

**TC.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE'DEKİ YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMLARININ
ETKİNLİĞİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK NİTEL BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BÜLENT ŞEN

ANABİLİM DALI : İŞLETME

KOCAELİ, 2006

TC.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜRKİYE'DEKİ YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMLARININ
ETKİNLİĞİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK NİTEL BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BÜLENT ŞEN

ANABİLİM DALI
PROGRAMI
TEZ DANIŞMANI

: İŞLETME
: YÖNETİM VE ORGANİZASYON
: Prof. Dr.NİHAT ERDOĞMUŞ

KOCAELİ, 2006

TC.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜRKİYE’DEKİ YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMLARININ ETKİNLİĞİNİ
BELİRLEMeye YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : BÜLENT ŞEN

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 27.09.2006 – 2006 / 17

Yar.Doç. Dr. Burcu
Candan

Yar.Doç. Dr. Hülya Gündüz
Çekmecelioğlu

Prof. Dr. Nihat
Erdoğan

KOCAELİ, 2006

ÖNSÖZ

Yönetici bir işletmenin işlemlerini sağlayan temel taşlardan biridir. Günümüz dünyasının hızlı gelişimi göz önüne alındığında gelecekte artan sayıda yöneticiye ihtiyaç duyulacağı görülecektir.

Yönetim sorumlulukları için birey hazırlamada günümüzde kullanılan yöntemlerden biri de yönetici geliştirme programlarıdır. Türkiye’de birçok firma gelecekte karşılaşabilecekleri yönetici açıklarını kapatmak için yönetici geliştirme programlarına başvurmaktadır.

Yönetici geliştirme programlarının Türkiye’deki uygulamalarının araştırılması, uygulama sonuçlarının nasıl sonuçlanacağını ortaya çıkaracağı için önemlidir.

Buradan yola çıkarak Marmara Bölgesindeki işletmelerde uygulanan yönetici geliştirme programlarının incelenmesi amacıyla yapılmış olan “ Türkiye’deki yönetici geliştirme programlarının etkinliğini belirlemeye yönelik nitel bir araştırma “ isimli çalışma sırasında yardımlarını esirgemeyen sayın hocam Prof. Dr. Nihat Erdoğan’a teşekkür ederim.

ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	II
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
KISALTMALAR	VII
TABLolar DİZİNİ	VIII
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM: EĞİTİM, YETİŞTİRME VE GELİŞTİRME	7
1.1.Eğitim Kavramı	7
1.1.1. Eğitimde Temel Aşamalar	7
1.1.1.1 Eğitim İhtiyacı Analizi	8
1.1.1.2. Eğitim Programı Geliştirme	8
1.1.1.3. Eğitim Programını Değerlendirme	9
1.1.2.Yönetici Eğitimi	10
1.2. Yetiştirme Kavramı	12
1.3. Geliştirme Kavramı	13
1.4. Yönetici Eğitimi	13
1.5. Yönetici Geliştirme	14
2. BÖLÜM : YÖNETİCİ ADAYININ SEÇİMİ	16
2.1. Yönetici Adayının İşe Alınmasında Gözönünde Bulundurulmuş Etmenler	16
2.1.1 Karar Verme Yeteneği	17
2.1.2. Genel Yöneticilik Yeteneği	17
2.1.3. Kişilik Özellikleri	18
2.2. Yönetici Adayı Seçim Yöntemleri	18
2.2.1. Test Yöntemi	18
2.2. 1.1. Zeka Testleri	19
2.2.1.2. Kişilik Testleri	21
2.2.1.3. İlgi Testleri	26
2.2. 1.4. Yalan Testi	28
2.2.1.5. Genetik Araştırma Testi	28
2.2.1.6. Fiziksel ve Psikolojik Test	29
2.2.2. Görüşme Yöntemi	29

2.2.2.1. Seçim Görüşmesi	30
2.2.2.2. Sıralama Görüşmesi	31
2.2.3. Değerleme Merkezleri Yöntemi	32
3.BÖLÜM : YÖNETİCİ ADAYI EĞİTİMİ	38
3.1. Yönetici Adayı Eğitiminin Amacı Ve Faydaları	38
3.1.1. Yönetici Adayı Eğitiminin Amacı	38
3.1.2. Yönetici Adayı Eğitiminin Faydaları	40
3.2. Yönetici Adayı Eğitiminin Uygulanması	42
3.2.1. Yönetici Adayı Eğitiminde Uygulanan Yöntemler	42
3.2.1.1 İşbaşı Eğitim Yöntemleri	43
3.2.1.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri	47
3.2.1.3. Diğer Eğitim Yöntemleri	52
3.2.2. Yönetici Adayı Eğitiminde Kullanılan Araç ve Gereçler	54
3.2.2.1. Görsel Araçlar	54
3.2.2.2. İşitsel Araçlar	55
3.2.2.3. Görsel ve İşitsel Araçlar	55
3.3. Yönetici Adayı Eğitiminin Değerlendirilmesi	56
3.3.1.Eğitim Değerlemesinin Amaçları	57
3.3.2. Eğitim Değerlemesinde Kullanılan Kriterler	58
3.3.3. Eğitim Değerlemesinde Kullanılabilecek Yöntemler ve Özellikleri.....	62
3.3.3.1. Yöntemlerde Bulunması Gereken özellikler	62
3.3.3.2. Değerleme Yöntemleri	64
4. BÖLÜM: YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMLARININ	
DEĞERLENDİRİLMESİ	71
4.1. Dünyada ve Türkiye’de Yönetici Geliştirme Programları	71
4.2. Yönetici Geliştirme Programlarına Giriş Şartları	75
4.3. Çalışma Koşulları ve Terfi Seçenekleri	78
4.4. Eğitim	81
5. BÖLÜM : TÜRKİYE’DEKİ YÖNETİCİ GELİŞTİRME	
PROGRAMLARININ ARAŞTIRILMASI.....	85

5. 1 Araştırmanın Amacı ve Yararı.....	85
5.2 Araştırmanın Kapsamı	85
5. 3 Araştırmanın Yöntemi	85
5. 3.1 Araştırmanın Örneklemi	86
5.3.2 Veri Toplama Süreci	86
5.3.3 Verilerin Analizi	87
6. BÖLÜM: BULGULAR	88
6.1. Yönetici Adaylarıyla İlgili Demografik Bulgular	88
6.2. Yönetici Geliştirme Programları İle İlgili Bulgular	93
SONUÇ VE ÖNERİLER	101
KAYNAKÇA	105
ÖZGEÇMİŞ	112

ÖZET

Anahtar Kelimeler : Yönetici, yönetici geliştirme programları, yönetici aday seçimi, yönetici aday eğitimi

İşletmeler ihtiyaç duydukları yöneticileri iki kaynaktan karşılayabilmektedirler. Birincisi, piyasa yani dış kaynak, ikincisi kuruluşun kendisi yani iç kaynaktır. Birinci kaynağın maliyeti yüksek, temin edilen yöneticinin kuruma uyum sorunu gibi problemlerinden dolayı işletmeler yöneticilerini kendi bünyelerinde uyguladıkları yönetici geliştirme programlarından çıkarmak istemektedirler. Bu çalışma ile Türkiye'deki yönetici geliştirme programlarına katılan yönetici adaylarının görüşleri değerlendirerek programın sonuçları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu araştırma ile yönetici geliştirme programlarının Türkiye'deki uygulamaları incelenmektedir. Araştırma kapsamını Marmara Bölgesindeki işletmelerde görev yapan yönetici geliştirme programlarına katılan yönetici adayları oluşturmuştur. Örneklem büyüklüğü olarak 23 kişi seçilmiştir. Elde edilen verilerin çözümlemelerinde içerik analizi yapıldıktan sonra frekans ve yüzde hesaplamaları kullanılmıştır.

Yönetici geliştirme programına katılan yönetici adayları tarafından program sonuçlarının başarılı bulunmadığı ve çoğunlukla yönetici geliştirme programlarının Türkiye'deki uygulamalarının sona erdiği tespit edilmiştir.

ABSTRACT

Key Words: Manager, management trainee programs, management candidate selection, management trainee education.

Companies find necessary managers from two sources. First source is market (exterior source), second is company itself (interior source). Exterior source has problems just like high cost and adaptation matter. Because of those problems companies tries to develop managers from management trainee programs which they use in their structures. In this study, management trainee program results tried to bring up by evaluating management candidates opinions.

In this study, management trainee programs in Turkey are researched. Management candidates that join management trainee programs constitute the scope of the study. 23 people were selected as illustration size. After making content analyses to the data collected, frequency and percentage calculations used.

It is determined that, results of he management trainee programs did not find successful by the management candidates and most of the management trainee program applications in Turkey has finished.

KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı geçen eser
İTÜ	: İstanbul Teknik Üniversitesi
ODTÜ	: Ortadoğu Teknik Üniversitesi
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
v.b.g.	: ve benzeri gibi
b.k.	: bakınız

TABLolar DİZİNİ

Tablo 6.1. Yönetici adaylarının Cinsiyete Göre Dağılımı	88
Tablo 6.2. Yönetici Adaylarının Şirketlerindeki Çalıştıkları Bölümlerin Dağılımı..	89
Tablo 6.3. Yönetici Adaylarının Mezun Oldukları Üniversiteler	90
Tablo 6.4. Yönetici Adaylarının Mezun Oldukları Bölüme Göre Dağılımı	91
Tablo 6.5. Yönetici adaylarının Mezun Oldukları Dallara Göre Dağılımı	92
Tablo 6.6. Yönetici Adaylarının Yönetici Geliştirme Programından Beklentileri...	93
Tablo 6.7. Yönetici Adaylarının İşe Seçilme Şekilleri	94
Tablo 6.8. Yönetici Adaylarının Aldığı Eğitimler	95
Tablo 6.9. Yönetici Adaylarının Programın Sonuçları Hakkındaki Görüşleri.....	96
Tablo 6.10. Yönetici Adaylarının Dahil Oldukları Yönetici Geliştirme Programı Devam Edip Etmediği	97
Tablo 6.11. Yönetici Adaylarının Dahil Olduğu Yönetici Geliştirme Programlarının Devam Etmemelerinin Sebepleri	98

GİRİŞ

Bu araştırma, Türkiye'deki yönetici geliştirme programlarının etkinliğini belirlenmesi, nasıl uygulandığının incelenmesi ve uygulama sonuçlarının ortaya konulması amacıyla yapılmıştır.

Bu tezin problemi; Türkiye'deki yönetici geliştirme programlarının etkinliğini belirlemektir. Araştırmanın sonuçları Türkiye'deki yönetici geliştirme programlarını kendi şirketlerinde uygulamayı düşünen yöneticilere Türkiye'deki uygulamaların sonuçlarını görmesini sağlaması bakımından yararlı olacaktır. Bu araştırmanın, bu konuda daha sonra yapılacak araştırmalara, model geliştirme ve kuram oluşturma açısından yardımcı olması; aynı zamanda uygulayıcılara eylem araştırmaları için bir zemin teşkil etmesi amaçlanmıştır.

Tezin planı incelendiğinde giriş kısmında araştırma ile ilgili genel bilgilendirme yapıldıktan sonra eğitim, yetiştirme ve geliştirme gibi genel kavramlarla ilgili bilgiler verildiği daha sonra yönetici adaylarının seçim yöntemlerinin incelendiği görülmüştür. Seçilen adayların eğitimi ve Türkiye'de yönetici geliştirme programlarının uygulamalarının değerlendirilmesi bölümlerinden sonra Türkiye'de yönetici geliştirme programlarının araştırılması ve araştırma sonucu bulunan bulgular irdelenmiştir. Tezin son bölümünde araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgularla ilgili yorumlar ve araştırmacılar ve uygulayıcılar için öneriler bulunmaktadır.

İşletmeler için üretim faktörlerinin en önemlisi insan kaynağıdır¹. İşletmelerde yönetimin temel fonksiyonlarını üstlenen kişiler yönetici adını almakta ve iyi yetişmiş, inisiyatif sahibi olanlara talep giderek artmaktadır. İşletmelerin değişen pazar koşullarına rahatlıkla uymaları ve üretimlerini kesintisiz olarak sürdürebilmeleri, çalışanları ve

¹ Esin Can, Çokuluslu İşletmelerin Yönetici Kaynakları, Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, 1991,s.215

tüketicilerini tatmin edebilmeleri ancak yönetim fonksiyonlarını başarı ile uygulayan yöneticilerle olasıdır.²

Her işletmede yönetici pozisyonunda personele ihtiyaç vardır. Yöneticiler organizasyonun işleyişini planlar, işletmenin izleyeceği politikayı oluşturur, iletişim kanallarının kurulmasını sağlar ve yapılan işleri değerlendirir. Bu fonksiyonlar, bilgi, yetenek ve karar verme yetisi gibi, işin geliştirilmesinde çok etkili olan, özellikler gerektirir.

Yönetim sorumlulukları için bireyler hazırlamada, birçok işletme yönetici geliştirme programlarını kullanarak yönetici adayları yetiştirmektedirler. Çalışılan sektöre göre isimleri değişebilmektedir; pazarlama yönetici adayı, satın alma yönetici adayı, muhasebe yönetici adayı yada içyönetim yönetici adayı ...gibi ünvanı ne olursa olsun, pozisyonun amacı aynıdır; “bireyleri organizasyondaki yönetim fonksiyonlarını yerine getirebilecek vasıflara sahip duruma getirebilmek”³

Yönetici adaylarının kendine özgü görevleri , endüstrinin doğasına uygun olarak çok çeşitlidir. Çok sık olarak yönetici adaylarının tüm organizasyon ve onun fonksiyonları hakkında bilgilenebilmesi için çeşitli departmana rotasyona tabi tutulurlar.

Yönetici adayları rotasyonel deneyimlerine paralel olarak ders niteliğinde eğitimler alabilirler. Eğitim presentasyonlar ,konferanslar, misafir konuşmacılar ve yazılı dokümanlar vasıtasıyla yapılmaktadır.

Bir departmanda doğabilecek yönetici pozisyonunu kapatmak için istihdam edilen yönetici adayları bu departmanda bir süre çalıştıktan sonra işletme işleyişini daha iyi kavrayabilmek ve diğer departmanların çalışma koşullarını anlayabilmek için belirli periyotlarla diğer departmanlarda rotasyona tabi tutulurlar. Örneğin bir fabrikanın satınalma departmanında doğabilecek bir yönetici açığını kapatmak için istihdam edilen

² Asuman Türkel, Günümüz Koşullarında Değişen Yönetim Kavramı Ve Yönetici Fonksiyonları, Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, 1985,s.183

³ State of California, Employment Development Department, Labor Market Information Division, Informal Service Group Report(1997)

yönetici adayları bir süre bu bölümde çalıştıktan sonra , işletmenin kalite kontrol , üretim, bakım ve planlama bölümlerinde de en az 3 ay olmak üzere çalışır ve böylece fabrikanın işleyişi hakkında detaylı bilgiye sahip olur ya da bir başka yaygın olarak yönetici geliştirme programı uygulayan işletme olan bankacılık sektöründe yönetici geliştirme programının işleyişini incelediğimizde; bankada müdürlük pozisyonu için yetiştirilen yönetici adayları veznedarlık, kredi takip, müşteri temsilciliği, iç denetim grubu vb... gibi bölümlerde belirli periyotlarda çalıştırılarak işleyişi hakkında bilgi sahibi olması sağlandığı görülmektedir.

Birçok firma talimatlarda yazılı olan, formal eğitim programlarına sahiptir ve bu talimatlarda yönetici adaylarının yapacağı işler belirtilmiştir. Ayrıca yönetici adaylarının değerlendirilmesi için belirli periyotlar saptanmıştır. Yönetici geliştirme programı 6 aydan 5 yıla kadar sürebilir ve bu sürenin sonunda uzmanlaşma periyodu başlar ve bu periyodun sonunda yönetici adayı bir üst pozisyona terfi etmesi sağlanmaktadır.

Günümüzdeki yönetim anlayışını esasları son 70-80 yılda sürdürülen çalışmalara dayanmaktadır. Dünya tarihine bakıldığında, 1700-1800 yılları arasında buhar makinelerinin keşfi ve sanayide kullanılmaya başlanması ile fabrika sistemi gelişirken, üretkenlikte de önemli ölçüde artmış, çalışanların sayısındaki artışların doğal sonucu olarak da yönetim ve yönetici fonksiyonu önem kazanmıştır.⁴

İşletmenin içinde yer aldığı endüstri kolundaki değişme ve gelişmeler işletmeyi ve işletme planlarını büyük ölçüde etkiler. Örneğin ABD’de 1975 yılında yapılan bir araştırmada 1960-1970 yılları arasında, yönetici personel ile yönetici olmayan personel sayısındaki gelişmeler incelenmiş ve bu dönemde yönetici olmayan personelin sayısı %9 artarken, yönetici personel sayısının bunun yarısı kadar arttığı saptanmıştır. Artış oranları sektörlere göre incelendiğinde;⁵

İmalat sektöründe yönetici sayısının %9 artmasına karşın perakende ticarete % 27, yiyeceklerle ilgili hizmetlerde %12 , kamu sektöründe %27, banka ve finansal yönetim

⁴ Türkel, a.g.e., s.183

⁵ Nevin Deniz, İşletmelerde Yönetici Personel Planlaması, , Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 6, Sayı 1-2, 1989, s.114

gibi mesleklerde ise %1000 oranında arttığı saptanmıştır. Görüldüğü gibi planlama çalışmalarında işletmenin içinde bulunduğu endüstri kolunun da göz önüne alınarak incelenmesi gerekmektedir. Böylelikle, gelecekteki yönetici gereksinmesi daha sağlıklı bir biçimde belirlenecektir.

Aşağıdaki bilgiler Kaliforniya İşçi Bulma Kurumu'nun, İşgücü Araştırma Bölümü tarafından sağlanmıştır. Aşağıdaki rakamlar genel olarak mesleki müdürleri ve yönetici gruplarını göstermektedir⁶.

1993 yılında çalışan yönetici sayısı	80,210
1996 yılında çalışan yönetici sayısı	102,190
1993-1996 arası tasarlanan artış	%27
1996 yılına kadar oluşacak açıklar	24,040

Bu pozisyonların birçoğu , doğal olarak , yönetici geliştirme programlarına katılmış yönetici adayları tarafından doldurulmayacak, bunun yerine birçok pozisyon şefler ve müdür yardımcıları tarafından doldurulacaktır. Yönetici adayları için , sürekli gereklilik ,teknolojik avantajlar, işletmenin büyümesi, iş gereklerinin değişmesi ve yatay organizasyona yöneliş ve bunun getirdiği çeşitli yönetim basamaklarının kaybolması, gelecekte kariyerlerinde etkili olacaktır.

Araştırmanın amacını, Türkiye'deki yönetici geliştirme programlarının sonuçlarının incelenmesi oluşturmaktadır. Araştırma altı bölüm olarak düzenlenmiştir.

Birinci bölümde; eğitim, yetiştirme ve geliştirme kavramlarıyla ilgili bilgiler verilmiştir. Eğitim kavramının açıklanması sırasında eğitimde temel aşamalar, eğitim ihtiyacı analizi, eğitim programı geliştirme ve eğitim programını değerlendirme gibi alt

⁶ State of California, a.g.e., s.4

başlıklardan yararlanılmıştır. Bunun yanında eğitim kavramı açıklanırken yönetici eğitimi de ayrı bir başlıkta anlatılmaktadır.

İkinci bölümde; yönetici geliştirme programlarına katılacak adayların seçiminde kullanılan yöntemler anlatılmıştır. Bu bölümde yönetici adayının işe alınmasında göz önünde bulundurulacak etmenler, karar verme yeteneği, genel yöneticilik yeteneği ve genel kişilik özellikleri başlıkları altında incelenmektedir. Yönetici aday seçimi yöntemleri test yöntemi, görüşme yöntemi ve değerlendirme merkezleri yöntemi başlıkları ile açıklanmaktadır.

Üçüncü bölümde; yönetici geliştirme programına katılan yönetici adaylarının eğitiminin faydaları, uygulanması ve nasıl değerlendirilmesi gerektiği anlatılmıştır. Bu bölümde yönetici adayının eğitimi sırasında uygulanan yöntemler işbaşı ve işdışı eğitim yöntemleri olarak anlatılmıştır. Bu bölümde yönetici adayının eğitiminin değerlendirilmesi, eğitim değerlemesinin amaçları eğitim değerlemesinde kullanılan kriterler, kullanılacak yöntemler ve özellikleri açıklanmaktadır.

Dördüncü bölümde; yönetici geliştirme programlarının nasıl değerlendirildiği, yönetici geliştirme programlarına giriş şartları, çalışma koşulları, terfi seçenekleri ve eğitim konuları anlatılmıştır. Bu konuların anlatılması sırasında Türkiye'de yönetici geliştirme programlarının uygulamaları hakkında Ulusal basında ve dergilerde çıkan makale ve haberlerden yararlanılmaktadır.

Beşinci bölümde; araştırmanın amacı, yararı, kapsamı, yöntemi, örnekleme ve veri toplama süreci anlatılmıştır.

Altıncı bölümde; araştırma sonucunda elde edilen bulgular ortaya konulmuştur. Örneklem olarak yönetici geliştirme programlarına katılan 23 yönetici adayının görüşleri değerlendirilmiştir.

Araştırma boyunca geniş bir literatür alması yapılarak İngilizce ve Türkçe kaynaklardan yararlanılmıştır. Kaynak kullanımında mümkün olduğunca güncel kaynaklardan yararlanılmıştır.

1. BÖLÜM: EĞİTİM, YETİŞTİRME VE GELİŞTİRME

1.1. Eğitim Kavramı

Eğitim, toplumun değer yargıları ile bilgi ve beceri birikiminin yeni kuşaklara aktarılması; bu amaçla okullarda ve benzer kurumlarda sürdürülen öğretim ve yetiştirme etkinlikleridir⁷. İşletmelerde ise eğitim; insanın bilgi, beceri, tutum ve alışkanlıklarını sistemli bir şekilde geliştirerek , onun şimdiki ve gelecekteki işinde daha verimli alışmasını sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır.⁸

Halen işletmede çalışan kişilerle, yaptıkları işi öğretmeyi amaçlayan programların yürütülmesi faaliyeti olarak da tanımlanan eğitim en genel anlamıyla, insanları belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma, eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir.⁹ İşletmelerde sürekli gelişme prensibine bağlı olarak eğitimin de sürekli olarak işleyen bir süreç olarak algılanması gerekir.¹⁰

1.1.1. Eğitimde Temel Aşamalar

Eğitim programlarının etkin ve verimli bir biçimde yürütülmesi bu faaliyetlerin sistemli bir biçimde ve bir bütün olarak ele alınmasına bağlıdır. Eğitim için harcanan maddi kaynaklar ve zamanın karşılığının alınabilmesi için eğitim faaliyetlerinin diğer işletme faaliyetleri ile özellikle insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerle paralel yürütülmesi gerekmektedir. Bu yüzden eğitim faaliyetleri birbirine bağlı ve her aşamanın diğer aşamayı doğrudan etkilediği bir dizi faaliyet olarak görülmektedir. Her aşamanın

⁷ Robert P. Gwinn, Ana Britannica, Vol. XV, 1987

⁸ Meliha Biçer, Nur Özden İnkaya; Konfeksiyonda İşçi Eğitimi, Ege Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, Tekstil Mühendisliği Bölümü, Konfeksiyon Opsiyonu, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1999, s.37

⁹ Erdoğan Taşkın, İşletme Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme, Der Yayınları, İstanbul, 1993, s.23

¹⁰ Ali Akdemir, Vizyon Yönetimi, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul, 1998, s. 82

gerekleri yerine getirilmediği zaman faaliyetlerin tamamının etkileneceği unutulmamalıdır.

Eğitim faaliyetleri üç temel aşamadan oluşur. Birinci aşama eğitim ihtiyacının belirlenmesidir. İkinci aşamada eğitim programı geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Üçüncü aşamada ise eğitim programı değerlendirilir.¹¹

1.1.1.1. Eğitim İhtiyacı Analizi

Eğitim ihtiyacı analizi, işletme düzeninde mevcut problem ihtiyaçlar ile gelecekte ortaya çıkacak problem ve analizi ile başlar. İşletme düzeyinde analiz sonucunda, gereksinimler, beklentiler, sorunlar belirlenmeye çalışılır. Daha sonra varsa işler için belirlenmiş olan standartlar araştırılır. Standartlar görev tanımları, prosedürler, yönergeler normlar veya talimatlar şeklinde belirlenmiş olabilir. Bu tür standartların bulunmaması halinde aynı sektördeki benzer işletmeler için geliştirilmiş olan örneklerin uyarlanması yoluna başvurulur.

Eğitim ihtiyaçlarının saptanması, bir işletmenin eğitim planını sağlıklı bir şekilde oluşturabilmenin ilk adımıdır. Böyle bir analiz ancak herhangi bir işi tatminkar bir biçimde yapabilmenin gerektirdiği bilgi ve becerinin ne olduğunun tamamen anlaşılmasına dayanır.¹²

Üçüncü analiz düzeyi ise işletme çalışanlarıdır. Personelin iş tanımları ve gereklerinde belirlenmiş kriterlere göre yetkinliği araştırılır. İş gereklerindeki temel yetkinlik faktörleri dikkate alınarak eğitim açığı belirlenir

1.1.1.2. Eğitim Programı Geliştirme

İkinci aşamada, eğitim ihtiyacı analizi bilgileri ışığında işletmede kimlerin hangi konularda nerede ve ne zaman eğitim alınacaklarına karar verilir. Eğitim

¹¹ Hüner Şencan ve Nihat Erdoğan, İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul 2001, s. 7

¹² Öncü, a.g.e., s. 76

programları eğitim ihtiyacı analizlerinden elde edilen bilgiler kullanılarak geliştirilir. Geliştirilen program işletme ve personelin ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olmalıdır. Doğru zamanda ve yerde, doğru kişilere ihtiyaç duyulan konularda verilecek eğitim hem etkin, hem de daha düşük maliyette olacaktır.¹³

Eğitim ihtiyaçları saptandıktan sonra, ihtiyaçları gidermeye yardımcı olacak ve ilk kademe yöneticiyi geliştirecek eğitim programlarının hazırlanması gereklidir. Eğitim programlarını hazırlayacak kişiler; özellikle üretim, kalite, ücret, iş kazaları ve bunlar gibi konularda hazırlanan kayıtlardan iş hakkında bilgiler edinerek ve yöneticiler ile problemleri hakkında görüşmeler yaparak onların ihtiyaçlarını belirledikten sonra eğitim programlarını hazırlayabilirler.¹⁴

Eğitim programlarının geliştirilmesi aşamasında planlama yapılırken işletmede işlerin aksamadan yürümesi ve eğitime katılacakların motivasyonlarının sağlanması dikkate alınması gereken bir diğer önemli konudur. Duyarlılık gösterilmediği zaman personelin eğitim hakkındaki düşünceleri ve değerlendirme sonuçları olumsuz olabilmektedir. Bu yüzden eğitim programlarının hazırlanması aşamasında, insan kaynakları departmanı ile eğitime katılacak birim yöneticileri arasında işbirliği yapılması gerekir. Bu işbirliği ile işletmede işlerin aksamadığı ve katılımcıların da eğitim ile ilgili motivasyonlarının sağlandığı bir eğitim uygulaması gerçekleştirilebilir.

