

T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

125300

İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME:
BİR HOLDİNGE BAĞLI SANAYİ İŞLETMELERİNDEKİ
UYGULAMALARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

UĞURTAN DOĞAN

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

125300

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. HÜSEYİN ÖZGEN

DOKTORA TEZİ

ADANA-2002

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

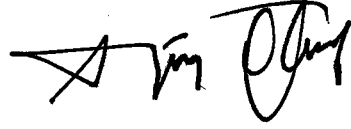
Başkan: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN



Üye: Prof. Dr. Ahmet Fazıl ÖZSOYLU



Üye: Doç. Dr. Azim ÖZTÜRK



Üye: Doç. Dr. Adnan ÇELİK



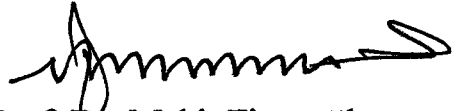
Üye: Yrd. Doç. Dr. Ünal AY



ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

08/03/2002


Prof. Dr. Mahir Fisunoğlu

Enstitü Müdürü



ÖZET

İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME : BİR HOLDİNGE BAĞLI SANAYİ İŞLETMELERİNDEKİ UYGULAMALARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Uğurtan DOĞAN

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN

Şubat, 2002, 252 Sayfa

Çağımızda yaşanan hızlı teknolojik değişim ve gelişmeler ve bilgiye duyulan ihtiyaç nedeniyle, işletmeler, sürekli olarak kendilerini yenilemek, kendilerine bir yön, bir hedef belirlemek ve böylece içinde buldukları rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmek durumunda kalmaktadırlar. Ancak, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için sadece iyi teknolojilere sahip olmaları yetmemekte aynı zamanda belirli niteliklere sahip yöneticilere de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktadan hareketle, bu çalışmada yönetici ve yönetim kavramlarının üzerinde durulmasının yanı sıra yönetici eğitimi ve gelişimi, bu eğitim ve gelişim ihtiyacının saptanması, eğitim programlarının planlanması ve yönetilmesi konularına da değinilmiştir.

İşletmelerin yaşama ve gelişme güçleri, nitelikli yöneticilerin varlığı ile doğru orantılıdır. Yönetim kavramı, yönetim süreci, yönetim sürecinin özellikleri, yönetim düşüncesinin evrimi ve yönetici kavramları, yöneticilik ile liderlik kavramları arasındaki farklar, üzerinde durulması gereken başlıca konulardır.

İşletmelerin hedefe ulaşmada bir araç olmalarından hareketle, istenilen hedefe ulaşılması bir anlamda o işletmedeki yönetim sürecine ve bu süreçte yer alan yöneticilerin gerekli yöneticilik becerilerine sahip olmalarına bağlı olmaktadır. İstenilen

niteliklere sahip yöneticilerin yetiştirilmesi için işletmelerdeki eğitim programlarının planlanması, eğitim planlamasında yaşanan süreçler ve uygulanacak yöntemler, uygulanan eğitim faaliyetleri sonuçlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, yukarıda belirtilen düşünce doğrultusunda ele alınması gereken öncelikli noktaları oluşturmaktadır.

Yönetici eğitimindeki temel hedeflerden biri olan yüksek nitelikli profesyonellerin yetiştirilmesi konusunda sadece teorik bilgilere bağlı kalmak yerine uygulamadan da örnekler verilmesi yoluna gidilmiştir. Bu bağlamda, bir holdinge bağlı sanayi işletmelerinde uygulanmakta olan eğitim ve geliştirme uygulamalarından örnekler ve bu eğitim programlarının değerlendirilmesi hususuna ilişkin bilgiler aktarılmıştır. Verilen eğitimler sonucunda yönetici eğitimi ve geliştirme politika ve uygulamalarının sözkonusu işletmelerin gelişim ve değişimlerine olan etkilerinin belirlenmesine yönelik araştırma yapılması gereği de doğmaktadır. Her düzenlenen eğitim faaliyeti sonunda, eğitim faaliyetinin değerlendirilmesine ilişkin bir form katılımcılara verilerek bu formlardan elde edilen bulgular doğrultusunda istatistiksel veriler elde etme yoluna gidilmiştir.

Sonuç olarak, bu çalışmada hedeflenen husus günümüz işletmelerinin rekabetçi bir ortamda ayakta kalma ve sürekli değişen ve gelişen bir iş ortamına ayak uydurmaları için ihtiyaç duydukları nitelikli yöneticilerin eğitilmesi faaliyetlerinin incelenmesidir. İşletmenin hedefine ulaşmasında verilen eğitimlerin değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerden bir takım veriler elde edilmesi de ayrıca ele alınan ve üzerinde önemle durulan bir konu olmaktadır.

Anahtar Kelimeler:

1. Eğitim
2. Geliştirme
3. Eğitim Semineri
4. Eğitim Değerlendirmesi
5. Sanayi İşletmeleri

ABSTRACT**TRAINING AND DEVELOPMENT APPLICATIONS IN ORGANISATIONS:
A RESEARCH ON APPLICATIONS IN GROUP COMPANIES OF A
HOLDING****Uğurtan DOĞAN****Ph.D Dissertation, Department of Business Administration
Supervisor: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN****February, 2002, 252 Pages**

For the purpose of remaining competitive in the changing and developing business field, the organisations need to renew their organisational structure and look for a path to reach their organisational targets. However, having high technology standards cannot only be sufficient for organisations. There is also a potential need for recruiting qualified managers towards this purpose. In this study, training and development of managers, determination of the training and development needs, planning and conducting the training programs are emphasised besides explaining the management and manager concepts in details.

The power to remain competitive in the business and to develop efficiently depends on the recruitment of high-qualified managers. The management concept, management process, special features of the management process, evolution of the management observation, manager concept, manager and leader differentiation constitute the basic points to inspect.

From the point that the organisations are only tools in reaching the intended organisational target, the management process and the managers bearing the necessary qualifications become important in reaching the desired organisational target. In order to train the managers to gain the required qualifications, planning the training

programs, processes existing in the planning of the manager training, the methods to be implemented during the training process, evaluation and assessment of the results of the training programs become the subjects that should be considered primarily towards the above mentioned opinion.

Existing precedents from the actual training implementations of a group of companies in Turkey are also considered as important as the theoretical data related with the manager training. In this context, the data related with some precedents from the training and development implementations and the evaluation process of such training programs are also explained in details. At the end of the training programs, there arises a need to research and understand the basic impacts of the manager training and development policies on the relevant organisations' development and change. It is aimed to reach a statistical data by giving assessment forms to the trainees to complete at the end of each training program.

Consequently, the intended point in this study is to examine the training programs for the managers to gain the qualifications required by the organisations in order to remain steady and well established in the business. Evaluation of the organised training programs and getting statistical data from such evaluations also become one of the important points to be considered.

Key Words:

1. Training
2. Development
3. Training Seminar
4. Training Assessment
5. Industrial Organisations

ÖNSÖZ

Globalleşen dünyada işletmelerin rekabet güçlerini korumaları gittikçe zorlaşmaktadır. Rekabet edebilmede insan faktörü, teknoloji, sermaye gibi faktörlerin önüne geçmiştir. Son yıllarda dünyanın her yerinde endüstrinin hızla gelişme göstermesi nitelikli yönetici ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Hızlı gelişmelerin yaşandığı bir ekonomik ortamda rekabet edebilmek ve faaliyet gösterilen sektörde kalıcı olabilmek için nitelikli yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi önemli bir konu olmaktadır.

Bu doktora tez çalışmasında, eğitim ve geliştirmenin işletmeler açısından önemi vurgulanmakta ve ülkemizin en büyük holdinglerinden birisinde uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetleri incelenmektedir.

Doktora tezimin hazırlanmasında, çok büyük katkılar aldım. Bunların başında kuşkusuz, tez danışmanım Sn. Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN gelmektedir. Değerli hocama, çalışmamın her aşamasında yapmış olduğu katkılarla beni desteklediği ve bana yol gösterdiği için çok teşekkür ediyorum.

Evde rahat bir çalışma ortamı yaratarak , üretim gücümü arttıran ve beni motive eden eşim S. Ersin'e ve oğlum Mert'e müteşekkirim.

Ayrıca, yapmış olduğu katkılarla çalışmamı kolaylaştıran ekibimin değerli üyesi Öyküm Sargın' a da teşekkür ediyorum.

Uğurtan DOĞAN

Şubat, 2002 Adana

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
EKLER LİSTESİ	xviii
BÖLÜM 1: GİRİŞ	1
1.1 ÇALIŞMANIN ÖNEMİ	1
1.2 ÇALIŞMANIN AMACI	2
1.3 ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	3
1.4 ÇALIŞMANIN PLANI	3
BÖLÜM 2: KONU İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	5
BÖLÜM 3: YÖNETİCİ EĞİTİMİNE İLİŞKİN BAZI TEMEL BİLGİLER VE ÖĞRENME KURAMI	15
3.1 YÖNETİCİ GELİŞTİRME VE GELİŞTİRME ALANLARI	15
3.2 YÖNETİCİ GELİŞTİRMEDE KULLANILAN YÖNTEMLER	17
3.2.1 Psikolojik Testler	18
3.2.2 Değerlendirme Merkezleri	18
3.2.3 Amaçlara Göre Yönetim	19
3.2.3.1 İşe Dönük Amaçlar	19
3.2.3.2 Kişinin Gelişmesine Dönük Amaçlar	20
3.3 YÖNETİM GELİŞİMİ VE YÖNETİM GELİŞİMİ METOTLARI	20
3.3.1 Biçimsel Eğitim	21
3.3.2 Değerlendirme	22
3.4 EĞİTİM KAVRAMI	27
3.5 EĞİTİMİN DİĞER BAZI YÖNETSEL KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	31

3.5.1 Örgün Eğitimle İlişkisi	31
3.5.2 Geliştirme ile İlişkisi	31
3.5.3 Yükselme ile İlişkisi	32
3.5.4 İletişim ile İlişkisi	32
3.5.5 Toplam Kalite ile İlişkisi	32
3.6 EĞİTİMİN AMAÇLARI	33
3.6.1 Ekonomik Amaçlar	33
3.6.2 Sosyal, İnsancıl Amaçlar	34
3.7 ULUSLARARASI YÖNETİMDE EĞİTİM	35
3.8 YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİ VE YÖNETİCİ EĞİTİMİ KAVRAMI	36
3.9 YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN GEREKLERİ	38
3.9.1 Teknik Gereker	39
3.9.2 Beşeri Gereker	39
3.9.3 Kavramsal Gereker	40
3.10 YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN AMAÇLARI	41
3.10.1 Örgütsel Amaçlar	42
3.10.2 Bireysel Amaçlar	42
3.11 YETKİ DÜZEYİNE GÖRE YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN KAPSAMI	43
3.11.1 Üst Kademe Yöneticilerin Eğitiminin Kapsamı	43
3.11.2 Orta Kademe Yönetici Eğitiminin Kapsamı	44
3.11.3 Alt Kademe Yönetici Eğitiminin Kapsamı	44
3.12 EĞİTİM İHTİYACININ SAPTANMASI	45
3.12.1 İhtiyaç Belirlemede Kullanılan Yöntemler	51
3.13 ÖĞRENME KURAMLARI	53
3.13.1 Öğrenme Nedir?	53
3.13.2 Öğrenme Kuramları	55
3.13.2.1 Pekiştirme Kuramı	55
3.13.2.2 Sosyal Öğrenme Kuramı	57
3.13.2.3 Hedef Belirleme Kuramı	59
3.13.2.4 İhtiyaç Kuramları	59
3.13.2.5 Beklenti Kuramı	60
3.13.2.6 Yetişkin Öğrenme Kuramı	61
3.13.2.7 Bilgi İşlem Kuramı	63

B Ö L Ü M 4: YÖNETİCİ EĞİTİM PROGRAMLARININ	65
PLANLANMASI VE UYGULANMASI	
4.1 PLANLAMANIN TANIMI	65
4.2 EĞİTİM PLANLAMASI YAKLAŞIMLARI	67
4.2.1 Toplumsal İstem Yaklaşımı	67
4.2.2 İnsangücü Yaklaşımı	67
4.2.3 Verim Oranı Yaklaşımı	68
4.3 EĞİTİM PLANINDA SÜREÇLER	68
4.3.1 Uygulanacak Eğitim Politikaları	68
4.3.1.1 Eğitim Amaçlarının Belirlenmesi	70
4.3.1.2 Eğitim Konularının Saptanması	71
4.3.1.3 Eğitim Organlarının Belirlenmesi	73
4.3.1.4 Pedagojik Yöntemin Seçimi	73
4.3.1.5 Eğitim Tekniğinin Seçimi	74
4.3.1.6 Eğitilecek Kişilerin Seçimi	75
4.3.1.7 Eğitim Süresinin Saptanması	76
4.3.1.8 Eğitim Yerinin Belirlenmesi	77
4.3.2 Planlama Sürecinde Gözönünde Tutulacak Hususlar	80
4.3.2.1 Önceliklerin Belirlenmesi	80
4.3.2.2 Eğitimde Önceliklerin Belirlenmesi İle İlgili Yaklaşımlar	81
4.4 EĞİTİM YÖNTEMLERİ	83
4.4.1 Görev Başında Eğitim	83
4.4.1.1 İşe Alıştırma (Oryantasyon)	85
4.4.1.2 İş Rotasyonu (Job Rotation)	85
4.4.1.3 Yönetici Gözetiminde Eğitim (Coaching)	86
4.4.1.4 Yetki Devri Yoluyla Eğitim	87
4.4.1.5 Yöneticiye Yardımcı Eğitim Yöntemi	88
4.4.1.6 Özel Projeler ve Özel Okuma Sayfaları	88
4.4.1.7 Rapor Hazırlama	89
4.4.1.8 Komiteler Yoluyla Yetiştirme Yöntemi	89
4.4.2 Görev Dışında Eğitim	90

4.4.2.1	Anlatma (Konferans) Yöntemi	91
4.4.2.2	Örnek Olay Yöntemi	91
4.4.2.3	Rol Oynama Yöntemi	92
4.4.2.4	Yönetim Oyunları	94
4.4.2.5	Bekleyen Sorunlar Yöntemi	95
4.4.2.6	Deneysel Eğitim	95
4.4.2.7	Duyarlılık Eğitimi	95
4.4.2.8	Grup Tartışması	96
4.4.2.9	Panel ve Sempozyum Yöntemi	96
4.4.2.10	Açık Oturum (Forum) Yöntemi	97
4.4.2.11	Davranışsal Eğitim Yöntemleri	97
4.5	UYGULANAN EĞİTİM FAALİYETLERİ SONUÇLARININ ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ	98
4.5.1	Eğitimin Değerlendirilmesi ile İlgili Nedenler	98
4.5.2	Değerlendirme Sürecinin İncelenmesi	100
4.5.3	Eğitim Programlarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Kriterler	102
4.5.4	Eğitim Programlarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Sonuçlar	105
4.5.5	Değerlendirme Türleri	107
4.5.5.1	Başarının Değerlendirilmesi	107
4.5.5.2	Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi	108
4.5.6	Değerlendirme Aşamasında Kullanılan Araçlar	109
4.5.6.1	Soru Formları (Anketler)	109
4.5.6.2	Kağıt – Kalem Testleri	109
4.5.6.3	Performans Testleri	109
4.5.6.4	Mülakatlar	110
4.5.6.5	Mektupla Fikir Araştırması	110
4.5.6.6	Gözlemler	110

B Ö L Ü M 5:	BİR HOLDİNGE BAĞLI SANAYİ	111
	İŞLETMELERİNDEKİ EĞİTİM VE GELİŞTİRME	
	UYGULAMALARI	
5.1	ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ HOLDİNG HAKKINDA GENEL BİLGİ	111
5.2	YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMLARININ AMACI	112
5.3	TALENT POOL PROGRAMI	114
	5.3.1 TP'ye Kimler Katılır?	114
	5.3.2 Yetkinlik nedir?	115
	5.3.3 Yetkinliklerin Ölçümü ve Gelişimi	116
	5.3.4 Olmazsa Olmaz Yetkinlikler	117
	5.3.5 Talent Pool Seçim Süreci	118
	5.3.6 Talent Pool Üyesinin Sorumlulukları	121
5.4.	YÖNETİCİ ADAY PROJESİ (YAP)	121
	5.4.1 Yönetici Aday Projesinin Amacı ve Uygulanışı	122
	5.4.2 Yönetici Aday Projesi'nin Seçim Süreci	124
	5.4.2.1 Genel Kriterler	124
	5.4.2.2 Yetkinlikler Kriteri	124
5.5	TALENT POOL VE YÖNETİCİ ADAY PROJESİ'NDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME	131
	5.5.1 Amaç ve Uygulama	131
	5.5.2 Holding İnsan Kaynakları Tarafından Yürütülen Eğitim ve Geliştirme Programları	132
	5.5.2.1 Oryantasyon Programı	132
	5.5.2.2 Yöneticilik Yetkinliklerini Geliştirmek Üzere Düzenlenen Eğitim Programları	132
	5.5.3 Eğitim ve Geliştirme Konusunda Şirketlere Düşen Sorumluluklar	134
	5.5.4 Mentorların ve Süpervizörlerin Sorumlulukları	134
	5.5.4.1 Mentorların Sorumlulukları	134

5.5.4.2	Süpervizörlerin Sorumlulukları	135
5.5.4.3	Bireysel Gelişim Planları	135
B Ö L Ü M 6:	BİR HOLDİNGE BAĞLI SANAYİ İŞLETMELERİNDEKİ	137
	EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARINA	
	KATILAN YÖNETİCİLERİN GELİŞİM VE	
	DEĞİŞİMLERİNE OLAN ETKİLERİNİN	
	BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA	
6.1	ARAŞTIRMANIN AMACI	137
6.2	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI	138
6.3	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	139
6.4	ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE	142
	BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	
6.4.1	Başarı İçin Yönlendirme Konulu Seminerin	142
	Değerlendirilmesi	
6.4.2	Ekip Oluşturma ve Geliştirme Konulu Seminerin	144
	Değerlendirilmesi	
6.4.3	Empatik İletişim Konulu Seminerin	145
	Değerlendirilmesi	
6.4.4	Etkin Sunum Becerileri Konulu Seminerin	147
	Değerlendirilmesi	
6.4.5	Finansçı Olmayanlar İçin Finans Konulu Seminerin	148
	Değerlendirilmesi	
6.4.6	Geliştiren Yönetici Konulu Seminerin	149
	Değerlendirilmesi	
6.4.7	İletişim ve Etkili Yaşam Konulu Seminerin	150
	Değerlendirilmesi	
6.4.8	İnsan Kaynaklarına Bütünsel Bakış Konulu	150
	Seminerin Değerlendirilmesi	
6.4.9	İş ve Aile Hayatında Uyumun Simgesi: EQ Konulu	151
	Seminerin Değerlendirilmesi	
6.4.10	İşini Yapma İşini Yaşa Konulu Seminerin	152
	Değerlendirilmesi	

6.4.11	İşletme Ağları Konulu Seminerin Değerlendirilmesi	153
6.4.12	Kriz Yönetimi Konulu Seminerin Değerlendirilmesi	154
6.4.13	Küreselleşmenin Yönetmel Boyutları Konulu Seminerin Değerlendirilmesi	155
6.4.14	Mülakat Teknikleri Konulu Seminerin Değerlendirilmesi	156
6.4.15	Müzakere Becerileri Konulu Seminerin Değerlendirilmesi	158
6.4.16	Sistem Düşüncesini Yaşamak Konulu Seminerin Değerlendirilmesi	159
6.4.17	Türkiye 2000 Yılı Ekonomik ve Politik Gelişmeleri Konulu Seminerin Değerlendirilmesi	159
6.4.18	Türkiye Ekonomisinin Yapısı ve Geleceğe Bakış Konulu Seminerin Değerlendirilmesi	160
6.4.19	Yaratıcı Problem Çözme ve Karar Alma Konulu Seminerin Değerlendirilmesi	161
6.4.20	Yönetimde Kritik Faktörler Konulu Seminerin Değerlendirilmesi	162
6.5	EĞİTİM SEMİNERLERİNİN DEĞERLENDİRME FORMUNDAKİ SORULARA VERİLEN CEVAPLAR BAZINDA DEĞERLENDİRİLMESİ	163
6.5.1	Seminerin Bana ve İşime Katkıda Bulunacağını Düşünüyorum Şeklindeki Cevapların Değerlendirilmesi	163
6.5.2	Seminer Amacına ve İçeriğine Uygun Olarak Yeterli Uygulama ve Örneklerle Aktarıldı Şeklindeki Cevapların Değerlendirilmesi	164
6.5.3	Konuşmacının Konuya Hakimiyeti ve Seminer İle İlgili Hazırlığı Konusundaki Cevapların Değerlendirilmesi	164
6.5.4	Seminerin Sunuluş Şekli ve Kapsanan Konuların Açıklığı Konusundaki Cevapların Değerlendirilmesi	165

6.5.5	Sorulan Sorulara Verilen Cevapların Tatmin Ediciliği Konusundaki Cevapların Değerlendirilmesi	165
6.6.	EĞİTİM SEMİNERLERİNE İLİŞKİN GENEL BİR DEĞERLENDİRME	166
B Ö L Ü M 7:	SONUÇ	168
KAYNAKÇA		172
EKLER		182
ÖZGEÇMİŞ		253



TABLÖLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo -1: Genel Olarak Eğitim Düzeyi	30
Tablo- 2: İhtiyaçları Belirleme Süreci	48
Tablo- 3: İhtiyaçları Belirlemede Üst ve Orta Kademe Yöneticiler ile Eğitimcilerin Rolü	49
Tablo- 4: İhtiyaç Belirleme Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajları	52
Tablo- 5: Öğrenme Çıktıları	54
Tablo- 6: Pekiştirme Kuramı	56
Tablo- 7: Eğitimde Yetişkin Öğrenme Kuramının Özellikleri	62
Tablo -8: Rol Oynama Yönteminde Gözlemcinin Görev Formu	93
Tablo- 9: Kirkpatrick'in Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri	103
Tablo -10: Yetkinlikler Tablosu	118

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa No**

Şekil- 1: Sosyal Öğrenme Kuramı Süreçleri	57
Şekil -2: Beklenti Kuramı	61
Şekil- 3: İnsan Bilgi İşlem Modeli	63
Şekil -4: Eğitim Planlamasında İzlenecek Politika	66
Şekil- 5: Değerlendirme Süreci	101
Şekil- 6: Yönetici Geliştirme Programlarının Amacı	113
Şekil- 7: Yetkinliklerde Buzdağı Benzetmesi	116
Şekil -8: Seçim Süreci (İç Adaylar)	119
Şekil -9: Seçim Süreci	120
Şekil -10: Yönetici Adayı Programı Süreci	123
Şekil- 11: Yönetici Adayı Programı Seçim Süreci	131

EKLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Ek -1: Seminer Değerlendirmelerine İlişkin Örnek Form	183
Ek -2: Başarı İçin Yönlendirme-1	184
Ek -3: Başarı İçin Yönlendirme-2	185
Ek -4: Başarı İçin Yönlendirme-3	186
Ek -5: Başarı İçin Yönlendirme-4	187
Ek -6: Ekip Oluşturma ve Geliştirme-1	188
Ek -7: Ekip Oluşturma ve Geliştirme-2	189
Ek -8: Ekip Oluşturma ve Geliştirme-3	190
Ek -9: Ekip Oluşturma ve Geliştirme-4	191
Ek -10: Ekip Oluşturma ve Geliştirme-5	192
Ek -11: Empatik İletişim-1	193
Ek -12: Empatik İletişim-2	194
Ek -13: Empatik İletişim-3	195
Ek -14: Empatik İletişim-4	196
Ek-15: Etkin Sunum Becerileri-1	197
Ek-16: Etkin Sunum Becerileri-2	198
Ek-17: Etkin Sunum Becerileri-3	199

	<u>Sayfa No</u>
Ek-18: Etkin Sunum Becerileri-4	200
Ek-19: Etkin Sunum Becerileri-5	201
Ek-20: Etkin Sunum Becerileri-6	202
Ek -21: Finansçı Olmayanlar İçin Finans-1	203
Ek -22: Finansçı Olmayanlar İçin Finans-2	204
Ek -23: Finansçı Olmayanlar İçin Finans-3	205
Ek -24: Finansçı Olmayanlar İçin Finans-4	206
Ek -25: Geliştiren Yönetici-1	207
Ek -26: Geliştiren Yönetici-2	208
Ek -27: İletişim ve Etkili Yaşam -1	209
Ek -28: İletişim ve Etkili Yaşam -2	210
Ek -29: İnsan Kaynaklarına Bütünsel Bir Bakış	211
Ek -30: İş ve Aile Hayatında Uyumun Simgesi, EQ-1	212
Ek -31: İş ve Aile Hayatında Uyumun Simgesi, EQ-2	213
Ek -32: İşini Yapma İşini Yaşa-1	214
Ek -33: İşini Yapma İşini Yaşa-2	215
Ek -34: İşini Yapma İşini Yaşa-3	216
Ek -35: İşini Yapma İşini Yaşa-4	217

	<u>Sayfa No</u>
Ek -36: İşletme Ağları-1	218
Ek -37: Kriz Yönetimi-1	219
Ek -38: Kriz Yönetimi-2	220
Ek -39: Kriz Yönetimi-3	221
Ek -40: Küreselleşmenin Yönetsel Boyutları-1	222
Ek -41: Küreselleşmenin Yönetsel Boyutları-2	223
Ek -42: Mülakat Teknikleri-1	224
Ek -43: Mülakat Teknikleri-2	225
Ek -44: Mülakat Teknikleri-3	226
Ek -45: Müzakere Becerileri-1	227
Ek -46: Müzakere Becerileri-2	228
Ek -47: Müzakere Becerileri-3	229
Ek-48: Sistem Düşüncesini Yaşatmak-1	230
Ek-49: Sistem Düşüncesini Yaşatmak-2	231
Ek-50: Sistem Düşüncesini Yaşatmak-3	232
Ek-51:Türkiye 2000 Yılı Ekonomik ve Politik Gelişmeleri-1	233
Ek-52:Türkiye 2000 Yılı Ekonomik ve Politik Gelişmeleri-2	234
Ek-53:Türkiye Ekonomisinin Yapısı ve Geleceğe Bakış-1	235

	<u>Sayfa No</u>
Ek-54:Türkiye Ekonomisinin Yapısı ve Geleceğe Bakış-2	236
Ek-55:Türkiye Ekonomisinin Yapısı ve Geleceğe Bakış-3	237
Ek-56:Yaratıcı Problem Çözme ve Karar Alma-1	238
Ek-57:Yaratıcı Problem Çözme ve Karar Alma-2	239
Ek-58:Yaratıcı Problem Çözme ve Karar Alma-3	240
Ek-59:Yaratıcı Problem Çözme ve Karar Alma-4	241
Ek-60:Yaratıcı Problem Çözme ve Karar Alma-5	242
Ek-61:Yönetimde Kritik Faktörler-1	243
Ek-62:Yönetimde Kritik Faktörler-2	244
Ek-63:Yönetimde Kritik Faktörler-3	245
Ek -64: Seminerin Bana ve İşime Katkıda Bulunacağını Düşünüyorum	246
Ek -65: Seminer Amacına Uygun Olarak Yeterli Uygulama ve Örneklerle Aktarıldı	247
Ek -66: Konuşmacının Konuya Hakimiyeti ve Seminer ile ilgili Hazırlığı	248
Ek -67: Seminerin Sunuş Şekli ve Kapsanan Konuların Açıklığı ile İlgili Cevaplar	249
Ek -68: Sorulan Sorulara Verilen Cevapların Tatmin Ediciliği	250
Ek-69: 2000 Yılı Yönetici Geliştirme Programı / Seminer Ortalamaları-1	251
Ek -70: 2000 Yılı Yönetici Geliştirme Programı Seminer Ortalamaları-2	252

B Ö L Ü M 1

GİRİŞ

İşletmeler, büyüdükçe yöneticilik problemleri de artmaktadır. Son yıllarda dünyanın her yerinde endüstrinin hızla gelişme göstermesi nitelikli yönetici ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Hızlı gelişmelerin yaşandığı bir ekonomik ortamda rekabet edebilmek ve faaliyet gösterilen sektörde kalıcı olabilmek için nitelikli yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi önemli bir konu olmaktadır.

Bir işletmede planlanan ve uygulanan eğitim programlarının başlangıçta belirlenen hedeflere ulaşip ulaşmadığını eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi işlemi ortaya koymaktadır. Değerlendirme faaliyetleri yönetici yetiştirmenin önemli bir aşamasıdır.

Burada yapılan araştırmanın temel amacı, araştırma kapsamı içine giren holdingdeki yönetici eğitimi ve geliştirme faaliyetleri hakkında eğitimlere katılan kişilerin katıldıkları eğitimler hakkında edindikleri bilgi ve izlenimlerin öğrenilmesi; bu görüş ve izlenimler ışığında yürütülen yönetici eğitimi ve geliştirme faaliyetlerinde ve bu faaliyetlere katılanların bakış açılarındaki farklılıkların bulunup ortaya çıkarılmasıdır. Dolayısıyla buradaki araştırma ile elde edilmek istenen, alınan eğitimlerin bu eğitime katılanların davranışlarında ne gibi etkiler gösterdiğinin ve ne tür değişikliklere yol açtığının öğrenilmesi değildir. Bu tarz bir bilginin elde edilmek istenmesi kuşkusuz ayrı bir araştırmanın konusunu oluşturacaktır.

1.1 ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Günümüzün modern işletmelerinin bir çoğu bugün “profesyonel yönetim ve yönetici” kavramı üzerinde durmakta ve işletmelerinde bu yönetim anlayışını kuvvetle savunmakta ve uygulamaktadırlar.

İşletmelerin nitelikli yöneticiye olan gereksinimi günden güne artmakta, ancak yönetici arzının yetersiz oluşu önemli sorunlara neden olmaktadır. Bu nedenle yeterli

sayıda yöneticiyi halihazır ve geleceğe dönük kullanıma hazır bulundurmak, yani yetiştirme ve geliştirme konusu yönetimin ana işlevlerinden biri haline gelmiştir.

Dünyadaki değişim ve gelişimin örgütlerin yaşamı için önemi büyüktür. Bu nedenle yöneticilerin hızlı değişim ve gelişim ortamına ayak uydurabilmeleri bu ortam içinde karşılaşabilecekleri karmaşık, farklı, alışılmamış konuları kavrayabilmeleri, yalnız teknik bilgilere sahip olmalarıyla ve yönetim bilgi ve becerileri kazanmalarıyla değil, diğer bilim dallarındaki yenilikleri de yeteri kadar izlemeleri ve yeni fikir ve buluşları yönetim alanına entegre etmeleri ile sağlanacaktır.

Son yıllarda yönetici geliştirme programlarında hızlı bir artış görülmektedir. Bu artışın en önemli nedeni, yönetici talebinin hızlı artışı ve artmakta olmasıdır. Yönetim bilimindeki gelişmeler, yönetici geliştirme programlarının hızla artmasında rol oynayan faktörlerden biridir. Bilimsel inceleme ve araştırmalar, eğitilip geliştirilen yöneticilerin astları arasında işbirliğini sağlamada, koordinasyonu sağlamada ve iyi bir örgüt iklimi yaratmada daha başarılı olduklarını göstermiştir. Ayrıca işletme ve kuruluşların yöneticilerinin bireysel olarak gelişmelerini uzun vadede bir plan çerçevesinde ele almaya giderek daha fazla önem vermeleri, yönetici geliştirme programlarının hızla artması sonucunu doğurmuştur. Bu nedenle, bu çalışma eğitim ve geliştirme, özellikle yönetici eğitimi ve geliştirme konusunda yapılmıştır.

1.2 ÇALIŞMANIN AMACI

Bu tez çalışmasında, İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonunun eğitim ve geliştirme boyutunun sanayi işletmelerinde nasıl biçimlendiğine bakılmıştır.

Özellikle, bir holdinge bağlı sanayi işletmelerindeki eğitim ve geliştirme program ve uygulamaları çok ayrıntılı olarak incelenmiştir. Eğitim ve geliştirme programlarının, yerleri, tarihleri ve katılımcı sayıları son bir yıllık bazda ele alınmış ve değerlendirilmiştir.

Eğitim ihtiyaçlarının nasıl planlandığı, eğitime katılanların, bu eğitim programlarına ilişkin görüş ve değerlendirmeleri de ayrıntılı bir biçimde bu çalışmada ele alınmıştır.

Eğitimin, gelişim için nasıl bir araç olarak değerlendirildiği de, bu çalışmada sorgulanmıştır.

Bilgi üç yolla elde edilmiştir. Özellikle hazır kayıtlar incelenmiş, ayrıca, eğitime katılmış olanlara anket uygulanmış olup, bu anketin değerlendirilmesi yapılmıştır.

Bu araştırmada, her eğitimle ilgili geri bildirimler araştırılmış, eğitim programlarının nasıl değerlendirildiği hususu incelenmiştir.

1.3 ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada izlenen yöntem, şu şekilde özetlenebilir. Öncelikli olarak, konuyla ilgili bir literatür taraması yapılmış ve kaynakların büyük bir bölümü temin edilmiştir. Bu arada Internet'ten de çok sayıda makale elde edilmiştir. Daha sonra, konuyla ilgili kitap ve makaleler okunmaya başlanılmış ve okurken düzenli ve sistematik bir şekilde notlar alınmış ve özet bilgiler yazılmıştır. Okuma sürecinin tamamlanmasından sonra, çalışmanın genel taslağı oluşturulmuştur. Kaynaklarla ilgili yazılmış olan özet bilgilerin değerlendirilmesinin tamamlanmasından sonra, araştırma yapılacak holdingin yöneticileri ile görüşüp, yapılacak araştırma hakkında bilgi verilmiştir. Bu kişilerin de düşünce ve yorumları alınmış ve eğitime katılmış olanlara uygulanan anket ile ilgili tüm bilgi ve dökümanlar ilgili holding yöneticileri tarafından çalışmama veri olarak sunulmuştur. Daha sonra, eğitime katılmış olanlara uygulanan anketin genel bir değerlendirmesi yapılmıştır.

1.4 ÇALIŞMANIN PLANI

Bu çalışma giriş ve sonuç bölümleri de dahil olmak üzere yedi bölümden oluşmuştur. Çalışmanın önemi, amacı, çalışmanın yöntemi ve çalışma planının yer aldığı bölüm birinci bölüm olan giriş bölümünde yer almıştır.

İkinci bölümde konu ile ilgili çalışmalar yer almış ve yararlanılan kaynaklarla ilgili özet bilgiler sunulmuştur.

Üçüncü bölümde, yönetici geliştirme ve geliştirme alanları, yönetici geliştirmede kullanılan yöntemler, yönetim gelişimi ve yönetim gelişimi metotları,

eğitim kavramı, eğitimin diğer bazı yönetsel kavramlarla ilişkisi, eğitimin amaçları, uluslararası yönetimde eğitim, yöneticilerin eğitimi ve yönetici eğitimi kavramı, yönetici eğitiminin gerekleri, yönetici eğitiminin amaçları, yetki düzeyine göre yönetici eğitiminin kapsamı, eğitim ihtiyaının saptanması ve öğrenme kuramları konuları teorik olarak incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, yönetici eğitim programlarının planlanması ve uygulanması başlığı ele alınmıştır. Bu bölümde, planlamanın tanımı, eğitim planlaması yaklaşımları, eğitim planında süreçler, eğitim yöntemleri, uygulanan eğitim faaliyetleri sonuçlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi konuları teorik olarak incelenmiştir.

Beşinci bölümde, Türkiye'nin en büyük holdinglerinden bir tanesine bağlı sanayi işletmelerindeki eğitim ve geliştirme uygulamaları ele alınmıştır. Bu bölümde önce, araştırma kapsamındaki holding hakkında genel bilgi verilmiştir. Daha sonra, yönetici geliştirme programlarının amacına yer verdikten sonra, eğitimlerle ilgili şirket yaklaşımları incelenmiştir. Bu holdingin uyguladığı ve "Yetenek Havuzu" da diyebileceğimiz "Talent Pool" programı ayrıntılarıyla ele alınmıştır. Bu bölümde, yine araştırma kapsamındaki holdingde uygulanan "Yönetici Aday Projesi (YAP)" uygulaması da aynı şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

Altıncı bölümde, araştırma kapsamındaki holdinge bağlı sanayi işletmelerindeki eğitim ve geliştirme programlarına katılan yöneticilerin bu programlarla ilgili değerlendirmelerine ilişkin bir araştırma kapsamlı olarak incelenmiştir.

Yedinci bölüm olan sonuç bölümünde ise, çalışmanın genel bir zeti, ulaşılan sonuçlar, yapılan tespit ve öneriler yer almıştır.

BÖLÜM 2

KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Bu bölümde, çalışmamın teorik bölümlerinde yararlandığım belli başlı kaynaklarla ilgili çok özet bilgiler yer almaktadır.

- **Ceyhan Aldemir, Alpay Atol ve Gönül Budak Solakoğlu (1993)**, tarafından yazılmış olan “Personel Yönetimi” isimli kitapta eğitilecek personele yönetsel bir konu inceletilerek, bu konu hakkında rapor hazırlamasının konu ile ilgili bölümün ya da organizasyonun sorunlarına bir yaklaşım kazanılmasında etkili olacağına işaret edilmektedir.

- **Sinan Artan (1976)**, “Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye’deki Uygulama” isimli kitabında forum veya açık oturum adı verilen toplantıların eğitim amaçlı olarak günümüzde çok yaygın olarak kullanıldığını vurguladıktan sonra bu yöntemin başlıca yararının katılanların serbestçe fikirlerini söyleyebilmeleri olduğunu, açık oturum sonunda çoğu kez belirli bir sonuca ulaşamadığı için katılanların tam olarak tatmin olmamasını ise yöntemin başlıca sakıncası olarak belirtmektedir.

- **İ. C Aşkun’un (1978)**, “İşgören Eğitsel Yapıt” isimli kitabında eğitimde kullanılan rol oynama yöntemi için, eğitilen konunun yapılarak öğrenilmesi nedeniyle, öğrenme oranının yüksek olduğundan; ancak bu metodu çok iyi kullanabilen ve konuyu da bilen tartışmacı yöneticileri bulmanın zorluğundan bahsedilmektedir.

- **Atilla Baransel (1979)**, “Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri” isimli kitabında yönetim sürecini bir okul olarak tanımlayarak yönetimin bir takım iş ve faaliyetlerden oluşan bir süreç olduğunu, yöneticinin fonksiyonlarının tahlil edilmesi suretiyle, bu süreci zihinsel olarak kısımlara ayırmanın mümkün olduğunu ileri sürmektedir.

- **Besim Baykal (1981)**, tarafından hazırlanmış “Organizasyonların Yönetim İlkeleri, Süreçler” isimli kitapta yöneticinin özelliklerine dikkat çekilerek bir kişinin yönetici niteliğinin ayırt edici özelliğinin organizasyonun işlerini yapmak olduğunu

organizasyonun işlerinin gerektiği gibi yapılmış olduğundan emin olmak ve iş durumunu elemanlarının kendilerinden beklenenleri yerine getirebilmelerine olanak verecek şekilde hazırlamak olduğu vurgulanmaktadır.

- **Hüsnü Bilici (1999)**, tarafından yazılan “ Yönetici Eğitiminin Verimlilik Üzerine Etkileri” kitabında yönetici eğitiminin gerekleri konusunda eğitim faaliyetlerinin ihtiyaçlara göre belirlenmesi sırasında işletmenin beşeri kaynaklarının etkinliğinin artırılması hususunun da göz önünde bulundurulması gerektiğinden bahsedilmektedir.

- **Erol Eren'in (1989)**, “Yönetim Psikolojisi” kitabında eğitim yöntemleri arasında duyarlılık eğitiminin yararlarına dikkat çekilerek bu eğitimin amacının bir şeyler öğretmek değil, grup içi etkileşimi grup üyelerine aşılacak ve grubun kendi sorunlarını kendilerinin ortaya çıkarması ve bu sorunlara kendi çabaları ile çözüm getirmelerinin önemini öğretilmesi amaçlanmaktadır.

- **Erol Eren'in (1993)**, “Yönetim ve Organizasyon” kitabında da yönetim sürecinin özellikleri hususunda çeşitli maddeler sayılmakta ve bunların arasında yönetimin bir veya daha fazla amaçları gerçekleştirmeye yönelik olduğu, belirli bir takım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kıldığı, yönetimin olması için bir yönetici en azından da bir yönetilen insanın olması gerektiği ve bundan dolayı yönetim sürecinin sosyal ve grupsal bir süreç olduğu üzerinde durulmaktadır.

- **Şule Göncüler (1996)**, tarafından yazılmış olan “Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme Faaliyetlerinin Yönetim Sorunlarının Çözümüne Katkısı” başlıklı yüksek lisans tezinde günümüzde “iyi yönetim” konusunun giderek önem kazandığı belirtilerek bu doğrultuda, etkin ve verimli bir şekilde uygulanması işlevini yüklenen, yönetimin vazgeçilmez ögesi ve en önemli sosyal faktörü yöneticiyi iyi tanımlamanın gerekli olduğundan bahsedilmektedir.

- **Hülya Gündüz (1994)**, tarafından hazırlanan “Yönetici Geliştirme ve Yönetici Geliştirmenin Yönetici Başarısına Katkıları” isimli yüksek lisans tezinde, yönetici geliştirme alanındaki değişimlerin tarihçesine dikkat çekilerek, bu durumun 2. Dünya

savaşı sonrası ortaya çıkan kıtlık neticesinde kalkınmanın ve verimliliğin öneminin artmasının bir sonucu olduğu ileri sürülmektedir.

- **İsmail Kara (1983)**, tarafından yazılmış olan “Yönetici Yetiştirme İşletme Disiplini” isimli yüksek lisans tezinde yönetim kavramının üzerinde durularak yönetimin, insanların işbirliğini sağlama ve onların bir amaca doğru yöneltmesi ve yürütülmesi faaliyet ve çabalarının bir toplamı olduğu düşüncesi üzerinde durulmaktadır.

- **Yahya Kemal Kaya'nın (1991)**, yazmış olduğu “Eğitim Yönetimi” isimli kitapta yönetimin bir kararın uygulanmasıyla, bir işin yapılmasıyla ilgili toplumsal bir süreç olduğu ileri sürülerek yönetimin, başında bulunduğu örgütün amaçlarını başarıyla gerçekleştirmekle yükümlü olan bir araç ya da araçlarla ilgili olmadığı belirtilmiştir.

- **Sema Kocatopuz (1994)**, tarafından hazırlanmış olan “Organizasyonlarda Yönetici Eğitimi Olgusu ve Sanayi Kuruluşlarıyla Hizmet Kuruluşlarında Orta Kademe Yönetici Eğitimi Faaliyetlerine İlişkin Bir İnceleme” başlıklı kitapta işletme ve yöneticilerinin eğitim faaliyetleri sonucunda ulaşmak istedikleri başlıca amaçları örgütsel amaçlar ve bireysel amaçlar olarak iki gruba ayırarak örgütsel amaçlara üretilen mal ve hizmetin kalitesinin artırılması, üretimde nitelik ve nicelik olarak verimliliğin artırılması iş kazalarının azaltılması ve iş güvenliğinin sağlanması, kusurlu üretimin azaltılması gibi örnekleri; bireysel amaçlar için de güven duygusunun geliştirilmesi, göreve ilişkin bilgi, beceri, tutum ve yeteneklerin geliştirilmesi, motivasyonun yükseltilmesi, yükselme olanağının artırılması gibi hususları örnek olarak göstermiştir.

- **Tamer Koçel (1993)**, tarafından yazılmış olan “İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış” isimli kitapta yönetici eğitiminin beşeri gerekleri konusunda, yönetici eğitiminin, yöneticilerin başkalarının kendisinden farklı görüş açıları, algıları ve inançları olduğunu kabul etmesine, başkalarının söz ve davranışları ile gerçekten ne demek istediklerini daha kolay anlayabilmelerine yardımcı olduğu ileri sürülmektedir.

- **Akın Marşap (1992)**, tarafından yazılmış olan “Yönetici Eğitimi” başlıklı doktora tezinde, yönetim süreci üzerinde durulurken yönetici kavramına açıklık getirilerek yönetimin, örgütsel bir ortamda insanlar tarafından gerçekleştirilen bilimsel,

mantıki ve zihinsel bir aktivite olduğu belirtilmiş ve bütün bu faaliyetlerle uğraşan kişiler de yönetici olarak tanımlanmıştır.

- **Mürşide Özgeldi (1992)**, tarafından hazırlanan “Yöneticilerin Katıldıkları Eğitim Programlarının Etkinliğinin Belirlenmesi ve Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinde yöneticilerin eğitimi ve yönetici eğitimi kavramı üzerinde durularak yöneticilerin kendilerini geliştirmelerinin, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından büyük önem taşıdığı ve örgütün yenilenmesinin ve geliştirilmesinin, yöneticilerin değişimi ve gelişen koşullara uyum sağlanması ile mümkün olabileceği belirtilmiştir.

- **Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın (2001)**, tarafından yazılmış olan “Temel İşletmecilik Bilgisi” isimli kitapta, günümüzde çağdaş yönetimin bir özelliğinin de evrensellik olduğuna işaret edilerek, yönetimin bir kuruluşta amaca ulaşma yolunda girilen çalışma ve çabaları düzenleyen evrensel bir süreç olduğu hususundan bahsedilmektedir.

- **Zeyyat Sabuncuoğlu (2000)**, tarafından yazılmış olan “İnsan Kaynakları Yönetimi” isimli kitapta eğitim planlaması sürecinde gözönünde bulundurulması gereken hususlardan bahsedilirken kurumlarda yapılacak hizmet içi eğitim hedeflerinin, kurumun amaç ve politikasına uygun ve tutarlı olacak şekilde saptanması gerekliliğine ve eğitim etkinliklerinin planlaması sırasında niçin, kimler, nerede, nasıl ve ne zaman eğitecek gibi soruların cevaplandırılmasının gereği üzerinde durulmaktadır.

- **Ferhat Şenatalar (1978)**, tarafından yazılmış olan “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler” kitabında eğitim yöntemlerinden biri olarak gösterilen işe alıştırma (oryantasyon) yönteminde yeni işe alınan kişinin alındığı işi öğrenmesi ve o işte yeteneklerini kullanması ve kendisini yetiştirme amacıyla kendisi ve işyeri hakkında güven duygusunun yaratılmasının amaçlandığını belirtmektedir.

- **Halit Tanyeli (1970)**, “Personel Eğitimi” isimli kitapta görev yeri dışındaki yöntemler arasında sayılan ‘Anlatma (Konferans) Yöntemi’nin avantajlarından bahsederken bu eğitim yolu için; “Kolaylıkla düzenlenir ve masrafsızdır. Özel eğitim araç ve gereçlerine gerek göstermez. Aktarılacak bilgilerin sistemli ve derli toplu

aktarılmasına ve az zamanda çok sayıda kimse ile ilişki kurulmasına olanak verir” demektedir.

- **Haydar Taymaz**'ın (1997), yazmış olduğu “Hizmet içi Eğitim” kitabında Eğitim programlarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Sonuçlar kısmında eğitim programına katılan personelin başarılarını ölçmek ve değerlendirmek üzere yapılan çalışmalar zaman ve hedeflerine göre bir sınıflandırmaya giderek bunları şöylece sıralamıştır; “Ön Değerlendirme, Ara Değerlendirme, Son Değerlendirme, İzleme Değerlendirmesi”.

- **Osman Telimen** (1977), tarafından yazılmış olan “Türk Sanayiinde İşçi ve İlk Nezaretçi Eğitimi” isimli doktora tezinde ‘Üst Düzey Yönetici’ kavramından söz ederken işletme organizasyonlarında işlerin yükünün örgütün yönetim kurulu ile birlikte çalışan genel müdürün üzerinde olduğunu ileri sürerek, genel müdürün, bu sorumluluğunu üst kademe yönetimini teşkil eden diğer kademe mensuplarıyla paylaşmakta olduğunu belirtmektedir. Ayrıca bu kademelerin üyelerinin ise, örgütün genel müdür yardımcıları ve işletmenin ana fonksiyonlarının başında bulunan diğer üst derecedeki yöneticiler olduğunu vurgulamaktadır.

- **Nuri Tortop**'un (1990), yazmış olduğu “Yönetim Biliminin Temel İlkeleri” isimli kitapta yönetim kavramı açıklanırken yönetimin idarenin iyi biçimde yönetilmesi ve en iyi biçimde örgütlenmesini sağlayan faaliyetlerin bir bütünü olduğu olgusu üzerinde durulmuştur.

- **Kemal Tosun** (1990), “İşletme Yönetimi Genel Esasları” isimli kitabında yönetici eğitiminin gerekleri konusuna değinirken ulusal ekonominin her seviyesinde, iyi yetiştirilmiş ve eğitilmiş personel olmadan yeni bir teknik veya modern verimlilik yükseltme düzenlemesinin ortaya çıkarılması ya da etkili kullanılmasının söz konusu olamayacağını belirtmiştir.

- **Kemal Tosun** (1977), “Yönetim” isimli kitabında ise yönetim kavramını, bir grup süreci ve sosyal bir niteliğe, beşeri bir niteliğe sahip, bir işbirliği süreci, bir yöneltme süreci olarak açıklamıştır.

- **Kemal Tosun (1987)**, “İşletme Yönetimi” kitabında da yönetim düşüncesinin evriminin planlama, örgütleme, komuta (yürütme) ve kontrol gibi süreçlerden oluştuğunu ileri sürmektedir.

- **Fuat Turgut’un (1983)**, yazarı olduğu “Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metotları” isimli kitapta eğitim programlarının değerlendirilmesinde kullanılan sonuçlardan bahsedilirken metotlardan biri olarak izleme değerlendirmesinden bahsedilmiş ve bu metodun, sistemin geliştirilmesine dönük olarak, eğitim gören personelin izlenmesi ile yapılan değerlendirme olduğundan bahsedilmiştir.

- **Hediye Uygur (1996)**, tarafından yazılmış olan “Yönetici Geliştirme ve Yönetici Eğitimi” isimli kitapta uygulanan eğitim faaliyetleri sonuçlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi konusunda genel olarak, ölçme kavramından bahsedilirken ölçme ve değerlendirmenin eğitim faaliyetlerinin doğal sonucu olarak kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında oluşan değişikliklerin belirli ölçütlere göre saptanması işlemi olduğundan söz edilmektedir.

- **Hayri Ülgen’in (1989)**, yazarı olduğu “İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları” kitabında yönetim düşüncesinin evrimindeki son aşamanın modern yönetim düşüncesinin temel unsurlarından olan çevresel faktörler ile yönetim kavram ve teknikleri olduğu ileri sürülmektedir.

- **Fusun Yeşiloğlu’nun (1990)**, yazmış olduğu “Yönetici Geliştirme-Karşılaştırmalı Bir Çalışma” isimli kitapta organizasyonlarda yöneticilerin rolü konusu işlenirken, yönetimde meydana gelen kademelenme sonucu, yöneticilerin her seviyede ve değişik unvanlar altında görev yapmakta olduğuna ve örgütün niteliğine ve görevin özelliğine göre yapılan iş tanımlarının yöneticiyi tarif ettiğine değinilmektedir.

- **Osman Yozgat (1984)**, tarafından yazılmış olan “İşletme Yönetimi” isimli kitapta eğitim yöntemleri arasında iş rotasyonundan bahsedilerek bu yöntemin başlıca yararları ve sakıncaları üzerinde durulmuş, yöntemin başlıca yararının yöneticilere işletmenin tüm operasyonu ile ilgili yeni bir anlayış kazandırma olanağı vermesi; en büyük sakıncasının ise, yöneticilerin sık sık rotasyona tabi tutulmaları nedeniyle emirleri altında bulunan elemanların yetiştirilmesinin güçleşmesi, bir diğeri de rotasyon nedeniyle yöneticilerin uzun süreli planlar yapmaktan kaçınmaları olduğu ileri sürülmüştür

- **B. Bass ve J. Vaughan (1969)**, tarafından yazılmış olan "Training in Industry: The Management of Learning" kitabında yönetici eğitim yöntemleri arasında bulunan görev dışında eğitim konusunda bu yoldan yapılan eğitimin, belirli görevlerin özelliklerini odak noktası olarak almayan, tamamlayıcı bir nitelik taşıdığından söz edilmekte ve bu yöntemin kısa süreli kurslardan, yoğun yönetici geliştirme programlarına kadar değişiklik gösterdiği hususu üzerinde durulmaktadır.

- **William Brincloe ve Mary Coughlin (1977)**, tarafından yazılmış olan "Managing Organizations" isimli kitapta yönetici eğitiminin amaçları konusunda özellikle teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi ve yönetim fonksiyonunun çok karmaşık bir şekil almasının, yöneticilerin biçimsel öğretimden geçerek bilgi sahibi olması gereğini ortaya çıkardığı ileri sürülmektedir.

- **Bureau Of Business Practice (1970)**, tarafından yayımlanmış olan "The BBP Training Programme" isimli kitapta eğitim kavramı üzerinde durularak güçlü bir hizmet içi eğitimin temellerinde, geleceğe hazırlanmanın yattığı görüşü ileri sürülmektedir.

- **Allent Bouche** tarafından İngilizce'ye çevrilmiş olan **John Talbot Dan Ellis (1972)**, tarafından yazılmış olan "La Formation dans l'Enterprise" isimli kitapta eğitim ihtiyacının saptanması konusunda teknolojik gelişmelerin ve üretim tekniklerinin hızla geliştiği işletmelerde alt düzey yöneticilerinin yetenek, bilgi ve becerilerini yenilik ve gelişmelere uyduracak nitelikteki eğitim faaliyetlerini kapsayan alt düzey yöneticilerinin eğitimine öncelik verilmesi gerektiğinden bahsedilmektedir.

- **Peter Drucker (1990)**, tarafından yazılmış olan "Etkin Yöneticilik" kitabında eğitim kavramı hususunda eğitimin uluslararası rekabette de önemli bir avantaj sağladığına dikkat çekilerek örnek olarak, Amerika'nın kendisine rekabet avantajı sağlayan asıl zenginliğinin eğitim olduğu ileri sürülmüştür.

- **Etzioni'nin (1964)**, yazarı olduğu "Modern Organizations" isimli kitapta yönetim süreci konusundan söz edilirken yönetimin elinde bulundurduğu kaynaklar, insan, para, makina,teçhizat ve malzeme, zaman, mekan ve bilgi olarak sıralanmıştır.

- **Edwin Flippo (1966)**, tarafından yazılmış bulunan "Principles of Personnel Management" isimli kitapta yetki düzeyine göre yönetici kademeleri konusunda

yönetici kavramının bulunulan mevki düzeyine, yapılan görevin yetki ve sorumluluk sınırlarına göre üçe ayrılarak incelenebileceğine işaret edilerek bunların sırasıyla “Üst Kademe Yöneticileri”, “Orta Kademe Yöneticileri” ve “Alt Kademe Yöneticileri” olduğu belirtilmektedir.

- **Osman Tekok, B.Aytek ve B. Bumin** tarafından Türkçe’ye çevrilmiş olan ve yazarı **G. Herbert (1976)**, olan “**Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**” isimli kitapta yöneticilerin görevleri arasında örgütlemenin de olduğu belirtilerek örgütlemeye ilk adımın, amaca ulaşmak için gerekli olan işleri ve faaliyetleri daha ayrıntılı bir biçimde belirlemek ve birinci aşamada planlanmış olan işleri programlamak olduğu belirtilmektedir.

- **Richard Hodgetts ve Fred Luthans (1991)**, tarafından yazılmış olan “**International Management**” isimli kitapta uluslararası eğitim konusunda eğitimin, hedeflerin gerçekleştirilme olasılığını arttıracak şekilde çalışanların davranış ve tutumlarının değiştirilmesi süreci olduğuna dikkat çekilerek bu eğitim sürecinin, özellikle çalışanların yabancı ülkelerde görevlere hazırlanmalarında önem taşıdığına değinilmektedir.

- **A. Hopf (1967)**, tarafından yazılmış olan “**Sevk ve İdare**” isimli kitapta yönetimin temel bir fonksiyon olarak koordinasyon, bir örgütün çeşitli yapısal unsurlarını birbirlerine uygun bir biçimde ayarlama ve bu unsurlar arasındaki kesin ayırıcı hatların korunmasını sağlama, işgöreni isteklendirme ve onlar arasında işbirlikçi bir ortam yaratma faaliyeti olduğundan bahsedilmiştir.

- **Mathis Jackson (1979)**, tarafından yazılmış olan “**Personnel Management**” isimli kitapta eğitim ihtiyaçları bir defa belirlendikten sonra, eğitim hedeflerinin belirlenmesine sıra geldiğinden bahsedilerek genellikle üç tip eğitim hedeflerinin mevcut olduğu belirtilmiştir. Bunlar sırasıyla, normal düzenli tip, problem çözücü tip, yenilik ve değişiklik yapıcı tip olarak yer almıştır.

- **Fremont Kast ve E. James Rosenzweig (1986)**, tarafından yazılmış olan “**Organisation and Management, A System and Contingency Approach**” isimli kitapta yönetim düşüncesinin evrimi incelendiğinde, yönetim kuramlarını tarihi süreç içerisinde

klasik, neoklasik ve modern yaklaşımlar olarak üç grupta toplamının mümkün olduğu belirtilmiştir.

- **Harold Koontz, Cyril O'Donnel ve Heainz Weihrich'in (1983)**, yazarı bulunduğu "Management" isimli kitapta organizasyon hiyerarşisinde yöneticilerde bulunması gereken becerilerin yöneticilerin konumuna göre farklı ağırlıkta olduğuna dikkat çekilmiştir.

- **Donald Miller (1977)**, tarafından yazılmış bulunan "Personal Vitality" isimli kitapta orta ve alt düzeydeki yöneticilerin iş başarısı somut olarak iyileştirilmedikçe üst düzeyin iş başarısının da etkisiz olacağı üzerinde durularak, bunun sonucu olarak, üst düzey yöneticileri için yapılacak eğitimin geniş ölçüde boşa gideceği ileri sürülmüştür.

- **F. Moore (1964)**, tarafından yazılmış bulunan "Management: Organization and Practice" isimli kitapta yönetim sürecinde istenilen sonucun alınabilmesi için; yönetimin hünerinin en az kaynak sarfederek, en ekonomik harcama ile azami verimi elde etmek ve sonuçta "rasyonelliği" sağlamak olması gerektiği üzerinde durulmuştur.

- **Milli Prodüktivite Merkezi (1993)**, tarafından yayınlanmış olan "Eğitim Metodları" isimli kitapta Bekleyen Sorunlar Yönteminden (In-Basket Method) bahsedilirken bu yöntemdeki "in-basket teriminin" bir işle görevli olan kimsenin masasında bulunan ve gelen evrakın içine konduğu kutulardan geldiği belirtilmektedir.

- **Business Week (1971)**, tarafından yayınlanmış olan "NEW TOOL: Reinforcement for Good Work" isimli yazıda yöneticinin, planını yaptıktan ve organizasyonunu meydana getirdikten sonra harekete geçmeye hazır olması ve bunun için yapacağı işlerin, planı uygulamaya koymak üzere örgütün çeşitli basamaklarına yerleştirdiği kişilere hareket emrini vermesi olduğundan bahsedilmektedir.

