

**YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE SEMİNER
YÖNTEMİ, EĞİTİM HİZMETİ VEREN
KURULUŞLAR VE YÖNETİCİLERE YÖNELİK
SEMİNER FAALİYETLERİNE İLİŞKİN
BİR ARAŞTIRMA**

Hakan Özer MEHAN

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2001

**YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE SEMİNER YÖNTEMİ,
EĞİTİM HİZMETİ VEREN KURULUŞLAR VE
YÖNETİCİLERE YÖNELİK SEMİNER
FAALİYETLERİNE İLİŞKİN
BİR ARAŞTIRMA**

Hakan Özer MEHAN

**Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof.Dr.Mehmet ŞAHİN**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Mayıs-2001**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE SEMİNER YÖNTEMİ, EĞİTİM HİZMETİ VEREN KURULUŞLAR VE YÖNETİCİLERE YÖNELİK SEMİNER FAALİYETLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Hakan Özer MEHAN
İşletme Ana Bilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2001
Danışman: Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN

İşletmelerin yönetici ve diğer personelin eğitiminde yararlandığı kaynaklardan biride bu amaçla kurulan eğitim hizmeti veren kuruluşlardır. Türkiye’de işletmelerin artan talebi karşısında, bu kuruluşlarında giderek arttığı görülmektedir.

Eğitim hizmeti veren kuruluşların faaliyetlerinden biride seminerlerdir. Seminerler işletmelerin yönetici eğitiminde en çok yararlandığı yöntemlerden biridir.

Bu çalışmada eğitim hizmeti veren kuruluşlar ve yöneticilere yönelik seminer faaliyetlerine ilişkin mevcut durum incelenmiş ve sistemin aksayan yönleri belirtilmiştir.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Hakan Özer MEHAN'ın "Yönetici Eğitiminde Seminer Yöntemi, Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşlar ve Yöneticilere Yönelik Seminer Faaliyetlerine İlişkin Bir Araştırma" başlıklı tezi 2 Temmuz 2001 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Mehmet ŞAHİN
Üye : Prof.Dr.Ramazan GEYLAN
Üye : Yrd.Doç.Dr.Deniz TAŞÇI

Prof.Dr.Enver ÖZKALP
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLOLAR LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

Birinci Bölüm

GENEL OLARAK EĞİTİM

1. EĞİTİM KAVRAMI	3
1.1. Eğitimin Sözcük Anlamı ve Tarihi	3
1.2. Eğitimin Tanımı	4
2. EĞİTİMLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR	5
2.1. Öğretim-Eğitim	5
2.2. Hizmet Öncesi Eğitim-Hizmet İçi Eğitim	6
3. EĞİTİM TÜRLERİ	6
3.1. Formal Eğitim	6
3.1.1. Örgün Eğitim	7
3.1.2. Yaygın Eğitim	7
3.2. Formal Olmayan Eğitim	7
3.3. Okulda Eğitim	8
3.4. İşyerinde Eğitim	8

İkinci Bölüm

YÖNETİCİ EĞİTİMİ

1.	GENEL KAVRAMLAR	11
1.1.	Yönetim Kavramı	11
1.2.	Yönetici Kavramı	12
2.	YÖNETİCİ EĞİTİMİ KAVRAMI	13
2.1.	Yönetici Eğitiminin Tanımı	14
2.2.	Yönetici Eğitiminin Kapsamı	15
3.	YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN NEDENLERİ	16
3.1.	Amaç ve Önceliklerin Tespiti	17
3.2.	Karar Verme	18
3.3.	Strateji ve Politika Geliştirme	18
3.4.	Planlama	19
3.5.	Organize Etme	20
3.6.	Çalışanların Seçilmesi	21
3.7.	Ekip Oluşturma	21
3.8.	Disiplin	22
3.9.	Yetki Devri	22
3.10.	Liderlik	23
3.11.	Motivasyon	24
3.12.	İletişim	25
3.13.	Beşeri Davranışları Anlama	26
3.14.	Çalışanları Değerlendirme ve Değer Bıçme	26
3.15.	Astların Geliştirilmesi ve Eğitimi	27
3.15.	İş Gücü/Yönetim İlişkileri	27
3.16.	Toplantı Yönetimi	28
3.17.	Zaman Yönetimi	29
3.18.	Stres Yönetimi	30
3.19.	Finansal Yönetim	31
4.	YÖNETİCİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ	31
4.1.	İş Başında Eğitim Yöntemleri	32
4.1.1.	İşe Alıştırma Eğitimi (Oryantasyon)	32

4.1.2. İş Değişirme Yoluyla Eğitim (Rotasyon)	33
4.1.3. Yönetici Yanında Eğitim-Yöneticiye Yardımcı	33
4.1.4. Yetki Devri İle Eğitim	34
4.1.5. Komite ve Proje Aracılığıyla Eğitim	34
4.1.6. Rapor Hazırlama	34
4.2. İş Dışındaki Eğitim Yöntemleri	34
4.2.1. Anlatma (Konferans) Yöntemi	35
4.2.2. Örnek Olay Yöntemi	36
4.2.3. Rol Oynama Yöntemi	36
4.2.4. Yönetim Oyunu Yöntemi	37
4.2.5. Bekleyen Sorunlar Yöntemi	37
4.2.6. Duyarlılık Eğitimi Yöntemi	37
4.2.7. Panel ve Sempozyum Yöntemi	38
4.2.8. Açık Oturum (Forum) Yöntemi	39
4.2.9. Seminer Yöntemi	39

Üçüncü Bölüm

YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE SEMİNER YÖNTEMİ

1. SEMİNER EĞİTİMİ KAVRAMI	40
1.1. Seminerin Sözcük Anlamı ve Tarihi	40
1.2. Seminer Eğitimi Kavramı	41
2. EĞİTİM HİZMETİ VEREN KURULUŞLAR	41
3. SEMİNER EĞİTİMİ TÜRLERİ	43
3.1. Genele Açık Programlar	43
3.2. Kuruma Özgü Programlar	43
4. SEMİNER EĞİTİMİ AŞAMALARI	44
4.1. Seminerin Planlanması	44
4.1.1. Seminerin Adının Belirlenmesi	46
4.1.2. Seminerin Amacının Belirlenmesi	47
4.1.3. Eğitim Konularının Belirlenmesi	47
4.1.4. Eğitim Konularının Zamanlandırılması	48
4.1.5. Eğitim Konularının Sıralanması	48

4.1.6. Seminerin Zamanlandırılması	49
4.1.7. Eğitimin Uygulanacağı Yerin Belirlenmesi	49
4.1.8. Seminer Katılımcıları	52
4.1.9. Seminer Eğiticilerinin Belirlenmesi	52
4.1.10. Seminer Yönetimi	53
4.1.11. Eğitim Araç ve Gereçleri	53
4.2. Seminerin Uygulanması	58
4.3. Seminerin Değerlendirilmesi	60
4.3.1. Eğitimde Değerleme Nedir?	60
4.3.2. Eğitimde Değerleme Amaçları	61
4.3.3. Eğitimde Değerleme Çeşitleri	62
4.3.3.1. Yapılış Zamanları Bakımından	62
4.3.3.2. Eğitime Katılanlar Bakımından	63
4.3.3.3. Eğitsel Programların Gelişim Aşamaları Bakımından	66
4.3.4. Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri	68
4.3.4.1. Soru Formları (Anketler)	68
4.3.4.2. Testler	69
4.3.4.3. Mülakatlar	69
4.3.4.4. Mektupla Fikir Araştırması	69
4.3.4.5. Gözlem	70

Dördüncü Bölüm

EĞİTİM HİZMETİ VEREN KURULUŞLAR VE YÖNETİCİLERE YÖNELİK SEMİNER FAALİYETLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ	71
1.1. Araştırmanın Amacı	71
1.2. Araştırmanın Kapsamı	72
1.3. Araştırma Yöntemleri	72
2. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	73
2.1. Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşlara İlişkin Anket Sonuçları	73

2.1.1.	Kuruluş Tarihlerinin Değerlendirilmesi	73
2.1.2.	Personel Sayılarının Değerlendirilmesi	74
2.1.2.1.	Toplam Kadrolu Personel Sayılarının Değerlendirilmesi	75
2.1.2.2.	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Kadrolu Olarak Çalıştırdıkları Eğitim Uzmanlarının, Sayısal Değerlendirilmesi	76
2.1.2.3.	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların, Dışarıdan Kadrosuz Olarak Anlaştıkları Eğitim Uzmanlarının Sayısal Değerlendirmesi	77
2.1.3.	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Faaliyet Alanlarının Değerlendirilmesi	79
2.2.	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların, Düzenledikleri Seminer Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi	80
2.2.1.	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Genele Açık Düzenledikleri Seminer Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi	82
2.2.1.1.	Yöneticilere Özgü ve Yöneticilerle Birlikte Diğer Personelinde Katılımına Yönelik Seminer İlanları	82
2.2.1.1.1.	Seminer İlanlarının Yıllara Göre Dağılımları	83
2.2.1.1.2.	Seminer İlanlarının Aylara Göre Dağılımları	84
2.2.1.1.3.	Seminer İlanlarının Sürelerine Göre Dağılımları	86
2.2.1.1.4.	Seminer İlanlarının Uygulanma Yerlerine Göre Dağılımları	87
2.2.1.1.5.	Seminer İlanlarının Konularına Göre Dağılımları	89
2.2.1.1.5.1.	Konularına Göre Seminer İlanları	89
2.2.1.1.5.2.	Seminer İlanlarının Konularına Göre Dağılımlarının İncelenmesi	130

2.2.2.2.	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Kuruma Özgü Düzenledikleri Seminerlerde Katılımcı Sayılarına İlişkin Düzenlemeleri	144
2.2.2.3.	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Kuruma Özgü Düzenledikleri Seminerlerde Değerlendirme Uygulamaları	146
2.2.3.	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Düzenledikleri Seminerlerin Süreleri ve Uygulanan Oturma Düzenlerine İlişkin Anket Sonuçları	149
2.2.3.1.	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Düzenledikleri Seminerlerin Süreleri	149
2.2.3.1.1.	Yöneticilere Yönelik Düzenlenen En Kısa Süreli Seminerlerin Süreleri	149
2.2.3.1.2.	Yöneticilere Yönelik Düzenlenen En Uzun Süreli Seminerlerin Süreleri	151
2.2.3.2.	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Düzenledikleri Seminerlerde Uyguladıkları Oturma Düzenleri	153
	GENEL DEğerLENDİRME VE SONUÇ	155
	EKLER	157
	KAYNAKÇA	215

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1:	Örnek Seminer Programı	41
Tablo 2:	Örnek Seminer Programı Tepki Ölçeği	64
Tablo 3:	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Kuruluş Tarihlerine Göre Dağılımları	73
Tablo 4:	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Toplam Kadrolu Personel Sayılarına Göre Dağılımları	75
Tablo 5:	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların, Kadrolu Olarak Çalıştırdıkları Eğitim Uzman Sayılarına Göre Dağılımları	76
Tablo 6:	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların, Dışarıdan Kadrosuz Olarak Anlaştıkları Eğitim Uzman Sayılarına Göre Dağılımları	77
Tablo 7:	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların, Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımları	79
Tablo 8:	Eğitim Veren Kuruluşların Düzenledikleri Seminerlere Göre Dağılımları	80
Tablo 9:	Seminer İlanlarının Yıllara Göre Dağılımları	83
Tablo 10:	Seminer İlanlarının Aylara Göre Dağılımları	84
Tablo 11:	Seminer İlanlarının Sürelerine Göre Dağılımları	86
Tablo 12:	Seminerlerin Uygulanacağı Yerlerin İlanlarda Belirliliği	87
Tablo 13:	Seminerlerin Uygulanacağı Yerlere Göre Dağılımları	88
Tablo 14:	Yönetim Sistem ve Teknikleri, Üretim, Ar-ge, İnsan Kaynakları Yönetimi, İletişim ve Kişisel Davranış Geliştirme Konularına Yönelik Seminer İlanları	90
Tablo 15:	Pazarlama, Satış, Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Konularına Yönelik Seminer İlanları	114
Tablo 16:	Ekonomi, Finans, Muhasebe ve Denetim Konularına Yönelik Seminer İlanları	120
Tablo 17:	Hukuk, Dış Ticaret ve Mevzuat Konularına Yönelik Seminer İlanları	127
Tablo 18:	1996 Yılından 1999 Yılı Sonuna Kadar Yöneticilere Özgü ve Yöneticilerinde Katılımına Yönelik Verilen Seminer İlanlarının Konularına Göre Dağılımları	130
Tablo 19:	Yöneticilere Özgü ve Yöneticilerle Birlikte Diğer Personelinde Katılımına Yönelik Seminer İlanı Veren Kuruluşların Yıllara Göre Dağılımları	132
Tablo 20:	Yöneticilere Özgü ve Yöneticilerle Birlikte Diğer Personelinde Katılımına Yönelik Seminer İlanı Veren Kuruluşların Konularına Göre Dağılımları	133

Tablo 21:	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Genele Açık Düzenledikleri Seminerlerin Gazeteler Dışında Duyurulma Yöntem ve Yöntemlerine Göre Dağılımları	135
Tablo 22:	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Genele Açık Düzenledikleri Seminerleri Uyguladıkları Yerlere Göre Dağılımları	137
Tablo 23:	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Genel Açık Düzenledikleri Seminerlerde Katılımcı Sayılarına İlişkin Düzenlemeleri	138
Tablo 24:	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Genele Açık Düzenledikleri Seminerlerde Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Politikaları	140
Tablo 25:	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Genele Açık Düzenledikleri Seminerlerin Değerlendirmesinde Uyguladıkları Yöntem veya Yöntemlere Göre Dağılımları	141
Tablo 26:	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Kuruma Özgü Düzenledikleri Seminerleri Uyguladıkları Yerler	143
Tablo 27:	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Kuruma Özgü Düzenledikleri Seminerlerde Katılımcı Sayılarına İlişkin Düzenlemeleri	144
Tablo 28:	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Kuruma Özgü Düzenledikleri Seminerlerde Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Politikaları	146
Tablo 29:	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Kuruma Özgü Düzenledikleri Seminerlerin Değerlendirilmesinde Uyguladıkları Yöntem veya Yöntemlere Göre Dağılımları	147
Tablo 30:	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Düzenlenen En Kısa Süreli Seminerlerin Gün Olarak Süreleri	149
Tablo 31:	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Düzenledikleri En Kısa Süreli Seminerlerin Saat Olarak Süreleri	150
Tablo 32:	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Düzenlenen En Uzun Süreli Seminerlerin Gün Olarak Süreleri	151
Tablo 33:	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Düzenledikleri En Uzun Süreli Seminerlerin Saat Olarak Süreleri	152
Tablo 34:	Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Düzenledikleri Seminerlerde Uyguladıkları Oturma Düzenlerine Göre Dağılımları	153

GİRİŞ

İnsanlık, başlangıcından beri devam eden bir değişme ve gelişme içinde bulunmaktadır. Ancak bu değişme ve gelişmenin hızı da gittikçe artmaktadır. Küreselleşme, haberleşme ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler, genel olarak çalışanların eğitim ve beklentilerinin artması gibi temel gelişmeler doğal olarak işletmeleri de etkilemiş ve etkilemektedir.

Günümüzde her alanda yaşanan rekabet ortamında başarının, büyük ölçüde yönetime ve dolayısıyla da yöneticiye bağlı hale gelmesinin sonucu olarak işletmeler, iyi yetişmiş yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Gerek mevcut ve gerekse yeni istihdam edilecek yöneticilerin bilgi, beceri ve yeteneklerini artırmak artık işletmelerin birincil amaçları arasında yer almaktadır. İşletmeler bu amacı yerine getirebilmek için, giderek artan bir taleple bu amaçla kurulan eğitim hizmeti veren kuruluşlara yönelmektedirler. İşletmelerin artan bu talebi karşısında, eğitim hizmeti veren kuruluşlarında giderek artışı görülmektedir.

İşletmelerin yönetici eğitiminde, eğitim hizmeti veren kuruluşlara yönelmeleri, bu kuruluşların düzenledikleri seminerlere yöneticilerini göndererek, onların bilgilerini artırmayı amaçlamaları, yöneticilerinde, yönetsel bilgi ufuklarını genişletmek ve yeni bilgiler elde etmek için seminerlere ilgi duymalarının sonucu olarak, eğitim hizmeti veren kuruluşların ve yöneticilere yönelik düzenledikleri seminer faaliyetlerinin önemi giderek artmaktadır. Bu çalışmanın amacı eğitim hizmeti veren kuruluşlar ve bu kuruluşların yöneticilere yönelik seminer faaliyetlerine ilişkin mevcut durumunun ortaya konulmasıdır. Çalışma dört bölüme ayrılmıştır.

Birinci bölümde, konuya giriş niteliği taşıması açısından, genel olarak eğitimin açıklanmasına çalışılmıştır. Bu amaçla eğitim kavramı, eğitimle ilgili bazı kavramlar ve eğitim türleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde, yönetici eğitimi üzerinde durulmuştur. Bu bölümde, genel kavramlar başlığı altında yönetim ve yönetici kavramları, yönetici eğitimi kavramı başlığı altında ise; yönetici eğitiminin tanımı ve kapsamı, yönetici eğitiminin nedenleri ve son olarak yönetici eğitim yöntemlerine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde, yönetici eğitiminde seminer yöntemi incelenmiş; seminer eğitimi kavramı, eğitim hizmeti veren kuruluşlarla bu kuruluşların seminer eğitimi türleri ve seminer eğitimi aşamaları ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde ise, eğitim hizmeti veren kuruluşlar ve bu kuruluşların yöneticilere yönelik seminer faaliyetlerine ilişkin mevcut durum incelenerek, araştırmada elde edilen sonuçlar açıklanmıştır. Araştırma sonuç ve öneriler kısmıyla tamamlanmıştır.

Birinci Bölüm

GENEL OLARAK EĞİTİM

1. EĞİTİM KAVRAMI

Eğitim çok geniş ve kapsamlı bir kavramdır. Konuya giriş niteliği taşıyan bu bölümde eğitimin sözcük anlamı, tarihi ve tanımları açıklanacaktır.

1.1. Eğitimin Sözcük Anlamı ve Tarihi

Eğitim Türkçe’de eğmek mastarından türetilmiş bir terimdir. Eğitim; şekil, biçim verme, yön ve istikamet gösterme, zarifleştirme demektir. “Ağaç yaş iken eğilir”, “Olgun başak baş eğer” atasözleri de bu anlamı belirtir.¹

Eğitim sözcüğü 1940’lı yıllarda Türkçe’ye girmiştir. Bundan önceki yıllarda ise eğitim yerine Arapça kökenli “terbiye” sözcüğü kullanılmaktaydı.² Terbiye sözcüğü Arapça tanrı, sahip, üstat anlamına gelen Rab sözcüğünden türetilmiştir. Eğitimciliğe atfedilen tanrı sanatı sözü de bu deyimle ilgilidir.

İlk çağlarda ve kısmen de günümüzde eğitim karşılığı olarak kullanılan pedagog ve pedagojoloji sözcükleri, ilk çağlarda çocukların gözetimiyle görevlendirilen, onların kontrol ve yönetimine bakan esirlere verilen bir sıfattır.³ Bu sözcük Latince kökenlidir ve çocuk yetiştirme bilimi (çocuk eğitimi) demektir.⁴

¹Osman SEZGİN, *Üçüncü Neslin Eğitimi*, (Ankara: Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları Matbaacılık İşletmesi, 1991), s.6.

²Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı, *Yönetimde Seminer Notları*, (Ankara: 1987), s.31.

³SEZGİN, a.g.e., s.6-7.

⁴Hasan ÇELİKKAYA, *Eğitime Giriş*, (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1997), s.22.

