

# İŞGÖREN EĞİTİMİ VE HİZMETTE VERİMLİLİK

Doç. Dr. Bintuğ AYTEK

Kamu ve özel kesim işletmelerinin eğitim işlevi giderek önemini arttırmaktadır. Eğitim işlevi ile hizmette verimlilik arasındaki yakın ilişkiyi kanıtlamak için yüksek verimle çalışan kesimleri incelemek gerekecektir. Rekabetçi bir ekonomik pazarda benzer teknoloji ve parasal kaynaklarla çalışan fakat daha iyi eğitilmiş işgörenlere sahip örgütlerin diğer benzer amaçlı örgütlere üstünlük sağlamaları doğaldır. Kuşkusuz hizmette verimlilik artışlarını yalnızca eğitim işlevine bağlamak geçerli olamaz. Ancak fiziksel, finansal ve insangücü gibi kaynakların etkin bir şekilde birleştirilmesi ve bir ülkenin gerçek ekonomik gelişiminin saptanması, o ülkede nitelikli yöneticilerin, eğitilmiş işgörenlerin bulunmasına bağlıdır. Nitekim, «ekonomik gelişmede başlıca itici öge yalnızca maddesel yatırımlar olmamakta, insan ögesinin geliştirilmesi de etkin bir rol oynamaktadır. Bir işletmenin gelişmesinde yalnız fiziksel kuruluş yeri ve malzeme, makineler değil, bu kaynakları kullanan ve yönlendiren insanlara yapılan yatırım da önem taşır.» (George S. Odiorne, **Training By Objectives**, The M. C. Millan Co. (New York, 1970), S. 6.

İşletme düzeyindeki eğitimin hizmette verimliliğe yaptığı olumlu katkı dolaysız ve dolaylı olarak saptanabilir. Niteliksiz işgörenlerin eğitim yoluyla üretim standartlarına ulaşma dereceleri ve işlerine karşı tutumları dolaysız ölçüme olanak verir. Öte yandan verimliliği yükseltebilen diğer yöntemlerin eğitim işlevinin yardımıyla başarıya ulaşması dolaylı olarak saptanabilir. Çünkü eğitim bu yöntemlerin uygulanması sonucunda personelin başarı olasılığını yükseltir. Bu yöntemler şu şekilde sıralanabilir :

- 1 — Amaçlara ve sonuçlara göre yönetim
- 2 — Yönetime katılma
- 3 — İş zenginleştirme (işgörenlerin yetkilerinin ve sorumluluklarının genişletilmesi.)
- 4 — İş genişletilmesi (işgörenlerin görevlerine yan unsurların eklenmesi)
- 5 — İş basitleştirilmesi (işin gereksiz işlemlerinin çıkarılması) ve uysallaştırma.
- 6 — İş değiştirme (Rotasyon).
- 7 — Personel bilgi sistemlerinin geliştirilmesi (Niteliksiz işgörelere onların anlayabilecekleri bir dilde yönetimin çalışması hakkında bilgi verilmesi. Ayrıca yönetimin işgöreleri nasıl değerlediği konusundaki bilgilerin işgörelere ulaştırılması).
- 8 — Yeniden örgütleme (Reorganizasyon çalışmaları).
- 9 — İş değerlemesi yöntem, amaç ve ölçütlerinin işgörelere benimsenilmesi (Eşit işe eşit ücret ilkesinin gerçekleşmesi nedeniyle işgören doyum moral ve verimi yükseltilir).
- 10 — İşletmenin yatırım, insangücü çalıştırma, üretim ve ücret politikasının (özellikle üst ve orta kademe yöneticileri için) anlaşılır duruma gelmesi.
- 11 — Sendikalar kesimle işverenler arasında olumlu bir diyalogun kurulması (Yüksek verim işletmenin ücret pazarlıklarında sanayi ücret ortalamalarına göre yüksek ücret ödeyebilmesi olanak sağlar).

