



YÖNETİCİ EĞİTİM SÜRECİ VE  
TEKSTİL VE OTOMOTİV YEDEK PARÇA İŞLETMELERİNDE  
KARŞILAŞTIRMALI UYGULAMA

İlknur DEĞİRMENCİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İşletme Anabilim Dalı  
Danışman: Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU

Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Nisan 1999

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

### YÖNETİCİ EĞİTİM SÜRECİ VE TEKSTİL VE OTOMOTİV YEDEK PARÇA İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞTIRMALI UYGULAMA

İlknur Değirmenci

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nisan 1999

Danışman: Prof. Dr. Güneş Berberoğlu

Devamlı gelişme ve yeniliklerin olduğu çağımızda, işletmeler ayakta kalabilme savaşı verirken, sahip oldukları en önemli kaynağın eğitilmiş, geliştirilmiş ve işletme amaçlarına yönlendirilmiş insan gücü olduğunu bilmektedirler. Batılı işletmelerin uzun zamandır ilgilendiği ve sürekli geliştirmeye yönelik çabalar gösterdiği yönetici eğitim süreci; yeni gelişmekte olan ülkelerde de giderek önem kazanmaya başlamış ve çalışma hayatı sürekli eğitim programları ile iyi bir öğrenme ortamına dönüştürülmüştür.

Eğitim işlevi, profesyonel bir yöneticiye, başarısını etkileyen faktörleri tespit ederek bu faktörleri değerlendirebilme yeteneği kazandırmayı hedeflemektedir ve dolayısı ile, bir işletmede en alt düzeydeki yöneticiden en üst düzey yöneticiye kadar uzanmaktadır. Çünkü, yöneticilerin verimliliği sadece çalışma koşullarına ve çağdaş araç gereçlerin kullanımına bağlı değildir. Bütün bu unsurların yanında önemli olan davranışlarıdır. İşletmelerdeki yönetici eğitim süreci bu davranışlara da olumlu etkide bulunur.

Bu çalışmada; işletmelerin daha başarılı olması amacıyla eğitim programları ile yöneticiler arasındaki ilişki incelenmiştir. Konu uygulamadan seçilen iki örnek kuruluş üzerinde değerlendirilmiştir.

Birinci bölümde; yönetici eğitiminin tanımı yapılarak yönetici eğitim programlarının işletmelere sağladığı katkılar açıklanmıştır.

İkinci bölümde; yönetici eğitim sürecinde kullanılan yöntemler belirtilmiştir.

Üçüncü bölümde; yönetici eğitimi ile ilgili uygulama örneklerine yer verilmiştir. Çeşitli şirketlerde uygulanan yönetici eğitim yöntemleri açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde ise; Tekstil ve Otomotiv yedek parça işletmelerinde faaliyet gösteren iki işletmede uygulanan yönetici eğitim süreci incelenerek, süreçteki yönetici eğitiminde kullanılan yöntemler karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş, sonuçlar ortaya konmuştur.

## ABSTRACT

In the period which possess continuous development and newness, the establishments are trying to remain standing and they know that manpower is an important resource educated, grewed and rientated towards the business means which they possess. Western establishments show attention to establishment education since long time and shows efforts directed to continuous development. Business education started getting important in the countries which are being developed most recent and life of working changed to a suitable education environment with the activities of continuous education and development.

Function of education and development takes aim at to gain appreciation capability thes factors by fixing the factors which affects it's success to professional administration. Consequently, the present function is extended to top-level administrator from the sub-level administator in the establishment.

Because profitability of administrators is not dependent on working conditions and using of contemporary means and tolls only. At the sime time, the important subjec is behaviours of administrators. Profitability and quality is a behaviour matter. The present study analyses the relation between the administrators and education and development activities with the aim to be more successfull of the establishment. The present subject has been appreciated on two sample establishments chosed from application.

In the first chapter, the meaning of education and development was explained. In the second chapter preparation of education methods and development of administrator that the establishments was gained the result in todays and their methods were determined.

In the third chapter, some samples are given from the methods applied in various companies. In fourth chapter, applied methods has been examined in two different establishments which are in activity in Textile and Automotive spare parts firms. These methods has been valuated in comparative. After the results are displayed, proposals were discussed and general assestment of the subject were made proposals and result are caused to happen.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Güneş Berberoğlu

Üye : Prof. Dr. İnan ÖZALP

Üye : Yrd. Doç. Dr. Qışdem KIREL

İlknur Değirmenci'nin "Yönetici Eğitim Süreci ve Tekstil ve Otomotiv Yedek Parça İşletmelerinde Karşılaştırmalı Uygulama" başlıklı tezi .3./6./1999 tarihinde yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmenliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim-Organizasyon) Anabilim dalında, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

## ÖNSÖZ

Yüzyılımızın en belirgin özelliklerinden birisi; sürekli ve hızlı bir değişimin her yerde bulunmasıdır. İşletmeler, bu sürekli ve hızlı değişime uyum sağlama, böylelikle ayakta kalabilme savaşı vermektedirler. Bu savaşta başarılı olabilmek için, yöneticilerin şirketin başarısını etkileyen faktörleri belirleyebilme ve değerleyebilme yetenekleri olmalıdır. Bu da yönetici eğitiminin hedefidir.

Bu konu ile ilgili çalışmalarında beni özveriyle destekleyen ve tezimin hazırlanmasında büyük katkıları olan danışmanım Sayın Prof.Dr. Güneş BERBEROĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi iletirim.

Ayrıca Sarar Grup ve Delta Güç Sistemleri A.Ş.'nin yönetici ve çalışanlarına da şükranlarımı sunarım.

İlknur Değirmenci



## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ . . . . .	ii
ABSTRACT . . . . .	iv
DEĞERLENDİRME KURULU VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	vi
ÖNSÖZ . . . . .	vii
ÖZGEÇMİŞ . . . . .	viii
TABLolar LİSTESİ . . . . .	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ . . . . .	xiv
GİRİŞ . . . . .	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİCİ EĞİTİMİ İLE İLGİLİ GENEL TANIM VE AÇIKLAMALAR

1. YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN TANIMI . . . . .	4
2. YÖNETİCİ EĞİTİMİ VE GELİŞTİRME KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI . . . . .	5
3. YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN AMACI . . . . .	8
4. YÖNETİCİ EĞİTİM PROGRAMLARININ İŞLETMELERE KATKILARI . . . . .	9
4.1. İşletmeye Sağladığı Katkıları . . . . .	9
4.2. Yöneticiye Sağladığı Katkıları . . . . .	11
4.3. Diğer Katkıları . . . . .	13

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİCİ EĞİTİM SÜRECİ

<b>1. YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER . . . . .</b>	<b>14</b>
1.1. İş Başında Uygulanan Yöntemler . . . . .	15
1.1.1. Bir Üst Yönetici Gözetiminde . . . . .	16
1.1.2. Yöneticiye Yardımcı Yöntemi . . . . .	17
1.1.3. Özel Tasarımlar Yöntemi . . . . .	17
1.1.4. İş Rotasyonu Yöntemi . . . . .	18
1.1.5. Komitelerden Yararlanma Yöntemi . . . . .	19
1.2. İş Dışında Uygulanan Yöntemler . . . . .	19
1.2.1. Anlatma Yöntemi . . . . .	21
1.2.2. Örnek Olay Yöntemi . . . . .	22
1.2.3. Rol Oynama Yöntemi . . . . .	23
1.2.4. Yönetim Oyunları Yöntemi . . . . .	24
1.2.5. Duyarlık Eğitimi Yöntemi . . . . .	25
<b>2. YÖNETİCİ EĞİTİM PROGRAMLARININ HAZIRLANMASI . . . . .</b>	<b>26</b>
2.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi . . . . .	28
2.1.1. Yönetici Eğitim Programlarının Hazırlanmasında İzlenecek Yol . . . . .	29
2.1.2. Yönetici Eğitim Programlarının Hazırlanmasında Kullanılacak Yöntemler . . . . .	29
2.1.2.1. Anketler . . . . .	30
2.1.2.2. Görüşmeler . . . . .	31
2.1.2.3. Testler . . . . .	32
2.1.2.4. Kayıt ve Raporların İncelenmesi . . . . .	32
2.1.2.5. İş Analizleri . . . . .	33
2.2. Yönetici Eğitim Programları İçin Hedeflerin Belirlenmesi . . . . .	34
2.3. Eğitim Konularının Belirlenmesi . . . . .	34
2.4. Öğrenme İlkelerinin Gözden Geçirilmesi . . . . .	35

3. YÖNETİCİ EĞİTİM PROGRAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	36
3.1. Değerlendirme Süreci . . . . .	38
3.2. Değerlendirme Türleri . . . . .	39
3.2.1. Başarının Değerlendirilmesi . . . . .	39
3.2.2. Programların Değerlendirilmesi . . . . .	39

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### YÖNETİCİ EĞİTİMİ İLE İLGİLİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

1. YAŞARBANK . . . . .	40
2. İKTİSAT BANKASI . . . . .	43
3. NETAŞ FİRMASI . . . . .	44
4. TURKCELL FİRMASI . . . . .	46
5. DEDEMAN OTELİ . . . . .	47
6. MICROSOFT FİRMASI . . . . .	48
7. VESTEL FİRMASI . . . . .	50
8. PHILIP MORRIS FİRMASI . . . . .	51
9. İSTANBUL HAVAYOLLARI FİRMASI . . . . .	52
10. UYGULAMA ÖRNEKLERİNİN KARŞILAŞTIRMASI VE YORUMU . . . . .	54

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

#### SARAR GRUP VE DELTA GÜÇ SİSTEMLERİ A.Ş.'DE UYGULANAN YÖNETİCİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ VE KARŞILAŞTIRMASI

1. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ . . . . .	56
1.1. Araştırmanın Amacı . . . . .	56
1.2. Araştırmanın Kapsamı . . . . .	56
1.3. Araştırmanın Yöntemi . . . . .	57

2. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ İŞLETMELERİN KISA TANITIMI . . . . .	58
2.1. Sarar Grup'un Kısa Tanıtımı . . . . .	58
2.2. Delta Güç Sistemleri A.Ş.'nin Kısa Tanıtımı . . . . .	61
3. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ İŞLETMELERDE KULLANILAN YÖNETİCİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ . . . . .	64
3.1. Sarar Grup'da Uygulanan Yöntemler . . . . .	64
3.1.1. İş Başında Uygulanan Yöntemler . . . . .	64
3.1.2. İş Dışında Uygulanan Yöntemler . . . . .	65
3.2. Delta Güç Sistemleri A.Ş.'de Uygulanan Yöntemler . . . . .	68
3.2.1. İş Başında Uygulanan Yöntemler . . . . .	68
3.2.2. İş Dışında Uygulanan Yöntemler . . . . .	68
4. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ İŞLETMELERDE KULLANILAN YÖNETİCİ EĞİTİM YÖNTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI VE GENEL DEĞERLENDİRMESİ . . . . .	70
5. SONUÇ . . . . .	75
EKLER . . . . .	79
KAYNAKÇA . . . . .	82

## TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. CCS Giyim Sanayi . . . . .	58
Tablo 2. Sarar Grup Showroom . . . . .	58
Tablo 3. Sarar Giyim Tekstil . . . . .	59
Tablo 4. Sarar Tekstil İplik-Dokuma-Basma İşletmesi . . . . .	60

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Sarar Grup Organizasyon Yapısı . . . . .	61
Şekil 2. Delta Güç Sistemleri A.Ş. Organizasyon Yapısı . . . . .	63

## GİRİŞ

Günümüz işletmeleri sahip oldukları en önemli kaynağın; eğitilmiş, geliştirilmiş ve işletme amaçlarına yönlendirilmiş insan gücü olduğunu öğrenmiş durumdadır. Gelişmiş ülkelerdeki işletmeler artık, insan gücüne yapmış oldukları yatırımlar ile öğrenmektedirler. Çünkü, işletmeler hızla gelişen ve değişen çevreye uyum göstermek zorundadırlar. Değişimin etkili yönetimi için de kendi gücünü, çalışanlarının ve yöneticilerinin gücü ile ölçen işletmeler, yöneticilerini eğitim programları ile desteklemek zorundadırlar.

Fırsatları kendileri için olumlu yönde değerlendirmeye çalışan bütün işletmeler, hızlı bilgi artışının bilgi eskimesine yol açtığını görmektedirler. Kararları ile pek çok kişiyi, bir bölgeyi ve hatta içinde bulunduğu sektörü etkileyen yöneticilerin yeni bilgiler öğrenmeleri yoluyla performansları yükseltilebilmektedir. Bunu bilen işletmeler de planlanmış yönetici eğitim faaliyetlerine özel bir önem vermektedirler.

Planlanmış eğitim programları ile yöneticilerin tutum, davranış ve becerilerinin geliştirilmesi yoluna gidilmektedir. Yöneticilerinin doğuştan ve dış çevreden kazandıkları bilgi ve deneyimlere olumlu yönde katkılar sağlayan işletmeler daha başarılı olurlar. Rekabetin giderek artan baskısı, değişen dış çevre koşulları içerisinde ki başta gelen en önemli faktördür. İşletmenin rekabette başarı kazanması ise yöneticilerinin kalite konusuna yoğunlaşmalarına bağlıdır. Bu da yöneticilerin kaliteli olmasına bağlıdır ve kaliteyi sağlamanın yolu da yine eğitimden geçer.

Eğitim faaliyetleri, gerek yeni bilgiler edinerek ve/veya mevcut bilgilerini geliştirerek kendi motivasyonlarını yüksek tutan profesyonel yöneticiler, gerekse de girişimcilerin üzerinde durduğu en hassas konu haline gelmiştir

Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı, işletmelerin daha başarılı olmaları amacıyla yönetici eğitimi konusu bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır. Çalışmada dört bölüme yer verilmiştir.

Birinci bölümde, yönetici eğitiminin tanımı yapılarak yönetici eğitim programlarının işletmelere sağladığı katkılar açıklanmıştır.

İkinci bölümde yönetici eğitim sürecinde kullanılan yöntemler belirtilmiştir.

nc bölümde, dış etkenlerin ve işletmenin i koşullarının baskısı nedeniyle dünya üzerinde önemi giderek artan konu ile ilgili çeşitli işletmelerde yürürlükte olan yöntemlerden örnekler verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise, tekstil ve otomotiv yedek parça sektörlerinde faaliyet gösteren iki büyük işletme; Sarar Grup ve Delta G Sistemleri A.ř., izledikleri yönetici eğitim programları açısından karşılaştırmalı olarak ele alınmış ve uygulama ile elde edilen verilerin kısa bir zeti yapılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİCİ EĞİTİMİ İLE İLGİLİ GENEL TANIM VE AÇIKLAMALAR

Yetmiş-seksen yıl öncesine kadar, bütün ülkelerde yöneticilerin eğitimi, normal olarak usta-çırak yöntemine dayanmış, izlenen eğitim yöntemi genel olarak yaz-boz veya hata-sevap metodundan ibaret kalmıştır. Oysa ikinci dünya savaşını izleyen dönemde, işletmelerde yaşanan büyük değişiklikler sonucu, pazarlar genişlemiş, işletmelerin sayısı büyüklük, rekabet ve üretim kapasitesi olarak artış göstermiştir.<sup>1</sup> Ayrıca örgütlerin kendi aralarında ve çevreleri ile sürekli etkileşim içerisinde olmaları, yöneticiler açısından eldeki kaynakların en rasyonel şekilde kullanılmasını da beraberinde getirmiştir.<sup>2</sup>

Teknolojinin, organizasyonların, insanların ve devlet yapısının değişmesi sonucu sosyal, iktisadi ve kültürel alanlarda değişimler yaşandığından, işletmeler tüm bu sözkonusu değişmelerle başa çıkabilmek için yönetici eğitimine önem vermek zorunda kalmışlardır.<sup>3</sup>

Geleceğin işletmeleri ise, kesinlikle daha iyi öğretim görmüş, daha bilgili yöneticileri istihdam etmek ve yöneticilerine daha iyi eğitim vererek,

<sup>1</sup> Ahmet Koç, "Otel İşletmelerinde Yönetici Eğitimi." (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995), s. 72.

<sup>2</sup> Coşkun Bayrak, "Personel Yönetimi," *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt no IV, Sayı no 1-2, (Ocak-Haziran 1991), s. 55.

<sup>3</sup> Sheila Harri-Augstein ve Ian M. Webb, *Learning to Change* (London: Mc Graw - Hill Book Company, 1995), s. 1.

onların mevcut bilgi birikimlerini ve becerilerini artırmak zorunda kalacaklardır. Çünkü; gelecek, "bilgi insanların" elinde olacaktır.<sup>4</sup>

## 1. YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN TANIMI

İşletmelerde maddi kaynakları, araç-gereçleri, planları, politikaları anlamlı kılan çalışanlardır. İşletmeyi kuran, işleten ve işletmeyi yine bir sinir sistemi gibi saran yine çalışanlardır. Çalışanları organize eden kişiye ise yönetim biliminde "Yönetici" denir.<sup>5</sup>

Bir başka tanıma göre ise yönetici, yönetim işini gerçekleştiren, yönetimi altındaki bireyler arasında belirli bir amaca yöneltmiş etkileşim ve iletişim ortamı oluşturarak, temel yönetim fonksiyonlarını gerçekleştiren kişidir.

Başarılı yöneticiler iş hayatında olabilecek gelişmelere ve değişikliklere her zaman hazırlıklıdırlar. Oysa, kimi yöneticiler herşeyin her zaman olduğu gibi kalacağı fikrine saplanmışlardır. Bu düşünceye sahip olmalarında, kurulu düzen içerisinde kendilerini daha rahat hissetmeleri yatmaktadır.<sup>6</sup> Böyle olunca, sözkonusu yöneticiler yeniliklere karşı olacakları gibi bazen yeniliklerin farkında bile olmayabilirler. Oysa herşey değişim içerisinde ve bu gerçeği farkedemeyip değişimleri takip edemeyen yöneticiler zaman içerisinde kaybetmeye mahkum olacaklardır.

Çağın gerisinde kalmayan, yeniliklere ayak uyduran yöneticiler ise gelecek için umut teşkil edeceklerdir. Zirveye varan da bu yöneticiler olacaktır.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Erdoğan Taşkın, *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme* (Birinci basım. İstanbul: Der Yayınları, 1993), s. 39.

<sup>5</sup> Bayrak, *Ön. ver.*, s. 55.

<sup>6</sup> Richard R. Conarroe, *Yönetimde 32 Altın Kural*. Çeviren: Yakut Güneri (İstanbul: İlgı Yayıncılık Ltd. Şti, 1989), s. 17.

<sup>7</sup> John J. McCarthy, *Başarısız Yöneticiler*. Çeviren: Yakut Eren (İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1993), s. 219.

İşletmelerde yaşamı sürekli kılmak ve kâr elde etmek temel amaçlar arasındadır. Bu amaçlara ulaşmanın yolu da etkin ve verimli çalışmaktan geçer. Yöneticinin etkin ve verimli bir biçimde çalışabilmesi için, temel şartlardan biri ise yöneticilerin niteliklerinin işin gereklerine uygun olmasıdır.<sup>8</sup> Yönetici eğitimi; yöneticinin bilgi, beceri ve davranışlarının, işinde çalıştığı sürece olumlu yönde ve görevlerinin gerekleri doğrultusunda değiştirilmesine yönelik etkinliklerdir.<sup>9</sup> Yönetici eğitimi ayrıca, organizasyonların hedeflerine ulaşabilmesi ve başarılı olabilmesi için zor bir görevi üstlenmiş olan yöneticilerin yeteneklerini ve işle ilgili bilgilerini artırmaya yönelik planlı bir aktivite olarak tanımlanabilir.<sup>10</sup>

Eğitimin amacı; yöneticinin bilgi, yetenek ve beceri düzeyinde değişiklikler yaparak onların etkin ve verimli biçimde çalışmalarını sağlamaktır.<sup>11</sup> Yönetici organizasyon yapısını oluşturma ve değiştirme yetkisine sahip olduğu gibi içinde bulunduğu yapının özelliklerinden de etkilenecektir.<sup>12</sup>

## 2. YÖNETİCİ EĞİTİMİ VE GELİŞTİRME KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

"Yönetici Eğitimi" ve "Yönetici Geliştirme" kavramları birbirine yakın kavramlardır. "Yönetici Eğitimi" ile "Yönetici Geliştirme" arasındaki tek fark amaç farkıdır. Yönetici geliştirmenin amacı, yöneticiyi gelecekte

<sup>8</sup> Ramazan Geylan, *Personel Yönetimi* (Birinci basım. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1994), s. 95.

<sup>9</sup> Bayrak, *Ön. ver.*, s. 41.

<sup>10</sup> Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt ve James B. Shaw, *Human Resource Management* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1990), s. 314.

<sup>11</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği* (Dördüncü basım. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş., 1993), s. 31.

<sup>12</sup> Geylan, *Ön. ver.*, s. 95.

yapacağı işlere hazırlamaktır. Geliştirme programına alınan yöneticinin yetenek, beceri ve bilgi düzeyi şimdiki işini yapmak için yeterlidir. Burada amaç, yöneticiyi gelecekte düşünülen işleri yapmak için hazırlamaktır. Kısaca yönetici geliştirme; yöneticilerin organizasyonların yapı ve işleyişleri ile toplumda oynadıkları role daha duyarlı hale gelmeleridir.

Eğitim, işletmelerde insana yapılan önemli bir yatırımdır. Eğitimin ortaya çıkardığı sonuçlar, insana yapılan bu yatırımın diğer yatırımlara kıyasla daha çabuk amorti edildiğini ortaya koymaktadır.<sup>13</sup>

Yöneticiliğin giderek profesyonel bir meslek haline gelmesi, yönetici eğitimine verilen önemi artırmaktadır. Hangi iş kolunda olursa olsun yönetici konumunda ki bireylerin iş konuları ile ilgili yeterli bilgiye ve belirli deneyimlere sahip olmaları zorunlu olmakla beraber, hızla gelişen dünyamızda bilgiler hiçbir yüzyılda görülmeyen bir hızla arttığı ve değiştiği için yeterli olmayabilir.<sup>14</sup>

Yöneticilerin öğretim kurumlarını bitirerek edindikleri bilgiler bütün ömür boyunca yeterli olmamaktadır.<sup>15</sup> Yöneticiler için söz konusu bu tuzaga düşmek son derece kolaydır. Pazar payları, şartlar, süreçler ve yöntemler hızla değişmektedir. Tüm bu şartların değişmesine bağlı olarak yirmi yıllık tecrübeye sahip yönetici de bir yıllık tecrübeye sahip yönetici de eğitim programları ile kendini yenilemek zorundadır.<sup>16</sup> Bu zorunluluk karşısında yapılan eğitim programları ile yöneticilerin verimliliği artmaktadır. "Yetişmiş kişi kendini denetleyen kişidir" sözüne bağlı olarak

<sup>13</sup> Geylan, *Ön. ver.*, s. 95.

