

# İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME GEREKSİNİMLERİNİN SAPTANMASI

Asis. Ömer SADULLAH  
İ. Ü. İşletme Fakültesi  
Personel Yönetimi Kürsüsü

Determining Training And  
Development Needs in Enterprises  
(summary)

*Bugünün hızlı gelişme ve değişimleriyle karşı karşıya kalan işletmelerinin etkin kalabilmeleri için beşeri kaynaklarını da geliştirmek ve eğitmek isteyecekleri açıktır. Bunu gerçekleştirmenin önemli yollarından biri de uygun eğitim ve geliştirme programlarıdır. Büyüklükleri ve karmaşık yapılarından ötürü özellikle büyük işletmeler için geçerli ve gerçekçi eğitim ve geliştirme gereksinimlerinin saptanması yüksek maliyetlerden ve zaman savurganlığından kaçınmak bakımından önemlidir. Gerçek ve geçerli gereksinimlerin saptanması ise sorunlara sistematik bir yaklaşım gerektirir.*

*Bu makalede eğitim ve geliştirme gereksinimlerinin saptanması için uygun yaklaşımlar gösterilmeye çalışılmıştır.*

It is obvious that the enterprises faced with the fast pace of changes and developments of today would like to develop their human resources accordingly, in order to stay effective. One of the most important means to realise this, is the appropriate training and development programs. Because of their sizes and complex structures, it is especially important for the big enterprises to determine valid and realistic training needs to avoid high costs and waste of valuable time. Determining valid and realistic needs requires a systematic approach to the problems.

In this article appropriate approaches for determining training and development needs are tried to be shown.

## I. Giriş

Yazımızın amacı işletmelerde uygulanan eğitim sistemlerini ve yöntemlerini anlatmak yerine bu sistem ve yöntemlerin kullanılma- larını gerektiren nedenleri açıklamaya çalışmak olacaktır. Bugün iş-

letmeler sadece belli ve genellikle ait kademe işgörenlerini basit işlerde yetiştirmenin yanında üst kademelerdeki yöneticilerinin de karmaşık tutum ve davranışlarını geliştirme ve değiştirmek gereğini de duymaktadırlar.

Yetiştirme, eğitim, geliştirme; bu terimlerden hangisini kullanırsak kullanalım bunların kapsamı içinde, işletmelerde amacı sadece işgörene iş ile ilgili becerileri, bilgileri ve tutumları öğretmek yanında onların işletmeye ve kendilerine olan değerlerini ve yararlılıklarını artırıcı bir takım faaliyetlerin bulunduğu bir gerçektir. Dolayısıyla bu faaliyetler artık yalnız basit ve alt kademeleri ilgilendiren işlerin öğretilmesini kapsamamakta ve giderek tutum ve davranışların geliştirilmesini veya değiştirilmesini de içeren karmaşık faaliyetler olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Yazımızın başında da belirttiğimiz gibi üstünde durmak istediğimiz nokta işte bu eğitim faaliyetleri için gösterilen nedenlerin ne denli geçerli ve sağlam olduklarıdır. Daha açık bir deyişle işletmelerin eğitim faaliyetleri için gösterdikleri nedenler sağlam temellere dayanıyor mu? «Bütçede eğitim için para ayrılmış», «biz şimdiye kadar hep eğitim yaptık», «bu zaten işin bir parçası, «işgören de bizden bunu bekliyor» vb. gibi nedenler acaba sürdürülen eğitim faaliyetleri için geçerli midir? ve bu faaliyetler için gereken masrafları haklı kılıyorlar mı? Bu sorulara olumlu yanıt vermek zordur.

İşletmelerin eğitim faaliyetleri için gösterebilecekleri geçerli bir nedeni kısaca görülen veya beklenen yetersizlikler<sup>(2)</sup> olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımlı basit bir formül ile ifade etmek mümkündür:

İşin gerekleri — İşgören becerisi = Yetersizlik

Soruna bu açıdan bakıldığında gerçekçi eğitim olanaklarının bulunması da zor olmayacaktır. Yukardaki formül aynı zamanda bize iş analizi ve standartlarının da saptanmasında da yardımcı olacaktır. Yetersizlikleri veya başka bir deyişle eğitim gereksinmelerini saptamak için gerekli çalışmaları ve yöntemleri aşağıda

(1) Bass ve Vaughan: Training in Industry, Wadsworth Publishing Co. Inc., III. bası. Nisan 1969. s. 73

(2) Martin M. Broadwell: The supervisor and on the Job Training, Addison-Wesley Publishing Co. 1975 s. 11.

daha ayrıntılı olarak ele almadan önce işletmelerin eğitimden ne beklediklerine ve bu faaliyetlere hangi açıdan bakmaları gereğine kısaca değinmek kanımızca yanlış olmayacaktır.