1.1.1.3. Eğitim Programını Değerlendirme

Düzenlenen eğitim programlarının etkinlik ve verimliliğinin ölçülmesi gerekir. Aktarılan bilgiler ve kazandırılmaya çalışılan becerilerin işe ne ölçüde yansıdığı saptanması etkinlik değerlemesidir.

Eğitim için yapılan harcamalar ve bu harcamaların karşılığının hangi sonuçlarla işletmeye geri döndüğünün araştırılması veya soruşturulmasında

¹³ Erdoğan, a.g.e., s. 8

¹⁴ Deniz, a.g.e., s. 40

bütüncül bakış açısına sahip olunmalıdır. Eğitimin değerlendirilmesini, sadece harcanan para ve karşılığında ulaşılan sonu olarak ele almak yanlış olabilir. Kişilerin tutum ve davranışlarındaki olgunluk, kişiler arasındaki iletişimin iyileşmesi işletmeye direkt parasal sonuçlar sağlamadığı halde örgüt kültürünü geliştirici bir özelliğe sahiptir.

Eğitimin değerlendirilmesinin bir diğer amacı, daha sonraki eğitim programlarına geri besleme sağlamaktır. Değerleme ile eğitimin yer ve zamanı, eğitim konuları, eğitmenler, eğitim yöntemleri ve kullanılan araçlar gibi konular gözden geçirilerek sonraki programlar için daha etkin hazırlanmak imkanı doğar.¹⁵

1.2 Yetiştirme Kavramı

Yetiştirme, psikomotor, bilişsel ve duygusal becerilerin uzun bir zaman süreci içinde, resmi eğitim programlarından çok, yetiştirici (montör) aracılığıyla bireye kazandırılmasıdır. Yetiştirme, yetkin olmadığı düşünülen personelin beceri, tutum ve davranışlar olarak yeterli hale getirilmesidir¹⁶.

Yetiştirme, bir zamanlar tıpkı pedagojide olduğu gibi ancak çocuklar ve gençler için kullanılan bir sözcüktür. Etimolojik olarak yetiştirmek tıpkı bir heykeltıraşın alçıyla yaptığı gibi bir biçimi, bir kimseyi yaratmaktır. Bu anlam genişletilerek, biçim vermek (yetiştirmek), kişileri belirli görevlerle intibak ettirmek, onları teşebbüsün yapacağı ve kendi kaydedecekleri ilerlemeler için yeterli kapasitede tutmak haline dönüştürdü. İnsanoğlu biçimlerinin yeniden yaratılışı, genleşmesi, bilmenin, yapmayı bilmenin ve yapmak istemenin bir gelişimidir.¹⁷

Yetiştirme belli bir işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin bireye kazandırılmasına ilişkin eğitsel faaliyetlerdir. Yani bireyin o iş için yeterli olabilmesi amacıyla eğitilmesi, kısaca yetiştirilmesidir.¹⁸ Yetiştirme, bireyin işinde

¹⁵ Erdoğan, a.g.e., s. 10

¹⁶ Erdoğan, a.g.e., s. 3

¹⁷ G. Berger, Yöneticileri Yetiştirme Metodları, İstanbul Reklam Yayınları : 6, İstanbul, 1971, S.8

¹⁸ Oya Özelik, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 276,

yapabildikleri ile yapması gerekenler arasındaki boşluğu dolduran eylemdir. Daha çok işe yeni giren kişiyi kapsamakla birlikte temel amacı, kişinin içinde gereken özelliklere ve seviyeye mümkün olduğunca kısa sürede ulaşmasını sağlamaktır.¹⁹

Yetiştirme, yetkin olmadığı düşünülen personelin beceri, tutum ve davranışlar olarak yeterli hale getirilmesidir. Belirlenen performans amalarına ulaşabilmek için, gerekli beceri ve tutumu kazandıran davranış değişikliğine götüren süreci yetiştirme olarak tanımlamak mümkündür. Eğitim, personelin hayatının bütününe kapsarken; yetiştirme belirli özgün bir alanda yeterli hale getirilme sürecidir. Personelin mevcut işinde daha iyi hale getirilmesini amaçlayan, kısa süreli ve işe yönelik eğitim çalışmaları yetiştirme olarak isimlendirilir. Yetiştirme iş başında, daha uzun sürede, deneyimli kişilerin gözetiminde ve uygulamalı olarak gerçekleştirilir. Sonuçları işe yönelik somut, ölçülebilir ve denetlenebilir niteliktedir.²⁰

1.3. Geliştirme Kavramı

Geliştirme, çok yönlü eğitim programlarıyla bireyi, üst görev, pozisyon ve sorumluluklara hazırlamaktır²¹. Geliştirme; insanın bedensel yapısı, duygusal, sosyal ve zihinsel özellikleri bakımından düzenli bir şekilde büyütülmesi, değiştirilmesi ve istenilen görevleri yapabilecek duruma getirilmesidir. Geliştirme var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Bir işte alışan, deneyimleri olan , fakat tam istenilen ve tatmin edecek derecede bilgiye sahip olmayan kişilere yönelik bir eğitim faaliyetidir.²² Bir başka deyişle, geliştirme; yetiştirilmiş bir meslek veya hizmette alışmakta olan kişilerin eğitilmesi veya bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesidir.²³

İstanbul, 1998, s.5

¹⁹ Nevin Deniz, Global Eğitim, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, S.5

²⁰ Erdoğan, a.g.e., s. 3

²¹ Erdoğan a.g.e. s. 5

²² Oya Özelik, a.g.e., s.5

²³ Dursun Bingöl, Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990, s.184

Geliştirme, kişide bulunan ancak açığa çıkarılmamış beceri ve yeteneklerin ortaya çıkarılması ve değiştirilmesini sağlar. Bu eylem sürekli olup, çoğu kez bireyseldir.²⁴

Genellikle yönetici personele uygulanan geliştirme, onların yalnızca mevcut işindeki bilgi ve becerisini artırmak değil, aynı zamanda ileride yönetici olarak gereksinim duyacakları yetenekleri de geliştirmeye yöneliktir.²⁵

Bireylerin çok bilgili, aynı zamanda mesleğinde uzman, kültürlü, insan ilişkilerinde mükemmel hale gelmesi onun iyi yetişmiş, olgun bir kişi olduğunu gösterir. Geliştirme eğitimlerinde zeka kıvraklığı; işletme, çevre ve dünyanın makro bakış açısıyla değerlendirilmesi, zihinsel olarak soyut kavramların ve duygusal öğelerin öğrenilmesi ön plandadır.

Geliştirme, personelin mevcut işinde daha iyi ve yetkin olmasından çok, kişinin geleceğe hazırlanması amacını güder. Bu yüzden geliştirme eğitimleri veya etkinlikleri gelecekte önemli görevlere gelmesi söz konusu olan başarı potansiyeli yüksek personele uygulanır.²⁶ Bu bilgilerin ışığında yönetici seçimi aşamasında, seçilecek yönetici adaylarının geliştirilerek geleceğe hazırlanacakları göz önüne alınmalıdır.

Bu bilgilere dayanarak, özetle diyebiliriz ki, yetiştirme belirli bir işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin bireye kazandırılmasına ilişkin eğitsel faaliyetlerdir. Yani bireyin o iş için yeterli olabilmesi amacıyla eğitilmesi, kısaca yetiştirilmesidir. Ancak geliştirme, kişide bulunan bilgi ve yeteneklerin mevcut iş için yeterli düzeyde olsa bile, hem bireyin daha verimli çalışması hem de farklı pozisyonlarda istihdamı için kendisine yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılması ya

²⁴ Sinan Artan, Personel Yönetimi, (Ders Notları) Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 1983, s.86

²⁵ Deniz, a.g.e., s.7

²⁶ Erdoğan, a.g.e., s. 4

da mevcut olanların geliştirilmesidir. Görüldüğü gibi, yetiştirme ve geliştirme eğitimin birer türü niteliğindedir.²⁷

1.4. Yönetici Eğitimi

Açık birer sistem olan hem işletme, hem de yönetim kendi bünyelerinde ve dış çevrelerinde yer alan değişkenlerin sürekli etkisi altındadırlar. Bu etkileşim ise, yeni bir takım işlevsel ve yönetsel sorunların ortaya çıkmalarına sebep olmaktadır. Bu durumda, ortaya çıkan sorunlar, örgütsel ve yönetsel etkinliğin ve verimliliğin düzeylerini değiştirmektedir. Buna göre, yöneticileri değişen çevresel koşulların gerektirdiği yeni bir takım bilgi ve becerileri, gereksinmeleri karşılayacak içerikte eğitmek zorunlu olacaktır.²⁸

İşletmelerde mevcut yöneticilerinin eğitimlerinin artırılması süreci başlıca iki kavramı gündeme getirmektedir. Söz konusu kavramlar yönetici eğitimi ve yönetici geliştirme kavramlarıdır.

Yönetici eğitimi; “ yöneticilerin yaptıkları işlerle ilgili olarak, ne yaptığı ve/veya ne bildiği ile, ne yapması veya ne bilmesi gerektiği arasındaki farkı kapatmak için yöneticilere verilen, yöneticilerin bilgi ve becerilerini geliştiren faaliyet” olarak tanımlanabilir.

Yöneticiyi geliştirme ise, yöneticilerin yaptıkları işle ilgili olsun veya olmasın yöneticilerin davranışlarını değiştirmesini ve yeni düşünceler ve bakış açıları kazanarak ufuklarını daha da genişletilmesini sağlamaya yönelik faaliyetlerdir.²⁹

Yönetici eğitimi; işletmenin hedefi itibariyle daha iyi sonuçlar almak üzere yöneticileri, halihazır işletme yapısı içinde, sorumlu buldukları görevleri daha etkili

²⁷ Tuğray Kaynak ve diğerleri , İnsan Kaynakları Yönetimi,İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma Ve Yardım Vakfı, 2. Baskı, İstanbul 2000, s.170

²⁸ Fikret H. Öncü, Yönetici El Kitabı, Ülker Gıda Sanayi Ve Ticaret A.Ş. , Yayın No :1, İstanbul, 1992, s. 45-46

²⁹ Elif Akosman, İşletmelerde Yönetici Eğitiminin Değerlendirilmesi Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, S.B.E. İstanbul, 1998, s.5

ve daha verimli olarak yapabilecekleri düzeye getirmek amacı ile eğitmektir. Ayrıca yönetimde eğitim, her kademedeki yöneticilerin davranışlarının olumlu yönde etkileyerek, birbiriyle daha iyi ve yapıcı ilişkiler kurmalarına ve böylece de işletmenin tümünde etkin bir koordinasyonun oluşmasına sebep olur.³⁰

Kurum ve işletmelerin sayı açısından çoğalmaları, ortalama büyüklüklerinin gelişmesi, devletin düzenleyicilik, denetleyicilik ve bizzat işletmeci rollerini kuvvetlendirmesi çıkar grup ve zümrelerinin artması ve güçlenmesi ve gibi neden ve etmenler, yöneticiye olan talebi , nicelik ve nitelik bakımlarından şiddetlendirmiştir. Yönetimsel yeteneklerin aynı oranda artması sonucunda olarak, kurumların personel sağlama sorunu gittikçe zorlaşmaktadır.

Gelecekte gerekli olacak yöneticilerin yetiştirilmesi konusu bir işletme için o kadar yaşamsal önemde bir iştir ve baş yöneticinin yakın ilgi ve dikkatine o kadar muhtaçtır ki, onu yönetim görevlerinden biri, giderek, en önemlisi saymak da yanılğı olmaz. Yönetici personelin yetiştirilmesi işinin bu önemi ancak son zamanlarda anlaşılmiş ve giderek bazı yazarlarca ayrı bir yönetim işi olarak ele alınması gereksinimi duyulmuştur.³¹

1.5. Yönetici Geliştirme

Yönetici geliştirme, yöneticilerin organizasyonların yapı ve işleyişleri ile toplumda oynadıkları role karşı duyarlı hale gelmeleridir. Yönetici organizasyon yapısını oluşturma ve değiştirme yetkisine sahip olduğu gibi içinde bulunduğu yapının özelliklerinden de etkilenecektir. Bu konudaki kararları en önemli kararlarından olacaktır.

Organizasyon yapısı kadar bu yapı içinde ortaya çıkan başlıca davranışsal özellikler ve informal ilişkiler de önemlidir. Her formal organizasyon içinde bir informal organizasyon olduğu gibi her informal organizasyon şu veya bu şekilde

³⁰ Öncü, a.g.e., s. 47-49

³¹ Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları, Ankara, 1992, s.421

formal organizasyonun çalışmasını etkileyecektir. Ayrıca her organizasyon yapısı yöneticiden farklı özellikler ve davranışlar isteyecektir. Klasik – hiyerarşik yapı bir yapı içinde yöneticilik yapmak ile matris bir yapı içinde yöneticilik yapmak birbirinden farklı olacaktır.

Yönetici, kararları ile pek çok kişi, bir bölgeyi ve belirli ölçüde ulusal ekonomiyi etkileyen bir kişidir. Bu nedenle organizasyon içinden ve dışından çeşitli kaynaklardan gelen istek, arzu ve baskılarla karşı karşıyadır.

Yönetici geliştirme, yöneticiyi yönetmek durumunda olduğu sosyal sistemin özellikleri, sorunları, baskı kaynakları vs. hakkında duyarlı hale getirmektedir. Bu konulara karşı duyarlı olmayan bir yönetici kendi etkinliğini sınırlamış olacaktır. Dolayısı ile yönetici geliştirme, bazen yönetici yetiştirme görünümünde olsa bile amaç itibari ile ondan farklıdır.³²

³² Tamer Koçel, İşletme Yönetimi, Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2005, s. 69

2. BÖLÜM : YÖNETİCİ ADAYININ SEÇİMİ

2.1. Yönetici Adayının İşe Alınmasında Gözönünde Bulundurulacak Etmenler

Yönetici adayının işe alınmasında genel olarak adayın hangi eğitim kurumlarında eğitim gördüğü ve mezuniyet dereceleri, hangi branşlarda ne kadar süre deneyimi olduğu, haberleşme ve liderlik gibi beceri faktörleri, kendine güven, sorumluluk duygusu ve bağlılık gibi kişisel özellikler incelenebilir.

Rekabet günümüzde hiyerarşinin azaltılması ve karar alma sürelerinin kısaltılması konusunda yönetimleri ve yöneticileri zorlamaktadır. Rekabet ortamında başarılı olarak ayakta kalabilmek için geleceğin yöneticilerinin;

- fırsatlardan yararlanabilecek strateji oluşturabilecek
- dağınık (merkeze toplanmamış) organizasyonları yönetme yeteneğine sahip
- global düşünme yeteneği olan

kişiler olmaları gerekmektedir.³³

Söz edilen faktörleri de göz önüne alarak yönetici adayında bulunması gerekli faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

³³ Joy A. Conger, " The Brave New World Of Leadership Training", Winter, 1993, s. 47

2.1.1 Karar Verme Yeteneği

Organizasyonun hangi kademesinde olursa olsun, hangi konularla uğraşırsa uğraşsın, bu işi sevsin veya sevmesin, "yönetici" durumuna gelecek bir kişinin vazgeçemeyeceği en önemli iş "karar vermek"tir. Karar vermek yöneticiliğin o kadar asli bir işidir ki, bazen yöneticilik bir "karar verme işi" olarak da tanımlanmaktadır. Yönetici değerlemede yöneticinin karar verme yetenekleri ve özellikleri dikkate alınmaktadır.³⁴

Yöneticiyi, karar veren kimse olarak tanımlayan düşünürler de vardı. O halde karar verebilmek ve bunun yanında verilen kararın açık ve kolaylıkla anlaşılır nitelikte olması yöneticide aranan önemli özelliklerden biri olmaktadır.³⁵

Bu yetenek iş ve olayları analiz etme yeteneği, yaratıcılığı, açık fikirliliği, karar vermedeki cesareti, kavramsal ve mantıksal yeteneği gerektirir. Bu özelliği bulunamayan adayların seçimi yanlış yönetimin sergilenmesine neden olur.

2.1.2. Genel Yöneticilik Yeteneği:

İşletmede yönetici olacak kişilerin genel yöneticilik vasıflarına sahip olması gerekir. Yönetici kişiliği, karakteristik özellikleri ve sosyal özelliklen itibariyle uygun olmalıdır. Yönetici her zaman yönetimin gerektirdiği planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve denetim işlevlerini yerme getirebilmelidir.

Yönetimle ilgili yukarıdaki açıklamalardan sonra, yöneticiyi, "başkaları vasıtasıyla işgören kişidir" şeklinde tanımlamak mümkündür. Profesyonel yönetici bu işi bir meslek olarak yapan kişidir.³⁶

³⁴ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999, s.41

³⁵ Erol Eren, Yönetim Ve Organizasyon, Beta basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993, s. 8

³⁶ Koçel, a.g.e., s.15

2.1.3. Kişilik Özellikleri :

Yönetici astlarınca örnek alınan ve güvenilen kişiler olmak zorundadır ki bu da yöneticini sosyal açıdan duyarlılığını gerektirir. Yönetici adayları insanlarla beraber olmayı sevmeli, onları anlayabilmeli, olgunluk olarak duygularını kontrol altına almış olmalı, açık ve dürüst olmalı, objektif olmalıdır. Acil durum ve olaylarda serin kanlılığını kaybetmeden karar verebilmelidir.

Ayrıca yönetici adaylarının esnek bir kişilik yapısına sahip olmaları gereklidir. Yönetici adaylarının iletişime açık olmaları, diğerlerini küçük görmemeleri ve empati yeteneğine sahip olmaları gereklidir.³⁷

2.2. Yönetici Adayı Seçim Yöntemleri

Yönetici adayının seçiminde kullanılan yöntemler; test yöntemi, görüşme yöntemi, değerlendirme merkezleri yöntemidir.

2.2.1. Test Yöntemi:

Test kavramı temel olarak iki anlamda kullanılır. İlk olarak test, "sınama, deneme, kontrol etme, ölçüm yapma, test etme veya test uygulamayı" yani bir eylemi ve uygulamayı anlatmak için kullanılır. Herhangi bir kişinin belirli (aranan) niteliklere ne düzeyde sahip olduğunu veya olmadığını çeşitli yol ve yöntemlerle belirlemek üzere yapılan iş ve işlemler için "test etme" terimi kullanılır, ikinci anlamda ise test, herhangi bir değerlendirme ve belirleme işleminde kullanılan "ölçüm araçları" nı ifade eder. Örneğin, kişinin bilgisini "test etme"de kullanılan "bilgi testleri" gibi. Her iki anlamda da testler, işgören seçiminde kullanılan önemli değerlendirme yöntem ve araçlarıdır.³⁸

İşletmeler, yönetici geliştirme programına katılacak adayların teknik yeteneğini ve psikolojik dengesini belirlemek üzere çeşitli testler kullanırlar. Bu testlerle, adayların

³⁷ Nevin Deniz, Global Yöneticilerde Bulunması Gereken Temel Özellikler, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı 6, Ocak 1997, s. 1

³⁸ Tuğray Kaynak ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.b., İstanbul, 2000, s. 151

uyum sağlama, duygusal denge, olgunluk vb. özelliklere sahip olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bazı işletmeler, adaya testlerin uygulanmasını modası geçmiş bir yaklaşım olarak değerlendirmektedirler³⁹.

Test yönteminde; zeka, kişilik ve ilgi testleri kullanılır.

2.2. 1.1. Zeka Testleri:

Zeka testi ile zeka bölümü arasında bir ayırım yaparsak, birincisinin kişinin doğuştan sahip olduğu kalıtsal (kalıtımla soydan gelen) gizli gücü, ikincisinin ise kişinin zeka testinde elde ettiği zeka bölümü (I.Q. - Intelligence Quotient = zeka bölümü, ölçülmüş zeka derecesini gösteren sayı) puanını ifade ettiğini söyleyebiliriz. Zekanın oluşmasında kişinin doğuştan sahip olduğu gizli birleşimler ve sonradan çevresinin sağladığı olanakların etkili olduğu kabul edilmektedir.

Zekayı değişik türde testlerle ölçmek olanaklıdır. Örneğin, grup testlerinin yanı sıra, Stanford Bine ya da Wechler gibi birey testleri vardır. Bu son iki test grup testlerine oranla daha kesin sonuç verir. Grup testlerinin çoğu büyük ölçüde sözcüklere dayalıdır ve iyi okuma yeteneği gerektirir. Dil yeteneğine dayanmayan bazı zeka testleri de vardır. Bunlar sözcüksel ya da sayısal yeteneklerden çok mekansal yeteneğe dayanan özel zeka türünü ölçer. Mekansal yetenek, iki boyut üzerinde (kağıt üzerinde) üç boyutlu mekanı algılayabilme yeteneği ve iki boyutlu olarak resmedilmiş üç boyutlu bir nesne üzerindeki şekilleri bulma ve oluşturma yeteneğidir.⁴⁰

Bu konuda kullanılacak zeka testleri arasında;

³⁹ İsmail Atay, İş Değerleme Ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayınları No : 235, İstanbul, 1990, s. 74

⁴⁰ A Can Baysal, Erdal Tokarslan, İstanbul Üniversitesi Yayın. No 191, Bayrak Matbacılık, İstanbul, s. 233

Wesman Personel Sınıflama Testi (Wesman Personnel Classification Test) :

Wesman Personel Sınıflama testlerinde sözel, sayısal ve toplam puan olarak üzere alt testler bulunmakta ve bunların her biri ayrı ayrı değerlendirilmektedir.⁴¹

Wechsler Yetişkinler Zeka Ölçeği (The Wechsler Adult Intelligence Scale) :

Wechsler testlerinde sözel ve sözel-olmayan iki temel bölüm yer almaktadır. Sözel kısımda kelimelerin sözlük tanımı veya bir cümlenin yorumlanması ya da bir matematik sorusu gibi daha bilindik türden problemler yer alırken, sözel-olmayan kısımda resimlerin mantık sırasına göre dizilmesi, küçük nesne parçalarının birleştirilmesi gibi şeyler istenmektedir. Kişilerin sözel ve sözel-olmayan bölümlerdeki başarıları genellikle birbirine yakın olmasına rağmen, dilsel bozukluk gösteren kişilerde veya başka türden çevre etkilerine maruz kalmış kişilerde iki kısım arasında büyük farklılıklar gözlemlenmektedir.⁴²

Psikologlar tarafından yapıldığından ve yüksek maliyette olduğundan üst kademe yönetici seçimi için tercih edilir. Testte adaydan sözel ve performans değerlemesine ait soruları yanıtlaması istenir.⁴³

Thurstone Zihni Yetenek Testi (Thurstone Primary Mental Ability Test) :

Louis Thurstone, zekânın belli sayıda birincil yeteneğe bölünebileceğini belirtmiştir. “Birincil yetenek” dediği kavramla; sayısal problem çözme, sözel kavrama, bellek ezberleme, genel akıl yürütme, sözel akıcılık (sözcük türetme vb.), şekli ilişkilerini görebilme, algısal hız dediği yedi faktörden bahsetmektedir.⁴⁴

⁴¹ Baysal, a.g.e, s.232

⁴² www.dersisteyen.com

⁴³ Baysal, a.g.e, s.233

⁴⁴ Kamile Açıköz, Etkili Öğrenme ve Öğretme, İzmir, Kanyılmaz Matbaası, 1996

Zekanın bu özelliklerini ölçmek için Louis L. Thurstone tarafından tarafından gerçekleştirilen bu testte yedi bölüm vardır.⁴⁵

- Sayısal : Sayısal işlemleri zamana karşı doğru ve çabuk yapabilme.
- Sözel : Kelimeler arasında bir ilişki kurabilme
- Yersel : Bir cismin uzaydaki durumlarını düşünebilme.
- Kelime Akıcılığı : Belli bir zaman içinde mümkün olduğunca çok kelimeler kullanabilme.
- Akıl Yürütme : Olaylar karşısında belli kural veya ilkeyi bulabilme yeteneği,
- Anlamsız Belleme : Mümkün olduğunca çabuk belleme yeteneği.
- Algısal : Çeşitli şekiller arasında ince farklılıkları algılayabilme yeteneği.

2.2.1.2. Kişilik Testleri :

Yönetici geliştirme programına katılacak adayların kişiliğini saptamada kullanılacak başlıca yöntemler şunlardır;⁴⁶

Minnesota çok safhalı personel envanteri :

Hathaway ve McKinley tarafından geliştirilen Minnesota çok safhalı personel envanteri testi en çok kullanılan klinik Kişilik envanteri testidir. 550 cümleden

⁴⁵ Baysal, a.g.e, s.233

⁴⁶ Baysal, a.g.e., s.70

oluşmakta ve denek bu cümlelere doğru-yanlış veya söyleyememe şeklinde cevap vermektedir.

Cevaplar dört geçerlilik skalası ve 10 klinik skalası üzerinden değerlendirilir. Otoritelere göre Minnesota çok safhalı personel envanteri testi uygulaması 30 -90 dakika sürmelidir, fakat tecrübeye göre daha fazla sürmektedir. 550 madde 26 başlık altında sınıflandırılmıştır. Minnesota çok safhalı personel envanteri testinin iki şekli vardır.

- Bireysel kart formu: Deneğe 550 cümlenin her birinin küçük ayrı renkte kartlara yazıldığı bir kutu verilir. Uygulamadan sonra uygulamacı bunları toplar, sıralar ve değerlendirir.

- İkinci şekil ise gruplara uygulanır. Grup formunda bilgi işlem değerlendirmesi yapılabilir, Minnesota çok safhalı personel envanterinde kullanılan 10 klinik skalası şöyledir"

- (1) Hipokondri (Hs) Bireyin vücut fonksiyonları hakkında normal olmayan hassasiyetidir.
- (2) Depresyon (D) Kötümserlik, değersizlik, umutsuzluk, duygusu.
- (3) Histeri (Hy) Bir bedensel nedene dayanmayan bas ağrıları ve felçler gibi çeşitli hastalıklar
- (4) Psikopati hastalıklar (Pd) Denek'in sosyal kuralları hiçe sayan, tecrübeden etkilenmeyen ve hassasiyet, heyecan göstermeyen insanla benzemesinin ölçümü.
- (5) Alaka (Mo) Erkekliğe ve dişiliğe eğilim.
- (6) Paranoya (Pa) Fazla şüphe, hassasiyet.

- (7) Psiko-asteni (Pt) Tekrarlayan mantık dışı düşünceler ve/veya görünüşte anlamsız eylemleri tekrar etmemesi için güçlü tepkiler.
- (8) Şizofreni (Sc) Denek'in normal olmayan düşünce ve davranışları olan kimselere benzeyişinin ölçümü.
- (9) Hipomani (Ma) Düşünce ve hareketlerde fazla üretim
- (10) Sosyal içe dönüklük (Si) Diğer kimselerden kaçınma ve bir kimsenin kendini sosyal ilişkilerden uzaklaştırması.