<sup>14</sup> İlhami Fındıkcı, *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme* (Birinci basım. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, 1996), s. 32.

<sup>15</sup> Nuri Tortop, *Kamu Personeli Yönetimi* (Birinci basım. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye Ltd. Şti., 1987), s. 73.

<sup>16</sup> James F. Evered ve Erich J. Evered, *Shirt-Sleeves Management* (New York: Amerikan Management Association, 1989), s. 20.

bu programlar sayesinde yöneticilerin otokontrolü artar ve işletmelerin değerleri yükselir.<sup>17</sup>

Eğitimin işletme yönetimi açısından üzerinde durulması gereken diğer bir önemi; yeterlik ve özelliklerinin geliştirilmesi ve işe uyumlarının artırılmasıdır. Böylece yöneticiler ile iş arasındaki bütünleşme sağlanmış olur.<sup>18</sup> Bu nedenle yönetici elde ettiği başarıların devamı için bilgi, beceri ve davranışlarını görevinin istediği niteliklere ulaştırmak amacıyla yönetici eğitim programlarına devam etmelidir.<sup>19</sup>

Yöneticiler her zaman alanlarındaki yenilikleri takip ederek gelişmeleri ve değişiklikleri öğrenmeli ve farklı sektörlerdeki yöneticilerle fikir alışverişinde bulunmalıdırlar.<sup>20</sup>

Yönetici Eğitim faaliyetlerinin ortaya koyduğu başarılı sonuçları bilen Motorola Inc., her yıl 99.000 çalışanının üçte birini eğitimden geçirmek gibi zorlu bir görevi yerine getirmektedir. On yıla kadar Motorola çalışanları yeniden eğitilmiş olacaktır. Motorola şirketi, yalnızca 1987 yılında çalışanların eğitimine 44 milyon dolar ayırmıştır. Daha genel bakılacak olursa, Amerikan şirketleri işyerinde eğitim ve öğretim sistemine 210 milyar dolar harcamaktadırlar.<sup>21</sup> Eğitim katkılarında inandığı için General Electric, eğitim merkezinin faaliyetlerine yoğun destek vermiştir. 154 sayfalık bir müfredat programı takip eden bu merkezde, Deneyimli Yönetici, İleri Bilim Teknolojisi Yönetimi, Uygulamalı Yaratıcı Düşünce dersleri

<sup>17</sup> Şebnem Ergül, *Personel Yönetimi* (Birinci basım. İstanbul: Rem Ofset Matbaacılık San. ve Tic. Ltd. Şti., 1996), s. 17.

<sup>18</sup> Taşkın, *Ön. ver.*, s. 29.

<sup>19</sup> Koç, *Ön. ver.*, s. 43.

<sup>20</sup> Fran Sayers ve diğerleri, *Yöneticilikte İletişim*. Çeviren: Doğan Şahiner (Birinci basım. İstanbul: Rota Yayın Yapım Ltd. Şti, 1993), s. 35.

<sup>21</sup> John Naisbitt ve Patricia Aburdene, *Megatrends 2000*. Çeviren: Erdal Güven (İstanbul: Megatrends Ltd, 1990), s. 208.

verilmektedir.<sup>22</sup> IBM satış eğitim programları Avrupa'da uygulanan bir başka eğitim programı örneğidir. Günümüz şirketleri yönetici eğitim programları uygulayarak büyük kazançlar elde edeceklerdir.<sup>23</sup>

### 3. YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN AMACI

İşletmelerde uygulanan eğitim programları günümüzde en çok önem verilen konular arasında yer almaktadır. Yönetici eğitimini önemli hale getiren şartlar, aynı zamanda işletmelerin problemlerinin çözümünü sağlamaya da yardımcı olurlar. Eğitim, işletmeler tarafından kârlılığı ve verimi artırıcı olarak kullanılan bir araçtır.<sup>24</sup>

Yönetici eğitim programlarının amaçlarını genel olarak aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.<sup>25</sup>

- Yöneticilerin verimliliğini ve motivasyonunu arttırmak,
- Yeni bilgileri öğretmek,
- Malzeme ve enerji tasarrufu yaparak, üretimin zamanında tamamlanmasını sağlamak,
- İşgücünün kalitesini yükseltmek,
- İletişimi ve koordinasyonu güçlendirmek.

Yukarıda belirtilen amaçlara ulaşabilmek için gözönünde bulundurulması gereken noktaları ise şu şekilde açıklayabiliriz.<sup>26</sup>

<sup>22</sup> Robert Slater, *Şirket Yönetimine GE Yaklaşımı*. Çeviren: Sinem Gül (İstanbul: Promat Basım Yayın A.Ş., 1993), s. 183.

<sup>23</sup> Peters J. Thomas ve Robert H. Waterman, *Yönetme ve Yükselme Sanatı*. Çeviren: Selami Sargut (İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1987), s. 23.

<sup>24</sup> Çağatay Ünüsan, *Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları* (Birinci basım. Ankara: Şafak Ofset, 1989), s. 8.

<sup>25</sup> Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı, *Hizmetiçi Eğitim* (Ankara: 1988), s. 35.

<sup>26</sup> Koç, *Ön. ver.*, s. 42.

- Hedefler ulaşılabilir nitelikte olmalıdır.
- Yönetici ihtiyaçları karşılanmalıdır.
- Hedefler, sürekli geliştirilebilmelidir.

#### 4. YÖNETİCİ EĞİTİM PROGRAMLARININ İŞLETMELERE KATKILARI

İşletmeler, 1980'li yıllarda yaşanan büyük ekonomik ve sosyal dalgalanmalar sonucu sahip olunan pazar paylarının rakiplere kaptırılmaması için sadece üretilen miktarın ve üretim kalitesinin yeterli olmadığını, bunların üzerinde bir takım farklılıklara sahip olmaları gerektiğini farketmişlerdir.<sup>27</sup> Bu farklılıklar da eğitim programları ile kazanılmaktadır.

Eğitim programlarının işletmeler için önemi ve katkılarını üç ana grupta toplamak mümkündür:

- İşletmeye sağladığı katkıları
- Yöneticiye sağladığı katkıları
- Diğer katkıları

##### 4.1. İşletmeye Sağladığı Katkıları

İşletme; insan, makina, malzeme, para gibi maddi ve manevi özelliklerden oluşmuş ekonomik, teknik ve sosyal bir bütündür. Kâr sağlamak amacı ile kurulmuştur. Bu amacı gerçekleştirmek için de birçok faaliyette bulunur.<sup>28</sup> Bu faaliyetlerin başında yöneticilerin eğitimi gelmektedir. İşletmelerin başarısında ya da başarısızlığında direkt ilişkileri

<sup>27</sup> Patrick C. Flood, Martin J. Gannon ve Jaap Paauwe, *Managing Without Traditional Methods* (England: Addison-Weslwy Publishing Company, 1996 ), s. 73.

<sup>28</sup> İlter Akat ve Nurel İner, *İşletme Yönetimi* (İzmir: Aydın Yayınevi, 1987), s. 11.

olan kişiler yöneticilerdir. Yanlış amaç ve yanlış kaynak tespiti, işletmeleri yöneticileri aracılığı ile başarısızlığa götürebileceği gibi tersi durumlarda da işletmelerin başarılı olmalarını sağlayacaktır. Bu nedenle yöneticilerin teknik ve beşeri özelliklere sahip olmalarının yanında iyi bir öğretim geçmişine de sahip olmaları ve bu iyi geçmişin sözkonusu programlar ile desteklenmesi gerekmektedir.<sup>29</sup> Böylece yöneticilerin bilgi, beceri ve yetenek düzeyi artar, moralleri yükselir. Sonuçta ise, işletmenin kârı artar ve/veya kâr bilinci yükselir.<sup>30</sup>

Üstün performanslı şirketleri diğerlerinden ayıran en önemli özellik, yeniliğin sürekli olduğunu bilmeleridir. Bu işletmeler kendilerini daima yenileyerek geliştirmektedirler. Yeniliklerin sürekli olması için de yöneticilerine gereken eğitim desteğini veren işletmeler, bu programlar ile şirket imajının yükselmesini, işletme içinde örgütsel politikaların benimsenerek, kolaylıkla uygulanmasını sağlarlar.<sup>31</sup>

Yönetici, sorumluluk alan, başkaları ile iş gören, onların çalışmalarını planlayan, organizasyonu oluşturan, işletmenin yararlı ve değerli hedeflerine ulaşmasını sağlamakla yükümlü olan ve bu amaç doğrultusunda birçok faaliyeti gerçekleştiren kişidir.<sup>32</sup> Yönetici faaliyetlerinin başarılı sonuçlar yaratması için de çatışma ortamının olmaması, değişikliklere kolaylıkla uyum sağlanması, direnç gösterilmemesi gerekmektedir.<sup>33</sup> İşletmelerde, eğitim programları sonucu,

<sup>29</sup> Stan Kossen, *The Human Side of Organization* (New York: Harper Collins Publishers, 1991), s. 12.

<sup>30</sup> David A. Whetten, Kim S. Cameron ve Mike Woods, *Developing Management Skills For Europe* (USA : Harper Collins Publishers, 1994), s. 218.

<sup>31</sup> Yönetim Geliştirme Merkezi, *Gelişimci Olmak İçin Kararlılık Yolları* (İstanbul: 1993), s. 74.

<sup>32</sup> Oktay Alpugan ve diğerleri, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi* (Birinci basım. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 406, 1987), s. 9.

<sup>33</sup> İnan Özalp, *Yönetim ve Organizasyon* (Eskişehir: Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, 1986), s. 11.



değişikliklere gösterilen direnç ile beraber istenmeyen davranışlar azalmakta, çalışma kalitesi ve/veya verimliliği artmaktadır.<sup>34</sup>

#### 4.2. Yöneticiye Sağladığı Katkıları

2000'li yıllarda özellikle büyük şirketleri en fazla zorlayacak konu, işletmeleri yöneten kişiler, yani yöneticiler olacaktır. Bu konuda sorun çıkmasının nedeni ise yönetim yapısındaki keskin dönüş olacaktır.<sup>35</sup> Yönetimde yaşanan gelişmeler beraberinde çok önemli başka bir değişimi de getirmektedir: Yöneticilerin gelişimi.<sup>36</sup> Günümüzde ihtiyaç duyulan, vizyon sahibi, takım çalışmasını kolaylaştıran, çalışanlarını, yine çalışanlarının katıldığı ve benimsediği kurumsal amaçlara yönlendirebilen yöneticilerdir.<sup>37</sup> Tarafsız, uzun vadeli kararlar verebilecek yetenekli yöneticilere duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır.<sup>38</sup> Yöneticilerde arzu edilen özellikler, ayrıca, doğru ve iyi planlama yapabilme, akılcı kararlar verebilme, sağlıklı iletişim becerileri ve çalışanlara karşı alınan olumlu tutum gösterebilme becerisi olarak sıralanabilir.<sup>39</sup> Bilindiği gibi yöneticilerin analiz yapabilme, iletişim ve etkileme becerileri de olmalıdır.<sup>40</sup>

Bunların yanında yöneticilerin şirket politikası ile ilgili kararlar vermek, bilgi ağları kurmak, çelişkileri çözmek, gözardı edilen sorunları

<sup>34</sup> Koç, *Ön. ver.*, s. 46.

<sup>35</sup> Peter F. Drucker, *Gelecek İçin Yönetim*. Çeviren : Fikret Üçcan (İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1992), s. 131.

<sup>36</sup> Frederick W. Taylor, *Management and Motivation* (England: Penguin Group, 1992), s. 357.

<sup>37</sup> İsmet Çağlayan, "Geleceğin İş İnsanı Nasıl Olacak?," *Çağın Tekstil Dergisi*, Cilt no X, Sayı no 60, (Mayıs 1997), s. 167.

<sup>38</sup> James D. Edgett, *Yönetme Sanatı*. Çeviren: Ayça Haykır (Ankara: MF Ltd. Şti, 1993), s. 166.

<sup>39</sup> Donald H. Weiss, *Etkili Yönetim Teknikleri*. Çeviren: Doğan Şahiner (İstanbul: Rota Yapım Ltd., 1993), s. 35.

<sup>40</sup> Kate Keenan, *Yönetme*. Çeviren: Ergin Koparan (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996), s. 23.

saptayıp ortadan kaldırmak gibi diğer özelliklere de sahip olmaları kaçınılmazdır.<sup>41</sup> Etkin ve etkin olmayan iki yönetici arasındaki en önemli fark, fırsatları değerlendirebilmek veya fırsatları farkedemeyip kaçırmak ve bunun doğal sonucu olarak elde edilecek başarılar veya başarısızlıklardır.<sup>42</sup> Astlarına ve yardımcılarına düzenli olarak bilgi aktarması, biriminde çalışan herkesi motive etmesi, fırsatları görmesi ve bu fırsatları başarıya çevirebilmesi gereken bir yönetici eğitim programları sayesinde bu özelliklerden eksik olanları tamamlayabilir ve mevcut olanları geliştirebilir.<sup>43</sup>

Yöneticilerin bu programlar sayesinde geliştirdikleri diğer özellikleri ise; zeka ve yargılama gücü, yaratıcı anlayış, adaletli olma ve sorumluluk kabul edebilme yeteneğindeki artış olarak sıralayabiliriz.<sup>44</sup>

İşletmelerde gelişme, büyümeye ışık tutan bakış açıları hazırlamakla sağlanabilir. Bu gelişmeyi oluşturacak olan yöneticilerinde ileri görüşlü olmaları gerekmektedir.<sup>45</sup> Eğitim programları sayesinde kendine güveni artan ve başarıya duygusunu geliştiren yöneticiler ise bunu kolaylıkla başaracaklardır. Tüm bunların yanında eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak amaca ulaşmak zorunda olan yöneticiler, çalışmalarının yanında zamanlarını da düzenlemelidirler.<sup>46</sup> Alınan eğitim programları çerçevesinde böyle bir sonuçta elde edilebilir.

---

<sup>41</sup> Neil R. Sweeney, **Zirveye Tırmanma Yolları**. Çeviren: Yakut Eren (İstanbul: İlgı Yayıncılık Ltd, 1989), s. 17.

<sup>42</sup> Geylan, **Ön. ver.**, s. 96.

<sup>43</sup> Murat Aykul, **Yöneticinin El Kitabı** (Birinci basım. İstanbul: Remzi Kitabevi A.Ş., 1994), s. 27.

<sup>44</sup> R.F. Tredgold, **Kişiler Arası İlişkiler**. Çeviren: Cevdet Aykan (İstanbul: Yaprak Yayınları, 1987), s. 187.

<sup>45</sup> Bengt Karlöf, **Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri**. Çeviren: Ziya Kütevin (İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996), s. 105.

<sup>46</sup> Donald H. Weiss, **Oto Kontrol**. Çeviren: Doğan Şahiner (İstanbul: Cep Yönetim Dizisi, 1993), s. 14.

Organizasyonların etkinliğinde unutulmaması gereken önemli unsurlardan biri, yöneticilerin ihtiyaçlarıdır. Yöneticilerin ekonomik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları vardır. Sözkonusu ihtiyaçların karşılanması organizasyonun başarısında önemli rol oynamaktadır.<sup>47</sup> Yönetici eğitimi programları mesleki ve mesleki olmayan eğitimler şeklinde gruplandırılabilirdiği için seçilen mesleki olmayan eğitim programları sayesinde yöneticilerin kişisel gereksinimlerinin de tatmin edilmesi sağlanır. Yönetici eğitim programları sayesinde yöneticinin kariyer gelişimine de olduğu gibi kişisel gelişimine de yardımcı olunmaktadır.<sup>48</sup>

Bir öğretim programından geçmiş yöneticiler zaten mevcut bir kültür ve bilgi birikimine sahip oldukları için çağdaş toplumun gereklerine uygun bir biçimde alacakları eğitim programları ile daha fazla ilerleme kaydedeceklerdir.<sup>49</sup> Bu nedenle yöneticilere, yukarıda açıklanan çok sayıda faydanın kazandırılabilmesi için, seçilmiş çeşitli eğitim programları verilerek katkıda bulunmak gerekmektedir.

### 4.3. Diğer Katkıları.

Yönetici eğitim programlarının işletmeye ve yöneticiye sağladığı yararlar yukarıda özetlenmiştir. Bu programlar işletmeye ve yöneticilere sağladıkları katkılara ilave olarak, yetenekli personeli işletmeye almaya ve bu personeli işte tutmaya yardımcı olarak, iş gücü devir hızının düşmesini sağlarlar. Ayrıca, personelin fırsat eşitliği konusunda bilgisini artırır, işletme politikalarına, kurallarına ve düzenlemelerine uymasını kolaylaştırır.<sup>50</sup>

<sup>47</sup> Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş* (İkinci basım. İstanbul: Birlik Ofset Yayıncılık, 1996), s. 29.

<sup>48</sup> Albert Low, *Zen ve Yaratıcı Yöneticilik*. Çeviren: Ahmet Fethi (İstanbul: Eti Kitapları, 1994), s. 274.

<sup>49</sup> Asuman Uluçınar Türkel, *İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetimsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama* (İstanbul: Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 102, 1992), s. 26.

<sup>50</sup> Ceylan, *Ön. ver.*, s. 97.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİCİ EĞİTİM SÜRECİ

60 yıl önce yönetici kademesinde bulunanlar kendilerinden önce işletmede bulunmuş yöneticilerin tecrübelerinden yararlanırlardı. Bu yararlanma bugünün çağdaş anlayışında yani belirli eğitim programlarının uygulanması şeklinde değil, karşılıklı bilgi alışverişi şeklinde olurdu.

Günümüzde ise işletmelerde yöneticilerle ilgili eğitim faaliyetleri bir taraftan işletme içinde diğer taraftan üniversite ve yüksekokullar dahil diğer kuruluşlarla işbirliği yapılarak yürütülmektedir.<sup>51</sup> Artık yöneticilerin ve hatta bütün çalışanların eğitimi ilerleme kaydetmek isteyen şirketler için bir zorunluluktur.<sup>52</sup> Kısa bir zaman öncesine kadar bu konuya ilişkin adım atmamış işletmeler bile konu ile ilgili araştırmalar yaparak faaliyete geçmeye çalışmaktadırlar. Yapılan bir istatistik, Amerikan şirketlerinin %90'ından fazlasının yönetici eğitimine yönelik programlara sahip olduklarını göstermektedir.<sup>53</sup>

#### 1. YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

İşletmelerde yönetici eğitim programlarının yürütülmesinde yararlanılabilecek değişik türde yöntemler mevcuttur. Ancak "en iyi

<sup>51</sup> İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (İkinci basım. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1994 ), s. 138.

<sup>52</sup> Taşkın, *Ön. ver.*, s. 144.

<sup>53</sup> *Manager Education and Development* (New York: Harper Collins Publishers, 1988), s. 5.

yöntem" henüz mevcut değildir. Her yöntemin birtakım sakıncaları ve üstünlükleri vardır. Bu bakımdan beklenen sonucun elde edilmesi için kullanılacak yöntemler içerisinde en uygun olanının seçilmesi gerekir. Sözkonusu seçimde en iyi kararı verebilmek, aşağıdaki bilgilerin dikkate alınmasına bağlıdır.<sup>54</sup>

- Amaç,
- Katılımcı Sayısı,
- Katılanların bilgi ve beceri düzeyleri,
- Katılanların kişisel farklılıkları,
- Yöntemlerin gerektirdiği zaman,
- İşletmenin maddi olanakları ve eğitim bütçesi,
- Yöntemlerin maliyeti.

Yönetici eğitim programları için uygulamada en çok kullanılan, iş başında ve iş dışında uygulanan eğitim yöntemleridir.

### 1.1. İş Başında Uygulanan Yöntemler

Yöneticiyi, işini yaparken eğitmeyi amaçlayan bu yöntemlerin üstün yanları şu şekilde sıralanabilir.<sup>55</sup>

- Gerçek iş koşulları öğrenimin etkinliğini artırır.
- Yöneticinin güçlü ve zayıf yönleri kolayca tespit edilir.
- Hatalar anında düzeltilir.
- Öğrenilen konuların uygulaması mümkün olur.
- İşgücü kaybı olmadan öğrenme sağlanır.
- Öğrenme süreci hızlı gerçekleştirilir.

<sup>54</sup> Koç, Ön. ver., s. 77.

<sup>55</sup> Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1992), s. 150.

İşbaşı eğitimi, yukarıda belirtilen üstünlüklere sahip olmakla birlikte, eğitilecek kişinin görevi ile ilgili temel bilgilere sahip olmaması, işletmede kişilerin rol ve statülerinin tam olarak saptanamaması, görev tanımlarının yapılmamış olması, yetki ve sorumlulukların belirsizliği ve üstlerin yetersizliği durumunda istenen sonucu vermeyebilir.<sup>56</sup> Örnek vermek gerekirse işbaşı eğitim yöntemleri, özellikle A.B.D. kökenli çokuluslu işletmelerin Latin Amerika'da istihdam ettikleri yöneticileri eğitirken yoğun şekilde kullandıkları bir yönetici eğitim programıdır.<sup>57</sup>

Başlıca işbaşı eğitim yöntemleri aşağıda açıklanmıştır.

