

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

# TÜRK TİCARİ BANKALARINDA HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLEMESİ VE YÖNETİCİ EĞİTİMİ SORUNLARI

( Yüksek Lisans Tezi )

Belkıs ÇETİNKAYA

✓

Eskişehir - 1987

## İ Ç İ N D E K İ L E R

G İ R İ Ş .....	1
-----------------	---

### B i r i n c i B ö l ü m

#### GENEL OLARAK BANKACILIK VE EĞİTİM

I. GENEL OLARAK BANKACILIK.....	4
A. <u>BANKACILIK KAVRAMI</u> .....	4
1. BANKACILIĞIN TANIMI.....	5
2. BANKALARIN TEMEL FONKSİYONLARI.....	6
3. BANKA İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ.....	7
B. <u>BANKALARIN SINIFLANDIRILMASI</u> .....	9
1. TİCARET VE MEVDUAT BANKALARI.....	10
2. UZMANLIK (İHTİSAS) BANKALARI.....	11
3. YATIRIM VE KALKINMA BANKALARI.....	11
4. MERKEZ BANKALARI.....	12
C. <u>TİCARİ BANKALAR</u> .....	13

1. TİCARİ BANKALARIN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ..	13
2. TİCARİ BANKALARIN FONKSİYONLARI.....	14
D. <u>TÜRKİYE'DE BANKACILIK</u> .....	15
1. TÜRK BANKA SİSTEMİNİN YAPISI VE ÖZELLİKLERİ.....	16
2. TÜRK BANKA SİSTEMİNİ OLUŞTURAN BANKALAR.	19
a. <u>Özel Kanunlarla Kurulmuş Bankalar</u> ....	19
b. <u>Yatırım ve Kalkınma Bankaları</u> .....	19
c. <u>Ticari Bankalar</u> .....	20
d. <u>Yabancı Bankalar</u> .....	20
3. TÜRKİYE'DE BANKALARIN FONKSİYONLARI.....	21
II. GENEL OLARAK EĞİTİM.....	22
A. <u>EĞİTİM KAVRAMI</u> .....	22
1. EĞİTİMİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	22
2. EĞİTİMİN AMAÇLARI.....	24
3. EĞİTİM ALANLARI.....	24
a. <u>Örgün Eğitim</u> .....	24
b. <u>Yaygın Eğitim</u> .....	24
ba. <u>Örgüt Personelinin Eğitimi</u> .....	25
bb. <u>Halk Eğitimi</u> .....	25
B. <u>PERSONEL EĞİTİMİ</u> .....	25
1. PERSONEL EĞİTİMİNİN YARARLARI.....	26
2. PERSONEL EĞİTİMİNİN İLKELERİ.....	27

3. PERSONEL EĞİTİMİNİN TÜRLERİ.....	28
a. <u>Hizmet Öncesi Eğitim</u> .....	28
b. <u>Hizmet İçi Eğitim</u> .....	29
ba. <u>İş Başında Eğitim</u> .....	30
bb. <u>İş Dışında Eğitim</u> .....	30
bc. <u>Örgüt Dışında Eğitim</u> .....	31

## İ k i n c i B ö l ü m

### TİCARİ BANKALARDA EĞİTİM ÖRGÜTÜ

#### VE

### HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİ

I. EĞİTİMİN ÖRGÜTLENMESİ.....	32
II. TİCARİ BANKALARDA EĞİTİM ÖRGÜTÜ.....	33
A. <u>EĞİTİM KURULU</u> .....	33
B. <u>EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ VE BÖLGE MÜDÜRLÜKLERİ</u> ....	34
C. <u>EĞİTİM MERKEZLERİ</u> .....	38
D. <u>EĞİTİM GÖREVLİLERİ</u> .....	38
1. EĞİTİM YÖNETİCİSİ.....	39
2. EĞİTİM UZMANLARI.....	39
3. EĞİTİCİLER.....	39
E. <u>EĞİTİM ARAÇLARI</u> .....	41
1. YAZI TAHTASI.....	42
2. HAREKETSİZ FİMLER VE SLAYTLAR.....	42
3. TEPEGÖZ.....	42

4. VIDEO.....	42
5. BASILI VEYA TEKSİR EDİLMİŞ MALZEMELER..	42
F. <u>EĞİTİM YÖNTEMLERİ</u> .....	43
1. EĞİTİM YÖNTEMLERİYLE ÖĞRENME ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	43
2. YÖNTEM SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER....	44
3. TİCARİ BANKALARDA KULLANILAN EĞİTİM YÖNTEMLERİ.....	45
III. TİCARİ BANKALARDA HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİ.....	49
A. <u>EĞİTİMİN PLANLANMASI</u> .....	49
1. MEVDUAT DURUMUN ORTAYA KONULMASI VE OLANAKLARIN SAPTANMASI.....	50
2. ULAŞILMASI DÜŞÜNÜLEN EĞİTİM HEDEFLERİNİN BELİRLENMESİ.....	51
3. HEDEFLERE ULAŞMAK ÜZERE YAPILMASI GEREKEN ÇALIŞMALARIN ORTAYA KONULMASI.....	53
a. <u>Eğitim Politikasının Belirlenmesi</u> ....	54
b. <u>Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi</u> ...	55
c. <u>Eğitim Önceliklerinin Belirlenmesi</u> ...	58
d. <u>Eğitim Bütçesi</u> .....	59
B. <u>EĞİTİM PROGRAMLARININ HAZIRLANMASI</u> .....	62
C. <u>EĞİTİM PROGRAMLARININ UYGULANMASI</u> .....	66
1. YETİŞTİRİLECEK PERSONELİN SEÇİMİ.....	66
2. ÖĞRETİCİ PERSONELİN SEÇİMİ.....	68

3. UYGUN YER VE ORTAMIN SAĞLANMASI.....	69
4. UYGULANACAK EĞİTİM YÖNTEMLERİNİN SEÇİLMESİ.....	70
5. EĞİTİM İÇİN DERS PLANLARININ HAZIRLANMASI.....	71
D. <u>EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ..</u>	72
1. DEĞERLENDİRME AŞAMALARI.....	73
2. DEĞERLENDİRME TÜRLERİ.....	74
a. <u>Başarının Değerlendirilmesi.....</u>	75
b. <u>Programların Değerlendirilmesi.....</u>	75
c. <u>Eğitime Katılanların Bilgi, Beceri ve Davranışlarında Meydana Gelen Değişmelerin Değerlendirilmesi.....</u>	76

### Ü ç ü n c ü B ö l ü m

#### TİCARİ BANKALARDA YÖNETİCİ EĞİTİMİ

I. GENEL OLARAK YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK.....	78
II. YÖNETİCİ EĞİTİMİ KAVRAMI.....	81
III. TİCARİ BANKALARDA YÖNETİCİ EĞİTİMİ.....	85
A. <u>YÖNETİCİ EĞİTİMİNİ GEREKTİREN NEDENLER....</u>	86
B. <u>YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN AMAÇLARI.....</u>	89
1. BANKALARIN İHTİYACI OLAN NİTELİK VE NİCELİKTE YÖNETİCİLERİN SAĞLANMASI.....	90

2.	HER DÜZEYDEKİ YÖNETİCİLERİN BİLGİ, BECERİ VE YETENEKLERİNİ ARTIRMAK.....	91
a.	<u>Bilgi</u> .....	92
b.	<u>Yetenek</u> .....	92
c.	<u>Davranış</u> .....	93
3.	YÖNETİCİLERİN ÇEVRESEL DEĞİŞMELERİ İZLEYEBİLMELERİNİ SAĞLAMA.....	94
C.	<u>YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN KAPSAMI</u> .....	94
1.	GENEL MÜDÜRLÜK YÖNETİCİLERİ.....	95
2.	BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ YÖNETİCİLERİ.....	97
3.	ŞUBE YÖNETİCİLERİ.....	97
IV.	TİCARİ BANKALARDA YÖNETİCİ EĞİTİMİ AŞAMALARI..	98
A.	<u>YÖNETİCİ ENVANTERİ</u> .....	98
1.	ÖRGÜT ANALİZLERİ.....	98
2.	YÖNETİCİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	99
B.	<u>YÖNETİCİLERİN SECİLMESİ</u> .....	100
V.	TİCARİ BANKALARDA YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ YÖNTEMLERİ.....	103
A.	<u>İŞ BAŞINDA EĞİTİM YÖNTEMLERİ</u> .....	103
1.	ROTASYON.....	104
2.	BANKACILIK EL KİTAPLARI.....	105
3.	SİSTEMLİ GÖZETİM VE DEĞERLENDİRME.....	106
B.	<u>İŞ DIŞINDA EĞİTİM YÖNTEMLERİ</u> .....	106

1. YETİŞTİRME PROGRAMLARI.....	107
a. <u>Temel Bankacılık Eğitimleri</u> .....	107
b. <u>Üst Kademelere Hazırlama</u> <u>Eğitimleri</u> .....	109
2. GELİŞTİRME PROGRAMLARI.....	110
a. <u>Geliştirme Kursları</u> .....	110
b. <u>Geliştirme Seminerleri</u> .....	111
C. <u>ÖRGÜT DIŞINDA EĞİTİM YÖNTEMLERİ</u> .....	114
1. ÇEŞİTLİ KURULUŞLARIN DÜZENLEDİĞİ KURS VE SEMİNERLER.....	114
2. MASTER VE DOKTORA PROGRAMLARI.....	114
3. KÜLTÜR DERNEKLERİ VE YABANCI DİL PROGRAMLARI.....	115
D. <u>YURT DIŞINDA EĞİTİM YÖNTEMLERİ</u> .....	115
VI. TİCARİ BANKALARDA YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE BANKA DİŞİ KURULUŞLARIN ROLÜ.....	116
A. <u>BANKALAR BİRLİĞİ</u> .....	117
B. <u>AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ</u> .....	119
C. <u>SINAI EĞİTİM VE GELİŞTİRME MERKEZİ</u> .....	120
D. <u>İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ</u> .....	120
E. <u>ULUSLARARASI BANKACILIK VE ARAŞTIRMA         MERKEZİ</u> .....	121

## D ö r d ü n c ü B ö l ü m

### TÜRK TİCARİ BANKALARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM ÇALIŞMALARI VE YÖNETİCİ EĞİTİMİ SORUNLARI

I. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ.....	124
A. <u>ARAŞTIRMANIN AMACI</u> .....	125
B. <u>ARAŞTIRMANIN KAPSAMI</u> .....	126
C. <u>ARAŞTIRMA YÖNTEMİ</u> .....	128
1. VERİ KAYNAKLARININ BELİRLENMESİ.....	128
2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİNİN SEÇİLMESİ.....	129
3. VERİLERİN TOPLANMASI.....	129
II. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLEMESİ.....	130
A. <u>TÜRK TİCARİ BANKALARINDA HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLEMESİ</u> .....	130
1. ANKETE KATILAN EĞİTİMCİLERİN DEĞERLEMESİ	130
2. TÜRK TİCARİ BANKALARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM ÇALIŞMALARININ DEĞERLEMESİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	131
B. <u>TÜRK TİCARİ BANKALARINDA YÖNETİCİ EĞİTİMİ SORUNLARINA İLİŞKİN BULGULAR</u> .....	149
1. ANKETE KATILAN YÖNETİCİLERİN TANITIMINA YÖNELİK BİLGİLERİN DEĞERLEMESİ.....	149

2. TÜRK TİCARİ BANKALARINDA YÖNETİCİ EĞİTİMİ SORUNLARINA İLİŞKİN VERİLERİN DEĞERLEMESİ.....	152
S O N U Ç V E Ö N E R İ L E R .....	157
Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R .....	173
E K L E R .....	183

## T A B L O L A R

### Tablo No

### Sayfa No

1	ARAŞTIRMA KAPSAMINA ALINAN BANKALAR HAKKINDAKİ BİLGİLER.....	127
2	ANKETE KATILANLARIN EĞİTİM DÜZEYLERİ.....	131
3	EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİNDE İZLENEN YOLLARIN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI.	133
4	EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİNDE DİKKATE ALINAN FAKTÖRLERİN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI(1).....	134
5	EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİNDE DİKKATE ALINAN FAKTÖRLERİN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI(2).....	135

6	EĞİTİM PROGRAMLARINA KATILMADA GÖZÖNÜNDE BULUNDURULAN ÖZELLİKLERİN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI.....	138
7	EĞİTİM GÖREVLİLERİN SAĞLANDIĞI KAYNAKLARIN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI.....	139
8	EĞİTİM YÖNTEMLERİNİN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI.....	141
9	EĞİTİM YÖNTEMLERİNİN ÖNCELİK SIRASINA GÖRE DAĞILIMI.....	142
10	EĞİTİM ARAÇLARININ BANKALARA GÖRE DAĞILIMI.....	143
11	EĞİTİM ARAÇLARININ ÖNCELİK SIRASINA GÖRE DAĞILIMI.....	144
12	EĞİTİM FAALİYETLERİNİ DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI....	145
13	EĞİTİM PROGRAMLARINDA ÜSTÜN BAŞARI GÖSTERENLERE VERİLEN ÖDÜLLERİN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI.....	146
14	PERSONEL EĞİTİMİNDE KULLANILAN BANKA DIŞI PROGRAMLARIN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI.....	148
15	ANKETE KATILAN YÖNETİCİLERİN ÜNVANLARI....	149

16	ANKETE KATILAN YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİ.....	150
17	ANKETE KATILAN YÖNETİCİLERİN KIDEMLERİ...	150
18	YÖNETİCİLERİN EĞİTİM PROGRAMLARINA KATILMA SAYISININ BANKALARA GÖRE DAĞILIMI.....	151
19	YÖNETİCİLERİN EĞİTİM PROGRAMLARINA KATILMA YOLLARININ BANKALARA GÖRE DAĞILIMI.....	152
20	YÖNETİCİLERİN KATILDIKLARI EĞİTİM PROGRAMLARININ BANKALARA GÖRE DAĞILIMI...	156
21	YÖNETİCİLERİN EĞİTİM PROGRAMLARINDA GERÇEKLEŞTİRDİKLERİ AMAÇLARIN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI.....	157
22	BANKALARIN EĞİTİM PROGRAMLARINDA GERÇEKLEŞTİRDİKLERİ AMAÇLARIN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI.....	158
23	EĞİTİM PROGRAMLARININ BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI.....	159

## G İ R İ Ş

Bankalar para ticareti ile uğraşan, ayrıca müşterilerine mali konularda çeşitli hizmetler sunan ticari işletmelerdir. Bankalar toplumdaki atıl fonları toplayarak, bu fonları yine toplumun yararına olacak yatırımlara aktarmak yoluyla büyük bir hizmet verirler. Topluma sağladıkları bu hizmet, bankaları ekonomik yapının önemli kuruluşları haline getirmektedir.

Bankacılık alanındaki gelişmeleri ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerden ayrı tutmak mümkün değildir. Ekonomik politikalardaki değişiklikler, teknolojik gelişmeler sonucu kullanılan araç ve gereçlerdeki değişiklikler ve sürekli değişen müşteri istekleri bankaları ve bankaların yerine getirdikleri faaliyetleri yakından etkilemektedir. Bankaların bu gelişmelere uyum sağlamaları ve amaçlarına ulaşmalarında en önemli nokta personeli yetiştirme ve geliştirme faaliyetleridir.

Hizmet içi eğitimin temel amacı; personele işin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazandırmak, personelin gelişmelere uyumunu sağlamak ve personeli daha üst düzeydeki görevlere hazırlamaktır. Bankalar hem hizmet içi eğitimden beklenen amaçları gerçekleştirmek, hem de eğitim faaliyetlerini daha etkili bir şekilde uygulayabilmek için hizmet içi eğitim birimleri oluşturmaktadırlar.

Yönetici yetiştirme ve geliştirme faaliyetleri hizmet içi eğitim faaliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bir çok banka dışı ve banka içi faktörler sonucu, bankaların yönetici ihtiyacı nitelik ve nicelik bakımından artma göstermiştir. Hizmet öncesinde oldukça yüzeysel bir şekilde verilen bankacılık bilgileri, bankacılık alanındaki hızlı gelişmeler nedeniyle kısa sürede geçersiz hale gelmektedir. Diğer yandan bankaların iş hacimlerinin artması ve örgüt yapılarının genişlemesi yönetici ihtiyacını artırmaktadır.

Bu gelişmeler içersinde bankaların başarılı olabilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri için bir yandan mevcut yöneticilerinin bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırmaları, bir yandan da daha üst yönetim kademeleri için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip yöneticileri yetiştirmeleri gerekmektedir.

Bu çalışma Türk Ticari Bankalarının hizmet içi eğitim çalışmalarını değerlemek ve hizmet içi eğitim

faaliyetleri içersinde yönetici eğitimi sorunlarını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Birinci bölümde genel olarak bankacılık ve genel olarak eğitim ele alınmıştır. Genel olarak bankacılık içersinde; bankacılık kavramı, ticari bankalar ve Türkiye'de bankacılık incelenmiştir. Genel olarak eğitim içersinde ise; eğitim kavramı ve personel eğitimi ele alınmıştır.

İkinci bölümde, ticari bankaların eğitim örgütü ve ticari bankaların hizmet içi eğitim faaliyetleri ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, ticari bankalarda yönetici eğitimi ele alınmıştır. Bu bölümde önce yönetici eğitimi kavramsal açıdan ele alınmış, daha sonra da ticari bankalarda yönetici eğitimi ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Dördüncü bölümde ise, Türk Ticari Bankalarının hizmet içi eğitim çalışmalarını değerlemek ve yönetici eğitimi sorunlarını ortaya koymak amacıyla yapılan araştırma yer almıştır. Araştırmada, öncelikle Türk Ticari Bankalarının hizmet içi eğitim çalışmaları genel olarak değerlendirilip, yönetici eğitimi sorunları ortaya konmuş, daha sonra da bu sorunlar önem derecesine göre sıralanarak çözüm önerileri getirilmiştir.

## B i r i n c i B ö l ü m

### GENEL OLARAK BANKACILIK VE EĞİTİM

#### I. GENEL OLARAK BANKACILIK

##### A. BANKACILIK KAVRAMI

Bankacılık belirli ekonomik ve sosyal ilişkilerin bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Dar anlamda bankacılığın kökeni ilkel toplumlara kadar uzanmaktadır. Ekonomik ve sosyal gelişmelere paralel olarak gelişen bankacılık günümüzde çok yönlü ve karmaşık olarak nitelendirilebilen bir duruma ulaşmıştır. Ancak hangi gelişme evresinde olursa olsun, bankacılık temelde bir şeyin emanet veya ödünç alınması, saklanması veya ödünç verilmesine dayanmaktadır(1).

---

(1) Tuncay ARTUN, Türkiye'de Bankacılık, 2.B. (İstanbul: 1983), s.11.

## 1. BANKACILIĞIN TANIMI

Günümüzde bankacılık değişik alanlara dağılmış karmaşık faaliyetlerden oluşmaktadır. Bankaların verdiği hizmetler o kadar çeşitlidir ki, bankacılığın ve bankaların tam anlamıyla tanımlanması mümkün değildir(2). Bu güçlüğü temel nedeni bankacılığın yapısının ve faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve politik koşullardaki değişmelere bağlı olarak değişmesidir. Ayrıca para ve banka konularının ekonomik yapıdaki etkinliğinin fazla olması da açık bir tanım yapmayı zorlaştırmaktadır(3).

Bu güçlüklerle rağmen bankacılığın ve bankaların yerine getirdikleri fonksiyonlar esas alınarak birtakım tanımlamalar yapılabilir.

Bir tanıma göre bankalar mevduat olarak topladıkları paraları işletmelere ya da devlete ödünç olarak veren kuruluşlardır(4). Tanımdan anlaşılacağı gibi bankacılıktaki temel araçlar para ve kredilerdir. Bu araçlar ise, müşterilere parasal işlerinin yönetiminde sağlanan çok yönlü hizmetlerle değer kazanmaktadır(5).

---

(2) J.B. PARKER, Banking, (London: The English Universities Press Ltd., 1961), s.15.

(3) Halil ÇİVİ, Türkiye'de Bankacılık, (Ankara: 1985), s.17.

(4) Hikmet URGANCI, Para ve Banka, (Adana: 1980), s.48.

(5) PARKER, s.15.

O halde bankalar -daha geniş anlamda- para ve kredi ticareti ile uğraşan, ayrıca çeşitli mali ve sosyal hizmetler veren kuruluşlar olarak tanımlanabilir(6).

## 2. BANKALARIN TEMEL FONKSİYONLARI

Her banka temelde şu üç fonksiyonu yerine getirir(7):

- Özel ve tüzel kişilerin tasarruflarını mevduat olarak almak,
- Elindeki fonları kredi almak isteyenlere ödünç olarak vermek,
- Müşterilerine çeşitli mali ve sosyal hizmetler sunmak.

Mevduatlar özel ve tüzel kişilerin ihtiyaç fazlası paralarını çeşitli amaçlar (gelir elde etme, paranın korunması, çek hizmetlerinden yararlanma gibi) için bankaya yatırmalarıyla doğar. Paranın bankaya yatırılış amacı paranın korunması, faiz geliri elde etme veya ilerisi için ihtiyat olarak saklanması ise, mevduatlar

---

(6) Metin BOYSAN, Banka ve Banka Muhasebesi, (Ankara: 1973), s.6.

(7) Ramazan GEYLAN, Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları, (Eskişehir: A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ya., 1985), s.5.

orta veya uzun vadeli olabilir. Amaç çek hizmetlerinden yararlanmak ise vadesiz mevduat sözkonusudur(8).

Bankaların en önemli fonksiyonu olan kredi ile tüketici kesimindeki kaynak fazlası (tasarruflar) üretim kesimine aktarılır. Böylelikle tasarrufların daha verimli alanlarda kullanılması sağlanır(9). Bankaların verdikleri krediler müşterilerin kullanma amaçlarına göre kısa, orta ve uzun vadeli olabilir.

Bankaların bir başka fonksiyonu parasal konularda çeşitli hizmetler vermeleridir. Bu hizmetlerin başlıcaları; kiralık kasalar, senet tahsili, menkul kıymetlerin saklanması, sigorta işlemlerine aracılık, ithalat ve ihracat hizmetleri ile çeşitli konularda danışmanlık olarak belirlenebilir. Ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelere paralel olarak bankaların verdiği hizmetler değişmekte ve bu hizmetlere yenileri eklenmektedir(10).

### 3. BANKA İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Bankalar da -diğer işletmeler gibi- belirli bir sermaye ile kurulmuş, hizmet üreten ve bu hizmet

---

( 8 ) Howard D. CROSSE-George H. HEMPEL, Management Policies For Commercial Banks, 2.B. (New Jersey: Prencite Hall. Inc., 1973), s.5.

( 9 ) ÇİVİ, s.29.

(10) GEYLAN, s.5.

karşılığında gelir elde eden; hissedarları, yöneticileri, borçları ve alacakları ile müşterileri olan birer işletmelerdir(11). Ancak bankaları diğer işletmelerden ayıran birtakım özellikler vardır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir:

- Bankalar mevduatlarla krediler arasında aracı olmak suretiyle hem tasarrufları desteklerler, hem de fonların etkin kullanımını sağlarlar. Bu yönüyle bankalar ekonomik gelişmenin sağlanmasında önemli bir role sahiptirler(12).
- Bankalar mali aracı kuruluşlar olmaları nedeniyle yasalarla denetim altına alınmışlardır.
- Bankalar sürekli değişen ekonomik, sosyal ve teknolojik koşullar ile ülke koşullarına göre sürekli yeni boyutlar kazanan yasalar altında, amaçlarına ulaşabilmek için etkin bir yönetime ve esnek bir yapıya ihtiyaç duyarlar(13).
- Bankaların geniş alanlara dağılmış, çok şubeli bir örgüt yapısı vardır. Buna karşın bankalar

---

(11) Doğan SİNDİREN, Banka Fonlarının Yönetimi (Ankara: 1972), s.2.

(12) David COX, Succes in Elements of Banking, 2.B. (London: John Murray Publishers Ltd., 1983), s.4.

(13) GEYLAN, s.34.

genellikle merkezi bir yönetim anlayışını benimsemişlerdir. Bir banka örgütünde çok sayıda hiyerarşik kademe vardır ve alınan kararlar için çok sayıda karar organının onayı gerekir. Bu durum bankalarda esnek ve dinamik bir yönetimin uygulanmasını zorlaştırır(14).

- Bankalar bir hizmet ve ticaret işletmesidirler. Bankaların sürekli değişen müşteri isteklerini karşılayabilecek nitelikte hizmetler sunmaları gerekir. Bankaların -sanayi işletmeleri gibi- müşteri isteklerini mevcut stoklardan karşılama olanakları yoktur. Bu nedenle hizmetlerin hızlı ve hatasız bir şekilde sunulması bankalar açısından büyük önem taşır(15).

## B. BANKALARIN SINIFLANDIRILMASI

Günümüzde her ülkede kuruluş amaçları, bünyeleri ve çalışma alanları birbirinden oldukça farklı olan çeşitli bankalar yanyana faaliyet göstermektedirler(16).

---

(14) A.g.k., s.34.

(15) Niyazi BERK, "Bankacılıkta Yenilikler ve Müşteri Eğilimleri", Para ve Sermaye Piyasası, Y.8, S.90 (Ağustos-1986), s.12.

(16) Tezer ÖCAL, Türk Banka Sistemi (Ankara: A.İ.T.İ.A. Ya., 1973), s.4.

Bankacılık faaliyetlerinin karmaşıklığı, her ülkede banka sistemlerinin farklı olması ve bankaların kuruluş amaçları dışındaki faaliyetlere de yönelmeleri bankaların sınıflandırılmasını zorlaştırır. Ancak bankaların mülkiyet yapıları, şube sayıları, fonksiyonları gibi bazı temel kriterler esas alınarak çeşitli sınıflandırmalar yapmak mümkündür.

Bankaların fonksiyonlarına göre yapılan bir sınıflandırma; bankaların ekonomide yerine getirdikleri faaliyetleri ve verdikleri hizmetlerin özelliklerini göstereceğinden daha yararlı olacaktır. Bu açıdan bankalar dört grupta incelenebilir(17):

- Ticaret ve mevduat bankaları
- Uzmanlık (ihtisas) bankaları
- Yatırım ve kalkınma bankaları
- Merkez bankaları

#### 1. TİCARET VE MEVDUAT BANKALARI

Mevduat toplayan, çeşitli şekillerde kredi veren ve çeşitli bankacılık hizmetleri sunan ticari bankalara -vadesiz veya kısa vadeli olarak topladıkları mevduatları kısa vadeli krediye plase ettikleri için- mevduat bankaları

---

(17) ÇİVİ, s.53.

da denilmektedir(18). Bu bankalar kârlı gördükleri alanlarda çeşitli işletmelere ortak olur veya kendileri işletme kurabilirler(19). Ticaret ve mevduat bankaları ileride ticari bankalar adı altında daha ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

## 2. UZMANLIK (İHTİSAS) BANKALARI

Bu grupta dört uzmanlık bankası yer alır. Bunlar; tarım bankaları, maden bankaları, ipotek ve emlak bankaları ile halk bankalarıdır. Özel sektörün kâr olasılığı düşük ve riskli gördüğü alanlarda kredi vermemesi, devlet tarafından veya devlet desteğiyle uzmanlık bankalarının kurulmasına neden olmuştur. Bu bankaların herbirinin özel kanunları vardır ve faaliyet gösterdikleri alanlarda gelişmeyi sağlamak üzere düşük faizli ve uzun vadeli kredi verirler(20).

## 3. YATIRIM VE KALKINMA BANKALARI

Yatırım bankaları da halktan para toplarlar ve bu mevduatları işletmelere ve devlete kredi olarak verirler.

---

(18) Aziz KÖKLÜ, Para ve Kredi, 2.B. (Ankara: 1967), s.16.

(19) Nüvit ATAŞ, Banka İşletmeciliği ve Tatbikati (İstanbul: 1966), s.11.

(20) ÇİVİ, s.54-58.

Bunun yanında yatırım yapmayı cazip hale getirmek için çeşitli işletmelerin hisse senedi ve tahvillerinin satışını yaparlar(21).

Kalkınma bankaları ise, daha çok gelişmekte olan ülkelerde devletin desteği ya da özel sektörün çabalarıyla kurulmuş olan bankalardır. Bu bankalar belirli alanlarda gelişmeyi sağlamak üzere devletin ve sınıף işletmelerin orta ve uzun vadeli finansman ihtiyaçlarını karşılarlar(22).

#### 4. MERKEZ BANKALARI

Merkez bankaları ülkelerin bankacılık sistemini denetleyen ve değişim aracı olan paranın yaratılmasını ve dolaşımını sağlayan kuruluşlardır(23). Merkez bankalarının temel görevleri; banknot ihraç etmek, devletin hazinedarlığını yapmak, devletin mali ve ekonomik konularda danışmanlığını yapmak, bankaların rezervlerini saklamak, uluslararası ödeme araçlarını saklamak ve yönetmek olarak

---

(21) Herbert SPERO-Lewis E. DAVIDS, Money and Banking, 4.B. (New York: Barns and Noble Inc., 1970), s.182.

(22) Avni ZARAKOLU, İktisat İlminin Temel İlkeleri, C.II (Ankara: 1974), s.37.

(23) Richard H. TIMBERLAKE, Money, Banking and Central Banking (New York: Harper and Row Publishers Inc., 1965), s.133.

sayılabilir(24).

### C. TİCARİ BANKALAR

Daha önce ticari bankaların ekonomideki temel fonksiyonları kısaca anlatılmıştı. Burada ise ticari bankaların önemi, özellikleri ve fonksiyonları daha ayrıntılı bir şekilde anlatılacaktır.

#### 1. TİCARİ BANKALARIN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

Ticari bankalar ekonominin en önemli kuruluşlarından birisidir ve ekonominin finansal kesimindeki en etkili kuruluşlarıdır(25).

Ticari bankaların ekonomik yapıda en fazla önem taşıdıkları alan; para tedarikine katılmak ve para tedarikinin en önemli unsurlarından birisi olan mevduatları kredilere, dolayısıyla yatırımlara sevketmeleridir(26).

Ticari bankalar diğer finansal kuruluşlardan farklı birtakım özelliklere sahiptirler. Ticari bankaların en önemli özellikleri şöyle sıralanabilir:

---

(24) Servet EYÜPGİLLER, Merkez Bankacılığı ve İlişkileri (Ankara: 1982), s.13.

(25) George G. HAUFMAN, Money the Financial System and the Economy (Chicago: Rand McNally Co., 1973), s.61.

(26) CROSSE-HEMPEL, s.3.

- Ticari bankaların en önemli özelliği vadesiz mevduat toplamalarıdır. Ancak günümüzde ticari bankalar, içinde buldukları ortamın gereklerine göre kısa ve orta vadeli mevduatlar da kabul etmektedirler(27).
- Ticari bankaların özsermayeleri genellikle azdır ve en önemli kaynakları topladıkları mevduatlarıdır(28).
- Ticari bankaların emisyon bankaları ve diğer uzmanlık bankalarından ayrılan önemli bir yönü de kâr amacının ağırlık kazanmasıdır(29).

## 2. TİCARİ BANKALARIN FONKSİYONLARI

Ticari bankalar iki temel konuda çeşitli fonksiyonları yerine getirirler. Bunlardan birincisi ve en önemlisi, ticari bankaların vadesiz mevduat parası üretmeleri ve bunları nakit veya kredi şeklinde satmalarıdır. Ticari bankaların ürettiği mevduat parasına banka parası veya kaydı para da denilmektedir. İkincisi, ticari bankaların mali aracı kuruluşlar gibi hizmet vermeleridir. Bu

---

(27) GEYLAN, s.17.

(28) ÇİVİ, s.54.

