

## İŞLETMELERDE EĞİTİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Doç. Dr. Nevin Deniz\*

### GİRİŞ

Teknolojideki hızlı gelişmeler, rekabetin uluslararası bir niteliğe bürünmesi ve ekonomik dalgaların, günümüz işletmelerini büyük oranda etkilemektedir. Özellikle günümüzün bilgi çağı olması ve bilgisayar, iletişim ve bilgi akışına dayalı uluslararası rekabet koşulları, işletmeleri tüm bu değişimlere uyum sağlamaya zorlamaktadır. İşletmelerin çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmesi ise yetişmiş, bilgili, becerili ve kendini yenileyen personele sahip olmasına bağlıdır. Bu nedenle, günümüz işletmeleri eğitim ve geliştirme işlevine daha fazla önem vermeye başlamıştır.

Bilindiği gibi, kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik yapmaya yönelik çabaların tümü eğitim olarak tanımlanmaktadır. Eğitim faaliyetlerinden etkin bir biçimde yararlanabilmek için, sözkonusu faaliyetin dikkatle planlanması, başarılı bir biçimde uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi gereklidir. Bu çalışmada eğitimin planlanması ve uygulanmasından çok değerlendirilmesi üzerinde durulacaktır.

### 1. EĞİTİM DEĞERLEMESİNİN TANIMI VE AMACI

Eğitim değerlemesi, eğitim programının / programlarının etkinliğini belirlemeye yönelik çalışmalara denilmektedir (1). Diğer bir deyişle eğitim değerlemesi; eğitim faaliyetleri sonucunda kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında oluşan değişiklikleri belirleme faaliyetidir (2). Bununla birlikte, birçok eğitim uzmanı, etkinliğinin ölçülmesindeki güçlükler nedeniyle, genelde eğitim değerlemesi faaliyetini gözardı etmektedir. Yine de, eğitim programının amaçları ile sonuçlarının karşılaştırılmasında yarar bulunmaktadır. Çünkü değerlendirme faaliyetiyle, eğitime katılan kişilerin istenilen bilgi, yetenek ve davranış özelliklerini kazanıp kazanmadığı, kazanmadıysa nedenleri ve alınabilecek önlemlerin neler olduğu belirlenebilmektedir.

Eğitim değerlemesinin başlıca amaçları ise (3);

- Eğitilenlerin, eğitim programı sonucunda yeni becerileri, davranışları ve bilgileri öğrenip öğrenmediğini saptamak,

- Eğitimde fayda - maliyet analizi yaparak, eğitimden sağlanan parasal faydalarla, eğitim için yapılan giderleri karşılaştırmak,

- Eğitimden beklenen amaçlara ne derece ulaşıldığını belirlemek,

- Eğitim değerlemesi sonuçlarından yararlanarak, daha sonra düzenlenecek eğitim programlarında başarı düzeyini yükseltecek gerekli önlemleri almak olarak belirtilebilir. Sözkonusu amaçlara ulaşabilmek için eğitim değerlemesinde bazı ilkelere uyulması ve değerlemede belirli aşamaların izlenmesi gereklidir. Aşağıda, anılan ilkeler ve aşamalar belirtilmiştir.

### 2. EĞİTİM DEĞERLEMESİNDE UYULMASI GEREKLİ İLKELER VE AŞAMALAR

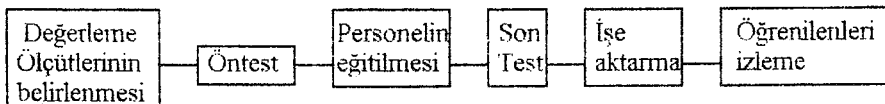
Eğitim faaliyetinin başarılı bir biçimde değerlendirilmesi için uyulması gereken ilkeler şunlardır (4);

- Eğitim öncesi durumun saptanması. Eğitimin değerlendirilmesinde, sağlıklı bir karşılaştırma yapabilmek için eğitime katılan kişilerin, eğitim öncesi bilgi ve yetenek düzeyleri saptanmalıdır.