**1.1.1. Bir Üst Yönetici Gözetiminde.-** Uygulamada kullanılan en yaygın yöntemdir. En iyi "yaparak" öğrenileceği düşünülen yönetici adayının en iyi ancak kendisinin bağlı olduğu bir üst yönetici tarafından geliştirilebileceği varsayımına dayanır. Bu yöntemde eğitilecek yönetici, günlük görevlerini yerine getirirken en yakın üstü tarafından kontrol altında tutulmakta ve görevine ilişkin üstün ve eksik yönleri kendisine belirtilmektedir.<sup>58</sup>

Biçimsel olmayan şekilde uygulanan bu yöntem yeni bir yöntem değildir ve her zaman işe devam edilmesini sağlayarak zaman kaybını önler. Üstelik bu yöntemin işletmeye maliyeti de oldukça düşüktür. Üst yönetici ile eğitim gören yönetici arasında karşılıklı saygı ve anlayışın doğmasını sağlar. Ast, işi yerinde öğrenerek öğrendiklerini hemen uygulama fırsatı bulur.<sup>59</sup> İyi organize edilmiş rehberlik, eğitim ve

<sup>56</sup> S. Sırrı Kabadayı, "Türk Havacılık Sektöründe Yöneticilerin Eğitimi ve Eğitim Gereksinimlerinin Saptanması." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), s. 69.

<sup>57</sup> Şan Özalp, "Çok Uluslu İşletmelerin Az Gelişmiş Ülkelerdeki Joint Venture Stratejileri," *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt no V, Sayı no 1, (Haziran 1987), s. 162.

<sup>58</sup> Ünüsan, *Ön. ver.*, s. 42.

<sup>59</sup> Koç, *Ön. ver.*, s. 78.

gelişmenin en etkili yollarından birisi olan bu yöntemde asıl sorun, bu işi başarıya ulaştıracak üst'ün astını yetiştirmek için gerekli zamanı ayıramaması, konuya ilgisiz kalmasıdır.<sup>60</sup> Ayrıca ast'ın sorumluluktan kaçması, eleştiriden korkması veya üst'ün etkisinde kalarak onun beğenilmeyen davranışlarını da alışkanlık edinmesi yöntemin diğer sakıncalarıdır.

**1.1.2. Yöneticiye Yardımcı Yöntemi.-** Eğitilmesi düşünülen yöneticinin, üst'ün haberleşmesini düzenlemek, temalarında hazır bulunmak ve araştırma-geliştirme işlerine yardım etmek yolu ile geliştirilmesini sağlayan bir yöntemdir.

Yönetici adayının, işlevsel bir yetkisi yoktur. "Yönetici Yardımcısı" gibi kendisine yetki devredilip sorumluluk yüklenemez. Verilen çeşitli görevlerdeki başarısı değerlendirilir. Bu yöntem sürekli değildir. Hedefe ulaştıktan sonra pozisyonu ortadan kaldırılır.

Bu yöntemde eğer üst, yeterli öğretme yeteneğine sahipse ve bu konuda istekli ise, yönetici adayı ihtiyaç duyduğu konuda kısa sürede tecrübe kazanır. Üstelik dikkatlice seçilen görevler sayesinde adayın önderlik ve karar verme yetenekleri gelişir.

Yöneticinin yeterli öğretim kapasitesine sahip olmaması, çok otoriter bir kişilik taşıması veya yönetici adayının ihtiyaçlarını tam olarak görüp kavrayamaması ise bu yöntemin zayıf yönleridir.<sup>61</sup>

**1.1.3. Özel Tasarımlar Yöntemi.-** Bu yöntemin başlıca amacı, eğitilecek yöneticiye işletmenin çeşitli konularıyla ilgili özel projeler (tasarımlar)

<sup>60</sup> Charles Margerison, *Nasıl Bir Yöneticisiniz?* Çeviren: Seden Hatay (İstanbul: İlgili Yayıncılık, 1993), s. 159.

<sup>61</sup> Kabadayı, *Ön. ver.*, s. 72.

hazırlatmaktadır. Böylece yönetici adayı, işletmenin çeşitli konularını analiz etmekle kalmayacak aynı zamanda kendisi için çok gerekli olabilecek bilgileri derinlemesine öğrenme imkanını da kazanacaktır. Yönetici adayına verilen bu projelerin kapsamı ve adayın sonuca ulaşma şekli, adayın eksik yönlerinin anlaşılması bakımından önemlidir. İyi planlanmış olması koşuluyla özel projeler yöntemi oldukça yararlıdır.

Bu yöntemle ilgili dikkat edilmesi gereken nokta ise yanlış bir proje seçiminin, bu yöntemi uygulayacakları güç duruma düşürmesidir.<sup>62</sup>

**1.1.4. İş Rotasyonu Yöntemi.-** İş değiştirme yöntemi olarak da adlandırılır. Bu yöntemde yönetici benzer nitelikteki çeşitli işlerde belirli sürelerle çalışır. Böylece yönetici, çok sayıda iş yapabilme becerisi kazanır.

Bu yöntemde öğrenim ilkelerinden "katılım" ve "ilişkilendirme" yoğun bir biçimde kullanılır.<sup>63</sup>

Yöntem, özellikle iş gücü pazarında bulunması güç türde yetenek ve becerileri geliştirmek, dönemsel veya mevsimsel olarak yapılan ve fazla teknik bilgiye gerek göstermeyen işler için pratiktir.<sup>64</sup> Yönetici adayına farklı bakış açısı kazandırması ve işletmedeki çeşitli yönetim faaliyetlerinin önemini kavratması bakımından yararlıdır.

Bu yöntemin etkili olabilmesi için aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir.

- Görev yerleri, yönetici eğitimine uygun ve yararlı deneyimler kazanmasına olanak verecek şekilde seçilmelidir.

<sup>62</sup> Koç, **Ön. ver.**, s. 80.

<sup>63</sup> Geylan, 1992, **Ön. ver.**, s. 151.

<sup>64</sup> Ünüsan, **Ön. ver.**, s. 42.



- Yöneticinin rotasyonda bulunduğu her görevde veya birimde uygun bir süre kalması gerekir.<sup>65</sup>

**1.1.5. Komitelerden Yararlanma Yöntemi.-** Belirli komiteler veya iş grupları için bu programın düzenlenme amacı; o komitelerde bulunan yöneticilerin işlerini en etkili biçimde yapabilmelerini sağlamaktır. Özellikle satış işi ile ilgilenen yöneticilerde yöneticilik yeteneklerinin geliştirilmesinde kullanılan yöntemler arasında yer alır.<sup>66</sup>

İşletmelerde, karar verme komitelerinden bilgi verme, öneri ve danışma komitelerine kadar çok sayıda sürekli veya geçici komite kurulur. Bu komitelere katılan yönetici adaylarında karar verme kapasitesinde artış sağlanır. Yönetici adayının sorumluluk duygusu gelişir ve yönetici adayı kendi görüş ve bilgisini sunarak işletmenin verimli çalışmasına katkıda bulunur. Bu yöntemde gruba uyum süresi çok fazla uzatılmamalıdır ve toplantıya katılanlardan kişisel görüşlerini belirten bir rapor istenmelidir.<sup>67</sup>

## 1.2. İş Dışında Uygulanan Yöntemler

Yöneticiyi belirli bir süre işinden ayırarak işletme içinde başka bir yerde veya işletme dışında eğitime temeline dayanır. Yöneticinin bilgi, beceri ve yetenek düzeyinde yapılması düşünülen değişiklikleri işbaşında gerçekleştirmenin olanaksız olduğu veya pratik olmadığı hallerde uygulanır.<sup>68</sup>

Özellikle üst düzey yöneticilerin eğitilmesinde biçimsel (formal) eğitimden daha çok, biçimsel olmayan (informal) eğitim uygulandığından iş

<sup>65</sup> Kabadayı, Ön. ver., s. 75.

<sup>66</sup> İlhan Cemalçılar, *Pazarlama* (Eskişehir: Beta Yayın A.Ş., 1987), s. 334.

<sup>67</sup> Koç, Ön. ver., s. 81.

<sup>68</sup> Geylan, 1994, Ön. ver., s. 103.

dışında eğitim yöntemleri tercih edilmektedir. Üst düzey yöneticilerin ilgilendikleri konular işletme çapında geniş kararlar olduğundan, bu yöneticilerin eğitimi çoğu zaman iş dışında olmaktadır.<sup>69</sup>

İş dışındaki eğitimin, iş başındaki eğitim yöntemlerine göre bazı üstünlükleri vardır.

Bu üstünlükleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Gerekli beceriler gerçek bir iş yerindeki işlerin baskısı olmadan verilebilir.
- İş başında uygulama yönteminde geçen zaman ve malzeme kayıpları en aza indirilir.<sup>70</sup>
- Eğitim grubu içerisinde değişik kimselerden oluşan bir rekabet ortamı oluşur. Bu ortam kendini geliştirme güdüsünü ortaya çıkartır.
- Kurs ve program sayısının bir işletmenin tek başına uygulayamayacağı kadar çok ve çeşitli olması sonucu programların özel eğitim kurumları tarafından yürütülmesiyle programdan beklenen olumlu sonuçların alınma imkanı yüksek olacaktır.<sup>71</sup>

Bu tür programlara katılımdan sonra edinilen bilgilerin tümünün işletmede kullanılması her zaman beklenmez.

İş dışında uygulanan yöntemler başlıca üç şekilde düzenlenmektedir.

A. İşletme tarafından işletme bünyesinde düzenlenenler,

B. İşletme ile üniversite, enstitü ve diğer eğitim kuruluşları

<sup>69</sup> Kabadayı, *Ön. ver.*, s. 76.

<sup>70</sup> Taşkın, *Ön. ver.*, s. 152.

<sup>71</sup> Ünüsan, *Ön. ver.*, s. 44.

tarafından düzenlenenler,

C. Üniversiteler, Enstitüler ve diğer eğitim kuruluşları tarafından düzenlenenler.

Birinci tür programlar, işletme yönetimince işletme amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda işletme içinde düzenlenir. Daha çok işletmenin üst düzey yöneticileri yada dışarıdan davet edilen uzman kişiler tarafından verilir.

İkinci tür programlar, işletme ile üniversite, enstitü ve diğer eğitim kuruluşları tarafından ortaklaşa verilir. Bunlar işletmede ya da çoğu kez eğitim kuruluşları bünyesinde yürütülür.

Üçüncü tür programlar ise, üniversite, enstitü kamu ya da özel eğitim ve danışmanlık kuruluşlarının kendi bünyelerinde ve kendi amaçlarına göre düzenledikleri programlardır.<sup>72</sup>

**1.2.1. Anlatma Yöntemi.-** Bazı kaynaklarda, konferans ya da düz anlatım şeklinde geçen anlatma yöntemi, en eski, en kolay, en ucuz ve en alışılmış yöntemdir. İşletmede yetkili birinin belirli konularda geniş bir dinleyici kesimine bilgi vermesini amaçlar.

Anlatma tekniği, genel olarak aşağıda belirtilen koşullar oluştuğunda kullanılır.

- Davranışların değiştirilmesi,
- Grup içi veya gruplararası anlaşmazlıkların ortadan kaldırılması,
- Özel bir probleme çözüm yollarının aranması,
- Herhangi bir soruya özel bir cevap aranmaksızın mevcut olanakların değerlendirilmesi için grupların uyarılması gerektiğinde.

---

<sup>72</sup> Kabadayı, Ön. ver., s. 77.

Bu yöntemin başarısı genel olarak anlatanın ifade etme ve konuyu ilginç hale getirme yeteneğine bağlıdır. Orta ve yüksek kademedeki yöneticilere bu yöntemin uygulanması halinde konuların çok iyi seçilmiş olması önemlidir. Ayrıca anlatılacak bilgilerin teoriden çok pratik esaslara dayanması yöntemin başarısı için gereklidir.<sup>73</sup>

Genellikle kuramsal konularda uygulanması, uygulama ile ilişkisinin az olması, dinleyicilerin rolünün ve katkısının kısıtlı olması, anlatma sırasında kolayca konunun dışına çıkılması, bu yöntemin başlıca sıkıntılarını içermektedir. Ayrıca sonuçlar çabuk unutulabilir.<sup>74</sup>

**1.2.2. Örnek Olay Yöntemi.-** Bu yöntem, önceden seçilmiş, güncel ve işletmelerde karşılaşılan türde bir olayın yönetici gözetiminde ayrıntıları ile tartışılıp incelenmesidir.<sup>75</sup> Gerçek veya hayali bir olay üzerinde isabetli karar verme yeteneğini geliştirebilmek amacıyla, bir grubun karara etkisi bulunan faktörleri gözden geçirmesi ve seçenekleri tartışmalarından meydana gelmektedir. Örnek olay yönteminde toplantıyı yöneten kişi, eldeki metni okuyarak yada toplantıya katılan birine okutarak konuyu tartışmaya sunar. Örnek olaylar genellikle daha önceden çalışmaya katılanlara dağıtılmış olduğu için katılımcılar ellerindeki metni inceleyerek gerekli hazırlığı yapmış bulunurlar. Toplantıyı yöneten, tartışmaları yürütmekle yetinmez. Yöneticilere herhangi bir görüşü benimsetmeye çalışmaz. Gereklikçe sorular sorup yorumlar yaparak önemli noktaların aydınlanmasını sağlar. Tartışma sonunda ileri sürülen görüşlerin yöneldiği genel sonucu gerek duyarsa kendi kişisel görüşünü de belirterek açıklar.<sup>76</sup>

<sup>73</sup> Koç, Ön. ver., s. 82.

<sup>74</sup> Kabadayı, Ön. ver., s. 78.

<sup>75</sup> Cahit Saçlıoğlu, *Sanayide Uygulanan Eğitim Programları* (Ankara: Şan Matbaası, 1994), s. 33.

<sup>76</sup> Ünüsan, Ön. ver., s. 45.

Katılımcılar, bir yandan örnek olayların içeriğinden işletme içi sorunlara yönelik bilgiler alırken bir yandan da sorun çözme yeteneklerini geliştirirler. Bu yöntem işletme içinde karşılaşılan sorunları gündeme getirdiği için "transfer" ilkesini ve tartışma ortamı yarattığı içinde "katılım" ilkesini kullanarak öğretmeyi amaçlar.<sup>77</sup>

Bu yöntem aşağıda belirtilen olumlu yönlerle sahiptir:

- Başka fikirlere karşı toleransı geliştirir.
- İlgiyi ayakta tutan bir niteliği vardır.
- Karara etkisi olan faktörlerin aranıp bulunmasını sağlar.

Örnek olay yönteminin uygulanmasında karşılaşılan güçlükler ise aşağıdaki şekilde sıralanır:

- Katılımcıların pratik ve teorik bilgiye sahip olmaları gerekmektedir.
- İyi ve yararlı örnek olayların derlenmesi yüksek giderlere yol açmaktadır.
- Katılımcılar, kendilerini grup eleştirisi dışında tutma gibi nedenlerden dolayı tartışmalara katılmaktan kaçınırlar.<sup>78</sup>

**1.2.3. Rol Oynama Yöntemi.-** Bir işletmeden söz ettiğimiz zaman ilk akla gelen yöntemlerden biridir. Oynanan rolleri temel alan ve onları tanımlayan bir modeldir. Kişilerden söz etmez. Önemli olan kişiler değil, üstlenilen rol, yani yapılacak işler.<sup>79</sup>

Bu yöntem, derslik koşullarında iki ya da daha çok kişiye gerçekçi bir durumun hazırlıksız temsil edilmesini içerir. Katılımcılar durumu

<sup>77</sup> Geylan, 1992, Ön. ver., s. 154.

<sup>78</sup> Ünüsan, Ön. ver., s. 46.

<sup>79</sup> Charles Handy, **Süper Yönetim**. Çeviren: Seden Hatay (İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1986), s. 22.

geliştirdikçe diyalog kendiliğinden oluşur. Gruptaki diğer kursiyerler gözlemci veya eleştirmen rolünde olurlar. Rol oynamanın genellikle tecrübenin yerini tuttuğu düşünülür ve bir bakıma tecrübeden de fazla bir yönü vardır. Olağan koşullarda tecrübede yer almayan gözlem teknikleri, tartışma ve vurguya olanak tanır.

İnsanlar hergün rollere büründükleri için, bu sanatta bir ölçüde tecrübeli sayılırlar ve biraz hayalgücü ile kendi rollerinden başka rolleri de oynayabilirler. Bu teknikte yer alan yöneticiler, değişik yaklaşımları deneyerek tecrübelerini artırır. Üstelik aynı durumu değerlendirirken ortaya çıkan bu değişik yaklaşımlar sonucu herbir çözümün güçlü ve zayıf yanlarını kavrayabilirler.

Rol Oynamanın yararları yanında sakıncaları ve kısıtlılıkları vardır. Öncelikle zaman alıcı ve pahalı bir yöntemdir. Etkili yönetmenlik olmayınca kolaylıkla tatsızlaşabileceği için tecrübeli eğiticiler gerektirir. Dikkatli bir biçimde sunulmazsa izleyiciler bunun ciddi sorunlara çocukça bir yaklaşım olduğunu düşünürler. Bazı katılımcılar rol almakta çekingen davranabilirler. Öte yandan bazıları da ilgili sorundan çok, rol oynama ve gösteriş üzerinde durabilir.<sup>80</sup>

**1.2.4. Yönetim Oyunları.-** İşletme oyunu adı da verilen bu yöntemde oyun, oyunu oynayacak bir yöneticinin başkanlığında ve adayların küçük gruplar halinde bölünmeleriyle başlar. Her grup, ekonomideki bir işletmeyi oluşturur. Bu yöntem her işletmenin kendi koşullarına ve eğitim amacına uygun olarak uygulanır. Yönetici adayları bu verilere göre kararlar alarak işletmeleri yönetirler. Alınan kararlar önceden hazırlanmış formlara doldurulur ve bunlar daha sonra bir jüri veya bilgisayar tarafından

<sup>80</sup> Keith Davis, *İşletmede İnsan Davranışı*. Çeviren: Tomris Somar ve diğerleri (ikinci basım. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 184, 1985), s. 239.

değerlendirilir. Sonuçlar yönetici adaylarına bildirilir. Böylece adaylar gelecekte bu bilgilerden yararlanma olanağını elde ederler.

Bu yöntemde belirli bir üretimi amaçlayan işletme, işletmeye rakip olabilecek ve bu işletmelerin en çok üç aylık süre içindeki gelişmeleri hayali olarak canlandırılır. Bu işletmeleri sözde yöneten kişiler, kendilerine verilen verilere ve işletmenin politikasına göre kararlar alarak diğer işletmelerle ilişki kurarlar. Bu yöntem daha çok üst ve orta düzey yöneticilerin eğitimi için kullanılır.

Programa katılanların aldıkları kararları sık sık değerlendirebilmeleri ve düzeltmeye tabi tutmaları programın olumlu yönüdür. Oyuna katılanların gerçek bir durumla karşılaştıklarında sözkonusu durumun baskısını hissetmemeleri ise verecekleri kararların isabet derecesini etkilemesi açısından yöntemin olumsuz yönüdür.<sup>81</sup>

**1.2.5. Duyarlık Eğitimi.-** Bu yöntem katılımcıların kendileri tarafından geliştirilen tecrübelerine dayanan ve onların öğrenimlerini, davranışlarını ve yeteneklerini etkilemeyi amaç edinen bir yöntemdir. Yöntemin amacı, bir yöneticinin iç dünyasına, başkalarına ve içinde bulunduğu duruma ve bu üçü arasında kurulan ilişkiler sistemine karşı anlayışını, bilgisini ve onları etkileme yeteneklerini artırmaktır. Diğer bir deyimle amaç; yöneticileri, kendilerinin ve başkalarının davranışlarına karşı daha hassas bir duruma getirmek, onlara bilerek veya bilmeyerek başkalarını nasıl etkilediklerini ve onların etkisinde nasıl kaldıklarını açıkça göstermektir.

Bu yöntem genel olarak "T" (Training-eğitim) olarak isimlendirilen küçük gruplarda kullanılmaktadır. Bu grubun üyeleri bir haftalık veya daha uzun bir dönem boyunca günde iki veya üç saat birlikte çalışırlar. Grubun bir lideri olmasına karşın, lider, grup yapısını ve faaliyetlerini zorla kabul

<sup>81</sup> Ünüsan, Ö.n. ver., s. 48.

ettirmez; uygulamalı bir görevi yoktur. İlk başta üyeler hayal kırıklığına uğrar ve sıkılırlar. Bununla beraber yavaş yavaş grup içinde konuşma ve sohbet başlar. Lider, diğer üyelere karşı duygu ve tepkilerin ifadesinde samimiyetin olmasını teşvik eder. Katılanlar görüşmeye başlarlar ve neler yaptıklarını kendilerine ispat ederler. Genellikle üyeler arasındaki bağlar kuvvetlenir ve grup kendi yapısını geliştirir. Grup, kendi kendini yönetir. Sonuçta böyle bir program, otoritenin psikolojik tehlikelerini yok eder. Yöneticileri demokratik, insancıl, yumuşak, açık fikirli ve samimi liderler durumuna getirir.<sup>82</sup> Yönetimde liderler için en etkin sayılabilecek başlıca kişisel özellikler; işbirliği ruhu, sosyal uygunluk, hayata bağlı olma, his ve akıl arasındaki ilişkiler diye adlandırılabilir özelliklerdir.<sup>83</sup>

Bu yöntemde yöneticiler kendilerini daha iyi tanıma olanağı bulmakta, kendi duygu ve düşüncelerinin başkalarında yarattığı etkileri yakından görebilmektedirler.

Bu yöntemde, yöneticiye gereken ilgi gösterilmemekte, daha çok gruplara önem verilmektedir. Bir noktada yöneticilerin yaratıcılıkları önlenmektedir.<sup>84</sup>

## 2. YÖNETİCİ EĞİTİM PROGRAMLARININ HAZIRLANMASI

Okul eğitimi yöneticilerin yetenek ve becerilerinin tamamını ortaya çıkarmaya yeterli olamamaktadır. Oysa yöneticiler için işletmelerin yapısındaki değişmelere uyum sağlayabilmek şarttır.<sup>85</sup> Zaten yönetimin kendisi giderek artan bir şekilde karmaşıklaşmaktadır. En azından ABD'de rekabeti günden güne daha önemli ve hayati yapan, hızla değişmekte olan

<sup>82</sup> Koç, Ön. ver., s. 87.

<sup>83</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon* (ikinci basım. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1993), s. 302.

<sup>84</sup> Koç, Ön. ver., s. 88.

