

STRATEJİK YÖNETİM VE İŞGÖREN EĞİTİMİ

Ömer Faruk İŞCAN*

Özet: Bu makalede bugünün iş ortamında işletmeler ve stratejik yönetim için son derece önemli bir olgu olan işgören eğitimi konusu incelenmiştir. Bu amaçla önce stratejik yönetim; tanımı, bileşenleri , anahtar kavramları ve işletme içerisinde ilgilendiği konular açısından açıklanmıştır. Daha sonra stratejinin değişen anlamı içerisinde eğitimin rolü ve önemine değinilmiş ve stratejik yönetim çerçevesinde işgören eğitimi konusu çeşitli aşamaları ile birlikte irdelenmiştir. Bu irdeleme ile birlikte de toplumlarda görülen hızlı ve büyük çaplı değişim ve ilerleme ile birlikte ortaya çıkan yeni yapının, işletme yönetimi ve yapısındaki değişimi de zorunlu kıldığı ve bu değişimi yakalamada eğitimin rolünün büyük olduğu; ayrıca işletmenin üstünlüklerini değerlendirip zayıflıklarını gidermenin ve çevresindeki fırsatlardan yararlanıp tehditleri fırsat haline dönüştürmenin eğitimle sağlanabileceği sonucuna varılmıştır.

I. Giriş

Yenilik, gelişme, canlılık ve dayanıklılık; hızlı değişim ve küresel ölçekte rekabetle özdeşleşmiş bir iş ortamı içerisindeki temel zorunluluklardır. İşletmelerin yönetim biçimlerini ve süreçlerini bu zorunluluklarla donanmış bir hale getirmeleri ancak ve ancak eğitimi, onlara bu imkanı verecek en önemli yol olarak algılayıp, ona gereken önemi vermeleri ile mümkün olacaktır.

İster bir spor klübü olsun, ister bir bilgisayar şirketi ya da bisküvi fabrikası, işletmenin amacından ve niteliğinden bağımsız olarak, herhangi bir örgütte stratejik yönetimin hedeflerine başarılı bir biçimde ulaşabilmenin temelinde büyük oranda eğitim yatmaktadır. Eğitim, işletmelerin yaşam ve amaç boyutları açısından ihmal etmemeleri gereken en önemli konulardan biri olan değişime ayak uydurma konusunda en etkili yoldur.

Stratejik yönetimde bugünün “sıcak başlıkları”nın bir çoğu, yönetsel konularda yeni bir eğilimi önermektedir. Hem işin pratiği ile hem de araştırma kısmı ile uğraşan kişiler ortak bir biçimde esneklik, örgütsel yeterlik veya yetenek oluşturma, müşteri gereklerini değiştirme, ve yeni meydan okuyuşlara ya da değişikliklere hızlı tepki verme gibi konularda artan talepleri dile getirmektedirler. Stratejik yönetim açısından temel önem taşıyan işletme amaçlarının etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için işletmelerin çevrelerindeki bu hızlı ve beklenmedik değişiklikleri inceleyip bu değişikliklere ayak uydurmaya çalışmaları gerekmektedir. İşletmeler yapılarını değişikliklere uyumlaştırdıkları sürece ayakta kalacak, ayakta kaldıkça da amaçlarına ulaşacak ve verimli ve etkin işletmeler haline gelecektir.

* Arş. Gör. Atatürk Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü.

II.Stratejik Yönetim

İlk zamanlar daha çok askeri alanlarda kullanılan strateji, daha sonraları yönetim alanında da kullanılmaya başlamıştır. Strateji terimini, her şeyi dikkatli bir biçimde düşünerek yerine koymak biçiminde tanımlamak mümkündür (Genç, 1997:113). Stratejik yönetim ise, işletmenin amaçlarının, misyonunun, yani varolma nedeninin ya da hayattaki rolünün, ve uzun vadede bu amaçların ulaşılmaya rehberlik edecek karar yapılarının belirlenmesi, değerlendirilmesi ve uyumlaştırılması sürecidir (Cole, 1993:102). Bir başka ifade ile stratejik yönetim işletmenin, amaçlarını ve bu amaçların gerçekleştirilmesinin yönetimini düzenlediği süreçtir. Stratejik yönetim,

- orta ve uzun vadeli hedeflerin yani stratejik niyetin belirlenmesini,
- bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak uygun stratejilerin seçimini,
- örgütün bu amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda hareket etmesini

sağlamayı gerektirir (Armstrong, 1993:255).

Stratejik yönetim, hem amaçlarla hem de araçlarla ilgilidir. Amaç açısından stratejik yönetim, işletmenin orta ve uzun dönem içerisinde nasıl bir vizyona sahip olacağını yani işletmenin gelecekteki fotoğrafını belirlerken, araç açısından da bu vizyonun nasıl gerçekleştirileceğini gösterir.