Edward Kişisel Tercih Tablosu (Edward Personnel Preference Schedule)

EPPS:

Bu test adayın kendini anlatımına dayanır, adayın kişisel yeterliliği, ruhsal yapısı, egemen olma, boyun eğme, kendine güven gibi kişilik yapılan test edilir.⁴⁷

Burada 225 çift soru birtakım bağımsız, normal kişilik değişkenlerini ölçmede kullanılır Her madde aşağıda gösterildiği gibi iki cümleden birini seçmeyi gerektirecek şekilde hazırlanmıştır.⁴⁸

1. A - Başkalarına kendimden bahsetmeyi severim.

1. B - Bir hedefe doğru çalışmayı severim

2. A - Bir şeyi başaramazsam çok üzülürüm.

2. B - Bir grup önünde konuşma yaparken sinirlenirim.

⁴⁷ Tufan Tekeli, Çok Uluslu Şirketlerde Yönetici Seçimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1999, S.93

⁴⁸ Baysal, a.g.e., s.71

Değerlendirme 15 kişilik değişkeni üzerinde olmaktadır

1. Başarı : Zorluğu yenerek olağanüstü bir duruma erişme
2. Tabiyet : Yönetmekten çok yönetilmek.
3. Düzen : Temizlik, düzen, organizasyon, önceden planlama, problemlere sistematik yaklaşım.
4. Gösteriş : Dikkati üzerine çekme ihtiyacı ve bunun için söz ve görünüşle efor sarf etmek.
5. Otonomi : Bağımsızlık, otoriteyi sevmeme ve mecburiyetlere karşı olma.
6. Arkadaşlık : Dost, yardımsever, sadık.
7. Analitik olma: Başkalarının ve kendinin hareketlerini analiz ederek anlama.
7. Sempatik ve aranır olma.
9. Dominant : Liderlik alma, yönetme, kontrol etme, başkaları için karar verme.
10. Aşağılık duygusu: Ceza ihtiyacı.
11. Cömert olma : Affetme, arkadaşlarına yardım etme.
12. Yeni ve değişik şeyler yapma: Seyahat yeni insanlarla tanışma.
13. Dayanıklılık: Ağır çalışma, iş bitirme, uzun süre çalışabilme.
14. Heteroseksüellik: Cinsi sapıklık.

15. Saldırganlık : Kritik etme, öç alma, başkalarını suçlama, kızma, başkalarıyla alay etme.

Kaliforniya Kişilik Testi (California Test of Personality) :

Yönetici adaylarına uygulanan testler içinde en gerçekçi olarak bilineni "Kaliforniya Testi" adı verilmiş olanıdır. Bu test yönetici adayının kendi etnik kültürünü diğerlerinden üstün görme eğiliminde olup olmadığını ölçmektedir. Bunun nedeni ise yüksek kendi etnik kültürünü diğerlerinden üstün görme eğiliminin ülke dışındaki görevde yöneticiye başarısızlık getireceğinin bilinmesidir. Bu eğilim, ülke dışı görevlendirilecek yöneticiler için istenmeyen bir özelliktir. Yüksek kendi etnik kültürünü diğerlerinden üstün görme eğilimi, yöneticide, kişisel davranış ve yönetsel stratejide kültürel farklılıkları algılamaya karşı isteksizliği ortaya çıkartmaktadır.⁴⁹

Beş evet - hayır soru listesinden oluşur. İki ana notlama kategorisine hitap eder. Kişisel adaptasyon ve sosyal adaptasyon. Her iki kategori de 6 alt kategoriye bölünmüştür, fakat notlama bütün üzerindedir.

Kişisel adaptasyonun alt kategorileri: kendine güven, benlik değer, hürriyet hissi, ait olma hissi, kaçma eğilimleri ve sinirsel belirtiler.

Sosyal adaptasyonun alt kategorileri ise; sosyal standartlar, sosyal yetenek, sosyal eğilimler, aile ilişkileri, okul veya iş ilişkileri ve toplumsal ilişkilerdir.

Konuyu algılama testi (Thematic Apperception)

Bu yöntemde adaya ne anlattıkları belirsiz tipte resimler gösterilir. Kişi resme bakarak bir öykü anlatır, ve daha sonra bu öyküler, kişiliği yada kişiliğin bir yönünü anlamak için belli bir tarzda puanlanır ve yorumlanır. Bu testte birbirine benzeyen sorular vardır, bunlar bir dereceye kadar, puanlama güvenilirliği sorunu ve bir ölçüde

⁴⁹ Tekeli, a.g.e., s.93

yorum geçerliliği ve güvenilirliği sorunudur. Bu testi veren ve yorumlayacak olan kişi tarafından yorumlanmalıdır. Kuramsal olarak, bu testlerde, bireyin anlattığı öyküde kendi kişiliğini yansıtması, diğer bir anlatımla kendisi hakkında konuşması beklenir. Genel olarak bu doğrudur, ancak öykülerin çok yüksek güvenilirlik ve geçerlilik verecek şekilde bağımsız yorumlarını yapmak zordur. Gerçekte, yorumlar arasında uyum nadiren yüzde 70'i geçer ki. bu da çok yüksek değildir.⁵⁰

Konuyu algılama testinin belirttiği temel niteliklerden başlıcaları, otoriteye karşı tutumlar, astlara karşı tutumlar, her kademedeki bireylerle etkileşimler, sahip olunan güdüleme türleri, davranışların ne derece gerçekçi olduğu, işe ve diğer kişilere uyum sağlamasıdır. Bununla beraber, konuyu algılama gibi yansıtmalı testler tek başlarına seçim amaçları için kullanılmazlar; yalnız test gurubunun bir parçasıdırlar.

Cümle tamamlama testi;

Cümle tamamlama testinde yönetici adayları testte verilen cümleleri tamamlamak durumundadırlar. Cümleler genellikle, ana - baba, otorite simgeleri, çocuklar, çeşitli gereksinimler, güdülemeler v.b.g. sorun alanlarını içerirler. Bu cümle tamamlamasına örnek şöyle olabilir: "Annemdır."; "Babamdır."

Yönetici adayı bu yarım cümleleri tamamlar. Yönetici adayının tamamlama şekline, ana - babasına karşı tutumu saptanır ve eğer bundan bir genelleme yapılırsa, deneğin otoriteye karşı tutumu da belirlenmiş olur. Bu da stil ve teknik yönünden diğer yansıtmalı test türlerine benzer.⁵¹

2.2.1.3. İlgi Testleri :

Bu testler sanayide, öğrenim alanında ve orduda genellikle ihmal edilmiştir. İlgi testleri, en çok işgücüne yeni katılmakta olan yada kendine meslek seçmek isteyen kişiler için yararlıdır. Belli başlı iki tür ilgi testi vardır:

⁵⁰ Baysal, a.g.e., s.237

⁵¹ Baysal, a.g.e., s.238

Strong mesleki ilgi fişi (Strong Vocational Interest Blank) :

Deneğe önce sorular sorulur ve sonra alınan yanıtlar, o meslek dalındaki başarılı profesyonel kişilerin yanıtları ile karşılaştırılarak aradaki benzerlik ölçülür Eğer bireyin ilgi durumu söz konusu profesyonel kişilerinki ile benzerlik gösteriyorsa, o alanda bireyin de başarılı olma olasılığı yüksek demektir. Bu nedenle, bireye o mesleğe girmesi öğütlenir. Bu yöntemde puanlamak güçtür Üzerindeki yirmi yada daha çok ölçek nedeniyle puanlamada çoğu zaman bilgi işlem makinesi kullanılması gerekir.

Bu yöntemde en önemli sorun ise. aynı meslekteki kişilerin ilgi alanlarının her zaman birbirine benzer olamayacağı olgusudur Bu kişilerin iş dışı ilgi alanları aynı olmasa da. her biri işinde başarılı olabilir Kişi tenis oynamıyor diye. onun bir yönetici olamayacağı kanısına varılmaz.(testte bu tür sorular yer alabilir)⁵²

Kuder tercih kaydı (Kuder Preference Record):

Kuder ilgi envanteri ile belirli bir mesleğe olan ilgi değil, genel düzeyde bir meslek alanına olan ilgiyi saptamak amaçlanmıştır. Envanter üçerli gruplandırılmış 504 maddeden oluşmakta ve açık hava, el işi, hesap, ilim, ikna, sanat, edebiyat, müzik sosyal ve büro olmak üzere on alanda ilgiyi ölçmektedir. Sınırlandırılmış bir uygulama süresi yoktur.⁵³

Kuder de kişinin çeşitli almasıklar arasında zorunlu seçim yapması ve yapmaktan çok ve en az hoşlanacağı şeyleri karşılaştırılması istenir. Kişi yapmayı en çok işaretler. Bu almasıklar arasında yapılan seçimler çok sayıya bulunca, kişinin ilgi alanı hakkında bir fikir edinebilir. Bu gerçek bir kişilik ölçeği değildir çünkü kişinin uyum yeteneğine ilişkin bir şey göstermez, ancak onun ilgi duyduğu şeyleri belirler. İlgi ise kişiliğin ancak bir parçasıdır.

⁵² Baysal, a.g.e., s.239

⁵³ <http://orgm.meb.gov.tr>

Bu yöntem ekonomik ve elverişli bir yöntem olmasına rağmen bazı hatalara sahiptir. Bunlardan biri kişinin, test olma konusunda deneyimi varsa, testin amacını kavrayabileceği ve bunun sonucu belirli puan tutturmak için gerçek dışı yanıtlamalarla bulunabileceğimidir. Başka bir anlatımla, kişi gerçekte ilgi duymadığı bir alanla ilgiliymiş izlenimini verebilecektir. Bu olgu öylesine yaygındır ki, Kuder satış elemanlarının seçiminde kullanıldığı taktirde, elkitabında önerildiği gibi, katılanların yüzde 75'inde üstün puan almış kişileri değil, yüzde 95'inde üstün puan almış olanları seçmelidir, çünkü bu envanterde satışa ilgiyi belirleyen almasıklar kolayca ayırt edilebilir ve bir satış işine girmek isteyen kişi bu alana hiçbir ilgi duymasa da kendini mükemmel bir satış elemanı gibi gösterebilir.⁵⁴

2.2.1.4. Yalan Testi :

Adı üstünde bireylerin doğruyu söyleyip söylemediklerini sınamak üzere kullanılan bir tür aletli testtir. Polis seçiminde ve disiplinsiz davranması olası kişilerin belirlenmesi amacıyla kullanılabilir. Yalan analizi de adayların kişilik ve ruhsal durumları hakkında görüş edinmeyi amaçlayan ve oldukça uzmanlık gerektiren bir yöntemdir. Sağlık sektörü içinde de ele alınan ve bireylerin uyuşturucu madde bağımlılığını denetleyen "uyuşturucu testi" de bu bağlamda düşünülebilir.⁵⁵

Binlerce işveren işçilerini hırsızlardan korumak için yalan makinesi kullanmaktadır. Yalan makinesi kullanma 1988'de yasak edilip bu test sadece yerel ve genel hükümet personeli ve iş adamları ile direkt ilişkide bulunan askeri uzmanlar ve nükleer güçler için kullanılmasına izin verilmiştir.⁵⁶

2.2.1.5. Genetik Araştırma Testi:

Yüksek düzeyde yapılan genetik araştırmalar şüphesiz olarak özellikle yayılan sayılar ve birçok yöntemlerle tanımlanabilir. Bütün bunlara rağmen işverenler dikkatlice çıkış

⁵⁴ Baysal, a.g.e., s.240

⁵⁵ Kaynak, a.g.e., s. 153

⁵⁶ George T. Milkovich, John W. Boudreau, Human Resource Management, R.R. Donnelley & Sons Comp. 7. Edition, Sydney, 1997, s. 367

yapmalıdır. Çünkü teknik şeyler çok can sıkıcı bazen de zararlıdır ve birçok ayrıntılar çok iyi bir şekilde bilinmemektedir.

2.2.1.6. Fiziksel ve Psikolojik Test:

Psikolojik testler, davranış örneklemelerini ölçme ve değerlendirme yolu ile gelecekteki davranışları tahmin etme amacını taşır. Psikolojik testler genelde insan davranışlarını konu edinmiş pek çok sosyal bilim dalında kullanılır. Genel anlamı ile psikolojik testler bireylerin yetenekleri, becerileri, performansları, güdüleri, tutumları, savunmaları hakkında bilgi verecek soruların sorulmasına ortam ve olanak sağlayan sistemli bir yaklaşımdır.⁵⁷

Personel testlerinin yapılması bir çok sorumluluk gerektirmektedir. Hala bir çok insan bazılarının daha iyi satış elemanı, bazılarının da daha iyi pilot olduklarına inanmaktadır. Birçok delil ve yargılamalar göstermektedir ki bu tür insanların kişiliklerinden kaynaklanmaktadır. Son zamanlardaki işlerde özellikle takım elemanı ve uzun dönemli destek işlerde kişilik testlerinin elde edilmesi çeşitli çatışmalara sebep olmamakta ve yeni deliller kişilik özellikleri ile iş desteklen (özellikleri) ile çatıştığı zaman yükseltilecektir.

Diğer bir yaklaşım genel kişilik yapısının bulunmasında ve onların değerlendirilmesinde ve kimin dürüst olmadığını bulmaktır. Graphology veya el yazısı analizi kesinlikle dikkatleri çekmiştir. Yükselerek tahminlerde kullanılabilir ve bunlar daha Avrupalı organizasyonlar tarafından kullanılmıştır.⁵⁸

2.2.2. Görüşme Yöntemi:

İşletmelerin çeşitli kademelerine eleman seçiminde evrensel olarak kullanılan seçim araçlarından birisi görüşmedir. Görüşme tipik olarak kişinin yapacağı işi veya yer alacağı bölüme göre yönetim grubu tarafından incelenmesidir.⁵⁹

⁵⁷ www.insankaynaklari.com

⁵⁸ T. Milkovich, a.g.e. s. 366

⁵⁹ İlhan Erdoğan, Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri, Küre Ajans, İstanbul, 1990, s. 65

Yönetici geliştirme programına katılacak adayı seçiminde daha detaylı kişisel ve mesleki bilgilerin bilinmesi için görüşme oldukça önemlidir. Görüşme öznel (sübjektif) olmasına karşın en çok kullanılan personel seçme yöntemidir, iş görüşmeleri çeşitli kişiler tarafından yapıldığından yapacağı değerlendirmeler ve verecekleri puanlar birbirinden farklı olabilir, iki tür görüşme vardır; planlanmış ve planlanmamış görüşmedir.⁶⁰

Planlanmış görüşme; personel seçiminde kullanılan ve iş şartnamesine dayanılarak en küçük ayrıntıya kadar inen soruların hazırlanmasını içerir.

Planlanmamış görüşme; genellikle işe alma. seçme dışındaki görüşmeler için kullanılır. Örneğin, şikayet, işten ayrılma görüşmeleri gibi.

Bu kapsamda yönetici geliştirme programına katılacak adayın seçiminde planlanmış yöntem uygulanır.

2.2.2.1. Seçim Görüşmesi

Görüşmenin sebebi size işle ilgili bilgileri sağlamaktır Aşağıdakiler görüşme sebebi olarak dikkate alınmaz.⁶¹

- Adaya çok çabuk bir şekilde bakmak ve bir fikir elde etmek
- Adayı test etmek
- Adayın baskı altında nasıl tepki vereceğini görmek

Seçim görüşmesi sıralama görüşmeden daha az resmidir. Genellikle seçim görüşmesi bire bir görüşmedir. Eğer heyet görüşmesi gerçek seçim için kullanılırsa, prosedür sıralama görüşme ile devam etmelidir. İş analizlerinden sorular ve ölçü kıstasları oranları geliştirilmeli, geliştirilen ölçüler adayların cevaplarını değerlendirmelidir. Örneğin bu ölçüler en iyi cevap,

⁶⁰ Selçuk Yalçın, Personel Yönetimi, Küre Ajans, 4. Baskı, İstanbul, 1991, s. 78

⁶¹ Permis Afman, Uniform Guidelines On Employee Selection, 1996

iyi cevap, yetersiz cevap gibi. Daha sonra adayların cevaplarının nasıl değerlendirildiğinin kayıtları yapılabilir.

en iyi = 5 puan iyi = 3 puan yetersiz = 1 puan

Seçim görüşmesinde de sıralama görüşmesinde olduğu gibi;

- adaylar rahatlatılmalı
- görüşmeyi yapanlar (yöneticiler) kendilerini tanıtmalıdır
- eğer gerekirse sorular anlaşılır hale getirilmelidir
- her aday için eşit zaman ayrılmalıdır.
- aday test edilmemeli
- adayın soru sormasına imkan verilmelidir.

2.2.2.2. Sıralama (Yönetici geliştirme programına katılacak adayın seçiminde) Görüşmesi :

Yönetici geliştirme programına katılacak adayın seçiminde yapılan görüşmeler yerleştirme için önerilen adayların elenmesinde kullanılabilir.

Bu tip görüşmelerde mülakat tekniklerinin çok iyi gelişmiş ve çok iyi dokümantasyonun sağlanmış olması gerekir. Bu şekildeki mülakatın basamakları aşağıdaki gibidir.⁶²

Gelişme: Mülakatı iş analizlerinden alınan sorularla geliştirmelidir. İş analizleri yöntemleri temel olarak dereceli mülakat soruları için kullanılmalıdır. İlerdeki gelişme farklı tecrübe ve eğitim seviyesini gösterir. Bunlar bilgi tecrübe ve yeteneğinin ispatını araştırıp, sonuç

⁶² Yalçın, a.g.e., s.78

değerlerini sayısal olarak vermeye yarar. Elde edilen puanlar bize adaylar arasından uygun olanı seçmemizi sağlar. Örneğin 5-10-15 puan 1-2-3 puandan daha iyidir.

Sıralama görüşmenin yönetilmesi: Bu tip görüşme genellikle bir grup veya panel görüşmesi yapan uzmanlar tarafından yönetilir. Mutlaka bir görüşme lideri veya panel yöneticisi olmak zorundadır. Görüşmeden önce kimin soruları soracağı belirlenmelidir. Görüşmede soruları soracak kişiler adaylardan gerekli olan her türlü bilgiyi almalı ve objektif bir değerlendirme yapabilmelidirler. Panel yöneticisi adaya görüşme heyetini tanıştırmalı), adayın kendisini rahat hissetmesi sağlamalı, soruları soranlar hakkında bilgi verilmeli ve kaç tane adayla görüşüldüğü gibi bilgiler verilmeli. Görüşme yöneticisi adaya anlamadığı bir nokta olduğu takdirde sorabileceğini söylemelidir. Her adaya eşit zaman verilmeli, soru soran yöneticiler her sorulan sorunun aday tarafından çok iyi anlaşıldığından emin olmalıdır.

Sorulacak sorular bittiği zaman panel yöneticisi aday tarafından sorulacak her soruya cevap verip, sonucun ne zaman kendisine ulaştırılacağı bildirilmelidir. Aday ayrıldıktan sonra görüşmede bulunan her kişi, adayın verdiği cevapları değerlendirmesini yapmalıdır. Heyet bu sonuçları tartışmalıdır. Eğer çok farklılıklar varsa bunlar daha fazla görüşülmeli ve gerekirse bazı noktalar değiştirilmelidir.

Raporlama ve kayıt: Görüşmenin sonucu çok iyi bir şekilde belgelenmeli, görüşme belgeleri veya buna benzer belgeler kullanılmalıdır. Görüşme belgelerinin kayıtları ve terfi dokümanları çok iyi bir şekilde dosyalanıp saklanmalıdır.⁶³

2.2.3. Değerleme Merkezleri Yöntemi (Assesment Centers) :

İşletmelerde değerlendirme merkezleri kurmak suretiyle yönetici geliştirme programına katılacak adayın seçimi, kullanıla gelmekte olan bir usuldür. Bu metotla yönetici geliştirme programına katılacak adayların yeterli potansiyele sahip olup olmadıkları araştırmakta ve onların daha ileri bir seviyede eğitime tabi tutulabilmeleri için, bunların niteliklerini sübjektif bazı yollar aracılığı ile ortaya

⁶³ Yalçın, a.g.e., s.79

koymaya çalışılmaktadır. Bu çalışmalar bir başkan ve yeteri vasıfları bulunan birkaç kişiden oluşan bir değerlendirme heyeti tarafından yürütülmektedir.⁶⁴

İşletmelerin başarısında, yöneticilerinin küçümsenmeyecek etkisi keşfedildikten sonra seçim yöntemleri de giderek değişmiş ve günümüzde yönetici geliştirme programına katılacak adayları değerlendirerek, seçiminde çokuluslu işletmelere yardımcı olan değerlendirme merkezleri kurulmuştur. Bu merkezlerde, yönetici geliştirme programına katılacak adayı değerlemede uygulanan kişisel ve grup egzersizleri, yönetici ve psikologlarla kişisel mülakatlar ve kişisel yetenek ve zekanın ölçüldüğü testler uygulanır. Yönetici geliştirme programına katılacak adayların tabi tutulduğu grup çalışmaları onların rekabet veya ortaklaşa çalışma durumunda ortaya çıkan davranışlarını belirlemede önemli rol oynar.⁶⁵

Değerlendirme Merkezleri'nde amaçlanan mevcut davranışları temel alarak gelecekteki davranışı tahmin edebilmektir. Adayların işe olan uygunluklarının belirlenmesi iş analizi sonuçlarına dayanarak geliştirilmiş ölçütler doğrultusunda hareket edilmelidir. Gelecekte işin gerektirdiklerini tespit etmek için çeşitli yöntemler ve işin kapsayacağı durumları içeren 'simülasyonlar' yani iş benzeri ortamlar kullanılmalıdır. Adayların birbiri ile nasıl iletişim içinde olduklarını gözlemek için grup çalışmaları kullanılmalıdır. Genellikle birden fazla değerlendirici değerlendirme sürecine katılmalıdır. Değerlendirilenden daha fazla yetkiye sahip yönetici seviyesinde değerlendiriciler tercih edilmelidir. Son karar çeşitli değerlendirmelerin sonucunda hazırlanan raporlar doğrultusunda verilmelidir.⁶⁶

Değerleme programının sonunda değerlendirme heyeti üyeleri, programa katılanları ayrı ayrı değerlemeye tabi tutarlar. Bu değerlemelerde, programa katılanların her birine plan yapma hüneri, organize etme kapasitesi, kontrol etme kudreti, haberleşme kabiliyeti, liderlik vasıfları, inisiyatifi ve işteki elastikiyeti üzerine ayrı ayrı puanlar verilir. Programa katılanlar üzerinde fikir birliğine varıldıktan sonra merkezin başkanı programa katılanların ayrı ayrı kuvvetli taraflarını, ilerleme yönlerini ve yönetme kabiliyetlerinin tümünü kapsayan bir değerlendirme

⁶⁴ Osman Telimen, “Yüksek Kademe Yöneticilerin Eğitim Ve Geliştirilmesi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul İktisadi Ve Ticari Bilimler Akademisi, İstanbul, 1972) , s.12

⁶⁵ Tekeli, a.g.e., s.97

⁶⁶ www.insankaynaklari.com

raporu hazırlar. Bu rapor esas alınarak programa katılanların hangi eşit eğitim ve geliştirme metoduna tabi tutulacağı tespit edilir.⁶⁷

Posta Kutusu Uygulaması

Kişiye çok değişik el yazılı ve kayıtlı dokümanlar verilmektedir. Bunlar telefon mesajları, kısa notlar, siparişler, kayıtlar, şikayet mektupları, çalışanlara ait bilgiler vs. olabilmektedir. Bunlar doğrudan kendisi ile ilgili olabileceği gibi, ilgisiz de olabilir. Ne tarz bir tepki gösterileceği her zaman net değildir. Adaya 2-3 saat verilir, önüne konulan dokümanları ele alması ve yazılı bir şekilde cevap vermesi istenmektedir. Bunun öncesinde, adaya firma hakkında bilgi verilerek yardımcı olunmaktadır. Sadece yazdıklarından değerlendirileceği söylenerek adayın mümkün olduğunca kapsamlı ve açık tepkiler göstermesi sağlanmaktadır. Bazen, küçük bir ön uygulama ile adaya nasıl bir faaliyette bulunması gerektiği gösterilir. Bu uygulama ile adayın problem analiz etme ve çözme yeteneği, yaratıcılık, kişiler arası hassasiyet, işleri delege etme/ yönetim kontrolü, planlama/organizasyon, inisiyatif kullanma, kararlılık gibi özellikleri hakkında bilgi edinilmektedir.

Lidersiz Grup Tartışması

Adaylardan oluşan grubun bir saatlik süre içerisinde kendisine verilen bir problemi çözmesi istenmektedir. İdeal grup sayısı altı kişiliktir. Adayların probleme önceden bakmalarına izin verilmektedir. Değerlendiriciler toplantı esnasında adayları gözleyip not almaktadır. Hiç bir değerlendirici toplantıya müdahale etmez ve adayların kendi başlarına problemi çözmeleri beklenmektedir. Adaylara verilen süre sonunda Değerlendirme Merkezi yöneticisi tartışma sonuçlanmamış olsa dahi toplantıyı sona erdirmekte ve her adayın değerlendirmesi her değerlendirici tarafından ayrı ayrı yapılmaktadır. Grup tartışması adayların problem çözme yeteneği, kişiler arası hassasiyet, liderlik, iletişim becerileri, takım çalışmasına yatkınlığı, kararlılık gibi özellikleri hakkında bilgi edinilmesine imkan vermektedir.

⁶⁷ “Assesment Centers Economically Feasible Through New Services” AMA Management News, Cilt 44, Sayı 8 (1971), s. 1

Gerçekleri Bulma

Bu defa, adaydan çözüm bulması değil, fakat konu ile ilgili zekice geliştirilmiş sorular sorması beklenmektedir. Bu sorular rol-oyunayana yönlendirilir, aday bu vakada neyin kapsandığını ve neyin kapsamadığını, hangi bilgilerin eksik olduğunu bulmak durumundadır. Değerlendiriciler dinleyip not tutmaktadır. Bu yöntemde, aday araştırmacı ve yaratıcı bir şekilde sorular geliştirerek konu hakkında bilgi toplayıp konuyu açıklığa kavuşturmaktadır. Sorulardan sonra adaya kısa bir süre verilip çözüm konusunda bir karar vermesi istenmektedir. Bu yöntem ile adayın zeka gücü hakkında derinlik ve kapsam açısından bilgi edinilmektedir: yaratıcılık, lojistik, finans, personel, organizasyon, ticaret gibi "iş yaklaşımı" bilgisi ile eksik parçaları bulabilme ve karar verme özelliği ortaya çıkarılabilmektedir. Ayrıca, kurduğu ilişki ve sorduğu doğru sorular adayın sosyal becerileri hakkında bilgi vermektedir.