<sup>85</sup> Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı, *Ön. ver.*, s. 30.



teknolojinin yanısıra günümüz yönetimi için ortaya çıkan birçok yeni ilişki problemidir. Bu ilişkiler, daha iyi yöneticilere sahip birimlerle geliştirilecek ve sorunlar çözümlenecektir.<sup>86</sup>

Yöneticilerde aranacak farklılıklarla beraber, günümüz işletmeleri de farklı özelliklere sahip olmalıdır. İşletmeler, en son bilgi ve becerilerin mevcut olduğu bir yer olarak yöneticiler başta olmak üzere tüm çalışanları çekebilme becerisine sahip olmalıdır. İşletmeler bunu yapmadıkları takdirde yönetici bulamayacaklardır. Yarının kurumlarının işleyebilmesi için son derece yetenekli yöneticilere ihtiyaç duyulacaktır.<sup>87</sup> Doğru yöneticilerin, doğru zamanda son derece eğlendirici, ilgi çekici eğitim yöntemleri kullanarak eğitilmeleri yukarıda sayılan nedenlerden dolayı artık eğitimin parolası olmuştur.<sup>88</sup> Tüm bu nedenlerin yanında, yöneticiler eğitimin önemine inandıkları ve eğitimde edindikleri bilgileri iş hayatında kullanarak başarılı oldukları için, bütün yöneticilerin eğitim programlarını destekledikleri gözlenmektedir.<sup>89</sup> Özellikle genç yöneticiler işleri ile ilgili yeni bir eğitimden geçme imkanından her zaman yararlanabileceklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin katılmak istedikleri programlar arasında işletmecilik, teknik gelişmeler, bilgisayar ve yabancı dille ilgili programlar başta gelmektedir.<sup>90</sup>

Eğitim bölümü bulunmayan işletmelerde eğitim çalışmaları personel bölümü tarafından yürütülür. Yönetici eğitimine karar veren işletmeler bir

<sup>86</sup> Peter F. Drucker, *Yönetim Uygulaması*. Çeviren: E. Sabri Yarmalı (İstanbul: İnkilap Kitabevi, 1994), s. 199.

<sup>87</sup> Mike Johnson, *Gelecek Bin Yılda Yönetim*. Çeviren: Doğan Şahiner (İstanbul: Gençlik Yayınları A.Ş., 1995), s. 51.

<sup>88</sup> Judith Calder ve Ann McCollum, *Open and Flexible Learning in Vocational Education and Training* (London: Great Britain Ltd, 1998), s. 110.

<sup>89</sup> Suat Karabulut, *Yönetimde Üç Boyut* (İstanbul: Araştırma Koordinasyon Merkezi, 1991), s.41.

<sup>90</sup> Şan Özalp, *Eskişehir Özel Sanayinde Yöneticiler* (Birinci basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1991), s. 45.

dizi soruya da cevap bulmak zorundadırlar. İşletmeler, kimlerin, ne zaman, ne şekilde, ne kadar süreyle ve kim tarafından eğitilecekleri sorularına cevap bulmalıdırlar. İşletmenin bir eğitim programı hazırlaması için birkaç aşamadan geçmesi gerekmektedir.<sup>91</sup>

Bu aşamalar eğitim ihtiyacının, amaçlarının, konuların ve öğrenme ilkelerinin belirlenmesinden oluşur.

## 2.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Başarılı bir eğitim programının tasarlanması ve geliştirilmesinde yapılacak ilk iş eğitilecek yönetici grubunu ve bunların ne tür bir eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemektir. Bu işleme ve toplanılan verilere "İhtiyaç Analizi" denir. Bu bilgiler, birçok değişik kaynaktan derlenir ve genellikle programın içeriğine kullanılacak eğitim yöntemine veya yöntemlerine ve uygulamada söz konusu olabilecek diğer soru ve konulara ilişkin verileri kapsar.<sup>92</sup>

Programlar belirlenirken üzerinde durulması gereken en önemli ve ilk konu hangi yöneticinin eğitim programına ihtiyacı olduğunun belirlenmesi ile olur. İşletmelerin her yıl eğitime ayırdıkları bütçenin gittikçe büyüdüğü göz önüne alınırsa, doğru kişilerin seçilmesinin ne kadar önemli olduğu belli olacaktır. Doğru zaman ve doğru yerde, doğru kişilerin eğitimi, eğitim çalışmalarının etkinliğini artıracaktır.<sup>93</sup> Eğitimin yöntemi ve eğitimin yapıldığı ortam yöneticilerin eğitim alışkanlıklarını etkilemektedir.<sup>94</sup>

<sup>91</sup> Isabel Werner, *Liderlik ve Yönetim*. Çeviren: Vedat Üner (Birinci basım. İstanbul: Rota Yayıncılık Ltd., 1993), s. 149.

<sup>92</sup> Abella Tytler, *Başarılı Eğitim Programları*. Çeviren: Mahir Barış (Ankara: MF Ltd. Şti, 1993), s. 17.

<sup>93</sup> Geylan, 1994, *Ön. ver.*, s. 96.

<sup>94</sup> D.R. Veena, *Education and Economic Growth* (New Delphi: Ashish Publishing House, 1987), s. 30.

Genellikle eğitim programlarında karşılaşılan başlıca iki tane ihtiyaç grubu olduğu unutulmamalıdır. Bunlardan birisi "Eğitim İhtiyaçları" ki yöneticinin hali hazır görevinde işini yürütebilmesi için ihtiyacı olan bilgi ve yetenekleri kapsar. Diğeri ise "Geliştirme İhtiyaçları"dır. Yani yöneticiye ileride başka bir görevde gerekli olacak bilgi ve becerileri ifade eder.<sup>95</sup>

**2.1.1. Yönetici Eğitim Programlarının Hazırlanmasında İzlenecek Yol.-** Yönetici eğitim ve geliştirme programlarının belirlenmesi için aşağıda belirtilen noktalar gözönünde bulundurulmalıdır:

- Kurum Amaçlarının Belirlenmesi: Kurumun amaçları gözönünde tutulmalı ve amaçlar esas olarak kabul edilmelidir.

- Kurum Örgütünün Tanınması: Programları planlayabilmek için işletmedeki kademelerin, bunların görev ve yetki ve sorumluluk derecelerinin ve aralarındaki ilişkinin belirtilmesi gerekmektedir.

- İş Gereklilerinin Saptanması: İşletmenin her bölüm ve kademesindeki yönetici için iş tanımlarının yapılması ve belirlenmesi gerekmektedir.

- Yöneticide aranacak niteliklerin belirlenmesi: Aranacak mesleki ve bireysel nitelikler işin gereklerine göre saptanmalıdır.<sup>96</sup>

**2.1.2. Yönetici Eğitim Programlarının Hazırlanmasında Kullanılacak Yöntemler.-** Yönetici eğitimi ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan yöntemleri; anketler, testler, görüşme, kayıt ve raporların incelenmesi ve iş analizi olarak gruplamak mümkündür.

<sup>95</sup> Abella, Ön. ver., s. 20.

<sup>96</sup> Koç, Ön. ver., 46.

### 2.1.2.1. Anketler

Anket, belirli bir amaca yönelik bilgi toplamak üzere ilgili ve belli kişilere yöneltilecek soru listesini kapsayan veri toplama aracıdır. Anketler, bir konuda yöneticinin bildiklerinin ne derece doğru olduğunu ölçmekten çok bir konu veya sorun hakkında bildiklerini, görüşlerini, tepkilerini, ihtiyaçlarını, dileklerini ve yakınmalarını saptamak üzere hazırlanır ve uygulanır.<sup>97</sup>

Anketler kendi içerisinde yoruma açık ve yoruma kapalı anketler diye ikiye ayrılmaktadır. Yoruma açık anket formları esas itibariyle pek çok cevapları veya yorumları olabilen sorulardan oluşur. Yoruma kapalı anket formları ise sınırlı sayıda cevabı bulunan sorulardan meydana gelir. Yoruma açık ve kapalı soruların birarada kullanılması da mümkündür. Bu durumda sorular, yoruma kapalı şekilde seçenekli olarak düzenlenir. Ancak, sonuna olabilecek görüş ve düşünceler için uygun bir boş yer bırakılır.

Yoruma açık anket formları katılanların yeni konu ve noktaları ortaya koymalarına imkan sağlar. Hazırlanması daha kolaydır. Ancak bu anket tarzı anlatmak istediklerini yazılı olarak ifade etmekte sıkıntı çeken yöneticiler için zordur. Yöneticiler deşifre olacaklarını düşünerek yorum ve görüşlerini yazılı olarak dile getirmeye istekli olmayabilirler.

Yoruma kapalı anket formlarının da cevaplandırılması daha kolaydır. Bilgisayarlarla değerlendirildiğinde maliyeti düşer, daha kesin bilgi verir. Bu yöntem ise kapsam ve detay açısından sınırlıdır. Katılanların cevaplarının gerçek yönünü saptırabilir. Kapsam ve detay açısından sınırlıdır.<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> Koç, Ön. ver., s. 49.

<sup>98</sup> Abella, Ön. ver., s. 27.

### 2.1.2.2. Görüşmeler

Görüşme, sözlü iletişim yolu ile veri toplama yöntemidir. Çoğunlukla yüzyüze yapılmakta ise de telefon ve televizyonlu telefon gibi anında ses ve görüntü ileticileriyle de olabilir.<sup>99</sup>

Bu yöntemin pek çok yararı vardır. İyi bir bilgi toplama aracıdır. Yöneticilerin duygu ve düşüncelerini ön plana çıkarır. Yöneticilerin eğitim ve geliştirme programlarına alınmasında önem taşıyan bilgiler içten ve gerçekçi bir şekilde sağlanabilir.<sup>100</sup>

Görünürdeki kolaylığın yanında, görüşmenin özneliği ve güçlülüğü önemli sınırlılıklar getirir. Görüşmecilerin seçimi, eğitimi, özel bir çaba ve duyarlılık gerektirir. Çok iyi yetiştirilmiş görüşmeciler olmadıkça özellikle inanç, tutum gibi aslında öznel olan birçok konuda veri toplama olasılığı son derece sınırlıdır. Görüşme tekniği zaman, yer ve personel dolayısı ile pahalıdır. Görüşmelerin programlanması özellikle sık sık seyahat etmek durumundaki işletmelerde zorluk çıkartabilir.

Görüşmede verilen yanıtların içeriği ve veriliş biçimleri gözönünde bulundurularak, analiz yapılmalıdır.<sup>101</sup>

Bu yöntemde katılanların ses tonları, dış görünüşleri veya ifadelerinden daha çok bilgi edinmek mümkündür. Bu yöntem görüşmelere katılanların yorum yapabilmelerini sağlar.<sup>102</sup>

<sup>99</sup> Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler* (Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd, 1994), s. 165.

<sup>100</sup> Herman Birnbrauer ve Lynne A. Tyson, "How To Analyze Needs," *Training and Development Journal*, Cilt no XXXIX, Sayı no 3, (Mayıs 1985), s. 54.

<sup>101</sup> Kabadayı, *Ön. ver.*, s. 47.

<sup>102</sup> Abella, *Ön. ver.*, s. 26

### 2.1.2.3. Testler

Programlar ihtiyaçlarının belirlenmesinde testlerden de geniş ölçüde yararlanmak mümkündür. Özellikle başarı testlerinin kişisel eğitim ihtiyaçlarının tespitinde önemli bir rolü olabilir. Ancak testlerin uzman elemanlar tarafından uygulanması ve sonuçların da yine onlar tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir.

Testler, bilgiyi, beceriyi ya da her ikisini birden ölçmeyi amaçlamaktadır. Bilgiyi ölçmeye yönelik testlerin birinci amacı yöneticinin sorumlu olduğu işi yapacak kadar bilgisinin olup olmadığını belirlemektir.

Program ihtiyacını saptamak için çeşitli tip testlerle yöneticilerde varolan özellikler ortaya konabilir. Genellikle test soruları işin gerektirdiği program sonunda bireye kazandırılması beklenen bilgi, beceri ve tutumlar gözönünde bulundurularak farklı düzeylerde hazırlanabilir.<sup>103</sup>

### 2.1.2.4. Kayıt ve Raporların İncelenmesi

Bu yöntem, eğitim programı ihtiyacının belirlenmesi için gereken bilgileri içermesi mümkün olan yazılı belgelerin incelenmesini kapsar. İncelemeyi yapan, bu belgelerin içeriğinden hangi ilgili verilerin elde edilebileceğini araştırır.<sup>104</sup>

Kayıt ve raporlar ile ilgili belgeleri üretim ve yönetici ile ilgili olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Üretimle ilgili incelenecek belgelerin bazıları genel yönetim giderleri, kalite kontrol belgeleri vb. iken yönetici ile ilgili bilgiler yönetici devir oranı, devamsızlık vb. konuları kapsamaktadır.

<sup>103</sup> Koç, *Ön. ver.*, s. 49.

<sup>104</sup> Abella, *Ön. ver.*, s. 26.

Bu yöntem bir yerde bulunan çeşitli kaynaklardan verilerin toplanmasını sağlayabildiğinden zamanı ve masrafı azaltır. Ayrıca başkalarının yorum ve görüşlerine bağlı kalmaz. Bunun yanında düzensiz ve gelişigüzel bilgiler toplanabilir.<sup>105</sup>

Eğitim programlarına katılacak yöneticiler, personel bölümü, ilk yönetici veya bizzat yöneticinin kendisi tarafından belirlenir.

### 2.1.2.5. İş Analizleri

İş Analizi, her işin özelliğini, yapılmasını gerektiren işlemlerini ve o görevin görüldüğü çevre ile çalışma koşullarını belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökmektir.<sup>106</sup> İhtiyaçları, en belirgin biçimde iş ve işgören analizleri yoluyla ortaya çıkartır. İş analizleri, işin fonksiyonu ve niteliği hakkında bilgi sağlar. Bu bilgiler yöneticinin iş yapması ve nezaretçinin görüşleriyle çeşitlendirilebilir.<sup>107</sup>

İş Analizleri yardımıyla yöneticilerin yapacakları görevlerin gerektirdiği niteliklerle bu görevleri yerine getirmeleri sırasındaki nitelikleri karşılaştırarak aradaki farkın tespit edilmesi mümkündür. Bu çerçevede, görev tanımında ve yönetici eğitim programlarının hazırlanmasında yararlanılan iş analizleri, yapılan her işin niteliğini ve o işin yerine getirildiği çevre koşullarının çeşitli yöntemlerle incelenmesini sağlar.<sup>108</sup>

<sup>105</sup> Koç, Ön. ver., s. 50.

<sup>106</sup> Koç, Ön. ver., s. 51.

<sup>107</sup> Mahmut Arslan, "İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması ve Bir Uygulamamın Değerlendirilmesi." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991), s. 45.

<sup>108</sup> Koç, Ön. ver., s. 51.

## 2.2. Yönetici Eğitim Programları İçin Hedeflerin Belirlenmesi

Amaç, son derece önemlidir. Düzenlenecek eğitim programı bu amaca bağlı olduğu gibi elde edilen sonuçların değerlendirilmesi de bu amaca göre yapılacaktır. Uygulamada pek çok programın açık ve seçik bir amaca sahip olmadan başladığı, aynı şekilde devam ettiği ve başarısız bir şekilde sona erdiği görülmektedir.

Saptanacak amaçların işlevsel değeri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Programların geliştirilmesinde yararlanır.
- Programların hazırlanmasında esas olarak alınır. Başlangıç noktasını oluşturur.
- Uygulama sonucunda yapılacak değerlendirmelerde esas olarak alınır.
- Yapılacak diğer programlar için karar vermeyi kolaylaştırır.

Programların amaçları eğitimin planlanması ve uygulamasından sorumlu uzmanlar tarafından hazırlanır. Amaçlar, yöneticiye kazandırılması gereken özellikler için kapsamın belirlenmesini, yöntem ve araçların seçimini ve sonunda değerlemenin yapılış şeklini ve kullanılacak araçları etkiler.<sup>109</sup>

## 2.3. Eğitim Konularının Belirlenmesi

Eğitimci, katılımcıların sorumlu tutulacakları konuları birlikte hazırlamalıdır. Öneri olarak destek sağlamalıdır.<sup>110</sup>

Programların hangi konuları kapsayacağı, ihtiyaç ve hedeflerden yararlanılarak belirlenir. Programa alınacak konuların işletmenin ve

<sup>109</sup> Kabadayı, Ön. ver., s. 54.

<sup>110</sup> Koç, Ön. ver., s. 51.



eğitilecek yöneticinin ihtiyacına cevap vermesi gerekir. Aksi halde amaca ulaşılmayacaktır. Programa katılan yöneticinin konularla kendi ihtiyaçları arasındaki ilişkiyi görmesi programın etkinliğini artırır. Programda yer alan konular üç amaçla hizmet eder. Bu amaçlar; katılımcının bilgi düzeyini artırmak, onlara yeni yetenekler kazandırmak ve istenmeyen davranışları azaltmaktır.<sup>111</sup>

#### 2.4. Öğrenme İlkelerinin Gözden Geçirilmesi

Programda yer alan konuların işletme ve yönetici ihtiyacını tam olarak karşılanması şarttır. Üstelik, konuların en iyi biçimde aktarılması gerekmektedir. Aksi halde konu belirlemenin anlamı kalmayacaktır. Her yöneticinin öğrenme yeteneği birbirinden farklıdır. Buna rağmen bazı öğrenme ilkelerini kullanarak bu süreç hızlandırılabilir.

Öğrenme ilkeleri kolay, çabuk ve etkin bir biçimde öğrenmenin pratik yollarını gösterirler. Bu ilkelerin dikkate alınması etkinliği artıracaktır.

Bu ilkeleri şöyle özetleyebiliriz.

- Katılım

Çabuk, etkili ve kalıcı bir biçimde öğrenmek için aktif olarak çalışmalara katılmak gerekmektedir. Katılım, kişinin öğrenme isteğini ve motivasyonunu yükseltir. Bunun için katılımcının aktif olması gerekmektedir.

- Tekrar

Eğlenceli ve uzun süre kalıcı bir öğrenme biçimi olmasa da bazı bilgilerin hafızaya alınmasında kullanılan etkili bir yöntemdir.

<sup>111</sup> Ceylan, Ön. ver., s. 99.

- İlişkilendirme

Öğrenme, bilgiler anlamlı bir biçimde ilişkilendirildiği takdirde etkili olur. Örneğin, yöneticiye yapacağı işi oluşturan görevleri açıklamadan önce işin yapılmasındaki amacı açıklamak gerekir. Bu açıklama yöneticiye çalışırken belirli bir yöntem izleme ve görevler arasında ilişki kurma olanağı verir.

- Transfer

İşin gerektirdiği ortamın bir benzerini oluşturmak, uygulama yapma olanağı vereceğinden öğrenmeyi kolaylaştırır.

- Geribildirim

Yöneticiyi eğitim çalışmalarının sonucundan haberdar etmektir. Yöneticiye programlardan ne ölçüde yararlandığı bilgisini verir. Bu bilgi yöneticinin kendisini yeniden değerlemesine sebep olur.

### 3. YÖNETİCİ EĞİTİM PROGRAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

İşletmelerin yöneticilerini eğitmek ve geliştirmek amacı ile yaptıkları masraflar gözönüne alınacak olursa bu çalışmaların başarılı olup olmadığının araştırılması doğal karşılanmalıdır.<sup>112</sup>

Değerlendirme, eğitim faaliyetlerinin son aşamasıdır. Gerçek sonuçlarla beklenen sonuçlar arasında bir karşılaştırma ile sonuca varmayı sağlar. Değerlendirme yapmaksızın amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini, eğer gerçekleşti ise ne dereceye kadar gerçekleştiğini bilmek olanaksızdır.<sup>113</sup>

Değerlendirme ise genel anlamda "bir iş ya da faaliyetin faydalılığı ya da değeri hakkında hüküm vermektir". Bu programların değerlendirilmesi

<sup>112</sup> Geylan, 1994, Ön. ver., s. 106.

<sup>113</sup> Koç, Ön. ver., s. 60.

ile; bu faaliyetlerin sonuçlarının önceden saptanmış amaçlar ile karşılaştırılması ve elde edilen sonuçların amaçlara ne ölçüde uygun olduğunun belirlenmesi süreci anlaşılmaktadır. Bu karşılaştırma, harcanan para, emek, zaman, malzeme gibi olanakların elde edilen sonuca değip değmediğini ortaya çıkarabilmektedir.

Eğitim programlarının değerlendirilmesi dört adımda yapılabilir.

Birinci adım; tepki aşaması olup esas itibarıyla katılımcıların programa tepkisini, hislerini ve program hakkındaki fikirlerini öğrenmeyi amaçlamaktadır.

İkinci adım; öğrenme safhasıdır ve burada katılımcıların öğrendikleri bilgilerin ölçülmesi söz konusudur.

Üçüncü adım; davranış safhası olup eğitim programı sebebiyle katılımcıların davranışlarında bir değişim meydana gelip gelmediğini tespit etme amacı taşımaktadır.

Bu değerlendirmelerde çeşitli araç ve teknikler kullanılır. Bunların başlıcaları anketler, testler, gözlemler ve görüşmelerdir. Araç ve tekniklerde bulunması gereken özellikler, değerlendirme kriteri, ilgi, güvenilirlik, geçerlilik, kabul edilebilirlik, uygulanabilirlik, objektiflik ve ön yargılardan uzaklık ölçütlerine göre değerlendirilir.

İşletmeler için önemli bir maliyet unsuru olan ancak beşeri kaynaklara yapılan bir yatırım olması nedeniyle, her işletme için vazgeçilmez bir nitelik taşıyan bu programların, gerçekleştirilmek istenen amaca erişip erişmediği ancak sistematik ve ayrıntılı bir değerlendirme çalışması sonucunda çıkar. Bu süreç oldukça karmaşık olup, bilgi sabır ve zaman gerektirir. Bütün bu

güçlülere rağmen işletmeler bu konuda harcadıkları emeğin ve paranın boşa gitmemesi için bu çalışmalara gereken önemi vermek zorundadırlar.<sup>114</sup>

Değerlemenin etkinliği açısından aşağıda belirtilen konuların gerçekleşmesi gerekmektedir.

