

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**KURUM/ŞİRKET EĞİTİM AKADEMİLERİNİN ARAŞTIRILMASI
VE İLBANK AKADEMİNİN PLANLANMASI**

Burak Can HORZUM

UZMANLIK TEZİ

NİSAN 2017



İL BANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**KURUM/ŞİRKET EĞİTİM AKADEMİLERİNİN ARAŞTIRILMASI
VE İLBANK AKADEMİNİN PLANLANMASI**

Burak Can HORZUM

UZMANLIK TEZİ

Tez Danışmanı (Kurum)

Turgay ÇELİKTEN

Tez Danışmanı (Üniversite)

Doç. Dr. Belgin AYDINTAN

ETİK BEYAN

“İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ Uzmanlık Tezi Yazım Kuralları”na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Burak Can HORZUM
04 Nisan 2017

Kurum/Şirket Eğitim Akademilerinin Araştırılması ve İLBANK Akademisinin Planlanması
(Uzmanlık Tezi)

Burak Can HORZUM

İLBANK A.Ş.

Nisan 2017

ÖZET

Toplumsal ihtiyaçların karşılanabilmesi için kurulan kurum ve kuruluşların temel amacı bir mal, hizmet ya da düşünce üreterek topluma hizmet etmektir. Bir kurumda hizmetler çeşitli alan ve kademelerde çalışan personel tarafından gerçekleştirilir. Personelin görevini etkili ve verimli bir biçimde yerine getirebilmesi ise bilgi ve becerilerinin güncellenmesi ile olanaklıdır. Hizmet içi eğitim ve personel geliştirme etkinlikleri, örgütlerde insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biridir. Kişiler ve örgütler mevcut pozisyonları göz önünde bulundurarak ve eğitim olanaklarından yararlanarak daha fazla gelişmek ve performans düzeylerini yükseltmek isterler. Bu yükseliş hedefine ulaşmak için belirli bir plan doğrultusunda harekete geçmek gerekir ki bu olgu bir kariyer gelişiminden başka bir şey değildir. Tez kapsamında öncelikle eğitim konusu ele alınmış eğitimin amaçları ve yararlarından iş başında ve iş dışında eğitim yöntemlerine kadar eğitim konusu incelenmiştir. Daha sonra kariyer yönetimi ve kariyer planlaması konuları detaylıca açıklandıktan sonra Başbakanlık, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ile İller Bankası Uzman Yardımcıları kariyer yolu incelenmiştir. Tezin son bölümünde ise kurumların eğitim akademileri etrafında incelenerek personel yapısı ile uygulanan eğitim yöntemleri, eğitim uygulamaları, kurumsal yayınlar sıralanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda personelin daha iyi bir eğitim ve kariyer süreci için İLBANK için uygulanabilecek programlar sıralanmaya çalışılmıştır.

In The E-conversion Process, E-invoice And E-ledger Applications And Safety

(ILBANK Expertise Thesis)

Burak Can HORZUM

İL BANK A.Ş.

April 2017

ABSTRACT

The basic aim of the institutions and organizations established to meet the social needs is to serve society by producing goods, ideas or services. In an institution, services are carried out by personnel working in various fields and levels. It is possible that the staff can perform their duties effectively and efficiently by updating their knowledge and skills. In-service training and staff development activities are one of the basic functions of human resource management in organizations. Persons and organizations would like to improve their performance and achieve progress by taking into account their current positions and taking advantage of training opportunities. In order to reach this goal of improvement, it is necessary to act in accordance with a specific plan, which is nothing but a career development. Within the scope of the thesis, specifically the education has been taken into account and from the purposes and the benefits of education to the training methods at work and out of work has been examined. Then, after career management and career planning issues is elaborated, the career path of assistant expert of Prime Ministry, the Ministry of Environment and Urbanization and the IlBank is investigated. In the last part of the thesis, training academies of institutions are examined in detail, personnel structure, training methods applied, educational practices, institutional publications are listed. As a result of these researches, different sort of programs that could be applied for Ilbank are tried to sort out for a better education and career process.

Anahtar Kelimeler :Eğitim, Kariyer, Akademi, Okul,

Sayfa Adedi :97

Tez Danışmanı :Turgay ÇELİKTEN (Kurum)

Tez Danışmanı :Doç. Dr. Belgin AYDINTAN (Üniversite)

Supervisor : Assoc. Prof. Belgin AYDINTAN (University)

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca bilgi ve tecrübelerini paylaşarak yardımlarını esirgemeyen kurum danışmanım Uzman Turgay ÇELİKTEN ile Üniversite Danışmanım Doç. Dr. Belgin AYDINTAN'a, İller Bankası'ndaki çalışma sürem boyunca desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen Sn. Fahrettin TAŞÇI'ya ve manevi desteklerinden ötürü Sevgili Eşim Şebnem Gülsüm HORZUM'a

Teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	viii
GİRİŞ	1
1. EĞİTİM.....	3
1.1. Eğitimin Amacı	4
1.2. Eğitimin Yararları	5
1.3. Eğitimin Süresi ve Bütçesi	7
1.4. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	10
1.5. İş Başında Eğitim Yöntemleri	11
1.5.1. Staj yoluyla eğitim.....	11
1.5.2. Kılavuz (Mentor) aracılığıyla eğitim.....	12
1.5.3. Proje ve komite çalışması yoluyla eğitim.....	13
1.5.4. Oryantasyon eğitimi	14
1.5.5. İş Değiştirme (Rotasyon) yoluyla eğitim.....	15
1.5.6. Uzaktan eğitim.....	16
1.5.7. Yetişkin eğitimi	17
1.5.8. Öğrenen organizasyonlar	19
1.6. İş Dışında Eğitim Yöntemleri	21
1.6.1. Konferans/Seminer ve kurslar	21
1.6.2. Örnek olay eğitimi (vaka çalışması).....	22
1.6.3. Rol oynama yöntemi.....	23
1.6.4. Gezi-Gözlem yöntemi.....	25
1.6.5. İn Basket (evrak sepeti) yöntemi	25
1.6.6. Simülasyon (Benzetim) yöntemi	26
1.6.7. Duyarlılık eğitimi (T grubu yöntemi).....	27
1.7. Eğitim Değerlendirilmesi	28
2. KARİYER YÖNETİMİ VE PLANLAMASI.....	31
2.1. Kariyer Yönetimi.....	31
2.1.1. Kariyer yönetimi tanımı ve kapsamı	31
2.1.2. Kariyer yönetiminin önemi ve amaçları	32
2.2. Kariyer Planlama.....	34
2.2.1. Kariyer planlama tanımı ve kapsamı	34
2.2.2. Kariyer planlamasının önemi, amaçları ve faydaları.....	37
2.3. Kurumlar Kariyer Süreci	42
2.3.1. Başbakanlık uzman yardımcılığı süreci.....	42
2.3.2. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Uzman Yardımcılığı Süreci.....	44
2.3.3. İller Bankası Anonim Şirketi uzman yardımcılığı süreci	46
3. EĞİTİM AKADEMİLERİNİN ARAŞTIRILMASI VE İLLER BANKASI ÖRNEĞİ	49
3.1. Mevduat Bankaları Eğitim Akademileri	49
3.1.1. Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. “Ziraat Bankacılık Okulu”	50
3.1.2. Türkiye İş Bankası A.Ş. “Bankacılık Okulu”	51

3.1.3. Türkiye Garanti Bankası A.Ş.....	52
3.1.4. Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.....	53
3.1.5. Türkiye Halk Bankası A.Ş. “Halk Akademi”	55
3.1.6. Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	57
3.1.7. Akbank T.A.Ş.	58
3.1.8. QNB Finans Bank A.Ş.....	59
3.1.9. Denizbank A.Ş.....	60
3.1.10. Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	62
3.1.11. ING Bank A.Ş.....	63
3.1.12. HSBC Bank A.Ş.	63
3.1.13. Şekerbank T.A.Ş.	64
3.2. Kalkınma ve Yatırım Bankaları Eğitim Akademileri	65
3.2.1. Aktif Yatırım Bankası A.Ş.	66
3.2.2. Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.	67
3.2.3. Türk Eximbank	69
3.2.4. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.....	69
3.3. Bakanlıklar Organizasyon Şemaları ve Eğitim Faaliyetleri	71
3.4. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Örneği	72
3.5. İLBANK.....	76
3.5.1. Kısaca İLBANK	76
3.5.2. İLBANK Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği	77
3.5.3. 2011 Sonrası İLBANK işe alım süreci	79
3.5.4. İLBANK Akademi	81
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87
KAYNAKLAR	91
ÖZGEÇMİŞ	97

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. TESK eğitim bütçesi durum tablosu	9
Çizelge 1.2. Watson ve Marsick'in öğrenen organizasyon modeli	20
Çizelge 1.3. İller Bankası eğitim değerlendirme formu örneği	30
Çizelge 2.1. Bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi	32
Çizelge 2.2. İller Bankası çalışma yetiştirme planı örneği	48
Çizelge 3.1. Mevduat Bankaları personel eğitim durumu	49
Çizelge 3.2. Kalkınma ve yatırım bankaları personel eğitim durumu	66
Çizelge 3.3. İller Bankası eğitim düzeyi 2011-2015 yıl sonu itibarıyla	66
Çizelge 3.4. Bakanlıklar eğitim birimleri	71
Çizelge 3.5. 2011-2015 Yılları arası uzman yrd./teknik uzman yrd. alımı ve güncel unvanları	80
Çizelge 3.6. 2011-2015 yılları arası istihdam edilen uzman yardımcıları branşları	81

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 3-1 Denizbank eğitim haritası.....	61
Şekil 3-2 TODAİE örgüt şeması	76
Şekil 3-3 İLBANK Akademi örgüt taslak şeması.....	85
Şekil 3-4 İLBANK Akademi/ Kişisel gelişim ve kariyer bölümü taslak şeması.....	86
Şekil 3-5 İLBANK Akademi/ Eğitim ve organizasyon bölümü taslak şeması.....	86
Şekil 3-6 İLBANK Araştırma, yayım ve uygulama bölümü taslak şeması.....	86

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış olan kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar

Açıklamalar

TDK

Türk Dil Kurumu

TESK

Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Federasyonu

GİRİŞ

Örgüt çok farklı şekilde tanımlanabilir ve tanımlanmaktadır. Örgüt için yapılan en klasik tanım, belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanlar topluluğudur. Bu tanımdan görüleceği üzere örgüt, birbirinden farklı özelliklere sahip birden çok insanın bir araya gelerek oluşturduğu ve döngüsünü insanın sağladığı bir sistemdir. Chris Argyris örgütü “ Belirli amaçları gerçekleştirmek için tasarlanmış karmaşık insan stratejileridir” şeklinde, Derek Salinan Pugh ise “ karşılıklı olarak birbirine bağımlı insanlar sistemidir” olarak tanımlamaktadır[1].

Eğitim, insanın var oluşundan günümüze kadar gelen ve ilk insanın insanlık tarihine sağlamış olduğu katkı ile birlikte süregelen tüm katma değeri bizlere aktaran mekanizmadır. Bu mekanizma ile her türlü birikim bireysel, toplumsal ve hatta kitlesel olarak aktarılmış ve aktarılmaktadır. Bu aktarım insanlık var oldukça devam edecektir. Aktarımın hızı ve yoğunluğu daima aynı olmamıştır. Teknolojinin henüz var olmadığı ve aktarımın yoğunluğunun yüksek seviyede olduğu yıllarda bilgi ve birikim kişilerin hafızasında kendini arşivlemiştir. Bilginin hafızalardan yavaş yavaş kayıtlara geçmesi ile bilginin aktarım hızı bilginin aktarım yoğunluğuna yaklaşmaya başlamıştır. Bu hız gün gelecek bilgi doğruluğunun ve yoğunluğunun önüne geçecektir. İçinde bulunduğumuz 21. Yüzyıla bakıldığında da bilgi bireysel ve toplumsal evreyi geçerek hızla kitlelere ulaşmaktadır. Ama kazandığı bu hız, doğruluğunu geride bırakmaktadır. Bu çalışmada bilginin en hızlı ve en doğru şekilde aktarılması için yapılan, yapılmakta olan ve yapılabilecek sistemler ele alınmaya çalışılacaktır.

Sistem, TDK'ya göre “Bir sonuç elde etmeye yarayan yöntemler düzeni” olarak tanımlanmaktadır. Tanımda iki kelime dikkat çekmektedir. Birincisi “sonuç” ikincisi ise “yöntem” kelimesidir. Bir sistemin kurulması sırasında öncelikle elde edilmek istenen sonucun ne olmasına karar verilmesi gerekmektedir. Bu sonuç/amaç genel olarak örgütün vizyonunda daha özellikli olarak ise örgütün Stratejik planında ele alınmaktadır. Sistemin temelleri bu beklenen sonuçlar/amaçlar üzerine kurulacak olup diğer ikinci kelime olan “yöntem” ise bizi sonuca götürecek olan en uygun politikanın uygulanması olacaktır. Bu doğrultuda örgütün misyon, vizyon, hedef ve stratejileri baz alınarak eğitim sisteminin temel felsefeleri belirlenmelidir[2].

Çalışanların birçok yönden kurumdan birçok beklentileri vardır. Bu sebeple uygulanan eğitim programının çalışanların seviyesine uygunluğu ve gerçek hayata uygulanabilirliği oldukça önemlidir. Eğitim programı bu beklentileri karşılayacak şekilde oluşturulmalı ve uygulanmalıdır[3].

Örgüt, sistem, eğitim ve kariyer bunların ortak noktası insan faktörüdür. İnsan faktörü ele alınarak kurulması öngörülen eğitim akademisi için çalışmanın birinci bölümünde; eğitim tanımı, eğitim yöntemleri, eğitimin yaraları üzerinde ikinci bölümünde; kariyer tanımı, bireysel ve örgütsel kariyer planlaması üzerinde üçüncü ve son bölümünde ise bankaları eğitim akademileri, bakanlıkların organizasyon şemalarında eğitim faaliyetlerini yürüten birimler ve TODAİE örneği incelenmiştir. Sonuç bölümünde ise İLBANK Akademi Projesi üzerine önerilerde bulunulmuştur.

1. EĞİTİM

Eğitim, başta kültürel olmak üzere bireysel, toplumsal, sosyal, politik birçok boyutu içeren oldukça karmaşık bir süreç olduğu için tanımı da bir o kadar karışık ve zordur. Kültürel anlamda bir bütünlüğü olan toplumun/topluluğun geçmişinin geleceğine aktarılmasıdır. Aktarma toplumun/topluluğun bilgi birikiminin aktarılması olursa bu aktarım eğitim kelimesinin “Educare” anlamında kullanılması olacaktır. Eğitim (Education) kelimesi latince kökenli olan “Educare” ve “Educere” kelimelerinden türetilmiştir. Birbirine yakın olan bu iki kelimenin ilkinde mana bir kişiyi özel bir yetenek ile donatmak, ikincisinde ise kişiyi keşfe hazırlamaktır. İşte burada bilgi birikiminin aktarılmasında yani educare anlamda bir eğitim verilecekse kişinin kendinden önceki bilgi otoritelerini öğrenecek ve bu otoritenin etrafında salınım yapacaktır. Ancak eğitimin educerre anlamına odaklanacak olunursa amaç bu sefer kişilerin otoriteleri aşarak yeni fikirlerle yeni yollara açılması ve içinde bulunduğu toplumu/topluluğu da bu yolda yanında götürmesi olacaktır. Şüphesiz her iki manada da eğitimi içinde barındırmayan bir eğitim yöntemi her zaman eksik kalacaktır. İşte bu sebeple temellerini hem kusursuz bir şekilde bilgi aktarımına dayandırmayan hem de farklı düşünmeyi özendirmeyen bir sistem her zaman noksan olacaktır[4].

Eğitim politikasının belirlenerek bu politikanın uygulanması ve daha önemlisi doğru uygulanması ve nihayet geri dönüşümlerin alınarak eğitim uygulamalarının eksik yönlerinin belirlenerek gerekli önlemlerin alınması çok önemlidir. Doğru yöntem seçimi ve yöntemin doğru uygulanması alınacak sonucun başarı oranını artırır. Yöntemin belirlenmesinde eğitimin amacı ve türü kadar zaman ve mali faktörler de etkili olmaktadır. Optimal yöntem mevcut değildir. Her yöntemin kendine has avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. İşte bu aşamada doğru yöntemin seçiminde göz önüne alınması gereken unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurları belirlerken yöneltilmesi gereken sorular şu şekilde sıralanabilir:

- Eğitimin amacı nedir? (*Eğitim organize edilirken ilk sorulması gereken ve eğitim sonunda ilk cevaplanması gereken ön önemli sorudur*)

- Eğitime katılacakların bilgi düzeyi ve eğitim sonrası ulaşılması istenen bilgi düzeyi nedir? (*Eğitimin katılımcı bilgi düzeyi ile uyumu olmalı, eğitim öncesi ve sonrası bilgi düzeyleri arasında amaca yönelik bir değişim olmalı*)
- Eğitim için ihtiyaç duyulan optimal zaman nedir? (*Eğitim iş zamanının önüne geçmemeli, eğitimin işi daha kısa sürede daha verimli yapmak için olduğu unutulmamalıdır*)
- Eğitim için ne kadarlık bir bütçeye ihtiyaç vardır? (*Aynı bütçe ile daha yararlı bir eğitim yapılabilir mi ya da aynı bütçe ile söz konusu iş dışarıdan alınabilir mi?*)
- Eğitimin kimler tarafından verilmesi gerekmektedir? (*Mevzuatı oluşturanlar tarafından mı işi uygulayanlar tarafından mı?*)

Bu sorular ışığında eğitim yöntemi belirlenerek uygulamaya geçilmesi ve eğitim veriminin katılımcılar ile eğitim sonrası iş süreci takibi yapılarak ölçülmesi gerekmektedir[5].

1.1. Eğitimin Amacı

Belirli bir amaç için kurulan örgütlerin yaptıkları faaliyetlerin bir düzen içerisinde ve amaca yönelik gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Zaman ve bütçe kısıtlamaları da bu gerekliliğe sebep olan başlıca 2 etmendir. Esas faaliyet alanındaki amaçların belirlenmesi daha kolay olabilmektedir. Satış/pazarlama departmanının aylık/yıllık satış hedefi koyması, üretim departmanının üretim sırasında verilen fire oranını azaltmaya yönelik hedef koyması ya da finans departmanının kar hedefi koyması dönem sonunda rahatlıkla ölçülebilen ve yorumlanabilecek hedeflerdir. Ancak eğitim grubunun koyacağı hedefler ve ölçümler bu kadar kolay olmamaktadır. Başka bir deyişle tek bir gösterge, yapılan eğitimlerin amaca ulaşip ulaşmadığını göstermeyecektir. Örneğin dönem içerisinde yapılan eğitim sayısı ya da kişi başına düşen eğitim saati kendi başına eğitimin başarılı olup olmadığını göstermez. Bu ölçümler elbette yapılmalı ama eğitim için harcanan bütçe, çalışanların eğitim verileri, bilgi eksikliği kaynaklı hataların oranı gibi birçok ölçüm ile

birleştirilerek yorumlanmalıdır. Eğitimlerin örgüt hedeflerine olan etkisi de iyi analiz edilmelidir. Örneğin eğitim yapılan bir konu üzerinde yapılan başarı analizinde başarının eğitim sayesinde mi yoksa teknolojik bir yenilik ya da yasal bir düzenleme sayesinde mi sağlandığının iyi bir şekilde ayrıştırılması gerekir.

Eğitimin amaçlarını sadece maliyetlerin azaltılması, zamandan ve girdilerden tasarruf elde edilmesi, firelerin azaltılması, hata oranlarını düşürme, gelirlerin artırılması vb. ekonomik amaçlar çerçevesinde görmek yanlış olacaktır. Eğitimin ekonomik amaçları yanında sosyal amaçlarının da gözetilmesi ve bu yöndeki eğitimlerin de gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Sosyal amaçlar genel olarak çalışanların motivasyonunu artırma, örgüt felsefesi ile çalışan felsefeni uyumlu hale getirme, kuruma bağlılığı, işbirliği ve dayanışmayı artırma, bilgi düzeyini artırarak iş tatminini yükseltme şeklinde özetlenebilir[6].

1.2. Eğitimin Yararları

Örgütler için hayati öneme sahip olan eğitimlerin yararlı olabilmesi için sistemli bir program çerçevesinde uygulanma ve bu uygulamalar sonucunda çalışanların zihinsel kalitesinin artırılması gerekir. Eğitimlerin bu faydayı sağlayabilmesi için örgüt misyon ve vizyonunun, felsefesinin, amaçlarının çalışanlara özümsetilmesi ve geleceğe dair planlamaların benimsettirilmesi oldukça önemlidir. Bu anlayış ve zihniyetin benimsenmemesi halinde eğitimin yararlarının kısıtlı olacağı aşikârdır.

Eğitimler ile tetiklenmeyen öğrenme süreci uzun bir zaman alabilir. Eğitimsiz öğrenme bilimsel bir şekilde değil geleneksel bir şekilde gerçekleşecek böylece öğrenmenin kalitesi ve süresi örgütün aleyhine olacaktır. Bu yüzden eğitimler ile öğrenme süresi kısaltılarak öğrenmenin kaliteli ve bilimsel bir şekilde gerçekleşmesi sağlanacaktır.

Sadece yeni çalışanlar için değil örgütün deneyimli çalışanlarının da eğitilmesi bilgi ve becerilerinin yenilenmesi, güncellenmesi iş tatmini ve iş verimliliğini artırır. Zamanla oluşan sıradanlaşma eğitimler ile asgari düzeye indirilerek deneyimli çalışanların bilgi seviyesinin ve çalışma iştahının geriye değil ileriye doğru gitmesi sağlanabilir. Nihai

olarak verilen eğitimler iş verimliliğini artıracak ve çalışanların daha etkili bir biçimde çalışmalarını sağlayacaktır.

Eğitim sadece yeni bilgilerin öğrenilmesi ya da yeni uygulamalar yapılması anlamında faydalar sağlamamakta ayrıca çalışanların kuruma karşı tutumunu da olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların kendini önemli hissetmesini sağlamaktadır. Gelişime açık bir kurumda çalışan kişilerde yeni fikirler üretme ve kişisel gelişim ön plana çıkacak bu ise toplamda kurum başarısını da artıracaktır. Nihai olarak eğitim çalışanlarda olumlu bir tutum oluşturacaktır.

Çalışma sürecinde icracı birimlerin yanında kontrol mekanizması da geri dönülemeyecek hataların yapılmasını önlemek adına çalışır. Esas faaliyet alanı dışında çalışan kontrol mekanizması maliyetleri de örgüt maliyetine eklenmektedir. Bu maliyetleri kıstak hataların azaltılması ile mümkün olabilir. Hataların azaltılması ise eğitilmiş iş görenlerin artırılması ile sağlanabilir. Eğitim, hata oranı azalan ve işbirliği becerisi gelişen çalışanların kendilerini denetleme yeteneklerini artırarak kontrol maliyetlerinin azaltılmasını sağlar.

Çalışanların işini başarıyla ve tatmin olarak yapmaları ile işinden doyum sağlaması işi bilinçli olarak yapmalarıyla doğru orantılıdır. Bu bilinç ise sürekli eğitimler ile sağlanabilir. Eğitimler ile iş kazalarına sebep olan yanlış çalışma alışkanlıkları, muhakeme zayıflığı, dikkatsizlik, uyumsuz çalışma gibi birçok tutum ve davranış giderilebilir.

Örgütlerin amaçları sıralandığında ilk sıralarda süreklilik amacı gelir. Hatta süreklilik tam olarak bir amaç olarak değil örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için sağlanması gereken bir zorunluluk olarak da tanımlanabilir. Sürekliliğini sağlayamayan bir şirket karlı da olsa bu bir gün sonrası için bir anlam ifade etmeyecektir. Bu sürekliliğin sağlanabilmesi için ise öncelikle sağlıklı bir organizasyon yapısı ve olası olumsuz durumlara göre organizasyon yapısının esnek olması gerekir. Bu esnekliğin sağlanabilmesi için ise personelin eğitim düzeyinin her zaman mümkün olan en üst düzeyde tutulmalıdır. Eğitilmiş personelin istifa, emeklilik, sağlık problemleri gibi çeşitli sebeplerle kaybedildiği durumlarda yerini dolduracak personelin o görev için hazır bulunmasını sağlayacak

eğitimlerin yapılma zorunluluğu bulunmaktadır. Bylelikle rgtler yaşanan yeniliklere ve organizasyon yapısında gerçekleşen değişikliklere daha hızlı adapte olabilirler.

Eğitimin yararlarını sadece örgüt için saymak çok doğru bir yaklaşım değildir. Eğitim ilk önce çalışanların kişisel bilgi ve görgü düzeylerinin artırılması daha sonra bu artışın örgüte fayda sağlaması şeklinde olmaktadır. Verilen eğitimler sayesinde çalışanların işgücü piyasasındaki değerleri artmaktadır. Ayrıca rgt değişikliğine giden çalışanların bilgi seviyeleri yeni çalışma yerlerindeki işyerine fayda sağlayacaktır. Burada eğitimin örgütler arası olumlu dışışallığı da görülebilir.

Eğitimin faydalarını sıralamak her problemi zezeği algısını oluşturması yanlıştır. Örgütsel yanlışların olduğu bir sistemde eğitim sayılarının artırılması bir zm üretmeyecektir. Bu sebeple eğitimlerin fayda sağlamasını sağlayacak bir örgüt yapısı, çalışan seçimi ve yönetim anlayışı gereklidir[5].

1.3. Eğitimin Süresi ve Bütçesi

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim programının belirlenmesi, eğitim planının yapılması ve uygulanması bir eğitimin giriş aşamasında sonuç aşamasına kadar genel bir yol haritasıdır. Ancak bütün bu adımların gerçekleştirilebilmesi için belirli bir bt tahsis edilmelidir. Eğitime katılım sağlayacak kişilerin sayısı, eğitmenlerin belirlenmesi, eğitimin süresi, düzenleneceği yer ve kullanılacak yöntemler eğitim bütçesine bağlı olarak belirlenmektedir.

Eğitim bütçesinin nasıl belirlenmesine yönelik çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır.

- Yılsonu satışların, karın ya da cironun belirli bir yüzdesinin hesaplanması
- Geçmiş yıl bütçesinin belirli bir oranda artırılması
- Benzer büyüklükteki bir örgütün ya da rakip bir örgütün bütçesinin kıyaslanması
- Eğitim ihtiyaç analizi ya da talep edilen eğitimlerin yapılması

Ayrıca özel ihtiyaçların doğması durumuna yönelik bir ekstra bütçe hazır bulundurulabilir.

Eğitim bütçesinin belirlenmesini etkileyen hususlar vardır. Bunların başında örgütün büyüklüğü, amaçları, ekonomik ya da sosyal çevrenin canlı ya da durgun olması, eğitime verilen önem ile eğitim geçmişı, değişen yasal düzenlemeler ve eğitime verilen hükümet destekleri yer almaktadır.

Eğitim bütçesinin hesabı yapılırken belirli bir matrah alınarak bu matrahın belirli bir oranı hesaplanabilir. İnsan kaynakları bütçesinin belirli bir yüzdesi olarak eğitim bütçesi hazırlanabilir. Yüzdenin ne olacağı ise örgütün büyüme ve insan kaynakları stratejisine bağlıdır[7].

Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Federasyonu (TESK) 2012 yılındaki 16 No.lu Genelgesinde eğitim bütçesi hesaplamalarında aşığıdaki yöntemin kullanılmasına karar verilmiş ve bunla ilgili tablo hazırlanmıştır.

- “5362 sayılı Kanun gereğince üst kuruluşlardan satın alınan evrakın maliyet bedeli ile,
- Bu kanun dışındaki diğer kanuni düzenlemeler nedeniyle elde edilen gelirlerin maliyet bedelleri,

yıllık gayri safi gelirden mahsup edildikten sonra %5’lik eğitim bütçesi ayrılacaktır.”

Ek tablodan da görüldüğü üzere TESK’in ilk önce matrahı hesaplanmış ve daha sonra bu matrahın %5’i alınarak eğitim bütçesi oluşturulmuştur[8].

Çizelge 1.1. TESK Eğitim bütçesi durum tablosu [8]

..... YILI EĞİTİM BÜTÇESİ DURUM TABLOSU

MESLEK KURULUŞUNUN ÜNVANI MESLEK KURULUŞUNUN ADI MESLEK KURULUŞUNUN TEL-FAX NO
A).....YILI GAYRİ SAFİ GELİRİ
B).....YILI GAYRİ SAFİ GELİRİNDEN DÜŞÜLECEK GİDERLER (B1+B2) B1) ÜST KURULUŞLARDAN ALINAN BASILI EVRAK MALİYET BEDELİ B2) 5362 SAYILI ESNAF VE SANATKARLAR KANUNU DIŞINDAKİ DİĞER KANUNİ DÜZENLEMELER NEDENİYLE ELDE EDİLEN GELİRLERİN MALİYET BEDELİ (2918 Sayılı Karayolları Trafik Kanunu ve 4369 Sayılı Basit Usulde Vergilemeye İlişkin Kanun Gibi)
C) EĞİTİM BÜTÇESİ MATRAHI (A-B)
D)YILI %5 EĞİTİM BÜTÇESİ (C X 5/ 100)
E) EĞİTİM BÜTÇESİNDEN ÜST KURULUŞLARA YAPILACAK ÖDEMELER (E1+E2+E3) E1) BİRLİK EĞİTİM BÜTÇESİ HESABINA HAVALA EDİLECEK 1/5 PAY (D/5) E2) FEDERASYON EĞİTİM BÜTÇESİ HESABINA HAVALA EDİLECEK 1/5 PAY (D5) E3) TESK EĞİTİM BÜTÇESİ HESABINA HAVALA EDİLECEK 1/5 PAY (D/5)
F) ODANIN EĞİTİM BÜTÇESİNDE KALAN MİKTAR (D-E)
EKLER 1- 1 ADETYILI GELİR GİDER TABLOSU (.....) 2- 1 ADET ESNAF VE SANATKARLAR ODALARI BİRLİĞİNE YAPILAN HAVALA DEKONTU (.....) 3- 1 ADET FEDERASYONA YAPILAN HAVALA DEKONTU (.....) 4- 1 ADET TESK'E YAPILAN HAVALA DEKONTU (.....)

