmesi mümkün olmaktadır. Burada yöneticinin gördüğü eğitim ile başarısı oranında doğrusal olarak bir ilişki görülmeyebilir. Çünkü, eğitimde istenen verimin elde edilmesi için yöneticinin bu konuda istekli olması gerekir. Ama genel olarak eğitimin verimi arttırıcı en önemli faktör olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir.

2.2.3 Kademe ilerlemesinin Sağlanması

Günümüzdeki hızlı gelişmelerin yönetici gereksinimini büyük oranda arttırması, işletmeleri bünyesindeki yetenekli kişileri gelecek görevlere hazırlamak için iyi bir eğitim programına tabi tutma zorunluluğuyla karşı karşıya bırakmıştır. Böylece, daha üst görevlerdeki sorumluluğun gerektirdiği yetenekleri kazananlar terfi yoluyla bir üst kademeye geçmektedir.

Terfi, kişinin bulunduğu görevden kendisinden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha fazla ayrıcalıklı, daha geniş yetki ve hareket serbestisinin sözkonusu olduğu bir üst kademeye yükselmesidir (Bingöl, 1990: 134). Terfi, kişinin statüsünde olumlu bir değişmeyi belirtir. Kişinin terfi etmesiyle, hem yetki ve sorumluluklarında hem de ücretinde bir artış olur. Bu artış onu çalışmaya daha istekli kılar ve işletmeye daha çok bağlar.

Yönetim açısından terfi, kişinin daha çok verim sağlayacağı bir yerde kullanılması demektir (Tutum, 1979: 181). İster kamu, ister özel kesimde olsun, bir kişinin en büyük isteği, terfi etmektir. Kişilerde bu isteğin olması işletmenin amacına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Terfi etmede, liyakat, kıdem gibi bazı ölçütler esas alınmaktadır. Kıdem, genelde kamu kuruluşlarında esas alınmasına rağmen, özel sektörde liyakat ve yetenek ölçütleri temel alınmaktadır. Üst kademelerin gerektirdiği liyakat ve yeteneğe sahip olmanın yolu eğitimden geçer. Kişiyi gelecek işlere hazırlamaya yönelik olan eğitimdeki başarısı, terfi ettirilmesinde bir kriter olarak kabul edilmektedir (Robinson, 1990:234).

2.2.4 Gözetimin Azalması

Personelin eğitim faaliyetleri sonucu mesleki bilgi düzeyinin yükselmesi onun yapmakta olduğu işi daha az gözetim çerçevesinde yapmasını sağlar. Bunun sonucu gözetim görevinde bulunan personel ile iş görenin daha rahat ve karşılıklı ilişkilerde daha dengeli bir ortam içinde çalışmalarını söz konusu olur (Ünüsün, 1989: 14).

Eğitim görmemiş personel, gözetimcileri açısından bir çok problem ortaya çıkarabilir. Sıkı nezaret, yönetici için bir zaman ve çaba kaybı olmakla birlikte, aynı zamanda işgören için de bir takım sorunlara sebep olabilir (Aytek, 1978: 213). İyi bir iş eğitimi gözetimciye; bölümden kaliteli ve randımanlı iş elde etme, sorumluluk alanını daraltma, ve bölümün başarısı; işgörene ise; kalifiye iş yapma, kendine güven ve iş yapma isteğinde artış gibi faydalar sağlar (Akat, 1994: 392).

2.2.5 Moral Seviyesinin Yüksek Tutulması

Tanımlanması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biri de moral kavramıdır. Moral; zihinsel ve duygusal yoğunlukla, his ve heyecanla alakalı bir ruh halinden olup, bir grubun işe veya işletmeye ilişkin his ve düşüncelerini ifadesidir (Hatipoğlu, 1993: 278). Veya bir insan ya da insan grubuna hakim olan iklim veya atmosferdir gibi şekillerde tanımlanmaktadır.

Moral dinamik bir kavramdır. Yani devamlı değişiklikler, yükselip alçalmalar gösterdiğinden, onu yükseltmek için devamlı özen gereklidir. Bu yüzden her zaman beslenip desteklenmeye ihtiyacı olan bir duygudur (Eren, 1989: 135). Moral birçok etkenlere bağlıdır. Bazı hallerde iş güvencesi önemli olurken, bazı hallerde de işçilerin iyi muamele görmeleri önemli olabilir. Yine bazı hallerde işletmenin bir dairesinde moral yüksek diğerinde düşük olabilir. Genellikle moral nitelikli ve teknik işlerde yüksek, niteliksiz işlerde düşük olur. Bazen da işletme dışı etkenler moralin düşüklüğüne sebep olmaktadır.