Yukarıdaki yöntemlerden 1, 2, 8, 9, 10 ve 11'in uygulanması iyi eğitilmiş bir insangücü bileşimini gerektirir. Öte yandan 3, 4, 5, 6 ve 7 inci yöntemlerin uygulanması ise işgöreleri hizmette verimlilik yönünden bizzat eğitici bir rol oynar.

### **İşletmelerin eğitim sorumluluklarını artıran etkenler :**

Türkiye'de kamu ve özel kesim işletmelerinin niteliksiz insangücü bulmaları sorun olmamaktadır. Hızlı nüfus artışı, sanayi bölge ve kentlerine akım, en az ücret düzeyinde çalışmaya gönüllü kitlenin büyümesi bu olguyu hızlandıran etmenlerdir. Kamu kesimi işletmelerinin nitelikli ve eğitilmiş işgörelere arasından yetenekli olanları seçmeleri yazılı ve sözlü sınavlarla gerçekleştirilmektedir. Hızla çoğalan yüksek öğrenimlilerin sa-

yısı, özellikle sosyal bilim dalları mezunları yönünden kamu kesimine el-  
verişli bir seçim rasyosu sağlamaktadır. Sözgelisi bazı yarışma sınavla-  
rında 100 başvuru yalnızca 2 si işe kabul edilmektedir. Kamu kesim  
işletmeleri istenilen düzeyde öğrenim görmüş nitelikli işgörenleri sınav  
süzgeçlerinden geçirdikten sonra işe yerleştirmekte ancak okul eğitimi-  
nin noksanlarını işbaşında giderememektedir. Oysa nitelikli işgörenler  
kamu kesimi uygulamalarını öğrendikten sonra özel kesim işletmeleri için  
yetişkin bir kadro niteliğini kazanmaktadır. Özel kesim bu işgörenleri çek-  
mek amacıyla onları özendirici parasal ve diğer yöntemler uygulamak-  
tadır.

Kamu ve özel kesim işletmeleri arasındaki iş değiştirmeler nitelikli  
işgörenlerin eğitim, görgü ve beceri üstünlüklerini değerlendirme arzula-  
rından kaynaklanır. İşletmelerin eğitim sorumluluklarının artmasına yol  
açan en önemli etmen ise, okul eğitiminin kalkınma planlarında belirle-  
nen amaçlarına ulaşamamasıdır. Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında  
belirlenen ve henüz ulaşamayan okul eğitiminin amaçlarını yeniden göz-  
den geçirmekte yarar vardır :

- 1 — İnsangücü politikası, eğitim, istihdam, çalışma koşulları bilim  
ve teknoloji ile birlikte ele alınacaktır.
- 2 — Üretime katılacak olanlara üretime dönük bilgi ve beceriler  
kazandırılacaktır.
- 3 — İnsangücünün çalışma koşullarında ve teknolojide oluşan sü-  
rekli değişikliklere uyum için yaygın eğitim verilecektir.
- 4 — Kamuda (KİT'lerde) işletme sorumlularının konularında ortak  
bir eğitim düzeyinde bulunmaları sağlanacaktır.
- 5 — İnsangücü kaynaklarının birleşimindeki dengeyi sağlayabilmek  
amacıyla teknisyenler yaygın, yetişkin işçiler işbaşında ve yay-  
gın eğitim yoluyla eğitileceklerdir.
- 6 — Arz fazlası olan eğitim kurumlarında kapasite sınırlamasına gi-  
dilecek gereksinimlerin karşılanamadığı dallarda ise vorolan  
okul ve üniversitelerin tam kapasite ile çalışması sağlanacaktır.
- 7 — Teknoloji ithalinde ve transferinde yabancı sermaye ile birlikte  
üstün nitelikli teknik insangücü gelecektir. (Bkz. Üçüncü Beş  
Yıllık Kalkınma Planı s. 708).