Bu içerik çerçevesinde stratejik yönetimin anahtar kavramlarını şu şekilde ifade etmek mümkündür (Armstrong, 1993:256):

1.Özellikli yetenek. İşletmeye özgü ve işletmenin en iyi olduğu şeyler üzerine yoğunlaşma ve bunlardan yararlanmayı gerçekleştirme sürecini planlama,

2.Odak. Anahtar stratejik konular üzerinde yoğunlaşma,

3.Rekabet avantajı. İşletmenin üstün olabileceği ve ayrıcalıklı veya özellikli yeteneklerinin işletmeye rekabetçi üstünlük sağlayacağı piyasaları seçmek,

4. Sinerji. Matematik olarak basit bir şekilde “2+2=5” eşitliğini sağlayan güç olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1998:229). Stratejik yönetimde özellikle belirtilmesi gereken konu sinerjik yönetim tarzının benimsenmesidir. Kavram, stratejik yönetim açısından değerlendirildiğinde, işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin işletmenin toplam verimliliğine katkısının, ayrı ayrı katkılarının toplamından fazla olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır.

5.Çevreyi tarama. Stratejik düşünce ve yönetim, üstünlüklerin ve zayıflıkların, ya da tehditlerin ve fırsatların bütünüyle farkında olabilmek için örgütün içsel ve dışsal çevresinin taranmasını içerir.

6.Kaynak dağıtımı. Stratejinin gerektirdiği kaynakları tespit etmek ve bu kaynakların kullanımını elverişli ve optimum hale getirmek.

Buraya kadar ifade edilenlerden anlaşılacağı gibi stratejik yönetimde odak noktası, işletmenin misyonu ve stratejileridir ancak bunu gerçekleştirmek için gerekli kaynaklar konusuna da önem verilmektedir.

Bir işletme içerisinde stratejik yönetimin ilgilendiği beş temel konu mevcuttur (Crego vd., 1993:22).

a.Yerine getirilmesi gereken işlevler ve bunlardan kimlerin sorumlu olacağı.

b.Genel verimliliği, etkililiği ve üretkenliği destekleyecek işlevlerin örgütlenmesi.

c.Sayı, beceri ve nitelikler bakımından kadro ihtiyaçları.

d.İşletmenin genel işlerliğini yönlendirme, motive etme ve denetleme süreçleri.

e.İç terfi ya da görevlendirmeler ya da dış kaynaklarla kadro ihtiyaçlarına ne ölçüde yanıt verildiği.

III. Stratejik Yönetim ve İşgören Eğitimi

A.Stratejinin Değişen İçeriği ve Bu Çerçevde Eğitimin Rolü ve Önemi

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız ve daha çok geleneksel olarak niteleyebileceğimiz örgüt ve strateji bakış açısına göre örgüt, kaynakları ürün haline dönüştüren bir makina, strateji de odaksal örgütün endüstri ve piyasa içerisindeki yerleşimini sağlamanın aracıdır. Bugün bir çok sektörde firmalar, aynı varlık, makina, mühendis, bilgi ve sermayeye sahiptir. Gittikçe artan bir biçimde varlıklar çevrenin parçası haline gelmekte ve örgüt denetiminden çıkmaktadır. Bu şartlar altında eşsiz bir ürünü rekabette silah olarak kullanacak biçimde geliştirmek zordur. Modern kitle üretiminde, ürünleri ve unsurları (ya da parçaları) standartlaştırma yönünde güçlü bir eğilim vardır ve bu da tüketici için tercih değiştirme maliyetini azaltmaktadır. Bugün artık bu standartlaşmanın ötesindeki rekabette belirleyici olan ideal nitelikteki makina tarafından denetlenen girdi-çıktı dizisinin iki tarafından birine ilişkin olabilecek stratejiler değildir. Daha çok, farklılık onların tüketicileri ve varlıkları örgütlenme biçimindeki ve bu ilişkileri devamlı biçimde geliştirme yollarındaki eşsizliktir. O zaman stratejinin özünde, hem içsel düzeyde (örgüt çalışanları) hem de dışsal düzeyde (müşteriler) azami değer yaratımı için ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesi yeteneği yatmaktadır (Lowendahl and Revang, 1998: 757).

Her işletmenin işlediği bir malzeme vardır ve işletmeler, işledikleri malzemenin değerine göre değer kazanırlar. Eğitimin malzemesi olan insan kaynağı ise, en değerli malzeme ve kaynaktır. Bu malzemenin hiç boşa çıkmaması, defolu olmaması gerekir. Çünkü, değerinden bahsedilebilecek diğer bütün şeyler, insan aracılığı ile değer kazanacaktır (Bilhan, 1992: 55). İşletmelerin sahip olduğu en önemli ve değerli kaynak olan insan kaynağının boşa çıkmamasının sağlanması da ancak ve ancak işgören eğitimi ile sağlanabilir.

Strateji ve örgüt politikaları kapsamı içerisinde önemli bir başlık da işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesidir. Aslında işletmelerdeki yöneticiler, büyük çoğunlukla eğitimin bu önemini teoride kabul etmekte ancak uygulamada

eski yönetim biçimlerini tercih etmekte ve değişimden korkmaktadırlar (Bowman and Asch, 1996:97).