(29) R.S. SAYERS, Modern Banking, 5.B. (London: Oxford University Press, 1960), s.20.

ise; vadesiz veya kısa vadeli mevduat şeklinde toplanan paraların ödünç almak isteyenlere kredi olarak verilmesi şeklinde açıklanabilir(30).

Bu iki temel fonksiyon çerçevesinde ticari bankaların faaliyetleri ve verdikleri hizmetler şöyle sıralanabilir(31):

- Mevduatların saklanması
- Kredi sağlamak
- Sarvet yöneticiliği yapmak ve eldeki fonların daha iyi değerlendirilmesine yardımcı olmak
- Çek hizmeti vermek
- Teminat mektubu vermek
- Mali danışmanlık yapmak
- Seyahat çekleri vermek
- Kiralık kasa hizmetleri sunmak
- Havale işlemleri yapmak
- Kambiyo ve akreditif işlemleri yapmak

#### D. TÜRKİYE'DE BANKACILIK

Ülkemizde bankacılığın başlangıcı oldukça yenidir.

---

(30) Thomas R. SAVING-Boris P. PESEK, The Foundation of Money and Banking (New York: MacMillan Co., 1968), s.144.

(31) Vernon A. MUSSELMAN-Eugene H. HUGHES, Modern Business, 7.B. (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1977), s.618.

Osmanlı İmparatorluğu'nun borçlanma dönemine girmesiyle birlikte ülkemizde uzun yıllar varlığını sürdürecektir olan yabancı bankalar dönemi başlamıştır(32). Bankacılık konusunda en büyük atılım cumhuriyet döneminde gerçekleşmiş, bu dönemde özel bankaların yanısıra belirli alanlarda gelişmeyi sağlamak üzere kamu bankaları kurulmuştur.

### 1. TÜRK BANKA SİSTEMİNİN YAPISI VE ÖZELLİKLERİ

Bankacılık sistemi çeşitli alanlarda faaliyet gösteren bankalarla, bu bankaların diğer kurumlar ve toplumla olan ilişkilerinden oluşan bir bütündür(33).

Türk Banka Sistemi de başta merkez bankası olmak üzere; özel kanunlarla kurulmuş bankalar, yatırım ve kalkınma bankaları, ticari bankalar, yöresel bankalar ve yabancı bankalar ile bu bankaların ilişkilerini düzenleyen kanunlardan oluşmaktadır.

Türk Banka Sistemi'nin mevcut yapısı yasal ve kurumsal yapı olmak üzere iki grupta incelenebilir.

Yasal yapı, bankaların faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak düzenleyen mevzuattır. Ülkemizde bankacılık kesimini ilgilendiren yasal yapı oldukça

---

(32) ARTUN, s.22-23.

(33) ÇİVİ, s.121.

karmaşıktır. Bu yapı beş grupta incelenebilir(34):

- Bankaların tümünü ilgilendiren genel kurallar
- Özel kanunlarla kurulmuş bankaları ilgilendiren kurallar
- Bazı kanunların bankacılık faaliyetlerini ilgilendiren maddeleri
- Vergi ve harç kanunlarıyla ilgili düzenlemeler
- Diğer mevzuat (tüzük, kararname, yönetmelik vs.)

Bankaların sermayeleri, örgüt yapıları, şubeleri, kredi ve mevduatları ile ilgili konular da banka sisteminin kurumsal yapısını oluşturmaktadır(35).

Her ülkenin bankacılık sistemi içinde bulunduğu ülkenin koşullarına göre farklı birtakım özellikler taşır. Türk Banka Sistemi de Türkiye'nin ekonomik, sosyal ve siyasal koşullarına göre değişik özelliklere sahiptir.

Türk Banka Sistemi'nin özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Yabancı bankalarla birlikte sistemdeki ticari banka sayısının oldukça fazla olması ve uzmanlık bankalarının ticari banka faaliyetlerine ağırlık

---

(34) A.g.k., s.125.

(35) A.g.k., s.127.

vermeleri; sisteme ticari banka uygulamalarının egemen olmasına ve uzmanlık kredilerinin öneminin azalmasına neden olmuştur(36).

- Sermayesi ya da denetimi devlete ait olan bankalar sistemde daha ağırlıklı bir konuma sahiptirler(37).
- Türkiye'de şube bankacılığı sistemi geçerlidir. Az sayıdaki yöresel bankaların dışında genelde çok şubeli bankalar Türk Banka Sistemi'ne hakimdirler.
- Özel ticari bankaların bir kısmının sermayeleri holdinglere aittir ve bu holdinglerdeki şirketlere kredi sağlamak amacıyla kurulmuşlardır(38).
- Bankaların tümü yoğun bir iştirakçilik uygulaması içindedirler. Çeşitli sınai ve ticari işletmelere iştirak etmek özel bankalar açısından kâr amacı taşıırken, kamu bankaları açısından sosyal fayda ve hizmet sağlama amacı taşımaktadır(39).

---

(36) Erkan OYAL, "Türkiye'de Kamu Bankacılığı, Gelişimi ve Güncel Sorunları", Amme İdaresi Dergisi, C.XVI, S.3 (Eylül-1983), s.108.

(37) A.g.k., s.109.

(38) A.g.k., s.110.

(39) A.g.k., s.113.

## 2. TÜRK BANKA SİSTEMİNİ OLUŞTURAN BANKALAR

Türk Banka Sistemi içinde 1987 yılı başında 9 tane özel kanunla kurulmuş banka, 24 tane ticari banka, 6 tane yatırım ve kalkınma bankası ve 19 tane yabancı banka faaliyette bulunmaktadır(40). Bu bankaları dört grupta incelemek mümkündür(41):

### a. Özel Kanunlarla Kurulmuş Bankalar

Sermayesinin tamamı ya da büyük bir bölümü devlete ait olan bu bankalar belirli amaçlara hizmet etmek üzere kurulmuşlardır. Ancak bu bankaların bazıları ticari banka niteliği taşıdığı gibi (Anadolu Bankası), bazıları da yatırımcı devlet kuruluşu (Etibank, Sümerbank) niteliğine sahiptirler.

### b. Yatırım ve Kalkınma Bankaları

Bu grupta yer alan bankalardan Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası; milli bankalar Türkiye'deki yabancı bankalar ve tüzel kişilerin sermayeleri ile kurulmuştur. Sınai Yatırım ve Kredi Bankası ise, ticari bankaların

---

(40) "Türk Bankaları", Dünya Gazetesi Bankacılık Eki, 12 Mart 1987, s.3.

(41) GEYLAN, s.22-25.

iştirakleriyle kurulmuştur. Yatırım ve kalkınma bankaları arasında sayılan bankalardan Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası; sanayileşmeyi gerçekleştirmek ve yurtiçi ve yurt dışında çalışanların tasarruflarını değerlendirmek, Devlet Yatırım Bankası; kamu iktisadi teşebbüslerinin yatırımlarını finanse etmek, İller Bankası; mahalli idarelerin kalkındırılmasını sağlamak ve kaynak ihtiyacını karşılamak, T.C. Turizm Bankası ise; turizmi teşvik etmek ve turistik tesisler kurulmasını sağlamak üzere devlet desteğiyle kurulmuşlardır.

#### c. Ticari Bankalar

Türk Banka Sistemi'nin önemli bir kısmını ticari bankalar oluşturur. Bu bankalar birkaç tane büyük bankanın dışında (T. İş Bankası, Akbank, Pamukbank ve Yapı ve Kredi Bankası gibi) orta büyüklükteki bankalarla, birkaç tane şubesi olan yöresel bankalardan oluşmaktadır.

#### d. Yabancı Bankalar

1980 yılından sonra izlenen dışa açılma politikası ve serbest ekonomi politikaları, son zamanlarda ülkemizdeki yabancı banka sayısını artırmıştır. Günümüzde yabancı bankalar -şube açmanın yanında- bazı kuruluşlarla ortak banka açma yoluna gitmektedirler.

### 3. TÜRKİYE'DE BANKALARIN FONKSİYONLARI

Türkiye'de bankaların fonksiyonları gelişmiş ülkelerdeki bankaların fonksiyonlarından daha farklıdır. Bu farklılıkları şöyle özetlemek mümkündür(42):

- Gelişmiş ülkelerde bankaların temel fonksiyonu kaydi para yaratmak olduğu halde, ülkemizde çek kullanma alışkanlığının olmaması sonucu bankaların fonksiyonu sadece mevduatı saklamak olmaktadır.
- Türkiye'de bankaların ikinci önemli fonksiyonu ülkedeki kredi ihtiyacının büyük bir kısmını karşılamalarıdır.
- Türkiye'de bankaların verdiği hizmetler arasında hisse senedi ve tahvillerle ilgili hizmetler oldukça azdır.
- Devlet bankaları ekonomik yapıda önemli bir yere sahiptir. Çünkü diğer ülkelerde şirketler tarafından yerine getirilen faaliyetler ülkemizde özel kanunlarla kurulmuş bankalar tarafından yürütülmektedir.

---

(42) Teoman YAZGAN, Türkiye'de Bankacılık (İstanbul: Reklâm Ya., 1977), s.14.

## II. GENEL OLARAK EĞİTİM

### A. EĞİTİM KAVRAMI

Bilim ve teknolojinin hızla geliştiği çağımızda toplumların ekonomik ve sosyal yapısı sürekli değişmekte ve gelişmektedir. İnsanların sürekli değişen bu ortama uyumu ise sürekli bir eğitimin sağladığı yeni bilgilerle mümkün olmaktadır.

#### 1. EĞİTİMİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Dictionary of Education'da eğitim şöyle tanımlanmıştır(43):

"Eğitim; kişilerin içinde bulunduğu toplumda pratik değeri olan bilgi ve yetenekleri edindiği, seçkin ve kontrollü bir çevreyi ve okulu da kapsayan sosyal bir süreçtir."

Bir süreç olarak eğitimi girdi/çıkıtı modeline göre şöyle gösterebiliriz(44):

---

(43) Fatma VARİŞ, Eğitim Bilimine Giriş (Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Ya., 1978), s.35.

(44) Calvert MARKHAM, "A Corporate View of Training Performance", Banking and Financial Training, C.II, S.3 (Eylül-1986), s.10.

<u>G i r d i</u>	<u>Eğitim Süreci</u>	<u>Ç ı k t ı</u>
. Eğitim için kaynaklar	. Eğitimin kapsamı	. Bilgi, beceri ve davranışları
. Eğitim için insanlar	. Eğitimin uygulanması	kazanmış olan kişiler

Eğitim süreci şu özellikleri taşır(45):

- Kapsamlı ve çok boyutlu olma
- Sürekli olma
- Dinamik olma
- İnsana özgü olma
- Belirli bir amaca yönelik olma
- Bütünleyici olma
- Uyum süreci olma

Eğitim ailede başlayan, okulda ve işyerinde devam eden sürekli ve kapsamlı bir süreçtir. Eğitim bir yandan insanın kişisel gelişimine katkıda bulunurken, bir yandan da insanın çevresindeki değişimleri karşılayabilecek nitelikte davranışlar kazanmasına yardımcı olur. Bu nedenle eğitimin toplumdaki diğer kurumlardan daha hızlı bir değişme ve yenileşme içinde olması zorunludur(46).

---

(45) VARIŞ, s.38.

(46) İbrahim Ethem BAŞARAN, Eğitime Giriş, 3.B. (Ankara: 1978), s.14.

## 2. EĞİTİMİN AMAÇLARI

Günümüzde insanlar sorunlarına çözüm yolu bulmak, daha iyi koşullar içinde yaşamak ve belirli bir meslekte başarı göstermek için eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. Eğitimin amacı ise; insanların bu ihtiyaçlarını karşılamak, onları şimdiki ve gelecekteki yaşantılarına hazırlamaktır(47). Eğitim bu amacını insanlarda, eğitimin amacına uygun bir davranış değişimi yaratmak yoluyla gerçekleştirir.

## 3. EĞİTİMİN ALANLARI

Eğitim oldukça geniş bir alanı kapsamakla birlikte, belirli bir amaca yönelik eğitimleri iki grupta toplamak mümkündür:

### a. Örgün Eğitim

Örgün eğitim genel olarak örgütlenmiş tüm okul eğitimlerini kapsar.

### b. Yaygın Eğitim

Yaygın eğitim daha önce okul eğitiminden

---

(47) İbrahim Ethem BAŞARAN, Eğitime Giriş, 4.B. (Ankara: 1983), s.20.

yararlanmış olan kişiler için ek bir eğitim kaynağıdır. Yaygın eğitim ile belirli bir işin yapılması için gereken bilgi, beceri ve davranışlar öğrenilir(48). Yaygın eğitim iki grupta incelenebilir:

#### ba. Örgüt Personelinin Eğitimi

Burada herhangi bir örgütte çalışan ya da çalışacak olan kişilere uygulanan eğitim sözkonusudur. Bu konu personel eğitimi adı altında ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

#### bb. Halk Eğitimi

Halk eğitimi ise; kişilerin değişen koşullara uyumunu sağlamanın yanısıra, boş zamanları değerlendirmek ya da belirli bir meslek hakkında bilgiler kazandırmak amacını taşır(49).

### B. PERSONEL EĞİTİMİ

Günümüzde işletmelerde çalışan personele uygulanan mesleki eğitim genel eğitimin vazgeçilmez bir parçası

---

(48) Ferhat ŞENATALAR, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, 2.B. (İstanbul: 1978), s.166.

(49) BAŞARAN, Eğitime Giriş, s.13.

olmuştur(50). Çünkü eğitime önem vermeyen işletmelerde personelin başarısını geliştirmek ya da artırmak olan-ğından sözedilemez. Personel alımında ne kadar özen gösterilirse gösterilsin, bir süre sonra değişen koşullar karşısında personelin bilgi ve yetenekleri yetersiz kalacaktır. Personelin başarısının sürekli olması için eğitim temel bir zorunluluk olmaktadır(51).

### 1. PERSONEL EĞİTİMİNİN YARARLARI

Personel eğitiminin amacı; çalışanların bilgilerini artırmak, yeteneklerini geliştirmek ve davranışlarına olumlu bir yön vermektir. Böylelikle hem personelin kendine olan güveninin artması sağlanır, hem de işletmeler birtakım yararlar elde ederler(52).

Eğitim faaliyetlerinden beklenen yararlar şöyle belirlenebilir(53):

---

(50) ŞENATALAR, s.165.

(51) İnal Cem AŞKUN, "İşletmelerde İlgören Eğitimi", Akademi, C.II, S.1(Temmuz-1973), s.222.

(52) Özkaya ÖZDEMİR, Hizmet İçi Eğitiminde Temel İlkeler ve Teknikler (Ankara: Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Ya., 1967), s.13.

(53) ŞENATALAR, s.170.

- Verimlilik artışı
- Moral yükselmesi
- Kontrolün azalması
- İş kazalarının azaltılması
- Örgüt yapısında süreklilik ve uyumun sağlanması

Bankaların hizmet işletmesi olmaları ve verilen hizmetlerin müşterilerle yüzyüze gerçekleşmesi, bankaların eğitimden bekledikleri yararların önemini daha da arttırır. Bankaların varlıklarını sürdürebilmeleri için kârlı ve verimli bir şekilde çalışmalarını gerektiririne şüphe yoktur. Kârlılık ve verimliliğin bir yolu da personelin hatasız ve seri bir şekilde çalışmasına olduğu kadar moral yapısına ve müşteri ilişkilerinde gösterdiği özene de bağlıdır.

## 2. PERSONEL EĞİTİMİNİN İLKELERİ

Eğitim faaliyetleriyle ilgili pekçok örgüt ve işletme tarafından benimsenmiş ilkeler vardır. Uyulması gerekli olan bu ilkelerin önemlileri şunlardır(54):

- Eğitim personel işe başladıktan ayrılıncaya kadar devam etmelidir.

---

(54) İbrahim Ethem BAŞARAN, Örgütlerde İlgören Hizmetlerinin Yönetimi (Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Ya., 1985), s.181.

- Eğitim en alt düzeyden en üst düzeye kadar tüm personeli kapsamalıdır.
- Personel yapılan eğitimleri kendisi için yeterli görmelidir.
- Personel eğitim programlarının düzenlenmesine katılabilmelidir.
- Yapılacak eğitim personelin yetenek ve kişiliğine uygun olmalıdır.
- Eğitim personeli isteklendirici bir ortam yaratmalıdır.

### 3. PERSONEL EĞİTİMİNİN TÜRLERİ

Personel eğitimi, eğitimin uygulandığı zamana göre ayrıldığında, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim olarak iki grupta incelenebilir(55).

#### a. Hizmet Öncesi Eğitim

Hizmet öncesi eğitim; bir göreve ya da mesleğe hazırlamak amacıyla, işe alınacak kişilere işle ilgili bilgi ve becerilerin aktarılmasıdır. Personel Kanununa göre hizmet öncesi eğitim çeşitli mesleklere göre 6 ay

---

(55) BAŞARAN, Örgütlerde ....,s.185.

ile 24 ay arasında değişmektedir(56).

Hizmet öncesi eğitim ileride işe alınması düşünölen kişilere verilen öğrenim bursları, kısa ve uzun vadeli kurslar ile staj olanaklarını kapsar(57).

#### b. Hizmet İçi Eğitim

Personel eğitimi çabalarının önemli bir kısmını oluşturan hizmet içi eğitim, işe alınan personelin nitelikleri ile işin gerektirdiği nitelikler arasındaki dengeyi sağlamak amacına yöneliktir(58).

İşletmelerin faaliyet alanlarının sahip olduğu farklı özellikler ve çevre koşullarındaki sürekli değişim okullarda kazanılan bilgi ve becerileri etkisiz hale getirmektedir. Personele hem işin gerektirdiği nitelikleri kazandırmak, hem de çevre koşullarındaki değişmeleri izleyebilmek için hizmet içi eğitim zorunlu hale gelmiştir(59).

---

(56) Hayrettin KALKANDELEN, Hizmet İçi Eğitim El Kitabı (Ankara: 1979), s.26.

(57) BAŞARAN, Örgütlerde..., s.186.

(58) Yahya Kemal KAYA, Eğitim Yönetimi, 2.B. (Ankara: Amme İdaresi Enstitüsü Ya., 1984), s.220.

(59) Haydar TAYMAZ, "Hizmet İçi Eğitim Üstüne", Eğitim ve Bilim, C.II, S.16 (Kasım-1978), s.9.

Hizmet içi eğitim, eğitimin verildiği yere göre üç şekilde yapılmaktadır.

#### ba. İş Başında Eğitim

Bu eğitim biçiminde iş ile eğitim içiçedir. Kısaca iş başında eğitim çalışanların işi en iyi çalışırken öğrenebileceği görüşünü taşır(60).

İş başında eğitim yer, eleman ve araç-gereç masrafı gerektirmeyen ucuz bir eğitim biçimidir. Ancak çalışanların işi öğrenirken yaptığı hatalar hem işin yavaşlamasına, hem de hatalardan kaynaklanan maliyetlerin artmasına neden olacaktır. Özellikle bankacılık gibi bir alanda iş başında eğitim oldukça sakıncalı yanları olan bir yöntemdir. Çünkü para ve kredi konuları ile müşteri hizmetleri hata maliyeti yüksek olan faaliyetlerdir.

#### bb. İş Dışında Eğitim

Bu eğitim biçiminde çalışanlar belirli bir süre için belirli bir yerde toplanarak eğitilirler. İş dışında eğitimde yer, araç-gereç ve eğitim elemanı

---

(60) KALKANDELEN, s.26.

maliyetlerinin yanında, personelin eğitim süresince çalışmaması da ayrı bir maliyet oluşturmaktadır(61).

İş başında ve iş dışındaki eğitimlerden birini ötekine tercih etmek genellikle olanaksızdır. Yerine ve durumuna göre her iki eğitimden de yararlanmak gerekmektedir(62).

### bc. Örgüt Dışında Eğitim

Örgüt dışında eğitim ise; personelin belirli kuruluşların düzenlediği kurs, konferans ve seminer gibi eğitim etkinliklerine gönderilmesi şeklinde gerçekleşir. Gerekli görülen personele üniversitelerde master ve doktora öğretimi yaptırılması da örgüt dışında eğitimin kapsamına girmektedir.

---

(61) BAŞARAN, Örgütlerde..., s.189.

(62) KALKANDELEN, s.26.

## İ k i n c i B ö l ü m

### TİCARİ BANKALARDA EĞİTİM ÖRGÜTÜ

#### VE

### HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİ

#### I. EĞİTİMİN ÖRGÜTLENMESİ

Eğitimin örgütlenmesi; eğitim amaçlarını gerçekleştirmek üzere araçlar, olanaklar ve insangününün biraraya getirilmesi ve aralarında rasyonel bir ilişkinin kurulması şeklinde tanımlanabilir(63).

İşletmeler eğitim faaliyetlerini sürekli ve sistemli bir şekilde yürütebilmek için eğitim birimleri oluşturmak yoluna gitmektedirler. Eğitim birimleri eğitim politikasının saptanması, eğitim faaliyetlerinin planlanması,

---

(63) KALKANDELEN, s.105.

eğitim programlarının dñzenlenmesi ve uygulanması ile eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi gibi faaliyetleri yerine getirmektedirler. Eğitim birimleri ayrıca eğitim faaliyetleri için gereken yer, araç-gereç ve eğitim elemanı gibi olanakları da sağlamaktadırlar.

## II. TİCARİ BANKALARDA EĞİTİM ÖRGÜTÜ

Ticari bankalarda eğitimin örgütlenmesi; eğitim faaliyetlerinin belirlenmesi, bu faaliyetleri yerine getirecek kişi veya organların belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların tanımlanması ve yer, araç-gereç ve yöntemlerin belirlenmesi şeklinde tanımlanabilir.

Ticari bankalarda eğitim örgütü; eğitim kurulu, eğitim müdürlüğü, bölge müdürlükleri, eğitim merkezleri, eğitim araç ve gereçleriyle eğitim yöntemlerinden oluşmaktadır.

### A. EĞİTİM KURULU

Eğitim kurulu, genel müdür veya onun görevlendireceği genel müdür yardımcısının başkanlığında; teftiş kurulu başkanı, personel müdürü ve eğitim müdüründen oluşur. Diğer bölümleri ilgilendiren konularda bu bölümlerin yöneticileri de kurul toplantılarına çağrılabilirler.

Eğitim kurulu, eğitim m¼d¼r¼n¼n ¼nerisi ve eğitim kurulu başkanının gerekli g¼rd¼đ¼ zamanlarda toplanır. Alınan kararlar banka genel m¼d¼r¼n¼n onayı ile kesinleşir. Eğitim kurulunun g¼revleri şunlardır(64):

- Bankanın hizmet içi eğitiminin genel esaslarını ve ilkelerini belirlemek.
- Eğitim m¼d¼rl¼đ¼ tarafından hazırlanan yıllık plan ve programları incelemek, gerekli g¼r¼len değişiklikleri yapmak.
- Bir ¼nceki yıl uygulanan eğitim faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirmek, eğitim faaliyetlerinin uygulanmasından ortaya çıkabilecek sorunların giderilmesi için gerekli ¼nlemleri almak.

#### B. EĞİTİM M¼D¼RL¼Đ¼ VE B¼LGE M¼D¼RL¼KLERİ

Eğitim m¼d¼rl¼đ¼ bazı bankalarda genel m¼d¼rl¼đe, bazı bankalarda ise metot organizasyon m¼d¼rl¼đ¼ne bağlı bir birim olarak; eğitim m¼d¼r¼, yeteri kadar m¼d¼r yardımcısı, eğitim uzmanları ve diğer personelden oluşur(65).

---

(64) T.C. Ziraat Bankası Hizmet İçi Eğitim Y¼netmeliđi Taslağı, s.2.

(65) T.C. Merkez Bankası Hizmet İçi Eğitim Y¼netmeliđi, s.3.

Eğitim m¼d¼rl¼đ¼n¼n temel g¼revi; personelin banka-  
kaya girişinden itibaren bankada çalıştığı s¼rece verimli  
bir şekilde çalışmasını sağlamak amacıyla gerekli araç-  
tırma ve değerlendirmeleri yapmak, bankanın uzun vadeli  
personel ihtiyacı ile temel amaç ve politikaları ere-  
vesinde eğitim programları hazırlamak ve uygulamaktır.  
Eğitim m¼d¼rl¼đ¼n¼n yerine getirdiği faaliyetler řoy¼le  
sıralanabilir(66):

- Bankanın uzun vadeli hedef ve politikalarını  
g¼z¼n¼ne alarak mevcut personel ile ileride  
doldurulması gereken mevkiler arasında bir ilişki  
kurarak kimlerin hangi konularda eğitilmesi ge-  
rektiğini belirlemek.
- Belirlenen eğitim ihtiyaçlarına uygun olarak  
Çeşitli kademeler ve faaliyetler için eğitim  
programları hazırlamak.
- Eğitim programlarının s¼relerini, konularını,  
eğitim programlarına katılacakları ve eğitim  
elemanlarını belirlemek, eğitimde kullanılacak  
araç-gereç ve y¼ntemler ile eğitimin uygulanacağı  
yeri belirlemek.

---

(66) T. İş Bankası Personel Y¼netmeliđi, s.3-5. T.C. Zi-  
raat Bankası Hizmet İçi Eğitim Y¼netmeliđi Taslağı,  
s.3.

- Hazırlanan eğitim programlarının en iyi şekilde uygulanmasını sağlamak.
- Eğitim sırasında ve eğitim sonrasında değerlendirmeler yaparak eğitimin aksayan yönlerini belirlemek ve düzeltici tedbirler almak.
- Eğitim elemanlarının bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek amacıyla yeni eğitim yöntem ve tekniklerini araştırmak ve uygulamak.
- Eğitim bütçesini yapmak.
- Eğitim müdürlüğü ile ilgili her türlü kayıtları ve istatistiki bilgileri toplamak ve değerlendirmek.
- Bankacılık ile ilgili çeşitli konularda kitapçıklar hazırlamak ve banka içersinde dağıtmak.
- Personelin verimliliğinin artırılabilmesi ve teknolojik gelişmelerin uygulanabilmesi için gerek banka dışı kuruluşlar ve gerekse bankanın diğer bölümleri ile işbirliği yaparak gelişmeleri yakından izlemek.
- Diğer kuruluşların düzenledikleri yurt içi ve yurt dışı eğitimlere gerekli görülen personelin katılmasını sağlamak.

- Yurt içi ve yurt dışında master ya da doktora yapacaklarla ilgili işlemleri yapmak.
- Yurt içi ve yurt dışından staj amacıyla gelen öğrenciler ile kurs, seminer ya da staj amacıyla yurt dışına giden personel ile ilgili işlemleri yapmak.

Bölge müdürlükleri, eğitim faaliyetlerinin yürütülmesinde eğitim mdrlğine yardımcı olmaktadır. Bölge müdürlüklerinin görevleri şunlardır(67):

- Bölgenin eğitim ihtiyacını ve önerilerini eğitim mdrlğine bildirmek.
- Yıllık eğitim plan ve programlarında bölgelerde düzenlenmesi dşnlen eğitim faaliyetlerini eğitim mdrlği tarafından verilen yetkiye göre düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmek.
- Bölgelere bağlı şubelerde yapılan iş başında eğitimi desteklemek.
- Bölgelere bağlı eğitim merkezlerinde düzenlenen eğitim faaliyetleriyle iş başında eğitimin sonuçlarını eğitim mdrlğine bildirmek.

---

(67) T.C. Ziraat Bankası Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği  
Taslağı, s.3.

- Planlanan eğitim faaliyetleri dışında, ihtiyaçlara göre düzenlenmesi yararlı olan eğitim faaliyetlerini eğitim müdürlüğüne önermek.

### C. EĞİTİM MERKEZLERİ

Eğitim merkezleri, eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü yerlerdir. Eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü yerlerin tümü ele alındığında; iş başında, iş dışında ve örgüt dışında eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü yerler eğitim merkezi sayılabilir(68). Ancak burada eğitim müdürlüğüne bağlı eğitim merkezleri sözkonusudur.

Eğitim merkezleri eğitimin yapıldığı derslikler ile eğitim araç ve gereçlerinin bulunduğu yerlerdir. Eğitim merkezleri genellikle eğitim müdürlükleri ile aynı yerde bulunur. Bölge eğitim merkezleri de bölge müdürlükleri ile aynı yerdedir. Eğitim merkezlerinin yeterli olmaması halinde yer kiralanmakta ve hatta kamp yerleri de eğitim merkezi olarak düzenlenebilmektedir.

### D. EĞİTİM GÖREVLİLERİ

Eğitim görevlileri eğitim faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumlu olan kişilerdir. Eğitim görevlilerinin

---

(68) KALKANDELEN, s.111.

türü ve sayısı eğitim faaliyetlerinin yoğunluğu ve çeşitliliği ile ilgilidir. Bu görevlileri geniş olarak üç grupta toplamak mümkündür(69).

### 1. EĞİTİM YÖNETİCİSİ

Eğitim yöneticisi, başka bir deyişle eğitim müdürü, eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi, yürütülmesi ve değerlendirilmesinden sorumludur. Eğitim yöneticisinin yönetsel nitelikleri yanında eğitim faaliyetleri konusunda uzman olması gerekir.

### 2. EĞİTİM UZMANLARI

Eğitim uzmanları eğitim ihtiyaçlarını saptayan, eğitim programlarını hazırlayan, programların uygulanmasını ve değerlendirilmesini sağlayan kişilerdir. Eğitim uzmanlarının belirli bir dalda eğiticilik yapabilecek niteliğe sahip olmaları eğitim örgütünün gelişmemiş olduğu durumlarda yararlı olur. Ayrıca, eğitim uzmanlarının eğitim yöntemlerini geliştirmek için araştırmalar yapmaları ve önerilerde bulunmaları gerekir.

### 3. EĞİTİCİLER

Eğiticiler; dalında uzmanlaşmış banka yöneticileri

ile üniversite öğretim görevlileri ve diğer kuruluşlarda çalışan uzman kişilerden oluşur. Bunlar geçici eğitici-lerdir. Ayrıca bankanın eğitim müdürlüğünde kadrolu eğitici de çalıştırılabilir(70).

Eğitici olarak görevlendirilen kişilerin ilgili buldukları konularda uzmanlaşmış, bankacılık faaliyetleri ve uygulanması konusunda bilgi sahibi, öğretme yeteneğine sahip olan ve her bakımdan bu görevi üstlenebilecek yetenekleri taşıyan kişiler olmaları gerekir(71).

Eğiticilerin yetki ve sorumlulukları şöyle belirlenmiştir(72):

- Ders konuları ile ilgili plan ve programların hazırlanmasında eğitim müdürlüğü ile işbirliği yapmak.
- Konusu ile ilgili ders notlarını eğitime başlamadan önce eğitim müdürlüğüne vermek.
- Konuları işlerken uygun eğitim yöntem ve tekniklerini uygulamak.

---

(70) T.C. Ziraat Bankası Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği Taslağı, s.4.

(71) T. Vakıflar Bankası Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği, s.8.

(72) T.C. Ziraat Bankası Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği Taslağı, s.5.

- Programda belirtilen konuları işlemek ve personelin konuları dikkatle izlemesini sağlayacak önlemleri almak.
- Programda belirtilen eğitim süresi içinde veya sonunda sınavlar yapmak ve değerlendirmek.

#### E. EĞİTİM ARAÇLARI

Eğitimin etkinliğini artırarak anlatılan konuların anlaşılması ve öğrenilmesinde en önemli etkenlerden birisi de eğitim araçlarıdır(73).

Eğitim araçları eğitime katılan personelin bilgi, beceri ve davranışları kazanmasında olduğu kadar, eğitim görevlilerinin daha etken ve verimli bir eğitimi sağlamasında da yardımcı olurlar. Ancak bu araçların yararlı olabilmesi için nerede, ne zaman ve nasıl kullanılması gerektiğinin bilinmesi gerekir(74).

