

T.C.

**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK ve FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

77716

**İŞLETMELERDE YÖNETİCİ EĞİTİMİ ve YAPI ve
KREDİ BANKASI A.Ş. ÜZERİNE UYGULAMALI
BİR ARAŞTIRMA**

**Bekir BURNAZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

77716

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Adnan CEYLAN**

**GEBZE
1998**



Bu tez çalışması, G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 14/02/1998 tarih ve 98/19 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME...Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRI

ÜYE
(Tez Danışmanı)

: Yrd.Doç.Dr. ADNAN CEYLAN

ÜYE

: Prof.Dr.EROL EREN

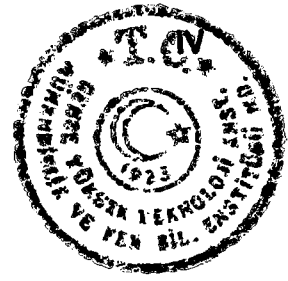
ÜYE

: Yrd.Doç.Dr.CEM DİKMEN

ONAY

G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 27/10/1998...tarih ve 98/31. sayılı kararı.





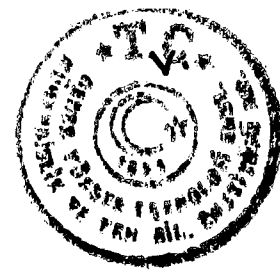
ÖZET

Teknolojinin ve işletme sayılarının hızla arttığı ve aynı zamanda ekonomik koşulların sürekli değiştiği bir ortamda faaliyetlerini sürdüren işletmelerin yönetimleri de karmaşık bir hal almıştır. İşletmelerin başarılı bir şekilde ekonomik faaliyetlerini sürdürebilmeleri iyi yönetilmeleriyle mümkündür. Bu görevi gerçekleştirecek yöneticilerin işletme dışı koşullar ile işletme içi koşulları uyumlu bir şekilde koordine edebilmeleri nitelik ve nicelik yönünden yeterli olmalarına bağlıdır.

Ekonomik koşulların belirli bir istikrarda seyretmediği ülkemizde, bankacılık sektörünün ortak ve ağırlaşan yoğun rekabet ortamında verimli, etkin ve karlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri yönetici kadrosundaki personelin iyi ve sürekli eğitim ile desteklenmeleriyle olacaktır.

Eğitim insan kaynağına yapılan en büyük yatırım olup, yetişmiş insangücü ve etkin takım çalışması, bankacılık sektöründe başarıya giden en önemli yoldur.

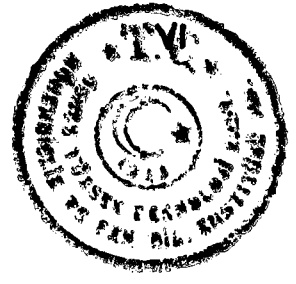
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.nin uyguladığı yoğun eğitim programları insan kaynağına vermiş olduğu önem, bunun bir göstergesidir.



SUMMARY

The management of companies has become so complicated recently, since the technology is developing, the number of companies is getting bigger and the economical situation is continually changing nowadays. It is clear that a good management is vitally important for the companies to progress in economical issues. To fulfil their duty, the managers need to be qualified enough to coordinate the interior conditions and the exterior ones. The staff of the managers need to be provided with special training in order to deal with the difficulties in the competitive business of banking and to raise the productivity and the profit, since the economical conditions of the country are not stable as desired. Training is the biggest investment in human resources and qualified staff along with the effective team work is the key to success in this field.

Our training programmes prove the importance that Yapı Kredi C.O. gives to human resources.



TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasını yakın ilgi ve uyarıları ile yönlendiren hocam ve danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Adnan CEYLAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, Sayın Prof. Dr. Erol EREN, Yrd. Doç. Dr. Cem DİKMEN, Yapı ve Kredi Bankası A. Ş., Kalite İletişim ve Performans Geliştirme Bölümünden Sayın Ayhan İSKENT, Mahmut LÖKER, Meliha ÖZDEN, Alperen BURNAZ, Münevver BURNAZ, Seyhan BİLGİN, Murat SEZGİN, Lutfi ve İhsan BATMAZ'a ilgi ve yardımlarından dolayı teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER



ÖZET	IV
SUMMARY	V
TESEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
SEKİLLER DİZİNİ	IX
TABLolar DİZİNİ	X

GİRİŞ

1. BİRİNCİ KISIM : Yönetim ve Yönetici Kavramlarının Açıklanması ve Bilimsel Yönetimin Doğuşu	1
1.1 Yönetim Nedir? Yönetici Kimdir?	1
1.1.a Yönetim Nedir?	1
1.1.b Yönetici Kimdir?.....	4
1.2 Meslek Olarak Yöneticilik.....	6
1.2.a Yönetim Mesleğinin Bilimselleşmesi.....	6
1.2.b Bilimselleşmenin Bir Sonucu Olarak Eğitimin Anlam ve Önemi.....	7
1.3 Yöneticinin Sahip Olması Gereken Bilgiler, Yetenek ve Nitelikler Nelerdir	8
1.3.a Bilgiler	8
1.3.a.1 Teknik Bilgiler	8
1.3.a.2 Beşeri Bilgiler.....	9
1.3.a.3 Analitik Bilgiler (Kavramsal Bilgi).....	10
1.3.b Nitelik ve Yetenekler	11
2. İKİNCİ KISIM : Yönetici Eğitim ve Sorunları.....	14
2.1 Yönetici Eğitiminin Amaçları, Yöntemleri.....	14
2.1.a Yönetici Eğitiminin Amaçları.....	14
2.1.a.1 Yönetici İhtiyacının Karşıllanması.....	15
2.1.a.2 Gelecek İçin Yeterli Nitelik ve Yetenekleri Kazandırmak.....	16
2.1.a.3 Yöneticilerin Başarılarını Artırma.....	18
2.1.a.3.1. Verimliliğin Artırılması	18
2.1.a.3.2.Motivasyonun Sağlanması.....	21
2.2 Modern Yönetim Metotlarında Personel Eğitimi.....	22
2.2.a Amaçlara Yönelik Yönetim Yaklaşımı.....	22
2.2.b Sistem Yaklaşımı.....	25
2.2.c Durumsallık Yaklaşımı.....	29
2.3 Yönetici Eğitiminde Kullanılan Yöntemler	30
2.3.a İş Başında Eğitim	32
2.3.a.1 Yetki Göçerme Yoluyla Eğitim : (Adem-i Merkeziyetçilik).....	35
2.3.a.2 Sistemli Bir Gözetim İle Eğitim.....	36
2.3.a.3 Rotasyon İle Eğitim.....	38
2.3.a.4 Danışmanlık ve Yardımcılık Görevleri.....	39
2.3.a.5 Komiteler Yolu ile Eğitim.....	40
2.3.b İş Dışında Eğitim.....	42
2.3.b.1 Konferanslar.....	43
2.3.b.2 Rol Oynama Yöntemi	45
2.3.b.3 Örnek Olay Yöntemi.....	46
2.3.b.4 Duyarlılık Eğitimi.....	48
2.3.b.5 Dinleyici Önünde Yapılan Grup Tartışmaları.....	49



2.3.b.5.1.	Panel.....	52
2.3.b.5.2.	Açık Oturum.....	52
2.3.b.5.3.	Seminer.....	52
2.3.b.6	T. Grup Tekniği (In Basket).....	52
2.3.b.7	Görsel ve İşitsel Eğitim Yöntemleri.....	53
2.4	Yönetici Eğitiminde Çeşitli Kurumların Yeri ve Rolü.....	55
2.4.a	Aile ve Toplum.....	55
2.4.b	Okul.....	58
2.4.c	İşyerinin Önemi.....	64
2.4.d	Eğitim Kurumlarının Önemi.....	69

3 ÜÇÜNCÜ KISIM : Yapı ve Kredi Bankası A.S.'de Eğitim Faaliyetleri..... 74

3.1	Performans Geliştirme Programları – Operasyon.....	75
3.1.a	Operasyon Yönetimi Eğitim Sorumlusu.....	75
3.1.b	Eğitim Sorumlusunun Görevleri.....	76
3.1.c	Operasyon Yönetimi Eğitim Temsilcisi.....	77
3.1.d	Eğitim Temsilcisinin Görevleri.....	77
3.2	Performans Geliştirme Programları – Satış.....	78
3.2.a	Satış Yönetimi Eğitim Sorumlusu.....	78
3.2.a.1	Eğitim Sorumlusunun Görevleri.....	78
3.2.a.2	Satış Yönetimi Eğitim Temsilcisi.....	79
3.2.a.3	Eğitim Temsilcisinin Görevleri.....	79
3.3	Performans Geliştirme Programları – Genel Müdürlük.....	80
3.4	Bilgisayar Destekli Eğitim.....	83

4 DÖRDÜNCÜ KISIM : Türk Bankacılık Sektöründe Yer Alan 12 Bankada Yapılan Yönetici Eğitimi ve Yapı ve Kredi Bankası A.S. Eğitim Faaliyetlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma..... 86

4.1	Araştırmanın Amacı.....	86
4.2	Araştırmanın Metodu.....	86
4.3	Araştırma Bulguları ve Yorumu.....	88

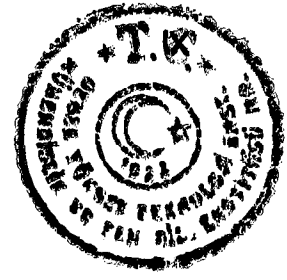
SONUC..... 100

KAYNAKLAR DİZİNİ..... 103

ÖZGEÇMİŞ..... 107

EKLER

EK-1 ANKET FORMU



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil

Sayfa

1. Amaçlara Göre Yönetim.	24
2. Yönetici Yetiştirmede Sistem Yaklaşımı	27
3. Genel Olarak Eğitim Süreci	32
4. Yönetici Eğitiminde Düşünce Okulları	62



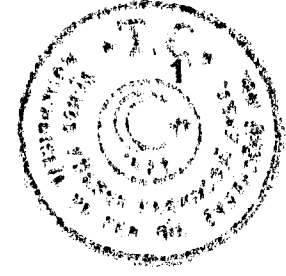


TABLolar DİZİNİ

Tablo

Sayfa

1. Türkiye'de Faaliyet Gösteren Bankalar	87
2. Araştırmaya Katılan 12 Bankadaki Personellerin Eğitim Durumları	87
3. Yöneticilerin Temin Edildikleri Kaynaklar	89
4. Eğitim Elemanının Tedarik Edildiği Kaynaklar	90
5. Yönetici Eğitim Programlarının Uygulama Süreleri	91
6. Düzenlenen Eğitim Programlarına Katılan Yöneticiler	92
7. Bankalardaki Yönetici Eğitim ve Geliştirme İhtiyacı	93
8. Yöneticilerin Yetiştirilmeye İhtiyaç Duydukları Konular	95
9. Uygulanmakta Olan Yönetici Eğitim Programının Amacı	96
10. Yönetici Eğitimi ve Yetiştirme Programına Katılacak Yöneticiler	97
11. Yönetici Eğitim Programlarından En çok Tercih Edilen Yöntemler	98
12. Bankaların Yıllık Eğitim Giderleri	99



GİRİŞ

1. BİRİNCİ KISIM : Yönetim ve Yönetici Kavramlarının Açıklanması ve Bilimsel Yönetimin Doğuşu

1.1 Yönetim Nedir? Yönetici Kimdir?

1.1.a Yönetim Nedir?

Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olan yönetim bilimi ile ilgili kavramlar henüz tam bir açıklığa kavuşturulamamışlardır. Bu konuda araştırmacılar çok çeşitli tanımlar yapmışlardır. Yapılan bu tanımlar çok değişik açılardan bakılarak yapılan tanımlardır.

Yönetim dendiğinde bazı araştırmacılar, bunu bir süreç olarak görürler, bazıları bu sürecin unsurları olan kişileri ve grupları bahsederler, bazıları ise yönetimi belirli bir bilgiler topluluğu olarak ele alır.

Yönetim üzerine görüş birliğine varılan tanım ise şöyle yapılmaktadır.

Yönetim, belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere, parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları hammaddeleri yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.(EREN, 1993, s.3)

Tanımdan da anlaşılacağı gibi yönetim belirli amaçlara yönelmiş Psikososyal bir süreçtir. Bu süreçte insanları işbirliği söz konusudur, bu da sosyal psikolojinin önemini arttırmaktadır. Yönetim bir süreç olduğuna göre bu sürecin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz.

1- Yönetim bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir.



2- Yönetim belirli birtakım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar.

3- Yönetim sosyal ve grupsal bir süreçtir.

4- Yönetim, beşeri ve maddi kaynaklar arasında optimum bir uyumu ve işbirliğini gerektirir.

5- Yönetim, yönetici olan kimsenin yönetilenlere düşündüklerini ve verdiği kararları uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılar.

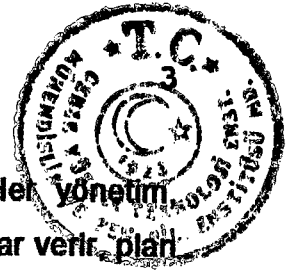
6- Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirir.

7- Yönetim , grup ekonomisinden azami yararlanmayı, yani herkesin her şeyi yapması yerine, her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi yapacağı şeyleri yapmasını ve bu işbölümü çerçevesinde belirli işleri ekonomik olarak yapacak şekilde uzmanlaşmasını gerekli kılar.

8- Yönetim, bu süreçte çok önemli ve özel bir yeri olan zamanın ekonomik ve dikkatli şekilde kullanılmasını gerektirir. Zaman planlamanın özünde olduğu gibi, yönetim faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğinin ölçülmesinde kullanılan temel bir araçtır.

9- Yönetim rasyonel bir süreçtir. Yönetimin özünde eldeki kaynakları imkanları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak şekilde kullanmak yatar.

* Yönetimin birinci rasyonellik ölçüsü VERİMLİLİKTİR. Verimlilik kavramı eldeki kaynakları çok iyi bir şekilde değerlendirerek en yüksek üretme ulaşmayı hedefler.



* Yönetimin ikinci rasyonellik ölçüsü ETKİNLİKTİR. Her yönetim belirli bir zaman dilimi içinde birtakım hedeflere ulaşmak için karar verir, plan yapar, harekete geçer. Faaliyetler sonucunda hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını araştırma çabalarına etkinlik denir. Etkin bir yönetim akılcıdır.

10- Yönetim, belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek gayesiyle kurulmuş ekonomik nitelikli örgütler için karlı olmalıdır. Karlılık çoğu yönetim süreçlerinin temel özelliğidir.(EREN, 1993, s.4)

Ekonomik, sosyal, politik değişikliklerle birlikte yönetim sürecide değişikliğe uğramaktadır. Bu da yönetimin sosyal sistem içindeki önemini son derece artırmış ve bir yönetsel devrimden söz edilmiştir.

Eğer yönetim aile fertleri tarafından oluşturulmuş ise burada bir aile yönetiminden söz edilebilir. Bu tür yönetim şeklinde üst kademeler her zaman aile bireylerine açıktır. Fakat şirket büyüdükçe bu tür yönetimden uzaklaşmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde eğitilmiş insan gücü kıt olduğundan ve eğitim görmüş kişilerin genellikle bu ailelerden çıktığından dolayı bu tür yönetim daha etkin ve yaygın olarak görülmektedir.

İşletmenin çeşitli kademelerine, belirli siyasal eğilimleri olan ve doğrudan siyasete ilişki içinde bulunan kişiler getiriliyorsa siyasal yönetimden söz etmek mümkündür, bu da aile yönetimi gibi sakıncalı bir durum arz etmekte, kişinin girişimciliği önlemekte, kararlar bu siyasal görüşler doğrultusunda verilmektedir.

Eğer bu kademelere uzmanlık ve yetenek esasına göre elemanlar seçiliyorsa burada profesyonel yöneticiden söz etmek mümkündür. Profesyonel yönetim ise işin meslek halin gelmesi ile ilgilidir.(KOÇEL, 1989, s.7)

Görüldüğü gibi yönetim,ekonomik, sosyal, politik gelişmelere paralel olarak gelişme göstermiş, ilk aşamada organizasyon içinde kendine özgü bir uzmanlığı gerektiren bir fonksiyon olarak ortaya çıkmış, ikinci aşamada,



yöneticilik ve sahiplik birbirinden ayrılmış ve yöneticilik bir meslek haline gelmiştir, son aşamada ise, yönetime alt kademenin de katılması ile yeni bir boyut gelmiştir.

Bu gelişmeler göstermektedir ki profesyonel yönetimin önemi giderek artmakta ve yaygınlaşmaya başlamaktadır.

1.1.b Yönetici Kimdir?

Yönetici tanımları yapılırken, yerine getirdiği görevlerin niteliğine, aldığı kararlara ve hiyerarşide bulunması gereken yere göre hatta taşınması gereken kişisel özelliklere göre yapılabilmektedir.

En geniş tanımı ile yönetici, bir zaman dilimi içinde birtakım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. üretim araçlarını bir araya getiren onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan bir kimsedir. (EREN, 1993, s.6)

Yöneticinin, insanı iyi tanıması eğitici ve yol gösterici olması, önder nitelik yeteneklerine de sahip olması gerekir. (KAYHAN, 1989, s.2)

Az gelişmiş ülkelerde çoğunlukla yöneticilik mesleği gelişmemiştir, çünkü ekonomik yapı böyle saf bir mesleğin gelişmesine olanaklı değildir, bundan dolayı benzer kavramlarla yöneticilik kavramı birbirine karıştırılmaktadır.

Yönetici belli bir işi gördüren, belli amaçları olan ve bu amaçlarına belli bir insan grubu ile ulaşan kişidir.

Yönetici amaçlarına ulaşırken, planlama, örgütleme, kumanda, denetim ve uyumlaştırma gibi yönetim süreçlerine ihtiyacı vardır. İşte yönetim süreci sadece yöneticilik yapan kişiler tarafından değil de başka işler yapan kişiler tarafından yapılıyorsa, kişiliğinde birden fazla görevi toplayan yöneticilik yani saf olmayan yönetici ortaya çıkmaktadır.



Bunlara en iyi örnek anamallık ve girişimciliktir, ikisi de yöneticiliğe çok yakın ama farklı işlerdir. Fakat anamal sahibi ya da girişimcinin yöneticilik işlevlerini yerine getirdiğini çoğu zaman görmekteyiz.

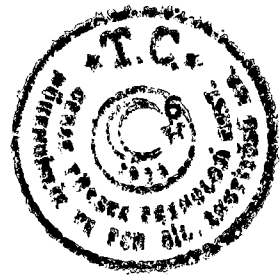
Halbuki anamal ve girişimcinin görevleri çok farklıdır, anamalcı, anamala sahip olup bunu sahiplerinden alıp bir araya getiren, örgütlendiren işletmeye hazır hale getiren kişidir.

Girişimci ise üretim sürecini gerçekleştirmek için üretime yarayacak öğeleri bir araya getirerek ve gerekirse sahiplerine bu konuda yardımcı olmak, üretim mekanizmasını nerede kullanacağını ne büyüklükte olacağı, hangi yöntem ve tekniklerden yararlanacağı, hangi hukuksal ve yönetsel düzende olacağı ve hangi hizmetin üretileceğini saptamaktır. Ve daha sonra bunu seçilen yöneticilere bırakarak uzaktan kumanda görevi yerine getirir.

Girişimci anamala sahip olmadığı gibi kurulmasına ön ayak olduktan sonra yönetimi fiili olarak ele almayan kimsedir.(TOSUN, 1987, s.368-387)

Görüldüğü gibi yöneticilik mesleği diğer benzer mesleklerle karıştırılarak özünde değişikliğe uğratılmaktadır. Bunun sebebi yukarıda söylediğimiz gibi az gelişmiş ülkelerde henüz saf yönetici karakterinin oluşmaması, yani gelişmeye başlayan bir meslek olması ve yönetim sürecinin başka görevler üstlenen kişiler tarafından üstlenilmesi kavramlarda karışıklığa neden olmaktadır. Sanayi devrimi yönetim düşüncesinde büyük değişikliklere neden olmuş ve yönetici talebinin artmasını sağlamış bunun sonunda da yönetim mesleğine verilen önem de giderek artmıştır.(BARANSEL, 1979, s.29)

Yirminci yüzyılda ise yönetim mesleği çeşitli gelişmelerden geçerek bilimselleşmiş anamal sahipliği ile yöneticilik birbirinden ayrılmış saf yönetici ortaya çıkmıştır.



1.2 Meslek Olarak Yöneticilik

1.2.a Yönetim Mesleğinin Bilimselleşmesi

Bilimsel yönetim düşüncesinin doğup gelişmesine ABD' de çıkan yönetim hareketinin (Management Manegement) büyük etkisi olmuştur.

Bilimsel yönetimin doğuşunu A. Chender'in şirketlerin büyüme evreleri ile ilgili araştırmasının sonuçları ile açıklamak mümkündür. A. Chender büyük şirketlerin evrelerini tarihsel olarak incelemiş ve şu dört evreyi bulmuştur.

- 1- Genişleme ve Kaynak Birikimi**
- 2- Kaynak Kullanımı Rasyonelleşmesi**
- 3- Yeni Pazarlara yönelerek kaynaklardan tam olarak yararlanma**
- 4- Yeniden Rasyonelleştirme**

ABD'de yukarıda belirtilen genişleme ve kaynak birikimi evresini tamamlayan ve büyüyen işletmelerde faaliyetlerin rasyonelleştirilmesi ihtiyacı bilimsel yönetimin doğuşunda önemli etken olmuştur.

Ayrıca ABD'de 1880 yılında kurulan ASME (Amerikan Mekanik Mühendisler Derneği) nin kurulması ile başlayan yönetim hareketinin, bilimsel yönetimin dayandığı etkenlerden olduğu görülmektedir.

ASME kendi içinde olduğu kadar üniversitelerde de konferans ve kongreler düzenleyerek bilimsel yönetimin gelişmesini sağlamıştır.

Avrupa'da ise bilimsel yönetim, Taylorizm yada Rasyonelizasyon hareketi olarak gelişmiştir.(BARANSEL, 1979, s.131)

Yönetim mesleğinde, yönetimle ilgili bilimsel bilgilerden yararlanmanın giderek arttığı görülmektedir, çünkü örgüt ve çevre yapısındaki değişiklikler bilimsel bilgiden yararlanmayı zorunlu hale getirmiştir.



Üniversitelerdeki yöneticilik eğitim programları, işletmelerin eğitim programları, yöneticilik danışma hizmeti talebinin artması yönetim mesleğinin bilimselleştiğini göstermektedir.

Yönetim, bir sezgi ve tecrübeye dayanan zanaat olmaktan çıkmış, bilimsel bilgilere dayanan sanat haline gelmesi sağlanmıştır.

Bugün yönetim, bir kolu teknik bilimlere dayanan diğer kolu sosyal bilimlere dayanan bir bilim haline gelmiştir.

1.2.b Bilimselleşmenin Bir Sonucu Olarak Eğitimin Anlam ve Önemi

İkinci dünya savaşından sonra saniiyedeki büyük gelişmeler, ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik alanlarda gelişen koşulların yarattığı işletme içi ve dışı karmaşık sorunlar işletmelerin nitelikli yöneticilere olan ihtiyaçlarını artırmış, ayrıca modern işletmelerde geçerli olan prensiplerden biri olan eğitim konusu, yöneticilerin eğitimini ön plana çıkartmıştır.

Özellikle günümüzde yönetimin bir bilim dalı olarak hızla gelişmesi yöneticiliğin de diğer bilimler gibi meslek olarak kabul edilmesi eğitim konusuna ağırlık verilmesini sağlamıştır.(AKSÜYEK, 1989, s.7)

Yönetici üretim etmeni olarak çok kıt kabul edilir, ilk bakışta gelişmemiş ülkelerde kıt olduğu düşünülen yönetici ihtiyacının, gelişmiş ülkelerde de aranan bir üretim etmeni olduğu görülmektedir.(TOSUN, 1984, s.6)

Yöneticilere duyulan ihtiyaç çok açık bir şekilde kendini hissettirmektedir, bu yüzden gerek iş dünyası, devlet ve gerekse üniversiteler yeterli sayı ve nitelikte yönetici yetiştirme çabasına girmelidirler. Burada en büyük sorumluluk işletmeye ve işletmenin başında bulunan yüksek yöneticilere düşmektedir. Türkiye'de kalkınma yolunda olan ülkelere göre yönetici ihtiyacımız giderek artmaktadır. Bunun içindir ki



sosyal, politik, ekonomik olarak güçlenmemiz yetişecek olan yöneticilerin nitelik ve sayısına bağlı olacaktır.

Yönetici eğitimi ve gelişimi planlı ve sistematik bir öğrenim sürecinde, kişilerdeki davranış değişmelerinin nasıl meydana geldiğinin planının yapmalı, kişilerdeki zihinsel niteliklerin ve meziyetlerin kazanılmasını sağlamaktır.

1.3 Yöneticinin Sahip Olması Gereken Bilgiler, Yetenek ve Nitelikler Nelerdir

1.3.a Bilgiler

Yöneticilere verilebilecek temel bilgileri üç çeşit olarak sınıflandırabiliriz.

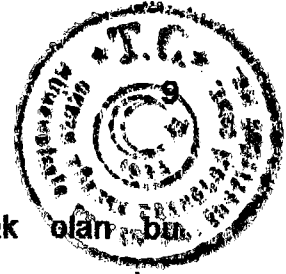
- 1- Teknik Bilgiler**
- 2- Beşeri Bilgiler**
- 3- Kavramsal bilgiler (Analitik Bilgi)**

1.3.a.1 Teknik Bilgiler

Belirli bir faaliyet alanının tanınması, bilinmesi ve bu faaliyet alanıyla ilgili işlerin yapılabilmesi aletlerin kullanılabilmesidir.

Teknik bilgilerin her iş alanında lüzumlu olduğu, özellikle işletmenin alt seviyedeki yöneticileri ve işçileri için maksimum teknik bilgi ve becerinin gerekli olduğu görülmektedir.

Alt düzey yöneticilerinin eğitimindeki amaç, kişinin teknolojik kapasitesinin geliştirilmesi ve kendi içinde oluşan problemleri çözmesine yardımcı olunmasıdır.



Gelecekte, çeşitli yönetim düzeylerinde görev alacak olan bu yöneticilerin eğitimi, daha fazla sorumluluk taşıyabilmeleri ve sorunları kolaylıkla halletmeleri için teknik bilgilerin geliştirilmesi gerekmektedir. (TELİMEN, 1990, s.21)

Yönetim düzeyleri yükseldikçe teknik bilgilerin nispi önemi giderek azalmaktadır, çünkü üst düzey yöneticileri işin yapılış şekli ile ilgilenmeyip, daha çok bir bütün olarak işletmenin yönetsel faaliyetleri ile ilgilenmektedirler. (AKER, 1990, s.35)

Teknik bilgi ustabaşına veya işleri filen yapanlara nezaret eden amirlere olduğu kadar, işletmelerin üst kademelerindekilere lazım değildir. Belirli yetenek ve nitelikte olan bir yöneticinin teknik bilgisinin minimum olması yeterlidir.

1.3.a.2 Beşeri Bilgiler

İnsanlarla çalışabilmeyi içeren beşeri bilgiler, insancıl beceri olarak adlandırılabilir.

Beşeri bilgilerini geliştirmiş bir yönetici, kendisinin başkaları hakkındaki, tutum, davranış ve inançlarının farkındadır, devamlı çevresindeki insanlarla haberleşme halindedir ve etrafındaki kişiler fikirlerini rahatlıkla liderlerine söyleyebilmektedirler.

Ayrıca başkalarının kendinden farklı görüş açıları, algıları ve inançları olduğunu kabul eden yöneticiler, başkalarının söz ve davranışları ile ne demek istediklerini daha kolaylıkla anlayabileceklerdir.