Sunum

Grup tartışması ve gerçekleri bulma uygulamalarında olduğu gibi, adaydan yarım saat içerisinde bir sunum yapması beklenmektedir. Bu defa, adayın dağınık bir yapıda verilen problemi teşhis edip olup bitenleri anlayarak bunun hakkında değerlendiricilerin karşısında sunum yapması gerekmektedir. Aday yeterince bilgi verip doğruları ve yanlışları belirttikten sonra çözümü sunmakta ve değerlendiricilerin soru sormalarına izin verir. Bu uygulama kişinin zeka gücü, sosyal becerileri ile istek gücü hakkında bilgi vermektedir. Gerçekleri bulma uygulamasına benzemekte, farklı olarak gerçeğe uygun bir şekilde planlama ve öneriler getirme, yani sentez yeteneği üzerinde odaklanmayı sağlamaktadır. Ayrıca, adayın davranışı da önemlidir, bağlantıları çok iyi yapıp gerçeği güzel bir şekilde ifade edebilmesi gibi. Gerçekleri bulma uygulamasından farklı olarak adayın sosyal becerileri ve istek gücü hakkında daha fazla bilgi vermektedir.⁶⁸

⁶⁸ Kaynak,a.g.e., s. 196

Rol Oynama

Bu yöntemin esası, iki yada daha çok kişinin, gerçekçi bir durumu temsil etmelerine dayanmaktadır. Rol oynama yönteminde, katılanların belirli rolleri benimsemeleri, yada hipotetik bir sosyal durum içinde, rollerini o anda içlerinden geldiği gibi geliştirmeleri söz konusudur. Burada, iyi yapılandırılmış canlı bir deneyimin sonucu olarak, kişinin kendi ve diğerlerinin davranışlarını sezinlemesine olanak sağlanır. Örneğin; gözetimcinin iş gören rolünü, iş görenin de gözetimci rolünü üstlenerek bu eğitime tabi tutulmaları, bu kişilerin gerçek iş yaşamında birbirlerinin davranışlarını daha iyi analiz etmelerine imkan verir.⁶⁹

Bu tekniğin amacı gerçek bir pozisyon yaratmaktır ve eğitimi alanlar (katılımcılar) bu pozisyondaki belirli kişilerin rollerini üstlenirler. Rol oynama alıştırmaları genel eğitimlerle birleştirildiğinde katılımcıların tümüne yönelik rollerle ilgili tartışmalar olabilir. Özellikle de rolü reddettikleri zaman. Alıştırmanın ana fikri, problemi çözmek ve bu nedenle liderlik gibi alanlarda eğitimcilerin becerilerini geliştirmektir. Rol oynama pek çok yeni beceri kazandırmada eğlenceli ve az maliyetli bir tekniktir. Bu tekniğin sakıncası; alıştırmayı tamamlama bir saat veya daha fazla zaman alabilir. Eğitimci katılımcıların ne öğrenmesi gerektiği ile ilgili bir açıklama yapmadığı takdirde katılımcılar tarafından zaman israfı olduğu düşünülebilir.⁷⁰

Rol oynayan bir kişi ile aday amaca göre bir iletişim kurmaktadır. Örneğin, satış alanında, aday satışı yapan kişi ve müşteri de rol oynayan bir başka kişidir. Adaya hazırlanması için biraz zaman verilmektedir. Bu yöntemde, adaydan önceden belirlenmiş hedeflere ulaşması istenmektedir. Eğitim almış iki değerlendirici bu uygulamada adayın değişik boyutlarını ölçümlerler. Bu uygulamada, adayın akıllıca yaklaşımına daha fazla odaklanılmaktadır. Adayın sosyal becerileri ve istek gücü hakkında bilgi edinilmektedir.

Bunların dışında toplantı, planlama ve memorandum gibi uygulamalar da kullanılmaktadır. Bunlar, normal bir iş gününde yarım veya bir saat alan günlük benzer

⁶⁹ Kaynak,a.g.e., s. 197

⁷⁰ Özlem Oktal, “Yönetim Geliştirmeye Kavramsal Bir Bakış”, Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 17, Sayı 1, (Haziran 2001), s. 72

görevlerin simülasyonlarından oluşmaktadır. Herkes günde kısa bir süre de olsa toplantıya katılmakta veya planlama yaparak kayıt tutmaktadır. Bu uygulamalar ile ölçümlenen beceriler genelde gerçek hayattaki ile aynıdır ve bu uygulamalar iş simülasyon çalışmaları olarak adlandırılmaktadır. Uygulamanın çapı genişledikçe daha değişik davranış çeşitlerinin de o kapsam altında değerlendirilmesi gerekecektir. Çoğu Değerlendirme Merkezi sürecinde değerlendirme sürecini daha standart hale getirmek için sayısal, sözel yeteneklerini ve kişilik özelliklerini ölçen psikometrik testler de kullanılmaktadır. Her Değerlendirme Merkezi sonucunda adayın tüm bu uygulamalardan elde ettiği performansı içeren bir rapor yazılmaktadır. Aday tarafında en önemli nokta değerlendiricilerin adaylara her zaman göstermiş oldukları performans hakkında geri bildirim sağlaması gerekmektedir.⁷¹

Değerleme merkezine girenlerin % 32 ‘si , bu deneyimden sonra hayatlarının “ kuvvetlice etkileneceğine” % 61 ‘ i ise bu deneyimin “oldukça etkisiz” olduğuna, değerlendirme işlemi sırasında katılımcıların işlerine kaçınılmaz etkisi olmasına rağmen, inanmaktadırlar. Katılımcılar tarafından değerlendirme merkezleri genel olarak şu şekilde özetlenmiştir:

- Çok mükemmel : çok yardım edici, önemli ve zamanlı (% 7)
- Önemli : etkili, zamana ve çaba harcamaya değer (% 66)
- Hayal kırıklığı : biraz yararlı, fakat beklenenden az (% 25)
- Değersiz : zaman kaybı, belki de zararlı (% 2 ‘ den az)⁷²

⁷¹ www.insankaynaklari.com

⁷² Lloyd Davies, Development Centers For Senior Managers In Yorkshire Water, Leeds, 1996

3.BÖLÜM : YÖNETİCİ ADAYI EĞİTİMİ

3.1. Yönetici Adayı Eğitiminin Amacı Ve Faydaları

3.1.1. Yönetici Adayı Eğitiminin Amacı

Günümüz çağdaş işletmecilik anlayışı yönetici adayı eğitiminin amaçlarını, işletmenin temel amaçlarına ulaşmasındaki rolü üzerinde toplamaktadır.⁷³ İşletmelerin amacı kâr elde etmektir. Ve işletmenin kârlılığını arttırmak için en düşük maliyetlerle, en fazla üretimin sağlanması son derece gerekli ve önemli bir unsur olarak kabul edilir. Üretimin optimizasyonu için etkili bir faktör olan yönetici adayı eğitimi ise, günümüz işletmelerinde bu anlayış içinde incelenmektedir.⁷⁴

Yönetici adayı eğitiminin temel ekonomik amacı üretimi ve verimliliği yükseltmek olarak belirtilebilir.⁷⁵ Ancak işletmelerde eğitimin ana amacı olan kârın maksimizasyonuna bağlı olarak, eğitimi sadece ekonomik amaçlarla ilişkilendirmek düşüncesi, insan unsuruna saygı ile çatışmaktadır. Bu nedenle eğitimi yalnızca üretimi artırıcı bir etken olmaktan çıkarmak ve onun işletmede yönetici adaylarına hizmet veren araç durumunda olduğunu da göz önüne almak gerekir.⁷⁶

İşletmelerin başarılı olması yöneticilerin değişen çevreyle uyumlu hareket edip yerinde karar alabilmesine, yeteneklerine ve bu yetenekleri geliştirebilme becerisine bağlıdır. Aynı zamanda yöneticiler ne derece dikkatli ve geçerli yöntemlere göre seçilirlerse seçilsinler ve ne kadar yetenekli olurlarsa olsunlar, eğitim ve geliştirmeye ihtiyaçları da ortadan kalkmamaktadır.⁷⁷

⁷³ Zeyyat Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, Rota Ofset, Bursa, 1997, s. 129

⁷⁴ Oya Özçelik, a.g.e., s. 23

⁷⁵ A. Haydar Taymaz, Hizmetiçi Eğitim, TAKAV Tapu Ve Kadastro Vakfı, Ankara, 1997, s. 6

⁷⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 130

⁷⁷ Esin Can Mutlu, Türkiye’de Görevlendirilen Çokuluslu İşletme Yöneticilerine Uygulanan Eğitim Ve Geliştirme Programının Kapsamı, Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 2000, s.269

Eğitim, genel kültür, teknik bilgi, fiziksel veya zihinsel becerilerin gelişmesi gibi olanaklar dışında, yönetici adaylarını işletmeye bağlayan, işletme ile bütünleştiren, ayrıca kendi aralarında sıkı bir işbirliği sağlayan bir görevler dizisini de yüklenmektedir.⁷⁸

Yönetici adayı eğitiminin amaçları şu şekilde sıralandırılabilir;

- Yönetici adaylarına yönetim ve yöneticilik bilgilerini verme,
- Farklı birimlerin işleyişi hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamak,
- İşletmelerde hem kalite hem de miktar bakımından verimliliği arttırmak,
- Madde ve zaman israfını azaltmak,
- Güvenli ve sağlıklı bir iş ortamı hazırlamak,
- İş memnuniyetini ve işçi motivasyonunu yükseltmek,
- Çalışanların sorumluluklarını arttırmak,

Genel olarak eğitimin amacı, hem işletme hem de yönetici adayı yararına olacak bilgi, beceri ve davranış değişikliğini yaratmaktır.⁷⁹

Belirtilen amaçlara ulaşabilmek ve günümüzün yoğun rekabet ortamına uyum sağlayarak, gelişme ve değişimleri izleyebilmek, çalışan ve müşteri tatminini gerçekleştirebilmek için, işletmelerin yönetici adayı eğitimine çok daha fazla önem vermesi gereklidir.

⁷⁸ zelik, a.g.e., s, 24

⁷⁹ Aylanur Ataklı, "Eğitim ve Mesleki Basarı", Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 1992, s.67-68

3.1.2. Yönetici Adayı Eğitiminin Faydaları

Günümüzde bütün işletmeler, eğitimin gerekliliğini tartışmasız kabul etmektedir. Tüm işletmelerde yaşamsal bir faaliyet olan eğitimin, işletmenin etkinliğini ve verimliliğini belirlemedeki rolü oynayabilmesi için onun sistemli bir program çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerekir. Böyle bir program ise eğitimden beklenen yararların elde edilmesine katkıda bulunur.⁸⁰

İşletmelerde, yönetici adayları için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması gerekli ve zorunludur. Yetişkinlerin bir işi kendiliğinden öğrenmesini beklemek, tutum ve davranışlarını kendiliğinden değiştireceğini beklemek, hemen tecrübe kazanacaklarını varsaymak, hem çok zaman alır hem de maliyeti çok yükseltir. Ayrıca beklemek bir öğrenme yöntemi de değildir.

İşletmede yapılan eğitim, yönetici adayının performansını yükseltmek için ihtiyaç duyulan, bilgi ve becerileri kazandırır.

İşletmede etkin bir eğitim programının uygulanmasıyla bir önceki bölümde belirtilen amaçlara ulaşılarak işletmeye ve yönetici adayına sağlanabilecek faydalar şu şekilde sıralandırılabılır;⁸¹

- İşletmelerde eğitim, öğrenme zamanını kısaltır.
- Eğitime katılan yönetici adayları, daha fazla bilgiyi akıllarında tutabilir ve uygulamaya koyabilirler.
- Programlı bir eğitim, deneme yanılma yöntemine göre sonuçlarını daha hızlı gösterir.

⁸⁰ Dursun Bingöl, Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990, s. 149

⁸¹ Ataklı, a.g.e., s.16

- Yeni göreve başlayan yönetici adayının işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır.
- Eğitimli bir yönetici adayı işini bilir ve daha iyi yapar.
- Yönetici adayı işte yaptıkları hatalar en düşük düzeye iner; bilgi, görgü ve becerileri artar.
- Yönetici adayının kendisine olan güveni artar; sorunları daha kolay çözer; mesleki becerileri gelişir.
- Yönetici adayı işinde daha faydalı olur; işine karşı daha olumlu davranışlar geliştirir.
- Yönetici adayı işlerini daha fazla sever ve eğitimde öğrendiklerini işlerine uygular. Mevcut uygulamaların etkinliği ve verimliliği artar.
- Yönetici adayının mevcut yetenekleri geliştirilebilir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeler öğretilerek bilgileri yeniler.
- Yönetimin denetim ve kontrol maliyetleri azalır.
- Yönetici adaylarının yetenek ve özelliklerinin gelişmesiyle işe uyumları artar.

Yönetici adayı eğitimi, etkin bir örgüt geliştirebilmek için yönetimin sahip olduğu en güçlü araçlardan birisidir. Yönetici adayı, aldığı eğitim sayesinde daha geniş perspektife sahip olur ve yeni beceriler kazanır. Bunun bilincine varan işletmelerde Yönetici adayı eğitimine daha fazla önem verilmektedir.⁸²

⁸² Ataklı, a.g.e., s.17

3.2. Yönetici Adayı Eğitiminin Uygulanması

Günümüzde yönetici eğitimi özel olarak dört konu üzerinde odaklanmaktadır. Bu eğitim çeşitleri temel yeteneklerin geliştirilmesi ile ilgili eğitimler (karar verme, iletişim yetenekleri, vizyon geliştirme vb..), kavramlar (lider ile yönetici kavramlarının ayrışması), dış mekan eğitimleri (takım dayanışması oluşturma ve risk alma deneyiminin edinilmesi) yada geribildirimler-izlenimler (yöneticilik değerlemesinde hangi seviyede olduğunun anlaşılması için) şeklinde gruplanmaktadır.⁸³

3.2.1. Yönetici Adayı Eğitiminde Uygulanan Yöntemler

Eğitim programının hazırlanması ve uygulanmasında uygun yöntem yada yöntemlerin seçimi, başarı sağlamada son derece etkili bir faktördür.

Eğitim, eğitilecek kişilerin öğrenmelerine yardım etme sanatı ve gerekli bilgi, beceri ve de tutumları kazanmaları için faaliyetleri düzenleme sürecidir. Yönetici adayı eğitim yöntemi de; işteki etkili performans için gereken tutumlar, zihni ve idari yetenek, genel ve teknik bilgilerle yönetici adayını hazırlayan, geliştiren ve eğiten düzgün ve sistematik yoldur.⁸⁴

Yönetici adayı eğitim yöntemlerinin seçiminde genel olarak kabul gören ve tavsiye edilen noktalar ve bu noktalarda kullanılması gereken yöntemler şu şekildedir:

- Bilginin artırılması; özel okuma parçaları, anlatım, yazışmalı eğitim, gözlem gezileri, programlanmış eğitim, örnek olay yöntemleri,
- Yeteneklerin geliştirilmesi; anlatım, yönlendirme, yol gösterme, iş değiştirme, işe alıştırma, örnek olay yöntemleri,

⁸³ Joy A. Conger, " The Brave New World Of Leadership Training", Winter, 1993, s. 47

⁸⁴ Robert L. Craig, The ASTD Training and Development Handbook, Mc Graw Hill Book Company Inc., New York, 1996, s. 352

- Davranışların etkilenmesi; rol oynama, bekleyen sorunlar, örnek olay, duyarlılık eğitimi yöntemleri.

Görüldüğü gibi yönetici adayı geliştirecek ve eğitecek, bilgilerinin arttırılması, yeteneklerinin ve davranışların geliştirilmesi için uygulanabilecek çeşitli yöntemler vardır.

Sistematik bir analiz yapmak için yönetici adayı eğitim yöntemleri işbaşı ve iş dışı olmak üzere iki ana grupta toplanarak incelenebilir. Bununla beraber, bu grupta kistas, her ne kadar eğitimin işbaşında veya iş dışında yapılması ise de, bazı yöntemleri bu kıstasa göre sınıflamak güç olmaktadır. Çünkü kullanılan yöntem, her iki gruba ait özellikleri de taşıyabilmektedir. Bu itibarla söz konusu ayırım kesin bir karakter arz etmemektedir.⁸⁵

3.2.1.1 İşbaşı Eğitim Yöntemleri

Araştırmalar göstermektedir ki günümüzdeki işbaşı eğitimlerinin aşağıda açıklanacak beş özelliğe sahip olmaları gerekmektedir.

1- Öğrenim güncel iş yaşamına karşılaşılabilecek ve uygulama imkanı olan bir problem üzerine olmalıdır. Araştırmada bir şeyin iç yüzünü kavrama ve teklif edilen çözümün geliştirilmesi gereklidir fakat yeterli olmamaktadır.

2- Çalıştıkları bölümlerin etkililikleri kadar etkin uygulama yada önlemler direk olarak bireylerin yeteneklerine bağlıdır.

3- Karşılaşılabilecek problemler zor olmalıdır ve rutin bir sorun olmamalıdır. Yaratıcı düşünce ve hareket gerekliliği problemi tercih edilir kılmaktadır.

⁸⁵ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s. 138

4- Problem adayların harekete geçebileceği bir içeriğe sahip olmalıdır. Bunun yanında problem üst kademedeki yönetim sorumluluklarından izin almayı sağlayacak şekilde olmalıdır

5- İşbaşı eğitim gelecekte karşılaşılabilecek sorunların çözülmesinde de yardımcı olması gerekmektedir.⁸⁶

İşbaşında eğitim, işletmelerin yönetici adaylarını geliştirmekte her zaman yararlandığı belli başlı bir yol olmuştur ve böyle olmaya devam edecektir. Çünkü bir şeyi yapma yoluyla kazanılan tecrübe gerçekçidir ve kalıcıdır. Bununla birlikte, bazı tecrübeler diğerlerinden daha değerlidir ve işbaşında öğrenmenin hızı ve niteliği geniş ölçüde değişir. Bu değişim eğitilen kişinin ve eğiten kişinin tutumuna ve bunlar arasındaki ilişkiye bağlıdır. İşbaşı eğitim yöntemlerinin esası; kişileri işletmeden ve işinden uzaklaştırmadan verilen eğitime dayanır. Kişiler bir yandan işini yaparken, diğer yandan eğitime tabi tutulur.⁸⁷

İşbaşı eğitim ,eğitime katılanların gerçek iş yaşamından bilgi edinmesini sağlayan bir eğitim yaklaşımıdır. İşbaşı eğitiminin bir çok çeşitte uygulama yöntemi olmasına rağmen, bu eğitim yaklaşımının üç ana unsuru; açık çözümü olmayan konular yada problemler, bu konuların çözülmesini yönetebilecek kişiler ve problemin çözülmesinde birbirine yardım edecek yada yarışacak yaklaşık altı kişilik bir grup olmaktadır.⁸⁸

İşbaşında uygulanan pek çok eğitim yöntemi mevcuttur. Bu yöntemler genellikle yönetici adayının yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik olup, bilgilerinin artırılması ve davranışlarının etkilenmesinde de rol oynamaktadır. Bu yöntemlerden yönetici adayının eğitimi için önemli kabul edilenler aşağıda açıklanmaktadır.

⁸⁶ Chris Argyris, "Education For Leading-Learning", Winter, 1993, s. 7

⁸⁷ Sabuncuoğlu; a.g.e., s. 144

⁸⁸ Cynthia D. Cauley And Sarah A. Hazlett, "Individual Development in the Workplace" ,Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology, 2000, Vol. 15, s. 323

Yönlendirme ve Yol Gösterme Yöntemleri:

Özellikle işletmelerin uyguladıkları yönetici geliştirme programlarında en çok kullanılan yöntemlerdir. Yönlendirme yönteminin dayandığı felsefe, "yaparak öğrenme"nin en iyi yol olduğu ve bir şahsı en iyi eğitecek ve yeteneklerini geliştirecek olan kişinin, onun en yakın üstü olduğu fikridir. Bu yöntemin başarısı hem eğitime hem de eğitene bağlıdır. Eğitecek kişi; geliştirme arzusu gütmeli, eğitilecek kişilerin problemleri ile devamlı meşgul olmalı ve işbirliği havası yaratmalıdır. Eğitilecek kişi de kabiliyetli, hevesli, çalışkan ve iyi niyet sahibi bir kişi olmalıdır.

Yol gösterme yöntemi de, yönlendirme yönteminin felsefesine dayanmaktadır. Bu yöntem de bir problemin çözümü ve daha iyi bir şekilde çözümlenmesi amacına yönelik ve eğitilecek kişinin işi ile ilgili planlama ve ayarlamaları kapsayan özel bir çabayı ifade etmektedir.

Her iki yöntem de yönetici adayının başarı düzeyinin üstü tarafından sistemli bir şekilde gözlemlenerek ve denetlenerek değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır.

Yöneticilerin yaptığı destek veya koçluğun konuların veya işin öğretilmesinde hissedilir derecede etkisi olduğu saptanmıştır. Bunun yanında eğitim programının başarılı olması için koçluk yada mentorluk desteğinin önemli olduğu varsayılmaktadır. Yapılan araştırmalarda mentorluk yada koçluk gibi öğrencini bir öğretenden desteklediği eğitimlerde bireylerin edindikleri bilgileri ve yetenekleri (kendi hedeflerini belirlemek, risk alma cesareti, pozitif gelişme davranışları gibi) işlerine daha çok yansıtıkları görülmüştür. Bunun yanında mentorluk alındığında eğitimde alınan yeteneklerin kullanılması konusunda çalışanların daha motive oldukları görülmüştür.⁸⁹

⁸⁹ James P. Gurthrie And Catherine E. Schwoerer, " Individual and Contextual Influences on Self-Assessed Training Needs", Journal Of Organizational Behavior, 1994, Vol. 15, s. 405

İş Değiştirme (Rotasyon) Yöntemi:

Yönetici geliştirme programlarında uygulanan bir diğer işbaşı eğitim yöntemi de iş değiştirme (rotasyon) yöntemidir.

İş rotasyonu, bir kişinin, eğitilmek amacıyla, planlı bir şekilde belli işlerde çalıştırılmasını; böylece bu işlerle ilgili olarak tecrübe ve yetenek kazanmasını ifade etmektedir⁹⁰. İş rotasyonunun amacı, eğitime katılanlara faaliyetler ve halihazırdaki uygulamalar hakkında açık bir anlayış sağlayarak, geniş bir iş deneyimi kazandırmaktır.⁹¹ Buna göre yönetici adayı, planlı bir biçimde çeşitli işlerde belirli sürelerle çalıştırılır. Böylece yönetici, işletmede yer alan tüm departmanlardaki operasyonları ve problemleri yakından tanımış olur.⁹²

Gerçekten iş rotasyonuna tabi tutulan yönetici adayları, işletmenin çeşitli faaliyetleri ile karşı karşıya geleceklerinden bir geniş görüşlülük elde edecekler ve yönetim prensiplerinin önemini daha rahat kavrayacaklardır.

Belirtilen yararların yanı sıra; devamlı değişik işlerde çalışmanın bazı kişilerin mizaçlarına uymaması, hangi işte ne kadar çalışılacağını tespit güçlüğünün olması ve eğitimi verecek kişinin gerekli hazırlıkları yapmaması, isteksiz olması yada eğitim için zaman ayırmaması halinde başarısızlık da söz konusu olabilir.

İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi:

İşletmeye yeni giren yada bölüm değiştiren kişilere işe başlama öncesi veya işe girdiği ilk günlerde uygulanan eğitime; işe alıştırma, başka bir deyişle oryantasyon eğitimi denir. Bu eğitimde genel olarak; işin gerektirdiği bazı bilgilerin edinilmesi,

⁹⁰ Michael R. Carell, Human Resources Management, New York Prentice Hall, New York, 1995

⁹¹ Bingöl; a.g.e., s. 161

⁹² Mehmet Nail Berzek; Human Resources Management, Marmara University, Managenal Sciences Research and Application Center, istanbul, 1993, s. 114

düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması, yani en kısa zamanda işe uyumun sağlanması amaçlanır.⁹³

İşe alıştırma eğitiminin bir diğer amacı, kişiye işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama yapma yada yeteneklerini en iyi gerçekleştireceği işi seçme olanağı vermesidir. Bu eğitim süreci içinde yönetici adayları bir yandan, mesleki yeteneklerinin artmasını sağlarken, diğer yandan kişiliğinin gelişmesine yönelmektedir.

İşe alıştırma eğitiminde güdülen bir başka amaç, kişinin işe ve işletmeye yabancılaşmasını önleyecek, sosyal kaynaşmayı sağlayacak çabaların harcanmasıdır. İşe alıştırma programları iyi planlanır ve uygulanırsa işletmeye yeni gelen kişilerin işletmenin sosyal, kültürel ve teknolojik yapısına uymaları işletme ile bütünleşmeleri tase sürede mümkün olur.

Yönetici adaylarının işe, çevresine, çalışma koşullarına ve bir bütün olarak işletmeye alıştırılması gerçekten en güç sorunlardan biridir. Ancak yeni kişinin işe girmesini izleyen ilk günlerden başlayarak alıştırma eğitime tabi tutulması, düzenleyici ve uyumu hızlandırıcı rol oynar. Fakat unutulmamalıdır ki, işe alıştırma eğitimi bir yaşam boyunca devam etmesi gereken eğitim uğraşlarının sadece bir bölümünü ya da işletmede ilk bölümünü oluşturmaktadır.⁹⁴

3.2.1.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İş dışı eğitim yöntemleri, genellikle teorik bilgiler vermeye ve uygulama yönü az olan, kişiyi isinin başından uzaklaştırarak, işletmenin içinde veya dışında eğitim faaliyetlerinin yapıldığı yöntemlerdir. Bu yöntemlerde kişiden üretim beklenmesi söz konusu değildir.

İş dışındaki eğitim yöntemlerinin, işbaşındaki eğitim yöntemlerine göre, bazı üstünlükleri vardır. Gerekli beceriler, işbaşında yapılan eğitimle gerçek bir çalışma

⁹³ Özçelik; a.g.e., s.29

⁹⁴ Özçelik; a.g.e., s.30

yerindeki işlerin baskısı olmadan verilebilir. Ayrıca iş başında eğitimde geçen zaman ve malzeme kayıpları en düşük düzeye indirilmiş olur.⁹⁵

Kişinin işbaşında karşılaştığı olaylara bakarak genelleme yapması güçtür. Uyguladığı yöntemlerin çoğu sadece karşılaştığı olayların çözümü için geçerlidir. Bu ilkeler iş dışında daha kolay geliştirilebilir.Öte yandan bazı bilgi ve becerilerin işbaşında verilmesi güç yada olanaksız olabilir. Her şeyden önce işbaşında eğitim verecek kişiyi bulma güçlüğü vardır. Bulunsa bile güç ve karmaşık bilgi ve becerilerin iş başında öğretilme olanağı sınırlıdır.

Yöneticilere çeşitli konularda fakat özellikle işe ilişkin alanlarda bilgi, beceri ve olumlu davranışlar kazandıracak iş dışı eğitim yöntemleri içinde önemli olarak kabul edilen bir kaçına aşağıda değinilmiştir.⁹⁶

Anlatma Yöntemi:

Anlatma yöntemi, işletmede yetkili bir kişinin belirli konularda geniş bir dinleyici kesimine bilgi vermesinde kullanılan en eski eğitim yöntemidir. Bu yöntemle, kısa periyotlar halinde pek çok bilgi kişilere aktarılabilir.

Anlatma, bir konunun eğitilenlere aktarılmasında ve verilen bilgilere dayalı bir fikir tartışması ortamının oluşturulup başlatılmasında etkin bir yöntem olarak kullanılabilir. Bu yöntem eğitilenlerin mevcut bilgilerini tazeleyip genişletmeye, anlatılan konuyla ilgili kendi yönetim konularını ve sorunlarını daha derinlemesine anlayabilmelerini ve öğretilen konuyu her zaman baş vurulabilecek güvenilir bir bilgi kaynağı olarak kullanmalarına olanak verir.⁹⁷

Ancak bu yöntemde tek yönlü iletişimin söz konusu olması nedeniyle dinleyicileri motive edecek bir dinamizm içinde konuyu aktarmak her zaman mümkün olmayabilir.