Stratejik yönetimde temel sorumluluk işletmenin tepe yöneticilerinde bulunmaktadır. Tepe yönetim kademesi dışındaki yöneticilerin bir çoğu ise, strateji oluşturmaktan daha çok, işlevsel veya taktiksel düzeyde strateji uygulamada katılım sağlarlar. Bu açıklamadan sonra eğitim ve stratejik yönetim konusu düşünüldüğünde, geçerli olan olgunun üst düzey yöneticilerin eğitimi olduğu gibi bir fikir edinilebilir. Ancak eğitim sadece stratejiyi oluşturan tepe yönetimi açısından değil, tüm örgüt işgörenleri açısından gereklidir. Stratejiyi anlık stratejiler ve belirlenmiş stratejiler olarak ikiye ayırırsak, bu gerekliliğin daha iyi farkına varabiliriz. Şöyle ki, anlık stratejiler tepe yönetim tarafından oluşturulan, büyük oranda sezgi gerektiren stratejilerdir. Bu konudaki bir eğitim elbetteki sadece tepe yönetimi kapsayacaktır. Ancak anlık stratejiler, belirlenmiş stratejiler haline gelince, bunların uygulanması sadece tepe yöneticiler tarafından değil, tüm örgüt işgörenleri tarafından gerçekleştirilecektir. Bu nedenle stratejik yönetimde eğitim konusu kapsamında içerilenler tüm örgüt işgörenleridir.

Açık bir sistem olarak ifade edebileceğimiz işletme birbiriyle ilişki halinde bulunan alt sistemlerden oluşmakta ve çevresiyle işletme arasında girdi çıktı ilişkisi bulunmaktadır (Efil, 1987:51). Pek doğaldır ki çevreyle sahip olunan bu etkileşim, yeni bir takım örgütsel ve yönetsel sorunların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu tip sorunlar da işgörenlerin verimliliğini ve etkinliğini etkilemektedir. Nihayetinde işletme, işgörenlerini değişen çevre koşullarının gerektirdiği yeni bir takım bilgi ve beceri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde eğitmelidir. Bir başka ifade ile işe yeni alınan ve işletmede daha önceden çalışan elemanların yeni stratejilere bağlı olarak yapılan değişikliklere uyumunu sağlamak için takip edilecek eğitim ve geliştirme programları ve bunlarla ilgili politikalar tespit edilmelidir (Dinçer, 1998:325).

Eğitimi, davranış ve beceri değişikliği yaratma ve geliştirme etkinliği olarak tanımlayabiliriz. Bir işyerinde işgücünün meslek formasyonu ve becerisi, iş ahlakı ve kültürünü geliştirmeye yönelik eğitime ise meslek içi eğitim denir. Meslek içi eğitim, bir işyerinde işgücünün yeni üretim ve işletme teknolojilerini, kendi yetenek ve ilgilerini tanımaları ve geliştirmeleri için yapılan eğitimidir. Bu tür eğitim, özel bir amaca ve işleve yönelik olarak eğitim ekonomisi ve planlamasının ilke ve yöntemleri çerçevesinde somut, pratik amaçlı bir eğitim olmaktadır (Özen, 1998:128-129).

Diğer bir deyişle işgören eğitimi, işletme içerisindeki belirli işleri gerçekleştirmek üzere işgörelere gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması amacı ile biçimsel eğitim programlarının kullanılmasıdır (Mintzberg,1992:161). İşletme içerisindeki eğitim süreci işgörelere daha iş hayatının başında işin nasıl yapılacağını öğretmek amacı ile düzenlenebileceği gibi, işini daha etkin bir biçimde gerçekleştirmesi için iş hayatının ilerleyen bölümlerinde de gerçekleştirilebilir. Bu konuya ilişkin olarak Drucker eğitimin en büyük

faidasının yeniyi öğretmek değil, işgörenin halihazırda yaptığı biri işi daha iyi yapmasını sağlamak olduğunu belirtmektedir (Drucker,1996:118).

Stratejik yönetim çerçevesinde işgören eğitimi, işletmenin halihazırda ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli düzeyde etkin işgörelere sahip olmayı hedeflemektedir. İşletmenin tutarlı stratejilere sahip olabilmesi için kadro becerilerinin geliştirilmesi konusunda amaçlar ve hedefler belirlemesi gerekmektedir. İşletme elemanlarının sahip olduğu kadro becerileri, içeride mi, yoksa dışarıda mı geliştirilecek; bir başka ifade ile firma ne ölçüde deneyimsiz insanları işe alıp kendisi eğitecek, ne ölçüde becerikli ve deneyimli eleman işe alacak? Bütün bunlar bir işletmenin, işgörellerinin üretkenliği konusunda oldukça kesin bilgiye ihtiyacı olduğunu ortaya koymaktadır. Birincil organizasyon ve yönetim amacı, işgörellerin üretkenliğini ve verimliliğini artırmak olmalıdır.