Eğitim araçlarının niteliği ve sayısı bankaların eğitim olanaklarına ve eğitime verdikleri öneme göre değişmektedir. Ancak eğitim faaliyetlerinde kullanılan başlıca eğitim araçları şöyle sıralanabilir(75):

---

(73) Seyit Ali KAPLAN, Görsel-İşitsel Araçlarla Eğitim (Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Ya., 1978), s.3.

(74) Cevat ALKAN, Eğitim Ortamları (Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Ya., 1979), s.267.

(75) KALKANDELEN, s.117.

### 1. YAZI TAHTASI

En yaygın eğitim aracıdır. Tebeşir kullanılarak üzerine yazı ve şekiller çizmek suretiyle kullanılır.

### 2. HAREKETSİZ FİMLER VE SLAYTLAR

Gösterilmek istenen yazı veya şekiller konulduğunda bunları bir perde üzerinde gösterir.

### 3. TEPEGÖZ

Bu araç saydam malzemeler üzerine yazılmış veya çizilmiş şekilleri bir ekran üzerine yansıtmaktadır. Bu araçların eğitimde kullanım alanları her geçen gün artmaktadır.

### 4. VIDEO

Video özellikle öğretilmek istenen davranışın bir oyun içersinde gösterilmesi gereken eğitimlerde kullanılır. Film çekiminin pahalı olması ve yeterli sayıda video bulundurulamadığı için pek sık kullanılamayan bir araçtır.

### 5. BASILI VEYA TEKSİR EDİLMİŞ MALZEMELER

Bu araçlar eğitimde kullanılan her türlü kitap, ders notları ve diğer basılı malzemeleri kapsamaktadır.

## F. EĞİTİM YÖNTEMLERİ

Bilindiği gibi eğitimin amacı, kişilerde istenilen yönde bilgi, beceri ve davranış değişikliği yaratmaktır. Eğitim programlarında kullanılan eğitim yöntemleri bu amaca ulaşmada en önemli faktörlerden birisidir. En uygun yöntemlerin seçilmesi ise eğitimin başarısını önemli ölçüde etkiler(76).

### 1. EĞİTİM YÖNTEMLERİYLE ÖĞRENME ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bankaların hizmet içi eğitim programlarına katılan kişiler yetişkinlerdir. Yetişkinler gençlerden farklı öğrenme yollarına sahiptirler. Yetişkinlerin daha iyi öğrenebilmeleri için öğrenmeye istekli olmaları, eğitime ihtiyaç duymaları, eğitimin bankadaki görevlerinde karşılaştıkları sorunlara yönelik olması, öğrenme ortamının serbest olması ve eğitimin uygulanması sırasında çeşitli yöntemlerin kullanılması gerekir(77).

---

(76) Leyla KÜÇÜKAHMET, "Hizmet İçi Eğitim Programlarında Öğretimin Etkinliği", Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.V, S.1-2 (1972), s.130.

(77) Eğitim Metotları-İşçi Nezaretçi ve Yönetici Eğitim Metotları (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Ya., 1969), s.3.

Yetişkinlerin öğrenmelerini etkileyen bu faktörlerin yanısıra, eğitimde izlenecek yöntemlerin niteliği de önemlidir. Kanunların işlenişinin ilgi uyandırıcı olması ve eğitim yöntemlerinin uygun eğitim araçlarıyla desteklenmesi gerekir.

## 2. YÖNTEM SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bankalarda eğitim yöntemlerinin seçimini etkileyen faktörler eğitimin amacı, eğitime katılan grubun özelliği, grubun büyüklüğü, yöntemin maliyeti, bankanın olanakları, zaman ve öğretmenlerin yöntemler konusundaki yetenek ve eğilimleri olarak ele alınabilir(78).

Eğitimin amacı banka personeline bilgi, beceri ve davranışlardan birini veya birden fazlasını kazandırmaktır. Eğitim programları hangi amacın karşılanmasını hedef almışsa, seçilecek yöntemler de o amaca uygun özellikte olmalıdır.

Hizmet içi eğitime katılan banka personelinin cinsiyet, yaş, öğrenim, tecrübe ve diğer kişisel farklılıkları ile eğitime alınan grubun büyüklüğü de uygulanacak yöntemleri önemli ölçüde etkilemektedir.

---

(78) Musa ULUÇ, Hizmet İçi Eğitimde Kullanılan Eğitim Yöntemleri ve Etkinliğinin İncelenmesi (Ankara: T.C. Ziraat Bankası Uzmanlık Tezi, 1980), s.11.

Bankanın elinde bulunan ve kullanılmaya hazır olanaklar yöntem seçimini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Öğreticilerin yöntem seçiminde bu olanakları gözönünde bulundurması beklenmedik aksaklıkları önler. Aksi halde, öğreticinin bankada bulunmayan eğitim araç ve gereçlerini gerektiren bir yöntemi seçmesi, yöntemden beklenen yararı sağlamayacaktır. Ayrıca eğitim için ayrılan sürenin uzunluğu ve kısalığı kullanılacak yöntemin seçimini etkileyen faktörlerden bir diğeridir. Bunların dışında öğretmenler kendi yetenek ve eğilimlerine uygun yöntemler seçtikleri zaman başarılı olacaklardır.

### 3. TİCARİ BANKALARDA KULLANILAN EĞİTİM YÖNTEMLERİ

Eğitim yöntemleri çeşitli yaklaşımlara dayanarak çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Uygulamada sınıflandırmanın pek geçerli olmadığı gözönüne alınarak, burada yalnızca bankalarda kullanılan eğitim yöntemleri üzerinde durulacaktır(79).

- Anlatım: Öğreticilerin eğitim programındaki konuları eğitime katılanlara anlatması ve açıklamalarda bulunmasıdır. Bu yönteme çoğu kez takrir veya ders verme yöntemi de denilmektedir. Bu yöntem eğitim gruplarının sayıca fazla olduğu, buna karşılık sürenin az ve sınırlı

---

(79) A.g.k., s.13.

olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Anlatım yöntemi teorik bilgilerin aktarılmasında geniş ölçüde kullanılırsa da becerilerin kazandırılmasında kullanılma derecesi oldukça sınırlıdır.

- Tartışma: Eğitim programlarının konuları işlenirken eğitime katılanların eğitime katkısını sağlayan ve onların görüşlerinin ortaya konulmasına fırsat veren bir yöntemdir. Kavram oluşturma ve sorun çözümlenmeye yönelik eğitim programlarında, eğitime katılan grup homojen ise ve yeterli süre varsa tartışma yöntemi kullanılabilir. Örneğin, bankacılık faaliyetleriyle ilgili temel bilgileri verme ve uygulamada karşılaşılan sorunları ortaya koyma amacına yönelik bir eğitim programında tartışma yöntemi yararlı olabilir.

- Gösteri: Bilginin uygulanmasını sağlamak, temel bankacılık işlemlerini tanıtmak ve bu işlemlerin nasıl yapılacağını göstererek öğretmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Ayrıca, bu yöntem müşteri ilişkileri eğitiminde insan ilişkileri ve görüşme tekniklerinin öğretilmesinde yararlı olabilir.

- Grup Tartışmaları: Küçük bir grubun bir yöneticinin liderliğinde çeşitli sorunların tartışılması yöntemidir. Bu yöntem çoğunlukla banka yöneticilerinin eğitiminde bilgi artırma, sorunları gözden geçirme, eleştiri ve önerilerde bulunma, kişileri ikna etme ve belirli davranışlar kazandırmak amacıyla uygulanır. Yöntemin başarılı

olabilmesi için eğitime katılan grubun öğrenim ve görev bakımından homojen olması ve konunun tartışmaya uygun olması gerekir.

- Örnek Olay: Bu yöntem bir liderin başkanlığında daha önceden belirlenmiş bir olaya ilişkin ayrıntıların eğitime katılan grup tarafından incelenip tartışılmasıdır. Örnek olay yöntemi eğitime katılanların bankacılık faaliyetlerinde karşılaşacakları sorunları tanıma, çözümlenme ve çözüm getirebilecek yargılara varabilme yeteneğini geliştiren ve karar verme becerisini geliştiren bir yöntemdir. Yöntemin başarısı için örnek olayların bankalarda karşılaşılan sorunlara dayanması gerekir.

- Rol Oynama: Eğitime katılan personele bilginin ve uygulamasının deneyerek öğretilmesini sağlayan bir yöntemdir. Gösteri yönteminden farkı, bilginin uygulamasının bir oyun şeklinde gösterilmesidir. Rol oynama yöntemi uygulandıktan sonra oyuna katılan ve izleyen kişiler oyunda geçen olayları tartışarak sorunları ortaya koyar ve çözüm yolları getirirler.

- Evrak Sepeti Kullanma: Çoğunlukla banka yöneticilerinin eğitiminde kullanılan bu yöntem, eğitime katılanların bankacılık faaliyetleriyle ilgili sorunlara çözüm yolu arama ve bulma yeteneğini geliştirmek amacıyla kullanılır. Bu yöntemde önce eğitime katılanlara konu ile ilgili temel bilgiler verilir. Daha sonra bankalarda karşılaşılabilecek muhtemel olan sorunlarla ilgili yazılar evrak

sepetine konur ve bu yazıları inceleyen kişilerin bu konularda karar vermeleri istenir. Evraklar üzerindeki çalışmalar bitince alınan kararlar tartışılır ve uygulamaya ilişkin ortak kararlara varılır.

- Seminer: Eğitime katılan bir grup kişinin, ortak çalışma konularında fikir alışverişinde bulunmak üzere biraraya gelerek tartışmalarıdır. Bu yöntemde konular kesin bir çözüm yoluna bağlanmamakta, konuların çözümünde değişik yaklaşımlar ortaya konularak bilgi yöntem ve tecrübe alış-verişine olanak sağlanmaktadır. Türkiye'de ve bankalarda belirli bir eğitim tecrübe düzeyi sözkonusu olmaksızın çeşitli küçük grup konferansları veya kısa eğitim programlarına seminer denilmektedir(80).

- Konferans: Eğitim amacıyla düzenlenen konferanslar eğitime katılan küçük veya orta büyüklükte bir grubun biraraya gelmesi ile oluşur. Bu grup seçilmiş konuları tartışır ve gereken durumlarda kararlar alır. Ancak bankalarda konferans yöntemi herhangi bir konuda uzman olan bir kişinin bir dinleyici grubuna o konu ile ilgili geniş bilgiler vermesidir. Konferansın sonunda dinleyiciler sorular sorabilmektedirler. Bu yöntem genellikle bankacılıkta yeni gelişmeler, bankaları ilgilendiren ekonomik, sosyal, yasal ve teknolojik değişiklikler gibi konularda

---

(80) KALKANDELEN, s.126.

bankaların orta ve üst düzeydeki yöneticilerine ayrıntılı bilgiler vermek amacıyla kullanılır(81).

### III. TİCARİ BANKALARDA HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİ

Bir süreç olarak hizmet içi eğitim faaliyetlerinin planlanması, programların hazırlanması, uygulanması ve denetiminden oluşmaktadır. Hizmet içi eğitimin başarısı bu sürecin akılcı ve gerçekçi bir şekilde kurulması ve işletilmesiyle mümkündür. Bu konuda en önemli nokta, eğitim sürecindeki işlemler ve bu işlemlerin ticari bankalardaki yapısı ve işleyiş tarzıdır(82).

#### A. EĞİTİMİN PLANLANMASI

Planlama amaçların, bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak araç ve olanakların belirlenmesi ve bunlardan en uygun olanının seçilmesidir(83). Hizmet içi eğitimin planlanması ise, belirlenen hedeflere ulaşmak üzere izlenecek politikaların, uygulanacak yöntemlerin ve kullanılacak kaynakların belirlenmesi olarak tanımlanabilir.

---

(81) A.g.k., s.135.

(82) A.g.k., s.60.

(83) Osman YOZGAT, İşletme Yönetimi, 3.B. (İstanbul: İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Ya., 1980), s.77.

Tanıma göre hizmet içi eğitimin planlanması şu üç aşamada tamamlanır(84):

- Mevcut durumun ortaya konması ve olanakların saptanması.
- Ulaşılması düşünülen eğitim hedeflerinin belirlenmesi.
- Hedeflere ulaşmak üzere yapılması gereken çalışmaların ortaya konulması.

#### 1. MEVCUT DURUMUN ORTAYA KONULMASI VE OLANAKLARIN SAPTANMASI

Hizmet içi eğitimin planlanmasında, eğitim faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi ve amaçlara ulaşmasını sağlamak için şu hususların gözönünde bulundurulması gerekir(85):

- Bankanın amaçları, politikası ve örgüt yapısı.

---

(84) Haydar TAYMAZ, Hizmet İçi Eğitim (Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Ya., 1981), s.54.

(85) Ali İlker GÜMÜŞELİ, Hizmet İçi Eğitim-Kavramlar İlkeler ve Yöntemler Işığında Türkiye Halk Bankası A.Ş.'de Yapılan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi (Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1986), s.25.

- Bankanın personel kaynakları, işe alınan personelin sayısı ve yeterlilikleri, çalışma saatleri, rol ve sorumlulukları.
- Bankanın faaliyet gösterdiği alandaki sosyo-ekonomik, siyasal ve teknolojik gelişmeler.
- Bankanın fiziksel olanakları, bunların sağlanma ve kullanılma durumları.
- Hizmet çevresinin yapısı, özellikleri ve istekleri.
- Bankada uygulanacak hizmet içi eğitimin amaçları, ilkeleri, özellikleri ve sınırlılıkları.

## 2. ULAŞILMASI DÜŞÜNÜLEN EĞİTİM HEDEFLERİNİN BELİRLENMESİ

Hizmet içi eğitimle ulaşılmak istenen hedefler bankanın ana amaçları doğrultusunda belirlenir. İşlevi ne olursa olsun, tüm bankaların ana amacı verimli ve rasyonel bir şekilde çalışarak kârlarını artırmaktır. Özellikle ticari bankalarda müşteri ilişkilerinin önemi ve bankaların giderek ekonomik ilişkilerin insan ilişkileri içerisinde gerçekleştiği kurumlar haline dönüşmeleri, eğitim hedeflerinin belirlenmesinde temel hareket noktalarıdır(86).

---

(86) Bekir Sıtkı ERKİ, "Bankacılık ve Eğitim", T.C. Merkez Bankası Bülteni, Y.2, S.11 (Mart-1986), s.6.

Eğitim yoluyla gerçekleştirilebilecek hedefler veya amaçların belirlenmesi için eğitime başlamadan önceki durum ile varılmak istenen nokta arasındaki fark açık bir Şekilde ortaya konulmalıdır. Bunun yanında belirlenen hedeflerin, önemi dikkate alınarak sıralanmasında fayda vardır(87).

Ticari bankalarda hizmet içi eğitimin amaçları Şöyle belirlenmiştir(88):

- Personele görevin gerektirdiği bilgi ve teknikleri vermek, gerekli beceri ve tutumları kazandırmak.
- Her düzeydeki personelin yetiştirilmesini sağlamak ve st düzeydeki görevlere hazırlamak.
- Personelin işe uyumunu sağlamak ve moral gücünü yükseltmek.
- Gerek yönetimde ve gerekse bankacılık hizmetlerinde kalitenin artırılmasını sağlamak.

Belirlenen bu amaçlara ulaşabilmek için uyulması gereken ilkeler de Şunlardır(89):

---

(87) GÜMÜŞELİ, s.25.

(88) T.Halk Bankası Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği, s.1.

(89) T.C. Ziraat Bankası Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği Taslağı, s.1.

- Eğitim programlarını bankaların amaç ve politikasına uygun bir şekilde sürekli olarak düzenlemek.
- Hizmet içi eğitimi bankanın eğitim ihtiyaçlarını dikkate alarak, plan ve programlara dayalı olarak yapmak.
- Eğitim programlarının hazırlanmasında personelin yetenek ve yeterlilikleri ile öğrenim durumlarını ve görevlerini gözönüne almak.
- Her yöneticinin emrinde çalışan personelin eğitime katılmasından sorumlu tutulduğu gibi, personeli de eğitime katılmaktan sorumlu tutmak.
- Eğitimden beklenen sonuçlara ulaşamadığının belirlenmesi için eğitim çalışmaları sırasında ve sonunda gözlem, mülakat, anket ve benzeri değerlendirmeler ile sınav yöntemleri uygulamak.
- Personelin tayin ve terfilerinde eğitimi etkin bir faktör olarak gözönünde tutmak ve personelin, eğitimle kazandırılan niteliklere uygun görevlerde istihdam edilmesini sağlamak.

### 3. HEDEFLERE ULAŞMAK ÜZERE YAPILMASI GEREKEN ÇALIŞMALARIN ORTAYA KONULMASI

Bu aşamada bankanın mevcut durumu gözönüne alınarak

belirlenen hedeflere ulaşmak için eğitim politikası, eğitim ihtiyaçları ile eğitim öncelikleri belirlenir ve eğitim bütçesi hazırlanır.

a. Eğitim Politikasının Belirlenmesi

Politika, genel anlamda belirli bir amaca ulaşmak için izlenen yollar olarak tanımlanır(90). Bankaların hizmet içi eğitim politikası saptanırken şu hususların gözönünde bulundurulması gerekir(91):

- Eğitimin amacı, bankanın ve banka personelinin amacı ile bütünlük gösterecek şekilde belirlenmelidir.
- Eğitim planı ve yıllık programlar bankanın plan ve programlarına uygun olarak hazırlanmalıdır.
- Eğitim, bankaya yeni alınan personelin bankaya ve işine uyumunu sağlamalıdır.
- Eğitim banka personelinin iş alanı ile ilgili yenilik ve gelişmelere uyumunu sağlamak için yapılmalıdır.

---

(90) KALKANDELEN, s.63.

(91) T.C. Merkez Bankası Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği, s.5.

- Bankada görev alanı değiştirilecek ve yükseltilecek personel için eğitim programları düzenlenmelidir.
- Banka personelinin yetişme noksanlığından kaynaklanan sorunlarının çözümünde özel eğitim uygulanmalıdır.
- Banka içinde iletişim ve koordinasyonu sağlamak amacıyla eğitim programları düzenlenmelidir.
- Eğitim programları banka içinde ve dışında uygun yer, zaman ve ortamda yürütülmelidir.
- Banka personelinin yetiştirilmesinde diğer bölümlerle işbirliği yapılmalı ve katkılarından yararlanılmalıdır.

**b. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi**

Eğitim ihtiyacı personelin görevini en uygun şekilde yapabilmesi için bilgi, beceri ve davranış yönünden duyduğu eksikliği ve gerek duyulan nitelikleri belirtmektedir. Eğitim ihtiyaçlarının saptanması ise, görevlerin yerine getirilmesinde eğitimin ne derece gerekli olduğunun ortaya konulması ve hangi eğitimlerin uygulanacağının belirlenmesidir(92).

Eğitim ihtiyaçlarının saptanması programlı bir hizmet içi eğitim çalışmasının temel hareket noktasını oluşturmaktadır. Eğitim ihtiyaçları saptanmadıkça eğitimin diğer aşamalarına geçmek mümkün olmamaktadır(93).

Eğitim ihtiyaçları genellikle görünür ve görünmez ihtiyaçlar şeklinde ortaya çıkar. Görünür ihtiyaçların saptanmasında bir araştırma yapılmasına ya da bir teknik kullanılmasına gerek yoktur. Örneğin yeni personel alındığında eğitim ihtiyaı kendiliğinden ortaya çıkar.

Eğitim ihtiyaını belirleyen bir başka kriter ise ekonomik, sosyal, yasal ve teknolojik değişikliklerdir. Günümüzde bankacılıkta bilgisayarların kullanılmaya başlaması ve bankaların otomasyona gitmeleri sonucu tüm personelin bu konuda eğitilmesi gerekmektedir. Bir başka örnek ise bankaların menkul kıymet satmalarına olanak veren yasal değişikliklerdir. Bu değişiklikler personelin menkul kıymetler konusunda eğitilmesini gerekli kılmaktadır.

Eğitim ihtiyaının açıkça belli olmadığı durumlarda ihtiyaçları saptamak için birtakım yöntemlerin uygulanmasına ve diğer bölümlerin yardımlarına başvurmak gerekmektedir. Örneğin yükseltilecek personelin ve

---

(93) KALKANDELEN, s.71.

bu personele uygulanacak eğitimlerin saptanmasında personel müdürlüğü ve metot organizasyon müdürlüğünün yardımlarına başvurulabilir. Bu iki müdürlüğün ortaklaşa belirlediği kadrolar ve bu kadroların gerektirdiği yeterliklere göre eğitim ihtiyacı saptanır.

Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasının bir yolu da yazılı personel kayıtlarından ve müfettiş raporlarından yararlanılmasıdır(94). Yazılı personel kayıtları banka personelinin mevcut özellikleri, eğitim durumu ve aldığı sicil hakkında bir fikir verecektir. Müfettiş raporları ise hangi konularda hatalar yapıldığını ortaya koyacağından eksiklik duyulan konularda eğitim programları düzenlenebilir.

Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında uygulanan bir başka yöntem anket yöntemidir. Tüm banka personeline uygulanan anketler ile her personelin görevinin gerektirdiği hizmetler ve bu hizmetleri gerçekleştirirken gösterdiği faaliyetler öğrenilebilir. Ayrıca anket yöntemiyle personelin daha önce aldığı eğitimler, uzmanlıkları ve hangi konularda eğitim almak istedikleri belirlenebilir(95).

---

(94) John F. MEE (Der. Dünder DİLMEN), "İşletmelerde Eğitim ve Öğretim", İsveren, C.IX, S.6 (Mart-1971), s.12.

(95) Bu türde bir anket 1985 yılında ESBANK Eğitim Müdürlüğü tarafından uygulanmış ve eğitim çalışmalarında kullanılmıştır.

Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında kullanılan yöntemlerden birisi de personele eğitim konularını içeren bir form verilmesidir. Personel, hangi konularda eğitime ihtiyaç olduğunu form üzerinde işaretledikten sonra, personelin eğitim ihtiyaçları konusunda üstlerinin de görüşleri alınabilir(96).

### c. Eğitim Önceliklerinin Belirlenmesi

Eğitim ihtiyaçları saptandıktan sonra çok sayıda eğitim ihtiyacı ortaya çıkabilir. Ancak ihtiyaçların sonsuz olmasına karşın, ihtiyaçları giderecek kaynakların sınırlı olması ihtiyaçların önem derecesine göre sıralanmasını gerektirir. Eğitim önceliklerinin belirlenmesi; hem en önemli alan, konu ve kişilere ilişkin ihtiyaçların giderilmesini sağlayacak, hem de eğitimin hedeflerine ulaşmasını mümkün kılacaktır(97).

Hizmet içi eğitimde, öncelikle hangi personelin eğitileceğini ve hangi programın uygulanacağını kararlaştırmaya yarayan tek bir formül yoktur. Banka hizmetleri esas alınarak yapılan bir sıralamada, öncelikle

---

(96) Donald L. KIRKPATRICK (ev. Halûk UZEL), "Eğitim Gereksinmelerinin Saptanması", Verimlilik, C.VII, S.2 (Ocak-Mart-1978), s.23.

(97) KALKANDELEN, s.80.

şubelerde çalışan veya hizmete yeni alınan personelin eğitilmesi gerekir. Buna karşın ekonomik, sosyal, yasal ve teknolojik bir değişiklik ortaya çıktığında personele en yakın kişiler olan şef yardımcısı, şef, amir ve şube müdürlerinin eğitime alınması gerekir. Bu yolla yenilik ve değişiklikler konusunda bilgi edinen yönetici personelin bu bilgileri astlarına iş başında öğretmeleri ve güçlüklerin giderilmesinde yardımcı olmaları sağlanmış olur(98).

Eğitim öncelikleri belirlenirken şu hususların gözönünde bulundurulması gerekir:

- Şubelerin talepleri.
- Terfilerin eğitimle olan ilişkisinden dolayı, terfi edecek personelin belirli eğitim programlarından geçmesi gerekir.
- Görev değişikliği söz konusu olduğunda, üst düzeye atanacak yöneticilerin belirli yöneticilik eğitiminden geçmeleri gerekir.

d. Eğitim Bütçesi

Bankaların eğitim bütçesi, belirli bir dönemde

eğitimle ilgili yapılacak harcamaları saptamak ve bu harcamalarla ilgili kaynakları sağlamak amacıyla hazırlanır. Eğitim bütçeleri bir yıllık bir dönemi kapsayacak şekilde eğitim müdürlüğü bütçesi içinde gösterilir. Eğitim bütçesi hazırlanırken genellikle şu sıra izlenir(99):

- Genel bir eğitim bütçesi tahmini yapılır.
- Yapılacak eğitim faaliyetlerinin her bir bölümü için tahminler biraraya getirilerek incelenir ve değerlendirilir.
- Tüm eğitim faaliyetlerini kapsayan bir eğitim bütçesi taslağı hazırlanır.
- Tüm bütçe içersinde eğitim bütçesine son şekli verilir.
- Eğitim bölümü yöneticisine onaylanmış eğitim bütçesine ilişkin bilgi verilir.
- Uygulama başladıktan sonra eğitim harcamaları belirli durumlarda gözden geçirilir ve düzeltici tedbirler alınır.

---

(99) Asuman TÜRKEL, Eğitim Araştırması (İstanbul: 1984), s.18.

Bankaların eğitim bütçelerini etkileyen en önemli faktörler şöyle sıralanabilir:

- Bankaların eğitim müdürlüğünde kadrolu çalışan eğitim elemanlarının olup olmaması eğitim bütçesini etkiler. Gerek banka içinden ve gerekse banka dışından sağlanan eğitim elemanlarına ödenen ders ücretleri eğitim bütçesinde önemli bir yer tutmaktadır.
- Bankaların kendine ait eğitim merkezleri yeterli olmadığıda eğitim için yer kiralanması ve eğitim salonları için ödenen kiralar da eğitim bütçesini etkilemektedir.
- Eğitim bütçesini etkileyen faktörlerden birisi de üst yönetimin eğitim konusundaki düşünceleridir. Bankaların üst yönetiminin eğitime verdiği önemin derecesi, eğitime ayrılan kaynakların miktarını etkilemektedir.

Bankaların eğitim bütçesi genellikle şu kalemlerden oluşur:

- Banka içinden sağlanan eğitim görevlilerine ödenen ders ücretleri.
- Üniversitelerden sağlanan eğitim görevlilerine ödenen ders ücretleri.
- Araç-gereç alımı.

- Kırtasiye ve yayın giderleri.
- Tüm personelin banka dışında katıldığı kurslara ödenen ücretler.
- Bankaların kendine ait eğitim yerleri yetersiz olduğunda ödenen salon kiralari.
- Eğitime katılan personele eğitim süresi boyunca ödenen yemek ve kalacak yer bedelleri.

#### B. EĞİTİM PROGRAMLARININ HAZIRLANMASI

Personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı belirlendikten sonra eğitim programları hazırlanır. Eğitim programları, hizmet içi eğitimin gerçekleşmesine ilişkin tüm etkinlikleri kapsar. Eğitim programlarının hazırlanması ve geliştirilmesi; amaçların, kapsamın, yöntemlerin, araçların ve değerlendirme tekniklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesine yönelik çalışmaların tümüdür.

Eğitim programları hazırlanırken gözönünde bulundurulması gereken en önemli faktörler ekonomik, teknolojik ve toplumsal gelişmelerdir. İşin gerektirdiği bilgi ve beceri seviyesi yükseldikçe, gerekli bilgi ve becerileri kazandıracak nitelikte programların hazırlanması gerekir(100).

Bankaların eğitim programları hazırlanırken şu hususlar gözönünde bulundurulur(101):

- Eğitim programları belirlenen eğitim ihtiyaçları ile daha önceki yılların eğitim çalışmalarına dayalı olarak hazırlanmalıdır.
- Eğitim programları hazırlanırken bankanın insangücü planlaması sonucu belirlenen eğitim ihtiyaçları gözönüne alınmalıdır.
- Eğitim programları bir yıllık bir dönemi kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır.
- Yıllık eğitim programları dışında ortaya çıkacak özel eğitim ihtiyaçları için "özel eğitim programları" hazırlanmalıdır.

Bankaların eğitim programları yukarıdaki hususlar gözönüne alınarak, eğitim müdürlüğünün diğer bölümlerle işbirliğiyle yıllık olarak hazırlanır ve yönetim kurulunun onayına sunulur(102).

Eğitim programlarının kapsadığı hususlar şöyle belirlenebilir(103):

---

(101) T. Emlâk Kredi Bankası Eğitim Yönetmeliği, s.6.

(102) TÜRKEK, s.39.

(103) KALKANDELEN, s.88.

- Eğitimin Amacı: Eğitimin amacı, personelin standart bilgi ve beceri düzeyine erişmesi olarak tanımlanabilir. Eğitim öncesinde personelin içinde bulunması gereken standart düzey iş tanımlarıyla belirlenmiştir.

- Eğitim Programına Katılanlar: Eğitim programlarının kapsadığı bir başka önemli husus, katılacak personelin niteliği ve niceliğidir. Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında ortaya çıkan sonuçlara bakılarak aynı nitelikteki ihtiyaçları sınıflamak ve hangi türde eğitime ihtiyaç olduğunu saptamak mümkündür. İkinci aşamada, katılacak personelin sayısının saptanması söz konusudur. Eğitime ihtiyacı olan personelin işlerinin aksamaması için personelin akılcı bir sıraya göre eğitime çağrılması gerekir.

- Eğitimin Konusu: Eğitim programına alınacak konuların saptanmasında dikkat edilecek ilk husus, ihtiyaçlarla onu giderecek konuların orantılı olmasıdır. İkinci husus, konuların ana hatlarının saptanmasıdır. Konunun ana hatlarının ve alt başlıklarının belirlenmesi eğitim sırasında tekrarların ortaya çıkmasını önler. Ayrıca eğitimin konusuna yeterli olacak zamanın ve konuların sırasının doğru olarak belirlenmesi gerekir.

- Eğitim Programlarının Zamanlandırılması: Programlar çok değişik zamanlarda uygulanabilir. Örneğin yalnızca sabahları, öğleden sonraları veya akşamları

olabildiği gibi tam gün de olabilir. Tam gün uygulanan programlarda saat yerine gün ya da hafta birimleri kullanılabilir.

- Eğitim Programlarının Uygulanacağı Yer: Bankaların eğitim merkezleri yalnızca eğitim faaliyetleri için kullanılmak üzere düzenlenmiştir. Eğitimin yeri ulaşım bakımından sorun yaratmamalı, dikkati dağıtacak etkenlerden uzak olmalıdır. Eğitim yerlerinin işyerlerinden uzak olması da kişileri eğitim konularına yaklaştırıcı olması bakımından önemlidir. Özellikle yönetici eğitimi programlarında bu yol yararlı olmaktadır.

- Eğitim Programlarının Uygulama Zamanı: Eğitim programlarının uygulama zamanının, bankacılık hizmetlerinin ve personelin durumlarına göre saptanması gerekir. Eğitim faaliyetlerinin mümkün olduğu kadar işlerin hafif olduğu zamanlarda yapılması gerekir.

- Eğitim Programlarını Uygulayacak Eğiticiler: Programların başarısını sağlamak ve başarı düzeyini yükseltmek için konuları hem kuramsal açıdan, hem de uygulama açısından bilen eğiticilerden yararlanmalıdır. Bu tür eğiticileri bulmanın zorluğunu kavrayan bankalar kendi eğiticilerini kendileri yetiştirme yoluna gitmektedirler.

- Eğitim Programlarında Kullanılan Araç ve Gereçler: Eğitim programlarının ayrılmaz bir parçası da eğitim araç

ve gereçlerinin sağlanması ve her an kullanıma hazır tutulmasıdır.