İyi bir moral sağlama; işletme içi şikayetler azaltır, iş değiştirmelerini azaltır, işçilik maliyetini azaltır çünkü işçiler çalışmaya istekli olunca verimlilik artacak, hem daha çabuk hem de daha iyi iş çıkartacaklardır, işçiler üzerinde yapılması gereken nezareti azaltır, gibi yararlar sağlar (Hatipoğlu, 1993: 280).

İşletme açısından grup moralinin yüksek olması kadar, yönetici moralinin yüksek olması da son derece önemlidir. Yöneticilerin yeni şeyler öğrenip, becerileri ve yetenekleri arttıkça kendilerine olan güvenleri artacaktır. Fakat bunun yanısıra öğrendiklerini yaptığı işte uygulama imkanı bulduğu takdirde bir işe yaradığını hissedecek ve bunları geliştirerek yeni fikirlerle yönetime katkıları artacaktır. Eğitim programları sayesinde, yönetim uygulamaları ile ilgili yeni görüş oluşturmalar ve üretimi arttırmaya yönelik yeni yöntem geliştirmeler sağlanabilir. Yöneticiler, aldıkları eğitim sonucunda işletmedeki diğer personelle ilgili ilişkilerinde astlarını destekleyen, ılımlı yaklaşımları nedeniyle çalışanların da moralinin yükselmesine yardımcı olacak bir yönetim gerçekleştirebilirler.

Ancak moralle ilgilenenler son zamanlarda, morali tek bir etmenle değil, ölçülebilir bir dizi etmenin karışımı olarak ele almaktadırlar. Moralın belirtileri olarak kabul edilen ve üzerinde az çok görüş birliğine varılan dört unsur vardır (Tutum, 1979: 200). Bunlar: Verimlilik; moralin bir belirtisi olarak kabul edilmekle birlikte aralarında her zaman tam bir ilişki olamamaktadır.

Yani moral, verimde herhangi bir değişme olmadan da düşebilir veya yükselir. Yapılan işten tatmin olma derecesi; yani yöneticinin yapmış olduğu işde hoşlanma derecesi de moralin belirtisidir. Yönetici işinden hoşlanıyorsa moral yüksek, aksi halde düşük olur. Bir grubun üyesi olmaktan duyulan kıvanç; yöneticinin, üyesi olduğu grupların başarısından duyduğu kıvançtır. Birbirine bağlılık ve tutkunluk; grup üyelerinin birbirlerinden hoşlanma derecesidir. Mesela yöneticilerin birbirleri ile işin yapılışı, süresi ve yöntemi üzerinde anlaşma ve ortak davranışları geliştirme derecesi bu unsurun varlığını yada eksikliğini gösteren göstergelerdir. Moral, aynı zamanda bu dört unsuru içine alan bir kavramdır.

Bir işletmede bulunan yönetici ve personelin morallerinin değişmesine sebep olan faktörlerden biri de işletmenin içinde ve dışında meydana gelen yeniliklerdir. Eğer işgörenler bu yeniliklere uyum sağlayamazlarsa, moralleri bozulur ve bu durum bütün işletmeyi etkiler. Eğer personel önceden eğitilip yetiştirilmiş ise işletmenin bünyesi yeniliklere çok çabuk uyacaktır ve yenilik iyi bir şekilde kontrol altına alınmış olacaktır. Bundan dolayı işletmedeki bütün faaliyetler eğitimle iç içe olduğu gibi, işletmeye hakim olan moral seviyesinin de eğitimle son derece yakın bir ilişkisi vardır. Ayrıca personel eğitim sırasında öğrendiği konuları işine uygulayabilmelidir. Verilen eğitime ilişkin uygulama ortamı bulamayan işgörenderrin moral değerlerinde bozukluklar görülecek ve çatışma ortamına zemin hazırlanmış olacaktır.

2.3 Eğitim Etkinliğinin Ölçülmesi ve Değerlenmesi

Yöneticiler, eğitim faaliyetlerinin sonuçlarının belirlenmesinde ölçme ve değerleme kavramlarını kullanılmaktadırlar. Bu iki kavram bazı yerlerde aynı anlamda kullanılmakta ise de, aralarında bazı farklar vardır. Genel olarak ölçme kavramı ile, eğitsel faaliyetlerin doğal sonucu olarak kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında oluşan değişiklerin belirli ölçütlere göre belirlenmesi işlemi anlaşılmalıdır (Kalkandelen, 1986: 99). Değerleme kavramı ise, eğitim faaliyetlerinin sonuçlarının önceden belirlenmiş amaçlar ile karşılaştırılması ve elde edilen sonuçların amaçlara ne derece uygun olduğunun belirlenmesi sürecidir. Program değerlendirilmesi, eğitim programını oluşturan amaç-kapsam-yöntem-değerlendirme süreçlerine ilişkin ilgililerin görüşleri alınarak yapılır. Programın değerlendirilmesinde, öğrenci olarak programa katılan adaylar ve eğitimcilerin görüşleri de alınmaktadır.