Bir işletme ve yönetim stratejisi; yetki ve sorumlulukların dağıtılması, personel eleme ve seçme, performans izleme ve değerlendirme, personel eğitimi, ücret belirleme v.b. bileşenlere sahiptir. Bütün bu bileşenlerde olduğu gibi, işgörel eğitiminde de odak noktası örgütün bütününe ve tek tek her bir kadronun üretkenliğinin artırılması olmalıdır. İşletme, amaçları belirlerken üretkenlik verilerine ve çevre değerlendirmesinin sonuçlarına dayanmalı ve insan kaynakları yönetiminin politika ve süreçleri, örgütsel yapılar, kadro becerileri ve idari süreçlerle ilgili olarak, üretkenliği artırmak için hangi alanların gözden geçirilmesi ya da geliştirilmesi gerektiğini belirlemelidir (Crego vd., 1993: 116).

Her işletme açısından eğitimin önemini ortaya koyan ve işgörel eğitimini işletmeler açısından kaçınılmaz hale getiren bir takım sebepler vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Aksoy, 1986:83-84):

1.Resmi eğitim kurumlarınca sağlanan bilgi ile işletme içerisindeki bir işin gerekleri arasındaki fark veya uçurum. İşletmeler içerisinde, genel bilgiyi işin özel gereklerini karşılayacak biçime dönüştürmek için eğitim mekanizmasına ihtiyaç vardır.

2.Daha önce de ifade edildiği gibi işletmeler, sürekli değişen bir çevreyle karşılıklı etkileşim halindedir. Çevrede meydana gelen değişiklikler, örgütsel faaliyetler üzerinde belirli oranda etkiye sahiptir. İşletmenin çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmesi için, işgörellerin yeni bilgi ve becerilerle donatılması gerekmektedir. Bu durumda da eğitim kaçınılmaz hale gelmektedir. Birçok şirketin stratejik bir politika olarak işgörel eğitimine gittikçe artan derecede önem vermesini sağlayan belki de en önemli olgu, işletme çevrelerinin hızlı bir biçimde değişmesidir (Dalton vd.,1970: 214).

3.Uygun ve sistematik eğitim iş yerinde bir çok kazayı önleyecek ve daha güvenli bir iş ortamı oluşturulmasına katkıda bulunacaktır.

4.Eğitim ve geliştirme işgörellerin etkinlik ve verimliliklerini artıracak bu da örgütsel amaçların gerçekleştirilemesinde hem nitelik hem nicelik açısından bir gelişme sağlayacaktır.

5.İşgörenlere nasıl ilişki ve iletişim kurulacağını, diğerleriyle birlikte nasıl uyum içinde çalışılacağını öğretme yolu ile eğitim, işyerinde daha iyi insan ilişkileri sağlayacaktır.

6.İşletme içerisindeki eğitim süreci, daha iyi insan kaynakları planlaması ile sonuçlanacaktır. Şöyle ki, eğitim işletmenin gelecekteki personel ihtiyaçlarını ve gereklerini tamamlamasına yardım edecektir.

Stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde değerlendirildiğinde işletme içi eğitim süreci kesintisiz bir süreçtir. Yani bir noktada başlayıp bir noktada bitmez, aksine süreklilik gösteren bir olgudur.

İşletme amaçlarına katkı sağlayabilmesi için, işgören eğitim süreci, şu adımları içermelidir (Aksoy, 1986:85).

1.Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi (hem içinde bulunulan zaman hem de gelecek zaman için),

2.Amaçların oluşturulması,

3.Ulaşılmak istenen amaçlara uygun teknik ve metotların seçimi ve programın uygulanması,

4.Eğitim programının değerlendirilmesi (Kişisel ve örgütsel geribildirim sağlanması.)

Bir başka biçimde ifade edecek olursak, etkin ve verimli bir işgören eğitimi programını uygulamak için işletme yapısının ve amaçlarının incelenmesi, işgörenlerin sahip oldukları bilgi ve beceri düzeyleri ile sahip olmaları gereken bilgi ve beceri düzeyinin açık biçimde ortaya konması, kişisel gelişim sürecinin değerlendirilmesi ve kişisel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve programın yürütülmesi için uygun teknik ve araçların seçilmesi gerekmektedir (Chruden and Sherman, 1972:242).

B.Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Etkin ve verimli işgören eğitimini gerçekleştirmenin ilk adımı, eğitim ihtiyaçlarının incelenmesi ve tanımlanmasıdır. Dolayısıyla işletmenin işleyişi sırasında ortaya çıkan ve eğitimle giderilebilecek sorunlar belirlenmelidir.Eğitim ihtiyaçları analizi, bir işletmedeki tüm işgörenler için yapılmalıdır. Burada yöneticiler için ayrıca bu analizin gerekli olduğunu belirtmeyi gereksiz bulmaktayız. Çünkü "yönetim işini gören kimseler" olan yöneticileri, işgören kavramı içerisine katmak mümkündür.