1.2. Eğitimin Tanımı

Eğitim hakkında çok çeşitli tanımlar vardır. Çeşitli kaynaklarda verilen tanımları kısaca gözden geçirelim:

Eğitim; eğitilecek kişinin maddi ve manevi varlığının, bir konuyu öğrenmek amacıyla seferber hale getirilmesidir.⁵

Eğitim; bilgiyi yararlı kılmak sanatını kazanmaktır.⁶

Eğitim; önceden belirlenmiş amaçlara göre insan davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler dizgesidir.⁷

Eğitim; bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir.⁸

Eğitim süreci tanımlanırken şu dört durum ön plana çıkmaktadır:⁹

- Eğitim, eğitilen kişide istenilen davranışı oluşturma işidir.
- İnsan, bir davranışı ancak yaşayarak kazanabilmektedir.
- Eğitilende oluşturulacak davranış, önceden belirlenen eğitim amaçlarına uygun olmak zorundadır.
- İnsanda davranışın oluşturulması, planlanmış bir eğitim sürecinden geçmesine bağlıdır.

⁵Şevki GÖĞÜSGER ve Mehmet TICİR, **Hizmete Özel Personel Rejimi**, (Ankara: Başbakanlık Basım Evi, 1982), s.181.

⁶Alfred Noth WHITEHEAD, **Eğitimin Gayeleri**, (Çev.:Safi Nuri) (İstanbul: Sosyal İlimler Komisyonu Yayınları, 1971), s.4.

⁷Niyazi ALTUNYA, **Eğitim Sorunumuza Kuş Bakışı**, (Ankara: Ürün Yayınları, 1997), s.30.

⁸Musa GÜRSEL, **Okul Yönetimi**, (Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları, 1997), s.1.

⁹Erdoğan TAŞKIN, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, (İstanbul: Dar Yayınları, 1993), s.25.

Çeşitli yazarların eğitimle ilgili vermiş oldukları bu farklı tanımlardan sonra, eğitim genel olarak şu şekilde tanımlanabilir: Eğitim, insanları belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir.¹⁰ Çalışmamızda bu tanım esas alınacaktır.

2. EĞİTİMLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR

Eğitimde çeşitli türde ve çok sayıda sözcük ve deyim bulunmaktadır. Bunlardan birkaçının anlamlarına değinmekte yarar vardır.

2.1. Öğretim-Eğitim

Türkiye’de çoğu kez bu iki sözcük birlikte yada birbirinin yerine kullanılır. Aslında ikisi de sakıncalıdır. Çünkü bu iki sözcüğün kendilerine özgü farklı anlamları vardır.

Öğretimde kişinin belli bir mesleğe hazırlanmasına, yönltilmesine ilişkin çalışmalar söz konusudur. Diğer bir deyimle öğretim ile kişi, belli bir mesleğin personeli haline getirilmektedir.¹¹ Buna göre; öğretim, kişiyi genel olarak yaşama hazırlamayı amaçlamaktadır.¹² Öğretim genellikle okulda verilir ve tamamlandığında ilgili kişi diploma alır.

Eğitimin anlamını belirtmek için, eğitimi geniş kullanılış alanı bakımından ikiye ayırmak gerekir. Bunlardan birincisi, en geniş ve en kapsamlı anlamdır. Bu anlamıyla eğitim; çocuğun doğmasıyla başlamakta, tüm yaşamı boyunca sürüp gitmekte ve ölümüyle de sona ermektedir. Zaten “beşikten mezara kadar eğitim” deyiimi ile anlatılmaya çalışılarda budur. Eğitimin ikinci anlamı ise dar ve sınırlı olanıdır. Meslek

¹⁰TAŞKIN, a.g.e., s.23-24.

¹¹A. Hayrettin KALKANDELEN, *Hizmet İçi Eğitim El Kitabı*, (Ankara:Ajans Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi, 1979), s.24.

¹²Doğan CANMAN, *Personel Yönetimi*, (Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, 1995), s.85.

hayatına atılmış bir kişinin mesleğe aday olarak girişinde başlayıp, çeşitli nedenlerle mesleğinden ayrıldığı güne kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarındaki değişimlere çevrik etkinliklerin tümünü anlatmaktadır. Bu etkinliklerde kurs, seminer, sempozyum, panel, forum gibi değişik yöntemler kullanılır.¹³

2.2. Hizmet Öncesi Eğitim-Hizmet İçi Eğitim

Hizmet öncesi eğitimle, hizmet içi eğitim arasındaki farklılığı açıklarken belirli ölçütlerden yararlanmak gerekir. Bu ölçütlerden en çok benimseneni, “kişinin hizmetle kesin hukuksal ilişkisinin kurulmasıdır”. Genellikle personelin kadrolara atanmasında iki tür işlem bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, ilk atama veya aday olarak atamak; diğeri ise temelli olarak veya asil olarak atamadır. İşte burada hizmet öncesi ile hizmet içi eğitim arasındaki fark ön plana çıkmaktadır. Bir kimse belirli bir kadroya ilk olarak veya diğeri bir deyimle aday olarak atanmış ise, yukarıda öğretimle ilgili bölümde belirtilen bilgi, beceri ve öteki nitelikleri başarı ile uygulayıp uygulamadığı belirlenmelidir. Eğer sonuç olumsuz çıkarsa bilgilerinin beceriye dönüştürülmesini amaçlayan bir adaylık veya staj dönemi geçirmesi gerekir. İşte bu dönemdeki eğitim, hizmet öncesi eğitim olarak nitelendirilir. Bu dönemde başarı sağlayan kişi kadroya yerleştirilirse artık hizmet içi eğitim dönemi başlayacaktır. Hizmet içi eğitim dönemi yaklaşık yarım asra ulaşan bir süreyi kapsar. Genel olarak 18 yaşında kamu hizmetlerine girildiğine ve 65 yaşına kadar çalışılabildiğine göre bu süre $65-18=47$ yıldır.¹⁴

3. EĞİTİM TÜRLERİ

Başlıca eğitim; formal eğitim, formal olmayan eğitim, okulda eğitim ve işyerinde eğitimdir.

3.1. Formal Eğitim

Formal eğitim, önceden hazırlanmış bir program çerçevesinde amaçlı ve planlı olarak yapılan ve öğretim yoluyla gerçekleştirilen eğitimdir. Formal eğitim süreci

¹³KALKANDELEN, a.g.e., s.24-25.

¹⁴KALKANDELEN, a.g.e., s.26.

öğretmen tarafından planlanır, uygulanır ve izlenir. Bugün Türkiye’de formal eğitim; örgün ve yaygın olmak üzere iki biçimde sistemleştirilmiştir.¹⁵

3.1.1. Örgün Eğitim

Örgün eğitim; eğitim-öğretim amacıyla kurulmuş, değişik kademelere göre sınıflandırılmış eğitim kurumlarında (ilk, orta, lise,yüksek) yedi ile otuz yaşları arasındaki kişilere kronolojik yaş esasına göre belirli programlar uygulayan bir eğitim sistemidir.¹⁶ Bu sistemde benimsenen amaç; araştırma, geliştirme ve davranışları itibariyle bilimsel verileri değerlendiren, yorumlayan ve yeni değerler üretebilen insanlar yetiştirmektir.¹⁷

3.1.2. Yaygın Eğitim

Yaygın eğitim, örgün eğitim sistemi içinde yer almış ya da almamış kişilere uygulanan bir eğitim sistemidir.¹⁸ Yaygın eğitimin amacı, kişiye zamanın gerektirdiği bilgi ve beceriyi kazandırmak ve bu sayede kişinin ekonomik ve sosyal yönden daima dinamik kalmasını sağlamaktır.¹⁹ Resmi ve özel kurumlarda hizmet içi eğitim faaliyetleri, halk eğitim merkezlerinde açılan kurslar, pratik sanat okulları yaygın eğitim sistemini oluşturur.²⁰

3.2. Formal Olmayan Eğitim

Formal olmayan eğitim, amaçlı ve diğer bir deyimle planlı değil yaşam içinde kendiliğinden oluşan bir süreçtir. Bu süreç, kişinin çeşitli durumlarla karşılaştıkça,

¹⁵Nurettin FİDAN ve Münire ERDEN, *Eğitime Giriş*, (Ankara: Alkım Yayınevi, Tarihsiz), s.13.

¹⁶Cevat ALKAN, Hıfzı DOĞAN ve İlhan SEZGİN, *Mesleki ve Teknik Eğitimin Esasları*, (Ankara: Gazi Büro Kitabevi, 1996), s.7.

¹⁷Musa DOĞAN, *Eğitim ve Katılım*, (Türkiye Çevre Vakfı, 1997), s.13.

¹⁸Şadi AKDEMİR, *Türkiye’nin Eğitim Sorunu Işığında Kurumlar İçin Hizmet İçi Eğitim Sistematiği*, (Ankara: Cihan Matbaası, 1972), s.1.

¹⁹DOĞAN, a.g.e., s.13.

²⁰FİDAN ve ERDEN, a.g.e., s.13.

çevresiyle etkileşimde buldukça, farkında olmadan yeni şeyler öğrenmesi ve bu tür öğrenmelerin ailede, sokakta, işyerinde, televizyon önünde, okulda kısacası yaşamın içinde kendiliğinden meydana gelmesiyle oluşur.²¹

3.3. Okulda Eğitim

Toplumlar geliştikçe iş bölümü çeşitlenir. İş bölümünün çeşitlenmesi ise meslek yaşamında uzmanlaşmayı gerektirir. Doğal olarak bu uzmanlaşma sonucunda artık bir çok bilgi ve becerinin o konunun uzmanınca verilmesi bir zorunluluk haline gelir. Çünkü aile, sokak, işyeri, gittikçe gelişen ve çeşitlenen teknolojilerin aktarılmasını başaramaz. Vatandaşlık görevinin gerektirdiği bilgi, beceri ve değerlerin herkese aynı şekilde verilmesi herkesin ortak bir eğitim sürecinden geçirilmesi ile mümkün olur. Bu durumlar eğitimin “okul”olarak kurumsallaşmasını ortaya çıkarmıştır. Okulda eğitim, belirli amaçlar doğrultusunda önceden hazırlanmış programlara göre yürütülen formal bir yapıya sahiptir.²²

3.4. İşyerinde Eğitim

Toplumda etkisi sürdürülen diğer bir eğitim türü ise işyerinde eğitimidir.²³ Bu tür eğitimi iki başlık altında toplamak mümkündür. Birincisi personelin istihdam durumuna göre, ikincisi ise personelin işletmedeki statüsüne göre yapılan eğitimidir.²⁴

Personelin istihdam durumuna göre hizmet içi eğitim de dörde ayrılır:²⁵

- i. İşe yeni başlayan personel için eğitim.
- ii. Çalışmakta olan personel için eğitim.

²¹FIDAN ve ERDEN, a.g.e., s.13-14.

²²FIDAN ve ERDEN, a.g.e., s.14-15.

²³FIDAN ve ERDEN, a.g.e., s.15.

²⁴İsmail Gürol UĞURLU, “Hizmet İçi Eğitim ve Kamu Kuruluşlarındaki Uygulaması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990), s.32.

²⁵UĞURLU, a.g.e., s.33-34.

- iii. İşletmede işini değiştirecek personel için eğitim.
- iv. Terfi edecek personel için eğitim.

Personelin statüsüne göre hizmet içi eğitimde, personelin işletmede istihdam edildiği kadrolarda gerek duyulan farklı ihtiyaçların karşılanması amacıyla, farklı eğitim programlarının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu görüşten hareketle geliştirilecek eğitim programları hazırlanırken, dikkat edilmesi gereken nokta statülerin açık olarak tanımlanmasıdır. İşletmeler arası farklılıklar göstermekle beraber genel hatlarıyla işletmelerde aşağıdaki kadrolarda personel istihdam edilmektedir.²⁶

- İşçiler
- Büro personeli
 - Amirler
 - Memurlar
- Nezaretçiler
- Yöneticiler
 - Alt kademe yöneticileri
 - Orta kademe yöneticileri
 - Üst kademe yöneticileri

İşletmelerde personel eğitim faaliyetlerinin yakın tarihine bakıldığında, 1970'li yıllarda uzun süre işçi, memur ve nezaretçilerin eğitimi ile sınırlı kaldığı, yönetici eğitiminin bir ihtiyaç olarak kabul edilmesinin ve yönetici eğitim programlarının uygulanmaya konmasının daha sonra olduğu görülmektedir.²⁷ Gerçekten son 10-15 yıl içinde, yaşamın hemen her alanında olduğu gibi, işletmecilik ve yöneticilik alanında da önemli değişimler ortaya çıkmıştır.²⁸ Artık işletmelerin geleceği ve sürekliliği bu değişimlere uyum sağlama başarılarına bağlıdır.²⁹ Teknolojinin gelişmesi ile son

²⁶UĞURLU, a.g.e., s.35.

²⁷Ferhat ŞENATALAR, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, (İkinci Basım. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitabevi, 1978) s.235.

²⁸Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, (Altıncı Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998), s.2.

²⁹Naim CESUR, **Standart Zamanların Belirlenmesinde Plan Zamanlar Yöntemi ve Uygulamalar**, (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1996), s.1.

yıllarda makineleşme ve otomasyonun gittikçe artan kullanımı, eğitimin önemini arttırmaktadır.³⁰

Ekonomik ve teknolojik gelişmeler, sosyal, siyasal ve hukuki çevre koşullarındaki değişimler ile bunlara bağlı olarak işletme faaliyetleri ve organizasyon yapılarında meydana gelen değişimler, işletme adı verilen ekonomik birimleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş kişilere (yöneticilere) olan ihtiyacı arttırmıştır.³¹

³⁰Halil CAN, Doğan TUNCER, Doğan Yaşar AYHAN, **İşletme ve Yönetim**, (Ankara: Aslımlar Matbaası, 1984), s.448.

³¹KOÇEL, a.g.e., s.15.

İkinci Bölüm

YÖNETİCİ EĞİTİMİ

1. GENEL KAVRAMLAR

Yönetici eğitimine girmeden önce bazı kavramların açıklanmasında yarar vardır. Bu bölümde yönetim ve yönetici kavramları açıklanacaktır.

1.1. Yönetim Kavramı

İnsanların biyolojik, ruhi ve fizyolojik sınırlamalarından dolayı başkalarıyla iş birliği yapması gerekir. Çeşitli amaçlara ulaşmak nadiren kişisel çabalarla başarılıdır. Genellikle bireyler çabalarını ve kaynaklarını birleştirerek amaçlarına ulaşabilirler.³²

Bir araya gelmiş bir insan grubunun bir takım amaçlarla belirli işleri gerçekleştirme çabası gösterdiği her yerde, yönetim söz konusudur.³³ Yönetim tüm insan örgütlerinde bulunan genelleştirilmiş bir davranış biçimidir.³⁴ Yönetim; örgütün bütün amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütteki insan ve malzeme gücünü, işbirliği yaparak mevzuat ve yönetim ilkeleri çerçevesinde en etkili ve verimli bir biçimde çalıştırma bilim ve sanatıdır.³⁵

Yönetim konusunda birçok tanım yapılmıştır.³⁶ Ancak, her tanımın kendine özgü bir takım eksik tarafları vardır. Örneğin “yönetim bir grup insanı belirlenmiş

³²İnan ÖZALP, **Yönetim ve Organizasyon**, (C.1, Eskişehir: Ant Yayıncılık, 1995), s.3.

³³Yönetimde Seminer Notları, s.19.

³⁴Kemal GÜÇLÜOL, **Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar**, (Ankara: O.D.T.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, 1985), s.1.

³⁵Cahit BİNBAŞIOĞLU, **Eğitim Yöneticiliği**, (Ankara: Binbaşioğlu Yayınevi, 1975), s.13.

³⁶Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, (Üçüncü Basım. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1996), s.3.

amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki iş bölümü, işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamıdır” şeklinde yapılan bir tanım veya “yönetim, başka insanlar vasıtası ile iş görme ve belirlenen hedeflere ulaşma süreçlerinden oluşur” biçimindeki bir tanım yönetimi sadece insansal (beşeri) bir süreç olarak görmektedir. Oysa yönetim, sadece insanlar vasıtası ile değil kullanıma hazır olan tüm kaynakları amaçlar doğrultusunda yönetmek zorundadır. Şu halde yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanabilecek karar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır.³⁷

1.2. Yönetici Kavramı

Yönetimle ilgili bu açıklamalardan sonra yöneticiyi, “başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir” şeklinde tanımlamak mümkündür.³⁸ Yönetici; insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. üretim araçlarını bir takım amaçlara ulaşmak için bir zaman dilimi içinde bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kimsedir.³⁹ Yönetici; yapıcı, yaratıcı, tamamlayıcı ve düzenleyicidir. Bunlar aynı zamanda yöneticinin fonksiyonlarıdır.⁴⁰

Profesyonel yönetici bu işi bir meslek olarak yapan kişidir. Tanım gereği profesyonel, öğrenilebilir ve bir meslek haline gelmiş bilgi topluluğunu uygulayan kişidir. “Profesyonel Yönetici” olarak adlandırılan bu kimseler, yönetim işini kendilerine meslek edinmişlerdir. Bunlar işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan, kâr ve riski başkalarında olmak üzere, mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kişilerdir.⁴¹

³⁷EREN, a.g.e., s.9.

³⁸İlker ÇİTİL, “Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Danışmanlıktan Yararlanmalarına İlişkin Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997), s.7.

³⁹EREN, a.g.e., s.6.

⁴⁰Osman YOZGAT, *İşletme Yönetimi*, (İstanbul: M.Ü. Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, 1983), s.377.

⁴¹KOÇEL, a.g.e., s.14-15.

2. YÖNETİCİ EĞİTİMİ KAVRAMI

İşletme yönetiminin sosyal sistem içindeki önemini arttıran ekonomik ve sosyal gelişme ve değişimler sonucunda bir yönetsel devrimden söz edilir olmuştur. Bu devrimlerin ilki, yönetimin kendine özgü bir uzmanlığı gerektiren bir fonksiyon olarak hiyerarşik organizasyonlarda ortaya çıkması şeklindedir. İkincisi ise büyük işletme organizasyonlarında sahiplik, yöneticilik ve kontrolün ayrılması ile birlikte, yönetim işlerinin çapraşıklık ve çapının genişlemesi sonucu, yöneticiliğin meslekleşmesi şeklinde ortaya çıkmıştır.⁴²

Yöneticiliğin giderek profesyonel bir meslek haline gelmesi, yöneticilik eğitiminin, daha doğru bir ifade ile yönetici eğitiminin önemini arttırmıştır.⁴³ Artık bir örgüt, yarın kendisini yönetecek olan insanları bu günden hazırlamak zorundadır.⁴⁴

Yöneticilerin eğitimi konusunda çeşitli görüşler ileri sürülmektedir. Bir görüşe göre yöneticilik, eğitim yoluyla elde edilen bir mesleki aşama değildir. Bir görüşe göre de başarılı bir yönetici olabilmek için, yönetici eğitim programlarında belirlenen ilkeler benimsenmeli ve uygulanmalıdır. Bu da sistemli bir eğitim yoluyla mümkün olabilir.⁴⁵ Başka bir görüş göre de yöneticinin yöneticilik eğitimlerine tabi tutulması, çalışanları daha etkili hale getirecek mesleki eğitim programlarının uygulanması için zorunludur.⁴⁶

Yönetici eğitimi kavramı başlığını taşıyan bu bölümde, yönetici eğitiminin tanımı ve kapsamı açıklanacaktır.

⁴²KOÇEL, a.g.e., s.13.

⁴³İlhami FINDIKÇI, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, (İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, 1996), s.119.

⁴⁴Mustafa GÜMÜŞ, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, (İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım), s.61.

⁴⁵ŞENATALAR, a.g.e., s.235.

⁴⁶Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, **Ticari İşletmelerin Geliştirilmesi ile İlgili Sorunlar Semineri**, (Ankara: 1973), s.165.