Her değerlendirme işlemi bir ölçme ile başlar. Yani değerlendirme, ölçülebilen şeyler üzerinde yapılabilen bir işlemdir. Bundan dolayı, yetiştirilecek insanda bulunması istenen davranışları tanımlanabilir ve ölçülebilir hedefler olarak belirginleştirilebilirse, ölçülebilen nitelikler de ortaya konmuş olur. Ölçme ve değerlendirme yapılırken, bu işlemin bazı temel ilkelere uygun olarak yapılması gerekir.

Bu ilkeler^[1], ölçme ve değerlendirme, gerçekleştirilmek istenen amaçlarla ilgili olmalı, objektif verilere ve standartlara dayandırılmalı, ölçme ve değerleme için eğitim faaliyeti ile ilgili tüm kişilerin uyum içinde olmaları sağlanmalı, ölçme ve değerlemede kullanılacak teknikler seçilirken belli ilkeler gözönünde bulundurulmalı ve eğitimin sağlayacağı, amaçlanmamış sonuçlar da belirlenmelidir.

SONUÇ

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki başdöndürücü gelişmelerle paralel bir şekilde gelişen

işletme yönetim ve örgütlenmesi, bu gelişmelerin en temel dinamiklerinden biri olan eğitim sürecinden büyük ölçüde etkilenmektedir. İşletmelerin iç ve dış çevresel değişiklik ve koşullara uyum sağlayabilmeleri, insana yapılan yatırım ve dolayısıyla eğitimle olanaklı olabilmektedir. Eğitim, üretim sürecinde bir çok işin bilinçli bir biçimde yapılmasını sağlaması nedeniyle, hem üretimin verimini arttırıcı, hem de personele nitelik kazandırarak, onun üretimin anlam ve sonuçlarından yabancılaşmasını önleyici bir etkide bulunmaktadır.

Türkiye’de de bilgi çağını yakalama çabası içinde olan işletmeler, yönetici ve çalışanlarının eğitim ve geliştirilmelerini ihmal etmemeleri gerekmektedir. Bu çabalar, işletmenin verimlilik ve rekabet güçlerini arttıracığı gibi, çalışanların işletme hedef ve amaçlarına yönlendirilmiş birer işgören olmalarını da sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- ADAL, Zeki (1982), “İşletmelerde Yetiştirme ve Geliştirme Programlarının Etkinliğinin Ölçülmesi ve Değerlenmesi”, Yönetim Dergisi, Yıl:3, Sayı:2.
- AKAT, İlter; G.BUDAK (1994), İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- AŞÇI, M. Saim, Yönetici Envanteri”, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, 1990/4.
- AR, Fikret (1986), “Fransa ve Türkiye’de Yönetici Yetiştiren Başlıca Kurumlar”, Amme İdaresi Dergisi , Cilt 19, Sayı 4, Aralık.
- ARMSTRONG, Micheal (1993), A Handbook of Personnel Management Practice, Fourth Edition and Reprintend ,Kogan Page Ltd. London.
- ARTAN, Sinan (1987), İşletmelerde Artan Yönetici Gerekmesi ve Yönetici Yetiştirilmesi Sorunu, Eskişehir I. T. I. A.,Yeni Üniversite Kitabevi Yayını, Cilt.13, Sayı. 2, Haziran.
- ARTAN, Sinan, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye’deki Uygulamalar, I.I.I.A. Yayınları, Eskişehir. 2976.
- AYTEK, Bintuğ (1978), Yönetim Görevleri, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yay. Kalite Matbaası Ankara.
- BARANSEL, Atilla (1979), Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları No: 9 İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet Sabit (1992), İşletmelerde Yöneticilerin Eğitimi ve Geliştirilmesi, Uludağ Üniv. İktisat ve Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:3 Sayı:1 Temmuz.
- BARUTÇUGİL, İsmet.Sabit (1982), İşletmelerde Yöneticilerin Eğitimi ve Geliştirilmesi, Uludağ Üniv. İktisat ve Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, Temmuz.
- BILHAN, Saffet (1990), “Eğitimde Verimlilik”, Verimlilik Dergisi, 1992, Sayı. 1, Milli Prodüktivite Yayını.