Eğer bir işletmede eğitim ihtiyaçları analizi dikkatli bir biçimde yapılarak eğitim programları ve planları bu eğitim ihtiyacı analizine dayandırılmazsa, yapılan eğitim olumsuz ve çoğu kez de performans geliştirmeye ilgisiz olabilir. İyi hazırlanmış bir eğitim açığı analizi sadece hangi konularda eğitimin gerektiğini değil, aynı zamanda eğitimin nasıl yapılacağını ve o eğitimden ne elde edilebileceğini de belirler (Öncü, 1988:76).

İşletme içerisinde gerçekleştirilecek işlerin hem bu işi gerçekleştirecek kişide bulunması gereken nitelikler, hem de bu iş gerçekleştirilirken

kullanılacak yetki ve sahip olunacak sorumluluk açısından etkin bir biçimde tanımlandığını veri olarak kabul edersek, işin yerine getirilmesindeki arzulanan düzey ile gerçekte işi gerçekleştiren kişinin sergilediği performans arasındaki fark olumsuz olursa işgörenin eğitime ihtiyacı var demektir (Bingöl, 1987:185).

C.Eğitim Amaçlarının Oluşturulması

Eğitim amaçları, eğitim faaliyeti ile birlikte varılmak istenen hedef veya sonuçlardır. Bir başka ifade ile eğitim amaçlarının oluşturulması; bir sorunun eğitim amacı açısından formüle edilmesini (açıklanmasını), sorunun kendisini ortaya çıkaran özel alandaki davranış, bilgi ya da beceri eksikliği biçiminde tanımlanmasını içermektedir (Aksoy, 1986: 87).

Stratejik yönetim felsefesinden hareketle, işgören eğitiminde temel amaç, işgücünün değişen zaman ve mekan içerisinde değişen arz ve talep koşullarını algılamasını kolaylaştırma ve işgörenlerdeki bilgi ve beceri düzeyini bu koşulların gerektirdiği şekilde geliştirme olarak ifade edilebilir.

Genel olarak bir işletme açısından düşünüldüğünde stratejik yönetim çerçevesinde işgören eğitimi aşağıdaki etkinlikleri geliştirme amacına sahip olabilir (Özen, 1998, 132):

- Öğrenme, akıl yürütme, düşünme etkinliği,
- Gözlem ve deney yapma etkinliği,
- Araştırma ve inceleme etkinliği,
- Problem belirleme ve tanımlama etkinliği,
- Çözüm seçeneklerini ve sonuçlarını değerlendirme etkinliği,
- Çözüm sonuçlarını işleme ve uygulama etkinliği,
- Uzun ve orta dönemli planlama etkinliği,
- İş planlama ve programlama etkinliği,
- Uygulama etkinliği,
- Beceri, alışkanlık geliştirme etkinliği,
- Kendini, yeteneğini, işini tanıma ve yönlendirme etkinliği,
- İş ahlakı ve iş kültürü geliştirme etkinliği,
- Yapıcı ve yaratıcı düşünme ve davranma etkinliği.

D.Amacı Uygun Yöntemin Seçimi

İhtiyaç duyulan eğitimin niteliğine ve doğasına göre, seçilebilecek bir çok metot mevcuttur. Uygulamada, bir çok işletmede eğitim için belli tür yöntemlerin sürekli kullanıldığını, bir başka ifade ile eğitime ihtiyaç duyulan olgunun niteliğinin yöntemin seçimi konusunda pek de belirleyici olmadığını görmekteyiz. Halbuki her bir yöntemin, belirli kullanabilme koşulları bulunmaktadır. Bu nedenle önemli olan olgu, seçilen yöntemin eğitimin içeriğine ve hedefine uygun olmasıdır.

İşgören eğitiminde kullanılabilecek yöntemlerin bazıları, işgöreni iş yerinden veya işinden ayırmadan daha tecrübeli veya daha üst kademedeki bir işgören aracılığı ile gerçekleştirilebilir. Bu şartlar altında işgören hem

çalışmakta, hem öğrenmekte hem de tecrübe kazanmaktadır. İşgören eğitimi ayrıca, eğitim için özel olarak kurulmuş ve donatılmış eğitim merkezlerinde özel kurslar biçiminde de gerçekleştirilebilir. Yeni bilgi, becerilerin ve işletme süreçleri ve ürünleri hakkındaki bilgilerin öğrenilmesi en iyi bu tür yöntemler aracılığı ile sağlanabilir (Armstrong, 1993:434-435).