## II. İşletmeler Eğitimden Ne Beklemeli?

Örgütün gelişmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için işgörenlerin beceri, yetenek, tutum ve davranışlarının da bu hedeflere ulaşabilecek şekilde geliştirilmeleri gerekmektedir. Ancak eğitimin işletmenin her derdine deva olabilecek bir ilaç olarak görülmesi de yanlıştır. İşletmeler bazen de yeni teçhizat veya sistemleri uygulamaya koymakla veya işgören seçiminde yeni yöntemler kullanmakla, maaş ve ücretleri yükseltmekle ve işgörene ilerleme olanaklarını sağlamakla da çeşitli sorunlara eğitim dışında çözümler getirebilirler. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, örgütsel gelişmenin diğer boyutları arasında eğitimin nasıl kullanılacağını belirleyebilmektir. Yine anlaşılması gereken bir hususta eğitim amacının benimsenmesi ile bu amaca ulaşmak için uygun programların yerleştirilmesi sorunudur<sup>(3)</sup>.

Eğitimin kendisinin bir hedef olmayıp, işletmenin hedeflerine ulaşması için kullanabileceği aletlerden birisi olduğunu kabul edersek karşılığında ne beklediğimizi daha iyi anlayabiliriz.

Ayrıca işletme eğitimi, olanak oldukça kaçınılması gereken bir harcama yerine, en değerli kaynağı olan beşeri kaynaklarına yapılan bir yatırım olarak görülse, bu yatırımı gerektiren gereksinmelerin saptanmasının önemi de açıkça ortaya çıkacaktır. Yönetim için somut bir yatırım hakkında, örneğin bir makina gibi, karar vermek kolaydır. Böyle bir yatırımı gerektiren nedenler hesaplanmış ve işletmeye getireceği yarar veya zararlar para ile ifade edilebilecek şekilde belirlenmiştir. Eğitim için bu tür bir karar daha zordur. Sağlıyacağı yarar kolaylıkla para ile ifade edilemez ve sonuçları da önceden belirlenmemiştir. Bu nedenlerden ötürü eğitim gereksinmelerinin saptanması, analizi ve sürekli izlenerek değerlendirilmesi, işletmeyi gereksiz ve aşırı eğitim harcamalarından korunması açısından, önemlidir. Bu araştırmaların ise bir makina yatırımı için yapılacak araştırmalardan daha kolay olduğu söylenemez.

(3) Bass ve Vaughan: a.g.e., s. 75.

### III. Eğitim Gereksinmelerinin Saptanması ve Kullanılan Analizler:

Yukarıda eğitim gereksinmelerinin saptanmasının önemini ve eğitimin işletmenin gelişmesi, hedeflerine ulaşması açısından nasıl görülmesi gerektiğini açıklamaya çalıştık. Bundan sonra gerçek gereksinimlerin saptanması ve etken bir eğitim için ne tür çalışmaların gerektiğini göstermeye ve açıklamaya çalışacağız.

İşletmeler eğitim gereksinmelerini sağlıklı ve gerçekçi olarak değerlendirebilmek için en az şu iki soruyu yanıtlamak zorundadırlar:

- Kimin eğitime gereksinimi var?
- Ne tür bir eğitim?

Bu sorulara sağlam ve gerçekçi yanıtların bulunması eğitim sürecinin en önemli ve zor kısmını teşkil etmektedir<sup>(4)</sup>. Yanıtları sağlamanın çeşitli yöntemleri vardır fakat sağlamlık ve gerçekçilik açısından en az üç analizin yapılması gerekecektir<sup>(5)</sup>. Bunlar örgüt, iş ve işgücü analizleridir. Aşağıda bu analizlerin eğitim gereksinmelerinin saptanması açısından nasıl ele alınması gerektiğini göstermeye çalışacağız.

#### A — Örgüt Analizi ve Eğitim Felsefesi:

Örgüt analizinin işletmenin hedeflerini, kaynaklarını, hedeflere ulaşmak amacıyla bu kaynakların kullanımını ve işletmenin bulunduğu sosyo-ekonomik ve teknolojik çevrenin incelenmesini kapsıyacak geniş bir çalışmayı içereceği açıktır. Bu tür bir analiz nelerin öğretebileceğini ve olanakları geniş bir içerik alanı içinde gösterebilir. Böylece örgütün bütünü için geçerli bir eğitim felsefesinin belirlenmesi de mümkün olacaktır.