- Sürecin bir parçası olarak kabul edilmelidir.
- Programın ihtiyaçları ve standartları başlangıçta belirlenmelidir.
- Hangi yöntemlerin kullanılacağı bilinmelidir.
- Kuramsal bilgi kadar uygulamalı çalışmaları da kapsamalıdır.
- Tutarlı olmalıdır.
- Çok amaçlı yapılmalıdır.
- Geçerli olmalı ve objektif bir şekilde yapılmalıdır.

### 3.1. Değerlendirme Süreci

Programlar değerlendirilirken belirli aşamaları bilmek gerekmektedir. Değerleme çalışmalarının birinci aşamasında değerlendirme ölçütü belirlenir. Bu ölçütün eğitim başlamadan belirlenmesi gerekmektedir.<sup>115</sup> Değerlendirme ölçütü eğitim hedeflerinin yada amaçlarının aynısı olabilir. Kolayca ölçülebilir nitelikte olmalıdır.

Bu sürecin ikinci aşaması ilk testtir. Burada eğitimden önceki bilgi ve davranışlar belirlenir. Bu aşama oldukça zordur. Birinci testten sonra yöneticiye eğitim uygulanır. Uygulanan eğitim programının yöneticinin bilgi beceri ve yetenek düzeyinde ne gibi değişiklikler yaptığını öğrenmek amacıyla yönetici ikinci bir test sınavına alınır. Şayet birinci ve ikinci test

<sup>114</sup> Kabadayı, *Ön. ver.*, ss. 87-88.

<sup>115</sup> Geylan, 1994, *Ön. ver.*, s. 107.

sınavlarının ortaya koyduğu gelişme düzeyi değerlendirme ölçütüne eşitse yapılan program başarılı olmuş demektir. Bu aşamadan sonra yönetici işine geri döner ve gelişmeler yakından izlenir.<sup>116</sup>

### 3.2. Değerlendirme Türleri

Programların değerlendirilmesi çeşitli yönlerden yapılır. Değerlendirme türleri olarak başarının değerlendirilmesi ve eğitim programlarının değerlendirilmesi ele alınacaktır.

**3.2.1. Başarının Değerlendirilmesi.-** Beklenen yararların sağlanması ihtiyaçların karşılanması ve amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için etkinliklere katılan yöneticinin başarılı olması gerekir. Programa katılanların belli bir süre sonra işyerindeki başarılarının karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi için çeşitli kaynaklardan yararlanılır.

Bunlar arasında bizzat eğitim programına katılanları, denetleyicilerini, görev arkadaşlarını ve denetleyicilerin raporlarını sayabiliriz.

**3.2.2. Programların Değerlendirilmesi.-** Program, amaç, kapsam ve yöntem açısından katılan yöneticilerin ve denetçi olarak izleyenlerin görüşleri alınır.

Programların değerlendirme işlemi ekonomik olmalı ve değerlendirmeden elde edilecek yararlar, giderlerden daha yüksek olmalıdır. Değerlendirme hataları anında gösterilmeli, en uygun araçlarla uygulanmalıdır.<sup>117</sup>

<sup>116</sup> Koç, Ön. ver., s. 61.

<sup>117</sup> Koç, Ön. ver., s. 63.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİ EĞİTİMİ İLE İLGİLİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Çağımız temel niteliklerinden biri olan başdöndürücü değişme ve gelişmeler karşısında yenilikleri takip etmenin zorluğu ne kadar artıyorsa, bu yenilikleri takip etme zorunluluğu da en az o kadar şiddetlenmektedir. Değişme ve gelişmelerin yakından izlenmesi özellikle yöneticiler açısından büyük önem kazanmaktadır. Günümüzde bu hızlı değişime ayak uydurabilen yöneticiler başarı elde edebilmektedirler.

Bu bölümde, içinde buldukları sektörlerde öncü konumunda olan ve hedeflerine ulaşabilmek için yöneticilerini eğitim programları ile destekleyen, birbirinden bağımsız çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerdeki uygulama örneklerine yer verilmiştir. Verilen bu örneklerden yola çıkılarak birbirinden farklı bu işletmelerde hangi yönetici eğitim programlarının uygulandığı ve bu programlar sonucu ne tür katkılar elde edildiği incelenmektedir. İşletmelerin yönetici eğitim programlarına verdikleri önem bu bölümdeki uygulama örnekleri ile daha yakından incelenmektedir.

#### 1. YAŞARBANK

Yılda bir kez birim / şubelerde görüş ve öneriler dikkate alınarak, İnsan Kaynakları tarafından gerçekleştirilen Yaşarbank eğitim programları,

Yaşarbank temel prensiplerini destekleyen ve uygulamada ortaya çıkan sorunları çözümlenmeye ve önlemeye yönelik olarak hazırlanır.

İnsan Kaynakları Bölümü, eğitim çalışmalarını üç temel alanda yürütmektedir.

- Kasiyer Eğitimi

Bankacılık mesleğine yeni başlayan çalışanların mesleki temellerini oluşturmaya yönelik "Temel Bankacılık Eğitimi" ve uzman yardımcılara verilen "Temel Bankacılık ve Oryantasyon Eğitimi" olarak adlandırılan yükselme eğitimleri bu kapsamda yer almaktadır.

- Mesleki Gelişim Eğitimi

Yöneticilerin hem kendi çalışma alanlarında, hem de çalışmalarında karşılaşılabilecekleri sorunları çözümlenebilme yeteneklerini geliştirici eğitimlerdir.

- Kalite Eğitimi

Bankacılık sektöründe en önemli konu olarak bilinen hizmet üretiminde kalitenin sağlanmasında ki temel faktör insandır. Bu temele dayanarak düzenlenen takım çalışması ve müşteri odaklı hizmet eğitimleri ile ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi'nin ve uygulamalarının anlatıldığı eğitimler "Kalite Eğitimleri" olarak adlandırılmaktadırlar.

Yukarıda açıklanan her üç alanda düzenlenen eğitimler, eğitim niteliği, katılımcıların düzeyi gibi kriterler gözönünde tutularak İnsan Kaynakları Bölümü tarafından organize edilebildiği gibi, profesyonel eğitim ve danışmanlık firmalarının programlarına katılımcı göndererek de gerçekleştirilebilmektedir.

Yaşarbank'ın temel politika ve hedeflerini destekleyen eğitim faaliyetlerinden 1996 yılına ait birkaç veri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Kişi başına düşen eğitim günü sayısı

1994 yılında 4, 6 gün,

1995 yılında 5, 6 gün,

1996 yılında 8, 1 gün olarak gerçekleşmiştir.

- Gerçekleştirilen eğitimlerin, katılımcıların % sine göre dağılımı

Katılımcıların %50'si kalite eğitimlerine,

Katılımcıların %34'ü işi geliştirme eğitimlerine,

Katılımcıların % 9'u banka dışı gelişim eğitimlerine,

Katılımcıların %6'si kariyer eğitimlerine katılmışlardır.

1996 yılı ikinci dönem eğitim programları içerisinde yer alan "Davranışların Gücü" eğitimi, uygulandığı şube ortamlarında, müşteri ilişkileri eğitim projesinin devamı olarak, öncelikle gişe yetkililerini kapsamıştır. Bu eğitim daha sonra tüm yetkililere verilmiştir. "Durumsal Müşteri İlişkileri Semineri" ve "Müşteri Odaklı İş Yapma" eğitimleri ile desteklenen bu eğitim programları Yaşarbank'ın yeni ünvanı ve imajını destekleyecek kalite politikalarının benimsenmesine yardımcı olmuştur.

1997 yılının Nisan ayında uygulanan "Kariyer Geliştirme Sistemi"ne paralel olarak "Yönetim Becerilerini Geliştirme", "Açık Performans Değerleme Sistemi" ve yine Yaşarbank yöneticilerine aktarılacak "Performans Değerleme" seminerleri de ağırlık verilen konular arasındadır.<sup>118</sup>

---

<sup>118</sup> Ege Karapınar, "Eğitim Faaliyetlerimiz," **Hürriyet** ( 25 Mayıs 1997), s. 68.



## 2. İKTİSAT BANKASI

İktisat Bankasında yönetici eğitimi programları yaklaşık 15 yıldır sürmektedir. Sektörün ilklerinden ve en eskilerinden olan İktisat Bankası İnsan Kaynakları Bölümünün faaliyetleri, programların yarattığı memnuniyetten dolayı rakipler ve sektördeki diğer kurumlar tarafından örnek alınmaktadır.

İktisat Bankası, bugüne kadar yaklaşık 350-400 yönetici yetiştirmiştir. Bugün bu yöneticilerin büyük bir bölümü bankacılık, faktoring, leasing veya diğer finans alanlarında yönetim sorumluluğu üstlenmişlerdir. Ayrıca eğitim programları alan yöneticilerin bir çoğu İktisat bankasında çok önemli görevlere yükselmişlerdir.

İktisat Bankası, her yıl Mayıs ve Haziran aylarında üniversitelerde tanıtım programları gerçekleştirmektedir. Programa katılmak isteyenler çeşitli seçme sınavlarından geçirilmektedir. Genel yetenek, yabancı dil, kişilik testi vb. testleri kapsayan bu değerlendirme sürecinde amaç, yetiştirilmesi düşünülen profile uygun eleman seçimi yapabilmektir. Adaylar, sınavdan sonra görüşmeye davet edilirler. Görüşmeler, bankanın üst yönetiminin de katılımı ile gerçekleşmektedir. Bu iki yönlü bir görüşmedir. Görüşmede İktisat bankasının adayı değerlendirmesinden ayrı olarak adayda, iktisat bankasını değerlendirmektedir. Adayın, kurum kültürünü, vizyonunu tanıması, hedefleri, stratejileri bilmesi banka açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü, aday da kendisi için doğru olduğuna inandığı kurumda bulunmak istemektedir.

İktisat Bankasında düzenlenen eğitim programları hem bankacılık tekniği ve hem de çalışanların yönetim becerilerini geliştirmeye yöneliktir. Eğitimcilerden ve programa katılanlardan sürekli geri bildirim

alınmaktadır. Sözkonusu programlar sadece teorik değil, pratiğe de yöneliktir.

İktisat Bankasında yukarıda belirtilen programlara ilave olarak Müfettiş Yardımcılığı ve Adli Teftiş Kurulu için eleman yetiştiren bir başka program daha vardır. Bu program, bankanın üst düzey yönetimine eleman hazırladığı için son derece önemlidir. Ele alınan konuların içeriği açısından, iş başı eğitimin yoğun olduğu bir yöntemdir. Bu programa katılabilen yöneticilerin sayısı ise 10-15 arasındadır. Katılımcılar, program sürecinde bankayı, şube ve birimler de dahil olmak üzere her seviyede tanıma olanağı bulmaktadırlar. Bu program, banka hakkında genel bir bakış açısı kazandırmaya ve kariyer yönlendirmeye yardımcı olmaktadır. Bu program sonucu, bankanın ihtiyaçları ve kişisel eğilimlere bağlı olarak kariyer planlaması gerçekleşmektedir. Teftiş kurulu için yetiştirilenler, öncelikle bankanın iç denetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde görev almaktadırlar. Daha sonra da orta ve üst düzey yöneticiliğe yükselmektedirler. Adaylar için belirli bir bölüm şartı yoktur. Ekonomi ve işletme gibi alanlarla beraber mühendislik alanlarından da başvurular kabul edilmektedir.

İktisat Bankası tüm bu faaliyetlere ilave olarak çeşitli sosyal ve kültürel etkinlikler de düzenleyerek çalışanlarının motivasyonunu hep yüksek tutmaya çalışmakta ve programlara katılanları biraraya getirerek karşılıklı fikir alışverişinde bulunmalarına yardımcı olmaktadır.<sup>119</sup>

### 3. NETAŞ FİRMASI

Kurulduğu 1967 yılından beri Netaş'da işe başlayan yeni elemanlar, ilk gün oryantasyon eğitimi almakta ve eğitim serüvenleri emekli oluncaya

<sup>119</sup> İnsan Kaynakları Bölümü, "Kariyer Cepte," *Kariyer Dergisi*, Sayı no 11, (Ağustos 1998 ), s. 46.

kadar devam etmektedir. Başlarda eğitim çalışmalarının büyük kısmı üniversitelerle işbirliği yapılarak gerçekleştiriliyordu. 1980'li yılların ortalarından 1990'lı yılların başlarına kadar özellikle İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi ile Boğaziçi Üniversitesi İşletme ve Endüstri Mühendisliği Fakülteleri ile yoğun biçimde çalışıldı. Örneğin Boğaziçi Üniversitesi İşletme Fakültesi, "Finansçı olmayan yöneticiler için finans" eğitimini Türkiye'de ilk kez Netaş için geliştirmiştir.

Netaş'ta yöneticilerin %90'ını mühendislik fakültesi mezunları oluşturmaktadır. Zamanla mühendis yöneticilerin işletme konularına uzak kaldığı ortaya çıkınca, açığı kapatmanın çaresi eğitimde bulunmuştur.

İnsan Kaynakları Bölümü, Netaş'ın eğitime bakış açısının, vizyonundaki değişikliklerle paralellik gösterdiğini belirtmektedir. 1967-1987 yılları arasında bir üretim şirketi olarak görülen ve tanımlanan Netaş'ın faaliyetleri, 1980'li yılların sonunda pazarlama ve satış yönünde ağırlık kazanmaya başlamıştır. Bunun sonucunda yurtdışında gerçekleştirilen eğitim programlarına yönelme başlamıştır. 1980'li yılların sonunda Management Centre Europe'nin varlığını keşfeden İnsan Kaynakları Bölümü artık her yıl yaklaşık 30 yöneticisini bu çalışmalara göndermektedir.

Netaş'ın Toplam Kalite Yönetimi deneyiminde elde ettiği sonuçlar, eğitim konusunda önemli bir politika değişikliğine yol açmıştır. Yoğun şekilde eğitim gerçekleştirmenin, kişi başına 40-50 saat gibi hedefler koymanın istenilen amaca ulaştırmadığı görülmüştür. Eğitimin, şirketin belirlediği temel hedefler doğrultusunda belli bir amaca yönelik olması gerektiğini belirten İnsan Kaynakları Bölümü, eğitim konusunda bugün artık seçici davranmaktadır. Hem konular azaltılmış hem de yöneticilerin gerçekten ihtiyacı olan konular ele alınmıştır. Yani, kitlesele eğitim

bırakılmış, yöneticiye özel çalışmalara yönelinmiştir. Amaç, yöneticinin birtakım temel beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesidir. Maliyeti yüksek olan, seçici davranılarak sonuca götüren eğitimler Netaş'da bir maliyet değil, yatırım olarak görülmektedir.<sup>120</sup>

#### 4. TURKCELL FİRMASI

Turkcell'in eğitim bütçesi Türkiye'deki en ciddi eğitim bütçelerinden biridir. Doğru elemanla çalışmak çok önemli bir ilkedir ve bu konuda son derece titiz davranıldığı için Turkcell'de çalışan herkese yatırım yapılmaktadır. Eğitimler %50 yurtiçi, %50 yurtdışında yapılmaktadır. Teknik konularda ki eğitim birbuçuk yıldır Ericsson'a ait Commpetency Development Center'da verilmektedir. Burası GSM konusunda dünyada üçüncü eğitim noktası olarak kabul edilmektedir. İşe alındıktan sonra altı ayını dolduran herkes gerekiyorsa dil kursuna gönderilmektedir.

Turkcell'de, kariyer planlaması henüz bir proje olarak sürmektedir. Personel değerlendirme sistemi ise üçbuçuk yıldır uygulanmaktadır. 1996'dan bu yana Toplam Kalite Yönetimi çalışması ve projeleri sürdürülmektedir. İnsan Kaynaklarının sorumluluğunda yürütülen projelere bütün birimler katılmaktadır. Amaç, sürekli gelişme ve kalite felsefesini tüm çalışanlara benimsetebilmektir.

“Çalışanlar kalite felsefesinin içeriğini anladıktan sonra bu davranış içine girmektedir” görüşüne hakim olan Turkcell'de ayrıca çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmek ve sosyalleşmeyi sağlamak için çeşitli etkinlikler düzenlenmektedir. Ayrıca, şirket içi bir dergi çıkartılmaktadır. Bu

<sup>120</sup> İnsan Kaynakları Bölümü, "Eğitimin Getirisi," *Kariyer Dünyası Dergisi*, Sayı no 2, (Kasım 1998), s. 66.

dergi aracılığı ile şirketle ilgili haberler verilmektedir. Çalışanlar arasında iletişimin artırılması için Carting ve bowling turnuvaları düzenlenmekte, futbol ve basketbol maçları yapılmaktadır.<sup>121</sup>

## 5. DEDEMAN OTELİ

Dedeman Oteli, yöneticilerin katıldıkları eğitim programlarının %48'ini yönetim ve otel işletmeciliği konuları kapsamaktadır.

Dedeman Oteli, daha çok yöneticilerinin yönetim ve otel işletmeciliğine ilişkin bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmeye yönelik programlar hazırlamaktadır. Bir otel yöneticisinin her şeyden fazla otel işletmeciliği ve yönetimi ile ilgili teorik ve pratik bilgilere ihtiyacı olacağı görüşünden yola çıkarak, Dedeman Oteli İnsan Kaynakları Bölümü'nün bu konularda uyguladıkları eğitim faaliyetlerine önem vermeleri doğru bir stratejidir.

Alınan programların dağılımı ise yönetici bazında aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

- Orta düzey yöneticiler;  
Otel işletmeciliği,  
Yöntem,  
Halkla ilişkiler,  
Hizmet pazarlaması,  
Yeni teknolojiye uyum.
- Alt düzey yöneticiler;  
Otel işletmeciliği,  
Yeni teknolojiye uyum programları.

<sup>121</sup> Kariyer Dergisi, Ön. ver., s. 46.

Alt düzey yöneticilerin ikinci sırada yeni teknolojiye uyum seminerleri almalarının başlıca nedeni bu yöneticilerin teknoloji ile iç içe çalışmaları ve bu konuda eksik yönlerinin olmaması durumunda yönetim başarılarının artmasıdır.

Kullanılan yönetici eğitimi yöntemleri açısından ise; iş dışı yöntemler %60, iş başı yöntemler ise %40 oranında uygulanmaktadır. İş dışı yöntemin üst, orta ve alt düzey yöneticilerde iş başı eğitim yöntemine göre kullanımı daha fazladır. İş dışı eğitim yöntemleri ile yöneticiler daha çok teorik bilgilerle donatılmaya çalışılırken, pratik açıdan beceri ve davranışları da geliştirilmeye çalışılmaktadır. İş başı yöntemleri ile de yöneticilere uygulamalı eğitim verilmekte ve öğrenilen bilgilerin hemen uygulanması sağlanmaktadır.

İş dışı yöntemler daha çok kurs ve seminer şeklinde uygulanmaktadır.<sup>122</sup> Üstelik bu programlar, sonuçları açısından oldukça çekicidir. Dedeman Oteli İnsan Kaynakları Bölümü, uyguladıkları eğitim programlarının sonuçlarından memnun kalmıştır.<sup>123</sup>

## 6. MICROSOFT FİRMASI

Bilgisayar devi Microsoft, tüm dünyada eğitim seferberliği yürütmektedir. "Skill 2000" kampanyasının amacı, bilgisayar dünyasında yaşanan teknolojik yeniliklere ayak uydurmuş kalifiye işgücü yetiştirmektir.

Software teknolojisi o kadar hızla yenilenmektedir ki bu değişime ayak uydurmak her geçen gün zorlaşmaktadır. Üniversiteden yeni mezun olmuş gençlerin teorik bilgileri işyerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yeterli

<sup>122</sup> Koç, Ön. ver., s. 96.

<sup>123</sup> Karapınar, Ön. ver., s. 36.

olmamaktadır. Çalışan iş gücü ise, yoğun iş temposunda gelişmeleri gerektiği gibi yakından takip edememektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı Microsoft, bilişim teknolojisinin dayattığı yeteneklere sahip, işverenin talebini karşılayacak işgücü yetiştirebilmek için üniversite ve şirketlerle işbirliği yaparak kurslar açmaktadır.

"Skill 2000" kampanyası çerçevesinde yalnızca ABD'de geçen yıl 750 üniversite ve 250 lise ile işbirliği yapılarak "Microsoft Sertifikalı Profesyoneller" kursları başlatılmıştır. Ayrıca üniversite öğretim üyeleri içinde son derece derin olan teorik bilgilerini üretkenliğe yönlendirebilecek pratik deneyimlerini artırmaya yönelik programlar hazırlanmıştır.

Microsoft'un eğitim seferberliği kapsamında 1997 yılında dünya çapında 1.3 milyon kişi eğitim görmüştür. Microsoft eğitim programlarına katılan 280.000 kişiye ise "Sertifikalı Profesyonel" belgesi verilmiştir. Üstelik 5.000.000 katılımcıya da sahip oldukları bilgi ve yeteneklerini iletme imkanı tanınmıştır.

Eğitim seferberliğinin bir kısmı teknoloji korsanları ile mücadele için ayrılan ve Microsoft'un direkt olarak yatırımlarında kullanmadığı kaynaktan sağlanmaktadır. Bu projenin bir yıllık maliyeti Microsoft'a 80 milyon dolardır. Bu çalışmalar hızla ve yaygın bir şekilde devam edecektir.

Bilişim sektörü sadece A.B.D.'de değil diğer ülkelerde de hızla geliştiği için bilişim dünyasında yaşanan kalifiyeli eleman sıkıntısı tüm ülkelerde kendini gösterecektir.<sup>124</sup>

---

<sup>124</sup> İnsan Kaynakları Bölümü, "Microsoft'tan Eğitim Seferberliği," *Hürriyet* (29 Kasım 1998), s. 11.

## 7. VESTEL FİRMASI

Vestel'de geçtiğimiz Eylül yeni bir proje başlamıştır. Hazırlıkları sekiz ay süren bu projenin adı "Değişim Projesi"dir. Amaç, geleneksel fonksiyonel örgütlemekten süreç odaklı yaklaşıma geçmek, Vestel'i dünya ölçekli bir şirket haline getirmektir.

Dünya ölçekli şirket niteliklerine kavuşmak, her düzeydeki çalışanda belli nitelik değişiklikleri olmasını gerektirmektedir. Bunun sağlanmasının tek yolu da eğitimidir.