### C. EĞİTİM PROGRAMLARININ UYGULANMASI

Eğitimin fiili kısmı olan eğitim programlarının uygulanması eğitim sürecinin en önemli aşamalarından birisini oluşturur. Bu aşamada plan ve programlara uygun olarak öngörölmüş tüm kaynaklar harekete geçirilir. Bu nedenle eğitimden beklenen sonuçların alınabilmesi eğitim ihtiyaçlarının gerçekçi bir şekilde belirlenmesine, plan ve programların hazırlanmasına olduğu kadar eğitimin en iyi bir biçimde uygulanmasına da bağlıdır(104).

Hizmet içi eğitim ihtiyacını karşılayacak eğitim programlarının uygulanması belirli bir süreyi, yeri, eğitim elemanlarını, eğitim araçlarını ve yöntemlerini gerektirir. Bunların yeterli bir şekilde sağlanamaması halinde eğitimden beklenen yarar elde edilemeyecektir(105).

#### 1. YETİŞTİRİLECEK PERSONELİN SEÇİMİ

Tüm personelin eğitime alınmasını sağlamak,

---

(104) GÜMÜŞELİ, s.35.

(105) Musa UIUÇ, T.C. Ziraat Bankası Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi (Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, 1979), s.51.

bankanın tüm faaliyet alanlarındaki etkinliğini artıracaktır. Ancak tüm personelin aynı zamanda ve yerde eğitime katılması mümkün değildir. Bu nedenle eğitilecek personelin seçimi eğitimin öncelik sırasına göre yapılır(106). Yetiştirilecek personelin seçiminde gözönünde bulundurulması gereken hususlar şöyle sıralanabilir:

- Eğitimin öncelik sırasına göre, bankaya yeni alınan personelin göreve başlamadan önce eğitime alınması -işe uyumu kolaylaştıracağından- yararlı olacaktır.
- Bankacılık faaliyetlerini ilgilendiren ekonomik, sosyal, yasal ve teknolojik değişiklikler ortaya çıktığında, bu değişiklikleri uygulayacak personelin eğitime alınması gerekir.
- Yetiştirilecek personelin seçiminde personelin yükselme süreleriyle birlikte aldığı tezkiye ve sicillerin de gözönünde bulundurulması gerekir.
- Yetiştirilecek personelin seçiminde en uygun zamanı dikkate almak, eğitimin amaçlarına ulaşmasında en önemli etkenlerden birisidir. Personel eğitim programlarına işini tamamen aksat-

mayacak şekilde, çoğunlukla iş hacminin azaldığı zamanlarda çağrılmalıdır.

## 2. ÖĞRETİCİ PERSONELİN SEÇİMİ

Bankalar öğretici personeli (eğitim elemanı) genellikle üç kaynaktan sağlarlar. Bunlardan birincisi, bankanın eğitim müdürlüğünde kadrolu olarak çalışan ve ders vermek üzere yetiştirilmiş personeldir. İkincisi, bankanın çeşitli birimlerinde çalışan üst düzeydeki yöneticilerdir. Üçüncüsü ise, üniversitelerden sağlanan öğretim görevlileridir.

Hangi kaynaktan sağlanırsa sağlansın, öğretici personelin gerek bankacılık ve gerekse bankacılığı ilgilendiren konularda bilgi sahibi olması ve dünya bankacılığındaki yeni gelişmeleri izlemesi gerekir. Bunun yanında; bankacılığın içinde bulunduğu ekonomik, sosyal, yasal ve hukuki yapıyı yorumlayacak öğrenimi görmüş olmalıdırlar (107).

Öğretici personel bilgi yönünden olduğu kadar, öğrenme ilkeleri, yetişkinlerin sorunları ve davranışlarını anlama ve farklı yaşantılara sahip kişileri toplu olarak yetiştirme teknikleri yönünden de yeterli

---

(107) T. İş Bankası Personel Yönetmeliği, s.5.

olmalıdır. Bunun yanısıra, öğretici personel, programların uygulanması sırasında eğitime katılanların görüşlerine de önem vererek eğitime katkıda bulunmalarını sağlamalıdır(108).

### 3. UYGUN YER VE ORTAMIN SAĞLANMASI

Eğitim ortamı; eğitsel faaliyetlerin meydana geldiği, öğrenme sürecindeki iletişim ve etkileşimin olduğu bir çevredir. Bu çevre eğitim personeli, araç-gereç, yer ve organizasyon gibi öğelerden oluşmaktadır. Eğitim ortamının öğrenmeyi etkilediği bilinmektedir. Eğitim bilimciler göre öğrenme fiziksel, sosyal ve psikolojik yönlerden uygun olan bir çevrede daha kolay gerçekleşebilir(109).

Hizmet içi eğitim için en uygun yerin seçiminde eğitimin türü, programın özellikleri ve bankanın olanakları gözönüne alınır. Bankaların eğitim merkezlerinin büyüklüğü ve sağladığı olanaklar bankanın sağladığı mali olanaklara bağlıdır. Ancak eğitim merkezlerindeki eğitim salonlarının karşılıklı konuşma ve tartışmayı sağlayacak şekilde düzenlenmesi ve konuların özelliğine göre görsel ve işitsel araçlardan yararlanılması gerekir(110).

---

(108) ULUÇ, T.C. Ziraat Bankası Hizmet İçi..., s.53.

(109) ALKAN, s.21.

(110) GÜMÜŞELİ, s.37.

Öğrenmeye elverişli bir ortamın hazırlanmasında hem eğitilen personelin, hem de eğitimi düzenleyenlerin görevleri vardır. Eğitilenlerin eğitime katılmaya istekli olmaları, eksik oldukları yönleri bilmeleri ve eğitimin yararına inanmaları gerekir. Eğitimi düzenleyenlerin ise, eğitim yerini iyi seçmeleri, gerekli araç-gereçleri sağlamaları ve eğitime katılanların temel ihtiyaçlarını karşılamaları gerekir(111).

#### 4. UYGULANACAK EĞİTİM YÖNTEMLERİNİN SEÇİLMESİ

Hizmet içi eğitim programı hazırlandıktan sonra eğitimde uygulanacak yöntemler seçilir. Belirlenen yöntemlere göre gerekli ders planı yapılır ve araçlar seçilir(112).

Eğitim çabalarının başarıya ulaşmasında rol oynayan en önemli etkenlerden birisi de uygun eğitim yöntemlerinin seçilmesidir. Düzenlenen programların özelliğine göre bir ya da birkaç yöntem birlikte uygulanabilir. Hizmet içi eğitimde genellikle anlatım, grup tartışmaları, örnek olay, gösteri rol oynama gibi çeşitli yöntemler kullanılarak eğitimin kalitesi artırılabilir(113).

---

(111) A.g.k., s.37.

(112) TAYMAZ, s.117.

(113) ULUÇ, T.C. Ziraat Bankası Hizmet İçi..., s.54.

Eğitim programları personele yalnızca bilgi kazandırmayı amaçlıyorsa eğitim programlarında anlatım konferans gibi yöntemler kullanılabilir. Eğitim programları bankacılık faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında karşılaşılan sorunları ortadan kaldırmak amacıyla düzenlenmişse; tartışma, grup tartışmaları ve örnek olay gibi yöntemlerden yararlanılabilir. Eğitim programları personele beceri ve davranış değişikliği kazandırmayı amaçlıyorsa gösteri yönteminden yararlanılabilir. Örneğin belgeleme düzeninde bir değişikliğe gidilmişse, bu yeni düzen belgeler üzerinde gösterilerek öğretilmelidir. Müşteri ilişkileri konusunda düzenlenen bir eğitim programında ise, uygulanması gereken davranış biçimi görsel iletişim araçlarıyla verilebilir veya rol oynama yöntemiyle öğretilir.

##### 5. EĞİTİM İÇİN DERS PLANININ HAZIRLANMASI

Ders planı izlenecek konunun amacına ve uygulanacak eğitim yöntemine göre hazırlanır. Hazırlanan ders planları öğreticinin uygulamaları sonunda gözden geçirilerek daha da geliştirilebilir. İyi bir eğitim planı öğreticinin ulaşacağı amacı, izleyeceği yolu, kullanacağı araçları, yapacağı çalışmayı ve sonucu nasıl değerlendireceğini gösterir. Böyle bir plan öğreticinin amacına ulaşmasını kolaylaştırır(114).

---

(114) TAYMAZ, s.110.

Ders planları hazırlanırken eğitime alınacak grubun homojen olmasına dikkat edilmelidir. Homojen gruplarda iletişim ve etkileşim daha iyi kurulacağı için eğitimin etkinliği artar ve öğreticinin çabaları da kolaylaşır. Grubun homojen ya da heterojen olması ders planına alınacak konuları da etkileyecektir. Çoğunlukla grubun yaş, kıdem, statü, eğitim düzeyi ve eğitim ihtiyaçları farklı olduğunda bunların eğitimden beklentileri de farklı olacaktır(115).

#### D. EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi, bu faaliyetlerin sonuçlarının önceden saptanmış amaçlarla karşılaştırılması ve elde edilen sonuçların amaçlara ne ölçüde uygun olduğunun belirlenmesidir(116).

Değerlendirmenin amacı uygulamanın başarı derecesi ile ilgili olarak verilecek kararların tarafsız ve sağlam olmasını sağlamaktır(117). Başarı derecesinin bilinmesi ve başarısızlık durumlarının ortaya çıkarılması,

---

(115) ULUÇ, T.C. Ziraat Bankası Hizmet İçi..., s.56.

(116) Zeki ADAL, "İşletmelerde Yetiştirme ve Geliştirme Programlarının Etkinliğinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi", Yönetim, Y.2., S.12 (Haziran-1981), s.33.

(117) TAYMAZ, s.155.

ileride uygulanacak benzer eğitim faaliyetlerinin daha gerçekçi esaslara göre planlanmasını sağlayacaktır(118).

### 1. DEĞERLENDİRME AŞAMALARI

Değerlendirme; eğitim öncesi değerlendirme, eğitimin uygulanması sırasındaki değerlendirme ve eğitimin sonundaki değerlendirme olmak üzere üç aşamada gerçekleşir(119).

Eğitim öncesi değerlendirme ile, eğitime katılacakların bilgi, düzey, tutum ve işteki durumları belirlenir. Bu değerlendirme, eğitim sonunda kazanılan başarı düzeyleri ile bir karşılaştırma yapmak amacıyla kullanılır. Ancak bankalarda eğitim öncesi değerlendirme, eğitime katılabilmek için yükselme süresini tamamlamış ve sicili uygun personel arasından seçim yapmak amacıyla uygulanmaktadır. Burada eğitim bir yükselme aracıdır anlayışıyla hareket edilir. Eğitim öncesinde yapılan sınavdan geçer not alan personel -başarılı olursa bir üst kademeye yükselmek üzere- eğitime alınmaktadır.

Eğitim programlarının uygulanması sırasında yapılan ara değerlendirmeler eğitime katılanların öğrenme

---

(118) Fuat TURGUT, Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metotları (Ankara: 1977), s.1.

(119) TAYMAZ, s.156.

derecelerini, eğitim yöntemleri ve araçlarının uygunluğunu belirlemek amacıyla yapılmaktadır.

Eğitim somunda yapılan değerlendirme ise, eğitime katılanların tamamladığı eğitimden önceki ve sonraki durumlarını karşılaştırmak amacıyla yapılır. Ayrıca, bu aşamada yapılan değerlendirmeler eğitime katılanların eğitim hakkındaki görüşlerini almak bakımından da yararlı olur.

## 2. DEĞERLENDİRME TÜRLERİ

Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi -değerlendirmenin yapılış amacına göre- başarının değerlendirilmesi ve programların değerlendirilmesi olmak üzere iki kısımda incelenebilir(120).

### a. Başarının Değerlendirilmesi

Eğitimden beklenen yararın sağlanması ve belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi için eğitime katılanların başarılı olmaları gerekir(121). Eğitime katılanların başarıları, eğitimin özelliğine göre eğitim sırasında veya eğitim somunda yapılan sınavlarla ölçülmektedir. Sınavlar yazılı veya sözlü olabildiği gibi, eğitimin

---

(120) TAYMAZ, s.156.

(121) GÜMÜŞELİ, s.41.

konusuna göre uygulamalı olarak da yapılabilir(122).

Bankalarda başarının değerlendirilmesinin başka bir yolu, gözlem formundan yararlanma ve performans testleri uygulamaktır. Gözlem formu öğretim görevlisi tarafından doldurulur ve eğitime katılanların konulara ilgisi, öğrenme yeteneği ve sınıftaki durumu gibi bilgileri içerir. Performans testleri ise, eğitime katılanların eğitimde elde ettikleri bilgileri uygulama yeteneklerini ölçmek amacıyla uygulanır.

Bankalarda personelin başarısının değerlendirilmesi yalnızca kurslar somunda yazılı ve sözlü sınavlar şeklinde yapılmaktadır. Bazı bankalarda konferans, seminer ve panel şeklinde düzenlenen eğitim programları somunda gözlem formu ve performans testleri gibi yöntemlerle değerlendirme yapılmaktadır.

#### b. Programların Değerlendirilmesi

Programların değerlendirilmesi, uygulanan programlar hakkında eğitime katılan personelin görüşlerinin bir anket yoluyla alınması şeklinde gerçekleşmektedir(123).

---

(122) T.C. Ziraat Bankası Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği Taslağı, s.10.

(123) TAYMAZ, s.175.

Eğitim programlarının değerlendirilmesini amaçlayan bu anket ile eğitime katılanların eğitim süresi, kapsam bakımından görev ve nvanlarına uygunluğu, bankacılık ile ilgili uygulamaların yeterliliği ve eğitim sırasındaki kendi gayretlerini değerlendirmeleri istenmektedir(124). Bu bilgiler daha sonra eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanmasında kullanılmaktadır.

c. Eğitime Katılanların Bilgi, Beceri ve Davranışlarında Meydana Gelen Değişmelerin Değerlendirilmesi

Bu değerlendirme ile personelin eğitildiği alanlarda kazandığı bilgi ve becerileri uygulama durumları değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme, amaçlara ulaşma derecesinin belirlenmesi ve amaçlara ulaşmada etkili faktörlerin bulunmasında yardımcı olur. Bu konuda gözönünde bulundurulması gereken husus, eğitilen personelin eğitildikleri alanlara uygun bir görevde çalışıp alışmadığıdır. Personel eğitildiği alana uygun bir görevde çalışmadığı sürece aldığı eğitim yararlı olmamaktadır (125).

---

(124) T. İş Bankası Eğitim Anket Formu

(125) ULUÇ, T.C. Ziraat Bankası Hizmet İçi Eğitim..., s.69.

Personelin eğitim sonrası kazandığı bilgi ve becerileri uygulama derecesi eğitim müdürlüğü tarafından yapılmamakta, bu değerlendirme personelin amirleri tarafından yapılarak eğitim müdürlüğüne bildirilmektedir. Bu konuda teftiş raporlarından da yararlanılmaktadır.

## Ü ç ü n c ü B ö l ü m

### TİCARİ BANKALARDA YÖNETİCİ EĞİTİMİ

#### I. GENEL OLARAK YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK

Yönetim bir örgütün ya da işletmenin tüm elemanlarının faaliyetlerini planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme süreci olarak tanımlanabilir. Kısaca yönetim, belirlenen hedeflere ulaşmanın sistematik bir yoludur(126).

Yönetim bir süreç olduğu kadar, bir sanat ve bilim olarak da kabul edilir. Süreç olarak yönetim; birtakım faaliyetleri ve bu faaliyetlerin fonksiyonlarını, bir sanat olarak yönetim; bir uygulama biçimini,

---

(126) James A. F. STONER, Management, 2.B. (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1982), s.8.

bilim olarak yönetim ise sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu kapsamaktadır(127).

Yönetim faaliyetlerini yürüten kişiler olarak yöneticiler ise; işletmedeki diğer çalışanların faaliyetlerini düzenleyen, hedeflere ulaşmak için bilgi, araç ve yetenekleri değerlendiren kişilerdir. Yöneticiler tarafından yürütülen faaliyetler üç grupta toplanabilir(128):

- Kişilere Yönelik Faaliyetler: Yönetici başında olduğu birimde rahatça çalışılabilen bir ortamı yaratmak zorundadır. Burada yönetici, yapılacak iş ile işi yapacak olanların ihtiyaçlarını uyumlaştırmalıdır. Aynı zamanda, emrinde çalışan personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden, kişilerin çalışmalarının değerlendirilmesinden ve yükselmesinden sorumludur.

- Bilgiye Yönelik Faaliyetler: Yönetici çevresini daha iyi tanımak, değişiklikleri anında öğrenebilmek ve problem yaratabilecek konulara karşı önlem alabilmek için sürekli bilgi toplamalıdır.

---

(127) Atilla BARANSEL, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Ya., 1979), s.25.

(128) D. KEUNING-D.J. EPPINK, Management En Organisatie (Lieden: H.E. Stenfert Kroese B.V., 1985), s.9.

- Karar Vermeye Dayanan Faaliyetler: Yönetici, topladığı bilgilerle karar vermeyi planlı bir faaliyete dönüştürür. Karar vermeye dayanan faaliyetlerle yönetici, aldığı bilgilerin ışığında neyin yapılması gerektiğine karar vermelidir.

Günümüzde ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler yönetim anlayışında değişikliklere yolaçmıştır. Bu değişimler sonucu ortaya çıkan profesyonel yönetici kavramı, yönetici durumundaki kişilerde bazı özelliklerin bulunmasını gerektirmektedir(129). Buna göre yönetici olarak nitelendirilen kişilerde şu özelliklerin bulunması gerekmektedir(130).

- Karşılaştığı sorunları görev ve amaçlarına uygun bir şekilde çözümlene ve sonuçlandırma yeteneği.
- Örgütlendirme ve başkalarıyla çalışabilme yeteneği.
- Her türlü ortamda karar verme sorumluluğunu yüklenebilme gücü.

---

(129) Birol BUMİN, "Yönetici ve Eğitim", A.İ.T.İ.A. Dergisi, C.III, S.2 (1971), s.401.

(130) Pearson HUNT (Çev. Atilla BARANSEL), "İşletme Yönetimi ve Yöneticilik Eğitimi", Yönetim, Y.2, S.12 (Haziran-1982), s.50.

- Çeşitli sosyal görev ve sorumlulukları olduğu bilinci.

Bunlardan başka; yöneticiyi diğer çalışanlardan ayıran önemli bir husus, yöneticinin aynı zamanda bir eğitimi olmasıdır. Yönetici emrindeki kişileri çalıştırır, işletmenin ana amaçlarına yöneltir, eğitir, değerlendirir ve gelecekleri hakkında karar verir(131).

Yöneticilik konusunda şu önemli nokta gözden uzak tutulmamalıdır. Yönetici denildiğinde yalnızca üst düzeydeki yöneticiler değil, en alt düzeydeki yöneticiden en üst düzeydeki yöneticiye kadar çeşitli basamaklardaki yöneticiler anlaşılmalıdır(132).

## II. YÖNETİCİ EĞİTİMİ KAVRAMI

Yöneticilerde bulunması gerekli niteliklerden bir kısmı kişilerde doğuştan vardır. Bir kısmı ise eğitim ve öğretim yoluyla sonradan elde edilir. Bununla birlikte, önceden sadece doğuştan kazanıldığı sanılan birçok niteliklerin sonradan kazanılabileceği anlaşıl-

---

(131) Peter F. DRUCKER (Çev. Gültekin SABUNCUOĞLU), "Yönetici Olmak Ne Demektir?", Verimlilik, C.III, S.2 (Ocak-Mart-1974), s.717.

(132) HUNT, s.49.

mıştır. Bu da yönetici eğitimi ve öğretimine yeni boyutlar kazandırmıştır(133).

Yönetici eğitimi, işletmelerin etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetlerden birisidir. Yönetici eğitimiyle ilgili diğer faaliyetler yönetici yetiştirme ve geliştirmedir.

Yönetici eğitimi, yöneticilerin genellikle iyi belirlenmemiş çeşitli faaliyetler için eğitilmesidir. Dolayısıyla yönetici eğitimi belirli bir göreve ya da işletmeye özgü değildir. Yönetici eğitiminin kapsamı yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinden daha geniştir ve görevden çok insana yöneliktir(134).

Yönetici eğitiminin amacı ileride elde edilmesi muhtemel olan yöneticilik görevlerini yerine getirebilecek kişileri yetiştirmektir. Bu tür yönetici eğitimi işletmecilik ve yöneticilik eğitimi veren üniversite ve yüksekokullar tarafından gerçekleştirilmektedir.

Yönetici yetiştirme belirli bir işletmede çalışmaya başlamış kişilere yani işletme personeline uygulanır.

---

(133) Şan ÖZ-ALP, "İşletme Yöneticilerinin Yetiştirilmesi", İşletme Yönetim, Y.2, S.3-4 (Ocak-Nisan, 1978), s.8.

(134) Bohdan HAWYRLYSHNY (Çev. Fulya AKAR), "Yönetici Eğitimi-Kavramsal Bir Çerçeve", Yönetim, Y.2, S.12 (Haziran-1982), s.67.

Yönetici yetiştirme'nin kapsamı gelecekte yönetici olacak kişilerle, belirli bir yönetim kademesinden daha üst kademelere yükselecek olan kişilerdir. Yönetici yetiştirme, yönetici adaylarına gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması amacıyla uygulanan işletme içi programlardan oluşmaktadır(135).

Yönetici geliştirme ise, işletmenin tüm bölümlerinde ve tüm yönetim kademelerindeki yöneticilerin yeteneklerini artırmaya yönelik faaliyetlerdir(136). Bu faaliyetler halen belirli bir yönetim kademesinde bulunan yöneticileri ilgilendiren bilgi, beceri ve davranışların geliştirilmesi amacını taşır(137).

Yönetici eğitimi ya da öğretimi yönetici eğitimi sürecinin ilk halkasıdır. Kişiler yönetici eğitimiyle ilk sınırlı bilgileri alır. Yönetici eğitimi görmüş kişilerin gelecekte yapacakları işleri daha iyi yapabilmeleri için daha geniş bilgi, tecrübe ve yeteneğe sahip olmaları gerekir(138).

---

(135) Yıldırım ÖNER, "Yönetici Geliştirme Gereksinimi ve Başlıca Yöntemleri", Yönetim, Y.2, S.12 (Haziran-1982), s.25.

(136) Zeki AKSAN, "Yönetim Geliştirme", İşletme Fakültesi Dergisi, C.IX, S.1 (Nisan-1980), s.109.

(137) ÖNER, s.25.

(138) Sinan ARTAN, Endüstride Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama (Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Ya., 1976), s.18.

Yetiştirme faaliyetleri ise, kişilerin belirli bir işletmede görev almasından sonra başlamaktadır. Kişilerin okul eğitimiyle kazandığı sınırlı bilgiler yetiştirme ve geliştirme faaliyetleriyle artırılarak onların şimdiki ve gelecekteki görevlerinde başarılı olmaları sağlanmaktadır(139).

Yöneticilerin başarı düzeylerini artırmak için yetiştirme ve geliştirme programları uygulamaya karar veren her işletmenin şu hususları gözönünde bulundurması gerekir(140):

- Daha fazla sorumluluk gerektiren mevkilere seçim yapılabilmesi için, bu mevkilerin gereklerine uygun, yetenekli ve bilgili yöneticilerden oluşan bir temel sağlamalıdır.
- Bütün yönetim kademelerinin gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişiler tarafından doldurulması garantiye alınmalıdır.
- Her yöneticinin devamlı yükselbilmesi ve sahip olduğu nitelikleri kullanabilmesi için gereken çalışma ortamı sağlanmalıdır.

---

(139) AKSAN, s.110.

(140) Francis W. DINSMORE, Developing Tomorrow's Manager Today (New York: Amacom, 1975), s.

### III. TİCARİ BANKALARDA YÖNETİCİ EĞİTİMİ

Ticari bankaların varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelecekteki başarıları, mevcut yöneticilerini geliştirmelerine ve gelecek için yönetici yetiştirmelerine bağlıdır(141).

Günümüzde bankaların nitelikli yöneticilere sahip olmaları için iki yol vardır. Bunlardan birincisi; diğer bankalarda yetişmiş yöneticileri yüksek ücretlerle kendi bankalarına çekmektir. Bu yol oldukça zor ve masraflıdır. İkinci yol ise; mevcut personeli hizmet içinde eğitmek ve yönetici olarak yetiştirmektir(142).

Son zamanlarda bankaların genel olarak eğitime, özellikle de hizmet içi eğitime verdikleri önem artmıştır. Yüksek öğrenim görmüş, nitelikli personelin işe alınması yanında, iş başında ya da eğitim müdürlükleri tarafından düzenlenen eğitim programlarıyla yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi sağlanmaktadır(143).

---

(141) M.J. SCHMITZ (Çev. İnan ÖZALP), Banka Şubesi Organizasyonu, (Eskişehir: A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ya., 1986), s.47.

(142) Bekir Sıtkı ERKİ, Bankalarda Personeli Yetiştirme Sorunları ve Bir Hizmet İçi Eğitim Modeli (Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Araştırma Önerisi, 1985), s.2.

(143) Halit SOYDAN-Dündar SAĞLAM, "Bankalarda Yönetim Sorunu", Banka ve Ekonomik Yorumlar, C. XXII, S.7 (Temmuz-1985), s.22.

### A. YÖNETİCİ EĞİTİMİNİ GEREKTİREN FAKTÖRLER

Yöneticilerin hizmet içinde yetiştirilmesini ve geliştirilmesini gerektiren faktörlerin bir kısmı, işletmelerin yaşadıkları çevrenin özellikleri ve çevre koşullarındaki değişimlerdir(144). Ticari bankalarda yönetici eğitimini(145) gerektiren çevre özellikleri ve çevre koşulları şöyle belirlenebilir:

- Bankacılık sektörü için eleman yetiştiren okulların sayısı yok denecek kadar azdır. İşletmecilik, ekonomi ve yöneticilik konularında eğitim veren fakülte ve yüksek okullarda ise son derece genel bilgiler verilmektedir. Bankaların mevduat, kredi, kambiyo, faiz-Komisyon ve bankacılık hizmetleri gibi özelliği olan faaliyetlerin öğrenilmesi ve yürütülmesi ancak personel işe başladıktan sonra gerçekleşmektedir(146).
- Ekonomik, sosyal, yasal ve teknolojik gelişmeler -her alanda olduğu gibi- bankacılık

---

(144) ÖNER, s.25.

(145) Bundan sonra yönetici eğitimi terimi hizmet içi yetiştirme ve geliştirme anlamında kullanılacaktır.

(146) Yıldırım KILKIŞ, "Bankacıların Eğitimi Problemi", Banka, C.VII, S.3 (Mart-1970), s.42.

alanında da hızlı değişme ve gelişmelere neden olmaktadır(147). Bankacılık alanında bilgisayarların kullanılmaya başlaması ve bankaların otomasyona gitmeleri, hükümetin uyguladığı ekonomik politikalar ve bankacılığı ilgilendiren yasalardaki değişmeler sonucu bankacılık hizmetleri karmaşıklaşmakta ve verilen hizmetlere yenileri eklenmektedir.

- Bankaların çok sıkı yasalar altında çalışmalarını bankacılık faaliyetlerinde girişimcilik ve dinamizm unsurunu ortadan kaldırmakta, yetenekli yöneticilerin banka dışındaki kuruluşlara geçmesine neden olmaktadır(148).

Hizmet içi yönetici eğitimini gerektiren bir başka neden de işletme içi faktörlerdir. Bunlar; işletmenin örgütsel yapısı ve gelişmesi ile uygulanan personel politikasıdır(149).

Ticari bankalarda yönetici eğitimini gerektiren banka içi faktörler şöyle sıralanabilir:

---

(147) ERKİ, Bankalarda Personeli Yetiştirme..., s.2.

(148) Aslan YÜZGÜN, Cumhuriyet Dönemi Türk Banka Sistemi (İstanbul: Der Ya., 1981), s.338.

(149) ÖNER, s.26.

- Günümüzde bankalar her düzeydeki personeli günün gereklerine göre eğitmeyi bir personel politikası olarak benimsemişlerdir(150).
- Ticari bankaların mevduat toplamak amacıyla şube bankacılığına yönelmeleri, örgüt yapısının gittikçe genişlemesine neden olmuştur(151). Bununla birlikte; bankacılık faaliyetlerinin çeşitlerinin artması, yeni bankacılık hizmetlerinin ortaya çıkması ve bankacılık faaliyetlerinin geniş alanlara yayılması da bankaların iş hacimlerinin ve şube sayılarının artmasına neden olmuştur(152).
- Banka personelinin eğitim alanları ve eğitim düzeyleri oldukça farklıdır. Bazı şubelerdeki yöneticilerin eğitim düzeyleri oldukça düşük olduğu halde, bazı şubelerdeki yöneticilerin eğitim düzeyleri yüksektir(153). Bu farklılık bankacılık faaliyetlerinin yürütülmesinde

---

(150) SO YDAN-SAĞLAM, s.22.

(151) "Bankacılığımıza İlişkin Genel Veriler", Tanıtım, Y.1, S.3 (Temmuz-1984), s.29.

(152) KILKIŞ, s.40.

(153) Doğan KAYHAN, "Türkiye Bankalarında Personel Politikası", İktisat Dergisi, C.IX, S.51 (Eylül-1968), s.13.

sorunlar yaratmakta ve banka hizmetlerinin kalitesini etkilemektedir.

- Günümüzde ticari bankaların giderlerinin büyük bir bölümünü kaynak maliyetleri ve personel giderleri oluşturmaktadır. Bu nedenle bankalar rasyonel ve verimli bir şekilde çalışmanın yollarını aramaları gerekir. Dolayısıyla, bankalar hem mevcut personelinden en yüksek verimi elde etmek, hem de kaynaklarını en verimli olacak alanlara yönlendirecek yetenekli yöneticileri yetiştirmek zorundadırlar(154).

#### B. YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN AMAÇLARI

Yönetici eğitiminin iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi; yöneticilerin yerine getirdikleri faaliyetleri daha etkin ve verimli bir şekilde yapmasını sağlamaya yönelik, kısa vadeli amaçlardır. İkincisi ise; yöneticileri daha fazla sorumluluk gerektiren mevkilere hazırlamaya yönelik uzun vadeli amaçlardır(155).

---

(154) Özer U. ÇİLLER, "Bankaların Yönetim ve Eleman Sorunları", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Bankacılık Enstitüsü Dergisi, S.1 (1981), s.85.

(155) Halit TANYELİ, Personel Eğitimi-İlkeler, Metotlar, Teknikler (Ankara: 1970), s.

Ticari bankalarda yönetici eğitiminin ana amacı, yöneticilerin yetiştirilmesini ve geliştirilmesini gerektiren banka içi ve banka dışı faktörlerin olumsuz etkilerini ortadan kaldırabilmektir. Bu ana amaç çerçevesinde bankalarda yönetici eğitiminin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz:

### 1. BANKANIN İHTİYACI OLAN NİTELİK VE NİCELİKTE YÖNETİCİLERİN SAĞLANMASI

Daha önce belirtilen banka içi ve banka dışı nedenlerle hem nitelik, hem de nicelik bakımından artan yönetici ihtiyacı ancak yönetici eğitimiyle sağlanabilmektedir. Aksi halde, kişilerin sistematik bir programdan geçmeden günün koşullarına uygun bilgileri sağlama-larına ve uygulamalarına olanak yoktur(156). Yöneticilerin ve yönetici adaylarının temel bankacılık, muhasebe, hukuk, ekonomi, kambiyo ve beşeri ilişkiler konularında temel bilgileri almaları gerekmektedir. Yöneticilerin ekonomi konusunda eğitilmeleri ekonomik gelişmeleri anlama ve değerlendirmelerini sağlayacaktır. Muhasebe bankacılık faaliyetlerinin kayıtlara geçirilmesi ve bilgi sisteminin oluşturulması için zorunludur. Hukuk eğitimi, yöneticilerin bankacılık faaliyetlerinin

---

(156) ARTAN, s.32.

yürütüldüğü kanun çerçevesini anlamaları için şarttır. Beşeri ilişkiler ise yöneticilerin hem astlarıyla olan ilişkilerini, hem de müşterilerle olan ilişkilerini geliştirmeleri için gereklidir(157). Böylelikle mevcut yöneticilerin nitelikleri artırılırken, yönetici adaylarının daha üst kademelerin gerektirdiği nitelikleri kazanması sağlanmış olur.