Eğitim felsefesinin açıkça belirlenmesi ile, eğitim bölümünün amaç ve sorumlulukları, bölümün örgütün bütünü ve alt sistemleri ile olan ilişkileri kesin ve şüphe götürmez şekilde ifade edilebile-

(4) Bass ve Voughan: a.g.e., s. 76.

(5) Burack, Elmer H. ve Smith, Robert D.: *Personnel Management. A. Human Resource Systems Approach*, West Publ. Co., 1977, s. 235.

cektir. Eğitim faaliyetlerinin amacı örgüte yarar sağlamak olduğuna göre felsefenin oluşturulmasında da bu düşünce temel alınmalıdır. Yani eğitim bölümü örgütün gereksinmelerini işgörenlerin de gereksinmelerini tatmin ederek karşılamalıdır. Eğitim felsefesi aşağıdaki soruları yanıtlıyabilecek şekilde oluşturulmalıdır <sup>(6)</sup>.

- Eğitim faaliyetlerinin amacı nedir?
- Eğitim programları hangi nedenlerle uygulanacaktır?
- Eğitim bölümünün örgüte, alt sistemlerine, işgörelere karşı sorumluluğu nedir?
- Kimler hangi seviyelerde eğitilecektir?
- Hangi öğrenim ilkeleri gözönüne alınacaktır?
- Yeni eğitim tekniklerinin kullanılması ne tür sorunlar getirebilir ve ne tür sorunların çözümüne yardımcı olabilir?
- Eğitim yöneticisinin rolü ne olacaktır?
- Eğitim yöneticisinin üst ve astlarıyla, diğer yöneticilerle ve işgörelere ilişkileri nasıl olmalıdır?
- Eğiticilerin rolü ne olmalı?

Bütün soruları yanıtlayabilmek için de bir örgüt analizinin gerekeceği açıktır.

Örgüt analizinin eğitim gereksinimlerinin saptanmasında kullanılması çeşitli faktörlerin gözönüne alınmasını gerektirecektir. Bu faktörlerin bazıları yönetim tarafından denetlenebilir nitelikteyken diğerleri de yönetimin denetimi dışında kalacaktır. Ancak analizde her iki faktör grubunu dikkate almak gereklidir <sup>(7)</sup> Eğitim gereksinmelerinin ve programlarının saptanmasında analiz içinde önemli katkıda bulunabilecek bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

---

(6) William R. Tracey; Managing Training and Development Systems, AMA-COM, New York 1974.

(7) William R. Tracey: Designing Training and Development Systemy, A.M.A., Inc. 1971. s. 21.

## 1. Hedef ve Planlar:

İşletmenin gelecekteki faaliyetlerinin planlanmasında, hüküm süren ve gelecekte beklenen iç ve dış ekonomik koşulların dikkate alınacağı doğaldır. İşletme yerini korumak ve gelişmek için gelecekteki nüfus artışları, fiyat düzeyleri, politik ortam, vergi politikaları, işgücü devri, üretim verimliliği, yeni pazarlar ve mallar için tahminler yapmak zorundadır. Bu tahminler, işletmenin hedef ve planlarını formüle edebilmesi için, birer temel teşkil edeceklerdir. Dolayısıyla örgüt analizi sonucunda belirlenen kısa ve uzun dönemli hedeflerin eğitim gereksinmelerinde kullanılabilmesi için açık ve anlaşılır olmaları gerekecektir.

Uzun dönem hedeflerini örgütün tümünü içerecek şekilde saptadıktan sonra, örgütün parçaları için (bölümler, kısımlar, departmanlar gibi) daha spesifik ve ayrıntılı amaçlar belirlenir. Bunları uzun dönemli hedeflere ulaşmak için birer vasıta olarak görebiliriz. Yine bu amaçlar kısa süreli olduklarından sürekli değişiklik gösteren iş ortamı içinde sık sık gözden geçirilmeli ve gereken düzeltmeler veya değişiklikler yapılmalıdır. Uzun dönem hedeflerinin iyi bir analiz sonucu belirlenmesi aynı zamanda örgütün eğitim planlarında da istikrar sağlayacaktır.

Örgüt analizinde hedeflerin belirlenmesi aracılığı ile eğitim gereksinmelerinin saptanması yaklaşımının zorluğu genel hedefleri ayrıntılı ve spesifik faaliyet hedefleri olarak ifade edebilmektedir<sup>(8)</sup>. Bu zorluğa rağmen eğitim programlarının etkili olabilmesi için işletme hedef ve planları temel alınmalı ve eğitim planları da diğer işletme planları ile bütünleştirilmelidir<sup>(9)</sup>.