1.4. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Yeni kurulan örgütlerin “misyonumuz” ve “vizyonumuz” başlığı altında tanımladıkları ilk iki temel kavram, örgütün geleceğine yön vermektedir. Vizyon ulaşmak istenen noktayı belirlemeye çalışırken misyon ise bu noktaya ulaşmak için yapılması gereken görevler olarak tanımlanabilir. Bu doğrultuda misyonun yerine getirilmesi için gereken ihtiyaçlar iyi bir şekilde belirlenmeli ve bu ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Örgütsel ihtiyaç analizi ile örgütün hedefleri bir noktaya konarak örgütün mali ve beşeri kaynaklarının bu hedefler ile ilişkilendirilmesi yapılmaktadır. Bu analiz ile örgütün ihtiyaçları ve mevcut durumu belirlenerek eğitim açığı tespit edilebilmekte ve kısa/uzun vadeli eğitim planı yapılabilmektedir. Eğitim planının doğru bir şekilde yapılması zaman ve maddi kaybın önüne geçilmesini sağlar. Çünkü yanlış bir eğitim planı ile yarar beklenirken tam tersi bir etki ortaya çıkabilir. Kendilerine yarar sağlamayacak bir eğitime tabi tutulan çalışanlarda moral bozukluğu ve güven kaybı yaşanabilir. Bunun önüne geçmek için eğitim açığı analizi yapılmalıdır.

Eğitim ihtiyacı analizi yapılabilmesi için ilk önce örgütün iş analizini yapması ve iş tanımları ile iş analizlerinin ortaya konması gerekir. Böylelikle işin yapılabilmesi koşulları ve işi yapan kişinin haiz olması gereken bilgi ve beceri düzeyi belirlenmiş olur. Bu belirlemenin ardından mevcut durumun değerlendirilmesi ve eğitime ihtiyacı olan kişilerin tespiti yapılmalıdır. Bu tespit yapılırken çalışanın kendisi ile görüşerek, amiri ile konuşarak ya da gözlem yöntemi ile performansı değerlendirilir ve bu performans o işin yapılabilmesi için gerekli asgari performans ile karşılaştırılır. Sadece asgari performans ile değil aynı işi yapan diğer çalışanlar ile karşılaştırma da yapılabilir. Yapılan çalışmalar sonrasında ortaya konan “örgütsel ihtiyaçlar” ve “mevcut durum” arasındaki fark incelenerek eğitim alacak kişiler ve eğitim alınacak konular belirlenir.

Ana hedeflerinden biri süreklilik ve büyüme olan örgütlerin eğitim ihtiyaç analizi sadece mevcut işler ve mevcut çalışanlar için yapılırsa örgütün gelişmesini sekteye uğratar. Bu sebeple örgütün kısa/uzun vadeli amaçlarına yönelik iş analizleri ve bu işleri ifa edecek olan kişilerin sahip olması gereken özellikler belirlenmelidir. Bu belirlemeler sonrasında ise eğitim planı proaktif bir yaklaşım ile hazırlanmış olacaktır[5-6].

Eğitim programı belirlerken cevaplanması gereken soruları Şu Şekilde sıralanabilir:

- İŞ tanımları belirlenmiş midir? (*İŞ tanımları belirli olmadan yapılacak eğitim işe yönelik olmayacağı için örgüt amaçlarına da fayda sağlamayacaktır*)
- İŞ tanımına göre çalışanlarda olması gereken beceriler belirlenmiş midir? (*İŞ tanımları ile uyumlu bir Şekilde sahip olunması gereken teknik bilgi, mevzuat bilgisi vb.*)
- Çalışanların durum analizi yapılmış mıdır? (*Mevcut durumun ortaya konması adına çalışanların sahip olduğu bilgi beceri düzeyi tespit edilmelidir*)
- İŞ tanımları ve durum analizine göre eğitim alınmasına gerek var mıdır? (*İŞ için gerekli olan bilgi ve becerilerin mevcut durumdaki bilgi ve beceriden en fazla fark yarattığı iş alanına ve/veya örgütün öncelikli iş alanlarına odaklanılmalıdır*)
- Eğitim faaliyetleri ne zaman sağlanacaktır? (*İŞ saatleri ve iş yoğunluğu göz önüne alınarak eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gerekir*)

Bu sorular ışığında eğitim ihtiyacı tespit edilerek eğitim planı yapılmalı ve uygulamaya geçilmesi gerekmektedir.

1.5. İŞ Başında Eğitim Yöntemleri

1.5.1. Staj yoluyla eğitim

Staj/Çıraklık 3308 Sayılı Mesleki Eğitim Kanunu ile düzenlenmiştir. Kanunun amacı mesleki ve teknik eğitim okullardaki öğrencilerin kamu ve özel sektöre ait işyerlerindeki eğitim ve öğretimini düzenlemektir. Kanun kapsamında yirmi ve daha fazla personel çalıştıran işletmeler, staj eğitimi yaptırmak zorundadır. Staj eğitimi, zorunluluğu yanı sıra kurumun imajı içinde önem arz etmektedir. Çünkü verilecek bu eğitim endüstriye yeni katılacak adaylara kurum imajı hakkında yakından bilgi alma imkânı sağlarken kurumunda işgücü piyasasında yakından ve olumlu bir Şekilde tanınmasını sağlayacaktır.

İşgücü piyasasındaki asıl hedefe yönelik bir tanıtım imkânı sağlayan bu eğitim yöntemi ilerde işletmenin işe alacağı kişileri yakından görme fırsatı da verir[9].

1.5.2.Kılavuz (Mentor) aracılığıyla eğitim

“Mentor” kavramı mitolojiden gelmektedir. Mitolojiye göre Odysseus savaşa giderken oğlu Telemachus’u yakın arkadaşı Mentor’a emanet etmiştir. Savaştan dönmesi çok uzun süre aldığı için bu sürede oğlunu Mentor yetiştirir. Mentorluk, Osmanlı İmparatorluğunda da yeri olan ve şehzadelerin yetiştirilmesinde şehzâdelerin mürebbilerine verilen “Lala” veya Selçuklu şehzadelerini eğiten “Atabey” kavramına benzetilebilir. Farklı şekillerde adlandırılan ama birebir eğitim esasına dayanan bu eğitim yöntemi günümüzde ise çalışanların yetiştirilmesinde uygulanan başarılı yöntemlerden birisidir. Mentor, kurum içinde çalışan ve belirli bir tecrübe kazanmış, gerek iş ile ilgili mesleki bilgi de gerekse kurumun gereklilikleri, kültürü, stratejisini aktarabilecek kapasiteye sahip kılavuz, yol gösterici, olarak tanımlanabilir[10-12].

Kariyer yolunun ilk yıllarında daha çok önem arz eden mentorluk, iş hayatına yeni girmiş ya da kurum ile yeni tanışmış çalışanın uyum süreçlerinin daha sağlıklı ve kısa olmasını sağlamakta olup yeni ortamın ve öğrenme sürecinin yarattığı stresi azaltmaktadır. Ayrıca yeni öğrenme sırasında zihinlerde oluşan bolca soru işaretinin samimi bir şekilde cevaplanabileceği bu sistem ile öğrenme daha hızlı ve etkili olmaktadır. Çift taraflı bir süreç olması sebebiyle mentorluk sadece yeni çalışana değil her iki tarafa da fayda sağlamaktadır. Kuruma yeni giren kişilere bilgi aktarımı yaparken bilgilerinin pekiştirme fırsatı bulan mentorlar aynı zamanda yeni fikirler ile karşılaşılırlar. Mevcut uygulamaların çalışanlara aktarılırken ortaya atılan yeni fikirler ile değişmesi ya da şekillenmesi, hızla değişen rekabet ortamına uyum sağlanması için önemlidir[13].

Mentorluk uygulamasının programlanması sürecinde cevaplanması gereken sorular şu şekilde sıralanabilir:

- Kimlere mentorluk eğitimi verilecektir? (*Sadece yeni çalışanlara mı yoksa birim değiştiren ya da pozisyon değiştirenlere de verilmeli midir?*)

- Mentorluk eğitimi kimler tarafından verilmelidir?*(Sadece bilgi/birikim değil tecrübe de göz önünde bulundurulmalıdır, istekli kişilerin seçilmesi ve eğitim/öğretim yeteneği olan kişiler tercih edilmelidir)*
- Mentorluk süresi ne kadar olmalıdır? *(Tek bir mentor yerine düzenli aralıklarla yapılacak mentor değişimleri yararlı olacaktır)*
- Mentor tarafından yapılacak değerlendirmeler nasıl bir sistem ile takip edilecektir? *(Mentorların yapacakları raporlamalar düzenli aralıklar ile değerlendirilmeli ve gerekli önlemler/müdahaleler yapılmalıdır)*

Bu sorular ışığında eğitim planı yapılmalı ve uygulamanın düzenli olarak takip edilmesi gerekmektedir.

1.5.3.Proje ve komite çalışması yoluyla eğitim

Örgütlerin faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi kararı, yöneticilerin temel görev ve sorumluluklarıdır. Bu kararlar, faaliyetin ne zaman, nasıl, ne şekilde, kimler tarafından, hangi kaynaklar kullanılarak yapılacağını içermelidir. Yönetimin kararlarını etkileyen kısıtlar vardır. Bunlar içerisinde mali kaynaklar, iş gücü gibi örgütlerin büyüklüğüne göre değişen kısıtlar bulunduğu gibi her örgüt için aynı olan “zaman” kısıtı da kararları etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Yöneticiler problemler karşısında mali ve beşeri kaynakları göz önüne alarak örgüt amaçları doğrultusunda en hızlı kararı vermek zorundadır. Bu kararlar örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayabileceği gibi örgütün faaliyetlerini durdurmasına da sebep olabilir. Örgüt için hayati derecede önemli olan bu kararların verilmesi için gerekli olan tecrübenin kazanılacağı proje/komite çalışmalarının yapılması etkili eğitim yöntemlerinden birisidir. Bu eğitim yöntemleri ile yönetici adayları tecrübeli yöneticiler önderliğinde belirli yeteneklerini geliştirme şansları bulurlar. Bu yetenekler şu şekilde sıralanabilir[14]:

- Örgüt sorunlarını analiz etmek ve çözüm yolları geliştirmek,
- Ekip halinde çalışmak ve ekibe liderlik etmek,

- Baskı altında karar verebilmek,
- Farklı fikirler ışığında yenilikler yapabilmek,
- Plan, program yapabilmek ve bunların sonuçlarını takip edebilmek.

1.5.4.Oryantasyon eğitimi

Kültürel anlamda bir bütünlüğü olan toplumun/topluluğun geçmişinin geleceğine aktarılması olarak tanımlanan eğitimin en güzel örneği örgüte yeni katılan işgücünün eğitimi olan oryantasyon eğitimidir.

Örgütün ihtiyacı olan işgücünün mevcut iş piyasasından seçilmiş olmasını seçilen kişiler için zorlu bir sürecin sonu olarak kabul edilebilir. Adayların zorlu sürecinin bitmesi ile artık örgütün zorlu süreci başlamaktadır. Örgüte kazandırılan ve belli bir bilgi birikimi olan bu işgücü için bazı sorular doğmaya başlayacaktır. Bu sorular genel olarak şöyle sıralanabilir:

- Adayların örgütü en iyi ve doğru şekilde tanınması nasıl sağlanabilir? (*Örgütün kişiler üzerinde bırakacağı ilk intiba uzun bir süre hafızalarda yer edinecektir*)
- Örgütün adaylardan beklentileri ve adayların kurumdan beklentileri ne derece örtüşmektedir? (*Uyum açısından önem arz eden bu soru kişilerin erkenden ayrılık kararı vermelerini engelleyeceği gibi örgüt vizyon ve misyonunun adaylara aktarılmasında büyük katkı sağlamaktadır*)
- Mesleki birikim ve kişisel özellikler nasıl analiz edilebilir ve adayların en uygun birime ataması nasıl yapılabilir? (*Adayların bilgi birikim, tecrübesi nedir? İşin mutfağında mı daha verimli olabilir yoksa sunumunda mı?*)
- Örgüte kazandırılan ve atamaları yapılan adayların eğitim takvimi nasıl olmalıdır? (*Unvanlara göre mi eğitim verilmeli yapılan işe göre mi?*)

Bu sorular daha da çoğaltılabilir ve çeşitlendirilebilir. Bu sorular ile adayların bireysel yeteneklerini keşfederek bu yetenekleri örgütün faydasına kullanmak ve kişilerin yeteneklerini geliştirme imkanı sağlamak oryantasyon eğitiminin en değerli amaçlarından biridir[15].

1.5.5. İş Değiştirme (Rotasyon) yoluyla eğitim

Tebdil-i mekanda ferahlık vardır sözü belki de bir çok keşfe sebep olmuş felsefenin temelini anlatmaktadır. Uzun süre aynı yerde kalan ya da aynı işi yapan bir kişinin zihni farklı düşünmeye ya da farklılıkları görmeye kapalı hale gelmeye başlar. Bu durum ise gelişmenin önünde bir engel olarak durur ve keşiflerin gerçekleşmesine engel olabilir. İş hayatında rotasyon ise örgütün bütünü oluşturduğu diğer parçaların çalışma prensiplerini ve parçalar arası etkileşimi görmeyi sağlar. Bir örgütün farklı birimlerinde yapılan işlerin birbiri ile bağlantılı olduğu herkes tarafından bilinir fakat bir çalışanın yaptığı/yapmadığı ya da yapmakta geciktiği bir işlemin diğer birimlerin işini ve dolaylı olarak örgütün faaliyetlerini nasıl etkilediğini bilmesi rotasyon sayesinde tam olarak sağlanabilir.

İş rotasyonu çalışanların bilgi ve tecrübelerini artırmak, farklı bakış açıları kazandırmak için yapılan belirli sürelerle farklı işlerde çalışmalarını içeren bir nevi eğitim yöntemidir. Bu eğitim yöntemi ile çalışanlar bilgi sahibi oldukları gibi mesleki esnekliğe de kavuşurlar. Ayrıca örgütün kriz dönemlerinde bir işin yürütülmesi için birden çok kişinin bulunması şirketin krizden daha hızlı ve daha az zararla çıkmasını sağlar. Çalışanların farklı becerileri olduğu göz önünde bulundurulduğunda rotasyon sayesinde doğru kişilerin doğru yerlerde çalıştırılması ve her iki çalışana da pozitif etkileyerek hem çalışanların hem örgütün faydalanması sağlanabilir.

Başarılı bir eşgüdümü sağlamak adına kullanılabilen iş rotasyonu yöntemini örgütün yapısına ve yapmış olduğu işlere göre uygulamak başarılı bir sonuç elde etmek için oldukça önemlidir. Uzmanlık gerektiren işlere getirilecek kişilerin yeterli olmaması durumunda örgütün zarar görmemesi adına rotasyonun çok dikkatli olarak uygulanması gerekir. Ayrıca rotasyonun süreleri de çok iyi ayarlanmalıdır. Sürelerin çalışanlara işi öğrenme imkânı vermesi gerekir. Rotasyon programı planlanırken şu sorulara cevap bulunması gerekir.

- Rotasyon hangi birimler arasında yapılacak? *(Rotasyon genelde örgütün tamamında değil örgütü oluşturan üniteler içinde gerçekleştirilir)*
- Rotasyon kimlere uygulanacak? *(Genellikle alt kademe yöneticilerin geliştirilmesinde uygulanan bu yöntem çalışanlara da uygulanabilir mi?)*
- Rotasyon süreleri ne olacak? *(Rotasyon süreleri işlerin öğrenilme sürelerine göre ayarlanmalı ve çalışanın işe motivasyonunu sağlamalı)*
- Rotasyon sonrası pozisyon değişimleri yapılacak mı? *(Pozisyon değişimi yapılmasının örgüte fayda sağlaması ihtimali rotasyon süresince takip edilmeli)*

Bu sorulara verilecek cevaplar ile rotasyon süreci uygun bir şekilde yönetildiğinde çalışanların bilgi ve tecrübesi artırıldığı gibi örgütün eşgüdümlü bir şekilde çalışması da sağlanabilir[13].

1.5.6.Uzaktan eğitim

Uzaktan eğitim, geniş bir hizmet alanı olması sebebiyle birimler arası fırsat eşitsizliğinin doğması ihtimali yüksek olan kurumların yönelmek istediği bir eğitim çeşidi olduğu gibi birçok avantajı da içinde barındıran eğitim teknolojilerinden yararlanmaya dayalı bir eğitim disiplini olarak tanımlanabilir. Kurumların birçok konuda mali sınırlamalara takıldığı gibi eğitim konusunda da belirli mali sınırlamalara tabi olduğu göz önüne alındığında uzaktan eğitim bu sınırları geleneksel eğitime göre daha az ihlal etmektedir. Geleneksel sınıf eğitiminde bulunması gereken sınıf ortamı, ulaşım, konaklama, zaman birliği vb. birden çok kişiye bağlı şartlar uzaktan eğitim yönteminde minimuma indirilmektedir. Belirlenen bir eğitim bütçesi ile geleneksel eğitim yöntemi kullanılarak bir defa uygulanabilecek olan bir eğitim, uzaktan eğitim yöntemi ile birden fazla uygulanarak hem pekiştirme yoluna gidilebilir hem de uygulamada çıkan sorunlar ile ilgili geri dönüş imkânı sağlanmış olur. Ayrıca sınıf ortamında bir araya gelen kişilerin öğrenme hızı farklılıkları da uzaktan eğitim yöntemi ile ortadan kalkmaktadır. Uzaktan eğitim, geleneksel eğitime göre öğrenciye daha fazla sorumluluk yüklemektedir[16].

1.5.7.Yetişkin eğitimi

Öğrenme süreci, insanın doğaya geldiği ilk günden doğadan ayrıldığı güne kadar devam etmektedir. Eski bilgilerin yeterli gelmemesine sebep olan değişimler ise insanları daima yeniyi öğrenmeye teşvik etmektedir. Eğitim yöntemi de öğrenmenin başarılı olmasını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Eğitim yöntemi eğitim verilecek grubun yapısına göre farklılık göstermelidir. Grubun yaş ortalaması bu farklılıkların en önemlilerinden biridir. Çünkü belirli bir yaşa gelmiş ve belirli bir olgunluğa erişmiş katılımcıların öğrenme sürecine olan tepkileri farklılık göstermektedir. Yetişkin, bedenlen, ruhen, duygusal, yasal, toplumsal ve birçok yönden belirli bir olgunluğa ulaşmış kişi olarak tanımlanmaktadır. Yetişkinlerin eğitiminde, yetişkinleri öğrenmeye güdüleyen etmenleri ve öğrenmeye olan tepkilerini iyi bir şekilde analiz etmek gerekir.

“Öğrenme, hem bir ihtiyaç hem de korku yaratan bir süreçtir. Bu nedenle öğrenme sürecinin yetişkinin özelliklerine uygun biçimde düzenlenmesi çok önemlidir. Johnston ve Rivera, yetişkini öğrenmeye güdüleyen etmenleri şu şekilde sıralamaktadır.

- Daha bilgili olmak,
- Yeni bir işe hazırlanmak,
- İş başında yetişmek,
- Boş zamanı iyi ve yararlı olarak geçirmek,
- Yeni ve ilgi çekici bireylerle tanışmak,
- Yüklendiği işleri yerine getirmede ustalık kazanmak,
- Kişiliğini geliştirmek ve bireylerle daha iyi ilişkiler kurmak,
- Gelirini artırmak.”

“Yetişkinlerin öğrenmeye olan tepkilerini iyi bir şekilde analiz etmek ve eğitim yöntemini buna göre şekillendirmek eğitimin verimliliğini artıracaktır. Bu analiz sırasında yetişkinlerin şu özelliklerini dikkate almak gerekir:

- Yetişkinler farklı ihtiyaçlar, beklentiler, ilgi ve güdülerle eğitime gelirler.
- Yetişkinler, işleri ve aileleri ile ilgili çeşitli sorunları olan insanlardır. Bu nedenle eğitime tam anlamıyla kendilerini veremeyebilirler.
- Yetişkinler başarısızlıktan korkarlar, başarılı olmak isterler.
- Yetişkinler başkalarının yanında küçük düşmekten çekinirler.
- Yetişkinler alıngandırlar, kendilerine her zaman saygılı olunmasını beklerler.
- Eğitim düzeyi düşük yetişkinlerde kendilerine karşı bir güvensizlik olabilir. Bu durum onların eğitime karşı ilgisiz kalmalarına yol açabilir.
- Yetişkinler gereksiz, sıkı otoriteye ve kendilerine saygısız davranışlara karşı bir düşmanlık gösterme, sağlıksız davranışlarla kendini savunma eğilimindedirler.
- Yetişkinler bilgi, beceri ve tutumlardan oluşan bir yaşantı birikimine sahiptirler. Eğitimde bunların kullanılmasını beklerler.
- Yetişkinler geçmiş yaşantılarından edindikleri bilgi birikimi nedeniyle, yeniliklere karşı tutucu davranma, direnç gösterme eğilimindedirler.
- Yetişkinler gördükleri eğitimin somut ihtiyaçlara cevap vermesini, bir soruna çözüm getirmesini, bir yarar sağlamasını beklerler.” [18]

Eğitim, çocuk ve gençler ile yetişkinler için farklı anlamlar içermektedir. Çocuk ve gençler için eğitim geleceğe yönelik iken yetişkinler için içinde bulunduğu zaman içindir. Geleceğe yönelik eğitimde ileride yararlı olabilecek bilgi ve becerilerin öğrenilmesi olduğu için daha çok konu merkezli bir eğitim söz konusudur. Yetişkinlere yönelik eğitim ise daha

çok sorun merkezlidir. Yetişkinler geleceğe yönelik bilgi öğrenme yerine mevcut sorunlarını çözmeye yönelik sorun merkezli eğitimi tercih ederler.

Yaşın ilerlemesi ile zekânın azaldığı yetişkinlerin genel olarak inandığı ama yanlış bir inanıştır. Yaşın ilerlemesi ile algılama hızı sorun yaratabilir ancak zekâ azalması söz konusu değildir. Hatta yetişkinlerde tecrübenin getirmiş olduğu akıl yürütme sayesinde öğrenme daha etkili olabilmektedir. Ancak yaş ile birlikte gelen öğrenme etkinliklerinden kaçınma öğrenme yeteneğinin körelmesine yol açabilir ve öğrenme hızı azalabilir.

Yetişkinlerin deneyim sahibi olmaları eğitim yöntemini etkilemektedir. Deneyimlerinden yararlanılmayan ve mevcut bilgisine saygı duyulmayan yetişkin yeni bilgi öğrenimine tepki gösterecektir. Yetişkinin yeni bilgiler ile ilişkilendirilebilen deneyimleri ise öğrenmeyi kolaylaştıracaktır. Bu sebeplerle eğitim yöntemi seçilirken ve uygulanırken yetişkinin deneyiminin göz ardı edilmemesi gerekmektedir[5].

1.5.8.Öğrenen organizasyonlar

Örgüt belirli bir amaç için bir araya gelmiş insan topluluğudur. Örgütün bilgi birikimi bireylerin bilgi birikiminden bir araya gelmektedir. Dünyada yaşanan baş döndürücü değişim ise örgütlerin bu bilgi birikimlerini daima taze tutmaya zorlamaktadır. Bu durumda öğrenen örgütler kavramını ortaya çıkarmıştır. Çünkü örgütler öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenmektedir.

Öğrenen organizasyon felsefesinin temeli; çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarabilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri ortamların oluşturulması ile örgütün güç kazanması üzerine kuruludur. Öğrenen organizasyonlar, çalışanlar arasındaki geri dönüşümlü bilgi akışı ile bilginin yararlı bir virüs gibi tüm organizasyona yayılmasını böylelikle sürekli öğrenmeyi, bilgi paylaşmayı, yenilenmeyi, sistematik düşünmeyi, değişimlere hızlı bir şekilde ayak uydurabilmeyi, sistematik düşünmeyi sağlayarak başarıyı daima kovalayan bir yapı haline gelmeyi amaçlamaktadır[19].

Öğrenen organizasyon modelinin işletmeye uygulanmasında kullanılacak yöntem önem arz etmektedir. İlk önce çalışanlara bu modelin benimsetilmesi daha sonra bu modelin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi için gerekli ortamların hazırlanması

gerekmektedir. Öğrenen organizasyonlardaki en önemli fark değişime ve bilgi alışverişine olan yaklaşımdır. Öğrenen organizasyonlar, sürekli gelişime açık olan, sorgulayan, mevcut uygulamaların geliştirilmesi için sadece uygulayıcıyı değil bu uygulamalardan etkilenen kişilerin de fikirlerine açık olan bir yapıdır.

Watkins ve Marsick, öğrenen organizasyonları birbirini tamamlayan yedi olaylar dizisi veya hareket biçimi olarak belirlemiş ve aşağıdaki modeli oluşturmuşlardır.

Çizelge 1.2. Watson ve Marsick'in öğrenen organizasyon modeli [20]

Yapılması Gerekenler	Tanımları
Sürekli Öğrenme Fırsatları Yaratmak	Öğrenme yapılan işin içerisine yerleştirilir, kişiler çalışırken öğrenirler ve fırsatlar ise sürekli eğitim ve büyüme ile sağlanır.
Diyaloğu ve Soru Sormayı Desteklemek	Örgüt kültürü soru sormayı, geri bildirim ve deney yapmayı destekler hale gelir ve kişiler nedenleri araştırma, görüşlerini belirtme ve başkalarının görüşlerini dinleyip sorgulama becerilerini geliştirirler.
Yardımlaşma ve Takım Halinde Öğrenmeyi Destekleme	İş, değişik düşünce biçimlerini yakalamak üzere takımlara göre biçimlendirilir, grupların birlikte öğrenip, birlikte çalışmalarını beklenir, işbirliğine değer verilir ve ödüllendirilir.
Öğrenmeyi Yakalayıp Paylaşan Sistemler Kurma	Öğrenmeyi paylaşabilmek için teknolojik sistemler kurulur, ise entegre edilir, erişim sağlanır ve korunur.
Ortak Bir Vizyon İçin Kişileri Güçlendirme	Kişiler ortak bir vizyonu oluşturma, sahiplenme ve uygulama aşamalarında rol alırlar, kişilerin sorumluluklarını öğrenme isteklerini güdülemek için karar verme ile sorumluluk eşit dağıtılır.
Örgüt ile Çevresi Arasında Bağlantı Kurma	Kişilere yaptıkları işin bütün kurum üzerindeki etkisini görmeleri için yardım edilir; kişiler çevreyi gözden geçirip edindikleri bilgiler ile işlerindeki uygulamaları değiştirebilirler; örgütlerin toplumla bağı vardır.
Liderlerin Model Oluşturması ve Öğrenmeyi Desteklemesi	Liderler öğrenme modeli oluştururlar, öğrenmeyi desteklerler ve işle ilgili stratejilerini belirlemede öğrenmeyi kullanırlar.

Kaynak: Watkins K.E, Marsick V.J. Dimensions of The Learning Organization Questionnaire-Self Scoring Version: Sculpting The Learning Organization, San Francisco: Jossey-Bass, Inc.1997.

1.6. İş Dışında Eğitim Yöntemleri

1.6.1.Konferans/Seminer ve kurslar

Konferans, seminer ve kurslar birbirine benzeyen klasik eğitim yöntemlerindedir. Aynı başlık altında ele alınabilecek bu yöntemleri birbirinden ayıran temel özellik süreleridir. Konferans en klasik eğitim yöntemlerinden biri olup bazı kaynaklarda “Düz Anlatım” olarak geçmektedir. Alanında uzman bir kişinin geniş bir kitleye yapmış olduğu bilgilendirici konuşma şeklindedir. Anlatımın, açıklamaların ve yorumların tek yönlü olması, katılımcıların pasif konumda kalmaları ve okul havasında bir eğitim yöntemi olması sebebiyle sıkıcı bir eğitim yöntemi olarak görülmektedir. Bu tarz sıkıncaları gidermek için konferansların birden fazla konuşmacının olduğu “panel” şeklinde düzenlenmesi ve konuyu tartışmaya açarak eğitimin daha keyifli ve mukayeseli hale getirilmesi faydalı olacaktır. *Seminer*, konferanslara göre daha uzun süreli olup belirli alanda bilgi birikimi olan uzman kişilerin o alanda ortaya çıkan yeni uygulamalar, değişimler, gelişmeler hakkında bilgi edinmeleri için düzenlenir. Sadece yeni uygulamaların değil mevcut bilgilerin -uygulanmasının yapılarak- tazelenmesi için de düzenlenir. Bu sebeple seminerler genelde belirli bir uzmanlık alanı olan orta ve üst kademe yöneticilere farklı bir bakış açısı kazandırmak ve yeni bilgiler elde etmelerini sağlamak için uygulanmaktadır. İşlenen konular seminer sonunda soru ve öneriler başlığı altında anlatıcılar ve dinleyiciler ile birlikte ele alınır. *Kurs*, seminerlere göre daha uzun süreli olmaktadır. Bazen aralıklarla düzenlenerek bir yıla yayılmaktadır. Seminerlere oranla kurslar alt kademe için düzenlenmektedir. Ancak orta/üst kademe yöneticilerin de kendilerini sürekli yeni tutmak adına özellikle üniversite/enstitü gibi akademik kurumlarda kurslara katılmaktadır. Ayrıca kısa süreli kurum içi eğitimlerde eğitim vermeleri için kurum içi eğitmenlerin yetiştirildiği “Eğiticilerin Eğitimi” başlığı altında kurslar düzenlenebilmektedir. Bu kurslara katılacak kişilerin alanında uzman olan kişilerden seçilmesine özen gösterilmekle birlikte öğretici formasyonu olan kişilerden seçilmesine de dikkat edilmelidir[21].