- **Raymond A. Noe (2000)**, tarafından yazılmış bulunan "İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi" kitabında eğitimi zorunlu kılan bir çok baskı aracı bulunduğu ve bu baskı noktalarının, performans sorunları, yeni teknoloji, eğitim için iç ve dış müşteri talebi, işin yeniden tasarımı, yeni mevzuat, müşteri tercihlerindeki değişimler, yeni ürünler ya da personelin temel becerilerden yoksun olmaları olduğundan bahsedilmektedir.

- OEEC (1960), tarafından yayınlanmış olan "Accelerated Vocational Training" isimli kitapta eğitimin, uzmanlaşmış ya da yarı uzman işgörenleri, uzmanlık gerektiren ve özel nitelikteki görevlere hazırlamak amacıyla yapılan bir faaliyet olduğu noktasına değinilmiştir.

- Ömer Peker (1989), tarafından yazılmış "Yönetici Eğitimi" kitabında yönetici eğitim yöntemleri arasında sayılan işletme oyunları yönteminin ciddi ve başarılı bir geliştirme metodu olduğu ancak sakıncalı yönünün, oyuna katılanların gerçek ile karşı karşıya kalmaları nedeniyle isabetli karar vermede güçlük çekmeleri olduğu ileri sürülmektedir.

- A. F. James Stoner ve Charles Wankel (1986), tarafından yazılmış olan "Management" isimli kitapta üst düzey yöneticilerde bulunması gereken becerilerden bahsedilirken üst düzey yönetici için kavramsal, dizayn ve insancıl becerilerin oldukça önemli olduğuna değinilerek teknik beceriye çok az gereksinim bulunduğu belirtilmektedir. Özellikle büyük işletmelerde işleri yapacak başkalarının bulunmasından dolayı yöneticilerin teknik becerilere gereksinimi büyük işletmelere göre daha fazla olabileceğine de dikkat çekilmektedir.

- G. Terry (1968), tarafından yazılmış olan "Principles of Management" adlı kitapta yönetim kavramı konusunda yönetimin, insanları ortak bir amaca ulaştırma uğrunda işbirliğine inandırma faaliyetleri olduğundan bahsedilmektedir.

- J. Wookward (1966), tarafından yazılmış olan "Industrial Organization Theory and Practice" adlı kitapta yönetim süreci içinde bilgi ve teknolojinin önemine işaret edilerek bilginin her tür faaliyetlerin en iyi nasıl gerçekleştirileceğini gösteren deneyim ve araştırmaların sonucu; teknolojinin ise, kültür ve bilimin oluşturduğu yönetim ve üretime kolaylık sağlayan metot ve tekniklerin bütünü olduğundan söz edilmektedir.

BÖLÜM 3

YÖNETİCİ EĞİTİMİNE İLİŞKİN BAZI TEMEL BİLGİLER VE ÖĞRENME KURAMI

Bu bölümde, yönetici geliştirme, yönetici geliştirmede kullanılan yöntemler, yönetim gelişimi, eğitim kavramı, eğitimin diğer kavramlarla ilişkisi, eğitimin amaçları, uluslararası yönetimde eğitim, yönetici eğitimi, yönetici eğitiminin gerekleri, yönetici eğitiminin amaçları, eğitim ihtiyacının saptanması ve öğrenme kuramları hakkında teorik bilgiler verilmiştir.

3.1 YÖNETİCİ GELİŞTİRME VE GELİŞTİRME ALANLARI

Organizasyonların amaçlarına elemanları sayesinde ulaştığı varsayımından hareketle mevcut yöneticilerin daha etkin ve verimli olabilmesi yeni yöneticilerin yetiştirilmesi için uygulanan yönetici yetiştirme programları nitelikli yönetici sayısının artmasına yardımcı olacaktır.

“Dünyadaki değişim ve gelişimin örgütlerin yaşamı için önemi büyüktür. Bu nedenle yöneticilerin hızlı değişim ve gelişim ortamına ayak uydurabilmeleri bu ortam içinde karşılaşılabilecekleri karmaşık, farklı, alışılmamış konuları kavrayabilmeleri, yalnız teknik bilgilere sahip olmalarıyla ve yönetim bilgi ve becerileri kazanmalarıyla değil, diğer bilim dallarındaki yenilikleri de yeteri kadar izlemeleri ve yeni fikir ve buluşların yönetim alanına entegre etmeleri ile sağlanacaktır” (Göncüler,1996, s. 27).

Doğal olarak işletmelerin büyüklüklerine, ilgili alanlarına, amaç ve politikalarına göre düzenlenecek yönetici eğitimi programları farklılık gösterecektir.

Yönetici eğitimi, genel olarak, yöneticilerin yönetsel, teknik bilgi ve becerilerinin genel kültürlerinin artırılarak, karar verme, problem çözme yeteneklerinin, tutum ve davranışlarının amaçlar doğrultusunda sistemli olarak değiştirilip, geliştirilerek halihazır görevinde ve daha yüksek kademelerde etkin ve başarılı olmasını sağlayacak bir süreçtir.

“Son yıllarda yönetici geliştirme programlarında hızlı bir artış görülmektedir. Bu artışın en önemli nedeni, yönetici talebinin hızlı artışı ve artmakta olmasıdır. Yönetim bilimindeki gelişmeler, yönetici geliştirme programlarının hızla artmasında rol oynayan faktörlerden biridir. Bilimsel inceleme ve araştırmalar, eğitilip geliştirilen yöneticilerin astları arasında işbirliğini sağlamada, koordinasyonu sağlamada ve iyi bir örgüt iklimi yaratmada daha başarılı olduklarını göstermiştir. Ayrıca işletme ve kuruluşların yöneticilerinin bireysel olarak gelişmelerini uzun vadede bir plan çerçevesinde ele almaya giderek daha fazla önem vermeleri, yönetici geliştirme programlarının hızla artması sonucunu doğurmuştur.

Niçin yönetici geliştirme alanında böyle ani bir değişim ortaya çıktı? 2. Dünya Savaşı önemli bir etkendi. İlk olarak pek çok insanın silahlı kuvvetlere katılması yetenekli yönetici kıtlığı yarattı. Buna ilaveten savaş iş dünyasında verime önem verilmesinin başlangıcı oldu ve kıtlık geniş çaplı büyümelerin ve kalkınmanın önemini gösterdi.

Aynı zamanda yönetim işlerinin ne olduğu konusundaki anlayış karışıklığı da artırıyordu. Geçmişteki olaylar firma yöneticileri ile firma sahipleri arasında bir görüş ayrılığı ortaya çıkardı. Bu bir yöneticide aranan kişisel yeteneklerin artışı, yöneticilerin toplumda bir mevkisi ve profesyonelliği olduğu inancına katkıyla sonuçlandı. Profesyonel yöneticiliğin gerektirdikleri arasında sistematik eğitim ve gelişim olduğu anlaşıldı” (Gündüz, 1994, s. 11-12).

Yönetici geliştirme yazarlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Filley ve House, yönetici geliştirmeyi “planlı ve bilinçli bir öğrenme süreci ile yönetsel etkinliği artırma çabası” şeklinde, E.H Shein ise “bireyin inanç, değer ve tutumlarını etkileme ve değiştirme süreci” olarak tanımlamaktadır.

Geliştirme, bireysel beceri ve deneyim kazanılmasını, mevcut ve gelecekteki görevlerde başarılı olunmasını sağlayan bir süreçtir. Geliştirme yönetim kademelerinde uygulanır ve bireysel geliştirmeyi arttırmak, yeni yönetim tarzlarını icra etmek, bireylerin görevlerinden memnuniyetini güçlendirmek amacıyla uygulanır.

Yönetici eğitimi ve geliştirme faaliyetlerinin çoğunda odak noktası bireydir. Fakat yöneticiler, diğer insanlarla örgütsel bir kapsam içinde çalışırlar ve yeni bilgileri

ya da yeni bir beceriyi bir şekilde diğer insanları etkilemeden kolaylıkla uygulayamazlar. Bu, bireysel öğrenmeden örgütsel uygulamaya doğru geçişim (transfer) sorununu yaratır. Dolayısıyla, uyumlu geliştirme faaliyetlerine gerek vardır. Tüm çalışma grupları, örgütün bölümleri, bir öğrenme deneyimini paylaşmalıdır.

Yönetici geliştirme; yöneticileri bireyler olarak yetiştiren, olgunlaştıran ve profesyonel yönetici olarak işlevlerini başarmaları için yeteneklerini geliştiren tüm karmaşık süreçleri kapsar. Bu herşeyden önce, görev başında deneyim elde ederek öğrenmeyi içerir. Yöneticilerin faaliyetlerinin değerinin anlaşılması pratik sonuçlarla olur. Dolayısıyla öğrenme uygulamaya bağlı olmalıdır. İş üstünde öğrenme, çok çeşitli araç ve faaliyetlerle ilerletilebilir ve hızlandırılabilir. Bunlar, geliştirmeye yönelik değerlendirme, iş rotasyonu, özel proje grupları gibi yöntemlerdir.

Yönetici geliştirme sorunu, önemli olmakla birlikte her işletme için vardır. Yönetici geliştirme gereksinimini etkileyen başlıca etkenlerin bir kısmı işletmenin içinde yaşadıkları ve karşılıklı etkileşim içinde buldukları çevre koşullarının özellik ve eğilimleri ile ilgilidir. Bu nedenle yönetici geliştirme programlarını hazırlarken, sözü edilen özellik ve eğilimlerin en az on-onbeş yıl sonraki gelişmelerini ve değişmelerini etkinlikle tahmin etmek gereklidir. Çünkü bir yönetici bu sürede meydana gelecek değişikliklere karşı yeni stratejiler, yeni yaklaşımlar uygulamalı ki başarıları kuruluşların verimliliğini arttırabilsin.

3.2 YÖNETİCİ GELİŞTİRMEDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Bugün modern yöneticilerin geliştirilmesinde kullanılan dört ana yöntem bulunmaktadır (Telimen, 1972, s. 36-37) :

- Psikolojik testler aracılığı ile geliştirme,
- Değerlendirme merkezleri kanalı ile geliştirme,
- Gütülen hedeflere göre sevk ve yönetme yolu ile geliştirme,
- Eğitim.

3.2.1 Psikolojik Testler

Psikolojik testler insan davranışını objektif bir açıdan ölçmeye yarayan bir araçtır. Genellikle bu testler belirli bir grup içindeki kişilere ayrı ayrı uygulanmak suretiyle bir grup testi olarak gözükseler de, kişilerin davranışını tek başına ölçen ferdi testlerin de kullanıldığı bilinmektedir.

Psikolojik test programlarının başarısı ister özel, isterse devlet sektörü için olsun, işletmelerin büyüklüğü ile o iş sektöründe mevcut olan problemlerin özelliklerine dayanmaktadır. Test programlarının uygulanacağı organizasyonların özel ihtiyaçlarıyla ilgili bir analize girişmeden bu programları uygulamaya başlamak isabetli sayılmaz, zira, herhangi bir organizasyon tipi için uygulanabilecek hazır test programları bulunmamaktadır. Bu programlar uzman bir kimse nezaretinde, yeterli derecede ehliyete sahip bir kişi tarafından hazırlanmış ve eğitilmiş bir personel grubu tarafından yönetilir.

Psikolojik test programlarını iki aşamada incelemek mümkündür: deneme aşaması ve uygulama (operasyon) safhası.

Deneme aşaması, başlangıç aşaması olup burada testlerin uygunluk derecesi ve örgüt içinde arzu edilip edilmediği araştırılır. Ayrıca, bu aşamada teste tabi tutulacak kişilere hangi test metotlarının uygulanacağı tespit olunur. Bu tespit sırasında iş tanımları ve işte başarının açık tanımları yapılmalıdır (Gündüz, 1994, s. 38-39).

Psikolojik test programları deneme aşamasından geçtikten sonra uygulanabilir hale gelmiştir. Bu aşama uygulama aşamasıdır. Burada test odasının fiziki şartları kontrol edilir. Test programları uygulamasının sonunda sonuçların açıklaması ve değerlemesi yapılır. Test programlarının uygulama neden ve amacı ne ise değerlemeler o amaç esas alınarak yapılmaktadır.

3.2.2 Değerlendirme Merkezleri

Bu yöntemle yöneticilerin yeterli potansiyele sahip olup olmadıkları araştırılmakta ve onların daha ileri seviyede bir eğitime tabi tutulabilmeleri için, bulunan nitelikleri ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bu çalışmalar bir başkan ve yeterli vasıfları bulunan birkaç kişiden oluşan bir değerlendirme heyeti tarafından yürütülmektedir.

Değerlendirme merkezlerinde adaylara çeşitli eğitim ve geliştirme yöntemleri uygulanmakta, değerlendirme uzmanları da bu yöntemleri kullanırken adayların davranışlarını gözleme tabi tutmaktadırlar. Bundan sonra değerlendirme heyetinin üyeleri her biri ayrı ayrı olmak üzere adayları, davranış ve personel özellikleri bakımından yirmi kadar karakteristik vasıflarını tespit etmek suretiyle sınıflandırır. Sonuçta, değerlendirme uzmanları her bir aday hakkında bir bütün olarak yargıya varmakta ve adayları “kabule değer”, “kabul edilir”, “istenirse kabul edilir” ve “kabul edilmez” diye kategorilere ayırmaktadır. Daha sonra, bu sonuçlar adayların bir üst kademelerde bulunan yöneticilere verilir; yöneticiler de terfi hakkındaki kararlarını verirken değerlendirme heyetinin herbir aday için verdikleri hükümlerden yararlanırlar. Kuramda, değerlendirme merkezinin fonksiyonları danışman niteliğindedir; ancak terfi veya kabul kararını verecek yöneticiler, genellikle bu merkezin görüşü dahilinde hareket etmektedirler.

3.2.3 Amaçlara Göre Yönetim

Güdülen amaçlara göre yönetim usulü, yönetim faaliyetlerinin daha verimli sonuçlar vermesini sağlamak için kullanılan bir yönetici geliştirme yöntemidir. Kuramsal olarak, bu usul, en alt kademeden en üst kademedeki yöneticiye kadar yönetim faaliyetlerinin geliştirilmesini amaçlamasına rağmen, uygulamada daha çok üst kademe yöneticilerini uygulama sahası içerisine almış bulunmaktadır. Bu usul, yönetici ile yönetilenlerin, aralarında anlaşarak, bağlı oldukları departman faaliyeti, bu faaliyetin yöneteceği hedef ve uygulama süresi ile ilgili kararları birlikte almalarından ibarettir. Yönetici ile yönetilen arasındaki bu işbirliğinden sonra, yönetilenlerin yapacağı faaliyetin başarı ölçüsü, uygulanacak iş değerlemesi yöntemi ile saptanır.

Çeşitli kademelerdeki yöneticiler kendi bölümleriyle ilgili olarak iki ana amaç tespit edebilmektedir:

3.2.3.1 İşe Dönük Amaçlar

Yaratıcılık yeteneği, yeni fikirlerin ve hizmetlerin ortaya konulması, imalatta yeni buluşlar, maliyetin düşürülmesi, bir mamul pazarlamasının geliştirilmesi, iş kazalarında kaybolan vaktin hesaplanması, karlılık gibi hususları kapsamaktadır.

3.2.3.2 Kişinin Gelişmesine Dönük Amaçlar

Kişinin teknolojik kapasitesinin geliştirilmesi ve kendi içinde oluşan problemlerle ilgilidir. Bu amaçların tespiti yöneticilerin daha fazla sorumluluk taşıyabilmelerini sağlamak ve işletme içinde karşılaştıkları sorunları saptamak, işin kendisiyle ilgili amaçları tespit etmeye nazaran daha zordur.

Bu yöntemle kişide kendini kontrol etme, işine karşı daha güçlü bir motivasyon olanağı yaratılır.

3.3 YÖNETİM GELİŞİMİ VE YÖNETİM GELİŞİMİ METOTLARI

Yönetim gelişimi, bir şirketin personel geliştirme çabalarının kilit parçasıdır. Geleneksel olarak, alt kademe personel işleri için gerekli özel becerileri geliştirmek için eğitim alırlarken, gelişme, yönetim kademesindeki personelde odaklanmaktadır. Bununla birlikte, çalışma gruplarının daha fazla kullanımı ve personelin şirketin tüm alanlarına katılımlarının artması ile gelişim; tüm personel için daha önemli hale gelmektedir.

Gelişim; biçimsel eğitim, iş deneyimleri, ilişkiler ve personeli geleceğe hazırlamaya yardımcı olan kişilik ve yetenek değerlendirmeleri demektir. Geleceğe ilişkin olduğu için gelişim, sadece personelin şimdiki işi ile ilgili öğrenimi demek değildir. Personel geliştirme ile hedeflenmekte olan şey, personeli şirketteki diğer konumlara hazırlamaya yardımcı olmak ve görev değiştirmeleri için gerekli olan ancak henüz kendisinde bulunmayan becerilerini arttırmaktır. Personel gelişimi ile ayrıca, personelin, mevcut işlerindeki yeni teknolojilerden, iş tasarımlarından, müşterilerden veya ürün pazarlarından doğabilecek değişikliklere hazırlanmasına yardımcı olmak da hedeflenmektedir.

Şirket kalitesinin artmasında, global rekabete ve sosyal değişime meydan okumada ve teknolojik ilerleme ve iş tasarımlarındaki değişimi birleştirme çabalarında yönetim ve yönetici geliştirme kilit bir unsur haline gelmektedir. Ürün pazarlarının artan globalleşmesi şirketleri, personelinin ve özellikle yönetici kademesinin iş uygulamalarını etkileyen kültürleri ve gelenekleri anlamalarına yardım etmeye mecbur

bırakmaktadır. Yüksek katımlı şirketler ve çalışma gruplarının başarısı için; personel ve yöneticilerin güçlü kişisel becerilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Genel anlamda, şirketlerin personelini geliştirmede ve gelişim sürecinde kullandıkları yaklaşımları ele alacak olursak, bu konuda dört yaklaşımın kullanıldığını görmekteyiz: biçimsel eğitim, değerlendirme, iş deneyimleri ve kişilerarası ilişkiler. Bir çok şirket, bu yaklaşımların bileşimini kullanmaktadır.

3.3.1 Biçimsel Eğitim

Biçimsel eğitim programları, şunları kapsamaktadır; kurum içi ve kurum dışı olmak üzere; şirket çalışanları için tasarlanmış özel programlar, üniversitelerce sunulan kısa kurslar, MBA programları ve üniversite programları. Bu programlar, uzmanlarca verilen konular, işletme oyunları, simülasyonlar, macera öğrenmeler ve müşterilerle yapılan toplantıları içerebilir. Birçok şirket, (örneğin; Motorola, IBM, GE, Metropolitan Finance, Dow) haftalık programlara sahip olduğu gibi, bir veya iki günlük seminerler de veren eğitim ve gelişim merkezlerine de sahiptir.

Gelişimi kolaylaştırma hedefine yönelik olarak düzenlenmekte olan kurslardan bazıları şunlardır;

- **Liderliğe Adım Atma Konferansları:** İşe yeni alınanlar, global rekabeti ve şirketin değerlerini öğrenirler ve kendilerinden kişisel değerlerini gözden geçirmeleri istenir.
- **Yeni Yönetici Geliştirme Kursu:** Burada, yeni yöneticiler, şirkette nasıl yönetim uygulayacaklarını öğrenirler. Program insanlara işe almadaki, değerlendirmedeki ve çalışma grupları oluşturmadaki incelikleri öğretmeye özel bir önem verir.
- **Kıdemli Fonksiyonel Program:** Kıdemli fonksiyonel yöneticiler, kendi özel fonksiyon alanlarındaki (örn; pazarlama, finans) liderlik gelişimi ile ilgili programlara devam ederler. Yöneticiler, programın parçası olarak gerçek işletmecilik problemleri üzerinde çalışırlar.

- **Üst Kademe Yönetici Programları:** Bu programlar, macera öğrenmeyi ve projeleri içerir. Bir programda, iş biriminin başı, çözülmemiş bir problem sunar ve yönetici grubundan bunu çözmesi talep edilir. Yöneticiler, müşterilerle ve rakiplerle görüşmeler yaparlar ve önerilerine temel teşkil edecek arka plan bilgilerini toplarlar.
- **Memur Seminerleri:** Şirket genel müdürü ve şirket memurları, şirket genelindeki konuları çözmek için bu seminerlerde bir araya gelirler.

Liderlik, işletme stratejilerinin uygulanması ve organizasyonel değişim yönetimi; üst kademe yönetici eğitimi programlarının en önemli konularıdır. İdarecilerin global işletme konularını anlamalarını geliştirme üzerine olan bu programlar, üst kademe yöneticilerin gelişiminin bir başka önemli kısmıdır.

3.3.2 Değerlendirme

Personele, davranışları, iletişim şekilleri veya becerileri ile ilgili bilgileri toplamayı ve geribildirim sağlamayı kapsar. Arkadaşları, yöneticileri ve müşterilerinden olduğu gibi, personelden de bilgi vermeleri istenebilir. Değerlendirme, en sık olarak yönetsel potansiyele sahip personeli tespit etmek ve şu anki yöneticilerin güçlü veya zayıf yanlarını ölçmek için kullanılır.

Şirketler, gelişim değerlendirmelerinde, farklı metodlar ve kaynaklar kullanırlar. Birçok şirket, personeline performans değerlendirme bilgileri verir. Karmaşık gelişim sistemlerine sahip şirketler, personelelerinin becerilerini, kişilik tiplerini ve iletişim tarzlarını ölçmek için psikolojik testler kullanırlar. Popüler kişilik belirleme araçlarına Myers- Briggs Tip Belirleyicisi testi örnek verilebilir.

Myers-Briggs Tip Belirleyicisi, personeli geliştirmek için kullanılan en popüler psikolojik testtir. Testte, kişinin farklı durumlarda nasıl hissedeceğiyle ve davranacağıyla ilgili 100'ü aşkın soru vardır. Bu test, bireylerin davranışlarındaki farklılıkların; karar verme, kişilerarası ilişkiler ve bilgi edinme tercihlerinden kaynaklandığına inanan psikolog Carl Jung'un çalışmalarına dayanmaktadır.

- **Değerlendirme Merkezi:** Değerlendirme merkezi, çok sayıda oranlayıcı ve değerlendiricinin personelin performanslarını belli sayıda işlemlerle

değerlendirdikleri bir süreçtir. Değerlendirme merkezi, konferans merkezinde olduğu gibi, genellikle dış alanda tutulur. Altı-oniki personel genellikle bir anda katılım yaparlar. Değerlendirme merkezleri esas olarak personelin, yöneticilik yeteneklerinin ve kişisel yeteneklerinin olup olmadığını belirlemek için kullanılırlar. Ayrıca, bunlar her geçen gün artan bir şekilde, personelin, ekiplerde çalışacak becerilere sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılmaktadırlar.

- **Kıyaslama:** Başarılı bir yönetici olmak için gerekli olan önemli faktörleri ölçmek için dizayn edilmiş bir yöntemdir. Kıyaslama ile ölçülen hususlar yöneticilerin kariyerlerindeki kritik olaylardan öğrendikleri dersleri sımayan araştırmalar üzerine kurulmuştur. Kıyaslama, yöneticilerin personelle ilişkileri, kaynak temin etme ve verimli bir iş ortamı yaratma becerilerini ölçen maddeleri içerir.
- **Performans Değerlendirme ve 360 Derece Geribildirim Sistemi:** Performans değerlendirme, personelin performansını ölçen bir süreçtir. Performans ölçümü için bir çok farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu ölçümler personeli sıralandırma, iş davranışlarını değerlendirme, işte başarı için gerekli olduğuna inanılan kişisel özelliklerini değerlendirme (örn; liderlik) ve direkt olarak ölçülebilen iş performansının ölçüm değerleri (örn; verimlilik) gibi farklı ölçümleri içerir.

Bu yaklaşımlar personel gelişiminde belli şartlar altında başarılı olabilir. Değerlendirme sistemi, personele kendi performans sorunları hakkında ve bu performansın nasıl arttırılabileceği konusunda kesin bilgi vermek zorundadır. Ayrıca, mevcut performans ile beklenen performans farkını, bu farkın oluşum nedenlerini ve bu performansı arttırmak için geliştirilecek yöntemleri, açıkça anlatacak bilgiler de verilmelidir.

Performans değerlendirmede (yönetim gelişmeleri için) kullanılan yeni bir trend ise; yukarı doğru geribildirim ve 360 derece geribildirim sürecidir.

Yukarıya doğru geribildirim; astlardan yöneticilerin tavır ve becerileri hakkında bilgilerin toplanması ile ilgili değerlendirme süresidir.

360 derece geribildirim; personelin tavır ve becerileri sadece astları tarafından değil, iş arkadaşları, müşteriler, patronları ve kendileri tarafından da değerlendirilir.

- **İş Deneyimleri:** En fazla çalışan gelişimi, iş deneyimleri süresince olur. İş deneyimleri, ilişkiler, problemler, istekler, görevler veya personel işlerinde karşılaşılabilecek diğer özellikler ile yakından ilgilidir. İşlerinde başarılı olmak için, personel yeni beceriler elde etmeye zorlanmalı, kendi beceri ve bilgilerini yeni bir yolla uygulamalı ve yeni deneyimlerde uzmanlaşarak becerilerini geliştirmelidirler.

İş deneyimleri süresince olan gelişme hakkında bildiklerimizin çoğu Yaratıcı Liderlik Merkezi adı altında personel merkez tarafından değerlendirilen bir seri çalışmadır. Yetkililerden yöneticilik stillerinde farklılığa neden olan kariyerlerinde kilit olayları belirleme ve bu deneyimlerden kazandıklarını anlatmaları istenir. Kilit olaylar başka kişilerle olan ilişkilerle (örn; denetleyicilerle iyi ilişkiler kurmak) ve geçiş yapmalarla (örn; yetkililerin gerekli eğitim veya iş deneyiminin olmadığı durumlarla başa çıkmada) ilgili olabilir. Pozitif vurgulayıcı olarak görülen iş deneyimleri, personeli öğrenmeye teşvik eder. Negatif vurgulayıcı olarak görülen iş zorlukları personelin üzerinde yüksek düzeyde zararlı streslere yol açarlar. Yeni araştırmalara göre, engeller hariç tüm iş talepleri öğrenmeyle ilgilidir. Yöneticiler, değişim yaratan engeller ve iş taleplerinin diğer iş taleplerinden daha çok negatif stres yaratacağını bildirmişlerdir. Bu da şirketlerin- personelin, engeller veya değişim içeren gelişim düzenlemelerine başlamadan önce, oluşabilecek potansiyel negatif olasılıkları enine boyuna ölçmesini gerekli kılar.

- **İşin Kapsamını Arttırmak:** İş genişletme, personelin o andaki işine yeni yükümlülükler veya yeni uğraşlar ilave etme anlamına gelir. Bu; özel proje atamaları, grup çalışmasında görev değişimleri veya müşterilere yeni hizmet yöntemleri araştırmalarını içerebilir. Örnek olarak; mühendislik alanında çalışan bir kişinin teknik personel için yeni kariyer yolları geliştirme ile ilgilenen bir iş grubuna katılması istenebilir. Bu proje süresince mühendisin kariyer yolu gelişimi için belirgin durumlarda liderlik rolünü üstlenmesi istenebilir (şirketin kariyer gelişim sürecini gözden geçirmek gibi). Bunların sonucu olarak,

mühendis, şirketin kariyer gelişim sistemini öğrenme avantajına sahip olmanın dışında, liderlik ve organizasyon becerilerini, görev biriminin başarıya ulaşmasında yardımcı olma konusunda da kullanılabilir.

- **İş Rotasyonu:** İş rotasyonu, personele şirketin bir çok fonksiyonel alanında veya bir tek fonksiyon alanında ve departmanda iş atamaları sağlanmasıdır. İş rotasyonu, personele şirketin amaçlarına genel bir anlayış kazanma, onların farklı şirket fonksiyonlarını anlama, bir ilişki ağı kurma, problem çözme ve karar alma becerilerini artırma konularında yardımcı olur.

İş rotasyonunun maaş artışı, terfi oranı ve beceri geliştirmesi ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Personel ve iş birimleri açısından iş rotasyonu ile ilgili bir çok potansiyel problem olduğu görülmüştür. Rotasyon, personelin ve iş arkadaşlarının alışma döneminde iken kısa dönemli problemlerinde ve çözümlerinde perspektif yaratabilir. Personelin tatmini ve motivasyonu ters etkilenebilir, çünkü fonksiyonel özellikleri geliştirmeyi zor bulurlar.

Ayrıca personel, bir pozisyonda terfi konumuna gelecek kadar gerekli zaman bulamaz. Verim kayıpları ve iş yüklemeleri, hem rotasyon yaparak bir personel kazanacak olan departman, hem de kaynak eksikliği ve eğitimleri yüzünden bir personel kaybedecek departman açısından incelenebilir.

- **Diğer Organizasyonlar ile Geçici Atamalar:** İki şirket personeli değiştirmek üzere anlaşılabilir. İki şirket arasında geçici olarak personel değiştirme durumu söz konusu olabilir.
- **Karşılıklı Kişisel İlişkiler:** Personel, şirket ve şirketin müşterileri hakkında bilgilerini daha deneyimli organizasyonel bir üye ile interaktif olarak arttırabilir ve becerilerini de geliştirebilirler. Danışmanlık ve eğiticilik, karşılıklı kişisel ilişkilerin personel gelişmelerinde kullanılan iki türüdür.
- **Danışmanlık:** Bir danışman deneyimli, üretken ve çalışkandır, bu sayede deneyimsiz bir personelin gelişmesine yardımcı olur. Danışmanlık ilişkileri; danışman ile yardımcısı arasındaki değerler paylaşıldıkça gelişir. Araştırmalara göre; belirgin kişilik özelliklerine sahip personel (örn; güç ve başarı ihtiyacı,

duygusal kararlılık, farklı durumlara göre hareketlerini adapte etme özelliği) için danışmanlar daha şevkle çalışırlar ve bu tip personel de danışmanlarla çalışmaya yatkındırlar.

Danışmanlık ilişkileri ayrıca başarılı eski personel, daha az deneyimli personelle biraraya getirmeyi amaçladıkları planlanmış şirket çabasının bir bölümü olarak da gelişebilir.

Danışmanlık ilişkilerinin yararlarına gelince, danışmanların ve danışan kişilerin her ikisi de danışmanlık ilişkisinden kazanabilirler. Araştırma; danışmanların yardım ettiği kişilere psikolojik destek ve kariyer sağlamalarını önermektedir. Kariyer desteği, eğitim, yol gösterme, sponsorluk, vizyon zorlayıcı işler vermeyi ve maruz bırakmayı içerir.

- **Koçluk İlişkileri:** Bir koç, bir personeli motive ederek, becerilerini geliştirmesine yardım eden, ödüllendirme ve geribildirim sağlayan bir yönetici ya da aynı kademe çalışma arkadaşıdır. Bir koçun oynayabileceği üç çeşit rol vardır: Koçluğun bir rolü, personel ile birebir olabilmektir (örn; geribildirim vermek). Bir diğer rol, personelle kendileri için öğrenmelerinde yardımcı olmaktır. Bu onlara karşılaşılan sorunlarında yardım etmeyi ve geribildirim diğerlerinden nasıl elde edeceklerini öğretmeyi içerir. Üçüncüsü, koçluk; danışmanlar, kurslar ya da personelin, koçun yardımı olmadan girişi kazanamayabileceği iş deneyimleri gibi kaynakların teminini içerebilir.
- **Gelişim Planlama Süreci:** Gelişim planlama süreci, ihtiyaçları belirlemeyi, gelişme hedefi seçmeyi, hedefe ulaşmak için şirket ve personelce yürütülmesi gereken faaliyetleri belirlemeyi, hedefe varışa doğru ilerlemenin nasıl ölçülebileceğini tesbit etmeyi ve gelişme için bir program oluşturmayı içerir. Gelişim ihtiyaçlarını belirlemek için personel; ne yapmak istediğini, ne yapabileceğini ve başkalarının kendisinden neler beklediğini ortaya koymalıdır. Bir gelişim ihtiyacı; mevcut kabiliyetler arasındaki uçurumlardan ve/veya ilgilerden ve personelin gelecekte istediği pozisyon ya da iş türünden doğabilir.

3.4 EĞİTİM KAVRAMI

Eğitim ile ilgili tek bir tanım yapabilmek oldukça zordur. Bu nedenle tartışmaya oldukça açık bir olgu olan eğitimi, değişik tanımlarıyla açıklayabiliriz (Bilici, 1999, s. 10-11).

İş ve İşçi Bulma Kurumu bu çerçevede içindeki eğitimi “...Çalışmakta olan işgörene, ona vasıflı ve uzmanlık gerektiren görevler için sağlanan meslek öğretimi.” biçiminde tanımlamaktadır.

OEEC'nin tanımı ise şöyledir: Uzmanlaşmış ya da yarı uzman işgörenleri uzmanlık gerektiren ve özel nitelikteki görevlere hazırlamak amacıyla yapılan eğitimidir (OEEC, Accelerated Vocational Training, 1960, s.25).

Devlet Planlama Teşkilatı'na göre ise eğitim, hangi sektörde olursa olsun her işyerinde çalışanlara, işgücünün üretici değerini arttırmak amacıyla gütmektedir.

Bureau of Business Practice ise, güçlü bir hizmet içi eğitimin temellerinde, geleceğe hazırlanmanın yattığı görüşündedir (Bureau of Business Practice, The BBP Training Programme, 1970, s.2).

Yukarıdaki tanımlara dayanarak hizmet içi eğitimin, meslek yeteneklerini arttırarak, verimliliklerini yükseltebilmek amacıyla, bir işletmenin görevlilerine sağlanan öğretim biçiminde tanımlanabileceğini söyleyebiliriz.

Eğitimin temel ilkeleri ise şunlardır; eğitimin sürekliliği, eğitimin yararlılığı, eğitimde fırsat eşitliği, planlı bir eğitim, ilgili kişilerin etkin katılımıdır.

21. yüzyıl toplumları bilgi işgörenlerinden oluşacak ve sürekli kendilerini yenilemek zorunda kalacaklardır. Bu çağda bilgiyi bilmekten çok ona ulaşmak ve onu çoğaltmak önem taşır. Ancak bilgiye ulaşmak ve onu çoğaltmak oldukça pahalı bir işlem olup ileri teknoloji gerektirir.

Globalleşen dünyada bilginin sürekli ve sistematik gelişimi eğitim sürecini de olumlu etkilemektedir. Eğitime yapılan yatırım aslında insana yapılan yatırım demektir. Eğitimli insan firmanın en zengin kaynağıdır. Bu nedenle firmalar giderek eğitime daha

çok yer vermektedirler. Örneğin, Fransa'da işletmelerde çalışanların aldığı ücretin %1.5'i yasal olarak eğitime harcanmak zorundadır.

Eğitim uluslararası rekabette de önemli bir avantaj sağlamaktadır. Örnek olarak, Amerika'nın kendisine rekabet avantajı sağlayan asıl zenginliği eğitimidir. Amerikan eğitiminin bir çok eksikliği ve açığı bulunabilir, ancak herhangi bir fakir ülkenin karşılayabileceğinin çok ötesinde bir yoğunluğa sahiptir. Eğitim şimdiye kadar bilinen en pahalı yatırımdır. Doğa bilimlerine ilişkin bir doktora programı 100.000 ile 200.000 dolarlık bir sosyal yatırımdır. O halde eğitim, ABD gibi dünyanın en zengin toplumunun gerçek bir avantaj sağlayabildiği bir alan konumundadır (Drucker, 1990, s.12).

Makro açıdan bakıldığında eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetiştirme olanağı veren etkili araçtır. Bilim ve politika adamları eğitimi çoğu kez kalkınmanın motoru olarak tanımlar.

Eğitimin en açık, bilinen ve kolayca akla gelen tanımı, yeteneklerin gelişmesinde bir araç olmasıdır.

İşletme açısından bakıldığında, çalıştırılan insangücünün daha verimli olması için çeşitli eğitim programlarının devreye sokularak işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişme sağlanması amaçlanır.

Eğitim, en kısa anlatımla bir değişim sürecidir. Bu değişim, bireylerin bilgi, düşünce, yetenek ve davranışlarında görülen gelişimdir. İşletmeler canlı bir organizma gibi sürekli dinamik bir değişim süreci yaşarlar. Bu değişim, ekonomik, sosyal, teknolojik ve organizasyonel alanda gerçekleşirken değişime uyarlanmanın en geçerli yolu sürekli ve planlı eğitimidir.

Daha geniş bir tanımlama ile eğitim, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel

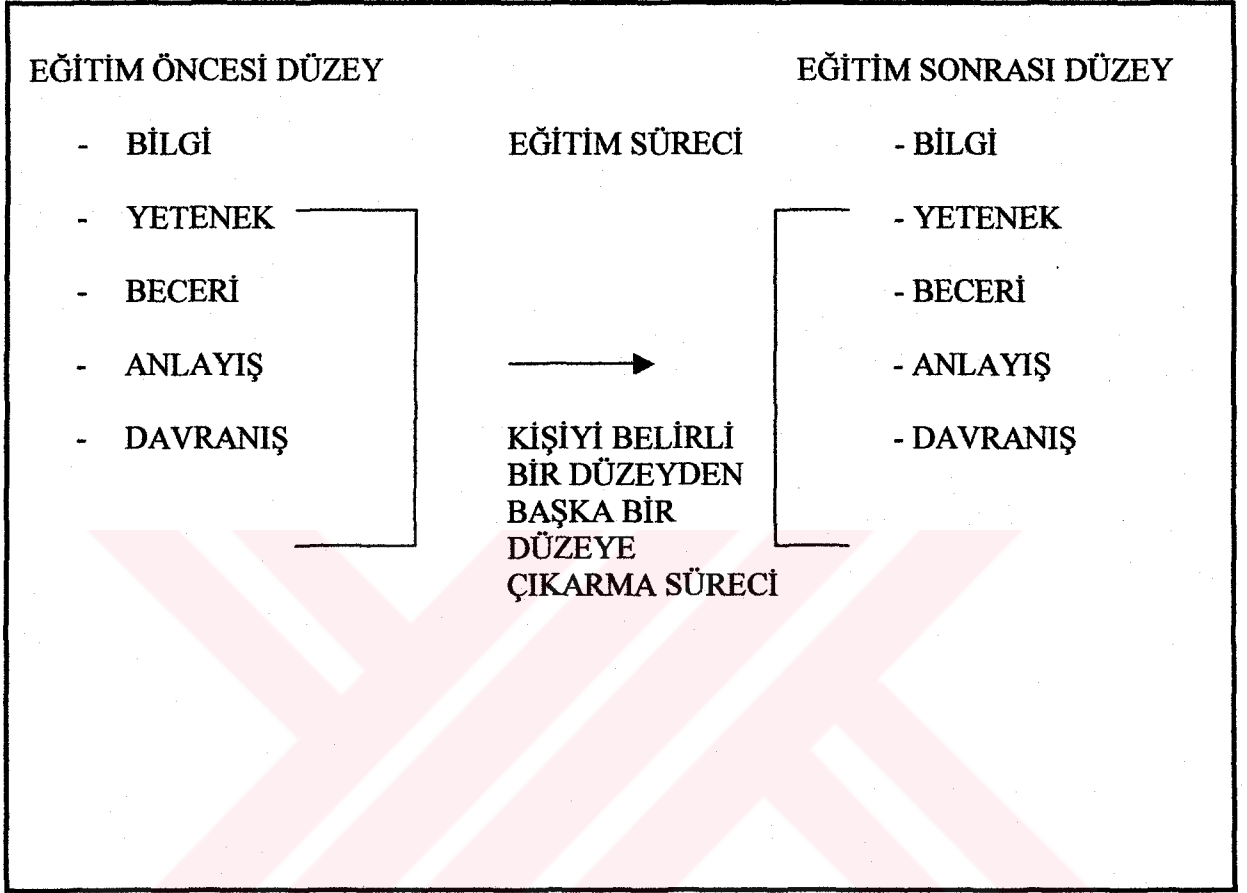
karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür, denebilir.

Özellikle burada oldukça önem kazanan soru şu olmaktadır: Nasıl bir eğitim? Eğitimi verirken ezberci, kalıplaşmış, yaratıcılıktan uzak ve düşünceyi ön plana almayan tüm benzeri olumsuzlukları en aza indirmek ve gerektiğinde sıfırlamaktır. Böylece, dinamik, yaratıcı düşünceyi hedefleyen, bilgi pompalaması şeklinde değil, kavramayı önceliklendiren gelişmeci bir eğitim olmalıdır diyoruz. Burada böylesi dinamik, esnek ve gerçekçi olduğu kadar akılcı eğitimi verebilecek nitelikli eğitim uzmanına da gereksinim olmaktadır. Eğitimi verirken onu en rahat, olgun ve muntazam olarak ve eğitim teknolojisinin sunduğu tüm olanak ve yetenekleri de her zaman kullanma becerisini ön plana almalıdır. Kısaca, çağdaş, modern, gelişmeci ve yenilikçi olduğu kadar özgürlükçü bir eğitim yalnızca kişi mutluluğunu değil, toplumların barış ve mutluluğunu da göz önüne almalıdır (Marşap, 1992, s. 31-32).

Eğitim, örgütsel etkilerin kişinin "içine işlenmesini" sağlar. Kişiyi öyle değiştirir ki, söz konusu kimse istenen davranışları her an verilen yönergelerin etkisi altında değil, kendiliğinden yapar. Üyelerinde kendi kendini yönetme yeteneği ve örgütün ortak çabasını destekleyecek biçimde bağımsız eylemde bulunmak isteği geniş ölçüde yoksa hiçbir örgüt varolamaz. Bununla birlikte, kişide örgütün diğer üyelerinin çabaları ile uyumlu olarak bağımsız eylemde bulunma yetenek ve isteği eğitimle arttırılabilir.

Koçel ise, eğitim ile ilgili düşüncelerinde yetiştirme ve geliştirme kavramlarını da belirtmektedir. Eğitim, yetiştirme ve geliştirme kavramları birbirlerinden tamamen farklı olmayıp, belirli ölçülerde ortak anlama sahip bulunmaktadır. Örneğin, geniş anlamda eğitim, yetiştirme ve geliştirmeyi de içermektedir. Eğitim (education) kapsamı en geniş olan kavram eğitim kavramıdır. İşletme içinde veya dışında, formel programlar yolu ile veya kendi kendine veya deneyim kazanma yolu ile bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetini eğitim olarak tanımlamak olanaklıdır. Bu anlamda eğitim bir değişim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu, Tablo-1'de şöyle gösterebiliriz (Koçel, 1974, s. 19):

Tablo -1: Genel Olarak Eğitim Düzeyi



Kaynak: Marşap, 1992, s.31-32.

Yeterli sayı ve nitelikte insangücü yetiştirmeden hiçbir kesimin etkili olarak amaca ulaştırılması düşünülemez. Çünkü eğitim:

- Kişileri, yeni icad ve keşifleri daha kolay kabul eder hale getirir.
- İşgücü için gerekli potansiyeli sağlar, makineleşmeyi geliştirir.
- Üretim tekniklerinin avantajlı bir biçimde birleştirilmesini sağlar.
- Yeni teknik buluşların gecikmeden uygulanmasını sağlar.

- Hem ülke içinde, hem de uluslararası alanda, işgücü ve girişim yeteneği hareketliliğini geliştirmekte etkilidir.
- Teknik, ekonomik ve siyasal kararlar verme durumunda olan sorumlulara, gerekli bilgi ve beceriyi kazandırarak, onların tehlikeli ve yanlış kararlar vermesini önler.

3.5 EĞİTİMİN DİĞER BAZI YÖNETSEL KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

3.5.1 Örgün Eğitimle İlişkisi

İşletme tarafından düzenlenen eğitim çabaları ile çoğu kez devlet tarafından üstlenen ve yürütülen örgün eğitim arasında temelde bazı farklılıklar vardır. Bu ayrım, eğitimin nitelik, içerik, amaç ve süresine göre yapılabilir. Örgün eğitim ya da okul içi eğitim herkese açık olup genellikle eğitim harcamaları devlet tarafından finanse edilir; verilen bilgiler genel ve kuramsal niteliklidir, uzun bir süreyi kapsar; güdülen amaç ise toplumsal düzeyde olup genel kültüre ve ekonomik planlamaya dönüktür. Oysa işgören eğitimi, çoğu kez işletmeler tarafından finanse edilir; işletme amaçları doğrultusunda düzenlenir; uygulamaya dönük nitelik taşır ve örgün eğitime göre oldukça kısa süreyi kapsar.

3.5.2 Geliştirme ile İlişkisi

İşgören yeteneklerinin geliştirilmesi; yeni oluşan iş koşullarına uyumluluk sağlamak, teknik, ekonomik ve sosyal gelişmeleri gözönünde bulundurarak şartlanmış iş gereklerini ve işgören yeteneklerini günün modern anlayışına uygun biçimde değiştirmek ve geliştirmek anlamını taşımaktadır.

Geliştirmenin hedefi, elemanın işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görmesi, böylece işini daha verimli bir şekilde yapmasıdır.

Geliştirme, daha önce eğitim yoluyla kazanılmış bilgilerin tamamlanmasını veya gelişmesini öngörmektedir. Oysa eğitim geniş anlamıyla işletme içinde işgörene temel bilgi, görgü, beceri, davranış, anlayış ve iyi alışkanlıklar kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu nitelikleriyle eğitim ve geliştirme uğraşlarının birbirlerini bütünleyen kavramlar olduğu açıkça görülmektedir.

3.5.3 Yükselme ile İlişkisi

Yükselme (terfi) bir işgörenin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst oranlara geçebilmesi için eğitim aracından yararlanmak zorunlu görülmektedir. Oysa komuta düzeni içinde yukarı basamaklara doğru ilerleyen işgörenin sadece yükselebilmesi için değil, aynı zamanda yeni işinde başarı sağlaması için de eğitimden geçilmesinde büyük yarar ve gerek vardır. Yani eğitim yükselmenin hem başlangıcı hem de sonunda etken rol oynar. Gerçekten de işgöreni yeni işin gereklerine uydurmak, ekonomik, sosyal ve teknik koşullara hazırlamak için önemli ölçüde eğitime gereksinme duyulacaktır.

3.5.4 İletişim ile İlişkisi

Eğitim ile iletişim arasında da yakın ilişki ve benzerlikler bulunur. Özellikle güdülen amaçlar ve kullanılan araçlar açısından iki konunun birbirine yakınlığı görülebilir. Teknik yönüyle eğitim öğrenen ile öğretene arasında gerçekleşen bir iletişim sistemidir.

İletişimin özünde, bilgi edinme, başkalarını anlama, duygu ve düşüncelerini başkalarına anlatma amacı vardır. Bir bakıma alınan ve gönderilen mesajın anlaşılmasından daha çok mesajın benimsenmesi ve kalıcılığı önemlidir.

Öte yandan, eğitim ile iletişim arasındaki ilişkiler kullanılan araçlar açısından da dikkati çeker. Örneğin, bülten, el kitapçıkları, prosedürler, çeşitli dökümanlar, konferans veya seminerler iletişim aracı olduğu kadar eğitim aracı olarak da kullanılırlar.

3.5.5 Toplam Kalite ile İlişkisi

Kalite kavramı, iç ve dış müşterilerin ve tedarikçilerin belirlenmiş mal ve hizmet türündeki ihtiyaçlarına uygunluk olarak tanımlanabilir.

Toplam kalite açısından bu uygunluğun sağlanması için, ihtiyaçların doğru belirlenmesi, doğru ölçümü, gerekli önlemlerin alınması ve sonuçta sıfır hataya ulaşılması amaçlanır.

Çıkış noktası müşteri tatmini olan toplam kalitenin öncelikli hedefi müşteri tatmininin derecesini sürekli olarak iyileştirmektir. Sanayi devriminden bu yana iş dünyasında ortaya konulan hiçbir yaklaşım toplam kalite yaklaşımı kadar eğitim konusuna uyarlanabilir özellik taşımamaktadır. Toplam kalite yaklaşımı yalnızca bir öneriler ve yöntemler reçetesi değil çok daha geniş boyutta düşünülmesi gereken bir yaşam felsefesidir.

Toplam kalite felsefesinde; müşteri odaklı çalışma, sürekli iyileştirme, 0 hata, %100 müşteri tatmini, katılımcılık ve yaratıcılık ön plandadır. Kuşkusuz bu hedeflere ulaşmak ancak kaliteli insan kaynaklarıyla olasıdır. Firmaların planlı eğitimleri sayesinde toplam kalite hedeflerine ulaşılabilir. Eğitimin diğer kavramlarla ilişkisini belirledikten sonra eğitim yönetiminin izlediği süreci gözden geçirmek gerekecektir.

3.6 EĞİTİMİN AMAÇLARI

İşletmeler tarafından yürütülen eğitim uğraşlarından beklenen amaçlar genel bir değerlendirme içinde, ekonomik amaçlar ve sosyal-insancıl amaçlar olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir.

3.6.1 Ekonomik Amaçlar

Eğitimin ekonomik amacı, "üretim için eğitim" sözüyle özdeşleşir. Bu amaç sanayi devrimi yapıldığından bu yana işletmelerde mal veya hizmet şeklinde belirlenen üretimi en düşük bir maliyetle en yüksek düzeye ulaştırmak bir diğer deyişle üretimde optimal noktaya varmak şeklinde saptanır. Tüm ekonomik göstergelerin üretim ve rantabilitenin maksimize edilmesine yöneltildiği bu anlayış içinde eğitim temel felsefesinin ekonomik amaçlarla belirlenmesini bir ölçüde doğal karşılamak gerekir. Böyle bir espri içinde işletme kendi yöneticisini ve işgöreni eğitime tabi tutmakla insanı verimliliğe ve kaliteli üretime endekslemiş olmaktadır.

İşletmenin eğitimden beklediği ekonomik amaçlar şöyle özetlenebilir:

- Üretim artışı,
- Kalite artışı,
- Maliyetlerde düşme,
- Standardizasyonu sağlama,
- Zamandan tasarruf,
- Fire ve ıskartaların azalması,
- İş kazalarının azalması,
- Makinelerin rasyonel kullanımı,
- Devamsızlık ve personel devir hızının düşmesi,
- Daha az sayıda personelle çalışma,
- Bakım giderlerinde azalma,
- İş metodlarında gelişme,
- Fazla mesaide azalma,
- Hatalarda azalma,
- Deneyim maliyetlerinde azalma,
- Harcanan malzemede azalma.

3.6.2 Sosyal, İnsancıl Amaçlar

Eğitim sadece işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç değildir. Aynı zamanda eğitim, işletmede çalışan insanlara da dolaylı ve dolaysız biçimde katkı sağlayan bir süreçtir. Bir işletmede uygulanan eğitsel çalışmalar insana yatırım demektir. İşletmeler varlıklarını toplumun bireylerine borçludurlar. İnsan üretilen malı satın alır, işletmeye emeğini katar, işletmelerin gelişmesini sağlar.

Eğitim işlevinin işletmeye olduğu kadar insana da katkı sağladığı veya sağlaması gerektiği sđylenebilir. Bu katkılar şoye ۆzetlenebilir:

- Eğitimin artmasıyla ۆretim, ۆretim artmasıyla ۆcret dۆzeyinde yۆkselme,
- Terfi olanakları,
- Moral ve ۆzgۆven duygusunda yۆkselme,
- Olgunlaşma ve hořgۆrۆ kazanma,
- İşbirliği ve dayanışma,
- Davranışlarda gelişme,
- İş bilgisi ve deneyimin artması sonucu iş tatmini sağlama,
- İřgۆcۆ piyasasında değer artışı,
- Yaratıcılıkta gelişme.

Sonuc olarak, eğitimde ekonomik, sosyal, insancıl amaçlar bir bۆtۆn olarak dۆřünۆlmelidir. Eğitimin biri işletmeye, diğeri insana yۆnelik olan bu iki amacı birbirinden ayırdedilemez. Sistematik bir eğitim ۆretim maliyetini dۆřüren etkili bir ekonomik kaynak olduğu gibi, çalışan gruplar içinde iyi bir atmosfer ve moral yaratarak bireyleri kişisel ve toplumsal doyuma sۆrۆkler.

3.7 ULUSLARARASI YÖNETİMDE EĞTİM

Eğitim, hedeflerin gerçekteştirilme olasılığını arttıracak şekilde çalışanların davranış ve tutumlarının değiştirilmesi sۆrecidir. Bu eğitim sۆreci, ۆzellikle çalışanların yabancı ۆlkelerde gۆrevlere hazırlanmalarında ۆnem taşımaktadır. ۆrneđin, kendi ۆlkesi dışında çalışan bir çok kişi gittikleri ۆlkelerin yerel halkının geleneklerinden, kۆltürlerinden ve çalışma yۆntemlerinden habersiz olmaktadır. Sonuc olarak, bu durum bu kişilerin bۆyۆk hatalar içine dۆřmelerine yol açmaktadır. Aşağıdaki olay bu konuya bir ۆrnek teşkil etmektedir (Hodgetts ve Luthans, 1991, s.258):

Suudi Arabistan'da iş yapmayı hedefleyen bir Amerikan şirketi o ülkeye satış müdürünü göndermiştir. Satış müdürü, pazartesi günü ülkeye geldikten sonra hemen iş temalarında bulunmaya başlamıştır. Hayalkırıklığı ile sonuçlanan bir çok iş görüşmesinden sonra, Suudi kültürü ve Araplarla nasıl iş yapılacağına ilişkin kendisine temel bilgiler veren eski bir tanıdığına danışmıştır. Satış müdürü edindiği bilgilerden sonra, yapmış olduğu iş görüşmelerinde sabırsızlığı, çay-kahve tekliflerini reddetmesi, oradaki geleneksel iş konuşma tarzına aykırı olması ve saldırgan satış yöntemi nedenleriyle başarısız olduğunun farkına varmıştır. Hatta farkında olmadan yaptığı hareketlerden bazılarının örneğin, kişilere belgeleri sol eliyle uzatması, yerde otururken ayakkabısının kenarını göstermesinin Suudi geleneklerine aykırı olduğunu anlamıştır.

İyi ve etkili bir eğitim, bu tür hataların yapılmasını önler ve diğerlerinin etkilerini azaltır. En basit şekilde, her yabancı görevde kültürel bir bağdaştırıcıya (entegratör) yer vermek faydalı olur. Bu kişi, şirketin çalışma sistemleri ile yerel kültür arasında uyum sağlamaktan sorumludur. Bağdaştırıcılık görevini üstlenen kişi, bu senkronizasyonun sağlanması için gerekli olan hareketler hakkında önerilerde bulunur, yol gösterir ve tavsiyeler sunar.

Ne yazık ki, bir entegratörün yardımını almak faydalı olsa bile, bu yöntem nadiren yeterli olmaktadır. Yabancı ülkedeki bir işle görevlendirilen diğer kişilerin de iş dünyası ile ilgili yerel gelenekler hakkında bilgi sahibi ve iş ilişkilerinde kendilerini nasıl yöneteceklerinin bilincinde olmaları gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek için şirketler, bireylerin yabancı ülkelerdeki görevlerine gitmelerinden önce yapılacak (ve hatta bazı durumlarda oraya gittikten sonra da devam eden) iyi organize edilmiş eğitim programlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Temel yaklaşım, çok çeşitli formlar alabilen çapraz kültürel bir eğitimin düzenlenmesidir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar bu tip bir eğitimin genel olarak çok yararlı olduğunu göstermektedir. Çok uluslu şirketlerin uluslararası yönetim felsefesi ve belli bir kültürün gerektirdikleri başlangıç noktasını oluşturmaktadır.

3.8 YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİ VE YÖNETİCİ EĞİTİMİ KAVRAMI

Günümüzde, işletmeler varlıklarını sürdürebilmelerini ve geleceklerini güvence altına almayı, yetenekli yöneticilerde aramaktadırlar. Yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından önem taşır. Örgütü

yenileyebilmeleri, geliştirebilmeleri, yöneticilerin değişimi ve gelişen koşullara uyumu ile sağlanacaktır (Özgeldi, 1992, s. 15-16).

Yönetici eğitiminin iki temel amacı vardır:

1. Yöneticilerin işlerindeki başarılarını arttırarak, onların işlerindeki verimliliği yükseltmeyi amaçlar.
2. Yöneticiyi geleceğe hazırlamak için temel yönetim fonksiyonları hakkında gerekli bilgi, beceri ve davranışlar kazandıracak uzun dönemli amaçlardır.

Her iki amaç da yöneticileri bugünün koşullarına ve yarının değişen ortamına hazırlamak ve onları yönetsel bilgilerle donatmaktır. Bu iki hedef formüle edilirse; "Yönetici Eğitimi= Yöneticinin yapmakta olduğu işteki başarısını geliştirme + Yöneticiyi gelecek için yetiştirme" (Şenatalar, 1978, s.236).

İşletmelerin başarısında veya başarısızlığında yöneticilerin rolü büyüktür. Amerika'da yapılan bir araştırma sonucunda; yöneticilerin başarısızlıklarının yönetim ile mesleki bilgi ve yeteneklerinin yeterli ölçüde olmamasından kaynaklandığı görülmüştür.

Bu durumda, bir yöneticinin başarılı olabilmesi için iki koşul öne sürülebilir (Sabuncuoğlu, 1989, s.1):

1. İnsanları etkileme, iş yaptırabilme ve onlarla iyi ilişki kurabilme yeteneğinin kazandırılması ve geliştirilmesi,
2. Profesyonel yöneticide bulunması gereken nitelik ve yeteneklerin kazandırılması ve geliştirilmesi,

Buradan herkesin yönetici olamayacağı ya da yöneticilik için belirli eğitsel çabaların gerekli olduğu sonucuna varılır.

Literatürde yöneticilerin eğitimi ile ilgili veya onun yerine kullanılan çeşitli terimler bulunmaktadır. Konuyla ilgili olarak ve çoğu kez birbirlerinin yerine kullanılan bu terimlerin başlıcaları şunlardır: "Yönetim Eğitimi", "Yöneticilik Öğrenimi", "Yöneticilerin Eğitimi", "Yöneticilerin Geliştirilmesi", "Yöneticilerin Yetiştirilmesi",

“Yönetici Geliştirme”dir. Burada yönetici eğitimi ile ilgili olarak karşımıza çıkan “eğitim”, “öğretim”, “yetiştirme” ve “geliştirme” sözcükleridir.

Öğretim, belirli bir işte kişiye bilgi kazandırıcı bir eylemdir. Eğitim, daha genel bir kavram olup, kişinin genel bilgisini, kültürünü ve düşünme yeteneğini artırıcı eylemleri kapsar. Yetiştirme ise, eğitim ile eş anlamlıdır. Kazanılan bilgi, düşünce veya beceri ile birlikte uygulanmadığı takdirde statik bir unsurdur. Bununla birlikte, işletmeler açısından önemli olan ise yöneticinin bilgisini, işletme sorunlarıyla karşı karşıya kalındığında ne denli uygulayabileceğidir.

Eğitimin (yetiştirmenin) öğretim arasındaki ayrılığı daha çok uygulamaya dönük olmasıdır. Geliştirme ise, kişide bulunan ancak açığa çıkmamış beceri ve yeteneklerin ortaya çıkarılmasını ve değiştirilmesini sağlar. Kişinin daha önceden edindiği bilgilere yenilerini katarak becerisini ilerletmesini amaçlar. Kişi öğretimle belirli bir konu hakkında, ilk sınırlı bilgileri alır. Öğrenim görmüş kişinin o işi ve gelecekte yapacağı işleri en iyi bir biçimde uygulayabilmesi için daha geniş bir kültüre sahip olması, bazı deneyim ve beceriler edinmesini gerektirir. İşte bu noktadan itibaren kişinin yetiştirilip, geliştirilmesi işlemine başlanacaktır. Kişi kendini sürekli olarak eğittiği, yetiştirdiği sürece gelişmesini sağlayacaktır. Eğitim olmadan gelişme gerçekleşmeyecektir (Artan, 1976, s.17-18).