Eğitimler, olumlu tutum ve davranış kazandırmak için yapılmaktadır. Bu yüzden değişim projesinin temelini eğitim oluşturmaktadır.

Organizasyon ve Sistem Koordinatörü sorumluluğundaki projenin önemli bir bölümünü çalışanlara yeni bakış açıları kazandırmak, yeni iş yapma biçimlerini benimsetmek oluşturmaktadır. Diğer bölümünü ise yeni konmuş yöntemlerin, organizasyonunun ilgili hücrelerine kadar iletilmesi ve onlar tarafından özümlemesinin sağlanması kapsamaktadır. Dolayısı ile projenin tamamı eğitim temeline dayanmaktadır.

Vestel'in bu proje için benimsediği eğitim politikası eğitici merkezli öğretim yerine öğrenci merkezli öğrenmedir. Bu fark önemlidir. Eğitici merkezli öğretim bugünkü örgün eğitimin yapısını oluşturmaktadır. Kişiler, hangi konuda eğitim göreceklere bu onların dışında belirlenir. Katılımcıların talepleri, öğrenme stilleri, ilgi alanları hemen hemen hiç dikkate alınmaksızın tekrar yoluyla bilgiler belleklere kazılır. Bilgilerin ezberlenebildiğinden emin olmak için sınav vb. yöntemler kullanılır.

Son olarak, bilgilerin öğrenildiğinin bir garantisi olarak diploma verilir. Diplomadan sonra ise hepsi unutulur. Ancak hizmetiçi eğitimde



yukarıda anlatılan noktaların hiçbirinin olmadığı görülmektedir. Burada amaç, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlamaktır. Dolayısı ile eğitici merkezli yaklaşımların Vestel'de yeri yoktur. Eğitim politikası bunun üzerine inşa edilmiştir.<sup>125</sup>

## 8. PHILIP MORRIS FİRMASI

Türkiye'nin en büyük işletmelerinden Sabancı Holding'in ortağı olduğu ve Türkiye'de tütün mamülleri pazarlaması yapan Philip Morris'in eğitim politikası şirketin stratejik hedefleri doğrultusunda belirlenmektedir. Kimin ne eğitim alacağına performans değerlendirme ve kariyer planlaması sonuçlarıyla karar verilmektedir. Performans değerlendirme sisteminde hedeflerle bunların gerçekleşme yüzdesi özetlenmektedir. Hedeflerin gerçekleşmesi için elemanın gelişmesi gereken yönler bulunuyorsa ya da yetkinlikler açısından elemanda arzu edilenin altında bir performans söz konusuysa eğitime başvurulmaktadır.

Eğitim programının bir diğer girdisi kariyer planlarıdır. Performans değerlemesi geçmişe, kariyer planlaması ise geleceğe yöneliktir. Philip Morris'de yatay geçiş sözkonusu olduğundan eleman bugünkü işini yürütebilecek yetkinliklere ve becerilere sahip olabilir ama planlanan pozisyonla ilgili farklı alanlarda gelişmesi gerekebilir. Örneğin Muhasebe Bölümünden İnsan Kaynakları Bölümüne transfer yapılabilmektedir. Eğitim programlarında en önemli nokta ise tüm eğitim faaliyetlerinin şirketin stratejik hedeflerine katkıda bulunuyor olmasıdır.

Philip Morris'te üç tip eğitim vardır. Torbalı üretim tesislerinde bulunan teknik eğitim departmanı; teknisyen ve operatör olarak adlandırılan üretimin içindeki elemanlara eğitim verilmektedir.

<sup>125</sup> Kariyer Dünyası, Ön. ver., s. 70.

İkinci eğitim faaliyeti satış elemanları için verilmektedir. Satış grubunda satış temsilcilerinin; teknik ve satış eğitimi, planlama departmanı içerisindeki bir grup tarafından yürütülmektedir. Bu iki faaliyet için Philip Morris'in kendi eğitimcileri vardır.

Üçüncü tip eğitim ise daha çok yönetici pozisyonundaki personel içindir. Bu düzeydeki eğitim daha çok yurtdışından alınmaktadır. Merkez Ofis yurtdışındaki firmaları ve düzenledikleri eğitimleri belirleyerek bildirmektedir. Aynı firma Philip Morris'in bir çok ülkedeki personeline de aynı hizmeti vermektedir. Türkiye'deki eğitim kurumları, İngilizce problemi başgösterdiğinde tercih edilmektedir.

Philip Morris'in eğitim anlayışı son birkaç yıldır önemli ölçüde değişiklik göstermiştir. Eğitim, sadece öğrenme sağlanmaktadır. Önemli olan katılımcıların öğrendikleri konuları işlerine yansıtma ve uygulamalarıdır. Eğitim şirketleri bunu sağlayamazlar. Bu, şirketin kendi içerisinde yapılması gereken bir çalışmadır. Öğrenilenin işe yansıtılması ayrı bir çalışma gerektirmektedir. Bunun kontrolü için elemanın yöneticisini ikna etmek ve bu sürecin işlemlerini sağlamak önem kazanmaktadır. Bu da çok yoğun insan ilişkileri ve ikna kabiliyeti gerektirmektedir.<sup>126</sup>

## 9. İSTANBUL HAVAYOLLARI FİRMASI

İstanbul Havayolları, müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek amacıyla 1997 yılında kendi bünyesinde Kalite Müdürlüğü kurarak gerekli çalışmalara başlamıştır. 1999 yılı itibariyle alınması planlanan ISO 9000 belgesi ile sivil havacılıkta bir ilke imza atmayı amaçlamaktadır.

Günümüz teknolojisi hızla ilerlerken hizmetin esas girdisi olan insan faktörünün önemi daha çok ön plana çıkmaktadır. Bilinen bir gerçek varki

<sup>126</sup> Kariyer Dünyası, Ön. ver., s. 70.

insan gözardı edilerek hiçbir başarı kazanılamaz. İstanbul Havayolları, bu gerçekten hareketle kalite eğitim programlarına büyük önem vermiştir. İnsan kaynaklarına yapılan yatırımın bireyin ve kurumun hayat kalitesine yansiyarak iç ve dış müşteri mutluluğu doğuracağına inanan işletme üst düzey yöneticileri için "Ekip Oluşturma ve Geliştirme" seminerleri, orta kademe yöneticiler için "Etkin Yönetim" "seminerleri, büro personeli için "İnsana Yatırım" seminerleri, Kabin ve yer personeli için "Yolcu İlişkileri ve Etkin İletişim" seminerleri düzenlenmiştir. Özel bir eğitim ve danışmanlık firması tarafından verilen bu eğitim programlarına İstanbul Havayollarınının 700 çalışan katılmıştır.

Kalite anlayışının çalışanlarda başladığına inanan İstanbul Havayolları İnsan Kaynakları Bölümü, kalite sisteminin işletme bazında daha iyi anlaşılması için tüm çalışanlarının aktif katılımı ile Kalite Oryantasyon Kursu düzenlemiştir.

Kalder tarafından verilen Kuruluş İçi Sistem Denetimi Eğitim Programında da kalite planlaması ve uygulaması ile ilgili tüm bilgiler katılımcılara aktarılmış ve program sonunda katılımcılara başarı sertifikası verilmiştir.

Gelişim 2000 Kalite ve Yönetim Danışmanlık Merkezi tarafından düzenlenen ISO 9000 dökümantasyon eğitimine ise çeşitli birimlerden 28 yönetici katılmıştır.

İyi hizmetin özellikleri, yolcu merkezli hizmet anlayışı, sağlıklı iletişim, beden dilinin doğru kullanımı ve etkin dinleme konularının ele alındığı bu seminerler periyodik aralıklarla devam edecektir.

Kalite eğitimi sonucu, verilen hizmetin verimliliğini değerlendirmek amacıyla İstanbul Havayolları çalışanları için düzenlenen "Yolcu Anketi"

çalışma sonuçları; koşulsuz müşteri memmuniyetinin değerlendirilmesini içermektedir.

Sonuçlar; bu müşteri odaklı hizmetin İstanbul Havayolları çalışanları tarafından uygulamaya konduğunu göstermektedir.

İstanbul Havayolları, 1999 yılı içerisinde almayı planladığı ISO 9000 belgesi ile yetinmeyip ISO 9000 standartlarının ötesine geçmeyi, başka bir ifade ile "Sürekli Kalite İyileştirme" ilkesini en önemli anlayış haline getiren bir ekiple mükemmelliğe ulaşmayı hedeflemektedir.<sup>127</sup>

## 10. UYGULAMA ÖRNEKLERİNİN KARŞILAŞTIRMASI VE YORUMU

Günümüzde iş hayatını geniş ölçüde etkileyen en önemli gelişme sosyal, ekonomik, teknolojik ve kültürel alanlarda yaşanan değişimlerin hızıdır. Rekabetin son derece yoğun olduğu bir ortamda faaliyetlerini sürdüren günümüz işletmeleri, kendilerini değişen çevre koşullarına adapte edebilmek, gelecekte de mevcut olan pazar paylarını arttırmak ve/veya korumak amacıyla yöneticilerini eğitmek için büyük çaba göstermektedirler.

Yaşanan hızlı değişimi yakalayan yöneticilere sahip işletmeler, çevresel koşullara tepki gösterebilecek ve fırsatları olumlu sonuçlara dönüştürebileceklerdir. Bu bilince sahip oldukları için yöneticilerini eğitim programlarıyla destekleyen ve bu bölümde incelediğimiz işletmeler, içinde buldukları sektörün ve bünyesinde çalışan yöneticilerinin ihtiyaç duydukları eğitim programlarına öncelik vermektedirler. Şirketler, eğitim programlarını planlarken ayrıca içinde buldukları sektörde bir ilk'e imza atmaya da hedeflemektedirler.

<sup>127</sup> Hale Engin, "İstanbul Havayollarında Toplam Kalite Yönetimi," İstanbul Havayolları Dergisi, Cilt No. V, Sayı no 34, (Eylül 1998) , s. 9.

Bu bölümde belirtilen bilgiler doğrultusunda gözlenen bir başka nokta ise, söz konusu tüm işletmelerin “kalite” konusuna verdikleri önemdir. Söz konusu tüm işletmeler kalite konusuna yönelik eğitim programları düzenlemektedirler. Ancak, dikkat çeken bir nokta söz konusu işletmeler açısından büyük önemi olan kariyer eğitiminin sadece Yaşarbank'ta uygulanmasıdır. Diğer işletmeler bu konuda çalışmalar yapmakta ve projelerini hayata geçirmeyi planlamaktadırlar.

Bu bölümde ayrıca görülmüştür ki uygulanan yönetici eğitim programlarının yanında özellikle banka işletmeleri ve Turkcell, çalışanlar arasında iletişimin artırılması için çeşitli sosyal programlar da yapmaktadırlar.

İster işbaşı ve ister iş dışında uygulanan yönetici eğitim programlarının değerlendirilmesi ise tüm işletmelerde mutlaka yapılmakta ve bu programların işletmelere katkıları belirlenmektedir.

Bu bölümde açıklandığı gibi yönetici eğitim programlarına önem veren işletmeler hedeflerine daha kolay ulaşmakta, eğitim programları sayesinde çağrı yakalayabilen yöneticilerle çalıştıkları için de topluma ve diğer şirketlere örnek oluşturmaktadırlar.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SARAR GRUP VE DELTA GÜÇ SİSTEMLERİ A.Ş.'DE UYGULANAN YÖNETİCİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ VE KARŞILAŞTIRMASI

#### 1. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ

##### 1.1. Araştırmanın Amacı

Bilgi çağının başdöndürücü hızı her alanda hissedilmektedir. Bugün, iş yaşamının en vazgeçilmez konusu olan yönetici eğitim programları, artık geleceğe yatırım olarak görülmektedir ve hemen hemen tüm şirketlerin en fazla önem verdikleri faaliyet haline gelmiştir.

Bu araştırmanın amacı; büyük bir hızla ortaya çıkan bilgi artışının işletmelerdeki yönetici eğitim faaliyetleri ile ilgili konumunu ortaya koyarak, yönetici eğitim programlarının uygulamadaki (Tekstil ve Otomotiv yedek parça sektörlerinde faaliyet gösteren Sarar Grup ve Delta Güç Sistemleri A.Ş.'de) durumunu saptamaktır.

##### 1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamına, merkezi Eskişehir'de bulunan, Türk özel sektörünün en büyükleri ve aynı zamanda sürekli gelişen teknolojisi ve kalitesi ile Avrupa'nın da önde gelen tekstil firmalarından biri olan Sarar Grup işletmesi ile merkezi İstanbul'da bulunan, Türkiye'nin en büyük yedek parça pazarlaması şirketi olan Delta Güç Sistemleri A.Ş. alınmıştır.

Bu farklı sektörlerde faaliyet gösteren iki şirketin uygulama şirketleri olarak seçilmelerinde ki en önemli neden; araştırma konusu olan yönetici eğitim faaliyetlerinin yaşanan sosyal, kültürel ve ekonomik değişikliklerden hızla etkilenen ve ülkemizin önde giden iki lokomotif sektöründe yer almalarıdır.

Rekabet baskısının yoğun hissedildiği günümüzde hangi yönetici eğitim programlarının uygulandığı, hangi grup yöneticilerin bu programlara dahil edildiği, yönetici eğitim programları sonucunda hangi katkıların elde edildiği sorularına cevapları kolaylıkla alabilmemizde bu iki işletmenin seçilmesinde rol oynayan diğer önemli bir nedendir.

### 1.3. Araştırmanın Yöntemi

Yönetici eğitim programlarını incelemek amacıyla Sarar Grup ve Delta Güç Sistemleri A.Ş.'deki uygulamalara ilişkin veriler karşılıklı görüşme yöntemi ile elde edilmiştir.

Bu amaçla; her iki şirketin genel koordinatörleri ile görüşülmüştür. Genel koordinatörlerden işletmelerinin yönetici eğitim faaliyetleri ile ilgili planlar ve bu konudaki analizler istenilmiştir.

Bu yöntemin seçilmesindeki neden; yönetici eğitim programları ile ilgili en doğru bilgilerin şirketlerin üst düzey yetkilileri olan genel koordinatörlerden elde edilebilecek olmasıdır. Ayrıca şirket stratejisi olarak belirlenen bu faaliyetlerin her aşamasında genel koordinatörlerin yer almasıdır. Karşılıklı görüşmede genel koordinatörlere özellikle şirketlerinin yönetici eğitim programlarına ait stratejileri ve yürürlükte olan yönetici eğitim programları hakkında sorular yöneltilmiştir. Görüşme soruları ayrıntılı olarak Ek-1 ve Ek-2'de yer almaktadır.

## 2. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ İŞLETMELERİN KISA TANITIMI

### 2.1. Sarar Grup'un Kısa Tanıtımı

Sarar Grup, tekstil üretimini çeşitlemek ve kapasitesini artırmak amacıyla mevcut olan fabrikanın yanında 26.000 m<sup>2</sup>'lik ikinci bir fabrikada daha üretim gerçekleştirmektedir. Her iki fabrikada da teknik donanım ve makine parkı uzman bir kadro tarafından özenle seçilmiş, kaliteli üretim için hiçbir özveriden kaçınılmamıştır. İkinci Sarar fabrikası, CCS adını taşımaktadır.

**TABLO 1. CCS Giyim Sanayi**

Kapalı alan	26.000 m <sup>2</sup>
Personel	1.050 kişi
Kapasite	1500 ceket/gün
	1500 pantolon/gün
	500 Mont/kaban/gün
	2.000 gömlek/gün

Kaynak: Sarar Grup, Tanıtım Broşürü (Eskişehir: 1988), s. 1.

Yeni fabrika ile birlikte 1.800 m<sup>2</sup>'lik alana sahip Sarar Grup Showroom'da hizmete girmiştir.

**TABLO 2. Sarar Grup Showroom**

Teşhir edilen markalar	Sarar, CCS Collection, State of Art.
	Comfort, Sarmen, Wexmann.
	Pierre Cardin
Alan	1.800 m <sup>2</sup>

Kaynak: Sarar Grup, Tanıtım Broşürü (Eskişehir: 1988), s. 6.



Dış pazarlarda da ilgi gören Sarar Grup ürünlerinin ihracat yapıldığı ülkeler arasında Almanya, İngiltere, Amerika, İtalya, İsviçre ve Rusya bulunmaktadır.

**TABLO 3. Sarar Giyim Tekstil**

Kapalı alan	26.000 m <sup>2</sup>
Personel	1.000 kişi
Kapasite	2000 ceket/gün
	2000 pantolon/gün
	300 Palto/kaban/gün

Kaynak: Sarar Grup, Tanıtım Broşürü (Eskişehir: 1988), s. 8.

İşletme, aşağıdaki alanlarda da faaliyet göstermektedir.

- Sarar Giyim,
- CCS Giyim,
- Sarar Petrol ve Sarar Sigorta; Sarar Petrol İstasyonu ve Sarar Sigorta Aracılık Hizmetleri topluluk bünyesindeki diğer şirketlerdir.
- Toyata Plaza: Bölgesel yetkili satış, servis, yedek parça bayiliği yapan Sarar Toyota Plaza Türkiye'nin en başarılı bayilerinden birisidir.
- Sümerbank: 90'lar Sarar için atılım yılları olmuştur. 50.000 mt/gün kapasiteli iplik dokuma basma işletmesi 1995 yılında Sarar bünyesine katılmış ve Sarar Tekstil adını almıştır. Yeniden yapılanma sürecinde olan Sarar Tekstil kendi dalında en büyüklerden biri olmaya adaydır.

TABLO 4. Sarar Tekstil İplik-Dokuma-Basma İşletmesi

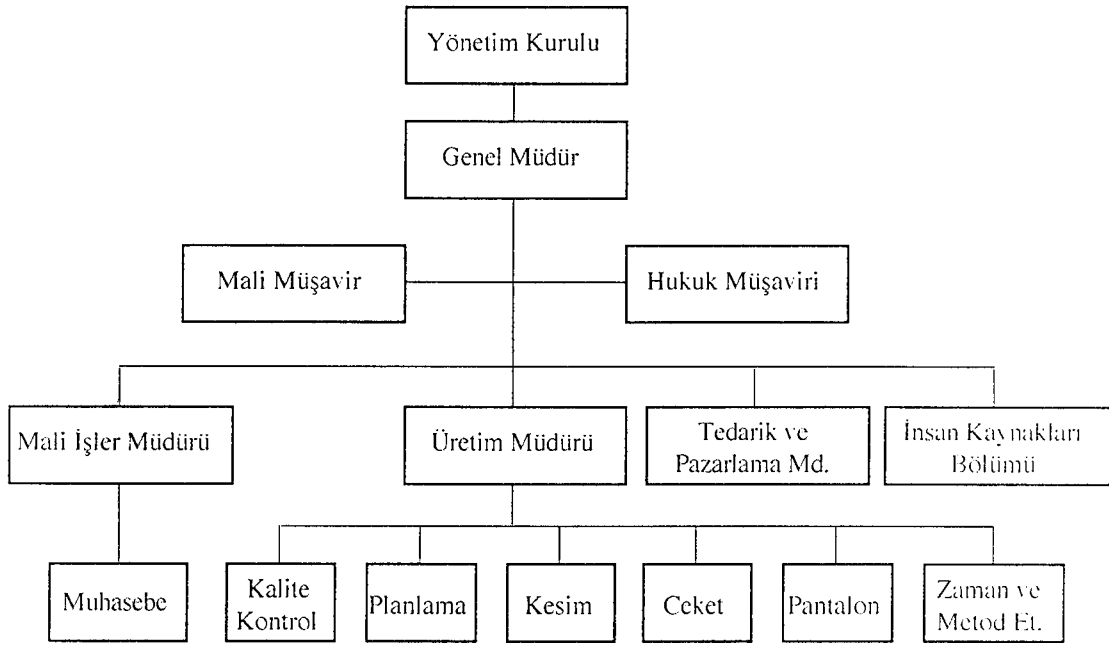
Kapalı alan	45.000 m <sup>2</sup>
İplik kapasitesi	22.000 iğ. (Spinners)
Dokuma kapasitesi	580 tezgah (looms)
Basma kapasitesi	2 Rotative Printer 1 Film Durck (Zimmer) printer
Toplam kapasitesi	50.000 mt./gün

Kaynak: Sarar Grup, Tanıtım Broşürü (Eskişehir: 1988), s. 12.

- Mağazalar: Eskişehirde iki tane, İstanbul Rumeli Caddesinde bir tane olan mağazaların sayısı artırılacaktır.
- İnşaat şirketleri

Sarar Grup, kapsam dışı ve kapsam içi olarak adlandırılan çok sayıda kişiyi bünyesinde barındırmaktadır. Kapsam dışı olanlar, beyaz yakalı olarak adlandırılan memurları; kapsam içi olanlar ise; mavi yakalı dediğimiz işçileri belirtmektedir. Bir aile işletmesi olan Sarar Grup, fonksiyonel örgüt yapısına sahiptir.

Sarar Grup yönetimini incelediğimiz zaman ortaya şu yapı çıkmaktadır.



**Şekil 1. Sarar Grup Organizasyon Yapısı**

Kaynak: Sezai Kaya, -Sarar Grup Genel Koordinatörü- "Sarar Grup" konulu görüşme (Eskişehir: 1997).

## 2.2. Delta Güç Sistemleri A.Ş.'nin Kısa Tanıtımı

Delta Güç Sistemleri A.Ş. 1995 yılından itibaren Delphi Automotive Systems'in Türkiye Genel Distribütörlüğü'nü yürütmektedir. Delphi Automotive Systems, dünyanın en büyük ve en çok çeşitli otomotif komponent sistem ve modülleri üreticisi olarak tanınmaktadır. 36 ülkede 170 binden fazla çalışanı istihdam etmektedir.

Delphi Komponentleri, Avrupa ve ABD'deki bütün otomobil imalatçılarına ve Asya'daki bir çok otomobil imalatçılarına sevk edilmektedir. Şirketin, Avrupa'da 39 binden fazla çalışanı, üç ana teknik merkezi (Lüksemburg, Wuppertal ve Paris) ile satış tesisleri mevcuttur.