Bu beceri daha çok orta ve alt düzey yöneticileri için çok önemlidir. (KÖÇEL, 1989, s.23)

Yöneticinin asıl ve gerçek ilgisi insan unsurudur, iş ve işin görülmesine yardımcı olan araçlarla olan ilgisi dolaylıdır. Bunun bir sonucu olarak da yöneticinin araçlardan çok onları kullanan insanlarla ilgisi vardır.



İnsanı verimli bir biçimde yönetmeye çalışması bunun içinde insanı iyi tanıması gerekir.

Bir yöneticinin insanı iyi tanıması eğitici ve yol gösterici olması gerekir ki, iş gördürenlerin başarısı, iş görenlerin başarı ve verimliliği ile paralellik taşır.

1.3.a.3 Analitik Bilgiler (Kavramsal Bilgi)

Buradaki amaç, işletmeyi bir bütün olarak algılamamanın sağlanmasıdır, alınan bir kararın işletmenin bir bölümü için değil bütün bölümleri için geçerli olduğu fonksiyonların birbirleri ile ne şekilde ilgili olduğunu anlamak ve bir fonksiyondaki değişikliği diğerleri üzerinde etkisini bilmek analitik bilgileri gerektirmektedir.

İşletmenin içinde bulunduğu sosyal, ekonomik, politik ortamın işletmeyi nasıl etkilediğini görebilme becerisi kazanmasını sağlayan analitik bilgilere genel müdür, yönetim kurulu üyeleri, genel müdür yardımcıları ve daire müdürlerinin gereksinimleri vardır.

Bu mevkide bulunan kişiler, işletmenin yalnız bu günkü durumu ile ilgilenmeyip, işletmenin geleceğini de düşünmek mecburiyetindedirler. Bu yüzden hem gelecekteki hadiseleri tahmin etmek ve hem de bugün alınan kararları işletmenin geleceği bakımından değerlendirmek gerekir.

Bu yüzden yöneticilerin iyi bir analitik beceriye gereksinimi vardır, yöneticilerin devamlı toplantılar yapması, kalite çalışmaları, analitik becerilerinin gelişmesinde yardımcı olur.



Analitik bilgi sonunda kazanılan beceri, bir "Genel Yönetim" görüş açısidir, yani işletme faaliyetlerini etkileyen çevre koşulları ile birbirine zıt amaç ve yollar arasından öncelik ve önem sırasını görebilmek yeteneğinin kazanılmasıdır.(KOÇEL, 1989, s.24)

Bir işletmede üst düzey yöneticilerinin devamlı bir gelişme içinde bulunmaları devamlı değişen sosyal politik koşullar nedeniyle analitik bilgi ve becerilerini geliştirmekle zorunlu hale gelmiştir.

Yöneticilerin eğitim ve gelişimi, diğer eğitimlere nazaran daha çapraşık ve güç bir iştir, çünkü maddi ve beşeri unsurlardan meydana gelen işletmeyi belli amaçlara ulaştırmak için çok yönlü bir kişilik oluşturulması gerekir, üst düzeye yöneticilerinin görüş açılarını genişletecek, kavramsal yetenekler kazandıracak bir eğitim programı izlenmeli, psikolojik yapıları, yetenekleri göz önüne alınmalıdır.

Çünkü kavramsal bilgi özellikle bir yetenek işidir, bu yeteneğin geliştirilmesinde insan psikolojinin büyük bir önem arz ettiğini unutmamak gerekir.

1.3.b Nitelik ve Yetenekler

Bütün işletmelerde, işletmeyi başarıya götüren ve ona ruh veren kişi yöneticidir. Bunun içindir ki yönetici yönetim sanatını icra ederken kendi kişiliğinden de bir takım özellikler koyacak, buda işletmenin yapısına yansıyacaktır. Mekanik olan işletme organizasyonuna bir can verecektir. İşletme için bu kadar önemli görevi olan bir yöneticinin de sahip olması gereken bazı yeteneklerinin ve niteliklerinin olmasını beklemek çok doğaldır.

Fakat bu vasıflar her zaman her kurum için aynı değildir. Bunun nedeni ise;

- İşletmenin ulaşmak istediği amaç
- Yöneticinin mahiyetindeki personel



- İşletmenin büyüklüğüdür.

Farklı amaçlar farklı özellikteki yöneticilere ihtiyaç hissettirecektir. Örneğin; askeri hayatta başka tip, iktisadi hayatta başka tip yöneticilere gereksinim duyulacaktır.

Bazı liderlerin iktisadi bazılarının askeri bazılarının ise sosyal yönden kuvvetli olması beklenenecektir.

Fakat buna rağmen hangi tip olursa olsun bir yöneticide bulunması gereken vasıflar vardır.

H. Fayol'un incelemelerine göre yöneticinin nitelik ve yetenekleri şöyle sıralanmaktadır.(TOSUN, 1989, s.236-307)

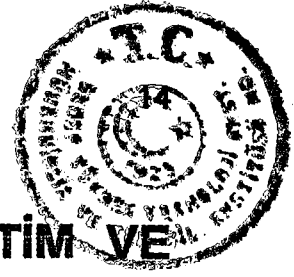
- 1- Fiziki Nitelikler : Vücut sıhhat ve sağlığı
- 2- Entelektüel Nitelikler : Düşünme, öğrenme, muhakeme, ruhsal esneklik, geniş bir kavrama yeteneği gerekir.
- 3- Tinsel Nitelikler : İrade, enerji, sorumluluktan korkmama, girişim görev duygu ve bilinci bulunmak.
- 4- Genel Kültür : Yönetici kendi uzmanlık alanı dışında olan bilgileri belirli bir düzen içinde bilmesi gerekir. Genel kültürün elde edilmesi için fedakarlık yapılması gerektiği de açıktır.
- 5- Yönetimsel Yetenekler : Uzağı gören bir iş programı hazırlamak ve bunu astlarına yaptırma, insanları yönetme işleri uyumlaştırma ve amaca doğru yöneltme ve tecrübe sonunda öğrenilen bilgileri doktrin haline getirerek, yönetime yarar sağlanmalıdır.
- 6- Diğer Fonksiyonlara İlişkin Bilgiler : Hiyerarşi düzeyi yükseldikçe yöneticinin, ticari, mali, teknik, muhasebe vb. fonksiyonlara ilişkin bilgilerin artması gerekmektedir.

Bu bize yöneticilerin her konuda az çok bilgi sahibi olması gerektiğini göstermektedir.

İyi bir yöneticinin kim olduğu konusunda ideal bir tip olmadığı gibi, yöneticiler için subjektif, soyut ve rakamla belirtilmeyen özelliklerden söz etmek mümkündür.

Tüm yönetici tiplerinde, sağlıklı bir bedensel kuvvet, zeka, tinsel nitelikler, genel kültür, tüm esas fonksiyonlara ilişkin bilgi ve güçlü bir yönetim yeteneğinin bulunması beklenmektedir.





2 İKİNCİ KISIM : YÖNETİCİ EĞİTİM VE SORUNLARI

2.1 Yönetici Eğitiminin Amaçları, Yöntemleri

2.1.a Yönetici Eğitiminin Amaçları

Hızla gelişen koşullara paralel olarak, teknolojinin gelişmesi ve yönetim fonksiyonun karmaşık bir şekil alması, yöneticilerin biçimsel öğretimden geçerek bilgi sahibi olmalarını gerekli ve zorunlu hale getirmiştir.

Her işletme belli bir çevre içinde yaşayıp, faaliyetlerde bulunmaktadır, bu çevre koşulları, ekonomik, hukuksal, siyasal ve teknolojik nitelikte olup, işletmenin yaşama gelişmesinde önemli bir yer tutar.

Bu koşulların iyi tanınması değişme ve gelişmelerin izlenebilmesi gereken zamanda gerekli uyum dış koordinasyon sağlanması için gerekli bilgi ve beceri ile donatılmış yöneticilere ihtiyaç vardır.(TOSUN, Yöneticiye ne gibi..... 1984, s.13)

Bireyler; aile, toplu içinde yetişirler. Yöneticinin eğitimi ve yetiştirilmesinde bu kurumların çok büyük bir rolü olduğu kuşkusuzdur.

Fakat işyeri ve meslek hayatının yönetici yetiştirilmesinde ayrı bir yeri vardır. Bireyin zamanının büyük bir kısmı işte geçtiğinden dolayı faaliyetlerinde, nitelik ve becerilerinde alışkanlıklar meydana getirir.

İşyerinin maddi ve sosyal koşulları ve bunların şu anda oluşan manevi ortam, insanın yükselmesine ve çalışmasına etkide bulunur, yönetici işletmenin başında bulunan, yani yönetici pozisyonunda bulunan kişinin dinamik ve nitelikli bir kişi olması gerekir.



Yöneticinin, gelişmelerin gerisinde kalmaması için devamlı kendisini yenilemesi gerekir, bunun en iyi yolu hizmet içi eğitimidir.

Yönetici konumunda bulunan kişilerin, yaşam boyunca, öğrenme, kendini geliştirme, hızla gelişen teknolojik, ekonomik, sosyal çevreye uyum sağlaması için, sosyal, politik konularda bilgi ve sistem anlayışına çok daha fazla gereksinimi vardır.

Bugünkü işlevlerin yarın tümüyle değişeceği ve değerini yitireceği ve zamanla değersiz kalacağından dolayı yönetici kendini yetiştirmek için sürekli bir eğitim gereği duyacaktır.

Özet olarak çalışmalara işlerlik kazandırmak, büyük ölçüde yöneticiye bağlıdır. Bunun içindir ki gelişen sosyal, ekonomik politik, bilimsel koşullara ayak uydurmak için yönetici kendini geliştirme ve sürekli geliştirmek zorundadır.

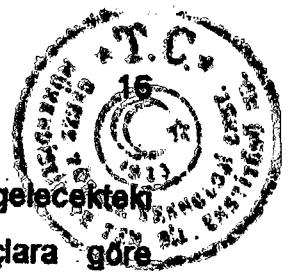
2.1.a.1 Yönetici İhtiyacının Karşılanması

Gelişen teknolojiyle birlikte nitelik ve nicelik bakımından artan bir yönetici ihtiyacı var olduğu, bu ihtiyacın karşılanmasının ise eğitimle olacağı açıktır.

Yöneticiler, sistemli bir eğitim programına katılmadıkça kendilerini günün koşullarına uygun bilgi ile denetlemeleri imkansızdır.(ARTAN, 1976, s.32)

Yöneticilerin yetiştirilmesinde ilk önce yönetici personelin ihtiyacının tespit edilmesi ve daha sonra yönetici personelin pozisyonlarının ve görevlerinin tespiti gerekmektedir.

Daha sonra ise pozisyonlara gelecek yöneticilerin niteliklerinin belirtilmesi gerekir.(AYTEK, 1978, s.140)



İşletmelerdeki yönetici ihtiyacı tespiti yapılırken, gelecekteki pozisyonlarda değişimler, işletmenin büyüme hızı ve amaçlara göre halihazırda bulunan yöneticilerde meydana gelebilecek değişimler dikkate alınmalı, ayrıca emeklilik, hastalık, işten ayrılma durumları göz önünde bulundurularak ihtiyaç tespiti yapılmalıdır.

Bundan sonra ise eğitim faaliyetlerine geçilerek ilk önce, işletmenin insan gücü, yapısındaki gelişmeler ve değişiklikler saptanmalı ve yönetici mevcudundaki değişikliklerden önce eksikliklerin saptanması gerekmektedir.

Bu çalışmalar; işe alma, eğitim, yeni yetenekler kazandırma amacıyla eğitim, yeniden eğitim, diğer personel çalışmaları ile bağlantılı olarak yapılan faaliyetler, eğitim konusunda işletmenin yapacağı iç çalışmalardır.

Bu nitelikteki eğitim çalışmalarından sonra, ayrıntılı araştırma ve incelemelere yer veren eğitim çalışmalarına geçilebilir. Eğitim ihtiyaçlarının saptanması sürekli bir süreç içerisinde yapılır. Böylece eğitim politikası ile uygulama arasındaki uyumsuzluklar giderilebileceği gibi, işletme yaşamını etkileyen teknik, sosyal, politik değişikliklere uyum sağlanabilir.

Yöneticinin bir süreç içerisinde yetiştirilmesi, işletme yönetimini etkileyen çevre koşullarının dinamizmi, devletin iş hayatına ve ekonomiye katkısı, çıkar gruplarının güçlenmesinden dolayı sürekli bir ihtiyaçtır.

2.1.a.2 Gelecek İçin Yeterli Nitelik ve Yetenekleri Kazandırmak

Bir işletme yöneticisi, bir mühendis, bir doktor gibi işletmeyi tanımak, elinde bulunan nesne için gerekli olan araç ve yöntemlerini, yani yöneticiliği bilmek zorundadır.

Bu bilgiyi sağlamak için, kişinin disiplinli bir iktisat, işletme ve yönetim eğitimi alması gerekir.



Yönetici yetiştirmede ailenin, eğitim kurumlarının ve iş hayatının rollerini incelediğimizde en önemli rolün iş hayatındaki tepe yönetiminde bulunduğunu görmekteyiz. Bu yüzden işletmelerde, tepe yönetimde bulunan kişilerin bazı önlemler almaları gerekmektedir. Bu önlemler, belirli bir plan dahilinde olmalıdır.

İlk aşamada uzun süreli program yapıp, işletmenin yönetici ihtiyacını belirledikten sonra, işletme içinde yönetici olmaya aday, yetenekli kimseler seçilmelidir.

İkinci aşamada, seçilen bu adaylar, işletmenin başlıca sorunlarıyla bir araya getirilmeli ve bu sorunları çözme olanağı verilmelidir.

Çünkü çözülecek çok sorunları olan bir işletme, gelecekteki yöneticilerin yetişmesinde uygun bir ortamdır.

Genç yönetici adaylarına, otorite ve sorumluluk vermekten kaçınılmamalı, geleceğin yöneticilerinde eleştiriye değil, eleştiri korkusunu ortadan kaldırılmalıdır. Çünkü, eleştiri korkusu insanda hareket serbestisini ve girişimciliği zayıflatır. Yönetici adaylarının, hata korkusu taşımadan karar vermeleri sağlanmalıdır. Çünkü, hatalar insanlar için bir deneyimdir ve deneyim yargı gücünü artırır.

Edison'un, cesareti kırılmış bir kişiye şu öğüdü verdiği söylenir. "2000 defa başarısızlığa uğradınız. Fakat bu ne büyük ilerlemedir ki, şimdi bunu biliyoruz ki, başarıya götürmeyen 2000 yol vardır."(TOSUN, 1984, s.13)

Yönetici adaylarını başkalarının yanında eleştirmemek gerekir. Çünkü, iyi eleştiriler, insanın kendine olan güvenini, gururunu ve bağlılığını yükseltir, kötüsü ise yok eder.

Çağdaş bir yöneticinin, etkin ve verimli kararlar alması, sahip olduğu bilgiler sayesinde gerçekleşmektedir. Bu yüzden, matematik, istatistik yöntemleri, yönetim muhasebesi, ekonometri, hareket araştırmaları, bilgi



İşlem sistemleri, kondidatif bilgiler yönetici eğitiminde önemli yer tutar. Bunun yanında kuruluşların beşeri yönlerinin de bulunduğu bir gerçektir.

Çağdaş yönetimde, psikolojî, sosyolojî, sosyal psikolojî ve sosyal antropoloji gibi davranış bilimlerinin sağladığı bilgilerden yararlanmak gerektiği açıktır.

Bu bilimlerin gelişmesi sayesinde, çeşitli yöntemlerin, ilkelerin, tekniklerin ortaya çıktığı ve yöneticilerin

2.1.a.3 Yöneticilerin Başarılarını Artırma

2.1.a.3.1. Verimliliğin Artırılması

İşletmelere personel alınırken mazi seçim yöntemler uygulanmaktadır. Bu personel hakkında bazı ön bilgiler vermekle birlikte kişinin verimliliği için yeterli değildir, bu seçim kişinin o güne kadar aldığı bilgileri ölçmek iyi yetişip yetişmediğini öğrenmek için yapılan testlerdir.

Fakat asıl önemli olan aldığı bu eğitimin işletmenin amaçlar doğrultusunda geliştirilmesidir. Bu da işletme içi eğitimle sağlanabilecektir. (ÇAĞLAR, 1983, s.15)

İşbaşında veya dışında yapılacak olan eğitim ile yöneticiye kazandırılan beceriler, bir ekip çalışmasında daha iyi yönetilebilmesine olanak sağlayacak, beraber çalıştığı kişilerin verimliliği de buna paralel olarak artacaktır.

Kişiden dolayı ve doğrudan olmak üzere çift yönlü bir yarar sağlanması söz konusudur, eğitime katılan kişi işini daha iyi ve etkili yapmaya başlayacak bunun yanında, beraberinde çalışan kişilerinde, verimliliği artacaktır ve aday bu eğitim sırasında yolunda olmadığı bazı yeteneklerinin gelişmesini sağlayacaktır.



Örgüt içindeki eğitim kişilere bir canlılık getirecek yeni teknolojilere, yeni değişikliklere uyum sağlamasını sağlayacaktır.(SARUHAN, 1984, s.28)

İş yaşamında monotonluktan ileri gelen yıpranmayı ve tükenmeyi önleyecektir. İşletmelerdeki temel amaç, üretim ve hizmetlerde verimliliği sağlamak olduğundan bu eğitim programları kişisel ve kitlesel verimliliği artıracaktır.(ÇAĞLAR, 1983, s.12)

Kişinin verimliliği, daha fazla hizmet üretilmesini sağlamakta bu da işletmenin verimliliğini artırmaktadır, işletmenin verimliliğinin ölçülmesi kolay olduğu halde, kişileri yönlendirmek o kadar kolay olmamaktadır.

Verilen eğitimle kişinin verimliliği arttırılmakta buda çeşitli yöntemlerle ölçülebilmektedir. Fakat asıl önemli olan kişinin gerçek bir değerlendirmeye tabi tutulmasıdır.

Bu da zamanla, kişiyi sürekli izleme ve gösterdiği olumlu değişikliklerle öğrenilebilir.

Yönetici adaylarının davranışlarında sağlanacak istenilen gelişmeler onların işlerinde daha başarılı olmalarını sağlayacak ve işletmeye karşı edinilecek olumlu değişimler kişileri daha verimli ve daha başarılı hale getireceklerdir.

Böylece yönetim, hizmetlerini, nitelik ve nicelik bakımından yönetici eğitimi ile geliştirmektedir. Fakat söz konusu olan sadece yönetici adaylarının verimliliğini arttırmak değil, teknik özellikleri artan işlerde de aynı düzeyde verimliliğin sağlanması için sistemli bir eğitim programına gerek vardır.

Verimliliği ölçmek için eğitim ile verimlilik arasında bir matematiksel bağıntı kurulmasına rağmen eğitimin verimliliğini artırmak için etkili bir yol olduğu konusu henüz daha bir açıklığa kavuşturulmamıştır.(UZEL, 1976, s.411)



Eğitime ayrılan payın yüzde kaç kadar verimlilik sağlandığı gibi kesin bir bağlantı yoktur. Her iş kolunda verilen eğitim ile yöneticilerin verimliliğinin artış miktarı farklı olmaktadır, bazen verimliliğe yol açmadığı bile görülebilmektedir. Eğer aday bu konuda yeteri kadar ciddi değilse bundan fayda sağlanması beklenemez.

Dünyadaki ekonomik, sosyal. Politik gelişmelere paralel olarak, her düzeyde yetenekli bilgili personele ihtiyaç giderek artmaktadır. Bu yüzden son zamanlarda işletmelerde eğitime giderek daha fazla önem vermeye başlamakta ve bununla ilgili çalışmalar giderek artmaktadır.

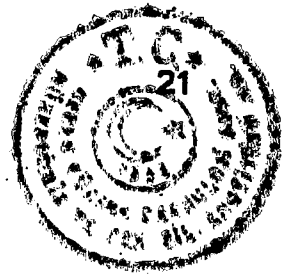
İşletme ve personel ilişkisi en iyi şekilde eğitimle sağlanacağı bilincine varılmış ve personelin işletmenin bölünmez bir parçası olduğu gerçeği anlaşılmıştır.

Yönetici adayı da beşeri ve teknolojiye iki sistemin üyesi olduğuna göre bunlara tam uyum gerekmektedir. Fakat bu sistemde zamanla değişeceği içindir ki eğitime ihtiyaç duyacaktır. İşte eğitime düşen en büyük pay personeli bu değişikliklere uygun hale getirerek, işletme içinde uyum sağlamaktadır.

Bunun başarıya ulaşabilmesi iyi bir eğitim planlamasına bağlıdır. Eğitim uygulaması ne ölçüde başarılı ise personelin verimi de o ölçüde artacak ve personelin işletmeyle daha kolay uyum sağlayacaktır.(ERDOĞAN, 1976, s.85)

Eğitimden sağlanacak verim bir taraftan eğitim programının içerik ve kapsamına bağlıyken diğer taraftan eğitime katılan yöneticilerin azim ve isteğine bağlıdır.

İyi bir program sonunda işletme içindeki uyum sağlanacağı gibi verimlilik de buna paralel olarak artacaktır.



2.1.a.3.2.Motivasyonun Sağlanması

Kişilerin davranışlarının, amaç ve istekleri doğrultusunda, yapmakta oldukları işe karşı, olumlu yönde etkilenmesidir.

İşletmede çalışan tüm personelin bir takım ihtiyaçları vardır, bunlar psikolojik ve fizyolojik olabilir. İşte bu ihtiyaçların karşılanması ile uyumlu bir çalışma ortamı yaratılması gerekmektedir.

Ücretleme, terfi, gerekse değişik yöntemlerle kişinin istekleri karşılanacağı gibi, eğitim yolu ile de motivasyon sağlanabilir. Çünkü özellikle eski elemanlarda bir yıpranma hissi söz konusudur. Zaman geçtikçe işler monotonlaşmakta verimlilik hissi yok olmaktadır. İşte bu elemanlara yeni bilgi ve beceriler vererek kendilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır. Fakat bu yıpranma hissi üst kademelere çıktıkça azalmaktadır. Çünkü yükselme oldukça bu yıpranmada azalmaktadır.

Personelde ki bu yıpranmayı önlemek yada en aza indirmek yeni bilgi ve beceriler vererek motivasyonlarının sağlanması ile mümkündür.(AŞKIN, 1982, s.58)

Yeni işe giren personeli motive etmek, işletmede uzun yıllar çalışan personele oranla daha kolaydır. Şu da unutulmamalıdır ki eğitiminin, eğitim sırasında personele göstereceği motivasyon ölçüsü ile iş başına döndüğünde, alt düzey yönetici tarafından eğitilen kişiye gösterilen motivasyon arasında önemli farklar olacaktır. Eğitmeni, eğitim sonunda bireyin elde edeceği yararları açık ve net olarak anlatması gerekir.(ŞENATALAR, 1978, s.172)

Eğitim kişilere belli amaçlar için verildiği, kişinin kendisine bildirilirse kişi verilen bilgi ve becerileri daha çabuk alacak ve daha kolay motive olacaktır.



Motivasyonlar bir değerlendirme kriteri olarak da alınabilir. Yani uygulanan motivasyon eğitimde ne derece başarılı olduğunu görebilmek için ölçü olarak alınmış olabilir. Bu değerlendirme sistemi çalışanlardan neler beklendiği işte gerekli olan çalışma standartlarının neler olduğu hangi davranışların olumlu hangilerinin olumsuz olduğu önceden belirlenir. Bu ölçülere göre değerlendirilen kişiler kendi zayıf ve eksik yönlerini bilir ve kendini düzeltme ve geliştirme yoluna gidebilir.

Bu da kişiyi daha iyisini yapmaya, verimli çalışmaya itecektir. Ayrıca ödüllendirmenin, başarı derecesine bağlı olduğunu bilmesi kişiyi işine karşı daha çok motive edecektir. Özellikle yüksek kademe yöneticilerinin belli bir hisseye sahip olması onları daha çok motive edecektir.(ERDOĞAN, Yöneticileri Teşvik.....1976, s.17)

İnsanları motive edebilmek için çok çeşitli teoriler ileri sürülmüş ve geliştirilmiştir. İşte bütün bu teorilerin kişinin motive edilmesinde yararlı olduğu, işletmelerin amaç ve istekleri doğrultusunda bu motivasyon teorilerinden yararlanılabileceği ve yarar elde edilebileceği açık bir şekilde görülmektedir.

2.2 Modern Yönetim Metotlarında Personel Eğitimi

2.2.a Amaçlara Yönelik Yönetim Yaklaşımı

1955 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılmış, George Odionne ve John Humble tarafından daha da geliştirilmiş, özellikle batılı ülkelerde benimsenmiştir.(KOÇEL, 1989, s.342)

Sistemin savunduğu temel sav, ulaşılacak amaç ve sonuçlar önceden belirlenmeli ve yöneticiler olaylara yön vermelidir.



Bu amaca ulaşmak için yöneticilerin ve işletmelerin gereksinimleri belirlenmeli, ayrı-ayrı ele alınmalıdır.

Yönetici eğitiminde ve geliştirilmesinde bilgi veren bir sistem olarak incelendiğinde, yöneticilerin hangi konularda eğitime ihtiyaçları olduğu ve nasıl yetiştirilmesi konusunda bilgi vermektedir.

Eğitim ve geliştirme belli amaçlara göre yapılmaktadır. Bu amaçlar işletmenin amaçlarına uygun olduğu sürece bir anlam ifade eder.

Amaçlara göre yapılan yönetim de yapılacak işlemler şekil 1 de görülmektedir. (AKER, 1990, s.14)

İşletmenin kişisel ve örgütsel amaçlarını belirlerken, kısa ve uzun vadeli planlar söz konusudur.

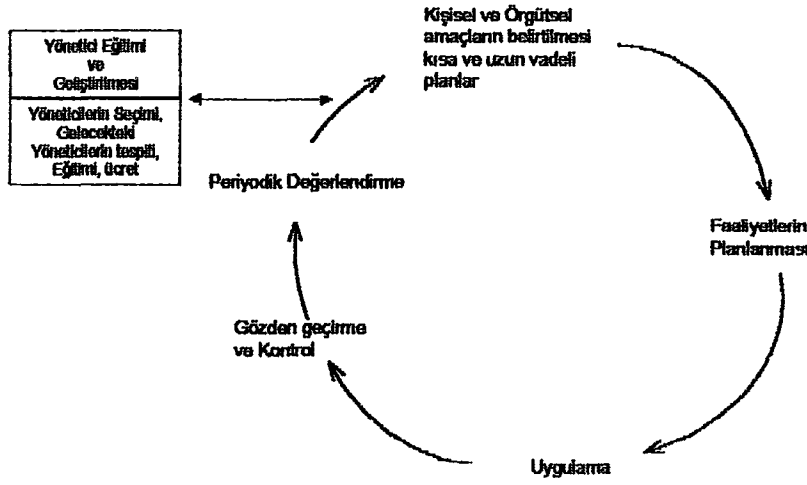
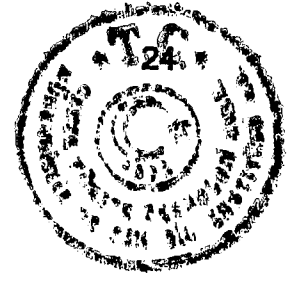
Uzun vadeli planlarda, işletmenin stratejisi, izleyeceği yön, hareket tarzı belirlenir. Daha sonra bu amaçlar personelin ve yöneticilerin amaçları ile birleştirilerek kısa vadeli planlar oluşturulur.

Stratejik planda belirlenen ve departman kişi düzeyine indirilen amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi ne zaman, nerede, kim tarafından yapılacağına kararlaştırılması yeni faaliyetlerin planlanması söz konusudur.

Faaliyet planlaması, yönetici tarafından yapılır. Böylece yönetici sadece kendine söyleneni yapan değil, amaçların belirlenmesine katılan, bunları gerçekleştiren, nelerin yapılması gerektiğini kararlaştıran kişidir.

Yönetici bu süreç içinde kendisini geliştirecek ve motive edilmesinden dolayı yetenekleri ortaya çıkacaktır.