2.1. Yönetici Eğitiminin Tanımı

Yönetici eğitimi; yöneticilerin genel olarak beceri, bilgi, tutum ve adetlerini, sistematik bir şekilde geliştirerek onun şimdiki ve gelecekteki işinde daha başarılı olmasını sağlamaktır.⁴⁷

Literatürde yöneticilerin eğitimi ile ilgili veya onun yerine kullanılan kavramlar bulunmaktadır. Konuyla ilgili olarak ve çoğu kez birbirlerinin yerine kullanılan bu kavramların başlıcaları “Yönetim Eğitimi”, “Yöneticilik Öğrenimi”, “Yöneticilerin Eğitimi”, “Yöneticilerin Geliştirilmesi”, “Yöneticilerin Yetiştirilmesi”, “Yönetimi Geliştirme”dir.⁴⁸ Burada yönetici eğitimi ile ilgili ortaya çıkan iyileştirme, yetiştirme, eğitim ve geliştirme kavramlarıdır. Ancak karışıklık yaratan kavramların başında ise eğitim, yetiştirme ve geliştirme gelmektedir. Aslında bu kavramlar birbirinden tamamen farklı olmayıp, belirli ölçülerde ortak anlama sahip bulunmaktadır.⁴⁹ Bu kavramlara göz atmakta yarar vardır.

Yönetici Eğitim Kavramı: İşletme içinde veya dışında, formal programlar yoluyla bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetini eğitim faaliyeti olarak tanımlamak mümkündür. Şu halde yönetici eğitimi denildiğinde, işletmeler tarafından düzenlenebileceği gibi yöneticilerin kendilerinin de bu tür faaliyette bulunabileceği, yöneticilerin değişmelerini amaçlayan ve kapsamı çok geniş olan faaliyetler topluluğunu anlamak gerekecektir.⁵⁰

Yetiştirme Kavramı: Bu konuda çokça kullanılan benzer bir kavramda yetiştirmedir.⁵¹ Yetiştirmeyi belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için

⁴⁷Sevtap YASTIKLI, “İşletmelerde Yönetici Eğitimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Orta Kademe Yönetici Eğitimi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994), s.4.

⁴⁸Mürşide ÖZGELDİ, “Yöneticilerin Katıldıkları Eğitim Programlarının Etkinliğinin Belirlenmesi ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992), s.17.

⁴⁹KOÇEL, a.g.e., s.24.

⁵⁰KOÇEL, a.g.e., s.24-25.

⁵¹Ömer DİNÇER ve Yahya FİDAN, **İşletme Yönetimine Giriş**, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1997), s.277.

gerekli bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması süreci olarak tanımlamak mümkündür. Yetiştirme faaliyetlerine örnek olarak bir üst kademeye yükselecek personele, o kademedeki yapacağı işin gereklerini veya alınan bir makinenin nasıl çalışacağını öğretmek gibi faaliyetler verilebilir.

Geliştirme Kavramı: Geliştirme; belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi organizasyonda değişim yapacak bir eleman olarak ele almaktır. Yöneticinin organizasyonun iç yapı ve işleyişini, toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilmesi ve yapabilmesi için yetiştirilmesini ve eğitilmesini ifade etmektedir.⁵²

2.2. Yönetici Eğitiminin Kapsamı

İşletmelerde yöneticiler, çoğunlukla kabul görmüş bir sınıflamaya göre üst kademe, orta kademe ve alt kademe yöneticiler olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.⁵³

- **Üst Kademe Yöneticileri:** İşletmelerde genel müdür yardımcıları ile işletmede pazarlama, üretim, finans gibi ana fonksiyonların başında bulunan üst kademe yöneticilerinin alacağı kararlar, işletmenin devamını sağlamada hayati öneme sahiptir.

- **Orta Kademe Yöneticileri:** Görev, yetki ve sorumluluk açısından belirli bir üste bağlı bulunan, personel, muhasebe şefi gibi kısım yöneticileri olan orta kademe yöneticileri, üst kademe yöneticileri tarafından verilen görevleri yerine getirdikleri gibi alt kademe yöneticilerine de görev dağıtırlar.⁵⁴

- **Alt Kademe Yöneticileri:** Alt kademe yöneticiler; kısım şefleri, formen, nezaretçi gibi ünvanları taşıyan yöneticilerdir.⁵⁵ Bu kişiler sanayi işletmelerinde ilk

⁵²KOÇEL, a.g.e., s.25.

⁵³YASTIKLI, a.g.e., s.14.

⁵⁴Çağatay ÜNÜSAN, **Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları**, (Ankara: Şafak Ofset Tipo Matbaacılık, 1989), s.57.

⁵⁵YASTIKLI, a.g.e., s.14.

nezaret kademesinde çalışan personel olup, kendilerine bağlı çalışanlar üzerinde doğrudan doğruya sorumluluk ve yetkiye sahiptirler.⁵⁶

Gelişme ve değişimin çok hızlı olduğu çağımızda yöneticilerin işletmenin amaçlarını en etkin ve kısa sürede gerçekleştirebilmesi için, yönetici eğitim programlarının her düzeydeki yöneticiyi kapsama alacak şekilde düzenlenmesi gereklidir.⁵⁷

3. YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN NEDENLERİ

Yöneticilerin uzmanlık niteliğinde bazı bilgilere sahip olmaları, bu bilgilerle ilgili uygulamaların neler olduğunu bilmeleri ve söz konusu uygulamaları yapabilecek yetenek ve beceriye sahip olmaları şarttır. Bu bilgi, yetenek ve becerileri yalnızca okullarda sağlanan öğretim programları yoluyla edinmek mümkün değildir. Bu nedenle özel bilgi ve beceri isteyen bu uygulamayı sağlayacak bir eğitim ihtiyacının karşılanması gerekir.⁵⁸

Yöneticilerin eğitim ihtiyaçları konusunda bir fikir edinebilmek için bu konuda yapılmış bir araştırmanın sonuçlarına göz atılabilir. Üst, orta ve alt kademe yöneticilere yönelik yapılan araştırmada çeşitli gelişme ihtiyaçları belirlenmiştir.⁵⁹ Bu gelişme ihtiyaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Amaç ve önceliklerin tespiti,
- Karar verme,
- Strateji ve politika geliştirme,
- Planlama,
- Organize etme,

⁵⁶ÜNÜSAN, a.g.e., s.57.

⁵⁷YASTIKLI, a.g.e., s.15.

⁵⁸ŞENATALAR, a.g.e., s.239.

⁵⁹John M.IVANCEVICH ve William F.BLUEECK, **Personel ve Beşeri Kaynakların Sevk ve İdaresi (Yönetimi)**, (Çev.: Güngör Erdemli), (Ankara: DPT Yayınları, 1990), s.30-31.

- Çalışanların seçilmesi,
- Ekip oluşturma,
- Disiplin,
- Yetki devri,
- Liderlik,
- Motivasyon,
- İletişim,
- Beşeri davranışları anlama,
- Çalışanları değerlendirme ve değer biçme,
- Astların geliştirilmesi ve eğitimi,
- İş gücü / yönetim ilişkileri,
- Toplantı yönetimi,
- Zaman yönetimi,
- Stres yönetimi,
- Finansal yönetimi.

Bu ihtiyaçların ne olduğunu ve yöneticiler açısından taşıdığı önemi açıklamakta yarar vardır.

3.1. Amaç ve Önceliklerin Tespiti

Amaç gelecekte ulaşılmak ve gerçekleştirilmek istenen durumu ifade eder.⁶⁰ Amaç olmadan, çaba ve faaliyetleri bir yöne yoğunlaştırmak, emekleri ve harcamaları israf etmeden yönetmek mümkün değildir.⁶¹ En alt kademededen en üst kademeye kadar yöneticiler bu amaç belirleme safhası ile ilgilidir. Her kademedeki yönetici amaç belirleme işi ile baş başa kalır. Organizasyonun üst kademe yöneticileri daha çok stratejik nitelikte, tüm işletmeyi ilgilendiren ve uzun vadeli amaçlar ile ilgili iken, orta kademe yöneticilerde tamamen uygulama ile ilgili kısa vadeli ve nihayet alt kademe yöneticilerde tamamen uygulama ile ilgili kısa ve çok kısa vadeli amaçlarla ilgilidir. Ancak iyi işleyen organizasyon yapısı içinde genel hatları ile böyle olması

⁶⁰KOÇEL, a.g.e., s.41.

⁶¹Kemal TOSUN, *İşletme Yönetimi*, (Altıncı Basım, C.1, Ankara: Savaş Yayınları, 1992), s.207.

gerekirken uygulamada bazen en üst kademenin tamamen uygulamaya dönük kısa vadeli amaçlarla uğraştığı da görülmektedir.⁶²

3.2. Karar Verme

Yöneticiler; belirli amaçları gerçekleştirmek için emrine beşeri ve maddi kaynaklar verilen kişidir. Bu kaynaklar kullanılarak organizasyonun amacı gerçekleştirilecektir. İşte karar verme burada ortaya çıkmaktadır.⁶³ Organizasyonun hangi kademesinde olursa olsun, hangi konularla uğraşırsa uğraşsın, bu işi sevsin veya sevmesin, “yönetici” konumuna gelen bir kişinin vazgeçemeyeceği en önemli iş “karar vermek”tir.⁶⁴

Karar verme; çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır.⁶⁵ Yönetici, kararların büyük çoğunluğunu, sorun çözme amacıyla verir.⁶⁶ Doğal olarak farklı sorunlar farklı çözümler gerektirir.⁶⁷ Özellikle günümüzde olayların ve eğilimlerin hızlı bir şekilde değişimi tüm sorunları arttırmakta ve yöneticilerin çözümler bulmasını giderek zorlaştırmaktadır.⁶⁸ Sonuç olarak iyi karar verebilmek için, karar verme sürecinin nasıl oluştuğunu, hangi evrelerden geçilerek karara ulaşıldığını bilmek gereklidir.⁶⁹

3.3. Strateji ve Politika Geliştirme

Strateji, iş dünyası sözlüğünde 20. yüzyılın ilk yarısına doğru yer almaya başlamıştır. İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında

⁶²KOÇEL, a.g.e., s.42.

⁶³KOÇEL, a.g.e., s.38.

⁶⁴KOÇEL, a.g.e., s.36.

⁶⁵EREN, a.g.e., s.129.

⁶⁶TOSUN, a.g.e., s.322.

⁶⁷Sorun Çözme (Problem Solving), (Çev.: A.Naci UĞUR), (Üçüncü Baskı, Ankara: Kosgeb Eğitim Merkezi Yayını, 1997), s.v.

⁶⁸“Gölge ve Işık”, *Ekonomist*, 5 Ekim 1997, s.18.

⁶⁹TOSUN, a.g.e., s.327.

meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür.⁷⁰ Politika ise yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir.⁷¹ Kemal TOSUN, işletme yönetiminde strateji ve politika geliştirmenin önemine şu şekilde değinmektedir.⁷²

Yaşayan her varlığın en ilkel amacı varlığını sürdürmek ve geliştirmektir. Kuruluş ve işletmeler de aynı biyolojik kanuna bağımlıdır. Yaşamak ve gelişmek için, kuruluşların iç ve dış düşmanlara, yani onları dağıtmaya çalışan güçlere karşı gelebilmeleri gerekir. Çeşitli iç ve dış tehlikelerin sürekli tehdidi altında bulunan işletme ve kuruluşlar yapılarında yeter ölçüde direnme gücü geliştiremezlerse, ölüme mahkumdurlar. İç ve dış çıkar gruplarının parçalayıcı baskıları bu arada önemle belirtilmelidir. Çağdaş yönetici, her şeyden önce, bu çıkar çarpışmasının baş komutanı nitelik ve özelliğine sahiptir. Bu başkomutanlık, iç ve dış koşulları kuruluşun yapısına uydurmayı, yani bir iç ve dış uyumu gerçekleştirmeyi kapsar. Bu iç ve dış uyum sonucunda kuruluşun yaşamını ve gelişmesini güvence altına alan bir uyum denge oluşur. Bütün bunları başarabilecek yöneticinin faaliyetleri politik bir niteliğe sahiptir ve bunlar işletme veya kuruluşun genel politikasını ve bu arada varlığını sürdürme stratejisini ve taktiğini oluştururlar. Yönetim organının bu konuda göstereceği beceriklilik ve yetenek, kuruluşun yüksek yönetim gücünü meydana getirir.

3.4. Planlama

Yöneticiliğin tek bir kuralı vardır. Belli bir süre içinde elindeki kaynakları etkili bir şekilde kullanarak kendisinden beklenen sonuçları almak.⁷³ Yönetici bu

⁷⁰Erol EREN, **Stratejik Planlama ve Yönetim**, (Üçüncü Baskı, C.I. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1990), s.6-7.

⁷¹EREN, **Stratejik...**, s.11.

⁷²Kemal TOSUN, **Yönetim ve İşletme Politikası**, (C.I. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1990), s.7.

⁷³Donald H.WEISS, **Etkili Yönetim Teknikleri**, (Çev.: Doğan Şahiner), (İstanbul: Rota Yayınları, 1993), s.11.

kaynakları en iyi şekilde kullanarak verilen amaçları gerçekleştirecektir. İşte planlama bunun önemli bir parçasıdır.⁷⁴ Planlama; neyin, ne zaman, nerede, neden, kim tarafından yapılacağıın belirlenmesi sürecidir.⁷⁵

Yöneticiler, gerek kendileri gerek personeli itibariyle planlı düşünceyi yaşama yansıtmak durumundadır.⁷⁶ Ancak planlama faaliyetleri söylendiği ve yazıldığı kadar kolay değildir. Çünkü planlama karmaşık ve belirsizliklerle dolu bir çevrede kuruluşun gelecekte ne yapacağıın kestirilmesidir. Tepe yöneticiler, bu nedenle aşağıdaki hataları yapmaktadırlar.⁷⁷

- Planlama faaliyetini bu konuda uzman kurmaylara devretmektedirler.
- Planlama çabalarına üst yönetim kademeleri gerekli desteği vermemektedirler.
- Komuta yöneticilerinin planlama bilgi, yetenek ve uzmanlıklarının sınırlı olması da bir diğer engeli oluşturmaktadır.

Sonuç olarak yöneticiler teorik ve uygulamalı eğitime gönderilerek, planlama bilgi ve becerileri geliştirilmelidir.⁷⁸

3.5. Organize Etme

Organize etme, organizasyon yapısının oluşturulması ile ilgili faaliyetler topluluğunu, bir süreci ifade eder. Bu süreç; bu faaliyetleri anlamlı ve etkili bir şekilde gruplamak, bu grupları belirli örgüt kademe ve mevkileri haline getirmek ve bu mevkilere iş görenleri atamak safhalarını içerir. Böylece kişiye bağlı olmayan “formal” organizasyon pozisyonu çıkmış olur.⁷⁹

⁷⁴KOÇEL, a.g.e., s.71-72.

⁷⁵Roger DAWSON, **Güvenli Karar Alma Rehberi**, (Çev.: Eshar Kütevin ve Ziya Kütevin), (İstanbul: İnkilap Kitabevi, 1995), s.255.

⁷⁶KOÇEL, a.g.e., s.81.

⁷⁷EREN, **Yönetim...**, s.125-126.

⁷⁸EREN, **Yönetim...**, s.126.

⁷⁹KOÇEL, a.g.e., s.105-106.

Organizasyon hem yöneticilerin kullanacağı bir araç, hem de yöneticinin içinde faaliyette bulunduğu bir ortamdır. Diğer bütün araçlar gibi yöneticinin, bu aracında nerede nasıl etkin olabileceğini, sınırlarını, özelliklerini ve tehlikelerini bilmesi gerekir. Bu ise organizasyon ve onu oluşturan unsurlar hakkında bilgi sahibi olmakla gerçekleştirilir.⁸⁰

3.6. Çalışanların Seçilmesi

İşletmenin başarısı bireylerin başarısına bağlıdır. Bu yüzden bireylerin özelliklerinin ve işin gereklerinin birlikte düşünülmesi gerekir. Çeşitli görev yerleri belirlendikten sonra o görevle ilgili sorumluluğu yüklenecek ve yetkileri kullanabilecek ve görevi istenildiği gibi yerine getirebilecek elemanların seçimi önemlidir.⁸¹

3.7. Ekip Oluşturma

Etkin bir ekip, ortak bir amaca ulaşmanın en iyi yolunun iş birliği olduğuna inanan; açıklık, güven ve dürüstlük ilkeleriyle sorumluluk atmosferinde hareket eden bir gruptur.⁸² Ekiplerin belli gereklilikleri; yararları ve riskleri, sonucu ortak çaba gerektiren en az bir ortak amaçla ilgili olarak sahneye çıkar.⁸³

Ekip oluşturma çalışmaları, belirli görev çerçevesinde çalışacak grup üyeleri arasında ilişkiler geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmalar, ekibin güçlü yönlerini ortaya koymasına imkan verdiği gibi gelişmeye ihtiyaç duyulan yönlerini de fark etmesini sağlar.⁸⁴ Bir şirket ekip çalışması sistemine geçtiğinde, yöneticilerin büyük bir bölümü bunu bir idari kararın alınması olarak görür. Oysa bir dönüşüm süreci yaşanmadan geleneksel çalışma düzeninden ekip çalışmasına geçmek imkansızdır.

⁸⁰KOÇEL, a.g.e., s.113.

⁸¹ÖZALP, a.g.e., s.172.

⁸²Zuhal BALTAŞ ve Acar BALTAŞ, **Ekip Oluşturma ve Geliştirme El Kitabı**, (İstanbul: Baltas Yayınevi, 1997), s.5.

⁸³Alison HARDINGHAM, **Takım Çalışması**, (Çev: Aksu Bora ve Onur Cankoçak), (Ankara: İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri LTD. ŞTİ. 1997), s.9.

⁸⁴BALTAŞ ve BALTAŞ, a.g.e., s.6.

Bunun için hem zihniyetin değişmesi hem de ekip liderlerine belirli becerilerin kazandırılması gerekir.⁸⁵

3.8. Disiplin

Maddi örgütsel faktörlerde olağan ve olağanüstü koşullardan dolayı meydana gelen kayıp ve zararlar kolayca giderilebilir. Oysa insanın alışkanlık ve davranışlarından dolayı ortaya çıkan zarar ve kayıpları gidermesi ve arzu edilen alışkanlık ve davranışları kazanması son derece güç bir iştir. İş görenin davranışlarını kontrol etmek, olumlu ve örgütsel koşullara uygun biçimde yönlendirmek ve geliştirmek disiplin konusunu ilgilendirmektedir.

Disiplin, personelin inanarak ve arzu ederek iş yeri kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güçtür. Personelin inanarak ve arzu ederek iş yeri kurallarına ve örgüt düzenine uyması gerekir. Etrafında güç gösterinde bulunan ve astlarını tehdit eden bir yönetici belki kısa bir süre için etkili olabilir. Astlar örgütsel düzene ve iş yeri kurallarına uygun davranıyormuş gibi hareket ederler. Bu aldatıcı görünüş zamanla yöneticinin zayıf anında veya işbaşında bulunmadığı hallerde gizli sabotajlar veya toplu grevler ve başkaldırmalar biçiminde kendisini gösterebilir. O halde, korku ile ortaya çıkan davranışlar ile etkin bir disiplinle elde edilen sonuçlar farklıdır. Korkudan doğan gizli huzursuzluk, güvensizlik ve kin belirli bir zaman sonra yöneticinin başını derde sokacak ve hatta onun örgütten ayrılmasına neden olacak kadar önemli sonuçlar doğurabilecektir.⁸⁶

3.9. Yetki Devri

Yetki devri organizasyonlarda yetkilerin aşağı kademelere kaydırılmasıyla sağlanan bir organizasyon faaliyetidir. Yetki devri ile astların daha üst seviyede görev yapmaları ve yeni sorumluluklar almaları sağlanabilirken aynı zamanda astların yetiştirilmesi de sağlanabilecektir.