## 2. Teknolojik ve Bilimsel Değişiklikler:

İşletmelerin faaliyetlerinin, mamul ve hizmetlerinin sürekli olarak değişim ve gelişim göstermeleri kaçınılmaz bir olgudur. Yeni üretim tekniklerini, yöntemlerini, makinaları, davranış ve sosyal bilimlerdeki gelişmeleri izlemiyen, bunları uygulamaya koya-

(8) Bass ve Vaughan: a.g.e., s. 77.

(9) William R. Tracey: Managing Training and Development Systems. s. 21.

mayan bir işletmenin değil yerini koruyabilmesi varlığını bile sürdürebilmesi zamanımızın iş ortamında artık olanaksızdır.

Teknolojik ve bilimsel değişikliklerin eğitim programlarını da etkileyeceği kesindir.

Yeni makina veya üretim teknikleri, bunları kullanacak kişiler için eğitim gerektirecektir. Yönetimde bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ve yönetim kararlarında önemli bir faktör olması nedeniyle, yöneticiler de bu dalda bir eğitime gereksinme duyacaklardır. Görüldüğü gibi bilimsel ve teknolojik değişiklikler işçi ve gözetimcilerin eğitim gereksinmeleri yanında yönetici eğitimi gereksinmesini de ortaya koyabilmekte.

Örgüt analizi sonucu belirlenecek teknolojik ve bilimsel değişiklikleri aynı zamanda getireceği yeni eğitim gereksinmeleri açısından da gözönüne almak işletmeyi ilerde gereksiz zaman ve kaynak kaybından kurtaracaktır.

### 3. İşletme Faaliyetlerinin Türü:

Örgüt analizi sürecinde gözönüne alınması gereken faktörlerden biri de işletmenin faaliyetleridir. Çeşitli işletmelerde eğitim gereksinmelerinin benzer olmaları doğaldır. Ancak işletmelerin tek tek farklı olmasından dolayı her işletmenin kendine özgü bir eğitim programı olmalıdır. Hiçbir işletme bir başkasının eşi olamayacağı için eğitim gereksinmeleri de işletmeden işletmeye farklı olacaktır. Ayrıca işletme faaliyetlerinin türü de eğitim programlarını etkileyecektir. Örneğin kütle üretimi yapan bir işletme ile bir satış işletmesinin eğitim gereksinmeleri farklı olacaktır. Bu nedenle başarılı olduğu gerekçesiyle başka işletmelerden aktarılmış eğitim programlarının yararlı olabileceği şüphelidir. Böyle bir yola gidilecekse, en azından aynı tür faaliyetleri yapan bir işletmenin uyguladığı eğitim programları incelenmelidir.

### 4. İşgücü (Beşeri Kaynaklar) Yapısı:

İşletmeyi hedeflerine götürebilecek kaynakların en önemlisi ve eğitim programlarının da hedefi durumunda olmasından dolayı işgücünün yapısı —yaş, cinsiyet, öğrenim ve deneyim düzeyi, nite-

lik ve nicelikleri— ve sorunları eğitim gereksinmelerinin saptanması ve planlanması bakımından örgüt analizi içinde gözönüne alınması gereken bir faktör olarak düşünülmelidir. Öğrenim düzeyinin yüksekliği veya düşüklüğü eğitim programlarının değişmesi için bir nedendir. Emek gücünün dengede olduğu ve hareketliliğin (mobilité) az olduğu bölgelerdeki eğitim gereksinimleri dengesizliğinin ve hareketliliğin fazla olduğu bölgelere kıyasla daha değişik olacaktır.

Bugün artık insan verimliliğini gösterilen fiziksel çaba ile ölçümlemek yeterli değildir. Bunun yanında bireylerin duyguları, inançları ve tutumlarında kendini gösteren işin psikolojik maliyetini de gözönüne almak gerekecektir. Otomasyon ve diğer teknolojik gelişmeler sonucu bugün işgörenler artık diğer işgörenlerle olduğu kadar makinelerle de karşılıklı etkileşimde bulunmaktadırlar. Bir bilgisayarla etkileşimde bulunan yöneticinin sorunu ile otomasyona tabi tutulmuş üretim bandındaki bir işçinin sorunu da bu nedenle farklı olacaktır <sup>(10)</sup>.

##### 5. İşletme Politikaları:

Örgüt analizinin eğitim gereksinimleri üzerinde etkili bir faktörü de işletme politikalarının belirlenmesidir. Örneğin örgüt analizi sonucunda işletme beşeri kaynak araştırma politikasını iç kaynaklardan faydalanmak şeklinde saptadığında, bu kaynağı beslemek ve sürekli kılmak amacı ile etken bir gözetimci ve yönetici geliştirme programını uygulanması gereği de açıkça ortaya çıkacaktır.