- Eğitim sonucunda gerçekleştirilmek istenen amaçlar belirlenmelidir. Belirlenen bu amaçların ölçülebilir nitelikte olması önemlidir.

- Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesinde uygun olan tüm yöntemlerden yararlanılmalıdır.

- Eğitim sonuçlarının ölçülmesinde, eğitimin başarısını doğrudan yada dolaylı olarak etkileyen tüm etkenler gözönünde bulundurulmalıdır. Eğitim değerlemesinde belirtilen ilkelere ek olarak (Tablo-1)'de gösterilen aşamaların izlenmesi de önemlidir (5);



Tablo - 1. Eğitim değerlemesinin aşamaları

\* M.Ü.İ.B.F. İşletme Bölümü

Tablo - 1'den de görüleceği gibi eğitime başlamadan önce, değerlendirme ölçütleri saptanmalıdır. Söz konusu ölçütler, ulaşılmak istenen amaçlar ile aynı olabilir. Amaçların / ölçütlerin belirlenmesiyle, bunlara nasıl ulaşılabileceği da rahatlıkla belirlenebilir (6). Değerleme ölçütlerinin belirlenmesinden sonra, eğitime katılacak personel bir ön testten geçirilerek, eğitim öncesinde hangi bilgi ve yetenek düzeyinde olduğu ölçülmelidir. Eğitim ve geliştirme programından sonra ise, eğitime katılan personele son test uygulanarak, program sonucunda meydana gelen gelişmeler ortaya çıkarılmaya çalışılmalıdır. Son testin sonuçları, başlangıçta belirlenen değerlendirme ölçütleri ile uyumlu ise ve bu veriler başarılı bir şekilde işe aktarılmışsa, eğitim programının başarılı olduğu söylenebilir. Eğitim programı sonunda elde edilen bilgi ve yeteneklerin işe aktarılıp aktarılmadığı, personelin görevini, amaca uygun bir şekilde yerine getirip getirmemesi ile ölçülür. Bunun ölçülebilmesi ise daha sonraki bölümlerde 'Eğitime katılanların iş performansındaki değişimler' başlığı altında da görüleceği gibi, bireyin iş başında gözlenerek öğrenilenlerin izlenmesi, karşılaştırmalı bireysel performans kayıtlarının incelenmesi ve bireyin birlikte çalıştığı kişiler tarafından değerlendirilmesiyle mümkündür.

### 3. EĞİTİM DEĞERLEMESİNDE KULLANILAN KRİTERLER

Uygulanan eğitim programının amacına ulaşmış olup olmadığını ya da ne derece ulaştığını belirlemek amacıyla yapılan eğitim değerlendirmesinde, değerlendirme yapabilmek için kullanılan temel kriterler / ölçütler aşağıda belirtilmiştir (7);

- Eğitime katılanların tepkisi,
- Eğitime katılanların bilgi ve / veya yeteneklerindeki değişimler,
- Eğitime katılanların davranışlarındaki değişimler,
- Eğitime katılanların iş performanslarındaki değişimler,
- Örgütsel performans ya da sonuçlarındaki değişimler.

Söz konusu kriterlerden / ölçütlerden her birisi aynı şekilde incelenecek ve değerlendirmedeki etkileri üzerinde durulacaktır.

#### 3.1. EĞİTİME KATILANLARIN TEPKİSİ

Eğitim değerlendirilmesinde, eğitime katılan kişilerin eğitim programı, eğiticiler, eğitimde

kullanılan yöntem ve araçlar ile eğitim programının yararları hakkındaki düşüncelerinin incelenmesi oldukça önemlidir.