Görüldüğü gibi eğitim, yetiştirme ve geliştirme kavramlarını kapsama almaktadır. Bu nedenle, öğretim kurumları dışında ve özellikle endüstri işletmelerinde yapılan “yöneticilik eğitimi” konusunun işlendiği bu araştırmada “eğitim” sözcüğü kullanılacaktır. O halde yapılan açıklamalar ışığında “yönetici eğitimi”nin tanımını şu şekilde yapmak mümkün olacaktır: Yönetici eğitimi, yöneticilerin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını amaçlı ve istenilen bir şekilde geliştirerek onun şimdiki ve gelecekteki işinde daha başarılı olmasını sağlayacak değişimi meydana getirme sürecidir.

3.9 YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN GEREKLERİ

Ulusal ekonominin her seviyesinde, iyi yetiştirilmiş ve eğitilmiş personel olmadan yeni bir teknik veya modern verimlilik yükseltme düzenlemesinin ortaya çıkarılması ya da etkili kullanılması söz konusu değildir (Tosun, 1990, s.361-362).

Bir işletmenin beşeri kaynaklarının etkinliğinin artırılması için, eğitim faaliyetlerinin ihtiyaçları karşılayacak yönde düzenlenmesi ve uygulanması gerekir (Bilici, 1999, s. 44-45).

3.9.1 Teknik Gereker

Teknik gerekler, her iş alanı için bir ihtiyaç olup işin nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Belirli bir konuda kişinin sahip olduğu teknik uzmanlık, bilgi ve analitik yeteneğinin yine o konu ile ilgili alet ve tekniklerde uygulanıp, kullanılabilmesidir. Bu yeteneğin, özellikle doğrudan işgörenlerle ilişki halinde bulunan alt düzey yöneticilerde bulunması gerekir.

Farklı yönetici görevlerine hazırlanan yönetici adaylarına, ilgi alanlarında uzmanlık bilgileri kazandıracak farklı bir programın yararı olacaktır (Kaya, 1991, s.239). Alt düzey yöneticilerin eğitiminin amaçları, genellikle kişinin teknolojik kapasitesinin geliştirilmesi ve kendi içinde oluşan problemlerle ilgili olmaktadır.

Gelecekte çeşitli yönetim düzeylerinde yükseldikçe teknik gereklerin kısmen önemi azalmaktadır. Çünkü üst düzey yöneticileri, işin yapılaş şekli ile ilgilenmeyip daha çok bir bütün olarak işletmenin yönetsel faaliyetleriyle ilgilenmektedir.

İşçilerle doğrudan ilişki halinde olan ve sürekli yapılan işi kontrol etme durumunda olan bu yöneticilere daha ilerki düzeylerde alacakları sorumlulukları kolaylıkla kabullenebilmeleri için bu seviyede teknik bilgilerin iyi bir şekilde verilmesini gerektirir.

3.9.2 Beşeri Gereker

Teknik gereklerin süreçler ve maddesel varlıklarla ilgili olmasına karşılık, beşeri gerekler, kişilerle ilgilidir. Bu becerisi gelişmiş bir yönetici kendisinin, başka kişiler hakkındaki tutum, varsayım ve inançlarının farkındadır.

Philips elektroniğin yönetici eğitimi ve yetiştirilmesinden sorumlu başkan Willem Guitink "şirketin gelecekteki başarısı, insan kaynaklarının hazırlanması için gerekli herşeye sahiptir" demektedir (Beady, 1985, s.30).

Başkalarının kendisinden farklı görüş açıları, algıları ve inançları olduğunu kabul ettiğinden, başkalarının söz ve davranışları ile gerçekten ne demek istediklerini daha kolay anlayabilmektedir. Bu beceri, işletmenin bütün yönetim düzeylerinde önemli olmakla birlikte alt ve orta düzeylerde daha çok önem kazanmaktadır (Koçel, 1993, s.23).

Her trend organizasyonun etkili olabilmesi için yönetim tarzı, becerileri, değerleri ve kültürde değişiklikleri gerektirmektedir. Bugünün yöneticileri, daha çok analitik olmak zorundadırlar. Ancak, yöneticinin organizasyon içindeki kademesi yükseldikçe, kavramsal düşünme yetkinliğinin önemi de artmaktadır.

İşletmede ilişki halinde bulunulan kişilerle anlaşarak, işin etkin bir biçimde yapılabilmesi, orta düzey yöneticilerin bu ortaklaşa çalışma olanaklarını yaratabilmesine bağlıdır. Bu da ancak yöneticilerin bu alanda iyi yetişmiş olmaları ile gerçekleştirilebilir. Fakat beşeri beceriye sahip olmayan bu yöneticiler, sorunun neden kaynaklandığını anlayamayacak ve problemin kökenine inemeyecektir.

Kısacası, bir işletmede ekonomik çaba gösteren kişi yaptığı iş ile ilgili olarak sınırlı sayıda da olsa insanların oluşturduğu beşeri ilişkiler sisteminde dahil olacaktır. Kişi bu sisteme dahil olduğu andan itibaren diğer kişileri etkileyecek ve onlardan etkilenecektir. İşletme içinde ortaya çıkan gruplar da karşılıklı olarak birbirlerini etkileyecekler, formal işletme kuralları yanında informal davranış şekillerinin yani, işletme alt kültürünü oluşturacaklardır.

İşte çalışanların dahil olduğu bu alt kültürel sistemin yani beşeri ilişkiler sisteminin işletmenin yararına olumlu yönde değiştirilmesi, iyi bir eğitim programı sayesinde kendisine beşeri yetenek kazandırılmış orta düzey yöneticiler tarafından sağlanacaktır (Erdoğan, 1983, s.85-95).

3.9.3 Kavramsal Gereklere

Kavramsal gereklere, işletmedeki çeşitli bölümlerin birbiri ile olan ilişkilerinin birinde meydana gelen değişikliğin diğerlerini ne denli etkilediği, üst düzey yöneticilerine işletme içindeki değişiklikler yanında sektördeki diğer işletmelerin ve

toplumun politik, sosyal ve ekonomik baskılarının işletmeyi nasıl etkileyeceğini de görebilmeyi sağlayan kavramsal beceri kazanmasını sağlarlar.

Bu yönü ile kavramsal gerekler sonucunda kazanılan beceri, bir “genelci yönetim görüş açısı”dır. Birbirine zıt amaç ve yollar arasında nispi önem ve öncelikleri gibi eğilim ve olasılıklar ile işletme faaliyetlerini etkileyen çeşitli çevre koşulları arasındaki belirsiz ilişkileri ve genel gidiş yollarını görebilmekle ilgilidir.

Üst yönetim kademelerinde asıl olan kavramsal yetenektir ve işletmenin geleceği yöneticilerinin kavramsal yetenekleri ile yakından ilgilidir (Koçel, 1993, s.25). Bu nedenle, düzenlenen eğitim programlarında üst düzey yöneticilere bu yetenek kazandırılmalıdır.

Yukarıda açıklanan nedenlerle, işletme üst düzey yöneticilerinin devamlı bir eğitim ve gelişme içinde bulunmaları çağımız şartlarında zorunlu hale gelmektedir. Yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesi, diğer sahalardaki eğitime oranla, halledilmesi daha güç ve çapraşık bir durum arz etmektedir. Çünkü yönetici, maddi ve beşeri unsurlardan meydana gelen işletmeyi bir bütün olarak belirli amaçlara ulaştırmakla yükümlüdür. Yine yönetici zaman içinde oluşan değişimleri takip ederek, karar alan kişidir. Bu nedenle üst düzey yöneticilerinin görüş açısını genişleten yani onlara kavramsal yetenek kazandıracak olan eğitim programları çok büyük önem taşımaktadır.

3.10 YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN AMAÇLARI

İnsanların yönetilmesi çok yönlü, zor bir iş olup geniş çapta yetenek ister. Yeteneksiz bir kişinin iyi bir yönetici olabilmesi bir noktada olanaksızdır. Kuşkusuz kendi kendini yetiştirmiş yöneticilerin sayısı az değildir (Bilici, 1999, s. 50-51).

Ancak zamanımızda özellikle teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi ve yönetim fonksiyonunun çok karmaşık bir şekil alması, yöneticilerin biçimsel öğretimden geçerek bilgi sahibi olması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Kişinin zamanın koşullarına uygun bilgi edinmesine başka türlü olanak yoktur (Brincloe and Coughlin, 1977, s.525).

Her işletme, belli bir çevre içinde yaşayıp faaliyette bulunduğuna göre ortam koşullarının yaşama ve gelişmesinde sahip olduğu yol açıktır. Bu koşullardan özellikle

ekonomik, hukuksal, siyasal, bilimsel, teknolojik ve sosyal nitelikte olanların rolü, örgütün yaşama ve gelişmesinde önemli bir yer tutar.

Bu nedenle yöneticinin, bu çevre koşullarını iyi tanması değişme ve gelişmeleri izleyebilmesi ve gereken zamanda gerekli uyum önlemleri alınmasını olanaklı kılacak bilgi ve beceriler ile donatılması gerekir (Tosun, 1988, s. 13).

Yönetici pozisyonundaki kişilerin eğitilip yetiştirilmesinde başarıya ulaşılmasının ilk ve tek koşulu eğitim amaç ve hedeflerinin çok kesin ve net bir biçimde açıklığa kavuşturulması ile mümkündür.

Yönetimsel geliştirme faaliyetlerinin temel amacı, yöneticilerin örgüt ihtiyaçlarına göre kendilerini değiştirmelerini veya uydurmalarını gerçekleştirmektir (Aksan ve Özbaşar, 1980, s.120).

İşletme ve yöneticilerinin eğitim faaliyetleri sonucunda ulaşmak istedikleri başlıca amaçları şöyle sıralayabiliriz (Kocatopuz, 1994, s. 25-26):

3.10.1 Örgütsel Amaçlar

Üretilen mal ve hizmetin kalitesinin artırılması, üretimde nitelik ve nicelik olarak verimliliğin artırılması iş kazalarının azaltılması ve iş güvenliğinin sağlanması, kusurlu üretimin azaltılması, bakım ve onarım giderlerinin azaltılması, işletmenin kendisini yenilemesi, yeniliklere uyum sağlaması ve iş metotlarının geliştirilmesi, işletmede etkili haberleşme, yeterli işbirliği ve koordinasyonun sağlanması, işgücü devri, devamsızlık, uyuşmazlık ve disiplin olaylarının azaltılması, personelin bir üst göreve veya başka alanlara hazırlanması, işletmede yönetim ve kontrol yükünün azaltılması, personel yeteneklerinin istenen yönde geliştirilmesi, beceri ve tutumun kazandırılması, çevrede işletmenin saygınlığının azaltılması

3.10.2 Bireysel Amaçlar

Güven duygusunun geliştirilmesi, göreve ilişkin bilgi, beceri, tutum ve yeteneklerin geliştirilmesi, motivasyonun yükseltilmesi, yükselme olanağının artırılması, işletme içinde veya dışında saygınlık kazanılması, iletişim kurma yeteneğinin geliştirilmesi.

3.11 YETKİ DÜZEYİNE GÖRE YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN KAPSAMI

Yönetim, grup halinde çalışan insanları ve diğer işletme kaynaklarını kullanarak ortak amaçlara ulaşma süreci olduğuna göre, en küçük işletmelerde bile birden çok yöneticiye ihtiyaç vardır. Dolayısıyla, yönetsel işler tek bir yönetim kademesi düzeyinde değil, çeşitli düzeylerde görülür; böylece bir yönetim kademeleri hiyerarşisi olur. İşletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayan, bu yolda başkalarına iş yaptıran yönetim organlarını aşağıdaki gibi üç kademe halinde gruplandırmıştık (Bilici, 1999, s. 65-66):

- Üst kademe yönetim,
- Orta kademe yönetim,
- Alt kademe yönetim.

3.11.1 Üst Kademe Yöneticilerin Eğitiminin Kapsamı

Tepe yöneticileri olarak da adlandırılan üst kademe yöneticileri, en fazla güç ve yetkiye sahiptirler. İşletmenin tüm sorumluluğunu taşırlar, genel amaçları, uzun dönemli politika ve stratejileri belirlerler. Bu bölüm yöneticilerinin alacakları kararlar işletmenin varlığını sürdürebilmesine etki edecek türdendir.

Üst kademe yöneticilerinden beklenen, örgütün performansını etkileyen kararları verebilmeleri, geniş düşünüp, vizyon sahibi olmaları ve örgütün stratejilerini kavramsallaştırabilmeleridir. Bir üst düzey yöneticinin işi, diğer yöneticilerin fonksiyonlarından farklıdır. Üst düzey yönetici bir lider olmaktır (Levinson, 1983, s. 180).

Yukarıda sayılan özelliklerden dolayı, yüksek kademe yöneticilerinin eğitim programı ve ihtiva ettiği hususlar iş veya endüstrisinin cinsine ve müessesenin özel ihtiyacına bağlıdır. Bu hususlar arasında ekonomi temel prensipleri, iş organizasyonu ve işlemleri, modern endüstrinin gelişmesi, satış organizasyonu metod ve politikası, işletme, personel yönetimi, psikoloji, sosyoloji sayılabilir (Kocatopuz, 1994, s. 28-29).

Üst kademe yöneticilere uygulanacak olan eğitimde organizasyon, yönetim, kontrol ve planlama konularına öncelikle önem vermelidir. Özellikle, bu kademedeki

yönetici, iletişim tekniklerini çok iyi bilmelidir. Bu ona, emrinde çalışanları tanıyıp, anlayabilmesini onlarla sağlam temellere dayalı iletişim kurabilme olanağını sağlar.

Üst kademe yöneticilerinin eğitiminde en çok tercih edilen yöntem "Duyarlılık Eğitimi"dir. Bu metotta grup üyeleri başkalarının davranışlarına karşı aşırı bir duyarlılık kazandıkları gibi grup süreçleri hakkındaki bilgilerini de arttırmaları. Üst kademe yöneticilerinin gelişmesinde duyarlılık eğitiminin dışında vak'a , rol oynama, işletme oyunları gibi yöntemlerden de yararlanılabilir.

3.11.2 Orta Kademe Yönetici Eğitiminin Kapsamı

Orta kademe yöneticisinin en temel fonksiyonu işin başından sonuna kadar elverişli ve ekonomik bir şekilde tamamlanması için, imalatla ilgili aktiviteleri birleştirmektir. Yönetici eğitim programları da bu nedenle personelin bu fonksiyona sahip bir hale getirilmesi amacını gütmelidir. Orta kademe yöneticisi, işletmenin değişen programından sürekli olarak haberdar olmalıdır. Bu oryantasyon eğitimi ile sağlanabilir. Yönetici işinin gerektirdiği bir veya birkaç alanda teknik bakımdan maharet kazanmış olmalıdır. Bu da teknik ve mesleki bir eğitimle sağlanabilir.

Orta kademe yöneticilerinin eğitiminde çoğunlukla konferans metodu kullanılır. İşletmenin çalışma metot ve prensipleri gruplar halinde tartışılır. Ayrıca iş başında deneyimli birinin yanında eğitimde bu kademedeki yöneticilere uygulanması öngörülen diğer bir eğitim yöntemidir (İdil,1969, s.187-188).

3.11.3 Alt Kademe Yönetici Eğitiminin Kapsamı

Alt kademe yönetici eğitimi; iş bilgisi, sorumluluk bilgisi, öğretme becerisi, yönetme becerisi, yöntem geliştirme becerisi ve kazaları önleme becerisini oluşturma ve geliştirme becerisini kapsar (Şenatalar, 1978, s. 225).

Alt kademe yöneticileri için teknik beceri ve yetenek, beşeri kavramsal yetenek ve beceriden daha ağırlıklı olduğu için bu kademedeki daha çok bilgi verici metodlar uygulanır. Özel okuma parçaları, karşılıklı yazışma kursları, programlı öğretim, sınıfta geliştirme (konferans, rehberli tartışma, olay tartışması, rol oynama , vb. gibi).

3.12 EĞİTİM İHTİYACININ SAPTANMASI

Eğitimi zorunlu kılan bir çok baskı aracı bulunmaktadır. Bu baskı noktaları, performans sorunları, yeni teknoloji, eğitim için iç ve dış müşteri talebi, işin yeniden tasarımı, yeni mevzuat, müşteri tercihlerindeki değişimler, yeni ürünler ya da personelin temel becerilerden yoksun olmalarıdır. Bu baskı noktaları, doğru çözümün eğitim olduğunu garanti etmez. Eğitim ile yalnızca bilgi eksikliği giderilebilir. Diğer baskı noktalarının ortadan kalkması, yüksek performansın sonuçları (ödeme sistemi) ya da iş ortamının tasarımı gibi konularla bağlantılıdır (Noe, 2000, s. 56).

Eğitim ihtiyacının saptanmasında başlıca iki yöntem kullanılmaktadır. İlk aşamada işletmede mevcut tüm görevlerin veya belirli görev gruplarının eğitim ihtiyaçlarının neler olabileceği konusunda genel bir inceleme yapılır. İkinci aşamada da işletmede mevcut her görev ayrı ayrı incelenir ve her görev için gereken bilgi, beceri ve deneyim saptanmaya çalışılır (Şenatalar,1978,s.175). Eğitim ihtiyacının saptanmasından sonra hangi eğitim faaliyetlerine öncelik verileceğine ve eğitime hangi kademedan başlanacağına karar vermek gerekir. Eğitim gereksinimleri yöneticilerin sorumluluklarının ve görevlerinin niteliğine göre büyük ölçüde değişir. Yöneticiler komuta zincirinde (hiyerarşi) yükseldikçe gerekli hale gelen becerilerin değişik bileşimlerine ilişkin bazı genellemeler çıkmıştır.

Buna rağmen verilecek eğitim faaliyetleri konusunda görüş birliği yoktur. İşletme içinde eğitim faaliyetlerinin etkinliği ve sürekliliğini sağlamak amacıyla yöneticilerin desteğinin gerekli olduğuna inananlar, eğitim çalışmalarında üst düzey yöneticilerin eğitime öncelik verilmesini savunurlar.

Bazı düşünürler de alt düzey ile işletmenin üst düzey yönetimi arasında bağlantıyı sağlayan kademe oluşu nedeniyle bazı özellikler gösteren orta düzey yöneticilerin eğitime öncelik verilmesini önermektedirler.

Teknolojik gelişmelerin ve üretim tekniklerinin hızla geliştiği işletmelerde ise alt düzey yöneticilerinin yetenek, bilgi ve becerilerini yenilik ve gelişmelere uyduracak nitelikteki eğitim faaliyetlerini kapsayan alt düzey yöneticilerinin eğitime öncelik verilmesi gerekmektedir (Dan Ellis, 1972, s. 129-130).

Görüldüğü üzere, yönetici eğitimine hangi düzeyden başlanacağı konusunda fikir birliği olmasa bile, işletmenin en fazla hangi alanda eğitime ihtiyacı varsa o düzeydeki eğitime öncelik vermesi gerektiğini ileri sürenler çoğunluktadır. Ancak bu ihtiyacın belirlenmesi konusunda da görüş birliği sağlanamamaktadır.

Eğitime ihtiyaç duyan yönetici sayısının fazla olduğunu ileri sürenler olduğu gibi, yetersizlik nedeniyle işlerin en fazla aksadığı düzeyde eğitim ihtiyacının fazla olduğunu savunanlar da vardır.

Orta ve alt düzeydeki yöneticilerin iş başarısı somut olarak iyileştirilmedikçe üst düzeyin iş başarısı da etkisiz olacaktır. Bunun sonucu olarak, üst düzey yöneticilerine yapılacak eğitim geniş ölçüde boşa gidecektir. Bu itibarla, işletme etkinliğinin bir önemli ögesi de her düzeydeki yöneticilerin eğitim faaliyetleri aracılığı ile geliştirilmesidir (Miller, 1977, s.56-157).

İhtiyaç belirleme genel olarak örgüt analizi, kişi analizi ve görev analizini içerir. Organizasyonel analiz eğitimin gerçekleşeceği genel ortamı göz önüne alır. Yani organizasyonel analiz şirketin iş stratejilerine eğitimin uygunluğunu, eğitim için ne kadar kaynak ayrıldığını ve eğitim aktiviteleri için yöneticilerin desteğini belirlemeyi içerir.

Kişi analizi, kimin eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesine yardım eder. Kişi analizi, (1) performans düşüklüğünün bilgi, ustalık, beceri, yetenek eksikliğinden mi, yoksa motivasyonel veya iş dizaynı probleminden mi kaynaklandığını, (2) kimin eğitime ihtiyacı olduğunu, (3) personelin bu görevleri tamamlayabilmeleri için eğitimde ağırlık verilmesi gereken bilgi, ustalık ve davranışların belirlenmesini içerir.

Uygulamada organizasyonel analiz, kişi analizi ve görev analizi genellikle belirli bir sıra ile yürütülmez. Bununla birlikte, organizasyonel analiz eğitimin şirketin stratejik hedeflerine uyup uymadığını ve şirketin eğitime zaman ve para ayırıp ayıramayacağını belirlemeyle ilgili olduğu için öncelikli olarak yürütülür. Kişi analizi ve görev analizi ise genellikle aynı anda yürütülür. Çünkü; görevleri ve iş ortamını anlamadan, performans eksikliklerinin bir eğitim sorunu olup olmadığını belirlemek oldukça güçtür.

İhtiyaç belirlemeden çıkan sonuçlar nelerdir? Tablo-2’de görüldüğü gibi ihtiyaç belirleme süreci, kimin eğitime ihtiyaç duyduğuna ve eğitilenlerin, eğitilmeleri gereken görevlerden, bilgi, beceri, davranış ya da diğer iş gereklerine kadar neler öğrenmeleri gerektiğine ilişkin bilgi verir. İhtiyaç belirleme ayrıca, işletmenin, eğitimi bir satıcı ya da danışmandan mı satın alacağı, yoksa iç kaynaklarını kullanarak kendisinin mi geliştireceğini belirlemesini sağlar. Eğitilenlerin tam olarak neye ihtiyaç duyduğunu belirlemek, eğitsel tasarım sürecinin bir sonraki adımı olan “öğrenme sonuç ve hedeflerini belirleme” açısından önem taşır.



Tablo-2: İhtiyaçları Belirleme Süreci

Nedenler ve Sonuçlar

- Mevzuat
- Temel yeteneklerde eksiklik
- Düşük performans
- Yeni teknoloji
- Müşteri istekleri
- Yeni ürünler
- Yüksek performans standartları
- Yeni meslekler



Baskı Noktaları

Nerelerde eğitim ihtiyacı var?

- Eğitilenlerin öğrenmesi gerekenler
- Kimler eğitim alıyor?
- Eğitimin türü
- Eğitimin sıklığı
- Eğitimi satın alma veya oluşturma kararı
- Eğitim veya seçme ya da işi yeniden tanımlama gibi diğer insan kaynakları seçenekleri

Kimin Eğitime İhtiyacı Var?

Kaynak: Noe, 2000, s. 56.

İhtiyaç belirlemenin amacı, eğitim ihtiyacının var olup olmadığının, kimin eğitime ihtiyaç duyduğunun ve hangi görevler için eğitim gerektiğinin saptanması olduğu için, bu sürece hem yöneticilerin, hem eğiticilerin, hem de personelin katılması büyük önem taşır. İhtiyaç belirleme süreci ile ilgilenenler genellikle eğiticilerdir. Ancak işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasında eğitimin katkısı artmaya başladıkça, üst kademe ve tepe yöneticiler de ihtiyaç belirleme sürecinde yer alır olmuşlardır.

Tablo -3: İhtiyaçları Belirlemede Üst ve Orta Kademe Yöneticiler ile

Eğitmcilerin Rolü

	Üst Kademe Yöneticiler	Orta Kademe Yöneticiler	Eğitciler
Organizasyonel Analiz	Bizim iş amaçlarımızı başarmamızda eğitim önemli mi? Eğitim iş stratejimizi nasıl destekler?	Ben eğitim üzerine para harcamak ister miyim? Ne kadar?	Eğitim hizmetlerini satın almak için bütçemiz var mı? Yöneticiler eğitimi destekler mi?
Kişi Analizi	Eğitim için gerekli fonksiyonlar veya iş birimleri nelerdir?	Kim eğitilmeli? Yöneticiler mi? Profesyoneller mi? Temel nitelikteki Personel mi?	Hangi personelin eğitime ihtiyacı olduğunu nasıl belirleyeceğiz?
Görev Analizi	Şirketin, piyasada rekabet edebilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip adamları var mı?	Eğitim, hangi işler için ürün kalitesi veya müşteri hizmetinde büyük farklılık yaratır?	Hangi görevler için eğitim verilmeli? Hangi bilgi, beceri, yetenek veya diğer özellikler gerekli?

Kaynak: Noe, 2000, s. 58.

Tablo-3'te üst ve orta kademe yöneticilerle eğiticilerin, organizasyonel analiz, kişi analizi ve görev analizi ile ilgili yanıtını aradıkları sorular gösterilmektedir. Üst kademe yöneticilere, yönetim kurulu başkanı ve başkan yardımcısı dahildir. Üst kademe yöneticiler, ihtiyaç belirleme sürecini şirketin geniş perspektifinden gösterirler, belirli işler üzerinde odaklanmazlar. Üst kademe yöneticiler şirketteki diğer insan kaynağı

uygulamaları (seçme, ücret) ile ilgili olarak eğitimin rolünü belirlemek için ihtiyaç belirleme sürecine katılırlar.

Üst kademe yöneticiler eğitimin ya da eğitim türünün, şirketin iş stratejisi ile ilgili olup olmadığını saptamaya yardım ederler. Üst kademe yöneticiler, ayrıca hangi iş fonksiyonlarının ya da birimlerinin eğitime ihtiyaç duyduklarını belirlemede (kişi analizi) ve şirketin stratejiyi gerçekleştirmek ve pazarda rekabet etmek için gerekli iş gücünde bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olup olmadığını saptamada gereklidirler.

Orta kademe yöneticiler ise, eğitimin denetlenen birimlerde finansal amaçların gerçekleştirilmesini nasıl etkilediği ile ilgilidirler. Sonuç olarak, orta kademe yöneticiler için organizasyonel analiz (1) ne kadar bütçenin eğitime ayrıldığını (2) hangi personelin eğitim alacağını, (örneğin, mal üretimi veya hizmet sağlamada gereken mühendisler veya temel nitelikteki personel) (3) eğitimin, ürünlerin ve müşteri hizmetinin iyileştirilmesi açısından hangi işlerde fark yarattığını belirleme üzerinde odaklaşırlar.

Eğiticiler, eğitimin iş stratejisi ile uyuşup uyuşmadığını göz önünde bulundururlar.

Bununla beraber, eğiticiler öncelikle eğitim programlarını uygulama, geliştirme ve desteklemeleri için gerekli bilgiyi edinmek amacıyla ihtiyaç belirleme süreciyle ilgilenerler. Bu, eğitimin satın mı alınacağını, yoksa içeriden mi geliştirileceğini, eğitim gerektiren görevleri, üst ve orta düzey yöneticilerinin eğitime duydukları ilgi ve desteği belirlemeyi içerir.

Üst kademe yöneticiler eğitimin, şirketin stratejisini karşılayıp karşılamadığına karar vermek ve uygun finansal kaynakları sağlamak ile uğraşırken hangi personelin eğitime ihtiyacı olduğu, hangi görevleri tamamlamada gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerle diğer özellikleri belirleme ile uğraşmazlar. Bu, *konularında uzman kişilerin* rolüdür. Bunlar (1) yerine getirilmesi gereken görevler ile ilgili eğitim konuları ile, (2) başarılı görev performansı için istenen bilgi, beceri ve yeteneklerle, (3) gerekli teçhizatla ve (4) görevlerin yerine getirileceği koşullarla ilgilenen bilgi sahibi tedarikçiler, müşteriler, eğiticiler, teknik uzmanlar, yöneticiler ve personeldir.

İhtiyaç belirlemeyi yürüten grupta kaç çeşit personelin temsil edilmesi gerektiğine ilişkin bir kural yoktur. Gene de bu süreçte, personelin en azından bir kısmının katılması önemlidir. Çünkü; iş hakkında en çok bilgi sahibi olanlar onlardır. Ve ihtiyaç belirlemeye girdi sağladıklarını hissetmedikleri süreçte, eğitim sürecine büyük bir engel oluşturabilirler.

3.12.1 İhtiyaç Belirlemede Kullanılan Yöntemler

İhtiyaç belirleme işini yürütmede birçok yöntem kullanılmaktadır. İş yapmakta olan personeli gözleme, teknik el kitapları ve diğer belgeleri okuma, konularında uzman kişilerle görüşme ve onlardan, bir iş için yerine getirilmesi gereken görevleri, bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikleri belirlemek için düzenlenmiş anketleri doldurmalarını isteme; bu yöntemlerden bazılarıdır. Tablo-4'te her yöntemin avantaj ve dezavantajları gösterilmektedir. Problem çözme, belirsizlikle baş etme ve riskleri en aza indirme gibi konulardaki düşünce süreçlerini saptamak için uzmanlarla görüşmeler ve gözlemler yapılır. Uzmanların uygulamadıkları yöntemler, eğitim programına dahil edilir.

Eğitim amaçları saptanırken belirli politikaların belirlenmesi gerekli olmaktadır. Politika, iki kısımdan oluşur; birinci kısmı ilkeler, ikinci kısmı uygulama kurallarıdır. İlke, kuramın bir parçası, sistemin işleyişine yön veren bir kavramdır ve yapılacak çalışmalara, değerlendirmelere ve gelişmelere rehberlik eden bir dayanak niteliğindedir. Kural, yapılacak çalışmalarda uyulması gereken hususlardır. Eğitim etkinliklerinde dikkat edilmesi gereken hususlar kuralları oluşturmaktadır.

Politika kurumla ilgili personelin katılımı ile saptanmalı, yasalara uygun, uygulanabilir, kolay anlaşılabilir, kapsamlı, tutarlı, durağan, esnek olmalı ve durumsallık özelliği göstermelidir.

Tablo -4: İhtiyaç Belirleme Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajları

YÖNTEM	Avantajlar	Dezavantajlar
Gözlem	<ul style="list-style-type: none"> • İş ortamına ilişkin bilgi sağlar • İşin en az düzeyde kesilmesini sağlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Usta gözlemcilere ihtiyaç duyar • Personelin davranışı gözlenilirse değişebilir
Anketler	<ul style="list-style-type: none"> • Ucuzdur • Çok sayıda kişiden bilgi toplanır • Bilgi kolayca özetlenir 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaman alır • Düşük geri dönüş oranları ve uygun olmayan cevaplar görülebilir. • Ayrıntılar eksik kalır
Teknik el kitapları ve kayıtları okuma	<ul style="list-style-type: none"> • Prosedür üzerine iyi bir bilgi kaynağıdır • Objektiftir • Yeni işler ve yaratılmakta olan işler için iyi bir görev bilgisi kaynağıdır 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik dili anlaşılabilir • Materyaller eski olabilir
Konularında uzman kişilerle görüşme	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim ihtiyaçlarının ayrıntılarını ve sorunların neden ve çözümlerini açığa çıkarmak için uygundur 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaman alır • Analiz edilmesi zordur • Beceri sahibi görüşmeciye ihtiyaç

3.13 ÖĞRENME KURAMLARI

3.13.1 Öğrenme Nedir?

Öğrenme, insan yeteneklerinde büyüme sürecinin bir sonucu olmayan nispeten sürekli bir değişimdir. Bu yetenekler belirli öğrenme sonuçları ile ilgilidir. (Noe, 2000, s.69)

Sözel bilgi, isim veya etiketleri, gerçekleri ve bilginin ana bölümlerini içerir. Sözel bilgi personelin işlerinde ihtiyaçları olan tek uzmanlaşmış bilgiyi içerir. Örneğin, yönetici, toplam kalite yönetimi ile ilgili bilginin ana bölümleri kadar, teçhizatın değişik tiplerinin isimlerini de bilmelidir.

Zihinsel beceriler, kavram ve kuralları içerir. Bu kavram ve kurallar, problemleri çözmeye, müşteriye hizmet etmeye ve ürün yaratılmasında önemlidir. Örneğin, bir yönetici performans değerlendirme sürecinin aşamalarını (örn; veri toplamak, veri özetlemek, personel ile değerlendirme görüşmesini hazırlamak) bilmelidir.

Motor beceriler, fiziksel hareketlerin koordinasyonunu içerir. Örneğin; telefon tamircisi merdivene ve telefon direklerine çıkmak için gerekli koordinasyona ve beceriye sahip olmalıdır.

Tutumlar, insanı belli bir yolda davranmaya iten inanç ve duyguların bileşimidir. Tutumlar, bilişsel bileşenler (inançlar), duygusal bileşenler (hisler) ve amaçlı bileşenlerden (kişinin isteği doğrultusunda davranma şekli) oluşur. Önemli iş-bağlantılı tutumlar iş tatminini, örgütsel bağlılığı ve işe katılımı içerir. Farzedelim ki bir personel işine karşı pozitif bir tutuma sahip. Bu, o insanın işini sevdiği anlamına gelir (duygusal bileşen). O işini sevebilir. Çünkü işi kendi sınırlarını zorlayıcıdır ve insanlarla karşılaşma olanağı sağlar (bilişsel bileşen). İşini sevdiği için, şirkette kalmayı ve işinde en iyisini yapmayı tasarlar (amaçlı bileşen). Eğitici programlar yetenekleri geliştirmek veya değiştirmek için kullanılabilir. Çünkü; bunların işten fiziksel ya da zihinsel kopma, devir ya da şirketin gidişatını etkileyen davranışlarla ilgili olduğu açıktır.

Bilişsel stratejiler, öğrenme sürecini düzenler. Bunlar, öğrenenin hangi bilgiye kulak vereceği (örneğe dikkat vereceği), nasıl hatırlayacağı, nasıl problemleri çözeceği hakkındaki kararıyla ilgilidir. Örneğin, fizikçi renk tayfının renklerini Roy G. BIV (Red,

Orange, Yellow, Green, Blue, Indigo, Violet) ismini hatırlayarak (kırmızı, turuncu, sarı, yeşil, mavi, çivit, menekşe) anımsar.

Bu bölümde göreceğimiz gibi, her bir öğrenme için farklı öğrenme koşulları gereklidir. Öğrenme işlemini detaylı incelemeden evvel insanların nasıl öğrendiğini açıklamaya yardım eden kuramların üzerinde durmakta fayda vardır. Tablo-5'te öğrenme çıktısı türü, yeteneğin tanımı ve örnekler yer almıştır.

Tablo -5: Öğrenme Çıktıları

Öğrenme Çıktısı Türü	Yeteneğin Tanımı	Örnek
Sözel Bilgi	Önceden depolanmış bilgiyi belirle, söyle veya tanımla	Şirket emniyet prosedürlerini takip etmek için üç neden belirle
Zihinsel Beceriler	Problemleri çözmeye ve yeni ürünler üretmeye genelleştirilmiş kural ve kavramlara başvur	Müşteri ihtiyaçlarını karşılayan bilgisayar programı dizayn et ve kodla
Motor Beceriler	Doğruluk ve iyi zamanlamayla işi yap	Hedefe ateş et ve devamlı yavaşça hareket eden hedefi vur
Tutumlar	Kişisel bir hareket tarzı seç	Gelen postaya 24 saat içinde cevap vermeye özen göster
Bilişsel Stratejiler	Kendi düşünme ve öğrenme süreçlerini yönet	Makine hatalarını belirlemek üzere üç değişik stratejiyi değiştirerek kullan

Kaynak: Noe, 2000, s.72.

3.13.2 Öğrenme Kuramları

3.13.2.1 Pekiştirme Kuramı

Pekiştirme Kuramı; insanların geçmişteki sonuçlarına dayanarak, bazı davranışları yerine getirme, bazılarında ise kaçınma yolunda motive olduklarını vurgular. Pekiştirme kuramında birçok süreç mevcuttur. Pozitif pekiştirme, davranıştan kaynaklanan tatmin edici sonuçtur. Negatif pekiştirme, olumsuz çıktının ortadan kaldırılmasıdır. Bir davranışı ortadan kaldırmak üzere pozitif ya da negatif pekiştirme verilmemesi durumuna sönme denir. Cezalandırma, davranıştan sonra hoş gitmeyen bir sonuç verilmesiyle, o davranışın azaltılması anlamına gelir.

Eğitim perspektifinden Pekiştirme Kuramı; öğrenenler için bilgiyi elde etmeyi, davranışı değiştirmeyi veya becerileri değiştirebilmeyi önerir. Bunun için eğiticinin, eğitilenin hangi sonuçları en pozitif (ve negatif) bulduğunu belirlemesi gerekir. Eğiticinin daha sonra bu sonuçlarla, öğrenenlerin elde ettikleri bilgi, beceri veya değişen davranışları arasında bağlantı kurmaya ihtiyacı vardır. Tablo-6'da pekiştirme programı gösterilmiştir.

Eğitilenlerin eğitici programlara katılmakla elde edebilecekleri birçok yarar vardır. Bu yararlar; işlerini yerine getirmedeki en kolay veya en zevkli yolun öğrenilmesi (işle ilgili), problemler oluşturulduğunda kaynak olarak hizmet edebilecek diğer personelle tanışma (kişiyile ilgili) veya şirketteki yeni mevkileri düşünme fırsatı verir ya da saklı tutar. Öğrenmenin etkinliği bu pekiştirmeleri veya fırsatları sağlamadaki programa veya kalıba bağlıdır.

Tablo -6: Pekiştirme Programı

Program Çeşidi	Tanım	Etkinlik
Oran Programları		
Sabit Oran Programı	Hedef davranışın belli bir sayıda her tekrarlanışında pekiştirme	Hızlı öğrenme, hedef davranışın sık sık tekrarı; hızlı sönmeye
Sürekli Pekiştirme	Hedef davranışın her oluşundan sonra pekiştirme	Sabit oran programındaki gibi davranışın yönü aynı, fakat daha aşırı
Değişken oran programı	Hedef davranışın birkaç tekrarından sonra pekiştirme, pekiştirmeden önceki oluş sayısı her seferinde farklı olabilir	Hedef davranış sönmeye sabit oran programlarına göre daha dirençli
Aralı Programlar		
Sabit Aralı Program	Hedef davranışın tekrarından belli bir ara sonra pekiştirme	Oran programlarına göre hedef davranışın daha düşük tekrarı; eğer aralık uzunsa daha düşük etkinlik
Değişken Aralı Program	Hedef davranışın tekrarından sonra periyodik pekiştirme oluşması, her zaman aralığı her seferinde farklı olabilir.	Sabit ara programlarına göre hedef davranış dönmeye daha dirençli; oran programlarına göre hedef davranışın daha düşük tekrarı

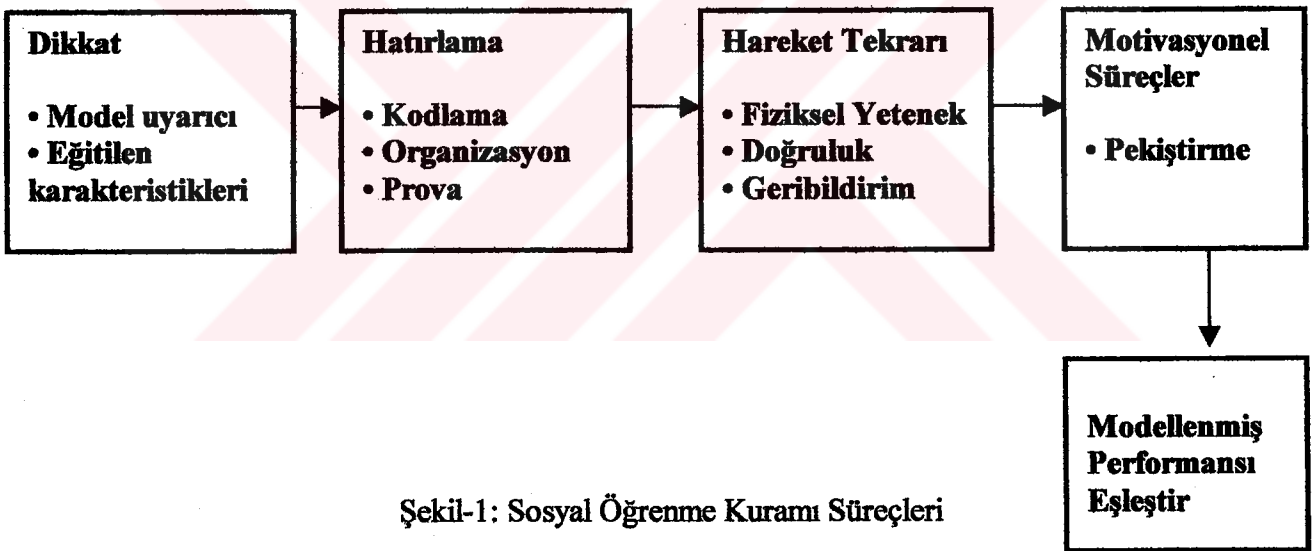
Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000, s.136

T.C. İZMİR İLİ
EĞİTİM BAKANLIĞI
İZMİR İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ
İZMİR İL ORMANCILIK MÜDÜRLÜĞÜ

3.13.2.2 Sosyal Öğrenme Kuramı

Sosyal Öğrenme Kuramı, insanların güvenilir ve bilgili gördükleri insanları (modelleri) dikkatli izlemeleri ile öğrenmeleri üzerinde durur. Sosyal Öğrenme Kuramı ayrıca, pekiştirilen veya ödüllendirilen davranışın tekrar edilme eğilimi gösterdiğini savunur. Ödüllendirilmiş modellerin davranışı veya becerisi; gözlemci tarafından benimsenir. Sosyal öğrenme kuramına göre yeni beceri veya davranışı öğrenme (1) davranışın veya becerilerin kullanımının sonuçlarını denemekle, (2) diğerlerini dikkatle incelemek ve onların davranışlarının sonuçlarını görmekle gerçekleşir.

Sosyal Öğrenme Kuramı, Şekil-1'de de görüleceği üzere, öğrenme ile ilgili dört süreç önerir: dikkat, hatırlama, hareket tekrarı ve motivasyon süreçleri



Şekil-1: Sosyal Öğrenme Kuramı Süreçleri

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000, s. 138.

Dikkat, model davranışın önemli noktalarını bilmedikçe, kişinin sırf gözlem yoluyla öğrenemeyeceğini iddia eder. Dikkat, öğrenenin ve modelin özelliklerinden etkilenir. Öğrenen, gözlemlemesi gereken davranış veya becerinin farkında olmalıdır. Model açıkça belirlenmeli ve inanılır olmalıdır. Öğrenenin modele dikkatle bakması için fiziksel yeteneğinin olması (duyumsal yetenek) gerekir. Eğer öğrenen, diğer beceri veya davranışları da modeli izleyerek öğrenmişse, dikkatini o modele yöneltmesi daha muhtemeldir.

Öğrenenler, gözlemledikleri davranış veya becerileri hatırlamalıdır. Bu hatırlamanın rolüdür. Öğrenenler dikkatle baktıkları davranış veya becerileri organize edilmiş bir usulle hafızalarına kodlamalıdır. Böylece uygun durumda onları anımsayabilirler. Davranış veya beceriler, görsel imgeler (semboller) veya sözlü ifadeler olarak kodlanabilirler.

Hareket tekrarı, modele verilen pekiştirmenin aynısını getirip getirmeyeceğini görmek için, gözlenen davranışın denenmesidir. Davranış veya becerileri üretim kabiliyeti, öğrenenin beceri ve davranışı ne boyutta anımsayabileceğine bağlıdır. Öğrenen, davranışı yerine getirmede veya beceri sergilemede fiziksel yeteneğe de sahip olmalıdır. Örneğin; itfaiyeci, bir insanı tehlikeli konumdan uzaklaştırmak için gerekli olan davranışları öğrenebilir, fakat vücut gücünün eksikliğinden dolayı bu davranışı göstermesi mümkün olmayabilir. Davranışın yerine getirilmesi ilk teşebbüste mükemmel değildir. Öğrenenlerin uygulama ve geribildirim alma fırsatları olmalıdır ki, davranışlarını modelin davranışlarına benzer şekilde değiştirebilsinler.

Öğrenenler, model davranışı; daha çok öğrenme pozitif sonuçlanmışsa benimserler. Sosyal öğrenme kuramı, pekiştirilmiş davranışların (motivasyonel süreç) gelecekte tekrar edileceğini vurgular. Örneğin; yöneticiler için stres ve anlaşmazlığın bir ana kaynağı, performans değerlendirme görüşmesiyle ilgilidir. Yönetici, başarılı yöneticileri gözlemleyerek personelin performans değerlendirme görüşmesinde daha katılımcı olmasını sağlayacak davranışları öğrenebilir (personelle kendi ilgi alanlarını söyleme fırsatının verilmesi gibi). Eğer yönetici bu davranışı performans değerlendirme görüşmesinde kullanırsa ve davranış personel tarafından ödüllendirilirse (örneğin; “Gerçekten bu geribildirim görüşmesinin öncekilerden çok daha iyi olduğunu hissettim” derse) veya yeni davranış personelle anlaşmazlıkların şiddetini azaltabilirse (örneğin; negatif

pekiştirme), yönetici bu davranışı bir dahaki değerlendirme görüşmesini yürütürken de kullanacaktır.

3.13.2.3 Hedef Belirleme Kuramı

Bu kuram, insanın bilinçli amaçlarından kaynaklanan davranışları üzerinde durur. Hedefler, enerji ve dikkati yöneterek, zaman içerisinde belli bir çabayı sabit tutarak ve amaca ulaşmada stratejiler geliştirmek için insanları motive ederek davranışı etkileyebilir. Araştırmalar, belirli mücadeleci hedeflerin, belirsiz ve zorlayıcı olmayan hedeflerden daha iyi performansla sonuçlandığını göstermiştir. Hedefler, sadece insan amaca kendini adarsa yüksek performansla sonuçlanır. Personel, eğer çok zor olacağına inanırsa, kendilerini işe daha az verir.

Hedef Belirleme Kuramı, eğitim program tasarımında da kullanılır. Hedef Belirleme Kuramı, öğrenmenin eğitilenlere belirli mücadele amaçları sağlanarak kolaylaşacağını öne sürer. Belirli olarak, Hedef Belirleme Kuramı'nın etkisi eğitim ders planlarının geliştirilmesinde görülür. Ders planları, belirli hedeflerle başlar. Bu hedefler, öğrenenin göstermesi beklenen davranış, öğrenmenin gerçekleşeceği koşullar ve kabul edilebilir ve performans düzeyi ile ilgili bilgi sağlar.

3.13.2.4 İhtiyaç Kuramları

İhtiyaç Kuramı, insanın belli çıktılara verdiği değeri açıklamaya yardım eder. İhtiyaç, her zaman her yerde insanın karşılaşabileceği bir noksanlıktır. İhtiyaç, insanı; bu noksanlığı tatmin etmeye yönelik davranmaya motive eder. Maslow ve Alderfer'in ihtiyaç kuramları, fizyolojik ihtiyaçlar; bağlı olma ihtiyaçları (diğer insanlarla etkileşim ihtiyacı) ve büyüme ihtiyaçları (kendine saygı, kendini gerçekleştirme) üzerinde odaklanır. Hem Maslow hem Alderfer; insanların en düşük derecedeki ihtiyaç tatmini ile işe başladıklarını, sonra da düşük dereceli ihtiyaçlar karşılandıkça, hiyerarşide gitgide yukarı çıktıklarına inanırlar. Yani eğer fizyolojik ihtiyaçlar karşılanmamışsa, kişinin davranışı, bağlı olma veya büyüme ihtiyaçlarından önce, bunu gidermeye yönelir. Alderfer ve Maslow'un ihtiyaç hiyerarşileri arasındaki temel fark; Alderfer'in yüksek derecedeki ihtiyaçlar karşılanmazsa, kişilerin daha düşük ihtiyaçlar üzerinde yeniden odaklanma olasılığını kabul etmesidir.

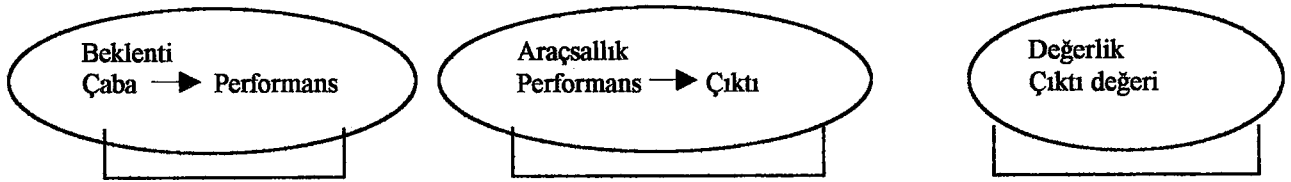
McClelland'ın ihtiyaç kuramı birincil olarak başarı, yakın ilişki ve güç ihtiyaçları üzerinde odaklanır. McClelland'a göre bu ihtiyaçlar öğrenilebilir. Başarma ihtiyacı, kişinin kendince koymuş olduğu mükemmellik standartlarına ulaşma ve bunu korumasıyla ilgilidir. Yakın ilişki, ihtiyaçları diğer insanlarla bir ilişki kurma ve diğerleri tarafından kabul edilebilme kaygısına bağlanır. Güç ihtiyacı; sorumluluk, etki ve itibar elde etme ile ilgilidir.

İhtiyaç kuramları, öğrenmeyi motive etmek için eğiticilerin, eğitilenlerin ihtiyaçlarını belirlemesi ve onlara eğitim programı içeriğinin bu ihtiyaçları nasıl karşılayacağını iletmesi gerektiğini öne sürer. Eğer bazı temel ihtiyaçları (örneğin; fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları) karşılanmamışsa, öğrenmeye motive edilmeleri olası değildir. Örneğin; küçülme sürecinde olan bir şirketteki sekreterler için kelime işlemci eğitim sınıfını ele alalım. Eğer personel iş güvenliklerinin şirketin küçülme stratejisi ile tehdit edildiğine (karşılanmamış güvenlik ihtiyacı) inanıyorlarsa, en iyi tasarlanmış bir eğitim programında bile başarıya ulaşmak mümkün olamaz. Aynı şekilde, eğer sekreterler kelime işlem becerilerinin mevcut işte kalmaları ya da şirket dışında/içinde başka bir iş bulabilmeleri için işe yaramayacağını düşünüyorlarsa, motive olmaları mümkün olmaz.

3.13.2.5 Beklenti Kuramı

Beklenti Kuramı; insan davranışının beklenti, araçsallık ve değerlik denilen üç faktöre bağlı olduğunu kabul eder. Davranışı yerine getirme ile gerçekten iyi yerine getirme arasındaki bağlantı ile ilgili inançlar; beklentilerdir. Beklenti, benlik yeterliliğine benzer. Beklenti kuramına göre, belirli bir davranışın sergilenmesi (örneğin, bir eğitim programına katılma) ile belirli bir çıktının (örneğin, iş performansının iyileşmesi) oluşacağına duyulan inanç, araçsallık olarak adlandırılır. Değerlik, insanın çıktıya verdiği değerdir (örneğin, işi daha iyi yerine getirme ne kadar önemli?).

Beklenti Kuramına göre, çeşitli davranış seçenekleri beklenti, araçsallık ve değerliklerine göre değerlendirir. Şekil-2'de davranışın beklenti, araçsallık ve değerliğin çarpımı ile nasıl belirlendiği gösterilmiştir. İnsanlar en yüksek değerdeki davranışları seçerler.



Şekil-2: Beklenti Kuramı

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000, s.140.

Eğitim bakış açısından Beklenti Kuramı, öğrenmenin en çok olacağı durumları şu şekilde belirler: Personel, programın içeriğini öğrenebileceğine inanıyorsa (beklenti), öğrenme daha iyi iş performansı, maaş artışı ya da tanınma gibi çıktılarla bağlantılıysa (araçsallık) ve personel bu çıktılara değer veriyorsa öğrenmenin gerçekleşmesi ihtimali yüksektir.

3.13.2.6 Yetişkin Öğrenme Kuramı

Yetişkin Öğrenme Kuramı, yetişkinlerin nasıl öğrendiğine ilişkin bir kurama duyulan ihtiyaçtan doğmuştur. Formel eğitim kurumları yanında birçok eğitim kuramı gençleri ve çocukları eğitmek için geliştirilmiştir. Pedagoji, yani çocuklara öğretme sanatı ve bilimi, eğitim kuramına hakim olmuştur. Pedagoji, öğrenme, kapsam, yöntem ve değerlendirmesi ile ilgili karar almada eğiticiye büyük sorumluluk yükler. Eğitilenler (1) talimat ve içeriğin pasif alıcıları ve (2) öğrenme çevresine kaynak olarak birkaç deneyim getiren kişiler olarak görülürler.

Formel eğitim kuramlarının sınırlarını kabul eden eğitim psikologları; androgojiyi (yetişkin psikolojisi) geliştirdiler. Bu, Yetişkin Öğrenme Kuramıdır. Malcolm Knowles, yetişkin öğrenme kuramı ile sıklıkla bağdaştırılır. Bu model çeşitli varsayımlara dayanır:

- Yetişkinler neden öğrendiklerini bilmeye gereksinim duyarlar.
- Yetişkinler, kendi kendilerini yönetme ihtiyacı duyarlar.

- Yetişkinler, öğrenme ortamına daha fazla işle ilgili deneyim getirirler.
- Yetişkinler, öğrenme sürecine, sorun-odaklı bir yaklaşım tarzıyla girerler.
- Yetişkinler öğrenmeye iç ve dış unsurlar vasıtasıyla motive olurlar.

Yetişkin Öğrenme Kuramı'nın eğitici programların geliştirilmesinde ele alınması önemlidir. Çünkü; böyle bir çok programda katılımcıların çoğunluğu yetişkindir ve bunların çoğu vakitlerini formel eğitim ortamında geçirmemiştir. Aşağıdaki tabloda bu kuramın özellikleri gösterilmektedir. Bu uygulamalarda ortak nokta; karşılıklı olma esasıdır. Yani, hem eğitici, hem eğitilen öğrenme ortamının yaratılmasında ve öğrenmenin gerçekleştiğinin anlaşılmasında söz sahibidir. Tablo-7'de Eğitimde Yetişkin Öğrenme Kuramının Özellikleri gösterilmiştir.

Tablo-7: Eğitimde Yetişkin Öğrenme Kuramının Özellikleri

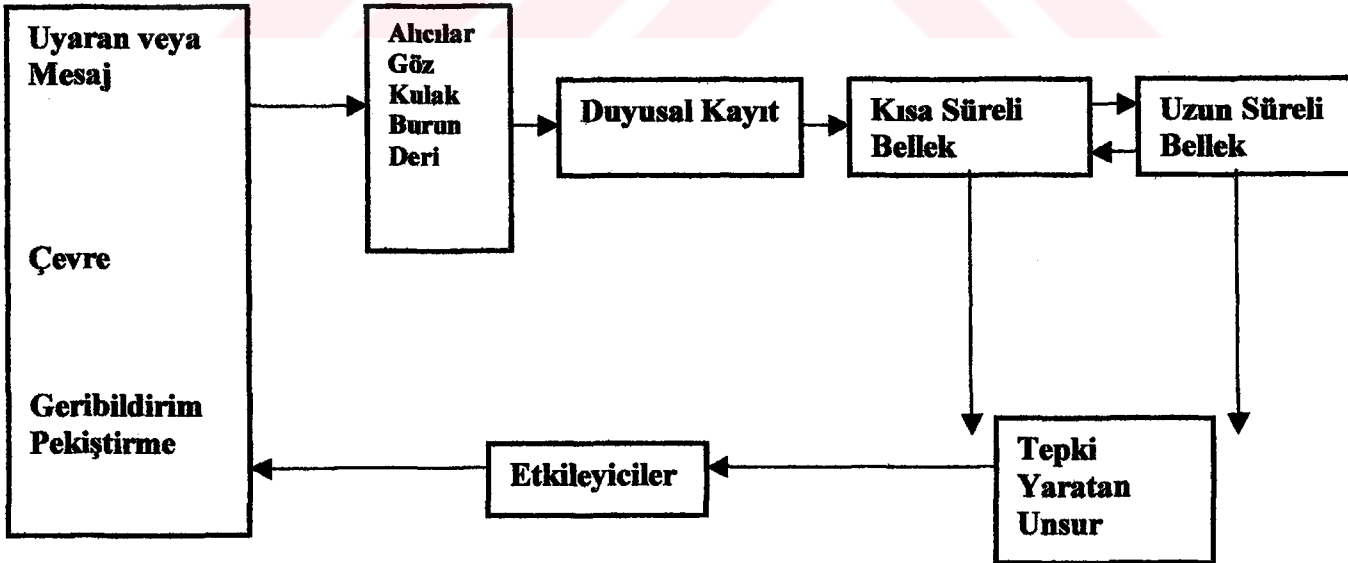
<i>Plan Konusu</i>	<i>Özellikler</i>
Benlik kavramı	Öğretimde karşılıklı planlama ve işbirliği
Deneyim	Örnek ve uygulamalarda temel oluşturacak öğrenci deneyimlerini kullanma
Hazır olma durumu	Eğitimi, öğrencinin ilgi ve yeteneklerine göre geliştirme
Zaman perspektifi	Kapsamın hemen uygulanması
Öğrenme yönetimi	Konuya odaklanma yerine probleme odaklanma

Kaynak: Noe, 2000, s. 72.

3.13.2.7 Bilgi İşlem Kuramı

Bilgi İşlem Kuramı, eğitim içeriği öğrenildiği ve pekiştirildiğinde oluşan dahili süreçlere diğer kuramlara kıyasla daha fazla önem vermiştir. Şekil-3'te bir bilgi işlem modeli gösterilmiştir. Bilgi İşlem Kuramları, öğrenen tarafından alınan bilgi veya mesajların insan beyininde çeşitli dönüşümler geçirdiğini öne sürmüştür. Bilgi işlem, mesajın uyarının (ses, koku, dokunma veya görüntü olabilir) alıcılar tarafından çevreden alınması ile başlar (kulak, burun, deri, göz).

Mesaj, duyu organlarınca kaydedilir ve kısa süreli bellekte depolanır. Daha sonra mesaj uzun süreli bellekte depolama için dönüştürülür ve kodlanır. Mesaja veya uyarana verilecek cevabın organize edildiği süre boyunca hafızada bir arama süreci oluşur. Cevap, beş öğrenme sonucundan biriyle ilgilidir: sözel bilgi, bilişsel beceriler, motor beceriler, zihinsel beceriler, tutumlar. Modeldeki son bağlantı, çevreden gelen geribildirimdir. Bu geribildirim, öğrenenin, verdiği tepkinin değerini tayin etmesini sağlar. Bu bilgi diğer bir insandan veya kendi hareketinin sonuçlarına ilişkin öğrenen tarafından yapılan incelemeden gelebilir. Eğer tepkinin değerlendirme sonucu olumlu ise; bu, davranışın benzer durumlarda kullanılmak üzere uzun süreli bellekte depolanması için bir pekiştirmedir.