Yetki devri organizasyon konuları içinde en çok sözü edilenlerden biridir.

⁸⁵“Ekip Çalışması”, *Ekonomist*, 11 Haziran 1995, s.22.

⁸⁶EREN, *Yönetim...*, s.376-377.

Ancak yetki devrinin iyi biçimde anlaşılabilmesi, yönetimin başarısı için çok sık başvurulan bir araç olmaması sonucunu doğurmaktadır.⁸⁷ Yakın tarihe bakıldığında 1976'lı yılların işletmelerinde çok sık rastlanılan durum, yetkinin belirli mevkilerde bulunan kişilere sınırlamalar yapılarak verilmesi ve hatta iyi sonuç alınması gereken yetki devri konusunun çatışma kaynağı olarak ortaya çıkmasıdır.⁸⁸

3.10. Liderlik

İşletme yöneticilerinin ilgilenmek zorunda oldukları önemli konulardan biriside liderlik konusudur.⁸⁹ Liderlik; belli durumlarda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki insanların örgütsel amaçlara ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak amaçlara ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tanımlanabilir.⁹⁰ Lider, büyük planların mucidi ve başlatıcısıdır. Grubun gücünü en iyi şekilde kullanan kişiler liderlerdir.⁹¹ Gerçek lider kişisel etkisini kullanır. Bu etki başkalarını zorlayan bir baskı değildir. Lider olduklarını düşünen pek çok kişi aslında zor kullanılmaktadırlar. İnsanlar onları korkudan izlerler.⁹²

1960'lı yıllarda üç yüz şirket arasında yapılan bir anket sonucuna göre yöneticilik mevkilerine geçecek kişilerde liderlik yeteneğinin en başta arandığı belirlenmiştir.⁹³ Günümüzde de aynı durum devam etmektedir. Kurum ve şirketlerin başına geçecek kişilerin yönetici değil lider olması gereklidir.⁹⁴ Çünkü günümüzde

⁸⁷İnan ÖZALP, **Yönetim ve Organizasyon**, (ikinci Cilt, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1995), s.93-94.

⁸⁸Aydın ERSAVCI, **İdareci ve Eğitim**, (Ankara: Miss Matbaası, 1976), s.11.

⁸⁹KOÇEL, a.g.e., s.396.

⁹⁰Isabel WERNER, **Liderlik ve Yönetim**, (Çev: Vedat Üner), (İstanbul: Rota Yayınları, 1993), s.17.

⁹¹Bahattin ERGEZER, **Liderlik ve Özellikleri**, (ikinci Baskı, Ankara: Ocak Yayınları, 1995), s.20.

⁹²John HAGGI, **Önderlik**, (İstanbul: Yeni Yaşam Yayınları, 1996), s.5.

⁹³Philip E. HENDERSON, **Sanayide Nezaretçi**, (ikinci Baskı, Ankara: Bakanlıklararası Prodükivite Merkezi, 1962), s.25.

⁹⁴Abraham ZALEZNIK, "Yöneticilikten Liderliğe", **Ekonomist**, 24 Ekim 1993, s.19.

şirketler liderlik yeteneğine sahip ve değişimi tüm boyutlarıyla algılayabilen yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar.⁹⁵

Liderin en önemli özelliklerinden biri, öğrenebilme yeteneğidir. Öğretmek için önce öğrenmek şarttır.⁹⁶ Thomas GORDAN bu konuyu şöyle dile getirmektedir.⁹⁷

“Artık insanların etkili liderliğin ne olduğunu öğrenme zamanı gelmiştir. Öğrensinler ki, her meslekten kişilerin hem lider olarak kendilerini hem de kendilerine liderlik edenleri değerlendirebilecek güçleri olsun.”

3.11. Motivasyon

Yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bu yüzden yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir.⁹⁸

Motivasyon teriminin anlam; genel olarak insan organizmasını davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışların devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmasını içermektedir.⁹⁹ Kısaca motivasyonu “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” şeklinde tanımlamak mümkündür.¹⁰⁰

⁹⁵Minoru MAKIHARA, “Japon Yöneticiliğinde Yeni Kuşak”, *Ekonomist*, 17 Kasım 1996, s.22.

⁹⁶Mustafa GÜMÜŞOVA, *Liderlik Temel Kursu Klavuz Kitabı*, (Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1995), s.116.

⁹⁷Thomas GORDAN, *Etkili Liderlik Eğitimi*, (Çev: Emel Aksoy), (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1994), s.4.

⁹⁸KOÇEL, a.g.e., s.434-435.

⁹⁹İ. Alev ANIK, *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, (İstanbul: Çantay Kitabevi, 1997), s.16.

¹⁰⁰KOÇEL, a.g.e., s. 434.

Motivasyon amaçların gerçekleştirilmesinin anahtarıdır.¹⁰¹ Yönlendirici bir güçtür.¹⁰² Verimli çalışma söz konusu olduğunda hayati bir öneme sahiptir.¹⁰³ Ancak insanları motive etmek ve motivasyonlarının sürmesini sağlamak görüldüğü kadar kolay değildir.¹⁰⁴ Avrupalı yüksek kademe yöneticileri arasında yapılan bir çalışma, bu yöneticilerin en önemli sorunlarından birisinin personelin motivasyonu olduğunu, yöneticilerin mevkiye dayanan yetkilerini kullanamadıklarını göstermiştir.¹⁰⁵

3.12. İletişim

Yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi iletişim sürecidir.¹⁰⁶ İletişim “communis” Latince kökünden türetilmiştir.¹⁰⁷ En açık tanımıyla, kişiler arası bir düşünce ve duygu alışverişidir.¹⁰⁸ Çeşitli amaçlara varmak için sözcüklerin ve diğer simgelerin kullanılmasıdır.¹⁰⁹

İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır.¹¹⁰ İşletme ve kuruluşlarda da etkin bir yönetim iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır.¹¹¹ 20-30

¹⁰¹George SHIN, **Motivasyon Mucizesi**, (Çev. Ulaş Kaplan), (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997), s.197.

¹⁰²Gisela HAGEMAN, **Motivasyon El Kitabı**, (Çev. Göktuğ Aksan), (İstanbul: Rota Yayınları, 1995), s.37.

¹⁰³Kate KEENAN, **Motivasyon**, (Çev. Engin Koparan), (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996), s.6.

¹⁰⁴KEENAN, a.g.e., s.5.

¹⁰⁵KOÇEL, a.g.e., s. 435.

¹⁰⁶KOÇEL, a.g.e., s. 354.

¹⁰⁷Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu Başkanlığı ILO-Ipec Programı, **İletişim ve İletişim Teknikleri**, (Ankara: 1995), s.13.

¹⁰⁸A. Kadir ÖZER, **İletişimsizlik Becerisi**, (İstanbul: Varlık Yayınları, 1995), s.7.

¹⁰⁹Fran SAYERS, Christine E. BINGAMAN, Ralph GRAHAM, Mardy WHEELER, **Yöneticilikte İletişim**, (Çev: Doğan Şahiner), (İstanbul: Rota Yayınları, 1993), s.9.

¹¹⁰KOÇEL, a.g.e., s. 354.

kişinin çalıştığı bir işyerinde şirket içi iletişim gayri resmi bir şekilde sağlanabilir. Büyük işyerlerinde ise iletişimin hem yazılı hem de sözlü olması ve bu işle uğraşanların belirli kurallara uyması gerekir.¹¹² İş hayatında çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasında yapılan bir araştırma, bunların zamanlarının %75 ile %95'ini iletişime ayırdıklarını belirlemiştir. Telefon görüşmeleri, toplantılar, raporları inceleme, emir ve direktif verme, mektup yazma, gelen mesajları inceleme gibi faaliyetler iletişim sürecinin örnekleridir.¹¹³ İletişim ister bireysel ister grupla olsun, onu daha verimli kılmanın bazı yolları vardır.¹¹⁴ İletişim sürecini daha iyi anlamak, böylece onu daha etkili bir şekilde kullanmak mümkündür.¹¹⁵

3.13. Beşeri Davranışları Anlama

Yöneticilerin başarı sağlamaları için; çalışanlara psikolojik destek vermeleri, karizmaya sahip olmaları, astların davranışlarını sürekli etüt ederek onları anlamaya çalışmaları ve çalışanların yalnızca yeteneklerini bilmekle kalmayarak gizli potansiyellerini de keşfetmeleri gerekir.¹¹⁶ Gerçekten yöneticiler insanların kişilik özelliklerini ve davranış şekillerini bilmeli ve öğrenmelidirler. Nasıl bir mühendisin hammadde, makine, malzeme, vb. maddesel faktörlerin özelliklerini bilmesi gerekiyorsa ve bu konuda teorik ve pratik eğitime tabi tutuluyorsa, aynı şekilde yöneticilerde insanları yakından tanıma zorunluluğundadırlar ve bu konuda eğitilmelidirler.¹¹⁷

3.14. Çalışanları Değerlendirme ve Değer Biçme

İşletme ve kuruluşlar, sermaye öğeleri ile insan öğesinin birleşiminden meydana

¹¹¹ EREN, *Yönetim...*, s.322.

¹¹² "Çalışanlarla İletişim", *Ekonomist*, 12 Kasım 1995, s.20.

¹¹³ KOÇEL, *a.g.e.*, s. 354.

¹¹⁴ Edward D. FISCUS, ve Callen J. MANDELL, *Bireyselleştirilmiş Eğitim Programlarının Geliştirilmesi*, (Çev. Hatice Günayer Şenel ve Elif Tekin), (Ankara: Özkan Matbaacılık, 1997), s.53.

¹¹⁵ SAYERS, BINGAMAN, GRAHAM, WHEELER, *a.g.e.*, s.10.

¹¹⁶ "Dönüşümcü Lider Tipi", *Ekonomist*, 24 Şubat 1991, s.17.

¹¹⁷ TOSUN, *Yönetim...*, s.515.

gelirler. Bu iki tür ögenin sağlamlılık ve gücü daha çok ikincisinin yetenek ve davranışları, işletme ve kuruluşların yaşama ve gelişme güçleri için büyük önem taşır. Bir yönetici, emrindeki insan gücünün mümkün kılabileceğinden daha fazla başarı sağlayamaz. Sermaye öğeleri, yani maddesel araç ve olanaklar ne kadar bol ve ne kadar kusursuz olursa olsun, bunları değerlendirecek olan, sözü geçen insanlardır. Şu halde yönetici; kendi aracılığıyla iş başaracak insanları bilmek, zayıf ve güçlü yönlerini tanımak zorundadır.¹¹⁸

3.15. Astların Geliştirilmesi ve Eğitimi

Personelin kişilik özelliklerini ve davranış şekillerini bilmek, onun etkili ve verimli bir biçimde yönetilmesi için ilk adımı atmaktır. Ancak bu yeterli değildir. Çünkü, bu kişilik özellikleri ve davranış şekilleri, işletmenin gerektirdiği çalışma disiplini ile çelişme halinde olabilir. Bu takdirde ya işletmeyi değiştirip personele uydurmak ya da personelde işletmeye uyumu mümkün kılacak değişiklikler meydana getirmek gerekir. Birinci yol, her zaman uygulanamayabilir. İşte bu gibi hallerde ikinci yola başvurmak gerekir. Bu ise personelin fikir, duygu, ihtiyaç, istek vb. gibi kişilik özelliklerinde değişimler meydana getirmekle olur. Bunu yapabilmek için de; insanı bilen, beşeri ilişkilerde, psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi davranış bilimleri alanında uzmanlığı ya da yeterli bilgi, tecrübe ve becerisi olan yöneticilere ihtiyaç vardır.¹¹⁹

3.15. İş Gücü/Yönetim İlişkileri

Günümüzde işletmelerin, birçok insanın beraberce çalışmasından meydana gelen büyük birer işbirliği sistemi niteliği taşıdıkları açıktır.¹²⁰ Bu işbirliği sisteminin kurulması ve sürmesi için, onu oluşturan bireylerden bazılarının diğerleri üzerinde emir verme yetkisine sahip olmaları gerekmiştir. Böylece, meydana gelen farklılaşma sonucu olarak, işbirliği yapan bireylerden bazıları yöneten, bazıları yönetilen, bazıları ise hem yöneten, hem yönetilen sıfatına sahip olurlar.¹²¹

¹¹⁸TOSUN, *Yönetim...*, s.514-515.

¹¹⁹TOSUN, *Yönetim...*, s.516.

¹²⁰TOSUN, *İşletme...*, s.24.

¹²¹TOSUN, *İşletme...*, s.25.

İşbirliği sistemleri (işletmeler=organizasyonlar) gittikçe büyüyen insan kütlelerini bir araya getirdikçe, karmaşıklaşmakta ve yönetilmesi zorlaşmaktadır. İnsanın aklından çok duygularıyla davranan bir varlık olduğunu ileri süren bazı yazarlar, bunun sonucu olarak örgütlerin, gittikçe bir duygular sistemi kazandığını ortaya atmaktadırlar. Toplumun ekonomik düzeyi yükseldikçe, insanların tinsel (manevi) gereksinim ve istekleri ön plana geçer, dolayısıyla da işletmelerin psikolojik yönlerinin önemi artmakta ve yöneticilerin dikkatlerini daha çok çekmektedir.¹²²

3.16. Toplantı Yönetimi

Toplantılar kurum içi iletişimin, danışmanın, tartışmanın ve karar almanın önemli bir parçasıdır.¹²³ Toplantıları bazı kimselerin çeşitli amaçlarla bir araya gelmesi olarak tanımlamak mümkündür.¹²⁴

Bir toplantının asıl amacının olumlu ve üretken sonuçlar elde etmek olduğu konusunda herkes hem fikirdir. Ancak bir çok kişi, katıldıkları toplantıların amacına ulaşmadığını ve toplantının başarısız olduğunu belirtmektedir. Toplantıların üretken ve bir sonuç alacak biçimde yönetilmesi aslında çok zor bir iş değildir.¹²⁵

İlk olarak hiçbir toplantı hafife alınmamalıdır. Konuşmacılar görüş açısı oluşturmayı ve dinleyicilerin dikkatini çekmeyi, başkanlık koltuğunda oturma ayrıcalığına sahip olanlar toplantıyı yoğun bir dikkat, incelik ve hakkaniyetle yönetmeyi öğrenmelidirler.¹²⁶ Bunun için toplantılar nedir ve ne değildir? Ne zaman yapılmalı, ne zaman yapılmamalıdır? Amacına ulaşması için nasıl hazırlanmalı, nasıl yönetilmeli, ne zaman bitirilmeli, toplantı sonrasında herkes ne yapmalıdır? Bu konuları içeren kısa bir

¹²²TOSUN, *İşletme...*, s.24.

¹²³Patrick FONSYTH, *Nasıl Toplantı Yapmalı*, (Çev. Aksu Bora ve Onur Çankoçak), (Ankara: Kültür ve Sanat Ürünleri Yayınları, 1997), s.7.

¹²⁴*Meydan Larousse*, (C.19, Sabah Yayınları), s.349.

¹²⁵Kate KEENAN, *Toplantı Yönetimi*, (Çev. Yelda Soykan), (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997), s.5.

¹²⁶Gisela HAGEMANN, *Başarılı Toplantı*, "Toplantı Kazanma Sanatı", (Çev. Göktuğ Aksan), (İstanbul: Rota Yayınları, 1996), s.7.

eğitim ilk bakışta anlaşılması güç görünse de, sonuçta toplantılarla uğraşmak zorunda olan kişiler için gereklidir.¹²⁷

3.17. Zaman Yönetimi

Zaman, her meslekten bireyler üzerinde baskı yapan evrensel bir kaynaktır.¹²⁸ Zamanı yenilemek mümkün olmadığından bütün kaynakların en değerli olanıdır.¹²⁹ Yöneticilikte belirli bir zamanda daha çok iş yapmak veya aynı miktarda işi daha az zamanda başarmak önemlidir.¹³⁰ Çeşitli görevlerde, farklı konularda yöneticilik yapan kişilerin, emek ve sermaye gibi işletmenin zamanını da en iyi ve en verimli şekilde kullanması gerekir. Araştırmalar, kişinin yönetim merdiveninde yükseldikçe saat ve gün olarak daha fazla çalıştığını ortaya koymaktadır. Bunun sebebi hem yaptıkları işin daha fazla sorumluluk ve zaman gerektirmesi, hem de devredecekleri yetkiler ile yönetimleri altında çalışan kişi sayısının daha fazla oluşudur.¹³¹ Michael C. THOMSETT zaman yönetimi konusunda yöneticilere şu göndermeyi yapmaktadır.¹³²

“Profesyonel tavır ile zamanı kullanma kavramları arasında ne gibi bir ilke olabilir dersiniz? Toplantılara zamanında geliyor musunuz? Telefon görüşmelerinizi kontrol edebiliyor musunuz? Yanınızda çalışanlara iyi örnek oluyor musunuz? Bu sorulara verdiğiniz yanıtlar sizin zamanlama kurallarını ne derece bildiğinizi ortaya koyacaktır.”

¹²⁷Babbi LINKEMER, **Verimli Toplantı Nasıl Yapılır**, (Çev. Doğan Şahiner), (İstanbul: Rota Yayınları, 1993), s.6-7.

¹²⁸EREN, **Yönetim...**, s.98.

¹²⁹Jean SEVAN ve Lovis SCHREIBER, **Zaman Kullanma Sanatı**, (Çev. İfendiyar Açıksöz), (İstanbul: Altın Kitaplar Yayınları, 1997), s.18.

¹³⁰EREN, **Yönetim...**, s.98.

¹³¹Pelin ÇİTKEN, “Zaman Yönetimi ve İşletme Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, (Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s.7.

¹³²Michael C. THOMSETT, **Şirket Kültürü**, (Çev. Gülşen Şensoy), (İstanbul: Yeni Çizgi Yayınları, 1996), s.181.

Yöneticiler, kendilerini tanımaları ve değerlendirmeleri sonucu; planlama eksikliği ve plansız çalışma, yetki devretmeme, önemsiz küçük ayrıntılarla uğraşma yüzünden zaman harcadıklarını farkına varmaktadırlar.¹³³ Sonuç olarak zaman yönetimi, yöneticilerin öğrenmeleri gereken bir yetenektir.¹³⁴

3.18. Stres Yönetimi

Stres organizmanın her hangi bir uyarana (ameliyat şoku, soğuk, heyecan vb.) karşı gösterdiği tepkiyi belirtmek için kullanılan terimdir.¹³⁵ Leo BRAWANT stresi, yöneticiler için bir meslek hastalığı olarak nitelendirmiş ve kendi başından geçen bir olayı bu konuda örnek olarak göstermiştir.¹³⁶

“Olay ucuz bir polisiye filmindeki gibi oldu, ne yazık ki gerçektir. Yazı masasındaki adam ansızın inleyerek yıkıldı, elinden telefonu düşürdü ve yavaş yavaş iskemleden yere doğru kaydı. Ahize bir sarkaç gibi bir aşağı bir yukarı sallanıyordu ve heyecanlı bir ses kulaklıkta şöyle çınlıyordu: “Alo, alo, ne oluyor, halâ orda mısın?” Hayır, o kendinden geçti, baygın bir şekilde halının üzerinde çeyrek saat yattı. Bu adam bendim, yer Ren nehrine yakın Bad Honnef. Vakit sabah 8.15. Daha önce o masada saatler süren gece mesaisi yapılmış, çok kahve içilerek az uyumuş ve Bonn’daki Ekonomi Bakanlığı’ndan vakitsiz bir telefon gelmişti. Kapı komşusu evden yardıma koşan Adenauer’in doktoru diyagnoz Dr. Bebbler Buch şu teşhisi koymuştu: “Kan dolaşım kolapsüsü, kalp yetersizliği.” Hamburg merkez redaksiyonunda yakında bana şu ad takılın. “O yönetici hastalığıma yakalandı.” Bu durum ekonomide ve yönetimde her zaman görevlerinin başında olan yöneticiler için neredeyse geçmişte olduğu gibi “şeref meydanında” ağır yara almak kadar değerli sayılır. Bunlar yöneticiler arasında meslek hastalığı olarak gizliden gizliye gururla şikayet edilen strese yakalanan hiper aktif kişilerdir.”