Eğitime katılanlar, programı sıkıcı, eğiticileri hazırlıksız ve yeteneksiz, programın içeriğini önemsiz buluyorsa beklenen öğrenme ve değişimin gerçekleşme şansı azdır. Bununla birlikte, programdan tamamiyle memnun olmaları ise, her şeyi öğrendiklerini ya da her öğrendiklerini uygulayacakları anlamına gelmemelidir. Ayrıca bazı durumlarda programın içeriğini çok beğendikleri halde eğiticileri çok soğuk ve ilgisiz bulmaları ya da eğiticileri çok sevdiikleri halde programı gereğinden uzun ya da kısa buldukları da gözlenmektedir (8).

Eğitime katılanların tepkisi ile ilgili veriler, onlara doldurulan için verilen soru formu yardımıyla kolaylıkla toplanabilmektedir. Ancak bu bilgiler ne öğrenildiğinin belirlenmesi, edinilen deneyimin düzeyi, eğitime katılanların iş performansı ya da örgütsel sonuçları hakkında yeterli bilgi vermeyecektir. Bu nedenle, eğitimden sorumlu kişilerin bu bilgilerden yararlanırken bilginin yapısı ve sınırlılıklarını göz önünde bulundurmaları gereklidir.

Tablo - 2' de eğitime katılanların tepkisini ölçmede kullanılacak bir form örneği verilmiştir. Birçok örgütte "standart" bir tepki formundan yararlanılır. Ancak tepki formunun, değerlendirilen program için düşünülerek hazırlanmasında yarar vardır. Ayrıca eğitime katılanların tepkisinin, programın bitiş ile sınırlı olmadığı da düşünülmelidir. Bir eğitim programının içinde birden fazla kur olması halinde, tepkiler geriye dönük olarak (ya da her bir kurum sonunda) ölçülebilir. Böylelikle eğitimcinin, eğitim programının içeriğinde, eğitim yöntemlerinde vb. konularda gerekli değişiklikleri yapması kolaylaşır. Eğer programın uygulamadaki başarısı hakkında bilgi edinilmek istenirse, katılımcıya programın bitiminden 1 - 6 ay sonra bir form daha gönderilerek, öğrendiklerini uygulaması, test etmesi ve değerini belirlenmesi için yeterince zaman tanınabilir (9).

**KATILIMCININ TEPKİ FORMU**

Program : \_\_\_\_\_

Tarih : \_\_\_\_\_

Bu program hakkındaki duygu ve düşüncelerinizi bizimle paylaşmanızdan memnuniyet duyacağız. Böylece değerlendirme yapmamız ve gerekirse programı daha yararlı hale getirecek değişiklikleri gerçekleştirmemiz mümkün olacaktır. Lütfen aşağıdaki soruları mümkün olduğunca açık sözlülükle cevaplayınız.

1. Bu programın size ifade ettiği değeri hangi terimle açıklarsınız ?  
(Lütfen hislerinizi belirten sayıyı daire içine alınız.)

Zayıf      Hoş      Orta      İyi      Mükemmel

2. Aşağıdaki her soruyla ilgili düşüncenizi gösteren bölüme X işareti koyunuz.  
Mükemmel İyi Orta Hoş Zayıf

- ( ) a) Programın içeriğini nasıl buluyorsunuz ?  
( ) b) Eğitimcinin kullandığı malzeme sizce ne kadar iyi ?  
( ) c) Eğitmen, dikkatinizi ne ölçüde cezbediyor ?  
( ) d) Eğitmen sorularınıza ne ölçüde doyurucu cevap veriyor ?  
( ) e) Fiziksel olanaklar hakkında ne düşünüyorsunuz ? ( Konferans salonu, mobilya vb. )

3. Program boyunca kullanılan çeşitli yöntem ve tekniklerin ne ölçüde yararlı olduğunu değerlendiriniz ?

Mükemmel İyi Orta Hoş Zayıf

- ( ) a) Anlatım tekniği  
( ) b) Okuma parçaları tekniği  
( ) c) Sınıf tartışmaları  
( ) d) Küçük gruplar için iş periyodları  
( ) e) Rol oynama  
( ) f) Örnek olaylar