Şekil -3: İnsan Bilgi İşlem Modeli

Bilgi İşlem Modeli; mesajları yakalama, depolama, hatırlama ve tepkide bulunma süreçlerini vurgulamakla beraber, harici olayların öğrenmeyi nasıl etkilediği üzerinde de önemle durur. Bu olayların kapsamını şunlar oluşturur:

- Uyarının şiddet ve sıklığında dikkati etkileyen değişimler.
- Beklenti oluşturmak için öğrenciyi hedeflerden haberdar etmek.
- Uyarının algısal özelliklerini arttırmak, öğrencinin dikkatini belli noktalara çeker.
- Sözel talimatlar, resimler, diyagramlar ve haritalar; eğitim içeriğini kodlamada ve böylece hafızaya kaydetmede yol gösterirler.
- Öğrenmenin kullanıldığı anlamlı ortamlar (örnekler, problemler); kodlamayı kolaylaştıran ipuçları sağlar.
- Gösteri veya sözel talimatlar, öğrenenin tepkiyi organize etmesine yardım ettiği gibi doğru tepki seçimini de kolaylaştırır.

B Ö L Ü M 4

YÖNETİCİ EĞİTİM PROGRAMLARININ PLANLANMASI VE UYGULANMASI

Bu bölümde, yönetici eğitim programlarının planlanması ve uygulanması başlığı altında, planlamanın tanımı, eğitim planlaması yaklaşımları, eğitim planında süreçler, eğitim yöntemleri, uygulanan eğitim faaliyetleri sonuçlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi konuları ele alınarak incelenmiştir.

4.1 PLANLAMANIN TANIMI

Kurumlarda yapılan hizmet içi eğitim etkinlikleri önceden saptanmış amaçlara göre saptanır. Hazırlanan planın uygulanmasında bir değerlendirme yapılması, başarı derecesinin saptanması, eksiklik ve hataların belirlenmesi istendiğinde elde edilen sonuçların amaçlarla karşılaştırılması ve kıyaslama yapılması gerekecektir. Ayrıca, değerlendirme sonunda planın uygulanma şekil ve kaynakların giderilmesi yollarının aranılmasına olanak sağlayacaktır. Planlı çalışmanın sonunda sistemin bilimsel yaklaşımlarla geliştirilmesi olanaklıdır. Planlı yapılmayan çalışmaların değerlendirmesini yapmak ve yanlıgsız yargıya varmak çok güçtür (Taymaz, 1997, s. 45).

Planlamanın tanımı çeşitli yaklaşımlarla yapılmıştır. Her tanımda farklı ifade kullanılırsa da ortak olan yön amaca ulaşmak üzere hazırlanması ve geleceğe yönelik olmasıdır.

Eğitim planlaması, varolan durumdan belirlenen amaçlara ulaşmak üzere izlenecek politikanın belirlenmesidir. Bu tanıma göre, planlama süreci için ilk defa varolan durum ile ulaşılması beklenen hedefler saptanır, daha sonra politikayı ve planın unsurlarını oluşturan, plan uygulanmasında yararlanılacak

- a) İnsan ve madde kaynakları,
- b) Uygulanacak yöntem ve teknikler,
- c) Uygulama yer ve ortamı,

- d) Zaman ve süreleri,
e) Kontrol zamanları, teknikler, araçlar ve ölçütler belirlenir.

Bu açıklamalara göre planlama kavramı, Şekil 4'deki model yardımıyla açıklanabilir.



Şekil -4: Eğitim Planlamasında İzlenecek Politika

Kaynak: Taymaz, 1997, s.45.

Bu tanıma göre hazırlanan bir eğitim planı yapılacak eğitim ile ilgili neler, kimlerle, nasıl, nerede, ne zaman, ne kadar süre ile sorularına cevap vermeyi kolaylaştırır.

Planlama genel bir anlatımla, varolan durumu analiz etme ve geleceği tasarlamaktır. Eğitim Planlaması aşağıdaki üç aşamada yapılan çalışmalarla tamamlanır.

- Varolan durumun, personelin hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması,
- Geleceğe yönelik, hizmet içi eğitim yolu ile ulaşılması istenilen hedeflerin belirlenmesi,

- Amaçlara ulaşmak üzere izlenecek politikanın saptanması.

Bir kurumda plan, kabul edilmiş politik ilkelere uygun olarak, eldeki olanaklara göre hazırlanır ve uygulanır. Planlama süreci, esas alındığında, belirli amaçlara ulaşmak için gelecekte uygulanacak bir dizi kararları hazırlamaktan oluşan bir süreçtir şeklinde tanımlanabilir. Bu sürecin içerdiği beş temel öge aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- Planlama için amaçlar önceden belirlendiğinden, tartışılmış tasarılar bütünüdür.
- Planlama, varolan durumdan yararlanan, geleceğe yönelik bir çalışmadır.
- Planlama, birbirine bağlı kararları birlikte getirir, ilişkileri belirler.
- Planlama, amaçlar doğrultusunda eylem üzerinde duran bir uygulamadır.
- Planlama, sınırlı olan parasal kaynakları programlar arasında dengeli bölüştürür.

4.2 EĞİTİM PLANLAMASI YAKLAŞIMLARI

Eğitimde esas olan ulaşılması beklenen, varılması istenilen hedeflerin saptanmasıdır. Eğitim planlamasının ilk işlemi olarak amaçların belirlenmesi esas alındığında üç eğitim planlaması yaklaşımı görülür .

4.2.1 Toplumsal İstem Yaklaşımı

Bu yaklaşımı etkileyen en önemli etken toplumun sosyal yapısı, kültürü, eğitimin insanları nasıl etkileyebileceği hakkında tutum ve inançlarının genel havasıdır. Bu yaklaşım, kaynak dağılımına, ekonominin gereksinme duyduğu insangücünün nicelik ve niteliklerinden çok aralarındaki ilişkiye önem verir.

4.2.2 İnsangücü Yaklaşımı

Özellikle hizmet içi eğitimde daha çok benimsenen bu yaklaşıma göre, ekonomik gelişme, tüm kalkınma ve ilerlemenin itici gücüdür ve kaynakların dağılımında göz önünde bulundurulması zorunludur. Ekonomik gelişme, yalnız parasal kaynakların ve araçların değil, onları düzenleyecek ve kullanacak insangücü kaynaklarını da gerektirir.

4.2.3 Verim Oranı Yaklaşımı

Bu yaklaşım, gelişmenin bugünkü deneysel evresinde, bize geçmişte yapılan çalışmaların sonuçlarını değerlendirme olanağı verir. Verimlilik, sınırlı kaynakların en etkin biçimde kullanılması, ürün ile üretim faktörleri arasındaki orandır. Eğitim etkinliğine başlamadan önceki ve sonraki verimlilikler arasındaki artış, insanın üretime katkısı olan emek faktörü hesaplanarak bulunur.

Eğitim planlamasında, bu yaklaşımlardan hiçbiri tek başına yeterli ve sağlam bir temel olamaz. Bu üçünün, amaca göre değişik oranlarda birleşmesine gereksinim vardır. Bu yaklaşımlar, eğitim planlaması sisteminin içine girmeli ve daha anlamlı, etkili ve verimli kılmak üzere geliştirilmelidir .

4.3 EĞİTİM PLANINDA SÜREÇLER

4.3.1 Uygulanacak Eğitim Politikaları

Yöneticilere uygulanan eğitim programları ile yöneticilerin işlerinde daha başarılı olmalarını sağlayacak mesleki bilgiler verilerek doğrudan, kendi kişiliklerini tanımaları, mevcut kabiliyetlerini ortaya çıkarma ve geliştirmeye çalışarak da dolaylı olarak daha verimli olmaları sağlanır (Bilici,1999, s. 87-88).

İşletmede eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde, eğitim politikalarının saptanması ilk adımdır.

Eğitim politikalarına örnek olarak şunları sıralayabiliriz:

- Eğitim faaliyetleri İnsan Kaynakları birimi içinde mi yürüyecektir, yoksa eğitim ayrı bir bölüm olarak mı örgütlenecektir?
- Her türlü eğitim faaliyetlerinin organizasyonu işletme içindeki ilgili bölüm tarafından mı yapılacaktır, yoksa işletme dışında bu işle uğraşan uzman kuruluşlardan mı yardım alınacaktır veya bu organizasyon tamamen uzman kuruluşlara mı bırakılacaktır?

- Zaman ve maliyetle ilgili sorunlar olduğunda, öncelikle eğitimden mi vazgeçilecektir, yoksa eğitime öncelik tanınarak, kısıtlamalar diğer konulara mı kaydırılacaktır?
- Eğitilecek kişilerin seçimine kimler, neye göre karar verecektir?
- İşletme elemanları belli aralıklarla sürekli mi, yoksa ihtiyaç oldukça geçici bir eğitim programına mı tabi tutulacaktır?
- İşletme zorunlulukları dışında, iş başında mı, yoksa iş dışında mı eğitimi benimsemektedir? Eğitim mevsim veya iş yoğunluğu olarak daha çok hangi zamana rastlatılacaktır? Azami ve asgari eğitim süreleri ne olacaktır?

Eğitim programlarının hazırlanması, uygulanması ve sonunda sağlanacak başarının derecesi, program varlığının belirli nedenlere dayanma durumu ile yakından ilgilidir. Eğitsel çalışmalarda esas alınacak nedenler sistemin amaçları ile ilgili politikalardır. Eğitim politikalarının saptanması aşağıdaki yararları sağlamaktadır:

- Eğitim amaçlarının saptanmasını ve kavranmasını kolaylaştırır.
- Bir kurumda eğitim etkinlikleri planının hazırlanmasında dayanak olur.
- Eğitim programlarının hazırlanması ve geliştirilmesini kolaylaştırır.
- Eğitim programlarının uygun ortamda yapılmasında ilgili birimlerin katkıları sağlar.
- Eğitim önceliklerinin belirlenmesi ve süreklilik kazandırılması gereğini ortaya koyar.
- Kurumda iletişim ve koordinasyon sağlanarak hizmette bütünlük kazandırır.
- Kurumda üretim faktörlerinin geliştirilmesi, yeniliklerin uygulanmasında olumlu katkıda bulunur.
- Personelin moralini yükseltme, motivasyon, sorunları çözme ve uyum sağlamayı kolaylaştırır.

- Eğitime ilişkin kuşkular, olumsuz görüşler ve baskılar azalır, güven artar.

İşletmelerde eğitim gereksinimleri saptandıktan sonra, eğitim etkinliklerini, eğitimde görev alacak kişilerin sorumluluklarını, gerçekleştirilecek araştırmaları, eğitimin maliyetini ve başarılı sonuçların alınması için gerekli süreyi içeren bir eğitim planı düzenlenir. Eğitimin, bir plana dayandırılarak gerçekleştirilmesi, örgütteki verimliliğin ve personeldeki başarının artmasını sağlar. Endüstride görev alan eğitimcilerin özellikle üzerinde durdukları konular şöylece tanıtılabilir:

- Eğitim Amaçlarının Belirlenmesi,
- Eğitim Konularının Saptanması,
- Eğitim Organlarının Belirlenmesi,
- Pedagojik Yöntemin Seçimi,
- Eğitim Tekniğinin Seçimi,
- Eğitilecek Kişilerin Seçimi,
- Eğitim Süresinin Saptanması,
- Eğitim Yerinin Belirlenmesi.

4.3.1.1 Eğitim Amaçlarının Belirlenmesi

Eğitim-öğretim süreci sonunda gerçekleşmesi beklenen genel sonuçları gösteren ifadeler genel amaçlar olarak tanımlanır. Program genel amaçların tespitinde, eğitimle ulaşmak istediğimiz genel sonuçlar neler olmalıdır sorusuna cevap aramalıdır. Genel amaçlar programın doğrultusunu ve yönelik olduğu sonuçları gösterir. Ancak genel amaçlarla tutarlı daha ayrıntılı ve ölçülebilir nitelikte özel amaçların tespiti şarttır (Varış, 1994, s.129).

Varılması istenen hedef ve amaçlar açık bir şekilde belirlenmedikçe, etkin bir eğitim programının hazırlanması olanaksızdır. Amaçların saptanması daha sonraki çalışmalara yön vereceğinden, büyük önem taşır. Eğitimin amaçlarının

belirlenmesindeki bu ağırlık, bu amaçları örgütün amaçlarına ulaşmasındaki rolü üzerinde toplamaktadır (Bilici, 1999, s. 93).

Genel amaçlar, eğitimin yapılacağı kurumun politikasına ve amaçlarına uygun olarak bir sistem bütünlüğünü koruyacak, kendi içinde tutarlı ve temel gereksinimleri karşılayacak şekilde saptanmalıdır.

Eğitim programları hazırlanırken, sonucunda katılan adayların davranışlarında bazı değişikliklerin sağlanması da amaç olarak belirlenebilir. Yönetici adaylarının davranışlarında sağlanmak istenen bazı gelişmeler, onları işlerinde daha başarılı sonuçlara götüren bir çalışma ortamı yaratmaktadır.

Eğitim ihtiyaçları bir defa belirlendikten sonra, eğitim hedeflerinin belirlenmesine sıra gelir. Genellikle üç tip eğitim hedefleri mevcuttur (Jackson, 1979, s.223-224):

- Normal Düzenli Tip: Oryantasyon kursları, bilgi tazeleme kursları, özellikle işletmeye yeni giren personelin eğitimi,
- Problem Çözücü Tip: Şikayetlerin çözümü ve azaltılmasında görev alanların eğitimi, daha ziyade kişisel başarı ile ilgili problem ve zorluklarla ilgilenir.
- Yenilik ve Değişiklik Yapıcı Tip: Bünye itibarıyla daha geliştirici ve uzun kalıcı etkiye sahiptir.

4.3.1.2 Eğitim Konularının Saptanması

Burada izlenen amaç, doğrudan doğruya yükselme durumunda olan personelin eğitimine yönelik olabileceği gibi, mevcut görevin daha iyi yapılmasına ya da teknik personelin bilgi kapasitesini yükseltmeye yönelik olabilir.

Eğitim programı, önceden saptanan amaçlara ulaşmak üzere, bireylere kazandırılması öngörülen bilgi, beceri ve tutumları kapsamına alır. Programın içeriği ihtiyaca göre belirlenir. İhtiyaç duyulan bilgi ve beceriler, belirli faaliyetlere göre değişiklik gösterir.

Genel bir sınıflandırma içinde, yönetici eğitimi programlarında yer alan konuları şöyle özetleyebiliriz:

A. Fonksiyonel Yönetim:

- Finansman
- Pazarlama
- Üretim
- İnsan Kaynakları
- İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği
- Eğitim

B. Genel Yönetim:

- İşletme Politikası
- Karar Verme
- Genel Yönetim
- Planlama
- Sistem Kurma

C. Yönetim Teknikleri:

- Haberleşme
- Bilgisayarları tanıma
- Personel Yönetimi
- Organizasyon ve metot
- İstatistik

D. Temel Disiplinler:

- Muhasebe
- Ekonomi
- Endüstri İlişkileri
- Yabancı Dil
- Hukuk

E. Teknik Bilgilerin Güncelleştirilmesi

F. Çeşitli Konular

4.3.1.3 Eğitim Organlarının Belirlenmesi

Burada birkaç seçenektan sözedilebilir. Örneğin, işletmenin kendi iç organları aracılığı ile eğitim gerçekleştirilebileceği gibi personelin işletme dışında düzenlenen eğitim programlarına katılması özendirilebilir ya da biraz pahalı olmasına karşın dışarıdan işletmeye getirilecek eğitici uzman elemanlardan yararlanılabilir. Bu seçeneklerin tercihi izlenen eğitim politikasına bağlıdır. Ancak eğitici kişilerin seçiminde aşağıdaki hususlar gözönünde bulundurulmalıdır.

- Eğitici kişilerin, eğitimi verecekleri konudaki bilgi, beceri ve tutumlardaki yeterlilikleri,
- Öğretilecek konulara, öğrenim yer ve ortamına göre seçilmiş eğitim tekniği ya da yöntemini uygulama konusundaki yeterlilikleri.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta her bilen kişinin, öğretme yeneğine sahip olduğunun varsayılmamasıdır.

4.3.1.4 Pedagojik Yöntemin Seçimi

Eğitim programının uygulanmasında seçilecek çeşitli yöntemler olabilir. Burada söz konusu olan eğitilecek kişilere uygulanacak pedagojik yöntemin seçimidir. Örneğin, bilgi yığını ya da aktarılmasını amaçlayan somut bir yöntem olabileceği gibi,

“yapmasını sevmek” ya da “yapmasını öğrenmek” alışkanlığını kazandıran bir başka yöntem de seçilebilir. Bunun dışında, eğitilenlere baskı yapmaksızın bir yöntem seçilebileceği gibi eğiticilerin ve eğitilenlerin birlikte yürüttüğü bir yöntem ya da düşünsel gelişmeyi arttıran bir diğer pedagojik sistem üzerinde eğitsel çabalar sürdürülebilir.

4.3.1.5 Eğitim Tekniğinin Seçimi

Burada sözkonusu olan iş dışı ve işbaşı eğitim tekniklerinin hangisinin kullanılacağı ve eğitimin gerçekleştirilmesinde anlatma, grup tartışması, örnek olay, rol oynama gibi tekniklerden hangisinin uygulanacağını önceden saptanmasıdır.

İşletmelerde uygulanan başlıca yönetici yetiştirme yöntemleri ile ilgili iki ayırım göze çarpmaktadır. Konuyla ilgili birinci ayırım, “Bireysel – Grup” halinde yetiştirme yöntemleri, ikincisi de “İş başında-İş dışında” yetiştirme yöntemleri ayırımıdır.

Uygulamada en çok kullanılan ayırım şekli, iş başında (on-the-job) ve iş dışında (off-the job) eğitim metotlarıdır. İş başında eğitim metotları geliştirilecek kimsenin bir taraftan işini yaparken diğer taraftan da eğitime tabi tutulmasını sağlamaktadır. İş dışında eğitim metotları ise, geliştirmeye tabi tutulacak şahsı çalıştığı işten geçici bir süre için ayırarak yetişmesi amacını gütmektedir (Telimen, 1972, s. 58).

Bunlar dışında ilgili kaynaklarda yer alan bir başka ayırım biçimi de “İş Başında ve Dışında Bileşik Yetiştirme” yöntemidir. Bu yöntemde göre, adaylar bir yandan iş başında uygulamalı olarak yetiştirilirken, diğer yandan iş dışında konuyla ilgili programlara katılırlar (Artan, 1976, s.75).

Bir eğitim metodu seçilirken genellikle şu faktörlere göre karar verilmesi yerinde olur (Koçel, 1972, s. 138).

- Eğitim aracılığıyla kazandırılmak istenen bilgi, tutum ve maharetler,
- Eğitime katılanların sayısı,
- Eğitime katılanların yetenekleri,
- Eğitime katılanlar arasındaki farklılıklar,

- Eğitim metodu ile ilgili faktörlerin maliyeti,
- Eğitim metodunun, motivasyon, öğrendiğini uygulama vs. gibi öğrenme prensiplerini bünyesinde toplayabilmesi,
- Bu metodu uygulayabilecek elemanların miktar ve kaliteleri.

Bu faktörlere göre uygun bir eğitim metodu seçilerek yetiştirme faaliyetlerine başlanabilir.

4.3.1.6 Eğitilecek Kişilerin Seçimi

Daha önce çeşitli bölümlerden gelen eğitim istekleri ve eğitim gereksinmesi çalışmaları gözönünde bulundurularak o dönem eğitime katılacak personel belirlenir. Burada kimlere öncelik verileceği konusunda yaş, okul, eğitim düzeyi, mesleki bilgi düzeyi, yükselme yeteneği ve yaptığı işin doğasına göre bir değerlendirme ve sıralama yapılır.

Bazı işletmeler, yönetici pozisyonundaki kişiler arasında eğitime katılacakların belirlenmesinde bireyin okul derecesine, zeka testlerine, meraklarına, deneyimlerine, sağlık durumuna, yaşına, sosyal ve medeni statüsüne bakarak karara varmaktadırlar (Taymaz, 1997, s.107-108).

Belirli kademe ve alandaki personel için hazırlanan programlara yetiştirilecek olanların seçiminde aşağıdaki üç yöntemden biri uygulanır (Kocatopuz, 1994, s. 53-54).

- Başvuru Formlarının İncelenmesi:

Yapılacak hizmet içi eğitimin amacını, öğretim programını, yapılacağı yer ve zamanı kapsayıcı alan duyuru ile başvurma formları hazırlanır. Bu formlarda, personelin kişilik ve niteliklerine ilişkin verileri sağlayıcı sorulara yer verilir. Personelin doldurularak geri gönderdiği formlardaki cevaplar incelenir ve saptanan esaslara göre, hizmet içi eğitime katılacak personel seçilir ve gerekirse gruplandırılır.

- Özlük Dosyalarının İncelenmesi:

Kurumda çalışan her personelin bir dosyası vardır. Bu dosya içinde personelin kişiliği, nitelikleri ve durumuna ilişkin kaynaklar bulundurulur. Ayrıca personel

çalışmalarının değerlendirilmesinin özet halinde yazıldığı forma “özlük dosyası” denir. Personelin seçimi bu özlük dosyalarındaki durumlara göre yapılabilir.

- **Yönetici Görüşlerinin Alınması:**

Hizmet içi eğitim programına katılacak personel seçiminde, eğitim programı, zaman süresi ve yeri ile birimdeki iş durumuna göre yöneticilere seçim görev ve yetkisi verilebilir (Taymaz, 1997, s. 107-108).

4.3.1.7 Eğitim Süresinin Saptanması

Yıllık eğitim programlarının hazırlanmasında kararlaştırılması gereken önemli konulardan biri de eğitim sürelerinin belirlenmesidir. Eğitimin işletme için bir gider kaynağı olduğu düşünülürse verimlilik ilkesi doğrultusunda elverdiğince kısa olmasına özen gösterilmelidir. Özellikle işgöreni işbaşından uzaklaştırarak gerçekleştirilen eğitim programlarının üretimi belirli süre aksatabileceği unutulmamalıdır.

Eğitim belirli bir gereksinmeyi karşılamak üzere planlandığından, sınırlı olan amaçlara en kısa zamanda ulaşılması istenir. Ayrıca, eğitime katılacak bireyler, yetişkin olduğundan kısa zamanda programı tamamlamak isteyeceklerdir. Eğitim programı uzun süreli olursa eğitime katılan personelin yerine başkasının alınması zorunlu olabilecektir. Bu nedenle, genel bir kural olmamakla beraber, hizmete yeni girenlerin hizmet içi eğitim programları 1-8 ay, çalışmakta olan kişilerin 1-4 hafta arasında planlanır.

Kurumda hizmet içi eğitim programlarının uygulanması için en uygun zamanın seçilmesi gerekir. Bu zamanın saptanmasında kurumun çalışma programı personelin yetiştirilmesinin zorunlu veya elverişli olacak süreler göz önünde bulundurulur. Bu nedenle, hizmet içi eğitimin ne zaman yapılması gerektiği konusunda kesin bir zaman belirlemek olanaksızdır. Endüstriyel işletmelerde hizmet içi eğitim ihtiyacını saptama konusunda yapılan bir araştırmada kurumlarda hizmet içi eğitimin genellikle kış mevsiminde yapılmasının tercih edildiği belirtilmiştir. Ancak, eğitim zamanı belirlenirken aşağıdaki özellikler göz önünde bulundurulmalıdır.

- Hizmette yeni personel alındığında işe uyumlarının sağlanması gerektiği,

- Üst kademelere personel hazırlamak üzere, kendi kademesindeki işleri yapacak personelin sağlandığı,
- Teknolojik değişme ve gelişmelerin sistemi zorladığı, gerekli teknik bilgilerin kazandırılmasının zorunlu olduğu,
- Kurumda üretilen mal veya hizmetin nitelik ve niceliğinde aşırı bir azalma görüldüğü,
- İşletmenin işyeri değiştirdiği veya işletme faaliyetlerindeki özel boş zaman bulunduğu,
- Bakım ve onarıma başlandığı, araç veya gereçlerin beklendiği,
- Çalışma süresinde periyodik değişiklikler veya vardiya değişmelerinin yapıldığı,
- İşletmede işlerin azaldığı veya kötü hava şartlarından dolayı duraklamaların olduğu,
- Üretim hammaddesinin mevsimlere bağlı olan işletmelerde kampanya çalışanlarının bitirildiği,
- Örgütte uyum sorunu, amaca ulaşmayı engelleyecek duruma geldiği, personelin tutumunda değişikliğin zorunlu olduğu zamanlarda yapılmasında yarar vardır.

4.3.1.8 Eğitim Yerinin Belirlenmesi

Eğitim programları düzenlenirken üzerinde durulması gereken konulardan biri de eğitimin nerede yapılacağıdır. Bu konuda değişik görüş, öneri ve uygulamalar vardır.

Büro veya fabrikalarda işbaşında yapılan geleneksel eğitime bir tepki olarak eğitim merkezleri önerilmektedir. Ne var ki, bu tip merkezlerde eğitim daha çok kuramsal düzeyde kalmaktadır. Bu boşluğu gidermek için eğitim merkezlerinde atölyeler kurulması yönüne gidilmiş örneğin, yarı kalifiye bir işgören veya ustabaşının pratik yeteneklerini geliştirecek olanaklar aranmıştır. Fabrikada görülen işler benzeri veya aynısıyla merkezlerde öğretilmekte, işlerin akışı, tekniği, gerekleri bütün ayrıntılarıyla işgörene gösterilmektedir.

İşletmeler bu amaçla iki tür eğitim merkezi kurma yolunu tutmuşlardır. İşletme genel önetim yerinde kurulan eğitim merkezleri ve fabrikalarda kurulan bölgesel eğitim merkezleri.

Genel eğitim merkezlerinde konferans, seminer ve kurslar düzenlenerek daha çok işletmenin üst ve orta kademe yöneticilerini yetiştirmek amaçlanır ve kuramsal çalışmalara geniş yer verilir.

Oysa bölgesel eğitim merkezlerinde genellikle alt basamakları işgal eden işgörenlerin yetiştirilmesi sözkonusudur ve pratik çalışmalara öncelik verilir.

Sonuç olarak, bu planın uygulanışında amaçlar sürekli olarak gözönünde bulundurulmalı ve plan, personelin şimdi başaramadığı fakat eğitimden sonra neler yapması gerektiğini açıkça belirtmelidir. İşletmelerde bir eğitim programı düzenlenirken, uygulamanın nasıl yapılması gerektiği konusunda görevlilerce görüş birliği sağlanmalıdır. Bir plana dayalı olarak düzenlenen eğitim programı aşağıdaki özellikleri taşır:

- İşletmenin eğitim birimlerinin personele sağlayacağı kurslar (bunlar işletmenin iç gereksinimlerini karşılayabilecek niteliktedir).
- İşletme dışında uzman kişilerin yöneteceği kurslar.
- Bölgesel yüksek okullarda yapılacak ileri düzeyde bir eğitim.
- Özel görevlerin ya da projelerin izlenmesi, değişik tipte oluşturulmuş komitelerdeki görevler, özel yardımcılık ya da stajyerlik gibi deneyim kazandırıcı etkinlikler.
- Danışman olarak görevlendirilecek bir kişinin yöneteceği oturumlar.

Bu özelliklerin ilk üçü görev dışında eğitimi açıklarken son ikisi de görev içinde eğitimi gösterir.

İşletmenin eğitim planı içinde yer alan eğitim programları, planın uygulama araçları olarak tanınır. Bu programlar iki türlü olabilir:

- Sürdürülmekte olan çalışmalara uygun eğitim programları: Bu programların uygulanmasındaki amaç, işletmeye yeni gelen personelin iş koşullarına hazırlanmasıdır.
- Gelecekte değişmesi öngörülen koşullara uygun eğitim programları: Bu programlar işletmede çalışan personelin, iç ve dış koşullarda oluşabilecek değişmelere (örgütsel yapıdaki değişme, pazar koşullarının değişmesi gibi) bugünden hazırlanması amacıyla yönelik eğitsel çalışmaları belirler. Bu iki tür programa göre işletmelerde işe alıştırma; yönetici ve gözetimci eğitimi; işgören eğitimi; çıraklık eğitimi ve stajyerlik gibi değişik program uygulamalarına başvurulabilir. Bu programlarda seçilecek yöntemlere ve eğitim türlerine eğitimin uygulanması başlığı altında yer verilmiştir.

Eğitim sorumlularınca ayrıntılı biçimde hazırlanan programın işleyişi, bu konuda kullanılmak için örgütçe ayrılan finansal güce bağlıdır. Personelin geliştirilmesi amacıyla yönlendirilen programın gerektirdiği harcamalar örgütün tüm giderleri ile uyum durumunda olmalıdır. Eğitim bütçesinin hazırlanmasında ölçüt olarak "öğrenme maliyeti"nden hareket edilir. Eğitim için hazırlanan bütçe, gider bütçesi olduğundan yapılan harcamaların geriye dönmesi ya da yerinde kullanılıp kullanılmadığı; yetiştirilen eleman sayısının fazlalığı ve niteliği ile onların örgütün gelişmesindeki katkılarıyla ölçülebilir.

Bütçe;

- Eğiticilere ayrılan ücreti,
- Durağan değerleri,
- Eğitim araçlarına ödenen kira ya da satın alma değerlerini gösterir.

İşletme bütçesinde eğitim için ayrılan bölümün kullanılmasına ilişkin olarak her eğitim türü için bir maliyet / fayda analizinin yapılmasında yarar vardır.

Bu maliyetler saptandıktan sonra işletme benzer kuruluşlardaki maliyetlerle kendi maliyetlerini karşılaştırabilir. Maliyetler açısından yapılan bu analizin yanısıra eğitimden sağlanan yararın da saptanması gereklidir. Bu da, eğitime katılan personele

verilecek olan bir Eğitim Değerlendirme Testi sonunda saptanabilir. Bu test sonucunda personelin eğitim hakkındaki tutumları da ortaya çıkabilir.

Eğitimden sağlanan yararın ölçülmesindeki bir başka yöntem de eğitime gönderilen personelin çalıştığı bölümlerdeki verimlilik düzeyinin (çıkıtı sayısı) eğitim görmemiş personelin çalıştığı bölümlerdeki verimlilik düzeyleri ile karşılaştırılmasıdır. Eğitim maliyetinin ölçülmesi, ondan sağlanan yararı ölçmeden çok daha kolaydır. Özellikle yönetici eğitimlerinin sağladığı yararın ölçülmesi, görevin özelliğinden dolayı daha da güçtür. Bu tür eğitimlerden sağlanan yararın ölçülmesi amacıyla eğitim sonunda değerlendirme testleri de yapılabilir.

4.3.2 Planlama Sürecinde Gözönünde Tutulacak Hususlar

4.3.2.1 Önceliklerin Belirlenmesi

Kurumlarda yapılacak hizmet içi eğitim hedefleri, kurumun amaç ve politikasına uygun ve tutarlı olacak şekilde saptanır. Eğitim etkinlikleri planlanırken, niçin, kimler, nerede, nasıl ve ne zaman eğitilecek gibi soruların cevaplandırılması gerekir. (Sabuncuoğlu, 2000, s.182)

Niçin eğitim sorusunun cevabı, hizmet içi eğitimin hedefleri belirlenerek verilebilir. Hedefler, kurum amaç ve politikasına uygun biçimde ayrıntılı olarak belirlenebilirse de aşağıdaki dört grupta toplanabilir:

- Hizmet içinde bulunan bireylerin yaptıkları işlerin, hizmet öncesi öğrenmeleri yerine, hizmetin özelliğine göre bir geliştirme gereksinmesinin karşılanması.
- Artan iş hacim ve türlerinin gerektirdiği geçmişe kıyasla daha bilgili, yeterlik derecesi yüksek personelin yetiştirilmesi.
- Teknolojik yeniliklerin geliştirdiği yeni yöntemler, araçlar ve süreçler ile ilgili bilgi ve hüneler kazandırılması, doğal sonucu olarak güven duygularının geliştirilmesi.
- Kurumda bireylerin morallerinin yükseltilmesi, huzur ve mutluluk verilmesi, dolayısıyla üretimde nitelik ve nicelik artışı sağlanması.

Kimlere ve hangi tür programlarla eğitim sorusunun cevabı için, öncelik sırasını belirlemek üzere, birinci, ikinci, üçüncü gibi sıralama yapmak oldukça güç, bazı koşullarda olanaksızdır. Eğitimin kimlere, ne zaman ve hangi koşullarda ve hangi sıra ile uygulanması gerektiğini belirlemek için, amaçlar birer ölçüt olarak alınabilir. Ancak hizmet içi eğitimde önceliklerin belirlenmesi, ilk eğitim etkinliğinin hangi grup personel veya program olarak saptanması gereğini ortaya koymaya yarayacak tek bir formül yoktur. Üretim esas alındığında, eğitime tabandan başlama eğilimi ve bu eğilimin iki nedeni vardır. Örgüt kademelerindeki tabana inildikçe birincisi, personelin sayısı, ikincisi personelin işe ve üretime katkısı artar.

Kurumların hizmet alanları ile ilgili olarak, özellikle ekonomik, teknolojik değişme ve gelişmelerde, daha çok iş yapan personelin üstündeki ilk yönetici, nezaretçi ve denetçi personelin öncelikle hizmet içinde yetiştirilmesinde yarar ve çoğu kez zorunluluk vardır. Yenilikler ve değişiklikler konusunda bilgi kazanan ve bu kademedeki personel, astlarına işlerinde yardımcı olabilir ve iş başında öğretim yolu ile yetişmelerini sağlayabilirler.

4.3.2.2 Eğitimde Önceliklerin Belirlenmesi ile ilgili Yaklaşımlar

Hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasında, öncelik sırasını belirlemede tek bir yol olmadığı hatırlanarak tutularak işe başlanmalıdır. Hizmet içi eğitim programlarının hangi alan ve kademedeki personel için hazırlandığı önemlidir. Yetiştirme programı tabana doğru inildikçe, alanı daralır ve özelleşir, yukarı doğru çıktıkça alan genişler ve genelleşir. Program seçiminde, uygulanacak programın niteliği ile katılacak personel açılarından bakıldığında, hangisi daha çok gerekli ise ona öncelik verilir. Ancak çeşitli faktörler öncelik sırasının belirlenmesini etkiler. Hizmet içi eğitimde öncelik sırası aşağıdaki yaklaşımlarla saptanır:

- **Alt Düzeyde Çözümleme:** Her örgütte alt düzeyde çalışan personel daha çok rutin, beceriye yönelik işler yapar ve tabanı oluşturur. Bu nedenle ilk defa bu düzeyden başlanarak, işlerin öğretiminden daha yukarı düzeylere, daha güçleşen uygulamadan çok kuramlaşan eğitime doğru gidilebilir.
- **Orta Kademedeki Çözümleme:** Örgütte orta kademe personeli, genellikle işlerin yapımından sorumlu olan gruptur. Bu kademedekiler alt taban gruba yol

gösteren, yetiştiren, işlerini denetleyen, ürünü kontrol eden personel olduğuna göre, özellikle endüstride ilk önce bu gruptakiler yetiştirilerek sağlanır.

- **Üst Düzeyde Çözümleme:** Bir kurumun başarısı, örgüt amaçlı ve politikasının saptanmasına, stratejinin uygun bir şekilde hazırlanmasına, geçerli ve uygulanabilir kararların alınmasına, iyi bir yönetim ile denetime bağlıdır. Bu fonksiyonları yerine getiren üst kademe personeldir. Kurumda bu fonksiyonlarda aksama görülüyor, yeniliklerin, gelişmelerin gerisinde kalınıyorsa hizmet içi eğitime üst düzeyden başlanır ve alt düzeye doğru gidilir.
- **Etken Faktörlere Göre Çözümleme:** Öncelik verilecek programın seçimi, bir bakıma içinde bulunulan ve karşılaşılan koşullara da bağlıdır. Kurumda çalışmalarını en çok aksatan, işbirliği, ilişki ve üretim eksikliği görülen ünite personelinin yetiştirilmesine önem ve öncelik verilebilir.

Eğitim için öncelikler belirlenirken, kurumun eğitim gereksinmesi yanı sıra olanakları da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu açıdan bakıldığında aşağıdaki hususların dikkate alınması gerekir.

- **Öğretici Eleman Kadrosu:** Yapılacak eğitim programını uygulamak için, öğreticilerin sağlanması gerekir. Öğreticiler kurum içinden veya dışından, amaç ve yönetime göre seçilir. Beceri kazandırmayı amaçlayan ve iş başında yapılması uygun olan yetiştirme için öğreticilerin kurum içinden, bilgi ve tutum kazandırmaya yönelik, iş dışında yapılması öngörülen hizmet içi eğitim için kurum dışından öğreticilerin sağlanması da etkili olacaktır.
- **Eğitilecek Personelin Durumu:** Kurumda hizmet içi eğitim, genellikle personelin yetişme eksikliğini gidermek veya yenilikler, gelişmeler hakkında bilgi, beceri ve tutum kazandırmak üzere planlanır. Ancak personel eğitimi, kurumun etkinlik ve çalışmalarını tamamen aksatmayacak bir şekilde programlanmalıdır. Kurum personelinin sıra ile alınarak yetiştirilmesi tasarlandığında, hangilerinin öncelikle ve ne şekilde gruplandırılacağı üzerinde dikkatle durulması gerekir.

- **Kurumda Eğitim Olanakları:** Eğitim programlarının uygulanması belirli süreye, yere ve araçlara ihtiyaç gösterecektir. Eğitim ortamının sağlanamaması halinde eğitimden beklenen yararlar elde edilemeyeceğine göre, öncelik verilirken kurumun eğitim için tahsis edebileceği olanaklar göz önünde bulundurulur. Bazı kurumlarda eğitim tesisleri aynı zamanda dinlenme ve kamp ihtiyacını karşılayacak şekilde inşa edilmiştir. Eğitim planlanırken bu tür tesislerin kullanma durumları göz önünde bulundurulmalıdır.
- **Kurumda Üretim Süreci:** İşletmelerde üretim sürecini etkileyen en önemli husus, üretimde kullanılan hammadde ile mal veya hizmet tüketiminin belirli zamanlarda sağlanmasıdır. Ülkemizde turizm alanında faaliyette bulunan bir işletmede çalışan personel turizm sezonunda yoğun bir çalışma içindedir. Bu gibi işletmelerde personel eğitimi için en uygun zaman, turizm sezonu dışında kalan günlerdir. Ayrıca işletmenin üretimde işlediği hammadde bakımından üretim süresi kampanya dönemlerine ayrılmış işletmelerde personelin hizmet içi eğitimi kampanya dönemleri arasında uygun zamanlarda yapılabilir.

Endüstriyel işletmelerde personel eğitiminde hangi alan ve kademelerdekilere öncelik verilmesi gerektiğini saptamak üzere onbir ülkede yapılan bir araştırmada sıra ile 1) İşletme ve birim yöneticileri, 2) Personel Müdürü veya şefleri, 3) Üretimde görevli yöneticiler, 4) Pazarlamacılar ve satış elemanları ve 5) Planlamacılar olarak sıralanmıştır.

4.4 EĞİTİM YÖNTEMLERİ

Endüstri işletmelerindeki eğitim çalışmalarının, hangi yollardan gerçekleştirileceğine ilişkin bir kararın verilmesi gerekmektedir. İşletmelerdeki uygulamalar ve konu ile yazın gözden geçirildiğinde, en çok kullanılan iki yolun bulunduğu görülmektedir. Görev başında ve görev dışında eğitim.

4.4.1 Görev Başında Eğitim

İşletmelerde görev başında eğitim uygulaması, personelin yaptığı işi bırakmaksızın “çalışırken eğitilmesi” ilkesine dayandırılır. Başka bir deyişle, eğitim ile çalışma arasında süre ve konu açısından benzerlik bulunmaktadır (satın alma şefinin,

günlük görevini yerine getirirken ambar şefinin yanında çalışarak onun görevlerini öğrenmesi gibi) .

Görev başında eğitim, işletme için genel özellikleri ile düşük maliyetli ve kolay olmasından dolayı çoğunlukla başvurulan bir yoldur. Ancak bu yolun seçilebilmesi için eğitime konu olacak personelin, görevleri ile ilgili temel bilgilerin varolması gerekmektedir. Görevi ile ilgili herhangi bir bilgisi olmayan bir kişinin bu yolla eğitilmesi sakıncalı görülmektedir. Ayrıca bir programa bağlı olmaksızın yapılan bu türden bir eğitimin etkinliği, işletme içi dinamiğe ve örgütün yapısına bağlıdır. Rollerin ve statülerin açıkça belirtilmediği, görev tanımlamalarının, yetki ve sorumluluk dağılımlarının tümüyle tespit edilmediği bir örgütte girişilecek eğitim çalışmalarından sonuç alınmaz.

Personeli görev başında yetiştirmenin olumlu yönleri olduğu kadar eleştirilen yönleri de bulunmaktadır. Eğitime ayrılacak sürenin bulunmayışı ve üstlerin eğitim konusundaki yetersizlikleri gibi. Görev başında eğitim uygulamaları eğitilen kişiye bağlı olarak da amacından sapabilmektedir. Bu eğitimin uygulanmasında astlar, yöneticilerden daha fazla bilgili olduklarını göstermeye kalkışabilirler. Bunun sonucunda prensiplerine bağlı kalarak, üstleri ile çatışabilir ve kendi düşüncelerini denemeye çalışabilirler. Böylece yanlışlıklara yol açabilirler.

Tüm bu tartışmalara karşın, personelin işine uygun becerilerini ve bilgilerini geliştirebilmesi ve işinin gerekli kıldığı davranışlarda bulunabilmesi, görev başında eğitim yoluyla gerçekleşir denebilir. Bu yöntem kimi yöneticilerce yersiz ve hoş olmayan biçimde görülse de, astlarla birlikte çalışmak, onların düşüncelerine ve yeteneklerine gösterilen saygıyı açıklar. Bu yöntemin uygulanmasında işletmede gerçekleştirilen işler üzerinde astların da katkılarının olacağını düşünmek ve yöneticilik davranışlarını ayarlamak gerekmektedir.

Görev başında uygulanan eğitim yöntemleri şöyle sıralanabilir (Kocatopuz, 1994, s. 57-59):

- İşe Alıştırma (Oryantasyon),
- İş Rotasyonu Yöntemi (Job Rotation),

- Yönetici Gözetiminde Eğitim (Coaching),
- Yetki Devri Yoluyla Eğitim (Delegasyon),
- İdareciye Yardımcı Eğitim (Assisant to),
- Özel Projeler ve Özel Okuma Parçaları,
- Rapor Hazırlama,
- Komiteler Yoluyla Yetiştirme.

4.4.1.1 İşe Alıştırma (Oryantasyon)

İşletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren personele işe başlama öncesi ya da işe girilen günlerde uygulanan ilk eğitim çabalarıdır. (Sabuncuoğlu, 1989, s. 134). İşe alıştırma eğitimi yoluyla genellikle;

- Yeni görevin boyutlarının ayrıntılı olarak belirlenmesi,
- Yeni işe giren kişiden işi ile ilgili olarak kendisinden tüm beklenenlerin açıklanması,
- Yeni işe alınan kişinin alındığı işi öğrenmesi ve o işte yeteneklerini kullanması ve kendisini yetiştirme amacıyla kendisi ve işyeri hakkında güven duygusunun yaratılması amaçlanır (Şenatalar, 1978, s. 108-109).

İşe yeni giren yöneticiye, öncelikle işletmeyi tanıtıcı bilgiler (el kitapçığı gibi yazılı veya açıklama gibi sözlü olabilir) verilebilir. İşletmenin çeşitli bölümleri gezdirilebilir, üst yönetici ve iş arkadaşlarına tanıştırılabilir ve daha sonra işin gereklerini öğreten ve kısa bir eğitim programı iş başında uygulanabilir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 151-152).

4.4.1.2 İş Rotasyonu (Job Rotation)

Bu yöntem, görev başında eğitimin yaygın olarak kullanılan bir biçimidir. İş değiştirimi, bir işgörenin kendi işinden başka bir görevde işin öğretilmesi amacıyla geçici bir süre çalıştırılması olarak tanımlanabilir. Bu yöntem özellikle işgücü pazarında

güç bulunan yetenek ve becerileri geliştirmekte; mevsimlik, fazlaca teknik bilgiye gereksinim duyulmayan ve tekdüze işlere görevli yetiştirmekte yararlı olur. Bunun yanısıra büyüme eğilimi gösteren ve işgören dönüşüm oranı yüksek olan işletmeler için de pratik bir eğitim yoludur. Bu yöntemin uygulanabilmesi için işletmede içe yönelik bir işe alma politikasının benimsenmesi gerekmektedir. Ancak böylelikle görev değiştiren personelde göreve yükselme duygusu yerleşebilir. Çalışma yaşamında bankalar ve hizmet işletmeleri bu yöntemden yararlanmaktadırlar.

İşten işe geçme yoluyla eğitim yöntemi, genellikle yöneticilerin eğitiminde kullanılmaktadır. Burada yöneticiler, çeşitli makamlarda veya çeşitli yerlerde rotasyona tabi tutularak, karşılaşacakları yeni problem ve durumları çözümüyle zorunluluğu ile başbaşa bırakılmakta ve böylece yeteneklerinin geliştirilmesine çalışmaktadır. İş rotasyonu sayesinde, eğitilen yönetici geniş bir bilgi ve iş deneyimi kazanmakta ve bu şekilde, yönetme potansiyeli yükselmektedir.

İş rotasyonu yönteminin en büyük yararı yöneticilere işletmenin tüm operasyonu ile ilgili yeni bir anlayış kazandırma olanağı vermesidir. Ayrıca, iş rotasyonuna katılan yöneticiler arasında rekabetin artmasına da olanak verir.

Yöntemin sakıncaları ise; yöneticilerin sık sık rotasyona tabi tutulmaları nedeniyle emirleri altında bulunan elemanların yetiştirilmesinin güçleşmesi, bir diğeri de rotasyon nedeniyle yöneticilerin uzun süreli planlar yapmaktan kaçınmalarıdır (Yozgat, 1984, s.356).

4.4.1.3 Yönetici Gözetiminde Eğitim (Coaching)

Görev başındaki eğitim uygulamalarında bu yöntem yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bu yöntem ile eğitimde kişi, günlük görevlerini yerine getirirken üstü tarafından denetim altında tutulur. Kişiye, görevini yerine getirirken karşılaştığı güçlükleri çekinmeden üstüne sorabilmesi, yöntemin belirgin özelliğidir. Bu yöntemde üstün rolü, danışmanlıktır. Ancak, üstün bu rolünün, tüm sorunları çözümleyecek biçime dönüşmemesi ve asta yön verecek sınırları aşmaması gerekir. Bu yöntemin uygulanmasında üste olan bağımlılığın taklitçilik düzeyinde oluşmamasına; yenilikçi ve yaratıcı tiplerin ortaya çıkmasına özen gösterilmelidir.

Bu yöntemde, insanların en iyi yaparak öğrenecekleri ve bir kişiyi en iyi ancak bağlı olduğu bir üst yöneticinin yetiştireceğine inanılır (Artan, 1976 s. 78).

Amir nezaretinde eğitim ve geliştirme metodu, yöneticilerin, yöneticilik görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için onlara amirlerinin yardımcı olmaları lazım geldiği prensibinden hareket eder. Bu metotta amir, eğitilecek yöneticinin performansını yakından takip eder ve bunun geliştirilmesinde ona yardımcı olur.

Bu metodun en önemli yararı; amir tarafından yapılacak olumlu tenkitlerin yöneticinin kendi zayıf yönlerini objektif bir şekilde görmesini sağlamasıdır. Bir diğeri de yöneticilerin bu şekilde eğitilmeleri sebebiyle üst kademelere kolaylıkla yükselebilmeleridir. Bu sayede dışarıdan atama yapılmasına gerek kalmaz.

Metodun en önemli sakıncaları; Eğitilen yöneticinin, sorumluluktan kaçma, tenkitten korkma, ilgisizlik ve kendine güvenmeme gibi şahsi zaafı nedeniyle metodun hedefine ulaşmaması, eğitilen kimsenin dolaylı olarak amirinin kötü huyları, hataları, zayıf yönleri ve arzu edilmeyen davranışlarının etkisi altında kalması sayılabilir (Yozgat, 1984, s. 357-358)

4.4.1.4 Yetki Devri Yoluyla Eğitim

Yetki devri yoluyla kişiye örgütün sıra düzeninde sahip olmadığı bir görev gücü (yetki) verilir. Böylelikle işgörenin yetkisi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneği geliştirilmek istenir. Astların, "vekalet yolu" ile de olsa üstlerin bulunmadıkları zamanlarda önceliklerini kullanması ve kararlar verebilmesi, uygulamaya geçebilmeleri, önemli bir gelişme basamağını oluşturmaktadır. Bu eğitim yönteminin uygulanmasıyla asta deneyim kazanması, işbirliği anlayışını geliştirmesi, denetleme ve değerlendirme yeteneklerini artırabilmesi için bir olanak tanınmaktadır.

Bu yöntem ile asttan, hastalık, tatil ve görevsel bir sayahat nedeniyle boşalan bir görev yerinde "fırsatı kullanması" istenir. Böylece ast, üstün rolünü oynamakla söz konusu görev yerine hazırlanmaya çalışır.

Bu sistemden pek çok şey beklenmezse de yöneticiye yararlar sağlayabilir. Fakat, hiçbir zaman bir mevki geçici olarak terfi ettirilen bir yöneticiden, işinde devamlı olarak çalışan bir yöneticinin performansını bekleyemeyiz (Telimen, 1977 s. 63).

4.4.1.5 Yöneticiye Yardımcı Eğitim Yöntemi

Yöneticiye yardımcı eğitim yönteminde yönetici adayı ya bir bölümü geçici bir süre yönetici olarak yönetmekte veya bir bölüm yöneticisine yardımcı olarak çalışmak üzere görevlendirilmektedir. Bu geçici görev döneminde yönetici adayına çözümlenmesi gereken sorunları içeren işler verilmektedir. Aday çözümlenmesi gereken işlerle ilgili girişimlerde çalıştığı bölümün ve işletmenin çeşitli sorunlarının ayrıntılarını öğrenmekte ve yönetici olarak davranmaktadır. Adayın bağlı olduğu yönetici, belirli bir çalışma döneminden sonra, adayın yönetici adayı olarak yaptığı işlerdeki başarılı yönlerini, güçlü ve zayıf olduğu yönlerini belirtir. Böylelikle adayın gelecekte üstleneceği görevin özellikleri uyarınca adayın kendini yetiştirilmesi ve yetersiz yönlerinin geliştirilmesi sağlanmak istenmektedir (Şenatalar, 1978, s. 110-111).

4.4.1.6 Özel Projeler ve Özel Okuma Parçaları

Bu yöntemde personele belirli bir tasarımın gerçekleştirilmesi sorumluluğu verilir ve onu yönetmesi istenir. Özel projeler yönteminin, yönetici yetiştirme açısından oldukça yararlı ve esnek bir yöntem olduğu söylenebilir. Amaç yetiştirilmek istenen adaya işletmenin çeşitli konularıyla ilgili özel projeler hazırlattırılmasıdır. Böylece aday sadece işletmenin çeşitli konularını analiz etmekle kalmayacak, aynı zamanda kendisi için çok gerekli olabilecek bilgileri (maliyetler, artan insanlı ve örgütsel ilişkiler) derinlemesine öğrenme olanağına da kavuşacaktır. Adaya yapması için verilen bu projelerin gerek kapsamı ve gerekse konunun incelenip sonuca varılması şekli, adayın eksik yönlerinin anlaşılması bakımından önemlidir. Böylelikle aday daha iyi bir şekilde yetişeceği gibi aynı zamanda üstlerine de kendisi hakkında belirli bir fikir vermiş olur.

Seçilmiş okuma parçaları yöntemi ise, çoğunlukla yöneticiler, bilgilerini genişletecek veya yeteneklerini geliştirecek ilgili kaynakları araştırıp okumaya işlerinin çokluğu nedeniyle zaman ayıramamaktan yakınır. İşte işletmede uygulanan yetiştirme programlarıyla yetiştirilecek adaya planlı ve dizgeli olarak çeşitli okuma

parçaları makale, dergi ve kitaplardan bölümler vb. seçilerek verilebilir. Böylece adayın bu eksikliği zaman kaybı olmaksızın en iyi bir şekilde giderilir.

Ancak bu okuma parçalarının yetiştirme amacına uygun ve sistematik olarak hazırlanması kolay bir iş değildir. Bununla birlikte, gerek bu yöntemin, gerekse özel projeler yönteminin istenildiğinde tekrarlanabilmesi gibi büyük üstünlüğü de bulunmaktadır (Artan, 1976, s. 82-83).

4.4.1.7 Rapor Hazırlama

Bu yöntemle eğitilecek personele yönetsel bir konu incelenir. Onun, konu ile ilgili dosyaları araştırması, kişilerle görüşmesi, verileri değerlendirmesi istenir ve ona edindiği bilgileri bir rapora dönüştürmesi görevi verilir. Bu yöntemle önemli olan, kişinin kendisiyle haberleşmesi değil raporu okuyacak olanlarla ruhsal ve duygusal ilişkiyi kurabilmesidir. Rapor hazırlama yöntemi, konu ile ilgili bölümün ya da organizasyonun sorunlarına bir yaklaşım kazanılmasında da etkilidir (Aldemir, Atol, Solakoğlu, 1993).

4.4.1.8 Komiteler Yoluyla Yetiştirme Yöntemi

Yöntemin temelinde yatan düşünce, yetiştirilmek istenen adayın, işletmedeki komitelerde izleyici veya üye olarak katılmasını sağlayarak, komiteleri oluşturan yönetici ve uzman üyelerin düşünce, görüş ve bilgilerinden yararlandırmaktır.

İşletmelerde, işletme konularıyla ilgili sürekli veya geçici komiteler kurulabilir. Eğer komite sadece yöneticilerin yetiştirilmesi amacı güdülmüşse adaylar, komiteye program süresince sürekli katılır. Burada kendisiyle işletmeyle ilgili konularda tartışmalar yapılabildiği gibi çeşitli çeşitli araştırma ve inceleme görevleri de verilebilir. Bu suretle adayın, işletmedeki çeşitli konular hakkında bilgi sahibi olması ve eksik yönlerinin giderilmesine çalışılır. Ayrıca bu yöntemle aday işletmenin ihtiyaçlarını ve amaçlarını daha yakından izleyebilir. Olumlu fikir ve görüşleriyle işletme yönetimine katkıda bulunabilir (Kocatopuz, 1994, s. 63).

Yöntemin başlıca sakıncası, komite çalışmalarını yöneten kişinin yeterli olmaması halinde ortaya çıkabilir. Bu durumda komite çalışmaları yozlaşacağı için adayın yetiştirilmesi tasarımı sonuçsuz kalabilir (Artan, 1976, s. 83-84).

4.4.2 Görev Dışında Eğitim

Personeli görev başında geliştirmeyi amaçlayan yöntemlerden başka her zamanki toplumsal ve psikolojik çevrenin dışında “işyerinden ayrı bir yerde” düzenlenen eğitim etkinlikleriyle karşılaşılır. Seminer ve benzeri toplantılar aracılığıyla personelin, kişiliklerini ve çevrelerini geliştirmeleri amaçlanır. Ancak bu eğitim yöntemlerinin uygulanması sonucunda elde edilen bilgilerin ve öğrenilen davranış biçimlerinin tümüyle işletme yaşamına aktarılması gerçekleşmeyebilir.

Bu yoldan yapılan eğitim, belirli görevlerin özelliklerini odak noktası olarak almayan, tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Bu yöntemler kısa süreli kurslardan, yoğun yönetici geliştirme programlarına kadar değişiklik gösterir. Çalışma yaşamında, görev dışında eğitimin genellikle yönetim dalındaki danışmanlık firmaları ya da üniversitelerce yerine getirildiği gözlemlenir. Görev dışındaki eğitimin, görev başındaki eğitim uygulamalarına kıyasla belirgin özellikleri vardır. Bunlardan en önemlisi, eğitilecek personelin eğitim süresince çalışma koşullarından soyutlanarak, ilgisini eğitime verebilmesidir. Günlük faaliyetlerin ve yoğunlukların baskısıyla birlikte sürdürülen eğitimin yararları kısıtlıdır. Görev başında eğitim yoluyla, görev davranışında önemli değişikliklerin oluşması beklenemez. Bu nedenle görev dışındaki eğitim yöntemleri yöneticilere, günlük baskılardan uzaklaşıp rahat bir ortamda düşünme olanağı sağlar (Bass ve Vaughan, 1969). Yöneticilerin öz çözümlenmelerini uyarır; farklı kişilerle bilgi alışverişlerini sağlar ve onlarda değişim olgusunu ortaya çıkarır. Eğitim grubuna katılan yöneticinin kendini geliştirme güdüsünü canlandırır.

Görev dışındaki eğitim yöntemlerinden başlıcaları şunlardır (Kocatopuz, 1994, s. 65-66):

- Anlatma (Konferans) Yöntemi,
- Örnek Olay Yöntemi,
- Rol Oynama Yöntemi,
- Yönetim Oyunları Yöntemi,
- Bekleyen Sorunlar Yöntemi,

- Deneysel Eğitim,
- Duyarlılık Yöntemi,
- Grup Tartışması,
- Panel ve Sempozyum Yöntemi,
- Açık Oturum (Forum) Yöntemi,
- Davranışsal Eğitim Yöntemi,

4.4.2.1 Anlatma (Konferans) Yöntemi

Bu yöntem, örgün eğitim sisteminden kaynaklanır ve kimi açılardan tartışılacak özellikler sergiler. Çalışma yaşamında yaygın kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem, çok sayıda işgörenin eğitilmesini öngördüğünden, ekonomik sayılabilir. Ancak, bu ekonomiklik, eğitimden sağlanan yararlar karşılaştırıldığında gerçek ölçütlerin çok dışında kalabilir. Bu yöntemde iletişim tek tönüldür. Diğer bir deyişle, eğitici, programlanmış bir dizi bilgiyi pasif roldeki eğitilenlere aktarır.

Bu metodun olumlu yönleri şöylece özetlenebilir:

Alışılmış bir yöntemdir. Kolaylıkla düzenlenir ve masrafsızdır. Özel eğitim araç ve gereçlerine gerek göstermez. Aktarılacak bilgilerin sistemli ve derli toplu aktarılmasına ve az zamanda çok sayıda kimse ile ilişki kurulmasına olanak verir (Tanyeli, 1970, s. 88).

Öğretim sırasında öğrenmeyi kontrol etmenin ve değerlendirmenin güçlüğü, okul havası yaratması nedeniyle sıkıcı olması, öğrencilerin pasif ve yalnız dinleyici durumunda bulunması, bireyleri tanımanın güçlüğü, çok iyi bir hazırlık yapmanın gerekliliği, verilenlerin çabuk unutulabilmesi yöntemin başlıca sakıncalı yönleridir.

4.4.2.2 Örnek Olay Yöntemi

Bu yöntemle yöneticilik görevini üstlenenin işgörenin, yönetim ile ilgili yeteneklerini geliştirmesi amaçlanır. Yöneticiye, günlük görevi sırasında karşılayabileceği bir durum senaryo verilir. Senaryodaki duruma göre, ne yapacağı,

nasıl karar vereceği sorulur. Bu yöntemle eğitilenler arasındaki görüş ve karar ayrılıkları yoluyla kişilerin görüşlerinde, tutum ve davranışlarında değişmelerin ortaya çıkması beklenir.