¹³³ EREN, *Yönetim...*, s.100.

¹³⁴ ÇITKEN, a.g.e., s.7.

¹³⁵ *Gelişim Hachette Alfabetik Genel Kültür Ansiklopedisi*, (Onbirinci Cilt, Sabah Yayınları), s.38-45.

¹³⁶ Leo BRAWAND, *Yöneticiler de İnsandır*, (Çev. Turan İnceayan), (Ankara: Doruk Yayıncılık, 1997), s.15.

İş hayatından yansıyan stresler ve bunların sonuçları doğrudan veya dolaylı gerçekte dünya üzerindeki herkesi ilgilendirmektedir.¹³⁷ Kimse stresten bütünüyle kurtulamaz.¹³⁸ Bir çok kişi işten kaynaklanan bazı endişeleri sebebiyle zaman zaman uykusuz kalabilir. Bazıları işin sebep olduğu endişeler ve gerginlikler yüzünden baş ağrısı ve hazımsızlık çeker. Acaba işte birine olan kızgınlığını evine getirmemiş, eve işle ilgili konulardan ötürü yorgun, sıkıntılı, tahammülsüz, patlamaya hazır gelmemiş kimse var mıdır? Bütün bu şikayetler nispeten küçük ve önemsiz gibi gözükebilir, ancak bunlar bile stresin iş hayatının kaçınılmaz bir parçası olduğunu ortaya koymaktadır.¹³⁹

3.19. Finansal Yönetim

Günümüzde finans fonksiyonu bir işletmenin genel yönetimi içerisinde artarak önem kazanmaktadır.¹⁴⁰ Finans terimi Latince bitirmek anlamını gelen finis kökünden gelir. Paranın birçok işleri halledip bitirme gücü olması dolayısıyla, para temini ve harcama gibi işler işletme yönetiminde finans kavramı içine alınmıştır.¹⁴¹ İşletmenin amaçları doğrultusunda farklı finansal kaynakların belirlenmesi, seçimi, planlanması, yönetimi ve etkinliğinin kontrolü, işletmelerde finansal yöneticinin önemli bir zamanını alması nedeniyle, öğretilerde üzerinde durulması gereken konular olarak önem kazanmaktadır.¹⁴²

4. YÖNETİCİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ

İşletmelerde yöneticilerin eğitimi için kullanılan birçok yöntem bulunmaktadır.

¹³⁷Acar BALTAŞ, Zuhâl BALTAŞ, **Stresle Başa Çıkmanın Yolları**, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1995), s.73.

¹³⁸Donald H. WEISS, **Stres Kontrolü**, (Çev. Doğan Şahiner), (İstanbul: Rota Yayınları, 1993), s.61.

¹³⁹BALTAŞ, BALTAŞ, a.g.e., s.79.

¹⁴⁰Öztin AKGÜÇ, **Finansal Yönetim**, (Üçüncü Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1982), s.1.

¹⁴¹TOSUN, **İşletme...**, s.33.

¹⁴²Niyazi BERK, **Finansal Yönetim**, (Üçüncü Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998), s.3.

Gerek var olan uygulama gerekse konu üzerindeki araştırma uygulamanın iki yoldan yapılabileceğini göstermektedir. Bunlar;¹⁴³

- İş Başında Eğitim Yöntemleri,
- İş Dışında Eğitim Yöntemleridir.

4.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri

İş başında eğitim adından da anlaşılacağı üzere, kişiye görevi yerine getirilirken verilen eğitimidir.¹⁴⁴ Bu yöntemlerde kişi bir yandan işini yapar, bir yandan da öğrenir.¹⁴⁵ Bu bölümde iş başında verilen eğitim yöntemleri başlığı altında ele alınacak yöntemler şunlardır.

- İşe alıştırma eğitimi (oryantasyon),
- İş değiştirme yoluyla eğitim (rotasyon),
- Yönetici yanında eğitim (yöneticiye yardım),
- Yetki devri ile eğitim,
- Komiteler ve projeler aracılığıyla eğitim,
- Rapor hazırlama.

4.1.1. İşe Alıştırma Eğitimi (Oryantasyon)

İşe alıştırma (oryantasyon) eğitiminde işe yeni giren yöneticiye, öncelikle işletmeyi tanıtıcı bilgiler verilir. İşletmenin çeşitli bölümleri gezdirilir. Daha sonra üst yönetici ve iş arkadaşlarına tanıştırılır ve işin gereklerini öğreten özel ve kısa bir eğitim programı iş başında uygulanır.¹⁴⁶ Etkili oryantasyon, yüksek moral ve motivasyon sağlar. İletişimsizliğin veya zayıf iletişimin sebep olacağı hataları, yanlış anlamaları ve hoşnutsuzlukları önleyebilir.¹⁴⁷

¹⁴³ÖZGELDİ, a.g.e., s.36.

¹⁴⁴Nevin DÖŞOĞLU DENİZ, *Global Eğitim*, (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999), s.21.

¹⁴⁵Zeyyat SABUNCUOĞLU, *Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler*, (İkinci Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını, 1984), s.127.

¹⁴⁶ÖZGELDİ, a.g.e., s.38.

¹⁴⁷Mehmet ÖNER, *İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı*, (İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1999), s.155.

4.1.2. İş Değiştirme Yoluyla Eğitim (Rotasyon)

İş değiştirme yöntemine rotasyon yöntemi de denir.¹⁴⁸ Bu yöntemde kişi önceden belirlenmiş bir plana göre belirli görevlerde çalıştırılır.¹⁴⁹ Burada yöneticiler, çeşitli makamlarda veya yerlerde rotasyona tabi tutularak, karşılaşılabilecekleri yeni problem ve durumları çözümlenme zorunluluğu ile baş başa bırakılmakta ve böylece yeteneklerinin geliştirilmesine çalışılmaktadır. İş rotasyonu sayesinde, eğitilen yönetici geniş bir bilgi ve iş tecrübesi kazanır ve bu şekilde yönetime potansiyeli yükselir.¹⁵⁰

4.1.3. Yönetici Yanında Eğitim-Yöneticiye Yardımcı

Yönetici yanında eğitim (yöneticiye yardım) yöntemi işletmelerde oldukça sık uygulanır.¹⁵¹ Burada işletmeye veya yeni bir bölüme giren yeni yönetici eski yöneticinin yanında bir süre yardımcı olarak çalıştırılır.¹⁵² Bu yöntem yeni yöneticilerin görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için onlara üst yöneticilerin (amirlerin) yardımcı olmaları gerektiği prensibinden hareket eder. Bu yöntemde amir, eğitilecek yöneticinin performansını yakından takip eder ve geliştirilmesinde yardımcı olur.¹⁵³ Bu yöntemin başarı ile yürütülmesinde yöneticinin (amirin) deneyimi, liderliği ve karar verme yeteneği önemli rol oynar. Diğer yandan yönetici, otoriteci bir tutuma sahipse, eğitilen yöneticinin ihtiyaçlarını tam olarak anlamamış ise ve yardımcılık pozisyonunu bir eğitim yöntemi olarak kabul etmezse bu yönetimin başarı şansı azalır.¹⁵⁴

¹⁴⁸Ramazan GEYLAN, **Personel Yönetimi**, (Eskişehir: Met Basım-Yayımlar ve Organizasyon, 1992), s.151.

¹⁴⁹Cahit TUTUM, **Personel Yönetimi**, (Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1976), s.146.

¹⁵⁰YOZGAT, a.g.e., s.384.

¹⁵¹Sinan ARTAN, **Personel Yönetimi**, (2. Baskı, İstanbul: Gül Yayınevi, 1989), s.83.

¹⁵²ÖZGELDİ, a.g.e., s.38.

¹⁵³Yüksel ODABAŞI, "Personel Yönetiminin İşletmelerdeki Etkinliği ve Öneminin Araştırılması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995), s.55-56.

¹⁵⁴Dursun BİNGÖL, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, (Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basım Evi, 1990), s.162.

4.1.4. Yetki Devri İle Eğitim

Yetki devri ile eğitim yönteminde yönetici; amaçları belirler, işin yöntemi ve yapılma biçimini yardımcısına bırakır ve sonuçta onu denetler. Ancak yöneticinin yardımcısı ile çok iyi bir diyalog kurması, işbirliği ve dayanışma içine girmesi gerekir. Yönetici yardımcısına güvenmeli ona karşı hoşgörülü olmalıdır. Çünkü bu ortam yaratılmaz ise yetki devri yarar yerine zarar getirir.¹⁵⁵

4.1.5. Komite ve Proje Aracılığıyla Eğitim

Birçok işletmede eğitim ve geliştirme amacıyla, yöneticilere incelemeleri için çeşitli projeler hazırlanmaktadır. Yöneticilerde bu projeleri ya tek olarak yada bir komitenin üyesi olarak incelemektedirler. Bu komitelerde çalışacak yöneticiler, orta seviyedeki yöneticiler arasından uygunluk esasına göre seçilirler. Komitelerde görev alan bu yöneticiler, birlikte aldıkları kararları organizasyonun üst seviyesindeki yöneticilere iletmektedirler.¹⁵⁶ Üst yöneticilerde getirilen kararları ya kabul ya reddetmekte veya ek incelemeler talep ederek kendilerine iade etmektedirler.¹⁵⁷

4.1.6. Rapor Hazırlama

Rapor hazırlama yönteminde yönetsel bir konunun adaya inceletilmesi, buna ilişkin dosyaların araştırılması ve eldeki verilerin değerlendirilerek sonuçların yazılması amaçlanır.¹⁵⁸

4.2. İş Dışındaki Eğitim Yöntemleri

İş dışında eğitim, kişilerin iş ortamı stresinden uzaklaşması ve öğrenme ile ilgili tecrübelerinin artırılmasını sağlar. Buna ilaveten yöneticilerin, farklı organizasyonlar

¹⁵⁵ÖZGELDİ, a.g.e., s.39.

¹⁵⁶Osman TELİMEN, **Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi**, Yayınlanmış Doktora Tezi, (İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Mefiltay Basım Evi, 1972), s.61.

¹⁵⁷YOZGAT, a.g.e., s.384.

¹⁵⁸ÖZGELDİ, a.g.e., s.39.

ya da departmanlarda çalışanlar ile görüşmelerini sağlama fırsatını yaratarak bu görüşmelerden elde edilen görüş ve fikirlerini, işletmelerinde kullanmalarına yardımcı da olabilir.¹⁵⁹

İş dışında yapılan eğitim faaliyetleri üç şekilde düzenlenmektedir. Bunlar: İşletme bünyesinde düzenlenen eğitim faaliyetleri; işletmenin, üniversitelerle veya işletmelere eğitim vermek amacıyla kurulan kuruluşlarla birlikte düzenledikleri eğitim faaliyetleri; üniversitelerin, çeşitli enstitülerin ve işletmelere eğitim vermek amacıyla kurulan kuruluşların düzenledikleri eğitim faaliyetleridir.¹⁶⁰

Bu bölümde iş dışında uygulanan eğitim yöntemleri başlığı altında ele alınacak yöntemler şunlardır:

- Anlatma (konferans) yöntemi,
- Örnek olay yöntemi,
- Rol oynama yöntemi,
- Yönetim oyunu yöntemi,
- Bekleyen sorunlar yöntemi
- Duyarlılık eğitimi yöntemi,
- Panel ve sempozyum yöntemi,
- Açık oturum (forum) yöntemi,
- Seminer yöntemi.

4.2.1. Anlatma (Konferans) Yöntemi

Konferans; bir kişinin belli bir konu hakkında bilgi vermek, bir konuya açıklık getirmek, yeni bir görüşü savunmak amacıyla bir dinleyici topluluğu karşısında yaptığı

¹⁵⁹ÖZGELDİ, a.g.e., s.39.

¹⁶⁰Sema KOCATOPUZ, "Organizasyonlarda Yönetici Eğitimi Olgusu ve Sanayi Kuruluşlarıyla Hizmet Kuruluşlarında Orta Kademe Yönetici Eğitimi Faaliyetlerine İlişkin Bir İnceleme", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994), s.64.

konuşmadır.¹⁶¹ Konferans yararlı ve gerekli konular üzerinde geniş dinleyici kitlesini kapsayan klasik bir eğitim tekniğidir.¹⁶² Konunun anlatımı bittiğinde dinleyici grubun sorularını cevaplamak için belli bir süre bırakılır. Düz anlatım yöntemi daha çok büyük gruplar için yararlıdır.¹⁶³

4.2.2. Örnek Olay Yöntemi

Örnek olay yönteminde herhangi bir olay veya konu tartışılması için belirli bir amaçla bir gruba sunulur.¹⁶⁴ Burada temel amaç, uzun bir tartışma içinde gerçek bir durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yönlendirmektir.¹⁶⁵ Örnek olay yöntemi çeşitli alternatifleri değerlendirebilme, o konuda karar verebilme ve kabiliyetlerin geliştirilmesinde başarı ile kullanılan bir yöntemdir.¹⁶⁶

4.2.3. Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama yöntemi daha çok beşeri ilişkilerle ilgili problemlerde kullanılır.¹⁶⁷ Burada amaç, eğitilen personelin davranışlarını düzeltmektir. Bu amaca ulaşmak için eğitilen personel farklı kimliklere sokulur.¹⁶⁸ Bu yöntemde bir grup oluşturulur. Grubu oluşturan adaylardan iki veya daha çok kişi grubun önünde gerçek bir durumu

¹⁶¹Türk Standartları Enstitüsü, **Toplantı Hazırlama-Konferans-Genel Kurallar**, (ICS 03.080.30. TS, 12050/Nisan 1996), s.1.

¹⁶²YASTIKLI, a.g.e., s.34.

¹⁶³KOCATOPUZ, a.g.e., s.66.

¹⁶⁴İsmail EFİL, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, (İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1999), s.167.

¹⁶⁵Zeyyat SABUNCUOĞLU, **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetisel Teknikler**, (Beşinci Baskı, İstanbul: Teknografik Matbaacılık A.Ş., 1988), s.159.

¹⁶⁶EFİL, a.g.e., s.167.

¹⁶⁷EFİL, a.g.e., s.168.

¹⁶⁸GEYLAN, a.g.e., s.153.

canlandırır. Rol yapanlara, durum önceden kısaca açıklanır. Her aday o görevde çalışıyormuşçasına sorunu inceler, etkili çözüm ve kararlar tartışılır.¹⁶⁹

4.2.4. Yönetim Oyunu Yöntemi

Yönetim oyunu yöntemi, yönetim faaliyetlerine benzetilerek yapılan alıştırmaları kapsar. Oyunun uygulanması için kırk sayfa kadar yazılmış olan oyun ilgili uzmanlarca incelenir ve katılacaklara açıklanır. Kurulacak ekip bu işe uygun olarak hazırlanmış bir idari büroya yerleşir. Büroda sadece olması gereken araç-gereçler bulunur. Olay kısa sürede basitleştirilerek gerçek şekliyle oynanır. Oyundan sonra olaylar tartışılır.¹⁷⁰

4.2.5. Bekleyen Sorunlar Yöntemi

Bekleyen sorunlar yönteminde; düşünme, karar verme ve planlama gibi yeteneklerin en iyi şekilde gelişmesi ve programa aktif katılım sağlanır. Bu yöntemde gerçekte varmış gibi kabul edilen bir işletmede, yöneticilerden birinin belirli bir süre için işinden ayrıldığı varsayılır ve bu süre içinde işinden ayrıldığı varsayılan yöneticinin yerine adaylardan biri getirilir. Bu kişiden işleri yürütmesi istenir. Bu amaçla kendisine işletme ile ilgili bilgiler verilir. Bu kişi, bu verilere göre aday işletme ile ilgili sorunları sırasıyla ve yazılı olarak çözümlenmeye çalışır.¹⁷¹

4.2.6. Duyarlılık Eğitimi Yöntemi

Duyarlılık eğitimi yöntemi, özellikle üst düzey yöneticilere uygulanır. Duyarlılık eğitimi yöneticilerin kendilerini daha iyi tanımalarına ve etraflarındaki kişilerle sağlıklı ilişkiler kurup, iyi bir iş ortamının hazırlanmasına olanak sağlayan bir yöntemdir.¹⁷² Bu yöntemde, yöneticiler üç günle üç hafta arasında bir süre için iş yerinden ayrı bir yerde toplanıp kendilerini ve başkalarını daha iyi anlamalarını sağlayan çalışmalar yaparlar. Bu toplantılarda çeşitli konular tartışılır. Kişisel durumlar analiz edilir ve bazı

¹⁶⁹EFİL, a.g.e., s.168.

¹⁷⁰KOCATOPUZ, a.g.e., s.69.

¹⁷¹ÖZGELDI, a.g.e., s.41.

¹⁷²Asuman TÜRKEL, İşletmeye Giriş, (İstanbul: Okan Dağıtımçılık, 1984) s.146.

tipik durumlar yeniden canlandırılır.¹⁷³ Üst-ast ilişkileri bir tarafa atılıp karşılıklı etkilerin eşitlik esasına dayandırılmasına özellikle dikkat edilir.¹⁷⁴ Bu çalışmaların amacı, insan ilişkileriyle ilgili bazı durumların öneminin anlaşılmasıdır.¹⁷⁵

4.2.7. Panel ve Sempozyum Yöntemi

Bir yöneticinin başkanlığında üç-beş kişilik grubun bir konuyu biçimsel olmayan bir şekilde konuşup tartışmasına toplu tartışma (panel) denir.¹⁷⁶ Panel süresince üyelere eşit konuşma süresi tanınır ve panel sonucunda konu tüm katılımcılarla tartışılabilir.¹⁷⁷

Toplu sunuş (sempozyum) ise, önceden belirlenmiş ve hatta yazılı olarak tartışmaya katılacaklara duyurulmuş bir konu üzerinde, uzman kişiler tarafından konunun değişik yönlerinin genelde on beş dakikalık sunumlar olarak büyük dinleyici kitlesine sunulmasıdır.¹⁷⁸ Panel ve sempozyum özellikle üst kademe yöneticilerin eğitiminde kullanılan bir yöntemdir. Burada eğitilecek personel herhangi bir konuda karşılıklı fikir alışverişlerinde bulunur, aynı zamanda karşılaşılabilecekleri bir problemi nasıl çözebilecekleri konusunda tartışır. Bu tartışmalar sayesinde problemin çözümünde en iyi yolu bulmak mümkün olabileceği gibi eğitilecek personelede böyle bir durumda nasıl davranması gerektiği konusunda fikir verebilir.¹⁷⁹

¹⁷³Margeret PALMER ve Kenneth T. WINTERS, *İnsan Kaynakları*, (Çev.: Doğan ŞAHİNER), (İstanbul: Rota Yayınları, 1993), s.124.

¹⁷⁴Toker DERELİ, *Organizasyonlarda Davranış*, (C.1, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1976), s.233.

¹⁷⁵PALMER ve WINTERS, *a.g.e.*, s.124.

¹⁷⁶KOCATOPUZ, *a.g.e.*, s.72.

¹⁷⁷Mehmet OKUTAN, *Genel Öğretim Metodları, Öğretim İlke ve Yöntemleri*, (Trabzon: 1997), s.74.

¹⁷⁸Mustafa ERGÜN ve Ali ÖZDAŞ, *Öğretim İlke ve Yöntemleri*, (İstanbul: Kaya Matbaacılık, 1997), s.62-63.

¹⁷⁹KOCATOPUZ, *a.g.e.*, s.72-73.