**YORUMLAR**

4. Bu programı diğerlerine tavsiye etme konusundaki tutumunuz nedir ?  
- Kuvvetle tavsiye ederim.  
- İhtiyatlı olarak tavsiye ederim.  
- Tavsiye etmem.  
5. Ne şekilde program geliştirilebilir ?  
6. DİĞER YORUMLAR

Tablo - 2 .Eğitime katılanların tepkisini ölçmede kullanılan tepki formu örneği

**2. EĞİTİME KATILANLARIN BİLGİ VE /  
VEYA YETENEKLERİNDE MEYDANA  
GELEN DEĞİŞİMLER**

Birçok eğitim programının amaçlarından biri, katılanın belirli alanlardaki bilgi ve / veya yeteneklerini arttırmaktır. Bilgi ve ye-

teneklerdeki artış, eğitim programlarının değerlendirilmesi için gerekli bir kriter olmalıdır. Örneğin, eğer eğitim programı, işgörenin büro prosedürleriyle ilgili bilgisini arttırmaya yönelik olarak hazırlanmışsa, işgörenin program sonunda, programın başlangıcına oranla daha fazla bilgi sahibi olduğunu düşünmek mantıklıdır. Benzer şekilde, eğer eğitim, bir

makine operatörünün yeteneğini veya bir sekreterin yazma hızını arttırmayı amaçlıyorsa, eğitim değerlemesinde bir yolda, eğitimin sonunda bazı yeteneklerde artış olduğunun kanıtlanmasıdır.

Eğitimci, eğitim faaliyetlerini yürütürken nelerin öğrenilip, nelerin öğrenilmediğini anlamak için biçimsel olmayan fırsatlara sahiptir. Bu türden bir değerlendirme oldukça basittir. Eğitimci, eğitim faaliyeti sırasında eğitilenleri gözlemleyerek bilgi, beceri ve deneyimlerinde nasıl bir gelişme olduğunu, birbirlerine oranla öğrenmelerinde farklılık olup olmadığını inceler. Eğitimci biçimsel olmayan değerlemede ne kadar objektif olmaya çalışsa da, böyle bir yöntemde subjektif olma tehlikesi her zaman sözkonusu olabilmektedir (10). Bu nedenle, öğrenilenlerin daha objektif, daha yapılandırılmış ve daha sayıyla ifade edilebilir bir şekilde ölçülmesi yararlı olacaktır. Böyle bir değerlemede 2 temel unsura gereksinim duyulur (11);

- Bilgi ve / veya yeteneklerin ölçülmesi,
- Değişikliğin eğitim sonucunda meydana geldiğinin kanıtlanması.

### **3.2.1. BİLGİ VE / VEYA YETENEKLERİN ÖLÇÜLMESİ**

Bu konuda güvenilir ve geçerli bir yöntem belirlemek gereklidir. Bilgi ve / veya yeteneklerin ölçülmesinde en yaygın kullanılan teknikler; kağıt - kalem testleri ile performans testleridir. Kağıt - kalem testleri eğitime katılanların bilgisini ölçmede etkindir. Performans testleri ise daha çok yeteneklerin ölçülmesinde kullanılmakla birlikte, hem bilginin hem de yeteneğin birlikte ölçülmesinde kullanılabilir.

Her iki testin geliştirilmesi veya seçiminde, eğitim amaçları ile yakından ilgili olmasına, konularının programın geliştirmeyi hedeflediği özel bilgi ve / veya yetenekle ilişkili olmasına özen gösterilmelidir.

Ayrıca standartlaşmış testleri alarak uygulamak yerine, eğitimin amaç ve kapsamına uygun olarak testlerin, örgütün kendi eğitimcisi tarafından hazırlanması yararlıdır.