Örnek olaylarda değişik çözüm yolları bulunmaktadır. Örnek olay çözümü yönteminin bu özelliği nedeniyle eğitime alınacak kişilerin düşünce yapılarındaki esnekliği geliştirici bir yanı bulunmaktadır. Değişik çözüm yolları arasında duruma uygun olanı karar vermek, sorunu tam olarak tanımlayabilmek, bu yöntemle kazandırılmak istenen yöneticilik özellikleridir. Öğrencilerin, yetersizlik ve başarısızlık inançları çemberini kurmalarına yardım etmek, daha geniş görüş açlarına sahip olmalarını sağlamak ve kendilerine özgü biçimde düşünme olanağını kazanmalarını sağlamak gibi yararları olduğu ileri sürülebilir (Tanyeli, 1970, s. 103).

Yukarıda sayılan yararlarına ilaveten, grup üyelerinin tartışmalara katılmasının sağlanması, bireylerin kendi başlarına düşünme ve analiz yapma ve “sorun çözme” yeteneklerini geliştirmesi, bireylere grupta çalışma alışkanlığı kazandırması, olaylara bir bütün olarak bakmayı ve bu bütünü parçalara ayırmayı öğretmesi yöntemin başlıca yararlı yönleridir (Tanyeli, 1970, s. 103).

Küçük gruplar için yararlı bir yöntem olması, her konu ile ilgili örnek olay bulmanın ve düzenlemenin güçlüğü, olayları rapor haline getirmenin ve sunmanın uzun zaman alması, uygulama esnasında amaçtan sapmaların olabilmesi yöntemin başlıca sakıncalı yönleridir.

4.4.2.3 Rol Oynama Yöntemi

Bu yöntemde katılımcılar, belirlenmiş varsayımsal rolleri yerine getirirler. Rol oynamada belirli bir sorun konuşmalarla değil, gerçeğe yakın biçimde davranışa dönüştürülerek eylemlerle çözülmeye çalışılır. İşletmelerdeki eğitim uygulamalarında rol oynama ile örnek olay çözümü birlikte kullanılmaktadır. Rol oynamada uygulanan rol değişimi tekniği, görev başında eğitim yöntemlerinden iş değişimine benzer. Eğitime konu olan kişilerden rollerindeki görevlerde bir anlaşmazlığa düştüklerinde, rollerini değiştirmeleri söylenerek duruma öteki rol içinde bir çözüm aramaları beklenir. Böylelikle eğitime katılanların konuları, “başkalarının gözüyle görme ve değerlendirme” yetilerini kazanmalarına çalışılır. Bu eğitimde yalnızca görevle ilgili

bilgiler yer almaz, aynı zamanda görev sırasında ilişkide bulunan kişilerin duygu, tutum, istek ve düşüncelerini doğru olarak tanımaları ve değişime hazır duruma getirilmeleri amaçlanır.

Bu yöntemin uygulanışı sırasında izleyiciler (gözlemciler) rollerin etkin biçimde yerine getirilip getirilmediğini Tablo 8'de yer alan "gözlemci görev formu" aracılığıyla değerlendirirler.

Tablo -8: Rol Oynama Yönteminde Gözlemcinin Görev Formu

1. Rol oynayanların ileri sürdükleri tezler ve karşı tezler
2. Mimik ve hareketlerin ölçülü olup olmayışı
3. Konuşma sırasında güncel sözcüklerin ya da eskimiş sözcüklerin kullanılması (moda sözcükler ya da modası geçmiş sözcük kullanılması)
4. Konuşanların ses tonlarının etkili ya da etkisiz olması
5. Konuşma sırasında söz alma ya da söze karşılık verme (söze karışma biçimleri)
6. İzleyicileri, davranışları ile kendine çekebilme
7. Konuşma süresince inisiyatifi elde bulundurma
8. Sürenin kişiler arasında kullanımı
9. Rol oynayanların sık sık yaptıkları hareketler ve bunlara gösterilen tepkiler
10. Rol oynayanların geliştirilmeleri için gerekli görülen konular

Bu yöntemin yararları, Eğitilen konuyu yaparak öğrendiğinden, öğrenme oranı yüksektir. Eğitilenlere tamamıyla okul havasını unutturur, aynı zamanda eğlendiricidir. Adayların insancıl ilişkilerini geliştirir.

Yöntemin sakıncaları ise, çok fazla kullanıldığında sıkıcıdır. Gerçek durumları canlandırabilecek grup üyelerine ihtiyaç vardır. Bu metodu çok iyi kullanabilen ve konuyu da bilen tartışmacı yöneticileri bulmak güçtür (Aşkun, 1982, s.64).

4.4.2.4 Yönetim Oyunları

Görev dışında eğitim yöntemlerinden önemli olanlarındandır. Bu yöntemin rol oynamadan farkı, rollerin çok genel oluşu ve işletme işlevlerini kapsamasıdır (üretim, pazarlama, yönetim, finansman konuları gibi). Yönetim oyunlarına katılanlar, pazarda birkaç işletmeyi temsil edecek biçimde rol alırlar. Bu oyunlar sırasında verecekleri kararlar, tam yarışma koşulları altında işletmenin işlev alanlarını kapsar. Bu eğitim süresince, görevlerin ayrıntılarından ve günlük kararlardan çok, işletme politikası üzerinde çalışıldığından, yöntemin üst basamak yöneticileri için güdüleyici olacağı söylenebilir.

Bu oyunlara katılan yöneticiler, her biri hayali bir şirketi temsil ettiği varsayılan rakip gruplara ayrılırlar. Her bir grup, temsil ettiği şirketle ilgili hayali durumları canlandırırken, kendilerine verilen bilgileri göz önünde bulundurarak bağlı buldukları şirkete ait kararlar alır. Uygulama esnasında, hazır bulunan jüri heyeti, en çok hangi grubun başarı kazandığını tespit eder.

İşletme oyunları yöntemi ciddi ve başarılı bir geliştirme metodudur. Sakıncalı yönü oyuna katılanların gerçek ile karşı karşıya kalmaları nedeniyle isabetli karar vermede güçlük çekmeleridir (Peker, 1989, s.70). Fakat yöntem "dinamik" bir özelliğe sahiptir. Alınan bir karara dayanarak başka kararlar alınabilir. Bu kararlar değerlendirildikten sonra yine bu kararlara dayalı yeni kararlar alınabilir (Bass ve Vaughan, 1969, s. 108).

4.4.2.5 Bekleyen Sorunlar Yöntemi

“In-Basket” terimi, bir işle görevli olan kimsenin masasında bulunan ve gelen evrakın içine konduğu kutular için kullanılmaktadır (MPM, 1969, s. 98).

Eğitilecek fert, bu kutuda bulunan ve halli gereken problemlerle başbaşa bırakılır. Böylece fert, kutudan aldığı bir evrakla ilgili problemi en iyi şekilde halledebilmek için düşünmek ve çeşitli alternatifleri değerlendirmek zorunda kalır. Bu sayede karar verme ve planlama kabiliyetlerini geliştirmek fırsatını bulabilir (Koçel, 1972, s. 150).

Bekleyen sorunlar yöntemi özellikle yöneticilerin yetiştirilmesinde kullanılan bir yöntemdir. Adayların düşünme, karar verme, planlama yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olması, yaparak öğrenmeye olanak vermesi yöntemin başlıca olumlu yönleridir. Uzun bir süreyi gerektirmesi, adaylar aynı işyerine ait değilse, işyeri hakkında kendilerine ayrıntılı bilgi verilmesi zorunluluğu ise yöntemin başlıca olumsuz yönleridir (Kocatopuz, 1994, s. 70).

4.4.2.6 Deneysel Eğitim

Bu yöntemle eğitilecek kişiler, kullandıkları araç, gereç ve materyalin örnekleri bulunan bir eğitime katılırlar. Deneysel uygulamanın amacı üretim değil, eğitimidir. Bu yöntemde eğitimin belirgin üstünlüğü, öğrenilen bilgilerin göreve aktarılabilmesidir. Çünkü, eğitilen kişi, doğrudan görevini öğrenmiş olur. Ancak bu yöntem, deney atölyesinin düzenlenmesinden, araç ve gereçlerin eğitim amacıyla yeniden hazırlanmasından dolayı yüksek maliyetli gözükmektedir.

4.4.2.7 Duyarlılık Eğitimi

Duyarlılık geliştirme, adından da anlaşılacağı gibi, bireylerin, kendi davranışlarını eleştirme ve çevrelerindeki insanların bilinçli ve bilinçaltı motivasyonları, kendi davranışlarının çevre tarafından nasıl algılandığı ve çevreyi nasıl etkilediği gibi konulara duyarlı olmasını sağlamak için yapılan çalışmalardır (Timur, 1975, s. 85).

Duyarlılık eğitiminin amacını, kişileri çeşitli beşeri ortamlar içinde başkaları ile verimli çalışma ve işbirliği yapmalarını sağlamak ve bu konudaki yeteneklerini geliştirme olarak genel çizgileriyle belirlemek mümkündür. Duyarlılık eğitimi,

uygulamada esas itibariyle T grubu seanslarından oluşmaktadır. Bu seansları tamamlayıcı nitelikte deney grubu çalışmaları ve az miktarda ders anlatma biçiminde yapılan çabalar izlemektedir. “T” kavramı İngilizce “training” kelimesinden gelmektedir ve eğitim anlamındadır. Ancak buradaki eğitim birşeyler öğrenmek değil, grup içi davranış ve etkileşimleri öğrenmektir. Bu nedenle T gruplarında bir konu ele alınıp birşey öğretilmez, ancak bireylerin birarada bulunmaları ve kendilerini meşgul edecek konuları ve sorunları kendileri bulup çıkarmaları ve bunların çözümü için çaba sarfetmeleri söz konusudur (Eren, 1989, s. 473-474).

Duyarlılık eğitimi öncelikle üst kademe yöneticilerinin eğitiminde kullanılan bir metottur. Özellikle yöneticiler için etkin sonuçlar verir. Eğitime katılan bireylere çalışmalardan uzak bir benlik kazandırması grup üyelerine başkalarını dinleme alışkanlığı kazandırması, düşünce ve duygu alışverişini en yüksek düzeye ulaştırması yöntemin başlıca olumlu yönleridir.

Gruplar karşısında adeta kişiyi ortadan kaldırması, grubu yönetecek aktif bir yöneticiden yoksunluk nedeniyle grup üyeleri arasında tereddüt, kuşku ve korku uyandırması ise yöntemin başlıca olumsuz yönlerindedir.

4.4.2.8 Grup Tartışması

Bu yöntem ilke olarak demokratik ve katılımcı işlemler aracılığı ile eğitim ve öğretim yaşantılarına sahip olmak için yapılan bir çabadır. Bu yöntemde öğrenci, öğrenmede ve bilgi geliştirmede etkin bir rol almaktadır. Anlatım yönteminde öğrenci, toplantıyı kararsızlıkla, duraksama ile terkederken; grup tartışmasında kararsızlığını diğerlerine açabilmekte, pekiştirme ve geri bildirim sağlayabilmektedir. Çünkü, bu yöntemin uygulanması ile bilgi değişimi ortamı yaratılmıştır.

4.4.2.9 Panel ve Sempozyum Yöntemi

Bir yöneticinin başkanlığında üç-beş kişilik grubun bir konuyu biçimsel olmayan bir şekilde konuşup tartışmasına toplu tartışma (panel) denir. Toplu sunuş (sempozyum) ise, 2-4 kişilik konuşmacılar grubunun yine bir yöneticinin başkanlığında, belirli bir konunun çeşitli yönlerini kendilerine ayrılan süreler içinde ve sırasıyla dinleyiciler sunulmasıdır (Artan, 1976 s. 97).

Panel ve sempozyum yöntemi bilhassa yüksek kademe yöneticilerinin eğitiminde kullanılan ve daima iyi neticeler veren bir metottur. Burada eğitilecek personel herhangi bir konuda karşılıklı fikir alışverişlerinde bulunur, konuşabilecekleri bir problemi nasıl çözebilecekleri konusunda tartışır. Bu tartışmalar problemin çözümünde en iyi yolu bulmayı sağlayabileceği gibi, eğitilecek personele de böyle bir durumda nasıl davranması konusunda fikir verebilir.

4.4.2.10 Açık Oturum (Forum) Yöntemi

Çoğunlukla toplu tartışma (panel), toplu sunuş (sempozyum) gibi tartışmalı bir toplantıda veya anlatma yönteminden sonra, dinleyicilerin de görüşleriyle katıldıkları bir toplantı yapılır. Forum veya açık oturum adı verilen toplantılar özellikle zamanımızda çok yaygın olarak kullanılmaktadır (Artan, 1976, s. 98).

Açık oturumda çoğu kez tartışılan konu üzerinde ortak bir çözüme ulaşılamaz (bir bakıma sonuca ulaşmak gerekli de değildir). Çünkü açık oturumların amacı, belirli bir konu üzerinde çeşitli görüşlere sahip kişilerin biraraya gelerek kısaca tartışarak görüşlerini bildirmeleridir.

Bu yöntemin başlıca yararı katılanların serbestçe fikirlerini söyleyebilmeleridir. Yöntemin başlıca sakıncası ise, açık oturum sonunda çoğu kez belirli bir sonuca ulaşamadığı için katılanları tam olarak tatmin etmemesidir (Artan, 1976, s. 98).

4.4.2.11 Davranışsal Eğitim Yöntemleri

Çalışma yaşamında kişiler arasında ilişkilerin zayıflaması, gruplararası çatışma alanlarının yaygınlaşması ve kişilerde güdüleme eksikliği gibi nedenlerle işletme yönetimleri örgütlerinin ve işgörenlerin değişimine ilgi göstermektedirler.

Bu değişimi sağlayabilmek için kişilerin "açık iletişim yapmak" amacıyla biraraya gelmelerini sağlayan yöntemler geliştirilmiştir (Duyarlık Eğitimi, T-Grup Eğitimi, Laboratuvar Eğitimi gibi). Bu eğitim gruplarında belirgin bir özellik bulunmaktadır: Kişiler arasında yoğun bir iletişim yaşantısına sahip olma. Bunların arasında Laboratuvar Eğitimi, kişilerdeki kuşkuyu azaltmak, kişiler arasında doyurucu ilişkilere ulaşmak ve gruplararası çatışmaları azaltmak gibi amaçlara ulaşmak için yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.

4.5 UYGULANAN EĞİTİM FAALİYETLERİ SONUÇLARININ

ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Geliştirme faaliyetleri sonuçlarının saptanmasında önemli olan ölçme ve değerlendirme kavramları bazı durumlarda aynı anlamda kullanılmakta ise de bu iki kavram arasında nitelik açısından ayırım yapmakta yarar vardır.

Genel olarak, ölçme kavramı ile eğitim faaliyetlerinin doğal sonucu olarak kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında oluşan değişikliklerin belirli ölçütlere göre saptanması işlemi olarak anlaşılmaktadır. Ölçme, ölçülen özelliğin sayısal değerini vermekte, dolayısıyla ölçme bir varlığın niteliğinden çok niceliği ile ilgilidir (Uygun, 1996, s. 86-87).

Değerleme ise, bir iş ya da faaliyetin faydası ve değeri hakkında bir hüküm vermektir. Geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesi ile bu faaliyetlerin sonuçlarının önceden saptanmış amaçlar ile karşılaştırılması ve elde edilen sonuçların amaçlara ne ölçüde uygun olduğunun belirlenmesi gerçekleştirilir.

Eğitim ve geliştirme programlar ölçüldüğü takdirde eğitim programlarının yararlı yönleri ortaya koyulabilmektedir. Etkin olmayan eğitim programları zaman ve emek kaybetmemek için geri çekilebilir.

4.5.1 Eğitimin Değerlendirilmesi ile İlgili Nedenler

İşletmeler rekabet avantajı kazanmak amacıyla eğitim programlarına milyonlarca dolar yatırmaktadırlar. Yüksek etki derecesine sahip eğitim uygulamaları gerçekleştiren işletmeler, eğitim programlarının geliştirilmesine ve yöneltilmesine büyük ölçüde yatırım yapmakla kalmamakta, aynı zamanda bu programları değerlendirmektedirler.

Eğitim değerlendirme hem formatif değerlendirmeyi hem de topyekün değerlendirmeyi içerir (Noe, 2000, s. 151-152).

- **Formatif Değerlendirme**, eğitim sürecini geliştirmek için yapılan değerlendirmeyi ifade eder. Bu değerlendirme, (1) eğitim programının iyi organize edildiğini ve düzgün yürüdüğünü, (2) eğitilenlerin öğrendiklerini ve

programdan memnun olduklarını garanti etmek için kullanılır. Formatif değerlendirme, programın nasıl daha iyi hale getirileceği hakkında bilgi sağlar. Formatif değerlendirme genellikle program hakkında kalitatif bilgi toplamayı içerir. Kalitatif bilgi, program hakkındaki fikir, inanç ve duyguları içerir. Bu bilgi, eğitime katılanlardan veya personelin katılması için eğitim satın alan yöneticilerden anket veya görüşme yoluyla sağlanır. Formatif bir değerlendirme yürütebilmek için personelin veya yöneticilerin bir eğitime katılması veya içeriğini gözden geçirmeleri istenir.

- **Pilot Test Uygulaması**, eğitim programının eğitim alacak kişilerle, yöneticilerle veya diğer müşterilerle gözden geçirilmesini ifade eder. Örneğin, bir grup potansiyel eğitilen ve yöneticilerden, web kaynaklı bir eğitim programını gözden geçirmeleri veya bir deneme uygulaması yapmaları istenir. Program tamamlandığında kendilerinden grafiklerin, videoların veya kullanılan müziğin öğrenmeye katkısı veya öğrenmeyle ilişkisi hakkında bilgi alınır. Ayrıca programda nasıl ilerleme sağlanacağı, alıştırmaların yapılması ve alıştırmalar tamamlandıktan sonra alınan geribildirim kalitesinin değerlendirilmesi, kolay anlaşılıp anlaşılmadığı hakkında bilgi istenebilir. Bu ön çalışma ile sağlanan bilgi, eğitim programı tüm personele sunulmadan önce gerekli iyileştirmeleri yapmak için kullanılır.
- **Topyekün Değerlendirme**, eğitilenlerin eğitim programına katılımları sonucunda ne ölçüde bir değişim geçirdiklerinin belirlenmesi için yapılan değerlendirmeyi ifade eder. Eğitilenlerin, eğitim amaçlarında yer alan bilgi, beceri, tutum, davranış veya diğer sonuçları edinip edinmedikleri araştırılır. Topyekün değerlendirme, işletmenin eğitim programından elde ettiği maddi faydaların ölçümünü de içerir.

Bir eğitim programının değerlendirilmesi ile şu sonuçlar alınabilir:

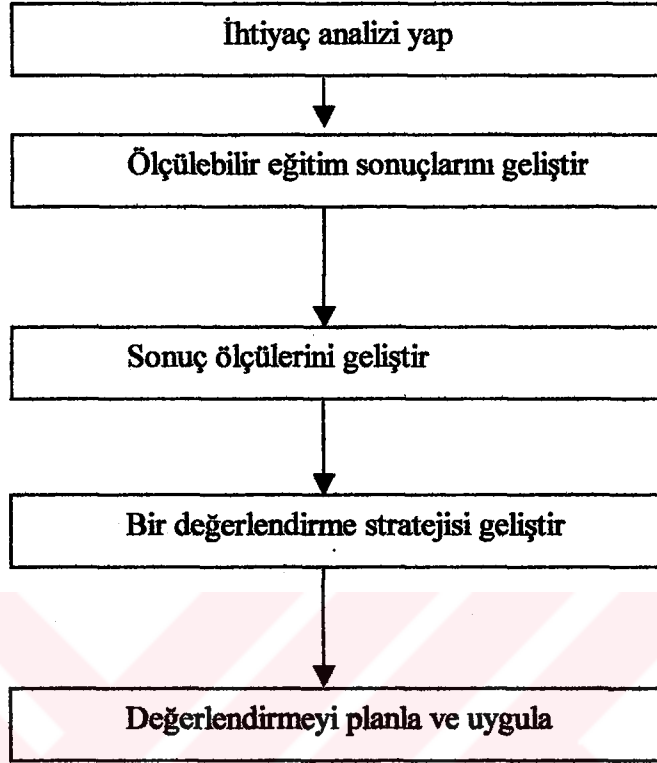
- Programın güçlü ve zayıf yönlerinin saptanması. Bu, programın öğrenme amaçlarını karşılayıp karşılamadığını, öğrenme çevresinin kalitesini ve eğitimden alınan bilgilerin işe transferinin gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemeyi içerir.

- Zaman planı, konaklama, eğiticiler ve materyal de dahil olmak üzere programın içeriği, organizasyonu ve yönetimini öğrenmeye ve eğitimin içeriğinin işte kullanımına olan katkısını değerlendirmek.
- Programdan hangi eğitilenlerin en az veya en çok fayda sağladığını belirlemek
- Eğitilenlerden programı başkalarına tavsiye edip etmeyecekleri, programa niçin katıldıkları ve programdan duydukları memnuniyet düzeyi ile ilgili bilgiler toplayarak pazarlama programlarına destek olmak.
- Programın mali getirisini ve maliyetini belirlemek. Eğitime yapılan yatırımların maliyet ve faydalarını karşılaştırmak (bir işin yeniden dizayn edilmesi veya daha iyi bir aday seçim sistemi gibi)
- En iyi eğitim programını seçmek için farklı programların maliyet ve faydalarını karşılaştırmak.

4.5.2 Değerlendirme Sürecinin İncelenmesi

Eğitimi değerlendirmenin tüm yönlerini detaylıca incelemeden önce değerlendirme sürecini anlamak önemlidir. Aşağıdaki şekilde değerlendirme süreci özetlenmektedir. Daha önce tartışılan formatif ve topyektün değerlendirme kavramları hem program başlamadan önce hem de program bittikten sonra sıkı bir inceleme yapılması gerektiğini belirtiyordu. Şekil 5'de eğitim değerlendirme sürecinin, yöneticiler ve eğiticiler tarafından eğitim gerçekleşmeden önce düşünülmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Noe, 2000 s. 152-153).

Değerlendirme süreci eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlar. İhtiyaç belirleme hangi bilgi, beceri, davranış veya öğrenilen yeteneklere ihtiyaç duyulduğunu belirlemeye yarar. Öğrenilebilir yetenekler belirlendikten sonra programa spesifik ölçülebilir eğitim hedefleri belirlenmelidir.



Şekil -5: Değerlendirme Süreci

Kaynak: Noe, 2000, s.153-154.

Bu hedefler ne kadar spesifik ve ölçülebilir olursa değerlendirme için ilgili sonuçları belirlemek o kadar kolay olur. Öğrenme hedeflerini temel alarak, öğrenme ve transferin geliştirileceği kapsamı değerlendirmek için sonuç ölçüleri düzenlenir. Sonuçlar saptandıktan sonra değerlendirme stratejisi seçilir. Uzmanlık, bilgiye ne kadar çabuk ihtiyaç duyulduğu, değişim potansiyeli ve organizasyon kültürü; bir değerlendirme programı seçiminde göz önünde bulundurulması gereken unsurlardır. Değerlendirmenin planlanması ve uygulanması; programın bir ön incelemeye tabi tutulması kadar değerlendirme programına göre eğitim kriterlerinin toplanmasını da içerir. Değerlendirme sonuçları, programın değiştirilmesi, pazarlanması veya ek bilgi elde etmek için kullanılır.

4.5.3 Eğitim Programlarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Kriterler

Bir eğitim programını değerlendirmek için programın etkin olduğunu nasıl değerlendireceğimizi belirlememiz gerekmektedir. Bunun için eğitim sonuçlarını veya kriterleri belirlemek gerekir.

Kirkpatrick'in eğitim sonuçlarını kategorize etmede kullandığı dört kademeli bir çerçeve Tablo-9'da gösterilmektedir. 1. ve 2. kademedeki kriterler (reaksiyonlar ve öğrenme); eğitilenlerin işlerinin başına dönmeden önce toplanır. 3. ve 4. kademelerdeki kriterler (davranış ve sonuçlar); eğitilenlerin, eğitimin içeriğini iş başında ne ölçüde kullandıklarını ölçer. Yani 3. ve 4. kademeler eğitim transferini belirlemekte kullanılır.



Tablo-9: Kirkpatrick'in Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri

Düzy	Kriterler	Odak
1	Reaksiyonlar	Eğitilenin memnuniyeti
2	Öğrenme	Bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazanılması
3	Davranış	İşteki davranışlarda gelişme
4	Sonuçlar	Eğitilen tarafından gerçekleştirilen iş sonuçları

Kaynak: Noe, 2000, s.154.

Bu kriterler aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

- **Reaksiyonlar Kriteri:** Reaksiyon, programa katılanların programı beğenip beğenmediklerinin bir ölçüsüdür. Böylece, grubun programı “beğenme derecesi” belirlenmeye çalışılır. Tepkiler genellikle yazılı olarak alınır ve işlenen konu, uygulanan eğitim tekniği ve öğretmenlerin performansı hakkında katılanların izlenimleri saptanmaya çalışılır. Ancak bu izlenimlerin saptanmasında sadece programa katılanların değil bunun yanısıra program koordinatörünün, eğitim müdürünün, eğiticilerin ve diğer gözlemcilerin de izlenimlerini almak gerekir (Adal, 1981, s.37).
- **Öğrenme Kriteri:** Bu evrenin amacı, programa katılanların ne gibi bilgi, teknik ve prensipleri öğrendiğini saptamaktır (Koçel, 1974 s.114). Öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediği ancak kişilerin performanslarına bakılarak saptanabilir. Bu amaçla çeşitli tekniklere başvurulabilir. Testler uygulanabilir, eğitime katılanların sınıf içindeki performansları gözlenebilir.
- **Davranış Kriteri:** Bu evrenin amacı, eğitim ve geliştirme programı nedeniyle katılımcıların davranış ve tutumlarında meydana gelen değişmeyi saptamaktır. Davranışlardaki değişimin saptanması, bundan önceki iki aşamaya oranla daha zordur. Bu konuda izlenecek yol şu şekilde belirtilebilir (Adal, 1981, s. 37-39).
 - Program öncesinde ve sonrasında olmak üzere işbaşındaki performansın sistematik bir değerlendirilmesi yapılmalıdır.
 - Performans değerlendirme geliştirme programına katılan kişi, bu kişinin üstleri, bu kişinin astları ve bu kişinin performansını izleyebilen diğer kişiler tarafından yapılmalıdır.
 - Program öncesi ve sonrasındaki performansı karşılaştırmak ve gerçekleşen değişikliğin programla ilişkisini ortaya koymak için istatistiki analizler yapılmalıdır.
 - Program sonrasında yapılacak değerlendirme, programının sona ermesinden üç ay sonra yapılmalı ve böylece programa katılanlara öğrendiklerini uygulama olanağı yaratılmalıdır.

- Programa katılmayanlardan oluşan bir kontrol grubu kullanılmalıdır. Görüldüğü gibi davranış değişikliğinin belirlenme işlemi oldukça karmaşık ve zor bir işlemdir. Bu nedenle bu değerlendirme işlerini yapacak kişilerin konularında uzmanlaşmış, deneyimli ve bu çalışmalara yeterli ölçüde zaman ayırabilecek kişiler olması gerekir. Bu amaçla çoğu kez endüstri psikologlarına ve araştırmacılara başvurulmaktadır.
- **Sonuçlar Kriteri:** Eğitim programlarının amaçları, programın “gözle görülebilir” sonuçlarına ilişkin olarak saptanmıştır. Örneğin, işgücü devir oranının düşmesi, maliyetlerde azalma, verimlilik artışı, şikayet ve uyuşmazlıkların azalması, üretimde kalitenin yükselmesi vb. bu programların etkinliği sayesinde gerçekleştiği kolaylıkla iddia edilemez. Diğer bir deyişle, eğitim programının dışında bazı etkenlerin de zaman zaman bu sonuçları etkileyebileceği dikkate alınmalıdır (Adal, 1981, s. 39).

4.5.4 Eğitim Programlarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Sonuçlar

- **Bilişsel Sonuçlar:** Bilişsel sonuçlar, eğitilenlerin eğitim programında vurgulanan prensip, bilgi, teknik, prosedürler veya süreçler hakkında ne ölçüde bilgi sahibi olduğunu belirlemek için kullanılır. Tipik olarak, yazılı testler, bilişsel sonuçları ölçmek için kullanılır.
- **Beceri Temelli Sonuçlar:** Beceri temelli sonuçlar, teknik veya motor beceri ve davranışların düzeyini değerlendirmek için kullanılır. Beceri temelli sonuçlar, becerilerin kazanımını ya da öğrenimini (beceri öğrenimini) veya becerilerin işte kullanımını içerir (beceri transferi). Eğitilenlerin becerileri ne ölçüde öğrendikleri, simülatörlerde iş performansları gözlenerek değerlendirilebilir. Beceri transferi, genellikle gözlem yolu ile belirlenir. Örneğin, bir tıp öğrencisi, bir cerrah kendisini dikkatlice gözlerken, tavsiyede bulunurken ve gerektiğinde yardım ederken cerrahi müdahalede bulunabilir. Personel ve yöneticilerden; eğitilenlerin davranışlarını gözlemlerine dayanarak değerlendirmeleri istenebilir.
- **Duygusal Sonuçlar:** Duygusal sonuçlar, tutumları ve motivasyonu içerir. Duygusal bir sonuç türü eğitilenlerin eğitim programına gösterdikleri tepkidir. Tepki sonucu, eğitilenlerin faaliyetler, eğiticiler ve içerik de dahil olmak üzere

program hakkındaki algılarını ifade eder. (Tepki sonuçları, aynı zamanda "rahatlık ölçüsü" olarak da bilinir).

Tepki sonuçları eğitilenler tarafından doldurulan bir anket ile toplanır. Genellikle şu tip sorular sorulur: "Eğitim programından ne kadar memnun kaldınız?", "Eğitim sizin kişisel beklentilerinizi karşıladı mı?", "Sınıfı ne kadar rahat buldunuz?". Tepkiler faydalı bilgiler sağlamakla birlikte, öğrenme veya eğitim transferi ile çok zayıf bir ilişkisi olduğunu aklınızda tutun.

Bir değerlendirmede toplanacak diğer duygusal sonuçlar; farklılık için tolerans, öğrenme için motivasyon, güvenlik tutumları ve müşteri hizmeti yönelimidir. Duygusal sonuçlar, araştırma yoluyla ölçülebilir. Belirli tutumlar programın hedefine bağlıdır. Örneğin, işe almada fırsat eşitliği yasalarına karşı tutum, bir farklılık eğitimi programını değerlendirmek için uygun bir sonuç olabilir.

- **Genel Sonuçlar:** Genel sonuçlar, eğitim programının işletmeye kazandırdıklarını belirlemek için kullanılır. Bu kavrama örnek olarak; iş gücü devir oranı veya kazalar ile ilgili maliyetlerin düşmesi, artan üretim, ürün kalitesindeki ve müşteri hizmetindeki iyileşme verilebilir. Örneğin, Federal Express, kamyon sürücülerine güvenli araba kullanma ile ilgili verdiği bir eğitimin sonuçlarını değerlendirmek için, şoförlerin eğitimi tamamladıktan sonra 90 gün içindeki kaza ve yaralanmalarını inceledi.
- **Yatırımın Geri Dönüşü:** Yatırımın geri dönüşü, eğitimin maddi faydalarını eğitimin maliyeti ile karşılaştırmayı ifade eder. eğitim maliyeti direkt ve dolaylı maliyetleri içerir. Direkt maliyetler, eğitilenler, eğiticiler, danışmanlar ve programın hazırlanmasında çalışan herkesin maaş ve yan ödemelerini; program materyallerini ve malzemeyi; ekipman ve sınıf kiralama veya satın almayı ve seyahat giderlerini içerir. Dolaylı maliyetler, eğitim programının hazırlanması, geliştirilmesi veya verilmesi ile direkt olarak ilgili olmayan maliyetlerdir. Bunlar genel ofis giderleri, çeşitli ekipman giderleri; sadece bir program için fatura edilemeyecek olan seyahat giderleri; sadece bir program ile ilgili olmayan eğitim bölümü yönetici ve personelin ücretleri ve yönetim ve destek personel ücretleridir. Faydalar, işletmenin bir eğitim programından elde ettiği tüm değeri ifade eder (Noe, 2000, s.156).

4.5.5 Değerlendirme Türleri

Değerlendirmeler hem programa katılan adayların durumunu hem de programın yeterli olup olmadığını ortaya koyabilmelidir. Eğitim etkinliklerinin değerlendirme, yapılış maksadına göre başarının ve programın değerlendirilmesi olmak üzere iki kısımda incelenebilir.

4.5.5.1 Başarının Değerlendirilmesi

Eğitim faaliyetlerinden beklenen faydaların sağlanması, ihtiyaçların karşılanması ve amaçların gerçekleştirilebilmesi için etkinliklere katılan personelin başarılı olması gerekir. Eğitim programları ile ilgili yetiştirilen ve geliştirilen personelin davranışlarını değiştirme veya yeni davranışlar kazanmalarındaki başarıları, bir bakıma programın amaçlarına ulaşma derecesini etkileyecek ve verilecek kararın bir kanıtı olarak kullanılacaktır.

Eğitim programına katılan personelin başarılarını ölçmek ve değerlendirmek üzere yapılan çalışmalar zaman ve hedeflerine göre aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Taymaz, 1997 s. 155-156).

a. Ön Değerlendirme: Eğitim programının uygulanmasına başlamadan önce yapılan bu değerlendirme ile eğitim programına katılacak bireylerde ön şart niteliğindeki davranışların varlığı ve derecesi tayin edilir. Sonuçlardan yararlanılarak bireyler gruplandırılır, eğitimde kullanılacak yöntem ve araçların tür ve özellikleri belirlenir.

b. Ara Değerlendirme: Eğitim programının uygulanması sırasında yapılan işlemlere veya yetiştirmeye dönük değerlendirmedir. Eğitime katılanların öğrenme derecelerini saptamak, öğretim metod ve araçlarının uygunluğunu yoklamak üzere yapılır.

c. Son Değerlendirme: Uygulama sonunda durum muhasebesine dönük olarak, eğitim programı uygulandıktan sonra, bireylerin yetiştirme ve gelişme seviyesi ile eğitim sürecinin yetiştirme gücü hakkında karar vermek üzere yapılır. Bu değerlendirme sonunda, eğitime katılanların eğitim süresi sonundaki davranışları eğitim süreçlerinde yetersiz, eksik ve hatalı durumlarını saptamaya yardım eder.

d. İzleme Değerlendirmesi: Sistemin geliştirilmesine dönük olarak, eğitim gören personelin izlenmesi ile yapılan değerlendirmedir. Bireylerin yetiştirildikleri ve geliştirildikleri alanlarda kazandırılan bilgi ve becerileri uygulama durumları, öğrenim noksanlığından karşılaştıkları sorunlar, uygulanan eğitim programına ilişkin görüşler, istek ve gereksinimlerini saptamak üzere yapılır. Bu değerlendirme, amaçlara ulaşma derecesinin saptanması ve etken faktörlerinin daha nesnel olarak bulunmasına yardımcı olur.

Eğitim sisteminde yapılan değerlendirme, ölçme sonuçları elde edildikten sonra kullanılan kıyaslama esasına göre hedefe ve norma dayalı olmak üzere iki kısma da ayrılır (Turgut, 1983, s. 174).

- **Hedefe Dayalı Değerlendirme:** Göreli veya değerlerin esas alındığı bu değerlendirme ölçme sonuçları, beklenen davranışlarla kıyaslanır. Yapılan öğretimde amaç, bireyin davranışını değiştirmek veya yenilerini kazandırmak olduğuna göre kıyaslama ölçütü bu davranışları belirleyen değerler veya hedeflerdir.
- **Norma Dayalı Değerlendirme:** Ölçme sorunlarının, uygulamaya girilmeden önce saptanmış norm ölçütlerle kıyaslanarak yapılan değerlendirmedir. Bu normlar belirli bir işin yapılmasında genellikle süre, nitelik ve kalite ile ilgili olarak alınır. Bu değerlendirme ile işletmede eğitim sonunda sağlanabilen verim değerlendirmesi yapılır.

4.5.5.2 Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi

Eğitim programını oluşturan amaç, kapsam, yöntem ve değerlendirme süreçlerine ilişkin ilgililerin görüşleri alınarak eğitim programı tümü ile değerlendirilir. Eğitim programının hazırlanması ve uygulanmasında görev alan ilgili personelin görüşlerini kolaylıkla ve kısa zamanda elde etmek için genellikle anket uygulanır. İlgili personelin az olması ve yakın ilişki kurabilmesi halinde, daha çok önerilerinin alınmasına önem verildiğinde görüşme yapılır. Görüşleri alınacak her grup için hazırlanacak anket veya görüşme formunda ayrı sorulara yer verilebilir.

Ancak belirli konular hakkındaki görüşleri kıyaslayabilmek için aynı amaçla veri sağlayacak sorular farklı ifadelerle hazırlanır. Sağlanan verilerin işlenebilmesi ve

yorumlanabilmesi için cevapları bir derecelendirme sistemine göre verilebilecek kapalı uçlu sorulara ağırlık verilir. Derecelendirme çoğunlukla beşli ölçek, pekiyi, iyi, orta, zayıf, çok zayıf ve gözlenemedi kullanılır. Anketlerde istenen verilerin sağlanabilmesi için amaç ile sonuçlarından nasıl yararlanılacağı, gizlilik ilkelerine uyulacağı açıklanır. Ankette yer alacak sorular eğitim programları hakkında görüşleri alınacak kişilere göre değişik olur.

4.5.6 Değerlendirme Aşamasında Kullanılan Araçlar

Değerlendirme süreci çok sayıda ve değişik nitelikte ölçme ve değerlendirme tekniklerinin kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Ancak burada önemli olan, bunlar içinden duruma göre en elverişli ve uygun olanı kullanabilmektir. Uygulamalarda kullanılan teknikleri şu şekilde sıralandırabiliriz (Adal, 1981, s. 39-40):

4.5.6.1 Soru Formları (Anketler)

Soru formları özellikle ölçme ve değerlendirme sürecinin birinci evresini oluşturan reaksiyonların saptanması amacıyla düzenlenir. Programa katılanların program hakkındaki izlenimlerini açıkça ortaya koymalarını sağlayacak bir şekilde düzenlenebildiği ve daha önceden planlanabildiği için sistematik bir nitelik taşır. Fakat soru formları ile elde edilen bilgilerin subjektif bir nitelik taşıdığı gözden uzak tutulmamalıdır.

4.5.6.2 Kağıt-Kalem Testleri

Testler en fazla kullanılan ölçme ve değerlendirme tekniklerindedir. Özellikle belirli ilkelerin ve bilgilerin verilmesini amaç edinen ve sınıf içinde yapılan bir programın sonunda katılanların öğrenme derecelerini saptamak için bu tekniğe başvurulabilir.

4.5.6.3 Performans Testleri

Performans testleri, programa katılanların belirli bir görevi yerine getirirken göstereceği performansı ölçmeyi amaçlar. Performans testleri ile programa katılanların beceri ve performans düzeylerindeki gelişme belirlenmeye çalışılır. Bu da ancak kişiye belirli bir işi ya da görevi yaptırtmak suretiyle sağlanabilir.

4.5.6.4 Mülakatlar

Bu teknik en eski ve en çok kullanılan tekniklerden biridir. Programa katılanların tümü ya da seçilecek bir örnek kütle ile görüşme yapılarak programa olan tepkiler araştırılır.

4.5.6.5 Mektupla Fikir Araştırması

Programa katılanlara, programın hemen bitiminde değil de, belirli bir süre geçtikten sonra mektupla program hakkındaki izlenimlerini sormak için başvuru bir tekniktir. Bu şekilde programın hemen sonunda alınan tepkilerin objektiflikten uzak olma olasılığı giderilmeye çalışılır.

4.5.6.6 Gözlemler

Özellikle işyerindeki tutum ve davranışlarda ortaya çıkan değişikliklerin saptanmasında zaman zaman bu yola başvurulur. Ancak bu yöntemin oldukça güç olduğunu da belirtmek gerekir. Gözlemlerin sistematik bir biçimde yapılabilmesi için hangi davranışların gözlemleneceği daha önceden belirlenmelidir.

B Ö L Ü M 5

BİR HOLDİNGE BAĞLI SANAYİ İŞLETMELERİNDEKİ EĞİTİM VE GELİŞTİRME UYGULAMALARI

Bu bölümde, araştırma kapsamındaki holding ve bu holdinge bağlı sanayi işletmelerindeki eğitim ve geliştirme uygulamaları yer almaktadır. Söz konusu holdingin bu eğitim ve geliştirme uygulamalarının büyük bir bölümü gerek yabancı, gerekse Türk danışmanlık firmaları tarafından yapılmaktadır.

5.1 ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ HOLDİNG HAKKINDA GENEL BİLGİ

Türkiye'nin en büyük sanayi ve finans gruplarından biri olan Holding, 74 şirketi ile bankacılık, sigortacılık, otomotiv, lastik ve takviye malzemeleri, kimya, çimento, gıda ve perakendecilik, tekstil, kağıt ve ambalaj, dış ilişkiler, bilgi teknolojileri, sigara ve tütüncülük ve turizm konularında hizmet vermektedir.

Holding'in iş alanları bugün artık sadece ülke sınırları ile bağımlı kalmamakta, yurtdışında kurulan şirketleri ile uluslararası alana da yayılmış bulunmaktadır. Holding, konularında başarılı olmuş uluslararası şirketlerle ortak olarak, onların teknolojik bilgi ve deneyimlerini, kendi yerel piyasa bilgi ve deneyimi ile birleştiren bir büyüme stratejisi izlemektedir.

Bu amaçla Holding, konularında dünyanın önde gelen şirketleri ile yurt içinde ve yurt dışında ortaklıklar kurmuş ve kurmakta, istihdam sağlamanın ötesinde ülkemize önemli teknolojik birikimler de kazandırmaktadır. Holding'in çoğunluğu ile yüzde 50-50 ortaklık kurduğu dünya devleri arasında Bridgestone, DuPont, Toyota, Philip Morris, Kraft Foods International, Bekaert, Danone, Heidelberger Zement, IBM, BNP, Dresdner Bank, Carrefour, Koch-Saba, International Paper ve Arcadia bulunmaktadır.

İnsan kaynaklarının en önemli sermayesi olduğuna inanan Holding şirketlerinde 32.000 kişiye istihdam sağlanmakta, düzenlenen teknik ve yönetim konularındaki eğitim programları ile üstün niteliklere sahip iş ve beyin gücü yetiştirilmektedir. Holding'in 2000 yılı sonunda cirosu 11.7 milyar ABD dolarına ulaşmıştır.

5.2 YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMLARININ AMACI

Bu holdingde yönetici geliştirme programları ile gerek holding, gerekse bağlı sanayi şirketlerinde, belirlenmiş olan büyüme hedeflerine ulaşılabilmesi için yüksek kalibre profesyonellerin “içeriden terfi” prensibine uygun olarak ve bu kişilere kurumsal kültür kazandırılarak yönetim kademelerine getirilmeleri amaçlanmaktadır.

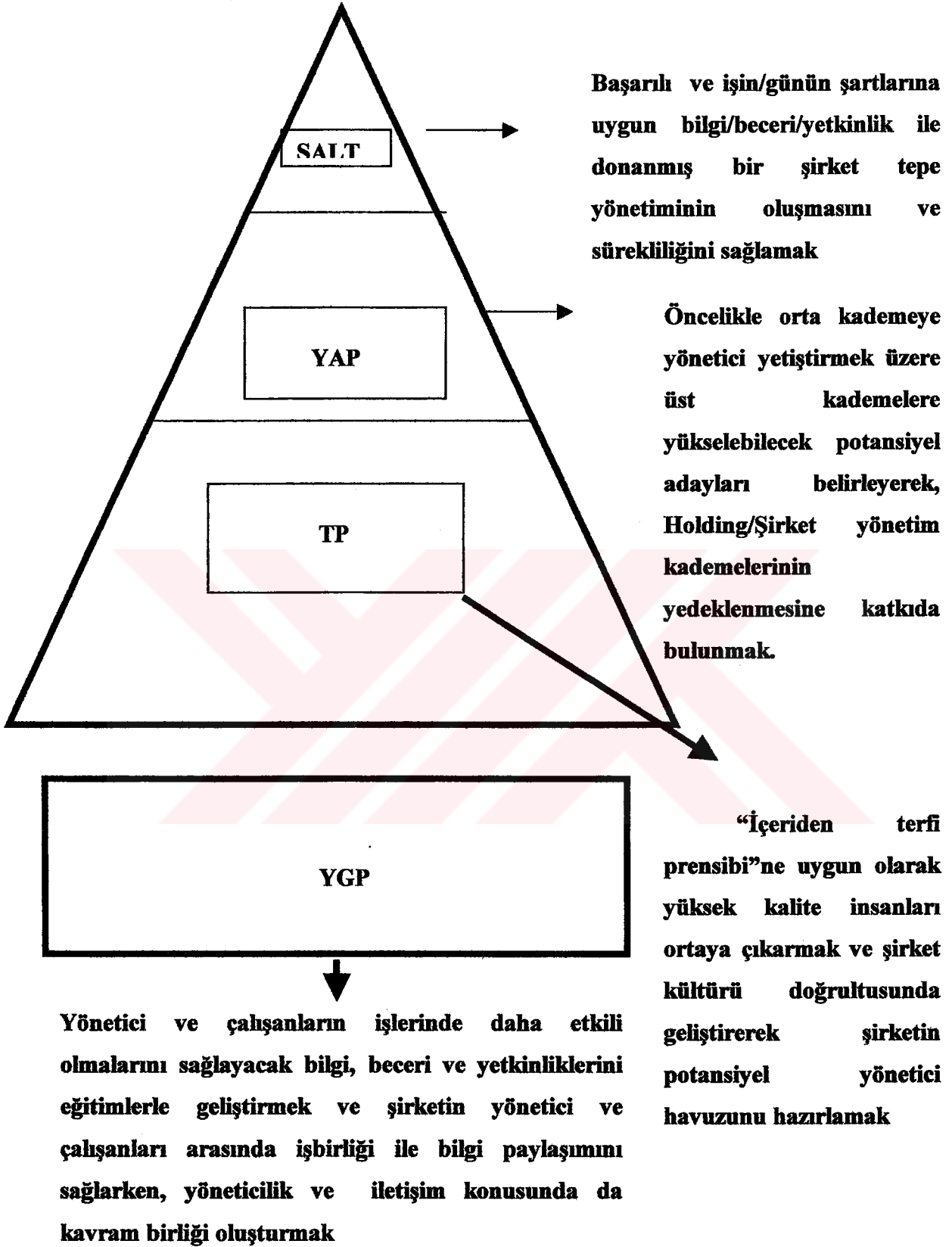
Holding ve bağlı sanayi şirketleri, belirlenmiş olan büyüme hedeflerine ulaşabilmeleri için Şekil-6’da şematize edilen yönetici geliştirme programlarını uygulamaktadır.

Holding, YGP diye kısaltabileceğimiz Yönetici Geliştirme Programlarını yönetici ve çalışanların işlerinde daha etkili olmalarını sağlayacak bilgi, beceri ve yetkinliklerini eğitimlerle geliştirmek ve şirketin yönetici ve çalışanları arasında işbirliği ile bilgi paylaşımını sağlarken, yöneticilik ve iletişim konusunda da kavram birliği oluşturmak amacıyla uygulamaktadır.

Holding’in TP olarak adlandırdığı “Talent Pool” ya da Türkçe adıyla Yetenek Havuzu Projesi ile içeriden terfi prensibine uygun olarak yüksek kalite insanları ortaya çıkarmak ve şirket kültürü doğrultusunda geliştirerek şirketin potansiyel yönetici havuzunu hazırlamak amaçlanmaktadır.

Holding, kısaca YAP diye adlandırdıkları Yönetici Adayı Projesi ile, öncelikle orta kademeye yönetici yetiştirmek üzere üst kademelere yükselebilecek potansiyel adayları belirleyerek, Holding’e bağlı sanayi şirketlerinin yönetim kademelerinin yedeklenmesine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Holding, en son olarak kısaca SALT diye adlandırdıkları Lider Takımı Projesi ‘ni uygulamaya koymuştur. Bu proje ile de, başarılı ve işin/günün şartlarına uygun bilgi/beceri/yetkinlik ile donanmış bir şirket tepe yönetiminin oluşmasını ve sürekliliğini sağlamak amaçlanmaktadır.



Şekil-6: Yönetici Geliştirme Programlarının Amacı

5.3 TALENT POOL PROGRAMI

Talent Pool Programı'nın bir terfi programı olmayıp, tam anlamıyla bir kişisel gelişim programı olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Bu programla, gelişim ve değişime açık gençler hedeflenmektedir. Ayrıca, yüksek potansiyelin ortaya çıkarılması, işlenmesi ve izlenmesi bu programın temel amaçları arasında yer almaktadır. Bu arada, bu proje ile Holding ve bağlı sanayi şirketlerinin gelecekteki yönetim kültürünün şekillendirilmesi de amaçlanmaktadır.

Bu programın dolaylı amaçları arasında "Coaching" yönetim anlayışının Holding ve bağlı şirketlerinde yaygınlaştırılması, orta düzey yöneticilerin geliştirilmesine katkı sağlanması ve nihayet Holding ve bağlı şirketlerinde İnsan Kaynakları yönetim anlayışının oturtulması da bulunmaktadır.

5.3.1 TP'ye Kimler Katılır?

Talent Pool'un seçim kriterleri Holding İnsan Kaynakları yöneticileri tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmıştır;

- 28 yaşını aşmamış olmak,
- En az lisans öğrenimini tamamlamış olmak,
- Holding-İnsan Kaynakları tarafından verilecek olan İngilizce Seviye Testi sonucunda ileri seviye (mesleki gerekleri yerine getirebilecek) İngilizce bilgisine sahip olmak,
- Yöneticilik yetkinliklerinden "Olmazsa Olmaz" yetkinliklere ve "Geliştirilebilir" yetkinlikleri geliştirme kapasitesine sahip olmak,
- Şirket içi yüksek iş performansına sahip olmak.

Yukarıdaki şartlardan da anlaşılacağı gibi, TP'nin seçim kriterleri Holding tarafından yüksek tutulmuştur.

5.3.2 Yetkinlik nedir?

“Yetkinlik” kişinin kendisine verilen işi yerine getirmesi için sahip olması gereken belirli özelliklere verilen bir isimdir. Bu bağlamda, yetkinliklerin çeşitli türlerini, birbirlerinden ayırt edilen niteliklerini ve nasıl geliştirildikleri veya kazanılabildiklerini de bilmemiz gerekmektedir.

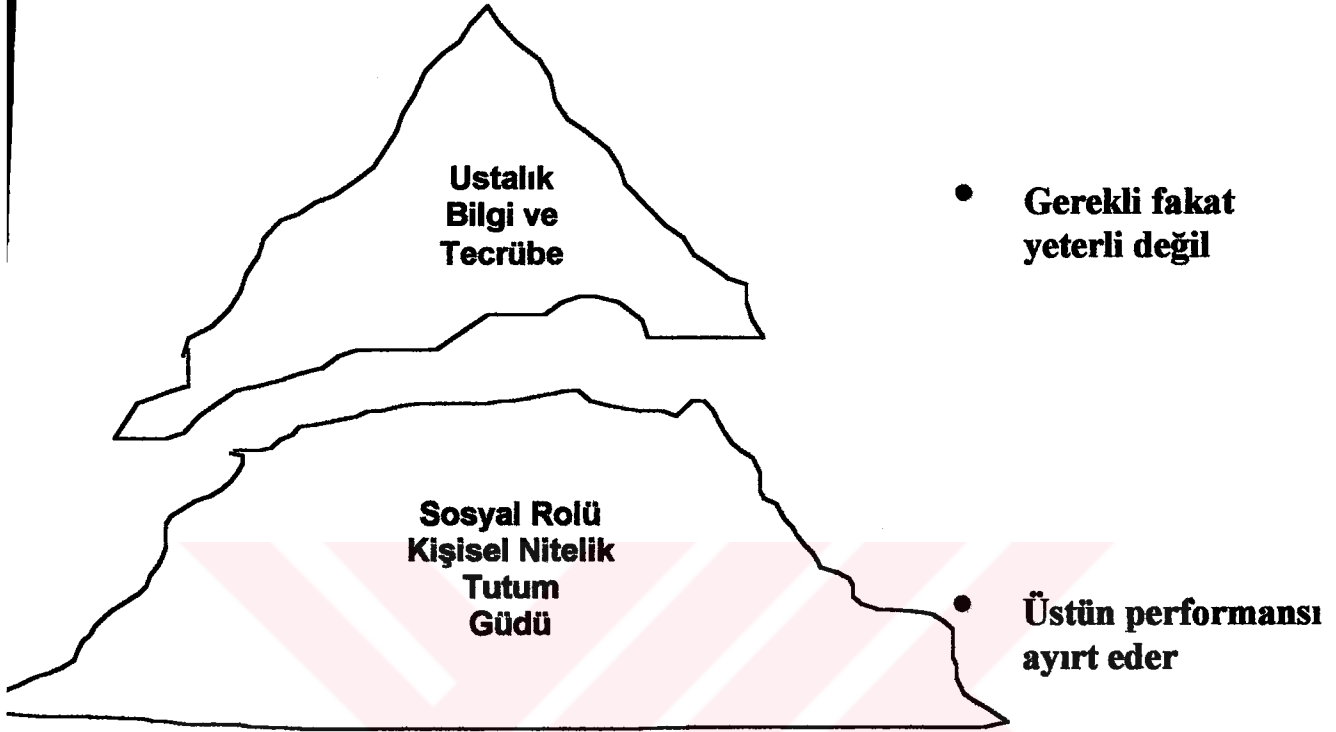
1960’lı yıllarda zeka testleri uygun işe uygun insan bulmak yolunda genel ve hatta tek bir ölçüt olarak kullanılmış ise de, 1973 yılında, Dr. David C. McClelland, “Zekadan Çok Yetkinliği Ölçmek” isimli bir makale yayınlarak, belirli bir işin yerine getirilmesine doğrudan katkıda bulunan (zeka düzeyini de içeren fakat sadece bununla sınırlı olmayan) kişisel özelliklerin her birinin tek tek ele alınıp değerlendirilmesinin daha faydalı olacağını ileri sürmüştür. Kendisi bu kişisel özellikler için yetkinlik kavramını kullanmıştır.

Yetkinlikler, belirli bir iş, pozisyon, organizasyon veya kültürün niteliğine göre değişiklikler gösteren kişisel özelliklerdir. Kuşkusuz ki, görevlendirildiği iş için gerekli yetkinliklere sahip bir kişi, bu yetkinliklere sahip olmayan bir kişiden daha iyi bir performans sergileyecektir. Herhangi bir özellik, ister zeka ile ilgili, isterse fiziksel veya duygusal olsun işteki performansa bir katkıda bulunuyorsa bu özellik o iş için gerekli olan bir yetkinlik olarak addedilir.

Farklı işler farklı niteliklere sahip olmayı gerektirdiğinden kişide bulunması gereken yetkinlikler yapacakları işe göre değişiklik gösterecektir. Örneğin, şirket içerisinde iş desteği niteliğinde bir görevdeki bir kişide bulunması gereken yetkinlikler, yönetici pozisyonundaki bir kişide bulunması gereken yetkinliklere kıyasla farklılık arzedecektir. Yetkinlik modelleri, her iş için farklı bir şekilde geliştirilebilir.

Şekil-7’de gösterildiği gibi, 6 tip yetkinlik bulunmaktadır ve bireylerde değişik bilinç seviyelerinde ortaya çıkmaktadır. Bu durum aşağıda gösterildiği gibi bir iceberg’in seviyeleri şeklinde gösterilebilir. Yukarıdaki seviyelerin görülmesi kolaydır fakat bunlar çok nadiren iyi bir performansın belirleyici olabilirler. Yetkinliklerin derinliklerde kalan seviyeleri kişilerin uzun dönemli davranışlarını ve böylece uzun dönemli performanslarını ayır eder. Yetkinlikler, kişilerin görevleri ile ne kadar bağdaşıp bağdaşmadıklarının tespitini sağlarlar. Kişinin görevi ile iyi bir şekilde

bağdaşması demek, işinin ve pozisyonunun gerektirdiklerini o kadar iyi ve etkili bir şekilde yerine getirmesi demektir.



Şekil-7: Yetkinliklerde Buzdağı Benzetmesi

5.3.3. Yetkinliklerin Ölçümü ve Gelişimi

Bireylerde bulunan yetkinliklerden bazıları diğerlerine oranla daha zor değerlendirilmektedir. Yetkinlikler arasında en kolay değerlendirilenleri buzdağının yukarısında bulunan yetkinliklerdir: ustalık, bilgi ve tecrübeler. Bu yetkinlikler genellikle kişilerin özgeçmişlerinde (CV'lerinde) belirttikleri eğitim, iş deneyimi, uzmanlık alanları gibi özelliklerdir. Diğer taraftan, tutumlar, güdüler (örn; başarı, uyum ve güç motivasyonu) son derece zor ölçülebilen yetkinliklerdir. Görülen şu ki; güdüler, bilinç seviyesinde olmayıp nelerin bizi motive ettiği konusunda çok az geri bildirim alabildiğimiz hususlar olmaktadır. Bu yüzden, bizleri nelerin motive ettiğini tek başımıza öğrenmemiz mümkün olmayacaktır. Yine de, çeşitli yetkinliklerden kaynaklanan veya onlarla ilgili olan temel bazı davranış göstergelerimiz bulunmaktadır. Örneğin, başarı oryantasyonuna sahip bir kişi kendisi ve diğerleri için belirli hedefler koyma eğiliminde olacaktır. Bu davranış, bu yetkinliğin dış göstergesini

oluşturmaktadır. Yetkinliklerin davranışsal göstergeleri yapılan mülakatlarla veya da anket formlar aracılığıyla tespit edilebilir.

Yine aynı şekilde, yetkinliklerden bazılarının gelişimi diğerlerine oranla daha zor gerçekleşmektedir. Bazı yetkinlikler, yoğun bir gelişim çabası ve uzun bir süre gerektirirken (güdülerde olduğu gibi), bazıları kişilerin gelişme kapasiteleri ile sınırlı kalmaktadır (zeka düzeyi gibi). Genel olarak, yetkinliklerden zor görülüp tespit edilebilenleri zor geliştirilebilenleridir. Yetkinliğin bulunduğu bilinç seviyesi sadece yetkinliğin değerlendirilmesinin kolay olup olmadığının değil, aynı zamanda kolay geliştirilebilip geliştirilemeyeceğinin de belirleyicisi olmaktadır. Bu nedenle, güdülerin geliştirilmesi son derece zordur.

Kişiler, yetkinliklerinin davranışsal göstergelerini sergilemekte başarısızlığa uğradıkları zaman, bu durum onların söz konusu yetkinliği taşımadığı anlamına gelmez. Bunun nedeni, yetkinliğin davranışsal göstergesini sergilemekte içsel ve dışsal bazı engellemelerin bulunması olabilir.

5.3.4 Olmazsa Olmaz Yetkinlikler

Yetkinliklerden bazıları, “olmazsa olmaz (must)” yetkinliklerdir. Bu yetkinlikleri, karakter ile ilgili, çalışma hayatı ile ilgili, gelişim ile ilgili ve ilişkiler ile ilgili olmak üzere dört grupta toplayabiliriz.