1.6.2.Örnek olay eğitimi (vaka çalışması)

“Bu yöntem ilk kez 1920 yıllarında Harward Üniversitesi tarafından eğitim alanında uygulamaya konmuş, sonraları yaygın bir şekilde kullanılmıştır.” Örnek olay eğitim yönteminde iş hayatında karşılaşılabilecek olan örnek bir olay bir gruba sunulur. Grup üyelerinden bu konuyu ayrıntılı bir şekilde inceleyerek tartışması, çözüm yolları araması, ortak bir karar alınması için kendi görüşü doğrultusunda grubu ikna etmesi, ikna çabası sırasında farklı düşüncelere saygı göstermesi, konuşmalarını yerinde ve zamanında yapması beklenir. Vaka çalışması sırasında gruba bir yönetici atanır. Çalışmanın başarılı olması ve amacına ulaşmasında yöneticinin rolü oldukça büyüktür. Yöneticinin, grup çalışması sırasında olayı çözmek yerine kişileri düşünmeye ve fikir beyan etmeye teşvik edecek bilgi ve görgü düzeyine sahip olması gerekir[22].

Örnek olay yönteminin başarıya ulaşması için örnek olayın çok iyi bir şekilde hazırlanması gerekmektedir. Öncelikle örnek olayın hayal ürünü olmadığını grup üyeleri tarafından inanılması sağlanmalıdır. Çünkü uydurma ve gerçek hayatta karşılaşılabilecek mümkün olmayan bir örnek olay için yapılacak olan tartışmalar ve akıl yürütmeler ciddiyetini koruyamayacaktır. Bu sebeplerle örnek olay hazırlanırken tamamen gerçekten yaşanmış bir olayın alınması ya da olayın grup üyelerinin iş alanlarına uygun hale getirilmesi eğitimin başarılı olması için önemlidir.

Örnek alınan olay uygulanacağı örgütün özellikleri ve ülkenin yapısına uygun olmalıdır. Yabancı bir firmada yaşanan problemin örgüte aynen uygulanması pek başarılı olmayacaktır. Çünkü farklı ortamlarda çalışan insanların algıları farklı olacaktır. Farklı ülkelerde iş disiplinleri farklı olduğu gibi aynı ülkede bile birçok farklılık gözlemlenmektedir. Kamu sektörü ile özel sektör arasında aynı konular üzerinde kullanılacak örnek olaylar da farklı olmalıdır. Örneğin kamu sektöründeki yöneticiler tarafından yüksek önem derecesinde ele alınan bir kılık kıyafet yönetmeliği özel sektörde aynı ciddiyet ile ele alınmayacaktır. Bu farklılıklar örgütlerin çalışma yöntemleri, insan kaynakları politikaları, örgütün geçmişten gelen kültürleri gibi birçok nedenden kaynaklanmaktadır.

Örnek olayın faydalı olması için tartışmaya ve farklı çözüm yollarına gebe bir konu

olması gerekir. Örnek olayın ihtilaf sebepleri peşin ve kesin çözülebilecek seviyede olmamalıdır. Grup üyeleri örnek olaydan tartışma konularını kendileri çıkarabilmeli ve görüşlerini düşüncelerini belirtebilmelidir. Tartışma noktaları yeterli açıklıkta olmalı ancak çözüm yollarını grup üyelerine dayatmamalıdır. Çözüm aranan problemler grup üyelerinin iş hayatlarında karşılaştıkları ve karşılaşılabilecekleri olayları içermelidir. Böylelikle üyelerin problemlere olan ilgisi artacağı gibi çözüm yolları aranırken tecrübelerini kullanmasına da imkân sağlanmış olacaktır.

Örnek olayın ihtilaf sebepleri iş odaklı olmalıdır. Tartışmaya açılan gruptaki üyelerin egolarını tatmin etmelerine imkân tanınamalıdır. Bu sebeple mümkün mertebe örnek olayın örgütün kendi geçmişinden seçilmemesi önemlidir. Çünkü bu tarz örnekler grup içinde gereksiz konuşmalara, kişisel çekişmelere, egoların çarpışmasına ve hatta uzlaşma zeminine en çok zarar verebilecek olan siyasi tartışmalara yol açabilmektedir.

Örnek olayın seçilmesinde bahsedilen bu hususlar bize gösteriyor ki, örnek olayın hazırlanması ve yönetilmesinde geniş bir idare ve eğitim tecrübesine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu sebeple örnek olayın hazırlanmasında kapsamlı bir çalışma yapılarak örgütün sorunlarına yardımcı olacak ve iş dışı tartışmalara mahal vermeyecek tartışma konuları üzerinde durulması ve bu konularda tecrübeli idareci, eğitimci ve insan kaynakları konusunda uzman kişilerden yardım alınması sağlanmalıdır[23].

1.6.3.Rol oynama yöntemi

“Rol oynama yöntemi, bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran, başkalarıyla yakın ilişkiler kurmayı ve işbirliğini öğreten, sorunlara çözümler aramaya yönelten bir eğitim yöntemidir.” Bu yöntemde iş hayatında meydana gelen ya da gelebilecek olan olaylar bir senaryo şeklinde eğitim alacak olan gruba sunularak, katılımcılardan mevcut pozisyonlarından farklı pozisyonlar altında roller üstlenerek çözüm aramaları istenir. Böylelikle katılımcıların mevcut yeteneklerini geliştirmelerine ve özellikle farklı pozisyondaki kişilerin sorunlarını anlamalarına yardımcı olmaktadır. Mevcut pozisyonları ile iş bağı bulunan pozisyonların rollerini üstlenen katılımcılar, yapmış oldukları işlerin etkilerini görme fırsatı elde ederler. Bu fırsat sayesinde kendi işlerini icra ederken bağlı oldukları işler ile daha uyumlu çalışır ve işbirliğini daha üst seviyelere çıkarırlar.

Karşıdakini anlama fırsatı aynı zamanda beşeri ilişkilerin gelişmesini ve böylelikle iş hayatına olumlu katkı sağlamaktadır.

Eğitim verilen konunun ilgi çekici olması kadar eğitim yönteminin de ilgi çekici olması eğitimin başarılı olmasında önemlidir. Geleneksel eğitim yöntemleri daha çok ezbere dayalı iken rol oynama yöntemi bilgilerin kullanılmasını ve eski bilgilerle yeni bilgilerin ilişkilendirilmesini esas alır. Eğer bilgi ilişkilendirilmeden öğrenilmeye çalışır ise bu öğrenme anlamlı olmayacak ve kısa sürede hafızadan silinecektir. Geleneksel eğitim yönteminde anlatılan bir sorun çözme yöntemi sözel olarak hafızada yer edinmeye çalışacak ve bu yönteme ihtiyaç duyulan bir anda ilk kez uygulanmak üzere ön belleğe çağırılacaktır. İlk kez kullanılacak olan bu bilgi ile kişi sorun çözmekten çok öğrenmiş olduklarını hatırlamaya çalışacaktır. Ancak bu bilgi rol oynama yöntemi ile öğrenilmiş ve belirli bir senaryo içerisinde uygulanmış olsa kişi bu bilgiye ihtiyaç duyduğunda çözüm yöntemini mevcut olaya benzetmeye çalışacaktır.

Rol oynama eğitimi geleneksel eğitime göre daha fazla zaman alsa da eğlenceli bir öğrenme ortamı sunduğu için ve bilginin kalıcılığını sağladığı için örgütün yapısına ve eğitimin konusuna göre daha faydalı olabilmektedir. Ayrıca bu eğitim yöntemi ile sosyal bir ortam oluşturmakta ve katılımcıların sosyal bağlarının güçlenmesi sağlanmaktadır. Bu eğitim yönteminin katılımcıların pasif pozisyonda olduğu eğitim yöntemlerine göre en önemli avantajlarından biri ise katılımcıların liderlik özelliklerini ortaya çıkarma ortamı sunmasıdır. Böylelikle eğitimi uygulayan eğitimci raporları ve örgüt temsilcilerinin gözlemleri sonucunda örgüt içi rotasyonlara karar verilebilir. Geleneksel eğitim yönteminde açıklanan bilgilerin pasif katılımcılar tarafından yanlış algılanma riski rol oynama yöntemi sayesinde eğitim uygulaması sırasında bertaraf edilebilmektedir. Ayrıca geri bildirimlerin eğitim ile eşanlı olarak alınması mümkündür.

Geleneksel eğitime göre daha fazla zaman alması haricinde çok fazla olumsuz yanı bulunmayan rol oynama yönteminin dikkat edilmesi gereken bir riski ise eğitimin bir senaryodan ibaret olduğunun farkında olan katılımcıların gerçekte davranacakları şekilde davranmamalarıdır[24].

1.6.4.Gezi-Gözlem yöntemi

Gezi-gözlem yöntemi, doğal bir olayın ya da uygulamaya konulmuş bir projenin belirli bir plan çerçevesinde incelenmesidir. Yöntemin en belirgin özelliği gözlem gücüne dayanmasıdır. Teoride sadece okuyarak ya da duyarak öğrenilen bilgilerin uygulamasının gözlemlenmesi sonucu daha öğretici ve kalıcı olmaktadır. Gözlem sırasında notlar alınması, sorular sorulması ve gözlem sonuçlarının bir rapor halinde hazırlanması yöntemin başarılı olması açısından önemlidir.

Gözlemin planının iyi bir şekilde yapılması gözlemin başarısını artıracaktır. Gözlemin zamanının ve nasıl gerçekleştirileceğinin belirlenmesi ve uygun bir biçimde uygulanması gerekir. Amacı olmayan ve planı iyi yapılmayan gözlemler istenen başarıya ulaşmaz. Gözlemi organize eden liderin tecrübesi de oldukça önemlidir. Lider konu hakkında tecrübeli olmalı ve gözlem yapacak kişilere gözlem öncesi gerekli bilgiyi ve planı aktararak mental olarak gözlemcileri hazırlamalıdır. Gözlem sırasında ise önemli noktalara dikkatleri çekerek ilgiyi daima taze tutmalıdır. Ayrıca gözlemcileri sorgulamaya teşvik etmelidir.

Gözlem daha akılda kalıcı ve keyifli bir çalışma olması ve uygulamanın yerinde görülmesi açısından avantajlı bir yöntem olsa da, gözlem yapılan projenin işlerinin aksatması ve uzun süre alması bakımından dezavantajlı bir yöntemdir[25].

1.6.5.In Basket (evrak sepeti) yöntemi

Evrak sepeti yöntemi, problem çözme ve alınan kararları uygulamaya dökerek kriz sürecini başarılı bir şekilde yürütme yeteneklerini geliştirmek için oldukça başarılı bir yöntemdir. Bu yöntemde; katılımcılar, çalışmış oldukları örgütün iş alanında faaliyet gösteren ya da yakın sorunlara sahip örgütlerin benzeri hayali bir örgütün yönetici kademelerine atanır. Katılımcılara hayali örgütün misyonu, vizyonu, kurum politikası, ürün ve hizmet alanı, mevcut insan kaynağı ve çalışan profili, örgüt yapısı anlatılır. Daha sonra katılımcılar kendilerine ayrılan çalışma masalarına oturur ve kendi masalarında bulunan evrakları alarak incelemeye başlarlar. Evraklarda hayali örgütteki ve sektördeki mevcut problemler bulunur. Bu problemleri inceleyen katılımcılar problemlere çözüm üretmeye çalışır. Bu süreçte çözümlerle ilgili astlarına talimatlar verir, raporlar hazırlar.

Karşılaştırmanın sağlanması için grupların evrak sepetlerine koyulan problemlerin benzer veriler içermesine özen gösterilmelidir.

Çalışma grupları kendilerine verilen problemlere buldukları çözümleri diğer grupların ve eğiticinin önünde sunarlar. Eğiticinin sorularına yanıt vererek diğer grupların buldukları çözümler ile karşılaştırma yaparak konuların çözümü üzerine tartışır.

Bu eğitim yöntemi ile katılımcılar bir yöneticinin karşılabileceği sorunları görme ve bunlar üzerine fikir üretme şansı elde ederken sorunları yönetici bakış açısı ile ele almayı öğrenirler. Yöneticilik yeteneği ön plana çıkan katılımcıların yönetim tarafından değerlendirilmesi imkânı da doğar. Bu yönleri ile oldukça faydalı olan bu yöntemin evraklarının hazırlanması, evraklarda bulunan problemlerin eğitim verilen örgüte uygun hale getirilmesi, sonuçlarının değerlendirilmesi oldukça zaman alıcı ve güçtür[26].

1.6.6.Simülasyon (Benzetim) yöntemi

“Simülasyon yöntemi, öğrenmeyi desteklemek amacıyla gerçeğe uygun olarak geliştirilen bir model üzerinde yapılan bir öğretim yaklaşımıdır. Diğer bir tanımla benzetim, incelenen bir gerçek hayat sisteminin belli bir zaman diliminde istenilen gerçek karakteristiklerini tahmin etmek amacıyla sistemin matematiksel, mantıksal bir modelinin geliştirilmesi ve bu sistem üzerinde deneyler yapılması sürecidir.” Simülasyon yöntemi henüz tamamlanmamış olan ya da deney yapmaya uygun olmayan sistemlerin işleyişinin tahmini için yapılır. Bu yöntem değişikliklerin sonucunu gözlemlemede ve buna göre sistemin güncellenmesinde oldukça faydalıdır. Yeni fikirlerin denenmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi daha kolay ve hızlı yapılabilir. Bilgisayar ortamında yapılacak olan uygulamalar ile karmaşık sistemin deney yapmaya imkan vermediği anlarda gerçek koşullara yakın bir sonuç almak mümkündür[27].

“Gerçek sistemden toplanan bilgiler, bilgisayarda geliştirilen modellere uygulanarak sayısal birtakım sonuçlara ulaşmak hedeflenir. Bunların değerlendirilmesi ve yorumlanması yapılarak sistem performans ölçütlerine ait birtakım tahminlerde bulunulur. Benzetim modelleri aracılığı ile en kötü durum senaryoları da incelenebilir[28].”

Simülasyonları bilgi veren ve bir şeyin nasıl yapılacağını anlatan simülasyonlar olarak 2 gruba ayırabiliriz. Bilgi veren simülasyonlarda bilgi verilecek olan olay bilgisayar ekranında temsil edilir ve olay hakkında genel bilgi, fikir ve metod verilir. Bir şeyin nasıl yapıldığını anlatan simülasyonlarda, belirli bir işleyiş düzeni olan olayların sonuçlarını öğretmek ya da farklı yaklaşımların olayların sonuçlarına olan etkilerini gözlemlemek amaçlanır.

Simülasyon yöntemi, yeni fikirler üretmekte ve bu fikirlerin olası sonuçlarının değerlendirilmesinde, yatırım yapılacak alanın problemlerinin tespit edilmesinde, mevcut yatırımlarda yapılması düşünülen değişikliklerin etkilerinin tahmin edilmesinde, gözlemlenen problemlerin sebeplerinin tespit edilmesinde gibi birçok alanda kullanım alanına sahiptir.

Simülasyon modelleri bilgisayara bağımlı olması ve pahalı bir sistem gerektirmesi sebebiyle fayda/maliyet analizinin yapılarak kullanılmalıdır. Sistemin gerçek sistemle birebir sonuç vermemesi ihtimali sebebiyle sistemin gerçeğe uygunluğu çok önemlidir. Sistem verileri uygulayıcı tarafından uygulandığı için en iyi çözümü bulmak yerine alternatif durumlar karşılaştırılır.

Simülasyon yöntemi, farklı koşullar altında sistemin nasıl çalışacağı ya da yeni kurulan bir sistemin çalışmasındaki olumlu/olumsuz durumları görme açısından avantaj sağlar. Sistemin altyapısı pahalı olsa da veriler ve sonuçlar gerçek hayattakinden daha hızlı ve daha ucuz elde edilebilir. Yeni fikirlerin uygulanmadan önce test edilmesine olanak sağlar[27].

1.6.7.Duyarlılık eğitimi (T grubu yöntemi)

Duyarlılık eğitimi, mesleki ve teknik bilgilerin artırılması için değil çalışanların davranışlarını geliştirmek için yapılır. Grup çalışması şeklinde uygulanan yöntem için 10-15 kişilik bir ekip belirlenir. Eğitimin bir programı bulunmamaktadır. Uygun bir ortamda bir araya gelen gruptan daha önce bilgisi verilmemiş bir konu üzerine tartışmaları istenir. Tartışma konusu mesleki ve teknik konular dışından seçilir. Çalışmanın amacı kişilerin davranışlarının analiz edilmesidir. Çalışma sayesinde katılımcılar kendi davranışlarını ve tutumlarını diğer katılımcıların davranışları ile karşılaştırma imkanı bulurlar. Kişilerin

farklı fikirlere olan yaklaşımları analiz edilir. Çalışma için seçilen grup bireylerinin tartışmaya açık olması önemlidir. Aslında çalışmanın asıl amacı da farklı fikirlere olan hoşgörünün artırılması ve farklı fikirlerin sentezinin yapılabilmesidir. Bu sebeple farklı fikirlere açık olmayan ve hassas olan kişilerin çalışma sonrası olumsuz etkilenmesi olasıdır. Bu kişilere eğitimin yapılmaması yerine bu kişilerin eğitime daha sık alınması daha doğru bir yaklaşım olabilir. Böylelikle kalıcı bir hoşgörü ve farklı görüşlere açıklık sağlanarak birçok fikrin sentez edildiği daha yararlı çalışmalar ortaya çıkartılabilir[29].

1.7. Eğitim Değerlendirilmesi

Hedeflenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesi ve gelecek eğitimlerin planlanması için eğitim en uygun yöntem ile değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme en uygun yöntem ile yapılmalı ve yorumlanmalıdır. Çünkü eğitim tam olarak sayısal değerler ile hesaplanamayan ve somut çıktılar üretmeyen bir yatırım ve maliyettir. Doğru bütçeleme, doğru planlama ve doğru uygulama yapılmış olsa da eğitimden istenen sonuçlar elde edilemeyebilir. Ya da değerlendirme yanlışları ile eğitimin sağladığı katkılar göz ardı edilebilir.

“Ölçme ve değerlendirme konusunda ilk ciddi çalışma 1960’lı yıllarda Donald KIRKPATRICK tarafından dört aşamalı bir model yaklaşımıyla açıklanmıştır.

I.Aşama Tepki, eğitimden sonra katılımcılara anket uygulaması yapılır ve sonuçları istatistiksel olarak değerlendirilir. Bu aşamada genellikle eğitimin içeriği, eğitim ortamı, eğitimcinin sunuş becerisi değerlendirilir. Anketler sonucunda eğitimin genel memnuniyet düzeyi belirlenir.

II.Aşama Öğrenme, eğitimden sonra katılımcılara yazılı/sözlü/test sınav yapılması ve sonuçların değerlendirilmesidir. Eğitim alan ile eğitim almayan bir grubun ya da eğitim alan grubun eğitim öncesi/sonrası düzeyi karşılaştırılarak eğitimin öğrenme aşaması değerlendirilir.

III.Aşama Davranış eğitim alan kişilerin davranışları gözlemlenir ve davranış değişiklikleri analiz edilir. Eğitimin memnuniyet düzeyinin ve öğrenme düzeyinin

ölçülmesinden sonra eğitimin uygulamaya yönelik olan ve en önemli aşamasıdır. Bu aşamada eğitim alan kişilerin tutum, davranış ve bilgi düzeyi değişimlerinin iş hayatına yansımaları ölçülür. Bu aşama için eğitimin üzerinden en az 3 ay geçmesi gerekir. Bu sürenin geçmesinden sonra eğitim alan kişinin çalışma arkadaşlarının düşünceleri anket veya görüşme yoluyla alınarak eğitimin katılımcı üzerindeki etkisi değerlendirilir.

IV.Aşama Sonuçlar aşamada ise artık katılımcıların değil katılımcıların yapmış oldukları işlerin ölçülmesi yöntemiyle eğitim ölçümü yapılır. Bunlar maliyetlerin azalması, ek mesai ihtiyacının ya da personel ihtiyacının azalması, iş kazalarının azalması, kalite ve verimlilik artışı gibi hususlardır. Bu aşama oldukça iyi bir şekilde tamamlanmalı ve analizlerin eğitim ile olan ilintisi iyi bir şekilde açıklanmalıdır. Bu aşamanın gerçekleştirilebilmesi için eğitim üzerinden belirli bir süre geçmesi gerekmektedir. Bu süre zarfında elde edilen veriler ile eğitimin etkisi gözlemlenebilir.

Eğitimin bir yatırım işidir. Eğitimler için katılan maliyetlerin ve elde edilen faydaların ölçülmesi için sağlıklı bir fayda-maliyet analizi yapılmalıdır. Eğitimin fayda ve maliyetleri aşağıdaki gibi sıralanabilir[21].

Faydalar; Üretim ve kalite artışı, maliyetlerin düşmesi, tasarrufların artması, bakım giderlerinin azalması, müşteri memnuniyetinin artması, satışlardaki artış, fazla mesailerin kalkması, iş kazalarının azalması, işe devamsızlık veya işten ayrılmaların azalması.

Maliyetler; Program geliştirme veya satın alma, eğiticiler ve eğitilenler için eğitim malzemeleri, ekipman ve donanım, seyahat ve konaklama, eğitmen ve destek personel maaşları, personelin eğitime katılımından doğan kayıplar.

Eğitimin değerlendirilmesi katılımcılara sunulan açık uçlu ve derecelendirilmiş cevaplı sorular ile yapılmaktadır. Çizelge 1.3.'de İller Bankası'nda yapılan bir eğitimin eğitim değerlendirme formu bulunmaktadır. Bu formda eğitim ortamının ve eğitimcinin değerlendirilmesi yapılmakta ayrıca katılımcıların görüş ve önerileri alınmaktadır. Bu değerlendirmelerin sonuçları sonraki eğitimlerin yapılmasında dikkate alınır.

Çizelge 1.3.İller Bankası eğitim değerlendirme formu örneği

İNSAN KAYNAKLARI DAİRESİ BAŞKANLIĞI EĞİTİM PROGRAMI 05 - 07 Haziran 2014 / ANTALYA					
<p>Eğitim,Organizasyon ve Dokümantasyon Müdürlüğü olarak sizlere sunduğumuz eğitim etkinliklerinin kalitesinin daha yükseltilmesini ve sizlere daha yararlı olmasını sağlayabilmek için vereceğiniz “geribildirimler” bir sonraki etkinliğin amacına daha uygun olmasına yardımcı olacaktır. İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı</p>					
Değerlendime Ölçeği: Yandaki ölçeğe göre, ifadelere katılma derecenizi gösteren en uygun seçeneği işaretleyiniz.	Çok Kötü (-)	Kötü	Normal	İyi	Çok İyi (+)
GENEL DEĞERLENDİRME	1	2	3	4	5
Eğitimin beklentilerimi karşılayacak düzeyde olduğunu düşünüyorum.					
Kişisel gelişimimi sağlamak için yeterliydi.					
Verimliliğimi arttıracak düzeydeydi.					
İçerik amacına uygun tasarlanmıştı.					
Katılımcı profili eğitimin amacına uygundu.					
Katılımcı sayısı uygundu.					
Eğitim süresi yeterliydi.					
EĞİTİM ORTAMININ DEĞERLENDİRİLMESİ	1	2	3	4	5
Eğitim ortamı amacına uygun belirlenmişti.					
Ortam temiz ve düzenliydi.					
Havalandırma yeterliydi.					
Aydınlatma yeterliydi.					
Yerleşim düzeni uygundu.					
Eğitim araç ve gereçleri yeterliydi.					
İkram yeterliydi.					
Eğitim personelinin yardım ve ilgisi yeterliydi.					

2. KARIYER YÖNETİMİ VE PLANLAMASI

2.1. Kariyer Yönetimi

2.1.1. Kariyer yönetimi tanımı ve kapsamı

Kariyer tanımı birçok farklı şekilde yapılabilir. Genel olarak kariyer, kişinin ortalama 35-45 yıllık çalışma hayatı boyunca çalışmak istediği/çalıştığı iş alanında bulunan bilgi, makam, statü, ücret vb. şekilde isimlendirilen merdiven basamaklarını tırmanmasıdır. Hedeflenen bu basamaklar çoğu zaman aynı anda elde edilmekte olsa da çizilmiş olan kariyer yoluna göre artarda da sıralanabilir. Örneğin akademik kariyer yapmayı hedefleyen bir akademisyen adayı çalışma hayatının ilk yıllarında ücret konusunda tatmin olmasa da bu beklentisini ilerleyen yıllara bırakmaktadır. Bu örnekten yola çıkacak olursak, kariyer kişinin ilgi alanına giren iş alanında ulaşmak istediği noktaya giden yukarı doğru bir hareketlenmedir.

“Kariyer, bireyin iş yaşamı boyunca izlemesi gereken bir dizi faaliyet yolu olarak tanımlanabilir. Kariyer sözcüğü, Türkçe’ye Fransızca “carriere” sözcüğünden geçmiştir. Sözcük, Roman Kökenli Provençal dilinde “carrieria” (araba yolu) anlamına gelmektedir. Fransızca’da kelime; meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön, araba yarışına ayrılmış etrafı çevirili alan gibi anlamlarda da kullanılmaktadır[30].”

“Kariyer yönetimi, bireysel kariyer amaçlarının oluşturulması, bu amaçların başarılması için stratejilerin geliştirilmesi; iş ve yaşam deneyimlerine dayalı olarak amaçların yeniden gözden geçirilmesi, birey, iş ve örgüt hakkında yaşam boyu öğrenim sürecidir[31].”

Kariyer yönetiminin tanımı yapılırken dikkat edilmesi gereken husus bireysel mi örgütsel mi yaklaşımda bulunması gerektiğidir. Kariyer yönetimi hem bireysel hem de örgütsel tanımlanan ve yürütülen bir süreçtir. Kariyer öncelikle bireysel bir yol haritası çizilmesidir. Kişi kendi kariyerine karar verecek ve bu yolda adımlarını atacaktır. İlk önce çalışmak istediği iş alanını belirleyecek ve bu alanda yapılmış olan kariyerlerin ışığı altında kendi yorum ve yöntemleri ile kariyerine odaklanacaktır. Ancak çalışma örgütünün bir

parçası olan birey kariyer yolunu bağımsız bir şekilde belirleyemez ve bu yolda ilerleyemez. Bu sebeple kariyer yolunun örgütsel yaklaşım ile ele alınır ve bireylerin kariyer yolları örgütler tarafından şekillendirilir. Örgüt tarafından yapılan bu şekillendirme ve birey tarafından belirlenen kariyer yolu birbiri ile uyumlu olmalıdır. Aksi takdirde sağlıklı bir kariyer ilerlemesi mümkün olmayacaktır[32]. Bu sebeple “kariyer yönetimi, hem örgütün ihtiyaçlarını, hem de bireylerin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulanmasıdır” şeklinde tanımlanabilir[5].

Çizelge 2.1. Bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi [32]

Bireysel Kariyer Yönetimi

Örgütsel Kariyer Yönetimi

Yaşam Planlaması	Potansiyel Ölçümü
İş Bilgisi	Performans Değerleme
İş Seçimi	Kariyer Basamakları
Örgüt Seçimi	Başarı Planlaması
İş İmkânları	Personel Bilgi Sistemi
Kendini Yönlendirme	Kariyer Bilgisi
Kendini Geliştirme	Danışmanlık Servisi
İş Danışmanlığı	İşgücü Kariyer Planlama
	Personel Sistemi Oluşturulması

“Sonuç olarak kariyer yönetimi; bireysel ve örgütsel kariyer planlama ve geliştirme süreçlerinin bir bütünüdür. Bununla birlikte bu planların, örgüt ve bireye en yüksek tatmini sağlayacak şekilde geliştirilmesi ve organize edilmesi kariyer yönetiminin başarılı bir sistem olarak çalışmasına fırsat verir[32].”

2.1.2. Kariyer yönetiminin önemi ve amaçları

“Örgütler, çalışanları kadar güçlü, çalışanları kadar kaliteli ve onlar kadar gelişime açık canlı varlıklardır. Dolayısıyla, genel anlamda yeterli ve ehliyetli insanlara sahip bir işletme, başarısı için gerekli şartlara sahip demektir. Diğer kaynaklar insan gücü yanında ancak tamamlayıcı bir unsur olarak yer alırlar. Bu açıdan işletmenin sahip olduğu beşeri güç ve kabiliyetleri teşhis etmeye ve tanımaya hepsinden çok ihtiyaç vardır[33].”

“Günümüz çalışma dünyasında; bireylerin, iş hayatının kalitesine verdikleri önemin artması ve kendilerini geliştirme arzularının fazla olması ile belirli konularda uzmanlaşmış, teknik ve yönetsel yetenekleri üzerinde bulunduran iş görenlere işletmeler tarafından aşırı ihtiyaç duyulması, insan kaynakları yönetimi çalışmaları kapsamında olan kariyer yönetiminin önemini arttırmıştır[32].”

Kariyer yönetimi hem örgütler için hem de çalışanlar için oldukça maliyetli ve uzun bir çalışma süresi isteyen bir süreç olmasına rağmen örgütlerin olağan işlerinin yürütülmesi dışında gelişim kaydetmesini sağlaması ve diğer örgütlerle rekabet ederek hayatta kalabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte bilgiye ulaşım hızı her geçen gün artmaktadır. Bu artış sonucu firmaların yaşanan yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için bu bilgi hızını yakalayabilecek çalışanlara ihtiyacı vardır. Örgütlerin bu çalışanları örgüt dışından transfer etmeleri ya da kendi çalışanlarına kariyer yolunu açmaları gerekmektedir. Örgüt kariyer yolunu hazırlarken misyon ve vizyonuna uygun olarak kariyer program ve planlarını hazırlamalı ve çalışanlarına kariyerlerini yapmaları imkanı sağlamalıdır.