#### **Kağıt - Kalem Testleri :**

Bilgiyi ölçmede kullanılacak kağıt - kalem testlerinin hazırlanmasında dikkat edilmesi gerekli özellikler aşağıda belirtilmektedir (12).

- Objektif olmaya çalışılması ( boşluk doldurmalı sorulardan çok, çoktan seçmeli veya doğru / yanlış sorularının tercih edilmesi ),
- Eğitime katılanların bilmek zorunda olduğu bazı bilgileri içeren önemli kavramların kullanılması. Bu kavramların, katılanın ezberlemekten çok anlayabileceği nitelikte olması,
- Test sorularının basit ve anlaşılır nitelikte olması ve alınan puanın, katılımcının okuduğunu anlamasından çok, konu hakkındaki bilgisini yansıtmaması,
- Çoktan seçmeli yada doğru / yanlış şeklinde hazırlanan testlerde, tek doğru cevabın olmasına dikkat edilmesi,
- Doğru cevapların tesadüfi olarak yerleştirilmesi ve çok sayıda doğru yada yanlış cevabın arka arkaya gelmemesi,
- Soruların farklı zorluk derecelerinden hazırlanması. Kolay sorular, zor sorular, Orta zorlukta sorular gibi,
- Bir sorunun cevabının, diğer sorunun cevabını çağrıştırmaması,
- Doğru cevap hakkında ipuçları vermekten kaçınılması. Örneğin; çoktan seçmeli bir testte, doğru cevabın bariz bir şekilde diğer seçeneklerden daha uzun yada kısa olmaması,
- Soruların cevaplamasının mümkün olduğunca basit ve mekanik hale getirilmesi.

Kağıt - kalem testlerinin, eğitime katılanların herbirine ayrı ayrı uygulanarak, verilen yeni bilgileri ne derece öğrendiklerini saptamak gerekir. Genellikle, sözkonusu saptamayı yapabilmek için eğitime katılan kişilere hem eğitime katılmaları sırasında, hem de eğitim sonucunda aynı test uygulanabilir (13). Örneğin; Basic ( bir bilgisayar dili ) öğretmek amacıyla düzenlenen bir eğitim programında, önce programa başlamadan, daha sonra da program bitiminde katılımcılara bir test uygulanarak, ne derece öğrendikleri saptanabilir (14).

#### **Performans Testleri:**

Yukarıda da belirtildiği gibi performans testleri genellikle kişilerin yeteneklerinin ölçülmesinde kullanılmaktadır. Bu testlerin kağıt - kalem testlerinin yerine yada bunlara ek olarak kullanıldığı bazı alanlar da mevcuttur. Örneğin; sürücü ehliyeti alabilmek için, eğitime katılan kişilerin önce trafik kuralları ve işaretleri konusundaki bilgisini ölçen kağıt - kalem testini geçmesi ve daha sonra minimum düzeyde de olsa araba kullanabilme yeteneğine sahip olduğunu performans testiyle kanıtlanması

gereklidir. Yalnızca soruların cevaplandırılmasıyla araba sürme yeteneğine sahip olduğu kanıtlanamaz (15). Benzer şekilde; bir sekreterin daktilo ile dakikada kaç kelime yazabildiği yada bir makina operatörünün belli bir sürede ne kadar parça ürettiği de performans testleriyle saptanabilmektedir.

### **3.2.2. BİLGİ VE / VEYA YETENEKTEKİ DEĞİŞİKLİĞİN EĞİTİM SONUCUNDA MEYDANA GELDİĞİNİN KANITLANMASI**

Eğitime katılan kişilerin bilgi ve / veya yeteneklerinde görülen değişmelerin, uygulanan eğitim programı sonucunda meydana geldiğinin kanıtlanması da oldukça önemlidir. Bu konuda iki çalışmanın yapılması gereklidir. Bunlar (16);

- Ön test / son test uygulanması,
- Kontrol / deney grupları oluşturulmasıdır.