## 2. HER DÜZEYDEKİ YÖNETİCİLERİN BİLGİ, BECERİ VE YETENEKLERİNİ ARTIRMAK

Bankacılık faaliyetlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için her düzeydeki yöneticilerin gerek yönetim ve gerekse mesleki konularla ilgili bilgilerini genişletmek, tecrübelerini artırmak ve uygulamada karşılaştıkları sorunları çözmelerine yardımcı olmak gerekmektedir(158).

Yöneticiler için gereken bilgi, yetenek ve davranışlar şöyle belirlenebilir(159):

---

(157) Henry EASON (Çev. Bedriye TUNCER), "Bankacılıkta Eğitim", Banka, C.II, S.1 (Ocak-1965), s.19.

(158) T.C. Ziraat Bankası 1986 Yılı Eğitim Programı (Ankara: T.C. Ziraat Bankası Eğitim Müdürlüğü, 1986), s.7.

(159) ARTAN, s.33.

gibi alanlardaki bilgilerini uygulama yeteneği olmalıdır. Yönetim düzeyleri yükseldikçe, yöneticilerin işle doğrudan ilişkileri azaldığı için teknik yeteneğin önemi azalmaktadır.

- İnsancıl Yetenek: İnsancıl yetenek yöneticilerin ilişki halinde bulunduğu kişilerle anlaşarak, etkin bir çalışma ortamı yaratabilmesiyle ilgilidir. Böyle bir ortamın yaratılması; yöneticilerin diğer personelle iyi geçinmesine, bu kişilerin düşünce ve eğilimlerini bilmesine ve etkin bir haberleşme sistemi oluşturmasına bağlıdır.

- Kavramsal Yetenek: Kavramsal yetenek; bankadaki çeşitli bölümlerin birbirleriyle olan ilişkilerinde ortaya çıkan aksaklıkların nasıl bir etki yarattığını, aynı şekilde çevresel koşulların bankayı nasıl etkilediğini görebilme yeteneğidir.

Kavramsal yeteneğin özellikle üst düzey yöneticilerinde bulunması gerekir. Çünkü üst düzey yöneticileri bankayı bir bütün olarak görebilmeleri ve çevre ilişkilerini düzenlemeleri gereken kişilerdir.

### c. Davranış

Davranış değişikliği insanın kişiliğiyle ilgilidir. Yönetici herşeyden önce görünüşü ve davranışlarıyla çevresine güven verebilmelidir. Yöneticilerin çevresini

etkileyebilmesi her yönden iyi örnek olmasına bağlıdır.

Yöneticilerin davranışları yönetimde önemli olmasına rağmen, yerleşmiş davranışların değiştirilmesi oldukça zordur.

### ~~3.~~ YÖNETİCİLERİN ÇEVRESEL DEĞİŞMELERİ İZLEYEBİLMELERİNİ SAĞLAMA

Yöneticilerin başarılı olması, dolayısıyla bankacılık faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi, bankacılık ve yönetim alanındaki yeniliklerin dikkatli bir şekilde izlenmesine bağlıdır.

Banka yöneticilerinin tüm banka sistemini, hatta uluslararası banka sistemini ve bu sistemdeki gelişmeleri zaman geçirmeden öğrenerek değerlendirmeleri gerekir(160). Bunun yanında, başarılı bir yönetim için işletmecilik ve yöneticilik alanındaki yeni gelişmelerin izlenmesi, modern karar verme tekniklerinin uygulanması gerekir(161).

### C. YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN KAPSAMI

Yönetici eğitiminin kapsamı, örgüt yapısının tüm

---

(160) YÜZGÜN, s.340.

(161) L. HALL, Business Administration (London: MacDonal and Evans Ltd., 1974), s.227.

kademelerindeki yöneticilerdir. Bankaların örgüt yapısı diğer işletmelerden oldukça farklıdır. Bankaların genel müdürlük, bölge müdürlükleri ve şubelerden oluşan üçlü bir örgüt yapısı vardır(162). Bu örgüt yapısındaki yöneticileri tek bir hiyerarşik sıra içinde üst, orta ve alt düzey yöneticileri olarak gruplandırmak çok zordur. Bu nedenle genel müdürlük, bölge müdürlükleri ve şubelerdeki yöneticileri ayrı ayrı sıralamak daha uygun olacaktır.

### 1. GENEL MÜDÜRLÜK YÖNETİCİLERİ

Ticari bankalarda yönetim kurulunun belirlediği amaç ve politikalara uygun olarak bankanın faaliyetini yönetme görevi genel müdüre aittir. Çok şubeli örgüt yapısına sahip olan bankalarda genel müdürün bu görevi tek başına yürütmesi çok zordur. Bu zorunluluk bankalarda genel müdürlük örgütünün kurulmasına neden olmuştur(163).

Genel müdürlüğün temel görevi, tüm ülke çapında ve uluslararası düzeyde banka faaliyetlerinin yürütülmesini sağlamaktır(164).

---

(162) GEYLAN, s.81.

(163) A.g.k., s.88.

(164) PARKER, s.136.

Genel müdürlüğün bünyesinde bankacılık faaliyetleriyle doğrudan ilgili olan hat bölümlerin yanısıra, uzmanlık hizmeti veren kurmay bölümler de vardır(165).

Genel müdürlük örgütü içinde yer alan yöneticiler şöyle sıralanabilir(166):

- Genel müdür ve genel müdür yardımcıları
- Dış işler müdürü ve müdür yardımcıları
- İştirakler müdürü ve müdür yardımcıları
- İktisadi araştırmalar müdürü ve müdür yardımcıları
- Krediler müdürü ve müdür yardımcıları
- İstihbarat müdürü ve müdür yardımcıları
- Mevduat ve bankacılık hizmetleri müdürü ve müdür yardımcıları
- Personel ve idari işler müdürü ve müdür yardımcıları
- Muhasebe müdürü ve müdür yardımcıları
- Planlama ve organizasyon müdürü ve müdür yardımcıları
- İnşaat ve emlak müdürü ve müdür yardımcıları

---

(165) GEYLAN, s.88.

(166) A.g.k., s.95-103.

## 2. BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ YÖNETİCİLERİ

Bölge müdürlükleri merkezi yönetimin getirdiği sorunlara çözüm getirmek amacıyla oluşturulmuştur. Bölge müdürlükleri şubeleri yönlendiren ve onlara kurmay hizmetler götüren aracı örgütler durumundadırlar.

Bölge müdürlüklerinde yer alan yöneticiler şöyle sıralanabilir:

- Bölge müdürü ve müdür yardımcıları
- Bölge müdürlüklerinin büyüklüğüne ve kapasitesine göre bölge kurmay bölümleri yöneticileri ve yardımcıları.

## 3. ŞUBE YÖNETİCİLERİ

Ticari bankalarda şube örgütü bankacılık faaliyetlerini doğrudan yürütün ve bankayı müşteriye karşı temsil eden bir birimdir. Bankanın başarısı büyük ölçüde şubelerin vereceği hizmetin niteliğine bağlıdır.

Şubelerde bulunan yöneticiler şöyle sıralanabilir:

- Şube müdürü ve müdür yardımcıları
- İkinci müdür
- Muhasebeci
- Servis şefleri ve şef yardımcıları

#### IV. TİCARİ BANKALARDA YÖNETİCİ EĞİTİMİ AŞAMALARI

Kimi, niçin, nasıl sorularına cevap vermeden yapılan bir eğitim belirlenen amaçlara ulaşmaktan uzaktır. Bu nedenle yönetici eğitimine planlı ve programlı bir şekilde, belirli bir sıra izleyerek başlanmalıdır(167).

##### A. YÖNETİCİ ENVANTERİ

Yönetici envanteri yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan ve ileride dolduracakları mevki-lerin gerektirdiği niteliklere uygun olarak yetiştirilmesini sağlayan faaliyetlerdir(168).

Yönetici envanterinin temelini oluşturan başlıca iki etken vardır. Bunlardan birincisi örgüt analizleri, diğeri de yöneticilerin değerlendirilmesidir(169).

##### 1. ÖRGÜT ANALİZLERİ

Örgüt analizi yapmanın amacı, bankaların ileride oluşması beklenen yönetim yapısının bir taslağını

---

(167) Tamer KOÇEL, "Yönetici Eğitime Nereden Başlamalı?", Banka, C.VII, S.10 (Ekim-1970), s.32.

(168) ARTAN, s.51.

(169) A.g.k., s.52.

hazırlamaktır. Bu taslak hazırlanırken bankanın mevcut organizasyon şemasından yararlanılır.

Metot organizasyon müdürlüğü, personel müdürlüğü ve eğitim müdürlüğü tarafından ortaklaşa hazırlanan bu çalışmada iş türleri ve kademeler itibariyle iki-beş-on yıllık süreler somunda örgüt yapısında oluşabilecek değişmeler hesaplanır. İkinci olarak mevcut kadrodan ne kadarının ortaya çıkan ihtiyaçları karşılayabileceği belirlenir(170). Personel kayıtları yardımıyla mevcut yöneticilerin nitelikleri gözönüne alınarak, hangi mevkilere kimlerin yerleştirilebileceği ortaya konur. Ayrıca iş tanımları üzerinde yapılan bir araştırma ile hangi mevkilerin gereksiz olduğu, hangi mevkilere ihtiyaç olduğu belirlenir(171).

## 2. YÖNETİCİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yöneticilerin değerlendirilmesi genellikle iki kısımda düşünülebilir(172):

- Yöneticilerin Sahip Oldukları Niteliklerin ve Gösterdiği Performansın Belirlenmesi: Yöneticilerin sahip oldukları niteliklerin belirlenmesi personel

---

(170) T. İş Bankası Personel Yönetmeliği, s.5.

(171) TANYELİ, s.132.

(172) KOÇEL, s.33.

kayıtlarıyla sağlanabilir. Yöneticilerin gösterdiği performansın belirlenmesinde ise, teftiş ve denetleme raporlarındaki bilgilerle sicil ve tezkiyeden yararlanılır.

- İş İçin Gerekli Niteliklerle Yöneticilerin Niteliklerinin Karşılaştırılması: Yöneticilerin sahip olduğu niteliklerle işin gerektirdiği nitelikler karşılaştırıldığında ortaya çıkan farklar eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde temel alınır.

## B. YÖNETİCİLERİN SEÇİLMESİ

Yöneticiler değerlendirilip, yöneticilerin sahip olması gereken nitelikler belirlendikten sonra eğitime alınacak yöneticilerin seçilmesi gerekir.

Yöneticilerin seçilmesinde, hemen doldurulması gereken mevkilere öncelik tanınmalıdır. Boşalan veya boşalacak mevkilerin doldurulmasında yöneticilerin yükselme süreleri gözönüne alınır. Şef yardımcısı, şef ve ikinci müdür düzeyindeki yöneticiler genellikle üç yıl, şube müdür yardımcısı düzeyindeki yöneticiler ise en az iki yıl çalıştıktan sonra bir üst mevkiye yükseltilirler. Şube müdürleri, bölge müdürlüğündeki yöneticilerle genel müdürlükteki birim yöneticileri için belirli bir süre yoktur.

Yükselme sürelerini tamamlayan yöneticiler sicil ve tezkiyeleri gözönüne alınarak seçilir ve yükseleceği mevkinin gerektirdiği niteliklere sahip olabilmesi için eğitime alınır.

Yöneticilerin geliştirilmesi amacıyla uygulanan eğitim programlarına yöneticilerin seçilmesi bankalarda farklı şekillerde uygulanır. Bazı bankalarda hangi programlara katılacağı yöneticilerin isteğine bırakılırken, bazı bankalarda ise hangi yöneticilerin hangi eğitim programlarına katılacağı eğitim müdürlüğü tarafından belirlenir.

Eğitime katılacak yöneticilerin seçilmesinde uygulanan yöntemler her bankada farklı olmasına rağmen temelde iki yöntem vardır. Bunlardan birincisi; eğitim programlarına katılma tercihini yöneticilere bırakmak, ikincisi ise personele doğrudan çağrı yapmaktır.

Birinci yöntemde, yöneticilere eğitim programlarıyla birlikte bir eğitime katılma formu gönderilir. Bu formda yöneticiler kimliklerini hangi bölümde çalıştıklarını, ileride hangi bölümlerde çalışmak istediklerini belirtirler. Bu form yöneticilerin üstleri tarafından da onaylandıktan sonra eğitim müdürlüğüne gönderilir (173). Bu istek personel müdürlüğü ve eğitim müdürlüğünün

ortak çalışmalarlarıyla personelin sicili ve personel kayıtlarındaki niteliklerine göre değerlendirilir, uygun görülürse kabul edilir.

Bu yöntemin ana düşüncesi, eğitim programlarına katılmanın yükselmek için bir ön şart veya yükselme hakkını doğuran bir olay olmadığıdır. Yükselmenin tek şartı işin gerektiği şekilde yapılması ve üst düzeydeki bir görevin gerektirdiği niteliklere sahip olunduğunun kanıtlanmasıdır. Eğitim yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde sadece bir araçtır(174).

İkinci yöntemde; yöneticiler şube müdürleri ve bağlı olduğu bölüm yöneticileri tarafından kıdem sırasına göre bölge müdürlüklerine ve eğitim müdürlüğüne bildirilir. Bu bildirilen listeye göre yöneticilerin kıdemi ve sicili dikkate alınarak eğitime çağrılır. Şube müdürleri ve diğer yetkili yöneticiler ise yetiştirme amacıyla düzenlenen programlara eğitim müdürlüğünün çağrısı ile katılırken geliştirme programlarına kendi istekleriyle katılırlar(175).

---

(174) Yapı ve Kredi Bankası Ekim 1985- Haziran 1986 Dönemi Eğitim Programları, s.6.

(175) Akbank 1986 Eğitim Programı El Kitabı, s.7.

## V. TİCARİ BANKALARDA YÖNETİCİ EĞİTİMİ YÖNTEMLERİ

Yönetici eğitiminin amaçlarına ulaşabilmesi ve başarılı yöneticilerin yetiştirilmesi, yönetici eğitiminde en uygun yöntemlerin kullanılmasına bağlıdır. Şüphesiz en uygun eğitim yöntemlerinin seçilmesinde dikkat edilecek faktörler -herhangi bir eğitim programının uygulanmasında olduğu gibi- yönetici eğitimi için de geçerlidir(176).

Banka yöneticilerinin eğitiminde uygulanan yöntemler genellikle iki grupta incelenebilir. Bunlar iş başında ve iş dışında eğitim yöntemleridir.

### A. İŞ BAŞINDA EĞİTİM YÖNTEMLERİ

Banka yöneticilerinin yetiştirilmesinde iş başında kazanılan tecrübelerin rolü büyüktür. Özellikle orta ve üst yönetim düzeylerinde eğitim işi yaparak öğrenmeye doğrudur(177). Y yaparak öğrenme, bankanın faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında ortaya çıkan yeni durumlar ve ihtiyaçlar sonucu gerçekleşir(178).

---

(176) TANYELİ, s.138.

(177) Margaret MAGNUS, "Training Futures", Personnel Journal, C.LXV, S.5 (Mayıs-1986), s.69.

(178) Myles L. MACE (Çev. Sinan ARTAN), "Yarının Yöneticisinin Geliştirilmesi" Esader, C.X, S.1 (Ocak-1974), s.162.

Yaparak öğrenme oldukça uzun zaman alır ve yöneticiler ortaya çıkmayan ihtiyaçlar hakkında bilgi sahibi olamazlar. Bu nedenle bankalar, her düzeydeki personele bankacılık faaliyetleriyle ilgili temel bilgileri ve yeni gelişmeleri öğretmek amacıyla iş başında eğitim yöntemleri geliştirmişlerdir.

İş başında eğitim hem ucuz hem de yöneticilerin işlevini aksatmadan gerçekleştirilen bir eğitimidir. Bu nedenle iş başında eğitim ticari bankalar için ayrı bir önem taşımaktadır(179).

Ticari bankalarda kullanılan iş başında eğitim yöntemleri şunlardır:

#### 1. ROTASYON

Bankalarda en sık kullanılan iş başında eğitim yöntemlerinden birisi de rotasyondur. Personel işe alındıktan sonra belirli sürelerle bankanın çeşitli bölümlerinde çalışarak tüm bankacılık faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olur. Rotasyonun amacı personeli daha üst düzeylere hazırlamaktır. Personel bankanın tüm faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olarak bankayı bir bütün olarak kavrama yeteneğini kazanır.

---

(179) T.C. Ziraat Bankası 1985 Yılı Faaliyet Raporu  
(Ankara: T.C. Ziraat Bankası Eğitim Müdürlüğü,  
1985), s.4.



Günümüzde bazı bankalar rotasyon kursları düzenleyerek bankaya yeni alınan personelin bankaların kaynakları, kaynak kullanımı, denetleme ve dış işlemler konusunda bilgi edinmesini sağlamaktadırlar. Rotasyon kursları personelin iş başında eğitimine temel oluşturmaktadır(180).

Yararlı yönleri olmasına karşın, şube içi rotasyon sık uygulandığında personelin verimsiz olmasına neden olmaktadır. Personel belirli bir alanda işi öğrendiği ve uzmanlaştığı zaman başka bir işe geçirilmektedir. Bu nedenle hem personel verimli çalışmamakta, hem de yöneticilerin emrindeki personeli yetiştirmeleri zorlaşmaktadır(181).

## 2. BANKACILIK EL KİTAPLARI

Bankacılık el kitapları, eğitim müdürlüğü tarafından hazırlanan ve temel bankacılık kavramlarıyla bankacılık alanındaki yeni gelişmeleri içeren kitap, teksir ve benzeri dökümanlardan oluşmaktadır. Bunlardan başka, bankacılığı ilgilendiren hukuki ve yasal değişiklik-

---

(180) Yapı ve Kredi Bankası Ekim 1986-Aralık 1987 Dönemi Eğitim Programları, s.7.

(181) Osman TELİMEN, Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi (İstanbul: İ.İ.T.İ.A. Ya., 1972), s.59.

likleri içiren kanunlarla bankaların faaliyetlerini ilgilendiren üst yönetim kararlarını içeren tamimler de burada sayılabilir.

Yöneticiler, eğitim müdürlüğü tarafından gönderilen bu dökümanları okumak zorundadırlar. Böylelikle hem değişiklikler ve yeni gelişmeler hakkında bilgi sahibi olabilecekler, hem de bu konularda gerekli bilgileri astlarına aktarabileceklerdir(182).

### 3. SİSTEMLİ GÖZETİM VE DEĞERLENDİRME

Bu yöntemde yöneticiler kendinden bir üst kademede bulunan yöneticinin gözetiminde yetiştirilmektedir. Yöneticiler kendi alanlarıyla ilgili faaliyetleri yerine getirirken amirlerinin bilgi, beceri ve yeteneklerinden yararlanmaktadır. Bu yöntemin tek sakıncası amirinin gözetiminde yetişen yöneticiler genellikle amirlerinin yöneticilik konusundaki tutumunu benimsemesidir. Dolayısıyla amirlerinin hatalı bilgi, beceri ve davranışlarına da sahip olmaktadır.

#### B. İŞ DIŞINDA EĞİTİM YÖNTEMLERİ

Daha önce de belirtildiği gibi iş dışında eğitim;

---

(182)T.C. Ziraat Bankası 1986 Yılı Eğitim Programı, s.6.

bankaların eğitim müdürlükleri tarafından hazırlanan uzun süreli kurs, seminer ve konferans şeklindeki etkinliklerdir(183).

Bankaların eğitim müdürlükleri tarafından hazırlanan eğitim programları genellikle yetiştirme ve geliştirme programları olarak iki grupta incelenebilir.

### 1. YETİŞTİRME PROGRAMLARI

Yetiştirme programlarının sayısı ve kapsamı her bankada farklı olabilir. Ancak genelde alt yönetim düzeyleri için yönetici yetiştirilmesi amacıyla uygulanan bu programlar temel bankacılık eğitimleri ve üst kadrolara hazırlama eğitimleri olarak iki grupta incelenebilir(184).

#### a. Temel Bankacılık Eğitimleri

- Temel Bankacılık Kursu: Bu kurs, her düzeydeki personelin katılması gereken bir eğitim programıdır.

---

(183) A.g.k., s.6.

(184) Yetiştirme programları içinde yer alan eğitim programları; Yapı ve Kredi Bankası Ekim 1985-Haziran 1986 Dönemi Eğitim Programları, Yapı ve Kredi Bankası Ekim 1986-Haziran 1987 Eğitim Programları, T. İş Bankası 1986 Eğitim Programı ve Akbank 1986 Eğitim Programı El Kitabı'ndan alınmıştır.

Temel bankacılık kursu; her türlü bankacılık uygulamasının yasal gerekçelerinin açıklandığı, pratik uygulamalar ve sorunların tartışıldığı, banka genel sisteminin ve buna bağlı olarak plan, program ve stratejilerinin incelendiği bir kurstur.

- Vadeli ve Vadesiz Mevduat Hesapları ve Havale Kursu: Bu kursun amacı; cari hesaplar ve havale bölümünde çalışan personelin bilgi düzeyini geliştirmek, karşılaştıkları sorunlara çözüm getirmek ve uygulama birliğini sağlamaktır.

- Borçlu Cari Hesaplar ve Teminat Mektupları Kursu: Bu kursun amacı; borçlu cari hesaplar ve teminat mektupları servislerinde çalışan personelin bu konudaki bilgi düzeylerini geliştirmek, karşılaştıkları sorunlara çözüm getirmek ve uygulamada birliği sağlamaktır.

- Temel Muhasebe Eğitimi: Bu kursun amacı; muhasebe servisinde çalışan personele muhasebe konusunda temel bilgileri vererek günlük, haftalık ve aylık işlemleri yapacak düzeye getirmektir.

- Senetler Kursu: Senetler kursu da, senetler servisinde çalışan personelin işlerini kurallara uygun ve daha iyi bir şekilde yapmalarını sağlamak amacıyla düzenlenmektedir.

- Bankacılıkta Müşteri İlişkileri Kursu: Bu kurs; bankalarda müşteri ilişkilerini olumlu yönde geliştirmek

ve şube içindeki beşeri ilişkileri düzenleyecek yöntemleri geliştirmek amacıyla uygulanmaktadır.

- Dış İşlemler Kursu: Bu kurs; dış işlemler servisinde çalışan personele ithalat, ihracat, görünmeyen muameleler, döviz tevdiat ve döviz kredileri hakkında ayrıntılı ve uygulamaya ilişkin bilgiler vermek suretiyle şube kambiyo elemanlarının yetiştirilmesi amacını taşımaktadır.

b. Üst Kademelere Hazırlama Eğitimleri

- Yönetici Hazırlama Kursu: Bu kursun amacı personeli yönetim kademelerine hazırlamaktır. Bu kursta personelin düşünce ve analiz yetenekleri ile yöneticilik potansiyeli geliştirilmekte, yöneticilik taktik ve stratejilerini gözden geçirmek suretiyle çok boyutlu bir düşünce yapısı kazandırılmaktadır. Bu kursa yönetim kadrolarına aday olan veya yönetim kadrolarına yeni geçmiş olan personel katılabilmektedir.

- Bankacılığı Geliştirme Kursu: Bu kurs ile yönetim kademelerine yükselmiş olan personelin bilgi ve becerilerini artırmak, teknik konularda bilgi vermek, alanıyla ilgili bankacılık işlemlerini yürütebilecek düzeye getirmek ve yöneticilik tecrübelerini arttırmak amacını taşır.

- Krediler Semineri: Bu seminer; yönetim kadrolarına aday olan veya yönetim kadrolarında bulunan personele, krediler uygulaması ve yönetimi konusunda temel bilgilerin verilmesi amacını taşır.

- Yöneticilik Kursu: Bu kurs; şube müdürlüğüne aday olabilecek bilgi ve yeteneğe sahip olan ikinci müdür düzeyindeki yöneticilere bir şubenin yönetimi ile ilgili yüksek düzeyde bilgi vermek amacına yöneliktir.

## 2. GELİŞTİRME PROGRAMLARI

Geliştirme programları daha önce de belirtildiği gibi, banka yöneticilerinin mevcut bilgilerini geliştirmek ve yeni gelişmeler hakkında bilgi vermek amacıyla düzenlenir. Geliştirme programları her bankanın ihtiyacına göre farklı konuları kapsayabilir. Geliştirme programları, geliştirme kursları ve geliştirme seminerleri olmak üzere iki grupta incelenebilir(185).

### a. Geliştirme Kursları

- Muhasebe Geliştirme Kursu: Bu kursun; amacı muhasebe

---

(185) Geliştirme programları içinde yer alan eğitim programları; Yapı ve Kredi Bankası Ekim 1986-Haziran 1987 Dönemi Eğitim Programları, Akbank 1986 Eğitim Programı El Kitabı ve Esbank 1986 Eğitim Programı'ndan alınmıştır.

bölümündeki personelin hesap planı, mutabakatlar, bilanço, vergi işleri gibi konularda mevcut bilgilerini yenilemek ve geliştirmektir.

- Kredi Geliştirme Kursu: Kursun amacı krediler bölümündeki şef ve şef yardımcılarının krediler, bankacılıkta pazarlama ve müşteri ilişkileri konularında mevcut bilgilerini yenilemek ve geliştirmektir.

- Mevduat ve Bankacılık Hizmetlerini Geliştirme Kursu: Bu kurs mevduat bölümündeki şef ve şef yardımcılarının mevduat, bankacılık hizmetleri, bankacılıkta pazarlama ve müşteri ilişkileri gibi konularda bilgilerini yenilemek ve geliştirmek amacını taşır.

- Dış İşlemler Geliştirme Kursu: Bu kurs dış işlemler bölümünde çalışan yetkili personelin dış işlemler (ithalat, ihracat, kambiyo, döviz tevdiat, kredi, ithalat-ihracat kredisi) konularında mevcut bilgilerini yenilemek, gelişmeleri anlatmak ve ortaya çıkan sorunları tartışmak amacını taşır.

- Hukuk Geliştirme Kursu: Bu kurs şef ve şef yardımcılarının bankacılık işlemleriyle ilgili hukuki sorunlarını örnek olaylar kullanarak çözümlenmek ve bu alanda mevcut bilgilerini geliştirmek amacıyla düzenlenmiştir.

#### b. Geliştirme Seminerleri

- Yönetim Semineri: Bu seminer değişen sosyo-ekonomik

ve psiko-sosyal faktörler karşısında yönetim ve üst yöneticiliğin taktik ve stratejilerinin gözden geçirilmesi ve ortak yönetim sorunlarının tartışılabilmesi amacıyla düşünülmüştür.

- Krediler Gelistirme Semineri: Bu seminer yönetim kadrolarında bulunan personelin kredi uygulaması ve yönetimi konusunda mevcut bilgilerinin tazelenmesi ve geliştirilmesi amacıyla düzenlenmiştir.

- Mali Tahlil Semineri: Bu seminerin amacı; işletmelerin kredi taleplerinin daha rasyonel bir şekilde değerlendirilmesini, kredilerin daha sağlam esaslar içinde verilmesini, kredilerin amacına uygun ve verimli bir şekilde kullanılmasını örneklerle ayrıntılı bir şekilde açıklayarak şube yöneticilerinin bu konudaki bilgilerini geliştirmektir.

- Yöneticilik Temel Prensipleri Semineri: Bu seminer bankanın ve personelin çevresindeki değişmelere uyum sağlayabilmesi ve üstesinden gelebilmesi için özellikle bu tür ortamlarda sorun çözme becerilerini geliştirmek amacıyla düzenlenmektedir. Bu seminere ikinci müdür düzeyindeki yöneticiler katılabilmektedir.

- Yönetim Strateji ve Taktikleri Semineri: Bu seminerin amacı; gelişen bankacılık çevresinin oluşturduğu karmaşık çalışma ortamında, hizmette olumsuz etkiler yaratan ve amaçlara ulaşılmasını engelleyen unsurların

yönetim sistemi içersinde belirlenmesini sağlamaktır. Ayrıca yönetimin günümüzdeki anlamını ve niteliklerini belirleme amacına yöneliktir.

- İnsan İlişkileri Semineri: Seminerin amacı; yöneticilerin davranışlarını gözden geçirerek olumsuz yönlerini tanımasını, olumlu yönlerini geliştirmesini, kendi davranışlarının başkaları üzerindeki etkilerini doğru olarak görmesini ve diğer kişilerle olumlu ilişkiler kurmasını sağlamaktır.

- Yönetici Zaman Planlaması Semineri: Bu seminer banka yöneticilerine çağdaş zaman planlaması hakkındaki gelişmeleri vermek amacıyla; zaman kaybı ve önlenmesi, zaman planlaması ve organizasyonu ile astlar ve üstler arasında iletişim kurma ve yetki devri gibi konuları kapsar.

- Başarıya Götüren Yönetici Semineri: Seminerin amacı; insanların yönetiminde kişilerin iş başında eğitilmesinde, hedeflerin belirlenmesinde, personelin işini severek yapmasında ve performanslarının en üst seviyeye çıkarılmasında yöneticilerin hangi yöntemleri kullanacağını göstermektir. Ayrıca yöneticilere insan kaynağını nasıl eğitecekleri, hedeflere nasıl yöneltecekleri, nasıl kınama ve takdir yapacakları konusunda bilgiler vererek yeni bir personel geliştirme anlayışına sahip olmalarını sağlamaktır.

- Yöneticilerde Stres Semineri: Bu seminer yönetim kademelerinde yeralan personele iş hayatlarında ve özel hayatlarında karşılaştıkları stresi yenebilmek için gerekli önlemleri öğretmek amacıyla düzenlenmiştir.

### C. ÖRGÜT DIŞINDA EĞİTİM YÖNTEMLERİ

Örgüt dışında eğitim banka dışındaki bazı kuruluşların ve üniversitelerin düzenlediği eğitim programlarına banka yöneticilerinin gönderilmesi şeklinde gerçekleşmektedir(186).

#### 1. ÇEŞİTLİ KURULUŞLARIN DÜZENLEDİĞİ KURS VE SEMİNERLER

Bankalar Birliği, Amme İdaresi Enstitüsü, Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi, İşletme İktisadi Enstitüsü ve yabancı bankaların düzenlediği eğitim programlarına bankalar tarafından uygun görülen yöneticiler katılabilmektedir.

#### 2. MASTER VE DOKTORA PROGRAMLARI

Her düzeydeki yöneticilerin, banka açısından yararlı olacak konularda üniversiteler tarafından açılan master

---

(186) T.C. Ziraat Bankası 1985 Yılı Faaliyet Raporu, s.10.

ve doktora programlarına katılması sağlanmaktadır(187).

### 3. KÜLTÜR DERNEKLERİ VE YABANCI DİL PROGRAMLARI

Her düzeydeki yöneticilerin yabancı dil bilgilerini artırmak amacıyla İngiliz, Fransız ve Alman Kültür Derneklerine iş saatleri dışında personel gönderilmektedir(188).

Örgüt dışında eğitim yöntemleri yukarıda belirtilen eğitim programlarını düzenleyen kuruluşların bulunduğu yerlerdeki banka yöneticileri için geçerli olabilmektedir. Bu programlardan tüm banka yöneticilerinin yararlanması sağlanamamaktadır.