⁹⁵ Taşkın, a.g.e., s.152

⁹⁶ Sabuncuoğlu; a.g.e., s. 153

⁹⁷ Fikret H. Öncü; a.g.e., s.27-28

Uzun sürerse dinleyiciler için verimli olmayabilir ayrıca katılanların konuyu ne ölçüde anladığı denetlenemez.⁹⁸

Yönetici adaylarının eğitilmesinde kullanılan bu yöntemin etkinliğini artırmak için günümüzde görsel ve işitsel araçlardan yararlanmak giderek yaygınlaşmaktadır. Ayrıca grup tartışmaları ile desteklenen anlatma yönteminde hem öğrenme daha etkili olarak gerçekleşmekte hem de katılımcılar programı daha çekici bulmaktadırlar.⁹⁹

Örnek Olay Yöntemi:

Örnek olay yöntemi, bir tartışma ortamı içinde, bir gerçek durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra, katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yöneltmektedir. Böylece eğitime katılanların, bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme, çeşitli görüşleri eleştirme ve karar alma yetenekleri geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Örnek olay yöntemi, eğitim konusu ile ilgili bir olayın neden, nasıl ve sonuç dizgesine göre incelenmesi için uygulanan bir yöntemdir.¹⁰⁰ Bu yöntemde sorunlar eğitilenlere "örnek olay" adı verilen bir metinle sunulmaktadır. Bu metinde yer alan işletme probleminin, bireylere tarafsız bir şekilde ve tüm ayrıntıları ile verilmesi gerekir.

Metnin kalitesi gerçeklik derecesine ve açıkça anlaşılabilir olmasına bağlıdır. Yöntemin başarıya ulaşmasında hazırlanan metnin yeterli ve açık olması kadar, tartışmaları yöneten kişinin yeterli bilgi ve deneyime sahip olması da önemlidir. Grup yöneticisi örnek olaya bizzat çözüm getirmek yerine, tartışmaya katılanları çözüm aramaya yöneltmeli, tartışmanın önemsiz konulara kaydırılmasını önlemeli, eğitilenlerin tutum ve davranışlarının olumlu yönde gelişmesine yardımcı olmalıdır.¹⁰¹

⁹⁸ Sabuncuoğlu; a.g.e., s. 153

⁹⁹ Robert L. Craig, The ASTD Training and Development Handbook, Mc Graw Hill Book Company Inc., New York, 1996, s. 354

¹⁰⁰ Taymaz; a.g.e., s. 142

¹⁰¹ Nevin Deniz, Global Eğitim, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999, s. 69

Rol Oynama Yöntemi:

Rol oynama yöntemi, yönetici geliştirme programlarına katılanlara gerçek hayattan örnekler vererek ve onlara problemleri bizzat canlandırarak ve uygulamalı bir şekilde öğretme olanağı sağlayan eğitim yöntemidir.

Genel bir sûrece göre katılanların tümü için bir senaryo hazırlanır. Eğitim grubunun bazı üyeleri rol alırlar ve senaryoyu canlandırırlar. Daha sonra grup oyuncularını, tutum ve davranışları değerlendirir. Grup lideri, hazırlanması gereken noktaları işaret eder, yorum ve sonuçları özetler.¹⁰²

Rol oynama yöntemi, yönetici adaylarının eğitiminde çok yararlı olmaktadır. Yönetici adayları bu yöntemle kendilerini diğerlerinin yerine koyarak onların sorunlarını anlamaya ve çözüm getirmeye yardımcı olabilirler.¹⁰³ Böyle bir eğitim, aynı zamanda başkalarının sorunları hakkında nasıl öğüt vereceklerini ve başkalarının işbirliğini nasıl kazanacaklarını öğrenmelerine yardım edecek biçimde yürütülmelidir. Bu nedenlerle rol oynama yöntemi, yönetici adaylarına beşeri ilişkiler ilkelerini uygulayarak yeteneklerini geliştirmek için bir fırsat vermek açısından etkili bir yöntem olabilir.¹⁰⁴

Bekleyen Sorunlar Yöntemi:

İşletmede çalışan kişilerin yaptıkları iş ile ilgili sorunlara çözüm arama ve bulma yeteneklerini geliştirmek üzere kullanılan bir eğitim yöntemidir.¹⁰⁵

Bu yöntemde; eğitilecek kişilerin, hayali bir işletmede varsayımsal olarak, işten ayrılan yöneticilerden boşalan yerleri doldurmaları, yani o işleri yönetmeleri

¹⁰² Bingöl; a.g.e., s. 165

¹⁰³ L. Craig; a.g.e., s.354

¹⁰⁴ Bingöl; a.g.e., s. 165

¹⁰⁵ Taymaz; a.g.e., s. 151

istenir. Karşılaştırma imkanı olması için, birden fazla aday üzerinde aynı uygulama yapılabilir.¹⁰⁶

Yöntemin uygulanmasına gelince; burada öncelikle eğitilenlere yöntem hakkında bilgi verilir. Daha sonra varsayımlara dayalı bir durumla ilgili veriler kendilerine sunulur. Söz konusu veriler; işletmenin politikası, amaçları, üretim veya hizmet alanı, üretim yöntemleri, örgüt yapısı ve işleyişine ilişkindir. Bu bilgileri aldıktan sonra eğitilenler değişik masalara oturtulur. Her masanın üzerinde bir evrak sepeti bulunur ve söz konusu bilgi ve verilere dayanarak, her bir eğitilenin gerekli kararları almaları ve belli davranışları göstermeleri beklenir. Her aday sadece kendi sepetindeki verilerden yararlanarak kararlar alır. İşler tamamlanınca eğitilenler, grup önünde sonuçları sunarak, kararlara nasıl vardıklarını gerekçesiyle anlatırlar ve birbirlerinin kararlarını tartışırlar.¹⁰⁷

Bu yöntemle eğitime katılan yönetici adaylarının karar alma, sentez, çözümlenme, rapor hazırlama ve yazışma yeteneklerinin geliştirilmesine olanak tanınır.¹⁰⁸ Bu üstünlüklerine karşın verilerin hazırlanması ve alınan kararların değerlendirilmesi oldukça güç ve zaman alıcıdır.

Duyarlılık (T-Grubu) Eğitimi:

Duyarlılık eğitiminin klasik modeli, katılanların konuları belirli konu kısıtlaması olmaksızın tartışmaları şeklinde olmaktadır. Duyarlılık eğitimi hem farklı bir eğitim metodu olmakta hem de kişisel bağımsızlığın sağlanmasını temsil etmektedir.¹⁰⁹

Duyarlılık eğitimi, yönetici adaylarının kendi kendilerini daha iyi anlamalarını sağlayan ve başkaları üzerindeki etkilerini değerlendirmelerine yardımcı olan bir eğitim yöntemidir.¹¹⁰ Bu yöntem, genel olarak "T" (Training) grupları olarak isimlendirilen 10-20

¹⁰⁶ Sabuncuoğlu; a.g.e., s. 162

¹⁰⁷ Deniz; a.g.e., s.67

¹⁰⁸ L. Craig; a.g.e., s.357

¹⁰⁹ Micheal J. Burke, " A Cumulative Study of the Effectiveness Of Managerial Training", Journal of Applied Psychology, 1986, Vol 71, No 2, s. 232

¹¹⁰ Bingöl; a.g.e., s. 166

kişiden oluşan gruplarda kullanılmaktadır. Grup en azından bir ölçüde yapılanmamıştır ve grup süreçlerini geliştirme eğitilenlerin sorumluluğundadır. Grubun bir eğitici olmasına karşın, belli bir grup yapısını ve faaliyetlerini zorla kabul ettirmez. Burada eğiticinin rolü ise; kişilerin değer yargılarını ve varsayımlarını rahatça tartışabilecekleri bir ortam hazırlamaktır.

Duyarlılık yönteminde, ilk zamanlarda sıkıcı ve verimsiz olan oturumlar, daha sonra hareketlilik kazanmakta, eğitilenlerin ilgi ve katkıları gittikçe fazlaşmaktadır.¹¹¹

Duyarlılık eğitimi, yönetim geliştirmenin bir parçası olduğu kadar yönetici geliştirme programlarının da bir parçasıdır. Duyarlılık eğitimi savunanlar onun; başkalarının, kendilerini nasıl algıladıklarını bulmanın en iyi yolu olduğuna ve bunun da kişiler arası faaliyetlerde elde edilmesi güç ama önemli bir bilgi niteliğinde bulunduğuna dikkat çekmektedirler.¹¹²

3.2.1.3. Diğer Eğitim Yöntemleri

Yukarıda işbaşı ve iş dışı ayırımına dayanarak açıklanmaya çalışılan eğitim yöntemleri dışında, daha pek çok yöntem mevcuttur. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır:

Bu yöntemler daha çok yönetici adaylarının bilgisinin artırılmasına yönelik yöntemlerdir. Diğer yöntemlerde olduğu gibi bu yöntemler de yönetici adayının davranış ve yeteneklerini geliştirmektedir. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

Programlanmış eğitim

Bu eğitim yöntemiyle; Yönetimde etki görevini tanımlayan belirli kelime veya cümleler kullanılarak, eğitilenlerin davranışlarında görülebilir değişiklikler yapılmak

¹¹¹ Çagatay Ünüsan, Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Uygulamaları, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 1989, s. 48

¹¹² Özçelik; a.g.e., s.31

istenmektedir. Hazırlanan kelime veya cümlelerden eğitilenlerin belirli davranışlarda bulunmaları ve yanıt vermeleri beklenir. Eğitilenler istenilen yanıtları verdikten sonra yeni cümlelere geçilir. Bu yöntemin başarılı olması için seçilen cümlelerin amaca uygun bir tarzda hazırlanması gerekmektedir. Bu yöntemde önemli olan, açıklayıcı bir öğrenmeden daha çok, bilginin ve problem çözmeye yarayacak yeni davranış yollarının keşfedilmesidir.

Özel Okuma Parçaları

Yönetici adaylarının eğitiminde kullanılan bir diğer yöntem de özel okuma parçaları yöntemidir. Yönetici adaylarının davranışlarının değişmesini sağlayan ve bilgilerini artıran bu sistem, ufak hacimdeki okuma parçaları ile uzun ve zor okuma parçalarının okunup anlaşılmasına dayanmaktadır. Araştırma, teorik ve pratik bilgiler ancak okuma parçalarının uygulanması ile elde edilir.¹¹³

Okuma parçalarının seçimi eğitim programının amacıyla doğrudan ilgili olmalıdır ve parçalar aynı zamanda yönetici adaylarının yeteneğini geliştirmeye yönelik olmalıdır. Okuma parçaları eğitilen kişiye sıra ile belirli aralıklarla verilmelidir. Bol zaman verilerek içeriğinin anlaşılması ve sindirilmesi sağlanmalıdır.

Gözlem Gezileri Yöntemi

Özellikle üretime yönelik pozisyonlarda, yöntemlerin uygulanmasına ilişkin yapılacak eğitimlerde kullanılır. Çeşitli işletmelerde aynı tür hizmet veya üretimin nasıl yapıldığı incelenir ve böylece gözleme dayalı eğitim meydana gelir. Yönetici geliştirme programına tabi tutulan kişiler için gezi programı hazırlanırken amacın kesin olarak belirlenmesi ve gezi planının hazırlanması gerekir. Gezi yapacak yönetici adaylarına plan verildiğinden ayrıca açıklama yapılmaz ve gezi sonunda her birinden gözlem raporu istenir. Bu rapor gezi yolu ile yaptıkları eğitimin bir göstergesi olur.¹¹⁴

¹¹³ Osman Yozgat; İşletme Yönetimi, Met-er Matbaası, İstanbul, 1983, s. 389

¹¹⁴ Taymaz, a.g.e., s.150

Yazışmalı Eğitim Yöntemi:

Yönetici adaylarının boş zamanlarını değerlendirmesine olanak sağlayan bir yöntemdir. Yönetici adayları, işi ile ilgili bilgi kazandırmak, çalışmalarını yönlendirmek ve değerlendirme yapmak üzere yazılı materyal hazırlanarak verilir. Yönetici adayları bu materyali okur, uygular ve anlayamadığı kısımları ilgili kişiye sözlü veya yazılı olarak sorar. Eğiten kişi yazılı bu materyale dair bir rapor hazırlar. Bu raporlar okunup derecelendirilir ve yeniden eğitilen kişiye teslim edilir.¹¹⁵

Beceri gerektiren işler için hazırlanan iş veya işlem yaprakları, kontrol ve değerlendirme çizelgeleri yazışmalı eğitim aracı olarak kullanılabilir.

3.2.2. Yönetici Adayı Eğitiminde Kullanılan Araç ve Gereçler

Bir eğitim programının uygulanması sonunda sağlanacak başarı eğitimde kullanılan araç ve gereçler, eğitimcilerin kapasitesi ve oluşturulan eğitim ortamına bağlıdır.

Eğitim sırasında ne kadar çok duyu organından yararlanılırsa kişi o derecede daha iyi öğrenir ve öğrendikleri daha kalıcı olur. Bunu sağlamak için özellikle eğitimde uygun araçlar kullanılmalı ve uygulamaya yer verilmelidir.¹¹⁶

Söz konusu araçlar görsel, işitsel, görsel ve işitsel araçlar olmak üzere başlıca üç grup altında toplanabilirler.

3.2.2.1. Görsel Araçlar

Görsel araçlar adından da anlaşılacağı gibi, eğitilenlerin gözlerine hitap eden araçlardır. Görsel araçlar aşağıda belirtilen özelliklere sahip olmalıdırlar:

- Basit ve sade olmalı.

¹¹⁵ Yozgat, a.g.e., s.289 A

¹¹⁶ Taymaz, a.g.e., s.154

- Eğitimin konusuna, içeriğine ve amacına uygun olmalı.
- Kolaylıkla görülüp, okunabilmeli.
- Çekici olmalı.

Etkili görsel araçların en yaygın kullanılan şekilleri; slaytlar, kartlar, çeşitli türden tahtalar ve özel objelerdir. Bununla birlikte görsel araçlar projeksiyonda ve projeksiyonsuz olarak başlıca iki grupta toplanabilir.

Projeksiyonsuz araçlar arasında karatahta, keçeli tahta, manyetik tahta, fotoğraflar, resimler, kataloglar, kroki ve afişler, her türden kitap, dergi ve yazılar, haritalar, atlaslar sayılabilir.

Projeksiyonlu araçların kullanılması ise bir projektörü gerekli kılmaktadır. Aksi takdirde bu araçlar kendi başlarına bir iş görmemektedir. Söz konusu araçlar arasında; tepe gözleri, slayt makinelerini ve opak projektörleri sayabiliriz.

3.2.2.2. İşitsel Araçlar

Bu tür araçlar, eğitilenlerin kulaklarına hitap etmektedir. Bunların başında, radyolar, ve teypler gelmektedir. Bu tip araçların kullanımları diğer tip araç ve gereçlere oranla daha az olmaktadır.

3.2.2.3. Görsel ve İşitsel Araçlar

Adından da anlaşılacağı gibi eğitilenlerin hem gözüne hem de kulağına hitap etmektedir. Özellikle öğrenmedeki olumlu etkileri nedeniyle son zamanlarda yaygın olarak kullanılan bu tip araçlar eğlenceli, canlı ve etkili birer araçlardır. Videolar,

televizyonlar, sesli filmler, dramalar, teyp-slayt-projektör karması bu tip araçlar arasında sayılabilir.¹¹⁷

Genelde insanlar öğrendiklerinin %11'ini işitme, %83'ünü görme yolu ile edinirler. Ayrıca zaman sabit tutulmak üzere insanlar, okuduklarının %10'unu, işittiklerinin %20'sini, gördüklerinin %30'unu, görüp işittiklerinin ise %50'sini hatırlamaktadır.¹¹⁸

Eğitim alanında kullanılan araçlar, daha çok eğiticilerin ders sırasında eğitilenlere, öğretilenleri daha iyi kavramaları amacıyla uyguladıkları araçlardır. Fakat burada en önemli sorun işletmelerde uygulanan eğitim uğraşlarına en yararlı olabilecek araçların titizlikle seçimidir.¹¹⁹

3.3. Yönetici Adayı Eğitiminin Değerlendirilmesi

Çoğunlukla işletmeler, eğitim programlarının işletme için gerekli olduğunda birleşmektedirler. Kuşkusuz eğitim fonksiyonu, yönetim sürecinin en önemli faktörleri arasında yer alır. Bunun gibi değerlendirme de eğitimin önemli bir bölümünü oluşturur.¹²⁰

Eğitimin başarılı olup olmadığını görmek için, gerçekleştirilen eğitim programlarının sonuç ve etkileri ölçülmelidir. Eğitim değerlemesini tanımlarsak; eğitim değerlemesi, herhangi bir eğitim programının etkileri hakkında bilgi toplama ve bu bilgilerin ışığında o eğitimin etkisinin düzeyini saptama girişimidir.¹²¹ Başka bir deyişle; bir iş yada faaliyetin faydalılığı yada değeri hakkında bir hüküm vermektir.¹²²

Bununla birlikte birçok eğitim uzmanı, eğitimin etkinliğinin ölçülmesindeki güçlükler nedeniyle, genelde eğitim değerlemesi faaliyetini göz ardı etmektedir. Yine de, eğitim programının amaçları ile sonuçlarının karşılaştırılmasında yarar

¹¹⁷ Deniz, a.g.e., s.74

¹¹⁸ Taymaz, a.g.e., s.154

¹¹⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 163

¹²⁰ Sinan Artan, Personel Yönetimi, (Ders Notları), Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 1999, s. 100

¹²¹ Öncü, a.g.e., s.97

¹²² Zeki Adal; işletmelerde Yetiştirme ve Geliştirme Programlarının Etkinliğinin Ölçülmesi ve Değerlenmesi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:3, Sayı: 12, Haziran, 1981,s.34

bulunmaktadır. Çünkü değerleme faaliyeti sonunda, eğitime katılan kişilerin istenilen bilgi, beceri ve davranış özelliklerini kazanıp kazanmadığı, kazanmadıysa nedenleri, alınabilecek önlemlerin neler olduğu belirlenebilmektedir. Değerlemede her şeyden önce amacı belirlememiz gereklidir.¹²³

3.3.1.Eğitim Değerlemesinin Amaçları

Eğitim değerlemesinin amaçları arasında aşağıda belirtilenler sayılabilir:¹²⁴

- Eğitim programlarının amaçlarına ulaşıp ulaşmadığına bakmak.
- Eğitime katılanların iş performanslarındaki değişikliklerin eğitimden mi yoksa iş çevresinde gerçekteşen değişikliklerden mi kaynaklandığını saptamak
- Eğitimin işletmeye etkisi olup olmadığını belirlemek.
- Eğitimin maliyetini karşılayıp karşılamadığını saptamak.
- Eğitim programından kimlerin çok, kimlerin az yararlandığını tespit etmek.
- Yönetici adaylarının problemlerini tanıma ve çözüme kabiliyetlerini kazanıp kazanmadıklarını tespit etmek.
- Yönetici adaylarının iletişim kurabilme yeteneklerindeki ilerlemeyi saptamak.
- Yönetici adaylarının karmaşık konularda gruplarla etkili çalışıp çalışmadığını kontrol etmek
- Bazı özel konularda eğitime katılanlardan geri besleme almak.

¹²³ Deniz; a.g.e., s.75

¹²⁴ Akosman, a.g.e., s.34

Bu ayrıntılı amaçları bünyesi altında toplayacak dört genel amaç vardır. Bunlar ise; İspatlama, Geliştirme, Öğretme ve Kontrol Etmedir.

İspatlama Amacı; Eğitimin sonucunda bazı değişiklikler meydana gelip gelmediğini, doğru ve iyi olanın yapılıp yapılmadığını, eğitimin maliyetine değip değmediğinin ispatlanmasıdır.

Geliştirme Amacı; Değerlemenin bir başka amacı, şimdiki veya gelecekteki eğitim program ve faaliyetlerinin geliştirilmesi üzerine odaklaşmaktadır.

Öğretme Amacı; Eğitim öncesi veya süresince yapılan değerlendirme, katılanların öğrenmesine katkıda bulunur. Eğitime katılanlar, eğitime öncesi veya süresince değerlendirdiklerini görür veya öğrenirlerse, eğitime olan motivasyonları ve ilgileri artar.

Kontrol Etme Amacı; Eğitimlerin program amaçlarına uygun eğitim verdiklerini ve eğitim amaçlarının, işletmenin amaçları ile uyum içinde olduğunu kontrol etmektir.¹²⁵

3.3.2. Eğitim Değerlemesinde Kullanılan Kriterler

Değerleme gerçekleştirilmek istenen amaçlarla ilgili olmalıdır. Eğitim programını düzenleyenler, programı yürütenler ve programa katılanlar, bu programla hangi amacın gerçekleştirilmek istendiğini bilmelidirler. Amaç kesin ve açık bir şekilde ortaya konmamışsa bir değerlendirme süreci hiçbir zaman söz konusu olamaz.¹²⁶

Değerleme, objektif verilere ve standartlara dayandırılmalıdır. Değerleme faaliyeti bir karşılaştırma yapma süreci olduğuna göre, başlangıç noktası olarak ileride yapılacak olan karşılaştırmaya temel oluşturacak standartları belirlemek gerekecektir. Değerleme amacının, yöneticilerin eski bilgi, yetenek ve davranışlarına oranla bir gelişme sağlayıp

¹²⁵ Akosman, a.g.e., s.35

¹²⁶ Adal; a.g.e., s.34

sağlamadıklarının saptanmasından öte, eğitim programının amacıyla belirlenmiş bir standarda ulaşmış ulaşılmadığının belirlenmesi olmalıdır.¹²⁷

Uygulanan eğitim programının amacına ulaşmış ulaşmadığını ya da ne derece ulaştığını belirlemek amacıyla yapılan eğitim değerlendirmesinde değerlendirme yapabilmek için öncelikle aşağıda belirtilen dört noktayı açıklığa kavuşturmak gerekir.¹²⁸

- Eğitim sonunda bir değişim olup olmadığı,
- (Gerçekleşmiş ise) bu değişimin, eğitime bağlı olarak mı gerçekleştiği,
 - Bu değişimin, işletmenin amaçlarına ulaşmasına olumlu yönde bir katkı sağlayıp sağlayamadığı,
 - Aynı eğitim programını farklı katılımcılara uygulanması durumunda, aynı değişimin gerçekleşmesinin beklenip beklenmediği ve bu değişimin nasıl ölçüleceği.

Eğitim programlarıyla gerçekleştirildiği düşünülen ya da gerçekleştirilen bu değişim dört kategoride ele alınarak ölçülebilir.

Tepki; Bunlardan ilki tepkidir. Burada, eğitim çalışmasına katılan yönetici adayları, uygulanan program konusunda ne düşünmektedirler; eğitim programı kendileri açısından ne derece yeterli ve doyurucu olmuştur gibi sorulara cevap aranır.¹²⁹

Tepki, programa katılan yönetici adaylarının programı beğenip beğenmediklerinin bir ölçüsüdür. Tepkiler genellikle yazılı olarak alınır ve işlenen konu, uygulanan eğitim yöntemi ve eğiticilerin performansı hakkında katılanların izlenimleri saptanmaya çalışılır. Ancak bu izlenimlerin saptanmasında sadece programa katılan yönetici

¹²⁷ Artan, a.g.e., s. 101

¹²⁸ Artan, a.g.e., s. 102

¹²⁹ Hüsnü Bilici; Yönetici Eğitimin Verimlilik Üzerine Etkileri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1999, s.100

adaylarının değil, bunun yanı sıra program koordinatörünün, eğitim müdürünün, eğitimcilerin ve gözlemcilerin de izlenimlerini almak gerekir¹³⁰

Öğrenme; ikinci ise öğrenmedir. Bu kategoride eğitimi alan yönetici adaylarının öğretilenleri, ne derece öğrendiklerinin saptanması söz konusudur. Eğitim programlarında öğretilmesi planlanan bilgilerin önemli bir yüzdesinin öğrenilmesi beklenir. Bu oran yükseldikçe eğitim başarılı olmuş sayılır. Öğrenmede basan sağlanamazsa, eğitim faaliyetleri, işletmeye boşu boşuna maliyet yüklemiş olur. Bunun için öğrenme derecesinin tespit edilmesi, başarısızlık söz konusu ise gelecek programlar için gerekli değişikliklerin yapılması veya alternatif çözümler üzerinde durulması gerekir.¹³¹

Kuşkusuz bu değerlendirme işlemi, tepkilerin saptanmasına oranla çok daha zordur. Çünkü öğrenme doğrudan gözlenebilen bir süreç değildir. Öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediği ancak kişilerin performanslarına bakılarak saptanabilir.¹³²

Davranış; Üçüncü kategoride ise davranış kriteri yer almaktadır. Bu kriterle, eğitime katılan yönetici adaylarının iş performansında değişme olup olmadığı, eğitim sonucunda öğrenilen bilgilerin, yönetici adaylarının işine döndüğünde hareketleri ve davranışları üzerinde etkiye bulunup bulunmadığı belirlenir.¹³³ Davranışlardaki değişimin saptanması, bundan önceki iki aşamaya oranla daha zordur. Bu konuda izlenecek yol şu şekilde belirtilebilir

- Program öncesinde ve sonrasında olmak üzere işbaşındaki performansın sistematik bir değerlendirilmesi yapılmalıdır.

- Performans değerlendirme aşağıdaki gruptan biri ya da birkaçı tarafından yapılmalıdır

¹³⁰ Adal, a.g.e., s.37

¹³¹ Özçelik, a.g.e., s.32

¹³² Adal, a.g.e., s.37

¹³³ Deniz, a.g.e., s.84

- Eğitim programına katılan kişi,
 - Bu kişinin üstleri,
 - Bu kişinin astları (çalışanlar),
 - Bu kişinin performansını izleyebilen diğer kişiler (çalışma arkadaşları).
- Program öncesi ve sonrasındaki performansı karşılaştırmak ve gerçekleşen değişikliğin programla ilişkisini ortaya koymak için istatistik analizler yapılmalıdır.
 - Program sonrasında yapılacak değerlendirme, programın sona ermesinden üç ay sonra yapılmalı ve böylece programa katılanlara öğrendiklerini uygulama olacağı yaratılmalıdır.
 - Programa katılmayanlardan oluşan bir kontrol grubu kullanılmalıdır.

Görüldüğü gibi davranış değişikliğinin belirlenme işlemi oldukça karmaşık ve zor bir işlemdir. Bu nedenle değerlendirme yapacak kişilerin konularında uzmanlaşmış, tecrübeli ve bu çalışmalara yeterli ölçüde zaman ayırabilecek kişiler olması gerekir.¹³⁴

Sonuçlar; Dördüncü kategoride ise sonuçlar ele alınmaktadır. Gerçekten elde edilen sonuç, eğitim uygulamalarının bir sonucu mudur, yoksa bu sonuca ulaşmada başka faktörler mi vardır. Burada maliyeti azaltmaya yönelik (ör: üretim veya kalitedeki iyileşmeler, kazalardaki azalmalar v.b.) davranışsal sonuçların, gerçekleştirilen eğitime ne ölçüde bağlı olduklarının saptanması söz konusudur.¹³⁵

Eğitim programlarının amaçları, programın "gözle görülebilir" sonuçlarına ilişkin olarak saptanmıştır. Ancak bu tür değerlemelerde, bu amaçların her zaman uygulanan programların etkinliği sayesinde gerçekleştiği kolaylıkla iddia edilemez. Diğer bir

¹³⁴ Adal, a.g.e., s.38

¹³⁵ Özçelik; a.g.e., s.32

deyişle, eğitim programlarının dışında, bazı etmenlerinde zaman zaman bu sonuçları etkileyebileceği dikkate alınmalıdır.