Tablo-10’da da görüleceği üzere, karakter ile ilgili olanlar sağduyu, duygusal denge, enerjik olma, kişisel bütünlük ve iş ve yaşam arasında denge olarak belirlenmiştir.

Gelişim ile ilgili olan yetkinlikleri, kişinin kör noktalarını ve limitlerini bilmesi ve deneyimlerden öğrenme-sürekli öğrenme ve gelişim olarak sıralayabiliriz.

Çalışma hayatı ile ilgili olan yetkinlikler ise, teknik beceriler, profesyonel beceriler, sorumluluk alma, özgüven, sabır ve yönetme ihtiyacı olarak belirlenmiştir.

Son olarak, ilişkiler ile ilgili yetkinlikler de, sözlü iletişim, güven, başkalarının onuruna saygı ve nezaket olarak belirlenmiştir.

Tablo-10: Yetkinlikler Tablosu

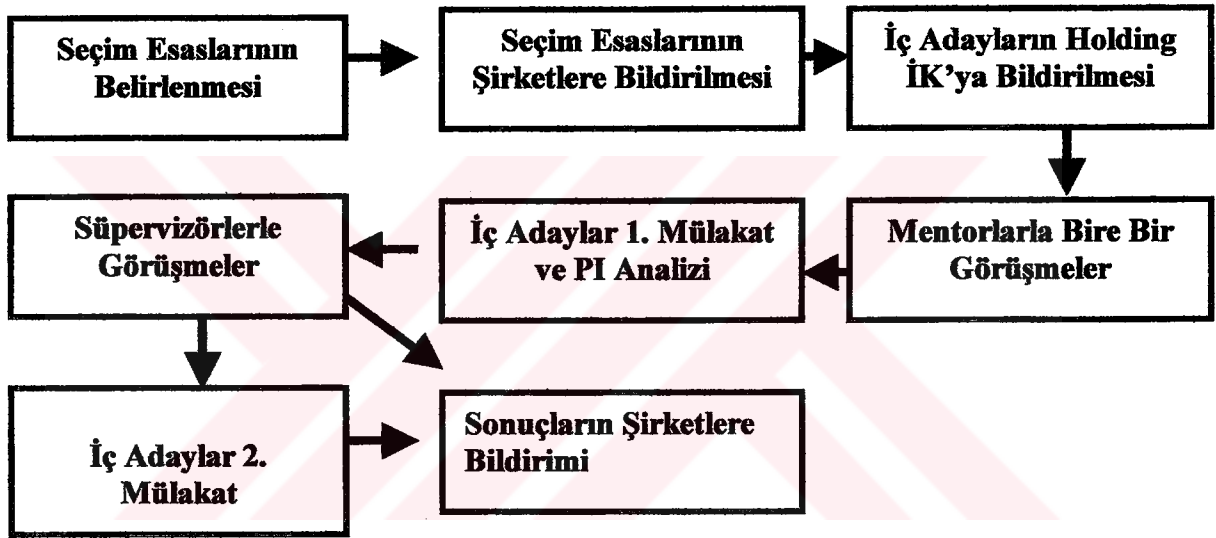
Karakter ile İlgili Olanlar	Çalışma Hayatı ile İlgili Olanlar
<ul style="list-style-type: none"> • Sağduyu • Duygusal Denge • Enerjik Olma • Kişisel Bütünlük • İş ve Özel Yaşam Arasında Denge 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik Beceriler • Profesyonel Beceriler • Sorumluluk Alma • Özgüven • Sabır • Yönetme İhtiyacı
Gelişim ile ilgili Olanlar	İlişkiler ile İlgili Olanlar
<ul style="list-style-type: none"> • Kişinin Kör Noktalarını ve Limitlerini Bilmesi • Deneyimlerden Öğrenme-Sürekli Öğrenme ve Gelişim 	<ul style="list-style-type: none"> • Sözlü İletişim • Güven • Başkalarının Onuruna Saygı • Nezaket

5.3.5 Talent Pool Seçim Süreci

Talent Pool seçim sürecinde iç adaylar ve dış adaylar için farklı yöntemler uygulanmaktadır.

İç adaylarla ilgili seçim süreci Şekil-8'deki şemada özetlenmeye çalışılmıştır. Öncelikli olarak seçim esasları Holding İnsan Kaynakları Bölümü tarafından belirlendikten sonra, bu esaslar Holding tarafından, holdinge bağlı şirketlere bildirilmektedir. Daha sonra iç adaylar, ilgili şirket İnsan Kaynakları Bölümü ve ilgili birimler tarafından belirlenmekte ve bu adaylar, Holding İnsan Kaynakları Bölümü'ne

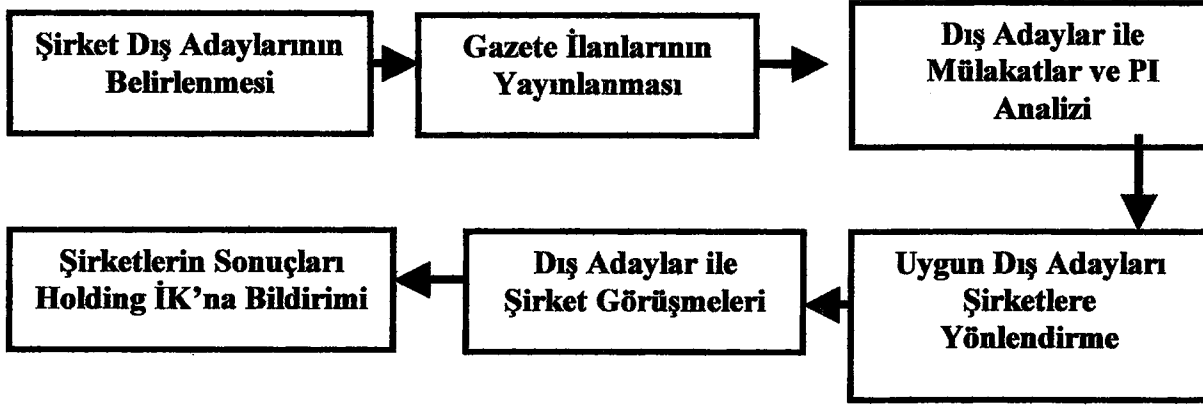
bildirilmektedir. Holding İnsan Kaynakları, ilgili şirketlerin mentorlarıyla (mentor ile ilgili özet açıklama aşağıda yapılacaktır) bire bir görüşmeler yaptıktan sonra, belirlenmiş olan iç adaylarla birinci mülakatı yapmakta ve bu adaylara aşağıda özet açıklaması yapılan PI (Predictive Index) uygulamaktadır. Holding İnsan Kaynakları daha sonra, ilgili adayların süpervizörleri ile de görüştüğünden sonra, ilk mülakatta uygun görülen adaylarla ikinci bir mülakat yapmaktadır. Bu ikinci mülakatların sonucunda da uygun görülen iç adaylarla ilgili kararlar, Holding İnsan Kaynakları tarafından şirket İnsan Kaynakları'na bildirilmektedir.



Şekil -8: Seçim Süreci (İç Adaylar)

Dış adaylarla ilgili seçim süreci ise Şekil-9'da şematize edildiği gibi, şöyle olmaktadır. Şirket, iç aday bulamadığı ancak Talent Pool üyesi bir elemanın olmasını arzu ettiği ilgili bölüm için Holding İnsan Kaynakları'na dış aday talebinde bulunmaktadır. Holding İnsan Kaynakları, tüm şirketlerin dış aday talepleri doğrultusunda, en yüksek tirajlı gazetelerin Türkiye baskısına ilanlar vermekte ve bu ilan için başvuran adayların CV'leri üzerinden ön değerlendirmeler yapmaktadır. İlk aşamada uygun görülen adaylarla ilk mülakat yapılmakta ve aynı şekilde, bu adaylara da PI uygulanmaktadır. Bu defa, Holding İnsan Kaynakları tarafından uygun görülen adaylar, talepte bulunan şirketlerin İnsan Kaynakları'na gönderilmektedir. Şirket İnsan Kaynakları ile ilgili birim yöneticilerinin bu adaylarla görüşmeleri sonucunda, uygun

görülen adaylar, Holding İnsan Kaynakları'na şirketin nihai kararı olarak bildirilmektedir.



Şekil -9: Seçim Süreci

Gerek iç, gerekse dış adayların belirlenmesinde mülakat ve psikometrik analiz yöntemi olan PI (Predictive Index) uygulanmaktadır. Her iki uygulama da, adayların olmazsa olmaz ve geliştirilebilir yetkinliklerinin belirlenmesine dayalı birer seçim sürecini oluşturmaktadır. Ayrıca, adayların mentor ve süpervizörleri ile de görüşmeler yapılmaktadır.

Birinci mülakat ile adayların olmazsa olmaz yetkinliklerinin belirlenmesi ve geliştirilebilir yetkinliklerinin potansiyelinin gözlenmesi amaçlanmaktadır. İkinci mülakat ile de, birinci mülakatta emin olunamayan konulara açıklık getirilmesi amaçlanmaktadır.

Bir psikometrik analiz yöntemi olan PI (Predictive Index), adaylara, aşağıda belirtilen amaçlarla uygulanmaktadır:

- Adayların motivasyonel ihtiyaçları, tavırları, dürtüleri, becerileri ve tarzını anlamak,
- Olmazsa Olmaz yetkinlikler ve geliştirilebilir yetkinlikler hakkında yapılan gözlemleri kontrol etmek.

Adayların mentör ve süpervizörleri ile de, adayın çalıştığı departman ve işinin organizasyon içindeki yeri hakkında ve adayın performansı hakkında bilgi edinmek ve mülakatlarda emin olunamayan konulara açıklık getirilmesi amacıyla görüşmeler yapılmaktadır.

Mentor, genellikle o şirketin en üst düzey İnsan Kaynakları yöneticisi olmakta ve Talent Pool üyelerine bir anlamda “Profesyonel Ağabey/Abla” görevini üstlenmektedir. Süpervizör ise, Talent Pool üyesinin birlikte çalıştığı ve rapor ettiği yöneticisidir.

5.3.6 Talent Pool Üyesinin Sorumlulukları

Böylesine uzun bir seçim sürecinden geçip, büyük sayıda aday arasından seçilen Talent Pool üyelerinden önemli sorumluluklar beklenmektedir. Çünkü, bu adaylar sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirip, yüksek performans gösterdikleri takdirde, şirketlerin potansiyel yöneticileri olarak değerlendirilmektedir. Talent Pool üyelerinden şirketlerin beklediği temel sorumlulukları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

- Değerler doğrultusunda hareket etmek ve gelişmek,
- İş performansını yüksek tutma,
- Örnek davranış sergilemek,
- Olumsuz koşullarda dahi pozitif, yapıcı davranış sergilemek.

5.4 YÖNETİCİ ADAY PROJESİ (YAP)

Holding’in Yönetici Adayı Projesi, Holding’i ve bağlı şirketlerini ileriye taşıyacak, Türkiye ve Dünya koşullarında yöneticilik yapabilecek yönetici adaylarını şirketleri içerisinden belirleyerek, Holding hedefleri doğrultusunda yetiştirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan bir programdır.

Holding İnsan Kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmede, bu yöneticiler, değişimin hızla süregeldiği günümüz şartlarında, dünyadaki yöneticilik tanımının klasik anlayıştan uzaklaştığını ve rekabetin gittikçe arttığı günümüzde, şirketlerin ayakta

kalabilmesinde çok önemli rol oynayan yöneticilerin ortak özellikleri incelendiğinde, aşağıda özetlenen geliştirilebilir özelliklerin ön plana çıktığının görüldüğünü belirtmişlerdir. Holding, bu doğrultuda şirketlerinde üst kademelere gelmelerini hedefledikleri yönetici adaylarının da aşağıdaki özelliklere sahip olmalarını amaçladıklarını belirtmiştir.

Bu özellikler;

- Evrensel değerler doğrultusunda hareket edebilmek,
- Vizyon sahibi olmak ve ekibini bu vizyon doğrultusunda yönlendirebilmek,
- Devamlı gelişmeye ve geliştirmeye açık olmak,
- İletişim ve takım çalışmasının önemine inanmak,
- Problemlere uzun vadeli çözümler getirip, yaratıcılığını en üst düzeyde kullanabilmek,

şeklinde özetlenmiştir.

5.4.1 Yönetici Aday Projesinin Amacı ve Uygulanışı

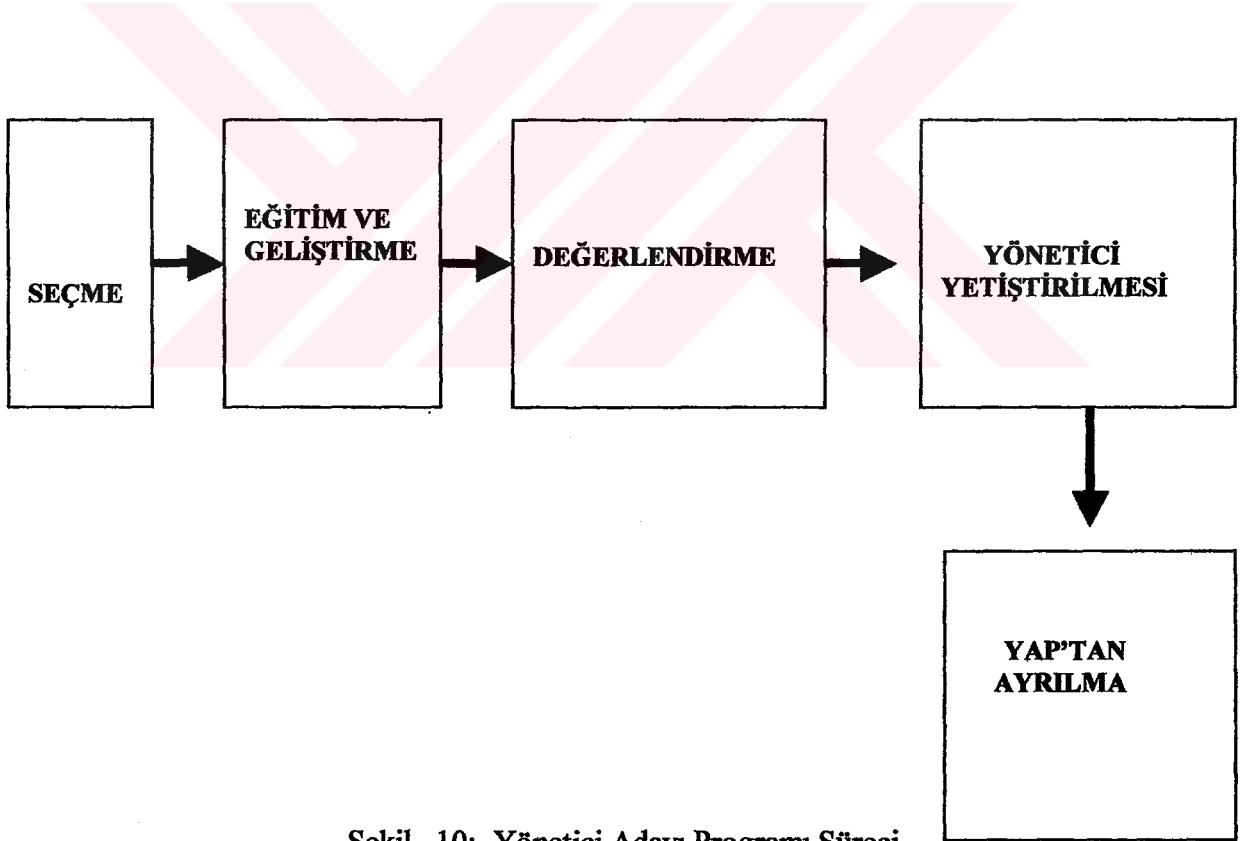
Yönetici Aday Programının amaçları, öncelikle orta kademeye yönetici yetiştirmek ve üst kademelere yükselebilecek potansiyel adayların belirlenerek, Holding ve şirketlerinin yönetim kademelerinin yedeklenmesine katkıda bulunmak olarak özetleyebiliriz.

Yönetici Adayı Programı'nın dizayn kriterleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- Yönetimsel becerileri geliştirerek, iş dünyasını tanımak ve kişisel gelişimi sağlamak,
- Şirket içi kariyer hatlarının belirginleşmeye başlamış olması,
- Yönetimsel sorumluluk alma potansiyeli,
- Önce şirket, sonra grup (Stratejik İş Grubu-SBU) , sonra topluluk (Holding)

Programın uygulanışı ise şöyle özetleyebiliriz. Yukarıda belirtilen amaç ve dizayn kriterleri doğrultusunda, yöneticilerin sahip olması gereken ana özellikleri içeren yetkinlikler, Yönetici Aday Programı'nın uygulama sisteminin merkezini oluşturmaktadır. Programın hayata geçirilmesi ve hedeflere ulaşılması için Holding'ce izlenen süreç ve yöntemler Şekil-10'da gösterildiği şekilde belirlenmiştir.

- Seçme,
- Eğitim ve Geliştirme,
- Değerlendirme,
- Orta Kademe Yönetici Yetiştirilmesi,
- YAP'dan Ayrılma.



Şekil –10: Yönetici Adayı Programı Süreci

5.4.2 Yönetici Aday Projesi'nin Seçim Süreci

Yönetici Adayı Programının amacına ulaşabilmesi ve başarılı olabilmesi, bu gruba doğru elemanların seçimi ile mümkündür. Seçim, objektif kriterler doğrultusunda, çok aşamalı bir seçme sistemi baz alınarak yapılmaktadır.

Holding'e bağlı şirketler yukarıdaki amaç doğrultusunda, yedekleme planlarını göz önüne alarak kısa ve/veya orta vadede yönetici olabileceğini düşündüğü, yüksek yöneticilik potansiyeli olan kişileri genel ve yetkinlik kriterlerine göre belirlenmektedir.

YAP elemanlarının programa seçilmesi için gerekli genel kriterler şunlardır:

5.4.2.1 Genel Kriterler

- Holding şirketlerinde en az iki yıl çalışıyor olmak, (Çalışma süresi, adayların işinin gerektirdiği bilgi, sorumluluk ve önceki iş tecrübesi ile birlikte dikkate alınmaktadır.)
- 33 yaşını aşmamış olmak,
- En az lisans öğrenimini tamamlamış olmak,
- Holding İnsan Kaynakları tarafından verilecek olan İngilizce seviye testi sonucunda en az orta seviyede, mesleki gerekleri yerine getirebilecek İngilizce bilgisine sahip olmak,
- Bilgi teknolojilerinden faydalanıp, bu konuda yeniliklere açık olmak,
- Yöneticilik yetkinliklerinden "must" (olmazsa olmaz) yetkinliklere ve "Geliştirilebilir" yetkinlikleri geliştirme potansiyeline sahip olmak.

5.4.2.2 Yetkinlikler Kriteri

Bu kriter, olmazsa olmaz ve geliştirilebilir yetkinlikler kriterlerine göre iki gruba ayrılmaktadır. **Olmazsa olmaz (must) yetkinlikler aşağıda özetle açıklanmıştır.**

- **Teknik ve Profesyonel Beceriler**

Teknik beceriler; pozisyonun gerektirdiği şirketin ihtiyacı olan ve/veya yüksek lisans öğrenimini almış olmak, gereken teknik alanlarda deneyim sahibi olmak.

Profesyonel beceriler; çalışma hayatını öngörülen kuruluşta mesleki kariyer yapmak olarak görme, iş ortamına uygun davranış biçimlerini gösterme ve gerekli kurallara uyma.

- **Sorumluluk Alma**

Yeni görevler almaya istekli olma, üstlendiği görevleri sonuna kadar götürme, işi zamanında tamamlama

- **Sağduyu**

Doğru ve yanlış birbirinden ayırma ve doğruları yargılama gücü.

- **Sözlü İletişim**

Duyguları, düşünceleri karşı tarafa açıkça anlayabileceği şekilde net ifade edebilme; İyi bir dinleyici olma, başkaları ile iyi bir etkileşim halinde olma, diğerlerini olumlu etkileme.

- **Özgüven**

Başarılı olacağına inanması, kendini her ortamda ifade edebilmesi, girişken (assertive) olması.

- **Duygusal Denge**

Kişinin kendisi ile barışık olması, davranışının tutarlı olması. Olaylar karşısında tepkisel değil, davranışlarının uzun vadeli etkilerini düşünerek seçilmiş davranışlar ile hareket etmesi.

- **İnisiyatif Sahibi Olma**

Yönlendirmeye gerek kalmadan, bir problemin, engelin ya da fırsatın tanımlanması ve bu doğrultuda harekete geçilmesi anlamına gelmektedir. Bu yetkinlikte önemli olan, yalnızca yapılacak olan işleri önceden düşünmek değil, proaktif olarak harekete geçerek doğacak sonuçları pozitif yönde etkilemektir.

- **Dayanıklılık, Azim, Sonuç Alma**

Üstlendiği görevi, vizyonu ve nihai amacını göz önünde bulundurarak, sorunlar ve zorluklar çıktığında yılmak duymadan, sabırla yürütebilme, sonuçlandırma. Vizyonunu göz önünde bulundurarak, bilinçli bir şekilde çalışma.

- **Başarma Arzusu**

Her zaman daha iyisini yapma, mükemmele ulaşma ve kendisinin ve başkalarının performansını geliştirecek zorlayıcı hedeflere ulaşma arzusudur. (Bu yetkinlik ayrıca yenilikler yaratmayı da mevcut işleri farklı biçimde yapmayı da içermektedir).

- **Yönetme İhtiyacı**

Yönetici olma motivasyonunun, yükselme ile gelen ücret artışı ve yan menfaatler değil, lider olmaktan duyulacak iç haz olması.

- **Kişinin Güçlü ve Zayıf Yönlerini Bilmesi**

Kişinin sürekli olarak kendisini değerlendirip, eksikliklerini belirlemesi ve bunları gidermek için harekete geçmesi; bu konuda geri bildirim kabul edebilmesi.

- **Devamlı Gelişmeye ve Geliştirmeye Açık Olması**

Geçmişte yapılan hataları tekrarlamamak, deneyimlere dayanarak kendini ve işini geliştirecek şekilde davranma.

- **Kişisel Bütünlük**

Kişi kendi sözleriyle tutarlı hareket eder, yanlış davranışları sözleriyle uyum içerisindedir. Kişi her durumda düşüncelerini ve duygularını açık ve doğrudan iletir. Başkalarının da aynı açıklık ve dürüstlikle hareket etmelerini bekler.

- **Güven**

Kişinin özüne saygısı vardır; kendine güvendiği gibi başkalarına da güvenir, insanlara şüphe ile yaklaşmaz. Çevresinde güven uyandırır, insan ilişkilerine açıktır.

- **Başkalarının Onuruna Saygı**

Başkaları ile ilişkilerinde sosyal statü, bölge, kültür vb. gibi şekilsel farklılıklarından dolayı farklı muamele yapmaz. Herbir bireyin tek tek insan olarak değerine inanır.

- **Nezaket**

İş ve özel hayatında genel görgü kuralları çerçevesinde davranma.

- **Karşısındakini Anlama**

Başkalarının duygularına, çevresine karşı duyarlıdır. Mesajların içeriğinin yanısıra mesajı verenin duygularını da anlar. İlişkilerinde kim haklı kim haksız yaklaşımında değil, problemleri çözme ve ilişkiyi sürdürme prensibini benimser.

Geliştirilebilir yetkinliklerin kısa tanımları ise aşağıda gösterilmiştir.

- **Analitik Düşünme**

Bir durumu ya da konuyu kendi içinde, parçalarına ayırarak veya adım adım mantıksal bir sıra takip ederek anlayabilmektir. "Analitik Düşünme" planların/projelerin gerçekleştirilmesinde ve önceliklerin mantıklı/anlamlı bir çerçeveye oturtulmasında kullanılır.

- **Kavramsal Düşünme**

Bu yetkinlik olaylara ve problemlere geniş bir açıdan bakmayı ve büyük resmi görebilmeyi içerir. Buna göre büyük resim; (1) organizasyon içindeki ilişkileri, (2) organizasyon dışındaki ilişkileri ve (3) organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkileri içermektedir. Kişi, bu ilişkiler çerçevesinde kendi kontrolü dahilinde olan veya olmayan olayların organizasyon üzerindeki etkilerini önceden görebilir. Tüm iç ve dış faktörleri/ilişkileri yansıtan bakış açısı yaratır. bu bakış açısı ile organizasyonu etkileyecek kararlar verir. Verdiği her kararın büyük resim üzerinde uzun vadede etkilerini önceden görebilir. Ayrıca kişi, büyük resmi görebildiği için getirdiği çözümler kapsamlı, yaratıcı ve kalıpların dışına çıkabilen niteliktedir.

- **Müşteri Odaklı Olma**

Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için onlara içtenlikle yardımcı olma ve hizmet verme isteğidir. Kişinin tüm çabası, müşterinin ihtiyaçlarını tanımlamaya, karşılamaya ve hiçbir ayırmda bulunmadan en iyi seviyede ihtiyaç vermeye odaklıdır. Bu bağlamda "müşteri" sözcüğü organizasyon içerisindeki departmanları, süreç sahiplerini, hissedarları ve organizasyon dışındaki müşterileri kapsamaktadır.

- **Başarı için Yönlendirme**

Çalışanların uzun vadeli gelişme ve öğrenmelerini sağlamak amacıyla ihtiyaçlarını analiz etme, gerekli öğrenme fırsat ve ortamını sağlamaktır. Bu yetkinlik "geliştirmeye" yönelik olup sadece "eğitim" amaçlı değildir.

- **Etki ve Tesir**

Bu yetkinlik, kişinin kendi hedef ya da fikirlerinin desteklenmesi amacıyla başkalarını ikna edebilmesi, yönlendirmesi ve tesiri altında bırakabilmesini içermektedir. Bu yetkinlik, kişinin, başkaları üzerinde belli bir intiba yaratmasını, başkalarının belli bir hareket tarzını benimsemelerini, bunların sonucunda kendisinin ileriye dönük hedeflerini gerçekleştirmesini sağlar.

- **Bilgi Edinme**

Bu yetkinlik, kişinin işine yönelik problemler ve fırsatlarla ilgili insanlar ve konular hakkında daha fazla bilgi edinmesidir. “Bilgi Edinme”, sadece rutin ya da iş için gerekli soruları sormaktan öte, derinlemesine araştırmayı gerektirir. Bu çerçevede kişi, mevcuttaki ya da gelecekteki fırsat veya problemlere yönelik detaylı olarak bilgileri araştırır. Bu yetkinlik, genelde herhangi bir durumda kullanılacak gerçek verilerin oluşturulmasında ya da kişinin kendi fikrini destekleyerek açıkça kanıtlamasına yardımcı olacağı hallerde kullanılır.

- **İlişki ve Çevre Oluşturma**

Bu yetkinlik, iş bağlamı içerisinde gelecekte faydalı olacağını düşündüğü kişilerle gerekli ilişkileri ve bağlantıları kurmaktır.

- **Organizasyonel Duyarlılık**

Bir kişinin kendi organizasyonu ya da diğer organizasyonlar (müşteriler, tedarikçi firmalar, çeşitli stratejik ve yabancı ortaklıklar...vs) içerisindeki karar mercileri (kararı deklare edenlerden ziyade, kararı oluşturanları) ile onları etkileyen kişileri belirleyebilmeyi içermektedir. Kişi, gelişmelerin organizasyon içindeki kişileri ve grupları nasıl etkileyeceğini tahmin eder. Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için formal yapının yanısıra informal yapıyı da olumlu biçimde kullanır.

- **Değişime Hazır Olma**

Değişen durumlara, etkin bir biçimde çalışabilmesi ve kişilere ve gruplara uyum sağlayabilmesidir. Kişi, farklı ve karşıt görüşleri anlar ve değer verir; kendi yaklaşımını değişen durumlara adapte eder. Ayrıca çalıştığı ortam veya yaptığı iş değişimi gerektiriyorsa, değişimi sağlar veya yapılan değişikliği kolaylıkla kabul eder.

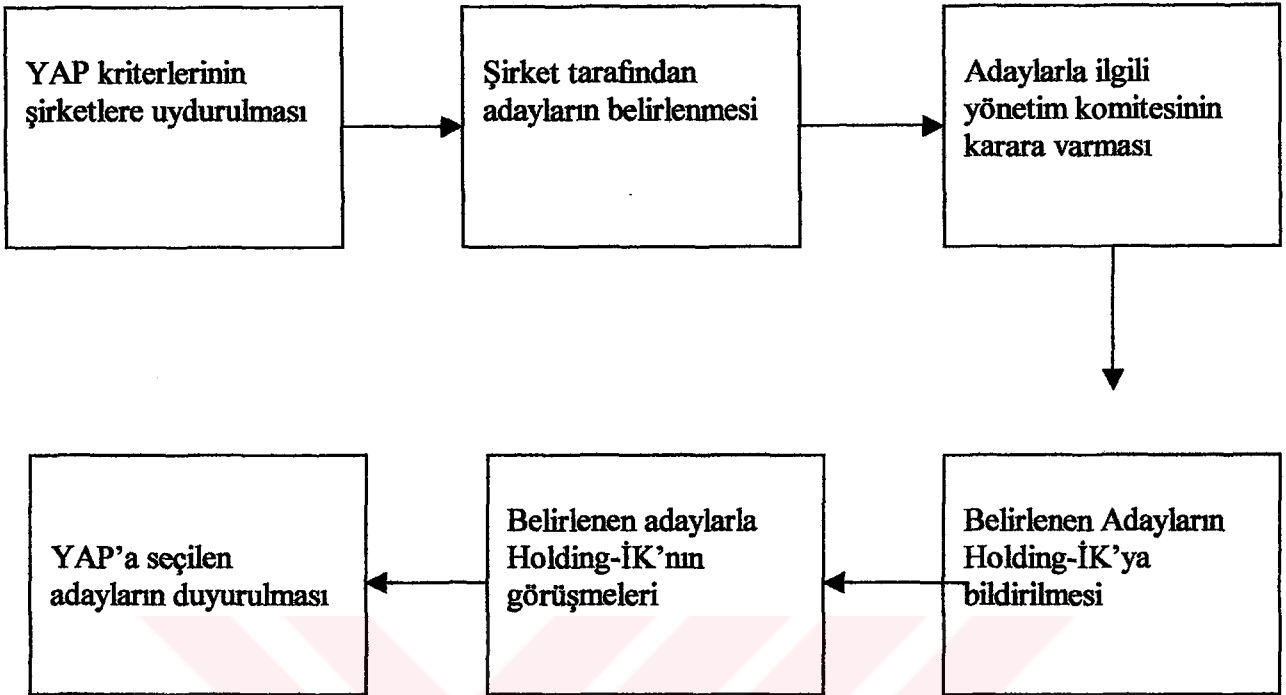
- **Ekibin Çalışması ve İşbirliği**

Bu yetkinlik, kişinin ayrı ve rekabet halinde çalışmasının aksine, bir ekibin parçası olarak başkaları ile birlikte ve işbirliği içinde çalışmasıdır. Bu yetkinliğin etkin olabilmesi için kişinin kendisini ekibin bir parçası olarak görmesi gerekir.

- **Kendine Güvenin Kullanılması**

Kişi, kendisine verilen işi en iyi şekilde yapabilmek ve sorunlara en etkin yaklaşımı seçebilmek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olduğuna inanır. Bu yetkinliğe sahip olan kişi, giderek zorlaşan durumlarda dahi kendi yeteneklerine, fikirlerine ve kararlarına olan güvenini ifade edebilir. Kişi, riskli görevler alır ve üstleriyle fikir ayrılığına düşse dahi kendi düşüncelerinin arkasında durur. Bu yetkinliğin etkin ve uygun biçimde kullanılması, doğru zamanlamayı ve doğru yargıyı da gerektirir.

Şekil-11'de gösterildiği gibi, Holding tarafından YAP kriterlerinin şirketlere uydurulması ve yukarıda belirlenen kriterlere göre şirket tarafından adayların belirlenmesinden sonra, belirlenen adaylar, Holding İnsan Kaynakları'na bildirilmektedir. Belirlenen adaylarla Holding İnsan Kaynakları görüşmeler yapmakta, bu görüşmeler esnasında aynı PI uygulaması bu adaylara da uygulanmaktadır. Nihayet, Holding İnsan Kaynakları tarafından uygun görülen adaylar, şirketlere bildirilmekte ve şirket İnsan Kaynakları tarafından da bu kararlar adaylara duyurulmaktadır.



Şekil -11: Yönetici Aday Programı Seçim Süreci

5.5 TALENT POOL VE YÖNETİCİ ADAY PROJESİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

5.5.1 Amaç ve Uygulama

Çok aşamalı seçim süreci sonunda bu programlara seçilen elemanlar Holding İnsan Kaynakları tarafından Holding yönetici yetkinliklerine göre planlanan, 2 yıllık Eğitim ve Geliştirme Programına katılmaktadır. Uygulanan bu programların amacı kişilerin öngörülen yönetsel becerilerini şirketin öngördüğü kariyer sürecine paralel olarak kazandırmaktır. Holding İnsan Kaynakları tarafından uygulanan ve izlenen gelişim sürecinde, bu elemanlarının eğitimler yolu ile geliştirdikleri yetkinliklerini destekleyecek gelişim ortamının ve araçlarının şirketlerce de sağlanması beklenmektedir.

Bu doğrultuda eğitim ve geliştirme sürecinde gelişim açısından önemli olan diğer faaliyet, bu elemanlara özel bireysel gelişim planlarının hazırlanması ve takip

edilmesidir. Gelişim planları ile elemanların geliştirmeleri gereken özellikler ve yetkinliklerin hangi yöntem ve faaliyetlerle olacağı 1 yıllık sürelerle gözden geçirilmektedir.

5.5.2 Holding İnsan Kaynakları Tarafından Yürütülen Eğitim ve Geliştirme Programları

Holding İnsan Kaynakları gerek Talent Pool, gerekse Yönetici Aday Programı'na seçilmiş olan kişilere aşağıda içerikleri belirtilen eğitim ve geliştirme programlarını uygulamaktadır.

5.5.2.1 Oryantasyon Programı

Talent Pool ve Yönetici Adayı Programları Holding İnsan Kaynakları tarafından yürütülen bu program ile başlar. Bu programın amacı;

- Holding'in kültür yapısını, hedeflerini, bu hedefleri gerçekleştirmek için gereken yaklaşım ve uygulamaları tanıtmak,
- Her iki programın Holding için önemini vurgulayıp, projenin başarıya ulaşabilmesi için bu elemanlara düşen görevleri açıklamak,
- Yönetici Adayı Programı yoluyla oluşturulmak istenen kültürü tanıtmaktır.

5.5.2.2 Yöneticilik Yetkinliklerini Geliştirmek Üzere Düzenlenen Eğitim Programları

Bu elemanlar geliştirmeleri gereken yetkinlik ve konularda Holding İnsan Kaynakları tarafından tarihleri daha önceden belirlenen eğitimlere katılırlar. Eğitimler elemanların geliştirmeleri gereken yetkinliklere göre bir-iki veya üç günlük seminer/grup çalışmaları şeklinde düzenlenmektedir.

Eğitime katılacak elemanların hangi gruplarda ve tarihlerde eğitimlere katılacağı, grup dinamiğinin sağlanması amacı ile Holding İnsan Kaynakları tarafından belirlenmektedir.

Eğitim konuları kişisel gelişimi hedefleyen, yönetsel becerileri geliştirmeye yönelik ve iş dünyasını tanımaya yönelik olmak üzere üç başlıkta toplanmaktadır.

a. Kişisel Gelişimi Hedefleyen Programlar: Talent Pool ve Yönetici Adayı programları yönetsel becerileri desteklemek amacıyla kişisel gelişimi hedefleyen eğitimlerden oluşmaktadır. Bu eğitimler;

- Elemanların, güçlü ve zayıf yönlerini bulmasına yardım ederek, kendilerine güveni sağlamak,
- Dünyaya, olaylara ve insanlara bakış açılarını gözden geçirmek ve analiz etmek,
- Etrafındaki kişilerle olan iletişim biçimlerini gözden geçirip, çevresindekiler üzerinde bıraktığı etkinin farkına varmak,
- Duygularını kontrol etmek ve başkalarının duygularını anlayabilmek, bu doğrultuda davranabilmek,

konularında farkındalık yaratarak, kişilerin eksik yönlerini geliştirmelerine fırsat vermektedir.

b. Yönetsel Becerileri Geliştirmeye Yönelik Programlar: Yönetsel becerilerin geliştirilmesi, kişinin kendini tanıması ve kişisel gelişimini bu beceriler doğrultusunda geliştirmeye çalışması ile mümkün olabilir. Bu içerikle düzenlenen eğitimlerin amacı, etkili insan yönetimini başarılı performansa yönlendirmek ve yönetimde değerlere ve kriterlere daha bilinçli yaklaşarak ekiplerin performansını arttırmaktır.

c. İş Dünyasını Tanımaya Yönelik Programlar: İş Dünyasını yakından tanıyıp, algılayabilmek ve iş dünyasına ait kavramları öğrenebilmek için gerekli olan kavramsal ve dialektik düşünme yetkinliklerini içeren konulardan oluşmaktadır.

Bu elemanların sadece kendi şirketinin bakış açısından değil, geniş bir açıdan iş dünyasına bakması ve bu konudaki değişime hazır olması hedeflenmektedir.

5.5.3 Eğitim ve Geliştirme Konusunda Şirketlere Düşen Sorumluluklar

Holding İnsan Kaynakları tarafından düzenlenen ve takip edilen Eğitim ve Geliştirme Programı dışında, Talent Pool ve Yönetici Aday Programı elemanlarının şirket içerisindeki gelişimim ayrıca planlaması ve takip edilmesi gerekmektedir.

Şirketler ve Holding İnsan Kaynakları, bu geliştirme ve takip sürecini, şirketlerin İnsan Kaynaklarından sorumlu en tepe yöneticileri olan “Mentor”lar ve bu elemanların beraber çalıştığı “Süpervizör”ler ile işbirliği içerisinde yürütmektedirler.

Holding İnsan Kaynakları, Talent Pool ve Yönetici Aday Programlarının amacına ulaşabilmesi için bu programlardaki elemanların alacakları eğitimlerin paralelinde, mentor ve süpervizörlerin bu programlar içerisindeki rollerini güçlendirmek amacı ile mentor ve süpervizör eğitimleri düzenlemektedir.. Bu eğitimler yıl içerisinde Holding İnsan Kaynakları tarafından planlanarak şirketlere duyurulmaktadır..

5.5.4 Mentorların ve Süpervizörlerin Sorumlulukları

Talent Pool ve Yönetici Aday Programlarında mentor ve süpervizörlere de büyük sorumluluklar yüklenilmiştir. Bu sorumluluklar, aşağıda hem mentorlar, hem de süpervizörler yönünden ayrı ayrı belirtilmiştir.

5.5.4.1 Mentorların Sorumlulukları

Bu elemanların gelişimlerini takip etmek şirketlerdeki mentorların görevidir. Mentorlar bu görevi yerine getirirken, süpervizörlerle işbirliği içerisinde bulunup, bu elemanların gelişim planlarının oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır.. Mentorun diğer görevi bu elemanlar ile, Holding İnsan Kaynakları ve şirketler arasındaki bağlantıyı sağlamaktır. Bağlantıyı sağlarken, mentordan beklenenler, bu elemanların gelişimini yakından takip etmenin yanında, programın bütünüyle ilgili her türlü iletişimi sağlamaktır. Holding İnsan Kaynakları, ilgili tüm mentorların katılımını sağlayarak, programın genel işleyişini gözden geçirmek üzere toplantılar düzenlemektedir.. Ayrıca yılda en az bir kez olmak üzere şirkete özel toplantılarda, Holding İnsan Kaynakları, mentor ve ilgili yöneticilerle, Talent Pool ve Yönetici Aday Programında olan tüm üyelerin gelişim ve kariyerleri ile ilgili konuları gözden geçirmektedir..

5.5.4.2 Süpervizörlerin Sorumlulukları

Talent Pool ve Yönetici Aday Programı elemanlarının bereber çalıştığı yöneticilerin bu projelerdeki adı ile süpervizörlerin rolü de mentorlar gibi, şirket içerisinde bu elemanları yakından takip edip gelişim planının uygulanmasını sağlamaktır.

Bu elemanların iş tecrübesini de göz önüne alarak, süpervizörün vereceği sorumluluklar, programın hedefleri doğrultusunda yapacağı yönlendirme ve deneyimlerini paylaşması bu elemanların gelişiminde ve motivasyonunda önemli rol oynamaktadır.

5.5.4.3 Bireysel Gelişim Planları

Bireysel Gelişim Planı, Holding İnsan Kaynakları tarafından düzenlenen Eğitim ve Geliştirme Programını destekleyecek ve bu elemanların mevcut işlerini daha iyi yapabilmelerini sağlayacak, mesleki bilgi ve beceriler ile yöneticilik pozisyonuna hazırlayacak bilgi ve becerileri belirlemek amacı ile hazırlanmaktadır..

Elemanın işini daha iyi yapabilmesi için ihtiyacı olduğunu düşündüğü teknik bilgi ve beceriler, süpervizörlerin aynı konudaki düşünceleri ile biraraya getirilmekte, ortaklaşa belirlenen gelişim ihtiyaçlarının (teknik ve yönetsel) hangi yöntemlerle, nasıl ve ne kadar süre içerisinde karşılanacağı belirlenen formatta gerçekleştirilmektedir.

Bu elemanlar ve süpervizörleri performans değerlendirmesine paralel olarak bireysel gelişim ile ilgili bir aksiyon planı hazırlamaktadırlar. Bu aksiyon planında gelişimin ;

- Konferansa ve seminerlere katılmak,
- Şirket içi ve şirketler arası rotasyon,
- İş ile ilgili sorumluluk ve yetkinliklerin artırılması,
- İş ile ilgili yayımların takip edilmesi,
- Proje bazında çalışmalar yürütme.

gibi yöntemlerden hangilerinin kullanılarak gerçekleştirileceği de yer almaktadır.

Süpervizör ve elemanı aksiyon planı doğrultusunda da gelişimi konuşmak üzere belirlenen sürelerde bir araya gelmekte ve değerlendirme yapmaktadırlar.

Sonuç olarak, bu bölümde, araştırma kapsamındaki holding ve bu holdinge bağlı sanayi işletmelerindeki eğitim ve geliştirme uygulamalarına yer verilmiştir. Özellikle Talent Pool ve Yönetici Aday Programları ayrıntıları ile açıklanmıştır. Ancak, SALT diye adlandırılan Lider Takımı Projesi henüz başladığından ve özellikle tepe yöneticilerine bire-bir özel eğitim programı uygulandığından, bu programla ilgili bilgiler elde edilememiştir. YGP diye adlandırılan Yönetici Geliştirme Programları bir sonraki bölümde araştırma içinde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.



B Ö L Ü M 6

BİR HOLDİNGE BAĞLI SANAYİ İŞLETMELERİNDEKİ EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARINA KATILAN YÖNETİCİLERİN GELİŞİM VE DEĞİŞİMLERİNE OLAN ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, bir önceki bölümde eğitim ve geliştirme programları ayrıntılı olarak incelenen holding ve bu holdinge bağlı sanayi işletmelerindeki yönetici eğitimi ve geliştirme uygulamalarının o işletmelerin gelişim ve değişimlerine olan etkilerinin belirlenmesine ilişkin bir araştırma yer almaktadır.

6.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

İşletmeler, büyüdükçe yöneticilik problemleri de artmaktadır. Son yıllarda dünyanın her yerinde endüstrinin hızla gelişme göstermesi nitelikli yönetici ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Hızlı gelişmelerin yaşandığı bir ekonomik ortamda rekabet edebilmek ve faaliyet gösterilen sektörde kalıcı olabilmek için nitelikli yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi önemli bir konu olmaktadır.

Bir işletmede planlanan ve uygulanan eğitim programlarının başlangıçta belirlenen hedeflere ulaşip ulaşmadığını eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi işlemi ortaya koymaktadır. Değerlendirme faaliyetleri yönetici yetiştirme için önemli bir aşamadır.

Burada yapılan araştırmanın temel amacı, araştırma kapsamı içine giren holdingdeki yönetici eğitimi ve geliştirme faaliyetleri hakkında eğitimlere katılan kişilerin katıldıkları eğitimler hakkında edindikleri bilgi ve izlenimlerin öğrenilmesi; bu görüş ve izlenimler ışığında yürütülen yönetici eğitimi ve geliştirme faaliyetlerinde ve bu faaliyetlere katılanların bakış açılarındaki farklılıkların bulunup ortaya çıkarılmasıdır. Dolayısıyla buradaki araştırma ile elde edilmek istenen, alınan eğitimlerin bu eğitime katılanların davranışlarında ne gibi etkiler gösterdiğinin ve ne tür

değişikliklere yol açığının öğrenilmesi değildir. Bu tarz bir bilginin elde edilmek istenmesi kuşkusuz ayrı bir araştırmanın konusunu oluşturacaktır.

6.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Burada yapılmış olan araştırma ele alınan holdingdeki gerçekleştirilmiş eğitim faaliyetleri ile sınırlıdır. Bu nedenle, burada elde edilen sonuçlar sadece ele alınan holding ile ilgili olup herhangi bir genellemeye gitmek söz konusu olmayacaktır. Ancak elde edilen verilerle bazı hata ve sapmalar göz önünde tutularak resme bütünsel bir yaklaşımla tahminsel bakmak mümkün olabilir. araştırmanın diğer bir sınırı ise, kullanılan ölçüm aracının (Anket Formu) yapı ve niteliğinden ileri gelmektedir.

Burada bir holdinge bağlı sanayi işletmelerinde 2000 yılında yönetici eğitimi ve geliştirme hedefi doğrultusunda gerçekleştirilmiş olan eğitim ve seminerlere ilişkin bilgiler ve değerlendirmeler ele alınmış bulunmaktadır. Söz konusu yılda gerçekleştirilen Yönetici Geliştirme Programı Seminerleri aşağıda belirtilen yirmi başlık altında toplanmıştır:

- **Başarı için Yönlendirme:** Dört defa yapılmış ve 84 yönetici katılmıştır.
- **Ekip Oluşturma ve Geliştirme:** Beş defa yapılmış ve 102 yönetici katılmıştır.
- **Empatik İletişim:** Dört defa yapılmış ve 87 yönetici katılmıştır.
- **Etkin Sunum Becerileri:** Altı defa yapılmış ve 73 yönetici katılmıştır.
- **Finansçı Olmayanlar için Finans:** Dört defa yapılmış ve 99 yönetici katılmıştır.
- **Geliştiren Yönetici:** İki defa yapılmış ve 33 yönetici katılmıştır.
- **İletişim ve Etkili Yaşam:** İki defa yapılmış ve 50 yönetici katılmıştır.
- **İnsan Kaynaklarına Bütünsel Bakış:** Bir defa yapılmış ve 21 yönetici katılmıştır.
- **İş ve Aile Hayatında Uyumun Simgesi – EQ:** İki defa yapılmış ve 64 yönetici katılmıştır.

- **İşini Yapma İşini Yaşa:** Dört defa yapılmış ve 104 yönetici katılmıştır.
- **İşletme Ağları:** Bir defa yapılmış ve 17 yönetici katılmıştır.
- **Kriz Yönetimi:** Üç defa yapılmış ve 59 yönetici katılmıştır.
- **Küreselleşmenin Yönetimsel Boyutları:** İki defa yapılmış ve 41 yönetici katılmıştır.
- **Mülakat Teknikleri:** Üç defa yapılmış ve 43 yönetici katılmıştır.
- **Müzakere Becerileri:** Üç defa yapılmış ve 73 yönetici katılmıştır.
- **Sistem Düşüncesini Yaşamak:** Üç defa yapılmış ve 59 yönetici katılmıştır.
- **Türkiye 2000 Yılı Ekonomik ve Politik Gelişmeleri:** İki defa yapılmış ve 64 yönetici katılmıştır.
- **Türkiye Ekonomisinin Yapısı ve Geleceğe Bakış :** Üç defa yapılmış ve 72 yönetici katılmıştır.
- **Yaratıcı Problem Çözme ve Karar Alma:** Beş defa yapılmış ve 131 yönetici katılmıştır.
- **Yönetimde Kritik Faktörler:** Üç defa yapılmış ve 59 yönetici katılmıştır.

Dolayısıyla bu çalışma ile 1334 yöneticinin katıldığı ve bunlardan 1235'inin değerlendirme formu doldurduğu toplam 62 seminer değerlendirilmiştir.

6.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, büyük ölçüde holdingin merkezinde ve bu işlerle sorumlu İnsan Kaynakları Başkanlığı'nın verilerinden yararlanılarak yapılmıştır. Holding İnsan Kaynakları'nın, düzenledikleri her seminerin sonunda katılımcılara doldurttukları Ek-1'de yer alan Eğitim Seminer Değerlendirme Formu'ndaki bilgiler, bu çalışmanın temelini oluşturmuştur.

Bu formun birinci bölümünde seminerin adı, konuşmacının (semineri verenin) adı ve seminerin tarihi ve yeri ile ilgili bilgiler bulunmaktadır. Formun ikinci

bölümünde ise, seminere katılanların sayısı, formu cevaplayanların sayısı ve seminerle ilgili sorulan beş soruya katılımcıların verdikleri değerlendirme ile ilgili cevapların ağırlıklı ortalaması ile ilgili bilgiler bulunmaktadır. Seminerin ağırlıklı ortalaması ile ilgili açıklamalar, izleyen bölümde yer almıştır.

Formun üçüncü bölümünde ise katılımcıların belirtilen beş konuya ilişkin görüşlerinin yine yanlarında yer alan ifadelere göre belirttikleri değerlendirmeleri ile ilgili bilgiler bulunmaktadır. Bu görüşler ve değerlendirme düzeyleri ile ilgili ifadeler aşağıda belirtilmiştir:

1. Seminerin bana ve işime katkıda bulunacağını düşünüyorum

Kesinlikle katılmıyorum

Katılmıyorum

Emin değilim

Katılıyorum

Kesinlikle katılıyorum

2. Seminer amacına ve içeriğine uygun olarak yeterli uygulama ve örneklerle aktarıldı

Kesinlikle katılmıyorum

Katılmıyorum

Emin değilim

Katılıyorum

Kesinlikle katılıyorum

3. Konuşmacının, konuya hakimiyeti ve seminer ile ilgili hazırlığı

Yetersiz

Gelişmesi gerekli

Yeterli

İyi

Çok iyi

4. Seminerin sunuş şekli ve kapsanan konuların açıklığı

Yetersiz

Gelişmesi gerekli

Yeterli

İyi

Çok iyi

5. Sorulan sorulara verilen cevapların tatmin ediciliği

Yetersiz

Gelişmesi gerekli

Yeterli

İyi

Çok iyi

Formun son bölümünde ise, katılımcıların seminer ile ilgili genel düşünceleri kendi ifadeleri ile belirtilmiştir.

6.4 ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE BULGULARIN

DEĞERLENDİRİLMESİ

Burada değerlendirmeye tabi tutulan 20 konuya ilişkin toplam 62 eğitim semineri ile ilgili bilgiler ve bu seminerlerin değerlendirme sonuçları yer almaktadır. Değerlendirmede, katılımcıların her bir soru için verdikleri cevaplar 5 puan üzerinden 1, 2, 3, 4 ve 5 puan olarak dikkate alınmıştır.

Her bir seminerin değerlendirilmesi, soruları cevaplayanların vermiş oldukları cevapların puanlarının toplanıp, cevaplayan sayısına bölünmesi suretiyle yapılmış olup, bu sonuçlar, Eğitim Semineri Değerlendirme Formlarında, Seminerin Ağırlıklı Ortalaması olarak belirtilmiştir. Bunun sonucunda, seminerlerin konularına göre değerlendirilme imkanı olmuştur.

Ayrıca, her bir sorunun değerlendirilmesi toplam 62 seminer baz alınarak ancak, toplam 20 seminer başlığı adı altında yapılmıştır. Daha açık bir ifadeyle, 20 başlık altındaki seminerler tekrar sayılarına göre gruplandırılmış, bu gruplar bazında, her bir sorunun cevaplarının puanları, bu gruptaki seminerlere katılıp da cevap verenlerin sayısına bölünerek o sorunun seminer bazındaki ağırlıklı ortalama başarı puanı bulunmuştur. Bunun sonucunda,

6.4.1 Başarı İçin Yönlendirme Konulu Seminerin Değerlendirilmesi

Bu seminerin amacı yöneticiler ve bu görevi üstlenecek tüm çalışanların altında çalışanları yönlendirmeleri konusunda performansı arttırmaya yönelik konuları gözden geçirmek ve uygulamaya dönük çalışmalar yapmak olarak belirlenmiştir.

Bu seminerin içeriği aşağıda belirtildiği şekildedir:

- Yönlendirme nedir?
- Sorun saptama, randıman, kapasite, kendine saygı ve değer verilmesini sağlama

- Yönlendirme stilleri ve sizin tercih ettiğiniz stil
- Stillerde esneklik ihtiyacı
- Yönlendirme danışma süreci
- İşte uygun ortamın yaratılması
- Çalışanların başarılarını engelleyen etkenlerin belirlenmesi
- Yetenek ve isteklilik problemleri
- Yönlendirme, danışmanlık becerileri; Soru sorma, dinleme, açıklama, aydınlatma
- Değerlendirici ve geliştirici geri bildirim
- Yönlendirici ekipler, teşhis becerileri
- Rol oynama ve kriterler
- Yönlendirme danışma süreci
- İşte uygun ortamın yaratılması
- Resmi geliştirme planları ve performansın yeniden incelenmesi

Başarı İçin Yönlendirme Semineri dört defa yapılmış ve bu seminerlere toplam 84 yönetici katılmıştır. İlk yapılan ve değerlendirme formu Ek-2'de yer alan seminere 24 yönetici katılmış ve bunlardan yalnızca 11'i formu doldurmuştur. Bu cevapların değerlendirilmesine göre seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı 5 üzerinden 4.3 olarak belirlenmiştir.

Aynı seminerin ikincisine 26 kişi katılmış ve bunlardan 23'ü formu doldurmuştur. Bu seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı, Ek-3'de görüldüğü gibi birincisinden daha düşük olarak, 3.8 olarak belirlenmiştir.

Değerlendirme Formu Ek-4'de yer alan seminerin üçüncüsüne 15 kişi katılmış ve bunların tamamı formlarını doldurmuştur. Bu seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı 4.4 olarak belirlenmiştir.

Bu seminerin sonuncusu olan dördüncüsüne ise 19 kişi katılmış ve bunlardan 18'i form doldurmuştur. Ek-5'de yer alan Değerlendirme Formu'nda görüldüğü gibi, bu seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı 4.2'dir.

6.4.2 Ekip Oluşturma ve Geliştirme Konulu Seminerin Değerlendirilmesi

Bu seminerin amacı, çalışma birimlerini kontrol eden yöneticileri davranış ve tavır değişikliğine yönlendirerek uyumlu bir ekip çalışmasına imkan sağlamak olarak belirtilmiştir.

Seminerin içeriği olarak aşağıda belirtilen konular işlenmiştir:

- Tanışma ve amaçların belirlenmesi
- Sağlıklı ve verimli olmak konusunda engeller
- Sinerji yaratmanın önemi
- Profesyonel davranışın özellikleri
- Hizmetin kişisel ve madde boyutu
- İnsanlar neden anlaşamaz?
- Nasıl daha iyi anlaşılır?
- İnsan ilişkilerinde sözsüz iletişimin önemi
- Beden dili özellikleri
- İnsanları başarılı kılan temel sebep : İlgi biçimleri
- Geri bildirim alma ve geri bildirim verme
- "Origami"

- Anlaşma yolunda ilk adım: Etkin dinleme ve empatik geliştirme
- “İnsanlar neden kızar?” Kötü ekiplerin özellikleri
- “Kör yürüyüş”
- Uzlaşma ve sinerji
- İnsanlarla olumlu ilişki kurmanın, mutlu, sağlıklı ve başarılı olmanın yolları

Beş defa tekrarlanan Ekip Oluşturma ve Geliştirme Semineri'ne toplam 102 yönetici katılmıştır.

Seminerin ilkinde 22 yönetici katılmış ve bunların tamamı form doldurmuştur. Bu seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı 5 üzerinden 4.8 olarak yüksek düzeyde belirlenmiştir. (Ek-6)

Seminerin ikincisine de 22 kişi katılmış ve tamamı form doldurmuş olup, seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı birincisi gibi 4.8 olarak belirlenmiştir. (Ek-7)

Seminerin üçüncüsüne 23 kişi katılmış, bunlardan 21'i form doldurmuş ve bu seminerin de ağırlıklı ortalama başarı puanı 4.8 çıkmıştır. (Ek-8)

Yine ağırlıklı ortalama başarı puanı 4.8 olarak belirlenmiş dördüncü seminerin katılımcı ve form dolduran sayısı 15 olarak tesbit edilmiştir.(Ek-9)

20 kişinin katılıp tamamının form doldurduğu, seminerin beşincisi ve sonuncusunun ağırlıklı ortalama başarı puanı ise diğerlerine oranla biraz düşük çıkarak, ancak yine de yüksek sayılabilecek 4.5 olarak belirlenmiştir.(Ek-10)

6.4.3 Empatik İletişim Konulu Seminerin Değerlendirilmesi

Bu seminerle katılımcıların zihinsel ve bedensel olarak rahatlamaları, kültürel ve kişisel boyutlardaki mevcut iletişim sorunlarını farketmeleri ve bu sorunları giderme yollarını öğrenmeleri; empatik iletişim konusunda beceri kazanmaları; bu becerileri işyerlerinde ve özel yaşamlarında kullanma konusunda motive olmaları amaçlanmıştır.

Seminerin içeriğinde aşağıda belirtilen başlıklar yer almıştır:

- Stresle başa çıkma yolları; bedensel rahatlama egzersizleri
- Empatik iletişim
- Transaksiyonel analiz açısından günlük yaşamda ve işyerinde iletişim çatışmaları ve çözüm yolları; çatışmaların kültürel boyutu
- Ast-üst iletişimi; işyerlerinde ve toplumda görülen iletişim çatışmalarının aileden kaynaklanan boyutu
- Toplam Kalite Yönetimi anlayışını işyerlerinde ve özel yaşamlarında uygulayan kişilerin genel yaşam kalitelerini nasıl yükseltebilecekleri
- Problem çözme ve yaratıcılık
- Bilişsel yaklaşım yoluyla stresle başa çıkma

Empatik İletişim Semineri, dört defa yapılmış ve bu seminerlere toplam 87 yönetici katılmıştır. İlk yapılan ve değerlendirme formu Ek-11'de yer alan seminere 26 yönetici katılmış ve bunlardan 20'si formu doldurmuştur. Bu cevapların değerlendirilmesine göre seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı 5 üzerinden 4.6 olarak belirlenmiştir.

Aynı seminerin ikincisine 21 kişi katılmış ve katılımcıların tamamı formlarını doldurmuştur. Bu seminerin ağırlıklı ortalama başarı oranı, Ek-12'de görüldüğü gibi 4.4 olarak belirlenmiştir.

Değerlendirme Formu Ek-13'de yer alan seminerin üçüncüsüne 20 kişi katılmış olup, bunlardan 19'u formlarını doldurmuşlardır. Bu seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı, ilkinde olduğu gibi 4.6 olarak belirlenmiştir.