Yönetici edindiği bilgilerle, işletme yapısına uygun olarak geliştirdiği plan ve amaçları, uygulama aşamasına gelecektir.



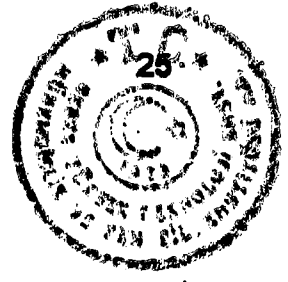
Şekil 1 Amaçlara göre yönetim

Uygulamaya geçirilen planlar, uygulama sırasında ve sonrasında denetim altında tutulur ve planların eksik olan yönleri tamamlanır. Hatalı olanlar değiştirilir. Yada bu sapmalardan yararlanarak tamamen yeni kararlar alınabilir.

Yönetici ve astların amaçlara ne ölçüde ulaştığı karşılıklı bilgi alış veriş ile değerlendirmesi yapılır.

Böylece yönetici ve astların performans değerlendirmesi de yapılabilir. Geri besleme yoluyla yöneticilerin kuvvetli ve zayıf yönleri günün gelişmelerine ayak uydurabilecek bir potansiyele sahip olup olmadıkları tespit edilir ve zayıf yönlerinin telafi edilmesi ve geliştirilmesi, eksikliklerinin giderilmesini sağlayacak şekilde yönetici eğitim programı hazırlanabilir.

Bu yöntemle klit noktalarda bulunan yöneticilerin yerine geçebilecek yönetici adaylarını tespit etmek ve belirli bir süre içinde yetiştirilmelerine yönelik eğitim planları hazırlamak ve uygulamak mümkündür.



2.2.b Sistem Yaklaşımı

Bir sistem belirli parçalardan, yani alt birimlerden ve alt sistemlerden oluşur. Bu parçalar arasında belirli ilişkiler vardır ve bu parçaların aynı zamanda dış çevreyle de ilişkileri vardır. Yani işletmeler çevreleriyle girdi çıktı ilişkisinde bulunan bir sistemdir.(BARANSEL, 1979, s.17)

İşte sistem yaklaşım işletmeyi bir bütün olarak ele alır ve her türlü işletmeye uygulanabilecek ilke ve prensipleri bulmaya ve geliştirmeye çalışır.

İşletmeyi çevresiyle uyumlu, alt sistemleri düzenleyen bir alt sistem olarak görür.(YOZGAT, 1984, s.66)

Yöneticilerin eğitiminde teknik, beşeri ve kavramsal yeteneklerin geliştirilmesinde değişik yöntem ve teknikler kullanılabilir fakat bu eğitim programlarının dizaynında sistem yaklaşımını kullanmak zorundadır.

Sistem yaklaşımını incelediğimiz de;

İlk önce amaçların tanımı yapılır, amaçların belirlenmesinde iç ve dış faktörler göz önüne alınarak ve bu bilgiler ışığı altında bir bütün olarak işletmenin ihtiyaçları belirlenir.

İşletmenin amaçları belirlendikten sonra, bu amaçlara göre alt sistemler geliştirilir ve bu alt sistemler analiz edilerek değişikliklere göre yeniden değerlendirmesi yapılır.

Saptamalar amaçların sistemler tarafından tam uygulanmadığı ve sapmalara neden olduğunda yada ulaşılmayacak amaçların olmasında, bunlar ya çıkarılacak yada değiştirilerek yeniden uygulamaya konulur. Fakat istenilen amaca ulaşma; yönetici eğitiminde, sistem yaklaşımının kullanılması ile mümkün olacaktır.

Sistem yaklaşımında yönetici eğitimini incelediğimizde sekil 2'ye dayanarak açıklama yapmak mümkündür.(KOÇEL, 1989, s.26)



İşletmenin amaçları ve bu amaçlara uygun fonksiyonlar belirlenir yani yöneticiler işletmenin içinden mi yoksa dışından mı seçilecek bu belirlenir.

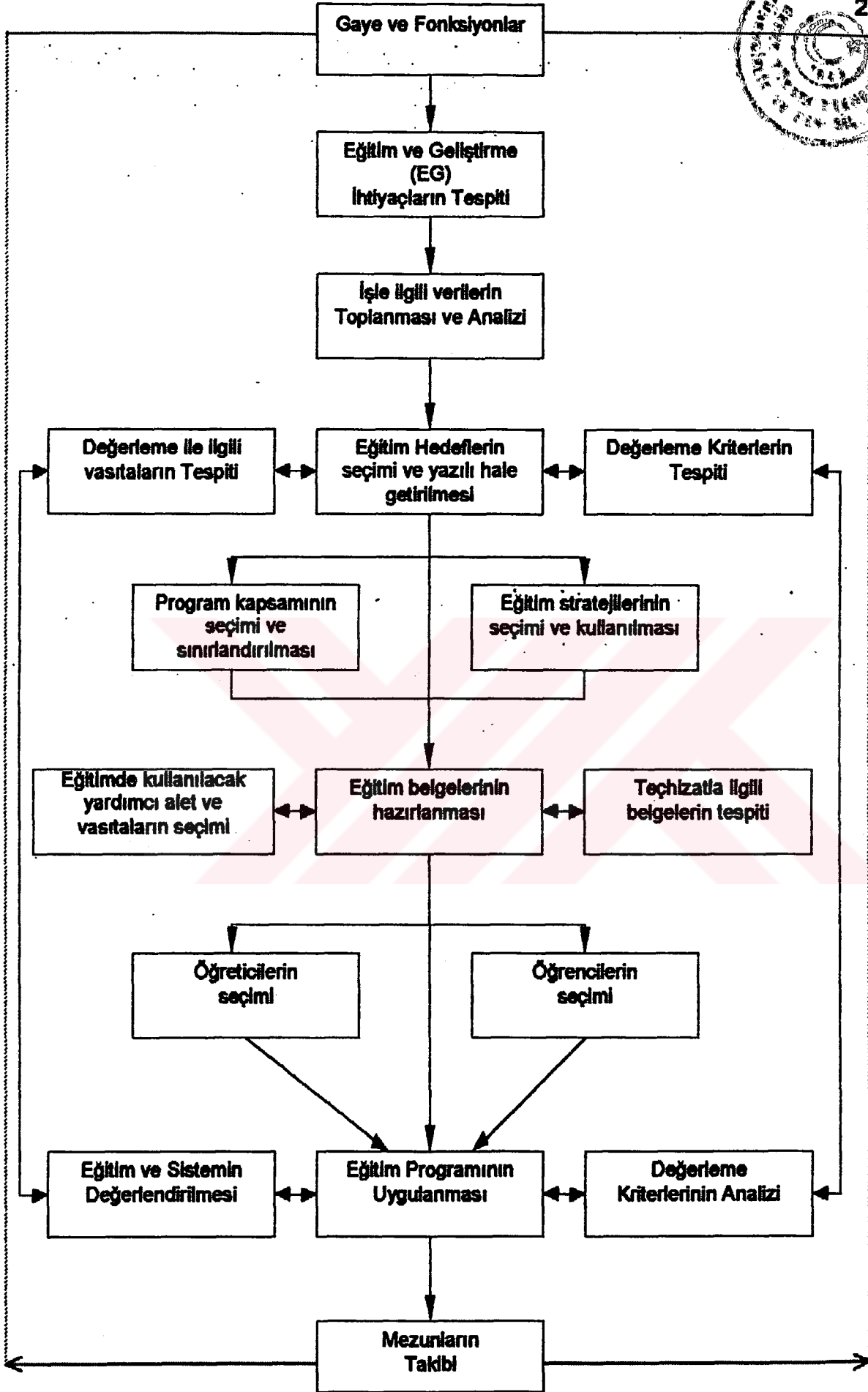
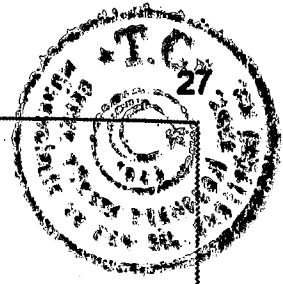
Kendi içinden yönetici yetiştirmeyi amaçlayan bir firma, ilkönce yöneticiye olan ihtiyacı tespit eder ve bu kademelere gelebilecek yönetici adaylarının seçimini yapar. Yönetici adayları seçildikten sonra, şimdi yaptığı iş veya gelecekte yüklenebileceği sorumluluğu taşıyabilecek nitelikte olup olmadığı ve bunun eğitimle kazandırılabilir hale getirilmesi amaçlanır.

Yönetici adaylarının eğitime olan ihtiyaçları tespit edildikten sonra iş ile ilgili verilerin toplanması ve analizine sıra gelmektedir.

İşle ilgili verilen toplanmasındaki amaç, eğitimin amaç ve hedeflerini belirlemektir.

Toplanan verilerin ışığı altında amaçlar belirlendikten sonra yazılı hale getirilir ve yazılı hale getirilen bu eğitim programını değerlendirilmesinde, hangi araçların kullanılacağı ve değerlendirmelerin hangi kriterlere göre yapılacağının tespiti yapılmalıdır.

Bu iki değerlendirme aracı, yani eğitim de kullanılacak araçlar ve değerlendirme kriterleri birbirlerini devamlı etkilenmektedirler.



Şekil 2 Yönetici Yetiştirme Sistem Yaklaşımı



Amaçlara uygun olarak eğitim programının kapsamı seçilirken belirli bir sınırlandırmaya tabi tutulur. Bu sınıflandırma yapılırken hangi hedefler seçilecek, eğitimin stratejisi ne olacak belirlenir.

Eğitim sırasında kullanılacak yöntemlerin tespiti ve eğitim belgelerinin hazırlanması, eğitimde kullanılacak yardımcı araç gereç yani (Tahta, kağıt, kalem, video, televizyon) gibi aletlere olan ihtiyaç ve eğitim nerede yapılacağı yer ile ilgili seçim, eğitim belgelerinin hazırlanması ile birlikte düşünülmesi ve hazırlanması gereken unsurlardır.

Eğitime başlamak için gerekli tüm hazırlıklar yapıldıktan sonra, sıra eğitime katılacak öğrencilerin ve eğitimcilerin seçimine gelmektedir. Seçim yapıldıktan sonra eğitim programının uygulamasına geçilebilir.

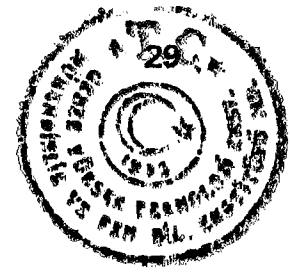
Fakat uygulamaya geçilmeden önce eğitim sisteminin değerlendirmesi yapılır ve ondan sonra uygulamaya geçilir.

Programın bitiminde, seçilen araç gereç ve kriterlere göre değerlendirme yapılarak program sonuçlandırılmış olur.

Programdan sonra, programa katılan iştirakçilerin takip edilmesi, bu adayların davranışlarında ne gibi değişikliklerin olduğu ve işlerindeki değişiklikler, eğitimde istenen sonuca ulaşip ulaşılmadığı gözlemlenir.

Bu gözlemler sonunda elde edilen bilgilerle hangi aşamadan eksikliklerin olduğu ve bunların tespiti için yapılması bir sonraki programda bunların giderilmesi amaçlanır.

Geri besleme ile yapılan bu aşamada, kişilerin eksikliklerin giderilmiş ve her eğitim programında daha iyiye ulaşılmış olacaktır.



2.2.c Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımının dayandığı temel nokta, yönetimde başarılı olmak için durum ve koşullar karşısında değişik teknik ve davranışlarda bulunmak gerektiğidir.

Durumsallık yaklaşımına göre her yer ve koşullarda geçerli tek ve en iyi yöntem yoktur. Her şey iç ve dış koşulların karşısında duruma göre belirlenir.

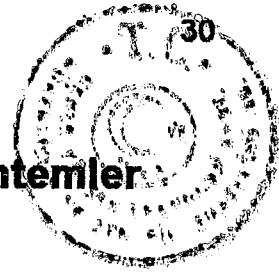
Sistem yaklaşımındaki sınırlamalar giderilerek uygulama ile teori arasında bağıntı kurulmuştur.(BARANSEL, 1979, s.29)

Örneğin, işletmelerde kullanılan organizasyon yapısı ile uygulanan teknoloji arasında bir ilişki vardır.

Eğer uygulanan teknoloji çapraşık bir otomasyon ve donanımı gerektiriyorsa, daha az personele ihtiyaç duyacak ve daha bilgili, becerili olmasını gerektirecektir.

Kitle üretiminin yapıldığı bir işletmede ise birçok personel ihtiyaç duyulacaktır. Bunlara işlerin açık seçik anlatılması iş akışının önceden belirlenmesi gerekecektir. Bu tür bir teknoloji ise formal bir organizasyon gerektirmektedir.

Durumsallık yaklaşımı her yerde her zaman geçerli en iyi işletme yapısı ve yönetim şeklinin olmadığı, her şeyin koşullara bağlı olduğu iyi bir yönetici olmak ve iyi kararlar vermek için örgütün içinde bulunduğu durumu çok iyi bilmesi gerektiği fikrini savunmaktadır.(KOÇEL, 1989, s.23)



2.3 Yönetici Eğitiminde Kullanılan Yöntemler

İş yerlerinde ve iş hayatın öncesi yöneticilerin yetiştirilmesi ile ilgili problemler özel metotların bulunması son yıllarda işletmelerin en önemli konularından olmuştur.(BERGER, 1971, s.1)

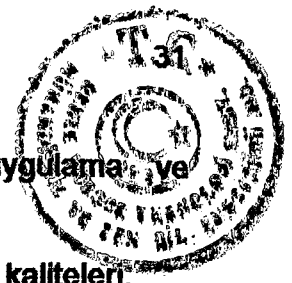
İşletme yöneticilerin yetiştirilmesi ile ilgili eğitim faaliyetler, bir taraftan işletmelerin kendi bünyelerinde bir taraftan da üniversiteler ve diğer eğitim kurumları tarafından yürütülmektedir. Çeşitli kuruluşlar tarafından kullanılan eğitim faaliyetleri farklı olduğu gibi bu programda kullanılan metotlarda da farklılık bulunmaktadır.

Bütün işletmeler için geçerli bir eğitim programından söz etmek mümkün değildir. Eğitim yöntemleri tek bir yöntem olarak değil birkaç yöntem olarak kullanılır.

Bu yöntemler seçilirken eğitimin amaçları göz önüne alınmalıdır. Eğitimin temel üç amacı vardır; bilgi, beceri ve davranış kazandırmaktır. Fakat eğitimin büyük bir kısım bilgi vermeye yöneliktir. Beceri ve davranış kazandırma yöntemleri çok daha azdır. Bu yüzden yöntemler seçilirken kişilerin eğitim düzeyleri de çok önemlidir. Üst kademelerdekilerin eğitiminde bilgi ağırlıklı olmakla birlikte aşağıya doğru indikçe beceri ve davranış kazandırmaya yönelik eğitim metotları kullanılmaktadır.

Bir eğitim metodu seçilirken genellikle şu faktörlere göre karar verilmelidir.(KOÇEL, 1972, s.158)

- 1- Eğitim vasıtası ile kazandırılmak istenilen bilgi, tutum ve hareketler.
- 2- Eğitime iştirak edenlerin sayısı.
- 3- Eğitime katılanlar arasındaki farklılık.
- 4- Eğitime katılanların kabiliyetleri.
- 5- Eğitim metodu ile ilgili faktörlerin maliyeti.



- 6- Eğitim metodunun motivasyon, öğrendiğini uygulama ve öğrenme prensiplerini bünyesinde toplaması.
- 7- Bu metodu uygulayabilecek elemanların miktarı ve kaliteleri.

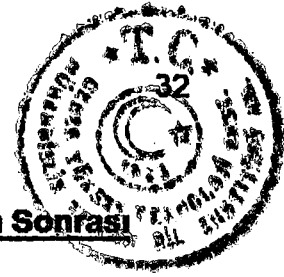
Eğitim ihtiyaçlarının büyük bir dikkatle analiz edilmesi mevcut ihtiyaçların ortaya çıkarılması gerekir. Oysa işletmeler çoğunlukla ihtiyaçlarının ne olduğunun saptanması safhasında, eğitim çalışmalarını sürdürmektedirler. İhtiyaçların analizi ise en iyi şekilde yönetici ve astı tarafından, eğitim müdürü desteğiyle yapılabilir.

Kısa veya uzun süreli, işletme içi veya dışı bütün programlarda amaç yöneticinin çeşitli yönlerden değişimlerini sağlamaktır. Şu halde yönetici eğitimi, faaliyet ve kapsamı çok geniş değişimi amaçlayan faaliyetlerdir. Şekil 3 (KOÇEL, 1972, s.24)

Yöneticinin işlerini daha etkin yapabilmesi, yeni amaç ve teknik kavramlarla donatılması, karar verebilme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi yetiştirme programlarının başlıca amacıdır.

Yetiştirme faaliyetleri yukarıda bahsedilen teknik, beşerî ve kavramsal yeteneklerin geliştirilmesini hedef alabilir. Fakat unutulmamalıdır ki programın dizaynında sistem yaklaşımını kullanmak zorundadır.

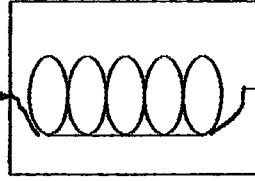
Departmanların geleceğe dönük planlaması göz önüne alınarak muhtemel eğitim ihtiyacının ortaya çıkarılması ve eğitim faaliyetlerini bir tüm olarak düşünülmesi ve tüm performansı geliştirmeye yönelik olmalıdır. (HANBLE, 1974, s.35)



Eğitim Öncesi

- Bilgi
- Yetenek
- Beceri
- Anlayış
- Davranış

Kişi



Kişi

Eğitim Sonrası

- Bilgi
- Yetenek
- Beceri
- Anlayış
- Davranış

Şekil 3: Genel Olarak Eğitim Süreci

Bunun aksi düşünüldüğünde işletme için zedeleyici dahi olabilir. Bunun içindir ki eğitim faaliyetlerine bir tüm olarak bakılmalıdır.

2.3.a İş Başında Eğitim

Bir yöneticinin bilgi, yetenek ve tutum yönünden geliştirilmesinin yüzde doksan kadarı işbaşında eğitim ile meydana gelmektedir. Başarı için geleceğin yöneticilerine amirleri tarafından yol gösterilmesi ve uygun bir çevre yaratılması gerekir.

L. F. URMICK bir sözünde "Bir işi yapmak, kuvvetli olduğuna inandığı alanın biraz dışında bir işi yapmaya teşvik edilmek ve o işte başarıya ulaşmak, bir insanın gelişmesinde en fazla etkili olan husustur."

İşte yöneticilerinde astların gelişmesini sağlaması için onlarda bulunan performans ile arzu edilen arasındaki boşluğu birleştirmesi gerekir.

Bu da yöneticinin sistematik bir şekilde yol göstermesi ile mümkündür.

Yönetim mesleği nitelik bakımından geniş ve derin bir bilgi yetenek ve tecrübeyi gerektirir. Bunlar ise en iyi biçimde iyi bir üstün yanında ve izinde çalışmak ile olmaktadır.



Yöneticilerin yetiştirilmesi son zamanlarda daha da önemli olduğu anlaşılmıştır ki, yönetici eğitiminin yönetim görevlerinden biri giderek en önemlisi olarak sayılmaya başlanmıştır.

İşletme içinde, çeşitli kurslar ve komiteler biçiminde çalışmalar çoğaltılmalı ve üstler, geleceğin yöneticilerini geliştirmede daha fazla çaba sarf etmelidir.

Bir işletmede eğitim programı düzenlenirken şöyle sıra izlenebilir :

- İş bütünü olarak ele alıp daha sonra parçalara ayırarak açıklamalarda bulunulur.
- İşin başında başlayarak aşama-aşama tekrarlarda bulunarak anlatma.
- Her aşama, öğretildikten sonra adayın öğrendiği şeylerin uygulanmasının istenmesi ve açıklamalarda bulunması.
- Adaya işin tanımı yapılmalı ve tamamen açıklamada bulunulması ve eğitici adayın, başında bulunarak yol göstermesi gerekmektedir.

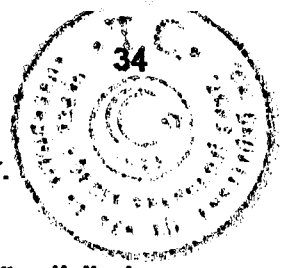
İşin Adaya Yaptırılması :

Adaya işin nasıl yapılacağı açıklandıktan sonra, adayın bizzat iş yapması istenir. Başlangıçta üstün yardımı çok iken daha sonradan üstün yardımı azalmaktadır.

Kontrol :

Eğitim sonunda adayın öğrendiklerini uygulamak ne derece ve ne ölçüde başarılı olduğunu izlemek ve kontrol etmek gerekir.

Eğitim yöntemlerinin hangilerinin kullanılacağı yöneticilerin tutumuna ve görüşlerine bağlı olarak değişebilir. Gerek iş başında gerekse iş dışındaki eğitim yöntemleri arasında seçim yapmak ve amaçlarına uygun yöntemleri seçmek hususuna dikkat etmeleri gerekmektedir.



Eğitim yöntemleri seçilirken birtakım faktörler göz önüne alınır.

Çünkü, yönetim uygulamaya yönelik bir meslektir. Yöneticilerin değerlendirilmesi pratik sonuçlarla olmalıdır.

İşbaşında öğrenme çok çeşitli araç ve faaliyetlerle ilerletilir ve hızlandırılabilir. Bunların bazıları işte rotasyon, mesleki planlama, iş gruplarının oluşturulması, yetki göçerme danışmanlık ve yardımcılık, komiteler yoluyla eğitimidir.

Kişilerin yetiştirilirken uyulması gereken bazı ilkeler olduğu ve bu ilkelere uygun olarak, elemanların yetiştirilmesi gerektiği zorunlu hale gelmektedir.

İlkeleri şöyle sıralayabilir.

- 1- Eğitiminin Hazırlanması : Eğitici Genelde yönetici olduğundan dolayı işin ne boyutlarda olduğu ve işi hangi yöntemlerle öğreteceği ve işin belli sıra ile adaya verilmesi gerektiğini, eğitimin amacını göz önünde bulundurması gerekmektedir.**
- 2- Yetiştirilecek Yöneticinin Hazırlanması : Yönetici adayının eğitimi rahatlıkla izleyebilmesi ve bu ortamın yaratılması yapılacak ilk iştir.(AKER, 1990, s.51-52)**

Bu nedenle eğitici ve eğitilecek olan adayların durumları göz önüne alınmalı ve adaylar arasında öğrenme süresi bakımından farklılıklar bulunduğu gözden kaçırılmamalı, bu yüzden de eğitim aşamalarındaki geçişlerin tüm adayların öğrenmesinden sonra yapılması gerektiği ve buna çok dikkat edilmesinde yarar olduğu açıkça görülebilir.



3- İşin ve İşlemlerin Adaylara Açıklanması :

Bir işin nasıl uygulanacağı çok çeşitli yöntemlerle adaylara anlatılabilir. Çeşitli araç ve tekniklerle anlatılabileceği gibi olayları bizzat yapma ve gösterme ile de açıklamalarda bulunulabilir. Bu faktörleri şöyle sıralayabiliriz.

- Maliyetin etkisi.
- Gerçekleştirmek istenen program
- Olanakların değerlendirilmesinin yapılması
- Programa katılacak yöneticilerin yeteneklerinin bilinmesi.
- Eğitim uzmanlarının yeteneklerinin bilinmesi.
- Öğrenme ilkelerinin göz önüne alınmalıdır.

2.3.a.1 Yetki Göçerme Yoluyla Eğitim:(Adem-i Merkeziyetçilik)

Bu yöntem yöneticileri geleceği hazırlamakta en etkili ve yararlı bir yöntem olduğu açıktır.

Merkezi, özellikle aşırı merkezi bir yönetim tarzı uygulanan işletmelerde personelin yapacağı sadece üst kademelerden alınan kararların icrasından başka bir şey değildir.

Bu sebeple fert bağımsız olarak hiçbir karar alamayacak ve hiçbir faaliyeti gerçekleştiremeyecektir.

Bunun sonunda fert ilerde daha üst kademelere çıktıkça kendi bilgi, yetenek ve tecrübelerinden daha çok çevresinden etkilenecek ve bağımsız kararlar alamayacaktır.

Oysa daha demokratik, üstlerin astlara yetki devrettiği bir ortam, geleceğin yöneticilerinin yetişmelerini ve gelişmelerini sağlayacak ve ast, düşünme, karar verme ve kendi fikirlerini astlarına kabul ettirmek için kendisini değiştirme ve geliştirme yoluna gidecektir.



Görüldüğü gibi yetki göçerme kişide, kendisine güven duygusunu, karar alma yetisi ve kendini geliştirme isteği yaratmakta, yönetici adaylarını daha dinamik, daha istekli hale getirmektedir.

Bu yüzdendir ki yetki göçermeyi temel eğitim metotlarından birisi olarak görebiliriz.

Bu yöntemin dayandığı felsefe; yaparak öğrenmenin en iyi yol olduğu ve yönetici adayını en iyi yetiştirecek olanın amiri olduğu görüşüdür.

Bu metottaki asıl amaç astın çeşitli ihtiyaçlarının zayıf taraflarının giderilmesi için fırsatlar verilmesi, yeni bilgiler elde etmesi ve kabiliyetlerini geliştirmesini sağlamak amacıyla ona rehberlik etmesi ve anlayış göstermesine dayanmaktadır.

Eğer amir astın yetişmesin arzulamazsa, bunun çeşitli sebepleri olabilir. Ne kadar iyi eğitim programları hazırlanırsa hazırlansın yetiştirme faaliyetlerinden istenen başarıyı beklemek güçleşecektir.

Astlarını yetiştirme yolunu seçen üstler, onların ilerde taşıyacakları sorumluluklar için gerekli olan “ yöneticilik maharetlerini” kazanmasında yardım edeceklerdir.(KOÇEL, 1972, s.140)

Yetki göçerme astın sorumluluk bilincini ve karar alma yeteneğini geliştirir. Demokratik bir yapıya sahip işletmenin yararına ulaşabilmek için yöneticinin astıyla iyi bir işbirliğine girmesi ve ona güvenmesi şarttır.

2.3.a.2 Sistemli Bir Gözetim İle Eğitim

Buradaki amaç üstlerin astlar üzerindeki gözetiminin sistem içinde gerçekleştirilmesidir. Bu gözetimi gerçekleştirirken astlarına talimatlar verme, yorum yapma, eleştirme, uyarma, öğüt verme, sorular sorma, önerilerde bulunma vb. biçimlerde olmaktadır. Bu görevler amirlik görevlerinde bir parçasıdır.(HATİPOĞLU, 1986, s.146)



Amirler astlarının işlerine çok fazla karışmamalı fakat gözü kulağı onlarda olmalıdır. Bu demek değildir ki astların tüm işlerine karışılmalı, önemsiz konularda bile ayrıntılı emir ve talimatlar verilmeli, bu gibi yetiştiricide daha çok astlarına hoşnutsuzluğuna işten uzaklaşmalarına sebep olacaktır.

İyi bir yönetici astlarına yeteri kadar yetki ve sorumluluk devreden ve çeşitli sorunlarda doğru yolu bulduran yöneticiler gerçekten yetiştiricilik bakımından başarılı bir yönetici olduğu yatsınamaz.

Amirlerin bazı hedefler belirlenmesi ve bu hedefe varmak için izlenecek yolu ve yöntemi astlarına bırakması geleceğin yöneticileri açısından son derece yararlıdır.

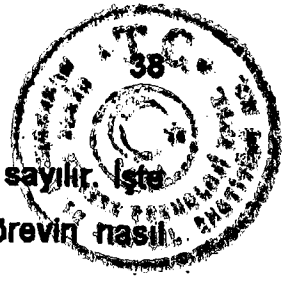
Herhangi bir hata yapıldığında bu hatayı emirler vererek düzeltmesinden çok ona yol göstererek astına buldurma yolu seçilmelidir.