#### **Ön Test / Son Test Uygulanması:**

Eğitime katılan kişilerin bilgi ve / veya yeteneklerini gösteren sonuçların, eğitim sonucu kazanıldığını kanıtlamak amacıyla, katılımcılara eğitim programının başlangıcında bir ön test uygulanır. Eğitim programı bittikten sonra da son test uygulanarak, ön test sonuçlarıyla karşılaştırılabilir. Son test sonuçlarının olumlu çıkması, katılımcıların öğrendiklerini daha sonra işine transfer edeceği ve iş performansına yansıtacağı anlamına gelmeyebilir. Bu nedenle, öğrenilenlerin iş performansına yansıyor yansımadığının ayrıca incelenmesi gereklidir. Söz konusu inceleme daha sonraki bölümlerde ayrıntılı olarak incelenecektir.

#### **Kontrol / Deney Grupları Oluşturulması:**

Eğitime katılanların bilgi ve yeteneklerinde görülen değişmelerin eğitim sonucunda oluştuğunu kanıtlayabilmek için kullanılan bir yöntem ise, kontrol ve deney grupları oluşturmaktır. Böyle bir çalışmada sözkonusu gruplar oluşturularak bunlara bir test uygulanır ve eğitim öncesi durumları saptanır. Daha sonra deney grubu eğitim programının özelliğine göre birkaç haftalık eğitime tabi tutulur. Eğitim programının bitiminde her iki gruba yeniden bir test uygulanarak sonuçlar karşılaştırılır.

### **3.3. EĞİTİME KATILANLARIN DAVRANIŞLARINDAKİ DEĞİŞMELER**

Herhangi bir eğitim programının amacı "katılımcıların davranışlarının değiştirilmesi" olabilir. Bu konuda bazen geniş kapsamlı bir amaç belirlenebileceği gibi ( örgütte ve işyerinde işgörenlerin daha olumlu davranışlarda bulunması ) bazen de daha spesifik bir amaç belirlenebilir ( makina operatörlerinin daha olumlu davranışları ve araç / gereçleri daha güvenli bir biçimde kullanmaları ). Bilindiği gibi, bilgili olmak, yetenekli olmak her zaman olumlu davranışlara sahip olmayı da beraberinde getirebilir. Eğitim programının başlamasından önce, amaçlanan davranışların belirlenmesi ve programdan sonra bunların ne derece gerçekleştiğinin, her katılımcı için ayrı ayrı değerlendirilmesi gereklidir (17).

Davranışlardaki değişmelerin değerlendirme için bir kriter olarak kullanılması, mevcut davranışların neler olduğunu, nasıl biçimlendiğini ve davranış değişikliğini kolaylaştırmak için hangi yöntem ve yaklaşımların yararlı olacağını anlaşılması gereksinimini arttırmıştır.

Davranış değişikliğini amaçlayan bir eğitim programının değerlendirilmesinde; insanların bilgi, inanç ve duyguları ile davranışlarına yön veren eğilimlerin değiştirilmeye çalışılıp çalışılmadığı sorunu büyük önem kazanmaktadır. Deneyimler, bir davranış değişikliği programı isteyen yöneticilerin gerçekte, alışkanlıkları değiştirecek bir eğitim müdahalecisi aradığını ortaya koymuştur (18).

### **3.4. EĞİTİME KATILANLARIN İŞ PERFORMANSINDAKİ DEĞİŞMELER**

Eğitim değerlemesinde kullanılan kriterlerden birisi de, eğitime katılanların iş performansında değişiklik olup olmadığının belirlenmesi ve eğitim sonucunda öğrenilen bilgilerin katılımcının işine döndüğünde hareketleri ve davranışları üzerinde etkide bulunduğunun kanıtlanmasıdır.