Üst yönetim eğitim programlarına destek olma açısından benimsediği politika da bu programların etkenliği bakımından önemlidir. Eğitim programlarının işlevlerinde göstereceği etkenlikle üst yönetimin desteği arasında bağıllık direkt orantılıdır. Örgüt yapısı içinde eğitimin yeri ne kadar önemli bir pozisyonda bulunuyorsa etkenliği de o ölçüde yüksek olacaktır.

##### 6. Eğitim personeli, tesis ve olanakları:

Uygulanabilecek eğitim programlarının türü ve sayıları bir ölçüde de bunları uygulayabilecek yeterli ve nitelikli personel ile

(10) Bass ve Vaughan: a.g.e., s. 77.



gerekli tesis ve olanakların varlığına bağlı olacaktır. Gereken nitelikte eğitim personeli yoksa uygulanacak eğitim programları için başka seçeneklerin bulunmasına veya bu nitelikte personeli sağlayabilecek planların hazırlanmasına çalışılmalıdır. Aynı şeyi eğitim programlarının öngördüğü diğer tesis ve olanaklar için de söyleyebiliriz.

## B. İş Analizi

Örgüt analizinin eğitim gereksinimlerini ve olanaklarını geniş içerik alanı içinde göstereceğini daha önce belirtmiştik.

İş analizinde ise işletme içindeki işlerin ayrıntılı olarak incelenmesi eğitim içeriğini daha belirgin kılacaktır. İş analizi, iş veya pozisyon hakkında düzenli ve sistematik bilgi gerektirir. İş analizinin yapılmasında tek hedef sadece eğitim değildir. Fakat eğitim programlarının geliştirilmesi ve gereksinimlerin saptanması açısından önemli yadsınamaz.

İşin nelerden oluştuğu, nasıl ve neden yapıldığı, diğer işlerle ilişkisi, işin koşulları ve yapıldığı ortam, kabul edilebilir performans standartları, işgörenin iş için gerekli davranışı (bilgisi, tutumu) hakkındaki bilgi ve veriler eğitimin hedefini, içeriğini, ağırlık alanını saptıyabilmek bakımından gereklidir. Eğitim programlarının hazırlanabilmesi amacıyla iş ile ilgili bilgilerin toplanmasında, işgörenden beklenen performans standartlarına, işte kullandıkları yöntemlere ve bunları nasıl öğrendiklerine özellikle dikkat edilmelidir <sup>(11)</sup>

Eğitim gereksinimlerini saptamak amacıyla iş ile ilgili gerekli bilgileri toplamanın çeşitli yöntemlerini aşağıdaki gibi gösterebiliriz:

1. Gözlemler: İş ile ilgili gerekli bilgiler gözlemler aracılığı ile sağlanabilir. Çeşitli görüntü ve izlenimler işin nasıl yapıldığı, performansın standartlara uyup uymadığı hakkında bize bir fikir verebilir. Örneğin üretimde kullanılan aletlerin sık sık kırılması, bozulması, üretim programına uymamak, aşırı artıklar, yetersiz

(11) Bass ve Vaughan: a.g.e., s. 80.

yöntemler, aşırı zaman kayıpları, yüksek devamsızlık ve işgücü devir oranları, şikayetlerin fazlalığı gibi durumlar belirgin olarak kendilerini gösterirler. Yine bireyler veya gruplar açısından zayıf ilişkileri belirten durumların sık sık ortaya çıkmaları, işgörenlerin sınırlı yeteneklere sahip olmaları, duygusal tutum ve davranışlar gibi olaylar da eğitim gereksinimlerinin saptanmasın açısından gözlemlenebilir.

2. Yönetimden işgörenlerin eğitilmesi için gelen istek ve arzular,

3. Üretim sorunlarıyla ilgili olarak gözetimciler, üst kademe yöneticileriyle ve sorunların kendini gösterdiği üretim veya diğer bölümlerdeki işgörenlerle yapılan görüşmeler yolu ile bilgi toplamak,

4. Bölüm içi gruplarla ve eğitim danışma komitesiyle birlikte yürütülen toplantılar aracılığı ile eğitimin yararlı olabileceği alanların tartışılması,

5. Başarılı performans ile başarısız performansı ayırabilmek amacıyla «iyi» ve «kötü» işgörenlerin kıyaslamalı olarak incelenmeleri,

6. Anket araştırmaları,

7. Yeni işgörenlerin iş bilgilerini ölçmek için yapılan test veya sınavlar, iş örneklerinin incelenmesi,

8. Gözetimcilerin işgören performansları ile ilgili raporları,

9. İşgören kayıtları,

10. İş ve üretim raporları,

11. İş ile ilgili literatürün incelenmesi,

12. İşi bizzat yapmak.