Öte yandan astlar üstlerini danışman olarak görmeli çünkü, böylece astların görüş açısı genişleyecek ve sorunlara amir gibi yaklaşımlarını sağlayacaktır.

Burada en önemli görev astları yetiştirirken amirlere düşmektedir. Bu yüzden amirler kendilerine ve astlarına güvenen ve yetişmiş kişiler olması gerektiği başarılı olmaları için gereklidir.

Kendine ve astlarına güveni olmayan üstlerin, astlarının yetişmesinde kısıtlayıcı bir faktör olarak rol oynamakta, bu durumda da iyi bir yetiştirici olmalarına imkan bulunmamaktadır.

Böyle bir yönetici altında yetişen kişilerde zamanla kendilerine olan güvenini yitirir ve başarısız elemanlar haline gelebilirler. Gerekğinde astlara özel görevler verilmelidir. Bu astın yeteneklerinin gelişmesini sağlayacak astın kendine olan güveni artacaktır.



Her kurum ve birimde bir görev diğerine göre daha önemli sayılır. İşte bu görevler seçilerek zaman-zaman astlara devredilmeli ve görevin nasıl yerine getirildiği dikkatle izlenmelidir.

Örneğin; bir örgüt sorunu ele alınarak, bunun araştırılması istenir. Astın bilgileri nasıl algıladığı ve sonuçları değerlendirerek rapor halinde verilmesi istenir. Burada kişi yargılama ve değişik yetenek, becerilerini kullanmasını gerektireceğinden kişinin ilerdeki sorunlarla daha kolaylıkla başa çıkmasını sağlayacaktır. Nasıl karar vereceğini ve ne gibi yollar izlemesi gerektiğini öğrenecektir.

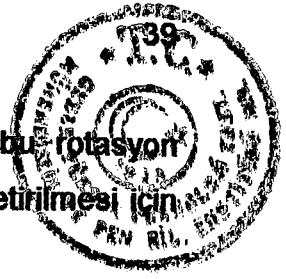
2.3.a.3 Rotasyon ile Eğitim

Görev değiştirme (rotasyon) kişinin önceden belirlenmiş bir plana göre kişinin belli görevlerde çalıştırılmasıdır.

Rotasyon genellikle hizmete yeni başlayan yönetici adaylarının yetiştirilmesinde uygulanmaktadır.

Bu yöntemin kişilere yararlar sağladığı açıktır. Fakat bu rotasyonun uygun bir biçimde yapılması gerekir, çünkü rotasyona tabi tutulan kişi belli bir süre sonra buradan ayrılacağını bildiği için işe karşı ilgisiz kalabilmektedir. İlgili olsalar bile bulundukları bölümün amiri buna izin vermemekte ve olumsuz bir tavır takınmakta ayrıca kısa bir sürede böyle bir ortama ayak uydurması, alışması olanaksız yada çok zordur.

Rotasyona tabi tutulan adaylar gönderildikleri dairenin görevleri ve bu dairelerde uygulanan yöntemler hakkında bilgi edinmekte yetindikleri görülürken, özel görev ve sorumluluk verilmek suretiyle bilgilerini artırma yolu izlenmektedir. Bunun içindir ki rotasyon sıra savma niteliğinden kurtarılacak adaylara belli görevler ve sorumluluklar verilmeli ve onları yakından izleyerek belirli bir gelişme derecesi ve potansiyeline eriştikten sonra bir görevden diğerine aktarma yapılmalı bir eğitim gezisi olmaktan çıkarılmalıdır.



Bazı uzmanlık dallarında yönetime gelecek kişiler için bu rotasyon gereksiz gibi görölse de görevlerini daha etkili biçimde yerine getirilmesi için belli bir rotasyona tabi tutulmalıdır.

Başarılı bir yönetici de bulunması gereken en önemli özelliğin koordinasyon özelliği olduğu kabul edilir. Yani iyi bir yönetici işletmeyi bir bütün olarak görebilmeli ve çeşitli departmanların nispi önemini tayin edebilmelidir.

İşte rotasyon metodu, bu maharetin geliştirilmesinde özel bir öneme sahip olmaktadır.

İş rotasyonuna tabi tutulan fertler işletmenin çeşitli faaliyetler ile karşı karşıya geleceklerinden geniş bir görüş açısı elde edecekler ve yönetim prensiplerini, mahiyetini ve önemini daha rahat kavrayacaktır.(KOÇEL, 1972, s.142)

Rotasyonun bazı sakıncaları olduğu bir gerçektir. Devamlı değişik işlerle uğraşmak bazı insanların yapılarına uymamakta ve rotasyonun elemanı “meşgul edecek bir iş bulma” haline gelmesi elemanın işe olan alakasını azaltacak, kendini verimsiz ve bir işe yaramayan bir kişi olarak görmesine neden olacaktır.

2.3.a.4 Danışmanlık ve Yardımcılık Görevleri

Yetişmesi ve gelişmesi arzu edilen fertlerin, yöneticilerinin araştırma ve incelemelerine yardım etmek, haberleşmesini düzenlemek ve çeşitli temaslarında hazır bulunmak suretiyle eğitilmesi gayesini gütmektedir.

Bu pozisyondaki adaylar, anahtar pozisyonundaki yöneticilere geçici olarak yardımcılıkla görevlendirilirler. Böylece ast yönetici geniş bir yönetsel tecrübe fırsatı bulur.(ÖNEN, 1984, s.29)



Uygulaması son derece basit olan bu yöntemin başarılı olması yöneticiye kalmıştır. Çünkü yönetici son derece otoriter bir kişi ise ve astını yeteri kadar değerlendiremiyorsa bu mevklin yöneticilik vasfı ortadan kalkar.

Denebilir ki burada yöneticinin eğitime ve tutumuna bağlı olarak astın gelişmesi sağlanabilecektir. Aksi taktirde istenilen eğitim verilemeyecektir. Bir astın yetiştirilmesinde üstlerin rolü tartışmasız kabul edileceğinden dolayıdır ki ilk önce mevcut kademelerde bulunan ve astların yetiştirilmesinde aktif görev alan yöneticileri bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

Danışmanlık ve yardımcılık görevinde bulunan yönetici adayına, yetki devredilip sorumluluk yüklenmez. Fakat yönetici kendisine çeşitli görevler verebilir. Böylece aday verilen görevlerdeki başarısına göre değerlendirilmiş olur.

Bu yöntemin yararı olduğu gibi sakıncaları da bulunmaktadır.

Yöntemin yararı, eğer yönetici öğretme yeteneğine sahip ve yetiştirme konusunda istekli ise aday kısa sürede tecrübe kazanır ve önderlik, karar verebilme yeteneklerini geliştirebilir.

Yönetimin sakıncası ise, yöneticinin yeterli öğretme ve yeteneğinin bulunmaması ve adayın ihtiyaçlarını tam olarak görüp saptayamaması ve otoriter bir yapıya sahip olması yönetici adayına hiçbir yarar sağlamayacaktır.

Bu durumda ise yönetimin gözden geçirilip yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

2.3.a.5 Komiteler Yolu ile Eğitim

Komiteler yoluyla eğitim ilk kez 1932 yılında ABD'de uygulanmaya başlanmıştır. Chp. Mc Cormicle tarafından geliştirilmiş ve işletmelerde çok sık kullanılan bir yöntem olmuştur.(ARTAN, 1976, s.80)



Yöneticiler eğitmek amacıyla iki şekilde komite oluşturulabilir.

- 1- Komiteler sürekli olarak işletmenin üst yönetimine yardımcı olarak, önerilerde bulunacak danışmanlar kurulu gibi olabilir.**
- 2- Özellikle, yönetici adaylarını yetiştirmek için kurulmuş özel komiteler olabilir.**

Sürekli bulunan komitelerde aday izleyici veya üye olarak katılabilir ve böylece yönetici ve uzman üyelerin düşünce ve görüşlerinden yararlanır.

Ayrıca üst yönetime önerilerde bulunabilmesi, yönetici adayının işletme sorunlarını daha dikkatli bir şekilde inceleme ve benimsemesini sağlayacaktır.

Eğer komiteler, yönetici adayları yetiştirmek amacıyla kurulmuşsa program süresince devamlı, komiteye katılır, işletmeyle ilgili konularda tartışmalar yapılır, çeşitli araştırma ve inceleme görevleri verilir ve bu yaptığı çalışmalar hakkında rapor düzenlenmesi istenir.

Böylece kişinin çeşitli konular hakkında bilgi sahibi ve eksik yönlerin telafi edilmesi sağlanır.

Komiteler hangi şekilde olursa olsun, belli görevleri yerine getirmek üzere belli sayıda oluşan kişilerden meydana gelirler. Çalışma grubu, proje gibi adlarla anılır ve araştırma yapılması belli konularda rapor hazırlanması bazı belgelerin incelenmesi gibi çalışmaları içerir.(TUTUM, 1976, s.150)

Bütün eğitim yöntemlerinde olduğu gibi komiteler yönteminde yarar ve sakıncaları bulunmaktadır.

- Adayların araştırmaya yöneltilmesi, çözümleyici ve analiz etme yeteneklerini geliştirmektedir.**
- Adaylar daha yaratıcı olmaktadır.**
- Karar vermeye zorlanan yönetici adaylarına kendilerini geliştirme olanağı sağlanır.**



- Belli düzeyde yöneticilerin yanında tartışmaya katılan ve onları gözlemleyerek bilgi, yetenek ve sorumluluk duygularını geliştirmesi sağlanır.
- Yönetici adayı bu yöntemle işletmenin ihtiyaç ve amaçlarını daha yakından izleyebilir.

Bu yöntemin en önemli sakıncası, etkin bir önderin bulunmamasında ortaya çıkacaktır. Komite çalışmasını yönlendirecek kişinin yeterli bilgi, yetenek ve tecrübeye sahip olmaması komitenin amacına varmasını güçleştireceği gibi çalışmalar yetersiz kalacak ve adayın eğitiminde istenilen düzeye gellinemeyecek komite amacından sapacaktır.

2.3.b İş Dışında Eğitim

İş dışı eğitim iş görenin işinin başından ayrılarak, işletme içinde veya dışında gerçekleştirilen eğitimsel çabalardır. İş dışı eğitiminin bazı yararları bulunmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz. (HATİBOĞLU, 1986, s.136)

- İş dışında eğitim zamandan kazandırır, yani açıklamak gerekirse, bir kavramı açıklayabilmek için en basitten karmaşığa gidilir. İş başındaki eğitim bu ussal sıralamayı izleme olanağı vermez. Bu durumda sistemli bir öğrenim güçleşir ve zaman kaybına yol açar.
- Kişiler iş başında belli sorunlarla uğraşırlar fakat bunun yanında uzun süreli sorunlarla ilgilenmek için gerekli zaman ve fırsatı bulamazlar.
- Olaylar iş başında görel olarak rastlantılara göre değişir. Kişinin iş başında karşılaştığı olaylara bakarak çözümleme yapması gerekir. Uyguladığı yöntemlerin çoğu karşılaştığı olayların çözümü için gereklidir. Daha geniş uygulama olanağı olan ilkeleri geliştiremez, bu ilkeler iş dışında daha kolay geliştirilebilir.
- İş dışında uygulanan eğitim ayarlanabilir, yani kavramı ussal bir sıra ile öğrenmeyi olanaklı kılacak şekilde düzenlenebilir ve böylece olaylar rastlantılara bırakılmamış olur.



- Bazı bilgilerin iş başında verilmesi imkanı yoktur. Çünkü bu bilgileri verebilecek yetiştirici bir yönetici bulma güçlüğü vardır ve bazı bilgiler o kadar karmaşıktır ki iş başında öğretilme olanağı da azdır.

İş dışında uygulanan bu eğitim yöntemi kişilere iş içinde verilmeyen bazı kavramsal bilgilerin verilmesini sağlamakta böylece kişinin alt yapısı oluşturulmaktadır.

2.3.b.1 Konferanslar

Konferansları tartışmalar ve düz anlatım olarak inceleyebiliriz. Düz anlatım yöntemi en kolay, en ucuz ve alışılmış bir yöntemdir.

Bu yöntem geniş bir dinleyici kesimine bilgi vermeyi amaçlar, çeşitli konularda örneğin; pazarlama sorunları, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi konularda, üst kademe yöneticileri işletmenin dışından gelen kişiler işletmenin elemanlarına bilgi verebilirler.

Fakat özellikle tek taraflı bir iletişim tekniği olan anlatım ile kişilerin konuları ne kadar anladığı ölçülmez. Ayrıca konuşmacıların dinleyicilerin her zaman dikkatini o yönde tutmaları oldukça zor olmaktadır.

Konferanslar, tartışmalı olarak yapmak kişilerin dikkatini daha çok konu üzerinde yoğunlaştırabilecektir.

Burada konuşmacı ilk önce konu hakkında bilgi verir, daha sonra toplantıya katılanlar sorular sorarak kişilerin düşünce ve eleştirileri alınır.

Sorunlara çözümler aranır ortam hareketlendirilerek dinamik hale getirilir.(HATİPOĞLU, 1986, s.137)

Kişilerin dikkatini konu üzerinde toplayabilmek için konferanslara konuşmacı olarak katılan kişilerin uzman olması gerekmektedir.

Tartışmalı konferanslara, problem halletme konferansları da denilebilir. Bu çalışmalarda kişilerin, münakaşa, araştırma inceleme kabiliyet ve maharetlerinin artırılması sağlanmaktadır.(KOÇEL, 1972, s.143)



Bu tekniğin bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır.

Avantajları

- 1- Alışılmış bir metottur.
- 2- Eğitiminin zamanının kısaltır.
- 3- Geniş bir gruba hitap eder.
- 4- Konuya tam ve mantıklı bir sıra dahilinde gruba aktarır.
- 5- Grubun önceden hazırlanması gerekmez.
- 6- Grubun bütün sorularını cevaplandırma imkanı doğar

Dezavantajları

- 1- Dinleyiciler, yani grup pasif kalmaktadır. Uzun süre kişinin dikkatin toplamak oldukça güç olduğundan bu durumu metodun verimliliğini düşürmektedir.
- 2- Konferansı veren kişilerin anlatımının güzel olması ve konusunda uzman olması gerekmektedir.

Aksi takdirde konferans amaçlarına ulaşamayacak gereken verim elde edilemeyecektir.

Konferans metodu bazen gösteri metodu ile beraber kullanılabilir. Bu durumda konular daha ilgi çekici olabilecek ve dinleyicilerin dikkatleri o yöne doğru yoğunlaşabilecektir.



2.3.b.2 Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama yöntemi bir karar verme tekniğidir. Bu teori geleceğin yöneticilerine henüz yönetici mevkilere geçmeden pratik tecrübeler olanağı sağlamaktadır.

İşletmeciler metodu uygularken gerçekten yüksek mevki işgal ediyormuş gibi davranmak zorundadırlar. Böylece kişiler sonraki görevlerinde kendileri için tamamen yeni olan sorunlarla karşı karşıya kalmayacaklardır.

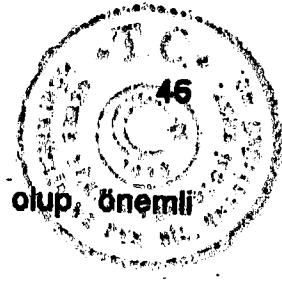
Rol oynama yöntemi ile çeşitli sorunlarla karşı karşıya gelen geleceğin yöneticileri, ekonomik ve sosyal alanlarda edindikleri tecrübelerle daha iyi kararlar verebileceklerdir.

Gelecekteki yöneticilere, gerçeğe yakın ve pratik bir biçimde yetiştirme olanağı sağlayacaktır. Bu yöntemle kişiler geleceğe daha güvenli olarak bakabilmekte, karşılaşılabilecekleri olayları az çok tahmin edebilmekte ve olaylar karşısında alınması gereken kararlar hakkında ne gibi fikirler üretebileceklerini kavrayabilmektedirler.

Bu yöntem yetişen yeni nesile alıştırmaya yapma olanağı sağladığı gibi işletmecilik düşüncesini de geliştirir. Bu teori hür düşün eğitimidir, oyuna istinaden kişiler aktif bir davranışla kendilerini yetiştirmek zorundadırlar. Uygulamada olduğu gibi davranması gerektiğinden, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullar, firmanın bu ekonomik yapı içindeki durumu, kişinin vereceği kararları etkileyecektir.

İştirakçiler elde ettikleri sonuçlar ile davranışlarının ekonomik olup olmadığını görecek, davranışlarını buna göre düzeltebileceklerdir.

Model olayda edindiği tecrübelerden işletme içindeki pratik çalışmalar için ders almış olacak, kararlarını daha olumlu şekilde verecektir.



Bu metot gerçeğin tüm ayrıntılarıyla ortaya konmuş şekli olup, önemli olanı görebilme yeteneğini geliştirir.

Programa katılan adaylar arasından belirli bir grup seçilir. Seçilen bu gruptan işletmede ortaya çıkma olasılığı olan bir sorunu, gerçekte işletmenin yöneticileriymiş gibi ele alıp çözümlemeleri istenir. Olay ayrıntılı olarak o gruba anlatılır ve oyunun amacı açıklanır.

Roller dağıtılırken kişilerin kişilik yapısı göz önünde tutulur ve ona göre dağıtım yapılır. Aday gerçekten o görevde bulunuyormuş gibi düşüncelerini uygulayıp kararlar alır.

Rol oynama yöntemi geleceğin yöneticilerini iş hayatına hazırlayan, düşünme yeteneği kazandıran ve tecrübe edinmesini sağlayan önemli eğitsel bir araçtır.

Bu yöntemle kişilere, somut olayların çözümüne yöneltici nitelikler kazandırılır. Her zaman karşılaşılabilecekleri olağan yada olağan üstü olaylar içinde ne şekilde tavır ve davranış takınacakları gerektiği öğretilir.(BAYKAL, 1972, s.145)

Bireylerin, inceleme, hayal gücüne dayalı sentez yetenekleri ve kendi düşünce yapılarını eleştirme yetenekleri kazandırılmakta ve bu eğitimle ağırlık işletmeye değil kişilere verilmektedir.

2.3.b.3 Örnek Olay Yöntemi

Bu yöntem ilk defa 1920 yıllarında Harvard Business School'da eğitim alanına sokulmuş, özellikle genç yöneticilerin işletme yönetimine alıştırmaları tekniğinde kullanılmıştır. 1920'lerde meydana gelen ekonomik kriz nedeniyle iflasa kadar sürüklenen işletmeleri kurtarma çabasına giren Harvard Üniversitesi bilim adamları üst yönetici kadronun yeteneklerini geliştirme sorununa eğilmişlerdir.



Örnek olay yönteminde kişiler, yaşanan gerçek olaylar ve sonuçlar eğitilene bir metin aracılığı ile sunulur. Bu metin gerçek hayatta çözüm bekleyen bir işletme sorunu ile ilgili bütün bilgilerin öğrenciye verilmesi ile eğitilen kişinin, problemi çözmekle yükümlü yöneticinin yerine kendisini koyması sağlanmaktadır.

Bu yöntemin başarıya ulaşmasında, hazırlanan metnin açık ve yeterli olması kadar tartışmaları yöneten kişinin de yeterli görgü ve bilgiye sahip olması gerekir.

Grup yöneticisi olaya çözüm getirme yerine tartışmaya katılanlar çözüm aramaya yönlendirilmeli, tartışmayı gereksiz yönere kaydırılmasını önleme ve davranışların olumlu yönde gelişmesine yardımcı olmalıdır.

Bu yöntemdeki temel amaç, uzun bir tartışma içinde bir gerçek durum yada sorunu bütün ayrıntıları ile bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra katılanların daha bilinçli düşünmeye etkili karar almaya çözümler bulmaya yönlendirmektir.(TUTUM, 1976, s.154)

Böylece gruba katılan kişilerin ussal düşünme, karar alma ve tartışma yetenekleri geliştirilmektedir.

Bu yöntem de üç önemli unsur vardır.

- 1- Sorunun ne olduğu
- 2- Aranan şeyin ne olduğu (ilke)
- 3- Çözüm yolunun neler olduğu

Gruba katılan kişiler, türlü olayları ele alırlar ve inceleme, tartışma koşuluyla ilkelere varırlar bu ilkeler örnek olayda uygulanmaya çalışır ve burada doğru bir şey yoktur. Önemli olan iyi çözümlere dayanarak sağlam sonuçlara varmaktadırlar.

2.3.b.4 Duyarlılık Eğitimi

Laboratuvar eğitim denilen bu eğitime T grup tekniği de denilmektedir. Genellikle beşeri ilişkiler karşısındaki kabiliyetlerin geliştirilmesinde kullanılmaktadır.

Daha çok ferdin tavır, tutum ve davranışların değiştirmesi ve geliştirmesine yardım eden bir yöntemdir. Bu eğitim vasıtasıyla kişi kendini daha iyi tanıma olanağı bulur. Kendisi ile karşısındaki grup üyelerini karşılaştırır ve kendi tutumunu eleştirerek iyi ve kötü yönlerini tespit eder.

Duyarlılık eğitiminde gruplar herhangi bir konu tespit etmeden toplanırlar, başlarında ise bir gözlemci bulunmaktadır. Bu gözlemci bir konu ortaya atarak gruptakiler bu konu etrafında tartışmaya başlar.

Budaki gaye tartışmalarda belirli bilgilerin verilmesi değil, gruptaki kişilerin davranışlarını, hislerini kontrol ederek, kişilerin grup üzerinde nasıl etki edebildikleri, gruptan nasıl etkilendiklerini ve zayıf taraflarının belirlenmesidir.

Burada kişi kendini tanıma ve anlama fırsatı bulur. Buradaki asıl amaç kişinin insancıl ilişkilerinin artırılmasıdır.

Yönetimin kökeni araştırıldığında, 1974 yılında Amerika'da ünlü psikolog Kurt Lewin tarafından ortaya atıldığı görülmektedir. Bir grup çalışması olan bu yöntemin özellikle, bireyin kendin tanımasını, duyularını, güdülerini analiz ederek kişiler arası ilişki kurma yeteneğini geliştirmesi ve başkalarına yararlı hale gelmesi sağlanır.(SABUNCUOĞLU, 1982, s.45)

Duyarlılık eğitiminde üç aşamadan söz edilebilir.

İlk aşamada çalışmaları, kuşkulu ve belirsiz bir ortam içinde hatta kişilerin isteksizliği ile başlar.

İkinci evrede grup kendi pozisyonunu özellikle gözeticilere karşı bağımsızlığını belirler.

Son aşamada ise kendiliğinden oluşan sorunlar üzerinde çeşitli görüşler ve eleştiriler ortaya atılır. Gruba katılanların daha olumlu düşüncelere kaydığı ve sorunlara ilişkin çözümler getirdiği görülür.

Kişiler belirli bir süre duyarlılık eğitimine katıldıklarında, bilinçlenerek grup koşullarına daha kolay uyum sağladıkları, sosyal yönünün geliştiği, işyerindeki beşeri ilişkilerini daha iyi yürüttüğü görülebilmektedir.

Duyarlılık eğitiminin toplumsal sorunlara ve tartışmalara bir olgunluk getirmektedir.

2.3.b.5 Dinleyici Önünde Yapılan Grup Tartışmaları

Bu eğitim yöntemi genellikle orta ve yüksek kademe yöneticilerinin yararlanması için yapılmaktadır.

Sekiz ve on iki arasında değişen küçük gruplar ve grubun liderinin başkanlığı altında bir sorunun ortaya atılması ve tartışılması şeklinde olmaktadır.

Sorunlar açıklanır ve çözüm yolları tartışılır. Burada ki amaç kişilerin bilgilerinin artırılması ve belli davranışların kazandırılmasıdır. Sorunlar kesin sonuçlara bağlanmazlar, yapılan tartışmalar sonunda, başkan tarafından sorun ve çözümler toplanır ve gruba özetlenir.

Grup liderinin konunun ayrıntılarını bilmesine gerek yoktur. Tartışma tekniğinde usta ise grubun konu dışına çıkmasını önler. Karşılıklı sataşmaları kısaltır. Aşırı konuşanları kısıtlamaya çalışır.

Grubun üyelerinin tümü dinamik bir katılım içinde olduğundan öğrenmede hızlıdır. Böylece tecrübe ve bilgi alış verişine olanak sağlanmış olur.(TUTUM, 1976, s.149)

Fikirler zorlama ile kabul ettirilemezler. Bu yüzden benimsenme şansları daha fazladır.

Tartışılacak konu grup üyeleri ve tartışma liderlerinin yetki sorununu aşacak nitelikte ise toplantıya dışardan yetkili bir kimse davet edilebilir. Fakat bu kişinin tartışmaya etkin bir biçimde katılmaması soru sorulduğunda fikrini belirtmesi uygundur.

Grup tartışmaları kişiye güven duygusunu aşıladığı gibi başkalarının saygı duymasını ve fikirlerini açıkça söyleyebilme yeteneğini de geliştirmektedir.

Ayrıca grup tartışmaları sorunu derinliğine inilmesi, aydınlığa kavuşturulması için yararlı olmaktadır.

Bu yöntemin sakıncası ise kişinin ön hazırlık gerektirmeyeceği düşüncesiyle tartışmaya hazırlanmaması, tartışmayı kuru ve verimsiz kılacaktır ve de her konu grup içerisinde tartışmaya olanaklı değildir.

2.3.b.5.1. Panel

İki yada üç kişiden oluşan bir grubun birbiriyle ilişkili konularda sunuşlar yapmaları ve değişik görüşler dile getirilmesi yöntemidir.

Panel; zıt görüşlere sahip kişiler tarafından, sorunun tartışılması ve daha sonra dinleyicilerin tepkilerinin alınması biçiminde olmaktadır. Fakat dinleyicisine panel tartışmaları da yaygın olarak yapılmaktadır.(TUTUM, 1976, s.148)

Kısa zamanda çok değişik kişilerle ilişki kurulabilmesi değişik kimselere konuşma olanağı verilmesi, ilgiyi artırmakta ve değişik görüşlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.



Panelin bir öğretim yöntemi olarak kullanılması kişileri oldukça sınırlamaktadır. Çünkü kişilerin katılması olanakları sınırlıdır. Fakat kişide çözümüleme yeteneğinin artmasına neden olduğu göz ardı edilmemesi gereken çok önemli bir faktördür.

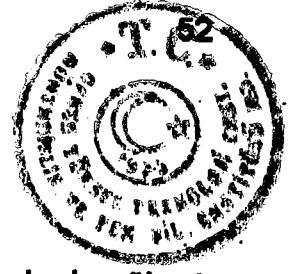
2.3.b.5.2. Açık Oturum

Olayların dinleyiciler önünde bir başkanın yönetiminde tartışılması olayıdır. Açık oturumda başkan konuyu belirtir ve ele alınan konu hakkında bilgi verir. Konuşmacılara çeşitli sorular sorarak, konu hakkındaki görüşlere katılıp katılmadıkları gerekçeleri ile birlikte sorulur. Konuşmalarda eleştiri olabilir. Fakat kesinlikle suçlama yoktur.

Açık oturumda konu çok önceden saptanır ve başkan açık oturumun başarı ile bitmesi için titizlik gösterir ve konuşmalar uzadığında başkan tarafından ikaz edilir.(SUNUCU, 1988, s.259) Açık oturumlar belli bir plan dahilinde yapılırlar.

- 1- Açık oturumun yapılış nedeni
- 2- Açık oturumun konusu ile ilgili olayın anlatımı
- 3- Konuşmacılara sorulacak sorular
- 4- Konuşmaları özetlemek
- 5- Sonuca bağlamak

Bu plan açık oturumun sağlıklı bir biçimde sürdürülmesini sağlar. Bütün eğitim programları yöneticilerin, düşünce yeteneğini geliştirmekte, bilgilerini artırmakta, anlatım ve dil yeteneklerini güçlendirmektedir.