3.3.3. Eğitim Değerlemesinde Kullanılabilecek Yöntemler ve Özellikleri

Yukarıda eğitimle gerçekleştirilen değişimin dört kategoride ele alınarak her birinin ölçülmesi, başka bir deyişle, bu ölçümde dört kriterin esas alınması gerektiği ifade edilmiştir.

Bu kriterlerin bir ya da bir kaçını veya tüm güçlüklerle rağmen hepsini çeşitli değerleme yöntemleriyle ölçmek mümkündür. Yalnız bundan önce bu yöntemlerin sahip olmaları gereken özelliklerden söz etmek yerinde olacaktır.

3.3.3.1. Yöntemlerde Bulunması Gereken Özellikler

Değerleme Kriteri; Değerleme kriteri değişmenin meydana gelip gelmediğini ölçmeye yarayan bir değişkendir. Bu kriter bir eğitim programının amaçları ile yakından ilgilidir. Ve daha önceden saptanan bu amaçlara göre şekil alır. Değerleme kriterine örnek olarak aşağıdaki hususlar belirtilebilir:

- Yönetim prensipleri, yöntemleri ve teorisi ile ilgili bilgideki değişme.
- Teknolojik gelişmelerle ilgili bilgideki değişme.
- İşletmenin felsefe, politika ve hedeflerine karşı tutumdaki değişme.
- Liderlik kabiliyeti, iletişim ve insancıl ilişkilerdeki değişme.

Kısaca değerleme yöntemlerinin neyi ölçeceği açık ve seçik olarak belirlenmelidir. Burada ölçülecek olan değerleme kriteridir.

İlgi; İlgi değerlendirme kriteri ile eğitim programının amaç ve hedefleri arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Değerleme kriteri, programın amaçladığı işin gerektirdiği performans ihtiyaçları ile ilgili olmalıdır.

Güvenirlilik; Anlamlı bir değerlendirme yapabilmek için hem değerlendirme kriterinin hem de kullanılan yöntemin güvenilir olması gerekir. Temel bir kavram olarak güvenirlilik, değerlemenin olası hata varyantından uzak olmasını ifade eder. Başka bir ifade ile, değişik zamanlarda aynı örnek üzerine uygulanan bir yöntem aynı sonuçları verirse bu yöntem güvenirliliğe sahiptir demektir.¹³⁶ Ölçme sonuçlarının güvenirliliğini artırmak için, yöntemde kullanılan sorular eğitim hedeflerine ve basamaklarına göre, çok sayıda, açık ifadeli olmalı, amacın uygulanması hakkında açıklama yapılmalıdır.¹³⁷

Geçerlilik; Kullanılan yöntemlerin aynı zamanda geçerliliğe sahip olmaları gerekir. Eğer bir yöntem ölçmeyi amaçladığı şeyi ölçüyorsa geçerlidir. Güvenirlilik geçerliliğin ön şartıdır, güvenirlilik olmazsa geçerlilik de olmaz.

Belirli yöntemlerin geçerliliğini göstermek için çeşitli stratejiler izlenebilir. Bunlardan birisi "Eş Zamanlı Geçerlilik Stratejisi" dir. Bir eğitim programında, katılımcılar, bir uzman tarafından konunun teknik yönü hakkında sorulan sorulara verdikleri cevaplara göre daha önceden tespit edilen bir ölçek üzerinden değerlendirilir. Daha sonra katılımcılara aynı konuda bir test uygulanır. Sonra her iki ölçme arasında istatistiksel anlamda önemli bir ilişki olup olmadığı araştırılır. Eğer varsa uygulanan test geçerlidir denir.

İzlenebilecek diğer bir strateji de "Deneysel Geçerlilik Stratejisidir. Bu stratejide, deney kontrol gruplarının "önce" ve "sonra" puanları karşılaştırılarak istatistiksel anlamda önemli fark olup olmadığı saptanır. Eğer önemli bir fark yoksa, herhangi bir etkisi olmadığını varsayan hipotez reddedilerek kullanılan testin geçerliliği vardır denir.¹³⁸

¹³⁶ L. Craig; a.g.e., s.675

¹³⁷ Taymaz; a.g.e., s. 164

¹³⁸ Koçel, a.g.e., s. 110-111

Objektiflik; Değerleme kriterinin ve kullanılacak yöntemin mümkün olduğu kadar rakamla ifade edilebilmesi ve yorumlamada ön yargılardan uzak olması gerekir. Ölçmede kullanılan soruların herkes tarafından aynı şekilde algılanmasının sağlanması, beklenen cevapların önceden saptanması, cevap anahtarının hazırlanması gerekir. Eğer ölçme başka değişkenlerin etkisi altında yapılırsa değerlendirme sağlıklı olmaktan uzaklaşır.¹³⁹

Kabul Edilebilirlik ve Ayırt Edicilik; Hem değerlendirme kriterinin hem de kullanılacak yöntemin işletme yöntemi için olduğu kadar katılımcılar için de kabul edilebilir olması gerekir. Mesela bazı kişisel testler ve gözlem teknikleri belirli şartlar altında katılımcılar tarafından tepkiyle karşılanabilir. Ayrıca kullanılacak yöntem, uygulandığında kişileri basan durumlarına göre ayırmalı ve sıralamalıdır. Bunun için yöntemde öğrenim için gerekli çalışmayı yapmış olanların cevaplandıracağı sorulara yer verilir.

Kapsamlılık; Ölçülmesi beklenen ilgi, beceri ve tutum değişkenlerini kapsamına almalıdır. Bir anda yapılacak ölçme ile ulaşılması istenilen tüm hedefler uygulanacak yöntem kapsamına alınamayacaksa örnekleme yapılarak sorular hazırlanır. Bir değerlendirme yönteminin iyi bir örnekleyiciliğe sahip olması, ölçme planına göre hazırlanan geçerli, güvenilir, nesnel ve duyarlı soru sayısının, her eğitim hedefini ölçebilecek sayıda olmasına bağlıdır.

Uygulanabilirlik ve Kullanışlılık; Kullanılacak yöntemlerin uygulamada büyük problemler arz etmemesi gerekir. Bu yöntemlerin uygulanışındaki süre, emek ve sarf edilen para bakımından da ekonomik olması gerekir.¹⁴⁰

3.3.3.2. Değerleme Yöntemleri

Değerleme sürecinin belirtilen dört kriteri, çok sayıda ve değişik özellikte değerlendirme yöntemi kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Ancak burada önemli olan bu yöntemlerden

¹³⁹ Nilgün Güngör, Hizmet İşletmelerinde Alt Kademede Çalışan Personelin Eğitimi ve Ticaret Odası Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1997, s. 77

¹⁴⁰ Taymaz, a.g.e., s. 165

duruma göre en elverişli ve uygun olanını kullanabilmektedir. Değerlemede kullanılan yöntemler şu şekilde sıralanabilir:

Soru Formları (Anketler); Soru formları özellikle değerlendirme sürecinin birinci kriterini oluşturan tepkilerin saptanması amacıyla düzenlenir. Programa katılan yönetici adaylarının program hakkındaki izlenimlerini açıkça ortaya koymalarını sağlayacak bir şekilde düzenlenebildiği ve daha önceden planlanabildiği için sistematik bir nitelik taşır.¹⁴¹

Soru formlarında diğer adıyla ankette yer alan sorular açık uçlu ve kapalı uçlu sorular olmak üzere ikiye ayrılır. Açık uçlu sorularda katılanların kendi cümleleriyle cevap vermesi sağlanır. Kapalı uçlu sorularda ise soru sorulduktan sonra belirli miktarda cevap seçenekleri sunulur.

Anket sorulan hazırlanırken şu noktalara dikkat etmek gerekir:¹⁴²

- Soruların yalın hazırlanması, soru içeriğinden birden fazla anlam çıkarılmaması gerekmektedir.
- Sorular çok uzun olmamalıdır. Uzun olduğu takdirde anlam kaybolmasına ve karışıklıklara neden olabilir.
- Soru sorulan kişiyi etki altında bırakacak kelimeler seçilmemelidir.
- Anket çok uzun olmamalıdır. Yeterli bilgi toplanacak uzunlukta olmalıdır. Uzun hazırlanmış anket, anketi cevaplayana sıkabilir.

Soru formları yani anketler en sık başvurulan değerlendirme yöntemi olmasına karşılık, bu formlarla elde edilen bilgilerin sübjektif bir nitelik taşıdığı gözden uzak tutulmamalıdır.

¹⁴¹ Bilici, a.g.e., s. 102

¹⁴² Akosman, a.g.e., s.61

Görüşme; Anketlerden yeterli sonuç alınmadığı durumlarda görüşme yöntemine başvurulur. Görüşme, katılanların arasından seçilen bir grupla veya hepsi ile yapılır. Görüşme, eğitimi verenlerin dışındaki kimseler tarafından yönetilmelidir. Eğitim sonrası ise görüşme yapacak kişinin seçtiği konular üzerinde görüşme yapılır.

Etkili bir görüşme için yapılması gerekenler şunlardır:

- Görüşmeyi yapan kişi kendini tanıtmalıdır.
- Görüşmelerin amacı, görüşme yapılan kişiye açıklanır.
- Görüşme yapan kişinin anket ve anket sonuçları hakkında iyi bilgilendirilmesi gereklidir.
- Anketin sonuçları görüşme yapılan kişiye verilir ve anket ile ilgili pozitif veya negatif düşünceleri alınır.
- Görüşme, görüşmeyi yapan kişinin kontrolü altında olmalı, konunun dağılmasına izin vermemelidir.¹⁴³

Bu yöntem sık kullanılan yöntemlerden biridir, ancak her seferinde iki kişinin belirli zamanını aldığı için anketlere oranla daha masraflı ve uzun zaman gerektiren bir yöntemdir.

Yazılı Testler (Kağıt-Kalem Testleri); Yazılı testler, kısa zamanda çok bilgi sağladığından ve değerlendirilmesi kolay olduğundan yaygın olarak kullanılmaktadır. Testlerin, soru formları (anketler) ile bazı benzerlikleri olduğu söylenebilirse de her iki yöntem arasında önemli bir fark vardır. Anketler genel olarak "doğru" ya da "Yanlış" şeklinde cevaplar taşımazlar. Çünkü soru formlarıyla programa katılanların genel izlenimleri ve duygulanımları saptanmaya çalışılır. Yazılı testlere ise özellikle belirli ilkelerin

¹⁴³ Akosman, a.g.e., s.63

ve bilgilerin verilmesini amaç edinen ve sınıf içinde yapılan bir programın sonunda katılanların öğrenme derecelerini saptamak için başvurulur. Bu nedenle cevapların "doğru" ya da "yanlış" şeklinde bir değerlemesini yapılması gerekir.¹⁴⁴

Bilgiyi ölçmede kullanılacak kağıt-kalem testlerinin hazırlanmasında dikkat edilmesi gerekli özellikler aşağıda belirtilmektedir:¹⁴⁵

- Objektif olmaya çalışılması,
- Eğitime katılanların bilmek zorunda olduğu bazı bilgileri içeren önemli kavramların kullanılması. Bu kavramların eğitilenin ezberlemekten çok anlayabileceği nitelikte olması,
- Test sorularının basit ve anlaşılır nitelikte olması ve alınan puanın katılımcının okuduğunu anlamasından çok, konu hakkındaki bilgisini yansıtması,
- Soruların farklı zorluk derecelerine göre hazırlanması (kolay sorular, zor sorular, orta zorlukta sorular gibi),
- Bir sorunun cevabının, diğer sorunun cevabını çağrıştırmaması,
- Doğru cevabın tesadüfi olarak yerleştirilmesi ve çok sayıda doğru ya da yanlış cevabın arka arkaya gelmemesi,
- Soruların cevaplanmasının mümkün olduğunca basit ve mekanik hale getirilmesi.

Kağıt-kalem testleri (yazılı testler) eğitime katılanların her birine ayrı ayrı uygulanarak, verilen yeni bilgilerin ne derece öğrenildiği saptanmalıdır. Genellikle söz konusu saptamayı yapabilmek için eğitime katılan kişilere hem eğitime katılmaları sırasında hem de eğitim sonucunda aynı test uygulanabilir.

¹⁴⁴ Adal, a.g.e., s.38

¹⁴⁵ Deniz, a.g.e., s.81

Performans Testleri; Performans testleri, programa katılan yönetici adaylarının belirli bir görevi yerine getirirken göstereceği performansı ölçmeyi amaçlar. Kağıt kalem testleri ile, kazandırılması istenen bilgilerin ölçülmesi söz konusu iken, performans testleri ile programa katılan yönetici adaylarının beceri ve performans düzeylerindeki gelişme belirlenmeye çalışılır.¹⁴⁶

Performansın ölçülmesi için kolay ve standardize edilmiş testler yoktur. Değerlemeyi yapacak olan kişilerin kendi ölçüm araçlarını oluşturmaları gereklidir. Ancak bunun için tavsiye edilebilecek birkaç nokta vardır:

- Ölçülecek olan yeteneğin tanımı yapılmalıdır.
- Tanım detaylı, tam ve net yapılmalıdır. Yeteneklerini sergileyecek olan katılımcıların nasıl davranıp, davranmaması gerektiği açık olarak belirtilmelidir.
- Katılanlara edindirilmeye çalışılan yeteneğin önemli boyutları, açık ve net olarak aydınlatılmalıdır.
- Sadece bir kişi değil, üç veya beş kişiden oluşan değerlemeci grubuyla yetenekler ölçülmelidir.

Hem yazılı testler hem de performans testleri hazırlanırken, iki önemli faktör unutulmamalıdır. Bunlar; yukarıda belirtildiği gibi testlerin geçerliliği ve güvenilirliğidir. Test sadece ölçeceğini iddia ettiği bilgi veya yeteneği ölçüyorsa, o testin geçerliliği söz konusudur. Testlerin güvenilirliği ise ölçümdeki istikrar ve tutarlılıktır. Güvenilir bir test aynı kişiye arka arkaya iki veya daha fazla uygulandığında aynı sonucu veren testtir.

¹⁴⁶ Adal, a.g.e., s.40

Son olarak testlerin önemli özelliği eğitime katılanları öğrenmeye teşvik etmesidir. Eğer eğitime katılanlar test edileceklerini biliyorlarsa çevrelerinde olup bitenlere daha çok dikkat edecek ve daha çok öğrenmeye çalışacaklardır.¹⁴⁷

Deney-Kontrol Grubu Yöntemi; Eğitime katılan yönetici adaylarının bilgi ve yeteneklerinde görülen değişmelerin eğitim sonucunda oluştuğunu kanıtlayabilmek için kullanılan diğer bir yöntem ise kontrol ve deney grupları oluşturmaktır. Böyle bir çalışmada söz konusu gruplar oluşturularak bunlara bir test uygulanır ve eğitim öncesi durumları saptanır. Daha sonra deney grubu eğitim programının özelliğine göre birkaç haftalık eğitime tabi tutulur. Eğitim programının bitiminde her gruba yeniden bir test uygulanarak sonuçlar karşılaştırılır.

Bu yöntemin sonucunda, bilgi ve yeteneklerde herhangi bir değişme meydana gelmediği saptanmışsa, eğitim sisteminde bir sorun olduğu düşünülür ve gerekli değişiklikleri yapmak üzere eğitim programı yeniden incelenir.¹⁴⁸

İşletmeler için eğitim programlarının gerçekleştirilmek istenen amaca erişip erişmediği, ancak sistematik ve ayrıntılı bir değerlendirme çalışması sonucu ortaya çıkar. Bu süreç yukarıda da açıklandığı gibi oldukça karmaşıktır. Bilgi, sabır ve zaman gerektirir. Bütün bu güçlüklerle rağmen; işletmeler bu konuda harcadıkları emeğin ve paranın boşa gitmemesi için bu çalışmalara gereken önemi vermek zorundadırlar.¹⁴⁹

Yönetici adaylarının eğitimin sonucunu ölçen yöntemler, diğer yöntemlerden farklı değildir. Ancak yönetici adaylarının işi gereği, bir fark vardır. Örneğin bir işçinin eğitimi bireyseldir. Yani eğitim sonunda, kişilerdeki değişiklikleri ölçerek sonuçlar saptanabilir. Ama yönetici adayları kişisel davranışlarından çok işletmedeki bir birimin çalışmasından sorumludur. İlk Yönetici adaylarının eğitiminin değerlemesi yapılırken kişisel yeteneklerinde değişimlerle birlikte işinde meydana gelen değişimlerde göz

¹⁴⁷ Akosman, a.g.e., s.65

¹⁴⁸ Deniz, a.g.e., s.23

¹⁴⁹ Adal, a.g.e., s.40

önüne alınmalıdır. Bazı durumlarda kişilerin iş performansı, yönetici adaylarına verilen eğitimin faydalı olduğunu gösterir.

4. BÖLÜM: YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. Dünyada ve Türkiye’de Yönetici Geliştirme Programları

Günümüzde yöneticilerini kendi organizasyonları içerisinde yetiştirerek ileride doğabilecek yönetim açıklarını kapatmayı amaçlayan şirket sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Şirketler organizasyonları içerisinde yönetici yetiştirebilmek için yönetici geliştirme programlarını kullanmaktadırlar.¹⁵⁰

Çağımız yönetim çağıdır. Gelişmiş ülkeler bile yetişmiş, deneyimli yönetici açığı içinde bulunmaktadırlar. Bunun başlıca nedeni ekonomik ve toplumsal koşulların baş döndürücü hızla gelişmesi ve olayların üstesinden gelebilecek yetenek ve nitelikte yöneticilerin yetiştirilmesindeki güçlük olmaktadır. Günümüz Türkiye’si çeşitli sosyal, ekonomik ve siyasal sorunların yığıldığı bir ülke haline gelmiştir. Giderek çoğalan bu sorunların üstesinden gelebilmek için çağımızın koşullarına uygun eğitim görmüş profesyonel yöneticilere gereksinim duyulmaktadır.¹⁵¹

Geleceğin yöneticilerini yetiştirmek konusunda atılacak adımlarda, dünyanın gelecekteki durumuna ilişkin tahminlerimizin niteliği göz önünde bulundurulmalıdır. İlk olarak, bu tahminler ayrıntılı olamayacağı için yöneticileri genel ilkeler doğrultusunda ve karşılaşacakları duruma göre öğrenme yeteneğiyle donanmış bir biçimde eğitime gereği ortaya çıkmaktadır. İkincisi, gelecekte süreceği tahmin edilen bazı genel eğilimlere bağlı olarak, yöneticilerin sürekli eğitim görmesi, profesyonel sertifika veren programlara katılması, yöneticilikte değer standartlarına ağırlık verilmesi, diplomatik

¹⁵⁰ Jo Hamilton Jones, “ Supporting Tomorrow’s Managers: Coca-Cola And Schweppes In House Program”, Education + Training, Sayı 242, 2000, s. 3

¹⁵¹ Kemal Tosun, “ Yönetici Eğitimi Sorunu”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yönetim Dergisi, Sayı 12, 1981, s.25

yetenek geliştirilmesi, kar amaçları olmayan işletmelerin yönetiminin vurgulanması ve işletme eğitimi veren kurumların bu alanlarda farklılaşması gerekecektir.¹⁵²

Yönetici geliştirme kavramı; yöneticilerin bilgi, tutum ve kişisel yetenekleri ile özel iş becerilerinin artırılması amacıyla yönelik faaliyetleri ifade etmektedir. Yönetici geliştirme kavramına yakın diğer bir kavram da yönetici yetiştirme kavramıdır. Bu kavram daha çok, gelecekte yönetici olacaklara gerekli bilgi ve genel yeteneklerin kazandırılması ve artırılması amacıyla uygulanan programlarla ilgilidir. Böylece bu iki kavram arasındaki fark, birincinin hala yönetici durumunda bulunanları da ilgilendiren ve tutum, deneyim ve özel becerilerin geliştirilmesini de amaçlayan kapsamda oluşudur.¹⁵³

Yeni ekonomide ve globalleşen iş dünyasında kalıcı olabilmek için Türkiye'deki yöneticilik kavramının da çağa ayak uydurması ve yöneticilerin yeni kimliklerini kazanmaları gereklidir. Bu nedenle, Türkiye'de kurumsallaşma faaliyetleri yürüten ve dünya çapında söz sahibi olmak isteyen birçok şirket ve holding, yöneticilerini geliştirme amacıyla bazı programları devreye almaktadır. Dünyada da, özellikle başarıyı yakalamış veya markalaşmış şirketlerin birçoğunun "yöneticilerini geliştirme" amacıyla bir çok programı uzun süreler önce başlatmış oldukları görülmektedir. Ancak kalıcı başarı için kritik önem taşıyan yöneticilerin kazanılması ve geliştirilmesi için yürütülen; "yönetici adayı işe alma", "liderlik geliştirme", "potansiyel tespiti" gibi çalışmaların, şirketler açısından oldukça maliyetli oldukları da bilinmektedir.

Bir şirketin temel amacının uzun vadeli olarak kar etmek olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda şirketler, iş süreçlerini iyileştirmek, müşteri memnuniyetini sağlamak istemektedirler. Günümüzde bu hedeflere çalışanların yarattıkları katma değer ile ulaşılabileceği herkes tarafından kabul edilmekte; ancak gün geçtikçe çalışanları memnun etmek ve elde tutmak biraz daha zorlaşmaktadır. Kişilerin işe

¹⁵² Tomris Somay, "Geleceğin Yöneticilerinin Eğitilmesi" İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yönetim Dergisi, Sayı 12, 1981, s.25

¹⁵³ Yıldırım Öner, "Yönetici Geliştirme Gereksinimi Ve Başlıca Yöntemleri", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yönetim Dergisi, Sayı 12, 1981, s.25

başvururken dikkat ettikleri şirket özellikleri, çalışanların o şirkette çalışırken memnuniyetlerini ve bağlılıklarını sağlayan kriterler olmayabilirler Kişinin, o şirkette ne kadar süre çalışacağını etkileyen en önemli unsurlardan birinin doğrudan bağlı çalıştığı “yöneticisi” olduğu görülmektedir.¹⁵⁴

Gelecekte; “global platformda yöneticilik yapmak”, “esnek olmak”, “atik konularına dikkat etmek”, “çalışanları kendi pozisyonuna yetiştirmek”, “ilişki ağı geliştirmek”, “stratejik ortaklıklar kurmak ve yürütmek”, “bütünsel düşünerek hareket etmek” ve “sürekli yaşanan değişimi yönetmek” gibi özellikler önem kazanmaktadır.

52 uluslararası şirketin yöneticilik yetkinlikleri incelenerek yapılan bir araştırmaya göre şirketlerde en çok rastlanan yetkinlikler yüzdeler bazında aşağıda sıralanmıştır:¹⁵⁵

- Sonuç Odaklılık (%83)
- İnsan Gelişimi (%71)
- Bütünsel ve Kavramsal Düşünce (%64)
- Takım Oyuncusu Olma (%62)
- Esneklik (%58)
- Güvenilirlik ve Dürüstlük (%58)
- Gelişim/Öğrenme Odaklılık (%54)

¹⁵⁴ Damla Zaimler, “ Türkiye'nin Yöneticileri ve Çıtayı Yükseltmek”, Sabah, İnsan Kaynakları Eki, 10 Nisan 2003

¹⁵⁵ CLC (Corporate Leadership Council) (1997), The Next Generation: Accelerating the Development of Rising Leaders, <http://www.corporateleadershipcouncil.com>

- Stratejik Düşünme (%54)
- Vizyon ve Yön Belirleme (%53)
- Yüksek Performans Ortamı Yaratma (%51)

Her ne kadar bu ortak özellikler yöneticilerden beklenenleri genellememize yardımcı olsa da, her başarılı yöneticinin kendine veya şirketine has bir tarzı olabileceğinden tüm yöneticileri genellemek gerekmektedir.

Bir şirket geleceği de başarılı bir şekilde yönetmek istiyorsa, en az beş yıl sonrası göz önünde bulundurularak şirketi başarıya taşıyacak yöneticilik yetkinliklerini belirlemeli ve diğer insan kaynakları sistemlerini kurmalıdır. Entegre bir yaklaşımla yönetici geliştirme konusuna eğilmek, yöneticileri ve dolayısıyla şirketleri başarıya taşıyacaktır.¹⁵⁶

Yöneticilerin sadece iş performanslarına bakmak şirketlerin bugünü kurtaracaktır, ancak yetkinlikleri üzerine yoğunlaşmak şirketin geleceğini garanti altına almak anlamına gelmektedir. Eğer bir şirket gelecekte kalıcı olmak istiyorsa, iyi yöneticilerle bugünü değil geleceği yönetmeye odaklanmalı ve “yönetici adaylarını işe alma”, “potansiyel yöneticileri tespit etme” ve “geleceğin yöneticilerini yetiştirme” gibi çalışmaları öncelikli olarak ele almalıdır. Terfi kararları; kişilerin sadece teknik özelliklerine göre değil, yöneticilik özellikleri ve potansiyellerine göre verilmelidir. Günümüzde artık sadece yönetici adaylarını seçmek yeterli olmayıp, eğitimin dışında farklı araçlar (zorlayıcı görevler, mentoring programları, geribildirim toplantıları, proje çalışmaları gibi) kullanarak yöneticilerin gelişimleri üzerinde faaliyete geçmek önem kazanmaktadır.¹⁵⁷

¹⁵⁶ Edward E. Lawler III (2000), From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation, Wiley, John & Sons

¹⁵⁷ Drucker Foundation (1997), The Leader of the Future, Jossey-Bass Inc.

Tüm bu çalışmaları, “yönetici geliştirme” adı altında belirli bir program çerçevesinde yürütmek ve üst yönetimin sahiplenmesini sağlamak geleceğin yöneticilerini yetiştirmede yardımcı olacak kritik etkenlerdir.