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında belirlenen ve dördüncü plan dö-  
nemine de taşan eğitimin temel sorunları şöylece değerlendirilebilir :

Ülkemizde temel eğitim yanında insangücüne beceri kazandıran bir eğitim verilememektedir. Bazı tahminlere göre ilkokulu bitirenlerin % 50'yi aşan bir bölümü doğrudan meslek hayatına atılmaktadır. Ortaöğrenimde, kalkınmanın bir gereği olarak teknisyen insangücü yetiştirilmesi esas olması gerekirken, yığılmaların genel kültür veren liselerde olduğu ve ortaöğretimin de meslek elemanı yetiştiremediği bilinmektedir. Yükseköğrenimin temel amacı belirli dallarda insangücü yetiştirmek iken, yükseköğrenimde gereksiz yığılmaların genel eğitim veren sosyal bilim dallarında olduğu ve sanayileşmenin zorladığı insangücü talebi dışındaki dallarda kapasite yaratıldığı bir gerçektir. Yükseköğrenim kurumları ise uygulayıcı elemanlar yerine kuramcılar yetiştirmiştir.

Öte yandan, devletin eğitim olanaklarının yetersizliği ve eğitim örgütlerinin bölgeler arasında dengeli bir şekilde dağılmamış oluşu da okul eğitiminin yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Bu gerçekler hizmette verimliliği yükseltici eğitimin işletmelerin sorumluluk alanına girmesine neden olmaktadır.

#### **Hizmet İçi Eğitimin nedenleri :**

Hizmet içi eğitim işletmenin temel amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan önemli bir araç olup, kendisi bir amaç değildir. Hizmet içi eğitim aşağıdaki nedenlerle uygulanabilir :

- 1 — Okul eğitiminin işletmelerde desteklenmesi.
- 2 — Sürekli olarak gelişen ve değişen teknolojiye işgörenlerin uyununun sağlanması.
- 3 — İşletme içinde bireysel yükselmenin gerçekleştirilmesi.
- 4 — Yasalarda, yöntemlerde, tekniklerde oluşan sürekli değişimler.
- 5 — İşletmenin üyesi olduğu iş dalında otomasyona gidilmesi (emek yoğun teknolojiden sermaye yoğun teknolojiye geçilmesi).
- 6 — Üretim sürecinin temel özelliklerinde (standartlar, işletmelerin genişlemesi ya da daralmaları, uzmanlaşma vb.) değişimler.
- 7 — Bazı özel bilgilerin, becerilerin ve görgülerin ancak işbaşında kazanılabilmesi.

#### **Hizmet İçi Eğitimin yararları :**

Hizmet içi eğitimin çeşitli örgütsel düzeyler bakımından yararları vardır. Önce, işgörenler düzeyinde verimliliğin yükseltilmesi amaçlanır. İşgörenlerin verimli çalışmaları örgütsel düzeyde örgütün etkin ve verimli çalışmasına katkıda bulunur. Verimli çalışan örgütlerin toplu sözleşmeler-

de sendikalarla anlaşmaları kolaylaştırır. Böylece toplumsal düzeyde barış için olumlu adımlar atılmış olur. Hizmet içi eğitimin işletme düzeyindeki yararları ise şöylece özetlenebilir :

- 1 — Hizmet içi eğitim işgörenlerin işletme içersinde bireysel yükselmelerini sağlar. İşgörenlerin doyumunu ve verimliliklerini yükseltir.
- 2 — Hizmet içi eğitim, hizmette süreklilik sağlaması nedeniyle işgören devir hızının yavaşlamasına yardımcı olur.
- 3 — Hizmet içi eğitim işgörenlerin gelecekteki kadrolara hazırlanmasını (insangücü planlaması açısından) sağlar.
- 4 — Hizmet içi eğitim artan verim ve düşen maliyetler yönünden sağladığı niceliksel yararlar yanında, özellikle yönetici ve büro işgörenleri açısından hizmetin niteliğini (kalitesini) yükseltir.
- 5 — Hizmet içi eğitim işgörenler arasındaki insan ilişkilerini ve yürekgücünü (morali) güçlendirir.
- 6 — Hizmet içi eğitim, işgörenlerin değişikliklere direnişini azaltır. Çalışma yöntemlerinin geliştirilebilmesi için işgörenlerden daha içten bir ilgi ve destek sağlar.
- 7 — Hizmet içi eğitim, mal ve hizmet üretimindeki savurganlıklar azaltabileceği gibi, örgütlerde aşırı kuralcılığı (bürokratik işlemler ve sabotajları) önleyebilir. Eğitilmiş işgörenlerin yalnız uygulayıcı değil, planlayıcı ve yapılan işlerin denetleyicisi olmaları da sağlanabilir. Başka deyişle işlerin tüm yetki ve sorumluluğunu üstlenen görevliler ortaya çıkar.
- 8 — Hizmet içi eğitim işgörenlerin işletmenin hiyerarşisi içinde yükselmelerini sağlar.
- 9 — Hizmet içi eğitim personel arasındaki disiplin olaylarına yol açan bilgisizlik ve kayıtsızlıkları önler.
- 10 — Hizmet içi eğitim iş güvenliği sağlar, iş kazalarının azalmasına katkıda bulunur.