2.3.b.5.3. Seminer

Genellikle güncel konular ele alınarak incelenen seminerlerde yüksek ve orta kademe yöneticileri katılarak bu eğitim tekniklerinden yararlanmaktadırlar.

Üniversite ve mesleki kuruluşlarda düzenlenen seminerlere katılan adaylar mesleki ve teknik konularda bilgilerini tazelemektedirler. (HATİBOĞLU, 1986, s.138)

2.3.b.6 T. Grup Tekniği (In Basket)

Bu yöntem de, gerçekte varmış gibi kabul edilen bir işletmede yöneticilerden birkaç tanesi belirli bir süre için işinden uzaklaştırıldığı varsayılır ve bu süre içerisinde yöneticiliğe aday kişilerden işleri yürütmeleri istenir. (HATİBOĞLU, 1986, s.146)

In Basket tekniği bazı yönleri ile rol oynama ve örnek olay yönetimine benzetilebilir. Fakat buradaki en önemli özellik eğitime tabi tutulanların her türü bilgileri masalarının üzerinde bulunan in basket adında bir evrak sepetinde bulunmasından ileri gelmektedir.

Bu eğitime katılan yönetici adaylarına ilk önce varsayımsal durumlarla ilgili bilgi verilir. Bu bilgiler verildikten sonra karar almalarında etkili olarak çeşitli bilgilerin bulunduğu evrak sepeti herkesin masasına bırakılır. Bu evraklarla baş başa bırakılan adayların belirli kararlar almaları ve belli davranışlar göstermeleri beklenir.

Bilgilerin bulunduğu sepetin içindeki olayların dışına çıkması ve yeni bilgiler uydurması kural dışıdır. Eğitime katılan kişiler önündeki bilgilerle yetinmek zorundadırlar.



Evrak sepeti içinde, yazışmalar, dilekçeler, raporlar, karar vermeyi gerektiren çeşitli raporlar bulunur. Bunların hepsi birbiriyle ilgili olduğu gibi bazılarını önemsiz ve araştırmayı gerektirmeyecek yapıda da olabilir. Bazıları ise karar alınmasını zorunlu kılacak bir takım sorunları içerir. Birbirleriyle ilgili olan evraklardan sonuç çıkarabilmek için tümünü birlikte düşünmek ilişkileri göz önünde bulundurmak gerekir.

Eğitime katılan yönetici adayları evraklarını dikkatle eleyp bilgileri aldıktan sonra yapması gereken işleri sırasıyla yapar. Bazı konuları astlarına havale etmektedir ve çeşitli notlar alır ve sonuçlara varır.

Bu işleri yaptıktan sonra gruplar bir araya gelerek sonuçlar tartışmaya açılır. Her üye nasıl hareket ettiğini nasıl sonuçlara vardığını anlatır. Değişik hareketlerle değişik sonuçlara varmış olan üyeler birbirleriyle tartışır. En sonunda da eğitici işe karışır ve konusunda düşüncelerini belirtirler.

Bu yönetime katılan yönetici adaylarının, çözümleme sentez ve yazı yazma yetenekleri geliştirilmiş olur.(TUTUM, 1976, s.156)

Bunun yanında, malzemeleri gerçekçi ve eğitimin amacına uygun olarak gerçekleştirmek çok ileri derecede uzmanlaşmayı gerektirir.

Yöntemin en iyi yanı, adayın iş başında kendi dairesindeki problemlerle uğraşmasıdır. Kişinin böylece kavrama yeteneği gelişmekte değişik becerileri ortaya çıkmaktadır.

Kişisel çalışmalara ağırlık verdiği için insan ilişkilerini geliştirme yönünün oldukça zayıf olduğu görülür.

2.3.b.7 Görsel ve İşitsel Eğitim Yöntemleri

Görsel ve işitsel eğitim yöntemleri son derece etkilidir. Pedagojik araçlar olarak kullanılmakta ve Amerika'da 200'ü aşkın görsel, işitsel teknikler bulunmaktadır. Batı ülkelerinde oldukça yaygın bir yöntemdir.



Görsel ve işitsel isim altında toplanan, iletişim ve eğitim alanında kullanılan ve modern buluşlara dayanan bu yöntem de ses, resim ve prodüksiyonlar bulunmaktadır.

Bu yöntemde, işitmeli iletişim teknolojisi (radyo, teyp) veya işitmeli veya konuşmalı (teyp) görmeli (film, televizyon) veya adio-matris denilen öğretme makineleri gibi çeşitli teknikler uygulanmaktadır.

Bugün birçok işletme, tanıtıcı ve öğretici amaçla geniş ölçüde film gösterileri yapmaktadırlar.

Örneğin yeni bir çalışma yöntemi ve teknolojinin tanıtımı için kullanılabileceği gibi yeni giren elemanlara üretim ve çalışmanın fiziksel koşullarını gösterebilmektedir.

Sinematik gösterilerin maliyet bakımından oldukça pahalı olduğu, buna rağmen işitsel ve görsel araçlardan hiçbirinin filmler kadar etkili olduğu söylenemez.

Teknik endüstriyel ve güvenlik, inceleme, çevre konularında bilgi vermek için en çok kullanılan film tekniğidir.

Eğitim alanında kullanılan görsel ve işitsel teknikler daha çok eğiticilerin ders sırasında iş görenlere öğretilenleri daha iyi kavramaları amacıyla uyguladıkları renkli canlı etkili bir araçtır.

Ünlü Fransız Komutanı Napolyon "Bir kroki bana bir nutuktan daha çok şey söyler." Demekle görsel ve işitsel tekniklerin ne kadar önemli olduğu, savaşın planını bile görsel olayların nasıl etkilediği görülmektedir. (HATİBOĞLU, 1986, s.147)

İnsanların bir görüş ve düşüncü kavramasında, basit bir imgenin ard arda sıralanmış bir cümleler dizisinden daha etkili olduğu açık bir şekilde görülmektedir.



Bu yöntemin kullanılmasında en önemli sorun işletmelerde kullanılan en yararlı tekniğin seçilmesinde ortaya çıkmaktadır. Konunun içeriğinin çok iyi bilinmesi ve tekniğin buna göre seçilmesi bu eğitim yönteminin en etkili biçimde kullanılmasını sağlayacaktır.

2.4 Yönetici Eğitiminde Çeşitli Kurumların Yeri ve Rolü

2.4.a Aile ve Toplum

Ailenin cemiyetin temelini oluşturduğu ve bireylerin yetişmesinde en büyük ve en önemli rolü oynadığı yatsınamaz. İnsanın sosyal hayata intibağında ve eğitiminde en önemli ve en etkili olan faktörlerden biridir.

Ülkelerin sosyal, ekonomik yapısını oluşturan aile, bireyleri de bu yönde yetiştirmektedir.

Aile yapılarının bireylerin ilerideki hayatlarında büyük etkileri olduğu söylenebilir. İşte bu yüzden ki yöneticilerin yetişmesinde de aile yapısı arasında büyük ilgi olduğu gibi toplumdan topluma değişen aile yapısında değişik yönetici tipleri ortaya çıkardığı bir gerçektir.

Aileyi bir kuruluş bir işletme olarak düşünürsek bireylerin üzerinde bir takım roller oynadığını görürüz.

- Aile kendi içinde yöneticilik işlevlerinin yapıldığı tipik bir kurum olarak ortaya çıkar.
 - Geleceğin yöneticileri ilk olarak aile içinde yönetim sürecini tanırırlar ve bu onlarda uzun süreli etkiler yaratır.
 - Mesleğindeki başarı ve verimde önemli yerleri olduğunu görürüz.
- (TOSUN, Yönetici Yetiştirilmesinde.....1984, s.8)



Düşünürsek yönetici olarak yetişecek olan bireylerin mesleği ile ilgili bilgiler ailesinden aldığı ve daha sonraki mesleki yaşamında bu izleri taşıdığı düşünülebilir.

Disiplinli, planlı, örgütlü, verimli akılcı bir yönetim mekanizmasının olduğu ailelerde yetişen bireylerin edindikleri alışkanlıklar, aldıkları eğitim ve düşünce yapısının onların iyi birer yönetici olmalarında büyük payı olacaktır.

Evin yöneticisi olan anne babanın çocuklarının, aile yöneticisi olarak yetişmesinde olduğu kadar mesleki hayatlarında da iyi birer yönetici olmalarında etkili rol oynayacaklardır.

Farklı tipteki aile yapıları farklı kişiliklerde yöneticiler yetiştirecektir. Demokratik bir ailede yetişen çocuğun farlı despot bir ailede yetişen çocuğun ilerideki hayatlarında farklı değerleri olacaktır.

Az gelişmiş ülkelerdeki aile tiplerinin yönetici yetiştirmede pek de uygun ortam olmadığı görülebilir. Bu ülkelerdeki aileler ekonomik sorunlarla dolu olan ailelerdir. Bu da kişiyi baba mesleğinin sürdürmesinde yada kısa yoldan meslek sahibi olmasına itecektir. Ayrıca bu tür aileler oldukça birbirlerine bağlıdır. Bu ekonomik sorundan kaynaklanmakla birlikte, bireyin özgür iradesini kısıtlamakta, kişiler girişimcilikten uzak, sorumluluk taşımayı gerektirmeyen ve yöneticiliği öldüren bir kişiliğe sahip olmaktadır.

Çocuklarına küçük yaştan itibaren sorumluluk taşımayı öğretmeyen aileler pasif karakterli kişilikten oluşturmaktadırlar.

Gelişmiş ülkelerde aile yapıları daha özgür olmakla birlikte, aile kavramı ortadan kalkmaya başlamıştır. Son zamanlarda bunun farkına varan bilim adamları aile kurumu üzerinde önemle durmaktadırlar. Çözölmüş aile içinde yetişen çocuklar doyumsuz olmakta ve bir takım saplantılardan kurtulamamaktadırlar. Bu yüzden aile kurumunun korunması gerekir, sağlıklı bireylerin yetişmesi için bu son derece önemlidir.



Bireyler aile içinde, ne ekonomik bakımdan bir fayda olarak görülmemeli nede aile ortamından uzak her hangi kültürel değere sahip olmayan bireyler olarak yetiştirilmelidir.

Bireylerin hayatında önemli olan ikinci faktör ise toplumdur. Toplum hayatında egemen olan ve bireylerin hayatlarında yönlendirilen gelenek görenek, inançlar ve bireyler arasındaki çeşitli ilişkiler kişilerin karakterlerinin oluşmasında büyük payları vardır.

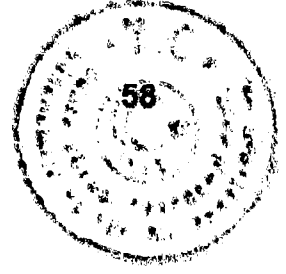
Toplum içindeki gelenek görenekler, bireyleri kısmen kısıtlayan düşüncelerinin, özgür iradelerinin ortaya konmasını engelliyor olabilir. Daha çok, ekonomisi tarıma dayalı olan ülkelerde toplumsal yapı pek de demokratik olmamakta buna bağlı olarak ta büyük işletmelerin olmaması ve halkın çoğunun küçük zanaatlarla uğraşması yönetici sınıfının oluşmasını engellemektedir.

Toplumlarda genelde zaman yönelimleri vardır ve genel olarak başarılarını yönelimlerin niteliği belirler.

Başarı sağlayan öğeler genelde geleceğe yönelik tutumlara sahip toplum bireylerinde görülür. Toplumlar bireyi yarınlara hazırlarken sahip oldukları geleceğe yönelik tutumları büyük rol oynar.

Toplumlarda eğitim geleceğe ilişkin beklentilere dayanmamakta ve yalnızca geçmişte tekrarlayan ve yalnızca var olan üretim dizaynını sürdürmek için gerekli olan becerilerin, değerlerin, törelerin öğretilmesini ön görünüyorsa toplum bireyleri gelişme göstermeyecektir.(AKAR, 1984, s.12)

Oysa topluluklar hızla gelişmektedir. Bu gelişmeye ayak uydurmak içinde toplumların statik ve eski sanayi çağı kurumlarının yenilenmesi gerektiği, yarının toplumun nasıl olması gerektiğine ilişkin bir imgeye sahip olması ve bireyleri bu imgeye göre yetiştirmesinin şart olduğu bilinmelidir.



2.4.b Okul

Okul bireyin eğitiminin bir kısmının gerçekleştirildiği bir safhadır. Yani hayatı boyunca gördüğü eğitimin yalnızca bir bölümüdür.

Eğitimi bir ülke sorunu olarak ele alırsak eğitimin ekonomik yapıya göre ülkeden ülkeye değişen strateji izlediğini görebiliriz.

Bu stratejiler gelişmiş ve azgelişmiş ülkelerde eğitilmiş insan gücünü ortaya koyar.

İktisaden azgelişmiş ülkelerin eğitiminde de geri kaldığı görülebilir. Azgelişmiş ülkelerde özellikle idarecilik alanında kişilerin yetişmelerine önem verilmeli ve okulların sayısının artırılmasına paralel olarak kalitesinin artırılması gerekmektedir.

Çünkü eğitim bir ülkeyi kalkındırmada en etkili yöntemdir. Eğitime yapılan harcamalardan kaçınılmamalıdır.(AKAR, 1984, s.13)

Bir milletin sosyal moblitesi ne kadar kast veri ise alt tabakadaki insanların eğitim görmesine imkan verilmek onların önündeki engeller kaldırılmalıdır.

Bir millet ne kadar zenginse ve gelişmişse kendisine sunulan imkanları kullanarak, eğitim görmek istemeyen gençleri yönlendirmeye çalışmalı, teşvik edici önlemler almalıdır.(TUNCER, 1990, s.29)

Teknolojik gelişmede eğitimin önemini artırmak için, yüksek zihni kapasiteye sahip iyi bir şekilde seçilmiş kabiliyetlerin ziyan edilmemesi için ilk okuldan başlayarak eğitimin bütün vatandaşlara sağlanması ile eğitimde fırsat eşitliğinin doğması sağlanacaktır.



Eğitimi yaygınlaştırırken kişilerin kapasiteleri göz önüne alınmalı. İlk aşamada ziraat ve sanayide istihdam edilecek bilgiler verilerek daha üst kademelere çıkabilecek kapasitede olanlar içinde çeşitli muhakeme kabiliyetlerini yakalayan programlarla eğitilmeleri sağlanmalıdır.

Toplumun ekonomik ve sosyal yapısındaki değişiklikler o ülkenin eğitim politikasında da etkili değişikliklere yol açar.

İlkokuldan üniversiteye kadar olan eğitim sürecinde ders programları öğretim ve eğitim düzeylerinde olan yöntem, program ve araçları, eğitim felsefeleri ve egemen olan koşullar yönetici ve diğer meslek gruplarındaki kişilerin yetişmesi için yardımcı bir rol oynamalıdır.

Yönetim biliminin babası sayılan H. Fayol 20 yy başlarında ilkokulda bile basit yönetsel bilgiler verilmesi gerektiğini ileri sürmüştür.

Okulda eğitim öğrenmenin sadece bir bölümüdür. Okul ile birlikte okulda eğitim karakteristikleri tayin eden etkenlerden birisidir. Okulun rolü gelecekte çeşitli görevlere gelecek olan kişileri en iyi şekilde yetiştirmek ve koşullarının gerektirdiği bilgi ve yeteneği kazandırmaktır.

Her ülkenin kendi problemlerine göre değişen bir eğitim stratejisi vardır. Fakat ülkelerin gelişmiş azgelişmiş olarak ikiye ayırdığımızda iktisaden ve endüstri, eğitim bakımından az gelişmiş ülkelerde idarecilik, tıp, mühendislik alanlarında liderler yetişmesi şarttır. Bunun için bütün okulların gerek nicelik gerekse nitelik bakımından iyileştirilmesi gerekir.

Yöneticilik mesleğinin eğitiminin değişik bir karakter çizdiği çünkü iş dünyasında faal rol oynayan, mesleği yöneticilik olan kişilerin eğitimde, ilkönce bu alanı iyi tanımak gerektiği ve gerek uygulamada gerekse teorikte kendi düşünme muhakeme kabiliyetini artırma ve yine bu alanda karşılaşacağı sorunları çözümüleme kuvvet ve yeteneğini elde etmek için alışagelmış bilgilerden farklı bir eğitim görmeye ihtiyacı vardır.



Fakat her şeyi kapsayan bir yönetim kuramı henüz geliştirilmemiş için her şeyi kapsayan bir eğitim programı düzenlenmemiş çok çeşitli eğitim programları izleyen okullar çıkmıştır.

Yönetici eğitiminde izlenen 3 yaklaşım bulunmaktadır.

- 1- Yararcı Düşünce Okulu
- 2- Davranışsal Düşünce Okulu
- 3- Matematiksel Okul

1- Yararcı Düşünce Okulu :

Yönetimde önemli olan elde edilen sonuçlardır. Arzulanan sonuçların sağlanması ise ancak doğru kararların verilmesi ile mümkündür.

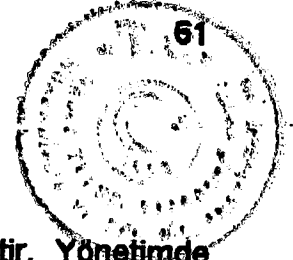
Yöneticilerin temel faaliyeti karar vermektir. Sağlıklı karar verme tecrübe ve doğal olarak geliştirilir. Bu nedenle öğrenme uygulamaya dayandırılmalıdır. Vakalarda anlatılan gerçek yaşam tecrübelerini inceleyerek uygulamanın benzetimini yapmak olanaklı olmalıdır.

Bu model değişik etmenler arasında neden sonuç ilişkilerini çözümleme yeteneğini geliştirerek kendi değer yargılarını diğer yargılarla karşılaştırma yeteneğini geliştirir.

2- Davranışsal Düşünce Okulu :

Bu okulun temel savı, yönetim işleri, başkaları aracılığı ile yaptırma sürecidir. Yöneticinin yapması gereken insanları yönetmektir. Bu da beşeri bir beceri gerektirir. Bunlar doğal yoldan öğrenildiği gibi, insan davranış konularının incelenmesiyle öğretilir.

Bu okulun yalnızca yönetimde gerekli olan beşeri becerilerin geliştirilmesi üzerinde durmaktadır.



3- Matematiksel Okul :

Bu okula göre yöneticinin temel görevi karar vermektir. Yönetimde önemli görülen; beceri, çözümleme, model kurma, seçeneklerin benzetimini yapma, olasılık hesaplama değerlendirme, çeşitli seçenekler arasında bir seçim yapma becerileridir. Bu beceriler teorik eğitimle sağlanabilir ve bu da uygulama tecrübesi gereksinimini ortadan kaldırılabileceğini iddia eder.

Bu yönetimi tam anlamıyla uygulayan hiçbir eğitim kurumu olmamakta birlikte, bu yönüme ağırlık veren okullar da vardır.

Bu yöntemler üniversite temelli iş öncesi eğitiminde kullanılan metotlardır.

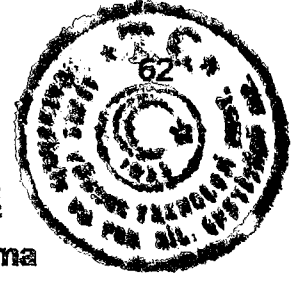
Eğitimde dikkat edilmesi gereken en önemli şey ilk önce öğrencinin merkez olarak alınmasıdır.

Üniversite öğrencilerine ileride geçirecekleri tecrübelerden en iyi şekilde yararlanarak çevrelerindeki kişileri yetiştirmeyi öğretmelidirler. Bunun içindir ki inceleme kabiliyetini ve düşünme yeteneğini geliştirmek, öğrenciye birtakım şeyleri ezbere vermekten çok daha iyidir. (HAWRLYSHYN, 1984, s.67-68)

Eğitim kurumları gençlere uygun bir zaman yönetimi vermek zorundadırlar çünkü zamana ayak uydurmak, geleceği tahmin etmek ile mümkündür. Geleceği tahmin etme öğrenmenin temelidir.

Eğitimin en önemli bölümü bireyin geleceğe ilişkin imgesini zenginleştirme geliştirme süreci olmalıdır.

Eğitimde gelecek bilinci yaratma çabasının amacı gerçek yaşamda karşılaşılan bunalımlar tehlikelerle baş edebilme, fırsatları değerlendirmeye yardımcı olmalıdır.



YARARCI

**KİLİT ROL
EN ÖNEMLİ
NİTELİK**

KARAR VERME

Sağlıklı Yargılama

Ne ile Kazanıldığı

Tecrübe

**Gerçek Yaşam
Vakaların
İncelenmesi**

DAVRANIŞSAL

**KİLİT ROL
EN ÖNEMLİ
NİTELİK**

İNSANLARIN YÖNETİMİ

**İnsan Becerleri, Haberleşme
Güdüleme**

Ne ile Kazanıldığı

**Duyarlılık Eğitimi
Psikoloji, Sosyoloji
Antropoloji çalışmaları**

Tecrübe

MATEMATİKSEL

**KİLİT ROL
EN ÖNEMLİ
NİTELİK**

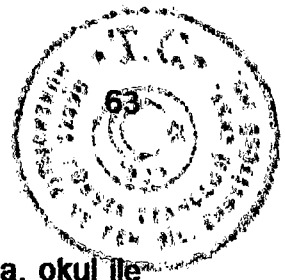
KARAR VERME MANTIK SÜRECİ

**Çözümleme becerileri
programlanması,
programlayabilme yeteneği**

Ne ile Kazanıldığı

**Nicelemeyi öğrenme, Model Kurma,
Bilgisayar Kullanımı**

Şekil – 1 YÖNETİCİ Eğitiminde Düşünce Okulları



Hızlı değişim koşullarında öğrenme, karar verme ile uygulama, okul ile yaşam arasında daha hızlı geçip yapabilmeyi sağlaması gerekir. Öğrencileri toplumun üretken faaliyetlerinden ayrı tutup uzun bir dönem eğitim görmeye zorlamaları kişileri durgunlaştırıp öğrenme güdüsünden yoksun etmektedir.

Öğrencilere bu eğitim dönemlerinde çeşitli öğrenim programları hazırlayarak ekonomik faaliyet içinde, gerekli olan karar verme tecrübesini geliştirmeleri sağlanmalıdır.

Yönetici adayları için en önemli öğrenme programı eylemle öğrenme programlarıdır.

Bu programı akademik çalışma ile geleceğe yönelik bir biçimde birleştirmek güçlü bir güdüleme ve kişisel durumu öğrenmeyi yaratacak dışarıda olan değişimle içinde oluşan değişim arasındaki uçurumu kapatmaya yardımcı olacaktır.

Eğitim öğrenme ile ancak bir gelecek psikolojisi yaratılarak bağdaştırılabilir.

Eğitimde özellikle üniversitelerin oynadığı rol giderek önem kazanmakta fakat bireylere verilen eğitim sorunlarının çözümünde yeterli olamamaktadır.

Eğitim kurumları çoğunlukla bireyler birer bağımlı dinleyici ve kültür tüketicisi olarak yönelmekte, öğrenciler çok az bir şekilde kendi yeteneklerini kullanmakta yaratıcı güçlerini geliştirecek şekilde eğitilmemektedir.(AKAR, 1984, s.44-46)



Yetişkinlerin eğitimi her yerde kamu oyunu ilgi merkezi haline gelmiş çeşitli uluslar arası kuruluşlar sürekli eğitim konusunda önemle eğilmişler okul yaşamı ile iş yaşamı arasında kesin bir çizgi koymanın sakıncalı olduğu görülerek, yönetici adaylarının okul sonrasında da eğitim görmelerinin gerektiği bunu gelecekte ve bugünün gelişen ekonomik, sosyal, politik koşullarına ayak uydurmaları ve kendi meslektaşlarından geri kalmamaları ekonomimizin gelişmesi için şart olduğu açıkça görülebilir.

2.4.c İşyerinin Önemi

Mesleki çevre, eğitime etki eden faktörlerden biridir. Toplumdaki gelişmelerle birlikte işyerinde çalışan fertlerinde istek ve talepleri değişmektedir. İş öncesi aldıkları eğitim yetersiz gelmekte kişileri devamlı olarak eğitime tabi tutma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

İyi bir yönetici eğitiminin pratiksiz verilmeyeceğini teorik bilgilerin yanında en az onlar kadar gerekli olan uygulama yapılmadan verilen eğitimin yetersiz olduğu bir gerçektir.

Son otuz yılda dünyadaki değişiklikler hızla ilerleyen bilim ve teknoloji eğitim içinde eğitilen yöneticilerin bugün git gide önemini kaybetmekte olduğu görülmektedir.

Özellikle eskiden ön planda tutulan kıdem ve mesleki formasyon gözardı edilerek, çok sıkı araştırmalarla seçilmiş kişilere yatırım yapılmakta, bu kişiler yönetimin üst kademeleri için yetiştirilmektedirler.

İşletmeler yöneticilerini genelde iki kaynaktan elde ederler birincisi dış kaynak, bunlar hazır olarak parayla satın alınan yöneticilerdir. Fakat bunların maliyeti çok yüksektir.

İkincisi ise kuruluşun kendi içindeki kaynaktan elde edecekleri yöneticilerdir.



İşletmeler için en iyi olanı yöneticilerini kendi içlerinden yetiştirilmesidir. Çünkü dışarıdan temin edilecek yöneticilerin bir çok sorunla geleceği bir gerçektir.

İş hayatında yöneticinin eğitimini genelde personel bölümü üstlenmektedir. Fakat bu konunun daha ciddiye alınarak yöneticilerin uzmanlar tarafından oluşturulacak eğitim bölümleri tarafından yetiştirilmesi gerekmektedir.

Burada üst kademe yöneticilerine, geleceğin yöneticilerinin seçilmesi ve değerlendirme, yetiştirilmesi konusunda üst kademe yöneticilerinin büyük ilgi ve desteğine gereksinim vardır.

İşletmelerde üstler öğretmen eğitmen ve yol gösterici durumdadırlar. Bu nedenle bazı yöneticilere belli sayıda ve nitelikte yönetici yetiştirmeleri şart koşulmuştur. Zaten bir yöneticinin o kuruluşa en büyük hizmeti gelecekte o işletmeye bırakabileceği güvenilir, yetenekli kişiler yetiştirmiş olmalıdır.

Yönetici yetiştirme konusunda iş hayatının ikinci rolü yönetici adaylarını işletme dışındaki bazı eğitim ve öğretim programlarına göndermektir.

Ayrıca işyerinde mesleki bilgiyi ve beceriyi arttırıcı kurslar düzenlenmeli belirli aralıklarla bu eğitim programlarını yenilemeli ve bu zorunluluk halini almalıdır.

Bir kişinin iş hayatıyla eğitim hayatı karşılaştırıldığında 17 yıllık bir eğitim ve 37 yıllık çalışma hayatı görülür.

Otuz yedi yıllık bir iş hayatında aralıklarla sürekli bir eğitim programı gerçekleştirilmesi mesleki bilgilerin yenilenmesi ve geleceği daha iyi görebilme, karşılaştıkları olaylara hazırlıklı olmaları için işletme içi ve işletme dışı eğitime tabi tutulmaları yöneticiler için son derece gereklidir.



Sürekli eğitim işletme faaliyetler içinde önemli bir bölüm olmak zorundadır. Çünkü dünya dinamik bir değişim içindedir.

İş hayatına atılan bir bireyin yirmi yaşında olduğu düşünülürse beş sene sonra yani 25 yaşında mesleki bilgilerinin yenilenmesi ile iş hayatındaki eğitimine başlanmalıdır.

Dört yıl sonra yeni yirmi kokuz yaşına geldiğinde kişiliği geliştirecek ve temel nitelikler kazandıran programlar çerçevesinde sürekli eğitim yeni bilgi ve veri toplayabilme, kullanabilme, toplumdaki rolünü anlama belirli kavramlara pratik nitelikler kazandırarak yetenek, yaratıcılık, becerilerini artırma, mesleğinin araçlarını ve zamanını en iyi şekilde kullanabilme, araçlar saptayabilme, işbirliği yapabilmeyi öğretmeyi amaçlar.