4.2. Yönetici Geliştirme Programlarına Giriş Şartları

Yönetici geliştirme programları, yönetici adaylarının terfi edebilmeleri için genellikle uzun süreli olarak hedeflenmiştir. Organizasyonlar, yönetici adaylarına diğer çalışanlarına yaptıkları eğitim yatırımından daha fazlasının yapmaktadırlar ve daha fazla fayda dönüşü beklemektedirler. Her şeyden önce yönetici adaylarını seçmek ve temin etmek için yüksek yatırım gerekir ve sonra başarıları için devam eden bir proses olur. Ayrıca yönetici adaylarının motivasyonunu sürekli yüksek tutabilmek için yüksek para ödülleri, statü arttırmaları ve terfi gerekmektedir.¹⁵⁸

Belli bir kıdem yılından sonra gerek şirket içinde gerekse sosyal çevredeki kişilerin sizden bir yönetici unvanı bekledikleri bir ortamda, bu aşama bazı çalışanlar için oldukça zorlu bir geçiş olmaktadır. Kimi çalışanlar yönetici olmaktan ziyade belirli bir teknik konuda uzmanlaşmayı ve yıllar içinde o konunun danışmanı olmayı tercih edebileceklerdir. Ancak kültürel nedenlerden dolayı bunu ifade edemeyeceklerdir. Bu durumda, şirketin faaliyet alanı ve stratejileri doğrultusunda teknik uzmanlığa ihtiyaç duyup duymadığına karar vermesi gerekmektedir. Teknik uzmanlığa ihtiyaç duyuluyorsa, buna yatkın çalışanların kariyerlerinin başında teşhis edilip yöneticiliğe yönlendirilmemesi gerekmektedir. Bu kişiler gerek ücretlendirme sistemleri gerekse farklı kariyer yolları ile (proje danışmanlığı, teknik uzmanlık gibi) motive edilmelidir. Böylece kişilerin yönetici olmak istememeyi daha rahat ifade edebilecekleri bir kültürün ve ortamın yaratılmasına katkıda bulunulacaktır.¹⁵⁹

158 Yehuda Baruch, “High Flyers: Glorious Past, Gloomy Present, Any Future?”, Career Development International, Vol 2, Issue 7, 1997

159 Patricia Gazze, “Nerede O Zamane Liderleri?”, www.insanaynaklari.com, 2003

Yöneticilik kişilere insan kaynakları ve yönetim tarafından uygun görülen bir paye değil, kişilerin isteyerek ve bu yönde inisiyatif kullanarak aday oldukları bir mekanizma olmalıdır.¹⁶⁰

Yönetici geliştirme programlarına katılmak için üniversite mezunu olmak minimum gerektir. Bunun yanında yerleştirilmesi düşünülen adayın o iş kolunda tecrübeli olması adaya avantaj sağlayacaktır. Bazı firmalar ayrıca yönetici geliştirme programlarına alacakları yönetici adaylarından yüksek lisans derecesi de istemektedirler(ek olarak bazıları yüksek not ortalaması da isteyebilir). Çalışmak istedikleri sektöre göre yönetici adayları ilgili fakülteleri bitirmeleri gereklidir.(işletme, mühendislik...vb fakülteleri gibi)

İyi bir öğrenim derecesinin (not ortalamasının) dışında , iş veren adayların öğrenci kulüplerindeki yönetsel yeteneklerine ya da ders dışındaki alanlardaki faaliyetlerine de dikkat ederler. Yönetici yetiştirme programları için işletmelere başvuranlar kendilerinin olgun, uyumlu , analitik düşünme yeteneğine sahip , iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kuran biri olduklarını göstermeleri gereklidir. Yönetici adaylarının organizasyonel ve iletişimsel özelliklerinin üst düzeyde olması gerekmektedir. Bazı işverenler adayları seçerken psikolojik ve doğal yetenek testlerine başvurumaktadırlar. İnsan kaynakları şirketleri bu testleri yazılı veya sözlü olarak yapabilmektedirler.¹⁶¹

Türkiye'deki yönetici geliştirme programları incelendiğinde de çok farklı şartlar istenmediği görülmektedir. Kibar Holding, holding bünyesinde gerçekleştirdiği, 1996 yılında uygulanmaya başlanılan, Orta Kademe Yönetici Adayı (OKYA) adlı yönetici geliştirme programında adayları seçmek için üniversitelerin kariyer günlerinde başvuruların toplandığı, başvurular arasında holding insan kaynakları tarafından seçim yapılarak aday sayısının yüz elliye kadar indirildiği, mülakat aşamasından sonra kalan yirmi kişilik aday listesinin genel müdürlere tanıtıldığı ve seçim aşamasından sonra adayların işbaşı yapabildikleri öğrenilmiştir.¹⁶²

160 Sarah Fister Gale, "Building Leaders at All Levels: Workforce", October 2002

¹⁶¹ State of California, a.g.e., s.5

¹⁶² Hürriyet, İnsan Kaynakları Eki, 07 Ocak 2001

Sabancı Holding tarafından 1996 yılında holding bünyesinde uygulanan Yönetici Aday Programı (YAP) adlı yönetici geliştirme programında ise, topluluk şirketlerindeki insan kaynakları sorumluları, organizasyonel yedekleme ve gelişim planlarında, alışanlardan orta veya üst kademeye yükselebilecek potansiyelde olanları holding insan kaynaklarınca belirlenen seçim kriterleri doğrultusunda aday gösterilerek seçilmelerini sağladılar.¹⁶³

Ünilever Türkiye’de yönetici geliştirme programlarına 1990 yılında uygulanmaya başlanmıştır. Bu şirket bünyesinde yürütülen yönetici geliştirme programlarına giriş üç aşamalı mülakattan geçildikten sonra yönetim kurulu üyeleriyle yapılan görüşmeden sonra olmaktadır.¹⁶⁴

Yönetici geliştirme programını uygulayan bir başka şirket olan Çukurova Medya grubunda ise yönetici adayları sınav ve mülakat yoluyla seçilmektedirler. Bu programa katılım, medya grubunda bir şirket olmasına rağmen, iletişim fakülteleriyle sınırlı tutulmamıştır. Bunun sebebi programın esas hedefinin medyaya farklı konularda uzmanlaşmış kişileri kazandırarak, sektördeki işgücü kalitesini arttırmak olarak açıklanmıştır. Çukurova Medya Grubu’nda yönetici geliştirme programlarının başlangıç tarihi 2001’dir.¹⁶⁵

Bankacılık yönetici geliştirme programlarının Türkiye’deki uygulamalarında öncülük etmiş bir sektördür. Bu sektörde yönetici geliştirme programlarını Türkiye’de ilk olarak uygulayan İnterbank’ta yönetici adayları genel yetenek, genel kültür, algılama, hafıza, sayılar, İngilizce ve kişilik testlerinden oluşan sınav ve mülakatlardan geçilerek seçilmektedir. Yönetici geliştirme programlarının İnterbank’ta başlama tarihi 1983’tür.¹⁶⁶

¹⁶³ www.sabancı.com.tr

¹⁶⁴ Banu Kitiş, “ Türkiye’nin MT Şeref Listesi”, Platin Dergisi, Ağustos 2004, s.76

¹⁶⁵ Kitiş, a.g.e., s. 77

¹⁶⁶ Kitiş, a.g.e., s 77

Yönetici geliştirme programlarını uygulayan bir başka şirket olan Doğu Holding'de ise yönetici adayları sınav ve mülakat yoluyla seçilmektedirler. Programa seçilme kriterleri aşağıdaki gibi olmaktadır.

Doğu Holding'de yönetici geliştirme programına seçilme kriterleri ;¹⁶⁷

- Liderlik vasıflarına sahip olmak
- Stratejik düşünebilmek
- İlkeli olmak
- Müşteri odaklılık
- Takım çalışmasına yatkın olmak
- İnsan kaynakları odaklılık
- Finansal yeterlilik

4.3. Çalışma Koşulları ve Terfi Seçenekleri

Doğal olarak anlaşılması gereklidir ki, yönetici geliştirme programına katılan her yönetici adayı yönetici olamayacaktır. Bu tip yönetici geliştirme programlarına katılan adayların yönetici olabilmek için gelişimlerini işlerine yansıtmaları ve kişisel gelişimlerine sürekli devam etmeleri gerekmektedir.¹⁶⁸

¹⁶⁷ Sibel Köklü, " Kendi Liderini Kendin Yetiştir", ", Milliyet, İş Yaşamı Eki, 23 Şubat 2002

¹⁶⁸ L.D. Burklew, "Multiple Mentor Model: A Conceptual Framework", Journal Of Career Development", Sayı 17, No:3, S.213

Yönetici adayları değişik şartlarda çalışacak şekilde hazırlanmalıdır. Sektöre göre bu çok kişinin çalıştığı büyük bir ofis, üretim sahası ya da birkaç kişinin çalıştığı ufak bir ofis olabilir. Yönetici adayları kimi zaman departmandaki arkadaşlarıyla bir takım olarak çalışırken kimi zaman da yalnız başlarına çalışmalıdırlar. Performansları yakın gözlem altında tutulur ve takip edilir. İşlerinde yükselmeleri için iyi bir performans çizmek zorunluluğu kendilerinde baskı oluşturabilir. Yönetici adayları ayrıca eğitimlerini tamamladıktan sonra tekrar farklı bir departmanda yerleştirilmek için istekte bulunabilirler.¹⁶⁹

Eğitim yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinin her ikisi de firmanın insan kaynaklarının geliştirilmesini nihai hedef olarak alan sistemlerdir. Kariyer yönetimi sistemi aracılığıyla organizasyonların, çeşitli pozisyonlara adaylar tespit edip, çalışanları bu pozisyonlara hazırlayarak organizasyonun sürekliliğini sağlama amacına ulaşmasında, eğitimler önemli bir destek mekanizması oluşturmaktadır. Bazı eğitim yönetimi uygulamaları (oryantasyon, yönetici geliştirme), aynı zamanda bir kariyer yönetimi uygulaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Ağırlıklı olarak kısa vadeli, ihtiyaç sonucu düzenlenen eğitim programları yerine, çalışanlar için eğitim planlarının, gerek organizasyon yapısı gerekse çalışanların özellikleri göz önüne alınarak belirlenen kariyer planları doğrultusunda oluşturulması büyük fayda sağlamaktadır. Bu sayede, eğitimlerden sadece kısa vadeli bir çözüm yöntemi olarak yararlanmanın ötesinde, etkin bir insan kaynağı yaratmada temel teşkil eden, uzun vadeli bir gelişim aracı olarak faydalanılmaktadır. Eğitimlerin, kariyer planları doğrultusunda, planlanması ve düzenlenmesi, kişinin şimdiki konumunun ötesinde ileride üstleneceği konumuna hazırlık niteliği taşımakta ve sistematik bir gelişim sürecini desteklemektedirler.

Zorunlu Kariyer Eğitimleri: Kariyer yönetimi sistemi sonuçları doğrultusunda yüksek potansiyelli olarak belirlenen kişilerin gelişimi için gerçekleştirilen faaliyetler doğrudan eğitim yönetimi ile ilgili olmaktadır. Bir üst pozisyona atanan kişinin, geldiği pozisyonun gerekliliklerini yerine getirebilmesi için gerekli olan belirli eğitimleri alması gerekmektedir.

¹⁶⁹ State of California, a.g.e., s.7

Yönetici Geliştirme Programları: Şirketlerde, geleceğin yöneticilerini organizasyon içinden yetiştirmek üzere, özellikle gelecek vadeden yönetici adaylarına yönelik olarak planlanan, “Yönetim Okulu”, “Yönetici Okulu”, “Yönetici Geliştirme”, “Liderlik Akademisi” gibi farklı başlıklar altında düzenlenen ve birkaç yıla yayılan programlar, kariyer yönetimi kapsamında yer alan eğitim faaliyetlerine örnek gösterilebilir. Yönetici Adayı Programı, belirlenen kariyer haritası dahilinde yetenekli gençlerin işe alınarak belirli bir programa uygun olarak geleceğin yöneticileri olarak yetiştirilmesidir.¹⁷⁰

Sabancı Holding’de uygulanan yönetici geliştirme programlarında ise, yetenekli yöneticilerin veya yönetici adaylarının üst yönetim için belirli program dahilinde yetiştirilmesidir ve yönetici aday programının bir üst düzeyidir. Bu eğitim faaliyetleri sadece sınıf içi programlarla kısıtlı kalmamakta, proje grup çalışmaları, kısa süreli bölümler arası projeler, iş zenginleştirme, rotasyon, mentorluk ve kişinin kendi takip edeceği çeşitli gelişim faaliyetleriyle de ayrıca desteklenmektedir. Kariyer planlaması ve yönetimi doğrultusunda, yönetici konumundaki çalışanları üst düzey yöneticiliğe hazırlamak da kurumlarda sıklıkla izlenen bir politikadır. Özellikle holdinglerde ve grup şirketlerinde, eldeki potansiyel liderleri gerek tespit etmeye gerekse geliştirmeye yönelik kapsamlı programlar düzenlenmekte ve geleceğin liderleri daha bireysel düzeyde planlanan ve uygulanan çeşitli eğitim ve gelişim faaliyetleri aracılığıyla üst konumlarına hazırlanmakta, bu kapsamlı çalışmalar aracılığıyla kurumların geleceklere garanti altına alınmaktadır.¹⁷¹

Sabancı Holding bünyesinde gerçekleştirilen, yetkinliklere dayalı bir seçim ve gelişim sisteminin uygulandığı yönetici geliştirme programında katılımcıların gelişim süreci, holding insan kaynakları, şirket genel müdürleri, şirket insan

¹⁷⁰ Alan Fish, Jack Wood, “Realigning international careers – a more strategic focus”, Career Development International, 1997, s. 99–110

¹⁷¹ İstem Başar Şentürk, “Eğitim Yönetim Sisteminin Diğer İnsan Kaynakları Sistemleri ile Olan İlişkisi”, www.insankaynaklari.com, 2005

kaynakları ve yönetici adaylarının yöneticilerinin ortak çalışmaları ile yönlendirilir.¹⁷²

Kibar Holding’de gerçekleştirilen yönetici geliştirme programında, yönetici adaylarına altı aylık sürelerde üç farklı bölüme rotasyon yapabilmeleri hakkı tanınmıştır. Yönetici adayları daha sonra istedikleri bölümü seçerler ve bu bölümde on sekiz ay uzmanlık çalışması yapmaktadırlar. Uzmanlık çalışmalarını tamamlayan yönetici adayları bu sürecin sonunda şef olarak terfi edilmektedirler.¹⁷³

Ünilever Türkiye bünyesinde gerçekleştirilen yönetici geliştirme programının sonunda katılımcılar yönetim kuruluna projeleri ile ilgili sunum yapmaktadırlar. Bu sürecin daha da zorlaşmasına sebep olmaktadır fakat yönetim kurulundan bir kişinin özel olarak yönetici adayıyla ilgilenmesi de yönetici adaylarına yol göstermede yardımcı olmaktadır.¹⁷⁴

Çukurova Medya Grubu’nda uygulanan yönetici geliştirme programında ise yönetici adaylarına altı ay boyunca eğitim verilmekte ve belirli periyotlarda yönetici adaylarının performansları incelenmektedir.¹⁷⁵

4.4. Eğitim

Dünyada hızla büyüyen globalizasyon aktivitesi artık sadece ithalat-ihracat departmanında çalışanların karşı kültürler hakkında bilgiye sahip olmasının yeterli olmadığını, bütün organizasyonun bu konuda eğitilmiş olması gerekliliğini getirmektedir. Günümüz dünyasında yöneticilik teknik olmaktan çok kültürel bir aktivite haline gelmektedir.¹⁷⁶ Bu sebepten dolayı, yönetici geliştirme

¹⁷² www.sabanci.com.tr

¹⁷³ Sibel Köklü, “Geleceğin Yöneticisi OKYA’lar Büyüyor”, Milliyet, İş Yaşamı Eki, 22 Ekim 2000

¹⁷⁴ Kitiş, a.g.e., s 77

¹⁷⁵ Kitiş, a.g.e., s 78

¹⁷⁶ Roger Ottewill, “Developing Cross-Cultural Capability In Undergraduate Business Education: Implications For The Student Experience”, Academy Of Management Executive, Sayı 6, No 3, S.52

programlarında teknik eğitim verilmesinin yanı sıra yönetici adaylarını kültürel ve davranışsal açılardan da besleyen eğitimler verilmektedir.

Kibar Holding’de uygulanan yönetici geliştirme programında yönetici adaylarına yönetim ve yöneticilik eğitimleri, dosya ve bilanço okuma yöntemleri, kalite sistemleri, takım kurma ve benzeri eğitimler verilmektedir. Bu eğitimlerin yanında yönetici adayları çalıştıkları bölümlerde işlerin nasıl yürüdüğü hakkında da işbaşı eğitim olarak adlandırılmakta olan, bilgiler almaktadırlar.¹⁷⁷

Sabancı Holding’de uygulanan yönetici geliştirme programında gelişim süreci yönetici adaylarının mevcut işlerindeki performanslarını arttıracak ve onları ileride yüklenecekleri sorumluluklara hazırlayacak yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik seminerleri ve bireysel gelişim planlarını içerir. Bunun yanında, yönetici adaylarının iş performansları da izlenir ve kariyer planlarına yansıtılır.¹⁷⁸

Sabancı Holding’de uygulanan yönetici geliştirme programında uygulanan eğitimlerin belli başlılarını aşağıdaki gibi sıralanabilir;¹⁷⁹

- Bütçeleme ve Finansal Kontrol
- Mali Analiz
- Operasyon Süreci Yönetiminde Talep, Kapasite ve Envanter Kararları
- Operasyon ve Yatırım Stratejileri, Kaynak Yönetimi ve Yatırım Planlama
- Pazarlamada Rekabet Stratejileri

¹⁷⁷ Ayşe Tarcan, “Geleceğin Yöneticileri Şirket İçinde Yetiştiriyor”, Akşam, 22 Ocak 2006, s.8

¹⁷⁸ www.sabanci.com

¹⁷⁹ www.sabanci.com

- Pazarlamada Yeni Paradigma: Birebir Müşteri Yönetimi
- Risk Yönetimi
- Stratejik ve Taktik Fiyatlandırma
- Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
- Verimlilik Yönetimi
- Veriye Dayalı Karar Verme: Sayısal Analiz ve İstatistik

Ünilever’de uygulanan yönetici geliştirme programında yönetici adaylarına kişisel becerilerini geliştirecekleri eğitimlerinin yanı sıra, yetkinliklerle ilgili eğitimler de verilmektedir.¹⁸⁰

Çukurova Medya Grubunda uygulanmakta olan yönetici geliştirme programında gazetecilik, televizyonculuk, halkla ilişkiler gibi editoryal konuların yanı sıra işletme, finans, ekonomi, satış ve pazarlama gibi idari konularda eğitimler vasıtasıyla yönetici adaylarına öğretilmektedir. Buradaki amaç, adayların medya ile ilgili sektörel bilgiler edinirken işletme ve yönetim konularında da global bir bakış açısı kazanabilmeleridir.¹⁸¹

İnterbank’ta uygulanmakta olan yönetici geliştirme programında finans ve ekonomi konularında Türkiye’nin önde gelen hocalarından seminerler alınarak eğitimler verilmektedir. Bunu yanında yönetici geliştirme programına katılan yönetici adayları işini bilen ve bildiğini anlatma yeteneğine sahip kişiler tarafından eğitilmektedirler.¹⁸²

¹⁸⁰ Kitiş, a.g.e., s 78

¹⁸¹ Kitiş, a.g.e., s 77

¹⁸² Kitiş, a.g.e., s 78

Türkiye’de uygulanan yönetici geliştirme programları hakkında yayınlanan periyodik yayınlardan ve bu programı uygulayan holdinglerin resmi internet sitelerinden toplanan bilgiler bu bölümde özetlenmiştir. Bir sonraki bölümde bu programa katılan adaylarla yapılan görüşmeler yardımı ile Türkiye’deki yönetici geliştirme programları uygulamaları hakkında bilgi alabilmekteyiz.

5. BÖLÜM : TÜRKİYE'DEKİ YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMLARININ ARAŞTIRILMASI

5.1 Araştırmanın Amacı ve Yararı

Bu araştırma, Türkiye'deki yönetici geliştirme programlarının etkinliğinin belirlenmesi, nasıl uygulandığının incelenmesi ve uygulama sonuçlarının ortaya konulması amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları Türkiye'deki yönetici geliştirme programlarını kendi şirketlerinde uygulamayı düşünen yöneticilere Türkiye'deki uygulamaların sonuçlarını görmesini sağlaması bakımından yararlı olacaktır. Bu araştırmanın, bu konuda daha sonra yapılacak araştırmalara, model geliştirme ve kuram oluşturma açısından yardımcı olması; aynı zamanda uygulayıcılara eylem araştırmaları için bir zemin teşkil etmesi amaçlanmıştır. Bu amaçlar aynı zamanda bu araştırmada kullanılan nitel araştırma yöntemlerinin de temel amaları arasındadır.

5.2 Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmanın kapsamını Türkiye'de çalışan, yönetici geliştirme programlarına katılan yönetici adayları oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem farklı sektörlerde ve farklı departmanlarda görev yapan yönetici geliştirme programlarına katılmış yönetici adaylarından oluşmaktadır.

5.3 Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formu yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemi Türkiye'de çalışan belli sayıda yönetici geliştirme programına katılmış yönetici adayları oluşturmaktadır. Verilerin toplanması amacıyla form oluşturulmuş ve görüşmeler yoluyla süreç tamamlanmıştır. Veriler içerik analizi yoluyla değerlendirilmiştir.

5.3.1 Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın çalışma evreni Türkiye’de bulunan şirketlerdeki yönetici adayları, örneklemini ise Türkiye’de farklı pozisyonlarda görev alan yönetici geliştirme programlarına katılmış 23 yönetici adayı oluşturmuştur. Nicel araştırmalarda örneklemden evrene genelleme yapmak amacıyla, seçilen örneklemin büyüklüğü önem kazanırken; nitel araştırmalarda örneklemin büyüklüğü daha sınırlı olabilmektedir. Nitel araştırma ile asıl ulaşılmak istenen “analitik bir genellemenin” yapılıp yapılamayacağıdır. Bu nedenle örneklemin büyüklüğü yeterli olarak görülmüştür. Ayrıca farklı şirketlerde, farklı sektörlerde, farklı örgütsel seviyelerde ve farklı departmanlarda görev yapan yönetici geliştirme programına katılmış yönetici adayları seçilerek örneklemin temsil gücünün fazlalaştırılması amaçlanmıştır.

5.3.2 Veri Toplama Süreci

Örneklemin değerlendirilmesi aşamasında, yönetici geliştirme programına katılmış yönetici adayları ile irtibata geçilip randevu alınmış ve çalışanlarla görüşülmüştür.

Yönetici adaylarına 10 sorudan oluşan görüşme formu yardımıyla sorular birebir olarak yöneltilmiştir. Form oluşturulurken; araştırılacak konular tespit edilmiş ve taslak form hazırlanmıştır. Belli katagorilere ayrılan ve düzenlenen sorularla oluşturulan örnek form, bir grup çalışan ile denenmiştir. Alınan cevaplarda aranan verilerin bulunduğu kanaat getirilmiş ve böylece hazırlanan formun araştırmada kullanılmasına başlanmıştır. Bazı soruların daha iyi anlaşılması ve algılama farklılıklarının yaratacağı sorunları giderebilmek amacıyla aynı soru için farklı ifadeler kullanılmak yoluna bireylerin soruları doğru cevaplama sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca bazı sorular çoktan seçmeli olarak düzenlenmiştir. Görüşme sırasında çalışanların verdiği cevaplar hazırlanan formlara not alma yoluyla kaydedilmiştir.

Form temel olarak demografik özelliklerle ilgili bulgular ve yönetici geliştirme programlarıyla ilgili bulguların sorulduğu iki bölümden oluşmaktadır.

Formun ilk bölümünde demografik özellikleri araştıran sorular sorulmuş sonra yönetici geliştirme programlarından beklentileri ile ilgili sorular yönelmiştir.Sonraki soru ise adayların seçilme sistemi ve alınan eğitimler ile ilgilidir.Daha sonra programın sonuçları sorulmuştur. Son olarak da programın hala devam edip etmediği ve eğer etmiyor ise sebepleri ile ilgilidir.Demografik özellikleri araştıran sorular dışında kalanlar kapalı tipte,diğerleri ise açık uçlu sorulardır.

5.3.3 Verilerin Analizi

Yapılan araştırma sonucu toplanan veriler içerik analizi ile değerlendirilmiştir.İçerik analizinde temel amaç,toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır.İçerik analizi yoluyla veriler tanımlanır,verilerin içerisinde saklı olabilecek gerekler ortaya çıkarılır.İçerik analizinde temelde yapılan işlem,birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları organize edip yorumlamaktır.

Araştırmada alınan cevaplar frekansları göz önünde tutularak yüzdeler yardımıyla değerlendirilmiştir.Araştırma sonuçları tablolar yardımıyla aktarılmıştır.Daha sora tablolardaki veriler değerlendirilmiştir.

6. BÖLÜM: BULGULAR

İlk bölümde demografik bulgular sunulacaktır.Sonraki bölümde ise,önce adayların seçilme sistemi ve alınan eğitimler daha sonra da programın sonuçları ile ilgili bulgular açıklanmıştır.Programın hala devam edip etmediği,etmiyor ise sebepleri son kısımda belirtilmektedir.

6.1. Yönetici Adaylarıyla İlgili Demografik Bulgular

Yönetici adaylarının cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde %43'ünün kadın %57'sinin erkek olduğu görülmektedir.(Bkz. Tablo 6.1)

Tablo 6.1. Yönetici adaylarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Yönetici adaylarının Cinsiyete Göre Dağılımı	Frekans	Yüzde
Erkek	13	57
Kadın	10	43
Toplam	23	100

Tablo 6.2. Yönetici Adaylarının Şirketlerindeki Çalıştıkları Bölümlerin Dağılımı

Yönetici Adaylarının Şirketlerindeki Çalıştıkları Bölümleri	Frekans	Yüzde
İş Geliştirme Uzmanlığı	1	4
Şube (Banka) Müdürü	2	9
Satış	6	26
Mali İşler	4	17
Kalite Mühendisliği	4	17
İnsan Kaynakları	3	13
Pazarlama	2	9
Ürün Yönetimi	1	4
Toplam	23	100

Örnekleme oluşturan yönetici adaylarının, buldukları şirketlerindeki çalıştıkları bölümlerin dağılımı yukarıdaki tablo aracılığıyla verilmektedir. Dağılım incelendiğinde satış bölümünde işe alınan adaylar tüm adayların % 26 'sını oluşturmaktadır. Bu özelliğiyle satış departmanı en çok yönetici geliştirme elemanı istihdam eden bölüm olarak öne çıkmaktadır. Özellikle satış bölümünde yetişmiş eleman bulmak zor olduğu için firmaların yeni mezunları işe alarak onları iş başı eğitimler, konferanslar ve yazılı dokümanlarla eğittiği ve etkili satış elemanları olarak yetiştirdikleri gözlenmektedir.

Tablo 6.3. Yönetici Adaylarının Mezun Oldukları Üniversiteler

Yönetici Mezun Üniversiteler	Adaylarının Oldukları	Frekans	Yüzde
ODTÜ		6	26
İTÜ		3	13
Marmara Üniversitesi		6	26
İstanbul Üniversitesi		8	35
Toplam		23	100

Yönetici adaylarının eğitimine ilişkin veriler incelendiğinde, örneklemin tümünün üniversite mezunu olduğu görülmektedir.Örneklemi oluşturan 23 kişiden , 6' s1 ODTÜ, 3' ü İTÜ, 6' s1 Marmara Üniversitesi, 8' i İstanbul Üniversitesi mezunu olduğu görülmektedir.(Bkz. Tablo 6.3) Tablodan da görüldüğü üzere seçim aşamasından Türkiye'nin 4 köklü üniversitesinden mezun olan adaylar seçilmiştir. Bu programı uygulamış insan kaynakları yöneticilerine neden seçimlerini bu yönde kullandıkları sorulduğunda, bu programa seçilen adaylarda iş tecrübesine bakılmadığı için bitirdikleri üniversitesinin alanında önder olması gerektiğini göz önünde bulundurduklarını bildirmişlerdir.