### D. YURT DIŞINDA EĞİTİM YÖNTEMLERİ

Banka yöneticilerinin bilgi, görgü ve uzmanlıklarını artırmak amacıyla yurt dışında düzenlenen kurs, seminer, staj, inceleme ve araştırma gibi programlar yurt dışında eğitim yöntemleri arasında sayılabilir(189).

Bankalararası rekabette daha iyi duruma gelebilmek ve daha iyi hizmet verebilmek için, bankacılık

---

(187) A.g.k., s.11

(188) A.g.k., s.12.

(189) T.C. Ziraat Bankası 1985 Yıllı Eğitim Programı, s.21.

alanındaki yeni gelişmeleri izlemek ve bunları uygulamak gerekmektedir. Ayrıca yabancı dil bilen ve diğer bankacılık konularında nitelikli yöneticilere ihtiyaç olduğundan yurt dışındaki eğitim programlarına da personel gönderilmektedir(190).

#### VI. TİCARİ BANKALARDA YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE BANKA DIŞI KURULUŞLARIN ROLÜ

Ticari bankalarda özellikle orta ve üst düzeydeki yöneticilerin eğitiminde banka dışı kuruluşların düzenlediği kurs ve seminerlerin büyük rolü vardır. Bankalarda özellikle genel müdürlük yöneticileri alt düzeylerdeki personel ile aynı yerde eğitime katılmayı istemedikleri için bankanın açtığı kurs ve seminerlere katılmayı istememektedirler. Bu nedenle banka dışı kuruluşların düzenlediği eğitim programlarına kendi istekleriyle katılmaktadırlar. Ayrıca diğer düzeylerdeki yöneticiler de genel müdürlük tarafından uygun görülen eğitim programlarına gönderilebilmektedirler.

Banka yöneticilerininin eğitimine katkısı olan banka dışı kuruluşlar Bankalar Birliği, Amme İdaresi Enstitüsü, Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi, İşletme

- Çek ve uygulamada ortaya çıkan sorunlar.
- Mali analiz esasları
- Bankacılıkta kârlılığın artırılması

Bankalar Birliği tarafından düzenlenen konferansların bazıları da şunlardır(193):

- Dünyada ve Türkiye'de mevduat sigortası uygulaması
- Bankaların kredi işlemlerinden doğan alacakları
- Bankacılıkta bilgisayar kullanımı ve sorunları
- Serbest bölgeler ve kıyı bankacılığı
- 3167 sayılı çek kanunu ve ortaya çıkan sorunlar ile T. Ticaret Kanunu açısından çek ve ortaya çıkan sorunlar
- Yabancı paralı işlemler muhasebesi ve yabancı para üzerinden düzenlenmiş mali tabloların dönüştürülmesi
- Yatırım fonu ve ortaklıklar
- Türk mali sektörünün genel olarak hukuki çerçevesi

### C. SINAI EĞİTİM VE GELİŞTİRME MERKEZİ

Kısa adıyla SEGEM ekonomik ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda kamu ve özel sektör kuruluşlarında görevli teknik ve yönetim personelinin bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla kurulmuştur. Segem eğitim, danışmanlık ve yayın konularında hizmet vermektedir(195).

Segem'in düzenlediği kurs ve seminerlere çok az olmakla birlikte bankalardan da yöneticiler katılmaktadır. Özellikle 1986'da düzenlenen "Personel Yönetimi ve İşletmelerde İş Değerleme ve Ücret Yönetimi Açısından Önemi" adıyla düzenlenen eğitim programlarına bankalardan da yöneticiler katılmıştır. Segem'in bazı bankalara özel eğitim programları düzenleme konusunda girişimleri de vardır.

### D. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ

İşletme İktisadı Enstitüsü temelde bir araştırma ve eğitim kurumudur. Yönetmeliğinde belirtildiği gibi amacı; Türkiye'nin işletmecilik sorunlarını incelemek, işletme yöneticilerinin yetiştirilmesine yardımcı olmak amacıyla konferanslar ve seminerler düzenlemek ve özellikle örnek olay yöntemine dayanarak derinleştirici bir öğretimde bulunmaktadır. İşletme İktisadı Enstitüsü'nün

ayrıca, kamu ve özel işletmelerin sorunları üzerinde danışmanlık yapma amacı da vardır.

İşletme İktisadı Enstitüsü'nün eğitim programları bir ders yılı süreli "İşletmecilik İhtisas Programı" ile on hafta süreli "İşletme İdaresi" programlarıyla tek tek işletmeler için düzenlenen kurs ve seminerlerden oluşmaktadır (196).

İşletme İktisadı Enstitüsü her yıl diğer işletmelere olduğu gibi bankalara da düzenlediği eğitim programlarının bir listesini göndermektedir. Bankalar bu programlardan uygun gördüklerine yönetici gönderebilmektedir.

#### E. ULUSLARARASI BANKACILIK VE ARAŞTIRMA MERKEZİ

Uluslararası Bankacılık ve Araştırma Merkezi (Center for International Banking Studies), kısa adıyla CIBS Türkiye Bankalar Birliği, Merkez Bankası ve Dünya Bankasının işbirliği ile kurulmuştur. Bu merkezin yönetimini Citibank üstlenmiştir.

Uluslararası Bankacılık Eğitimi ve Araştırma Merkezi'nin kurulmasına önderlik yapan Türkiye Bankalar

---

(196) Kemal TOSUN, "Yönetici Eğitimi Sorunu", Yönetim, Y.3, S.12 (Haziran-1981), s.12.

Birliği, Merkez Bankası ve Dünya Bankası bu okulun kuruluş amaçlarını şöyle belirlemişlerdir(197):

- Türkiye'de bankacılık sisteminin uluslararası standartlardaki bankacılık sistemiyle rekabet edebilecek düzeye ulaşmasını sağlamak.
- Türkiye'de bankacılık tekniklerini geliştirmek ve uluslararası nitelik kazandırmak.
- Bankacılık ve finans pazarlarındaki yeni gelişmeleri ve teknikleri tanıtmak.
- Bankacılıkta yabancı dilin kullanımını artırmak
- Türkiye'deki bankalarda kullanılan eğitim araç ve gereçlerini geliştirmek.

Şu anda Bankacılık Okulu'nda Bankalar Birliği'nin üyesi olan ve 56 bankanın kendi içlerinden seçtiği ve gönderdiği bankacılar eğitim görmektedir.

Bankacılık Okulu'nun uygulayacağı programlar şunlardır(198):

---

(197) "Bankaları Uluslararası Rekabete Türkiye'nin İlk Bankacılık Okulu Hazırlayacak", Ekonomik Bülten, S.45 (15-25 Haziran), s.11.

(198) A.g.k., s.11.

- Ana banka yönetim programı
- Mikro bilgisayar laboratuvarı
- Uluslararası bankacılık ana programı
- Hazine/borsa simülasyonu
- Müşteri açısından pazarlama/satış
- İşlemler bölümü yönetimi.

Bunun yanısıra, hizmet öncesinde oldukça yüzeysel bir şekilde verilen bankacılık bilgileri, bankacılık alanındaki hızlı gelişmeler nedeniyle kısa sürede geçersiz hale gelmektedir.

Bütün bu faktörler, her düzeydeki personelin, modern bankacılığın gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olmasını gerektirmektedir.

Türk ticari bankalarında temel sorunlardan birisi de, bankacılığın gerektirdiği niteliklere uygun personelin istihdam edilmesi ve mevcut personelin yeteneklerinin tanınması, geliştirilmesi ve değerlendirilmesidir. Bu nedenle, bir yandan daha üst yönetim düzeyleri için yönetici yetiştirilmesi ve mevcut yöneticilerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi Türk ticari bankalarının eğitim çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Ancak eğitimden istenilen biçimde yararlanabilmek için hizmet içi eğitim sürecinin etkili bir biçimde uygulanması konusunda bilinçli olmak gerekmektedir.

#### A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Hizmet içi eğitim sürecinin etkili bir biçimde uygulanması yönetici eğitiminin başarısını da etkileyecektir. Bu nedenle; Türk ticari bankalarının hizmet içi eğitim sorunlarını ortaya koyduktan sonra, hizmet içi eğitim çalışmaları içersinde yönetici eğitimi sorunlarını ortaya koymak daha yararlı olacaktır.

Araştırmanın amacı; Türk ticari bankalarının hizmet içi eğitim çalışmalarının genel bir değerlemesini yapmak ve yöneticilerin hizmet içi eğitiminde karşılaşılan sorunları ortaya koymaktır. Bu temel amaç çerçevesinde Türk ticari bankalarında gerçekleştirilen hizmet içi eğitim çalışmalarının, eğitim çalışmalarını düzenleyenler ve eğitime katılan yöneticiler açısından amaçlarına ulaşip ulaşmadığı kamu ve özel bankalar açısından ortaya konacak, hizmet içi eğitimde ve yönetici eğitiminde amaçlara ulaşmayı engelleyen sorunların neler olduğu belirlenecek ve çözüm önerileri getirilecektir.

#### B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Türk ticari bankalarının hizmet içi eğitim çalışmalarını değerlemek amacıyla yapılan araştırmanın kapsamı, 1987 başı itibariyle ülkemizde faaliyet gösteren özel ticari bankalar ile ticari banka faaliyetlerini de yerine getiren özel kanunlarla kurulmuş kamu bankalarıdır. Yabancı bankalar ve birkaç tane şubesi olan ticari bankalar araştırma kapsamına alınmamıştır. Araştırma kapsamına alınan özel kanunlarla kurulmuş kamu bankalarından Denizcilik Bankası, Etibank ve Sümerbank'ın -yapılan ön araştırmalar sonucunda- hizmet içi eğitim faaliyetlerinin bankacılık dışındaki faaliyetlerinde daha etkin olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle bu üç banka araştırma kapsamına alınmamıştır. Araştırma kapsamına

alınan ticari bankalardan 6 tanesi özel kanunlarla kurulmuş kamu bankaları ve 9 tanesi de özel ticari bankalar olmak üzere 15 ticari bankadan, 4'ü özel kanunlarla kurulmuş kamu bankaları ve 5'i de özel ticari bankalar olmak üzere 9 ticari banka iradi yöntemle seçilmiştir. Araştırma kapsamına alınan bankaların seçiminde bankaların mevduatları, kredileri, personel sayısı ve şube sayısı gibi faktörler gözönünde bulundurulmuştur. Araştırma kapsamına alınan ticari bankalar ve bu bankaların seçiminde gözönünde bulundurulan faktörler Tablo 1'de verilmiştir.

TABLO 1

## ARAŞTIRMA KAPSAMINA ALINAN BANKALAR HAKKINDAKİ BİLGİLER

<u>B a n k a n ı n a d ı</u>	<u>Mevduat Toplamı (Milyon TL)</u>	<u>Krediler Toplamı (Milyon TL)</u>	<u>Perso- nel Sayısı</u>	<u>Şube Sayısı</u>
<b>Özel Kanunlarla Kurulmuş Bankalar (Kamu)</b>				
T.C. Ziraat Bankası	2.193.765	1.377.077	37281	1151
T. Emlâk Kredi Bankası	345.292	448.760	6777	302
T. Halk Bankası	456.841	370.773	13067	625
T. Vakıflar Bankası	455.189	206.123	4982	269
<b>Özel Ticari Bankalar</b>				
T. İş Bankası	1.681.208	1.106.807	22384	908
Akbank	956.795	452.226	9681	608
Yapı ve Kredi Bankası	913.779	461.617	9008	584
Pamukbank	304.968	100.874	2779	182
Esbank	31.040	15.625	213	28

Kaynak: Bankalarımızın 1985 Sonu Bilanço, Kâr ve Zarar... Hakkında Bilgiler (Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Ya., 1986), Tablo 2-3-18.

Türk ticari bankalarında yönetici eğitimi sorunlarına ilişkin araştırmanın kapsamı ise, 1. araştırmanın kapsamına alınan ticari bankaların genel müdür ve genel müdür yardımcılarının dışında kalan yönetici kadrosudur. Araştırmanın kapsamına alınan yöneticiler; genel müdürlük düzeyinde seksiyon yöneticileri ile şube düzeyinde, araştırma kapsamına alınan bankaların Eskişehir'deki şube yöneticileri arasından tesadüfi yöntemle seçilmişlerdir.

### C. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

#### 1. VERİ KAYNAKLARININ BELİRLENMESİ

Türk ticari bankalarının hizmet içi eğitim çalışmalarının değerlendirilmesi ve yöneticilerin eğitiminde karşılaşılan sorunların belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırmada gerekli verilerin elde edilebilmesi için iki ayrı veri kaynağı belirlenmiştir. Hizmet içi eğitim faaliyetleriyle ilgili verileri elde etmek amacıyla araştırma kapsamına alınan ticari bankaların eğitim müdürlüklerinde çalışan eğitim müdürü, müdür yardımcıları, ikinci müdürler ve eğitim uzmanları veri kaynağı olarak belirlenmiştir. Yöneticilerin hizmet içi eğitiminde karşılaşılan sorunlarla ilgili verilerin ise, araştırma kapsamına alınan bankaların genel müdürlük seksiyon yöneticileri ile bu bankaların Eskişehir'deki şube yöneticilerinden elde edilmesi planlanmıştır.

## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİNİN SEÇİLMESİ

Araştırmanın amacı, kapsamı ve veri kaynakları belirlendikten sonra, en uygun araştırma yöntemi belirlenmeye çalışılmıştır. Veri kaynaklarının sayısı fazla olduğu için en uygun yöntemin anket yöntemi olacağı düşünülmüştür. Bu amaçla iki ayrı anket formu düzenlenmiştir. Anket formları hazırlanırken, daha önce yapılan ön araştırmalar sırasında bankaların hizmet içi eğitim çalışmalarıyla ilgili olarak elde edilen bilgiler temel olarak alınmıştır. Her iki anketin birinci bölümü ankete katılan kişileri tanıtmak amacıyla konulan sorulardan oluşmuştur. İkinci bölümde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve yönetici eğitimi sorunlarına yönelik sorular bulunmaktadır. Anketlerin üçüncü bölümünde ise, ankete katılanların görüş ve önerilerine yer verilmiştir(Ek 1-2).

## 3. VERİLERİN TOPLANMASI

Anketlerin uygulanmasında, daha sağlıklı veriler elde edebilmek amacıyla, karşılıklı görüşme yoluyla soruların cevaplandırılması yoluna gidilmiştir. Birinci ankette, araştırma kapsamına alınan ticari bankaların eğitim müdürlüklerinde çeşitli düzeylerden 22 kişi ile görüşülmüştür. İkinci ankette ise, 38'i araştırma kapsamına alınan bankaların genel müdürlük düzeyindeki

seksiyon yöneticileri, 72'si de bu bankaların Eskişehir'deki şubelerinde çalışan çeşitli düzeylerdeki yöneticiler olmak üzere 110 kişiyle görüşülmüştür.

## II. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLEMESİ

Türk ticari bankalarının hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve yönetici eğitimi sorunlarının belirlenmesi amacıyla uygulanan iki anket ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Her iki ankette yer alan sorular tek tek ele alınmış, sorulara verilen cevaplar önce tüm olarak, daha sonra da kamu ve özel bankalar açısından ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

### A. TÜRK TİCARİ BANKALARINDA HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLEMESİ

#### 1. ANKETE KATILAN EĞİTİMCİLERİN DEĞERLEMESİ

Anketin bu bölümünde; ankete katılan 22 eğitimcinin yarısı kamu bankalarında, yarısı da özel bankalarda çalışmaktadır. Bunlardan 3'ü eğitim birim müdürü, 12'si birim müdür yardımcısı, 6'sı da eğitim uzmanıdır. Kamu bankalarında ankete katılanların 2'si eğitim müdürü, 5'i birim müdür yardımcısı, 4'ü de eğitim uzmanıdır. Özel bankalarda ise, ankete katılanların 2'si eğitim müdürü, 7'si birim müdür yardımcısı, 2'si de eğitim uzmanıdır.

Ankete katılanların eğitim düzeylerine ilişkin bilgiler Tablo 2'de verilmiştir.

TABLO 2

## ANKETE KATILANLARIN EĞİTİM DÜZEYLERİ

<u>Eğitim Düzeyi</u>	<u>Kamu %</u>	<u>Özel %</u>	<u>Toplam %</u>
Lise ve dengi	9	9	18
Lisans (fakülte, yüksekokul)	23	41	64
Yüksek lisans (master-doktora)	18	-	18
T o p l a m	50	50	100

Ankete katılanların % 77'si eğitimle ilgili kurs ve seminerlere katıldıklarını, % 23'ü de eğitimle ilgili herhangi bir kurs ya da seminere katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kamu bankalarında; ankete katılanların % 45'i eğitimle ilgili kurs ve seminerlere katıldıklarını, % 5'i ise katılmadıklarını ifade ederlerken özel bankalarda; ankete katılanların % 32'si eğitimle ilgili kurs ve seminerlere katıldıklarını, % 18'i ise katılmadıklarını belirtmişlerdir.

## 2. TÜRK TİCARİ BANKALARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM ÇALIŞMALARININ DEĞERLEMESİNE İLİŞKİN BULGULAR

Anketin bu bölümünde, ankete katılanların çalış-

% 27'si de kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 23'ü evet, % 27'si de kısmen cevabı vermişlerdir.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde; ankete katılanların % 86'sı üst yönetimin hangi konuda eğitime ihtiyaç duyulduğu konusundaki görüşlerinin dikkate alındığını, % 59'u görüşme ya da anket yoluyla bilgi toplandığını, % 55'i personel kayıtlarının ve raporlarının incelendiğini, % 41'i de yapılan çalışmaların gözlemlendiğini ve uygulamaların değerlendirildiğini belirtmişlerdir. Bu oranların kamu ve özel bankalara göre dağılımı Tablo 3'de verilmiştir.

TABLO 3

EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİNDE İZLENEN  
YÖNTEMLERİN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI

<u>Y ö n t e m l e r</u>	<u>Kamu %</u>	<u>Özel %</u>	<u>Toplam %</u>
Üst yönetimin hangi konuda eğitime ihtiyaç duyulduğu konusundaki önerilerinin dikkate alınması	45	41	86
Görüşme ya da anket yoluyla bilgi toplama	23	36	59
Personel kayıtlarının ve raporlarının incelenmesi	19	36	55
Yapılan çalışmaların gözlenmesi ve uygulamaların değerlendirilmesi	18	23	41

İhtiyacın açıkça belli olduğu durumlarda, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde; ankete katılanların % 86'sı personelin daha üst düzeydeki görevlere hazırlanmasını, % 77'si yeni personel alınmasını, % 55'i teknolojik gelişmeler sonucu kullanılan araçlardaki değişmeyi, % 50'si de görevlerde değişmeyi dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Bu oranların bankalara göre dağılımı Tablo 4'de verilmiştir.

TABLO 4

EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİNDE DİKKATE ALINAN FAKTÖRLERİN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI(1)

<u>F a k t ö r l e r</u>	<u>Kamu %</u>	<u>Özel %</u>	<u>Toplam %</u>
Personelin daha üst düzeydeki görevlere hazırlanması	41	45	86
Yeni personel alınması	27	50	77
Teknolojik gelişmeler sonucu kullanılan araçlardaki değişmeler	23	32	55
Görevlerde değişme	27	23	50

İhtiyacın açıkça belli olmadığı durumlarda, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde; ankete katılanların % 55'i işlerin istenen kalitede yapılmamasını, % 55'i yöneticilik beceri ve davranışlarındaki yetersizliği, % 32'si personel devir hızının fazla olmasını, % 14'ü de

iletişim ve moral bozukluğunu dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Bu oranların kamu ve özel bankalara göre dağılımı Tablo 5'de verilmiştir.

TABLO 5

EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİNDE DİKKATE  
ALINAN FAKTÖRLERİN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI(2)

<u>F a k t ö r l e r</u>	<u>Kamu %</u>	<u>Özel %</u>	<u>Toplam %</u>
İşlerin istenen kalitede yapılmaması	28	27	55
Yöneticilik bilgi, beceri ve davranışlarındaki yetersizlik	28	27	55
Personel devir hızının fazla olması	5	27	32
İletişim ve moral bozukluğu	14	-	14

Belirlenen eğitim ihtiyaçları ile bankanın amaçları ve personelin ihtiyaçları arasında uygunluk sağlıyor mu sorusuna; ankete katılanların % 73'ü evet, % 27'si de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 32'si bu soruya evet, % 18'i de kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 41'i evet, % 9'u da kısmen cevabı vermişlerdir.

Hizmet içi eğitim faaliyetleri en alt düzeyden en üst düzeye kadar tüm personeli kapsayacak şekilde

bankalarda ankete katılanların tamamı bu soruya evet cevabı vermişlerdir.

Eğitim faaliyetlerinin planlanmasında eğitim bütçesi dikkate alınıyor mu sorusuna; ankete katılanların % 64'ü evet, % 9'u hayır, % 27'si de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların %45'i evet, % 5'i de hayır cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 18'i evet, % 4'ü hayır, % 27'si de kısmen cevabı vermişlerdir.

Eğitim programlarının hazırlanmasında eğitim programlarını uygulayacak olanların ve eğitime katılacak olanların görüşlerinden yararlanılıyor mu sorusuna; ankete katılanların % 64'ü evet, % 14'ü hayır, % 23'ü de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında; ankete katılanların % 23'ü evet, % 14'ü hayır, % 23'ü de kısmen cevabı verirken özel bankalarda; ankete katılanların % 41'i evet, % 9'u da kısmen cevabı vermişlerdir.

Eğitim programlarının kapsamının, eğitimin amaçlarına ve personelin ihtiyaçlarına uygunluğuna dikkat ediliyor mu sorusuna; ankete katılanların % 82'si evet, % 18'i de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 37'si evet, % 13'ü de kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 45'i evet, % 5'i de kısmen cevabı vermişlerdir.

Eğitim programlarının, eğitime katılacak personelin karşılaştığı sorunları özömlene ve karar verme yeteneğini geliştirmesine dikkat ediliyor mu sorusuna; ankete katılanların % 90'ı evet, % 5'i hayır, % 5'i de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 40'ı evet, % 5'i hayır, % 5'i de kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların tamamı evet cevabı vermişlerdir.

Eğitim programlarının uygulanmasında programlara katılanların benzer özellikler taşımasına dikkat ediliyor mu sorusuna; ankete katılanların % 18'i evet, % 5'i hayır, % 77'si de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında; ankete katılanların % 13'ü evet, % 5'i hayır, % 32'si de kısmen cevabı verirken özel bankalarda; ankete katılanların % 5'i evet, % 45'i de kısmen cevabı vermişlerdir. Ankete katılanlardan evet ya da kısmen cevabı verenlerin % 82'si statüyü, % 68'si eğitim ihtiyacını, % 41'i de eğitim düzeyini gözönünde bulunduklarını belirtmişlerdir. Bu oranların bankalara göre dağılımı Tablo 6'da verilmiştir.

TABLO 6

EĞİTİM PROGRAMLARINA KATIILMADA GÖZÖNÜNDE BULUNDURULAN  
ÖZELLİKLERİN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI

<u>Ö z e l l i k l e r</u>	<u>Kamu %</u>	<u>Özel %</u>	<u>Toplam %</u>
Statü	36	46	82
Eğitim ihtiyacı	32	36	68
Eğitim düzeyi	23	18	41

Eğitim programlarının uygulanmasında görev alan eğiticilerin mesleki bilgisi yanında, eğiticilik formasyonu da gözönüne alınıyor mu sorusuna; ankete katılanların % 45'i evet, % 14'ü hayır, % 41'i de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 23'ü evet, % 14'ü hayır, % 23'ü de kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 32'si evet, % 18'i de kısmen cevabı vermişlerdir.

Ankete katılanların % 95'i eğitim programlarında görev alan eğiticilerin banka içindeki yöneticilerden sağlandığını % 82'si üniversitelerden sağlandığını, % 45'i diğer bankalar ya da benzer kurumlardan sağlandığını, % 14'ü de bankanın eğitim müdürlüğünde yetiştirilen eğiticilerden sağlandığını belirtmişlerdir. Bu oranların bankalara göre dağılımı Tablo 7'de verilmiştir.

TABLO 7

EĞİTİM GÖREVLİLERİNİN SAĞLANDIĞI KAYNAKLARIN  
BANKALARA GÖRE DAĞILIMI

<u>K a y n a k l a r</u>	<u>Kamu %</u>	<u>Özel %</u>	<u>Toplam %</u>
Banka içinden	45	50	95
Üniversitelerden	32	50	82
Diğer bankalar ya da benzer kurumlardan	32	13	45
Bankanın eğitim müdürlüğünde yetiştirilen eğiticilerden	-	14	14

Hizmet içi eğitim programlarının uygulandığı yerin belirlenmesinde; eğitimin türü, programın özelliği ve bankanın imkanları gözönünde bulunduruluyor mu sorusuna; ankete katılanların % 72'si evet, % 5'i hayır, % 23'ü de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların %32'si evet, % 5'i hayır, % 13'ü de kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 40'ı evet, % 10'u da kısmen cevabı vermişlerdir.

Eğitim programlarının -bankanın ve personelin çalışmaları gözönüne alınarak- uygun zamanlarda düzenlenmesine dikkat ediliyor mu sorusuna; ankete katılanların % 86'sı evet, % 14'ü de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 41'i evet, % 9'u da kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 45'i evet, % 5'i de kısmen cevabı vermişlerdir.

Öğretilecek konuların rastlantıya bırakılmaması için eğiticiler tarafından ders planları hazırlanıyor mu sorusuna; ankete katılanların % 82'si evet, % 5'i hayır, % 13'ü de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 32'si evet, % 5'i hayır, % 13'ü de kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların tamamı evet cevabı vermişlerdir.

Konuların işlenişi sırasında somut örneklerle yer verilmesine ve uygulama yapılmasına önem veriliyor mu

sorusuna; ankete katılanların % 72'si evet, % 28'i de kısmen cevabı vermişlerdir. Kuma bankalarında ankete katılanların % 27'si evet, % 23'ü de kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 45'i evet, % 5'i de kısmen cevabı vermişlerdir.

Eğitim programlarında kullanılan eğitim yöntemlerinin işlenen konuların özelliğine uygun olmasına dikkat ediliyor mu sorusuna; ankete katılanların % 55'i evet, % 45'i de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 5'i evet, % 45'i de kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların tamamı bu soruya evet cevabı vermişlerdir.

TABLO 8

## EĞİTİM YÖNTEMLERİNİN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI

<u>Eğitim Yöntemleri</u>	<u>Kamu %</u>	<u>Özel %</u>	<u>Toplam %</u>
Anlatım	50	50	100
Tartışma	36	41	77
Örnek olay	27	50	77
Seminer	41	36	77
Grup tartışmaları	18	46	64
Konferans	36	23	59
Gösteri	22	23	45
Rol oynama	9	24	32

Ankete katılanların tamamı eğitim programlarında anlatım yöntemini kullandıklarını belirtmişlerdir. Ankete katılanların % 77'si tartışma yöntemini, % 77'si örnek olay yöntemini, % 77'si seminer yöntemini, % 64'ü grup tartışmaları yöntemini, % 59'u konferans yöntemini, % 45'i gösteri yöntemini, % 32'si de rol oynama yöntemini kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu oranların kamu ve özel bankalara göre dağılımı Tablo 8'de verilmiştir.

Türk ticari bankalarında en sık kullanılan beş eğitim yöntemini saptamak amacıyla, ankete katılanların bankalarında en sık kullanılan beş eğitim yönteminin adını yazmaları istenmiştir. Eğitim yöntemlerini genel bir öncelik sırasına koymak için, her derecenin altında yer alan anılma sayılarına ağırlık uygulanarak birinci derecenin anılma sayısı (5) ile, ikinci dereceninki (4)

TABLO 9

## EĞİTİM YÖNTEMLERİNİN ÖNCELİK SIRASINA GÖRE DAĞILIMI

<u>Eğitim Yöntemleri</u>	<u>Ağırlıklı Puanlar</u>		
	<u>Kamu</u>	<u>Özel</u>	<u>Toplam</u>
1. Anlatım yöntemi	55	55	110
2. Tartışma yöntemi	27	22	49
3. Örnek olay	7	30	37
4. Gösteri	12	13	25
5. Grup tartışmaları	8	16	24

ile, üçüncü dereceninki (3) ile dördüncü dereceninki (2) ile, beşinci dereceninki de (1) ile çarpılmış, bu çarpımların toplanmasıyla yöntemlerin toplam ağırlıklı puanları elde edilmiştir. Bu işlemlerin sonucunda eğitim yöntemlerinin öncelik sırasına göre dağılımı Tablo 9'da verilmiştir.

Eğitim programlarında işlenen konular, eğitim yöntemlerine uygun eğitim araçlarıyla desteklenerek anlatılabiliyor mu sorusuna; ankete katılanların % 36'sı evet, % 64'ü de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 13'ü evet, % 37'si de kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 23'ü evet, % 27'si de kısmen cevabı vermişlerdir.

TABLO 10

## EĞİTİM ARAÇLARININ BANKALARA GÖRE DAĞILIMI

<u>Eğitim Araçları</u>	<u>Kamu %</u>	<u>Özel %</u>	<u>Toplam %</u>
Yazı tahtası	50	50	100
Basılı malzemeler	45	50	95
Tepegöz	41	36	77
Slayt	36	23	59
Video	27	18	45

Eğitim programlarında; ankete katılanların tamamı eğitim aracı olarak yazı tahtasını (emaye tahta, beyaz tahta, cam tahta gibi) kullandıklarını belirtmişlerdir.

Ankete katılanların % 95'i eğitim aracı olarak basılı malzemeleri, % 77'si tepegözü, % 59'u slaytı, % 45'i de videoyu kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu oranların bankalara göre dağılımı Tablo 10'da verilmiştir.

Türk ticari bankalarında en sık kullanılan üç eğitim aracını saptamak amacıyla; ankete katılanların, bankalarında en sık kullanılan üç eğitim aracının adını yazmaları istenmiştir. Eğitim araçlarını genel bir öncelik sırasına koymak için -daha önce eğitim yöntemlerinde olduğu gibi- her birinin ağırlıklı puanları elde edilmiş ve bu puanlara göre sıralama yapılmıştır. Toplam ağırlıklı puanlarına göre eğitim araçlarının sıralanışı Tablo 11'de verilmiştir.

TABLO 11

## EĞİTİM ARAÇLARININ ÖNCELİK SIRASINA GÖRE DAĞILIMI

<u>Eğitim Araçları</u>	<u>Ağırlıklı Puanlar</u>		
	<u>Kamu</u>	<u>Özel</u>	<u>Toplam</u>
Yazı tahtası	31	33	64
Basılı malzemeler	21	12	33
Tepegöz	7	11	18

Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde; ankete katılanların tamamı, eğitime katılanların bilgi yönünden değerlendirilmesinin eğitimin sonunda yapıldığını ifade etmişlerdir. Ankete katılanların % 59'u değeren-

dirmenin eğitim sırasında, % 50'si de eğitimin sonunda yapıldığını belirtmişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların tamamı eğitimin sonunda, % 23'ü eğitim sırasında, % 18'i de eğitimin başlangıcında cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların tamamı eğitimin sonunda, % 36'sı eğitim sırasında, % 32'si de eğitimin sonunda cevabı vermişlerdir.

Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde; ankete katılanların tamamı yazılı sınav yöntemini kullandıklarını belirtmişlerdir. Ankete katılanların % 45'i sözlü sınavı, % 27'si gözlem formunu, % 18'i performans testlerini, % 18'i de işyerinde kontrolü kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu oranların bankalara göre dağılımı Tablo 12'de verilmiştir.