#### **Hizmet içi eğitimde stratejiler :**

Hizmet içi eğitim stratejileri işgörenlerin yeni görev, yetki ve davranış gereksinimlerinin kararlaştırılmasına ışık tutar. Ayrıca işletmelerin geliştirilmesi, iyileştirilmesi gerektiğini belirler. Hizmet içi eğitim stratejileri aşağıdaki sorularla saptanabilir :

- 1 — İş eğitim amacıyla çeşitli bölümlere ayrılabilir mi?
- 2 — İşgörenlerin öğrenmeleri gereken kalite standartları var mıdır?
- 3 — İşgörenlerin öğrenmeleri gereken belirli teknikler ya da beceriler var mıdır?
- 4 — İşgörenlerin araç, gereç ve aparatları en iyi şekilde kullanma yolları saptanmış mıdır?
- 5 — İşgörelere öğretilecek malzeme hareketleri nelerdir?
- 6 — İşgörenlerin karşılaması beklenen belirli verim standartları var mıdır?
- 7 — İşgörenlerin bozuk üretimlerini azaltacak yöntemler var mıdır?
- 8 — Değiştirilmesi ya da yönlendirilmesi gereken işgören davranışları var mıdır?
- 9 — Eğitim programları araç, gereç ve aparatların yerleri ve nasıl kullanılacağına ilişkin bilgileri kapsayacak mıdır?
- 10 — İşgörenlerin diğer işletme bölümleri ile eşgüdümlü çalışmalarına ve diğer bölümlerden bilgi edinmelerine gerek var mıdır?

Yukarıdaki ve benzeri soruların yanıtlanması için her düzeydeki işgörenlerin görev, yetki ve sorumluluklarının tanımlanması, bu amaçla iş analizlerinin yapılması, iş tanım ve gereklerinin hazırlanması zorunludur. Bu çalışmalar, görev ve rol belirsizliklerini, işgörenlerarası rol çatışma ve sürtüşmelerini, işgörenlerin doyumsuzluk nedeniyle düş kırıklığına uğramalarını önleyecek, işletmede işe göre işgören kullanılması ilkesini gerçekleştirecektir. Yukarıdaki soruların yanıtlanması uygulanacak eğitim yöntemini de belirleyecektir. Sözgelisi, işgören verimindeki düşüşler bozuk davranışlardan ötürü ise, o işgörelere «insan psikolojisini» içeren bir programın uygulanması gerekecektir.

Hizmet içi eğitim programlarının etkinliğini yükselten etmenler :

Hizmet içi eğitim programlarının etkinliği önce eğitimin stili başka deyişle eğitimi verenlerin bu programları düzenlemede gösterdikleri başarı ile açıklanabilir. Ayrıca öğrenmenin verimliliği yükseltici psikolojik ilkeleri de etkinliğe katkıda bulunabilir. Eğitimi verenlerin uyguladıkları yöntem ve araçlar da keza eğitimin eğitilenlere ulaştırmak istedikleri mesajlar yönünden incelenmeye değerdir.