“Kariyer yönetimi programlarının genel amacı, iş görenlerin ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını örgüt içindeki şimdiki ve gelecekteki fırsat ve engellerle uyumlaştırmaktır. Böylece, bu programlar sayesinde örgüt doğru zamanda, doğru yerde, doğru insanları yerleştirme olanağına sahip olur[5].” Örgüt planlı bir kariyer yönetimi ile dinamik, enerjik ve öğrenme güdüsünün tetikleyen bir çalışma ortamı yaratmalıdır. Bu ortam sayesinde örgüt iş için uygun kişileri bulabilir, çalışanlarının sürekli gelişimini sağlayabilir ve belki de en önemlisi kaliteli çalışanlarının örgüte bağlılığını artırarak muhafaza edebilir.

Çalışanların enerjilerinin büyük bir kısmını işlerine verebilmeleri için geleceğe güvenle bakabilmeleri gerekir. Bu güveni sağlayacak olan şeylerin başında ise iyi yönetilen, piyasa şartlarına göre daima güncellenen, çalışanın örgüt bağımlılığını artırıcı ve kazan-kazan yöntemi ile donatılmış bir kariyer yönetimi gelir. Böyle bir kariyer yönetiminin genel ve özel amaçlarını somut bir şekilde sıralamak gerekir.

Kariyer yönetiminin genel amaçları, çalışanlarına rehberlik yaparak yeterli eğitimi ve deneyimi kazanmalarını sağlamak ve bu kazanımlar sayesinde örgütün yönetsel ihtiyaçlarını karşılamak, çalışanlarını gelecek adına cesaretlendirmek ve sorumluluk alma kabiliyetlerini geliştirmektir.

Kariyer yönetiminin özel amaçları, çalışanların yeteneklerini keşfetmelerini sağlayarak geliştirmelerini sağlamak, çalışanlarına yükselme imkanı sağlayarak bu sayede öğrenme ve çalışma duygularını güdülemek, örgütsel amaçlar ile kişisel amaçları eşleştirerek kazan-kazan politikası altında örgütün gelişimine katkı sağlamak, kariyer sürecinin durgunluğa girdiğini ve yeni bilgi/beceri kazanamayacağını düşünen çalışanlarını motive ederek kariyer yollarını devam ettirmektir[5].

2.2. Kariyer Planlama

2.2.1. Kariyer planlama tanımı ve kapsamı

“Kariyer Planlama, bireylerin; beceri, ilgi ve değerlerini dikkate aldığı, bunlara uygun amaçlar belirlediği ve bu amaçlara ulaşmak için planlama yaptıkları süreçtir[34].” Bu süreçler bazen birbiri ile bağlantılı ve birbirinin devamı niteliğinde olup bazen ise birbirinden bağımsızdır. Kariyer planını oluşturan bazı süreçler kısa süreli olup yeni aşamalara geçmek için bazı süreçler ise meslek hayatı boyunca devam eder. Kariyer planlamasının süreçlerinin ortak noktası kariyer sahibinin kendi özgüveni ve gayretidir. Çalışmakta olduğu örgüt kişiye kariyer planında ancak yön gösterici olabilir. Örgütlerin kariyer yönetimi için yapmış olduğu çalışmalar kariyer sahiplerinin yeteneklerini keşfetmelerini, ilgi alanları konusunda aydınlanmalarını sağlasa da sürekli kendini güncelleyen kariyer planı çalışanın kendi öz gayretinde saklıdır[7].

“Doğru bir kariyer planı oluşturmak için; kişilik özellikleriniz, değerleriniz, yetenek ve becerileriniz, güçlü ve zayıf yanlarınızla birlikte kendinizi tanımanız, üzerinde en fazla düşünmeniz gereken konulardan biridir. Kariyer planınızı oluştururken değerleriniz, yetkinlikleriniz, geçmişte yaşadığınız deneyimlerinizi değerlendirmelisiniz. Kişilik özelliklerinizin yanı sıra beklentileriniz, hayal ettiğiniz çalışma ortamı ve çalışma koşulları gibi faktörleri de belirlemelisiniz.” Böylelikle kariyer planının ilk aşaması kişinin kendisini

keşfetmesidir. Bu keşif için kişinin kendisine sorması gereken sorular vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz;

- Güçlü ve zayıf yönlerim nelerdir?
- Yapmaktan keyif aldığım ve kendimi başarılı gördüğüm işler nelerdir?
- Yetenek ve becerilerim nelerdir? Neleri yapmaktan zorlanıyorum?
- Beni meraklandıran konular nelerdir?
- Düşüncelerim, davranışlarım, değer yargılarım nelerdir? Yapacak olduğum işler bunlarla uyumlu mu?
- Bireysel mi çalışmayı severim takım halinde mi? Takım halinde çalışmak istersem önderlik yapmayı mı isterim yoksa takip etmeyi mi?
- Çalışma ortamım nasıl olmalıdır? Masa başı mı, yoksa farklı çalışma ortamlarını içeren mi?
- Yukarıdaki sorulara cevap vererek kariyer planını belirleyen çalışanın kariyer planını oluşturan başlıca faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir.
- Bireysel vizyonu belirleme, çalışanın olmak istediği noktayı belirlemesi ve bu noktaya kendisini ulaştıracak kariyer yolunu oluşturmasıdır. Bu yolu oluştururken kişinin kendi ilke ve değerlerini yorumlaması, yaşama amacını tespit etmesi, bugün nerede olduğunu ve ileride nerede olmak istediğini belirmesi gerekir.
- Kariyer hedeflerini belirleme, kişinin bireysel vizyonunda belirlediği noktaya gitmesine yardımcı olan ara hedeflerdir. Bu hedefler kısa ve uzun vadede belirlenerek ulaşıldıkça yenilenir. Hedeflerin belirlenmesinde ve bu hedeflere ulaşılmasında kişinin bazı donanımlara sahip olması gerekir. Bunlar yabancı dil, teknik anlamda donanımlar, lisansüstü eğitim, sertifika programları, staj gibi

kişiyi hedeflerine götürecek donanımlardır. Kariyer hedeflerinin belli aralıklar ile süzgeçten geçirilmesi ve istenen başarıya ulaşıp ulaşılmadığı ölçülmelidir.

- İlgi, yetkinlik, işe ilişkin öncelikleri, meslek seçimi, yetenek ve becerileri belirleme, kişinin çalışmak istediği iş alanını belirlemesidir. İş alanının belirlenmesi lisans eğitimine başlarken verilen bir karardır ancak aynı lisans alanından mezun olup farklı iş alanlarında çalışmak iş alanını daraltarak uzmanlaşmak mümkündür. Mezun olmadan önce yapılan bir araştırma ile aynı bölümden mezun kişilerin çalışmakta olduğu iş alanları araştırılarak kariyer planına nereden başlanması gerektiğine karar verilebilir. Çalışılabilecek iş alanları tespit edildikten sonra bu alanlar için aranan özellikler ve bu alanların kişilerin kariyerine olan artı ve eksileri değerlendirilir. Bu değerlendirmeler sonucunda kişi kendi istekleri ile meslek alanlarını karşılaştırır ve kararını verir. Yapılan araştırmada seçilen iş alanının çalışma koşullarının kişinin özellikleri ile olan uyumu çok önemlidir. Bu uyumun varlığını tespit etmek için mevcut durumda bu mesleği icra eden kişiler ile birebir yapılacak görüşmeler çok önemlidir.
- İş olanaklarını araştırma, çalışma yapılmasına karar verilen iş alanında faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların araştırılmasıdır. Kurumlar tespit edildikten sonra işe alım koşullarına, çalışma şartları ve özlük haklarına, ücret imkanlarına ve en önemlisi çalışanlarına vermiş oldukları kariyer imkanlarına bakılmalıdır. Bu araştırmanın yapılabileceği en uygun yerler insan kaynakları sektörünün düzenlemiş olduğu kariyer günleridir.
- Özgeçmiş hazırlama, çalışmaya karar verilmiş iş alanındaki kurumlara yapılacak iş başvurusu için kişinin kendisine iş başvurusu görüşmesi sağlayacak kişisel tanıtımdır. Özgeçmiş kişinin kişisel bilgilerini, mezun olduğu eğitim alanını, ilgi alanlarını ve en önemlisi iş deneyimlerini, çalışmış olduğu projeleri, ve en önemlisi yeterliliklerini içermelidir. Bu yeterlilikleri kişi katılmış olduğu eğitimlere ait sertifikalar ile ispatlayabilir. Bu yeterlilikler başvurulan işe göre yüksek önem arz etmektedir. Aynı bölümden mezun olan, sektörde aynı süre tecrübesi olan kişiler arasında seçim yaparken kendisine yatırım yapan ve

yeterliliklerini artıran kişiler daima tercih edilecektir. Özgeçmiş hazırlanırken dikkat edilmesi gereken en önemli iki husus, özgeçmişin kişiye özgü olması bu sebeple başka bir kişiye ait özgeçmiş üzerinden hazırlanmaması ve özgeçmişin kısa, sade ve sonuç odaklı olmasıdır.

- İş görüşmesi, belki de uzun yıllar bir arada çalışacak kişilerin bir araya gelmesini sağlayan kısa süreli bir karar sürecidir. İş görüşmesi sadece kurumun kendi bünyesine çalışan kazandırması olarak tek taraflı değil çalışanın da kariyerine yön veren çift taraflı bir süreçtir. Görüşmede başvuru sahibi çalışmak istediği kurum ile ilgili sorular sormalı ve kendisine sorulan sorulara standart kitap cümleleri ile cevap vermemelidir.
- Firma kültürüne uyum sağlanması, yıllardır süre gelen ve doğru ya da yanlışlığı tartışılmayan firma alışkanlıklara yeni çalışanın uyum göstermesidir. Bu uyum süreci çalışanın için zor olsa da ne kadar hızlı gerçekleşirse çalışan için o kadar iyi olur. Bu süreçte yapılan en büyük hata çalışanın yeni firması ile eski firmasının kültürlerini kıyaslamasıdır. Her firma farklı bir kültüre sahiptir ve bu kültürün şekillenmesi çok uzun yıllar almaktadır.
- Mesleki yenilikleri takip etme, kariyer planının en kilit taşlarından biri olup kişiyi meslektaşlarından bir adım öne geçiren bir özelliktir. Her geçen gün bir değişimin ve gelişimin yaşandığı iş dünyasında eski yöntemler ve güncel olmayan bilgiler ile yapılacak işler kişiyi köreltir ve rakiplerinin gerisinde bırakır.[35]

2.2.2. Kariyer planlamasının önemi, amaçları ve faydaları

“Kariyer planlamasının günümüzde önemi hızla artmaktadır. Çünkü çalışan nüfusun eğitim düzeyindeki genel artış, kariyer planlama ve geliştirmeye hem çalışanlar hem de kurumlar tarafından verilen önemin artmasına sebep olmuştur[36].”

“Değişen çevresel şartlara uyum sağlama çabalarının iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı değişimler, örgütlerin başarılı olarak ayakta kalması, beşeri sermaye geliştirmede ve esnek bir örgüt yapısı sağlamada kariyer planlamasının önemi de gittikçe artmıştır.”

Kariyer planlamasının önemi örgüt için olduğu kadar çalışan içinde çok önemlidir. Çalışan hayatının büyük bir kısmını iş ortamında geçirmekte ve hayatının geri kalanını finanse edecek mali gücü iş yaşamından kazanmaktadır. Mali gücün dışında başarılı bir kariyer kişinin dış dünyadaki yerini belirlemekte ve hayattan aldığı tatmin düzeyini artırmaktadır. Ayrıca kariyer planını çerçevesinde çalışan ve koymuş olduğu hedeflere ulaşan kişi daha yoğun iş tatmini sağlamakta ve iş performansı daha yüksek olmakta ve üretkenlikleri de artmaktadır[37].

“İş dünyasında performans ve enerji oldukça önemlidir, ancak bugün daha fazlasına ihtiyaç vardır. Değişen örgüt ihtiyaçları, sürekli öğrenme gereksinimi, iş konusunda deneyim kazanmanın ne kadar önemli olduğunun bilincine varılması ve örgüt politikasının önemli bir kariyer bilgisine ihtiyaç duyması kariyer planlamanın neden çok önemli olduğunun bir göstergesidir[38].”

“Değişen dış çevresel koşullara uyum sağlama çabalarının iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı değişimler, örgütlerin ayakta kalması ve başarılı olmasında, beşeri sermayeyi geliştirmede ve daha esnek bir örgütsel yapıyı sağlamada kariyer yönetiminin katkısını artırmıştır[39].”

Kariyer Planlaması, farklı bir iş alanına giren çalışanların beceri ve yeteneklerinin planlı bir eğitim ve kariyer olanakları ile değerlendirilerek performansın artırılması, çalışanların yaptığı işten tatmin olmasını sağlayarak örgüte ve işe olan bağlılığının artırılması, yapılacak olan çalışmalar ile eğitim ve gelişim ihtiyacının daha iyi analiz edilmesi, çalışanlara yükselme imkânı sağlarken örgütün insan kaynakları ihtiyacını kaliteli bir şekilde her an hazır tutmak ve en kaliteli personelin seçilmesi gibi amaçlara hizmet eden ve sürekliliği olan bir sistemdir[40].

Kariyer planlama sisteminde çalışanlar terfi alabilecekleri pozisyonları, terfi süreçlerini ve pozisyon için sahip olunması gereken yetkinlikleri bilirler. Kariyer planlama sistemi ayrıca “çalışanların eksiklikleri, sektörle ilgili gelişimler ve iş yaşamındaki yenilikler eğitim ihtiyacını doğurur, eğitim doğru tanımlamayı ve geri dönüşümü olması gereken bir konudur ve bu bakımdan kariyer planlamanın kapsamında ve amaçlarının tanımlanmasında önemli yer tutar[32].”

Her çalışanın kariyer planlama sisteminde ilk olarak kişisel çaba ve çalışmalar esastır. Örgütçe yapılan kariyer planı ve uygulamalar ancak yardımcı, yönlendirici ve özendirici niteliktedir. Çalışanlar örgütün sunmuş olduğu kariyer yolunda ilerleyebilmek için gerekli çabayı göstermek zorundadır. Ancak çoğu zaman çalışanlar bu çabayı göstermek yerine örgütün yaptığı/yapmadığı planlara suç bulurlar. Bu minvalde kariyer planlaması ilk olarak bireysel olarak ele alınmalıdır.

“Bir örgüt içinde çalışan her birey, kendi kariyerinden ve bu kariyeri geliştirmekten doğrudan sorumlu olmaktadır. Bu sorumluluğu gerektiği şekilde yerine getirebilmek için bireyin ilk başta kendisi ile ilgili geliştirmesi gerekli noktaları, güçlü olduğu tarafları, ilgi alanlarını, değerlerini, beklentilerini çok iyi bilmesi gerekmektedir. Kendisi ile ilgili bu noktaları çok iyi bilen bir birey, kendi kariyer planlamasını gerçekleştirmek için ilk adımı atmış olur[41].”

Bireysel Kariyer Planlama süreci farklı sayılarda aşamalandırılabilir. Aşağıdaki şekilde 6 aşama şeklinde şematize edilmiştir.

Kendini tanıma ve değerlendirme ilk ve en önemli aşamasıdır. Bu aşama, kişinin kendini tanıması, hangi alanlarda becerileri olduğunu ya da hangi yönlerinin zayıf olduğunu belirlemesidir. Bir nevi kişi kendi artı ve eksilerini ayrıca isteklerini, hedeflerini içeren bir bireysel envanter çıkarmaktadır. Bunu yaparken objektif olması gerekir. Kişi bu objektifliği sağlamak için kendisini benzerleri ile kıyaslamaz. Bu kıyaslama için objektif kişilerden yardım alınır. Kişi ilk aşamada kendisine bazı sorular sorarak değerlendirmesini yapabilir. Bu sorular;

- Çalışmaktan keyif aldığım konular nelerdir?
- Başarılı ve güçlü olduğum konular nelerdir?
- Başarısız olduğum ve zayıf yönlerim nelerdir?
- Kısa ve uzun vadede kendimi nerede görmek istiyorum?

- Hedefim için sahip olmam gereken yetkinlikler nedir?

Kariyer Planlama sürecinin ikinci aşaması, iş alanının belirlenmesidir. Çalışılacak olan iş alanı ve yapılacak olan meslek kişinin hayatında çok önemli bir yere sahiptir. Kişi iş alanını seçerken birçok fazla değişkeni aynı potada eritmektedir. Çalışılacak olan iş alanı belirlenirken ilk akla gelen ücret değişkeni olsa da yaşanabilecek meslek hastalıklarını bile içeren çok geniş bir değişken havuzu oluşturulmalıdır. Bu havuzun oluşması için kişi çeşitli bilgi kaynaklarından çalışmak istediği sektörleri araştırmalıdır. Araştırmasında sektörün büyüklüğünü, gelişim kapasitesini, çalışanların memnuniyetini, özlük haklarını, kariyer imkânlarını, mesleğin imajı gibi birçok değişkeni göz önünde bulundurmalıdır. Hatta küçük bir köy haline gelen dünyanın her yerinde geçerli olan uluslararası bir meslek tercih etmek bile bu havuzda yer almalıdır.

Kariyer Planlama sürecinin üçüncü aşaması ikinci aşamada belirlenen alternatif iş alanlarının kişisel tercihler ile eşleştirilerek örgütsel yaşam için hazırlanılmasıdır. Bunun en iyi yöntemi tespit edilen iş alanlarında çalışan tarafsız kişiler ile görüşme sağlamaktır. Bu görüşmeyi yaparken kişinin objektif bir şekilde yorum yapması ve tarafsız bir şekilde bunları kişiye aktarması gerekmektedir. Ancak kişisel beklentiler ile örgütsel taahhütlerin birbiri ile uyumsuz olma ihtimalini içeren her türlü olumsuz durumun göz önünde bulundurulması da gerekir.

Kariyer planının dördüncü aşaması yapılan araştırma ve analizler sonucu karar verilen iş alanında başvurularda bulunmak ve gelen iş önerilerini değerlendirmektir. Bu aşamada göz önünde bulundurulması gereken ön önemli husus her seçimin bir başka seçeneğin seçilmemesidir. Yani konu tam olarak bir işi seçmek değil diğer işi seçmemektir.

Kariyer planının beşinci aşaması olumlu sonuçlananlar iş başvurularından ve gelen iş önerilerinden en iyisini seçmektir. Bu süreçte hem çok sabırlı olmak hem de fırsatları kaçırmamak adına hızlı karar vermek gerekir.

Kariyer planının altıncı aşaması karar verilen meslek hayatının başlaması ve beklentilerin karşılanmasıdır. 6 aşama olarak çizilen bireysel kariyer planlamanın son aşaması olsa da kariyer planı bu aşamada bitmemektedir. Kişi iş yaşamında yükselmek

isteyecektir. “Kişi, yine kendi kişisel güçlerini, zayıflıklarını, tercihlerini, değerlerini, ilgilerini ve arzularını değerlendirir ve örgütün kariyer yönetim programlarınca sunulan fırsatları araştırıp yararlanma yoluna gider[5].”

Kariyer planlaması öncelikle çalışanın sorumluluğundadır. Ancak örgütlerin de kaliteli kişiler ile çalışması için örgütsel kariyer planlamasını yapmalıdır. Örgüt yapacağı planlama ile çalışanlarına kariyer imkânı sağlayıp iş tatminini yükseltirken yüksek performansa sahip çalışanları elde tutabilir. Bu doğrultuda örgütsel kariyer planlaması ile bireysel kariyer planlaması aynı doğrultuda olmalıdır.

Örgütsel şemanın çıkartılarak pozisyonların tek tek analiz edilmelidir. Yapılan analiz sonucunda her bir pozisyonun sahip olması gereken yetkinlikler sıralanırken bu pozisyonlarda çalışabilecek kişi sayısı da belirlenmelidir. Ayrıca çalışanların örgüte olan bağlılığı ve çalışan devir hızı ölçülerek kritik pozisyonlardaki kişilerin kaybedilme riski ve bu durumda yerini doldurabilecek örgüt içi çalışanlar belirlenebilir. Bunlar için örgütün bazı soruları cevaplandırması gerekir:

- Örgütümüzde kaç adet/tip pozisyon bulunmaktadır?
- Bulunan pozisyonlar için ne tür yetkinlikler gerekmektedir?
- Her bir pozisyon için görev yapabilecek kaç çalışmamız var?
- Kaç adet/tip pozisyon kritik olarak adlandırılabilir.
- Kritik pozisyonların boşalması durumunda ilgili pozisyonu kimler ile doldurabiliriz?
- Kaç çalışanın kariyer plan mevcuttur? Bu kişiler için nasıl bir örgütsel kariyer planı yapılmalı?
- Çalışanların kariyer planları ne sıklıkla ve ne şekilde takip edilmektedir?

- Kişisel ve örgütsel kariyer planları örgütün vizyon ve misyonu ile ne ölçüde örtüşmektedir?

Bu sorulara verilecek olan cevaplar ile örgütsel kariyer planı çerçevesinde kurulacak olan örgüt şeması ve kriz anlarındaki atamalar, düzenlenecek olan eğitimler, verilecek olan yetki ve sorumluluklar, çalışanların örgütten olan ve örgütün çalışanlardan olan talepleri vb. bir çok konu irdelenecektir. Bu çalışmalar sonucunda örgütsel kariyer planı ile bireysel kariyer planları uyumlu hale gelecek bu durumdan uzun vadede örgüt karlı çıkacaktır. Yapılacak olan bu eşgüdümleme sırasında örgüt ve birey şeffaf olmalıdır. Bu şeffaflık çalışanların örgütsel bağlılığını artıracaktır[32].

Örgütsel kariyer planının başarılı olmasını sağlayan etkenlerden biri de üst yönetimin desteği ve tutarlılığıdır. Yapılan plan çerçevesinde bireysel kariyer planı ile örgütsel kariyer planını birleştiren ve bu konuda yetkinlikleri artıran çalışan beklediği fırsatları bulamazsa örgütsel plana olan güveni sarsılır[42].

2.3. Kurumlar Kariyer Süreci

2.3.1. Başbakanlık uzman yardımcılığı süreci

Başbakanlık Uzman Yardımcılarının mesleğe alınması ve Uzmanlığa atanma esasları 26 Mart 2015 tarih ve 29307 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan “Başbakanlık Uzmanlığı Yönetmeliği”nde düzenlenmektedir.

Yarışma sınavına alınacak kişilerin tespiti için KPSS puan sıralaması yapılarak yazılı/sözlü sınav yapılacak ise kadro sayısının en fazla 20 katı, sadece sözlü sınav yapılırsa en fazla dört katı aday sınava çağrılır. Yazılı sınav test ya da yazılı usulde yapılabilir. Sınav konuları mezun olunan bölüm grubu altında detaylı olarak verilir.

Başbakanlık Uzmanlığı Yönetmeliği üçüncü bölümü incelendiğinde uzman yardımcılarının eğitimi ve yetiştirilmesi düzenlenmiştir. Uzman yardımcılarını hazırlanan yetiştirme programı kapsamında gerekli bilgi ve beceriyi kazanmak için eğitilirler. Bu eğitim hizmeti eğitimi, Başbakanlık birimlerinde ve kamu kurum ve kuruluşlarında

yapılan staj ve/veya eğitimleri, kurs, seminer, konferans, araştırma, inceleme gezileri gibi programları kapsar.

Uzman ve Uzman yardımcılarının görev ve sorumlulukları yönetmeliğin altıncı bölümünde şu şekilde sıralanmıştır:

- Amirleri tarafından verilecek görevleri yerine getirmek,
- Çalıştıkları birimin kısa, orta ve uzun vadeli işlerinin planlamasına katkı sağlamak,
- Kurumun ve çalıştıkları birimin görev alanına giren mevzuat değişikliklerini takip etmek, mevzuatın hazırlanması ve geliştirilmesi ile ilgili çalışmalarda bulunmak.
- Çalıştıkları birimin görev alanına giren uygulamalar ile bu konudaki güncel gelişmeleri takip etmek, özel bir bilgi birikimi ve ihtisas gerektiren konularda politika üretilmesine katkıda bulunacak önerilerde bulunmak ve projeler üretmek.
- Yurtiçinde, yurtdışında, uluslararası kurum ve kuruluşlar nezdinde yapılacak toplantılar ile çalışmalarını takip etmek ve görevlendirilmeleri halinde, kurum içi ve kurumlar arası toplantı ve çalışmalara katılmak.
- Çalıştıkları birimin görev alanları öncelikli olmak üzere, mesleki bilgilerinin geliştirilmesine katkıda bulunacak ulusal ve uluslararası yayınları takip ederek, gerektiğinde bunların özet ve eleştirilerini kapsayan bir raporu çalıştığı birime sunmak.

Fiilen 2 yılını dolduran uzman yardımcılarını uzmanlık tezi çalışmalarına başlarlar. Uzmanlık tez konusu belirlenirken kurumun ve birimlerin ihtiyaç ve öncelikleri ile uzman yardımcısının görüşü dikkate alınır. Tez konusu belirlenen uzman yardımcısı kendi görüş ve değerlendirmelerini içeren ve daha önce başka bir yerde kullanılmamış çalışmasını en

geç 1 yıl içerisinde teslim eder. Zamanında teslim edilmeyen ya da savunmada jüri tarafından başarısız sayılan tezler için 1 kere mahsus olmak üzere 6 aylık ek süre verilir. Tez savunması başarılı olan ve en az 3 yıl çalışan uzman yardımcısı yeterlik sınavına girmeye hak kazanır. Yeterlik sınavı yazılı ya da sözlü olarak yapılabilir. Yeterlik sınavının başarısız olması halinde uzman yardımcısına bir yıl içerisinde ikinci kez sınav hakkı verilir.

Yönetmeliğin altıncı bölümü 29. Maddesinde düzenlendiği üzere Uzmanlar mesleki bilgi ve görgülerini arttırmak ve lisansüstü eğitim yapmak amacıyla yurtdışına gönderilebilirler. Bu görevlendirmede 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 21/1/1974 tarihli ve 7/7756 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Yetiştirilmek Amacıyla Yurt Dışına Gönderilecek Devlet Memurları Hakkında Yönetmelik hükümleri esas alınır[43].

2.3.2. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Uzman Yardımcılığı Süreci

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Uzman Yardımcılarının mesleğe alınması ve Uzmanlığa atanma esaslarını 22 Aralık 2011 tarih ve 28150 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Çevre ve Şehircilik Uzmanlığı Yönetmeliği” nde düzenlenmektedir.

Uzman yardımcılarını Bakanlığın kadro ve ihtiyaçları doğrultusunda uygun görülen ilgili branşlardan yazılı ve sözlü olarak iki aşamalı ya da yalnızca sözlü olarak yapılır. KPSS ve diğer şartları yerine getiren adaylara Genel kültür ve Genel yetenek, Lisans eğitime ait mesleki bilgiler ve Bakanlığın görev alanına ait bilgiler yöneltilir. Sorulara ait alt konular ise sınav ilanında duyurulur.

Yönetmeliğe göre Uzman Yardımcılığı en az 3 yıldır. Bu süre içerisinde uzman yardımcılarını uzmanlığın gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyine ulaşmak için verilecek görevlerin yanı sıra aşağıdaki görev ve sorumlulukları yerine getirmekle yükümlüdür.

- Bakanlığın teşkilât yapısı, görevleri ve çalışma usûl ve esasları hakkında bilgi ve tecrübe kazanmak,

- Bakanlığın hizmet sahasına giren konulara ilişkin mevzuata ve bu mevzuatın uygulanmasına ilişkin bilgi ve becerileri kazanmak,
- Yazışma, rapor yazma, inceleme ve araştırma teknikleri konularında gerekli bilgi ve yeteneği kazanmak,
- Meslekî konularda ilmî ve teknik çalışma ve araştırma alışkanlığını kazanmaya,
- Yabancı dil bilgisini geliştirmek,
- Bakanlığın hizmet sahası ile ilgili olarak, millî ve milletlerarası konferans, seminer ve eğitim programlarına iştirake ve temsil kabiliyetini geliştirmek.

Uzman Yardımcısı iki yıllık çalışma süresini doldurduktan sonra Bakanlığın görev alanı ile ilgili bir tez konusu seçer ve bu konuda çalışmasını hazırlamaya başlar. Tez çalışmasını en geç bir yıl içerisinde tamamlayan uzman yardımcısı gereken haller halinde çalışmasını en fazla bir yıl olmak üzere uzatabilir. Çalışmanın bilimsel çalışma etiğine uygun olarak hazırlanması gerekmektedir. Çalışmanın özgün olması ve daha önce başka bir yerde sunulmamış olması gerekir. Yeterlik sınav komisyonunca teslim alınan tez en geç iki ay içerisinde incelenir ve uzman yardımcısı en geç bir ay içerisinde tezini savunmak üzere davet edilir. Tezi yetersiz bulunan uzman yardımcısına altı aydan fazla olmamak üzere süre verilir. Tezi yeterli bulunan ancak düzeltme yapılması uygun görülen uzman yardımcılarında iki ayı geçmemek üzere süre verilir. Tez savunması başarılı olan ve en az 3 yıl çalışan uzman yardımcısı yeterlik sınavına girmeye hak kazanır. Yeterlik sınavı yazılı olarak yapılabilir. Yeterlik sınavının başarısız olması halinde uzman yardımcısına bir yıl içerisinde ikinci kez sınav hakkı verilir. En az üç yıl çalışan, uzmanlık tezi kabul edilen, yeterlik sınavında başarılı olan ve yeterlik sınav tarihinden itibaren en geç iki yıl içerisinde yeterli dil puanını ibraz eden uzman yardımcısı uzman olarak atanır.

Yönetmeliğin altıncı bölümü 33. Maddesinde düzenlendiği üzere Uzman ve Uzman Yardımcıları mesleki bilgi ve görgülerini arttırmak ve lisansüstü eğitim yapmak amacıyla yurtdışına gönderilebilirler. Bu görevlendirme de 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 21/1/1974 tarihli ve 7/7756 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan

Yetiştirilmek Amacıyla Yurt Dışına Gönderilecek Devlet Memurları Hakkında Yönetmelik hükümleri esas alınır[44].

2.3.3. İller Bankası Anonim Şirketi uzman yardımcılığı süreci

Ataması yapılan Uzman Yardımcıları için ilgili yönetmeliğin üçüncü bölümü kapsamında birimlerin görüşleri alınmak suretiyle üç yıllık bir süreyi kapsayacak şekilde yetiştirme planı hazırlanır. Uzman yardımcıları fiilen en az iki yıl süreyle en az 3 ayı uzman refakatinde çalıştırılır.