TABLO 12

EĞİTİM FAALİYETLERİNİ DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN  
BANKALARA GÖRE DAĞILIMI

<u>Değerlendirme Yöntemleri</u>	<u>Kamu %</u>	<u>Özel %</u>	<u>Toplam %</u>
Yazılı sınav	50	50	100
Sözlü sınav	18	27	45
Gözlem formu	5	22	27
Performans testleri	5	13	18
İşyerinde kontrol	9	9	18

Eğitim programları, personelin moralinin yükselmesine ve isteklenmesine katkıda bulunuyor mu sorusuna; ankete katılanların % 77'si evet, % 5'i hayır, % 18'i de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 32'si evet, % 5'i hayır, % 13'ü de kısmen cevabını verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 45'i evet, % 5'i de kısmen cevabı vermişlerdir.

Eğitim programlarında üstün başarı gösterenlere verilen ödüller konusunda; ankete katılanların % 82'si ödül olarak belge ya da sertifika verildiğini, % 54'ü terfide öncelik tanındığını, % 28'i maddi ödüller (kol saati gibi) verildiğini % 19'u da yurt dışına gönderildiğini belirtmişlerdir. Bu oranların bankalara göre dağılımı Tablo 13'de verilmiştir.

TABLO 13

EĞİTİM PROGRAMLARINDA ÜSTÜN BAŞARI GÖSTERENLERE  
VERİLEN ÖDÜLLERİN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI

<u>Ö d ü l l e r</u>	<u>Kamu %</u>	<u>Özel %</u>	<u>Toplam %</u>
Belge ya da sertifika	41	41	82
Terfide öncülük	36	18	54
Maddi ödüller	14	14	28
Yurt dışına gönderme	14	5	19

Eğitim programları personelin yeteneklerinin belirlenmesine ve istenilen yönde geliştirilmesine katkıda bulunuyor mu sorusuna; ankete katılanların % 41'i evet, % 5'i hayır, % 54'ü de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 9'u evet, % 5'i hayır, % 36'sı da kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 32'si evet, % 18'i de kısmen cevabı vermişlerdir.

Eğitime katılanların, katıldığı eğitime uygun görevlerde çalıştırılması sağlanıyor mu sorusuna; ankete katılanların % 27'si evet, % 5'i hayır, % 48'i de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 13'ü evet, % 5'i hayır, % 32'si de kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 14'ü evet, % 36'sı da kısmen cevabı vermişlerdir.

Eğitim programlarının geliştirilmesi için sürekli olarak değerlendirmeler yaparak eksikliklerin giderilmesi sağlanıyor mu sorusuna; ankete katılanların % 63'ü evet, % 5'i hayır, % 32'si de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 22'si evet, % 5'i hayır, % 23'ü de kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 41'i evet, % 9'u da kısmen cevabı vermişlerdir.

Eğitim programlarının amacı, kapsamı, süresi, programlarda kullanılan yöntemler ve değerlendirmeler

hakkında eğitime katılanların görüşleri alınıyor mu sorusuna; ankete katılanların % 59'u evet, % 9'u hayır, % 32'si de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 23'ü evet, % 9'u hayır, % 18'i ise kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 36'sı evet, % 14'ü de kısmen cevabı vermişlerdir.

Personelin eğitiminde -eğitim müdürlüğünün düzenlendiği eğitim programları dışında- yararlanılan eğitim programları konusunda; ankete katılanların tamamı banka dışı kuruluşların düzenlediği kurs ve seminerlerden, % 95'i işbaşında eğitim yöntemlerinden, % 64'ü yurt dışında düzenlenen eğitim programlarından yararlandıklarını belirtmişlerdir. Bu oranların bankalara göre dağılımı Tablo 14'de verilmiştir.

TABLO 14

PERSONEL EĞİTİMİNDE KULLANILAN BANKA DIŞI PROGRAMLARIN  
BANKALARA GÖRE DAĞILIMI

<u>P r o g r a m l a r</u>	<u>Kamu %</u>	<u>Özel %</u>	<u>Toplam %</u>
Banka dışı kuruluşların düzenlediği kurs ve seminerler	50	50	100
İşbaşında eğitim	50	45	95
Yurt dışında düzenlenen eğitim programları	27	37	64

B. TÜRK TİCARİ BANKALARINDA YÖNETİCİ EĞİTİMİ  
SORUNLARINA İLİŞKİN BULGULAR

1. ANKETE KATILAN YÖNETİCİLERİN TANITIMINA  
YÖNELİK BİLGİLERİN DEĞERLEMESİ

Anketin bu bölümünde, ankete katılan 110 kişinin yarısı kamu bankalarında, yarısı da özel bankalarda çalışmaktadır.

Ankete katılanların ünvanları ile ilgili bilgiler Tablo 15'de verilmiştir.

TABLO 15

ANKETE KATILAN YÖNETİCİLERİN ÜNVANLARI

<u>Ü n v a n l a r</u>	<u>Kamu %</u>	<u>Özel %</u>	<u>Toplam %</u>
Birim Müdürü	6	6	12
Birim Müdür Yardımcısı	16	6	22
Şube Müdürü	1	10	11
Şube Müdür Yardımcısı	13	2	15
İkinci Müdür	1	4	5
Şef	6	13	19
Şef Yardımcısı	1	5	6

Ankete katılan yöneticilerin eğitim düzeyleri ile ilgili bilgiler Tablo 16'da verilmiştir.

TABLO 16

## ANKETE KATILAN YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİ

<u>E ğ i t i m D ü z e y i</u>	<u>Kamu %</u>	<u>Özel %</u>	<u>Toplam %</u>
Lise ve dengi	19	18	37
Ön lisans	1	-	1
Lisans (fakülte-yüksekokul)	27	31	58
Yüksek lisans (master-doktora)	3	1	4

Ankete katılan yöneticilerin kıdemleri ile ilgili bilgiler Tablo 17'de verilmiştir.

TABLO 17

## ANKETE KATILAN YÖNETİCİLERİN KIDEMLERİ

<u>Kıdem Durumu (Yıl)</u>	<u>Kamu %</u>	<u>Özel %</u>	<u>Toplam %</u>
1 - 5	1	1	2
6 - 10	7	16	23
11 - 15	15	12	27
16 - 20	14	16	30
21 - 25	8	3	11
26 ve yukarısı	5	2	7

Ankete katılanların % 15'i çalıştıkları bankada şimdiye kadar hiçbir eğitim programına katılmadıklarını

ifade ederlerken, % 16'sı bir kez, % 13'ü iki kez, % 56'sı da üç ve daha fazla katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu oranların bankalara göre dağılımı Tablo 18'de verilmiştir.

TABLO 18

YÖNETİCİLERİN EĞİTİM PROGRAMLARINA KATILMA SAYISININ  
BANKALARA GÖRE DAĞILIMI

<u>Katılma Sayısı</u>	<u>Kamu %</u>	<u>Özel %</u>	<u>Toplam %</u>
Hiç katılmadım	12	3	15
Bir kez katıldım	9	7	16
İki kez katıldım	5	8	13
Üç ve daha fazla katıldım	25	31	56

Ankete katılan yöneticilerin eğitim programlarına katılma oranları genel müdürlük ve şube yöneticileri açısından karşılaştırılırsa; genel müdürlük seksiyon yöneticilerinden ankete katılanların % 11'i hiçbir eğitim programına katılmadıklarını, % 4'ü bir kez katıldığını, % 1'i iki kez katıldığını, % 20'si de üç ve daha fazla kez katıldıklarını ifade ederlerken şube yöneticilerinden ankete katılanların % 4'ü hiç katılmadığını, % 12'si bir kez katıldığını, % 11'i iki kez katıldığını, % 35'i de üç ve daha fazla kez katıldığını ifade etmişlerdir.

## 2. TÜRK TİCARİ BANKALARINDA YÖNETİCİ EĞİTİMİ SORUNLARINA İLİŞKİN VERİLERİN DEĞERLEMESİ

Anketin bu bölümünde, ankete katılan yöneticilerin bankalarında katıldıkları eğitim programlarını değerlemeleri istenmiştir.

Eğitim ihtiyaçları belirlenirken, hangi alanlarda eğitime ihtiyacınız olduğu konusunda görüşleriniz alınıyor mu sorusuna; ankete katılanların % 23'ü evet, % 31'i hayır, % 32'si de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 3'ü evet, % 18'i hayır, % 16'sı da kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 20'si evet, % 13'ü hayır, % 16'sı da kısmen cevabı vermişlerdir.

TABLO 19

### YÖNETİCİLERİN EĞİTİM PROGRAMLARINA KATILMA YOLLARININ BANKALARA GÖRE DAĞILIMI

<u>Katılma Yolları</u>	<u>Kamu %</u>	<u>Özel %</u>	<u>Toplam %</u>
Katılmak istedikleri eğitim programlarını belirttikleri eğitime katılma formunun eğitim müdürlüğü tarafından uygun görülmesiyle	3	25	28
Eğitim müdürlüğü tarafından yapılan doğrudan çağrıyla	33	24	57

Ankete katılanların % 28'si bir eğitim programına, katılmak istedikleri eğitim programlarını belirttikleri bir eğitime katılma formunun eğitim müdürlüğü tarafından uygun görülmesiyle, % 57'si de eğitim müdürlüğü tarafından doğrudan çağrıyla katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu oranların bankalara göre dağılımı Tablo 19'da verilmiştir.

Katıldığınız eğitim programlarında kullanılan yöntemler işlenen konuların özelliğine uygun mudur sorusuna; ankete katılanların % 69'u evet, % 1'i hayır, % 15'i de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 27'si evet, % 1'i hayır, % 9'u da kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 42'si evet % 6'sı da kısmen cevabı vermişlerdir.

Eğitim programları, işlenen konuların özelliğine uygun eğitim araçlarıyla desteklenebiliyor mu sorusuna; ankete katılanların % 40'ı evet, % 11'i hayır, % 34'ü de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 8'i evet, % 8'i hayır, % 20'si de kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 32'si evet, % 3'ü hayır, % 14'ü de kısmen cevabı vermişlerdir.

Eğitim programlarında konuları işleyen eğitim elemanları öğreticilik niteliklerine sahip midir sorusuna; ankete katılanların % 66'sı evet, % 2'si hayır, % 17'si de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 26'sı evet, % 1'i hayır, % 10'u da kısmen

cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 40'ı evet, % 1'i hayır % 7'si de kısmen cevabı vermişlerdir.

Eğitim faaliyetlerini planlayan, uygulayan ve değerlendiren eğitim elemanlarının bu alanda yetiştirme ve gelişmeye ihtiyaçları var mıdır sorusuna; ankete katılanların % 21'i evet, % 26'sı hayır, % 38'i de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 13'ü evet, % 8'i hayır, % 15'i de kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 8'i evet, % 18'i hayır, % 23'ü de kısmen cevabı vermişlerdir.

Katıldığınız eğitim programları kapsam bakımından bankadaki ünvan ve görevinize uygun mudur sorusuna; ankete katılanların % 75'i evet, % 1'i hayır, % 9'u da kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 30'u evet, % 1'i hayır, % 5'i de kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 45'i evet, % 4'ü de kısmen cevabı vermişlerdir.

Eğitim programlarında işlenen konular sizce yeterli midir sorusuna; ankete katılanların % 28'i evet, % 18'i hayır, % 39'u da kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 6'sı evet, % 13'ü hayır, % 17'si de kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 22'si evet, % 5'i hayır, % 22'si de kısmen cevabı vermişlerdir.

Eğitim programlarının süresi yeterli midir sorusuna; ankete katılanların % 32'si evet, % 32'si hayır, % 21'i de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 11'i evet, % 21'i hayır, % 4'ü de kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 21'i evet, % 11'i hayır, % 17'si de kısmen cevabı vermişlerdir.

Eğitim programlarında bankacılık ile ilgili uygulamalara ve uygulamada karşılaşılan sorunlara yönelik çalışmalar yapılıyor mu sorusuna; ankete katılanların % 59'u evet, % 7'si hayır, % 19'u da kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 21'i evet, % 4'ü hayır, % 11'i de kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 39'i evet, % 3'ü hayır, % 8'i de kısmen cevabı vermişlerdir.

Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler elde ettiğiniz bilgi, beceri ve davranışları ölçmede yeterli oluyor mu sorusuna; ankete katılanların % 40'ı evet, % 13'ü hayır, % 32'si de kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 15'i evet, % 9'u hayır, % 14'ü de kısmen cevabı verirken; özel bankalarda ankete katılanların % 25'i evet, % 4'ü hayır, % 18'i de kısmen cevabı vermişlerdir.

Ankete katılanların % 81'i bugüne kadar eğitim müdürlüğünün düzenlediği eğitim programlarına, % 30'u iş

başında eğitim programlarına, % 25'i de diğer kuruluşların düzenlediği kurs ve seminerlere katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu oranların bankalara göre dağılımı Tablo 20'de verilmiştir.

TABLO 20

YÖNETİCİLERİN KATILDIKLARI EĞİTİM PROGRAMLARININ  
BANKALARA GÖRE DAĞILIMI

<u>Eğitim Programları</u>	<u>Kamu %</u>	<u>Özel %</u>	<u>Toplam %</u>
Eğitim müdürlüğü tarafından düzenlenen eğitim programları	34	47	81
İş başında eğitim programları	11	19	30
Diğer kuruluşların düzenlediği kurs ve seminerler	11	14	25

Katıldıkları eğitim programlarında; ankete katılanların % 64'ü ileride yükselme ihtimali olan görevler için temel bilgi ve becerileri kazandığını, % 58'i çalıştığı bölüme ilişkin bilgileri öğrendiğini, % 50'si bankacılık alanındaki yeni gelişmeleri izleyebildiklerini, % 47'si yöneticilik için gereken kavramsal bilgileri kazandıklarını, % 39'u yöneticilik beceri ve davranışlarını kazandıklarını belirtmişlerdir.

Bu oranların bankalara göre dağılımı Tablo 21'de verilmiştir.

TABLO 21

YÖNETİCİLERİN EĞİTİM PROGRAMLARINDA GERÇEKLEŞTİRDİĞİ  
AMAÇLARIN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI

<u>A m a ç l a r</u>	<u>Kamu %</u>	<u>Özel %</u>	<u>Toplam %</u>
İleride yükselme ihtimali olan görevler için temel bilgi ve becerileri kazanma	28	36	64
Çalıştığı bölüme ilişkin bilgileri öğrenme	22	36	58
Bankacılık alanındaki yeni gelişmeleri izleme	19	31	50
Yöneticilik için gereken kavramsal bilgileri kazanma	18	29	47
Yöneticilik beceri ve davranışlarını kazanma	15	24	39

Eğitim faaliyetleri sonucunda, bankalarında gerçekleşen amaçları; ankete katılanların % 65'i personelin daha verimli çalışması, % 60'ı bankacılık ve yöneticilik faaliyetlerinin daha etkin bir şekilde yerine getirilmesi, % 52'si üst kademelere yönetici yetiştirilmesi, % 45'i işe uyumun ve bankaya bağlılığın artırılması, % 38'i müşteri ilişkilerinde düzelme görülmesi, % 37'si ast-üst ilişkilerin düzelmesi, % 21'i de personel arasındaki çatışmaların azaltılması ya da ortadan kaldırılması olarak belirtmişlerdir. Bu oranların bankalara göre dağılımı Tablo 22'de verilmiştir.

TABLO 22

BANKALARIN EĞİTİM PROGRAMLARINDA GERÇEKLEŞTİRDİĞİ  
AMAÇLARIN BANKALARA GÖRE DAĞILIMI

<u>A m a ç l a r</u>	<u>Kamu %</u>	<u>Özel %</u>	<u>Toplam %</u>
Personelin daha verimli çalışması	25	40	65
Bankacılık ve yöneticilik faaliyetlerinin daha etkin bir şekilde yerine getirilmesi	27	33	60
Üst kademelere yönetici yetiştirilmesi	25	27	52
İşe uyumun ve bankaya bağlılığın artırılması	21	24	45
Müşteri ilişkilerinde düzelme görülmesi	16	22	38
Ast-üst ilişkilerinin düzelmesi	17	20	37
Personel arasındaki çatışmaların azaltılması ya da ortadan kaldırılması	10	11	21

Katıldığınız eğitim programlarında elde ettiğiniz bilgi, beceri ve davranışları bankadaki görevinizde uygulayabiliyor musunuz sorusuna; ankete katılanların % 67'si evet, % 2'si hayır, % 16'sı da kısmen cevabı vermişlerdir. Kamu bankalarında ankete katılanların % 27'si evet, % 2'si hayır, % 10'u da kısmen cevabı verirken; özel bankalarda

ankete katılanların % 40'ı evet, % 6'sı da kısmen cevabı vermişlerdir.

bir eğitim programına katıldıktan sonra, kendilerinde yeterli bir gelişme ya da değişme olmamasına etki eden faktörleri; ankete katılanların % 21'i eğitimde kazanılan davranışlar için iş ortamının uygun olmaması, % 19'u eğitim programlarının yeterli olmaması, % 9'u eğitim zamanının uygun olmaması, % 8'i eğitime katılacakların iyi seçilememesi, % 6'sı da eğitim programlarına isteksiz katılma olarak belirtmişlerdir. Bu oranların bankalara göre dağılımı Tablo 23'de verilmiştir.

TABLO 23

EĞİTİM PROGRAMLARININ BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN  
BANKALARA GÖRE DAĞILIMI

<u>F a k t ö r l e r</u>	<u>Kamu %</u>	<u>Özel %</u>	<u>Toplam %</u>
Eğitimde kazanılan davranışlar için iş ortamının uygun olmaması	13	8	21
Eğitim programlarının yetersiz olması	14	5	19
Eğitim zamanının uygun olmaması	6	3	9
Eğitime katılacakların iyi seçilememesi	7	1	8
Eğitim programlarına isteksiz katılma	2	4	6

## S O N U C

Ticari bankaların topluma verecekleri hizmetin kalitesi, önemli ölçüde banka personelinin kalitesine bağlıdır. Bu kaliteyi de eğitim sağlayacaktır.

Ülkemizde hizmet öncesinde bankacılık eğitimi veren eğitim kurumlarının bulunmayışı, personele temel bankacılık bilgilerinin hizmet içinde verilmesini zorunlu hale getirmiştir. Diğer yandan; ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler -her alanda olduğu gibi- bankacılık alanında da hızlı değişme ve gelişmelere neden olmaktadır. Ticari bankaların, yeni gelişmeleri uygulayabilmeleri ve bu gelişmelere bağlı olarak değişen müşteri isteklerini karşılayabilmeleri için personelini eğitmeleri gerekmektedir.

Ticari bankalarda hizmet içi eğitim ihtiyacını artıran nedenlerden birisi de; her düzeyde, banka yöneticiliği için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip yöneticilere duyulan ihtiyaçtır. Günümüzde -yukarıda sayılan

nedenlerin yanısıra- bir yandan iş hacminin artması, bir yandan da örgüt yapısının esnek olmaması sonucu girişimci ve yetenekli yöneticilerin başka işletmelere geçmesi bankaların yönetici ihtiyacını artırmaktadır.

Bu faktörler bankaların hizmet içi eğitim faaliyetlerine ağırlık vermelerine neden olmuştur. Ticari bankalar eğitim ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve eğitim faaliyetlerini sistemli bir şekilde yürütebilmek için eğitim birimleri kurmuşlardır. Eğitim birimleri; eğitim faaliyetlerinin planlanması, eğitim programlarının hazırlanması, uygulanması ve değerlendirmesi gibi faaliyetleri yerine getirmektedir. Ayrıca, eğitim faaliyetleri için gereken yer, araç-gereç ve öğretim elemanı gibi olanakları da sağlamaktadır.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin başarısı, önemli ölçüde hizmet içi eğitim sürecinin etkili bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Hizmet içi eğitim faaliyetleri sistemli, planlı ve eğitimin ilkelerine ve tekniklerine uygun bir şekilde yapıldığında; hem eğitimden beklenen amaçlara ulaşılacak, hem de kaynakların daha rasyonel kullanımı sağlanacaktır.

Türk ticari bankalarında hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan sorunlar şöyle sıralanabilir:

- Eğitimci kadrosunun yetersizliği, personel kayıtlarının yetersizliği ve yönetimin gereken ilgiyi göstermemesi gibi nedenlerden dolayı, Türk ticari bankalarında hizmet içi eğitim ihtiyacını belirleme çalışmaları yeterince yapılamamaktadır. Bu sorun özellikle personel kayıtlarının yetersizliği ve yönetimin gereken ilgiyi göstermemesi nedeniyle kamu bankalarında daha fazla ağırlık taşımaktadır.
- Türk ticari bankalarında eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde bilimsel teknik ve yöntemler kullanılmamaktadır. Eğitim ihtiyaçlarını belirleme çalışmaları bilimsel yöntemlerden çok, kişisel görüş ve fikirlere dayandırılarak yapılmaktadır. Gerek kamu kesimi bankaları ve gerekse özel bankalar eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde üst yönetimin görüş ve önerilerini dikkate almaktadırlar.
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde eğitim ihtiyaçlarının açıkça belli olmadığı durumlar yeterince dikkate alınmamaktadır. Yeni personel alınması, yeni araç ve gereçler kullanılması gibi görünen eğitim ihtiyaçları yeterince saptanırken, yöneticilerin yetersizliği, işlerin kalitesinin düşmesi ve moral bozukluğu gibi belirtileri açıkça görülmeyen ihtiyaçlar yeterince göz önüne alınmamaktadır.

- Türk ticari bankalarının eğitim faaliyetleri eğitim bütçesi ile sınırlıdır. Eğitim faaliyetlerinin sınırlı kaynaklarla yürütülmesi, bankaların eğitim yeri, eğitim araçları ve eğitim görevlilerinin niteliklerini etkilemektedir.
- Eğitim programlarına katılanların benzer özellikler taşıması, yani eğitime katılan grubun homojen olması yeterince sağlanamamaktadır. Benzer özelliklerden statü yani eğitime katılanların ünvanları öncelikle dikkate alınmakta, yaş, eğitim düzeyi ve eğitim ihtiyacı gibi özelliklere yeterince önem verilmemektedir.
- Eğitim programlarında görev alan öğretim görevlilerinin bankacılık bilgisi ve eğiticilik formasyonu arasında denge kurulamamaktadır. Öğretim görevlileri banka içindeki yöneticilerden ve üniversitelerden sağlanmaktadır. Banka içinden sağlanan öğretim görevlileri bankacılık bilgisi taşımasına rağmen eğiticilik formasyonuna sahip değildir. Üniversitelerden sağlanan öğretim görevlileri ise eğiticik formasyonu olmasına karşın, uygulamaya yönelik bankacılık bilgileri ve uygulamada karşılaşılan sorunlar konusunda yetersiz kalmaktadırlar.
- Eğitim programlarında işlenen konuların özelliğine uygun eğitim yöntemleri kullanılamamaktadır.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde anlatım yöntemi birinci sırayı almaktadır. Eğitime katılanların uygulamada karşılaştıkları sorunları çözmelerine yardım edecek, karar verme beceri ve yeteneğini geliştirecek yöntemlere gereken önem verilmemektedir.

- Eğitim programlarında işlenen konular, eğitim yöntemlerine uygun, modern eğitim araçlarıyla desteklenmemektedir. Eğitim programlarında anlatım yöntemiyle birlikte yazı tahtası ve basılı malzemeler kullanılmaktadır. Modern eğitim araçlarına gereken önem verilememektedir.
- Eğitim programlarına katılanların objektif bir şekilde değerlendirecek ve öğrendiklerini uygulama derecelerini ölçecek nitelikte değerlendirme yöntemleri kullanılamamaktadır. Yazılı sınav ve sözlü sınav değerlendirme yöntemlerinde ilk sırayı almaktadır.
- Hizmet içi eğitimde iş başında eğitim, eğitim müdürlüğünün hazırladığı eğitim programları ve iş başında eğitim uyumlu bir şekilde kullanılamamaktadır. İş başında eğitime gereken önem verilmemekte, iş başında eğitim diğer eğitim programlarını destekleyici şekilde kullanılamamaktadır.

- Hizmet içi eğitim faaliyetlerini planlayan, uygulayan ve değerlendiren eğitimciler eğitim yöntemleri, teknikleri ve eğitimin daha etkin bir şekilde uygulanması konusundaki gelişmeleri izleyememektedirler.

Türk ticari bankalarında karşılaşılan yönetici eğitimi sorunları da şunlardır:

- Türk ticari bankalarında genel müdürlük yöneticileri ve şube yöneticilerinin eğitime katılma oranı düşüktür. Eğitime katılma sayısı alt düzeylerde daha yüksek olmasına karşın, üst düzeylere çıkıldıkça azalma göstermektedir. Özellikle kamu bankalarında üst düzeylerdeki yöneticilerin eğitime katılma sayısı çok azdır.
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde yöneticilerin görüşlerinin alınmaması hem kamu kesimi bankaları, hem de özel bankalar açısından önem taşıyan bir sorundur. Bu sorun yöneticilerin eğitim programlarına isteksiz katılması sorununu da beraberinde getirmektedir. Yöneticiler eğitim programlarına önemli ölçüde eğitim müdürlüğünün doğrudan yaptığı çağrıyla katılmaktadırlar. Özellikle kamu bankalarında yöneticilerin eğitim programlarına katılması önemli ölçüde doğrudan yapılan çağrıyla gerçekleşmektedir.

- Eğitim programlarında, bankacılık ile ilgili uygulamalara ve uygulamada karşılaşılan sorunlara yeterince yer verilememektedir. Eğitim programlarında işlenen konular daha çok teorik bilgilere dayanmaktadır.
- Eğitim programlarının süresinin kısıtlı olması nedeniyle eğitim programlarında işlenen konular yetersiz kalmaktadır. Sürenin kısalığı nedeniyle konular yüzeysel bir şekilde ele alınmaktadır.
- Banka yöneticileri yabancı dil konusunda yeterince eğitilememektedir. Yöneticilerin, kültür derneklerinin düzenlediği eğitim programlarına katılması sağlanmaktadır. Ancak, bu programlara kültür derneklerinin bulunduğu şehirlerdeki yöneticiler katılabilmektedir.
- Eğitim programları; eğitimde kazanılan davranışlar için iş ortamının uygun olmaması, eğitim programlarının yetersiz olması, eğitim zamanının uygun olmaması, eğitime katılacakların iyi seçilememesi, eğitim programlarına isteksiz katılma gibi nedenlerle yöneticilerde yeterli gelişme ve değişmeyi sağlayamamaktadır. Bu sorun özellikle kamu bankalarında ağırlık taşımaktadır.

## ÖNERİLER

Türk ticari bankalarının temel amaçlarına ulaşabilmeleri için hizmet içi eğitim faaliyetlerinin temel amacı şöyle olmalıdır:

- i. Personele temel bankacılık bilgilerini kazandırmak
  - ii. Personelin yeteneklerini ortaya çıkarıp, bu yetenekleri istenilen yönde geliştirmek
  - iii. Bankacılık alanındaki yeni gelişmeleri personele anında ulaştırmak
  - iv. Personeli daha üst düzeydeki görevlere hazırlamak ve yöneticilik bilgi, beceri ve yeteneklerini kazandırmak
  - v. Her düzeydeki personeli beşeri ilişkiler ve bankacılıkta müşteri ilişkileri konusunda yetiştirmek.
- Hizmet içi eğitim sürecinin etkili bir şekilde uygulanması ve eğitim faaliyetlerinin belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için öncelikle eğitim harcamaları kısıtlanmamalıdır. Uluslararası finans kuruluşları ile bankaların eğitim müdürlükleri işbirliği halinde olmalıdır.

- Bankalar eğitim siteleri oluşturmali, bu eğitim sitelerinde yeme, yatma ve boş zamanlarını değerlendirme gibi ihtiyaçları karşılayacak olanaklar sağlanarak, eğitim faaliyetlerinde rahat ve huzurlu bir ortam oluşturulmalıdır.
- Eğitim sürecini yürüten eğitim elemanlarının eğitim alanındaki gelişmeleri sürekli izlemeleri sağlanmalı, gerekirse bu alanda uzman elemanlar istihdam edilmelidir.
- Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde yararlanılan banka içi ve banka dışı eğitim programları, birbirini tamamlayacak şekilde kullanılmalıdır. Daha alt düzeylerde, temel bankacılık bilgileri ve hemen uygulanması gereken yasal değişiklikler iş başında eğitim yoluyla kazandırılabilir. Personelin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek ve daha üst düzeylere hazırlamak amacıyla eğitim müdürlükleri tarafından eğitim programları hazırlanabilir. Ayrıca üst düzey yöneticilerinin bankacılık alanındaki yeni gelişmeleri izleyebilmesi için de banka dışı kuruluşların düzenlediği eğitim programları kullanılabilir.
- Öğretim görevlilerinin bankacılık bilgisi ve eğitimcilik formasyonu arasında denge kurulabilmesi için bankaların eğitim müdürlüklerinde

gerekli niteliklere sahip, kadrolu öğretim görevlisi bulundurulmalıdır.

- Eğitim programlarında geleneksel eğitim yöntemleri yerine, modern eğitim araçlarıyla desteklenebilen, eğitime katılanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren ve davranış değişikliği sağlayabilen eğitim yöntemleri kullanılmalıdır. Özellikle yöneticilerin eğitiminde örnek olay, rol oynama, grup tartışmaları gibi sorun çözme ve karar verme yeteneğini geliştirici yöntemlere ağırlık verilmelidir.
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, bilimsel teknik ve yöntemlere ağırlık verilmelidir. Öncelikle personel kayıtları ve raporları incelenerek personelin mevcut nitelikleri ile işin gerektirdiği nitelikler arasındaki farklar ortaya konulmalı, daha sonra da personelin hangi alanda eğitime ihtiyaç duyduğu konusunda görüşleri alınmalıdır. Eğitim ihtiyaçları işin gerekleri ile personelin ihtiyaçları arasında bir denge kurularak belirlenmelidir.
- Hizmet içi eğitime katılanların benzer özellikler taşıması iletişim ve etkileşimi kolaylaştıracığından, eğitimin etkinliği artacaktır. Eğitim programlarına katılanların yaş, öğrenim

durumu, eğitim ihtiyacı ve görev alanı gibi özellikler bakımından homojen olması, eğitim programlarının kapsamının kesin olarak belirlenmesini sağlar. Bu özelliklerin tamamını dikkate almak mümkün değildir. Ancak mümkün olabilecek en fazla ortak özelliğe sahip kişileri gruplandırmak daha yararlı olacaktır.

- Eğitime katılanların objektif bir şekilde değerlendirilebilmesi ve öğrendiklerini uygulama derecelerinin ölçülebilmesi için modern değerlendirme teknikleri kullanılmalıdır. Yazılı ve sözlü sınav gibi geleneksel değerlendirme yöntemleri yerine gözlem formları, performans testleri ve işyerinde kontrol gibi değerlendirme yöntemlerine ağırlık verilmelidir.
- Personelin eğitim programlarına katılmadan önce değerlendirilmesi, eğitim programlarında personelin yetersiz olduğu komulara ağırlık verilmesini sağlayacaktır.
- En alt düzeyden en üst düzeye kadar tüm yöneticilerin eğitime katılması zorunlu hale getirilmelidir. Özellikle kamu bankalarında eğitimin üst düzeylerde uygulanabilmesi için eğitim birimlerinin üst düzey yöneticilerini eğitebilecek şekilde örgütlenmeleri gerekmektedir.