Bundan önceki kriterler değerlendirildiğinde tüm sonuçlar olumlu çıksa bile (programdan memnun kalındığı, programın kavrandığı ve farklı davranışların kazandırıldığı vb. sonuçlar) tüm bu olumlu gelişmelerin eğitime katılanların işinin başına döndüğünde iş performansına yansımada da görülebilmektedir. Bu nedenle, iş performansının eğitim sonucunda olumlu biçimde etkilendiğinin saptanması gereklidir.

Nevin DENİZ

Eğitimin etkinliği ile iş performansı arasındaki ilişkilerin saptanmasında üç yönden yararlanılabilir (19);

-Karşılaştırmalı bireysel performans kayıtlarının incelenmesi,

-Eğitime katılan kişilerin işbaşında gözlenmesi,

-Eğitime katılan kişilerin birlikte çalıştığı kişiler tarafından değerlendirilmesi.

Karşılaştırmalı bireysel performans kayıtlarının incelenmesi, kabul edilebilir ve ölçülebilir standartların varlığına bağlıdır. Satış personelinin gerçekleştirdiği satış miktarı, üretim personelinin belli bir zaman periyodu içinde ürettiği parça sayısı, alınan şikayetlerin sayısı vb. bazı standartlar oluşturulabilir. Daha sonra değerlendirme sürecinde, eğitimin, bireysel performans standartlarına göre nasıl etkilediği ölçümlenir.

İşgörenin performansını kontrol etmede diğer bir yöntem ise, eğitime katılan kişilerin eğitim bittikten ve işinin başına döndükten sonra işbaşında gözlenmesidir. Bu yöntem tek başına uygulanabileceği gibi diğer iki yöntemle ek olarak da kullanılabilir.

Eğitime katılan kişilerin birlikte çalıştığı kişiler tarafından değerlendirilmesinde, değerlendirilen kişinin görevine bağlı olarak değerlendirme, işgörenin şefi, iş arkadaşları yada astları tarafından yapılabilir. Örneğin; bir örgütte işgücü devir hızının çok yüksek olması halinde, nezaretçilere yönelik olarak hazırlanan bir eğitim programıyla, sözkonusu kişilerin "astlarının ihtiyaçlarının farkına varma ve bu ihtiyaçları giderme" konusundaki becerileri artırılabilir. Böyle bir eğitim programı için nezaretçilerin astlarına

bazı sorular sorularak, kendileriyle nasıl ilişki kurduğunu ve nasıl davranmalarının uygun olacağı sorulabilir (20).

İşin yapılışı ile ilgili hatalarla, uygulanan eğitim programının bir ilgisinin olmadığı durumlar da sözkonusu olabilmektedir. Bu tür hatalar örgüt içindeki diğer unsurlardan kaynaklanabilir. Örneğin; yeni iş prosedürüne alışmaları için üretimde çalışan personele, eksiksiz bir eğitim programı uygulansa bile, eğer bu personele yeni prosedürleri uygulamaları için gereksinim duydukları araç ve gereçler sağlanmaz ise eğitim amacına ulaşamayacaktır. Böyle bir durumda, eğitimin yetersiz olduğunu söylemek doğru olmayacaktır.

### **3.5. ÖRGÜTSEL PERFORMANS YADA SONUÇLARDAKİ DEĞİŞMELER**

Temelde, eğitim faaliyetinin amacı, örgütsel hedeflere ve arzulan sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktır. Eğitime katılanların tepkisinin olumlu olması, verilen bilgileri öğrenmesi ve iş performansındaki herhangi bir değişikliğin, örgütsel amaçlara ulaşamaması halinde, örgüt açısından sınırlı bir değeri sözkonusudur. Örgütsel performans standartlarının ve sonuçlarının, eğitim değerlendirilmesinde nihai bir kriter olarak kullanılması yolundaki eğilim giderek artmaktadır. Bu kriterlerle ilgili temel sorun, eğitim konusunun, örgütü etkileyen çok sayıdaki değişkenden yalnızca bir tanesi olmasıdır. Dolayısıyla, eğitim faaliyetlerinin toplam örgütsel performans üzerindeki rolünün tam olarak belirlenebilmesi oldukça güçtür.