Otuz üç yaşlarında ise; kişilerin okul yaşamında almadığı bilgi teknik ve öğelerin öğretilmesi, böylece kendinden kıdemli kişilerden daha ileriye geçebilmelidir.

Otuz yedi yaşlarında; bir takım uzmanlık dallarında yetiştirme programları düzenleyerek bunlara katılmaları sağlanmalıdır.

Kırk bir yaşında ise; birey kendi mesleği konusunda olmayan geniş bir çerçevede mesleği dışındaki bir takım konular üzerinde durmayı olanaklı kılar. Programlara katılması sağlanmalıdır.

Kırk beş yaşında; birey artık edindiği statüyü koruyabilme eğiliminde olmalı ve artık kendi kendini geliştirme yolları seçmelidir.(AKAR, 1984, s.147)

Sürekli eğitim artık her yerde sürekli bir sosyal zorunluluk haline gelmiştir. İnsan denen kaynağın keşfedilmesi ve geliştirilmesi gerekir.

İş hayatına atılmış bireylerin mesleklerini devam ettirebilmeli ve hak ettikleri yerlere gelebilmeli için sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi, iş



hayatına atılmış bireylerin mesleki yaşamlarında her zaman hazırlıklı olmaları sağlanacaktır.

Mesleki hayatlarının tüm aşamalarında, bilimsel ve teknolojik yenilikleri, modern gelişmiş yönetim sistemlerini kullanabilme yeteneğinin kazandırmak temel amaç olmalıdır.

Gelecek bilinci ile sürekli eğitim gereksinimi kavrayan işletmelerin daha uzun ömürlü ve toplumunda daha bilinçli bir şekilde gelişeceğini, eğitimin süreklilik için gerekli olduğunu unutmamak gerekir.

İşbaşında eğitim yapılırken çeşitli metotlar kullanılarak eğitim sağlanabilir. Bu metotları iki kısımda inceleyebilir.(HAWRYLYSHYN, 1984, s.70-71)

1- Gereksinimlerin Araştırılması Yaklaşımı

Bu programların hedefi muhtemel katılımcılarda görülen gereksinim ve isteklerin incelenmesi yoluyla belirlenebilir.

Bu gibi gereksinimler anketlerden, yöneticilerden elde edilen bilgiler, iş görenler ve astlarıyla yapılan görüşmelerden çıkarılabilir.

Ancak eğitim gereksinimlerini performans değerlemelerinden çıkarmaya çalışmak daha iyi verilerin elde edilmesini sağlayacaktır.

Bu değerlemeler amaçlara göre bir plana bağlanması daha yararlı olacaktır ve eğitim gereksinimlerini karşılamak şirketin planlamasına bağlı olarak yapılmalıdır.

2- Görevlerin Çözümleme Yaklaşımı

Eğitim gereksinimleri yöneticilerin sorumluluklarına ve görevlerin niteliğine göre değişmektedir.

Yöneticiler komuta zincirinde yükseldikçe becerilerinin değişikliği gösterdiği fakat hiyerarşinin tek belirleyici olmadığı yönetim ve yönetici eğitiminde neyin öğretilebileceği neyin öğretilmesi gerektiği sorusunu cevaplamaya çalışan belirli eğitim programlarının belirli görevlere göre değişeceğini savunan bir metottur.

Şirket planlamasına bağlı olarak yapılan bu yaklaşım şu şekilde evrelere ayrılabilir.

- Şirket hedeflerini belirler,
- Stratejiyi seçer,
- Gelecekteki faaliyetlerin niteliğini ve kapsamını belirler,
- Gelecekteki görevlerin analizini yapar ve bunları gruplara ayırır,
- Örgütün gelecekteki yapısını taşıyıcılar,
- İş terfileri ve gerekli niteliklere göre personel listeleri hazırlar,
- Varolan yeteneklerle gerekli olan yetenekler arasındaki boşlukları inceler.
- Bu boşlukları dolduracak faaliyetleri planlar
 - 1- Yeni görevlere atama
 - 2- İşe alma
 - 3- Yetiştirme
 - 4- Eğitim
 - 5- Geliştirme
 - 6- Süreci geliştirme
- Bu faaliyetleri tamamladıktan sonra eğitim için
 - 1- Etkinlik ölçütlerini belirler
 - 2- Kaynakların dağıtımını yapar
 - 3- Programları seçer
 - 4- Sonuçları doğrular
 - 5- Süreci tekrarlar



Bu yöntem son derece yeni bir yöntem olmasından dolayı uygulamada sorunlar ortaya çıkmakta, çünkü işletmelerde henüz bilgi akımı tam anlamıyla sağlanamamıştır.

Yöneticiden iş görene, iş görenden yöneticiye bir geri besleme henüz tam anlamıyla gelişmemiştir. İşletmelerde haberleşme ağı geliştikçe bu yönteminde başarılı olacağına kuşku yoktur.

2.4.d Eğitim Kurumlarının Önemi

Türkiye’de işletmecilik öğretimi başlangıç tarihi, şimdiki İstanbul İktisadi Ticari İlimler Akademisi’nin, HAMİDİYE TİCARİ MEKTEBİ ALISI adıyla kurulduğu 16 OCAK 1883 yılı alınabilir. Bilim olarak gelişmeye başlaması ise 2. Dünya Savaşı yıllarına rastlamaktadır.

1943 yılında Sosyal Bilimler Fakültesinde Amme İdaresi Programı uygulanmaya başlanmış bunu 1952’de Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü’nün kuruluşu takip etmiş, bu tarihlerde bir yandan idareci yetiştirilmeye çalışılmış diğer taraftan idareyi geliştirmeye yönelik bilimsel çalışmalara başlanmıştır.(AYGÜN, 1987, s.2)

13 EKİM 1973 yılında 1. Türk İşletmecilik Kongresi toplanmış, yönetici yetiştirme üzerinde durulmuş ve başlıca sorunları ortaya konmuştur.

Türkiye’de yönetici yetiştiren kurumları 3’e ayırabiliriz.

- 1- İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
- 2- Yüksek Okullar
- 3- Çeşitli Üniversiteler

Bu okullardan Yüksek Okullar ve İktisadi Ticari İlimler Akademisi orta düzey yönetici, Yüksek Okullar ve Enstitüler yüksek kademeler için yönetici yetiştirmektedirler.(AŞKIN, 1973, s.1)



Tüm bu eğitim kurumlarının uyguladıkları programları farklıdır. Önemli olan farklılık değil temelde bir yöneticiye kazandırılmak istenen niteliklerdir.

Yönetici eğitim ve gelişimi planlı sistematik ve öğrenim sürecini içinde zihinsel nitelikler kazandırmalı ilerideki iş yaşamında da bu gelişmelerin arkasında kalmamak için yapması gerekenler öğretilmelidir.

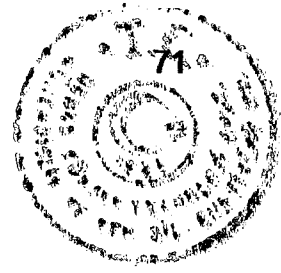
Yöneticilerin eğitiminde rol oynayan çeşitli kurumlar içinde en önemli rolü öğretim kurumları olmaktadır.

Üniversiteden sonra kişiye kendi meslek alanında yöneticilik vasfı sağlayacak yada kişiyi yöneticilik konusunda yetiştirecek bir çok eğitim kurumları vardır. Bunlarda bir tanesi de İşletme İktisadi Enstitüsüdür. Bu enstitünün temel amacı işletmelerin ihtiyacı olan yöneticilerin yetiştirilmesine yardım etmek, özellikle bu enstitünün İş İdaresi programı belli bir süre İş tecrübesi olan kişileri kabul etmektedir.

Bu program kişileri üst kademelere hazırlamakta, yönetim personeline uygulama sonrası eğitim vermekte olup, asıl amacı, kişilerin genel işletme yönetimi konusunda bilgilendirmeli ve karar yeteneğini geliştirmektir.

Bu programdaki temel konular şöyledir.

- İşletme yönetimi
- Yönetim Organizasyon ve İşletme politikası
- Pazarlama ve Pazar Araştırması
- Üretim Yönetimi
- Finans Yönetimi
- Personel yönetimi ve Beşeri ilişkiler
- Yönetim Muhasebesi
- Davranış Bilimleri ve Psikoteknik
- Endüstri ilişkileri ve Sosyal Siyaset



- Makro ve Mikro İkt.
- Kamu Yönetimi
- Sayısal Yöntemler
- İşçi ve İşveren İlişkileri
- Bilgi İşlem

Görüldüğü gibi program genel işletme bilgileri veren bir programdır. Bu programlara katılmak kişinin yöneticilik konusunda diğer rakiplerine karşı üstün gelmesini sağlayabilecektir.

Ayrıca özel şahıslara ait eğitim programları veren bazı kuruluşlar bulunmaktadır. Bunların amacı belli bir yerde kar sağlamak olsa da yöneticilerin eğitiminde yararlı oldukları saklanamaz. Bunlara örnek olarak Yönetim Geliştirme Merkezini verebiliriz. Bu merkez özel bir kuruluş olup, iş hayatının ihtiyaçlarını tespit ederek hazırlanan programlardan oluşan bir eğitim yöntemi vardır. Eğitimler genelde konferanslar, seminerler, kurslar şeklinde düzenlenmiştir.

Konferanslar; özel bir terim veya teknik üzerinde yoğunlaşan kısa süreli tanıtıcı ve aydınlatıcı eğitimlerdir ve genelde üst kademe yöneticilerine verilmektedir.

Seminerler; birkaç gün veya hafta uygulamaya yönelik olarak yapılmakta olup, yöneticiler arasında fikir ve deneyim alış verişini ile dilbirliği sağlayan eğitimlerdir.

Kurslar; belirli konularda modern tekniklerin eğitildiği katılanları uygulamaya yönlendirici beceri kazandıran yetiştirme amaçlı bir eğitimidir.

Bu eğitim programlarına katılan yöneticiler çeşitli sorunları tartışabilecek bir ortam bulmakta, dünyada ki ve ileri ülkelerde uygulanan etkili ve pratik yöntem teknikleri yakından izlemekte ve kendi işletmelerinin koşullarıyla bağdaştırıp doğrudan veya adapte ederek uygulama olanağına kavuşmaktadır. Başlıca amacı yönetimdeki değişen bilgi ve becerilerin günün



değişen koşullarına paralel olarak işletmelerinde değiştirmesine yardımcı olmak onları diğer işletmelerle rekabet edebilecek düzeye getirmektir.

Özel eğitim kurumlarının dışında birde Milli Eğitim Bakanlığına ait TÜSİEDE (Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü), yönetici yetiştirme amacıyla kurulan ve yüksek düzeyli bir eğitim kurumudur. Gelişmiş ülkelerdeki benzerleri gibi eğitim verme çabasıdadır. Bu enstitünün amacı;

- a) kamu ve özel kesimdeki üst orta kademe yöneticilerine modern yönetim bilgi ve teknikleri ile ilgili eğitim vermek.
- b) Kamu özel kesimde yönetimi geliştirmek ve en son bilimsel teknik gelişmeleri gerekli merkezlere aktarmak ve toplantılar düzenlemek.
- c) Konu ile ilgili yayınlar yaparak bunların dağıtılmasını sağlamakta, bu amaçlara uygun olarak eğitim danışmanlık yayın ve işbirliği içinde faaliyetlerini devam ettirmektedir.

Eğitim konusunda yöneticilerin gelişmesini sağlayacak eğitim faaliyetlerini enstitü içinde veya dışında planlar ve yürütür. Bunun içinde;

- a) Eğitim programları geliştirir.
- b) Yöneticilik eğitiminde çağdaş teknolojiden yararlanır.
- c) Kurumlarda işbaşında görev alacak uzmanlar yetiştirir.
- d) İşbaşında uygulamalı eğitim programları düzenler ve bunları uygular.

Ayrıca danışmanlık görevi yaparak yöneticilerin eğitilmesi ve yönetimin geliştirilmesine yardımcı olur.

Bilimsel eğitsel yayın yaparak bu alandaki çalışmalara destek olur.

Yöneticilik eğitiminin gelişmesi için yurtiçi ve yurtdışı kuruluşlar işbirliği içine girmek enstitünün başkaca faaliyetleri içindedir.

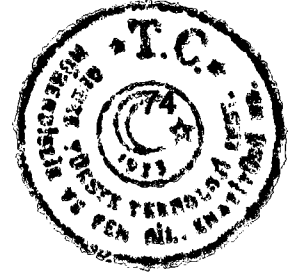


Yöneticilere yönelik hazırlanan seminerler ve programlarda konuşmacı ve araştırmacı olarak görev alan öğretim üyeleri yanında sanayi işletmelerinde deneyimli yöneticilerden yararlanmaktadır. Böylece hem teorik hem pratik katılımcılara fayda sağlanmaktadır.

Sürekli değişen teknoloji hızla gelişen bilim ve çağ gibi büyüyen nüfus ve bunların her alanda artan talepleri günümüzde yöneticiliğin kendi içinde ihtisaslaşmasını gerektirmiştir ve bu zorunluluk ülkemizde de her alanda ihtisas sahibi profesyonel yöneticiler yetiştirilmesi için çok sayıda kurum ve kuruluşlar ortaya çıkarmıştır.

Bugün Türkiye’de her alanda ihtisas sahibi idareciler yetiştiren kurum ve kuruluşlar bulunmaktadır. Ancak süratle büyüyen ve kalkınan Türkiye’de halen yetişmiş yönetici sayısı ihtiyacı karşılayacak seviyeye ulaşmamıştır.

Ayrıca tutucu olan yapımız elimizde bulunan yöneticilerimizi de yeterince değerlendirmemize engel olmaktadır.



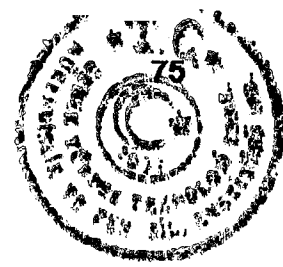
3 ÜÇÜNCÜ KISIM : YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.'DE EĞİTİM FAALİYETLERİ

Tüm Dünyada son yıllarda sık aralıklarla gerçekleşen teknolojik yeniliklerin estirdiği değişim rüzgarlarından diğer tüm sektörler gibi mali sektör de önemli ölçüde etkilenmiştir. Yaşanan bu değişim, banka işletmelerinin örgüt yapılarından faaliyet alanlarına kadar her birimine yansımıştır.

İleri teknolojinin kullanımı ile banka işletmeleri verilen hizmetlerin her aşamasında müşteri isteklerinin başta kalite ve hız olmak üzere doyurucu bir şekilde karşılanması gibi avantajlar elde ederken örgüt yapısından uygulanan politika ve prosedürlere, üst yönetimin tutum ve davranışlarından diğer tüm personelin tutum ve davranışlarına kadar birçok değişikliği de beraberinde getirmiştir.

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. 1997 yılı 2. yarısından itibaren başlayan ve halen devam eden bir süreç de yeniden yapılanma süreci başlatmış ve bankada organizasyonel bir takım değişikliğe gitmiştir. Bu değişimle aşağıda maddeler halinde sıralanan hedeflere ulaşmayı planlamaktadır.

1. Satışta, hizmet bütünlüğüne ve müşteri ilişkilerine ağırlık verecek teşkilatlanma
2. Güçlü pazarlama desteği
3. Operasyonel verimlilik
4. Müşteri karlılığının takibi
5. Çeşitlendirilmiş ürün ve hizmet sunum kanalları
6. Farklı piyasalara uygun beceri ve uzmanlık
7. Etkin ve verimli hizmet
8. Yetkilendirme
9. Etkin takım çalışması
10. Etkin raporlama



11. Değişmeye katılım

12. Öğrenen örgüt konumuna gelme.

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.'nin başlatmış olduğu bu yeniden yapılanma süreci çerçevesindeki en önemli hedeflerden biri de Öğrenen örgüt haline gelme hedefine ulaşmak için eğitim programlarını yeniden düzenlemiş, satış, operasyon ve genel müdürlük personelini de içine alan toplam kalite çerçevesinde eğitime başlamıştır. Bunun için Kalite İletişim ve Performans Geliştirme Yönetimi adı altında yeni bir bölüm oluşturarak 3 ana başlık altında eğitim programlarını hazırlayarak hayata geçirmiştir. Bunlar,

A- Operasyon Yönetimi Performans Geliştirme Programları

B- Satış Yönetimi Performans Geliştirme Programları

C- Genel Müdürlük Yönetimleri Geliştirme Programları

Yeni organizasyonel değişiklikle banka uzmanlaşmayı hedef almakta olup, kariyere göre değil, performansa göre eğitim vermeyi ve bu eğitimi bankadaki tüm çalışanlara uygulamayı hedeflemektedir. Yönetici eğitiminde orta kademedен başlayarak üst kademeye doğru verilen eğitimlerde PERFORMANS dikkate alınıp, eğitim buna göre tasarlanmalı ve verilmelidir.

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.'de eğitim faaliyetleri aşağıdaki gibi organize edilmektedir.

3.1 Performans Geliştirme Programları – Operasyon

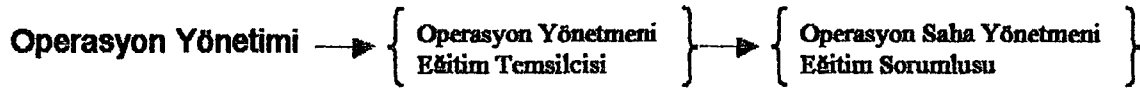
3.1.a Operasyon Yönetimi Eğitim Sorumlusu

Operasyon yönetimi yapısı içinde yer alan görevlerde çalışan personellerin eğitim sorumlusu görevlerini Operasyon Saha Yönetmenleri yürütür. Saha yönetmenleri kendilerine bağlı lokasyonlarda görev yapan operasyon yöneticileri aracılığı ile bu görevleri yürütürler. Kalite İletişim ve Performans Geliştirme yönetimi ile ilgili her türlü iletişimi saha yönetmenleri sağlamaktadır.



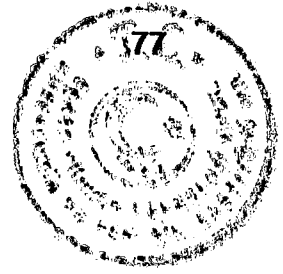
3.1.b Eğitim Sorumlusunun Görevleri

- Kalite İletişim ve Performans Geliştirme Yönetimi ile ilgili her türlü (yazılı-sözlü) iletişimi gerçekleştirir.
- Eğitim temsilcilerinin kendisine ilettiği eğitimle ilgili sorunları kalite iletişim ve performans geliştirme yönetimine iletir.
- Kalite İletişim yönetiminin amaçlı düzenleyeceği toplantılara katılır. Mazereti dolayısıyla katılamayan eğitim sorumluları bu görevi eğitim temsilcilerine devreder.
- Yeni eğitimciler yetiştirilmesi amacıyla eğitimden adayları önerir.
- Lokasyonlarda gerçekleştirilen işbaşı çalışmalarını denetler. İşbaşı çalışma formlarının sağlıklı bir şekilde ve zamanında kalite iletişim ve performans geliştirme yönetimine ulaştırılmasını yapar.
- Performans geliştirme programları kataloğu'nun tanıtımını yapar.
- Eğitim temsilciler tarafından kendisine bildirilen ilgili programlara katılmak isteyen personelin bu isteklerini inceler ve değerlendirir.
- Uygun görülen eğitim programlarına katılım isteklerini kalite iletişim ve performans geliştirme yönetimine zamanında bildirir.
- Mazeretler dolayısıyla performans geliştirme programlarına katılamayacak olan personelin bu durumlarını kalite iletişim ve performans geliştirme yönetimine bildirir.
- Eğitim sorumlusunun yıllık izin, doğum izni gibi sebeplerden dolayı lokasyonlardan uzak kalması durumunda bu görevi eğitim



temsilcisi yürütür.

- Terfi ve yabancı dil sınavlarında gerekli hallerde gözlemci olarak görev alır.



3.1.c Operasyon Yönetimi Eğitim Temsilcisi

Operasyon yönetimi yapısı içerisinde yer alan lokasyonlarda eğitim temsilcisi görevini operasyon yönetmenleri yürütür.

3.1.d Eğitim Temsilcisinin Görevleri

- 1- Eğitim temsilcileri lokasyonlarda görev yapan personellerin işbaşı çalışmalarını takip eder, denetler, işbaşı çalışma formlarını düzenler.**
- 2- Lokasyonlarda görev yapan personellerin eğitim ile ilgili sorunlarını dinler, gerekli gördüğü konularda sorunların çözümü için eğitim sorumlusuna (saha yönetmeni) bilgi verir.**
- 3- Yeni eğitimciler yetiştirilmesi amacıyla eğitmen adayları önerir.**
- 4- Kalite iletişim ve performans geliştirme yönetiminin eğitim amaçlı düzenleyeceği toplantılara katılır.**
- 5- Performans geliştirme programları sonucunda katılımcılara verilen değerlendirme formlarını klase eder.**
- 6- Performans geliştirme programlarına katılmak isteyen personelin bu taleplerini eğitim sorumlusuna iletir.**
- 7- Mazeretleri dolayısıyla performans geliştirme programlarına katılamayan personelin kalite iletişim ve performans geliştirme yönetimine haber verilmesi amacıyla eğitim sorumlusunu haberdar eder.**
- 8- Lokasyonlarda görev yapan personelin eğitim ihtiyaçlarını belirler, eğitim sorumlusuna iletir.**
- 9- Eğitim temsilcilerinin çeşitli nedenlerle (yıllık izin, doğum izni, vs.) uzun süreli lokasyonlardan ayrı kalması durumunda eğitim temsilcisi görevini kendisine vekalet eden personele devreder.**
- 10- Terfi ve yabancı dil sınavlarında gerekli hallerde gözlemci olarak görev alır.**

3.2 Performans Geliştirme Programları – Satış

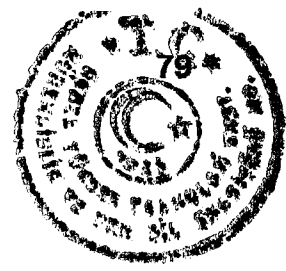
3.2.a Satış Yönetimi Eğitim Sorumlusu

Perakende ticari bankacılık satış yönetimine bağlı olarak görev yapan ticari ve bireysel koordinatörler, kurumsal bankacılık satış yönetimine bağlı olarak görev yapan kurumsal koordinatörler eğitim sorumluluğu görevini yürütmektedirler.

Koordinatörler kendilerine bağlı ticari bankacılık yönetmenleri ve kurumsal bankacılık yönetmenleri aracılığı ile bu görevleri yürütürler. Kalite iletişim ve performans geliştirme yönetimi ile her türlü iletişimi koordinatörler yürütmektedir.

3.2.a.1 Eğitim Sorumlusunun Görevleri

- Kalite iletişim ve performans geliştirme yönetimi ile her türlü iletişimi gerçekleştirir.
- Eğitim temsilcilerinin kendisine ilettiği eğitim ile ilgili sorunları kalite iletişim ve performans geliştirme yönetimine iletirler.
- Kalite iletişim yönetiminin eğitim amaçlı düzenleyeceği toplantılara katılır.
- Yeni eğitimciler yetiştirilmesi amacıyla eğitmen adayı önerirler.
- Şubelerde gerçekleştirilen işbaşı çalışmalarını denetler.
- Eğitim temsilcileri tarafından kendisine bildirilen ilgili programlara katılmak isteyen personelin bu isteklerini inceler ve denetler.
- Uygun görülen eğitim programlarına katılım isteklerini kalite iletişim ve performans geliştirme yönetimine zamanında bildirirler.
- Eğitim sorumlusunun yıllık izin, doğum izni gibi sebeplerden dolayı şubelerden uzak kalması durumunda bu görevi eğitim temsilcileri yürütür.

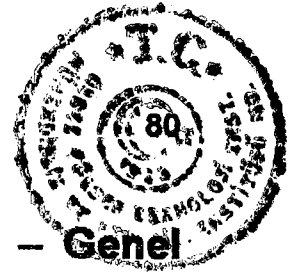


3.2.a.2 Satış Yönetimi Eğitim Temsilcisi

Perakende ticari bankacılık satış yönetimlerine bağlı olarak görev yapan ticari bankacılık yönetmenleri (Bireysel-Perakende) ile kurumsal bankacılık yönetimine bağlı olarak görev yapan kurumsal bankacılık yönetmenleri eğitim temsilciliği görevini yürütürler.

3.2.a.3 Eğitim Temsilcisinin Görevleri

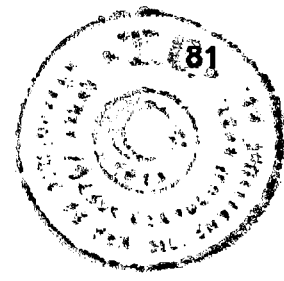
- * Eğitim temsilcileri, şubelerde görev yapan personellerin işbaşı çalışmalarını takip eder, denetler, işbaşı çalışma formlarını düzenler.
- * Şubelerde görev yapan personellerin eğitim ile ilgili sorunlarını dinler gerekli gördüğü konularda sorunların çözümü için eğitim sorumlusuna bilgi verir.
- * Yeni eğitimciler yetiştirilmesi amacıyla eğitimden adaylarını önerirler.
- * Kalite iletişim ve performans geliştirme yönetiminin eğitim amaçlı düzenleyeceği toplantılara katılırlar.
- * Performans geliştirme programları sonunda katılımcılara verilen değerlendirme formlarını klase ederler.
- * Performans geliştirme programlarına katılmak isteyen personelin bu taleplerini eğitim sorumlusuna iletirler.
- * Şubelerde görev yapan personelin eğitim ihtiyaçlarını belirler, eğitim sorumlusuna iletirler.
- * Eğitim temsilcilerinin çeşitli nedenlerle uzun süreli şubelerden ayrı kalması durumunda eğitim temsilcisi görevini kendisine vekalet eden personele devreder.



3.3 Performans Geliştirme Programları – Genel Müdürlük

Türk bankacılık sektöründe ilk kez Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. kalite iletişim ve performans geliştirme yönetiminin başlattığı genel müdürlük birimleri eğitimine genel müdürlükte görev yapan aşağıda ayrıntıları açıklanan birimler katılmaktadır.

- 1- Teftiş kurulu Başkanlığı
- 2- Kurumsal Bankacılık Satış / Pazarlama Yönetimi
- 3- Finansal Analiz ve Risk Yönetimi
- 4- Kurumsal Krediler Yönetimi
- 5- Hukuk İşleri Yönetimi
 - a- Krediler Hukuk
 - b- Bankacılık Hukuk
- 6- Mali İşler Yönetimi
 - a- Finansal muhasebe
 - b- Genel Muhasebe
 - c- Dış İşleri Muhasebe
- 7- Operasyonlar Yönetimi
 - a- İdari İşler
 - b- Şube Dağıtım Destek
 - c- Satınalma ve Arşiv
 - d- Elektronik Bankacılık ve Nakit Destek
- 8- Dış İlişkiler Yönetimi
- 9- Fon Yönetimi



- a- Hazine
 - b- Hazine Denetim ve Kontrol
 - c- TL-YP Mevduat
 - d- Hazine TL Operasyon
 - e- FX Operasyon
 - f- Yurtdışı Şube Faaliyetleri
- 10- Dış İşlemler Operasyon Yönetimi
- 11- Perakende Ticari Bankacılık / Satış Yönetimi
- 12- İnsan Kaynakları Yönetimi
- a- İnsan Kaynakları
 - b- Endüstriyel İlişkiler
 - c- Personel Özlük İşleri
- 13- Kalite İletişim ve Performans Geliştirme Yönetimi
- 14- Bireysel Bankacılık Pazarlama Yönetimi
- a- Bireysel Pazarlama
- 15- Reklam ve Tanıtım Yönetimi
- 16- Kurumsal ve Ekonomik Araştırmalar Yönetimi
- a- Ekonomik Araştırma Faaliyetleri
- 17- Management Trainee" (MT) Eğitimleri

Finans sektörünü seçen geleceğin yönetici adayları için Yapı Kredi, çalışma hayatı süresi içinde gerekli olan bilgi, birikim ve tecrübeyi sağlayıcı aşağıda belirtilen eğitim programlarını uygulamaktadır.