Delphi Automotive Systems'in çalışmaları ise yedi uzman alana odaklanmış durumdadır. Delphi Şasi Sistemleri, Delphi Enerji&Motor

Yönetim Sistemleri, Delphi Harrison Termal Sistemleri, Delphi Dahili Aydınlatma Sistemleri, Delphi Packard Elektrik Sistemleri, Delphi Saginav Direksiyon Sistemleri ve Delphi Electronics Sistemleri.

Delphi Automotive Systems; cam ve lastik dışında aracın tüm aksamalarını üretmektedir. Türkiye'deki ürünler için satış ve satış sonrası hizmetler, Delta Güç Sistemleri A.Ş. tarafından yürütülmektedir.

Delta Güç Sistemleri A.Ş. başlıca aşağıdaki alanlarda faaliyet göstermektedir.

- Akü,
- Amortisör,
- Yağ,
- Filtre,
- Diğer yedek parçalar.

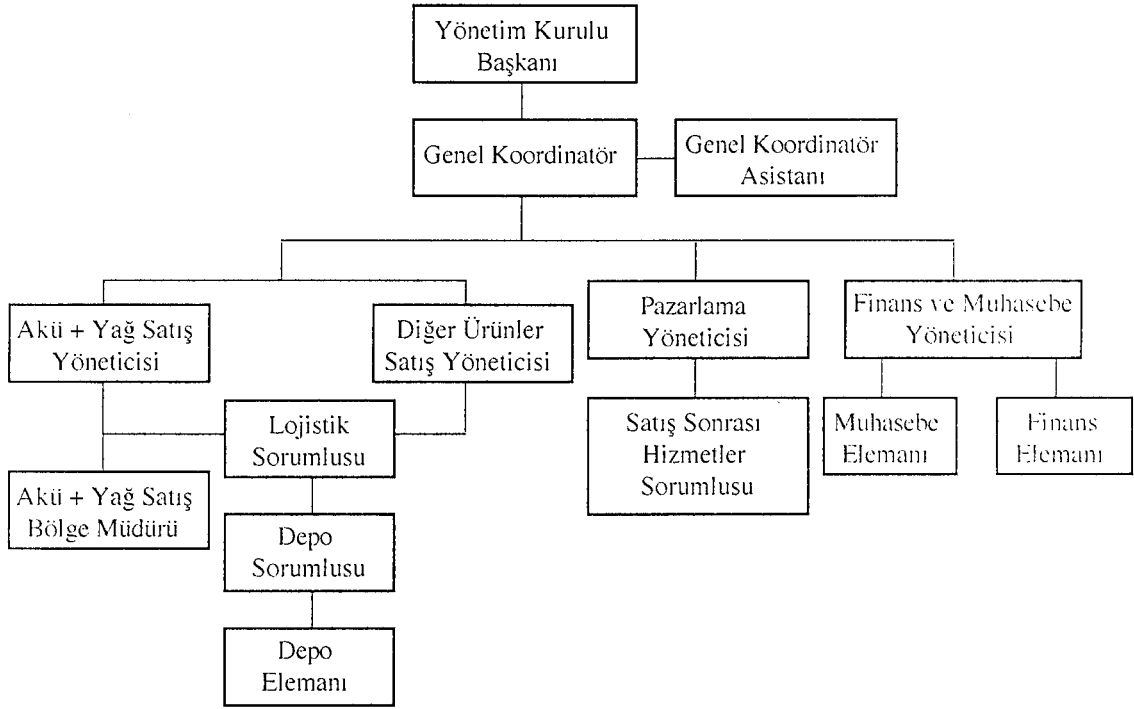
Delta Güç Sistemleri A.Ş. Türkiye'nin otomotiv yedek parça sektöründeki en başarılı şirkettir. Türkiye'nin her bölgesinde bayileri vardır ve onlara en süratli, en kesintisiz hizmeti vermektedir.

Her yıl kendini geliştiren ve yenileyen Delta Güç Sistemleri A.Ş.'nin amacı özellikle bünyesindeki akü ve yağ ürünlerinde büyük yatırımlar ile her noktada farklı olduğunu vurgulamaktır. Türkiye'de akü alanında 40 bölge bayisi vardır. Ayrıca komşu ülkelere yaptığı ihracat kapsamını da genişletmektedir.

Delta Güç Sistemleri A.Ş.'de şirket içi ve şirket dışında olmak üzere çok sayıda kişi çalışmaktadır. Şirket içi çalışanları genel merkezde çalışanlar, şirket dışında çalışanlar ise yetkili bayiler ile tüm Türkiye'ye yayılmış olan bölge bayileri olarak sınıflandırmak mümkündür.

Delta Güç Sistemleri A.Ş. fonksiyonel bir örgüt yapısına sahiptir. Başarısını da bu örgüt yapısına bağlamaktadır.

Yönetim Kurulu başkanı, aynı zamanda işletmenin sahibidir. Oğlunun işletmenin tüm faaliyetleri ile doğrudan ilişkisi vardır ve oğlu aynı zamanda yönetim kurulu üyesidir. Son derece fonksiyonel olan grup yönetiminde Genel Koordinatörde yine yönetim kurulu başkanının oğludur. Genel Koordinatör, İhracat, Stratejik Planlama, Yatırımlar/Projeler konuları ile ilgilidir ve direkt olarak Yönetimi Kurulu Başkanı'na bağlıdır.



**Şekil 2. Delta Güç Sistemleri A.Ş. Organizasyon Yapısı**

**Kaynak:** Eyal Tarabulus, -Delta Güç Sistemleri A.Ş. Genel Koordinatörü- "Delta Güç" konulu görüşme (İstanbul: 1998).

Delta Güç Sistemleri A.Ş.'nin yönetimini incelediğimiz zaman şu yapı görülmektedir. Yönetim Kurulu Başkanına bağlı olarak yürütülen faaliyetlerde birinci derecede sorumlu kişi Genel Koordinatördür. Pazarlama, Satış, Lojistik ve Finansman Genel Koordinatöre bağlı olarak çalışan diğer bölümlerdir.

### 3. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ İŞLETMELERDE KULLANILAN YÖNETİCİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ

#### 3.1. Sarar Grup'da Uygulanan Yöntemler

Sarar Grup'da her dönem benimsenmiş bir cümle vardır: En büyük sermaye insan'dır.

Sarar Grup yöneticileri her zaman gelişme ve büyüme taraftarıdır. Bu nedenle Sarar Grup'da sürekli değişen piyasa koşulları ve teknoloji karşısında yeterli bilgiye sahip olunmaması gibi olumsuz etmenleri bertaraf edebilmek için büyük girişimlerde bulunulmuştur. İşletmede insan faktörü en büyük önemi taşıdığı için, elemanların eğitimine özel bir çaba harcanmıştır. İşletmenin piyasadaki şöhreti, teknolojik donanımla beraber, çalışanların nitelikleri ile anılmaktadır. Bunun en güzel örneği 1984'lü yıllarda işletmenin örgütü geliştirmek amacıyla bir Alman uzmanla (değişim görevlisi) iki yıllığına sözleşme imzalamasıdır. Alman uzman, Sarar Giyim ve Tekstil içinde bulunan personeli eğiterek, yönetim kadrolarının oluşmasını sağlamıştır.

**3.1.1. İş Başında Uygulanan Yöntemler.-** İşçilere uygulanan eğitim programı genellikle "işbaşı eğitim" biçimindedir.

Sarar bu dönemde nitelikli işgücü alımına ve transfer ettiği teknolojiye paralel olarak işgören eğitimine büyük önem vermektedir.

İşe yeni alınan elemanlar işe alıştırma programına tabi tutulurlar. Ayrıca alt yönetim basamaklarında çalışan nitelikli yöneticilere de geliştirme programı uygulanarak üst yönetim kadroları oluşturulur.

Konfeksiyon sektörünün insana bağımlı olması nedeniyle istenilen kalitede üretim yapılabilmesi için çok teknik makinalara gereksinim duyulmaktadır. Ancak bu tür teknik makinaların kullanılmasının sakıncalı bir yönü, arıza durumunda müdahale edebilecek nitelikli tamir-bakım elamanlarının bulunamaması ve bakımlarının yapılamamasıdır. Sarar Grup, gereksinim duyulan bu niteliklere sahip elemanların yetiştirilmesi için çaba harcamaktadır.

Sarar Grup'da önceki dönemlerde olduğu gibi, bugün de eğitim çalışmalarına ağırlık verilmektedir. Özellikle CCS'de kurulan eğitim bantında işe makinacı olarak alınan elemanlar üç ay boyunca deneme sürecine tabi tutularak içlerinde başarılı olanlar bantlardaki esas görevlerine getirilmektedir.

Teknoloji transferinin sakıncalı bir yönü olan tamir-bakım işlevinin örgüt tarafından yerine getirilememesi sorununu çözmek için, teknolojiyi transfer ettiği firmaların tamir-bakım elemanları işletmeye çağrılarak kendi elemanlarının yetiştirilmesi için eğitim programı gerçekleştirilmektedir.

**3.1.2. İş Dışında Uygulanan Yöntemler.-** İşletmede kuruluş döneminde oluşturulan ve eğitime önem veren yönetim kültürü, işletmenin büyümesi ile benimsenerek daha da geliştirilmiştir.

1986 yılında sözleşme süresi sona eren değişim görevlisi işletmeden ayrılmış, uzman kişilerin denetiminde sağlıklı bir biçimde büyümeyi hedefleyen Sarar Grup, yönetim konusunda danışmanlık hizmeti vermesi için aynı yıl Almanya'daki bir firmayla anlaşmıştır.

Tüm bu değişikliklerle yönetim kademeleri artırılmış, her kademenin iş tanımları, yetki ve sorumlulukları belirlenmiştir. Yönetim kademesinde yer alacak olanlar eğitim için Almanya'ya gönderilmiştir.

Hızla değişen yönetim, pazarlama, satış, finans ve insan davranışları kavramları ve dolayısıyla uygulanması beklenen doğrular, şirketlerin eğitim programları ile çalışanlarını güncelleştirilmelerini gerektirmektedir. Sarar Grup, bunun bilincinde olan bir işletme olarak tüm yöneticilerini, yılda en az 1 kez mutlaka yurtdışına eğitime göndermektedir. Bazı yöneticiler yılda 5-6 kez yurtdışına çıkmaktadırlar. Eğitim içerisinde dil eğitimine de önem veren firma, yönetici ve elemanlarını yurtiçinde İngilizce eğitime göndererek bu konuda ayrıca titiz davranmaktadır.

Yöneticilere ve mühendislere uygulanan eğitim ise; genelde yurt içi-dışı panel, konferanslara katılma, yurt dışında bulunan tekstil işletmelerinde yapılan inceleme gezileri, yurt dışından eğitim uzmanı getirilerek verilen programlar biçiminde gerçekleştirilmektedir.

İşletmenin stratejisine, hedeflerine ve yöneticilerin isteklerine göre planlanan eğitim programlarına ilgi son derece yoğundur. Sarar Grup'da uygulanan eğitim programları, Sarar Grup'un prensiplerini destekleyen ve ortaya çıkan sorunları çözümlenmeye ve önlemeye yönelik olarak hazırlanmaktadır. Bu çalışmalarını kariyer eğitimi, mesleki gelişim eğitimi ve kalite eğitimi olarak sınıflandırabiliriz.

Kariyer eğitimi; oryantasyon ve yükselme eğitimlerini kapsamaktadır.

Mesleki gelişim eğitimi; personelin hem kendi çalışma alanında yetkin olabilmesi hem de çalışmalarında karşılaşılabilecekleri sorunları çözümlenme yeteneklerini geliştirici konuları kapsamaktadır.

Kalite eğitimi; kalitenin sağlanmasında en etkili unsurun insan olduğu temelinden hareketle düzenlenen çalışmalardır. Yılda iki kez büyük çaplı, 5-6 kezde küçük çaplı yapılan eğitim programlarının teorik kısmı çalışma saatleri dışında pratik kısmı ise iş başında gerçekleştirilir.



Her cuma öğleden sonraları yapılan sohbet toplantıları da yukarıda sözü edilen programlara dahil edilebilir. Sakıp Sabancı, Cem Boyner gibi isimlerin katıldığı bu sohbet programları büyük ilgi çekmektedir. Böylece Sarar Grup çalışanları Türkiye'nin en etkin yöneticilerinin tecrübelerinden ve fikirlerinden yararlanma olanağı bulmaktadırlar.

Sarar Grup, tüm bu düzenlemelerde; eğitim niteliği, katılımcıların düzeyi gibi kriterleri gözönünde tutarak kendi içinde organize olabildiği gibi, profesyonel eğitim ve danışmanlık firmalarının programlarından da yararlanmaktadır. Sarar Grup, eğitim programının sonunda yöneticilerini teste tabi tutarak sonuçları gözlemlemektedir. Bu test, ayrıca yöneticilerin programlara bakış açısını yakalamak ve düzenlenecek olan diğer programların kapsamını da belirlemek için yararlı olmaktadır.

Sarar Grup, uzun süredir bir başka çalışmaya daha devam etmektedir. Yönetici adaylarını okul döneminden itibaren destekleme. Bu çalışma dahilinde halen birçok öğrenci yurtdışında üniversite eğitimlerini tamamlamaktadır.

Tüm bu programlara ilave olarak Sarar Grup, kendilerini geliştirmek amacı ile özel istek gösteren yöneticilerini de desteklemektedir. Özel istek ile gelen yöneticilerini, arzu ettikleri eğitim programlarına göndererek onların kendilerini geliştirmelerine de yardımcı olmaktadır. 2000'li yıllarda hedef; Sarar Grup'un kendi bünyesinde bir yönetici eğitim-geliştirme merkezi'nin kurulması ve bu merkezin inşa edilerek hayata geçirilmesidir. Bu hedef içinde hiçbir maliyetten kaçınılmamaktadır. Yöneticiler arasında, kendilerini geliştirmenin ve bu yöndeki çabaların kendi ilerlemelerine katkıda bulunacağına ilişkin inancın yaygın olması nedeniyle çeşitli eğitim programlarına katılım için kendiliğinden yapılan başvuruların sayısı hayli fazladır.

### 3.2. Delta Güç Sistemleri A.Ş.'de Uygulanan Yöntemler

Delta Güç Sistemleri A.Ş.'de geliştirilmiş bir slogan vardır. "Biz iyi bir aileyiz".

Yönetim, işlevi işletme sahibi tarafından yerine getirilmektedir. Yönetim hızlı kararlar alabilmektedir. Kadro, uzman kişilerden oluşmaktadır. Girişimcinin hedefleri büyüktür. Dolayısı ile hızla değişen piyasa koşulları karşısında farklı adımlar atılmaktadır.

İşletmede elemanların eğitimine özel bir çaba harcanmaktadır. İyi bir aile iyi bireylerden oluşur düşüncesi ile Delta Güç Sistemleri A.Ş.'nin başarısı doğru ve yerinde gerçekleştirdiği adımlarla beraber, çalışanların vasıfları ile tanınmıştır.

**3.2.1. İş Başında Uygulanan Yöntemler.-** Delta Güç Sistemleri A.Ş. kadrosuna uygulanan eğitim programı genellikle "işbaşı eğitimi" biçimindedir.

İşe yeni alınan elemanlar işe alıştırma programına tabi tutulurlar. Topluluk bünyesinde yer alan en son teknolojiyle elemanların vasıflarının paralel ilerlemesi için eğitim programları düzenlenir. İşbaşı eğitimi, bir üst düzey yönetici gözetiminde gerçekleştirilir.

**3.2.2. İş Dışında Uygulanan Yöntemler.-** Bölge bayilere ve yetkili bayilere uygulanan eğitim genellikle konferanslar, yurtdışında bulunan fabrikalara yapılan inceleme gezileri, yurtdışından eğitim uzmanı getirerek yapılan programlar biçimindedir.

İşletmenin hedeflerine ve yöneticilerin taleplerine göre planlanan eğitim programlarına ilgi yoğundur. Bölge bayilerine ve yetkili bayilere yönelik eğitim çalışmaları; yurtdışındaki fabrikalara yapılan teknik geziler, konferans ve yurtdışı eğitim uzmanlarının katıldığı toplantılar şeklindedir.

Delta Güç Sistemleri A.Ş. pazarlama bölümü tarafından yürütülen ve sadece 1998 senesinde İstanbul (2 defa), Erzurum, Manisa, Denizli, İzmir, Antalya, Adapazarı, Muğla ve İzmit'te 2000 katılımcının iştirak ettiği 9 adet eğitim toplantısı organize edilmiştir. Toplantılara konuşmacı olarak Delphi Automotive System Europe Bölge Müdürü katılmıştır.

Ayrıca Ekim ayında son derece büyük bütçeler ayrılarak bayiler, Fransa'da bulunan Delphi Automotive Systems'in fabrikasına teknik ziyaret için götürülmüş ve burada fabrika müdüründen, fabrika lojistik müdüründen, ürün müdüründen ve teknik servisten bilgi almışlardır.

Tüm bu programlara ilave olarak Delta Güç Sistemleri A.Ş. kendilerini geliştirmek için özel talepte bulunan yöneticilerini de desteklemektedir. Yöneticilerini, arzu ettikleri eğitim programlarına göndererek onlara yardımcı olmaktadır. Bununla beraber teknoloji son derece yakından takip eden şirket, 1998'in sonunda 1999'a daha iyi bir başlangıç yapabilmek amacıyla tüm bilgisayar ağını ve sistemini yenilemiş ve çalışanlarına bu programlara daha kolay uyum sağlayabilmeleri için 60'ar saatlik bilgisayar eğitimi vermiştir.

Gelecek yıllarda hedef; Delta Güç Sistemleri A.Ş.'nin kendi bünyesinde bir yönetici eğitim merkezi'nin kurulmasıdır.

#### 4. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ İŞLETMELERDE KULLANILAN YÖNETİCİ EĞİTİM YÖNTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI VE GENEL DEĐERLENDİRMEŐİ

İŞletmelerin oluşan değişikliklere ve gelişmelere hazırlıklı olmalarının yolu eğitim faaliyetlerinden geçmektedir.

İncelenen her iki işletme de eğitim amaçlarını önceden dikkatli bir şekilde belirlemişlerdir. Ölçülebilir ve son derece açık eğitim hedefleri koymuşlardır.

EĞitim faaliyetleri her iki işletmede de bilinçli olarak gerçekleştirilmektedir. Yöneticiler, yenilikçi, yaratıcı ve çok daha iyi olma yönünde kalite eğitimlerinden geçmektedirler.

Her iki Őirkette iş başında ve iş dışında eğitimler koşullara göre yürütölmektedir. Bununla birlikte yabancı dil ve bilgisayar eğitimlerine verilen önemin artması çok olumlu bir gelişmedir. Çünkü böylece, yabancı piyasalar ile iletişim kurma ve rekabet güçlerini artırma konusunda bir adım ileride olmaktadır.

Teknolojinin hızla ilerlemesi, standartların yükselmesi ve kalite düşüncesinin yerleşmesi işletmelerin eğitime verdikleri önemi, özellikle bayi, tüketici ve satış kadrosundan gelen yoğun talepler sayesinde artırmaktadır.

Uluslararası pazar kavramı her iki işletmeninde içiçe olduğu konular arasındadır. Dolayısı ile her iki işletmede bütün düzeylerdeki yöneticilerini eğitmektedir. Yapılan bu programlara sadece yöneticilerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi açısından bakılmamalıdır. Bu programlar,

öncelikle işletmenin sürekli başarısını oluşturacak bir kültür ortamının yaratılmasını da sağlamaktır.

Her iki işletme ayrıca aşağıdaki sonuçlar açısından karşılaştırılabilir.

- Her iki işletmeninde eğitim faaliyetlerinde bulunma oranları yüksektir.
- Programlar, Sarar Grup'da, grubun eski yıllardan beri faaliyette bulunması ile bağlantılı olarak daha yoğundur.
- Her iki işletmenin de kendi bünyesinde eğitim bölümü yoktur. Bu bölümün olmaması kimi eğitim programlarının planlanmasında ekonomik olarak kısıtlama yaratabilir.
- Her iki işletme de gelecek birkaç yıl içinde eğitim bölümünün organizasyonları içerisinde en önemli bölüm olacağı belirtilmektedir.
- Her iki işletme de hem teknik grubunu ve yönetici grubunu eğitimle desteklemektedir.
- Her iki işletmede de eğitim programları için yeni alınan çalışanlara öncelik verilmektedir.
- Her iki işletme programların başarılı olduğunu belirtmişlerdir.
- Sarar Grup'da eğitim bütçesi yeterli bulunurken, Delta Güç Sistemleri A.Ş.'de bütçe artırılabilecektir.
- Her iki işletmede programlarda yaşanan gelişmeleri yakından takip etmektedir.
- Her iki işletmede de modern eğitim yöntemleri, araçları kullanılmaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde kullanılan yönetici eğitim programları Sarar Grup açısından aşağıdaki gibi değerlendirilebilir.

Sarar Grup'da teknolojik değişimle birlikte, insan unsuruna da gereken önem verilmektedir. Alınan teknoloji ne kadar ileri olursa olsun, bu

teknolojiyi kullanacak olan insana gereken önem verilmezse işletme için sonuç kötü olacaktır. Bu bilince sahip olan Sarar Grup, planlarında yönetici eğitimine özellikle yer vermektedir.

Sarar Grup, atelye tipi üretimden büyüyerek ve gelişerek fabrika tipi üretime geçmiştir. Bu nedenle, kuruluş döneminde çalışan sayısının az olması, üretim miktarının bu döneme kıyasla düşük olması, işletmenin yönetim yaklaşımında şirket kültürünün etkili olmasını yeterli kılmıştır. Oysa bugün, rakip işletmelerin çoğalması, pazardan daha fazla pay alma çabaları işletmelerin profesyonel yöneticilerden yardım almalarını zorunlu kalmaktadır. Dolayısı ile Sarar Grup'da teknolojiye son değişimlere büyük önem vererek, donanımını, transfer ettiği en son teknoloji ürünleriyle sürekli olarak yenilemektedir. Ayrıca, bu yeniliklere karşı ortaya çıkan direnci eğitim programlarıyla en aza indirmektedir.

Tüm şirketlerin en önemli kaynağı olan insana yapılan yatırım eğitimle ölçülmektedir. Oldukça pahalı ve kısa vadede geri dönüşümü mümkün olmamasına karşın Sarar Grup'da büyük önem verilmektedir.

Sarar Grup'daki eğitim kalitesi aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir.