İşgören eğitiminde kullanılabilecek bazı yöntemleri şu şekilde ifade edebiliriz:

1.Konferans (anlatma) yöntemi

Konferans ya da anlatma yöntemi, işgören eğitiminde kullanılan en eski ve en geleneksel yöntemlerden biridir. Bu yöntem, profesyonel ve bilimsel personel kullanımı ile özellikle fikirlerin, süreçlerin ve standartların işgöreneletimi söz konusu olduğunda etkin olabilir. Katılımcıların sayısı konusunda oldukça esnek davranılabilmesi fırsatı sağlanmaktadır (Chruden and Sherman, 1972:216). Yöntem katılımcıların mevcut bilgilerini tazeleyip genişletmesine, anlatılan konuyla ilgili kendi sorunlarını daha iyi anlayabilmelerine ve anlatılan konuyu her zaman başvurulabilecek güvenilir bir bilgi kaynağı olarak kullanmalarına olanak verir. Yöntem kullanılırken, sürenin 45 dakika gibi bir süre ile sınırlandırılması, katılımcılara soru yöneltme cesaretinin verilmesi, ve anlatımın görsel öğelerle desteklenmesi, yöntemin uygulanmasından elde edilecek etkinliği artıracaktır (Öncü, 1998:120-121).

2.Örnek Olay Yöntemi

Örnek olay yöntemi örnek bir olayın, bir eğitimci eşliğinde, katılımcılar tarafından incelenmesi şeklinde gerçekleşen bir eğitim biçimidir. Daha çok pratiğe yönelik olduğu için katılımcıların ilgisini daha çok çekmekte ve öğrenme düzeyini yükseltmektedir. Örnek olay sistematik bir biçimde katılımcılara sunulmaktadır. Örnek olay yöntemi söz konusu örnek olayla ilgili olarak tartışmayı, fikirlerin değişimini, çözüm önermeyi, ve sorunlara ilişkin değişik yaklaşımlar geliştirmeyi içermektedir. Katılımcılar, bu süreç sayesinde yargıda bulunma, eleştirel düşünme ve sorun çözme yeteneklerini geliştirebilmektedirler. Ayrıca yöntem, insan ilişkilerini geliştirme fırsatını da sağlamaktadır (Aksoy, 1986:97).

3.Rol Oynama Yöntemi

Rol oynamada katılımcılar, belli bir olayda veya durumdaki karakterlerin rollerine bürünürler. Söz konusu durum, iki insan arasında veya bir grup içerisinde etkileşimin söz konusu olduğu bir durumdur. Durum, her katılımcı için durumu ve kaba hatlarıyla onların durum içindeki rollerini anlatan özetler halinde özel olarak hazırlanmalıdır. Ancak rol oynama, bir örnek olayın incelenmesi sırasında katılımcılardan ilgili tarafların yerine geçerek çözümlerini sınamaları istendiğinde kendiliğinden ortaya çıkabilir (Armstrong, 1993:930).

Rol oynama yöntemi, işgörenlere sosyal yetenekler kazandırma konusunda etkin bir yöntemdir. İşgörenlerin etkileşim yeteneklerini artırmakta ve diğer insanların nasıl hissettiği ve davrandığı konusunda onlara fikir vermektedir. Ayrıca pratik olaylar karşısında işgörenlerin uzman tavsiyesi veya görüşü almasını sağlayarak onların tecrübesini, deneysel bir ortam olarak kabul edilebilecek bir durumda, artırmaktadır.

4. İşletme Oyunları (Simülasyon) Yöntemi

Simülasyon yöntemi, özü gereği, bir oyun ya da taklit etme ortamı içerisinde gerçekleşmektedir. Yöntem bir noktada, sınıf ortamında eğitimde en yüksek oranda gerçeklik veya pratiklik sağlamak amacıyla örnek olayların ve rol oynamanın birleştirildiği bir yöntemdir. En çok kullanılan simülasyon örneklerinden biri olan iş oyunlarında bilgisayarlar kullanılmakta ve katılımcılar, sağlanan değişken ve veriler ışığında kararlar almakta ve kararların sonucu bilgisayarlarla belirlenmektedir. Katılımcılar bilgisayarlardan doğrudan değerlendirme ve geribildirim alarak kararlarını geliştirmeye çalışmaktadırlar. Burada nihai amaç, öğrenilmiş bilgilerin gerçek hayata yakın sayılabilecek durumlar içerisinde transferini sağlayabilmek ve bu şekilde işgörenlerin pratiğini geliştirmektir. Sonuç olarak yöntem, işgörenlerin karar verme yeteneklerini ve kapasitelerini artırmaktadır (Aksoy, 1986:89).

5. Duyarlılık Eğitimi Yöntemi

İşgörenlerin diğer kişilerle karşılıklı ilişkilerini geliştirmeyi hedefleyen bu yöntem, üyelerinin birkaç gün süreyle belirli sürelerde birlikte çalıştıkları ve iş dışı zamanlarda da birlikte oldukları "T grupları" olarak da ifade edilen küçük gruplar şeklinde uygulanmaktadır. Burada temel hedef, işgörene diğerleriyle ilişki kurma biçimi konusunda daha fazla duyarlılık ve tecrübe kazandırmaktır (Chruden and Sherman,1972:255). Grup üyeleri arasındaki etkileşim doğal bir çerçevede ya da kendiliğinden gerçekleşmektedir. Etkileşim yüzyüzedir ve katılımcılardan kişisel duygularına ve grup içinde gerçekleşen olaylar konusundaki tepkilerine ilişkin olarak diğer grup üyelerine bilgi vermeleri istenmektedir. Bu birliktelik sayesinde grup üyeleri güçlü yönleri, zayıflıkları konusunda birbirlerinden bir şeyler öğrenmekte, birbirlerini dinlemeyi, birbirlerine yardım etmeyi ve birbirlerinden yardım istemeyi öğrenmektedirler. Bu yöntemde temel hedef yöntemin uygulanması neticesinde işgörenlerin birbirlerine karşı "duyarlı" hale gelmeleridir (Aksoy,1986:89).