Uzman yardımcıları uzman olmak için iki aşamalı bir süreçten geçerler. İlk aşama uzmanlık tezinin yazılmasıdır. İkinci aşama yazımı tamamlanan tezlerin uzman yardımcılığı tarafından savunulması, Bankanın görev ve faaliyetleriyle ilgili olarak bilgi düzeyinin ölçülmesidir. En az üç yıl fiili hizmet süresini tamamlayan ve iki aşamalı yeterlik sınavını başarılı bir şekilde sonuçlandıran uzman yardımcılığı uzman olarak atanır.

Hazırlanacak olan tezlerin konuları Bankanın ihtiyaçları doğrultusunda belirlenir. Uzman yardımcısı en geç 6 ay içerisinde tezini bilimsel çalışma esaslarına uygun olarak kendi görüş ve değerlendirmeleri ile tamamlar ve teslim eder. Tezler Yeterlik Sınav Kurulunca değerlendirilir.

Uzman yardımcısı ve Uzmanların görev esasları yönetmelik kapsamında sıralanmıştır.

Uzman yardımcılarının görevleri;

- Görevlendirildikleri birimin faaliyetlerine katkıda bulunmak,
- Uzmanlarca yapılacak araştırma, inceleme ve diğer çalışmalar için gerekli dokümanları toplamak, tek başına araştırma ve inceleme çalıştırmaları yapmak,
- Mesleki bilgilerinin geliştirilmesinde yararlı olacağı çalıştığı birimlerde de öngörülen yayımlar takip etmek,
- Uzmanlar birlikte kurum içi ve kurum dışı toplantılara katılmak,

- İlgili birim veya birlikte çalıştığı uzman tarafından verilecek diğer görevleri yerine getirmek.

Uzmanların görevleri;

- Görevlendirildikleri birimin faaliyetlerine katkıda bulunmak,
- Görevlendirildikleri birimin faaliyetleri ile ilgili araştırma, inceleme ve diğer çalışmaları yapmak,
- Mesleki bilgilerinin geliştirilmesinde yararlı olacağı çalıştığı birimlerce de öngörülen yayınları takip etmek,
- Banka iş ve işlemleri ile ilgili mevzuatı, ulusal ve uluslar arası çalışmaları takip etmek,
- Kurum içi ve kurum dışı toplantılara katılmak,
- Genel Müdür veya ilgili birim amirince verilen diğer görevleri yapmak. [45]

Uzman yardımcıları ve uzmanların görevlerine bakıldığında ilk olarak göze çarpan uzman yardımcısının sadece görevi olduğu, yetkinin ise uzmanlık unvanı ile birlikte kazanıldığıdır. Bu husus dışında görev olarak büyük bir fark olmadığı görülmektedir. Her iki unvanda da çalışanlar bankanın faaliyet alanlarına katkıda bulunmak için çalışmalarda bulunurken, mevzuat çerçevesinde, zamanında, doğru, güvenilir, güncel bilgiler ile çalışmak ve gerekli gayret ve çabayı göstermek adına amirlerine karşı sorumludur[45].

Çizelge 2.2. İller Bankası çalışma yetiştirme planı örneği

2015 YILINDA GÖREVE BAŞLAYAN TEKNİK UZMAN YARDIMCILARI ÇALIŞMA VE YETİŞTİRME PLANI					
	2015	Kasım	Teknik Uzman Yardımcıları ve Uzman Yardımcılarının İşe Başlama Tarihleri	REFAKAT DÖNEMİ	
		Aralık			
	2016	Ocak	Oryantasyon Eğitiminin Duyurulması ile Refakat Döneminde Eşlik Edecek Refakatçilerin Belirlenmesi		
1.DÖNEM REFAKATTE ÇALIŞMA	2016	Şubat	Oryantasyon Eğitimi Verilmesi		
		Mart-			
		Eylül			
2.DÖNEM REFAKATTE ÇALIŞMA	2016	Ekim			
		Kasım			
		Aralık			
	2017	Ocak			
		Şubat			
		Mart	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığınca diğer Başkanlıkların da görüşleri alınarak Bankanın ihtiyaçları doğrultusunda tez konularının listesinin oluşturulması		
		Nisan	Yeterlik Sınav Kurulunun Oluşturulması		
3. DÖNEM REFAKATTE ÇALIŞMA	2017	Haziran-			
		Aralık			
	2018	Ocak	Yeterlik Sınav Kurulunca belirlenen tez danışmanlarının uzman yardımcılara bildirilmesi, tez danışmanları ve uzman yardımcılarının 3 adet tez konusunu birlikte belirlemesi ve birimi kanalıyla İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığına bildirmesi		
YETERLİK SINAV AŞAMASI	2018	Şubat - Mart	Yeterlik Sınav Kurulunun adayların tercihlerini de dikkate alarak tez konularını belirlemesi ve Uzman Yardımcılarına bildirmesi	Tez Konusunun Belirlenmesi	
		Nisan- Eylül			
		Ekim - Kasım	Uzman Yardımcılarınca hazırlanan tezlerin ve danışmanların tez hakkında hazırladıkları raporların birim üst yöneticisine sunulması Tezlerin ve danışman raporlarının İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığına bildirilmesi İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığınca, tezlerin ve danışman raporlarını Yeterlik Sınav Kuruluna teslim edilmesi	Tez Teslim Süreci	
		Aralık	Yeterlik Sınav Kurulunca incelenen tezlerin inceleyerek "Başarılı" ya da "Başarısız" olarak değerlendirilmesi ile sonuçlarının ilgili uzman yardımcılara bildirilmesi, Başarılı görülenlerin Yeterlik Sınavının ikinci aşamasına (Sözlü Sınav) çağırılması	YETERLİK SINAVI AŞAMASI (TEZ DEĞERLENDİRMESİ VE SÖZLÜ SINAV)	
	Yeterlik Sınav Kurulunca başarısız görülenlere yönetmelik hükümlerine göre uzatma süresi verilir ve yeterlik sınav süreci aynen uygulanır.				

3. EĞİTİM AKADEMİLERİNİN ARAŞTIRILMASI VE İLLER BANKASI ÖRNEĞİ

3.1. Mevduat Bankaları Eğitim Akademileri

2015 Yılı sonu itibarıyla Türkiye’de faaliyet gösteren 34 adet Mevduat bankasının personel sayıları ele alındığında ilk 13 bankanın personel sayısının toplam personel sayısının %95’ini oluşturduğu görülmektedir. 34 bankanın toplam personel sayısı 195.839’dur. Personel sayısı kıstasında toplam personel sayısının (195.839 Kişi) yaklaşık %95’ini (185.850 Kişi) çalıştıran ilk 13 bankanın eğitim durumu Çizelge 3.1.’de verilmiştir. Yükseköğretim (Lisans) ve Yüksek Lisans/Doktora mezunlarının toplam personel sayısına oranı %84 olarak hesaplanmıştır. 13 banka için tek tek bakıldığında en yüksek oranın %95 ile Akbank’ta olduğu en düşük oranın ise sektör ortalamasının çok altında kalan Denizbank olduğu görülmektedir. Mevduat Bankaları eğitim oranı %84 çıkmış olup İLBANK %81 ile bu oranın 3 puan altında yer almaktadır[46].

Çizelge 3.1.Mevduat bankaları personel eğitim durumu

Banka	İlk Öğretim (K)	Orta Öğretim (L)	Yüksek Öğretim (M)	Yüksek Lisans ve Doktora (N)	Toplam	Eğitim Oranı (M+N)/T
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	44	3 529	19 984	2 140	25 697	86%
Türkiye İş Bankası A.Ş.	95	4 410	19 655	997	25 157	82%
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	31	2 525	16 166	970	19 692	87%
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	23	2 142	15 117	979	18 261	88%
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	68	2 886	13 063	1 087	17 104	83%
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	147	1 496	12 801	966	15 410	89%
Akbank T.A.Ş.	34	675	12 258	1 083	14 050	95%
Finans Bank A.Ş.	71	2 341	9 820	719	12 951	81%
Denizbank A.Ş.	290	5 025	7 020	588	12 923	59%
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	30	1 536	7 763	598	9 927	84%
ING Bank A.Ş.	20	568	4 637	378	5 603	90%
HSBC Bank A.Ş.	0	736	4 014	247	4 997	85%
Şekerbank T.A.Ş.	25	408	3 465	180	4 078	89%
Mevduat Bankaları (34 Banka)	1 009	29 715	153 151	11 964	195 839	84%
İller Bankası A.Ş.	159	341	1 540	600	2 640	81%

3.1.1. Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. “Ziraat Bankacılık Okulu”

Ziraat Bankası 1863 yılında zor durumda olan çiftçilerin yüksek faizli Tefeci veya Murabaha Kredilerinden kurtarılması için devlet destekli çiftçi kaynakları ile yardımlaşma sandığı olarak kurulmuştur. Banka 2016 yılı itibarıyla yaklaşık 26 000 çalışana sahiptir. Bankanın %100’ü T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı’na aittir. Banka misyonunu “Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde anlayarak, onlara en doğru kanaldan en uygun çözüm ve değer önerilerini sunan, yaygın şube ağı ve alternatif dağıtım kanalları ile geniş ürün ve hizmet yelpazesini toplumun her kesimine en hızlı ve en etkin şekilde ulaştıran, etik değerlerinin ve sosyal sorumluluğunun bilincinde olarak dünya standartlarında sürdürülebilir karlılık ve verimlilikle faaliyet gösteren, müşteri memnuniyetini her şeyden üstün tutan bir banka olmaktır” olarak açıklamaktadır.

Personel sayısına bakıldığında mevduat bankaları arasında 31.12.2015 yılsonu itibarıyla 1. Sırada olan Ziraat Bankası eğitim ve gelişim felsefesini kendi içerisinde yönetici ve lider yetiştirmek üzerine kurmuş insana yatırım/sürekli gelişim ilkesini benimsemiştir.

Banka eğitimlerini kurumsal markası olarak oluşturduğu “Ziraat Bankacılık Okulu” ile gerçekleştirmektedir. Bankacılık Okulu faaliyetlerini Ankara (1989) ve İstanbul (2009) eğitim merkezlerinde sürdürmektedir. Eğitimler Bankanın hedefleri doğrultusunda düzenlenmekte olup sürekli gelişim ilkesi ile aktarılan teorik bilgilerin uygulamasının yapılması için staj uygulamaları yapılmaktadır. Göreve yeni başlayan çalışanlara oryantasyon eğitimi düzenlenmekte olup görev yapacakları pozisyonlara göre kişiselleştirilmiş olarak verilen teorik bilgi staj ve simülasyon programları ile güçlendirilmektedir.

Ziraat Bankacılık Okulu fakülte gibi yapılanmakta olup “dersler” listesi oluşturmuştur. Her bir çalışanın transkriptini oluşturmakta ve aldığı dersleri bu transkriptten takip etmektedir. Dersleri görev alanlarına göre belirlenmektedir. Derslere ait içerikler, materyaller, ders notları büyük ölçüde dersin konusunda hizmet veren birimler tarafından hazırlanmaktadır. Hukuk, bilgi teknolojileri gibi uzmanlık gerektiren konularda kurum dışı alanında uzman kişilerden eğitim alınmaktadır[47].

3.1.2. Türkiye İş Bankası A.Ş. “Bankacılık Okulu”

İş Bankası, 1924 yılında İzmir İktisat Kongresi'nde alınan kararlar doğrultusunda kuruldu. Banka 2016 yılı itibarıyla yaklaşık 25 000 çalışana sahiptir. Bankanın %31,76'sı borsada işlem görmekte olup, %28,09'u Cumhuriyet Halk Partisi (Atatürk Hisseleri)'ne, %40,15'i ise İş Bankası Munzam Sandık Vakfı aracılığıyla çalışanlara ve emeklilere aittir. Banka misyonunu “Müşteri ihtiyaçlarını hızlı, etkin, kaliteli çözümlerle karşılayan ve çalışanlarını işlerinde en yüksek performansı gösterebilmeleri için teşvik eden bir banka olarak, hissedarlarımıza yarattığımız değeri istikrarlı bir biçimde artırmak” olarak açıklamaktadır.

Personel sayısına bakıldığında mevduat bankaları arasında 31.12.2015 yılsonu itibarıyla 2. Sırada olan İş Bankası eğitim ve gelişim faaliyetlerinde ilkesini “fırsat eşitliği” ve “sürekli öğrenme” olarak benimsemiştir. Öğrenmenin sürekliliği için farklı eğitim yöntemlerinin harmanlanması yapılmaktadır. Sınıf içi yüz yüze eğitimlerin yanı sıra bilgisayar tabanlı e-öğrenme, mobil eğitim, kurumsal wiki, kurumsal tube gibi eğitim yöntemleri kadar kullanılmaktadır. Banka çalışanları wiki yazarı, video oyuncusu, içeriği sağlayıcı olarak kişisel katkıları ile banka bilgi birikimine katkı sağlamaktadır.

Bankaya yeni başlayan çalışanlara sınıf içi eğitimler yanında İş Bankası müze gezisi, şube stajı, eğitim sonrası danışman desteği gibi etkinlikleri de kapsayan “Kariyerime Başlarken Programı” düzenlenir. Deneyimli çalışanlar görev alanları ile ilgili özel eğitimlere katılabildikleri gibi eğitim kataloğundan gelişim ihtiyaçları doğrultusunda “Teknik Bankacılık” ve “Yetkinlik ve Beceri Geliştirme” konularında eğitim seçebilirler. Çalışanlara, sektörel bilgilerin takip edilmesi adına ulusal ve uluslararası kurumlarda eğitim alma ve staj yapma imkanı tanınmaktadır.

Bankanın yönetici ihtiyacının karşılanması ve mevcut yöneticilerinin gelişimi için “Yönetim Akademisi” faaliyet göstermektedir. Akademide uygulanan yönetim gelişim programları ile yönetim becerilerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu programlarda katılımcılara farklı birimlerde yönetici stajlığı, davranış bazlı çalıştaylar, teknik bilgi içeren sınıf içi eğitimler, uzaktan eğitimler ve iş başında öğrenme gibi eğitim yöntemleri uygulanmaktadır.

İş Bankası, dünyada 126 ülkeden 40 000'in üzerinde üyesi bulunan eğitim ve gelişim alanında dünyanın en büyük ve en önemli organizasyonu olan ATD (Association for Talent Development) tarafından verilen Excellence in Practice (Uygulama Mükemmelliği) ödülünü kazanarak eğitim ve gelişim süreçlerini taçlandırmıştır[48].

3.1.3. Türkiye Garanti Bankası A.Ş.

Garanti Bankası 1946 yılında Ankara'da kurulmuştur. Bankanın %10 hissesi Doğu Grubuna, %39,90'ı BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.)'e ve %50'si ise diğer ortaklara aittir. Garanti Bankası 2016 yılı itibarıyla yaklaşık 20 000 çalışana sahiptir. Banka misyonunu "Etkinliğimiz, çevikliğimiz ve örgütsel verimliliğimizle müşterilerimize, hissedarlarımıza, çalışanlarımıza, topluma ve çevreye kattığımız değeri sürekli ve belirgin bir biçimde artırmak" olarak açıklamaktadır.

Personel sayısına bakıldığında mevduat bankaları arasında 31.12.2015 yılsonu itibarıyla 3. Sırada olan Garanti Bankası çalışanlarına yönelik sunduğu eğitim ve kariyer imkanlarında sektörün en iyi insan kaynağını yetiştirme politikasını belirlemektedir. En iyi insan kaynağını en güncel bilgiler ve eğitim yöntemleri ile donatmak ve gelişimi sürekli kılarak insanı en değerli yatırım aracı olarak görme vizyonu ile eğitimlerini gerçekleştirmektedir. Eğitimler çalışanların performanslarını artırıcı nitelikte ve ihtiyaçlarına özel bir şekilde desteklenmektedir.

Eğitim birimi banka tarafından "stratejik iş ortağı" olarak görülmekte olup *bankanın çeşitli birimlerinden yöneticilerin katılımı ile oluşturulan* "Eğitim Strateji Komitesi" banka hedef ve stratejileri ile uyumlu eğitim çözümlerini oluşturmaktadır. Bu eğitim çözümleri tam zamanlı iç eğitimlerin yanında konusunda uzman deneyimli eğiticiler ile üniversitelerin akademisyen kadroları ile sağlanmaktadır. Üniversitelerin akademik bilgisi ile bankanın sektör bilgisi bir araya getirilerek sağlanan eğitimler ile çalışanlara teorik ve pratik bilgiyi harmanlama imkanı verilmektedir. Ayrıca çalışanlara üniversitede konuk öğrenci olma imkanı verilmektedir.

Mevcut banka yöneticilerinin %87'si ortak yönetim kültürü yaratmak ve yönetim becerilerinin geliştirilmesi amacıyla 2005 yılında kurulan "Garanti Yönetim Akademisi"

mezunudur. Akademi eğitim birimi, insan kaynakları ve üst düzey yöneticilerin ortak çalışmaları ile desteklenmektedir[49].

3.1.4. Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

Yapı Kredi Bankası 1944 yılında Türkiye'nin perakende bankacılık odaklı ilk ulusal çaplı bankası olarak kurulmuştur. Banka 2016 yılı itibarıyla yaklaşık 18 000 çalışana sahiptir. Bankanın %18.2'si borsada işlem görmekte olup %81.8'i Koç Finansal Hizmetler A.Ş.'ye aittir. Banka misyonunu “Uzun vadeli sürdürülebilir büyüme elde etmek, tüm menfaat sahipleri için değer yaratmak, müşterilerin ve çalışanların ilk tercihi olmak” olarak açıklamaktadır. 2006 yılında Koçbank ile yasal birleştirmeyi gerçekleştiren Banka kültür sanat dalına pek çok katkıda bulunmuş; sosyal sorumluluk projelerinde aktif olarak yer almıştır.

Personel sayısına bakıldığında mevduat bankaları arasında 31.12.2015 yılsonu itibarıyla 4. Sırada olan Yapı Kredi Bankası 2008 yılında çalışanlarına, müşterilerine, farklı eğitim gruplarına, öğrencilere eğitim vermek, sürekli gelişim sağlamak ve çalışanlarını en üst düzey yetkinlikler ile donatmak için Yapı Kredi Bankacılık Akademisini kurmuştur. Banka akademiye aynı zamanda topluma duyarlı bakış açısıyla faaliyet gösteren bir kurumsal üniversite olarak tanımlanmaktadır. Akademinin odak nokta olarak belirlediği 4 temel alan bankacılık, kişisel gelişim, liderlik ve sosyal sorumluluktur. Yapı Kredi Bankacılık Akademisi, dört temel odak noktası ile donanımlı bankacılar yetiştirmeyi ve çalışanlarını yüksek performanslı bir takımın parçası haline getirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla çalışanlarını sadece bankacılık alanında değil birçok alanda yetkin ve vizyonlu güçlü kişiler olarak yetiştirmeyi hedeflemektedir.

Akademi aynı zamanda seminerler, online, mobil ve uzaktan eğitimler ile Türkiye'nin her noktadaki çalışanlarına ulaşmayı hedeflemiştir. Uzaktan eğitimin öneminin gittikçe artması ile Yapı Kredi Bankacılık Akademisi de bu alanda gelişimini sürdürmektedir. “Yapı Kredi için özel olarak tasarlanan ve bankacılık sektöründeki ilk oyun bazlı simülasyon uygulamaları olan YKB Kent ve Yapı Kredi Gezini, çalışanların fikir alışverişinde bulunabildiği sanal ortamlar sunmaktadır.” Akademinin gelişim programları kapsamında Liderlik ve Yetenek Yönetimi, Kariyer Bazlı Eğitim ve Sertifika

Programları, Temel Bankacılık Programları, Gelişim Aktiviteleri, Kişisel Gelişim Atölyeleri ve Akademi Zirvesi yer almaktadır.

Liderlik ve Yetenek Yönetiminde yüksek performansa sahip yetenekli çalışanların keşfi, gelişimi, liderlik gelişim programları gibi faaliyetlerin kurumun ihtiyaçları doğrultusunda planlanmasını ve yürütülmesini sağlamaktadır. Yapı Kredi Bankacılık Akademisi Kariyer Bazlı Eğitim ve Sertifika Programları ile Avrupa'nın önde gelen iş okullarından Insead' in yanı sıra dünyanın ve Türkiye'nin saygın üniversiteleriyle işbirliği yaparak özel sertifika programları hazırlamaktadır. Bu programlardan ikisi Certified Financial Consultant(CFC)- Finansal Danışman Sertifikası ve European Financial Planning Association (EFPA) tarafından onaylı European Financial Advisor (EFA)- Avrupa Finansal Danışman Sertifikası, Yapı Kredi Bankacılık Akademisi tarafından Türkiye'de ilk kez Yapı Kredi çalışanlarına verilmiştir.

Yapı ve Kredi Bankacılık Akademisi İstanbul Bilgi Üniversitesi ile yaptığı çalışma ile bankanın tecrübesini akademik bilgiyle birleştirerek hem çalışanlarına hem bankacılık sektöründe bilgi sahibi olmak isteyen katılımcılara markalandırılmış bir lisansüstü eğitim alma şansı tanımaktadır. Ayrıca banka olarak staj, burs, proje gibi olanaklarda sunmaktadır.

Yapı Kredi Bankacılık Akademisi her yıl gerçekleştirdiği YKBA Zirvesi ile banka yöneticilerini, banka müşterilerini ve konusunda uzman konuşmacıları bir araya getirerek deneyim aktarımlarının gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Akademi sadece iş odaklı eğitimler değil çalışanların özel yaşamını da destekleyici ebru, resim, ritim, kısa film, yoga, psikodrama gibi birçok alanda eğitim imkanı sunmaktadır. Akademi ayrıca internet sitesinde güncel bir şekilde çalışanlarına kitap, film, müzik tavsiyeleri vermektedir.

Yapı Kredi Bankacılık Akademisi sosyal sorumluluk projelerine de imza atmaktadır. *Temel Bankacılık Sertifika Programları* ile üniversite öğrencilerinin iş yaşamına hazırlanmaları ve daha bilinçli hareket etmeleri için bankacılık sektörünü yakından tanımalarını sağlamaktadır. Young Guru Academy- Yapı Kredi Bankacılık

Akademisi iş birliğinde gerçekleştirilen Oku-Düşün-Paylaş programı ile banka çalışanları ile ilköğretim okulu öğrencileri bir araya getirilerek çalışanların koçluk, iletişim, planlama ve organizasyon gibi liderlik becerilerinin gelişmesini sağlamak öğrencilerin ise hayal güçlerinin artırılmasını, hayallerini gerçekleştiren farklı ve yaratıcı bireyler olmasını sağlamak amaçlanmaktadır. Akademi, İşitme Engelliler Federasyonu ile yapmış olduğu işbirliğiyle “Konuşmak Elimizde” programı kapsamında gönüllü çalışanlarına işaret dilini öğretiyor ve işitme engelli müşterilerin de toplum da yer edinmelerini sağlamaya çalışıyor. Akademi ayrıca yapılan kitap, defter, kırtasiye bağışlarını okullara ulaştırırken dilek havuzunda toplanan paraları ise çeşitli sivil toplum kuruluşlarına bağışlamaktadır.

Yapı Kredi Bankacılık Akademisi çalışmalarının merkezi olarak 32 sınıf, 3 amfi, 200 kişilik konferans salonu, kütüphane, çağrı merkezi sınıfı, bire bir banka şubesinin canlandırıldığı simülasyon sınıfı, oditoryum, Dilek Havuzu, kütüphane ve çekim stüdyosu bulunduğu akademi kampüsünde Yapı Kredi Bankacılık Üssü’nde gerçekleştirilmektedir[50].

3.1.5. Türkiye Halk Bankası A.Ş. “Halk Akademi”

Halk Bank 1933 tarihli ve 2284 sayılı Halk Bankası ve Halk Sandıkları Kanunu kapsamında 1938 yılında faaliyete geçmiştir. Bankanın kuruluş amacı küçük meslek sahibi ve esnaf-sanatkara kaynak ve sermaye sağlamaktır. Banka 2016 yılı itibarıyla yaklaşık 17 000 çalışana sahiptir. Bankanın yaklaşık %51’i T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı’na ait olup %49’u ise borsada işlem görmektedir. Banka misyonunu “Üstlendiği sosyal sorumluluk ve yüksek görev bilinci içerisinde, tüm bankacılık hizmetlerini etkin şekilde yerine getirerek, müşterilerine, hissedarlarına ve çalışanlarına sürekli katma değer yaratmak; bankacılık sektörünün ve sermaye piyasalarının gelişimine katkıda bulunmak; bölgemizde ve dünya bankacılığında saygın bir yer edinmek.” olarak açıklamaktadır.

Personel sayısına bakıldığında mevduat bankaları arasında 31.12.2015 yılsonu itibarıyla 5. Sırada olan Halk Bank eğitim faaliyetlerini yürütmek amacıyla 2009 yılında “Halk Akademi”yi kurmuştur. Halk Akademi sadece banka çalışanlarına değil Halk Bank’ın müşterilerine, tedarikçilerine ve eğitmenlerine katma değer katmayı

hedeflemektedir. Halk Akademi misyonunu “Değişime ve yeniliğe öncülük eden hizmet kalitesi, bilgi birikimi ve deneyimi ile sektörün tercih edilen eğitim ve gelişim akademisi olmak ve Bankamızı bu alanda liderliğe taşımak” olarak açıklamaktadır.

- “Türkiye Halk Bankası A.Ş.’nin sektörün önde gelen bankalarından olma özelliğini korumak ve bu özelliğini ileriye taşımak için Banka çalışanlarının buldukları ve/veya atandıkları görevlerin gereği olan en güncel bilgi ve becerilerle donatılmasını sağlamak, görev pozisyonlarının gerektirdiği işleri hatasız, verimli, etkin ve kaliteden ödün vermeksizin yerine getirecek şekilde yetiştirmek,
- Amaca yönelik kişisel gelişim eğitimleri ile Banka çalışanlarının kuruma olan aidiyetlerini ve işlerine duydukları sahiplenmeyi güçlendirmek, hem çalışma arkadaşları hem de müşterileri ile olumlu, sağlıklı ve seviyeli ilişkiler kuracakları şekilde geliştirmek, ayrıca kurum kültürünün de temelini oluşturacak şekilde, kişisel bakım ve imajları ile kurumsal temsil becerilerini artırma yoluyla motive olmalarını sağlamak,
- Çalışanların sorun çözme, sorumluluk alma, inisiyatif kullanma, yerinde, doğru ve çabuk karar verme, yetkiyi doğru ve etkin şekilde kullanma gibi yeteneklerini, kişisel becerilerini geliştirmek; bu doğrultuda kendilerine olan güvenlerini artırmak,
- Çalışanların Bankaya olan bağlılıklarını, dolayısıyla motivasyonlarını artırmak.”

Halk Akademi teknik eğitimlerin dışında kişisel gelişime yönelik liderlik eğitimleri, hobi eğitimleri gibi eğitimler de gerçekleştirmektedir. Eğitim faaliyetlerini sınıf içi eğitim dışında internet sitesi aracılığıyla bilgisayar tabanlı olarak sunmaktadır. Eğitim faaliyetlerini genel olarak şu şekilde sıralamaktadır:

- “İşbaşı Eğitimleri
- E-öğrenme Eğitimleri

- Seçmeli Eğitimler
- Konferans ve Seminerler
- Yasal Zorunluluk İçeren Eğitimler
- Kurum Dışı Eğitimler
- Katalog Dışı/Acil ve Öncelikli Eğitimler”

Halk Akademi alanında uzman eğitimciler tarafından hazırlanan ve sunulan eğitim konularını sunum, ders notları, e-sınav, e-kütüphane, eğitim filmleri, kitap özetleri, makaleler gibi eğitim dokümanları ile desteklemektedir. Eğitim dokümanlarına yenilerini kazandıran Halk Akademi mevcut dokümanları da güncellemektedir. Halk Akademi Kütüphanesi 6 500 başlıkta 10 000 kitapla personeline hizmet vermektedir. Çalışanları için araştırdığı eğitim fırsatlarını internet sitesinden duyurmaktadır.

Halk Akademi yürüttüğü eğitim ve gelişim programlarını “Eğitim Uygulama Talimatı” kapsamında İzmir’de bir ve İstanbul’daki iki eğitim merkezinde gerçekleştirmektedir[51].

3.1.6. Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.

1954 yılında vakıf kaynaklarını değerlendirmek amacıyla VakıfBank kurulmuştur. Banka 2016 yılı itibarıyla yaklaşık 16 000 çalışana sahiptir. Bankanın yaklaşık %59’u T.C. Başbakanlık Vakıflar Genel Müdürlüğü’ne, %16’sı VakıfBank Mem. Ve Hizm. Em. Ve Sağ. Yard. San. Vakfı’na ait olup %25’i ise borsada işlem görmektedir. Banka misyonunu “Vakıf kültüründen aldığı güçle; kendisine emanet edilen varlık ve değerleri etkin ve verimli yöneterek müşterilerine, çalışanlarına, hissedarlarına ve topluma kattığı değerleri sürekli arttırmak.” olarak açıklamaktadır.

Personel sayısına bakıldığında mevduat bankaları arasında 31.12.2015 yılsonu itibarıyla 6. Sırada olan VakıfBank eğitim sistemini, insan kaynakları politikası içerisinde değerlendirmekte olup hedefi çalışanların motivasyonunu yükselterek iş tatminini ve çalışan gelişimini sağlamaktır.

Bankaya yeni başlayan çalışanlara, adaptasyonun sağlanması, kurum kültürünün yerleşmesi ve temel bankacılık bilgileri öğretmek amacıyla temel bankacılık eğitimi verilmektedir. Deneyimli çalışanlara ise kişisel kariyer planlarına ve yaptıkları görevlere uygun kurum içi ve kurum dışı eğitimler verilmektedir[52].