- 1 — Eğitimin stili ve öğrenmenin veriml yükseltici psikolojik ilkeler

a) İşgören eğitim programlarından yarar göreceğine ve eğitim programlarının amaçlarına içtenlikle inandırılmalıdır.

b) İşgören eğitim programı sırasında psikolojik bakımdan işe uyarlanmalı ve işi kolayca öğrenebilmelidir.

c) İşgörenin eğitimden sağladığı bilgiler gerçek çalışma hayatına uygulanabildiği ölçüde işgörene aktarılmalıdır.

d) Eğitim sırasında bilgiler işgörene tüm ya da parçalar olarak aktarılmak, basit işler tüm olarak, karmaşık işler ise parçalara ayrılarak öğretilmelidir. Karmaşık işlerde öğretilmiş (bilinen) bilgilerden bilinemeyene gidilebilir.

e) Eğitimde grup çalışmaları yanında, bireysel ayrılık ve farklılıkların da gözönünde tutulması yerinde olur.

f) Eğitimden önce program süresinde «ara değerlendirmelerden geçirilmeleri» onların başarı düzeyleri, ne yapabildikleri, ne yapmaları gerektiği konularında yararlı ip uçları verir. Ancak ara değerlendirmelerde ayrıntılı yorum ve yargılamalardan kaçınılmalıdır.

g) Eğitimden önce eğitimin aktardığı bilgilere güvenmeli ve eğitimin yararına inanmalıdır.

h) Eğitim konuları ile eğitim araçları arasında bir tutarlılık bulunmalıdır. Sözcüğü, konferans, panel ya da seminer gibi yöntemlerin verilecek konunun kapsam ve niteliğine göre seçilip uygulanması yararlı olur.

i) Eğitimden önce öğrendiklerini tekrarlama ve sindirme olanakları sağlanmalıdır.

## 2 — Eğitimin uyguladığı yöntem :

a) Eğitici neyi, ne zaman ve ne miktarda aktarması gerektiğini bilmelidir.

b) Eğitimden önce eğitime her aşamayı öğrenecek şekilde hazırlanmalıdır.

c) Eğitimden önce işlerin yapılacağı sıra ve düzen açıklanmalıdır.

d) İşler bizzat eğitimden önce yaptırılmalıdır.

e) Eğitimden önce program sırasında denetlenmelidir.

## Eğitimde uzun süreli önlemler :

Eğitimde uzun süreli önlemlerin alınması ve verimliliği yükseltici bir eğitim programının uygulanabilmesi öncelikle işletmede bir eğitim politikasının varlığına bağlıdır. Eğitim politikası başta üst kademe yöneticiler olmak üzere her kademedeki yönetici görevliler tarafından benimsenmeli ve anlaşılmalıdır. Eğitim politikasının uygulanması için bir eğitim ör-

gütü ya da biriminin de örgüt yapısı içinde yer alması gerekli olacaktır. Bu birim, eğitimin etkinliğini azaltan etmenlerin ortadan kaldırılmasında itici güç rolünü oynayacaktır. Aşağıda uzun süreli önlemler iki açıdan incelenmektedir :

### 1 — Eğitim politikasının saptanması :

Eğitim politikası eğitim çalışmalarının amaçlarına ulaştırılması bakımından eğitimi planlayanlar, uygulayanlar ve denetleyenler için temel belge niteliğini taşır. İdeal olarak bir işletmenin eğitim politikası, ulusal eğitim politikasının kapsamdan çok şekil bakımından bir bütünleyicisidir. Eğitim politikasının işletme düzeyinde belirlenmesi şu yararları sağlar :

a) Eğitim politikası eğitimin bir örgüte ya da alt birimlerine götürülecek olan hizmetlerde «örgüt incelemeleri» ve «faaliyet incelemelerini» belirler. Örgüt incelemeleri örgütte hangi bölümde ve kimlerin eğitim programlarına alınmaları gerektiğini saptar. Örgüt incelemeleri işgörenlerin başarı değerlemesi sonuçlarının gözden geçirilmesini zorunlu kılar. Faaliyet incelemeleri ise eğitim hizmetlerine örgütün hangi bölüm ya da biriminde gerek olduğunu değil, eğitim programlarının hangi konuları içereceğini gösterir.

b) Eğitim politikası, eğitimin planlanması, programlanması ve uygulanmasında yöneticilere ve birimlere düşen sorumlulukları belirlemeye yardımcı olur.