Bu seminerin sonucusu olan dördüncüsüne ise, 20 kişi katılmış ve tamamı form doldurmuştur. Ek-14'de yer alan Değerlendirme Formu'nda görüldüğü gibi, bu seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı öncekilerden daha yüksek bir oranda 4.8 olarak belirlenmiştir.

6.4.4 Etkin Sunum Becerileri Konulu Seminerin Değerlendirilmesi

Bu seminerin amacını, katılımcıların çevrelerindeki ikna eden, saygı ve güven uyandıran sunuş yapma yeteneklerini geliştirmek; etkin sunuşun çatısını oluşturacak yöntem ve araçları sunmak ve buna bağılı 9 temel iletişim becerisini kazandırmak; dinleyicilerin ilgisini canlı tutabilmek ve beklentilerine yanıt verebilmek için gerekli teknikleri kullanmalarını sağlamak; beden dilinin etkili kullanılması ve ses kalitesini arttırmanın tekniklerini aktarmak; etkili soru-yanıt teknikleri konusunda bilgi vermek ve stresin olumlu etkilerinden yararlanarak kariyer süreçlerinde daha iyi sonuçlar üretmelerine yardım etmek şeklinde özetleyebiliriz.

Bu seminerin içeriğı aşağıda belirtildiğı şekildedir:

- İletişim becerileri
- Sunucular için altın kurallar
- Etkili sunuş nasıl hazırlanır?
- Dinleyicilerin katılımının sağlanması
- Görsel malzemelerin kullanılması
- Ses tonu ayarlama alıştırmaları
- Platform alıştırmaları
- Doğru salon düzeni
- Soru-cevap teknikleri

Etkin Sunum Becerileri Semineri altı defa yapılmış ve bu seminerlere toplam 73 yönetici katılmıştır. Özelliğı nedeniyle, bu seminerlerde katılımcı sayısı sınırlı tutulmuştur.

İlk yapılan ve değerlendirme formu Ek-15'de yer alan seminere 11 yönetici katılmış ve bunlardan 10'u form doldurmuştur. Bu seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı 4.7 olarak belirlenmiştir.

Seminerin ikincisine 15 kişi katılmış ve bunlardan 14'ü form doldurmuştur. Bu seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı, birincisi gibi, 4.7 olarak belirlenmiştir. (Ek-16)

12 Kişinin katılıp, 10'unun form doldurduğu üçüncü seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı 4.8 olarak belirlenmiştir. (Ek-17)

Daha sonra sırasıyla değerlendirme formu Ek-18'de yer alan dördüncüsüne 13 kişi katılmış 12'si form doldurarak ortalama başarı puanı 4.7 olarak belirlenmiş, beşincisine 12 kişi, altıncısına 10 kişi katılarak bunların tamamı form doldurmuş ve bu son iki seminerin ağırlıklı ortalamaları 4.9 olarak en yüksek düzeyde belirlenmiştir. (Ek-19 ve Ek-20)

6.4.5 Finansçı Olmayanlar İçin Finans Konulu Seminerin Değerlendirilmesi

Bu seminerle, katılımcılara finansal yorumlamaya temel oluşturacak genel muhasebe bilgilerini, firma bilanço ve gelir-gider tablolarının ana kalemlerini ve analiz yöntemlerini uygulama desteğiyle aktarmak amaçlanmıştır.

Seminerin içeriğinde aşağıda belirtilen başlıklar yer almıştır:

- Finansın anlamı
- Fon akımları ve finansal tablolar
- Muhasebe sistemleri ve hesap planı
- Muhasebe işlemlerinin finansal etkileri
- Amortisman
- Bilanço
- Kar-zarar tablosu
- Nakit akım tablosu
- Varlıkların yeniden değerlendirilmesi

- Maliyetler ve planlama
- Katkı payı kavramı
- İşletmenin finansal yapısının değerlendirilmesi
- DuPont analizi ve uygulaması
- Nakit planın hazırlanması
- Proforma bilanço ve kar-zarar tablosu
- Firma faaliyetleri risk analizi
- Konularla ilgili değişik uygulamalar

Dört defa tekrarlanan Finansçı Olmayanlar İçin Finans Semineri'ne toplam 99 yönetici katılmıştır. Değerlendirme formu Ek-21'de yer alan seminerin ilkinde 26 yönetici katılmış ve bunlardan 21'i form doldurmuştur. Bu seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı, 4 olarak belirlenmiştir.

Daha sonra sırasıyla, seminerin ikincisine 18 kişi katılmış, 16'sı form doldurmuş, ağırlıklı ortalama başarı puanı, bir öncekinden biraz daha yüksek 4.3 olarak belirlenmiştir. (Ek-22) 24 Katılımcıdan 20'sinin form doldurduğu üçüncü seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı ise 4.5 olarak yüksek çıkmıştır.(Ek-23) 31 katılımcının tamamının form doldurduğu seminerin sonuncusunda ise ağırlıklı ortalama başarı puanı 4.4 olarak belirlenmiştir.(Ek-24)

6.4.6 Geliştiren Yönetici Konulu Seminerin Değerlendirilmesi

Bu seminerin amacı, biz kültürü içinde etkili ekip oluşturmaya yönelik yönetimin temellerini oluşturmak olarak belirlenmiştir.

Bu seminerin içeriği, bir ekip lideri olarak yönetici becerileri geliştirmek, performansın değerlendirileceği ölçütler geliştirmek ve bir vizyonu paylaşan ekibi oluşturmak üzerinde odaklaşmıştır. Bu amaçla "biz bilinci" içinde hedeflerin belirlenmesi, elemanların eğitilmesi, ilişkilerin geliştirilmesi, performansın izlenmesi ve geri bildirim verilmesi geliştiren yönetici seminerin temel içerikleri arasındadır.

Geliştiren Yönetici Semineri iki defa yapılmış ve bu seminerlere toplam 33 yönetici katılmıştır. İlk yapılan ve değerlendirme formu Ek-25’da yer alan seminere katılan 15 kişinin tamamı formu doldurmuş ve bu seminere hepsi 5 puan vermiştir. İkinci seminere katılan 18 kişiden 17’si form doldurmuş ve bu seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı 4.7 olarak belirlenmiştir. (Ek-26)

6.4.7 İletişim ve Etkili Yaşam Konulu Seminerin Değerlendirilmesi

Bu seminerle, sen-ben kültürünün Toplam Kalite Yönetimi için yetersizliklerini ve Toplam Kalite Yönetiminin temelinde yatan “Biz Kültürü”nün paradigmasını inceleyerek uygulama stratejileri geliştirmek amaçlanmıştır.

Bu seminerin içeriğinde şu konular işlenmiştir: İletişim süreçleri bireyi, aileyi, iş kurumunu, toplum ve kültürü nasıl yaratmaktadır sorusu incelendikten sonra, “sen-ben” paradigmaları ile “biz paradigmaları”nın temelinde yatan süreçler karşılaştırılmıştır. İçinde yetiştiğimiz aileden aldığımız temel ilke ve değerler, yaşam tutumları, kendi özümüze olan saygımız, diğer insanlarla olan etkileşimlerimizin kalitesi çoğu kere anlamlı, doyumlu, sağlıklı ve dengeli bir yaşam için yetersizdir. Çünkü, sen-ben paradigması içinde olmuştur. Ailede, şirkette ve toplumda kurulmuş “Biz Paradigması” gereklidir. Seminerde bireyin, ailenin, kurumun yaşamına temel ilke ve değerleri yerleştirme stratejisi tartışılmıştır.

İletişim ve Etkili Yaşam Semineri iki defa yapılmış ve bu seminerlere toplam 50 yönetici katılmıştır. Değerlendirme Formu Ek-27’de yer alan ve ağırlıklı ortalama başarı puanı 4.6 olarak belirlenmiş birinci seminere 23 kişi katılmış ve bunlardan 22’si form doldurmuştur. İkinci seminere katılan 27 kişinin tamamı formu doldurmuş ve bu seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı 4.8 olarak belirlenmiştir. (Ek-28)

6.4.8 İnsan Kaynaklarına Bütünsel Bakış Konulu Seminerin Değerlendirilmesi

Bu seminerin amacı, Yönetim Uygulamaları ile İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki bağın kurulması ve İnsan Kaynakları konusunda değişen anlayışın sorgulanması olarak belirlenmiştir.

Seminerin içeriğinde aşağıda belirtilen başlıklar yer almıştır:

- Yönetimde uyuşum modeli: Kritik işler, insan, kültür ve formal organizasyonun uyuşumu
- Şirket kültürü ve şirket kültürünün İnsan Kaynakları Yönetimi'ne etkisi
- İnsan Kaynakları Yönetimi'nde stratejik yaklaşım: Liderin rolü ve bugünden geleceği şekillendirmek
- Vaka çalışmalarını

Bu seminer bir defa yapılmış seminere 21 yönetici katılmıştır. Değerlendirme formu Ek-29'da yer alan seminerde, katılımcıların tamamını formu doldurmuş ve seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanını 4.2 olarak belirlenmiştir.

6.4.9 İş ve Aile Hayatında Uyumun Simgesi: EQ Konulu Seminerin Değerlendirilmesi

Bu seminerle, uyumlu çalışma ve yüksek bir performans için temel özellik sayılan EQ'yu (Sosyal Zeka) oluşturan öğeler ve bunun iş ve aile hayatına yansımalarını ortaya koymak amaçlanmıştır.

Bu seminerin içeriğinde şu konular işlenmiştir:

- Profesyonel davranışın farklı bir boyutta tanımı
- EQ'yu oluşturan öğeler
- Parlak akademik geçmiş ve ümit veren başlangıca rağmen başarısız olan yöneticiler üzerine yapılan araştırma sonuçları.

İş ve Aile Hayatında Uyumun Simgesi: EQ Semineri iki defa yapılmış ve bu seminerlere toplam 64 yönetici katılmıştır. İlk yapılan ve değerlendirme formu Ek-30'da yer alan seminere katılan 53 yöneticinin tamamını formu doldurmuş ve seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanını 4.4 olarak belirlenmiştir. 11 Kişinin katılıp, tamamının form doldurduğu ikinci seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanını ise 4.6 olarak belirlenmiştir. (Ek-31).

6.4.10 İşini Yapma İşini Yaşa Konulu Seminerin Değerlendirilmesi

Bu seminerin amaçlarını şöyle özetleyebiliriz. Katılımcılara sahip oldukları yönetici özelliklerini geliştirmede kullanabilecekleri yeni yöntemleri tanıtmak, kişisel yaşam tarihçelerini (kişisel zamanlarını) bir bütün olarak görmelerini sağlamak ve onlara geçmişteki olayların değil, onları algılama biçimlerinin önemli olduğunu göstermek, bu seminerin temel amacını oluşturmuştur. Bir başka ifadeyle, bu seminerde, katılımcıları, bilişsel açıdan kendilerini yeniden yapılandırabilecekleri konusunda yüreklendirmek, amaçlanmıştır. Ayrıca katılımcıların iç dünyalarını farketmelerine, başkaları ile empati kurmalarına, geçmişlerini bugünleriyle bütünleştirerek geleceklerini planlamalarına katkıda bulunmakta da bu seminerin amaçları arasında yer almıştır.

Seminerin içeriğinde aşağıda belirtilen başlıklar yer almıştır.

- İstendik yönetici özellikleri ve bu özelliklerin geliştirilme yolları
- Bitmemiş işlerimizi/ukdelerimizi bitirme konusunda bilgi edinmek ve bu konuda uygulama yapmak
- İçinde bulunulan anın tadını çıkararak ve “İşini Yapma, İşini Yaşa” sloganına uygun yaşayan varoluşçu bir yönetici olma yolları
- Kişilerin özbenliklerini fark etme ve başkaları ile empati kurma becerilerinin nasıl geliştirilebileceği
- Geçmişimizi ve bugünümüzü bütünleştirmenin, geleceğimizi planlamaya katkısı

Dört defa yapılan İşini Yapma İşini Yaşa Semineri'ne toplam 104 yönetici katılmıştır. İlk yapılan ve değerlendirme formu Ek-32'de yer alan seminere 26 yönetici katılmış ve bunlardan 25'i formu doldurmuştur. Bu seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı 4.6 olarak belirlenmiştir.

Daha sonra sırasıyla; 30 katılımcıdan 24'ünün form doldurduğu ikinci seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı 4.3 (Ek-33), 30 katılımcıdan 27'sinin form doldurduğu üçüncüsünün ise ağırlıklı ortalama başarı puanı 4.6 (Ek-34), 18 katılımcıdan 16'sının

form doldurduğu dördüncü ve sonuncusunun ise ağırlıklı ortalama başarı puanı 4.8 (Ek-35) olarak belirlenmiştir.

6.4.11 İşletme Ağları Konulu Seminerin Değerlendirilmesi

Bu seminerin ana amacı giderek yaygınlaşma eğilimi gösteren bir örgütlenme biçimi olarak firmalararası işbirliği ve işletme ağlarının tartışılması için bir zemin yaratmak ve bu tür işbirliğine yönelik düzenlemelerin daha etkili biçimde yönetilmesinin yollarını incelemek olarak belirlenmiştir.

Seminerin içeriğinde aşağıda belirtilen başlıklar yer almıştır.

- İşletme ağlarının (firmalararası işbirliği) niteliği
 - İşletme ağları nedir ve ne tür ihtiyaçlara cevap vermeğe yöneliktir?
 - İşletme ağlarının türleri
 - İşletme ağlarının oluşumunda kurumsal ve kültürel faktörlerin rolü: Değişik ortamlardan örnekler
- İşletme ağlarının oluşumu ve işleyişi
 - İşletme ağlarının oluşumuna katkıda bulunan faktörler
 - İletişim teknolojisi ve işletme ağları
 - İşletme ağlarının etkili kılınmasında işbirliğini sağlamanın yolları
 - İşbirliğine girilecek ve faaliyet paylaşılacak ortakların seçimi
- Uygulama örnekleri
 - Global ortamda işletme ağları
 - Pazarlamada işletme ağları
 - Üretimde işletme ağları

İşletme Ağları Semineri bir defa yapılmış ve bu seminere 17 yönetici katılmıştır. Katılımcıların tamamının form doldurduğu seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı 4.2 olarak belirlenmiştir. (Ek-36)

6.4.12 Kriz Yönetimi Konulu Seminerin Değerlendirilmesi

Bir grup çalışması biçiminde yapılan bu seminerin amacı, krize karşı duyarlı ve esnek örgüt geliştirmek olarak belirlenmiştir. Bir örgütün krizlerle başedebilme yeteneği, bu gibi durumlara (kriz portföyü) bilinçli olarak ne kadar hazırlıklı olduğuna bağlıdır. Bu seminer, aynı zamanda örgütlerin olası krizlere karşı hazırlık planları üretmeyi ve eğitim gereksinimleri saptamayı da amaçlamıştır.

Seminerin içeriğinde aşağıda belirtilen başlıklar yer almıştır.

- Krizin birincil örgüt yapısında ikincil bir yapı olarak algılanması
- Kriz olgusunda örgütsel gereksinimler ve işlevler
- Kriz yönetimi ilkeleri, aşamaları ve karar alma süreci
- Öncül (proactive) kriz yönetimi
- Tepkisel (reactive) kriz yönetimi
- Ortamdaki diğer örgütlerle etkileşim/iletişim
- Kriz sürecinde karşılaşılan karar problemleri
- Uygulama planları, eğitim ihtiyaçları

Üç defa tekrarlanan Kriz Yönetimi Semineri'ne toplam 59 yönetici katılmıştır. Seminerin ilkinde 20 yönetici katılmış ve bunların tamamı form doldurmuştur. Bu seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı 4.3 olarak belirlenmiştir. (Ek-37)

Daha sonra sırasıyla; ve 21 katılımcıdan 19'unun form doldurduğu ikincisinin ise ağırlıklı ortalama başarı puanı 3.7 (Ek-38) ve 18 katılımcıdan 14'ünün form doldurduğu üçüncü ve son seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı 3.8 (Ek-39) olarak belirlenmiştir.

6.4.13 Küreselleşmenin Yönetmel Boyutları Konulu Seminerin Değerlendirilmesi

Bu seminerle, işletmelerin paydaşları, müşterileri ve rakipleriyle olan ilişkileri ve bu ilişkiler çerçevesinde faaliyetlerini ve kaynaklarını yönetirken küresel ortamda karşılaşılabilecekleri fırsat ve tehditleri incelemek amaçlanmıştır.

Seminerin içeriğinde aşağıda belirtilen başlıklar yer almıştır.

- Küreselleşmenin boyutları: Rakamlarla makro perspektif
 - Para, mali sermaye ve dünya ticaretinin uluslar-ötesi entegrasyonu
 - Sanayi ve toplumda bilgi ve iletişim teknolojileri
 - Uluslararası örgütler, bölgesel oluşumlar ve küresel yönetim sorunları
- Uluslar-ötesi iş bölümü ve küresel rekabet: Mikro perspektif
 - Küresel üretim ve pazarlama ağları ve bunların yönetmel yapıları
 - İmalat sanayi alt-sektörlerinde gözlenen farklı yönetmel küreselleşme süreçleri
 - Küresel rekabette insangücü niteliğinin ve yönetiminin önemi
- Küresel ortamı izlemek ve yorumlamak
 - Strateji oluşumu ve bilgi ilişkisi
 - Bilgiden yoruma, yorumdan yönetmel karar almaya geçişte karşılaşılabilecek sorunlar
 - İnternet ve küreselleşme
- Küreselleşme ve ortaklaşa karar vermek
 - Çok sayıda iddia sahipleri varlığı
 - İddia sahiplerinin özellikleri ve tercihleri

- Ortaklaşa karar oluşturmak

Küreselleşmenin Yönetsel Boyutları Semineri iki defa yapılmış ve bu seminerlere toplam 41 yönetici katılmıştır. İlk yapılan ve değerlendirme formu Ek-40'da yer alan seminere 24 yönetici katılmış ve bunlardan 19'u formu doldurmuştur. Bu seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı 4.2 olarak belirlenmiştir. 17 Kişinin katılıp, tamamının form doldurduğu ikinci seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı ise, 4.3 olarak belirlenmiştir. (Ek-41)

6.4.14 Mülakat Teknikleri Konulu Seminerin Değerlendirilmesi

Bu eğitim, katılımcılara yaşayarak öğrenecekleri ortamı hazırlayıp daha etkin bir şekilde mülakat yapmalarını ve dolayısıyla doğru elemanın doğru pozisyona istihdam edilmesini amaçlamıştır.

Seminerin içeriğinde aşağıda belirtilen başlıklar yer almıştır:

Modül 1: Mülakat öncesi-Ne arıyorum?

- Boş olan pozisyonun incelenmesi
 - İş tanımı
 - Benzer kadrolarda çalışan kişi profilleri
 - Bu pozisyondaki adayın özellikleri
- Adayların özgeçmişlerinin değerlendirilmesi
 - Özgeçmiş okunurken yapılan temel hatalar
 - Bir özgeçmişte nelere dikkat etmeli?
 - Adayın özgeçmişi üzerinden reddi/görüşmeye devam edilmesi
 - Özgeçmiş soru hazırlama-Ucu açık ve kapalı sorular ve zamanlamaları

Modül 2: Mülakat – Kimler var?

- Mülakat simülasyonu

- Tüm katılımcılar bir kez mülakat yaparlar.
- Davranış mülakatı
 - Kullanılan dil
 - Dinleme vasıfları
 - Mülakatlarda vücut dili kullanımı
 - Soru sorma şekilleri – Çapraz sorgulama
 - Adaydan bilgi alma ve adaya bilgi verme sırası
- Halo etkisi
- İşin ve şirketin tanıtılması
- Her mülakat bir pazarlama faaliyetidir
- Adayın sorabileceği muhtemel sorular
- Çeşitli mülakat teknikleri
 - Yapısal mülakat
 - Sırasal eleme mülakatı
 - Seri Eleme Mülakatları
 - Panel görüşmeleri

Modül 3 : Adayların değerlendirilmesi - Ne buldum?

- Mülakata katılanların görüşmesi/görüşmenin formatı
- Referansların kontrolü
- İşin teklif edilmesi

Mülakat Teknikleri Semineri üç defa yapılmış ve bu seminerlere toplam 43 yönetici katılmıştır. 15 Yöneticinin katılıp, tamamının form doldurduğu birinci seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı 4.5 (Ek-42), yine 15 kişinin katılıp, tamamının form doldurduğu ikinci seminerinki 4.6 (Ek-43) ve 13 kişinin katılıp, 12'sinin form doldurduğu üçüncü ve son seminerinki ise 4.8 olarak belirlenmiştir. (Ek-44)

6.4.15 Müzakere Becerileri Konulu Seminerin Değerlendirilmesi

Bu seminerle, kurumsal müzakere süreçlerinin yapılarını göstermek, bireylerin müzakere takımları oluşturma becerilerini yaşayarak öğrenmelerini sağlamak, müzakere sürecinde kendi kişiliklerinin süreci nasıl etkilediğini görmelerini sağlamak ve müzakere sürecinin tüm bu dış etkenlerden arındırılarak esas sonuca nasıl daha etkin biçimde vardırılabileceğini simülasyon formatı içinde bizzat yaptırarak ortaya koymak ve müzakere sürecini yaşayarak kendi stratejilerini geliştirebilmelerini sağlamak amaçlanmıştır.

Seminerin içeriğinde aşağıda belirtilen başlıklar yer almıştır.

- Müzakere stratejileri
- Sunuş teknikleri
- Zor müzakerelerde uygulanacak politikalar
- Farklı kişiliklerin müzakere sürecine etkileri
- Müzakere ve sonuç seçenekleri
- Müzakere aşamaları

Müzakere Becerileri Semineri üç defa yapılmış ve bu seminerlere toplam 73 yönetici katılmıştır. 29 Yöneticinin katılıp, 27'sinin form doldurduğu birinci seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı 4 (Ek-45), 20 kişinin katılıp, 19'unun form doldurduğu ikinci seminerinki 4.4 (Ek-46) ve 24 kişinin katılıp, 21'inin form doldurduğu üçüncü ve son seminerinki ise çok düşük oranda 2.9 olarak belirlenmiştir. (Ek-47)

6.4.16 Sistem Düşüncesini Yaşamak Konulu Seminerin Değerlendirilmesi

Sistem düşüncesi, olayların görünenin ötesinde, daha derinlerde yatan ve tekrarlanan yapıların fark edilmesini sağlayan ve sistemlerde parçalardan çok parçalar arasındaki ilişkileri görmeye ve etkilemeye yönelik bir düşünce biçimidir. Bu seminerle, söz konusu düşünce biçiminin günlük yaşamımızda hayata geçilmesini sağlamak için ilgili kavramlar üzerinde çalışılması amaçlanmıştır.

Seminerin içeriğinde aşağıda belirtilen başlıklar yer almıştır.

- Sistem düşüncesi nedir? Yaşamımızda hangi düşünceler var?
- Temel kavramlar: Sınırlar, Taşma Noktası, Geri Besleme, Kaldıraç Gücü
- Geri Besleme Döngüleri nelerdir?
- Sık sık rastlanan örnek döngü kalıpları ve çözüm yaklaşımları
- Az güç kullanarak büyük sonuçlar alabilir miyiz?
- Sistemdeki gecikmeler kendisini nasıl ve ne zaman gösterir?
- Zihin modellerimizi nasıl fark eder ve değiştirebiliriz?

Sistem Düşüncesini Yaşamak Semineri üç defa yapılmış ve bu seminerlere toplam 59 yönetici katılmıştır. 15 Yöneticinin katılıp, 14'ünün form doldurduğu birinci seminerin ağırlıklı başarı puanı 4.5 (Ek-48), 23 kişinin katılıp, 22'sinin form doldurduğu ikinci seminerinki 4.1 (Ek-49) ve 21 kişinin katılıp, 20'sinin form doldurduğu üçüncü ve son seminerinki ise 4.4 olarak belirlenmiştir. (Ek-50)

6.4.17 Türkiye 2000 Yılı Ekonomik ve Politik Gelişmeleri Konulu Seminerin Değerlendirilmesi

Bu seminer, bir panel ortamında gerçekleşmiş ve panelde Türkiye'nin 2000 yılı itibarıyla ekonomik ve politik dengelerdeki değişik beklentileri ilgili uzmanlarla tartışılmıştır.

Bu seminer iki defa yapılmış ve bu seminerlere toplam 64 yönetici katılmıştır. 31 Yöneticinin katılıp, tamamının form doldurduğu birinci seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı 4.5 (Ek-51), 33 kişinin katılıp, 29'unun form doldurduğu ikinci seminerinki ise 4.6 olarak belirlenmiştir. (Ek-52)

6.4.18 Türkiye Ekonomisinin Yapısı ve Geleceğe Bakış Konulu Seminerin Değerlendirilmesi

Bu seminerle, katılımcıların ileriye yönelik ekonomik olayları tahmin ederek, şirketlerin kar oranları ve bu olaylar arasında bağlantı kurmalarını sağlamak amaçlanmıştır.

Seminerin içeriğinde aşağıda belirtilen başlıklar yer almıştır.

- Türkiye ekonomisine genel bakış
- Ekonomi ve gelir tablosu
- İş konjonktürü ve enflasyon teorileri
- İnterbank Piyasası
- Merkez Bankası ve parasal taban oluşturma
- T.C.M.B
- Faiz Oranı Teorileri
- Döviz oranları analizi
- 2000 Yılı ekonomik beklentileri

Türkiye Ekonomisinin Yapısı ve Geleceğe Bakış Semineri üç defa yapılmış ve bu seminerlere toplam 72 yönetici katılmıştır. 29 Yöneticinin katılıp, 24'ünün form doldurduğu birinci seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı 4.7 (Ek-53), 25 kişinin katılıp, tamamının form doldurduğu ikinci seminerinki 4.6 (Ek-54) ve 18 kişinin katılıp, 16'sının form doldurduğu üçüncü ve son seminerinki ise 4.7 olarak belirlenmiştir. (Ek-55)

6.4.19 Yaratıcı Problem Çözme ve Karar Alma Konulu Seminerin Değerlendirilmesi

Bu seminerle, iş hayatında karşılaşılan problemlerin tanımlanıp, değerlendirilmesi, problemlerin çözümü için çok yönlü yaklaşım getirilmesi ve yaratıcılığın bir çalışma biçimi olarak günlük hayata geçirilmesi amaçlanmıştır.

Seminerin içeriğinde aşağıda belirtilen başlıklar yer almıştır.

- Problem çözme ve karar verme kavramına giriş
- Problem çözme ve karar vermede yaratıcılığa duyulan ihtiyaç
- Doğal yaratıcılık / Öğrenilen yaratıcılık
- Problem çözme ve karar vermenin önündeki engeller
- Kanıksama
- Kompleks düşünce
- Kişilik faktörleri
- Beynin fonksiyonları
- Problem çözme ve karar verme için düşünce teknikleri ve pratik uygulamalar
- Yatay düşünce
- Altı düşünce şapkası
- Yaratıcılık ve gelecek ile ilgili tahminlerde bulunma
- Aktif/Reaktif düşünce

Yaratıcı Problem Çözme ve Karar Alma Semineri beş defa yapılmış ve ağırlıklı ortalama başarı puanları yüksek çöken bu seminerlere toplam 131 yönetici katılmıştır. 31 Yöneticinin katılıp, tamamının form doldurduğu birinci seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı 4.8 (Ek-56), 27 kişinin katılıp, 26'sının form doldurduğu ikinci seminerinki 4.9 (Ek-57), 24 kişinin katılıp, 23'ünün form doldurduğu üçüncü

seminerinki 4.9 (Ek-58), 25 kişinin katılıp, 24'ünün form doldurduğu dördüncü seminerinki 4.8 (Ek-59) ve 24 kişinin katılıp, 23'ünün form doldurduğu beşinci ve son seminerinki ise 4.9 olarak belirlenmiştir. (Ek-60)

6.4.20 Yönetimde Kritik Faktörler Konulu Seminerin Değerlendirilmesi

Bu seminerle, yöneticilerin ve çalışanların rollerinin belirlenmesi, etkili insan yönetimini başarılı performansa yöneltmek ve yönetimde değerlere ve kriterlere daha bilinçli yaklaşarak ekiplerin performansını arttırmak amaçlanmıştır.

Seminerin içeriğinde aşağıda belirtilen başlıklar yer almıştır.

- Yeni yönetim gerekleri
- Yönetim ve kişilik faktörleri
- İletişim analizleri
- Uyuşmazlıkların ele alınması
- Liderlik
- Motivasyon, yönlendirme, performans yönetimi
- Ekibinizi geliştirme ve yönetme

Yönetimde Kritik Faktörler Semineri üç defa yapılmış ve bu seminerlere toplam 59 yönetici katılmıştır. 23 Yöneticinin katılıp, 22'sinin form doldurduğu birinci seminerin ağırlıklı ortalama başarı puanı 4.9 (Ek-61), 14 kişinin katılıp, 12'sinin form doldurduğu ikinci seminerinki yine 4.9 (Ek-62) ve 22 kişinin katılıp, 17'sinin form doldurduğu üçüncü ve son seminerinki ise 4.8 olarak belirlenmiştir. (Ek-63)

6.5 EĞİTİM SEMİNERLERİNİN DEĞERLENDİRME FORMUNDAKİ

SORULARA VERİLEN CEVAPLAR BAZINDA

DEĞERLENDİRİLMESİ

Burada, her bir sorunun değerlendirilmesi toplam 62 seminer baz alınarak ancak, toplam 20 seminer başlığı adı altında yapılmıştır. Daha açık bir ifadeyle, 20 başlık altındaki seminerler tekrar sayılarına göre gruplandırılmış, bu gruplar bazında, her bir sorunun cevaplarının puanları, bu gruptaki seminerlere katılıp da cevap verenlerin sayısına bölünerek o sorunun seminer bazındaki ağırlıklı ortalama başarı puanı bulunmuştur. Bunun sonucunda, seminerlerin Değerlendirme Formundaki sorulara verilen cevaplar bazında değerlendirilmesi yapılmıştır.

6.5.1 Seminerin Bana ve İşime Katkıda Bulunacağını Düşünüyorum Şeklindeki Cevapların Değerlendirilmesi

Bu cevapların değerlendirilmesinin en yüksek olduğu oran 4.9 ağırlıklı ortalama ile Geliştiren Yönetici konulu seminer olmuştur. Ekip Oluşturma ve Geliştirme, Yaratıcı Problem Çözme ve Karar Alma, Etkin Sunum Becerileri ve Mülakat Teknikleri konulu seminerlerin katılımcılarının verdikleri cevapların ağırlıklı ortalamaları da, yine yüksek bir oranda 4.8 olarak belirlenmiştir. Ağırlıklı ortalamaları 4.7 olan seminerler ise, Türkiye Ekonomisinin Yapısı ve Geleceğe Bakış, Yönetimde Kritik Faktörler, İletişim ve Etkili Yaşam konulu seminerler olmuştur. İşini Yapma İşini Yaşa ile Empatik İletişim konulu seminerlerin ağırlıklı ortalamaları 4.6 olarak, yine yüksek sayılabilecek bir oranda belirlenmiştir. İnsan Kaynaklarına Bütünsel Bakış, İş ve Aile Yaşamında Uyumun Simgesi:EQ ve Türkiye 2000 Yılı Ekonomik ve Politik Gelişmeleri konulu seminerlerin ağırlıklı ortalamaları 4.5 olmuştur. Ağırlıklı ortalamaları 4.4 olan üç seminer, Finansçı Olmayanlar İçin Finans, Başarı İçin Yönlendirme ve Sistem Düşüncesini Yaşamak konulu seminerler olmuştur. Küreselleşmenin Yönetimsel Boyutları konulu seminerin ağırlıklı ortalaması 4.3 olarak belirlenmiştir. En düşük ağırlıklı ortalaması olan üç seminer ise sırasıyla, 4.1 ile İşletme Ağları, 4 ile Kriz Yönetimi ve 3.9 ile Müzakere Becerileri konulu seminerler olmuştur. (Ek-66)

6.5.2 Seminer Amacına ve İçeriğine Uygun Olarak Yeterli Uygulama ve Örneklerle Aktarıldı Şeklindeki Cevapların Değerlendirilmesi

Bu cevapların değerlendirilmesinin en yüksek olduğu oran, 4.9 ağırlıklı ortalama ile Yönetimde Kritik Faktörler konulu seminer olmuştur. En düşük oran ise, 3.7 ağırlıklı ortalama ile Müzakere Becerileri konulu seminer belirlenmiştir. Bu cevapların ağırlıklı ortalamaları sırasıyla, Geliştiren Yönetici, Yaratıcı Problem Çözme ve Karar Alma ile Etkin Sunum Becerileri konulu seminerlerde 4.8 olarak, Ekip Oluşturma ve Geliştirme ile Türkiye Ekonomisinin Yapısı ve Geleceğe Bakış konulu seminerlerde 4.7 olarak, İşini Yapma İşini Yaşa, Empatik İletişim ile İletişim ve Etkili Yaşam konulu seminerlerde 4.6 olarak belirlenmiştir. Ağırlıklı ortalamaları 4.5 olan seminerler, Türkiye 2000 Yılı Ekonomik ve Politik Gelişmeleri ile Mülakat Teknikleri konulu seminerler olmuştur. İnsan Kaynaklarına Bütünsel Bakış ve Sistem Düşüncesini Yaşamak konulu seminerlerin ağırlıklı ortalamaları 4.4 olarak belirlenmiştir. İş ve Aile Hayatında Uyumun Simgesi:EQ ve Küreselleşmenin Yönetimsel Boyutları konulu seminerlerin ağırlıklı ortalamaları da 4.3 olarak belirlenmiştir. Ağırlıklı ortalamaları 4.1 olarak belirlenen üç seminer, Finansçı Olmayanlar İçin Finans, Başarı İçin Yönlendirme ve İşletme Ağları konulu seminerler olmuştur. Kriz Yönetimi konulu seminerin ağırlıklı ortalaması ise, 3.9 olarak düşük düzeyde kalmıştır. (Ek-67)

6.5.3 Konuşmacının Konuya Hakimiyeti ve Seminer İle İlgili Hazırlığı Konusundaki Cevapların Değerlendirilmesi

Bu cevapların değerlendirilmesinin en yüksek olduğu seminer, 5 üzerinden 5 ağırlıklı ortalama ile Geliştiren Yönetici konulu seminer olmuştur. Ekip Oluşturma ve Geliştirme, Yaratıcı Problem Çözme ve Karar Alma, Yönetimde Kritik Faktörler , Etkin Sunum Becerileri, Empatik İletişim ile İletişim ve Etkili Yaşam konulu seminerler de 4.9 ağırlıklı ortalama ile yine yüksek oranlarda değerlendirilmişlerdir. İşini Yapma İşini Yaşa ile Türkiye Ekonomisinin Yapısı ve Geleceğe Bakış konulu seminerlerin ağırlıklı ortalamaları 4.8 olarak belirlenmiştir. İş ve Aile Hayatında Uyumun Simgesi:EQ ve Türkiye 2000 Yılı Ekonomik ve Politik Gelişmeleri konulu seminerlerin ağırlıklı ortalamaları 4.7 olarak belirlenmiştir. Daha sonra sırasıyla, Finansçı Olmayanlar İçin Finans ve Küreselleşmenin Yönetimsel Boyutları konulu seminerlerin ağırlıklı ortalamaları 4.5 olarak , Sistem Düşüncesini Yaşamak ve İşletme

Ağları konulu seminerlerin ağırlıklı ortalamaları 4.4 olarak ve Başarı İçin Yönlendirme ile İnsan Kaynaklarına Bütünsel Bakış konulu seminerlerin ağırlıklı ortalamaları da 4.3 olarak belirlenmiştir. Bu cevapların değerlendirilmesinin en düşük olduğu seminerler ise, 3.9 ağırlıklı ortalama ile Kriz Yönetimi ve 3.8 ağırlıklı ortalama ile Müzakere Becerileri konulu seminerler olmuştur. (Ek-68)

6.5.4 Seminerin Sunuluş Şekli ve Kapsanan Konuların Açıklığı Konusundaki Cevapların Değerlendirilmesi

Bu cevapların değerlendirilmesinin en yüksek olduğu oran 4.9 ağırlıklı ortalama ile Geliştiren Yönetici, Yaratıcı Problem Çözme ve Karar Alma ile Yönetimde Kritik Faktörler konulu seminerler olmuştur. Ekip Oluşturma ve Geliştirme ve Etkin Sunum Becerileri konulu seminerlerin katılımcılarının verdikleri cevapların ağırlıklı ortalamaları da, 4.7 olarak belirlenmiştir. Ağırlıklı ortalamaları 4.6 olan seminerler ise, Türkiye Ekonomisinin Yapısı ve Geleceğe Bakış, İşini Yapma İşini Yaşa, Türkiye 2000 Yılı Ekonomik ve Politik Gelişmeleri, Empatik İletişim, Mülakat Teknikleri ve İletişim ve Etkili Yaşam konulu seminerler olmuştur. İş ve Aile Hayatında Uyumun Simgesi:EQ konulu seminerin ağırlıklı ortalaması 4.5 olarak değerlendirilmiştir. Sistem Düşüncesini Yaşamak konulu seminerin ağırlıklı ortalaması 4.3 olarak belirlenirken, Finansçı Olmayanlar İçin Finans ve İşletme Ağları konulu seminerlerin ağırlıklı ortalamaları 4.1 olarak değerlendirilmiştir. Başarı İçin Yönlendirme, İnsan Kaynaklarına Bütünsel Bakış ve Küreselleşmenin Yönetimsel Boyutları konulu seminerlerin ağırlıklı ortalamaları da 4 olarak değerlendirilmiştir. Son olarak, Kriz Yönetimi konulu seminerin ağırlıklı ortalaması 3.8 olarak ve Müzakere Becerileri konulu seminerin ağırlıklı ortalaması ise en düşük oranda 3.4 olarak değerlendirilmiştir. (Ek-69)

6.5.5 Sorulan Sorulara Verilen Cevapların Tatmin Ediciliği Konusundaki Cevapların Değerlendirilmesi

Bu cevapların değerlendirilmesinin en yüksek olduğu oran 4.9 ağırlıklı ortalama ile Yaratıcı Problem Çözme ve Karar Alma ile Yönetimde Kritik Faktörler konulu seminerler olmuştur. Geliştiren Yönetici ile Etkin Sunum Becerileri konulu seminerlerin katılımcılarının verdikleri cevapların ağırlıklı ortalamaları da, 4.8 olarak belirlenmiştir. Ağırlıklı ortalamaları 4.7 olan seminerler ise, Ekip Oluşturma ve Geliştirme ile Mülakat Teknikleri konulu seminerler olmuştur. Türkiye Ekonomisinin Yapısı ve Geleceğe Bakış

konulu seminerin ağırlıklı ortalaması, 4.6 olarak belirlenmiştir. Finansçı Olmayanlar İçin Finans, İşini Yapma İşini Yaşa, İş ve Aile Hayatında Uyumun Simgesi:EQ, Türkiye 2000 Yılı Ekonomik ve Politik Gelişmeleri ve İletişim ve Etkili Yaşam konulu seminerlerin ağırlıklı ortalamaları 4.5 olarak belirlenmiştir. Empatik İletişim konulu seminerin ağırlıklı ortalaması 4.4 olarak belirlenmiştir. Daha sonra sırasıyla, Küreselleşmenin Yönetmel Boyutları ve Sistem Düşüncesini Yaşamak konulu seminerler 4.3 ağırlıklı ortalama ile, İşletme Ağları konulu seminer 4.2 ağırlıklı ortalama ile ve Başarı İçin Yönlendirme konulu seminer de 4.1 ağırlıklı ortalama ile değerlendirilmiştir. Son olarak, İnsan Kaynaklarına Bütünsel Bakış, Kriz Yönetimi ve Müzakere Becerileri konulu seminerlerin ağırlıklı ortalamaları ise en düşük oranda 3.9 olarak değerlendirilmiştir. (Ek-70)

6.6 EĞİTİM SEMİNERLERİNE İLİŞKİN GENEL BİR

DEĞERLENDİRME

“Seminerin Bana ve İşime Katkıda Bulunacağını Düşünüyorum” , “Seminer Amacına ve İçeriğine Uygun Olarak Yeterli Uygulama ve Örneklerle Aktarıldı“, “ Konuşmacının Konuya Hakimiyeti ve Seminer İle İlgili Hazırlığı“, “Seminerin Sunuluş Şekli ve Kapsanan Konuların Açıklığı“ ve “Sorulan Sorulara Verilen Cevapların Tatmin Ediciliği“ konularındaki cevapların değerlendirilmesi sonucunda Geliştiren Yönetici, Yarattıcı Problem Çözme ve Karar Alma ile Yönetimde Kritik Faktörler konulu seminerler 5 üzerinden 4.9 ağırlıklı ortalama başarı puanı ile en başarılı seminerler olarak değerlendirilmiştir. Bu üç konunun ardından, Ekip Oluşturma ve Geliştirme ile Etkin Sunum Becerileri konulu seminerlerin ağırlıklı ortalama başarı puanları 4.8 olarak değerlendirilmiş ve bu seminerler başarı sıralamasında ikinci sırada belirlenmiştir. Türkiye Ekonomisinin Yapısı ve Geleceğe Bakış, Mülakat Teknikleri ile İletişim ve Etkili Yaşam konulu seminerler, başarı sıralamasında üçüncü sırada yer almıştır. Bu seminerlerin ağırlıklı ortalama başarı puanları 4.7 olarak belirlenmiştir. Dördüncü başarılı seminer grupları ise 4.6 ağırlıklı ortalama başarı puanı ile İşini Yapma İşini Yaşa, Türkiye 2000 Yılı Ekonomik ve Politik Gelişmeleri ile Empatik İletişim konulu seminerler olmuştur. İş ve Aile Yaşamında Uyumun Simgesi:EQ konulu seminer, 4.5 ağırlıklı ortalama başarı puanı ile başarı sıralamasında beşinci sırada yer alırken, Sistem Düşüncesini Yaşamak konulu seminer ise 4.4 ağırlıklı ortalama başarı

puanı ile altıncı sırada yer almıştır. Finansçı Olmayanlar İçin Finans ile Küreselleşmenin Yönetsel Boyutları konulu seminerler 4.3 ağırlıklı ortalama başarı puanı ile alt sıralarda altıncı olarak yer almışlardır.

Başarı İçin Yönlendirme, İnsan Kaynaklarına Bütünsel Bakış ve İşletme Ağları konulu seminerler 4.2 ağırlıklı ortalama başarı puanı ile yedinci sırada yer almışlardır. Bu değerlendirmelere göre en başarısız görülen seminerler ise, 3.9 ağırlıklı ortalama başarı puanı ile ve sekizinci sırada yer alan Kriz Yönetimi konulu seminer ile 3.8 ağırlıklı ortalama başarı puanı ile dokuzuncu ve son sırada yer alan Müzakere Becerileri konulu seminer olmuştur. (Ek-64 ve Ek-65)

Bu seminerlerin değerlendirme sonuçları, söz konusu 20 başlık altında düzenlenen 62 seminere katılan 1334 yöneticiden formlarını dolduran 1235 katılımcının verdiği cevaplara göre oluşturulmuştur. Seminerlerin sürelerinin ve düzenledikleri yerlerin farklı oluşlarının, katılımcıların hiyerarşik düzeylerinin farklı oluşlarının ya da diğer bazı faktörlerin de, katılımcıların değerlendirmeleri üzerinde etkileri olabileceği düşünülmelidir.

B Ö L Ü M 7

SONUÇ

Şirket kalitesinin artmasında, global rekabete ve sosyal değişime meydan okumada ve teknolojik ilerleme ve iş tasarımlarındaki değişimi birleştirme çabalarında yönetim ve yönetici geliştirme kilit bir unsur haline gelmektedir. Ürün pazarlarının artan globalleşmesi şirketleri, personelinin ve özellikle yönetici kademesinin iş uygulamalarını etkileyen kültürleri ve gelenekleri anlamalarına yardım etmeye mecbur bırakmaktadır. Yüksek katımlı şirketler ve çalışma gruplarının başarısı için; personel ve yöneticilerin güçlü kişisel becerilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Son yıllarda yönetici geliştirme programlarında hızlı bir artış görülmektedir. Bu artışın en önemli nedeni, yönetici talebinin hızlı artışı ve artmakta olmasıdır. Yönetim bilimindeki gelişmeler, yönetici geliştirme programlarının hızla artmasında rol oynayan faktörlerden biridir. Bilimsel inceleme ve araştırmalar, eğitilip geliştirilen yöneticilerin astları arasında işbirliğini sağlamada, koordinasyonu sağlamada ve iyi bir örgüt iklimi yaratmada daha başarılı olduklarını göstermiştir. Ayrıca işletme ve kuruluşların yöneticilerinin bireysel olarak gelişmelerini uzun vadede bir plan çerçevesinde ele almaya giderek daha fazla önem vermeleri, yönetici geliştirme programlarının hızla artması sonucunu doğurmuştur.

Bu çalışmada oluşturulan teorik çerçeve ve yine bu çalışmanın uygulama bölümünden elde edilen bulgular ve yapılan değerlendirmeler ışığında ulaşılan sonuçlar, yapılan tespit ve öneriler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

- İşletmelerin nitelikli yöneticilere olan ihtiyaçları günden güne artmakla birlikte, yönetici arzının yetersiz oluşu önemli sorunlara neden olmaktadır. Bu yüzden yeterli sayıda yöneticiyi halihazır ve geleceğe dönük kullanıma hazır bulundurmak, yani yetiştirme ve geliştirme konusu yönetimin ana işlevlerinden biri haline gelmiştir.
- Yönetici eğitimi, genel olarak, yöneticilerin yönetsel, teknik bilgi ve becerilerinin, genel kültürlerinin artırılarak, karar verme, problem çözme

yeteneklerinin, tutum ve davranışlarının amaçlar doğrultusunda sistemli olarak değiştirilip, geliştirilerek halihazır görevinde ve daha yüksek kademelerde etkin ve başarılı olmasını sağlayacak bir süreçtir. Ancak, işletmelerin büyüklüklerine, ilgili alanlarına, amaç ve politikalarına göre düzenlenecek yönetici eğitimi programları farklılık göstermektedir.

- Eğitim, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür. Ancak, geniş anlamda eğitim, yetiştirme ve geliştirmeyi de içermektedir.
- Eğitimde ekonomik, sosyal ve insancıl amaçlar bir bütün olarak düşünülmelidir. Sistematik bir eğitim üretimin maliyetini düşüren etkili bir ekonomik kaynak olduğu gibi, çalışan gruplar için de iyi bir atmosfer ve moral yaratarak bireyleri kişisel ve toplumsal doyuma sürükler.
- Yönetici eğitimi, yöneticilerin işlerindeki başarılarını arttırarak, onların işlerindeki verimliliği yükseltmeyi amaçladığı gibi, yöneticiyi geleceğe hazırlamak için temel yönetim fonksiyonları hakkında gerekli bilgi, beceri ve davranışlar kazandıracak uzun dönemli amaçlardır.
- Sanayi işletmelerindeki eğitim çalışmaları, görev başında ve görev dışında olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. İşe alıştırma, rotasyon, yetki devri, yöneticiye yardımcı olma, özel projelerde görev alma, görev başında eğitimin belli başlı yöntemleridir. Seminer, konferans, örnek olay, rol oynama, açık oturum, panel ve sempozyum, duyarlılık yöntemi de, görev dışında eğitimin belli başlı yöntemlerini oluşturmaktadır.
- Eğitimde ölçme kavramı ile eğitim faaliyetlerinin sonucu olarak kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında oluşan değişikliklerin belirli ölçütlere göre saptanması işlemi, değerlendirme ile ise, bir iş ya da faaliyetin faydası ve değeri hakkında bir hüküm verilmesi anlaşılmaktadır. Geliştirme faaliyetlerinin değerlendirmesi ile bu faaliyetlerin sonuçlarının önceden saptanmış amaçlar ile karşılaştırılması

ve elde edilen sonuçların amaçlara ne ölçüde uygun olduğunun belirlenmesi gerçekleştirilmektedir.

- Araştırma kapsamındaki holdingde yönetici geliştirme programları ile gerek holding, gerekse bağlı sanayi şirketlerinde, belirlenmiş olan büyüme hedeflerine ulaşılabilmesi için yüksek kalibre profesyonellerin “içeriden terfi” prensibine uygun olarak ve bu kişilere kurumsal kültür kazandırılarak yönetim kademelerine getirilmeleri amaçlanmaktadır. Bu çalışmanın en önemli noktalardan birisi, anılan holdingin uyguladığı çeşitli eğitim ve gelişim projeleri ile ilgili bilgileri içermesidir.
- Holding, Yönetici Geliştirme Programlarını yönetici ve çalışanların işlerinde daha etkili olmalarını sağlayacak bilgi, beceri ve yetkinliklerini eğitimlerle geliştirmek ve şirketin yönetici ve çalışanları arasında işbirliği ile bilgi paylaşımını sağlarken, yöneticilik ve iletişim konusunda da kavram birliği oluşturmak amacıyla uygulamaktadır.
- Holding’in “Talent Pool” olarak adlandırdığı ya da Türkçe adıyla Yetenek Havuzu Projesi ile içeriden terfi prensibine uygun olarak yüksek kalite insanları ortaya çıkarmak ve şirket kültürü doğrultusunda geliştirerek şirketin potansiyel yönetici havuzunu hazırlamak amaçlanmaktadır. Holding ve buna bağlı sanayi işletmelerinde başarıyla uygulanan bu projenin ya da benzerlerinin ülkemizdeki diğer büyük işletmelerde de uygulanması, nitelikli yönetici ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla çok yararlı olacaktır.
- Holding, kısaca YAP diye adlandırdıkları Yönetici Adayı Projesi ile, öncelikle orta kademeye yönetici yetiştirmek üzere üst kademelere yükselebilecek potansiyel adayları belirleyerek, Holding’e bağlı sanayi şirketlerinin yönetim kademelerinin yedeklenmesine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.
- Holding, en son olarak kısaca SALT diye adlandırdıkları Lider Takımı Projesi ‘ni uygulamaya koymuştur. Bu proje ile de, başarılı ve işin/günün şartlarına uygun bilgi/beceri/yetkinlik ile donanmış bir şirket tepe yönetiminin oluşmasını ve sürekliliğini sağlamak amaçlanmaktadır.
- Tezin uygulama bölümünde , 1334 yöneticinin katıldığı ve bunlardan 1235’inin değerlendirme formu doldurduğu 20 başlık altında toplanan 62 seminer

değerlendirilmiştir. Seminerlerin başarı oranları genelde yüksek çıkmış olup, bu da holdingin amaçlarına büyük ölçüde ulaştığını göstermektedir.

- Seminerlerin sürelerinin ve düzenledikleri yerlerin farklı oluşlarının, katılımcıların hiyerarşik düzeylerinin farklı oluşlarının ya da diğer bazı faktörlerin de, katılımcıların değerlendirmeleri üzerinde etkileri olabileceği düşünülmelidir.
- Eğitim seminerlerinin seçkin yerlerde düzenlenmesi, holding ve bağlı şirketlerin eğitim bütçelerinin yüksek olduğunu göstermekte, bu da, sözkonusu şirketlerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerine verdiği önemin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.
- Tezde yer verilmemekle birlikte, gerek Talent Pool, gerekse YAP (Yönetici Adayı Projesi) programlarında yer alan ya da bu projelerde olmayıp Yönetici Geliştirme Programlarına katılmış olan elemanlardan çeşitli görevlere terfi edenler olmuştur.
- Burada yapılmış olan araştırma ele alınan holdingdeki gerçekleştirilmiş eğitim faaliyetleri ile sınırlı olduğundan, bir genellemeye gidilmesi yanlış olabilir. Ancak elde edilen verilerle bazı hata ve sapmalar göz önünde tutularak resme bütünsel bir yaklaşımla tahminsel bakmak mümkün olabilir..

Sonuç olarak, bu çalışmada, eğitim ve geliştirme konularına ilişkin teorik bilgilere yer verilmekle birlikte, Türkiye'nin en büyük holdinglerinden bir tanesinde uygulanan yönetici eğitimi ve geliştirme faaliyetleri ele alınarak incelenmeğe çalışılmıştır. Benzer araştırmaların, Türkiye'nin diğer büyük holding ve sanayi şirketlerinde yapılması hem uygulanan eğitim ve geliştirme programlarının karşılaştırılabilme imkanı sağlaması, hem de ülkemizin diğer büyük holding ve sanayi işletmelerinde uygulanan eğitim programlarının öğrenilmesi açısından yararlı olacaktır. Bu vesileyle, bu uygulamalar, işletmelerinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yeterince eğilmemiş olan diğer sanayi şirketlerimize örnek olacak ve bir ölçüde bu işletmeleri de eğitim konusunda yönlendirmiş olacaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ALBERS, H. (1965) **Principles of Organisation and Management**, New York , John Wiley and Sons Inc.
- ALDEMİR, C., A. ATOL, G. SOLAKOĞLU (1993) **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir.
- ARNOLD, W. ve L. MCCLURE (1996) **Communication Training and Development**. Waveland.
- ARTAN, S. (1976) **Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama E.İ.T.İ.A Yayını 172/107** Eskişehir.
- ASHTON, D. ve A. FELSTEAD (1995). **Training and Development**. Routhledge, London.
- AŞKUN, İ. C. (1982), **İşgören Eğitsel Yapıt**, İstanbul Cam Ofset, İstanbul.
- BANNON, C. ve D. MAIONE (1998). **Clp Training Guide: Lotus Notes**. Que.
- BARANSEL, A. (1979) **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, Cilt 1, İşletme Fakültesi Yayın No: 163, İstanbul.
- BASS, B. ve J. VAUGHAN (1969) **Training in Industry: The Management of Learning**, California: Wadsworth Pub. Co.
- BAYKAL, B. (1981) **Organizasyonların Yönetim İlkeleri, Süreçler**, Met-Er Matbaası, İstanbul.
- BEARDWELL, I. ve L. HOLDEN (1994). **Human Resource Management**, Pitman Publishing, London.
- BITTEL, L.R.(1967). **Training and Development Handbook**. McGraw-Hill, New York.

BİLİCİ, H. (1999) **Yönetici Eğitiminin Verimlilik Üzerine Etkileri**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

BRINCLOE, D. W. ve T. M COUGHLIN (1977) **Managing Organizations**, Glencoe Press, Encino, California.

BUREAU OF BUSINESS PRACTICE (1970), **The BBP Training Programme**, Harpers Pub., Connecticut.

BURGOYNE, J., M. PEDLER, T. BOYDELL (1994) **Towards the Learning Company**, McGraw Hill, Berkshire/ England.

COFFEY, R., C. COOK, HUNSAKER P. (1994) **Management and Organizational Behavior**

CRAIG, I. R. L.(1996) **The Astd Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development**, McGraw-Hill, New York.

DAN ELLIS, J. T. (1972) **La Formation dans l'Enterprisse**, çeviren: Allent Bouche, Enterprise Moderne d, edition, Paris

DRUCKER, F. P. (1990) **Etkin Yöneticilik**, Eti Kitapları, İstanbul.

EREN, E. (1979) **Yönetim Psikolojisi**, Merter Matbaası, İstanbul.

EREN, E. (1989) **Yönetim Psikolojisi**, 2.b., İstanbul, İ.Ü İşletme F. Yayını: 105

EREN, E. (1993) **Yönetim ve Organizasyon**, İşletme Fak. Yayınları No: 401, İstanbul.

ERTÜRK, S. (1982) **Eğitimde Program Geliştirme**, Ankara s. 51.

ETZIONI (1964) **Modern Organizations**, N.J: Englewood Cliffs, Prentice Hall

FLIPPO, B. E. (1966) **Principles of Personnel Management**, NY, McGraw Hill Book Company

FOX, A.(1985) **Man Mismanagement**, Hutchinson, London.

GAGNE, R. M. ve. K. L MEDSKER (1996) **The Conditions of Learning- Training Applications**, ASTD, USA.

- GARAHAM, H. T. ve R. BENNETT (1995). **Human Resources Management**, Pitman Pub., London.
- HANDY, G.C.ve C. RANDESOME (1988) **Making Managers**, Pitman, London.
- HARRI-AUGSTEIN, S. ve I. M WEBB. (1995) **Learning to Change**, McGraw Hill, London.
- HENKOFF, R. (1993) **Companies That Train Best**, Fortune. Mar.22, 1993.
- HICKS, G. H. (1976) **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Ankara: Çevirenler: Osman Tekok, B.Aytek ve B.Bumin, San Matbaası
- HODGETTS, R. ve F. LUTHANS (1991) **International Management**, McGraw Hill Book Co., Singapore.
- HOPF, A. (1967) **Sevk ve İdare**, İ.T.B. Tetkil Kurulu Yayını, 1967, Ankara.
- HYMAN, J.(1992) **Training at Work**, Routhledge, London.
- INOUE, K. (1985) **The Education and Training of Industrial Manpower in Japan**, The World Bank Staff Working Papers, Number 729, USA.
- İDİL, A. (1969) **Sanayide Eğitim Tipleri ve Metodları**, Ankara M.P.M Yayınları No:78
- JACKSON, M. (1979) **Personnel Management**, McGraw Hill Book Co., New York.
- KAST, E. F. ve E. J. ROSENZWEIG (1986) **Organisation and Management, A System and Contingency Approach**, McGraw Hill Book Company, NY
- KATZ, E. ve A. ZİDERMAN (1989) **General Training Under Asymmetric Information**, The World Bank, USA.
- KAYA, Y. K. (1991) **Eğitim Yönetimi Bilim Yayınları**, Geliştirilmiş Dördüncü Basım, Ankara.
- KOÇEL, T. (1993) **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, İÜ İşletme Fak. Yayınları No: 405, İstanbul.

- KOONTZ, H. ve H. CYRIL-WEIHRICH (1983) **Management**, Seventh Edition, McGraw Hill Book Company, Japan .
- KROEHNERT, G. (1995) **Basic Training for Trainers**, McGraw-Hill, New York.
- KURTHAN, F. (1975) **Yönetim**, AÜ S.B.F Yayını Ankara.
- LAIRD, D. (1985) **Approaches to Training and Development**, Perseus Pr.
- MCGEHEE, W. ve P. W. THAYER (1961) **Training in Business and Industry**, John Wiley & Sons, Inc., USA.
- MCGOLDRICK, A. (1996). **Cases in Human Resource Management**, Pitman Pub., London.
- MILLER, D. B. (1977) **Personal Vitality**, Addison-Wesley Publish Co., Massachusetts.
- MINK, O. G. (1993) **Developing High Performance People: The Art of Coaching**, Perseus, Pr.
- MİLLİ PRODÜKTİVİTE MERKEZİ (1993) **Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi**, MPM, Ankara.
- MOORE, F. (1964) **Management: Organization and Practice**, NY, Harper and Row Publishers
- MPM (1969) **Eğitim Metodları**, Ankara MPM Yayını; 50
- NEW TOOL: **Reinforcement for Good Work**, Business Week, Aralık 18, 1971
- NOE, R. A. (2000) **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Beta, İstanbul.
- OEEC (1960), **Accelerated Vocational Training**, Paris
- ÖZGEN H., A. ÖZTÜRK, A. YALÇIN (2001), **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Nobel Kitabevi, Adana.
- ÖZKALP, E. (1996) **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:111, Eskişehir.
- PEDLER, M. (1997) **Action Learning in Practice**, Gower Pub Co.
- PEKER, Ö. (1989) **Yönetici Eğitimi**, Ankara.