- Ticari bankaların uluslararası bankacılık alanındaki gelişmeleri izleyebilmeleri için yabancı dil sorununu kısa vadede çözmeleri gerekmektedir.
- Eğitim programlarının süresi, zamanı ve kapsamı yöneticilerin ihtiyaçlarına uygun olarak düzenlenmelidir.
- Eğitime katılanların eğitimde kazandıkları bilgi, beceri ve davranışları uygulamasına imkân verecek bir iş ortamının oluşturulması gerekir.
- Ticari bankalar yönetici eğitimi sorunlarına uzun vadede çözüm getirebilmek için, hizmet öncesi stajlar ve kurslarla temel bankacılık bilgilerini verebilir. Hizmet içi eğitim faaliyetleri ise tamamen yeni gelişmelere ve uygulamada karşılaşılan sorunlara yönelik olarak hazırlanabilir.
- Uzun vadede çözüm getirecek önerilerden birisi de personel alımında objektif ölçülere göre hareket edilmesidir. Temel bilgi, beceri ve yeteneklere sahip ve yabancı dil bilen kişilerin alınması, eğitim faaliyetlerini önemli ölçüde hafifletecektir.
- Ticari bankalara bilgili, becerikli ve yetenekli yönetici temeli hazırlayabilmek için lise

düzeyinde bankacılık meslek liseleri kurulabilir. Lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde ise bankacılık konularını kapsayan dersler konulabilir. Ayrıca üniversitelerin bünyesinde bankacılık bölümleri oluşturulabilir.

Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R

KİTAPLAR

ALKAN Cevat. Eğitim Ortamları. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Ya., 1979.

ARTAN Sinan. Endüstride Yöneticilerin Yetisttirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama. Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Ya., 1976.

ARTUN Tuncay. Türkiye'de Bankacılık. 2.B., İstanbul: 1966.

ATAŞ Nüvit. Banka İşletmeciliği ve Tatbikatı. İstanbul: 1966.

BARANSEL Atillâ. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi.

İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Ya., 1979.

BAŞARAN İbrahim Ethem. Eğitime Giriş. 3.B., Ankara: 1978.

BAŞARAN İbrahim Ethem. Eğitime Giriş. 4.B. Ankara: 1983.

- BAŞARAN, İbrahim Ethem. Örgütlerde İlgören Hizmetlerinin Yönetimi. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Ya., 1985.
- BOYSAN Metin. Banka ve Banka Muhasebesi, Ankara: 1973.
- . Bankalarımızın 1985 Sonu Bilanço, Kâr ve Zarar Hesapları, Teşkilat, Mevduat ve Kredileri Hakkında Bilgiler. Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Ya., 1986.
- CROSSE Howard-HEMPEL George H. Management Policies for Commercial Banks, 2.B., New Jersey: Prentice Hall Inc., 1973.
- COX David. Succes in Elements of Banking. 2.B., London: John Murray Publishers Ltd., 1983.
- ÇİVİ Halil. Türkiye'de Bankacılık. Ankara: 1985.
- DINSMORE Francis W. Developing Tomorrow's Managers Today. New York: Amacom, 1975.
- . Eğitim Mötotları-İşçi, Nezaretçi ve Yönetici Eğitim Metotları. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Ya., 1969.
- ERKİ Bekir Sıtkı. Bankalarda Personeli Yetistirme Sorunları ve Bir Hizmet İçi Eğitim Modeli. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Araştırma Önerisi, 1985.
- EYÜPGİLLER Servet. Merkez Bankacılığı ve İlişkileri. Ankara: 1982.

- GEYLAN Ramazan. Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları. Eskişehir: A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ya., 1985.
- GÜMÜŞELİ Ali İlker. Hizmet İçi Eğitim-Kavramlar, İlkeler ve Yöntemler Işığında Türkiye Halk Bankası A.Ş.'de Yapılan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1986.
- HALL L. Business Administration. London: Mac Donald and Evans Ltd., 1974.
- HAUFMAN George G. Money, the Financial System and the Economy. Chicago: Rond McNally Co., 1979.
- KALKANDELEN Hayrettin. Hizmet İçi Eğitim El Kitabı. Ankara: 1979.
- KAYA Yahya Kemal. Eğitim Yönetimi. 2.B., Ankara: Amme İdaresi Enstitüsü Ya., 1984.
- KAPLAN Seyit Ali. Görsel ve İşitsel Araçlarla Eğitim. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Ya., 1978.
- KEUNING D.-EPPINK D.J. Management en Organisatie. Lieden: Stenfert Kroese B.V., 1985.
- KÖKLÜ Aziz. Para ve Kredi. 2.B., Ankara: 1967.
- MUSSELMAN Vernon A.-HUGHES Eugene H. Modern Business, 7.B. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1977.

ÖCAL Tezer. Türk Banka Sistemi. Ankara: A.İ.T.İ.A. Ya., 1973.

ÖZDEMİR Özkaya. Hizmet İçi Eğitimde Temel İlkeler ve Teknikler. Ankara: Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Ya., 1967.

PARKER J.B. Banking. London: The English Universities Press Ltd., 1961.

SAVING Thomas R.-PESEK Boris P. The Foundation of Money and Banking. New York: Mac Millan Co., 1968.

SAYERS R.S. Modern Banking. 5.B., London: Oxford University Press, 1960.

SCHMITZ M.J. (Çev: İnan ÖZALP) Banka Subesi Organizasyonu. Eskişehir: A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ya., 1986.

SİNDİREN Doğan. Banka Fonlarının Yönetimi. Ankara: 1972.

SPERO Herbert-DAVIDS Lewis E. Money and Banking, 4.B., New York: Barnes and Noble Inc., 1970.

STONER James A.F. Management. 2.B., New Jersey: Prentice Hall Inc., 1982.

ŞENATALAR Ferhat. Personel Yönetimi ve Beğeri İlişkileri, 2.B., İstanbul: 1978.

- TANYELİ Halit. Personel Eğitimi-İlkeler, Metotlar ve Teknikler. Ankara: 1970.
- TAYMAZ Haydar. Hizmet İçi Eğitim. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Ya., 1981.
- TELİMEN Osman. Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Gelistirilmesi. İstanbul: İ.İ.T.İ.A. Ya., 1972.
- TIMBERLAKE Richard. Money, Banking and Central Banking. New York: Harper and Row Publishers Inc., 1965.
- TURGUT Fuat. Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metotları. Ankara: 1977.
- TÜRKEKEL Asuman. Eğitim Araştırması. İstanbul: 1984.
- . Türkiye Bankalar Birliği 1985 Yılına Ait Faaliyet Raporu. Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Ya., 1986.
- ULUÇ Musa. Hizmet İçi Eğitimde Kullanılan Eğitim Yöntemleri ve Etkinliğinin İncelenmesi. Ankara: T.C. Ziraat Bankası Uzmanlık Tezi, 1980.
- ULUÇ Musa. T.C. Ziraat Bankası Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1979.
- URGANCI Hikmet. Para ve Banka. Adana: 1980.
- VARIŞ Fatma. Eğitim Bilimine Giriş. Ankara: Eğitim Fakültesi Ya., 1977.

YAZGAN Teoman. Türkiye'de Bankacılık. İstanbul: Reklam Ya., 1977.

YOZGAT Osman. İşletme Yönetimi. 3.B. İstanbul: İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Ya., 1980.

YÜZGÜN Arslan. Cumhuriyet Dönemi Türk Banka Sistemi. İstanbul: Der Ya., 1981.

### MAKALELER

ADAL Zeki. "İşletmelerde Yetiştirme ve Geliştirme Programlarının Etkinliklerinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi". Yönetim, Y.2, S.12 (Haziran-1981).

AKSAN Zeki. "Yönetim Geliştirme Gereksinimi". İşletme Fakültesi Dergisi, C.IX, S.1 (Nisan-1980).

AŞKUN İnal Cem. "İşletmelerde İşgören Eğitimi". Akademi, C.II, S.1 (Temmuz-1973).

BERK Niyazi. "Bankacılıkta Yenilikler ve Müşteri Eğilimleri". Para ve Sermaye Piyasası, Y.8, S.90 (Ağustos-1986).

BUMİN Birol. "Yönetici ve Eğitim". A.İ.T.İ.A. Dergisi, C.III, S.2 (1972).

-----". "Bankaları Uluslararası Rekabete Türkiye'nin İlk Bankacılık Okulu Hazırlayacak". Ekonomik Bülten, S.45 (15-25 Haziran).

----- . "Bankacılığımıza İlişkin Genel Veriler". Tanıtım,  
Y.1, S.3 (Temmuz-1984).

ÇİLLER Özer U. "Bankaların Yönetim ve Eleman Sorunları".  
İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Bankacılık  
Enstitüsü Dergisi, Y.1 (1981).

DRUCKER Peter F. (Çev. Gültekin SABUNCUOĞLU). "Yönetici  
Olmak Ne Demektir?" Verimlilik, C.III, S.2 (Ocak-  
Mart-1974).

----- . "Türk Bankaları" Dünya Gazetesi Bankacılık Eki,  
12 Mart 1987.

EASON Henry (Çev. Bedriye TUNCER). "Bankacılıkta Eğitim".  
Banka, C.II, S.1 (Ocak-1965).

ERKİ Bekir Sıtkı. "Bankacılık ve Eğitim", T.C. Merkez  
Bankası Bülteni, Y.2, S.11 (Mart-1986).

HAWYRLYSHNY Bohdan (Çev. Fulya AKAR). "Yönetici Eğitimi-  
Kavramsal Bir Çerçeve". Yönetim, Y.2, S.12 (Haziran-  
1982).

HUNT Pearson (Çev. Atilla BARANSEL). "İşletme Yönetimi ve  
Yöneticilik Eğitimi". Yönetim, Y.2, S.12 (Haziran-  
1982).

KAYHAN Doğan. "Türkiye Bankalarında Personel Politikası".  
İktisat Dergisi, C.IX, S.51 (Eylül-1968).

KILKIŞ Yıldırım. "Bankacıların Eğitim Problemi". Banka, C.VII, S.3 (Mart-1970).

KIRKPATRICK Donald (Çev. Haluk UZEL). "Eğitim Gereksinmelerinin Saptanması". Verimlilik, C.VII, S.2 (Ocak-Mart-1978).

KOÇEL Tamer. "Yönetici Eğitimine Nereden Başlamalı?". Banka, C.VII, S.10 (Ekim-1970).

KÜÇÜKAHMET Leyla. "Hizmet İçi Eğitim Programlarında Öğretimin Etkinliği". Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.V, S.1-2 (1972).

MACE Myles L. (Çev. Sinan ARTAN). "Yarının Yöneticisinin Geliştirilmesi". Esader, C.X, S.1 (Ocak-1974).

MAGNUS Margaret. "Training Futures". Personnel Journal, C.LXV, S.5 (Mayıs-1986).

MARKHAM Calvert. "A Corporate View of Training Performance". Banking and Financial Training, C.II, S.3 (Eylül-1986).

MEE John F. (Der. Dündar DİLMEN). "İşletmelerde Eğitim ve Öğretim". İşveren, C.IX, S.6 (Mart-1971).

OYAL Erkan. "Türkiye'de Kamu Bankacılığı, Gelişimi ve Güncel Sorunları". Amme İdaresi Dergisi, C.XVI, S.3 (Eylül-1983).

ÖNER Yıldırım. "Yönetici Geliştirme Gereksinimi ve Başlıca Yöntemleri". Yönetim, Y.2, S.12 (Haziran-1982).

ÖZ-ALP Şan. "İşletme Yöneticilerinin Eğitimi". İşletme-Yönetim, Y.2, S.3-4 (Ocak-Nisan-1978).

SOYDAN Halit-SAĞLAM Dünder. "Bankalarda Yönetim Sorunu". Banka ve Ekonomik Yorumlar, C.XXII, S.7 (Temmuz-1985).

TAYMAZ Haydar. "Hizmet İçi Eğitim Üstüne". Eğitim ve Bilim, C.II, S.16 (Kasım-1978).

TOSUN Kemal. "Yönetici Eğitimi Sorunu". Yönetim, Y.3, S.12 (Haziran-1982).

#### YÖNETMELİKLER VE PROGRAMLAR

Akbank 1986 Eğitim Programı El Kitabı.

Amme İdaresi Enstitüsü 1986-1987 Kamu Yönetimi Lisans Üstü Uzmanlık Programı.

T. Emlak Kredi Bankası Eğitim Yönetmeliği.

Esbank 1986 Eğitim Programı.

T. Halk Bankası Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği.

T. İş Bankası Eğitim Anket Formu.

T. İş Bankası Eğitime Katılma Formu.

T. İş Bankası 1986 Eğitim Programı.

T. İş Bankası Personel Yönetmeliği.

T.C. Merkez Bankası Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği.

Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi Eğitim Programları.

T. Vakıflar Bankası Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği.

Yapı ve Kredi Bankası Ekim 1985-Haziran 1986 Dönemi  
Eğitim Programları.

Yapı ve Kredi Bankası Ekim 1986-Haziran 1987 Dönemi  
Eğitim Programları.

T.C. Ziraat Bankası 1985 Yılı Faaliyet Raporu. Ankara:  
T.C. Ziraat Bankası Eğitim Müdürlüğü, 1985.

T.C. Ziraat Bankası 1986 Yılı Eğitim Programı. Ankara:  
T.C. Ziraat Bankası Eğitim Müdürlüğü, 1986.

T.C. Ziraat Bankası Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği Taslağı.

## EK-1

TÜRK TİCARİ BANKALARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİ  
DEĞERLEMEDE KULLANILAN ANKET FORMU

## BÖLÜM - 1

## TANITICI BİLGİLER

## 1. Bankanın mülkiyet yapısı

- Kamu  
 Özel  
 Karma

## 2. Ünvanınız

- Birim müdürü  
 Birim müdür yardımcısı  
 Uzman  
 Uzman yardımcısı

## 3. Eğitim düzeyiniz

- Ortaokul ve dengi  
 Lise ve dengi  
 Ön lisans  
 Lisans (Fakülte-Yüksekokul)  
 Yüksek lisans (master-doktora)  
 Diğer (belirtiniz).....

4. Eğitimci olarak herhangi bir kurs ya da seminere katıldınız mı?

( ) Evet

( ) Hayır

## BÖLÜM-2

### HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLEMESİ

Bu bölümde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi sırasında karşılaştığınız sorunlarla ilgili olarak görüşlerinizi belirtmeniz istenmektedir.

Soruları sizce olması gereken duruma göre değil, var olan durumu gözönüne alarak cevaplandırmanız araştırmanın doğruluk derecesine katkıda bulunacaktır.

Her maddeyi okuduktan sonra siz en uygun olan seçeneğe (x) işareti koyunuz.

1. Eğitim ihtiyaçlarını belirleme çalışmalarının bankanızda yapılma sıklığı nedir?

( ) Sürekli olarak

( ) Her yıl

( ) Diğer (belirtiniz)

2. Eğitim ihtiyaçlarını belirleme çalışmaları yeterince yapılamıyorsa, bu duruma etki eden faktörler aşağıdakilerden hangisidir? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- Personel kayıtlarının yetersizliği
- Eğitimci kadrosunun yetersizliği
- Yönetimin gereken ilgiyi göstermemesi
- Diğer (belirtiniz).....

3. Eğitim ihtiyaçlarının objektif bir şekilde belirlenmesi için bilimsel teknik ve yöntemler kullanılıyor mu?

- Evet
- Hayır
- Kısmen

4. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde nasıl bir yol izliyorsunuz? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- Görüşme ya da anket yoluyla bilgi toplama
- Personel kayıtlarının ve raporlarının incelenmesi
- Yapılan çalışmaların gözlenmesi ve uygulamaların değerlendirilmesi,
- Üst yönetimin hangi konuda eğitime ihtiyaç duyulduğu konusundaki önerilerinin dikkate alınması
- Diğer (belirtiniz).....

5. Eğitim ihtiyacını belirleme çalışmaları; aşağıdaki ihtiyacın belli olduğu durumlardan hangileri dikkate alınarak yapılıyor? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- Yeni personel alınması
- Görevlerde değişme,
- Teknolojik gelişmeler sonucu kullanılan araçlardaki değişmeler
- Personelin daha üst düzeydeki görevlere hazırlanması

6. Eğitim ihtiyaçlarını belirleme çalışmaları; aşağıdaki ihtiyacın açıkça belli olmadığı durumlardan hangileri dikkate alınarak yapılıyor? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)
- ( ) İşlerin istenen kalitede yapılmaması,
  - ( ) İletişim ve moral bozukluğu
  - ( ) Göreve karşı isteksizlik
  - ( ) Personel devir hızının fazla olması
  - ( ) Yöneticilik bilgi, beceri ve davranışlarındaki yetersizlik
7. Belirlenen eğitim ihtiyaçları ile bankanın amaçları ve personelin ihtiyaçları arasında uygunluk sağlanıyor mu?
- ( ) Evet
  - ( ) Hayır
  - ( ) Kısmen
8. Hizmet içi eğitim faaliyetleri en alt düzeyden en üst düzeye kadar tüm personeli kapsayacak şekilde düzenlenebiliyor mu?
- ( ) Evet
  - ( ) Hayır
  - ( ) Kısmen
9. Eğitim hedefleri önceden belirlenebiliyor mu?
- ( ) Evet
  - ( ) Hayır
  - ( ) Kısmen

10. Eğitimde öncelik verilmesi gereken ihtiyaçlar belirleniyor mu?
- ( ) Evet
- ( ) Hayır
- ( ) Kısmen
11. Geçmişteki uygulamalar değerlendirilecek yeni planların yapılmasında gözönüne alınıyor mu?
- ( ) Evet
- ( ) Hayır
- ( ) Kısmen
12. Gerektiğinde istenilen değişikliklerin yapılabilmesi için esneklik ilkesine uyuluyor mu?
- ( ) Evet
- ( ) Hayır
- ( ) Kısmen
13. Eğitim faaliyetlerinin planlanmasında bankanın yerine getirdiği faaliyetler dikkate alınıyor mu?
- ( ) Evet
- ( ) Hayır
- ( ) Kısmen
14. Eğitim faaliyetlerinin planlanmasında bankacılıktaki yeni gelişmeler dikkate alınıyor mu?
- ( ) Evet
- ( ) Hayır
- ( ) Kısmen

15. Eğitim faaliyetlerinin planlanmasında eğitim bütçesi dikkate alınıyor mu?
- ( ) Evet  
( ) Hayır  
( ) Kısmen
16. Eğitim programlarının hazırlanmasında eğitim programlarını uygulayacak olanların ve eğitime katılacak personelin görüşlerinden yararlanılıyor mu?
- ( ) Evet  
( ) Hayır  
( ) Kısmen
17. Eğitim programlarının, eğitime katılacak personelin karşılaştığı sorunları çözümlene ve karar verme yeteneğini geliştirmesine dikkat ediliyor mu?
- ( ) Evet  
( ) Hayır  
( ) Kısmen
18. Eğitim programlarının uygulanmasında; programlara katılanların benzer özellikleri taşımasına dikkat ediliyor mu?
- ( ) Evet  
( ) Hayır  
( ) Kısmen
19. Cevabınız evet ya da kısmen ise aşağıdaki özelliklerden hangileri gözönüne alınıyor? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- ( ) Yaş
- ( ) Eğitim düzeyi
- ( ) Statü
- ( ) Eğitim ihtiyacı
20. Eğitim programlarının uygulanmasında görev alan eğitimcilerin meslek bilgisi yanında eğitimcilik formasyonu gözönüne alınıyor mu?
- ( ) Evet
- ( ) Hayır
- ( ) Kısmen
21. Eğitim programlarında görev alan eğitimciler aşağıdaki kaynakların hangilerinden sağlanıyor?
- ( ) Banka içindeki yöneticilerden
- ( ) Diğer bankalar ya da benzer kurumlardan
- ( ) Üniversitelerden
- ( ) Eğitim müdürlüğünün yetiştirdiği eğitimcilerden
22. Hizmet içi eğitimin uygulandığı yerin belirlenmesinde eğitimin türü, programın özelliği ve bankanın imkânları gözönünde bulunduruluyor mu?
- ( ) Evet
- ( ) Hayır
- ( ) Kısmen
23. Eğitim programlarının uygulanmasında bankanın ve personelin çalışmaları gözönüne alınarak uygun zamanlarda düzenlenmesine dikkat ediliyor mu?

- Evet
- Hayır
- Kısmen

24. Eğitim faaliyetlerinde eğitime katılanların düşüncelerine ve sorunlarına önem veriliyor mu?

- Evet
- Hayır
- Kısmen

25. Öğrenilecek konuların rastlantıya bırakılmaması için eğitimciler tarafından ders planları hazırlanıyor mu?

- Evet
- Hayır
- Kısmen

26. Konuların işlenişi sırasında somut örneklerle yer verilmesine ve uygulama yapılmasına önem veriliyor mu?

- Evet
- Hayır
- Kısmen

27. Eğitim programlarında yer alan konuların kapsamı eğitime katılanların ihtiyaçlarına uygun olarak belirleniyor mu?

- Evet
- Hayır
- Kısmen

28. Kullanılan eğitim yöntemlerinin işlenen konuların özelliğine uygun olmasına dikkat ediliyor mu?

- ( ) Evet  
 ( ) Hayır  
 ( ) Kısmen

29. Eğitim programlarında aşağıdaki yöntemlerden hangileri kullanılıyor? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- ( ) Anlatım  
 ( ) Tartışma  
 ( ) Gösteri  
 ( ) Grup tartışmaları  
 ( ) Örnek olay  
 ( ) Rol oynama  
 ( ) Evrak sepeti kullanma  
 ( ) Sempozyum  
 ( ) Panel  
 ( ) Konferans  
 ( ) Seminer  
 ( ) Diğer (belirtiniz).....

30. Eğitim programlarında en sık kullanılan beş metodun adını kullanma sıklığına göre yazınız.

- ( ) 1. ....  
 ( ) 2. ....  
 ( ) 3. ....  
 ( ) 4. ....  
 ( ) 5. ....

31. Eğitim programlarında işlenen konular, kullanılan eğitim yöntemlerine uygun eğitim amaçlarıyla desteklenerek anlatılıyor mu?
- ( ) Evet
- ( ) Hayır
- ( ) Kısmen
32. Eğitim programlarında aşağıdaki eğitim araçlarından hangileri kullanılıyor? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)
- ( ) Yazı tahtası
- ( ) Tepegöz
- ( ) Slayt
- ( ) Video
- ( ) Basılı malzemeler
- ( ) Diğer (belirtiniz) .....
33. Eğitim programlarında en sık kullanılan üç eğitim aracının adını kullanma sıklığına göre yazınız.
- ( ) 1. ....
- ( ) 2. ....
- ( ) 3. ....
34. Eğitime katılan personelin bilgi yönünden değerlendirilmesi aşağıdaki zamanlardan hangilerinde yapılıyor? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)
- ( ) Eğitimin başlangıcında
- ( ) Eğitim sırasında
- ( ) Eğitimin sonunda

35. Değerlendirme faaliyetlerinde aşağıdaki yöntemlerden hangileri kullanılıyor? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)
- ( ) Yazılı sınav
  - ( ) Sözlü sınav
  - ( ) Gözlem formundan yararlanma
  - ( ) Performans testi uygulama
  - ( ) İşyerinde kontrol
36. Eğitim programları personelin moralinin yükselmesine ve isteklenmesine katkıda bulunuyor mu?
- ( ) Evet
  - ( ) Hayır
  - ( ) Kısmen
37. Eğitim programlarında üstün başarı gösterenlere aşağıdaki ödüllerden hangileri verilmektedir? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)
- ( ) Belge ya da sertifika
  - ( ) Sözlü takdir
  - ( ) Para ödülü
  - ( ) Terfide öncülük
  - ( ) Yurt dışına gönderme
38. Eğitim programları personelin yeteneklerinin belirlenmesine ve istenilen yönde geliştirilmesine katkıda bulunuyor mu?

- Evet
- Hayır
- Kısmen

39. Eğitime katılanların katıldığı eğitime uygun görevlerde çalıştırılması sağlanıyor mu?

- Evet
- Hayır
- Kısmen

40. Eğitim programlarının geliştirilmesi için sürekli olarak değerlendirmeler yaparak eksikliklerin giderilmesi sağlanıyor mu?

- Evet
- Hayır
- Kısmen

41. Eğitim programlarının amacı, kapsamı, programlarda kullanılan yöntemler ve değerlendirmeler hakkında eğitime katılanların görüşleri alınıyor mu?

- Evet
- Hayır
- Kısmen

42. Yönetici eğitiminde aşağıdaki yöntemlerden hangileri kullanılıyor? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- İş başında eğitim
- Eğitim müdürlüğü tarafından düzenlenen eğitim programları

- ( ) Banka dışı kuruluşların düzenlediği eğitim programları
- ( ) Yurt dışında düzenlenen eğitim programları

### BÖLÜM-III

#### GÖRÜŞ VE ÖNERİLER

1. Sizce eğitim faaliyetlerinin temel amacı ne olmalıdır?

.....

.....

.....

2. Daha etkili bir eğitim için önerileriniz nelerdir?

- .....

- .....

- .....

EK-2

TÜRK TİCARİ BANKALARINDA YÖNETİCİ EĞİTİMİ SORUNLARINI  
BELİRLEMEDE KULLANILAN ANKET FORMU

## BÖLÜM-1

## TANITICI BİLGİLER

## 1. Çalıştığınız bankanın mülkiyeti

- Kamu  
 Özel  
 Karma

## 2. Ünvanınız

- Birim müdürü  
 Birim müdür yardımcısı  
 Şube müdürü  
 Şube müdür yardımcısı  
 İkinci müdür  
 Şef  
 Şef yardımcısı  
 Diğer (belirtiniz) .....

## 3. Eğitim düzeyiniz.

- Ortaokul ve dengi  
 Lise ve dengi  
 Ön lisans  
 Lisans (fakülte-yüksekokul)  
 Yüksek lisans (master-doktora)

## 4. Bankacılıktaki kıdeminiz

- ( ) 1 - 5 yıl  
 ( ) 6 - 10 yıl  
 ( ) 11 - 15 yıl  
 ( ) 16 - 20 yıl  
 ( ) 21 - 25 yıl  
 ( ) 26 ve yukarısı

## 5. Bankanızda şimdiye kadar kaç kurs ya da seminere katıldınız?

- ( ) Hiç katılmadım  
 ( ) Bir kez katıldım  
 ( ) İki kez katıldım  
 ( ) Üç ve daha fazla katıldım.

## BÖLÜM-II

Anketin bu bölümünde çalıştığınız bankanın hizmet içi eğitim faaliyetleri ve katıldığınız eğitim programlarıyla ilgili değerlendirmelerinize yer verilmiştir.

Soruları gerçeğe uygun bir şekilde cevaplandırmanız araştırmanın doğruluk derecesine katkıda bulunacaktır.

Her maddeyi okuduktan sonra, bankanızın eğitim faaliyetlerini ve katıldığınız eğitim programlarını genelde değerlendirerek size en uygun gelen seçeneğe (x) işareti koyunuz.

1. Eğitim ihtiyaçları belirlenirken, hangi alanlarda eğitime ihtiyacınız olduğu konusunda görüşleriniz alınıyor mu?  
 Evet  
 Hayır  
 Kısmen
2. Bir eğitim programına katılmanız aşağıdaki seçim yollarından hangisi ile gerçekleşmektedir.  
 Katılmak istediğiniz eğitim programlarını belirttiğiniz bir eğitime katılma formunun eğitim müdürlüğü tarafından uygun görülmesiyle,  
 Eğitim müdürlüğü tarafından doğrudan yapılan çağrıyla,
3. Katıldığınız eğitim programlarında kullanılan yöntemler işlenen konuların özelliğine uygun mudur?  
 Evet  
 Hayır  
 Kısmen
4. Eğitim programları, işlenen konuların özelliğine uygun eğitim araçlarıyla desteklenebiliyor mu?  
 Evet  
 Hayır  
 Kısmen
5. Eğitim programlarında konuları işleyen eğitim elemanları öğreticilik niteliklerine sahip midirler?

- ( ) Evet
- ( ) Hayır
- ( ) Kısmen

6. Eğitim faaliyetlerini planlayan, uygulayan ve değerlendiren eğitim elemanlarının bu alanda yetiştirme ve gelişmeye ihtiyaçları var mıdır?

- ( ) Evet
- ( ) Hayır
- ( ) Kısmen

7. Katıldığınız eğitim programları kapsam bakımından bankadaki ünvan ve görevinize uygun müdür?

- ( ) Evet
- ( ) Hayır
- ( ) Kısmen

8. Eğitim programlarında işlenen konular sizce yeterli midir?

- ( ) Evet
- ( ) Hayır
- ( ) Kısmen

9. Eğitim programlarının süresi yeterli midir?

- ( ) Evet
- ( ) Hayır
- ( ) Kısmen

10. Eğitim programlarında bankacılık ile ilgili uygulamalara ve uygulamada karşılaşılan sorunlara yönelik çalışmalar yapılıyor mu?
- ( ) Evet
- ( ) Hayır
- ( ) Kısmen
11. Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler elde ettiğiniz bilgi, beceri ve davranışları ölçmede yeterli oluyor mu?
- ( ) Evet
- ( ) Hayır
- ( ) Kısmen
12. Bugüne kadar aşağıdaki eğitim programlarından hangilerine katıldınız? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)
- ( ) İş başında eğitim
- ( ) Eğitim müdürlüğü tarafından düzenlenen eğitim programları
- ( ) Diğer kuruluşların düzenlediği kurs ve seminerler
- ( ) Üniversitelerin düzenlediği master ve doktora programları
- ( ) Yurt dışında düzenlenen eğitim programları
- ( ) Kültür dernekleri tarafından düzenlenen yabancı dil programları
13. Katıldığınız eğitim programlarında aşağıda belirtilen amaçlardan hangilerini gerçekleştirebildiniz? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- ( ) Çalıştığınız bölüme ilişkin bilgileri öğrenme,
- ( ) İleride yükselme ihtimali olan görevler için temel bilgi ve becerileri kazanma,
- ( ) Yöneticilik için gereken kavramsal bilgileri kazanma,
- ( ) Yöneticilik beceri ve davranışlarını kazanma,
- ( ) Bankacılık alanındaki yeni gelişmeleri izleme,
- ( ) Yabancı dil öğrenme,

14. Bankalardaki eğitim faaliyetleri sonucu gerçekleşmesi beklenen amaçların bir kısmı aşağıda verilmiştir. Bunlardan hangileri bankanızdaki eğitim faaliyetleri sonucunda gerçekleşmiştir? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- ( ) Personelin daha verimli çalışması,
- ( ) Ast-üst ilişkilerinin düzelmesi,
- ( ) Bankacılık ve yöneticilik faaliyetlerinin daha etkin bir şekilde yerine getirilmesi,
- ( ) Personel arasındaki çatışmaların azaltılması ya da ortadan kaldırılması,
- ( ) Müşteri ilişkilerinde düzelme görülmesi,
- ( ) Üst kademelere yönetici yetiştirilmesi,
- ( ) İşe uyumun ve bankaya bağlılığın arttırılması,
- ( ) Diğer

16. Katıldığınız eğitim programlarında elde ettiğiniz bilgi, beceri ve davranışları bankadaki görevinizde uygulayabiliyor musunuz?

- ( ) Evet  
 ( ) Hayır  
 ( ) Kısmen

17. Bir eğitim programına katıldıktan sonra, işiniz yönünden kendinizde yeterli bir gelişme ya da değişme söz konusu değilse; bu duruma etki eden nedenler aşağıdakilerden hangileridir? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- ( ) Eğitimde kazanılan davranışlar için iş ortamının uygun olmaması,  
 ( ) Eğitim yerinin iyi seçilmemesi,  
 ( ) Eğitim zamanının uygun olmaması,  
 ( ) Eğitime katılacakların iyi seçilmemesi,  
 ( ) Eğitim programlarının yeterli olmaması,  
 ( ) Eğitim programlarına isteksiz katılma,  
 ( ) Diğer (Belirtiniz).....

### BÖLÜM III

#### GÖRÜŞ VE ÖNERİLER

1. Bankadaki eğitim faaliyetlerinin temel amacı sizce ne olmalıdır? .....
2. Daha etkili bir yönetici eğitimi için önerileriniz nelerdir? .....