6. Diğer Yöntemler

İşgören eğitiminde; işgörene işinin gereklerinin daha fazla iş tecrübesine sahip bir kişi tarafından öğretildiği çıraklık eğitimi, işgörenin yetenek ve bilgisini artırmak ve onu gelecekteki artacak sorumluluklara hazırlamak için gerçekleştirilen ve işgörenin bir işten diğer bir işe kaydırılması şeklinde

açıklanan iş rotasyonu, programlanmış öğrenme, karar verme egzersizi, yazışmayla eğitim gibi daha pek çok farklı yöntem kullanılabilir. Esasında bu yöntemlerin pek çoğu, yukarıda açıklamaya çalıştığımız temel yöntemlerden esinlenerek geliştirilmiştir.

Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, öngörülen amacın başarı ile gerçekleştirilmesindeki en önemli konu, bunu kullanan eğiticinin yöntemi çok iyi anlamış olarak yaratıcı gücü ve becerisiyle etkin bir biçimde nerede ve nasıl uygulayabileceğini bilmesidir (Öncü,1998:132). Bu da stratejik yönetim felsefesinin işgören eğitiminde etkinlik ve verimliliği sağlamada ne derece önemli olduğunun en büyük göstergesidir.

E.Eğitim Programının Değerlendirilmesi

Eğitim ve insan kaynakları geliştirme programları, stratejik yönetim açısından işletmenin işleyişine önemli müdahale araçlarıdır. İşletme içerisindeki işgörenlerin katkısı işletme açısından büyük öneme sahip olduğundan ve eğitim süreci de işgörenlerin katkısını artırmayı amaçladığından, bu sürecin değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarının işgörelere aktarımı konuları da stratejik yönetim açısından son derece önemlidir (Kaufman,1992:275-276)

Eğitim programının değerlendirilmesi, herhangi bir eğitim programının etkileri hakkında bilgi toplama ve bu bilgilerin ışığında o eğitimin etkisinin düzeyini saptama girişimidir (Öncü,1998:97). Tüm diğer kontrol süreçleri gibi, eğitim değerlendirmesi de öncelikle uygun eğitim standartlarının oluşturulması ile ilgilidir. Bu standartlar ne derece kesin oluşturulursa, değerlendirme süreci de o derece kolay olacaktır. Bütün bu kapsam dahilinde değerlendirme konusu olabilecek başlıkları şu şekilde ifade edebiliriz (Cole,1993:321-322):

1.Eğitimde kullanılan metotların değerlendirilmesi, yani yönetimin eğitim hedeflerine ulaştıracak doğru yöntemi uygulayıp uygulamadığı,

2.Ulaşılan eğitim düzeyinin ölçülmesi ki bu genellikle işgörenlerin eğitim sonrası test edilmeleri ile sağlanmaktadır,

3.Eğitim sonrası iş davranışındaki değişiklik derecesinin değerlendirilmesi,

4.Eğitim programının işletme amaçlarına katkısının belirlenmesi.

Ayrıca işgörenlerin kendilerine uygulanan eğitim programına tepkilerinin değerlendirilmesi de bu süreç içerisinde düşünülebilir. Bunu öğrenbilmek için işgörelere eğitim sürecinden bir şey öğrenip öğrenmedikleri, öğrendiklerini pratikte kullanıp kullanamayacakları, öğrendiklerinin işletmeye olan katkılarını artırıp artırmayacağı sorulmalıdır (Kaufman,1992:277).

IV.Sonuç

Tüm Dünyada küreselleşmenin yaşandığı, elektronik haberleşme alanında baş döndürücü bir hızın görüldüğü, sanayinin bilgi yoğun hale geldiği, katılımcı

yönetim anlayışının büyük çapta önem kazandığı, kısaca bilgi toplumuna geçişin yaşandığı bir çağda işletmenin amaçlarının ve bu amaçların gerçekleştirilmesinin yönetilmesi süreci olan stratejik yönetimde başarıya ulaşabilmek için işgören eğitimine gereken önemin verilmesi ve eğitim sürecinin kesintisiz bir süreç olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bugün bilgi teknolojisi, bilgisayar ve bilgisayar tabanlı bilgi sistemleri, iletişim teknolojisi gibi alanlarda görülen hızlı ve büyük çaplı değişim ve ilerleme ile ortaya çıkan yeni toplumsal yapı, işletme yönetimi ve yapısındaki değişimi de zorunlu kılmakta ve bu çerçevede eğitim büyük önem kazanmaktadır.