Bu yöntemler vasıtasıyla standart ve rutin işlerin analizi kolaylaşır ve doyurucu sonuçlar alınabilir. Yönetici kademesinde ise

işlerin belirginliği daha az olduğundan analiz zorlaşacaktır. Yöneticinin işinin karmaşık olması tarifini de zorlaştırır. Analiz amacıyla işin başkası tarafından yapılması da pratik olmayacaktır. Fakat tüm bu zorluklar işletmeyi yönetim kademesindeki bir analizden caydırmamalıdır. Yöneticilerin görevlerinden, performanslarından ne tür işlerle uğraştıkları hakkında bir bilgi sahibi olunabilir. Yöneticilerin görevlerinin genel bir özelliği de önceden bilinmeyen sorunların çözümüdür. Sorunlar sürekli olarak değişir ve yönetici de sürekli olarak bilinmezlerle uğraşmak zorundadır. Ayrıca planlama, koordinasyon, müzakere, gözetim ve araştırma gibi çeşitli işlevleri de görmektedir. Bu nedenle yöneticiler bilgi toplama da, çeşitli çözüm seçeneklerini araştırmada, karar verebilmede ve uygulamada başarılı olmalıdırlar. Yöneticinin durumu da diğer işgörenlere kıyasla farklıdır. Kendisi astları, üstleri ve eşitleriyle karşılıklı ilişkilerde bulunacaktır. Hem kendisi gelişecek, hem de astlarının gelişmesine ve gelişme gereksinimlerine ilgi gösterecektir.

### C. İşgücü Analizi

İşgücü analizi, iş yerine işi gören kişi veya kişileri hedef alacaktır. Eğitim amacıyla yapılacak işgücü analizinde ise üç önemli adım aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

- 1 — Gözlemler, testler ve gözetimci değerlemeleriyle yapılan işlerin standartlara uyup uymadığının görülmesi ve eğitimin gerekli olup olmadığının saptanması,
- 2 — Mevcut işgörenlerin eğitilebilirlik derecelerinin ve eğitim süresini en aza indirmek amacıyla hangi alanlara ağırlık verilebileceğinin saptanmaları,
- 3 — Standart-altı performans gösteren işgörenlere danışarak, performanslarının uygun bir eğitim ile gelişip gelişmeyeceğini öğrenmek ve yanıtlar olumsuz ise onları başka işlere kaydırmak.

Yönetim kademesinde ise analiz üstlerin veya kurmay personelin değerlemeleri ile yapılabilir. Yönetici değerlemeleriyle gelişme ve eğitim gereksinimleri saptanarak gerekli programlar uygulanabilir.

#### D. Eğitim Programları

Eğitim gereksinmelerinin saptanması amacına yönelik analizleri gördükten sonra bu gereksinmeleri karşılayacak eğitim programlarına da kısaca değinelim.

Bugün işletmelerin uygulayabileceği eğitim programları gerek sayı gerek de çeşitlilik bakımından oldukça gelişmiştir. Bunlardan bazıları işbaşında olabilir, diğerleri sınıflarda, laboratuvarlarda, yine diğerleri işletme dışında uygulanabilir niteliklerdedir. Programlardan bazıları da duruma göre (ad hoc) kullanılır ve amacına ulaştıktan sonra bırakılır. Bazıları ise süreklidir. İşletme tarafından bu programların tümünün kullanılmasına gerek olmadığı doğaldır. Küçük işletmelerin eğitim gereksinimleri kısıtlı olduğundan basit bir işbaşı eğitimi genellikle bu tür işletmeler için yeterlidir. Ancak işletmeler büyüyüp genişledikçe sorunları da karmaşıklaşacağından kullanacakları eğitim programları da çeşitlilik gösterecektir.