- a. Hazine Temel Eğitimleri
- b. Finansal Muhasebe Temel Eğitimleri
- c. Kurumsal Pazarlama Temel Eğitimleri
- d. Risk Yönetimi Temel Eğitimleri



- e. Kurumsal Krediler Temel Eğitimler
- f. Teftiş Kurulu Temel Eğitimleri
- g. Kalite İletişim ve Performans Geliştirme Temel Eğitimleri
- h. Reklam ve Tanıtım Eğitimleri
- i. Şube Dağıtım ve Destek Temel Eğitimleri
- j. Dış İlişkiler Temel Eğitimleri
- k. İnsan Kaynakları Temel Eğitimleri
- l. Kurumsal ve Ekonomik Araştırmalar Temel Eğitimleri
- m. Bankacılık Operasyonları Yönetimi (Proje)

Bu temel eğitim programlarından sonra bu 13 konu başlığında Ön İhtisas Eğitim Programları da verilmektedir. Örneğin,

Hazine (MT) Ön İhtisas Eğitim Programı

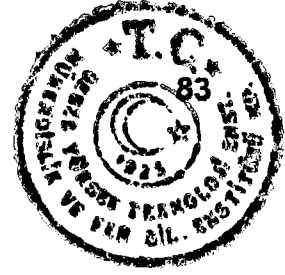
- Yabancı para işlemleri (FXFX,MM, Uluslararası Tahvil Piyasası Banknot ve Altın Piyasası)
- Interbank işlemleri (TLFX, TL, MM, Şube Fiyatlaması)
- Repo ve Tahvil işlemleri (Repo, Kesin Alış-Satış, Şube Fiyatlaması)

18- Yurtdışı Eğitimleri

Operasyon, Satış ve Genel Müdürlük yönetimlerinin eğitim program talepler gerekli araştırmalar yapıldıktan sonra (karşılığı tam olarak verilemeyen eğitimler için) yurtdışı faaliyetleri değerlendirilmektedir.

19- Genel Müdürlük Diğer Performans Geliştirme Programları

- a- Sekreter / Yönetici Sekreteri
- b- Şoför
- c- Güvenlik Görevlisi
- d- Hizmetli
- e- Santral Operatörü



3.4 Bilgisayar Destekli Eğitim

Öğrenen örgüt kavramını etkili bir biçimde uygulayabilmek için sürdürülen performans geliştirme faaliyetlerinin amaçlarından biri çalışanların kendi gelişmelerini yönetme kapasitesine sahip olmalarını sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda kullanılan eğitim yöntemlerinden biri de bilgisayar destekli eğitimidir.

Bilgisayar destekli eğitim, konuların bilgisayarla karşılıklı iletişime geçilerek öğrenildiği bir yöntemdir.

Bilgisayar destekli eğitim,

- a) İhtiyaç duyulan konularda
 - b) İstenilen zamanda
 - c) İstenilen performans düzeyine ulaşana kadar,
- Personelin kendisini geliştirmesini sağlar.

a) İhtiyaç Duyulan Konular

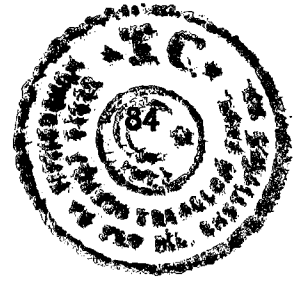
- Yeni ürün ya da sistemle ilgili konular
- Mevcut ürünler ya da sistemle ilgili değişiklikler
- Görev değişikliği sonucu öğrenilmesi gereken konular
- Sık kullanılmadığı için hatırlanamayan konular
- Eğitim yada eğitim sonrasında istenen başarı düzeyine ulaşılmayan konular.

b) İstenilen Zaman

Bilgisayar destekli eğitim, çalışma saatleri dışında ya da gerekli iç organizasyonu yapılabildiği sürece çalışma saatleri içinde uygulanabilir.

c) İstenilen Performans Düzeyine Ulaşılması

- Alıştırmalar sırasında başarı oranınızı izleme olanağı
- Performansın istenilen düzeye çıkarana kadar konuları tekrar edebilme olanağı



- Performans düzeylerinin merkezi olarak izleme olanağı.

Eğitim 2 ana konudan oluşmaktadır.

- 1 Temel Sistem Eğitimi : Sistem kullanımı ile ilgili konuları içerir.
- 2 Yapı Kredi Uygulamaları : Yeni sistemin değişik parçalarını öğretir.

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.'nin 378 Şubesi ve 9.917 personeli (Bankalarımız 1997) mevcut olup, bankanın İstanbul'da 2 olmak üzere Ankara, İzmir, Adana, Diyarbakır, Gaziantep ve Samsun'da eğitim merkezleri mevcuttur. İstanbul'da ayrıca video eğitim merkezi de bulunan bankanın eğitim için 52 adet İdare ve Eğitmen personeli bulunmaktadır. Bankacılıkla ilgili teknik konulardaki eğitim için şubelerden de deneyimli personel takviye eden banka ayrıca uzmanlık gerektiren eğitimler için yurtiçi ve yurtdışı üniversitelerden akademik personele eğitim verilmektedir. Bankanın Bayramoğlu'nda 500 kişi yatak kapasiteli eğitim ve dinlenme tesisleri mevcut olup, 10 derslik eğitim bölümü ile 2 test şubede aynı zamanında 250 personele eğitim verilmektedir.

Bankanın aynı zamanda bir de Video Eğitim Merkezi mevcut olup eğitim amaçlı doldurulan kasetler şubelere gönderilerek personele izletilmekte ve personelin eğitilmesine imkan tanınmaktadır.

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.'de Eğitimin Amacı

- 1- Dünyada ve Türkiye'de para piyasaları ve uluslararası bankacılık sektöründeki gelişim ve değişimler hakkında her kademedeki personelin bilgilendirilmesi,
- 2- Bankanın sunduğu ürün ve hizmetlerin personeline tanıtılarak satışının kolaylaştırılması,
- 3- Personele, üstleneceği görev ve sorumluluklara uygun bilgi, beceri ve kültürün kazandırılması,



- 4- Yöneticilerin yönetsel becerileri ve analitik düşünce boyutlarını geliştirerek mevcut kaynakların optimum kullanımının sağlanması.
- 5- Hizmetin daha kaliteli sunulması.

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. bu eğitimler sırasında aşağıdaki öğrenme ilkelerini uygulamaktadır.

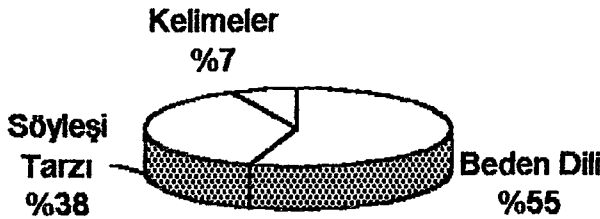
- 1- UYGUNLUK : Eğitim programlarının içeriği katılanların gereksinimlerine uygun olmalıdır.
- 2- MOTIVASYON : Öğrenmeye istekli olmak öğrenme sürecini pozitif etkiler.
- 3- UYGULAMA : Tekrarlanan şeyler daha iyi hatırlanır.
- 4- İLK ETKİ : Önce öğrenilenler, en iyi öğrenilendir.
- 5- GERİ BİLDİRİM : Sürekli ve anında gelişim ve değişimin ön koşulu geri veri almak ve vermektir.
- 6- BEŞ DUYU İLE ÖĞRENME : Beş duyudan olabildiğince yararlanmak, öğrenme ve hatırlamayı etkin kılar.

ÖĞRENME TEKNİKLERİNİN ORANSAL ETKİNLİĞİ

YALNIZ KULAK	%20	Kalıcı Bilgi
YALNIZ GÖZ	%30	Kalıcı Bilgi
KULAK + GÖZ	%40	Kalıcı Bilgi
KULAK + GÖZ + TARTIŞMA	%70	Kalıcı Bilgi
KULAK + GÖZ + TARTIŞMA + KULLANMA	%90	Kalıcı Bilgi

TC. YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.

İLETİŞİM



Bir Fikrin / bilginin bir kişiden başka bir kişiye / kişilere onun anlayacağı ve buna karşılık verebileceği şekilde aktarılmasıdır.



4 DÖRDÜNCÜ KISIM : TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YER ALAN 12 BANKADA YAPILAN YÖNETİCİ EĞİTİMİ VE YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş. EĞİTİM FAALİYETLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmada Türk Özel Sektör bankacılığının lokomotif konumunda olan Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ile sektörde faaliyet gösteren özel bankalarda görev yapan üst ve orta kademe yöneticilerin nitelikleri ve bankaların uyguladıkları yönetici eğitim programlarının incelenmesidir.

4.2 ARAŞTIRMANIN METODU

a) ÖRNEKLEM :

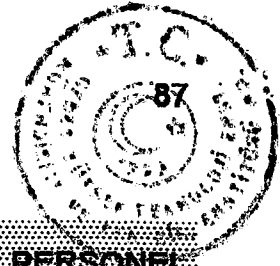
Araştırmaya, Türkiye’de faaliyet gösteren 36 Adet özel sektör bankalarından toplam personel sayısı 1.500’ün üzerindeki olan bankalar dahil edilmiştir. Bankalar toplam personel sayılarına göre sıralamaya konularak personel sayıları 1.500’e kadar olan bankalar seçilmiştir.

b) SORULARIN NİTELİĞİ

Araştırmada hazırlanan standart bir anket formu kullanılmıştır.

Anket formu ekler kısmında verilmiştir.

c) Araştırmaya Katılan Bankalar Hakkında Bilgi

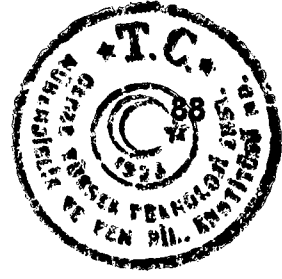


	BANKA SAYISI	ŞUBE SAYISI	PERSONEL SAYISI
A. TİCARET BANKALARI	59	6.795	149.618
1- Kamusal Sermayeli	5	2.915	69.218
2- Özel Sermayeli	36	3.764	76.601
3- Yabancı Sermayeli	18	116	3.799
B. KALKINMA ve YATIRIM BANKALARI	13	24	5.246
1- Kamusal Sermayeli	3	10	4.357
2- Özel Sermayeli	7	10	802
3- Yabancı Sermayeli	3	4	87
C. TOPLAM	72	6.819	154.864

Tablo-1 Türkiye 'de Faaliyet Gösteren Bankalar (1997)

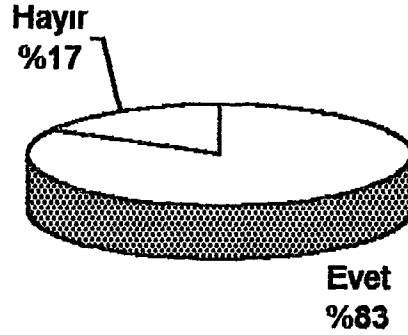
Banka Adı	Personel Sayısı	İlkokul	Lise	Üniversite	Yük.Lis- Doktora
1- T. İş Bankası A.Ş.	15.001	883	9.843	4.159	116
2- Yapı ve Kredi A.Ş.	9.917	229	5.000	4.526	162
3- Akbank A.Ş.	7.620	301	4.646	2.652	21
4- T. Garanti Bankası	5.179	69	1.431	3.577	102
5- Pamukbank T.A.Ş.	4.809	57	1.904	2.831	17
6- T. Ticaret Bankası	4.531	196	3.583	752	0
7- Şekerbank	3.241	248	1.992	971	30
8- Toprakbank	2.479	45	1.068	1.317	49
9- Koçbank A.Ş.	2.096	57	858	1.099	82
10- Esbank A.Ş.	2.070	42	529	1.446	53
11- Yaşarbank A.Ş.	1.609	53	667	837	52
12- Demirbank T.A.Ş.	1.603	15	846	682	60

Tablo-2 Araştırmaya katılan 12 Bankadaki Personellerin Eğitim Durumları



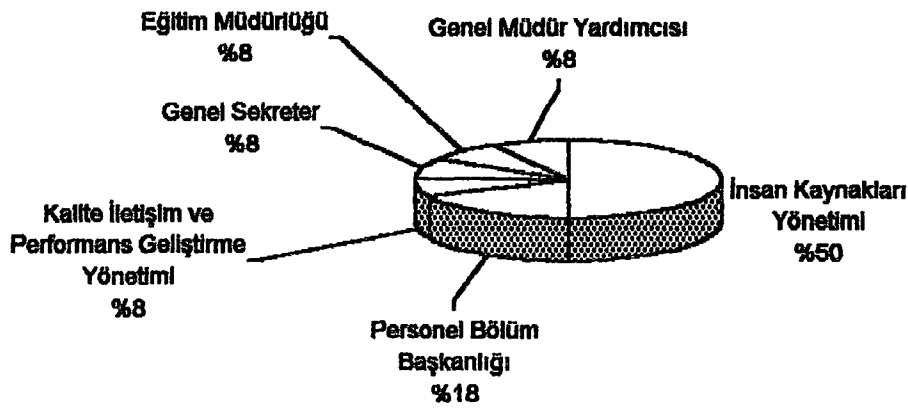
4.3 ARAŞTIRMA BULGULARI ve YORUMU

Bankaların Eğitim programlarını uyguladıkları ayrı bölümleri



Araştırmaya katılan bankaların çoğunluğunda Eğitim Programlarını uyguladıkları ayrı bölümleri mevcut olup sadece 2 banka eğitim için ayrı bölüm ayırmamaktadır.

Eğitim Bölümü Organizasyon İçinde



Araştırmaya katılan bankaların Eğitim Bölümleri tabloda görüldüğü gibi 6 değişik birime bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Ağırlıklı olarak Eğitim Bölümleri İnsan Kaynakları Yönetimine bağlı olarak çalışmaktadırlar.



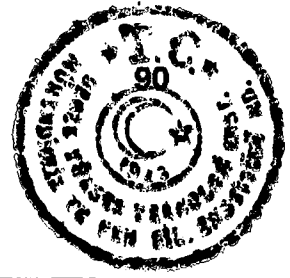
Yöneticilerin Temin Edildikleri Kaynaklar

Cevaplar	Banka Sayısı	%
İşletme içi alt düzey yöneticilerini yetiştirerek	2	17
Başka işletmelerden transfer yaparak	-	-
Belli nitelikteki Üniversite öğrencilerini alarak özel yetiştirilmesi	-	-
İşletme için alt düzey yöneticileri yetiştirmek +	5	41
Belli nitelikteki Üniversite mezunlarını alıp özel olarak yetiştirerek		
İşletme içi alt düzey yöneticileri yetiştirerek +	3	25
Başka Bankalardan transfer yaparak		
İşletme içi alt düzey yöneticiler yetiştirerek +		
Başka Bankalardan transfer yaparak +	2	17
Belli nitelikteki Üniversite mezunlarını alıp özel olarak yetiştirerek		
Toplam	12	100

Tablo-3 Yöneticilerin Temin Edildikleri Kaynaklar

Tablodan da görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki bankalar çoğunlukla yönetici temin kaynaklarından iki veya üçüncü birlikte kullanmakla beraber ağırlıklı olarak kendi iç bünyelerindeki elemanları yetiştirerek yönetici konumuna getirmektedirler.

Araştırma kapsamındaki bankaların tamamında (% 100) yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesi amacıyla düzenlenmiş eğitim programları mevcuttur. Her bankanın kendine özgü bir programı vardır.



Eğitim Elemanının Tedarik Edildiği Kaynaklar

Cevaplar	Banka Sayısı	%
Üst Düzey Yöneticilerden	2	17
Şubelerden	2	17
Üniversitelerden	-	-
Üst Düzey Yöneticiler +	3	25
Şubelerden		
Şubeler +		
Uzman Kadro +	2	17
Eğitim Kuruluşları ve Akademisyenler		
Üst düzey yöneticiler +	1	8
Eğitim Firmaları		
Şubeler +		
Üniversiteler +	1	8
Eğitim Firmaları		
Üst Düzey Yöneticiler +		
Şubeler +	1	8
Üniversiteler +		
Türkiye Bankalar Birliği ve Özel Eğitim Kurumları		
Toplam	12	100

Tablo-4 Eğitim Elemanının Tedarik Edildiği Kaynaklar

Araştırma kapsamındaki bankaların % 59'unda Eğitim elemanı olarak görev alan öğretmenler kendi iç bünyelerinden çıkmaktadır. % 17'sinde ise kendi bünyeleri ile eğitim kurumu ve akademisyenlerden temin edilmektedir.



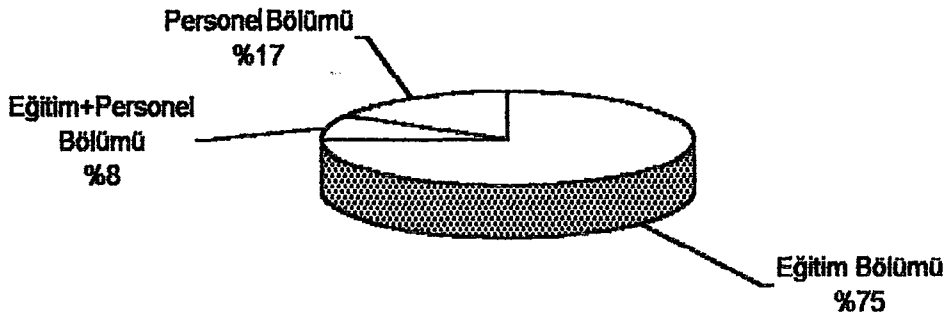
Uygulanan eğitim programları hazırlanırken araştırma kapsamındaki bankaların %58'i üniversiteler, işletme içi ve işletme dışı örgütlerle işbirliği yapmazken, %42'si bu kuruluşlarla koordineli çalışarak eğitim programlarını hazırlamaktadırlar.

Yönetici Eğitim Programlarının uygulama süreleri

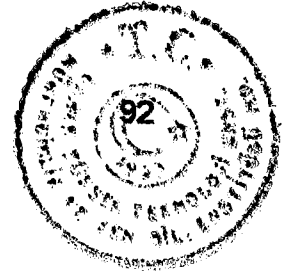
Cevaplar	Banka Sayısı	%
3 Yıllan az	7	59
3-5 Yıl arası	3	25
Belirli bir süre yok	1	8
Görevli, Yetkili ve Yönetici Olduğu Süreç	1	8
TOPLAM	12	100

Tablo-5 Yönetici Eğitim Programlarının Uygulama Süreleri

Araştırma kapsamındaki bankalarda yönetici eğitim programlarının uygulanma süreleri % 59'unda 3 yıldan az, % 25'inde ise 3 yıl ile 5 yıl arasında uygulanmaktadır.



Araştırma kapsamındaki bankaların % 75'inde Yönetici Eğitim Programlarını İnsan Kaynakları bölümü düzenlemektedir.

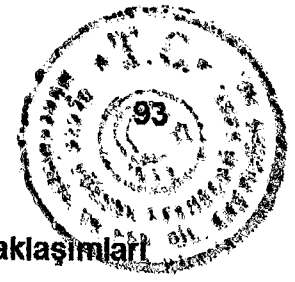


Düzenlenen Eğitim Programlarına Yöneticiler

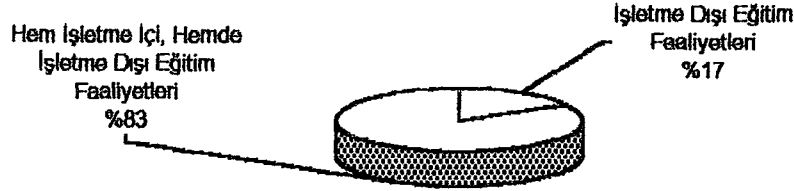
Cevaplar	Banka Sayısı	%
İşletme içinde düzenlenen kurslar	3	25
İşletme içinde ihtiyaca göre hazırlanan programlar	1	8
İşletme dışında düzenlenen programlar + Özel Eğitim Araştırma Kurumları	2	17
İşletme içinde ihtiyaca göre hazırlanan programlar +	1	8
İşletme dışında mesleki kuruluşların düz. kurslar		
İşletme içinde periyodik düz. Kurslar +		
İşletme içinde ihtiyaca göre hazırlanan programlar +	2	17
İşletme dışındaki mesleki kuruluşların kurs, seminer, konf. +		
Özel eğitim araştırma kurumları		
İşletme içinde periyodik düz. Kurslar +		
İşletme dışında, Ünve vb. düzenlenen programlar +	3	25
İşletme dışındaki mesleki kuruluşların kurs, seminer, konferans +		
Özel Eğitim Araştırma Kurumları		
Toplam	12	100

Tablo-6 Düzenlenen Eğitim Programlarına Katılan Yöneticiler

Araştırmaya katılan bankaların %50 sadece işletme içinde verilen kurs, seminer vb. eğitim programlarında yöneticilerini eğitirken, %50 sinde ise hem işletme içinde ve hem de işletme dışındaki eğitim kurumları ile koordineli olarak yöneticilerini eğitmektedirler.



Yöneticilerin işletme içi ve işletme dışı eğitim faaliyetlerine yaklaşımları

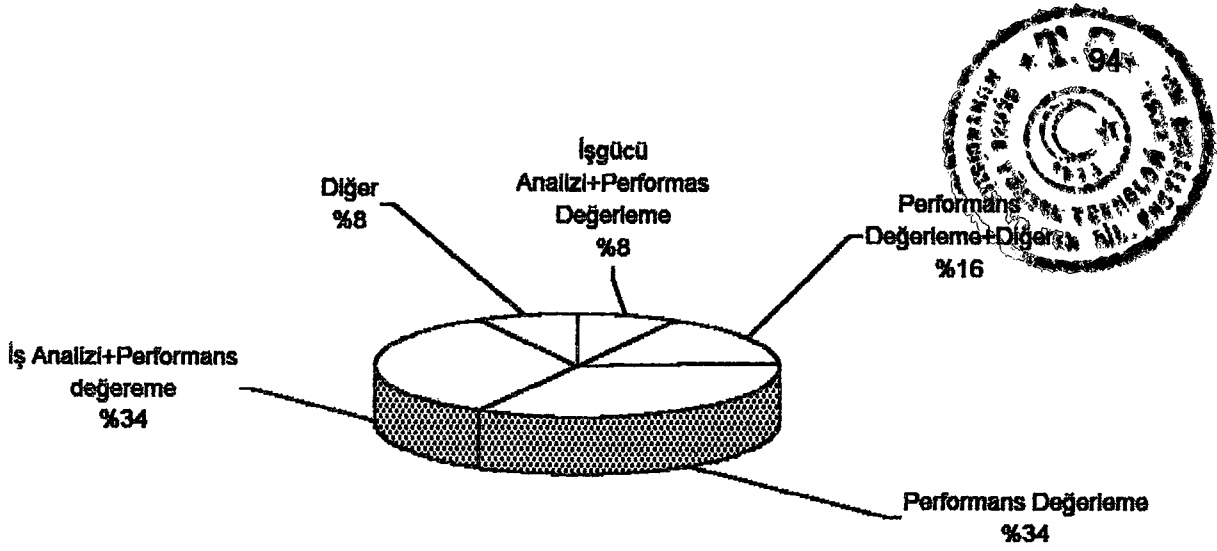


Araştırma kapsamındaki bankaların tamamındaki yöneticilerin işletme içi eğitimlerin yanısıra mutlaka işletme dışındaki üniversiteler, meslek kuruluşları, özel eğitim araştırma kuruluşlarının düzenledikleri kurs, seminer, konferans vb. programlara katılarak daha etkin ve çağdaş bir eğitim almayı tercih etmektedirler.

Bankalardaki Yönetici Eğitim ve Geliştirme İhtiyacı

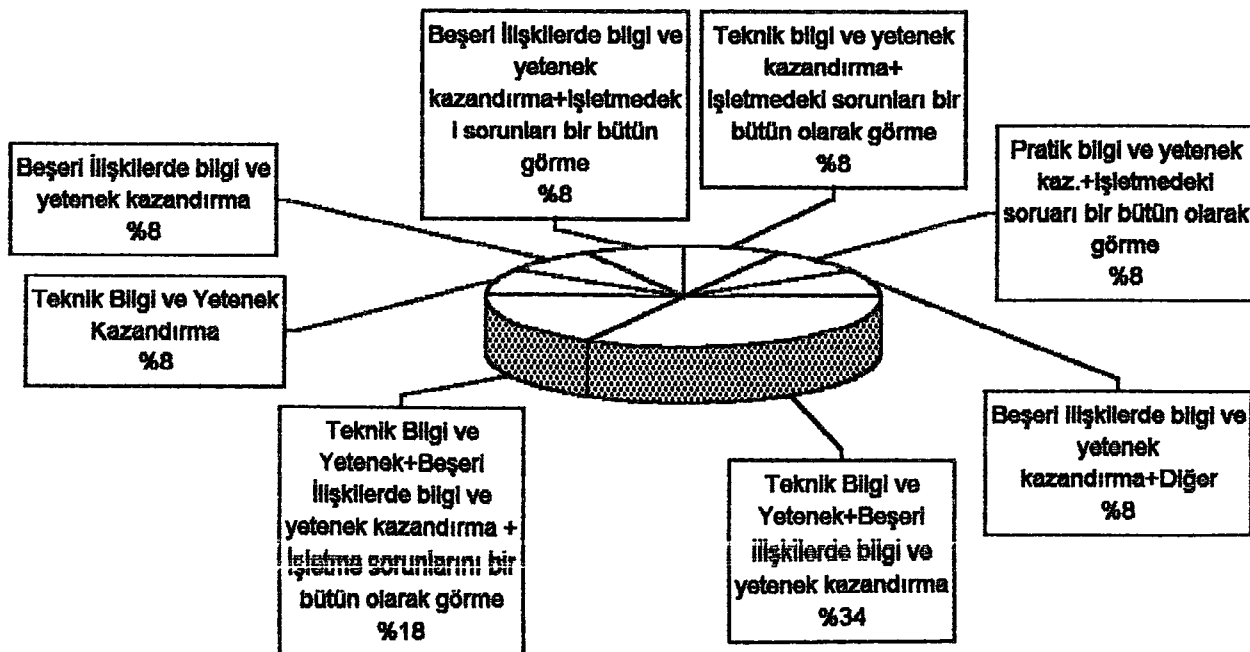
Cevaplar	Banka Sayısı	%
İş Analizi + Performans Değerleme	4	34
İşgücü Analizi + Performans Değerleme	1	8
Performans Değerleme	4	34
Diğer	1	8
Performans Değerleme + Diğer	2	16
Toplam	12	100

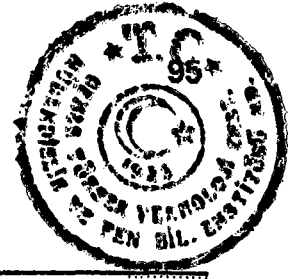
Tablo-7 Bankalardaki Yönetici Eğitim ve Geliştirme İhtiyacı



Araştırma kapsamındaki bankalarda yönetici eğitim açığı saptanırken %34 oranda performans değerlendirmesi ile %34 oranında ise performans değerlendirmesi+iş analizi yöntemleri birlikte kullanılmaktadır. 2 bankada performans değerlemenin yanısıra Eğitim İhtiyacı Analizi ile Gelen talepler doğrultusunda eğitim ihtiyacını belirlemektedir. Bir bankada ise sadece bu yöneticilerin bulundukları pozisyonlarına göre eğitim ihtiyaçlar belirlenmektedir.