İşgören eğitimi, stratejik yönetimin odak noktası olan, işletmenin misyonunun ve stratejilerinin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesinin en önemli araçlarından biridir. İşletme içerisinde stratejik yönetimin ilgilendiği temel konular arasında olan beceri ve nitelikler bakımından kadro ihtiyaçlarının karşılanması ve işletmenin genel işlerliğinin yönlendirilmesi ve motive edilmesinde işgören eğitimi büyük önem taşımaktadır. İşletmenin sahip olduğu üstünlükleri ve karşı karşıya bulunduğu fırsatları değerlendirmenin, zayıflıklarını giderip karşılaştığı tehditleri fırsat haline çevirmenin yolu işgörenlerin eğitiminden geçmektedir.

Stratejik yönetim açısından değerlendirildiğinde işgören eğitimi işgörenin sahip olduğu genel bilgiyi işin özel gereklerini karşılayacak biçime dönüştürmede, çevrede meydana gelen hızlı değişiklikler karşısında işgörenlerin yeni bilgi ve becerilerle donatılmasında, işyerlerindeki kazaları önlemede ve daha güvenli bir iş ortamı oluşturulmasında, işgörenlerin etkinlik ve verimliliklerinin artırılmasında ve bunun sonucu olarak da örgütsel amaçların daha etkin bir biçimde gerçekleştirilmesinde, işgörenlere diğerleriyle nasıl uyum içinde çalışılacağına öğretilmesinde ve işyerinde daha iyi insan ilişkilerinin kurulmasında ve daha iyi insan kaynakları planlaması yapmada etkin bir araç olarak kullanılabilir.

Stratejik yönetimin işletmenin işleyişine bir tür müdahalesi olarak değerlendirilebilecek ve bu derece öneme sahip olan işgören eğitiminden beklenen verimin alınabilmesi için eğitim ihtiyaçlarının özenle belirlenmesi, eğitim süreci ile varılmak istenen hedeflerin oluşturulması ve bu amaçların içeriğine uygun yöntemin seçimi gerekmektedir. Ayrıca işletmeler, eğitim programlarının etkisini saptmalı ve bu etkiye ilişkin sonuçları veri olarak eğitim programlarında yeni düzenlemelere gitmelidirler. Sonuç itibarı ile eğitim, tüm diğer temel yönetim işlevleri gibi işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayabilecek bir süreçtir ve böyle olabilmesi için de sürekli uygulanması ve bir yönetim sorumluluğu olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki özellikle günümüz koşullarında her tür işletmenin ve her düzeydeki işgörenin eğitime sürekli gereksinimi vardır.

Summary: In this article, a very important phenomenon for organizations and strategic management in today's business surrounding , i.e. employee training, is analyzed. For this aim, first, strategic management is explained in terms of its definition, components, keywords and the subjects within the organization that it deals with. Then, the role and importance of training inside the changing content of strategy is touched on and the subject matter of employee training in the framework of strategic management is examined through its different stages. By this examination, it is concluded that the new structure emerged as a result of rapid and large sized change and development of societies, also necessitates a change in the management and structure of organization and training has an important role in seizing that change; furthermore, appraising the strengths and removing the weaknesses of organization, utilizing the opportunities and converting threats into opportunities can be carried out by training.

Kaynakça

- Aksoy, Ş. (1986), **Introduction to Personnel Management**, Middle East Technical University Press, Ankara.
- Armstrong, M. (1993), **A Handbook of Personnel Management Practice**, Fourth Edition, Kogan Page Ltd., London.
- Bilhan S. (1992), "Eğitimde Verimlilik", *Verimlilik Dergisi*, (1), ss.55-62.
- Bingöl, D.(1997), **Personel Yönetimi**, Üçüncü Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Bowman, C. and Asch, D. (1996), **Managing Strategy**, McMillan Company, London.
- Chruden, H. J. and Sherman, A. W. (1972), **Personnel Management**, Fourth Edition, South Western Publishing Co., Cincinnati.
- Cole, G.A. (1993), **Management: Theory and Practice**, 4th Edition, DP Publications Ltd., Aldine Place, London.
- Crego, E.T., Schiffrin, P., Gunn, R., Kauss J. (1993), **İş Planlaması**, Çev. Vedat Öner, Rota Yayınları.
- Dalton, G. W., Lawrence, P. R., Greiner, L. E. (1970), **Organizational Change and Development**, Richmond D. Irwin Inc.
- Diğer, Ö. (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Drucker, P. F. (1996), **Gelecek İçin Yönetim**, Çev. F. Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- Efil, İ.(1987), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Örnek Kitabevi, Bursa.
- Genç, N.(1997), **Zirveye Götüren Yol Yönetim**, 5. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Kaufman, R. (1992), **Strategic Planning Plus An Organizational Guide**, Sage Publication, London.
- Lowendahl, B. and Revang O. (1998), "Challenges to Existing Strategy in a Postindustrial Society", *Strategic Management Journal*, Vol.19., p.755-773.