3.1.7. Akbank T.A.Ş.

Akbank 30 Ocak 1948 yılında Adana’da kurulmuştur. Bölgesel kalkınma amacıyla kurulan banka merkezini 1954 yılında İstanbul’a taşıyarak tüm bankacılık işlemlerini yapmaya başlamıştır. Banka 2016 yılı itibarıyla yaklaşık 14 000 çalışana sahiptir. Bankanın %49 hissesi Sabancı Holding, İlişkili Kuruluşlar ve Kişiler’e ait iken kalan %51’i halka arz edilmiştir. Banka misyonunu “Üstün nitelikli insan kaynağının paydaşlarına sürekli büyük değer yarattığı en beğenilen Türk şirketi olmak” olarak açıklamaktadır.

Personel sayısına bakıldığında mevduat bankaları arasında 31.12.2015 yılsonu itibarıyla 7. Sırada olan Akbank çalışanlarının gelişimini sağlamak, motivasyonunu ve iş tatmini artırmak amacıyla eğitim uygulamalarını “Akbank Akademi” çatısı altında birleştirmiştir. Akademi banka faaliyetlerini ve insan kaynakları politikalarını kapsayacak şekilde farklı olarak yapılandırılmış 8 okul altında eğitimler vermektedir. Bu okullarda çalışanlara mevcut çalışma alanları ve tercih ettikleri alanlarda eğitim imkanı sunulmaktadır. Okullar:

- Etkin Bankacılık Okulu
- Liderlik Okulu
- Satış Okulu
- Mükemmel Müşteri Deneyimi Okulu
- İş Geliştirme ve Süreç Yönetimi Okulu
- Bilgi Teknolojileri Okulu
- Yenilikçilik Okulu
- Pazarlama Okulu

Akbank Akademi’nin yukarıda sayılan okullarda uyguladığı programlar işe giriş, kariyer, sertifika, yönetici geliştirme, kurumsal performans eğitimleri ile uluslararası eğitim ve konferansları kapsamaktadır. Bu eğitimler; göreve yeni başlayan çalışanlara

verilen oryantasyon ve temel eğitimleri, kariyerinin başında olan çalışanlara sahip olmaları gereken teknik bilgi, beceri, sertifika eğitimlerini, yönetici havuzunda bulunan ve mevcut yöneticilere verilen eğitimleri, tüm banka çalışanlarına verilen ve kurumsal performansı artırmaya yönelik eğitimler ile küresel değişikliklerini takip edilmesini sağlamak üzere düzenlenen uluslararası eğitim ve konferansları içermektedir. Akbank Akademi eğitimlerini sınıf içi eğitimler ile birlikte 7/24 eğitim sağlayan uzaktan eğitim yöntemleri ile uygulamaktadır. Öğrenen organizasyon olarak çalışanlarına sürekli eğitim sunan Akbank Akademi eğitimleri kurum dışı eğitmenlerin yanı sıra deneyimli banka çalışanları tarafından da verilmektedir. Ayrıca tecrübe ve bilginin paylaşımını mentorluk ve kurum içi koçluk uygulamaları ile de desteklemektedir[53].

3.1.8. QNB Finans Bank A.Ş.

1987 Yılında kurulan Finansbank 2006 yılında Yunanistan'ın en büyük bankalarından biri olan National Bank of Greece (NBG) tarafından 2016 yılında ise Qatar National Bank S.A.Q (QNB Group) tarafından satın alındı ve adı QNB Finans Bank olarak değişti. Banka misyonunu "QNB Finansbank"a dokunan herkesle, ihtiyaçları anlamaya, doğru çözümler üretmeye ve memnuniyete dayalı, mutlaka başarmayı hedefleyen yaşam boyu sürecek bir ortaklık kurmak" olarak açıklanmaktadır.

Personel sayısına bakıldığında mevduat bankaları arasında 31.12.2015 yılsonu itibarıyla 8. Sırada olan QNB Finansbank sürekli gelişim gösteren eğitim yöntemlerini yakından izlemek amacıyla eğitimlerini "Finarmoni" eğitim ve gelişim portalında toplamıştır. Finarmoni'de planlanan eğitim bilgileri, isteğe bağlı e-eğitimler, simülasyonlar, oyunlar, video platformu Fin TV, kitap ve makaleler, sosyal öğrenme modülü Finarmoni Cadde bölümleri bulunmaktadır. Finarmoni teknik eğitimlerin yanında kişisel gelişime, hobilere, sağlıklı yaşama yönelik eğitimlere de yer vermektedir. Finarmoni'ye bilgisayar üzerinden erişilebileceği gibi akıllı telefonlar ile mobil olarak da erişilebilmektedir. Finarmoni zaman ve mekandan bağımsız olarak esnek, kolay erişilebilir, kişiye özel bir eğitim ve gelişim ortamı sunmaktadır.

QNB Finansbank eğitim yöntemi olarak çalışanların yaş ortalamasını yani bankanın %80 oranında Y kuşaktan oluştuğunu göz önünde bulundurarak belirlemektedir. Çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını proaktif olarak değerlendirir.

Bankada çalışmaya yeni başlayan personele “QNB Finansbank’ta Başlangıç” programı uygulanır. Bu program ile yeni çalışanlara bankanın temel anlayışı yanı sıra ihtiyaç duydukları teknik ve bilgi/beceri kazandırılır. Bankanın deneyimli çalışanlarına ise yapılan işe ve unvana göre ihtiyaç duyulan mesleki bilgi ve vizyoner bakış açısı kazandırmak için Türkiye’de ve yurtdışındaki eğitim kurumlarıyla ortak eğitim programları düzenlenmektedir. Sınıf içi eğitim, işbaşı eğitimler, konferans, seminer yanı sıra “Gelişim Kataloğu” ile çalışanlara güncel bilgileri içeren sektör eğitimleri, kişisel gelişim eğitimleri, sağlıklı yaşam ve hobilere yönelik eğitimleri de verilmektedir.

Yetenek Yönetimi ile banka çalışanlarının potansiyeli bulunanları belirlenir ve banka içi aday havuzları ile yedekleme planları yapılır. Planlama yapılırken her bir çalışan ayrı bir yetenek olarak ele alınır ve performansının ortaya çıkartılması, gelişiminin sürekli kılınması için kişisel gelişim eğitimleri sunulur[54].

3.1.9. Denizbank A.Ş.

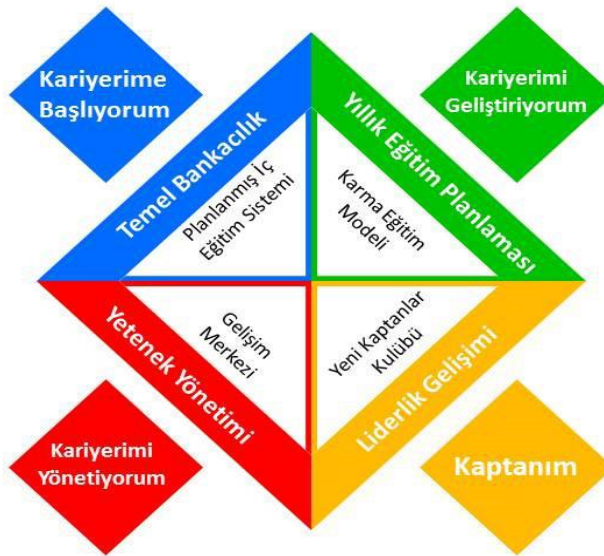
Türk Denizcilik sektörüne finansman sağlamak için 1938 yılında devlet bankası olarak kurulmuştur. Denizbank, 28 Eylül 2012 tarihi ile Rusya ‘nın en büyük bankası olan Sberbank çatısı altında hizmet vermeye başlamıştır. Banka 2016 tarihi itibarıyla yaklaşık 14 000 çalışana sahiptir. Bankanın %0,15’i borsada işlem görmekte olup %99,85’i Sberbank of Russia’ya aittir. Banka misyonunu “ finansal hizmetlerde bir süpermarket yaklaşımı benimseyerek sektördeki pozisyonu, imajı ve kurumsal nitelikleri ile çalışanının, müşterisinin ve hissedarının memnuniyetini maksimize eden bir banka olmaktır” olarak açıklamaktadır.

Personel sayısına bakıldığında mevduat bankaları arasında 31.12.2015 yılsonu itibarıyla 9. Sırada olan Denizbank 2003 yılında çeşitli finansal hizmetleri bir arada sunmak amacıyla Denizbank Finansal Hizmetler Grubu kurmuş olup, bu grubun eğitim faaliyetlerini bir üniversite platformunda gerçekleştirmek amacıyla Ocak 2008 ‘de Deniz Akademi’yi kurmuştur. Bu akademinin misyonu ise;

- “Yeni mezunlar ve kariyerine yeni başlayanlar için bir bankacılık okulu olmak,
- Denizbank kültürüne katkıda bulunmak ve kurum kültürünü yaygınlaştırmak,
- Kaptanlar için bir liderlik okulu olmak ve içeriden kaptanlar yetiştirmektir.”

Deniz Akademi çalışanları “Denizci”, yöneticileri ise “Kaptan” olarak nitelendirmiş, “Deniz’in Rüzgarı Arkanızda” sloganı ile eğitim imkanlarını oluşturmaktadır. Akademi içerisinde yetişen koç, mentor ve fasilitatörlerle eğitimler sunulmaktadır. 2008 yılından beri 8 000 kişi bankacı olarak yetiştirilmiş, yaklaşık 600 yönetici de liderlik okulundan mezun olmuştur.

Deniz Akademi eğitim bakış açısını bir eğitim haritasıyla yapılandırmış ve haritasını 4 parçadan oluşturmuştur. Kariyer haritası “başlıyorum” aşaması ile başlayıp “geliştiriyorum, yönetiyorum” aşamaları ile devam edip “kaptanıam” aşaması ile sonlanmaktadır. Deniz Akademi eğitim haritasını aşağıdaki gibi şematize etmektedir.



Şekil 3-1 Denizbank Eğitim Haritası

Deniz Akademi iç eğitimleri geliştirmekle birlikte üniversitelerle iş birliği yaparak alanında uzman eğitimlerle çalışmaktadır. Eğitimlerinde teknolojiyi yakından takip etmektedir. Akademi Bankacılık eğitimleri dışında lunch&learn seminerleri, kişisel

gelişim seminerleri ve webinarlarla kişisel gelişimlerine destek vermektedir. Deniz Akademi yapmış olduğu çalışmalarda üst yönetimin desteğini almakta ve kurum kültürünün yaygınlaşmasında bu destek büyük katkı sağlamaktadır[55].

3.1.10. Türk Ekonomi Bankası A.Ş.

Türkiye Ekonomi Bankası 1927 yılında kurulmuştur. Banka 2016 yılı itibarıyla yaklaşık 10.000 çalışana sahiptir. Bankanın %55'i TEB Holding A.Ş.'ye, %45'i ise BNP Paribas Grubu şirketlerine aittir. Banka misyonunu "...sürekli kendisini yenileyen profesyonel bir kadro ile dünya standartları üzerinde teknolojik bir altyapıyı barındıran, sürdürülebilir ve karlı büyümeye odaklı bir banka olarak hizmet vermek" olarak açıklamaktadır.

Personel sayısına bakıldığında mevduat bankaları arasında 31.12.2015 yılsonu itibarıyla 10. Sırada olan TEB çalışanlarının kariyerlerini TEB Kariyer üzerinden yönlendirmektedir. TEB Kariyer fark yaratan çalışanlarından kilit pozisyonlarda yararlanmak adına yetenek yönetimi ile bu kişilere özel teknik ve kişisel gelişim programları uygulamaktadır. Ayrıca bu programlara ek olarak rotasyon, iş başı eğitimi ve kurum içi mentorluk gibi ek eğitim araçları kullanılmaktadır. Yetenekler ile üst yönetimi bir araya getirerek iletişimi güçlendirmek için her yıl TEB Yetenek Günü düzenlenmektedir.

2012 yılında BNP Paribas Learning Tour programı ile yeteneklerin gelişimini desteklemek ve farklı ülkelerdeki uygulamaları görerek o ülkelerdeki yöneticiler ile çalışma imkanına sahip olmak amacıyla senede 4 kez 1 ay süreli programlar düzenlenmektedir.

TEB Mentor Programı ile deneyimli banka çalışanlarının deneyimlerini profesyonel bir şekilde aktarmaları amacıyla uygulanan bir gelişim platformudur. Bu program ile 2009 yılından beri 400 mentor mentee'lere destek vermiştir.

TEB Akıl Fikir Yarışması ile 2007 yılından beri her yıl düzenlenmektedir. Bu yarışma ile üniversite öğrencilerine, yeni mezun genç profesyonellere, müşterilere ve girişimcilere icat imkanı tanınmakta ve icat potansiyelleri zorlanarak yeni fikirlerin ortaya

çıkarılması amaçlanmaktadır. Yarışma sonucunda kazananlara finansal ödüllerin yanında MBA bursu, inovasyon atölyesine katılma ve TEB’de kariyer imkanı gibi ödüller de sunulmaktadır[56].

3.1.11. ING Bank A.Ş.

1984 Yılında temelleri atılan Oyak Bank 2007 yılı itibariyle ING grubu ile anlaşarak bankanın %100 hissesini devretmiştir. 2007 yılından itibaren ING Grubuna bağlı olarak faaliyetlerine devam eden ING Bank 2016 yılı itibariyle yaklaşık 5 500 çalışana sahiptir. Banka misyonunu “İş mükemmelliği anlayışı ve uluslararası hizmet kalitesiyle müşterilerimizin; yüksek seviyede etik ve manevi değerler ile çalışanlarımızın tercih ettiği banka olmak.” olarak açıklamaktadır.

Personel sayısına bakıldığında mevduat bankaları arasında 31.12.2015 yılsonu itibarıyla 11. Sırada olan ING Bank eğitim alanındaki misyonunu *“kullanılabilir bilgi ve beceri sermayesi oluşturmak”*, stratejisini *“doğru kişiye, doğru zamanda, doğru yöntemle ve doğru amaçla eğitim vermek”*, politikasını ise *“çalışanlarımızı göreve başladıkları günden itibaren eğitimle desteklemekte v, kariyer planları doğrultusunda, her görev değişikliğinde ilgili eğitimlere katılımlarını sağlamak”* olarak belirlemiştir.

Banka eğitim faaliyetlerini İstanbul, Ankara, Adana ve İzmir’deki dört eğitim merkezinde yürütmektedir. Eğitimleri kariyer eğitimleri, seçmeli eğitimler, işbaşı eğitimleri ve banka dışı eğitimler olarak ayırmakta olup eğitimlerini sınıf eğitimleri haricinde uzaktan eğitim yöntemleri ile de uygulamaktadır.

Banka “IITP Uluslararası Yetenek Programı” ile yeni mezunlara, “Practica Kampı” ile lisans/yüksek lisans son sınıf öğrencilerine, seminer, kariyer günleri, vaka ve sponsorluk çalışmalarıyla da üniversite öğrencilerine kariyer planlamasında bilgilendirme eğitimleri yapmaktadır[57].

3.1.12. HSBC Bank A.Ş.

1990'da Midland Bank A.Ş. adıyla kurulan ve 2001'de Demirbank ile birleşerek HSBC adını alan banka %100 HSBC Bank plc. iştirakıdır. Banka misyonunu “Şirketlerin

büyümesine, ekonomilerin gelişmesine katkıda bulunmak ve bu sayede insanların hayallerine ulaşmalarına ve hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak” olarak açıklamaktadır.

Personel sayısına bakıldığında mevduat bankaları arasında 31.12.2015 yılsonu itibarıyla 12. Sırada olan HSBC vermiş olduğu eğitimleri “My Learning” adı verilen internet tabanlı eğitim sitesinde toplamıştır. Bu sistem ile çalışanlar kişisel şifreleri ile girdikleri My Learning sisteminde mevcut eğitimlere 7/24 ulaşabilmektedirler.

Eğitimler çalışanların ihtiyaçları ve bankanın hedefleri ile paralel olarak belirlenmektedir. İşe yeni başlayanlara oryantasyon ve uyum eğitimleri yanında çalışanlara iş tanımları kapsamında sahip olması gereken teknik ve beceri eğitimleri verilmektedir. Çalışanların SPK, BES, SEGEM gibi sertifikasyon eğitimleri de verilmektedir. Eğitimler banka içinden yetiştirilen uzman eğitmenler tarafından verildiği gibi dış eğitim şirketlerinden de eğitmen ihtiyacı sağlanmaktadır[58].

3.1.13. Şekerbank T.A.Ş.

Şekerbank 12 Ekim 1953 yılında Eskişehir’de kurulmuştur. Banka merkezini 1956 yılında Ankara’ya 2004 yılında ise İstanbul’a taşınmıştır. 1997 yılında halka arz edilen Şekerbank’ın %34’ü borsada işlem görmektedir. Banka 2016 yılı itibarıyla yaklaşık 4 000 çalışana sahiptir. Banka misyonunu “Anadolu bankacılığı anlayışıyla köyden kente; yerel özellikleri ve ihtiyaçları dikkate alan, bankası olmayanları da bankacılık hizmetleriyle tanıştıran, mutlu müşteri, çalışan ve ortaklarıyla değer yaratarak birlikte büyüyen, gücünü köklü geçmişinden alan, çağdaş bir banka olmak” olarak açıklamaktadır.

Personel sayısına bakıldığında mevduat bankaları arasında 31.12.2015 yılsonu itibarıyla 13. Sırada olan Şekerbank eğitim faaliyetlerini “doğru kişiye, doğru zamanda, doğru eğitim” ilkesi ile gerçekleştirmektedir. Bu ilke doğrultusunda verilen eğitimler ile çalışanların gelişiminin sağlanması, potansiyellerinin ortaya çıkarılması ve öğrenmelerin sürekliliğin sağlanması hedeflenmektedir. Eğitimler yoğun olarak çalışanların çalıştıkları iş koluna ait teknik bilgileri ve kişisel kariyer planlarına katkıda bulunacak kişisel gelişim eğitimlerini kapsamaktadır. Bu eğitimler sınıf içi eğitimler, uzaktan eğitimler, kurum dışı eğitimler ve kurum içi gerçekleştirilen deneyim aktarımları ile yapılmaktadır.

Şekerbank 2005 yılında “Şeker Akademi” adı altında kurmuş olduğu eğitim merkezi ile çalışanlarına hem teknik hem de kişisel eğitimler sağlamaktadır. 2011 yılında yenilenen Şeker Akademi aktif ve yenilikçi uygulamalar ile çalışanlarına uzaktan eğitim imkânları sağlamaktadır. Uzaktan eğitim ile çalışanlar ofisten, evden 7/24 eğitim alma şansı elde etmektedir. Şeker Akademi çalışmalarında ilkesini “Kariyerinizin her adımında yanınızdayız” olarak tanımlamakta olup insan kaynağının kurumlar arasındaki farkı ortaya çıkaran en önemli unsur olduğuna dikkat çekmektedir.

Şeker Akademi eğitim platformlarını genel olarak beşe ayırmıştır. *Kariyer Okulu* platformunda bankada çalışmakta olan her çalışanın katılmakta zorunlu olduğu ve unvan geçişlerinde gerekli olan bilgi ve yetkinliklerin artırılması hedeflenmektedir. *Deneyim aktarımı*, platformunda çalışanların vizyonunu artırmak için bir başka çalışandan eğitim almasıdır. *Seçmeli Sınıf Eğitimleri*, kariyer okulu eğitimleri dışında çalışanlara sunulan eğitim kataloğundan seçim yapabildikleri elektronik platformda sunulan teknik bilgi ve beceri geliştirme eğitimidir. *Liderlik Okulu eğitimleri*, bankanın yönetici ihtiyacı doğrultusunda potansiyeli olan çalışanların bu görevlere hazırlanması için yapılır. *Banka dışı eğitimler* kurum dışı kuruluşlar tarafından düzenlenen sektördeki güncel uygulamaları takip etmek için katılım sağlanan yurt içi ve yurt dışı eğitimlerdir[59].

3.2. Kalkınma ve Yatırım Bankaları Eğitim Akademileri

2015 Yılı sonu itibarıyla Türkiye’de faaliyet gösteren 13 adet kalkınma ve yatırım bankasının personel sayıları ele alındığında ilk sırayı İller Bankası’nın aldığı görülmektedir. 13 bankanın toplam personel sayısı 5 366 olup bunun yaklaşık %50’si (2 640 Kişi) İller Bankası’nda çalışmaktadır. Personel sayısı kıstasında toplam personel sayısının (5 366 Kişi) yaklaşık %90’ını (4 753 Kişi) çalıştıran ilk 5 bankanın eğitim durumu tablo 1’de verilmiştir. Yükseköğretim (Lisans) ve Yüksek Lisans/Doktora mezunlarının toplam personel sayısına oranı ele alındığında İller Bankası %81 ile sektör ortalamasına yakın ama altında yer almaktadır. Fakat İller Bankası’nın 2011 yılından sonraki eğitim oranını ele alan Tablo.2’ye göz atıldığında eğitim oranının arttığı görülmektedir. Artan eğitim oranı eğitim ihtiyacını da artırmaktadır. Bu tabloların analiz edilmesindeki amaç eğitim tespitinin yapılmasında makro düzeyde bir bakış açısı

katmasıdır. Mikro düzeyde yapılacak tespitler öncesinde sektörün ve İller Bankasının eğitim düzeyine bakmak yararlı olacaktır[46].

Çizelge 3.2. Kalkınma ve yatırım bankaları personel eğitim durumu [46]

Banka	İlk Öğretim (K)	Orta Öğretim (L)	Yüksek Öğretim (M)	Yüksek Lisans ve Doktora (N)	Toplam (T)	Eğitim Oranı (M+N)/T
İller Bankası A.Ş.	159	341	1 540	600	2 640	81%
Aktif Yatırım Bankası A.Ş.	3	62	477	96	638	90%
Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.	36	64	389	113	602	83%
Türk Eximbank	35	57	301	148	541	83%
Türkiye Sınai Kalk. Bankası A.Ş.	13	22	201	96	332	89%
(13 Banka)	258	602	3 333	1 173	5 366	84%

Çizelge 3.3. İller Bankası eğitim düzeyi 2011-2015 yıl sonu itibarıyla

İLLER BANKASI	2011	2012	2013	2014	2015
İlk Öğretim (K)	221	198	183	174	159
Orta Öğretim (L)	749	703	609	553	341
Yüksek Öğretim (M)	1 316	1 322	1 454	1 387	1 540
Yüksek Lisans ve Doktora (N)	228	244	378	562	600
Toplam (T)	2 514	2 467	2 624	2 676	2 640
Eğitim Oranı (M+N)/T	61%	63%	70%	73%	81%

3.2.1. Aktif Yatırım Bankası A.Ş.

Aktif Yatırım Bankası 1999 yılında Çalık Holding bünyesinde kurulmuş 2006 yılında yeniden yapılanmaya girmiştir. Bankanın yaklaşık %100'ü Çalık Holding A.Ş. 'ye aittir. Banka 2016 yılı itibarıyla yaklaşık 600 çalışana sahiptir. Banka misyonunu “İlişkide bulunduğu çevreyi mutlu eden, öncü, akılcı ve sıra dışı bir hizmet organizasyonu olmaktır” olarak açıklamaktadır.

Personel sayısına bakıldığında kalkınma ve yatırım bankaları arasında 31.12.2015 yılsonu itibarıyla 2. Sırada olan Aktif Yatırım Bankası çalışanların iş tatmini ve

motivasyonunu artırıcı, kişisel gelişime ve kariyere önem veren banka hedef ve politikaları ile uyumlu bir eğitim politikası uygulamaktadır. Yeni göreve başlayan çalışanlara oryantasyon eğitimi ve deneyimli çalışanlara ise kariyerlerine odaklı gelişim eğitimleri verilmektedir[60].

Banka 2015 yılında çalışanları ile birlikte çalıştay yapmış olup çalıştay sonucunda eğitim konusunda faaliyetleri planlamış ve uzaktan öğrenme platformu “Aktif Akademi”yi kurmuştur[61].

3.2.2. Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.

Türkiye Kalkınma Bankası 1975 yılında Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası A.Ş. adıyla Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının ilgili kuruluşu olarak kurulmuştur. Günümüzdeki adını 1988 yılında çıkan bir KHK ile almıştır. Banka amacını Türkiye'nin kalkınması için her türlü kalkınma ve yatırım bankacılığı işlevlerini yapmak olarak, misyonunu ise “ Türkiye'nin Kalkınma Bankası olmak” olarak belirlemiştir. Banka 2016 yılı itibarıyla yaklaşık 600 çalışana sahiptir Bankanın yaklaşık %100'ü T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'na aittir.

Personel sayısına bakıldığında kalkınma ve yatırım bankaları arasında 31.12.2015 yılsonu itibarıyla 3. Sırada olan Türkiye Kalkınma Bankası eğitim faaliyetlerini “insana yapılan yatırım ülke potansiyeline yapılan yatırımdır” mantığı ile eğitim birimince yürütmektedir. Eğitimlerini sadece çalışanlarına değil bilgi talebi bulunan her türlü kişi ve kurumlara sağlamaktadır. Eğitimlerini üç bölüme ayırmıştır:

- Hizmetiçi Eğitimler
- Kurum Dışına Sunulan Eğitimler
- Uluslararası Eğitimler

Bankanın kurum dışına sunduğu ve 2017 yıl eğitim takviminde bulunan 6 tip eğitim vardır. Bu eğitimler ve içerikleri şu şekilde sıralanmıştır:

- **Temel Makroekonomik Göstergelerin Yorumlanması:** Eğitim ile hedef grubun ekonomik göstergeler hakkında fikir sahibi olması, göstergeleri takip etmesi ve yaşanan değişikliklerinin ekonomi üzerinde yaşatacağı etkileri yorumlayabilmesi hedeflenmektedir. Eğitim süresi 2 gündür.
- **Firma Değerleme:** Eğitim ile hedef grubun teorik değerlendirme yöntemlerini öğrenmesi ile bunları uygulama ortamında kullanması hedeflenmektedir. Eğitim konuları sermaye maliyeti, risk, paranın zaman değeri ile temel finansal kavramlardır. Eğitim süresi 2 gündür.
- **Uygulamalı Finansal Tablolar Analizi:** Eğitim ile hedef grubun her türlü sebeple (yatırım, kredi, işletme yönetimi vb.) yapması gereken bilanço, gelir tablosu, nakit tablosu analizinde ve analize dayalı analitik değerlendirmesinde kapasitesini artırmak hedeflenmektedir. Eğitim süresi 3 gündür.
- **Proje Süreç Yönetimi:** Eğitim ile hedef grubun proje fikrinin doğmasında sonlandırılmasına kadar geçen her süreci konusunda bilgi sahibi olmasını ve mevcut uygulamalarında kullanması hedeflenmektedir. Eğitim süresi 3 gündür.
- **İşletmelerde Maliyet Uygulamaları:** Eğitim ile hedef grubun yönetsel kararlarda etkili olan maliyet hesaplamaları konusunda bilgi sahibi olması, kurum dışı kişilerin kurum ile ilgili aldığı kararları etkileyen maliyet hesaplamalarını anlaması hedeflenmektedir. Eğitim süresi 3 gündür.
- **Girişimcilik ve Girişimin Finansmanı:** Eğitim ile hedef grubun genel girişimcilik ve Türkiye ile AB'deki girişimciliğin önemi üzerine bilgilendirme yapılarak girişimciliğin finansmanı üzerine bir bilgi sahibi olması hedeflenmektedir. Eğitim süresi 2 gündür.

Banka “Kalkınma Araştırma Raporları” ve üç ayda bir e-dergi olarak yayımlanan “Kalkınma Dergisi” ile birçok konuda Türkiye'nin kalkınma çabalarına yardımcı olmaya çalışmaktadır. Nisan-Haziran 2016 döneminde 80. Sayısı yayımlanan derginin bu sayısında Bankanın Teftiş Kurulu Başkanlığında Başmüfettiş olarak çalışan Dr. Metin TURAN

tarafından hazırlanan “Kişisel Verilerin Korunması” ile Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığında A Sınıf İş Güvenliği olarak çalışan Zeki AVŞAR tarafından hazırlanan “Güvenli Kalkınma” konulu çalışmalar sunulmuştur. Kalkınma Araştırma raporları başlığı altında sektörler, ülkelere, makroekonomik göstergelere, ekonomik gelişmelere, imalat sanayindeki gelişmelere ait raporlar yayımlanmaktadır[62].

3.2.3. Türk Eximbank

Türk Eximbank 1987 yılında kurulmuş ve 2013 yılında Banka mevzuatı büyük ölçüde revize edilmiştir. Banka amacını, ihraç mallarına yeni pazarlar kazandırarak ihracatın geliştirilmesi ve Türkiye'nin uluslararası piyasadaki rekabet gücünün artırılması olarak açıklamaktadır. Banka 2016 yılı itibarıyla yaklaşık 550 çalışana sahiptir. Bankanın %100'ü T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'na aittir.

Personel sayısına bakıldığında kalkınma ve yatırım bankaları arasında 31.12.2015 yılsonu itibarıyla 4. Sırada olan Exim Bank eğitim faaliyetlerini “hizmette verim, tasarruf ve etkinlik sağlama” mantığı üzerine kurmuş olup bu mantık üzerine çalışanlarına teorik ve pratik eğitimler ile görevlerine ilişkin beceriler kazandırmakta ve aynı mantıkla yurtdışında görevlendirmektedir.

25.04.2016 Tarihinde saat 11:30'da 0216 666 55 00/5960 Safa bey ile yapılan görüşmede, eğitim organizasyonunun dairelerden alınan talep ile yapıldığı oryantasyon sonrasında standart eğitimlere tabi tutulmadığını belirtmiştir[63].

3.2.4. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası 1950 yılında İstanbul'da kuruldu. Banka Türkiye'de kurulan ilk özel kalkınma ve yatırım bankasıdır. Banka 2016 yılı itibarıyla yaklaşık 350 çalışana sahiptir. Banka misyonunu “Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınmasında öncü banka olmak” olarak açıklamaktadır. Bankanın yaklaşık %100'ü T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'na aittir.