Genel olarak büyük işletmelerin, her biri farklı gereksinmeleri karşılamak üzere, kullanabilecekleri eğitim programlarını dört ana grupta toplayabiliriz <sup>(12)</sup>

- 1 — Başlangıç, oryantasyon ve iş becerisi programları: Bu tür programlar yeni personele işletmeyi tanıtmak ve başarılı başlangıç yapabilmesi için gerekli beceri ve tutumu kazandırmak amacıyla hazırlanır. İşe yeni başlayan veya işletme içinde yeni ve farklı bir işe geçen personel için düşünülmüştür.
- 2 — Düzeltici ve pekiştirici programlar: Bunlar da iş beceri ve bilgisini genişletmek, sağlamlaştırmak ve arttırmak için düşünülmüştür.
- 3 — Genişletici programlar: Bunlar da iş beceri ve bilgisini genişletmek, sağlamlaştırmak ve arttırmak için düşünülmüştür.
- 4 — Geliştirici programlar: İşgöreni daha çok sorumluluk alabileceği gözetimci, yönetici pozisyonlarına getirmek amacı ile uygulanır.

(12) William R. Tracey: Managing Training and Development System. s. 25.

## EĞİTİM TEKNİKLERİ VE HANGİ AMAÇLARDA KULLANILDIKLARI

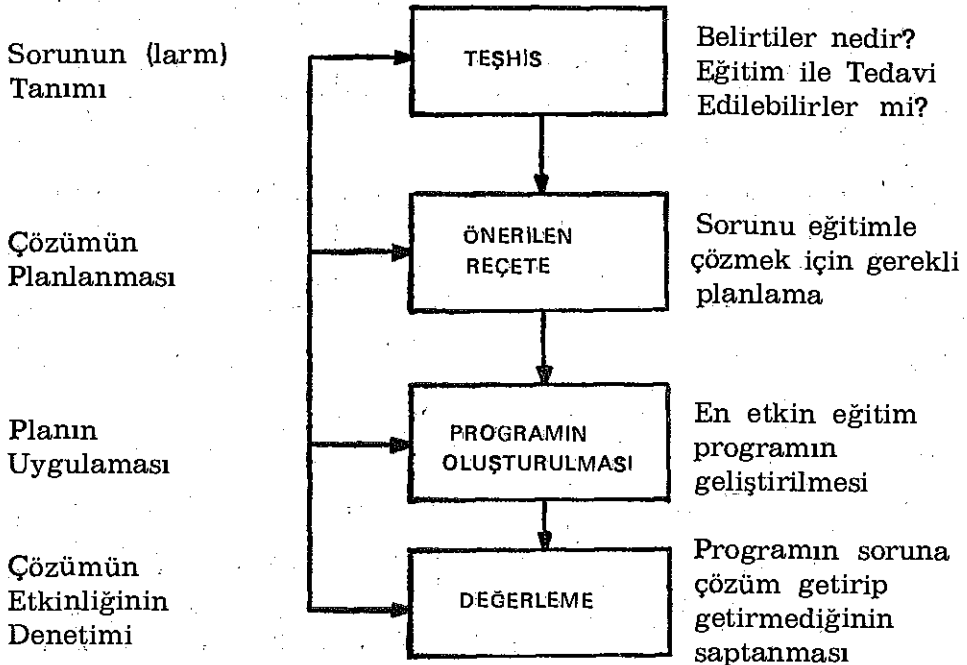
|                         | Yeni personelin oryantasyonu, mamul veya üretim sürecindeki yenilik veya değişiklikler | Özel Beceri eğitimi | Güvenlik eğitimi | Yaratıcı teknik ve Mesleki Eğitim | Satış, idareci, gözetimci ve yönetici eğitimi |
|-------------------------|--|---------------------|------------------|-----------------------------------|---|
| İşbaşı Teknikler        | ✓  |                     |                  |                                   |   |
| Oryantasyon Eğitimi     | ✓  | ✓                   |                  |                                   |   |
| İşi Göstererek Eğitim   | ✓  | ✓                   |                  | ✓                                 | ✓   |
| Çırak Eğitimi           | ✓  | ✓                   |                  | ✓                                 | ✓   |
| Geçici Yardımcı Eğitim  |  |                     |                  |                                   |   |
| İş Rotasyonu            | ✓  |                     |                  |                                   | ✓   |
| Gençler Yönetim Kurulu  |  |                     |                  |                                   | ✓   |
| Coaching                |  | ✓                   | ✓                | ✓                                 | ✓   |
| İş Dışı Teknikler       |  |                     |                  |                                   |   |
| Oda Eğitimi             | ✓  | ✓                   |                  |                                   | ✓   |
| Ders                    | ✓  | ✓                   | ✓                | ✓                                 | ✓   |
| Özel Çalışma            | ✓  | ✓                   | ✓                | ✓                                 | ✓   |
| Filmler                 | ✓  | ✓                   | ✓                | ✓                                 | ✓   |
| Televizyon              | ✓  |                     | ✓                | ✓                                 | ✓   |
| Konferans veya Tartışma | ✓  |                     | ✓                | ✓                                 | ✓   |
| Vaka Çalışması          |  |                     |                  | ✓                                 | ✓   |
| Rol Oynama              |  |                     |                  |                                   | ✓   |
| Simulasyon              | ✓  | ✓                   |                  | ✓                                 | ✓   |
| Programlanmış Öğreti    | ✓  | ✓                   | ✓                | ✓                                 | ✓   |
| Laboratuvar             |  |                     |                  | ✓                                 | ✓   |

Tablo da çeşitli eğitim programlarını ve hangi amaçlarda kullanıldığını daha açık görebiliriz.