Yöneticilerin yetiştirmeye ihtiyaç duydukları konular

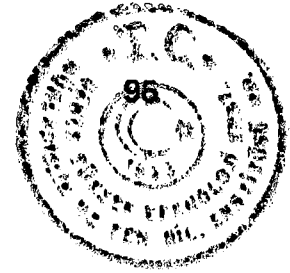




Cevaplar	Banka Sayısı	%
Teknik Bilgi ve Yetenek Kazandırma	1	8
Beşeri İlişkilerde Yetenek Kazandırma	1	8
Teknik Bilgi ve Yetenek +	4	34
Beşeri İlişkilerde Bilgi ve Yetenek Kazandırma		
Teknik Bilgi ve Yetenek Kazandırma +		
Beşeri İlişkilerde Bilgi ve Yetenek Kazandırma +	2	18
İşletmedeki Sorunları Bir Bütün Olarak Görme		
Beşeri İlişkilerde Bilgi ve Yetenek Kazandırma +	1	8
Diğer (Yöneticilik Becerilerine Yönelik Eğitim)		
İşletmedeki Sorunları Bir Bütün Olarak Görme +	1	8
Pratik Bilgi ve Yetenek Kazandırma		
Teknik Bilgi ve Yetenek Kazandırmak +	1	8
İşletmedeki Sorunları Bir Bütün Olarak Görme		
Beşeri İlişkilerde Bilgi ve Yetenek Kazandırma +	1	8
İşletmedeki Sorunları Bir Bütün Olarak Görme		
Toplam	12	100

Tablo-8 Yöneticilerin Yetiştirilmeye İhtiyaç Duydukları Konular

Araştırma kapsamındaki bankaların % 34'ünde yöneticilerin Teknik Bilgi ve Yetenek ile Beşeri İlişkilerde bilgi ve yeteneklerinin artırılması yönünde eğitime ihtiyaç hissetmektedirler. % 18'inde ise Teknik Bilgi ve Yetenek ile Beşeri İlişkilerdeki bilgi ve yeteneklerin artırılmasının yanında işletme sorunlarını bir bütün olarak görme konusunda da eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. Genellikle anket formunda belirtilen tüm konularda yöneticilerin eğitim ihtiyaçları vardır.

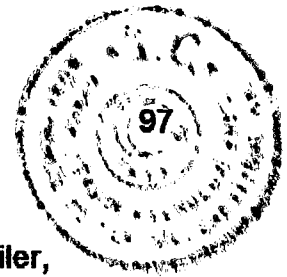


Uygulanmakta olan Yönetici Eğitim Programının Amacı

Cevaplar	Banka Sayısı	%
Dünyada ve Türkiye’de para piyasaları ve uluslararası Bankacılık sektöründeki gelişim ve değişimler hakkında yöneticilerin bilgilendirilmesi + Yöneticilere üstleneceği görev ve sorumluluklara uygun bilgi, beceri ve kültürün kazandırılması + Yöneticilerin yönetsel becerileri ve Analitik düşünce boyutlarını geliştirerek mevcut kaynakların optimum kullanımının sağlanması.	1	8
Görevli ve yetkili pozisyonunda iken Bankacılık ile ilgili Teknik eğitimler vermek.	1	8
İyi bir yönetici yetiştirmek.	1	8
Yönetim görevlerini iyi yapabilmeleri için Yöneticilik ile ilgili kuralları öğrenmeleri.	2	17
Mevcut işlerini daha etkili bir biçimde yapmalarını sağlamak ve Planlama, Analiz etmek ve yaratıcılık yeteneklerinin geliştirilmesi.	2	18
Yönetim becerilerinin geliştirilmesi, Gelişme ve yeniliklerin öğrenilmesi, Kalite yönetimi konusunda gelişim.	1	8
Yönetici olduğu birimi daha etkin bir şekilde yönetmek ve hızlı ve etkin kararlar alabilmek.	1	1
Teknik bilgilerin yanısıra beceri geliştirici eğitimler verilerek kalite düzeyini yükseltmek.	2	17
Yöneticilik becerileri kazandırma, Şube sorunlarını bir bütün olarak görüp önlemler alabilecek yetenek kazandırmak + Terfilere esas teşkil etme.	1	8
Toplam	12	100

Tablo-9 Uygulanmakta olan Yönetici Eğitim Programının Amacı

Araştırma kapsamına giren bankaların % 50 sinde yönetici eğitiminin amacı, Yöneticilerin yöneticilik ile ilgili konuları öğrenmeleri, mevcut işlerini daha etkili biçimde yapabilmeleri ve teknik bilgilerinin yanı sıra beceri ilişkileri geliştirici eğitimler de verilerek, sunulan hizmetlerde kalitenin yükselmesini sağlamak olarak belirlemişlerdir. Bir banka terfilere esas teşkil etme, bir banka da ise yöneticileri teknik ve yönetsel olarak geliştirmek olarak belirlemişlerdir. Genel olarak bankaların çoğunda yönetici eğitimi, yönetsel beceri kazandırmak ve mevcut işlerini daha iyi yapmak amacıyla verilmektedir.

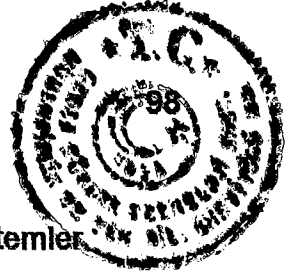


Yönetici Eğitimi ve Yetiştirme Programına Katılacak Yöneticiler,

Cevaplar	Banka Sayısı	%
Yönetici eğitimi ile ilgili birim tarafından,	3	25
Her Bölümün ilgili müdürlüğünce	4	34
Merkez tarafından katılımcılar belirlenir	2	17
Diğer – Terfiye hak kazanmış olması ve üstlerinin uygun görmesi	1	8
Merkez tarafından katılımcılar belirlenir +	1	8
Diğer Yeni yönetici adayları İKY tarafından belirlenir		
Her bölümün ilgili müdürlüğünce + Diğer – İKY tarafından	1	8
Toplam	1	8

Tablo-10 Yönetici Eğitimi ve Yetiştirme Programına Katılacak Yöneticiler,

Araştırma kapsamındaki bankalarda Yönetici Eğitimine katılacak personelin belirlenmesinde % 34' lük kısmının her bölümün kendi ilgili müdürlüğünce, % 25' lik kısmının ise Yönetici Eğitimi ile ilgili birim tarafından tespit edildiği görülmektedir. % 17' lik kısmı ise her bölümün, katılmasını istediği kısmın belirlenmesinden sonra, merkez tarafından eğitime katılmaları istenmektedir. Geri kalan bankalarda ise terfi aşamasında insan kaynakları yönetimleri tarafından eğitime katılımları sağlanmaktadır.

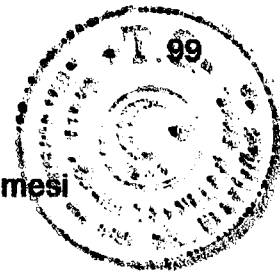


Yönetici Eğitim Programlarından En Çok Tercih Edilen Yöntemler

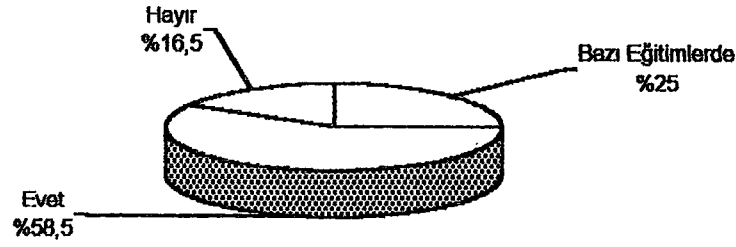
Cevaplar	Banka Sayısı	%
Üst Yönetici tarafından işbaşında Eğitim + Kurs	2	17
Kurs + Bilgisayar Destekli Eğitim	1	8
Grup Tartışması + Örnek olay yöntemi + Kurs	1	8
Üst Yönetici tarafından işbaşında eğitim + İş rotasyonu + Kurs	1	8
Grup Tartışması + Örnek olay Yöntemi + Rol oynama + Panel sempozyum	1	8
Üst Yönetici tarafından işbaşında eğitim + Grup tartışması + İş rotasyonu + Kurs	1	8
Grup tartışması + Örnek olay yöntemi + Rol oynama + Kurs + Bilgisayar destekli Eğitim + İş rotasyonu	2	17
Üst yönetici tarafından işbaşında eğitim + Konferans + İş rotasyonu + Rol oynama + Kurs + Örnek olay yöntemi	2	17
Üst yönetici tarafından işbaşında eğitim + Konferans + Grup tartışması + İş rotasyonu + İşletme oyunları + Kurs + Bilgisayar destekli eğitim	1	8
Toplam	12	100

Tablo-11 Yönetici Eğitim Programlarından En Çok Tercih Edilen Yöntemler

Araştırma kapsamındaki bankaların hepsinde yönetici eğitimi için tercih edilen yöntemlerin başında kurslar gelmektedir. Diğer yöntemler, verilen eğitimin konumuna göre değişmektedir. Özellikle 3 banka bilgisayar destekli eğitime geçerek, ihtiyaç duyulan konularda, istenilen zamanda ve istenilen performans düzeyine ulaşılan kadar personelin eğitimi uygulaması hedeflenmektedir. Sektörel bazda çok önemli olan bu uygulamanın teknolojik altyapıyı diğer bankalarda da uygulanmasında büyük faydalar olacaktır.



Eğitim Programları Sonucunda Katılımcıların Değerlendirilmesi



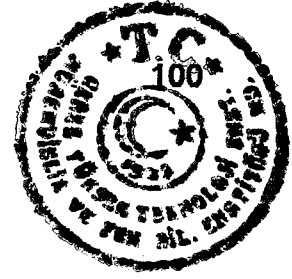
Ankete katılan bankaların % 58,5' inde, Eğitim Programları sonucunda katılımcıların değerlendirilmesi yapılmakta, % 16,5' inde ise katılımcılara değerlendirme yapılmamaktadır. Bazı bankalarda ise, yükselme amaçlı eğitimlerde sınav yapılırken, kısa süreli kurs ve seminerlerde sınav yapılmayıp, sadece anket uygulanmaktadır.

Bankaların Yıllık Eğitim Giderleri

Cevaplar	Banka Sayısı	%
0 – 50 Milyar	1	8
50 – 100 Milyar	3	25
100 Milyar ve üzeri	4	33,5
Cevap vermeyenler	4	33,5
Toplam	12	100

Tablo-12 Bankaların Yıllık Eğitim Giderleri

Araştırma kapsamındaki bankaların yıllık eğitim giderleri ile ilgili soruya 4 banka cevap vermemiştir. 4 banka 100 milyarın üzerinde eğitime kaynak ayırarak, uzun vadeli bir yatırım olan ve hizmet sektörünün en önemli ögesi insana büyük yatırım yapmaktadırlar. Eğitilmiş personelin, bankanın karlılığı üzerine olumlu etkileri tartışılmazdır. Eğitime yatırım yapan bu bankalar, geleceklerini de garanti altına almış olmaktadır.



SONUÇ

Dünya hızla artan bir değişim sürecine girmiş bulunmaktadır. Yeni yönetim arayışları, dünya üzerinde hızla yayılan globalleşme ve teknolojik yenilikler tüm sektörleri etkilemektedirler. Dünyadaki bu hızlı gelişmeler daha da hızlanarak artmaya devam edecektir. Bu hızlı gelişmeler içinde işletmelerin ekonomik faaliyetlerini sürdürmesinde ve varlığını koruyabilmesinde yetişmiş insan gücü çok önemli bir yer arz etmektedir.

Ekonomik gelişmelere paralel olarak iş yerlerinin büyümesi, ihtisaslaşmanın artması, üretimin hızlanması, buralardaki organizasyonun git gide daha karmaşık ve güç durumlara sürüklemiştir. Organizasyonların ele alınan hedeflerde başarıya ulaşması için, personelin olduğu kadar yöneticilerin de belli bir görgü, bilgi ve teknik üstünlük içinde bulunmalarını zorunlu kılmıştır. Toplum olarak ekonomik bakımdan kalkınmanın yolu eğitimi en önemli meslek olarak görmek, insan olan sermayemizi en iyi şekilde değerlendirerek onları bilgi çağının gerektirdiği çağdaş eğitim imkanlarıyla geleceğe hazırlamaktan geçmektedir.

Eğitim kavramı, insana yapılan uzun vadeli yatırım olup, insan kaynaklarının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Eğitim, ilköğretimle başlayıp, çalışma hayatında hizmet içi eğitimlerle de devam eden uzunca bir süreçtir. Yönetici eğitimi dinamik bir yapıya sahip olup, sürekli değişen bir ortamda faaliyetlerini sürdüren bankaların, bu ortam değişikliklerine göre yöneticilerini kendi amaçlarına göre bünyelerinde düzenleyecekleri eğitim programlarıyla



eğitmeleri zorunludur. Böylece eldeki potansiyelden en iyi şekilde faydalanması sağlanmış olacaktır.

Eğitim ile ilgili uygulanan metotlar arasında kurs, işbaşında eğitim, rotasyon ilk sıraları almaktadır. Grup metotları olarak da grup tartışmaları, rol oynama, konferans, örnek olay yöntemi uygulanmaktadır. Araştırma kapsamındaki 3 bankada ise son teknolojik yeniliklerden olan bilgisayar destekli eğitim bankalarının eğitim metotları arasına girmiştir.

Yöneticilerin eğitim açıkları tespit edilirken en çok kullanılan yöntem performans değerlemedir. Bunu iş analizi ve işgücü analizi takip etmektedir. Bazı bankalarda ise eğitim ihtiyacı belirlemede anket kullanılmaktadır.

Araştırma kapsamındaki bankaların % 75'inde yönetici ihtiyaçları kendi bünyelerinden karşılanmaktadır. Bu bankaların % 58'inde Management Trainee (MT) eğitimleri verilerek Yabancı dil bilen üniversite mezunları geleceğin yöneticileri olarak eğitilerek kurumlarına kazandırılmaktadırlar.

Bankalarda uygulanan yönetici eğitimlerinin amaçları genellikle görev ve yetkileri ile ilgili teknik bilgiler verilmesi, yöneticilik ile ilgili kuralların öğretilmesi ve yönetim becerilerinin geliştirilmesi, hızlı ve etkin kararlar alınabilmesi, kalite yönetimi konusunda gelişimin sağlanması konularını kapsamaktadır. Yani kariyere göre eğitimler verilmektedir.

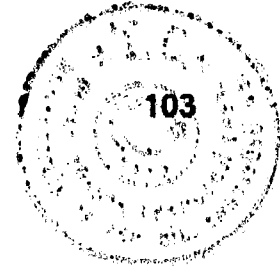
Bankacılık sektöründe yönetici eğitiminin amacı, yöneticilerin üstlenecekleri görev ve sorumluluklara uygun bilgi, beceri ve kültürün kazandırılması ve yöneticilerin yönetsel becerilerinin ve analitik düşünce



boyutlarının geliştirilerek mevcut kaynakların optimum kullanımı sağlanması şeklinde olmalıdır.

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Yönetici eğitimini, kariyere göre değil, performansa göre vermekte olup, bu eğitimler ilk kademe yönetici aşamasından başlayarak gerçekleştirilmektedir. Yöneticilerine performanslarına göre eğitimler vererek belirli alanlarda uzmanlaşmaları sağlamaktadır. Uzmanlaşmış yöneticilerin analitik düşünce boyutları da gelişeceğinden rasyonel bir süreç olan yönetimin temel ilkeleri olan etkin ve verimle (operasyonel verimlilik) çalışacaklar ve dolayısıyla tüm yönetimlerin asıl amacı olan karlılığa katkıları maksimize edilmiş olacaktır.

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.'nin bu eğitim anlayışı dolayısıyla özellikle küçük ve orta ölçekli az şubeli ve az personelli ihtisas bankalarının orta ve üst düzey yönetici ihtiyacının karşılandığı bir pazar konumuna gelmiştir.



KAYNAKLAR DİZİNİ

1. AKAR, Z., Yöneticilerin Eğitimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, İ.Ü. İşletme Fak., 1990.
2. AKSÖYEK, A., Yönetici Eğitimi, Ekonomik Bülten Yıl 1989.
3. ARTAN, S., Endüstri İşletmelerinde Yönetici Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama, Esk. İkt. Tic. İlimler Akd. Yayını, Basımevi Esk. 1976.
4. AŞKIN, İ.C., İşgören Eğitimi, Baytes Yayıncılık Bilim Dizisi Cem Ofset, 1982
5. AŞKIN, İ.C., Türkiye'de İşletmecilik Öğretimi, Eskişehir İkt. Tic. İlimler Akademisi Dergisi, 50. Yıl Özel Sayısı Sevinç Matbaası, 1973.
6. AYGÜN, İ.N., Kamu Yönetim Uzmanı, Dünya Gazetesi 1987.
7. AYKER, F., Yönetici Eğitimde Geleceğe Yönelme, İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İkt. Enst. Dergi Yönetim. İst. 1984,
8. AYTEK, B., İnsan Gücü Planlaması, İstanbul İTİA 1987.
9. BARANSEL, A., Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi İşletme İkt. Enst. Yayınları, No: 9, Cilt 1, Şişli 12 Aralık 1979
10. BAYKAL, B., Amaçlara Göre Yönelmiş Sevk ve İdare, İ.Ü. İşletme Fak. Derg. C 1 S.2, Servet Matbaası, Cağaloğlu İst, Kasım 1972,

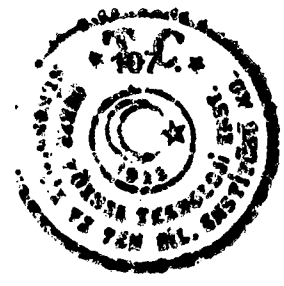
11. BERGER, G., Yönetici Yetiştirme Metotları, Çeviren Dr. Süheyl Gürbaşkan, İst. Reklam Yayınları İst. 1971.
12. ÇAĞLAR, İ., İşletmelerde Hizmet İçi Eğitimin Yeri ve Önemi, 19 Mayıs Üni. Çorum Meslek Yüksek Okulu, Mesleki Kültür Dergisi Aydın Basımevi, Sayı 2.1983.
13. ERDOĞAN, İ., İşletme Yönetiminde Eğitim İşletmede İşgören Bütünleşmesi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.5, Sayı 2, 1976.
14. ERDOĞAN, İ., Yöneticileri Teşvik Etme Zorunluluğu, İ.Ü. İşletme Fak. Derg., Cilt 5, Sayı 1-2, 1976.
15. EREN, E., Yönetim ve Organizasyon, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Beta Basım A.Ş. İst. 1993.
16. ERİŞKEN, H., Ekonomik Bülten, Yönetim. 1988.
17. HUMBLE, J.W., Sevk ve İdarecilik Performansının Geliştirilmesi, Çeviren Yalçın TEVFIK, İst.1974.
18. HATİBOĞLU, Z., Personel Yönetimi, Eskişehir, 4. Baskı, Sf. 146. 1986.
19. HAWRYLYSHYN, B., Yönetici Eğitiminde Kavramsal Bir Çerçeve, Çeviren Fulya AKAR, İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İkt. Enst. Derg. Yönetim, Sayı 12., 1984.
20. KAYHAN, M. D., Dünya Gazetesi, Yöneticilik nedir, Yönetici kimdir, 1989.
21. KOÇEL, T., İşletmecilik ve Yöneticilik Eğitiminde Kullanılan Metotlar, İşletme Fak. Derg. Cilt 1, Sayı 1. Yıl 1972.



22. KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış, İşletme Fakültesi Yayını, 1989
23. ÖNEN, Y., Yönetici Geliştirme Gereksinimi ve Başlıca Yöntemleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İkt. Enst. Dergisi Yönetim Sayı 12, Yıl 1984.
24. SABANCILOĞLU, S., Endüstriyel Davranışlar, B.İ.T.İ.A. İşletme Fakültesi Yayını No 10 Bursa 1982.
25. SARUHAN, S.C., Eğitim ve Geliştirme, Yeni İş Dünyası Dergisi, Sayı 60, Yıl 1984.
26. SUNUCU, S., Kompozisyon, Fil Yayınları, Cağaloğlu, Şefik Matbaası. İst. 1988.
27. ŞENADALAR, F., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İ.Ü. Kitabevi 2. Baskı, Sultanahmet, İst. 1978
28. TELİMEN, O., Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitimi, Doktora Tezi, İst, İTİA.
29. TOSUN, K., İşletme Yönetimi, İşletme Fakültesi Yayını, İst. 1987.
30. TOSUN, K., Yönetici Eğitiminin Anlam ve Önemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İkt.Enst. Dergisi, Yönetimi, Sayı 12. Yıl 1984,
31. TOSUN, K., Yönetim ve Organizasyon İlkeleri, İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İkt. Enst. Dersi Notları Yayınları, İst.1989.
32. TOSUN, K., Yöneticiye Ne gibi Bilgiler Gerekir, İ.Ü. İşletme İkt. Enst. Dergisi, Yönetim, Sayı 12. Yıl 1984,



33. TOSUN, K., Gelecekte Türkiye'yi Yönetecekleri Yetiştirme Sorunu, İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İkt. Enst. Derg. Yönetim, Sayı 12, Yıl 1984.
34. TOSUN, K., İ.Ü. Yönetici Yetiştirmede Etkin Göreler. İşletme Fak. İşletme İkt. Enst. Yönetim Dergisi Sayı 12, Yıl 1984.
35. TUNCER, A., Türk Eğitim Sistemi ve Kalkınmada Eğitimin Önemi Üzerine Genel Bir Bakış, 1990, İ.Ü. Yüksek Lisans Tezi.
36. TUTUM, C., Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları Ankara No 149 Sevinç Matbaası. 1976.
37. Türkiye Bankalar Birliği Dergisi Bankalarımız, Mayıs, İstanbul, 1998.
38. UZEL, H., Eğitim Verimlilik İlişkileri Verimlilik Dergisi, C.5, Sayı 3. Türkiye Odalar Birliği Matbaası, 1976.
39. YOZGAT, O., İşletme Yönetimi, Nihat Sayer Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No 369-630, 6. Basım, Venüs Ofset.



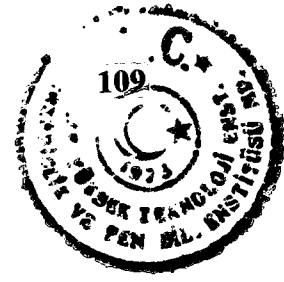
ÖZGEÇMİŞ

1961 yılında Divriği'de doğdum. 1973 yılında ilkokulu 1976 yılında Ortaokulu ve 1979 yılında Liseyi bitirdim. 1981 yılında Selçuk Üniversitesi Fen Fakültesine kayıt oldum ve aynı okuldan 1985 yılında mezun oldum. Halen Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Sultanbeyli Şubesinde Ticari Müşteri Temsilcisi olarak görev yapmaktayım.





EKLER



ANKET FORMU

- 1- Bankanın Adı :
2- Mevcut şube sayısı :
3- Toplam personel sayısı :

- a) Memur :
b) Orta düzey yönetici :
c) Üst düzey yönetici :
d) Diğer :

- 4- Bankanızda eğitim programı uygulayan ayrı bir bölüm mevcutmudur?

() a) Evet () b) Hayır

- 5- Eğitim bölümünüz organizasyon içinde hangi merciye bağlı bulunmaktadır?

.....
.....

- 6- Genelde işletmenizde üst ve orta kademe yöneticiler hangi kaynaktan temin edilmektedir

- () a) İşletme içi alt düzey yöneticilerini yetiştirerek.
() b) Başka işletmelerden transfer ederek
() c) Belli nitelikteki üniversite mezunlarını alıp özel olarak yetiştirerek.(MT)
() d) Diğer (Belirtiniz)

- 7- Bankanızda yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesi amacıyla düzenlenmiş bir program varmıdır?

() a) Evet () b) Hayır

- 8- Eğitim programında eğitim elemanı olarak görev alan kişiler nasıl tedarik edilmektedir?

- () a) Üst düzey yöneticilerden
() b) Şubelerden
() c) Üniversitelerden
() d) Diğer kaynaklar (Açıklayınız)



9- Uygulanan eğitim programları hazırlanırken , üniversitelerden işletme içi ve işletme dışı örgütlerle işbirliği yapıyormusunuz?

- () a) Evet () b) Hayır

10- Yönetici eğitim programlarının uygulanma süreleri kaç yıldır?

- () a) 3 yıldan az
() b) 3-5 yıl arası
() c) 6-10 yıl arası
() d) 11 yıl ve üzeri

11- Yönetici eğitim programlarını düzenleyen bölümler hangileridir?

- ☒ a) Eğitim bölümü
() b) Personel müdürlüğü
() c) Her bölümün kendi içindeki ilgili müdürlüğü

12- Düzenlenen eğitim programlarına yöneticileriniz işletmede mi yoksa işletme dışında mı katılmaktadır?

- () a) İşletme içinde periyodik olarak düzenlenen kurs ve benzeri programlara katılmaktadırlar.
() b) İşletme içinde ihtiyaca göre hazırlanan programlara katılmaktadırlar.
() c) İşletme dışında üniversite , yüksek okul , enstitü vb kurumlarca düzenlenen programlara gönderilmektedirler.
() d) İşletme dışında mesleki kuruluşların düzenledikleri kurs , seminer ve konferanslara gönderilmektedirler.
() e) Özel eğitim araştırma kurumlarına gönderilmektedirler.

13- Bankanızda yöneticilerin işletme içi ve işletme dışı eğitim faaliyetlerine katılmalarına nasıl yaklaşmaktadırlar.

- () a) İşletme içi eğitim faaliyetlerini daha yararlı bulmaktadırlar.
() b) İşletme dışı eğitim faaliyetlerini daha yararlı bulmaktadırlar.
() c) Her iki yönetimi de uygun bulmaktadırlar.



14- Bankanızda yöneticilerin eğitim ve geliştirme ihtiyacı hangi yöntemlerle belirlenmektedir?

- () a) İş analizi
- () b) İş gücü analizi
- () c) Performans değerlendirmesi
- () d) Diğer (Belirtiniz)

15- Bankanızda yaptığınız analizler sonucunda yöneticilerin yetiştirmeye ihtiyacı duydukları konular hangileridir?

- () a) Teknik bilgi ve yetenek kazandırma
- () b) Beşeri ilişkilerde bilgi ve yetenek kazandırma
- () c) İşletmedeki sorunları bir bütün olarak görebilme
- () d) Pratik bilgi ve yetenek kazanma
- () e) Diğer (Açıklayınız)

16- Uygulanmakta olan yönetici eğitim programlarının amacı nedir?

.....
.....
.....
.....

17- Yönetici eğitimi ve yetiştirme programlarına katılacak yöneticiler nasıl belirlenmektedir?

- () a) Yönetici eğitimi ile ilgili birim tarafından amaçlara ve iş gereklerine uygun olarak eğitim açığını saptar ve katılımcıları belirler.
- () b) Her bölümün ilgili müdürlüğünce belirlenir.
- () c) Her bölümün katılmasını istediği kısmın belirlenmesinden sonra merkez tarafından katılımcılar belirlenir.
- () d) Diğer (Belirtiniz)



18- Bankanızda uygulanan eğitim programlarından en çok tercih edilen yöntemler nelerdir?

- ☐ a) Üst yönetici tarafından iş başında eğitim
- ☐ b) Konferans
- ☐ c) Grup tartışması
- ☐ d) Örnek olay yöntemi
- ☐ e) İş rotasyonu
- ☐ f) Duyarlılık eğitimi
- ☐ g) İşletme oyunları
- ☐ h) Rol oynama
- ☐ ı) Panel , sempozyum
- ☐ j) Kurs
- ☐ k) Bilgisayar destekli eğitim

19- Eğitim programı sonucunda katılımcıların değerlendirilmesi için sınav yapılıyor mu?

- ☐ a) Evet
- ☐ b) Hayır

20- Bankanızın yıllık eğitim giderleri ne kadardır?

1996 1997.....

21- Bankanızdan diğer bankalara (küçük çaplı) yönetici transferi yapılıyor mu?

- ☐ a) Evet
- ☐ b) Hayır

Bekir BURNAZ
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans
Tel:0532 326 08 02