Personel sayısına bakıldığında kalkınma ve yatırım bankaları arasında 31.12.2015 yılsonu itibarıyla 5. Sırada olan Türkiye Sınai Kalkınma Bankası eğitim faaliyetlerini

daima insan kaynağını göz önünde bulunduran kişiselleştirilmiş eğitim programları mantığı üzerine inşa etmiştir. TSKB çalışanlarına hem bankacılık mesleğinin geliştirdiği teknik/mesleki bilgileri hem de kişisel gelişimlerini destekleyici eğitimleri uygulamaktadır.

TSKB bankaya yeni katılan çalışanlarına oryantasyon eğitimleri, deneyimli çalışanlarına ise görev alanları ile ilgili kişiselleştirilmiş eğitimler sunmaktadır. Deneyimli personele sunulan eğitimler kişisel gelişimlerini sağlamaya ve yönetim becerilerini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Çalışanlarda mevcut olan yetenekleri çıkarmak adına “TSKB Eğitim Kataloğu” kullanılmaktadır. Çalışan ve çalışanın yöneticisi ile birlikte yapılan görüşme sonucunda katalogdan çalışan için en uygun eğitimler seçilmektedir. TSKB’nın çalışanlarına sunduğu eğitim olanakları:

- MT - Yetiştirme programları
- Teknik-mesleki eğitimler
- Kişisel gelişim eğitimleri
- Motivasyon eğitimleri
- Yönetim becerileri eğitimleri
- Yurtdışı eğitimleri
- İşbaşı eğitimleri ve rotasyonlar

TSKB kişiselleştirilmiş eğitim politikası ile yöneticilerini yetiştirmektedir. Yöneticiler “Gelişim Atölyesi” adı verilen eğitim programı ile kişisel gelişimini sağlamakta ve yönetim becerilerini geliştirmektedir. Gelişim Atölyesi programına alınan yöneticinin uygulanan eğitimler sonrası performansı göz önüne alınarak iki yıla yakın bir süre devam eden ve ihtiyaç tespitleri ile şekillenen bir eğitim programı uygulanıyor. Eğitimler sınıf içi eğitimlerin dışında uygulamaya yönelik grup çalışması, projeler ve kişisel uygulanan makale, kitap okuma ile çeşitli uygulamalardan oluşmaktadır. Gelişim Atölyesi yöneticilerine uyguladığı eğitimlerde "TSKB ailesi yaratma" ve "kendi yöneticisini kendi yetiştirme" prensibi ile çalışmaktadır.

TSKB sadece çalışanlarına değil kariyerinin temellerini atmak üzere olan üniversite öğrencilerine de “Yakın Plan Kariyer Atölyesi” programı kapsamında çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmalar kapsamında öğrencilerin potansiyellerini fark etmeleri ve

kişisel kariyer planlarını oluştururken kişisel yetkinliklerini tanımalarına yardımcı olmaktadır. Kariyer Atölyesi öğrencilere üç gün süren ve özel projelerin tasarlandığı bir ortam sunmaktadır. TSKB ayrıca sürdürülebilirliğin önemine vurgu yapmak adına “Ölçümleme, çok boyutlu bakabilme ve takım olarak çalışma” konularından oluşan Özel Sektör-Üniversite işbirliğinde “Sürdürülebilirlikte Ölçümleme Atölyesi’ni düzenlemektedir[64].

3.3. Bakanlıklar Organizasyon Şemaları ve Eğitim Faaliyetleri

2016 Yılı 21 Adet Bakanlığın teşkilat yapıları incelendiğinde 14 bakanlığın eğitim faaliyetlerini ve insan kaynakları yönetimini farklı daireler aracılığıyla yürüttüğü, 7 bakanlığın ise bu faaliyetleri aynı daire altında birleştirdiği görülmektedir. İlgili kuruluşu olduğumuz Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’na baktığımızda ise eğitim faaliyetlerinin ayrı bir daire ile yürütüldüğü görülmektedir.

Çizelge 3.4.Bakanlıklar eğitim birimleri [65]

Bakanlık	Eğitim Birimi
Adalet Bakanlığı	Eğitim Dairesi Başkanlığı
Aile Ve Sosyal Politikalar Bakanlığı	Eğitim Ve Yayın Dairesi Başkanlığı
Avrupa Birliği Bakanlığı	Eğitim Ve Kurumsal Yapılanma Başkanlığı
Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Eğitim Ve Araştırma Merkezi
Çevre Ve Şehircilik Bakanlığı	Eğitim Ve Yayın Dairesi Başkanlığı
Dışişleri Bakanlığı	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı
Gıda, Tarım Ve Hayvancılık Bakanlığı	Eğitim Ve Yayın Daire Başkanlığı
Gümrük Ve Ticaret Bakanlığı	Eğitim Dairesi Başkanlığı
İçişleri Bakanlığı	Eğitim Dairesi Başkanlığı
Kalkınma Bakanlığı	Eğitim Ve Kültür Dairesi Başkanlığı
Kültür Ve Turizm Bakanlığı	Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı
Milli Eğitim Bakanlığı	Eğitim Dairesi Başkanlığı
Orman Ve Su İşleri Bakanlığı	Eğitim Yayın Dairesi Başkanlığı
Sağlık Bakanlığı	Eğitim Hizmetleri Daire Başkanlığı
<i>Bilim, Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı</i>	<i>Personel Dairesi Başkanlığı</i>
<i>Ulaştırma, Denizcilik Ve Haberleşme Bakanlığı</i>	<i>Personel Ve Eğitim Dairesi Başkanlığı</i>
<i>Ekonomi Bakanlığı</i>	<i>Personel Dairesi Başkanlığı</i>
<i>Enerji Ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı</i>	<i>Personel Dairesi Başkanlığı</i>
<i>Gençlik Ve Spor Bakanlığı</i>	<i>Personel Dairesi Başkanlığı</i>
<i>Maliye Bakanlığı</i>	<i>Personel Dairesi Başkanlığı</i>
<i>Milli Savunma Bakanlığı</i>	<i>Personel Yönetim Ve Eğitim Dairesi Başkanlığı</i>

3.4. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Örneği

“Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), 1952 yılında Türkiye Cumhuriyeti ile Birleşmiş Milletler arasında imzalanan teknik yardım anlaşması çerçevesinde kurulmuştur. TODAİE yalnızca teorik bilginin verildiği bir akademik kurum değil, aynı zamanda bürokrasinin deneyim paylaşım merkezi hüviyetine sahiptir.”

Kamu yönetimi alanında saygın bir yere sahip olan TODAİE'nin genel amacı, kamu görevlilerinin yönetim alanındaki bilgilerini lisansüstü eğitim ile artırarak bürokrasi deneyimlerini teorik bilgi ile harmanlamalarını sağlamak, kamu yöneticisi ve kamu yönetimi alanında akademik personelin yetişmesine katkıda bulunmak, kamu yönetiminin gelişmesine yönelik çalışmalara öncülük etmektedir. TODAİE bu amaçlarını sadece Türkiye için değil Orta Doğu, Kafkasya ve Balkanlar için de gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bu amaçlarını 3 ana etkinlik altında birleştirmiş ve bu 3 etkinlik adı ile şube müdürlüğü olarak örgütlenmiştir.

- Öğretim – Yetiştirme Şubesi Müdürlüğü
- Araştırma – Yardım Şubesi Müdürlüğü
- Derleme – Yayın Şubesi Müdürlüğü

“Enstitü bünyesinde kendi alanlarında eğitim, araştırma, yayın ve dokümantasyon hizmetleri vermek üzere çalışan yedi merkez bulunmaktadır. Bunlar:

- İnsan Hakları ve Vatandaşlık Çalışmaları Merkezi,
- Yerel Yönetimler Merkezi
- Sürekli Eğitim Merkezi,
- e-Devlet Merkezi,
- Dış İlişkiler Merkezi,
- Kafkasya Kamu Yönetimi Araştırma ve Eğitim Merkezi (Bakü-Azerbaycan),
- Lefke Kamu Yönetimi Araştırma ve Eğitim Merkezi (Lefke-KKTC)'dir”

TODAİE bünyesinde kamu görevlilerine yönelik 7 adet yüksek lisans programı ve 1 adet doktora programı bulunmaktadır. Yüksek lisans programları; Kamu Yönetimi, Yerel Yönetimler, Güvenlik Yönetimi, Adalet Yönetimi, Eğitim Yönetimi, Afet Yönetimi ve Göç Yönetimi'dir. Doktora programı ise Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Programıdır. 2016 yılına kadar toplam 5 121 kamu görevlisi TODAİE'de lisansüstü eğitim almıştır. Enstitünün eğitim kadrosunda toplam 38 akademik personel bulunmakta olup bunların 11'i Prof. Dr., 8'i Doç. Dr., 4'ü Yrd. Doç. Dr., 2'si öğretim görevlisi, 3'ü okutman ve 10'u asistan kadrosundadır. TODAİE lisansüstü eğitimler dışında kısa süreli çeşitli programlar da düzenlemektedir. Bu programlar kamu yönetiminde karşılaşılan güncel sorunlar üzerine kısa süreli ve yoğun tempolu programlardır.

TODAİE bünyesinde bulunan Araştırma-Yardım Müdürlüğü'nce yapılan faaliyetler ile birçok araştırmaya imza atmış ve atmaya devam etmektedir. Araştırmalar hükümetlerden gelen talepler üzerine yapıldığı gibi 2009'den sonra talep olmaksızın bağımsız olarak da yürütülmeye başlamıştır. Yürütülen bazı araştırmalar şunlardır:

- “İdarenin Yeniden Düzenlenmesi ve: İlkeler ve Öneriler (1972)
- Kamu Yönetimi Araştırması (1991)
- Türkiye’de İl Büyüklüğünün Sayısal Ölçeklendirilmesi Araştırılma Projesi (2011-2012)
- Türkiye’de Depremlerde İdarenin Sorumluluğu Araştırılma Projesi
- Yerel Yönetimlerin “Yerellik” Düzeyinin Araştırılması Projesi (2014)”

TODAİE kurumlardan gelen özel araştırma taleplerini de değerlendirmeye almaktadır. Kurumların ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirilen bu çalışmalar genel olarak norm kadro, strateji planlama, yeniden yapılanma, iş değerlendirmesi üzerine olmuştur. Ayrıca yerel yönetimlerin talepleri de değerlendirilerek daha verimli hizmet üretmelerini sağlamak adına yerel yönetimlerin sistemlerinin geliştirilmesine yönelik projeler yürütülmektedir. Yürütülen bazı araştırmalar şunlardır:

- “TBMM Genel Sekreterliği Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro Araştırması (2004)
- Kalkınma Bankası A.ř. Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro Araştırması (2001-2002)
- Türkiye Afet Risklerinin Azaltılması Ülke Durum Raporu Araştırılma Projesi (2014)
- Türkiye’ye Yönelik Kitlemel Akınlar: Türkiye’nin Örnek Uygulamaları ve Liderliği, Uygulanan Politikalar ve Bu Politikaların Sonuçları Üzerine Karşılaştırmalı Değerlendirme, Yük Paylaşımı Gerçeği Projesi (2014)”

TODAİE, Derleme-Yayın Şube Müdürlüğü ile kamu yönetimi alanında süreli yayın hazırlamaktadır. Süreli yayınları İngilizce, Fransızca ve Almanca çalışmalar da içermektedir. Ayrıca bugüne kadar toplam 379 kitap yayımlamıştır. Yayımlanan süreli çalışmalar şunlardır:

- Amme İdaresi Dergisi ve TODAİE’s Review of Public Administration (1968 Yılından İtibaren yılda 4 kez)
- Turkish Public Administration Annual (En son 38. Sayısı Yayınlanmıştır)
- Çağdaş Yönetimler Dergisi (1992 Yılından İtibaren yılda 4 kez)
- İnsan Hakları Yıllığı ve Turkish Yearbook of Human Rights (1979 Yılında yayımlanmaya başlamıştır)
- T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi (1992 Yılından İtibaren yılda 4 kez)

Hazırlanan süreli yayınların internet ortamında yayımlanması tamamlanmış olup 2010 yılında kullanıma açılmıştır. TODAİE 40 000’e yakın kitap ve yaklaşık 7 000 cilt dergi ile kamu yönetimi alanında uzman bir kütüphaneye sahiptir.

TODAİE Yerel Yönetimler Merkezi (YERYÖM) yerel yönetim birimlerinde ve bağlı kuruluşlarındaki yöneticilere ve çalışanlara yönelik eğitim programları düzenlemek, danışmanlık hizmeti sağlamak ve bu suretle güçlü yerel yönetimlerin oluşturulması için 1989 yılında kurulmuştur. Merkez yerel yönetimlere birçok alanda hizmet vermektedir. Merkez yapmış olduğu kurumsal ve uygulamalı eğitimler ile yerel yönetimlerin öncelikli olarak uygulamaya yönelik eğitilmesini hedeflemektedir. Programlar bölgesel olarak yerinde eğitim olarak da uygulanmaktadır. Bugüne kadar yaklaşık 10 000 kişiye eğitim verilmiştir. Bu eğitimlerden bazıları şunlardır:

- Belediye Başkanları Belediye Yönetimi
- Belediyelerde İmar Hizmetleri ve Mevzuatı
- Yerel Yönetimlerde Coğrafi ve Kent Bilgi Sistemleri, Açık ve Yeşil Alan Yönetimi, Afet Yönetimi, Proje Yönetimi

YERYÖM eğitimler dışında birçok proje ve yayın çalışmaları yürütmektedir. Yürütülen bazı projeler şu şekildedir:

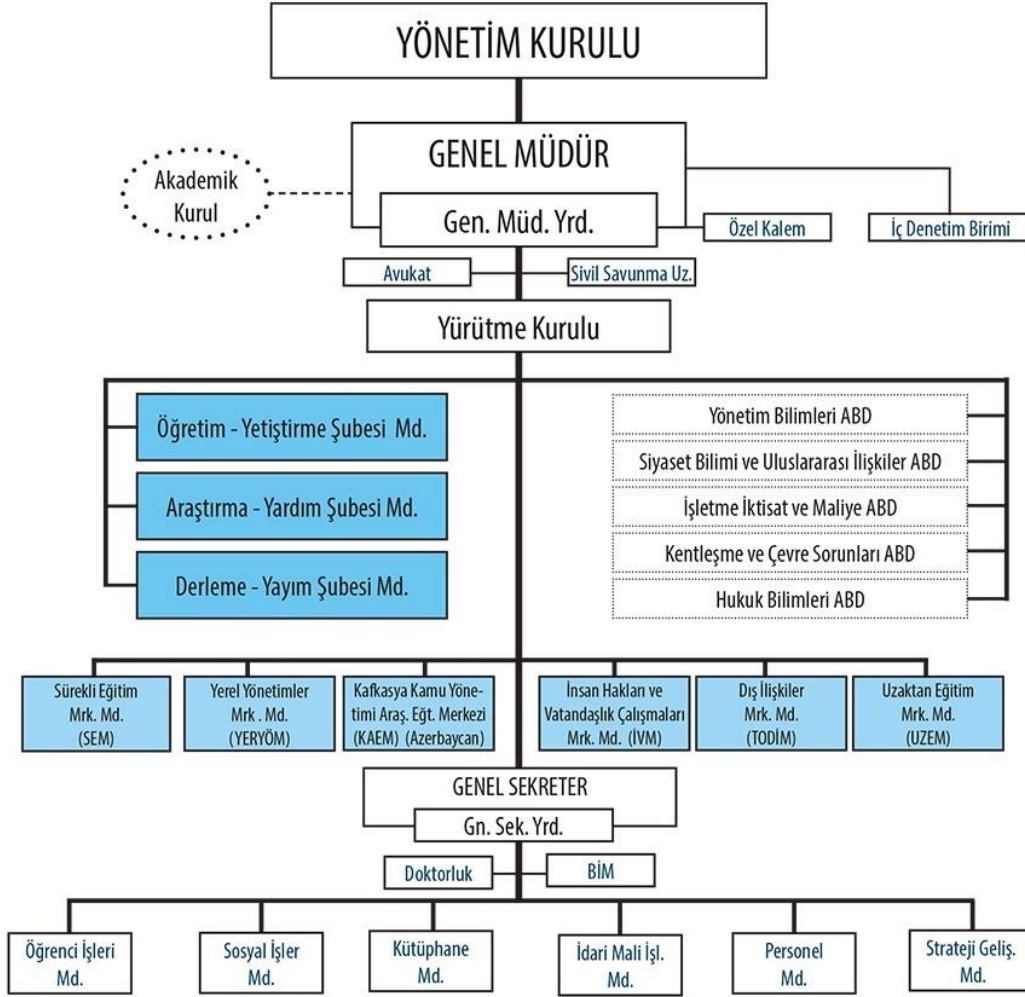
- Kalkınma Bakanlığı ile “Yerel Yönetimler İçin Eğitim Malzemesi Geliştirme (YEREP-YerelNet) Araştırma Projesi (1999-Devam ediyor); bu proje kapsamında yerel yönetimlerin dünyasına yönelik www.yerelnet.org.tr adresi kurulmuştur.
- Kalkınma Bakanlığı ile “Yerel Yönetimler Personelinin Hizmet Kapasitesinin Araştırılması Eğitim Projesi (2014-Devam ediyor)

Teknik ve yönetim boyutlarıyla yerel yönetimlere yönelik hazırlanan bazı eğitimler şu şekildedir:

- Atık Su Arıtma Tesislerinin Planlanması,
- İmar Terimleri
- Belediyeler İçin El Kitabı-İmar İşleri

- Türkiye’de Ulusal ve Yerel Planlama İlişkileri
- Belediyelerin Sınırları. [66]

TODAİE ÖRGÜT ŞEMASI



Şekil 3-2 TODAİE Örgüt Şeması [66]

3.5. İLBANK

3.5.1. Kısaca İLBANK

“İller Bankası 11 Haziran 1933 tarihinde 2301 sayılı Kanunla, 15 Milyon sermaye ile “Belediyeler Bankası” adıyla kurulmuştur. Banka 23.06.1945 tarihinde 4759 sayılı

kanununla “İller Bankası” adını almıştır. Son olarak 26.01.2011 tarihli 6107 sayılı kanun ile “İller Bankası A.Ş.” ismini almış olup çalışmalarına devam etmektedir.”

“Banka özel hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe sahip, özel bütçeli Anonim Şirketi statüsünde bir kalkınma ve yatırım bankasıdır. Banka, 6107 sayılı kendi özel kanunu ile 2011 yılından beri 5411 sayılı Bankacılık kanununa tabidir.”

İller Bankası, İl Özel İdareleri ve Belediyelerin;

- “Finansman ihtiyacını karşılamak,
- Mahalli müşterek hizmetlere ilişkin projeler geliştirmek,
- Danışmanlık ve denetim hizmeti vermek,
- Merkezi hükümetin Mahalli idarelere her türlü kaynak transferine aracılık etmek,
- Her türlü kalkınma ve yatırım bankacılığı işlevlerini yerine getirmektir.”

Organizasyon şeması incelendiğinde İller Bankası Genel Müdürlük ve Yurtiçi Hizmetleri birimlerinden oluşmaktadır. Genel Müdürlük 16 Daire Başkanlığından, yurtiçi hizmet birimleri ise 18 Bölge Müdürlüğünden oluşmaktadır. 07.11.2016 tarihi itibarıyla Genel Müdürlük hizmet birimlerinde 1 060 kişi, yurt içi hizmet birimlerinde ise 1 237 kişi çalışmaktadır[67].

3.5.2. İLBANK Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği

6107 sayılı İller Bankası A.Ş. Hakkında Kanun ile İller Bankası Anonim Şirketi İnsan Kaynakları Yönetmeliğine dayandırılarak 29.11.2011 tarihli İller Bankası A.Ş. Hizmet içi Eğitim Yönetmeliği hazırlanmıştır. Yönetmelik kurumda çalışan personelin yetiştirilmesini sağlamak, verimliliğini artırmak ve üst görevlere hazırlamak için uygulanacak hizmetiçi eğitimlerin planlanma, uygulanma, değerlendirme ilke ve esaslarını belirlemektedir.

Hizmet içi eğitim yönetmeliğine göre personelin gelişim için yapılacak olan eğitimler kurs, seminer, konferans, panel, sempozyum, forum, tartışma, sergi, staj, araştırma, inceleme ve uygulama gezileri gibi her türlü çalışmayı kapsamaktadır.

Hizmetiçi Eğitim, aşağıda belirtilen hedeflere yöneliktir:

- Personelin; bilgisini ve verimliliğini arttırarak hizmet içinde yetişmesini sağlamak suretiyle hizmete ilgisini en üst düzeye çıkarmak,
- Personeli, ödevleri, görevleri, yetki ve sorumlulukları konusunda yetiştirmek,
- Hizmette niteliği yükseltmek amacıyla personelin bilgi ve becerisini arttırarak etkin ve verimli olmalarını sağlamak,
- Personelin bilimsel ve teknolojik alanlardaki yeni gelişmeler hakkında bilgilendirilmelerini sağlamak,
- İnsan kaynakları planlaması doğrultusunda Bankanın ihtiyacı olan insan gücünü yetiştirmek,
- Personelin meslek etiği bilincini geliştirmek. (Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği Madde 4)

Hizmetiçi Eğitim, aşağıda belirtilen ilkelere dayandırılarak yapılır:

- Eğitim, Bankanın amaç ve politikasına uygun şekilde sürekli olarak düzenlenir.
- Eğitim, Bankanın ihtiyaçları dikkate alınarak düzenlenecek plan ve programlara dayanır.
- Eğitim programlarının hazırlanmasında personelin yetenek ve yeterlilikleri, öğrenim durumları ve pozisyonları dikkate alınır.
- Her amirin birimindeki personelin eğitiminden ve yetiştirilmesinden sorumlu olmasını sağlanır.
- Hizmetiçi eğitimden yararlanmada öncelikler esas alınarak tüm personele fırsat eşitliği sağlanır.
- Eğitimde etkinliğin ve beklenen faydanın sağlanması için gerektiğinde ilgili kurum ve kuruluşlar iş birliği yapılır.
- Eğitim şartlarına uygun eğitim yerleri sağlanır ve bu yerler eğitimin gereklerine göre düzenlenir ve donatılır.
- Eğitime tabi tutulan personelin eğitimde kazandırılan niteliklere ve eğitime gönderilme amacına uygun görevlerde istihdam edilmeleri sağlanır.
- Eğitimden beklenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesi için eğitim çalışmaları sırasında ve sonunda anket, Gözlem, Mülakat vb. değerlendirmeler ile sınav usulleri uygulanır.

- Eğitim faaliyetleri mevcut iş akışını ve asli görevlerin yapılmasını aksatmayacak şekilde düzenlenir. (Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği Madde 5)

Hizmetiçi Eğitim Programları;

- Oryantasyon Eğitimi
- İşbaşı Eğitimi
- Tamamlama Eğitimi
- Verimliliği Arttırma Eğitimi
- Üst Pozisyonlarına Hazırlama Eğitimi
- Yabancı Dil Eğitimi. (Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği Madde 17)

Hizmetiçi Eğitimde belirlenecek konular, personelin hizmet ve çalışma alanlarına göre, ihtiyaçlar doğrultusunda ve sorunların çözümüne katkı sağlayacak nitelikte olanlarından seçilir. (Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği Madde 25)

Eğitime katılan personelin başarıları, eğitimin özelliğine göre eğitim süresi içinde veya sonunda, yazılı, sözlü, uygulamalı olarak ayrı ayrı veya birlikte olmak üzere yapılacak sınavlarla tespit edilir. Sınavlar eğitimin özelliğine göre her konunun işlenişi sırasında olabileceği gibi eğitimin sonunda da yapılabilir. (Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği Madde 30)

Hizmetiçi Eğitim faaliyetlerinin gerektirdiği harcamalar Banka Bütçesinden sağlanır[68]. (Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği Madde 38)

3.5.3. 2011 Sonrası İLBANK işe alım süreci

26.01.2011 tarihli 6107 sayılı kanun ile “İller Bankası A.Ş.” ismini almış olan İLBANK bu tarihe kadar personel alımını ÖSYM tarafından gerçekleştirilen KPSS sonuçlarına göre merkezi atama ile yapmaktaydı. Kanun ile statüsü değişen kurum personel alımını “İller Bankası Anonim Şirketi Teknik Uzman Yardımcılığı ve Uzman Yardımcılığı Giriş ve Yeterlik Sınavları ile Teknik Uzmanlığa ve Uzmanlığa Atanma, Yetiştirilme, Görev, Yetki ve Sorumlulukları Hakkında Yönetmelik” ile gerçekleştirmeye başlamıştır.

Uzman yardımcılarını Bankanın ihtiyaçları doğrultusunda faaliyet alanı ile ilgili branşlardan en az lisans düzeyinde mezun olanlar içerisinde seçilmektedir. Belirlenen KPSS puanından ve dil puanından yeterli puanı almış olan kişiler sınava kabul edilir. Giriş sınavı yazılı ve sözlü olarak iki aşamalı olarak gerçekleştirilmektedir. İşe alım süreçlerini başarılı bir şekilde tamamlayan adayların ataması Uzman Yardımcısı/Teknik Uzman Yardımcısı olarak yapılır.

Giriş sınavı konuları yönetmeliğin 11. Maddesinde aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Teknik Uzman Yardımcılığı için; mühendislik, mimarlık veya şehir bölge planlaması temel bilgilerinin yanı sıra mesleki alan bilgisi.
- Uzman yardımcılığı için; hukuk, iktisat, işletme, maliye, bankacılık, kamu yönetimi. [45]

Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere 2011 yılından itibaren yaptığı 6 sınav ile toplam 609 personel alımı gerçekleştirilmiş olup 66 personel istifa ederek görevinden ayrılmıştır. Toplu olarak bakıldığında istifa ortalamasının %10 civarında olduğu görülmektedir. 3 Yıllık yetiştirme sürecini tamamlayarak Uzmanlık unvanına atanan 293 kişi bulunmaktadır. 2011 yılından itibaren alınan personelden Yönetici Pozisyonuna atanan bulunmamaktadır.

Çizelge 3.5. 2011-2015 Yılları arası uzman yrd./teknik uzman yrd. alımı ve güncel unvanları

UNVAN/YIL	2011	2012	2013/1	2013/2	2014	2015	TOPLAM
AVUKAT	4			5	2		11
TEKNİK UZMAN	86	37	60				183
TEKNİK UZMAN YARDIMCISI	1	4	8	74	29	32	148
UZMAN	104		6				110
UZMAN YARDIMCISI	1		4	15	71		91
İSTİFA	22	7	10	19	8		66
İSTİFA ORANI	10,09%	14,58%	11,36%	16,81%	7,27%	0,00%	10,01%
TOPLAM							609

6 Dönemde alınan ve halen çalışmakta olan Uzman Yardımcılarının branşları aşağıdaki tablodaki gibidir. Tabloda görüldüğü üzere teknik anlamda en çok inşaat mühendisi istihdam edilmektedir.

Çizelge 3.6. 2011-2015 yılları arası istihdam edilen uzman yardımcıları branşları

Branş/Yıl	2011	2012	2013/1	2013/2	2014	2015	Toplam
İŞLETME	73		10	15	58		156
İNŞAAT	29	31	39	20	3	15	137
MİMAR	7		10	12	7		36
ELEKTRİK-ELEKTRONİK	11		7	9		3	30
MAKİNA	13		7	3	1	5	29
ÇEVRE	19			5		1	25
JEODEZİ VE FOTOĞRAMETRİ		7	4	6	3		20
ŞEHİR PLANCISI				6	6	7	19
MALİYE	17						17
İKTİSAT	10				7		17
HUKUK	5			5	4		14
HARİTA		1	1	3	5	1	11
BİLGİSAYAR	3			6	1		10
JEOLOJİ		2		4	3		9
KAMU YÖNETİMİ	4				4		8
ELEKTRİK	5						5
Toplam	196	41	79	94	102	32	543

3.5.4. İLBANK Akademi

“Örgüt belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanlar topluluğudur. Örgütün çok farklı tanımları ve türleri vardır. Örgütlerin kademeleri, birimleri ve üyeleri vardır. Örgütlerin yöneticileri vardır ve yönetimin bilim dalı haline gelmesinin ardından yönetim okullarında sistematik olarak ve kitle halinde yönetici yetiştirilmeye başlanmıştır[69].”

Örgüt ve yönetim 19. yy sonu 20. Yy başlarında sistematik bir şekilde ele alınmaya ve bir bilim olarak kabul edilemeye başlamıştır. Örgüt ve yönetim bilim olarak kabul edilmeye başladıktan sonra günümüze kadar kabul gören 3 farklı yaklaşım ile ele alınmıştır; Klasik Örgüt Kuramı, Neoklasik Örgüt Kuramı ve Sistem Yaklaşımı.

Örgüt ve yönetim bilgisini ilk olarak ele alan “Klasik Örgüt Kuramı” öncüleri F.W. Taylor, H.J. Fayol ve Max Weber’dir. Klasik Örgüt Kuramında örgüt ve yönetim analiz edilerek iş analizi, yönetimin tanımı, verimlilik/verimsizlik çalışmaları, bir işin en iyi yapılma yöntemi gibi çalışmalar yapılır. Yapılan çalışmalar sonucunda genel olarak, yönetimin planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdümleme, denetleme olmak üzere beş ana faaliyet alanı olduğu, geleneksel yönetimin şahsi olması sebebiyle başarısız olduğu ve gayrişahsi bir sistemin tasarlanması gerektiği, iş analizleri ile iş tanımlarının yapılarak bir işin en iyi yapış şeklinin tespit edilmesi gerektiği ortaya konmuştur[70].

Neoklasik Örgüt Kuramcıları yapmış oldukları çalışmalarda, klasikçilerin önerdikleri gibi örgütün ve yönetimin belli girdiler ile belli çıktılar elde edilen makine şeklinde tasarlanmasının çok doğru olmadığını gördüler. Hawthorne araştırmaları sonucunda, 1930’lara kadar etkinliğini tek başına sürdüren Klasik Örgüt Kuramının önermelerine insan faktörü eklenir. Örgütü makine olarak değil sosyal bir sistem olarak tanımladılar. Bunun sonucunda örgütler canlı organizmalar gibi ele alınarak sosyal grup üyelikleri, enformel ilişkiler, liderlik, motivasyon, iş tatmini gibi insanı temele oturtan kavramlar ile ele alınmıştır[70].