Öneri, C.1, S.2

### **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

- 1- Armstrong M; A Handbook of Human Resource Management, 2.B, Nichols. Pub Com, New York, 1988.
- 2- Carrell MR, Kuzmits FE, Elbert NF; Personnel Human Resource Management, 4.B, Mac Millian Pub Com, New York, 1992
- 3- Craig RL; Training and Development Handbook. A Guide to Human Resource Development, 3.B, McGraw - Hill Book Com, New York, 1987
- 4- Crane DP; Personnel Management. A Situational Approach. Wadsworth Pub Com, Belmont, 1974
- 5- Farnularo JJ; Handbook of Human Resources Administration, 2.B, McGraw - Hill, Inc, New York, 1986
- 6- Goldstein IL; Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation, 2.B, Brooks / Cole Pub, California, 1986
- 7- Kalkandelen AH; Hizmet İçi Eğitim El Kitabı, Türkiye Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi, Ankara, 1979.
- 8- Rae L; How to Measure Training Effectiveness. 2.B, Gowers Pub Com, Vermont, 1991.
- 9- Tutum C; Personel Yönetimi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 149, Sevinç Matbaası, Ankara, 1976
- 10- Werther WB, Davis K Jr; Human Resources and Personnel Management , 3.B, McGraw - Hill Book Com, Arizona, 1989

### **DİPNOTLAR**

- 1- Craig RL; Training and Development Handbook. A Guide to Human Resource Development, 3.B, McGraw - Hill Book Com, New York, 1987. s.302.
- 2- Crane DP; Personnel Management. A Situational Approach. Wadsworth Pub Com, Belmont, 1974. s. 229. Kalkandelen AH; Hizmet İçi Eğitim El Kitabı, Türkiye Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi, Ankara, 1979. s. 99.
- 3- Carrell MR, Kuzmits FE, Elbert NF; Personnel Human Resource Management, 4. B, MacMillian Pub. Com, New York, 1992 s. 292-293. Kalkandelen AH; a.g.e. s. 100
- 4- Tutum C; Personel Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:149, Sevinç Matbaası, Ankara, 1976. s.160
- 5- Werther WB, Davis K Jr; Human Resources and Personnel Management, 3.B, McGraw - Hill Book Com, Arizona, 1989 s.268
- 6- Armstrong M; A Handbook of Human Resource Management, 2.B, Nichols Pub Com, New York, 1988. s. 203
- 7- Farnularo JJ; Handbook of Human Resources Administration, 2.B, McGraw - Hill, Inc, New York, 1986. s. 26-2

Nevin DENİZ

8- Famularo JJ; a.g.e. s. 26-2 Carrell MR, Kuzmits FE, Elbert NF; a.g.e. s. 294

9- Famularo JJ; a.g.e. s. 26-2, 26-3

10- Rae L; How to Measure Training Effectiveness, 2.B, Gower Pub Com, Vermont, 1991. s. 96

11- Famularo JJ; a.g.e. s. 26-4, 26-5

12- Famularo JJ; a.g.e. s. 26-6

13- Kalkandelen AH; a.g.e. s.101

14- Carrell MR, Kuzmits FE, Elbert NF; a.g.e. s.294

15- Famularo JJ; a.g.e. s. 26-7

16- Goldstein IL; Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation, 2.B, Brooks / Cole Pub, California, 1986 s.148 - 149. Famularo JJ; a.g.e. s. 26-8

17- Kalkandelen AH; a.g.e. s.101 - 102. Famularo JJ; a.g.e. s. 26-9

18- Famularo JJ; a.g.e. s. 26-9

19- Famularo JJ; a.g.e. s. 26-10, 26-11.

20- Famularo JJ; a.g.e. s. 26-11.