Tablodan da görüldüğü gibi işletmelerin uygulayabileceği eğitim program ve teknikleri çok çeşitlidir. İşletme bunlardan kendi gereksinimlerine ve koşullarına en uygun olanlarını seçip uygulayabilmeli.

#### IV. Eğitim Planlamasında Sistemik Bir Yaklaşım

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız analizler sonucu işletmeler eğitim gereksinmelerini saptayabilecek, bunları karşılayabilmek ve gereken eğitim programlarını uygulayabilmek için hangi olanaklara sahip olduklarını görebileceklerdir. Bu analizlerin ise statik yapıda olmamaları gerektiği açıktır. Sürekli ve hızlı değişimler karşısında işletmeler zaman zaman analizler sonucu saptadıkları eğitim stratejilerini gözden geçirmek ve değişen koşullara göre yeniden düzenlemek zorundadırlar. Bu kısımda süreci daha açık bir şekilde göstermek amacıyla Sheffield Üniversitesinde geliştirilen bir eğitim planlama modelini açıklamaya çalışacağız.



Bu model kuramsal olmayıp çeşitli ve gerçek deneyimler sonucu geliştirilmiştir<sup>(13)</sup>. Model aşağıda görüldüğü gibi dört evreyi içermekte, gerek işletme ve gerek de eğitim bölümleri için eğitim planlamasına sürekli bir sistematik yaklaşım getirmektedir.

Model görüldüğü gibi eğitim planlamasının dört martıksal evrede ele almaktadır. Her evrede maliyet daha yüksek olacağından işletmeler eğitim programlarını uygulamaya koymadan önce sorunları saptamalı ve çözüm için eğitimin gerekli olup olmadığını araştırmalıdır. Daha önceki kısımlarda anlattığımız analizleri hatırlarsak modelin ilk iki evresini bu analizlerle bütünleştirebiliriz.

## V. Sonuç

Zamanımızın hızla değişen koşulları bugün işletmelerde eğitim faaliyetlerinin önemini belirgin olarak ortaya koymuştur. Eğitim programları da bu hızlı değişmeye koşut olarak çeşitlilik ve karmaşıklık kazanmıştır.

Yazımızın başında da belirttiğimiz gibi işletmeler hedeflerine ulaşmak amacıyla işgücünü de bu hedeflere yöneltmek için eğitmek zorundadırlar. Bunu etken olarak başarabilmek için de gereksinmelerin gerçekçi olarak saptanması gereklidir. Eğitim pahalı bir araçtır. Gereksiz maliyetlerden, amaca hizmet etmeyen programlardan ve zaman savurganlığından kaçınmak için işletmeler eğitim gereksinmelerini, olanaklarını ve izleyecekleri stratejileri saptamaktadırlar. Eğitim gereksinmelerini aşağıdaki gibi sınıflandırır-  
sak:

- Bireylerin
- Grupların
- Derhal karşılanması gereken
- Gelecekte de karşılanabilecek
- Biçimsel eğitim programlarını gerektiren
- Biçimsel olmayan eğitim programlarını gerektiren

(13) Ivor K. Davies: The Organization of Training, McGraw-Hill Book Co. (UK) Ltd. 1973, s. 33-42.

- İşbaşı eğitimi gerektiren
- İşletmenin kendi içinde karşılayabileceği
- İşletmenin dış kaynaklar aracılığı ile karşılayabileceği
- Bireyin sadece kendisinin karşılayabileceği.

gereksinmeler şeklinde çeşitli ve farklı eğitim gereksinmelerinin ortaya çıktığını görebiliriz <sup>(14)</sup>. Bütün bunların görülebilmesi ve gerçek gereksinmelerin saptanabilmesi ise işletmelerin daha önceki kısımlarda anlatmaya çalıştığımız analizleri yapmalarını gerektirecektir.

---

(14) Richard B. Johnson: «Determining Training Needs», *Training and Development Handbook* içinde Der. Robert L. Graig ve Lester R. Bittel, McGraw-Hill Book Co. 1967, s. 16-33.