4.2.8. Açık Oturum (Forum) Yöntemi

Açık oturum, çeşitli görüş ve düşüncelere sahip bir konuşmacı grubun büyük bir dinleyici topluluğu önünde birlikte tanışıp birlikte düşünmeleridir.¹⁸⁰ Çoğunlukla toplu tartışma (panel), toplu sunuş (sempozyum) gibi tartışmalı bir toplantı veya anlatıma yönteminden sonra, dinleyicilerinde görüşleriyle katıldıkları bir toplantı yapılır. Açık oturum veya forum adı verilen bu toplantılar günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır.¹⁸¹

4.2.9. Seminer Yöntemi

İş dışında yapılan eğitim faaliyetlerinden biri de seminerlerdir.¹⁸² Seminerler, iş dışında yapılan eğitim yöntemleri arasında en çok uygulanan yöntemlerdendir.¹⁸³ Eğitim hizmeti veren kuruluşlar pazarlama, finans, yönetim, sigortacılık, çok uluslu şirketler yönetimi, üretim, paketleme, personel yönetimi vb. konularda seminer düzenlemektedirler.¹⁸⁴

Seminer eğitimi, eğitim hizmeti veren kuruluşlar ve ilgili konular üçüncü bölümde ele alınacaktır.

¹⁸⁰Emin ÖZDEMİR, *Yazılı Sözlü Anlatım Sanatı Kompozisyon*, (Sekizinci Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1999), s.229.

¹⁸¹KOCATOPUZ, *a.g.e.*, s.73.

¹⁸²Yaşar MAMATI, "İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitimi: Yeni Eğilim ve Gelişmeler", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s.24.

¹⁸³Hediye UYGUR, "Yönetici Geliştirme ve Yönetici Eğitimi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), s.79.

¹⁸⁴ARTAN. *a.g.e.*, s.88.

Üçüncü Bölüm

YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE SEMİNER YÖNTEMİ

Yöneticilerin eğitilmesi ve geliştirilmesi konusunda son on yıl içinde büyük gelişmeler olmuştur.¹⁸⁵ Günümüzde işletmelerin özellikle yüksek ve orta kademe yöneticilerini işletme dışında çeşitli kuruluşlarca düzenlenmiş seminer çalışmalarına gönderdikleri ve bu şekilde onların bilgilerini arttırmayı amaçladıkları ve özellikle orta ve üst kademe yöneticilerinde yönetsel bilgi ufuklarını genişletmek ve yeni bilgiler elde etmek için seminerlere ilgi duydukları görülmektedir. Bu kuruluşlarca düzenlenen seminerlere katılanlar genel, mesleki veya teknik konularda bilgilerini tazelemek olanağını bulabilmektedirler.¹⁸⁶ Bu seminerlerde uygulanan yöntem, bir örgütte en yüksek yöneticiden ilk kademe yöneticisine kadar hiyerarşinin bütün basamaklarını içine alacak şekildedir. Böylece seminerler daha yararlı ve etkili olmaktadır.¹⁸⁷

Bu bölümde seminer eğitimi kavramı, eğitim hizmeti veren kuruluşlar, bu kuruluşların seminer eğitimi türleri ve seminer eğitimi aşamaları açıklanacaktır.

1. SEMİNER EĞİTİMİ KAVRAMI

1.1. Seminerin Sözcük Anlamı ve Tarihi

Seminer, Latince seminarium sözcüğünden türemiştir. XVI. yüzyılda ortaya çıkmıştır. Din adamı yetiştirmek amacıyla dinin buyruk ve kurallarını kabul ettirmek üzere yapılan toplu çalışma için kullanılmıştır. XIX. yüzyılda Alman üniversitelerinde felsefe, tarih, dilbilim, edebiyat gibi bilimlerin öğretiminde öğrencilere araştırma, düşünme, tenkit yol ve yöntemlerini öğretmek üzere öğretim üyelerince düzenlenen

¹⁸⁵PALMER ve WINTERS, a.g.e., s.122.

¹⁸⁶SABUNCUOĞLU, 1988, a.g.e., s.154.

¹⁸⁷Nezih NEYZİ, *Ekonomik Gelişmeyi Hızlandıran Etken Olarak Eğitim*, (Beşinci Konferans, İstanbul: Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferansı, 1966), s.379.

çalışmalara sonraları seminer denmiş ve sonraki yıllarda bütün ülkelerde bu anlamı ile kullanılmıştır.¹⁸⁸

1.2. Seminer Eğitimi Kavramı

Seminer, bir konu hakkında bilgi vermek ve bu konu üstünde tartışmak amacıyla düzenlenen toplantıdır.¹⁸⁹ Aynı meslekten kişilerin, faaliyet alanlarındaki konulardan bir veya birkaçı üzerinde, konu uzmanının yönetiminde, katılanların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek ve bu yolla uygulamalardaki verim ve kaliteyi arttırmak amacıyla kullanılan yöntem ve tekniklerin tartışılarak geliştirilmesine yönelik eğitsel bir etkinliktir.¹⁹⁰

Seminer eğitimi hem semineri yönetecek olan hem de dinleyen açısından etkili bir eğitim ve geliştirme aracıdır.¹⁹¹ Bu yöntemde konular, sonuçlandırılmış çözüm yolları bulunarak, bu yollara bağlanmakta, fakat bir yönetmenin yönetiminde asgari resmiyet havası içinde üyelerce ortak nitelikteki konuların çözümünde değişik yaklaşımlar ortaya konulmak suretiyle bilgi, yöntem ve tecrübe alışverişine olanak sağlanmaktadır.¹⁹² Dinleyici olarak kişiler kendi fikirlerini bir başkasınınki ile karşılaştırır, başkalarının fikirlerine saygı gösterme alışkanlığı elde ederler. Analitik çevrelerini genişletirler ve bütün bu elde ettikleri sayesinde işleri, başında zaman almasına rağmen, acele olarak verecekleri kararların sayılarını azaltırlar ve her alternatifini değerlendirme fırsatı elde ederler.¹⁹³

2. EĞİTİM HİZMETİ VEREN KURULUŞLAR

Örgün eğitimin yanında yaygın eğitime olan ihtiyacın gün geçtikçe artması

¹⁸⁸Türk Dili ve Edebiyatı Ansiklopedisi, (Dergah Yayınları), s.514.

¹⁸⁹Meydan Larousse, (C.17, Sabah Yayınları), s.492.

¹⁹⁰Türk Standartları Enstitüsü, **Toplantı Hazırlama-Seminer Genel Kurallar**, (ICS 03.080.30, 12049/Nisan 1996), s.1.

¹⁹¹Ömer Z.AŞICI, **Personel Yönetimi**, (İzmir: Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari İlimler Fakültesi Yayınları, 1971), s.66.

¹⁹²KALKANDELEN, a.g.e., s.126.

¹⁹³AŞICI, a.g.e., s.66.

personel eğitimi alanında işletmelere hizmet veren kuruluşların artmasına neden olmaktadır.¹⁹⁴ Batıda olduğu gibi Türkiye’de de bu bahsedilen eğitim hizmeti veren kuruluşların artışı gözlenmektedir. Bu artış, işletmelerin bilgiye olan talebinin artması ve bunun sonucu olarak işletme eğitimi veren kuruluşlardan daha fazla destek istenmesinden kaynaklanmıştır.

İşletmeler, ihtiyaç duydukları elemanların sayı ve niteliklerinin belirlenmesi ve eğitim gibi işlevlerin tümünde, çağdaş sistem ve tekniklere ihtiyaç duymaktadır. Eğitim ihtiyaçlarını gidermede bu amaçla kurulan kuruluşlardan yararlanılabilir.¹⁹⁵ Son yıllarda özel eğitim kuruluşları ihtiyaca en çok yanıt veren kaynaklardır.¹⁹⁶ Bu kuruluşlarca verilen eğitimler gerçek anlamda ve kaliteli verilmesi durumunda ihtiyaçları karşılayacak ve önemli kazançlar sağlayacaktır.¹⁹⁷

İşletmelerin personel eğitiminde kullanacağı eğitim kaynaklarını bu şekilde dışarıdan sağlamasında ayrıca şu faktörler etkilidir:

- İşletmelerin eğitim planlaması aşamasında değişik konularda, değişik hedef kitlelerine göre farklı eğitim ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. Bu konuların tamamının işletme içinde iç eğitimciler tarafından personele aktarılması her zaman mümkün olmamaktadır.
- Eğitim bir motivasyon aracı olarak da düşünüldüğünde, işletme dışındaki farklı yerlerde eğitimlere katılan kişilerde önemsenme, takım çalışmasına yatkınlığın çıkarılması gibi farklı unsurlarda olumlu olmaktadır.
- Birbirini tanımayan insanların oluşturduğu gruplarda, kişilerin düşüncelerini daha rahat ifade edebilmeleri ve yaratıcılıklarını daha etkin olarak ortaya çıkardıkları da gözardı edilmemelidir.
- Eğitim veren kuruluşun ve eğitimin yerinin değişikliği katılımı

¹⁹⁴ÜNÜSAN, a.g.e., s.72.

¹⁹⁵Uğur İzzet ÇOMOĞLU, “Toplam Kalite Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Yeri ve Önemi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997), s.90.

¹⁹⁶ÇOMOĞLU, a.g.e., s.93.

¹⁹⁷ÇOMOĞLU, a.g.e., s.90.

arttırmaktadır. Ayrıca eğitim alanlarının tamamen farklı bir ortamda daha yoğun bir ilişkiye gireceği, kaynaşacağı ve daha yaratıcı olacağı savunulur.

Günümüzde profesyonel yöneticilerin konularının guruları tarafından özel olarak hazırlanan seminerlere katıldıkları gözlenmektedir. Bu şekilde ülkelerarası yapılan seminerlerin, konusunda uzman olarak atfedilen guruların canlı görülmesi, bilgilerden yararlanılması açısından önemi vardır.¹⁹⁸

3. SEMİNER EĞİTİMİ TÜRLERİ

Eğitim hizmeti veren kuruluşlar iki tür eğitim programları sunmaktadırlar. Bunlar genele açık ve kuruma özgü programlardır.

3.1. Genele Açık Programlar

Bu programlar herkese açıktır. Bunların takvimleri yıllık olarak açıklanmakta, farklı işletmelerden, farklı sektörlerden, farklı pozisyonlardan olan kişiler katılabilmektedir. Bu eğitimlerde tarihler ve konular bellidir.¹⁹⁹ İşletmeler yöneticilerini imkan buldukça değişik konularda eğitim veren bu tür seminerlere gönderirler.²⁰⁰ Bu eğitimlerle belirgin ihtiyaçlara cevap verilir.

3.2. Kuruma Özgü Programlar

Bu tür programlar, kurumların belli seviyelerdeki personelinin özel olarak aldıkları kapalı eğitimlerdir. Bu eğitimlerde dışarıdan katılım yoktur. Kuruma özgü eğitimlerde danışmanlık devreye girmektedir. Eğitim danışmanlığındaki amaç kurumun standartlarına göre eğitim verilmesidir.

Eğitim danışmanlığı çeşitli aşamalardan oluşur. İlk olarak eğitim alacak işletme ile eğitimin başlığı konusunda anlaşılıp, araştırma aşamasına geçilmektedir. Bu süreçte

¹⁹⁸ÇOMOĞLU, a.g.e., s.91.

¹⁹⁹ÇOMOĞLU, a.g.e., s.92.

²⁰⁰“Grup Eğitimi”, *Ekonomist*, 5 Kasım 1995, s.20.

kimlerin katılacağı, katılacak olan personelin daha önce neler bildiği, ne gibi eğitimler aldığı öğrenilmekte ve katılacaklara ne şekilde eğitim verileceğine karar verilmektedir. Bu programlarda filminden, oyuna kadar her tür yöntemler kullanılabilir. Böylece, katılımcılar bazı deneyimleri de yaşayabilmektedirler.

Eğitim danışmanlığı verilecek kuruma bizzat gidilerek, neye ihtiyacı olduğu belirlenmektedir. Eğitim programları da, o kurumun ihtiyacı olduğu konuları içermektedir. Bu konular içerisinde kuruma özgü kültürü destekleyen konularda yer alabilmektedir.²⁰¹

4. SEMİNER EĞİTİMİ AŞAMALARI

Seminer eğitimi, seminerin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarından oluşur.

4.1. Seminerin Planlanması

Eğitim ancak dikkatle planlanmış ise işe yarar.²⁰² Planlama, yalnız nereye gidileceğini değil, nasıl ve hangi yoldan gidileceğini de araştıran, devamlı bir süreçtir.²⁰³ Seminerin planlanması; seminerin adının, amacının, muhtevasının zaman ve süresinin, yerinin, katılımcıların, eğiticilerin vb. hususların belirlenmesi çalışmasıdır.²⁰⁴ Aşağıda bu çalışmalar ele alınmış ve bir seminere ilişkin program bilgi olarak verilmiştir.²⁰⁵

²⁰¹ÇOMOĞLU, a.g.e., s.92.

²⁰²Marilyn MARNING ve Patrica HADDOCK, **Büro Yönetimi**, (Çev. Tülay Savaşer), (İstanbul: Rota Yayınları, 1997), s.37.

²⁰³Philip H.COOMES, **Eğitim Planlaması Nedir?**, (Çev.Cemal Mihçioğlu), (Ankara: Talim ve Terbiye Dairesi Yayınları, 1973), s.1.

²⁰⁴Türk Standartları Enstitüsü, **Toplantı Hazırlama-Seminer...**, s.1.

²⁰⁵KALKANDELEN, a.g.e., s.165-166.

Tablo 1: Örnek Seminer Programı

**TÜRKİYE VE ORTA DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ
İMAR VE İSKAN BAKANLIĞI YÜKSEK KADEME YÖNETİM SİSTEMİ**

Seminerin Amacı: Yönetim bilimindeki yenilikleri ortaya koymak, modern yönetim tekniklerinin İmar ve İskan Bakanlığı sorunları bakımından uygulama olanaklarını araştırmak ve günümüz koşullarına uygun bir yönetim düzeninin kurulup gelişmesine yardımcı olmaktır. Seminer aynı zamanda İmar ve İskan Bakanlığı'nın yüksek kademe yöneticilerini bir araya getireceğinden, aralarında işbirliği ve koordinasyonu kolaylaştırıcı hususları göz önünde tutarak ortak sorunların tartışılmasına olanak sağlayacaktır.

Seminer Yönetimi: Seminerin koordinasyonu, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Öğretim Müşaviri A.Hayrettin KALKANDELEN Tarafından yapılacak ve Eğitim Müdürü Hüseyin KILINÇ tarafından sağlanacaktır.

Seminere Katılanlar:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.

Seminer Programı:

10 Mart Pazartesi

13.30-14.30 Açılış Konuşmaları

-TODAİE Genel Müdürü

Prof.Dr.A.Şeref GÖZÜBÜYÜK

-İmar ve İskan Bakanı

Selahattin BABÜROĞLU

14.30-17.30 Modern Yönetim İlkeleri

Dr.İhsan KUNTBAY

11 Mart Salı

13.30-16.30 Yönetimde Önderlik ve Karar Verme

Dr.Turgay ERGUN

12 Mart Çarşamba

13.30-16.30 Yönetimde-Halk İlişkileri

Selçuk YALÇINDAĞ

13 Mart Perşembe

13.30-16.30 Karar Vermede Kantitatif Yöntemler

Dr.İzzet ŞAHİN

- 14 Mart Cuma
13.30-16.30 Kalkınma ve Yönetim
İcen BÖRTÜCENE
- 17 Mart Cuma
13.30-16.30 Yönetimde Yetersizleşme
Dr.Vahdet AYDIN
- 18 Mart Salı
13.30-16.30 Personel Sorunları
Dr.Cahit TUTUM
- 19 Mart Çarşamba
13.30-16.30 Yönetim ve Hukuk
Dr.A.Şeref GÖZÜBÜYÜK
- 20 Mart Perşembe
13.30-16.30 Personelin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi
A.Hayrettin KALKANDELEN
- 21 Mart Cuma
13.30-16.30 Yeniden Düzenlenmeye İlişkin Örgütsel Sorunlar
Dr.Kenan SÜRGİT
16.30-17.30 Değerleme, Belge Dağıtımı.

Seminer Öğretim Üyeleri

- Doç.Dr.Vahdet AYDIN
SBF Öğretim Üyesi
İcen BÖRTÜCENE
DPT Sosyal Planlama Dairesi Başkanı
Prof.Dr.A.Şeref GÖZÜBÜYÜK
TODAİE Öğretim Müdürü
A.Hayrettin KALKANDELEN
TODAİE Öğretim Müşaviri
Dr.İhsan KUNTBAY
TODAİE Öğretim Üyesi
Dr.İzzet ŞAHİN
ODTÜ Öğretim Üyesi
Dr.Turgay ERGUN
TODAİE Öğretim Üyesi
Dr.Kenan SÜRGİT
TODAİE Öğretim Üyesi
Dr.Cahit TUTUM
TODAİE Öğretim Üyesi
Selçuk YALÇINDAĞ
TODAİE Öğretim Üyesi

4.1.1. Seminerin Adının Belirlenmesi

Seminerin adı; seminerin niteliğine ve özelliklerine uygun, başka anlamları çağrıştırmayacak biçimde, mümkün olduğunca kısa, anlaşılması ve kullanılması kolay olmalıdır.²⁰⁶

²⁰⁶Türk Standartları Enstitüsü, Toplantı Hazırlama-Seminer..., s.1.

Eğitim programlarındaki konuların belirlenmesinde dikkat edilecek ikinci husus, konuların anahatlarını ve çerçevelerini belirlemekle kendini gösterir. Bu yolla eğitim programlarındaki konuların, alt başlıklarının saptanarak ayrıntılarıyla belirtilmesine çalışılır. Konu anahatları ve konu alt başlıkları sayesinde, eğitim programında eğitimcilerce yapılacak konusal geçişmeler yani iki eğitimcinin bir konunun bir kısmını tekrarlamaları (ki bazı kez birbirine ters düşebilir), önlenmektedir. Ayrıca kimi bölümler eğitimcilerce hiç ele alınmayabilir. Bu durumda bazı noktalar karanlıkta bırakılacaktır. İşte anahat ve alt başlıkları belirleme yoluyla bu sakıncalar ortadan kaldırılmakta ve eğitime katılanlara verilen bilgilerin bir bütün haline getirilmesine de olanak sağlanmaktadır.²¹³

4.1.4. Eğitim Konularının Zamanlandırılması

Konuların belirlenmesi kadar, her konuya ayrılacak sürenin de, o konunun işlenmesine yetecek kadar olması önem taşır. Konu zamanlandırma işi, konu ana hatlarıyla yakından ilgilidir. Konu anahatlarındaki her hat (alt konu) için gereken zaman, hesaplanarak ayrılmış olacağından önemli görülen hatlar (alt konular) üzerinde gerektiğinde durulma sağlanabilmektedir.

4.1.5. Eğitim Konularının Sıralanması

Konuların ve konulara ayrılan sürelerin belirlenmesini izleyen bir başka işlem de, konuların eğitim programı içinde sıralanışıdır.²¹⁴ Bu aşamada önemli olan konuların tabi gelişimine uygun olarak sıralanmasıdır.²¹⁵ Bunda izlenecek yol; konular arasında bağıllık, ilişki gibi hususların göz önünde tutulması ve doğal gelişiminin sağlanmasıdır. Örneğin kamu yönetimi ilkeleri, personel yönetimi, eğitim konularının yer alacağı bir eğitim programına, konuları eğitim, personel yönetimi ve kamu yönetimi ilkeleri olarak sıralamak doğru değildir. Çünkü konular arasında doğal gelişim, bağıllık ve ilişkiler göz önünde tutularak genelden özele doğru giden bir yolu izlemek gerekir. Bu şekilde sıralama yapıldığında konular önce kamu yönetimi ilkeleri, sonra onun beşeri yönünü kendine konu alan personel yönetimi, sonra da personel

²¹³KALKANDELEN, a.g.e., s.89-90.