Örgüt ve yönetimi ele alan bir diğer yaklaşım ise “Sistem Yaklaşımı”dır. Bu yaklaşım örgütü makine gibi ele alan Klasiklerden ve insan faktörünü ele alan Neoklasiklerden farklı bir bakış açısı ile örgütü açık bir sistem olarak inceler. Sistem Yaklaşımına göre örgüt, çevresi ile etkileşim içinde olan, yapmış olduğu girdi/çıkı alışıverişi sonucunda diğer örgütlerden ve çevreden etkilenen, birbiri ile ve örgütün bütünü ile etkileşim halinde olan alt sistemlerden oluşan dinamik bir dengeye sahiptir. Klasiklerin önerdikleri ve tanımladıkları örgüt, merkeziyetçi, kontrol alanı dar, ayrıntılı kuralları ve iş tanımları olan, sistem yaklaşımının tanımladığı örgüt ise keskin kuralları olmayan, demokratik bir yöneticilik tarzı olan organik bir örgüttür[69].

Örgüt yapısı oluşturulurken örgütün etkileşim içinde olacağı unsular göz önünde bulundurulmalı ve ona uygun örgüt yapısı tercih edilmelidir. Eğitim akademilerinin sadece çalışılan örgüt ile etkileşim içinde olmadığı, akademik dünyadan bilgiler aldığı ve bunları iş yaşamında uygulayarak elde ettiği sonuçların akademik çalışmalarda tekrar yorumlandığı görülmektedir. Bu husus göz önüne bulundurulduğunda kurulacak olan bir

eğitim akademisinin Sistem Yaklaşımı ile ele alınması ve Neoklasik yaklaşım gereği insan faktörünün mutlak suretle göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bir eğitim biriminin girdisi ve çıktıısı insandır.

Fayol örgütlerin faaliyetlerinin ölçeğinden bağımsız olarak genel olarak 6 gruba ayrıldığını söyler. Bunlar; Teknik İşler, Ticari İşler, Mali İşler, Güvenlik İşleri, Muhasebe İşleri ve Yönetim İşleri. Bu 6 grup incelendiğinde “Yönetim İşleri” faaliyetlerinin diğer 5 grup işin eşgüdümlü bir şekilde çalışmasını ve hammadde, zaman, mekân gibi birçok girdinin çıktıya dönüşmesini sağlayan insan gücünden en değerli şekilde faydalanılmasını sağlayan işler olduğu görülmektedir[1].

Bilgi çağının yaşandığı 21. yy 'da bilgi, yöntem, çalışma şartları son derece hızla değişmekte ve gelişmektedir. Üniversitelerin fakültelerinden mezun olan insanların eğitim sonunda öğrenmiş oldukları bilgiler mezuniyet töreni bitmeden değişime uğrayabilmektedir. Bu nedenle hızlı değişime ayak uydurulması için örgütlerin sürekli öğrenmeyi teşvik etmesi ve değişimlere karşı esneklik kazanması gerekir. Sadece büyümek isteyen örgütlerin değil mevcut durumunu korumak isteyenlerin de bilgilerini güncel tutmaları gerekmektedir. Bu ticari alanda faaliyet gösteren en küçük şirketten, sivil toplum kuruluşu olarak gösteren örgütlere ve hatta örgütlenmiş en büyük yapı olan devletlerinde göz önünde bulundurması gereken bir konudur. İnsan gücünü nicelik olarak değil nitelik olarak güçlü tutan örgütler başarının en önemli anahtarını elinde bulundurmuş olacaktır.

Eğitim birimin kurulması aşamasında örgütü açık bir sistem olarak ele alarak, örgüt için kazandırılması istenenler ve daha ilerisi için dış dünya ile olan etkileşimler planlamalıdır. Bu çerçevede bir eğitim kurumunda planlanabilecek çalışmalar şu şekilde olabilir:

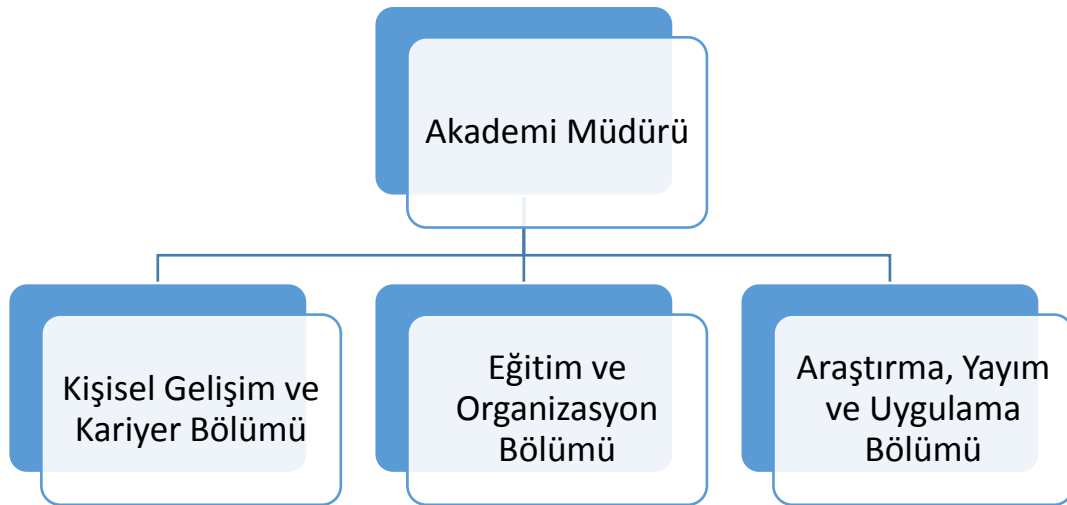
- *Hizmetiçi Eğitimler*, örgütün misyonu ve vizyonu çerçevesinde belirlenen strateji ve politikalara yönelik olarak çalışanların bilgi düzeyini en üst düzeye çıkarmak üzere kurum içi ve kurum dışı eğitmenler tarafından düzenlenen güncel teorik ve pratik eğitimler.

- *Eğitim İhtiyaç Analizi ve Eğitim Talep Formu*, Eğitimlerin planlaması için yapılacak olan çalışmalar ile eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve ilgilerden gelecek olan eğitim taleplerinin değerlendirilmesi için eğitim talep formu düzenlenmesi.
- *Kariyer Planlama*, rgt içerisindeki pozisyonların analiz edilerek bu pozisyonlar için gerekli olan ve örgüt çalışanlarının sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim düzeylerinin tespit edilerek çalışanların bu pozisyonlar için yetiştirilmesi ve teşvik edilmesi ile örgütün en uygun örgütlenme düzeyinin sağlanması için yetenek havuzunun oluşturulması.
- *Kişisel Gelişim*, rgt çalışanlarının kişisel gelişimine yönelik çalışmalar ile motivasyonu yüksek, vizyon sahibi, yeni fikirler üretebilen ve gelişimi devamlı kılan çalışanlar yetiştirmek.
- *Araştırma alışmaları*, mevcut işlerin gerçekleştirilmesi konusunda karşılaşılan sorunlara, geliştirilmesine ve daha farklı uygulanması ile daha az kaynak ile daha verimli çalışılmasına yönelik olarak araştırmalar yapılması.
- *Yayın alışmaları*, örgütün sahip olduğu bilgi birikiminin kitlelere yayılması, gerçekleşen geri bildirimleri dikkate alarak çalışmalara yön verilmesi ve böylelikle bilgi birikiminin büyüyerek geçmişe bırakılması geleceği yön vermesi için dergi, makale, kitap, gibi yayın çalışmalarının düzenli olarak yapılması.
- *Uygulama Merkezleri*, örgütün faaliyet konusuna yönelik olarak yapılacak olan uygulama merkezleri ile projelerin n çalışmalarının yapılması ve araştırma geliştirme faaliyetlerinin uygulanması için laboratuvar merkezlerinin kurulması.
- *Lisansüstü Eğitim/Sertifikasyon Eğitimi*, örgütün sahip olduğu çalışan kaynağının ve yapmış olduğu çalışmaların analiz edilerek, dış eğitmenlerinde

desteği ile teorik ve pratik bilginin bir arada verileceği sertifikasyon eğitimi, lisansüstü eğitimlerin sağlanabileceği bir enstitü olarak yapılanma.

- *Kongre/Sempozyum/Çalıştay*, örgütün yapmış olduğu çalışmaları ilgili kişi ve kuruluşlara birebir olarak sunmak için yapılacak olan Tez Kongresi, Faaliyet Sempozyumu, çalıştaylar.
- *Web Sitesi*, eğitimlerin uzaktan gerçekteşirilebilmesi ve son teknolojinin avantajlarından faydalanabilmek ve katılımcı bir site ile eğitimin zaman ve mekan kavramlarını aşarak ilgililere ulaştırılması
- *Simülasyon*, yapılması düşünölen proje ile ilgili girilen verilerin değerlendirilerek, projenin uygulanabilirliğini hızlı ve düşük maliyetli bir şekilde ölçmek, ilgili proje için maliyet hesabını yapmak ve bunun için faydalanabilecek finansman yöntemlerini sıralamak.

İL BANK Akademinin misyonu ve vizyonu ile eğitim politikası belirlenerek eğitim örgütünün planlaması iş tanımları doğrultusunda yapılmalıdır. Bunun için eğitim örgütünün iş tanımları belirlenmelidir. İş tanımları yukarıda saymış olduğumuz çalışmaların kategorize edilmesi ile yapılabilir. İL BANK Akademi şekil 3.3.'de göröldüğu gibi 3 bölüm olarak örgütlenebilir.



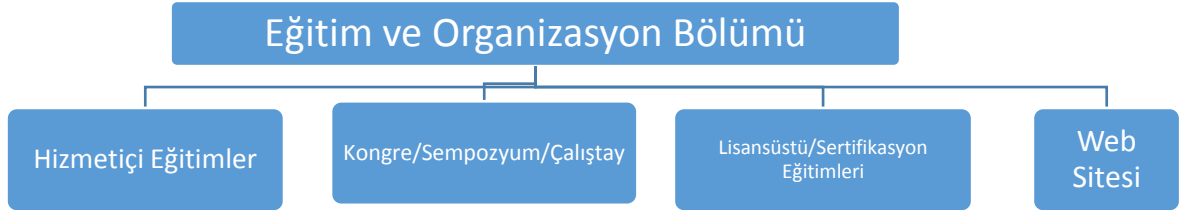
şekil 3-3 İL BANK Akademi Örgüt Taslak şeması

İLBANK Akademinin bölümlerinden biri çalışanların kişisel gelişimini takip eden ve bu gelişim için gerekli olan donanımların kazandırılması için eğitim analizleri yapan ve şekil 3.4.'de gösterilen “Kişisel Gelişim ve Kariyer Bölümü”dür.



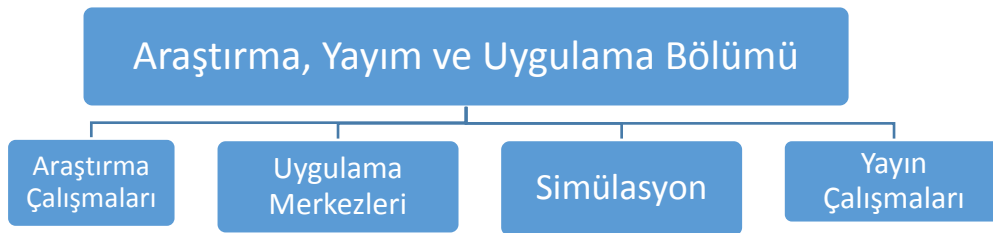
Şekil 3-4 İLBANK Akademi/ Kişisel Gelişim ve Kariyer Bölümü Taslak Şeması

İLBANK Akademinin bölümlerinden bir diğeri eğitimlerini düzenleyen şekil 3.5.'de gösterilen “Eğitim ve Organizasyon Bölümü”dür.



Şekil 3-5 İLBANK Akademi/ Eğitim ve Organizasyon Bölümü Taslak Şeması

İLBANK Akademinin bölümlerinden bir diğeri ise çalışanlarına araştırma ve yayım olanağı tanıyan ayrıca üzerinde çalışan projelerin uygulanabilirliklerinin yapılmasına imkan veren şekil 3.6.'de gösterilen “Araştırma, Yayım ve Uygulama Bölümü”dür.



Şekil 3-6 İLBANK Araştırma, Yayım ve Uygulama Bölümü Taslak Şeması

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi çağının yaşandığı 21. yy 'da yoğun rekabet ortamında faaliyette bulunmak durumunda olan örgütlerin en değerli kaynağı eğitilmiş insan gücüdür. Hızla değişen ve gelişen sistemlere ayak uydurmak ve kalıcı olmak isteyen örgütler insan gücüne daima yatırım yapmalıdır. Örgütler için sistemlerin değişimine ayak uydurarak sürekliliğini sağlamak kadar değişimler yaratarak diğer örgütleri peşinden sürüklemek ve bu avantajını kullanmak ancak eğitilmiş insan gücü ile mümkün olmaktadır. Örgütlerin sürekli bilgi akışını sağlamak ve öğrenen örgüt haline gelmesi için örgütün stratejisiyle bütünleşmiş ve diğer İKY faaliyetleriyle uyumlu hale getirilmiş kendini daima dinamik tutan bir eğitim ve gelişim sistemine sahip olması gerekir.

İnsanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü geçirecekleri, kendi yeteneklerine uygun iyi bir meslek seçmek ve bu seçimleri doğrultusunda kariyer yaparak daima ilerlemek isterler. İnsanların bu istekleri ve arzuları örgütlerin istek ve arzuları ile paralellik göstermektedir. Bu durumu göz önünde bulunduran örgütler çalışanlarının kariyer hedeflerini gerçekleştirecek kariyer gelişim sistemleri kurmalıdır. Bu sistem sayesinde çalışanların kişisel kariyer planları gerçekleşirken örgütün eğitilmiş nitelikli insan gücü ihtiyacı da karşılanmaktadır.

İller Bankası 2015-2019 Stratejik Planının A7 Hedef 2 maddesi “Banka ve Paydaşları İçin Kapasite Gelişimine Yönelik Eğitim Merkezinin Kurulması ve İşlerlik Kazanması” şeklindedir. Bu hedef için gerekli mevzuat, fiziki ve teknolojik altyapının hazırlanması için gerekli görevlendirilmelerin yapılması gerekmektedir. Bu hedef için gösterge olarak Eğitim Merkezinin 2017 yılı sonuna kadar işler hale gelmesi gösterilmiştir. Bankanın stratejik hedeflerinde de bulunan Eğitim Merkezinin kurulması bankanın tecrübesini bankanın gelecek nesillere ve banka dışı kurumlara aktarılması oldukça önemlidir.

Çalışmamızda tek tek ele aldığımız mevduat bankalarına ait 13 adet, kalkınma ve yatırım bankalarına ait 4 adet eğitim akademisinin eğitim, gelişim ve kariyer politika ve stratejileri ile İLBANK ihtiyaçlarının bir potada eritilerek İLBANK Akademisinin politikası belirlenmelidir. İLBANK ihtiyaçları belirlenirken çalışanlarının düşüncelerini, banka

faaliyetlerini ve hedeflerini kapsayan detaylı bir rapor hazırlanmalıdır. Bu rapor kapsamında akademinin planlaması yapılabilir.

Çalışmamızda 17 adet bankanın eğitim akademisi yanında 21 adet bakanlığın örgüt şeması incelenmiş ve 14 bakanlığın eğitim faaliyetlerini ayrı bir başkanlık altında yürütürken 7 adet bakanlığın ise eğitim faaliyetlerini personel daire başkanlığı ile aynı çatı altında olduğu yürüttüğü görülmektedir. İLBANK eğitim faaliyetleri de İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı çatısı altında yürütülmektedir.

İLBANK yerleşme-şehirlleşme, enerji, içmesuyu, kanalizasyon, belediye hizmetleri, ulaştırma gibi birçok alanda faaliyet gösteren ve yirmiye yakın farklı branşta bine yakın mühendisiyle orta büyüklükte bir üniversitenin sahip olduğu mühendislik öğrencisi sayısı kadar mühendise sahip bir proje okulu gibidir. Bu kadar farklı branşlarda istihdam edilen mühendisleriyle ülkenin her noktasında hizmet veren İLBANK'ın bir eğitim akademisi ile bu tecrübesini üniversitelerin mühendislik fakülteleri ile paylaşarak devlet-üniversite işbirliğine gereken önemi vermesi ülkenin geleceği için faydalı olacaktır.

26.1.2011 tarih ve 6107 sayılı kanun ile anonim şirket statüsünde faaliyetlerine devam eden İLBANK bu yıldan sonra personel ihtiyacını Uzman Yardımcısı/Teknik Uzman Yardımcısı sınavları ile karşılamaya başlamıştır. Çalışmamızın 2. Bölümünde Uzman Yardımcısı/Teknik Uzman Yardımcılarının işe alım ve yetiştirme süreci ele alınmıştır. İLBANK Akademi kapsamında kurulması önerilen “Kişisel Gelişim ve Kariyer Bölümü”nde Bankaya yeni kazandırılan Uzman Yardımcısı/Teknik Uzman Yardımcılarının yetiştirme planları ihtiyaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmelidir. Bu plan süresince mentor aracılığıyla eğitim dışında proje ve komite çalışması, rotasyon, uzaktan eğitim, gezi-gözlem yöntemi gibi birçok farklı eğitim yöntemleriyle de desteklenmesi kurum ve çalışanlar açısından faydalı bir uygulama olacaktır.

Belediyeler, kapasite geliştirme yönünden eğitim, teknik destek ve danışmanlık hizmetlerine ihtiyaç duymaktadır. İLBANK'ın belediyeleri ve belediyelerin işleyiş mekanizmalarını derinlemesine tanınması ve belediyelerin ihtiyaç duyduğu hizmetleri karşılayabilecek uzman bir kadroya sahip olmasının avantajını eğitim alanında da değerlendirilmesi büyük önem arz etmektedir. Öte yandan, İLBANK'ın verdiği bu

hizmetlerin duyurulmasına ve artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda belediyelerin ihtiyaçları kapsamında eğitimler tasarlanması Bankanın hizmetlerinin tanıtılmasına ve belediyelerin bilgilendirmesine yardımcı olacaktır.

İLBANK'ın uluslararası alanda etkin ve daha güçlü bir banka olma yolundaki hedefleri doğrultusunda çalışmalar yapılması, çalışanların vizyonunun dünya genelindeki bankacılık anlayışı ile zenginleştirilmesi için yurtdışı eğitimlerinin ve proje bazlı incelemelerin İLBANK Akademi kapsamında düzenlenmesi yararlı olacaktır.

İLBANK Akademinin kurulması gerekliliğini “*İnsan Beyni Değirmen Taşı Gibidir Ne Koyarsan Onu Öğütür Boş Bırakırsan Kendini Öğütür*” sözü ile açıklayabiliriz.

KAYNAKLAR

1. Öztaş, N. (2015). *Yönetim; Örgüt ve Yönetim Kuramları.(3.Baskı)* İstanbul: Otorite Yayınları. S. 115
2. Türk Dil Kurumu Web Sitesi <http://www.tdk.gov.tr/>
3. İnal, U. (2009). *Adana il sınırları içerisindeki yatılı ilköğretim bölge okullarında bulunan öğretmen ve öğrencilerin okul yaşam kalitesi algılarının incelenmesi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Adana.*
4. Toku, N. *Eğitim Felsefesi Üzerine, İnternet Yazısı* <http://www.nesettoku.com/?p=456> Son Erişim Tarihi: 18.11.2016
5. Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi (8. Baskı). İstanbul: BETA Yayınevi,*
6. Şimşek, M.Ş., Öge, H.S. (2009). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi (İkinci Baskı). Türkiye: Gazi Kitabevi,*
7. Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı). İstanbul: Kariyer Yayınevi,*
8. Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu 2012/16 Sayılı Eğitim Bütçesi Konulu Genelge
9. TBMM (1986). *3308 Mesleki Eğitim Kanunu, Resmi Gazete. 05.06.1986*
10. Özkan, S. *Mentörlük Nedir?, İnternet Yazısı* <http://www.serkanozkan.com.tr/Icerik.aspx?id=19> Son Erişim Tarihi: 18.11.2016
11. *Atabeylik Sistemi Nedir?* <http://www.harbiforum.net/konu/atabeylik-sistemi.142500>
12. *Lala kimdir? Lalalık nedir? Lalanin-gorevleri-nelerdir?, İnternet Yazısı,* <http://www.filozof.net/Turkce/nedir-ne-demek/14720-lala-kimdir-lalalik-nedir-lalanin-gorevleri-nelerdir-hakkinda-bilgi.html> Son Erişim Tarihi: 18.11.2016
13. Aydın, İ. (2014). *Kamu ve Özel Sektörde Hizmetiçi Eğitim El Kitabı (2.Baskı).Ankara: Pegem Akademi,*
14. Sezen, A. *Karar Verme ve Problem Çözme, İnternet Yazısı* http://www.bilka.org.tr/karar-verme-problem-cozme_6811.html Son Erişim Tarihi: 18.11.2016
15. [Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M.A.\(2013\). İnsan Kaynakları Yönetimi \(Beşinci Baskı\). Ankara: Nobel Yayınevi,](#)
16. [Kaya, Z. \(2002\) Uzaktan Eğitim. Ankara: Pagema Yayıncılık. s.9](#)

17. [Lowe, John. \(1985\) *Dünyada Yetişkin Eğitime Toplu Bakış*. \(Çev:T.Oğuzkan\), Ankara: UNESCO Yayınları](#)
18. [Bülül, Sudi. \(1990\) *Yetişkin Öğrencinin Öğrenmeye İlişkin Özellikleri*. Ankara: TKİ Kurumu Genel Müdürlüğü Eğitimcilerin Eğitimi Semineri Ders Notları.](#)
19. Çam, S.(2002) *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*. İstanbul: Papatya Yayıncılık
20. Öztürk,M., Sancak, S. (2007) Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, (2) 7, 761-794. http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/05/No_7_vol2_10_ozturk.pdf
21. Sabuncuoğlu, Z., (2013), *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi* . İstanbul: Beta Yayıncılık, 154-156.
22. Köksal, Ü.A. (1969) Beşeri İlişkiler Eğitiminde Örnek Olay, *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, (2) 2, 222-236.
23. Erdil,O. Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü İşletme Programı Ders Notları, Sayfa 34.
24. Kavak,N., Köseoğlu, F., (2007) Yapılandırıcı Öğrenme Yaklaşımına Dayalı Rol Oynama Öğretim Yönteminin Avantaj ve Dezavantajları, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27 (2), 309-325.
25. Gündüzalp, İ. Eğitimde Gezi-Gözlem Yöntemi ve Yararları, *İnternet Yazısı* <http://pdrgunlugu.net/egitimde-gezi-gozlem-yontemi-ve-yararları/> Son Erişim Tarihi: 18.11.2016
26. [Kaynak, T. Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A., Özçelik, O., Dündar, G., Uluhan, R. \(2000\). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Okyanus Yayıncılık](#)
27. [Temiz, N. Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Türkçe Eğitim Bölümü Ders Notları, <http://moodle.baskent.edu.tr/mod/resource/view.php?id=30140>](#)
28. Benzetim Simülasyon Yöntemi, Hacettepe Üniversitesi Özel Öğretim Yöntem ve Teknikleri, Grup 3 <http://www.ozelogretim.hacettepe.edu.tr/grup3/benzetim.php>
29. Çetinel, M.H. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Fonksiyonunun Öğrenen Örgüt Oluşumuna Etkilerine İlişkin Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi.s.68
30. [Özgen, H., Öztürk A., Yalçın, A. \(2002\) *İnsan Kaynakları Yönetimi*.,Adana: Nobel Yayıncılık, s. 179.](#)
31. [Çalık T., Ereş F. \(2006\). *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Ankara: Gazi Kitabevi, s.32](#)

32. [Aydın, B. \(2007\). Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Gelişirmesi Ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi s.30](#)
33. Dinçer,Ö. (1996). [Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,İstanbul:Beta Yayınları. S.130](#)
34. [Doğuş Üniversitesi Kariyer Planlama Merkezi, Kariyer Planlama Rehberi http://dukak.dogus.edu.tr/documents/makale/mkl10.pdf ya da](#)
35. [Erdoğan, N. \(2003\). Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama. Ankara: Nobel Yayın](#)
36. Yılmaz A. (2003) İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Türk Patent Enstitüsünde Bir Uygulama (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.s.16
37. Soysal, A., (2004). *Kariyer Yönetimi : Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.s.122
38. Sonnenfeld J.A (1984). Managing Career Systems, Richard D.Irwin,Inc., Homewood, Illinois. s.3
39. Aytaç, S. (1997) *İş Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*. İstanbul: Epinsol Yayıncılık s.108-110
40. Uzun, T. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, (5) 2, <http://www.isguc.org/?p=makale&id=149&cilt=5&sayi=2&yil=2003>
41. İshakoğlu,G. (1994). Kariyerde Plato. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
42. Bilen D. (1998) Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
43. Başbakanlık Uzmanlığı Yönetmeliği, 26 Mart 2015 tarih ve 29307 Sayılı Resmi Gazete
44. Çevre ve Şehircilik Uzmanlığı Yönetmeliği, 22 Aralık 2011 tarih ve 28150 sayılı Resmi Gazete
45. İller Bankası A.Ş. Teknik Uzman Yardımcılığı ve Uzman Yardımcılığı Giriş ve Yeterlik Sınavları ile Teknik Uzmanlığa ve Uzmanlığa Atanma, Yetiştirilme, Görev, Yetki ve Sorumlulukları Hakkında Yönetmelik
46. Türkiye Bankalar Birliği Banka ve Sektör Bilgileri <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/4>
47. Ziraat Bankası İnsan Kaynakları Politikası Eğitim ve Gelişim <http://www.ziraatbank.com.tr/tr/Bankamiz/InsanKaynaklari/Pages/EgitimVeGelisim.aspx>

48. İş Bankası İnsan Kaynakları Uygulamaları Eğitim <http://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/insan-kaynaklari/ik-uygulamalari/egitim/Sayfalar/egitim.aspx>
49. Garanti Bankası İnsan Kaynakları Politikaları Garanti Bankasında Eğitim <https://www.garanti.com.tr/insankaynaklari>
50. Yapı Kredi Bankacılık Akademisi <https://www.ykakademi.com.tr/>
51. Halk Bankası Halk Akademi <http://halkakademi.halkbank.com.tr>
52. Vakıfbank İnsan Kaynakları Eğitim Faaliyetlerimiz <http://www.vakifbank.com.tr/egitim-faaliyetlerimiz.aspx?pageID=111>
53. Akbank İnsan Kaynakları Akbank Akdemi <http://www.akbank.com/tr-tr/insan-kaynaklari/Sayfalar/Akbank-Akademi.aspx>
54. QNB Finans Bank A.Ş. İnsan Kaynakları Politikaları Eğitim ve Gelişim Olanakları <http://www.qnbfinansbank.com/insan-kaynaklari/politikalari/egitim-ve-gelisim-olanaklari.aspx>
55. Deniz Bank Bankacılık Akademisi <https://www.denizakademi.com/home>
56. Türkiye Ekonomi Bankası TEB Kariyer <https://www.tebkariyer.com/tr>
57. ING Bank İnsan Kaynakları Uygulamalarımız Eğitim ve Gelişim <https://www.ingbank.com.tr/tr/ingbank/insan-kaynaklari/ik-uygulamalarimiz/egitim-ve-gelisim>
58. HSBC Türkiye Eğitim Olanakları http://www.hsbc.com.tr/tr/ik/egitim_olanaklari/
59. Şekerbank İnsan Kaynakları Eğitim Faaliyetlerimiz <http://www.sekerbank.com.tr/hakkimizda/ik/e%C4%9Fitim-politikas%C4%B1>
60. Aktif Bank İnsan Kaynakları Kariyer Yönetimi <http://www.aktifbank.com.tr/tr/hakkimizda/insan-kaynaklari/insan-kaynaklari-uygulamamiz/kariyer-yonetimi>
61. Aktif Bank 2015 Yıl Sonu Faaliyet Raporu
62. Türkiye Kalkınma Bankası Eğitim ve Araştırmalar <http://www.kalkinma.com.tr/egitim.aspx>
63. Türk Eximbank Eğitim Politikamız <http://www.eximbank.gov.tr/TR,132/insan-kaynaklari.html>
64. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Eğitim ve Gelişim <http://www.tskb.com.tr/tr/tskb-de-kariyer/egitim-ve-gelisim>
65. Elektronik Kamu Bilgi Yönetim Sistemi (KAYSİS) <https://www.kaysis.gov.tr/>

66. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü <http://www.todaie.edu.tr/>
67. İller Bankası A.Ş. <http://www.İLBANK.gov.tr/>
68. İller Bankası Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği
69. Öztaş, N. (2015). Örgüt; Örgüt ve Yönetim Kuramları.(2.Baskı) İstanbul: Otorite Yayınları. S. 18.
70. Ataman,G. (2009) İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
71. Elektronik Kamu Bilgi Yönetim Sistemi (KAYSİS) <https://www.kaysis.gov.tr/>

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : HORZUM, Burak Can
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri : 13.10.1988 Karaman
Medeni Hali : Evli
Telefon Numarası : 0 (312) 303 33 41
Faks Numarası : 0 (312) 303 33 49
E-posta Adresi : chorzum@İLBANK.gov.tr

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi – Spor Yönetim Bilimleri	2016-Devam Ediyor
Lisans	Ankara Üniversitesi-İşletme	2009
Lise	Afyon Fen Lisesi	2005

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2014 - Halen	İller Bankası	Uzman Yardımcısı
2010 - 2014	Halk Bankası Teftiş Kurulu Başkanlığı	Müfettiş Yardımcısı

Yabancı Dil

İngilizce

Hobiler

Futbol Hakemliği, Seyahat



İL BANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