- Eğitim içeriğinin kalitesi
- Eğitim kaynağının kalitesi
- Eğitim gerçekleştiren yerin kalitesi
- Eğitim etkinliğinin kalitesi

Sarar Grup'da şirket dışı kaynaklar değerlendirilirken özel eğitim kuruluşları tarafından sunulan eğitim programlarının içerikleri de incelenmektedir. Tüm bunlara paralel eğitim programlarında şu özelliklere dikkat edilmektedir.

- Eğitime katılacak hedef kitlenin çok iyi belirlenmesine,
- Hangi eğitim konularına ihtiyacı olduğuna,
- Güncel eğitim tekniklerine ve sektördeki değişikliklere yer verilip verilmediğine,
- Eğitim sonrası katılanlardan alınan değerlendirmelere.

Eğitim programlarında Sarar Grup'un yaşadığı iki sorundan söz etmek mümkündür. Birincisi, daha önce bahsedilen ve programların teorik kısmının mesai saatleri dışında olmasından kaynaklanan zaman sorunudur. Özellikle üç ay gibi uzun süren programlarda bu konu gündeme gelmektedir. Diğer en önemli sorun ise, eğitim programları ile geliştirilen yöneticilerin başka firmalara transferidir.

Eğitim ve gelişme her birey için gerekli olmasına rağmen, hangi sektörde olursa olsun yöneticiler için çok daha önemli ve gereklidir. Yöneticinin işinde başarılı olabilmesi için kendisini geliştirmesi gerekir. Bu anlayışa hakim olan Sarar Grup yöneticileri kendilerini geliştirmek için kendilerini eğitime sorumluluğunu kendileri yüklenmişler ve kendilerini geliştirmeye yönelik etkinlikleri mümkün olduğunca kendileri planlamaktadırlar.

Sarar Grup'da "eğitim" anlayışı hakimdir. Bu anlayışa paralel olarak, yöneticilere yönelik eğitim programlarının düzenlenmesinde katılımcıların görüşlerinin alınması ve katılımın isteğe göre olması da başarıyı perçinlemektedir. Tüm bu hususların yanında Sarar Grup'ta yapılan eğitim programlarının saat dilimlerinin çalışma saatleri dışında daha özgün tutulması işletme için daha verimli olacaktır.

Sarar Grup'da yöneticilerin yaratıcılıklarına önem verilmektedir. Yaratıcılık gücünden maksimum faydalanmak ve yöneticilere daha fazla

yaratıcı bir işbirliği ortamının oluşturulması da yöneticilerin diğer firmalara transferini engelleyebilecektir.

İşletmenin personel devir oranına bakıldığında aynı sektörde çalışan diğer işletmelere nazaran bu oranın daha düşük olduğu görülür. Bu sonuç; mavi yakalı olarak nitelendirdiğimiz işçilerin işinden memnun olduğunu göstermektedir. Sarar Grup'da personel devir oranının düşük çıkmasının en önemli nedeni, işletmenin eğitim programları uygulayarak işgören niteliklerini işin gereklerine eşitleyerek, yönetici ve işgören arasında karşılıklı sıcak bir ilişkiyi sağlayabilmesidir. Sarar Grup'da işten ayrılmaların esas nedenini, çalışan elemanların büyük bir çoğunluğunu oluşturan evlenmemiş genç kızların belirli bir süre çalışıp çeyizlerini tamamladıktan veya evlendikten sonra işi bırakmaları teşkil etmektedir.

Hızla yaşanan değişiklikler karşısında Delta Güç Sistemleri A.Ş.'de uygulanan yönetici eğitim faaliyetleri ise aşağıdaki gibi değerlendirilebilir.

Delta Güç Sistemleri A.Ş.'de en önemli unsur, insan'dır. Kaliteli eleman her zaman başarıyı getirecektir. Buna inanmış Delta Güç Sistemleri A.Ş.'de ki üst yönetim yönetici eğitimine bu nedenle özel bir önem verilmektedir.

Delta Güç Sistemleri A.Ş.'de piyasa koşullarının zorlanması, pazardan daha büyük dilim alınması için profesyonel yöneticilerle çalışılmaktadır.

Delta Güç Sistemleri A.Ş.'de en fazla önem yönetici eğitimine verilmektedir ve eğitime yapılan büyük harcamalar en doğru yatırım olarak görülmektedir.



Yapılan tüm eğitim programlarında katılımcıların fikirlerine önem verilmektedir. Böylece elde edilecek verim maksimum boyutlara taşınmaktadır.

## 5. SONUÇ

Yönetici sürekli, bir değişim ve gelişim içerisindedir. Kuşkusuz bunlardan etkilenerek yöneticinin kendisi de değişir ve gelişir. Bu gelişme içerisinde ki bir boyutta, yöneticinin bilgi düzeyindeki gelişmedir. Bilgi düzeyindeki gelişmeler yöneticinin kendisi ve içinde bulunduğu toplumsal yaşamla çok ilişkilidir.

İkibinli yıllara çok az bir zaman kala ulaşılan toplumsal yaşam düzeyi, sanayi toplumu yaşam düzeyidir. Günümüzde artık uzaya tatile gitme projeleri, insanın kopyalanıp kopyalanmaması konuları tartışılır hale gelmiştir. Teknoloji ile bilimin birbirine paralel ve hızla gelişmesi sonucu "bilgi" ön plana geçerek, sermaye unsurunu ikinci sıraya düşürmüştür. Sonuç olarak da "bilgi çağı" ve "bilgi toplumu" kavramları ortaya çıkmıştır. Başdöndürücü hızla ortaya çıkan bu gelişmeler karşısında yönetici, uyum problemiyle karşılaşmaktadır.

Tüm bu gelişmeler ve değişmeler, işletmelerin geleceğini ellerinde bulunduran yöneticilerle bağlantılıdır.

Farklı piyasalara açılabilme, rekabet edebilme ve iktisadi amaçlara ulaşabilmenin en önemli yolu eğitim faaliyetlerine önem vermekten geçmektedir.

Bilgi, insanın en değerli hazinesidir atasözü günümüzde her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Çağımız artık bilgi çağıdır ve

bilgiye sahip olan önde bayrağı taşıyan olacaktır. Artık, işletmeler daha kaliteli mal üretmekle beraber daha kaliteli hizmeti de sunmak zorundadırlar. Hatta, müşteri memmuniyeti açısından müşterinin hayal edebileceğinin bile ötesine geçilmelidir. Rekabette fark yaratabilen işletmeler başarıyı elde edebilecektir. Bunun sırrı da daha iyi eğitim görmüş, bilgi ve becerilerini çok daha iyi düzeylere çıkarmış olan çalışanlar ile elde edilecektir. Böylece, işletme geleceğini de koruyacaktır.

Dünyada yaşanan değişimler karşısında daha iyi eğitim almış, teknik becerileri artmış, olumlu insan ilişkileri olan ve daha fazla uzmanlaşmış üstün vasıflı yöneticilere ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaç da işletmede çalışanların bir servet olarak düşünülerek, eğitilmesinden geçer.

Verimliliği arttırmanın başında eğitim faaliyetleri gelmektedir. Eğitim programları bir yatırımdır. Bu nedenle işletme sözkonusu programların merkezi konumuna gelmelidir.

İşletmede, eğer düzenli bir eğitim programı uygulanıyorsa, gerek işe yeni girenler, gerekse mevcut çalışanlar işlerini deneme yanılma yolu ile öğrenme yerine , işlerini tam olarak ve bilinçli bir yöntemle öğrenme fırsatı elde edeceklerdir. Böylece, çalışan, işletmesine bağlanır. Hatalar en aza indirgenir. Kontrol mekanizması kolaylaşır. Olumlu bir ortam oluşacağı için iletişim kolaylaşır, işbirliği artar ve hedeflere daha kolay ulaşılır.

Eğitim, çalışanların öğrenmesine yardım etmektir. Öğrenme ise, çalışanların çevresi ile sürekli ve karşılıklı ilişki içerisinde olması demektir. İşletmeler eğitim faaliyetleri için gerekli bütçeyi ayırmalıdırlar. Çünkü bu bütçe, performansın artmasını sağlayacaktır.

Eğitim programları, yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirir ve böylece işletmeler çevre koşullarına daha kolay uyum sağlarlar. Amaçlarına daha kolay ulaşırlar.

Eğitim faaliyetleri için birçok yöntem mevcuttur. Bu yöntemler halen mevcut olan, birçok işletmenin kullandığı yöntemlerdir. İşletmenin ve yöneticilerin ihtiyaçlarına göre farklı yöntemler seçilebilir. Yöneticilere en uygun araçlar ve eğitim yöntemleri kullanarak tasarlanan programlar sayesinde işletmenin geleceğinde önemli, olumlu ve belirgin değişiklikler olur. Bunun içinde tutarlı bir eğitim stratejisi oluşturulmalıdır. Bu önemli bir stratejidir. Bu stratejinin sorumluluğu işletmede bulunan herkese düşmektedir. Eğitim yatırımı bir harcama olarak düşünülmemelidir ve bu yatırımın değerlendirilmesine mantıklı olarak bakılmalıdır.

İşletmeler bilmelidir ki öğrenme sürekli ve eğitim de sürekli olmalıdır. Her yerde, her koşulda ve her zaman öğrenme ortamı yaratılmalıdır. Yöneticiler bunun için teşvik edilmelidir. İşletmeler ayrıca, öğrenmeyi arzu eden, değişimi iyi karşılayan, sürekli olarak kendini geliştiren yöneticileri istihdam etmeye çalışmalıdır.

Yönetici, bütün iktisadi kaynaklardan farklı bir nitelik taşımaktadır. Bu nitelikleri ile yöneticinin gelişmesi sadece eğitimcilerin yapabileceği bir iş değildir. Gelişme, yöneticinin mevcut niteliklerini daha iyi kullanması ile ilgili değildir. Adından da anlaşıldığı gibi büyümedir. Yani yöneticiyi büyüme için içten uyarmalı ve yönlendirmelidir. Eğer büyüme başarılamazsa çalışanın özel nitelikleri ve yeteneklerinden bir fayda edilmesi zordur.

Yeni teknolojiler, yöneticilerin mevcut işlerini daha üstün teknolojiler ile yapmalarını gerektirmektedir. Dolayısı ile yöneticiler artık teknoloji ile doğrudan ilişki içindedirler.

İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesi ve miktarı gene işletme içinde başta yöneticiler olmak üzere çalışanların ne kadar etkin ve ne kadar verimli çalıştığı ile bağlantılıdır. Ancak, alışanların hafızalarına bilgi depolamayı amaçlayan eğitim yerine onların kişisel niteliklerini destekleyen eğitim programları düzenlenmelidir.

Eğitim temel bir işletme fonksiyonudur. Uluslararası rekabet kızıştığıa çok küçük fırsatları bile avantaja çevirebilmek büyük önem kazanmaktadır. Bunu sağlayacak olan yöneticilerin de eğitim programları ile desteklenmesi işletmeye önemli katkılar sağlayacaktır.

Değişikliklerin yarattığı riskleri en aza indirebilecek, fırsatlardan yararlanarak işletmenin büyümesini sağlayacak yöneticilerin eğitim programları ile sürekli geliştirilmeleri sağlıklı olacaktır.

EK-1

**SARAR GRUP GENEL KOORDİNATÖRÜ SEZAI KAYA  
İLE YAPILAN GÖRÜŞMEDE YÖNELTİLEN SORULAR**

1. Sarar Grup, tekstil sektöründe Türkiye'nin en büyük şirketler arasında yer almaktadır. Sarar Grup'un tekstil sektöründeki faaliyetleri hakkında bilgi verebilir misiniz?
2. Sarar Grup, Avrupa ülkelerinde de yakından tanınmaktadır. Dış pazarlar için yaptığınız çalışmalar nelerdir?
3. Sarar Grup'un tekstil dışında faaliyet gösterdiği sektörler var mıdır? Var ise hangi sektörlerde faaliyet gösterilmektedir?
4. Sarar Grup'un yönetim ve organizasyon yapısı hakkında bilgi verebilir misiniz?
5. Bir aile işletmesi olan Sarar Grup'un fonksiyonel örgüt yapısına sahip olduğunu belirttiniz. Örgüt yapısının açıklandığı bir örgüt şeması var mıdır?
6. Sarar Grup'da yönetici eğitim programları uygulanmakta mıdır? Sarar Grup'un yönetici eğitim programları için stratejisi nedir?
7. Sizin de ifade ettiğiniz gibi yönetici eğitim programları işbaşında ve işdışında uygulanan yöntemler olarak iki gruba ayrılmaktadır. Sarar Grup, bu yöntemlerden hangisini uygulamaktadır?
8. Sarar Grup'da; yönetici eğitim programlarından işbaşı ve işdışında uygulanan yöntemlerin her ikisinden de yararlanıldığını belirttiniz. Bu yöntemler hakkında detaylı bilgi verilebilir misiniz?

9. Sarar Grup'da yöneticilerinizden gelen özel eğitim programları istekleri var mıdır? Bu istekler nasıl değerlendirilmektedir?
10. Sarar Grup, eğitim faaliyetleri için kendi bünyesinde bir bölüm kurmayı planlamakta mıdır?
11. Sarar Grup'un uygulanan eğitim programlarından elde ettiği katkılar nelerdir?
12. Şirketin üst düzey yöneticisi olarak işletmenizde uygulanan yönetici eğitim programlarını nasıl değerlendirmektesiniz?

EK-2

**DELTA GÜÇ SİSTEMLERİ A.Ş. GENEL KOORDİNATÖRÜ  
EYAL TARABLUS İLE YAPILAN GÖRÜŞMEDE YÖNELTİLEN SORULAR**

1. Delta Güç Sistemleri A.Ş.'yi tanıtabilir misiniz?
2. Şirketinizin faaliyet konuları nelerdir?
3. Şirketinizin yönetim ve organizasyon yapısı hakkında bilgi verir misiniz?
4. Örgüt şemanızı açıklar mısınız?
5. Delta Güç Sistemleri A.Ş.'de uygulanan yönetici eğitim programları hakkında bilgi verir misiniz?
6. Yöneticilerinizden gelen özel eğitim programları istekleri var mıdır? Bu talepler nasıl değerlendirilmektedir?
7. Yakın bir tarihte gerçekleştirdiğiniz yönetici eğitim programı oldu mu?
8. Şirketinizde uygulanan yönetici eğitim programlarınızın sonuçları nelerdir?
9. İşletmenizde uygulanan yönetici eğitim programlarını nasıl değerlendirmektesiniz?

## KAYNAKÇA

Akdemir, Ali. **İşletme Bilimine Giriş**. İkinci basım. İstanbul: Birlik Ofset Yayıncılık, 1996.

Akat, İlter ve Nurel İner. **İşletme Yönetimi**. İzmir: Aydın Yayınevi, 1987.

Alpugan, Oktay ve diğerleri, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**. Birinci basım. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 406, 1987.

Arslan, Mahmut. "İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması ve Bir Uygulamanın Değerlendirilmesi." Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991.

Aykul, Murat. **Yöneticinin El Kitabı**. Birinci basım. İstanbul: Remzi Kitabevi A.Ş., 1994.

Bayrak, Çoşkun. "Yönetici Yönetimi," **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C. IV, S. 1-2, Ocak-Haziran 1991.

Birnbrauer, Herman ve Lynne A. Tyson. "How To Analyze Needs," **Training and Development Journal**, C. XXXIX, S. 3, Mayıs 1985.

Calder, Judith ve Ann McCollum. **Open and Flexible Learning in Vocational Education and Training**. London: Great Britain Ltd, 1998.



Ergül, Şebnem. **Personel Yönetimi**. Birinci basım. İstanbul: Rem Ofset Matbaacılık San. ve Tic. Ltd. Şti., 1996.

Evered, James F. ve Erich J. Evered. **Shirt-Sleeves Management**. New York: Amerikan Management Association, 1989.

Fındıkçı, İlhami. **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**. Birinci basım. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, 1996.

Fisher, Cynthia D., Lyle F. Schoenfeldt ve James B. Shaw. **Human Resource Management**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.

Flood, Patrick C., Martin J. Gannon ve Jaap Paauwe. **Managing Without Traditional Methods**. England: Addison-Weslwy Publishing Company, 1996.

Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**. Birinci basım. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1994.

Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1992.

Handy, Charles. **Süper Yönetim**. İngilizce'den çeviren: Seden Hatay. İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1986.

Harri-Augstein, Sheila ve Ian M. Webb. **Learning to Change**. London: Mc Graw - Hill Book Company, 1995.

İnsan Kaynakları Bölümü. "Eğitimin Getirisi," **Kariyer Dünyası Dergisi**, S. 2, Kasım 1998.

İnsan Kaynakları Bölümü, "Mikrosoft'tan Eğitim Seferberliği," **Hürriyet**. 29 Kasım 1998.

İnsan Kaynakları Bölümü. "Kariyer Cepte," **Kariyer Dergisi**, S. 11, Ağustos 1998.

Johnson, Mike. **Gelecek Bin Yılda Yönetim**. İngilizce'den çeviren: Doğan Şahiner. İstanbul: Gençlik Yayınları A.Ş., 1995.

Kabadayı, S. Sırrı. "Türk Havacılık Sektöründe Yöneticilerin Eğitimi ve Eğitim Gereksinimlerinin Saptanması." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

Karabulut, Suat. **Yönetimde Üç Boyut**. İstanbul: Araştırma Koordinasyon Merkezi, 1991.

Karapınar, Ege. "Eğitim Faaliyetlerimiz," **Hürriyet**. 25 Mayıs 1997.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd, 1994.

Karlöf, Bengt. **Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri**. İngilizce'den çeviren: Ziya Kütevin. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996.

Kaya, Sezai. -Sarasar Grup Genel Koordinatörü-, "Sarasar Grup" konulu görüşme. Eskişehir: 1997.

Keenan, Kate. **Yönetme**. İngilizce'den çeviren: Ergin Koparan. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996.

Koç, Ahmet. "Otel İşletmelerinde Yönetici Eğitimi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Dördüncü basım. İstanbul: Beta basım Yayın A.Ş., 1993.

Kossen, Stan. **The Human Side of Organization**. New York: Harper Collins Publishers, 1991.

Low, Albert. **Zen ve Yaratıcı Yöneticilik**. İngilizce'den çeviren: Ahmet Fethi. İstanbul: Eti Kitapları, 1994.

**Manager Education and Development**. New York: Harper Collins Publishers, 1988.

Margerison, Charles. **Nasıl Bir Yöneticisiniz?** İngilizce'den çeviren: Seden Hatay. İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1993.

McCarthy, John. **Başarısız Yöneticiler**. İngilizce'den çeviren: Yakut Eren. İstanbul, İlgı Yayıncılık, 1993.

Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı. **Hizmetçi Eğitim**. Ankara: 1988.

Naisbitt, John ve Patricia Aburdene. **Megatrends 2000**. İngilizce'den çeviren. Erdal Güven. İstanbul: Megatrends Ltd, 1990.

Özalp, İnan. **Yönetim ve Organizasyon**. Eskişehir: Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, 1986.

Özalp, Şan. "Çok Uluslu İşletmelerin Az Gelişmiş İlkelerdeki Joint Venture Stratejileri", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. V, S. 1, Haziran 1987.

Özalp, Şan. **Eskişehir Özel Sanayinde Yöneticiler**. Birinci basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi basımevi, 1991.

Saçlıoğlu, Cahit. **Sanayide Uygulanan Eğitim Programları**. Ankara: Şan Matbaası, 1994.

Sarar Grup. **Tanıtım Broşürü**, Eskişehir: 1988.

Sayers, Fran ve diğerleri. **Yöneticilikte İletişim**. İngilizce'den çeviren: Doğan Şahiner. Birinci basım. İstanbul: Rota Yayın Yapım Ltd. Şti., 1993.

Slater, Robert. **Şirket Yönetimine GE Yaklaşımı**. İngilizce'den çeviren: Sinem Gül. İstanbul: Promat basım Yayın A.Ş., 1993.

Sweeney, Neil R. **Zirveye Tırmanma Yolları**. İngilizce'den çeviren: Yakut Eren. İstanbul: İlgı Yayıncılık Ltd., 1989.

Tarablus, Eyal. -Delta Güç A.Ş. Genel Koordinatörü- "Delta Güç" konulu görüşme. İstanbul, 1998.

Taşkın, Erdoğan. **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**. Birinci basım. İstanbul: Der Yayınları, 1993.

Taylor, Frederick W. **Management and Motivation**. England: Penguin Group, 1992.

Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman. **Yönetme ve Yükselme Sanatı**. İngilizce'den çeviren: Selami Sargut. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1987.

Tortop, Nuri. **Kamu Personeli Yönetimi**. Birinci basım. Ankara: Bilim Kitap Kirtasiye Ltd. Şti., 1987.

Tredgold, R. F. **Kişiler Arası İlişkiler**. İngilizce'den çeviren: Cevdet Aykan. İstanbul: Yaprak Yayınları, 1987.

Türkel, Asuman Uluçınar. **İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetmel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama**. İstanbul: Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Yayın No: 102, 1992.

Tytler, Abella. **Başarılı Eğitim Programları**. İngilizce'den çeviren: Mahir Barış. Ankara: MF Ltd. Şti., 1993.

Ünüsan, Çağatay. **Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları**. Birinci basım. Ankara: Şafak Ofset, 1989.

Veena, D.R. **Education and Economic Growth**. New Delphi: Ashish Publishing House, 1987.

Whetten, David A., Kim S. Cameron ve Mike Woods. **Developing Management Skills For Europe**. USA: Harper Collins Publishers, 1994.

Weiss, Donald H. **Etkili Yönetim Teknikleri**. İngilizce'den çeviren: Doğan Şahiner. İstanbul : Rota Yapım Ltd., 1993.

Weiss, Donald H. **Oto Kontrol**. İngilizce'den çeviren: Doğan Şahiner. İstanbul: Cep Yönetim Dizisi. 1993.

Werner, Isabel. **Liderlik ve Yönetim**. İngilizce'den çeviren: Vedat Üner.  
Birinci basım İstanbul: Rota Yayıncılık Ltd., 1993.

Yönetim Geliştirme Merkezi. **Gelişimci Olmak İçin Kararlılık Yolları**.  
İstanbul: 1993.