²¹⁴KALKANDELEN, a.g.e., s.90.

²¹⁵Türk Standartları Enstitüsü, *Toplantı Hazırlama-Seminer...*, s.2.

Türk Standartları Enstitüsünce; seminer salonu, donanımı ve diğer hizmetlerine ilişkin standartlar geliştirilmiştir.²¹⁹

a) Seminer Salonu ve Donanımına İlişkin Kurallar

1. Seminer Salonunun Genel Özellikleri;

- Kişi başı ortalama 1-1,5 metrekarelik bir alanı kapsamalıdır.
- Salonun tabanı, tavanı ve duvarları ses-ışık yalıtımına ve havalandırmaya uygun olmalıdır.
- Oda sıcaklığı 18-20 santigrat derece düzeyinde tutulmalıdır.
- Yeterli miktarda aydınlatılmış olmalıdır.

2. Oturma Düzeni;

- Oturma düzeni konu ve çalışma şekline göre, katılımcıların eğiticiler arasındaki iletişimi etkili bir biçimde gerçekleştirebilecek U, I, T, O vb. şekilde olmalıdır.
- Katılımcıların yüzleri (mümkün olduğunca) giriş kapısına dönük olmalıdır.
- Eğitici masası katılımcılar için hazırlanan oturma düzeninin karşısına ve herkesi görebilecek şekilde yerleştirilmelidir.

3. Donanım

- Salondaki masa ve sandalyeler ergonomik olmalı ve bu kurala göre düzenlenmelidir.

4. Masaların üzerine;

- Katılımcıların adı, soyadı ve kurum isminin yer aldığı tanıtım kartonları eğiticinin rahatlıkla okuyabileceği büyüklükte ve katılımcıyı tanıtan bir konumda olmalıdır.
- Seminer yönetimince verilecek kitap, kalem, bloknot vb. materyalleri içeren birer çanta veya dosya bulundurulmalıdır.
- Yeterli sayıda pet şişe olarak su ve bardak bulundurulmalıdır.
- Katılımcılar için adı, soyadı ve kurum isimlerinin yazıldığı yaka kartları hazırlanmalıdır.
- Eğiticilerin tercihleri doğrultusunda yararlanılacak, görsel-işitsel

²¹⁹Türk Standartları Enstitüsü, **Toplantı Hazırlama-Seminer...**, s.2-3.

eğitim araçları, etkinliği en st düzeyde sağlayabilecek biçimde yerleştirilmelidir.

- Yararlanılacak renkli gazlı kalem, tebeşir, silgi vb. yeterli miktarda bulundurulmalıdır.

b) Diğer Hizmetlere İlişkin Kurallar

1. Sekreteryaya ve Kabul Masası

- Salonun hemen dışında, sekreteryanın görevli olduğu kabul masası bulundurulmalıdır.
- Kabul masasının üzerinde seminerde kullanılacak materyaller ve telefon hazır bulunmalıdır.
- Görevli sekreteryaya tarafından katılımcıların kayıt kontrolü yapılmalıdır.
- Seminer sekreteri, seminer etkinliğinin gerektirdiği ihtiyaçları (fotokpi, eğitici asistanlığı, seminer materyali sağlama vb. sekreterlik hizmetleri) gidermelidir.

2. İkrâm Masası

- Salonun dışında seminer sırasında, eğiticilerin belirleyeceği molalarda ikram edilecek yiyecek ve / veya içeceklerin bulundurulacağı bir masa yerleştirilmelidir.

3. Katılma Belgesi

- Seminer sırasında katılımcıların adı, soyadı, nvan, adres ve telefon numaralarının alınacağı bir izelge hazırlanmalıdır.
- Seminer sonunda katılımcıların katıldıkları seminerin adı, tarihi, nerede yapıldığının belirtildiği yetkili imza ve imzalarla verilecek olan katılma belgesi hazırlanmalıdır.
- Katılma belgesiyle birlikte grup fotoğrafı verileceğinden fotoğraf makinesi ve dosyalar hazır bulundurulmalıdır.

4. Seminerle ilgili ayrıntılı bilgiler basın bültenleri halinde gazetelere iletilecek biçimde hazırlanmalıdır.

- Seminerle ilgili ayrıntılı bilgiler basın bültenleri halinde gazetelere iletilecek biçimde hazırlanmalıdır.

5. Vestiyer

- Salonda katılımcıların ilgisini dağıtmayacak biçimde yerleştirilmiş bir seyyar vestiyer bulundurulmalıdır.

4.1.8. Seminer Katılımcıları

Seminer katılımcıları seçilen konuyla ilgili seminere katılmasında yarar görülen personeldir.²²⁰ Bu personel eğitim alacak işletmelerin insan kaynakları bölümüne uygun görünen ve ihtiyaç gösteren bireylerden oluşur.²²¹ Ancak, eğitim alacak işletmeler tarafından belirlenen bu personelin belirli özellikleri taşımaları gerekir. Bunlardan biri katılımcıların ortak ilgilere sahip olmasıdır.²²² Bir diğeri ise tartışma konuları üzerinde uzmanlık düzeyinde bilgilere sahip olmalarıdır.²²³

4.1.9. Seminer Eğiticilerinin Belirlenmesi

Seminer eğiticileri; seminer konusunda teorik ve uygulamalı olarak bilgi, beceri ve davranışlara sahip kişiler arasından seçilmelidir.²²⁴

Eğitim etkinliklerinde başarı ve verimi etkileyen faktörler söz konusu olmakla birlikte, bunların en önemlilerinden biri de eğitici personeldir.²²⁵ Eğitim sürecinde eğitici personel diğer etkenlere anlam kazandıran ve eğitim ürününün oluşumunda büyük etkisi olan bir öğedir.²²⁶

²²⁰Türk Standartları Enstitüsü, **Toplantı Hazırlama-Seminer...**, s.2.

²²¹ÇOMOĞLU, a.g.e., s.92.

²²²Halit TANYELİ, **Personel Eğitimi, İlkeler, Metodlar, Teknikler**, (Ankara: B.T.İ. Yayınları, 1970), s.100.

²²³KALKANDELEN, a.g.e., s.126.

²²⁴Türk Standartları Enstitüsü, **Toplantı Hazırlama-Seminer...**, s.2.

²²⁵Haydar TAYMAZ, **Hizmet İçi Eğitim; Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, (Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1981), s.113.

²²⁶H.Murat NEYRUZ, "Kara Toplu Taşıma İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Bir İşletme Uygulamasının İncelenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994), s.64.

Eğiticilerin yetenekli kişiler olması, anlatacakları konuları tam olarak bilmeleri ve aktarabilmeleri eğitim programının başarısı için gereklidir.²²⁷ Eğitimcinin, eğitimini üstlendiği konu ile olduğu kadar öğrencileri ile de ilgilenmesi gerekir. Çünkü, sınıfta ilgiyi ancak bu şekilde canlı tutabilir. Eğitimi, insanların kişiliğini ve ruh hallerini çabucak değerlendirerek öğrenci grubu ile kısa yoldan ilişkiler kurabilmelidir. Böylece onları en kısa zamanda eğitime katkıda bulunmaya yönlendirebilir. Eğitimi, bazen ergin insanlara eksikliğini kabul etmeye utandıkları temel bilgiler konusunda eğitimi kabul ettirebilmek için gerekli sabır, taktik ve duyarlılığını gösterebilmelidir. Eğitimcinin, öğrencilerinin soyut teorileri yavaş yavaş kavrayabilmeleri için kendi yaptığı genellemeleri, elle tutulabilir gerçeklere dayandırması gerekir. Bunun için bu çabayı destekleyen pratik bir zekaya ve hayal gücüne sahip olmalıdır. Akademik yanı ağır basan ve bu nedenle halkın günlük konuşma stilini kullanamayan ya da konunun dışına taşamayan ve kendisinin “uzmanlık alanı” dışında konuşmalardan kaçınan bir insan olmamalıdır. Son olarak eğitimcinin maceracı, esnek, yönetim ve düşüncelerinde deneyimli, öğrencilerine daima eğitimin amacına uygun davranışlar göstermek için çeşitli yollar deneyen bir kişiliği olması gerekir.²²⁸

4.1.10. Seminer Yönetimi

Her eğitim programının bir yöneticisi ve gerektiği takdirde bir yardımcısı ve araç-gereçleri kullanacak, belli teknik çalışmaları yapacak personeli bulunacaktır. Program yöneticisi, programın amacını gerçekleştirmekten sorumludur. Bu sorumluluk ve görevini yerine getirebilmesi için çeşitli olanakları (yetkiler) da bulunur.²²⁹

4.1.11. Eğitim Araç ve Gereçleri

Eğitim programlarının ayrılmaz bir parçası da eğitimde kullanılacak olan araç ve gereçlerin sağlanması ve her an kullanılabilir durumda tutulmasıdır.²³⁰

²²⁷Hasan TAŞÇI, “İşletmelerin Personel Eğitimine Verimliliğe Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995), s.87.

²²⁸R.Bruce MACDONALD, **İşçi Eğitimi ve Teknikleri**, (Çev. Necmettin Erkan), (Ankara: Uluslararası Çalışma Örgütü Yayınları, 1983), s.30-31.

²²⁹KALKANDELEN, a.g.e., s.92-93.

²³⁰KALKANDELEN, a.g.e., s.93.

Eğitim uygulamasında kullanılacak araçlar, eğitimin algılanabilirlik derecesini arttırmaktadır. Yapılan araştırmalar neticesinde elde edilen sonuçlara göre, 45 dakikalık bir eğitim süreci içinde 27. dakikada eğitimin doruğa eriştiği, 35. dakika dolaylarında daha alçak bir doruğun yer aldığı, ardından da hızlı bir düşüşün başladığı görülmüştür. Dikkatin düştüğü sırada eğitimin araçlarının kullanılması ile öğrenmeye olan ilgi artacak ve bunun yanında anlatılan konunun göz önüne sergilenmesi imkanı doğacaktır. İnsan hayatı boyunca elde edilen bilgilerin % 13'ü işitme ve % 75'i görme duyuları yardımıyla elde edildiğinden dolayı, işitsel ve görsel araçların önemi açıkça ortaya çıkmaktadır.²³¹

Eğitim araçlarını, klasik sınıflamaya göre; görsel araçlar, işitsel araçlar ve görsel ve işitsel araçlar olarak üçe ayırmak mümkündür.²³² Bu tür araçların adlarından da anlaşılacağı üzere; görsel araç olarak kast edilen eğitilenlerin gözlerine hitap eden, işitsel araç olarak kast edilen eğitilenlerin kulaklarına hitap eden ve görsel ve işitsel araçlar olarak kast edilenlerse eğitilenlerin hem göz hem de kulaklarına aynı anda hitap eden araçlardır.²³³

Görsel ve işitsel araçların çok farklı yaklaşımlarla sınıflandırması yapılabilir. Burada var olan sınıflandırmalardan yararlanılarak yeni bir sınıflandırmaya gidilmiştir. Görsel-işitsel araçlar başlığı altında yapılan bu sınıflandırmada hem görsel hem işitsel araçlar yanında, yalnızca görsel ya da yalnızca işitsel olarak kullanılacak araçlar da yer almıştır.²³⁴ Görsel-işitsel araçlar bu sınıflandırmaya göre şu şekilde sıralanabilir.²³⁵

Projeksiyon makineleri

- Tepegöz projeksiyon makinesi
- Slayt projeksiyon makinesi

²³¹ÜNÜSAN, a.g.e., s.38.

²³²KALKANDELEN, a.g.e., s.116.

²³³KALKANDELEN, a.g.e., s.117-120.

²³⁴Leyla KÜÇÜKAHMET, **Öğretim İlke ve Yöntemleri**, (Altıncı Basım, Ankara:

Gazi Büro Kitabevi, 1995), s.95-96.

²³⁵KÜÇÜKAHMET, a.g.e., s.96.

- Film şeridi projeksiyon makinesi
- Film makinesi
- Opak projeksiyon makinesi

Fotoğraf ve Grafikler

- Tepegöz şeffafı
- Slayt
- Film şeridi
- Eğitici filmler
- Düz resimler
- Levhalar

Üç boyutlu ders araçları

- Modeller

Gösteri Gereçleri

- Yazı tahtası
- Bülten tahtası

Tamamlayıcı Öğretim Materyalleri

Bu araçlara kısaca değinmekte yarar vardır.

Tepegöz Projeksiyon Makinesi ve Tepegöz Şeffafı: Son günlerin gözde araçlarından biri tepegöz projeksiyon makinesidir. Bu aracın ayırt edici özelliği şeffaf materyallerden ışığı geçirerek ekrana yansıtmasıdır. Bu araç yardımıyla şeffaf bir malzeme üzerindeki yazılar, resimler vb. ekranda istenilen büyüklükte ve renkli olarak izlenebilir.²³⁶ Tepegözün belli başlı yararları arasında; loş bir eğitim salonunda sonuç verebilmesi, eğitmenin masasına veya masanın hemen yanına konulabilmesi, yansıtılan yazı ve şekillerin eğitilene dönük olması, kullanılan saydam malzemenin üst üste konulması halinde herhangi bir sürecin aşamalı olarak gösterilmesine olanak sağlaması sayılabilir.²³⁷

Slayt Projeksiyon Makinesi ve Slayt: Slayt projeksiyon makinesi bir çeşit

²³⁶KÜÇÜKAHMET, a.g.e., s.97.

²³⁷KALKANDELEN, a.g.e., s.119.

görsel araçtır. Önceden hazırlanmış olan slaytların ekrana yansıtılması için kullanılır. Slaytlar, 33 mm.'lik fotoğraf makinesiyle çekilerek pozitif olarak banyo edilen filmlerin her biri özel bir çerçeveye konularak elde edilen objelerdir. Hemen her türlü resim, çizim, yazı ya da şeklin slaydı kolayca hazırlanabilir. Çok küçük olmaları pek çoğunun bir arada saklanmasına imkan vermektedir. Slaytları ekrana yansıtmak için kullanılan slayt projeksiyon makinelerinin çok değişik çeşitleri vardır.²³⁸ Bunlardan biri, slaytları teker teker makineye sürmek suretiyle beyaz yüzeye yansıtan projektörlerdir.²³⁹ Önce biri, sonra diğeri ekrana yansıtıldıktan sonra slayt haznesine diğeri iki slayt yerleştirilmektedir. Oysa daha yeni modellerde çok sayıda slaydı peş peşe seyretme imkanı veren geniş slayt haznesi vardır.²⁴⁰

Film Şeridi Projeksiyon Makinesi ve Film Şeridi: Film şeridi projeksiyon makinesi, projeksiyon makinesi aracılığıyla film şeridinin her bir çerçevesinde çizimler, resimler, şekiller, grafikler ekrana yansıtılır. Kullanımı kolay olan bu araçta makineye takılan film şeridinin her bir çerçevesi hakkında yeterli bilgi verildikten sonra bir sonraki çerçeveye geçilebilirken, istenildiği takdirde her çerçevenin tekrar seyredilebilmesi ve arzu edilen sürece ekranda gösterilebilmesi mümkündür.

Film Makinesi ve Eğitici Filmler: Film makineleri hem göze, hem kulağa yönelik projeksiyon makinelerinin en yaygınıdır.²⁴¹ Bu makineler sesli veya sessiz, renkli veya siyah-beyaz filmlerdeki resimleri, hareket halinde beyaz satha yansıtırlar.²⁴² Görüntüyü hareketli olarak ekrana yansıtıklarından hareketli ve sesli görüntü veren projeksiyon makineleri olarak da tanımlanabilen film makinelerinde, genellikle 35 mm'lik, 16 mm'lik ya da 8 mm'lik filmler kullanılır. Ancak, eğitici filmler genellikle 16 ya da 18 mm'lik olarak ve bu tür eğitici filmlerin oynatıldığı makinelerde küçük boyda ve kolaylıkla taşınabilen özelliklerdedir. Eğitici filmler 16 ya da 18 mm'lik video kasetleri ya da 8 mm'lik küpler şeklinde olabilir. Hareketli resimler de denilen bu değişik tipteki eğitici filmler tekrar kullanılabilen materyallerdir.

²³⁸KÜÇÜKAHMET, a.g.e., s.98.

²³⁹KALKANDELEN, a.g.e., s.120.

²⁴⁰KÜÇÜKAHMET, a.g.e., s.98.

²⁴¹KÜÇÜKAHMET, a.g.e., s.99-100.

²⁴²KALKANDELEN, a.g.e., s.120.

Bülten Tahtaları: Bazıları hareketli, bazıları da sabit olarak kullanılan bülten tahtaları çoğu kez yapıldıkları malzemeye göre isimlendirilirler. Örneğin, çuha kaplı olanına “çuha kaplı tahta”, demir plaka ile yapılanına “mıknatıslı tahta” denir. Bülten tahtasının üzerine takılacak malzemeler, bülten tahtasının yapıldığı malzemeye uygun bir raptedici ile tutturulur. Örneğin, kontrplaktan yapılan bülten tahtası için ince çivi ya da raptiye, çuha tahta için toplu iğne ya da zımpara kağıdı, mıknatıslı tahta için küçük mıknatıslar kullanılır.²⁵⁰

Tamamlayıcı Öğretim Materyalleri: Kitaplar, defterler, teksirler gibi pek çok materyal öğretimde tamamlayıcı materyal olarak kullanılmaktadır.

Kitaplar: Ders kitabı, kaynak kitap, el kitapçığı, klavuz kitap gibi pek çok çeşidi olan kitaplar sistematik anlatıma imkan verir.

Defterler: Kişisel öğretim materyalleri olan defter çeşitli amaçlarla kullanılabilir. Örneğin; notların yazılması, alıştırmaların yapılması, yazı tahtasına yazılanların geçirilmesi gibi.²⁵¹

Teksirler: Bazen kitaplarda olmayan ilave bilgilerin verilmesi için çoğaltılmış materyallerin dağıtılması gerekir. Teksir adı verilen bu materyaller; ders programı, konunun özeti, konunun alt başlıkları, karışık şekiller, tartışma konuları gibi hususları kapsayabilir.²⁵²

4.2. Seminerin Uygulanması

Seminerin uygulanması; planlanan seminerin başlangıcı ve sonuçlandırılması arasındaki faaliyetlerdir.²⁵³ Seminer uygulanırken belli kurallara uymak gerekir. Bu konuda Türk Standartları Enstitüsünce geliştirilen standartlar şunlardır;²⁵⁴

²⁵⁰KUÇUKAHMET, a.g.e., s.108.

²⁵¹KUÇUKAHMET, a.g.e., s.109.

²⁵²KUÇUKAHMET, a.g.e., s.111.

²⁵³Türk Standartları Enstitüsü, **Toplantı Hazırlama-Seminer...**,s.1.

²⁵⁴Türk Standartları Enstitüsü, **Toplantı Hazırlama-Seminer...**, s.3.

Eğitim yöneticisi kadar, program görevlilerinin de belirtilmeye çalışılan konular ve benzeri durumlar üzerinde duyarlı olması ve programlardan beklenen amaçların gerçekleştirilmesinde zen göstermeleri gerekir.²⁵⁶

4.3. Seminerin Değerlendirilmesi

Bu aşamada seminerin amacı doğrultusunda katılımcılara sağladığı yarar derecesinin belirlenmesi söz konusudur.²⁵⁷

Her faaliyette olduğu gibi eğitimde de istenilen hedefe varılıp varılmadığının belirlenmesi ve yürütülen faaliyetin değerlendirilmesi gerekir.²⁵⁸ Değerlendirme, başlangıçta belirlenmiş olan amaçlara ne ölçüde ulaşılıp ulaşılmadığını anlamaya yarayan işlemlerden oluşur.²⁵⁹ Eğitim değerlemesini, değerlemenin ne olduğu, amaçlarının nelerden oluştuğu gibi çeşitli açılardan ele almakta yarar vardır.