c) Eğitim politikası, gerek işletmelerarası gerekse işletme bölümleri arasında eşgüdümdür. Eğitim araç ve gereçlerinin saptanması, tekrar ve yanılmaların önlenmesi gerçekleşir.

d) Örgütün bir eğitim politikasının bulunması, çeşitli baskı gruplarının eğitim üzerindeki olumsuz etkilerinin azalmasını sağlar.

e) Örgütün bir eğitim politikasının bulunması yeni politika değişiklikleri için sağlam bir dayanak olur.

f) Örgütün bir eğitim politikasının bulunması, örgüt yönünden insan-gücü planlaması, personel personel bilgi sistemleri ve başarı değerlemesi arasında ilişki kurulmasını sağlar.

g) Örgütün bir eğitim politikasının bulunması, örgütün eğitim amaçlarının diğer yönetsel karar ve işlemlerle bağdaşmasını sağlar.

h) Örgütün bir eğitim politikasının bulunması, örgütün eğitim amaçlarının diğer yönetsel karar ve işlemlerle bağdaşmasını sağlar.



i) Örgütün bir eğitim politikasının bulunması, örgütün eğitim çalışmalarının planlanmasında ulusal eğitim sisteminin iyi anlaşılmasına, kamu ve özel eğitim kurumlarının eğitim işlevlerinin tanınmasına ve böylelikle örgüt dışı eğitim programlarının değerlendirilmesine yardımcı olur.

Eğitim politikasının başarılı bir şekilde uygulanması örgütün kendi yapısı içerisinde bir eğitim birimi oluşturmasını zorunlu kılmaktadır. Eğitim birimi, eğitimle ilgilenecek örgüte bağlı birimlerde çalışan personelin sayısı, iş yoğunluğu, mali olanakları ve yönetmeliklerle bağdaştırılmalıdır. Merkez ve taşra örgütleri bulunan büyük ve karmaşık örgütlerde ideal bir eğitim biriminin, yüksek eğitim kurulu, merkez eğitim birimi, eğitici sınıfı, eğitim servisi, sınav değerlendirme kurulu, sınav sonuçları itirazlarını inceleme komisyonu gibi birimlerden oluşması önerilebilir.

## 2 — Eğitim etkinliğini azaltan engellerin ortadan kaldırılması :

a) Genellikle üst ve orta basamak yöneticileri eğitimin önemli olduğunu inanmakta ancak genellikle günlük görevleri ön plana alarak «önce iş sonra eğitim» gibi yanlış bir varsayımdan hareket etmektedirler. Kusursuz görevlerin aksatılmadan yürütülmesi kaçınılmaz olmakla beraber, eğitim işlevinin hizmetin niteliğine katkısı olacağı da bir gerçektir. Özellikle çalışmaların yoğun olduğu dönemlerde eğitime daha çok «işe yaramaz, kendilerine iş bulunamayan», ilgisiz elemanların gönderilmesi, asıl eğitimden geçmesi gerekenlere yönelinmeyişi sakıncalı olabilir.

b) Eğitim programlarına alınan işgörenler yeniden işbaşına döndüklerinde eğitimden geçmemiş olan işgörenlerle alışagelmış yöntemlerle çalışmak zorunda kalabilirler. Oysa eğitilenin grubu içinde değişim ajanı niteliğine kavuşabilmesi, grubunun diğer üyelerinin de benzer bir eğitim sürecinden geçmiş olmalarını gerektirmektedir.