- PETERS, T. ve R. WATERMAN (1982) **In Search of Excellence**, Harper and Row, New York.
- PFAU, R. H. (1991) **On-the-Job-Training**, Macmillan, Botswana.
- PIKE, B. ve L. SOLEM (1998) **Creative Training Closers**, Jossey-Bass Publishers.
- PORTER, M.(1985) **Competitive Advantage**, Free Press, New York.
- ROCKEFELLER (1973) **The Second American Revolution**, New York: Harper & Row
- ROSEN, H. R. (1998) **İnsan Yönetimi**, (Çeviren: Gündüz Bulut), MESS Yayınları, İstanbul.
- ROTHWELL, W. (1996). **Beyond Training and Development: State-Of-The-AA Strategies for Enchancing Human Performance**. Amacom.
- ROTHWELL, W. ve P. S. COOKSON (1997) **Beyond Instruction: Comprehensive Program Planning for Business and Education**, Jossey-Bass Publishers, Routhledge, London.
- RYLATT, A. ve K. LOLHAN (1997). **Creating Training Miracles**, Josey-Bass Publishers.
- SABUNCUOĞLU, Z. (1994) **Personel Yönetimi**, Rota Ofset, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2000) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- STEWART, A.M.(1994) **Empowering People**, Pitman, London.
- STONER, A.F ve J. C. WANKEL (1986) **Management 3.B**, Hall International Edition.
- ŞENATALAR, F. (1978) **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İ.İ.T.İ.A Siyasal Bilimler Yüksek Okulu, 2. Baskı, İÜ Kitabevi, İstanbul.
- TANYELİ, H. (1970) **Personel Eğitimi**, Şenyuva Matbaası, Ankara.
- TAYMAZ, A. H. (1997) **Hizmet içi Eğitim**, TAKAV, Ankara.
- TERRY, G. (1968) **Principles of Management**, Homewood, III: R.D Irwin Inc.
- TORTOP, N. (1990) **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**,Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını No: 234

- TOSUN, K. (1990) **İşletme Yönetimi Genel Esasları**, İstanbul, İÜ İşletme Fak. Yayını No: 226 C. 1
- TOSUN, K. (1977) **Yönetim**, İÜ İşletme Fak. Yayını, İstanbul.
- TOSUN, K. (1987) **İşletme Yönetimi**, İşletme Fakültesi, Yayın No: 186, İstanbul.
- TOWERS, B. (1996) **The Handbook of Human Resource Management**, Blackwell, Oxford.
- TRACEY, W. (1971) **Designing Training and Development Systems**, American Management Association, New York.
- TURGUT, F. (1983) **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metotları**, Ankara.
- TURNER, D. (1996) **Role Plays for Management and Supervisory Training**, McGraw-Hill, New-York.
- TÜRKOĞLU, F. (2000) **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**. Arthur Andersen, İstanbul.
- ÜLGEN, H. (1989) **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları**, İÜ İşletme Fakültesi Yayın No: 212, İstanbul.
- ÜNÜSAN, Ç. (1989) **Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları**, T.C.Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- VILLERS, P. (1996) **Training Workshop for Leadership Development**, McGraw Hill, New York.
- WHYTE, W. (1969) **Organisational Behaviour**, Homewood; III: Irwin and Dorsey
- WOOKWARD, J. (1966) **Industrial Organization Theory and Practice**, London, Oxford University Press
- YEŞİLOĞLU, F. (1990) **Yönetici Geliştirme (Karşılaştırmalı Bir Çalışma)**, A.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- YILDIRIM, R. (1999) **Öğrenmeyi Öğrenmek**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

YOZGAT, O. (1984) **İşletme Yönetimi**, 6.b Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı No: 396-630, İstanbul.



MAKALELER

ADAL, Z. (1981) **İşletmelerde Yetiştirme ve Geliştirme Programlarının Etkinliğinin Ölçülmesi ve Değerlenmesi**, Yönetim Dergisi 12 İstanbul.

AKSAN, Z. ve S. ÖZBAŞAR (1980) **Türkiye’de Profesyonel Yöneticiler, Bir Araştırmanın Bulguları**, İstanbul Ağaoğlu Tesisleri.

AL-KHAYYAT, R. (1998), **Training and Development Needs Assessment: A Practical Model for Partner Institutes**, Journal of European Industrial Training, Vol. 22, Issue 1, p.18, 10p, 2 charts, 2 diagrams.

BEADY, A. (1985) **Educations The Survivors**, Journal of Business Strategy, Volume 16, Number 2

ERDOĞAN, İ. (1983) **İşletme Yönetiminde Eğitimin İşletme-İş Gören Bütünleşmesine Etkisi**, İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi, CV, s. 2

HERATY, N. ve M. MORLEY (1995), **Line Managers and Human Resource Development**, Journal of European Industrial Training, Vol 19, Issue 10, p31, 7p, 4 charts, 1 diagram.

KOÇEL, T. (1972) **İşletmecilik ve Yöneticilik Eğitiminde Kullanılan Metotlar**, İ.Ü İşletme Fak. Dergisi 1 İstanbul.

KOÇEL, T. (1974) **Yönetimde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlemesi**, İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi 3

LEVINSON, H. (1983) **Executive Development: What You Need to Know**, Training and Development Journal, Management and Organizational Behavior Irwin.

MILLER, J. (2000), **Technology and Managing People: Keeping the ‘Human’ in Human Resources**, Journal of Labour Research, Vol 21, Issue 3, p 447, 15 p, 1 chart.

ÖZGEN, H. (2000), **Yöneticilik ve Yönetim Sanatı**, Adana.

ÖZGEN, H. ve A. ÖZTÜRK (1992), **İşletmelerde Beşeri İlişkiler ve Yönetimi**, Tekstil Maraton Dergisi, Temmuz/Ağustos

ÖZGEN, H. (1989), İşletmelerde Organizasyon ve Yapılan Başlıca Organizasyon Hataları, Yönetici Geliştirme Bildiriler, Adana.

ÖZKAYA, M. Ö. (2001) İş Hayatında Kariyer Planlamanın Yeri ve Önemi, 9. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü, İstanbul.

SABUNCUOĞLU, Z. (1989) Yönetici Geliştirme Yöntemleri, TÜSSİDE, Yönetici ve Karar Alma Semineri Bildirisi, Gebze, s.1

TİMUR, N. (1975) Organizasyon Geliştirmede T Grubu Çalışmalarının Yeri, İ.Ü İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi 1

TOSUN, K. (1988) Yönetici Eğitim Sorunu, İ.Ü İşletme İktisadi ve Enstitüsü Yönetim Dergisi, Sayı: 12

VARIŞ, F. (1994) Eğitimde Verimlilik için Hedeflerle Yönetim, Verimlilik Dergisi, Sayı: 2

WATAD, M. (1999), Integrated Managerial Training: A Program for Strategic Management Development, Public Personnel Management, Vol 28, Issue 2, p 185,

12 p.

DİĞERLERİ**TEZLER**

GÖNCÜLER, Ş. (1996) Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme Faaliyetlerinin Yönetim Sorunlarının Çözümüne Katkısı, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

GÜNDÜZ, H. (1994) Yönetici Geliştirme ve Yönetici Geliştirmenin Yönetici Başarısına Katkıları, Hacettepe Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

KARA, İ. (1983) Yönetici Yetiştirme İşletme Disiplini, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

KOCATOPUZ, S. (1994) Organizasyonlarda Yönetici Eğitimi Olgusu ve Sanayi Kuruluşlarıyla Hizmet Kuruluşlarında Orta Kademe Yönetici Eğitimi Faaliyetlerine İlişkin Bir İnceleme, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Personel Yönetimi Anabilim Dalı

MARŞAP, A. (1992) Yönetici Eğitimi, İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Doktora Programı, İstanbul.

ÖZGELDİ, M. (1992) Yöneticilerin Katıldıkları Eğitim Programlarının Etkinliğinin Belirlenmesi ve Bir Araştırma, İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Personel Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul.

TELİMEN, O. (1977) Türk Sanayiinde İşçi ve İlk Nezaretçi Eğitimi, Doktora Tezi, İ.Ü İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını No: 501

TELİMEN, O. (1972) Yüksek Kademe Yöneticilerin Eğitim ve Geliştirilmesi Doktora Tezi, İ.Ü İşletme Fakültesi, İstanbul.

UYGUR, H. (1996) Yönetici Geliştirme ve Yönetici Eğitimi, Yıldız Teknik Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Bitirme Tezi, İstanbul.

EKLER



Ek-1: Seminer Değerlendirmelerine İlişkin Örnek Form**SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ**

SEMİNERİN ADI:
KONUŞMACI ADI:
TARİHİ/YERİ:

KATILIMCI SAYISI:
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM
KATILMIYORUM
EMİN DEĞİLİM
KATILYORUM
KESİNLİKLE KATILYORUM

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM
KATILMIYORUM
EMİN DEĞİLİM
KATILYORUM
KESİNLİKLE KATILYORUM

3. KONUŞMACININ KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ
GELİŞMESİ GEREKLİ
YETERLİ
İYİ
ÇOK İYİ

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ
GELİŞMESİ GEREKLİ
YETERLİ
İYİ
ÇOK İYİ

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ
GELİŞMESİ GEREKLİ
YETERLİ
İYİ
ÇOK İYİ

Ek – 2: Başarı İçin Yönlendirme-1

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI: BAŞARI İÇİN YÖNLENDİRME
 EĞİTİMCİ ADI:
 TARİHİ/YERİ: 31 MART - 01 NİSAN 00 / KLASSİS RESORT

KATILIMCI SAYISI: 24
 FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI: 11
 SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI: 4.3

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM
 KATILMIYORUM
 EMİN DEĞİLİM
 KATILYORUM 6
 KESİNLİKLE KATILYORUM 5

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM
 KATILMIYORUM
 EMİN DEĞİLİM 3
 KATILYORUM 4
 KESİNLİKLE KATILYORUM 4

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ
 GELİŞMESİ GEREKLİ
 YETERLİ
 İYİ 4
 ÇOK İYİ 7

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ
 GELİŞMESİ GEREKLİ
 YETERLİ 3
 İYİ 5
 ÇOK İYİ 3

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ
 GELİŞMESİ GEREKLİ 1
 YETERLİ 1
 İYİ 5
 ÇOK İYİ 4

Ek – 3: Başarı İçin Yönlendirme-2

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	BAŞARI İÇİN YÖNLENDİRME
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	9-10 HAZİRAN 2000 / MERSİN HİLTONSA
KATILIMCI SAYISI:	26
FÖRMÜ YANITLAYANLARIN SAYISI:	23
SEMİNERİN AĞIRLIKLIL ORTALAMASI:	3.8

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	3
KATILYORUM	14
KESİNLİKLE KATILYORUM	6

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	1
EMİN DEĞİLİM	7
KATILYORUM	12
KESİNLİKLE KATILYORUM	3

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	4
İYİ	15
ÇOK İYİ	4

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	1
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	6
ÇOK İYİ	16

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	2
YETERLİ	8
İYİ	9
ÇOK İYİ	4

Ek - 4: Başarı İçin Yönlendirme-3

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	BAŞARI İÇİN YÖNLENDİRME
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	27-28 Ekim 2000 / MERSİN HILTONSA
KATILIMCI SAYISI:	15
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	15
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.4

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	2
KATILYORUM	5
KESİNLİKLE KATILYORUM	8

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	1
EMİN DEĞİLİM	1
KATILYORUM	6
KESİNLİKLE KATILYORUM	7

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	5
ÇOK İYİ	9

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	4
İYİ	5
ÇOK İYİ	6

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	6
ÇOK İYİ	8

Ek – 5: Başarı İçin Yönlendirme-4

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	BAŞARI İÇİN YÖNLENDİRME
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	24-25 KASIM 2000 / MASLAK PRINCESS
KATILIMCI SAYISI:	19
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	18
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.2

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	7
KESİNLİKLE KATILYORUM	11

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	15
KESİNLİKLE KATILYORUM	3

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	3
İYİ	8
ÇOK İYİ	7

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	4
İYİ	9
ÇOK İYİ	5

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	1
YETERLİ	4
İYİ	9
ÇOK İYİ	4

Ek -6: Ekip Oluşturma Ve Geliştirme-1

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	EKİP OLUŞTURMA VE GELİŞTİRME
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	22-23 MART 2000 / İSTANBUL HİLTON
KATILIMCI SAYISI:	22
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	22
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.8

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	7
KESİNLİKLE KATILYORUM	15

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	7
KESİNLİKLE KATILYORUM	15

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	
ÇOK İYİ	22

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	5
ÇOK İYİ	17

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	3
ÇOK İYİ	19

Ek -7: Ekip Oluşturma Ve Geliştirme-2

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	EKİP OLUŞTURMA VE GELİŞTİRME
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	18-19 NİSAN 2000 / KLASSIS GOLF
KATILIMCI SAYISI:	22
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	22
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.8

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	1
KESİNLİKLE KATILYORUM	21

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	5
KESİNLİKLE KATILYORUM	17

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	2
ÇOK İYİ	20

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	4
ÇOK İYİ	18

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	7
ÇOK İYİ	15

Ek -8: Ekip Oluşturma Ve Geliştirme-3

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	EKİP OLUŞTURMA VE GELİŞTİRME
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	02-03 MAYIS 2000 / MASLAK PRINCESS
KATILIMCI SAYISI:	23
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	21
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.8

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	6
KESİNLİKLE KATILYORUM	15

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	4
KESİNLİKLE KATILYORUM	17

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	1
ÇOK İYİ	20

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	3
ÇOK İYİ	17

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	2
İYİ	3
ÇOK İYİ	16

Ek -9: Ekip Oluşturma Ve Geliştirme-4

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	EKİP OLUŞTURMA VE GELİŞTİRME
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	19-20 EYLÜL 2000 / MERSİN HİLTONSA
KATILIMCI SAYISI:	15
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	15
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.8

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	3
KESİNLİKLE KATILYORUM	12

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	3
KESİNLİKLE KATILYORUM	12

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	1
ÇOK İYİ	14

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	3
ÇOK İYİ	11

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	4
ÇOK İYİ	10

Ek -10: Ekip Oluşturma Ve Geliştirme-5

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	EKİP OLUŞTURMA VE GELİŞTİRME
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	10-11 EKİM 2000/MASLAK PRINCESS
KATILIMCI SAYISI:	20
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	20
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.5

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KATILMIYORUM

EMİN DEĞİLİM 1

KATILYORUM 7

KESİNLİKLE KATILYORUM 12

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KATILMIYORUM

EMİN DEĞİLİM 1

KATILYORUM 10

KESİNLİKLE KATILYORUM 9

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ

GELİŞMESİ GEREKLİ

YETERLİ 1

İYİ 5

ÇOK İYİ 14

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ

GELİŞMESİ GEREKLİ

YETERLİ 1

İYİ 6

ÇOK İYİ 13

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ

GELİŞMESİ GEREKLİ

YETERLİ 2

İYİ 6

ÇOK İYİ 12

Ek- 11: Empatik İletişim-1

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	EMPATİK İLETİŞİM
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	14 – 15 NİSAN 2000 / İSTANBUL HİLTON
KATILIMCI SAYISI:	26
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	20
SEMİNERİN AĞIRLIKLIL ORTALAMASI:	4.6

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	5
KESİNLİKLE KATILYORUM	15

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	6
KESİNLİKLE KATILYORUM	14

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	4
ÇOK İYİ	16

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	5
ÇOK İYİ	14

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	4
İYİ	6
ÇOK İYİ	10

Ek- 12: Empatik İletişim-2

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	EMPATİK İLETİŞİM
KONUŞMACI ADI:	
TARİHİ/YERİ:	12 – 13 MAYIS 2000 / MERSİN HİLTONSA
KATILIMCI SAYISI:	21
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	21
SEMİNERİN AĞIRLIKLIL ORTALAMASI:	4.4

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	1
KATILYORUM	8
KESİNLİKLE KATILYORUM	12

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	2
KATILYORUM	9
KESİNLİKLE KATILYORUM	10

3. KONUŞMACININ KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	4
ÇOK İYİ	17

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	1
YETERLİ	1
İYİ	7
ÇOK İYİ	12

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	1
YETERLİ	4
İYİ	10
ÇOK İYİ	6

Ek- 13: Empatik İletişim-3

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	EMPATİK İLETİŞİM
KONUŞMACI ADI:	
TARİHİ/YERİ:	08 – 09 EYLÜL 2000 / KLASSİS
KATILIMCI SAYISI:	20
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	19
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.6

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	1
KATILYORUM	10
KESİNLİKLE KATILYORUM	8

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	1
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	8
KESİNLİKLE KATILYORUM	10

3. KONUŞMACININ KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	1
ÇOK İYİ	18

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	5
ÇOK İYİ	14

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	9
ÇOK İYİ	9

Ek- 14: Empatik İletişim-4

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	EMPATİK İLETİŞİM
KONUŞMACI ADI:	
TARİHİ/YERİ:	13 – 14 EKİM 2000 / İSTANBUL HİLTON
KATILIMCI SAYISI:	20
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	20
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.8

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	4
KESİNLİKLE KATILYORUM	16

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	5
KESİNLİKLE KATILYORUM	15

3. KONUŞMACININ KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	
ÇOK İYİ	20

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	7
ÇOK İYİ	13

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	7
ÇOK İYİ	13

Ek- 15: Etkin Sunum Becerileri-1

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	ETKİN SUNUM BECERİLERİ
KONUŞMACI ADI:	
TARİHİ/YERİ:	03-04 MART 2000 / MERSİN HİLTONSA
KATILIMCI SAYISI:	11
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	10
SEMİNERİN AĞIRLIKLIL ORTALAMASI:	4.7

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	4
KESİNLİKLE KATILYORUM	6

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	4
KESİNLİKLE KATILYORUM	6

3. KONUŞMACININ KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	1
ÇOK İYİ	9

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	3
ÇOK İYİ	7

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	3
ÇOK İYİ	7

Ek- 16: Etkin Sunum Becerileri-2

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	ETKİN SUNUM BECERİLERİ
KONUŞMACI ADI:	
TARİHİ/YERİ:	21-22 NİSAN 2000/ İSTANBUL HİLTON
KATILIMCI SAYISI:	15
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	14
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.7

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	4
KESİNLİKLE KATILYORUM	10

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	4
KESİNLİKLE KATILYORUM	10

3. KONUŞMACININ KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	2
ÇOK İYİ	12

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	7
ÇOK İYİ	7

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	4
ÇOK İYİ	10

Ek- 17: Etkin Sunum Becerileri-3

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	ETKİN SUNUM BECERİLERİ
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	16-17 HAZİRAN 2000/KLASSİS RESORT
KATILIMCI SAYISI:	12
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	10
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.8

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	2
KESİNLİKLE KATILYORUM	8

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	2
KESİNLİKLE KATILYORUM	8

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	1
ÇOK İYİ	9

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	4
ÇOK İYİ	6

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	2
ÇOK İYİ	8

Ek- 18: Etkin Sunum Becerileri-4

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	ETKİN SUNUM BECERİLERİ
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	08-09 EYLÜL 2000/MERSİN HİLTONSA
KATILIMCI SAYISI:	13
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	12
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.7

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	2
KESİNLİKLE KATILYORUM	10

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	3
KESİNLİKLE KATILYORUM	9

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	3
ÇOK İYİ	9

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	4
ÇOK İYİ	8

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	2
ÇOK İYİ	9

Ek- 19: Etkin Sunum Becerileri-5**SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ**

SEMİNERİN ADI:	ETKİN SUNUM BECERİLERİ
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	20-21 EKİM 2000/İSTANBUL HİLTON
KATILIMCI SAYISI:	12
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	12
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.9

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	2
KESİNLİKLE KATILYORUM	10

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	1
KESİNLİKLE KATILYORUM	11

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	1
ÇOK İYİ	11

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	1
ÇOK İYİ	10

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	1
ÇOK İYİ	11

Ek- 20: Etkin Sunum Becerileri-6

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	ETKİN SUNUM BECERİLERİ
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	02-03 KASIM 2000/MERSİN HİLTONSA
KATILIMCI SAYISI:	10
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	10
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.9

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILIYORUM	1
KESİNLİKLE KATILIYORUM	9

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILIYORUM	2
KESİNLİKLE KATILIYORUM	8

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	
ÇOK İYİ	10

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	1
ÇOK İYİ	9

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	2
ÇOK İYİ	8

Ek-21: Finansçı Olmayanlar İçin Finans-1

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	FİNANSCI OLMAYANLAR İÇİN FİNANS
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	23-24 MAYIS 2000/MERSİN HİLTONSA
KATILIMCI SAYISI:	26
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	21
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	11
KESİNLİKLE KATILYORUM	10

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	1
EMİN DEĞİLİM	6
KATILYORUM	11
KESİNLİKLE KATILYORUM	2

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	1
YETERLİ	5
İYİ	6
ÇOK İYİ	9

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	3
YETERLİ	5
İYİ	9
ÇOK İYİ	4

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	2
İYİ	10
ÇOK İYİ	9

Ek-22: Finansçı Olmayanlar İçin Finans-2

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	FİNANSÇI OLMAYANLAR İÇİN FİNANS
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	13-14 HAZİRAN 2000/HOLDİNG MERKEZİ
KATILIMCI SAYISI:	18
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	16
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.3

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	2
KATILYORUM	9
KESİNLİKLE KATILYORUM	5

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	10
KESİNLİKLE KATILYORUM	6

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	6
ÇOK İYİ	10

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	1
YETERLİ	2
İYİ	9
ÇOK İYİ	4

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	2
İYİ	4
ÇOK İYİ	10

Ek-23: Finansçı Olmayanlar İçin Finans-3

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	FİNANSÇI OLMAYANLAR İÇİN FİNANS
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	23-24 HAZİRAN 2000/MASLAK PRINCESS
KATILIMCI SAYISI:	24
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	20
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.5

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	1
KATILIYORUM	5
KESİNLİKLE KATILIYORUM	14

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILIYORUM	10
KESİNLİKLE KATILIYORUM	10

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	4
ÇOK İYİ	15

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	2
İYİ	6
ÇOK İYİ	11

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	5
ÇOK İYİ	14

Ek-24: Finansçı Olmayanlar İçin Finans-4**SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ**

SEMİNERİN ADI:	FİNANSÇI OLMAYANLAR İÇİN FİNANS
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	15-16 EYLÜL 2000/İSTANBUL HİLTON
KATILIMCI SAYISI:	31
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	31
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.4

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	3
KATILYORUM	12
KESİNLİKLE KATILYORUM	16

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	2
EMİN DEĞİLİM	2
KATILYORUM	17
KESİNLİKLE KATILYORUM	10

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	1
YETERLİ	2
İYİ	7
ÇOK İYİ	21

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	2
YETERLİ	2
İYİ	11
ÇOK İYİ	16

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	8
ÇOK İYİ	22

Ek-25: Geliştiren Yönetici-1**SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ**

SEMİNERİN ADI:	GELİŞTİREN YÖNETİCİ
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	19-20 EYLÜL 2000/MERSİN HİLTONSA
KATILIMCI SAYISI:	15
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	15
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	5

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	
KESİNLİKLE KATILYORUM	15

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	2
KESİNLİKLE KATILYORUM	13

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	
ÇOK İYİ	15

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	
ÇOK İYİ	15

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	1
ÇOK İYİ	14

Ek-26: Geliştiren Yönetici-2**SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ**

SEMİNERİN ADI:	GELİŞTİREN YÖNETİCİ
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	24-25 EKİM 2000/KLASSİS RESORT
KATILIMCI SAYISI:	18
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	17
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.7

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	3
KESİNLİKLE KATILYORUM	14

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	7
KESİNLİKLE KATILYORUM	10

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	2
ÇOK İYİ	15

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	4
ÇOK İYİ	13

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	4
ÇOK İYİ	12

Ek-27: İletişim Ve Etkili Yaşam-1

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	İLETİŞİM VE ETKİLİ YAŞAM
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	21-22 MART 2000 / KLASSİS RESORT
KATILIMCI SAYISI:	23
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	22
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.6

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	1
KATILYORUM	8
KESİNLİKLE KATILYORUM	13

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	10
KESİNLİKLE KATILYORUM	12

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	3
ÇOK İYİ	19

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	2
İYİ	4
ÇOK İYİ	15

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	6
ÇOK İYİ	14

Ek-28: İletişim Ve Etkili Yaşam-2**SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ**

SEMİNERİN ADI:	İLETİŞİM VE ETKİLİ YAŞAM
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	09-10 MAYIS 2000 / MERSİN HİLTONSA
KATILIMCI SAYISI:	27
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	27
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.8

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	5
KESİNLİKLE KATILYORUM	22

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	1
KATILYORUM	5
KESİNLİKLE KATILYORUM	21

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	2
ÇOK İYİ	25

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	4
ÇOK İYİ	22

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	3
İYİ	6
ÇOK İYİ	18

Ek-29: İnsan Kaynaklarına Bütünsel Bir Bakış**SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ**

SEMİNERİN ADI:	İNSAN KAYNAKLARINA BÜTÜNSEL BİR BAKIŞ
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	02-03 HAZİRAN 2000 / MERSİN HİLTONSA
KATILIMCI SAYISI:	21
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	21
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.2

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	11
KESİNLİKLE KATILYORUM	10

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	1
KATILYORUM	11
KESİNLİKLE KATILYORUM	9

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	1
YETERLİ	2
İYİ	8
ÇOK İYİ	10

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	2
YETERLİ	3
İYİ	9
ÇOK İYİ	7

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	2
YETERLİ	5
İYİ	7
ÇOK İYİ	7

Ek-30: İş Ve Aile Hayatında Uyumun Simgesi, EQ-1

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	İŞ VE AİLE HAYATINDA UYUMUN SİMGESİ, EQ
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	28 MART 2000 / HOLDİNG MERKEZİ
KATILIMCI SAYISI:	53
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	53
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.4

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	4
KATILYORUM	25
KESİNLİKLE KATILYORUM	24

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	1
EMİN DEĞİLİM	10
KATILYORUM	22
KESİNLİKLE KATILYORUM	20

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	3
İYİ	21
ÇOK İYİ	29

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	28
ÇOK İYİ	25

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	4
İYİ	27
ÇOK İYİ	22

Ek-31: İş Ve Aile Hayatında Uyumun Simgesi, EQ-2**SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ**

SEMİNERİN ADI:	İŞ VE AİLE HAYATINDA UYUMUN SİMGESİ, EQ
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	12 EYLÜL 2000 / ADANA SEYHAN
KATILIMCI SAYISI:	11
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	11
SEMİNERİN AĞIRLIKLİ ORTALAMASI:	4.6

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	5
KESİNLİKLE KATILYORUM	6

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	1
KATILYORUM	6
KESİNLİKLE KATILYORUM	4

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	1
ÇOK İYİ	10

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	1
YETERLİ	1
İYİ	1
ÇOK İYİ	8

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	4
ÇOK İYİ	7

Ek-32: İşini Yapma İşini Yaşa-1

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	İŞİNİ YAPMA İŞİNİ YAŞA
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	28-29 NİSAN 2000 / MERSİN HİLTONSA
KATILIMCI SAYISI:	26
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	25
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.6

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	8
KESİNLİKLE KATILYORUM	17

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	11
KESİNLİKLE KATILYORUM	14

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	1
ÇOK İYİ	23

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	8
ÇOK İYİ	16

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	10
ÇOK İYİ	14

Ek-33: İşini Yapma İşini Yaşa-2

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	İŞİNİ YAPMA İŞİNİ YAŞA
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	26-27 MAYIS 2000 / MERSİN HİLTONSA
KATILIMCI SAYISI:	30
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	24
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.3

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	3
EMİN DEĞİLİM	1
KATILYORUM	7
KESİNLİKLE KATILYORUM	13

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	1
EMİN DEĞİLİM	3
KATILYORUM	9
KESİNLİKLE KATILYORUM	11

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	7
ÇOK İYİ	16

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	4
İYİ	8
ÇOK İYİ	12

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	2
YETERLİ	3
İYİ	8
ÇOK İYİ	11

Ek-34: İşini Yapma İşini Yaşa-3

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	İŞİNİ YAPMA İŞİNİ YAŞA
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	10-11 KASIM 2000 / KLASSİS RESORT
KATILIMCI SAYISI:	30
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	27
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.6

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	7
KESİNLİKLE KATILYORUM	20

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	1
KATILYORUM	10
KESİNLİKLE KATILYORUM	16

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	4
ÇOK İYİ	22

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	1
YETERLİ	1
İYİ	10
ÇOK İYİ	15

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	3
İYİ	7
ÇOK İYİ	17

Ek-35: İşini Yapma İşini Yaşa-4

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	İŞİNİ YAPMA İŞİNİ YAŞA
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	27-28 EKİM 2000 / MERSİN HİLTONSA
KATILIMCI SAYISI:	18
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	16
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.8

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	1
KATILYORUM	3
KESİNLİKLE KATILYORUM	12

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	2
KESİNLİKLE KATILYORUM	14

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	1
ÇOK İYİ	15

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	2
ÇOK İYİ	14

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	3
ÇOK İYİ	13

Ek-36: İşletme Ağları-1

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	İŞLETME AĞLARI
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	9-10 KASIM 2000 / MERSİN HİLTONSA
KATILIMCI SAYISI:	17
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	17
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.2

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	1
EMİN DEĞİLİM	2
KATILYORUM	9
KESİNLİKLE KATILYORUM	5

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	4
KATILYORUM	7
KESİNLİKLE KATILYORUM	6

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	8
ÇOK İYİ	8

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	1
YETERLİ	3
İYİ	6
ÇOK İYİ	7

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	3
İYİ	7
ÇOK İYİ	7

Ek-37: Kriz Yönetimi-1

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	KRİZ YÖNETİMİ
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	8-9 MART 2000 / MERSİN HİLTONSA
KATILIMCI SAYISI:	20
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	20
SEMİNERİN AĞIRLIKLİ ORTALAMASI:	4.3

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	12
KESİNLİKLE KATILYORUM	8

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	1
KATILYORUM	12
KESİNLİKLE KATILYORUM	7

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	3
İYİ	10
ÇOK İYİ	7

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	4
İYİ	8
ÇOK İYİ	8

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	12
ÇOK İYİ	7

Ek-38: Kriz Yönetimi-2

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	KRİZ YÖNETİMİ
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	16-17 KASIM 2000 / İSTANBUL HİLTON
KATILIMCI SAYISI:	21
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	19
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	3.7

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	2
EMİN DEĞİLİM	5
KATILYORUM	8
KESİNLİKLE KATILYORUM	4

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	1
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	6
KATILYORUM	10
KESİNLİKLE KATILYORUM	2

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	1
YETERLİ	5
İYİ	6
ÇOK İYİ	7

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	1
GELİŞMESİ GEREKLİ	2
YETERLİ	8
İYİ	5
ÇOK İYİ	3

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	1
GELİŞMESİ GEREKLİ	4
YETERLİ	4
İYİ	4
ÇOK İYİ	6

Ek-39: Kriz Yönetimi-3

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	KRİZ YÖNETİMİ
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	21-22 HAZİRAN 2000 / MASLAK PRINCESS
KATILIMCI SAYISI:	18
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	14
SEMİNERİN AĞIRLIKLIL ORTALAMASI:	3.8

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	1
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	2
KATILYORUM	7
KESİNLİKLE KATILYORUM	4

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	1
KATILMIYORUM	1
EMİN DEĞİLİM	2
KATILYORUM	6
KESİNLİKLE KATILYORUM	4

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	3
YETERLİ	2
İYİ	6
ÇOK İYİ	3

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	1
GELİŞMESİ GEREKLİ	2
YETERLİ	2
İYİ	6
ÇOK İYİ	3

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	1
YETERLİ	2
İYİ	7
ÇOK İYİ	4

Ek-40: Küreselleşmenin Yönetsel Boyutları-1**SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ**

SEMİNERİN ADI:	KÜRESELLEŞMENİN YÖNETSEL BOYUTLARI
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	30-31 MART 2000 / MERSİN HİLTONSA
KATILIMCI SAYISI:	24
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	19
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.2

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	1
KATILYORUM	13
KESİNLİKLE KATILYORUM	5

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	2
KATILYORUM	14
KESİNLİKLE KATILYORUM	3

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	10
ÇOK İYİ	9

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	5
İYİ	10
ÇOK İYİ	4

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	3
İYİ	8
ÇOK İYİ	8

Ek-41: Küreselleşmenin Yönetsel Boyutları-2**SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ**

SEMİNERİN ADI:	KÜRESELLEŞMENİN YÖNETSEL BOYUTLARI
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	7-8 EYLÜL 2000 / İSTANBUL HİLTON
KATILIMCI SAYISI:	17
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	17
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.3

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	1
KATILYORUM	10
KESİNLİKLE KATILYORUM	6

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	2
KATILYORUM	7
KESİNLİKLE KATILYORUM	8

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	7
ÇOK İYİ	9

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	3
İYİ	9
ÇOK İYİ	5

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	2
İYİ	9
ÇOK İYİ	6

Ek-42: Mülakat Teknikleri-1

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	MÜLAKAT TEKNİKLERİ
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	19 NİSAN 2000 / HOLDİNG MERKEZİ
KATILIMCI SAYISI:	15
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	15
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.5

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILIYORUM	3
KESİNLİKLE KATILIYORUM	12

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILIYORUM	5
KESİNLİKLE KATILIYORUM	10

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	4
ÇOK İYİ	11

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	4
ÇOK İYİ	11

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	2
ÇOK İYİ	13

Ek-43: Mülakat Teknikleri-2

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	MÜLAKAT TEKNİKLERİ
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	27 EYLÜL 2000/ADANA SOSYAL TESİSLER
KATILIMCI SAYISI:	15
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	15
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.6

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	1
KATILYORUM	2
KESİNLİKLE KATILYORUM	12

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	2
KATILYORUM	9
KESİNLİKLE KATILYORUM	4

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	2
ÇOK İYİ	13

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	7
ÇOK İYİ	7

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	3
ÇOK İYİ	12

Ek-44: Mülakat Teknikleri-3

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	MÜLAKAT TEKNİKLERİ
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	22 KASIM 2000/MASLAK PRINCESS
KATILIMCI SAYISI:	13
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	12
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.8

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	2
KESİNLİKLE KATILYORUM	10

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	1
KATILYORUM	2
KESİNLİKLE KATILYORUM	9

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	
ÇOK İYİ	12

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	2
ÇOK İYİ	10

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	2
ÇOK İYİ	10

Ek-45: Müzakere Becerileri-1

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	MÜZAKERE BECERİLERİ
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	4-5 NİSAN 2000 / MASLAK PRINCESS
KATILIMCI SAYISI:	29
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	27
SEMİNERİN AĞIRLIKLİ ORTALAMASI:	4

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	1
KATILYORUM	19
KESİNLİKLE KATILYORUM	7

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	2
EMİN DEĞİLİM	5
KATILYORUM	11
KESİNLİKLE KATILYORUM	9

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	8
İYİ	13
ÇOK İYİ	6

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	1
GELİŞMESİ GEREKLİ	3
YETERLİ	7
İYİ	10
ÇOK İYİ	6

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	5
İYİ	15
ÇOK İYİ	7

Ek-46: Müzakere Becerileri-2

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	MÜZAKERE BECERİLERİ
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	8-9 EYLÜL 2000 / KLASSİS
KATILIMCI SAYISI:	20
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	19
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.4

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILIYORUM	11
KESİNLİKLE KATILIYORUM	8

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	1
KATILIYORUM	9
KESİNLİKLE KATILIYORUM	9

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	8
ÇOK İYİ	10

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	4
İYİ	10
ÇOK İYİ	5

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	9
ÇOK İYİ	9

Ek-47: Müzakere Becerileri-3

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	MÜZAKERE BECERİLERİ
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	20-21 EKİM 2000 / İSTANBUL HİLTON
KATILIMCI SAYISI:	24
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	21
SEMİNERİN AĞIRLIKLIL ORTALAMASI:	2.9

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	4
KATILMIYORUM	2
EMİN DEĞİLİM	6
KATILYORUM	7
KESİNLİKLE KATILYORUM	2

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2
KATILMIYORUM	8
EMİN DEĞİLİM	5
KATILYORUM	5
KESİNLİKLE KATILYORUM	1

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	4
GELİŞMESİ GEREKLİ	4
YETERLİ	2
İYİ	9
ÇOK İYİ	2

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	6
GELİŞMESİ GEREKLİ	4
YETERLİ	5
İYİ	5
ÇOK İYİ	1

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	2
GELİŞMESİ GEREKLİ	3
YETERLİ	9
İYİ	3
ÇOK İYİ	4

Ek-48: Sistem Düşüncesini Yaşatmak-1**SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ**

SEMİNERİN ADI:	SİSTEM DÜŞÜNCESİNİ YAŞAMAK
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	8-9 MART 2000/ İSTANBUL HİLTON
KATILIMCI SAYISI:	15
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	14
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.5

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	1
KATILYORUM	4
KESİNLİKLE KATILYORUM	9

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	7
KESİNLİKLE KATILYORUM	7

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	6
ÇOK İYİ	8

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	7
ÇOK İYİ	6

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	5
ÇOK İYİ	8

Ek-49: Sistem Düşüncesini Yaşatmak-2**SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ**

SEMİNERİN ADI:	SİSTEM DÜŞÜNCESİNİ YAŞAMAK
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	10-11 MART 2000/ MERSİN HİLTONSA
KATILIMCI SAYISI:	23
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	22
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.1

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	2
KATILYORUM	13
KESİNLİKLE KATILYORUM	7

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	4
KATILYORUM	11
KESİNLİKLE KATILYORUM	7

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	2
İYİ	15
ÇOK İYİ	5

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	1
YETERLİ	5
İYİ	9
ÇOK İYİ	7

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	4
İYİ	13
ÇOK İYİ	5

Ek-50: Sistem Düşüncesini Yaşatmak-3**SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ**

SEMİNERİN ADI:	SİSTEM DÜŞÜNCESİNİ YAŞAMAK
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	17-18 KASIM 2000/ MERSİN HİLTONSA
KATILIMCI SAYISI:	21
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	20
SEMİNERİN AĞIRLIKLİ ORTALAMASI:	4.4

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	10
KESİNLİKLE KATILYORUM	10

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	1
KATILYORUM	9
KESİNLİKLE KATILYORUM	10

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	2
İYİ	5
ÇOK İYİ	13

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	1
YETERLİ	3
İYİ	6
ÇOK İYİ	10

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	2
İYİ	7
ÇOK İYİ	11

Ek-51: Türkiye 2000 Yılı Ekonomik Ve Politik Gelişmeleri-1

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	TÜRKİYE 2000 YILI EKONOMİK VE POLİTİK GELİŞMELERİ
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	12 NİSAN 2000/ HOLDİNG MERKEZİ
KATILIMCI SAYISI:	31
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	31
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.5

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	16
KESİNLİKLE KATILYORUM	15

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	18
KESİNLİKLE KATILYORUM	13

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	12
ÇOK İYİ	19

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	14
ÇOK İYİ	17

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	17
ÇOK İYİ	14

Ek-52: Türkiye 2000 Yılı Ekonomik Ve Politik Gelişmeleri-2**SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ**

SEMİNERİN ADI:	TÜRKİYE 2000 YILI EKONOMİK VE POLİTİK GELİŞMELERİ
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	18 EKİM 2000/ HOLDİNG MERKEZİ
KATILIMCI SAYISI:	33
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	29
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.6

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	2
KATILIYORUM	13
KESİNLİKLE KATILIYORUM	14

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	1
KATILIYORUM	13
KESİNLİKLE KATILIYORUM	15

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	4
ÇOK İYİ	25

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	1
YETERLİ	2
İYİ	6
ÇOK İYİ	20

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	2
İYİ	12
ÇOK İYİ	15

Ek-53: Türkiye Ekonomisinin Yapısı Ve Geleceğe Bakış-1**SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ**

SEMİNERİN ADI:	TÜRKİYE EKONOMİSİNİN YAPISI VE GELECEĞE BAKIŞ
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	9-10 MAYIS 2000/ MASLAK PRINCESS
KATILIMCI SAYISI:	29
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	24
SEMİNERİN AĞIRLIKLİ ORTALAMASI:	4.7

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	6
KESİNLİKLE KATILYORUM	18

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	2
KATILYORUM	4
KESİNLİKLE KATILYORUM	18

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	4
ÇOK İYİ	20

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	9
ÇOK İYİ	15

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	1
YETERLİ	1
İYİ	5
ÇOK İYİ	17

Ek-54: Türkiye Ekonomisinin Yapısı Ve Geleceğe Bakış-2**SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ**

SEMİNERİN ADI:	TÜRKİYE EKONOMİSİNİN YAPISI VE GELECEĞE BAKIŞ
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	13-14 EKİM 2000/ İSTANBUL HİLTON
KATILIMCI SAYISI:	25
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	25
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.6

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KATILMIYORUM

EMİN DEĞİLİM

1

KATILYORUM

10

KESİNLİKLE KATILYORUM

14

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KATILMIYORUM

EMİN DEĞİLİM

10

KATILYORUM

15

KESİNLİKLE KATILYORUM

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ

GELİŞMESİ GEREKLİ

YETERLİ

1

İYİ

3

ÇOK İYİ

21

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ

GELİŞMESİ GEREKLİ

1

YETERLİ

1

İYİ

7

ÇOK İYİ

16

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ

GELİŞMESİ GEREKLİ

2

YETERLİ

5

İYİ

18

ÇOK İYİ

Ek-55: Türkiye Ekonomisinin Yapısı Ve Geleceğe Bakış-3

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	TÜRKİYE EKONOMİSİNİN YAPISI VE GELECEĞE BAKIŞ
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	10-11 KASIM 2000/ İSTANBUL HİLTON
KATILIMCI SAYISI:	18
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	16
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.7

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	5
KESİNLİKLE KATILYORUM	11

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	1
KATILYORUM	2
KESİNLİKLE KATILYORUM	13

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	1
ÇOK İYİ	14

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	4
ÇOK İYİ	12

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	4
ÇOK İYİ	11

Ek-56:Yaratıcı Problem Çözme Ve Karar Alma-1

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	YARATICI PROBLEM ÇÖZME VE KARAR ALMA
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	24-25 MART 2000/ İSTANBUL HİLTON
KATILIMCI SAYISI:	31
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	31
SEMİNERİN AĞIRLIKLİ ORTALAMASI:	4.8

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	4
KESİNLİKLE KATILYORUM	27

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	5
KESİNLİKLE KATILYORUM	26

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	3
ÇOK İYİ	28

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	5
ÇOK İYİ	25

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	4
ÇOK İYİ	26

Ek-57:Yaratıcı Problem Çözme Ve Karar Alma-2

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	YARATICI PROBLEM ÇÖZME VE KARAR ALMA
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	12-13 MAYIS 2000/ MERSİN HİLTONSA
KATILIMCI SAYISI:	27
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	26
SEMİNERİN AĞIRLIKLİ ORTALAMASI:	4.9

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	4
KESİNLİKLE KATILYORUM	22

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	2
KESİNLİKLE KATILYORUM	24

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	2
ÇOK İYİ	24

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	2
ÇOK İYİ	24

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	1
ÇOK İYİ	25

Ek-58:Yaratıcı Problem Çözme Ve Karar Alma-3

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	YARATICI PROBLEM ÇÖZME VE KARAR ALMA
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	20-21 HAZİRAN 2000/ KLASSİS GOLF
KATILIMCI SAYISI:	24
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	23
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.9

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	2
KESİNLİKLE KATILYORUM	21

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	4
KESİNLİKLE KATILYORUM	19

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	
ÇOK İYİ	23

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	1
ÇOK İYİ	22

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	3
ÇOK İYİ	20

Ek-59:Yaratıcı Problem Çözme Ve Karar Alma-4

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	YARATICI PROBLEM ÇÖZME VE KARAR ALMA
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	12-13 EYLÜL 2000/ MERSİN HİLTONSA
KATILIMCI SAYISI:	25
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	24
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.8

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	1
KATILYORUM	5
KESİNLİKLE KATILYORUM	18

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	4
KESİNLİKLE KATILYORUM	20

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	2
ÇOK İYİ	22

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	1
İYİ	4
ÇOK İYİ	19

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	7
ÇOK İYİ	17

Ek-60:Yaratıcı Problem Çözme Ve Karar Alma-5

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	YARATICI PROBLEM ÇÖZME VE KARAR ALMA
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	31 EKİM-1 KASIM 2000/ PARKSA HİLTON
KATILIMCI SAYISI:	24
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	23
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.9

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	2
KESİNLİKLE KATILYORUM	21

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	2
KESİNLİKLE KATILYORUM	21

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	2
ÇOK İYİ	21

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	2
ÇOK İYİ	21

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	
ÇOK İYİ	23

Ek-61: Yönetimde Kritik Faktörler-1

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	YÖNETİMDE KRİTİK FAKTÖRLER
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	5-7 EKİM 2000/ KLASSİS RESORT
KATILIMCI SAYISI:	23
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	22
SEMİNERİN AĞIRLIKLİ ORTALAMASI:	4.9

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	4
KESİNLİKLE KATILYORUM	18

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	2
KESİNLİKLE KATILYORUM	20

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	2
ÇOK İYİ	20

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	2
ÇOK İYİ	20

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	3
ÇOK İYİ	19

Ek-62: Yönetimde Kritik Faktörler-2

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	YÖNETİMDE KRİTİK FAKTÖRLER
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	23-25 KASIM 2000/MASLAK PRINCESS
KATILIMCI SAYISI:	14
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	12
SEMİNERİN AĞIRLIKLIL ORTALAMASI:	4.9

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	2
KESİNLİKLE KATILYORUM	10

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	1
KESİNLİKLE KATILYORUM	11

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	1
ÇOK İYİ	11

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	2
ÇOK İYİ	10

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	1
ÇOK İYİ	11

Ek-63: Yönetimde Kritik Faktörler-3

SEMİNER DEĞERLENDİRMELERİ

SEMİNERİN ADI:	YÖNETİMDE KRİTİK FAKTÖRLER
EĞİTİMCİ ADI:	
TARİHİ/YERİ:	8-10 HAZİRAN 2000/MASLAK PRINCESS
KATILIMCI SAYISI:	22
FORMU YANITLAYANLARIN SAYISI:	17
SEMİNERİN AĞIRLIKLI ORTALAMASI:	4.8

1. SEMİNERİN BANA VE İŞİME KATKIDA BULUNACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM.

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	6
KESİNLİKLE KATILYORUM	11

2. SEMİNER AMACINA VE İÇERİĞİNE UYGUN OLARAK YETERLİ UYGULAMA VE ÖRNEKLERLE AKTARILDI

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	
KATILMIYORUM	
EMİN DEĞİLİM	
KATILYORUM	4
KESİNLİKLE KATILYORUM	13

3. EĞİTİMCİNİN KONUYA HAKİMİYETİ VE SEMİNER İLE İLGİLİ HAZIRLIĞI:

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	1
ÇOK İYİ	16

4. SEMİNERİN SUNUŞ ŞEKLİ VE KAPSANAN KONULARIN AÇIKLIĞI

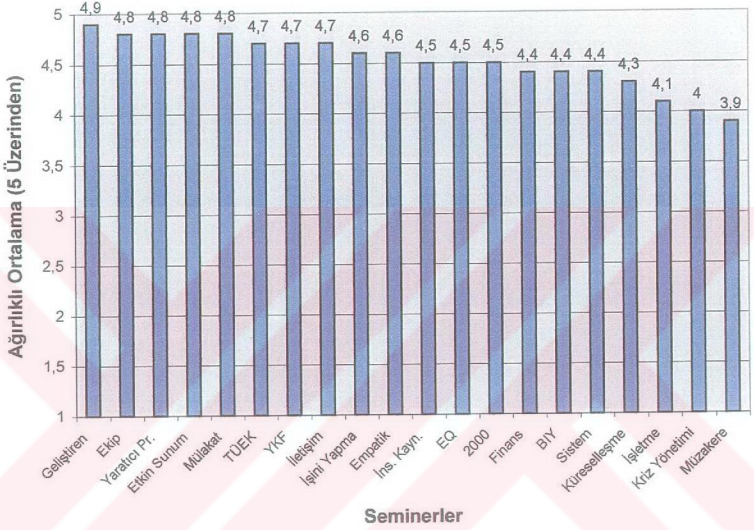
YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	2
ÇOK İYİ	15

5. SORULAN SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN TATMİN EDİCİLİĞİ

YETERSİZ	
GELİŞMESİ GEREKLİ	
YETERLİ	
İYİ	1
ÇOK İYİ	16

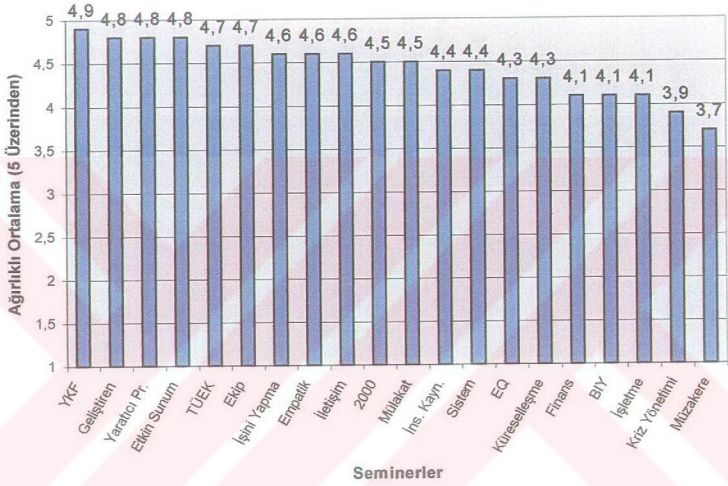
Ek-64: Seminerin Bana Ve İşime Katkıda Bulunacağını

Düşünüyorum



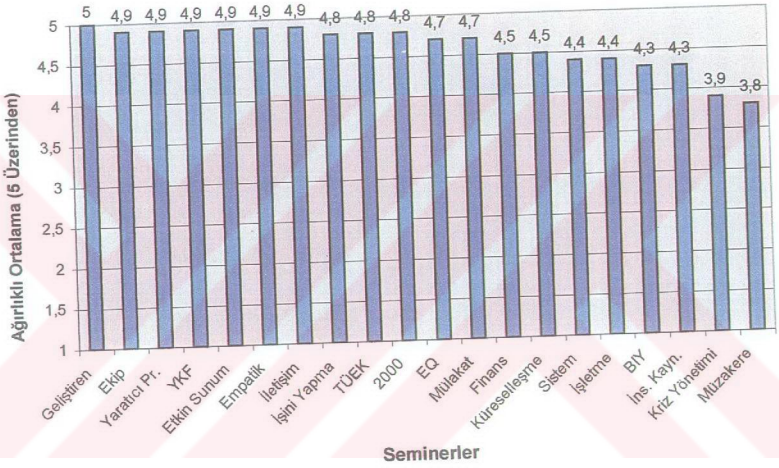
Ek-65: Seminer Amacına Ve İçeriğine Uygun Olarak Yeterli

Uygulama Ve Örneklerle Aktarıldı



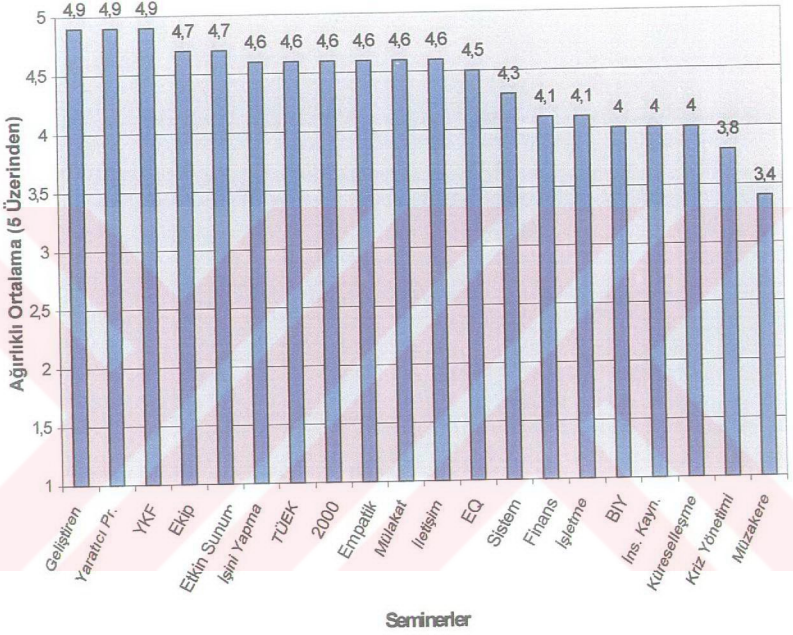
Ek- 66: Konuşmacının Konuya Hakimiyeti Ve Seminer İle İlgili

Hazırlığı

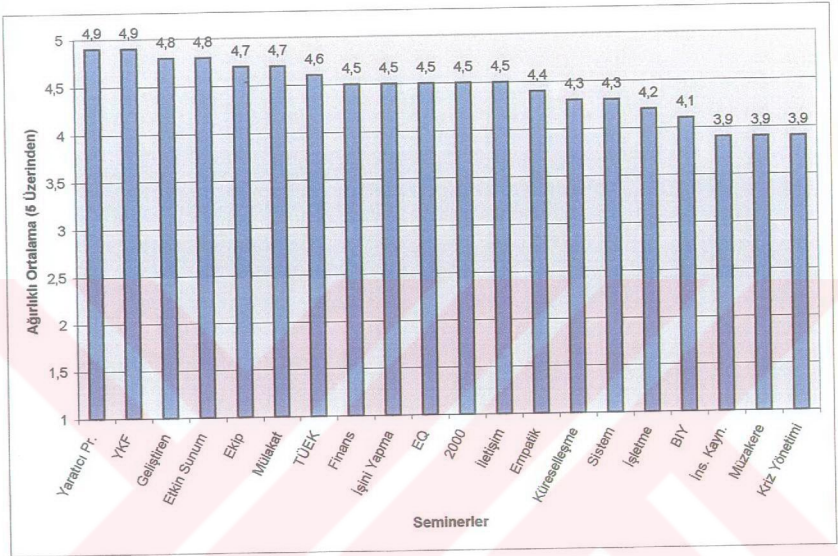


Ek-67: Seminerin Sunuş Şekli Ve

Kapsanan Konuların Açıklığı İle İlgili Cevaplar



Ek-68: Sorular Sorulara Verilen Cevapların Tatmin Ediciliği



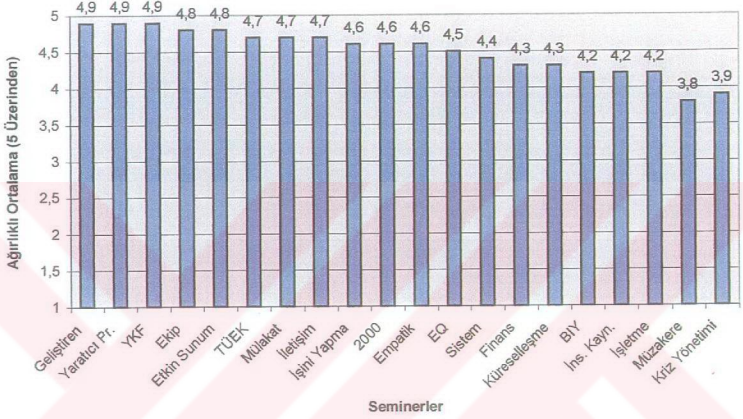
Ek-69: 2000 Yılı Yönetici Geliştirme Programı / Seminer

Ortalamaları-1

	1. Soru	2. Soru	3. Soru	4. Soru	5. Soru	Toplam
Finans	4,4	4,1	4,5	4,1	4,5	4,3
İşiniYapma	4,6	4,6	4,8	4,6	4,5	4,6
TÜEK	4,7	4,7	4,8	4,6	4,6	4,7
BIY	4,4	4,1	4,3	4	4,1	4,2
Geliştiren	4,9	4,8	5	4,9	4,8	4,9
Ekip	4,8	4,7	4,9	4,7	4,7	4,8
İns. Kayn.	4,5	4,4	4,3	4	3,9	4,2
Yaratıcı Pr.	4,8	4,8	4,9	4,9	4,9	4,9
EQ	4,5	4,3	4,7	4,5	4,5	4,5
2000	4,5	4,5	4,8	4,6	4,5	4,6
YKF	4,7	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9
Küreselleşme	4,3	4,3	4,5	4	4,3	4,3
Müzakere	3,9	3,7	3,8	3,4	3,9	3,8
Etkin Sunum	4,8	4,8	4,9	4,7	4,8	4,8
Empatik	4,6	4,6	4,9	4,6	4,4	4,6
Mülakat	4,8	4,5	4,7	4,6	4,7	4,7
Sistem	4,4	4,4	4,4	4,3	4,3	4,4
İşletme	4,1	4,1	4,4	4,1	4,2	4,2
İletişim	4,7	4,6	4,9	4,6	4,5	4,7
Kriz Yönetimi	4	3,9	3,9	3,8	3,9	3,9

Ek-70: 2000 Yılı Yönetici Geliştirme Programı Seminer

Ortalamaları-2



ÖZGEÇMİŞ

UĞURTAN DOĞAN
SASA-DuPontSA
Genel Müdür Yardımcısı
İnsan Kaynakları
ADANA-TÜRKİYE

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi : 30.05.1954
Doğum Yeri : Tarsus
Uyruğu : T.C
Medeni Hali : Evli (1 oğlu var)

EĞİTİM

Doktora ve Konusu : Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans : Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Lisans : Hacettepe Üniversitesi
Sosyal ve İdari Bilimler Fakültesi
Sosyoloji ve Kamu Yönetimi Bölümü
(Ayrıca, aynı fakülteden **Psikoloji Sertifikası**)

Ortaokul ve Lise : Tarsus Amerikan Koleji

İŞ DENEYİMİ

05.2000- : SASA-DuPontSA
Genel Müdür Yardımcısı (İnsan Kaynakları)
08.1990-05.2000 : Sabancı Holding
Çalışma İlişkileri Dairesi Başkan Yardımcısı
(01.1999-05.2000) : Çimsa
Yönetim Kurulu Üyesi

T.C. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
KURUMSAL İZLENİM VE
KURUMSAL İZLENİM VE
KURUMSAL İZLENİM VE

06.1988-08.1990 : Sabancı Holding
Endüstri İlişkileri Danışmanı

06.1979-06.1988 : Çukurova Sanayi İşletmeleri (Çukurova Holding)
Personel Yöneticiliği

YABANCI DİL VE BİLGİSAYAR BİLGİSİ

İleri Düzeyde İngilizce
Windows/ Word, Excel, Power Point, Lotus Notes

SEMİNER VE KONFERANSLAR

İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstriyel İlişkilere
ilişkin **50'den fazla** seminer ve konferans,

MESLEKİ KURULUŞLARDAKİ ÜYELİKLER VE GÖREVLER

ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) (1995-2001)
Uluslararası Konferanslarda Türkiye İşveren
Delegasyonu Üyesi
Müteahhit İşçiliği Komitesi
İşyerinde Anneliğin Korunması Komitesi

S.S.K. (Türkiye Sosyal Sigortalar Kurumu) (1990-1997)
Teşkilatlanma ve Mevzuat Komisyonu Başkanlığı

TEİD (Türk Endüstri İlişkileri Derneği) Üye

Yerel Çalışma Konseyi (Adana) Üye

Staj ve Mesleki Eğitim Konseyi Üye

Mesleki Sağlık ve Emniyet Konseyi Üye

AIESEC Adana Şube Danışmanlar Konseyi Başkanlığı