Tablo 6.4. Yönetici Adaylarının Mezun Oldukları Bölüme Göre Dağılımı

Yönetici Adaylarının Mezun Oldukları Bölüme Göre Dağılımı	Frekans	Yüzde
İktisat	5	22
İşletme	10	43
Makine Mühendisliği	3	13
Uluslararası İlişkiler	4	17
Endüstri Mühendisliği	1	4
Toplam	23	100

Yönetici adaylarının üniversiteden mezun olduğu bölümler incelendiğinde 10' unun İşletme, 5' inin İktisat, 4' ünün Uluslararası İlişkiler, 3'ünün Makine Mühendisliği, 1' inin Endüstri Mühendisliği mezunu olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 6.4). Bu tabloya bakıldığında en çok seçilen 2 bölümün işletme(%43) ve iktisat(%22) mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Bu bölümlerin neden en çok seçildiği incelendiğinde; bu bölümlerden mezun olan elemanların genel işletme bilgisine hakim oldukları için eğitilmelerinin ve yönlendirilmelerinin daha kolay yapıldığı ve daha fazla verim alındığı görülmüştür.

Daha geniş açıdan bakmak üzere örneklemin üniversiteden mezun oldukları dallar Sosyal Bölümler ve Mühendislik Bölümleri olarak ele alındığında, dağılımı Tablo 6.5' deki gibidir.

Tablo 6.5. Yönetici Adaylarının Mezun Oldukları Dallara Göre Dağılımı

Yönetici Adaylarının Mezun Oldukları Dallara Göre Dağılımı	Frekans	Yüzde
Sosyal Bölümler	19	83
Mühendislik Bölümleri	4	17
Toplam	23	100

Bu tablodan yönetici olarak seçilen adaylarda sosyal bölümler mezunlarının daha çok tercih edildikleri görülmektedir. Bunun sebebi de bu programı işletmelerinde uygulayan insan kaynakları yetkililerine sorulduğunda sosyal bilimlerden mezun olan elemanların eğitilmelerinin ve yönlendirilmelerinin daha kolay yapıldığı ve daha fazla verim alındığı şeklinde bilgi alınmıştır.

Yönetici adaylarının lisans eğitiminden sonra, yüksek lisans yaparak eğitimlerine devam edip etmediği incelendiğinde 6 kişinin (%26) yüksek lisans yaptığı görülmektedir. Bu 6 kişinin hepsi de İşletme yüksek lisansı yapmışlardır. Bu durum yönetici adaylarının yönetici olmak için lisans eğitimlerinden sonra işletme yüksek lisansı yapılması gerektiği şeklinde düşündüklerini göstermektedir.

6.2. Yönetici Geliştirme Programları İle İlgili Bulgular

Tablo 6.6. Yönetici Adaylarının Yönetici Geliştirme Programından Beklentileri

Yönetici Adaylarının Yönetici Geliştirme Programından Beklentileri	Frekans	Yüzde
Yöneticilik	10	43
Kişisel Gelişim	8	35
Her İkisi (Yöneticilik ve Kişisel Gelişim) Birden	5	22
Toplam	23	100

Yönetici adaylarının yönetici geliştirme programlarından beklentileri incelendiğinde, örnekleme oluşturan 23 kişiden 10'u yöneticilik, 8'i kişisel gelişim, 5'i de hem yöneticilik hem de kişisel gelişim bekledikleri görülmektedir.(Bkz. Tablo 6.6)

Bu bulgulardan programa başladıklarında adayların %65 gibi büyük bir bölümünün yönetici olacakları beklentisine sahip oldukları görülmektedir.Bu tip yönetici programlarının çok popüler olduğu 1990'lı yılların 2. yarısı incelendiğinde yazılı basında artık büyük şirketlerin yöneticilerini bir başka deyişle beyin takımlarını artık kendi şirketleri içerisinde uygulayacakları yönetici geliştirme programları ile yetiştirecekleri açıklanmıştır. Bu açıklamalardan etkilenen adaylar da bu tür programlara katıldıkları için kısa sürede yönetici olmayı beklemektedirler.

Tablo 6.7. Yönetici Adaylarının İşe Seçilme Şekilleri

Yönetici adaylarının işe seçilme şekilleri	Frekans	Yüzde
Mülakat	14	62
Yazılı Sınav	1	4
İngilizce Mülakat	1	4
Üç Yöntem Birden	7	30
Toplam	23	100

Yönetici adaylarının işe seçilme şekilleri ele alındığında 14 kişinin mülakat elemesinden geçtiği, birinin yazılı sınav yolu ile, birinin İngilizce mülakat yöntemi ile, 7'sinin de üç yöntem birden kullanılarak seçildiği görülmektedir.(Bkz. Tablo 6.7)

Bu durum yönetici adaylarının işe seçilirken günümüzün modern insan kaynakları uygulamalarında kullanılan test yöntemi yada değerlendirme merkezi yöntemlerinden faydalanmanın günümüzde hala Türkiye'deki işletmeler için çokça kullanılan bir yöntem olmadığını göstermektedir. Bunun yanında yabancı dil bilgisi çoğu şirket için işe almada ön şart olmasına rağmen yabancı dil bilgi seviyesinin kontrolünün çokça tercih edilen bir durum olmadığı görülmektedir.

Yönetici adaylarının yönetici geliştirme programı çerçevesinde aldığı eğitimler aşağıdaki tablo aracılığı ile verilmektedir.(Bk. Tablo 6.8) Eğitim uygulamalarında, işbaşı eğitimler dışında kalan eğitimler yönetici geliştirme programına katılan adaya toplu halde verilmektedir.

Tablo 6.8. Yönetici Adaylarının Aldığı Eğitimler

Yönetici Adaylarının Aldığı Eğitimler	Frekans	Yüzde
Müşteri Odaklılık	1	1
Finans	10	10
İmaj Yönetimi	2	2
Temel Bankacılık Eğitimleri	4	4
İş Başı Eğitimler	3	3
Zaman Yönetimi	8	8
Yöneticilik (Liderlik)	13	14
Kurum Kültürü	12	13
Takım Kurma	4	4
İletişim	8	8
Çatışma Yönetimi	5	5
Kalite Yönetim Sistemleri	8	8
Sunuş	9	9
Duyusal Zeka Kazanımı	1	1
Empati	3	3
Satış	5	5
Toplam	96	100

Yönetici geliştirme programına katılan adayların aldıkları eğitimler incelendiğinde yöneticilik-liderlik, kurum kültürü, sunuş, iletişim, zaman yönetimi gibi yöneticilerin ihtiyaç duyabildikleri eğitimlerin ağırlıklı olarak verildiği görülmektedir. Bunun yanında her üst düzey yöneticinin hakkında bilgi sahibi olması gereken finans eğitimi de sıklıkla verilen eğitimler arasındadır. Bunun yanında, bankacılık sektöründeki yönetici geliştirme programlarında temel

bankacılık eğitimleri, müşteri odaklılık, satış gibi finans sektörleriyle daha ilintili eğitim programları planlanmaktadır.

Yönetici adaylarının yönetici geliştirme programlarının başarılı olup olmadığı hakkındaki görüşleri aşağıdaki tablo aracılığı ile verilmektedir.(Bk. Tablo 6.9)

Tablo 6.9. Yönetici Adaylarının Programın Sonuçları Hakkındaki Görüşleri

Yönetici Adaylarının Programın Sonuçları Hakkındaki Görüşleri	Frekans	Yüzde
Başarılı	3	13
Başarısız	16	70
Yarı Başarılı	4	17
Toplam	23	100

Yönetici adaylarının başarı kriteri olarak, yönetici geliştirme programına katılan adayların program süresi sonunda programa katılan adayların yönetici olup olmadığı göz önüne alındığı bildirilmiştir. Bir başka deyişle programların başarısız bulunması programa katılan adayların yönetici olmamasından kaynaklanmaktadır. Bunun sebebi olarak yönetici geliştirme programında kendilerine akıl hocası olarak atanan ilk kademe yöneticilerinin belirli süre (3-5 yıl) geçmesine rağmen üst kademelere geçemedikleri için bu süreçte yönetici adayları da yönetici olarak atanamamaktadır.

Yönetici geliştirme programını yarı başarılı olarak değerlendirenler programın sonucunda adayların yönetici olamamasına rağmen kişisel gelişim sağladığı için yarı başarılı olarak nitelendirilmiştir.

Yönetici adaylarının dahil oldukları yönetici geliştirme programlarının devam edip etmedikleri incelendiğinde, örnekleme oluşturan 23 kişinin 20'sinin dahil olduğu yönetici geliştirme programının devam etmediği sadece 3'ünün devam ettiği görülmektedir.(Bk. Tablo 6.10)

Tablo 6.10. Yönetici Adaylarının Dahil Oldukları Yönetici Geliştirme Programı Devam Edip Etmediği

Yönetici Adaylarının Dahil Oldukları Yönetici Geliştirme Programı Devam Edip Etmediği	Frekans	Yüzde
Etmiyor	20	87
Ediyor	3	13
Toplam	23	100

Yönetici adaylarının dahil oldukları yönetici geliştirme programlarının devam etmemelerinin sebepleri aşağıdaki tablo ile verilmektedir.(Bk. Tablo 6.11)

Tablo 6.11. Yönetici Adaylarının Dahil Olduğu Yönetici Geliştirme Programlarının Devam Etmemelerinin Sebepleri

Yönetici Adaylarının Dahil Olduğu Yönetici Geliştirme Programlarının Devam Etmemelerinin Sebepleri	Frekans	Yüzde
Programın Başarısız Sonuçları Dolayısıyla	10	34
Programı Uygulamaya Koyan İ.K. Yetkilisinin İşten Ayrılması İle	10	34
Mentor Sistemi İşlemediği İçin	3	10
Mali Kriz	4	14
Yönetici Geliştirme Programına Tabi Olan Çalışanların İşten Ayrılma Oranları Yüksek Olduğu İçin	2	7
Toplam	29	100

Yönetici adaylarının dahil olduğu yönetici geliştirme programına devam etmemelerinin sebeplerini tek tek irdelediğimizde şu bulgulara ulaşılmaktadır. Programın başarısız sonuçları dolayısı ile programın sona ermesini holding üst yönetimlerinin programın sonucunda programa katılan adaylar arasından yönetici çıkmadığı için programın sona erdirildiği şeklinde belirtilmektedir. Bu programlar diğer çalışanlarca yeteri kadar benimsenmediği için bu programları uygulamaya

koyan yetkililer işten ayrıldıktan sonra programın devam etmediği öğrenilmektedir.2001 yılında ülkemizde meydana gelen mali kriz özellikle finans sektöründe ciddi yaralar açmış ve işletmeler eğitimlerin maliyeti dolayısıyla belirli maddi yük oluşturan bu programlar kaldırılmışlardır. Mentor - akıl hocalığı sistemi de programın yürümeme sebeplerinden biridir.Yönetici geliştirme programlarına katılan adaylara programın başlaması ile birlikte onlara işbaşı eğitimi verecek ve işlerin nasıl yapılması gerektiğini gösteren akıl hocaları atanmaktadır.Fakat görüşmeler sonunda bu programa katılan adayların bir bölümü (%10) akıl hocalarını işe girdiklerinde bir kez görmüşler ve program boyunca akıl hocaları ile bir daha görüşemedikleri için programın devam etmediği görüşünü savunmaktadırlar. Bu konuda yönetici adaylarından bir tanesinin " program boyunca bana yol gösterici olarak atanan akıl hocamı sadece bir kez görmüş olmak benim de programa olan inancımı yitirmeme sebep olmuştu" şeklindeki görüşü bu savı destekler niteliktedir. Bu programa katılan adayların bir kısmında(%7) yönetici geliştirme programına tabi olan çalışanların işten ayrılma oranı yüksek olduğu için bu programların sona erdiği fikrini savunmaktadırlar.

Yönetici geliştirme programlarına katılan adayların % 83 gibi yüksek yüzdeyle üniversitelerin Sosyal Bilimler Anabilim dallarından mezun oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu programa katılan üniversite mezunlarının yaptığı yüksek lisans tercihi (6 kişi : % 26) ise Yönetim ve Organizasyon olarak bulunmaktadır. Adaylar bu dalda yüksek lisans eğitimi almalarını yönetici olmak üzere yetiştirildikleri için bu dalın yönetsel becerilerini geliştirmede kendilerine ileride daha yardımcı olacağına inandıklarını belirtmişlerdir.

Yönetici geliştirme programlarına katılan üniversite mezunları, programa ilk katıldıkları dönemde çevrelerinde ve yazılı basında bu programa katılanların kısa sürede yönetici olacakları ve çok yükseleceklerine dair hava estirildiğini belirtmişlerdir. Hatta yönetici geliştirme programına katılan adaylardan birinin " bu programa katılınca üç yıl sonra müdür ve 5 yıl sonra da holding şirketlerinin birinde yüksek derecelere geleceğimize dair umutlarla yapılan iş teklifini kabul etmişim" söylemi, bu programlara katılan adayların ne gibi yüksek beklentilerle yönetici

geliştirme programlarına katıldıklarını göstermektedir. Fakat yönetici geliştirme programlarının başlamasından bugüne dek seneler geçmesine rağmen bu programların çok azının devam ettiği (% 13) ve bu programlara katılan adayların büyük bir çoğunluğu tarafından programın başarısız bulunduğu (% 70) bu çalışma ile ortaya konmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetici ihtiyacını karşılamak için diğer şirketlerden yetişmiş yönetici transfer etmek, hem şirket şartlarına adaptasyon çok kolay olmayacağı hem de maliyeti yüksek olacağı için çok tercih edilen bir yöntem olmamaktadır. Bu sebepten dolayı işletmeler yönetici geliştirme programlarına yönelmektedirler. Bununla birlikte yönetici geliştirme programları çalışanlar tarafından cazip bir seçenek olarak karşılanmaktadır. Bunun, aşağıda açıklanan sebeplerden dolayı olduğu belirlenmektedir.

Lisans derecesini bitiren erkeklerin işe alımlarında genellikle askerliği bitirme ön şartı öne sürülmektedir. Yönetici geliştirme programları bir cazibe merkezi olarak görülmesinin sebeplerinden biri henüz askerliğini yapmamış adaylara piyasadaki genel durumun aksine iş olanağı sağlamasıdır.

Lisans derecesiyle üniversiteden mezun olan adayları iş dünyasına atıldıklarında genellikle yüksek lisans için iş yerlerinden izin alamamaktadırlar. Fakat yönetici geliştirme programlarında bireylerin geliştirilmesi temel hedef alındığı için genellikle program dahilinde yüksek lisans eğitime izin verilmekte hatta desteklenmektedir.

İşe yeni giren çalışanlara genellikle detaylı bir oryantasyon programı uygulanmamaktadır. Yönetici geliştirme programları, genellikle belirli periyotlarda belirli sayıda çalışanın işe alınması şeklinde olduğu için ve de yönetici geliştirme elemanlarının şirketin ve departmanların işleyişinin iyice açıklanması için oryantasyon yapılmaktadır. Bunun yanında kimi yönetici geliştirme programlarında bireyler, oryantasyon döneminde tanıdıkları diğer bölümlere rotasyon hakkına

sahiptirler ve ilgili müdürlerin kabul etmesi durumunda farklı bölümlere geçebilmektedirler.

Bireyler kendilerini sürekli geliştirmek ve kendi gelişimlerine katkıda bulunacak eğitimlere katılmak istemektedirler.Yönetici geliştirme programlarında, bireylerin geliştirilmesi temel hedef alındığı için belirli periyotlarda bireylere eğitimler verilmekte ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunmaktadır.

Bireylerin işe başladıklarında karşılaştıkları bir başka sorun da işe adaptasyondur.Yönetici geliştirme programlarında yoğun olarak kullanılan işbaşı ve iş ile ilgili eğitimlerle bireylerin iş hayatına adaptasyonları kolaylaştırılmaktadır.

Yönetici geliştirme programlarının Türkiye'deki uygulamalarına yönelik yapılan nitel araştırma sonucunda;yönetici geliştirme programına seçim aşamasında bütün adayların mülakat yöntemiyle seçildiği bir kısma da İngilizce sınavı ve test tekniğinde ayrıca kullanıldığı görülmüştür.Seçilen adaylarda mühendislik veya sosyal bilimler ayrımı yapılmadığı fakat seçim aşamasında adayların Türkiye'nin 4 köklü üniversitesinden seçildiği, seçilenlerin yüksek oranda sosyal bilimler dalındaki fakültelerden mezun oldukları ve seçilen adaylar arasında bir cinsiyet ayrımcılığı yapılmadığı ortaya çıkmıştır.

Adaylar yönetici geliştirme programına girmeden önce program sonucunda yöneticilik ve kişisel gelişim elde etmeyi planlamışlardır.

Yönetici geliştirme programına tabi plan çalışanların çeşitli eğitimler aldığı fakat genellikle eğitimlerin yöneticilik ve bir grup ile birlikte çalışmaya yönelik (takım kurma, kurum kültürü, iletişim, empati,vb.) oldukları gözlenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanlar programın sonuçlarını başarısız buldukları tespit edilmiştir.Araştırmanın bir diğer sonucu da Türkiye'deki yönetici geliştirme programlarının büyük bir kısmının artık devam etmediğinin ortaya çıkmasıdır.

Yönetici geliştirme programlarının neden devam etmediği araştırıldığında ise programın başarısız sonuçları , bu programların başlamasına ön ayak olan insan kaynakları yöneticisinin işten ayrılması, ve dönemsel mali krizlerin yoğunlukla etkili olduğu görülmüştür.

Bu araştırmada, Türkiye'deki uygulanan yönetici geliştirme programlarının sonuçlarının bu programa tabi olan çalışanlar tarafından başarılı bulunmadığı görülmüştür.

Nitel araştırma yöntemlerinin temel amaçları arasında yer alan, daha sonra yapılacak araştırmalara;model geliştirme, kuram oluşturma ve genellemelerin yapılabilirliği açısından örnek oluşturma, bu araştırmada da temel amaç olarak belirlenmiştir.

Dolayısıyla bu araştırmada asıl önem kazanan nokta, Türkiye'de uygulanan yönetici geliştirme programlarının, işletmelerde yeni yöneticiler ortaya çıkarmada başarılı olup olmadığıdır.Araştırma bu amaçla hareket ederek hazırlanmış ve daha sonra yapılacak çalışmalar için bir örnek olarak düşünülmüştür.

Öneriler:

Türkiye'deki yönetici geliştirme programlarının etkinliğini belirlemeye yönelik yapılan nitel araştırma sonucunda;

Uygulayıcılar için:

1. Uygulanacak yönetici geliştirme programlarında atanan mentorların (akıl hocalarının) program hakkında yeterli bilgiye yada ilgiye sahip olmadığı görülmektedir. Mentorlara da program hakkında detaylı bilgi ve akıl hocalığı yapacakları yönetici adaylarına zaman ayırmaları için istekte bulunulmalıdır.

2. Yönetici geliştirme programlarının kişilere bağımlı kaldığı görülmektedir (bunu programların bir kısmını insan kaynakları yöneticisinin işten ayrılmasından sonra programın sona ermesinden anlayabiliriz). Programın başarılı olması için organizasyon tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Bu benimsemeyi sağlayabilmek için beyaz yakalı personele program hakkında sunuşlar yapılarak benimsenmesi sağlanmalıdır.

Araştırmacılar için:

1. Yönetici geliştirme programı sonucunda herhangi bir yöneticilik pozisyonuna yükselmenin yönetici adaylarının motivasyonu üzerine etkisi olup olmadığı.

2. Yönetici geliştirme programı sonucunda yönetici olan çalışanların aldıkları eğitimleri yöneticilik hayatlarında kullanıp kullanmadıkları.

3. Yönetici geliştirme programlarında hangi eğitimleri verilmesinin faydalı olacağı

araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Açıkgöz, Kamile. Etkili Öğrenme ve Öğretme, İzmir, Kanyılmaz Matbaası, 1996
- Adal, Zeki, İşletmelerde Yetiştirme ve Geliştirme Programlarının Etkinliğinin Ölçülmesi ve Değerlenmesi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü D ergisi, Yıl:3, Sayı: 12, Haziran, 1981
- Akdemir, Ali, Vizyon Yönetimi, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul, 1998
- Akosman, Elif, İşletmelerde Yönetici Eğitiminin Değerlendirilmesi Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, S.B.E. İstanbul, 1998
- Argyris , Chris, "Education For Leading-Learning", Winter, 1993
- Artan, Sinan, Personel Yönetimi, (Ders Notları) Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 1983
- Artan, Sinan, Personel Yönetimi, (Ders Notları), Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 1999
- “Assesment Centers Economically Feasible Through New Services” AMA Management News, Cilt 44, Sayı 8, 1971
- Ataklı, Aylanur, "Eğitim ve Mesleki Başarı", Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 1992

- Atay, İsmail, İş Değerleme Ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayınları No : 235, İstanbul, 1990
- Baruch , Yehuda, “High Flyers: Glorious Past, Gloomy Present, Any Future?”, Career Development International, Vol 2, Issue 7, 1997
- Baysal, A Can ve Erdal Tokarşlan, İstanbul Üniversitesi Yayın. No 191, Bayrak Matbacılık, İstanbul
- Berzek, Mehmet Nail, Human Resources Management, Marmara University, Managenal Sciences Research and Application Center, istanbul, 1993
- Biçer, Meliha ve İnkaya, Nur Özden; Konfeksiyonda İşçi Eğitimi, Ege Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, Tekstil Mühendisliği Bölümü, Konfeksiyon Opsiyonu, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1999
- Bilici, Hüsnü, Yönetici Eğitimin Verimlilik Üzerine Etkileri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1999
- Bingöl, Dursun, Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990
- Burke , Micheal J., " A Cumulative Study of the Effectiveness Of Managerial Training", Journal of Applied Psychology, 1986, Vol 71, No 2
- Burklew , L.D., “Multiple Mentor Model: A Conceptual Framework”, Journal Of Career Development”, Sayı 17, No:3
- Can, Esin, Çokuluslu İşletmelerin Yönetici Kaynakları, Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, 1991

- Carell, Michael R., Human Resources Management, New York Prentice Hall, New York, 1995
- Cauley, Cynthia D. and Sarah A. Hazlett, "Individual Development in the Workplace", Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology, 2000, Vol. 15
- Conger, Joy A., "The Brave New World Of Leadership Training", Winter, 1993
- Craig, Robert L., The ASTD Training and Development Handbook, Mc Graw Hill Book Company Inc., New York, 1996
- Davies, Lloyd, Development Centers For Senior Managers In Yorkshire Water, Leeds, 1996
- Deniz, Nevin, Global Eğitim, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999
- Deniz, Nevin, Global Yöneticilerde Bulunması Gereken Temel Özellikler, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı 6, Ocak 1997
- Deniz, Nevin, İşletmelerde Yönetici Personel Planlaması, Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 6, Sayı 1-2, 1989
- Erdoğan, İlhan, Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri, Küre Ajans, İstanbul, 1990
- Eren, Erol, Yönetim Ve Organizasyon, Beta basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993

- G. Berger, Yöneticileri Yetiştirme Metodları, İstanbul Reklam Yayınları : 6, İstanbul, 1971
- Gurthrie, James P. and Catherine E. Schwoerer, " İndividual and Contextual İnfluances on Self-Assessed Training Needs", Journal Of Organzational Behavior, 1994, Vol. 15
- Güngör, Nilgün, Hizmet İşletmelerinde Alt Kademedede Çalışan Personelin Eğitimi ve Ticaret Odası Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1997
- Gwinn, Robert P., Ana Britannica, Vol. XV, 1987
- Hürriyet,İnsan Kaynakları Eki,07 Ocak 2001
- <http://orgm.meb.gov.tr>
- İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 17, Sayı 1, (Haziran 2001)
- Jones, Jo Hamilton, “ Supporting Tomorrow’s Managers: Coca-Cola And Schweppes In House Program”, Education + Training, Sayı 242, 2000
- Kaynak, Tuğray ve diğerleri , İnsan Kaynakları Yönetimi,İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma Ve Yardım Vakfı, 2. Baskı, İstanbul 2000
- Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999

- Milkovich, George T. Milkovich and Boudreau, John W, Human Resource Management, R.R. Donnelley & Sons Comp. 7. Edition, Sydney
- Mutlu, Esin Can, Türkiye’de Görevlendirilen Çokuluslu İşletme Yöneticilerine Uygulanan Eğitim Ve Geliştirme Programının Kapsamı, Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 2000
- Oktal, Özlem, “Yönetim Geliştirmeye Kavramsal Bir Bakış”, Anadolu Üniversitesi
- Öncü, Fikret H., Yönetici El Kitabı, Ülker Gıda Sanayi Ve Ticaret A.Ş. , Yayın No :1, İstanbul, 1992
- Ottewill , Roger, “Developing Cross-Cultural Capability In Undergraduate Business Education: Implications For The Student
- Öner , Yıldırım,”Yönetici Geliştirme Gereksinimi Ve Başlıca Yöntemleri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yönetim Dergisi, Sayı 12, 1981
- Özçelik, Oya, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İstanbul, 1998
- Permis Uniform Guidelines On Employee Selection, 1996
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Personel Yönetimi, Rota Ofset, Bursa, 1997
- Somay , Tomris, “ Geleceğin Yöneticilerinin Eğitilmesi”İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yönetim Dergisi, Sayı 12, 1981

- State of California, Employment Development Department, Labor Market Information Division, Informal Service Group Report(1997)
- Şencan, Hüner ve Erdoğan, Nihat, İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2001
- Tarcan , Ayşe, “Geleceğin Yöneticileri Şirket İçinde Yetiştiriyor”, Akşam, 22 Ocak 2006
- Taşkın, Erdoğan, İşletme Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme, Der Yayınları, İstanbul, 1993
- Taşkın, Erdoğan, İşletme Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme, Der Yayınları, İstanbul, 1993
- Taymaz, A. Haydar, Hizmetiçi Eğitim, TAKAV Tapu Ve Kadastro Vakfı, Ankara, 1997
- Tekeli, Tufan, Çok Uluslu Şirketlerde Yönetici Seçimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1999
- Telimen, Osman, “Yüksek Kademe Yöneticilerin Eğitim Ve Geliştirilmesi”, İstanbul İktisadi Ve Ticari Bilimler Akademisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1972
- Tosun, Kemal, İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları, Ankara, 1992
- Tosun , Kemal,” Yönetici Eğitimi Sorunu”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yönetim Dergisi, Sayı 12, 1981

- Türkel, Asuman, Günümüz Koşullarında Değişen Yönetim Kavramı Ve Yönetici Fonksiyonları, Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, 1985
- Ünüsan, Çagatay, Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Uygulamaları, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 1989
- www.dersisteyen.com
- www.insankaynaklari.com
- www.sabanci.com.tr
- Yalçın, Selçuk, Personel Yönetimi, Küre Ajans, 4. Baskı, İstanbul, 1991
- Yozgat, Osman, İşletme Yönetimi, Met-er Matbaası, İstanbul, 1983

ÖZGEÇMİŞ

1977 Kocaeli doğumludur. İlk ve orta öğretimini Kocaeli’de tamamladı. 1995 yılında girdiği İTÜ Makina Mühendisliği Bölümünden 1999 yılında mezun oldu. 1999 yılında Kocaeli Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı’nda yüksek lisansa başladı.