- BINGÖL, Dursun (1990), Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniv. Basımevi, Erzurum.
- BUMIN, Birol (1990), İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F, Yayını, Ankara.
- BUTLER, David (1993), Business Studies, Oxford University Press, Oxford.
- ÇAĞLAR, İrfan (1983), İşletmelerde Hizmet İçi Eğitimin Yeri ve Önemi, 19 Mayıs Üniversitesi, Çorum Meslek Yüksek Okulu, Meslek Kültür Dergisi Yıl. 1 Sayı. 2. Ocak.
- ÇÖMLEKÇİ, Necla (1971), Türkiye'nin İktisadi Kalkınmasında Eğitimin Rolü, Sevinç matbaası, Ankara.
- DİNÇER, Ömer (1992), Örgüt Geliştirme-Teori, Uygulama ve Teknikler, Timaş Yayınları, İstanbul.
- DRUCKER, Peter F. (1994), Gelecek İçin Yönetim - 1990'lar ve Sonrası, (Çev : Fikret ÜÇCAN), T. İş Bankası Kültür Yayınları, 2. Baskı.
- DRUCKER, Peter F. (1994), Etkin Yöneticilik , (Çev: Ahmet Özden - Nuray Tunalı), Eti Yayınları, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan (1993), İşletmelerde Davranış, İ. Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yay., İstanbul.
- EREN, Erol (1982), İşletmelerde Yenilik Politikası, İstanbul Üniversitesi Yayını No: 2884, İstanbul.
- EREN, Erol, Yönetim Psikolojisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No:209.
- HATİPOĞLU, Zeyyat (1993), Temel Yönetim ve Organizasyon, Yeni İktisat ve İşletme Dizisi, No:12, Beta Yayınları, İstanbul.
- HAWRYLYSHYN, Bohdan (1982), "Yönetici Eğitimi", Yönetim Dergisi, I.Ü.I.F. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, Yıl.3, Sayı.12.
- GÜLEÇ, Kemal (1991), "Verimliliğin Artırılmasında Yeni Gelişen Teknolojilerin Etkileri", MPM Verimlilik Dergisi.
- KALKANDELEN, Hayrettin (1986), Hedeflere Yönelik Sevk ve İdare, İm Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş.
- KAYA, Yahya Kemal, Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Olgaç Matbaası.
- KAYNAK, Tuğray (1990), Organizasyonel Davranış, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 223, İstanbul.
- KOCABAŞ, İbrahim (1994/2), Eğitimde Verimlilik İçin Hedeflerle Yönetim, M.P.M. Yayını.

- KOÇEL, Tamer (1993), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- LAMMERS, C.F. (1978), Organizasyonlarda İki Demokratikleşme Kavramı: Öz Yönetim ve Katılma, (Çev: Tomris Somay), Yönetim, I. Ü. İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl. 2 , Sayı. 7.
- ÖNER, Yıldırım (1991), "Yönetici Geliştirme Gereksinimi Ve Yöntemleri". Yönetim Dergisi, Yıl 3, Sayı 2.
- ÖZ-ALP, Şan, "Yöneticilerin Eskimesi", Sevk ve İdare Dergisi, Aralık 1977.
- PALMER, M.,&.T. WINTERS (1993), İnsan Kaynakları, Çeviren: Doğan ŞAHİNER, Rota Yayınları, İstanbul.
- PETER, T. J. & R. H. WATERMAN (1987). Yükselme ve Yönetme Sanatı - Mükemmeli Arayış -, (Çeviren: Selami Sargut), Altın Kitaplar Yayınları, Mayıs, İstanbul.
- ROBINSON, Kenneth (1990), A Handbook of Training Management, Kogen Page Ltd. London.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1991), Personel Yönetimi, Uludağ Üniv., İ.İ.B.F. Yayını, 6. Baskı, İstanbul.
- SERİN, Necdet (1972), Eğitim Ekonomisi, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No:25, Ankara.
- TOSUN, Kemal (1990), Yönetim ve İşletme Politikası, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- TAŞKIN, Erdoğan (1992), İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, P. E. G. M. Yayını, No:3 Ankara.
- TORTOP, Nuri (1994), Personel Yönetimi, Yargı Yayınları, 5. Baskı, Ankara.
- TOSUN, Kemal (1990), Yönetim ve İşletme Politikaları, I.Ü. İşletme Fakültesi Yay. No: 232, İstanbul.
- TULGAR, Can, Sosyal Planlama, T.C. Başbakanlık D.P.T. Yayını, Ankara - 1971.
- TUNÇ, Mehtap (1993), Türkiye'de Eğitimin Ekonomik Kalkınmaya Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 2.
- TUTUM, Cahit (1979), Personel Yönetimi, T.O.D.A.I.E., Yayınları No:149, Ankara.
- TÜRKMEN, İsmail (1994), Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, - Ampirik Bir Çalışma-, M.P.M. Yayınları:519, Ankara.
- ÜLGEN, Hayri (1989), İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 212, Gençlik Basımevi, İstanbul.