c) Eğitim programlarını başarı ile bitirenlerin yeterince ödüllendirilmemeleri de eğitimin işgörenler üzerinde farklı etkilerine neden olabilir. Örneğin, eğitilen işgörenler, eğitim programlarını «hava değişikliği», işyerindeki ortamdaki kısa süreli uzaklaşma olarak değerlendirebilir. Nitekim tutucu türdeki işletmelerde işgörenler uygulamakta oldukları çalışma yöntemlerinin kendileri tarafından çok iyi bilindiği kanısını da taşıyabilir. Eğitim programlarına katılanların elde ettikleri bilgileri işbaşında uygulayabilmeleri ve başarılarının ulaştıkları sonuçlarla değerlemesi ve ödüllendirilmesi işgörenlerin bu programlara daha ciddi olarak katılmalarını sağlayabilir. Örneğin, işgörenin eğitim programı sonunda istediği yere atanması, devlet dil kurslarına devam edebilmesi ve yurt dışına gidebilme olanağının tanınması gibi. Bu varsayım, işletmenin işgören poli-

tikası ile eğitim politikası arasında uyum sağlanmasını zorlar. Başka de-  
yişle insan gücü planlaması açısından eğitime eğilinmesi, işgören yük-  
selmesi, statü değişikliği ve işgören transferlerinde tutarlı ve objektif  
kararlara olanak hazırlar.

Sözü geçen tüm üstünlüklerine rağmen, hizmet içi eğitim program-  
larını hizmette verimliliği yükselten tek yöntem olarak görmemek gere-  
kir. İyi örgütlenmemiş bir örgütte eğitim işlevindeki başarı tüm sorunlara  
çözüm getiremez. Eğitim programları ne denli başarılı olursa olsun, isa-  
betsiz bir seçim sonucunda işletmeye atanan yeteneksiz işgörenlerin  
eğitim yoluyla geliştirilmelerini sağlayamaz. Eğitim programları örgütün  
varolan kapasitenin genişletilmesine olumlu etkiler yapsa bile kendisi biz-  
zat kapasite oluşturamaz, ya da yaratamaz. Eğitim programlarının başa-  
rısı bir yönde de diğer işletme bölümlerinin duydukları eğitim gereksinim-  
lerini kapsam ve zaman bakımından eğitim birimine bildirmelerine bağlı-  
dır. Sözgelisi, üretim ve satış gibi işletme bölümlerinde çalışanların eği-  
tim gereksinimlerini en iyi bilenler o bölümlerin yöneticileridir.

Eğitim programları işletmelerin önemli bir maliyet unsurudur. Bu prog-  
ramların hızla değişen teknolojinin gerekli kıldığı becerilerin ve bilgilerin  
öğretilmesi bakımından sürekli olarak uygulanmaları zorunludur. Üst yö-  
neticiler eğitim programlarına yapılan yatırımları bu programların örgüte  
katkılarıyla karşılaştırmalıdır.

#### **Yararlanılan Kaynaklar :**

- 1 — Akın İbrahim, «İşgücü ve Eğitim», İmâr ve İskân Bakanlığı Yayınları, Se-  
miner Matbaası, (Ankara 1962).
- 2 — Başaran Etem İbrahim, «Eğitim ve Personelin Geliştirilmesi», Maliye Ba-  
kanlığı Gelirler Genel Müdürlüğü Vergi İdaresi Planlama Grubu Eğitim  
Yayınları, (Ankara 1968).
- 3 — Coombs Philip (Çeviren Cemal Mıhçıoğlu), «Eğitim Planlaması Nedir?»,  
Milli Eğitim Bakanlığı Basımevi, (Ankara 1973).
- 4 — Erdoğan İlhan, «İşletme Yönetiminde Eğitimin İşletme-İşgören Bütünleş-  
mesine Etkisi», «İşletme Fakültesi Dergisi», (Cilt : 5, Sayı : 2, Kasım 1976).
- 5 — Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın-  
ları, No: 213-195, Sevinç Matbaası, (Ankara 1966).
- 6 — Odabaşı Mesut, «Eğitim Görevlisi Kimdir?», Verimlilik Bülteni, (Cilt : 7,  
sayı : 3, Mart 1978).

- 7 — Odiorne S. George, **Training by Obectives**, The McMillan Co, (New York 1970).
- 8 — Özkaya Özdemir, **Hizmet İçi Eğitimde Temel İlkeler ve Teknikler**, Başkanlık Devlet Personel Dairesi, (Yayın No: 16, Ankara 1967).
- 9 — Şenatalar Ferhat, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Doğuş Matbaası (İstanbul 1975).