4.3.1. Eğitimde Değerleme Nedir?

Eğitimin değerlemesinin ne olduğunu, benzer ve yakın anlamda kullanılan “lme” ve “değerleme” sözcüklerini birlikte ele alarak belirtmekte yarar vardır. Bazen ayrı ayrı bazen de “lme ve değerlendirme” biçiminde birlikte kullanılan bu iki szcgn değişik anlamları ve aynı zamanda birbirlerini tamamlayan yönleri de bulunmaktadır.

lme, sözlüklerde; “bir değişkenin miktarını veya derecesini belirleme, veya en, boy, hacim, süre gibi nicelikleri kendi cinslerinden seçilmiş bir birimle karşılaştırıp kaç birim geldiklerini belirtme” olarak tanımlanmaktadır. lme sonunda elde edilen veriler, belirli sorunlara bakarak değerlendirilmedike fazlaca bir anlam taşımadığı gibi, değerleme işlemi de bir lme işlemine dayanmadıkça geçerli ve gerçekçi bir nitelik kazanamaz. Bu durumda bu iki işlem birbirini tamamlamaktadır. lme sonuçlarında

²⁵⁶KALKANDELEN, a.g.e., s.97.

²⁵⁷Trk Standartları Enstitüsü, **Toplantı Hazırlama-Seminer...**, s.1.

²⁵⁸UęURLU, a.g.e., s.62.

²⁵⁹Namik Kemal ÖNDER, **ğretimde Program, İlke ve Yöntemler**, (ikinci Basım, Konya: Arı Basımevi, 1987), s.73.

elde edilen verilere dayalı daha geniş ve yargısal bir işlem olan değerlendirme sözlükte; “bir şeyin veya kimsenin sahip olduğu yüksek ve yararlı nitelikler” veya “bir şeyin veya kişinin değdiği karşılık” olarak tanımlanmaktadır. Değerlemenin ölçme ile ilişkisi de göz önünde tutulduğu takdirde, ölçme sonunda elde edilen verilerin belirli normlara vurularak bir değer yargısına varılması olarak tanımlamak mümkündür.

Bu iki sözcük eğitim sözcüğü ile birlikte ele alındığında, anlamları farklılaşmaktadır. Eğitimin ölçülmesi, eğitsel faaliyetlerin doğal sonucu olarak kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında oluşan değişikliklerin belirli ölçütlere göre belirlenmesi işlemi olduğundan, eğitsel değişimler, değerlemede kullanılacak veriler olarak ifade edilmektedir. Eğitsel faaliyetler sonunda oluşan değişimlere ilişkin verilerin anlam ifade edebilmesi için değerlemeye tabi tutulması ve özellikle amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesi gerekir. Eğitimin değerlendirilmesi, ölçme sonunda belirlenen değişimlere ilişkin verilerin, önceden belirlenen amaçlarla karşılaştırılması ve elde edilen bu sonuçların amaçlara uygunluk derecesinin belirlenmesidir. Bu karşılaştırma sonucunda elde edilen sonuçların, harcanan para, emek, zaman, malzeme gibi olanaklara değip değmediği ortaya konulabilir.²⁶⁰

4.3.2. Eğitimde Değerleme Amaçları

Eğitim değerlemesinden söz ederken, içinde bulunulan eğitsel ortamı tam kapsamı ile göz önüne almak gerektiğinden eğitsel faaliyetleri iki yönde incelemek mümkündür. Bunlardan ilki, her bir eğitim programı, ikincisi bu programların tümünden oluşan yıllık eğitim programıdır. Değerleme işlemini daima bu iki durum içinde ele almak gerektiğinden, eğitimde bu iki değişik kapsam içerisinde yapılacak değerlemeden beklenen amaç da iki noktada toplanabilir: Bunlardan birincisi, eğitim etkinliklerinden beklenen sonuçlarla elde edilen sonuçlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve ikincisi ise, değerlendirme sonuçlarına bakılarak ilerideki eğitsel etkinliklerin başarı düzeyini yükseltici önlemlerin alınmasıdır.²⁶¹

²⁶⁰KALKANDELEN, a.g.e., s.98-99.

²⁶¹KALKANDELEN, a.g.e., s.99-100.

eksiklik duyuluyorsa bunların neler olduğu ve nasıl bir önlemi gerektireceğinin belirlenmesi için yapılan değerlemeye izlenim sırasında yapılan değerlendirme adını alır.

4.3.3.2. Eğitime Katılanlar Bakımından

Eğitime katılanlar bakımından değerlendirme; tepkilerin değerlendirilmesi, başarı derecesinin değerlendirilmesi olmak üzere ikiye ayrılabilir.

Tepkilerin Değerlendirilmesi: Tepkilerin değerlendirilmesiyle, eğitim programına katılanların program üzerinde ve programla ilgili etkinlikleri nasıl buldukları ve bunlara karşı olumlu-olumsuz görüşlerinin belirlenmesi amaçlandığından tepki ölçeği denilen bir form düzenlenir. Bu formda yararlı ve gerekli bulunan konulara ilişkin sorular yer alır. Ayrıca bu sorular dışında, programa katılanlarca belirtilmesi istenen konular varsa, bunların da açıklanmasına olanak sağlayıcı bir soruya formda yer vermekte yarar vardır. Tepki ölçeğinin, ilgililerin tepkilerini çekinmeden ve gerçeğe yakın bir ortamda göstermeleri için ad yazılmadan cevaplandırılmasının istenmesi gerekir.²⁶³ TODAİE'de uygulanan bir program tepki ölçeği, bilgi için aşağıda verilmiştir.²⁶⁴

²⁶³KALKANDELEN, a.g.e., s.100-101.

²⁶⁴KALKANDELEN, a.g.e., s.168-170.

Tablo 2: Örnek Seminer Programı Tepki Ölçeği

TÜRKİYE ve ORTADOĞU
AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ

.....BAKANLIĞI
ORTA KADEME YÖNETİM SEMİNERİ
"PROGRAM TEPKİ ÖLÇEĞİ"

Bu değerlendirme ölçeği aracılığıyla

1. Programda yer almış bulunan konuların, birer araç olarak, programın amacını gerçekleştirmede ne derece ele alınıp işlenebildiği,
2. Programda görev alan konuşmacıların seçimindeki tutarlılık derecesi
3. Programın düzenlenme ve uygulanmasında seminer yönetiminin, seminer yeri, zamanı, süresi, araç ve gereçler açısından gösterdiği duyarlılık vb. konular hakkında görüş ve önerileriniz alınmak istenmektedir.

İleride benzeri nitelikte düzenlenecek seminerleri geliştirmekte ve başarıya ulaştırmakta sizlerin bu görüş ve önerilerinizin büyük rolü olacaktır.

Bu bakımdan soruları, seminer programını da göz önünde tutarak, mümkün olduğu kadar tarafsız ve tam olarak cevaplandırmanız bize büyük yararlar sağlayacaktır.

Değerleme ölçeğine ad ve imzanızı koymayınız.

Değerli işbirliği ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz. SEMİNER YÖNETİMİ

SORU 1: Seminer Programında yer alan konular ile konuşmacıların listesi aşağıya çıkarılmıştır.

Bulduğunuz pozisyonun, ödev, yetki ve sorumlulukları ile sorunlarınızı göz önüne alarak en yararlı olan beş konuşmacıyı işaretleyiniz.

- () Dr.Ihsan KUNTBAY: Modern Yönetim İlkeleri
 () Dr.Ziya BURSALIOĞLU: Sistem-Örgüt Yönetim İlişkileri
 () Dr.Gencay ŞAYLAN: Yönetimde Karar Verme ve Yetki Devri
 () Dr.Selahattin ERTÜRK: Eğitim Planlaması ve Program Geliştirme
 () A.Hayrettin KALKANDELEN: Personelin Yetiştirilmesi ve Eğitimi
 () Selçuk YALÇINDAĞ: Yönetimde Halkla İlişkiler
 () Vedat ERKİN: Personel Sorunları
 () Dr.Yahya Kemal KAYA: Yönetimde Motivasyon
 () İcen BÖRTÜNCE: Kalkınma ve Yönetim
 () Dr.Saim KAPTAN: Araştırma ve Yöntemleri
 () Dr.Kenan SÜRĞİT: Örgütsel Sorunlar ve Yeniden Düzenlenme

SORU 2: Soru 1'deki listeye bakarak programdan çıkarılması gerekli konu veya konular var mıdır?

() EVET () HAYIR

Cevabınız "EVET" ise bu konuların adları ile niçin çıkarılması gerektiğini belirtiniz.

SORU 3: Bu Seminere dahil edilmemiş olup da dahil edilmesi gerekli herhangi bir konu veya konular var mıdır?

() EVET () HAYIR

Cevabınız "EVET" ise bu konuları ve niçin dahil edilmesi gerektiğini belirtiniz.

SORU 4: Aşağıda belirtilen program faaliyetlerinin her birine tahsis edilen zaman hakkındaki fikirlerinizi belirtiniz.

	Çok Uzun	Uygun	Çok kısa
A. Konuşmalar bakımından	()	()	()
B. Tartışmalar	()	()	()
C. Toplam program süresi	()	()	()

SORU 5: İlerideki seminerlerin başka bir yerde yapılmasını tavsiye edermisiniz?

() EVET () HAYIR

Cevabınız "EVET" ise nerede veya nerelerde?

SORU 6: Seminer ve yönetimini doyurucu (tatminkar) bulup bulmadığınızı lütfen belirtiniz.

() DOYURUCU () DOYURUCU DEĞİL

"DOYURUCU DEĞİL" diye işaretlediyseniz zayıf kalan ne olmuştur ve bunlar nasıl geliştirilebilir?

SORU 7: Seminer beklentilerinizi karşıladı mı?

() EVET () HAYIR

SORU 8: Seminerden şahsen ne kazandığınızı düşünürsünüz?

SORU 9: Dairenizin yönetiminde size yardımcı olarak yönetim teknikleri bakımından yeni herhangi bir şey öğrendiniz mi?

() EVET () HAYIR

Cevabınız "EVET" ise kısaca açıkla mısınız?

SORU 10: Bu "Yüksek Yönetim Seminerleri" devam etmeli midir?

() EVET () HAYIR

Cevabınız "EVET" ise kısaca açıkla mısınız?

SORU 11: Lütfen iki haftalık seminer yaşantınızın genel değerlemesini yapınız.

Beklediğimden daha iyi ()

Doyurucu (Tatminkar) ()

Doyurucu olmaktan uzak ()

SORU 12: Yukarıda belirtilen soruların dışında kalıp da belirtmek istediğiniz hususlar varsa aşağıda belirtiniz. İlgilerinize ve yardımlarınıza teşekkür ederiz.

Bu ölçekte eğitimcilerle ilişkin tepkilerde belirlenmektedir. Bazen eğitimciler programın bitiminden hemen sonra bir tepki ölçeği kullanmaktadırlar. Bunun en önemli yararı; eğitimcilerin eğitime fonksiyonları açısından çeşitli yönleriyle hemen (ders veya eğitim görevinin bitiminde) değerlemesinin yapılabilmesi, program sonunda değerlemeye bakarak daha etkili ve gerçekçi bir sonuç vermektedir. Bu ölçekte hem eğitimci, hem de konunun değerlemesine birlikte yer verilmektedir.²⁶⁵ Böyle bir ölçek bilgi için aşağıda verilmiştir.²⁶⁶

²⁶⁵KALKANDELEN, a.g.e., s.101.

²⁶⁶KALKANDELEN, a.g.e., s.171.

KONU VE EĞİTİMEN (EĞİTİCİ)LERE İLİŞKİN "DEĞERLEME FORMU"							
1.	Konu,	()	Çok geneldi	()	Oldukça uygundu	()	Uygundu
2.	Sunuş Biçimi,	()	Çok karmaşık idi	()	Çok basit seviyedeydi	()	Uygundu
3.	Konuya ayrılan süre,	()	Çok uzundu	()	Çok kısaydı	()	Uygundu
4.	Konuşmacı sorularınız için yeterli olanağı verdi mi?	()	Evet	()	Hayır		
5.	Konuşmacının etkinliği nasıldı? (Uygun olan sayıyı çember içine alınız)						
	<u>Mükemmel</u>		<u>İyi</u>		<u>Zayıf</u>		
	7	6	5	4	3	2	1
6.	Konu: Yönetici olarak sizin için yararlı bir konu mudur?						
	<u>Çok Yararlı</u>		<u>Yararlı</u>		<u>Yararlı Değil</u>		
	7	6	5	4	3	2	1
7.	Konunun ilerideki seminerlere dahil edilmesi gerekli midir?						
()	Evet	()	Hayır				
Cevabınız hayır ise nedenini açıklar mısınız?							

Eğitim programının başlamasından önce amaçlanan davranışları belirtmek ve programdan sonra bunların ne derecede gerçekleştirildiğini kişiler bakımından ayrı ayrı belirlemek, değerlemenin gereği olduğundan, eğitsel programdan önce ve sonra, kişilerin değerlemeye tabi tutulmuş olmasında zorunluluk vardır. Bu kişilerin çalıştığı yerlerdeki yöneticileri, eş düzeydeki arkadaşları, astları aracılığıyla da uygun psikolojik koşullar içerisinde davranış değişiklikleri değerlendirilebilir.

Başarı Derecesinin Değerlemesi: Eğitsel faaliyetlerin her yönü ile başarılı olabilmesi, eğitime katılanların işlerindeki başarılarını olumlu yönde artırıcı etkenlerdir. Ancak bu durum, sonuçtaki başarı derecesinin belirlenmesinin önemini azaltmaz. Eğitime katılanların belli bir süre, örneğin üç ay sonra, işletmelerdeki başarı derecelerini yine karşılaştırmalı olarak değerlemek istendiğinde, eğitime katılanların yöneticisi ve denetleyicileri, eş düzeydeki arkadaşları, teftiş ve denetlemelerini yapanların raporları gibi çeşitli kaynaklardan yararlanılabilir.

4.3.3.3. Eğitsel Programların Gelişim Aşamaları Bakımından

Eğitsel programların uygulamaya konulmasından başlayan gelişim, değişik

aşamaları katetmek suretiyle tamamlanır ve sonuçlarını vermeye başlar. Eğitim programlarının gelişim aşamaları bakımından yapılan değerlendirme; eğitim programının amaçlara uygunluğu, uygulanış durumu, katılanlarda beklenen değişiklikler ve katılanların örgütlerine ilişkin sorunların çözümünde getirebildikleri kolaylık ve başarıların değerlendirilmesi çalışmalarından oluşur.

Eğitim Programının Amaçlara Uygunluğunun Değerlemesi: Eğitim programının amaçlara uygunluğunun değerlendirilmesi, bir bakıma belli amaçları gerçekleştirmek için yapılan programla amaçlar arasındaki uyumlu ilişkisinin doğrulanması için yapılır. Bu sırada rastlanılacak tutarsızlıklar ve uyumsuzluklar giderilir ve düzenleme ile yönetime ilişkin yol ve yöntemlerin ne kadar doğru belirlendiği de gözden geçirilir.²⁶⁷

Eğitim Programının Uygulanış Durumunun Değerlemesi: Eğitim programının amaçlara uygunluğunun değerlendirilmesi, programın yönetimi açısından öngörülen esaslara ve düşünülen önlemlere uygun olarak yürütülüş derecesinin belirlenmesi amacıyla yapılır. Bu uygulama; eğitim yöneticilerine, amacın gerçekleştirilmesine gölge düşürecek aksamlar olmuşsa bunların daha sonraki programlarda tekrar edilmemesi için değerli deneyimler kazandırır.

Eğitime Katılanlarda Beklenen Değişikliklerin Değerlemesi: Eğitime katılanlarda beklenen değişikliklerin değerlendirilmesi; programa katılanlarda öngörülen bilgi, beceri ve davranışlarda umut edilen değişimlerin, umut edilen düzeylerde oluşturulup oluşturulmadığının belirlenmesi için yapıldığından, programların başarı işareti bu değerlendirme ile belirlenecek ve bir sonraki değerlendirme için kanıtlanacaktır.

Eğitime Katılanların, Örgütlerine İlişkin Sorunların Çözümünde Getirebildikleri Kolaylık ve Başarının Değerlemesi: Eğitimin amacının gerçekleşip gerçekleşmediği, eğitime katılanların, örgütlerine ilişkin sorunların çözümünde getirebildikleri kolaylık veya başarının değerlendirilmesiyle ortaya konulur. Eğitime katılanların, çalışma alanlarında yeni yöntemleri uygulamaya koymaları ve bundan bir sonuç almaları için bir zamanın geçmesi gerektiğinden, bu değerlendirme

²⁶⁷KALKANDELEN, a.g.e., s.102.

eğitsel çalışmaların bitiminden bir süre sonra yapılır. Bu süre üç, altı ay gibi dönemler olarak kullanılmaktadır.

Bu sonucun belirlenmesinde; kurum ve işletmelerin çalışma plan ve programlarında öngörülen hedeflere bakarak yapılacak izlemeler, teftiş, denetim raporları, üretim kayıtları, personel hareketleri ve her türlü istatistiklerden yararlanılabilir.²⁶⁸

4.3.4. Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri

Eğitim programı ve katılanlar ile ilgili gerekli verileri elde ederek değerlendirme yapmak üzere ve değerlemenin amacına göre değişen çeşitli yöntemler vardır. Bu yöntemler şu şekilde sıralanabilir.²⁶⁹

- Soru Formları (Anketler)
- Testler
- Mülakatlar
- Mektupla Fikir Araştırması
- Gözlem

4.3.4.1. Soru Formları (Anketler)

Özellikle ölçme ve değerlendirme sürecinin birinci aşamasını oluşturan tepkilerin belirlenmesi amacıyla soru formları (anketler) düzenlenir. Soru formları programa katılanların program hakkındaki izlenimlerini açıkça ortaya koymalarını sağlayacak bir şekilde düzenlendiği ve daha önceden planlandığı için sistematik bir nitelik taşır.²⁷⁰ Kapalı ve açık uçlu sorularla hazırlanan soru formları, eğitim programının uygulanmasında görev alan eğitici ve denetçilerin görüşlerini almak için de kullanılır.²⁷¹

²⁶⁸KALKANDELEN, a.g.e., s.102-103.

²⁶⁹ÖZGELDİ, a.g.e., s.60.

²⁷⁰ÖZGELDİ, a.g.e., s.60.

²⁷¹ÖZGELDİ, a.g.e., s.59.

En sık başvuru alan bir ölçme ve değerlendirme yöntemi olmasına karşılık, soru formlarında elde edilen bilgiler sübjektif bir nitelik taşır.

4.3.4.2. Testler

En sık başvuru alan ölçme ve değerlendirme yöntemlerinden biri de testlerdir.²⁷² İnsan davranışlarını belirli ölçütlere göre ölçen bir araç olan test, belirlenmiş ve sınıflandırılmış belli koşullarda bireylere, ölçülmek istenilen belirli bir alanda, amaca uygun olarak uyarıcıların verilmesi ve tepkilerinin alınması, alınan tepkilere dayanarak bireyler arasında benzerlik ve ayrılıkların belirlenmesi için uygulanır.²⁷³

Testler ile soru formları (anketler) arasında bazı benzerlikler olduğu gibi, her iki yöntem arasında önemli bir fark vardır. Soru formları programa katılanların genel izlenimlerini ve duygularını belirlemeye çalıştığından doğru ya da yanlış şeklinde cevap taşımazlar. Oysa, testlere özellikle belirli ilkelerin ve bilgilerin verilmesini amaç edinen ve sınıf içinde yapılan bir programın sonunda katılanların öğrenme derecelerini belirlemek için başvurulduğundan, testlerde cevapların doğru ya da yanlış şeklinde değerlendirmesini yapmak mümkündür.²⁷⁴

4.3.4.3. Mülakatlar

En eski ve en çok kullanılan yöntemlerden biri olan mülakatlarda, programa katılanların tümü ya da seçilecek bir örnek kütle ile bir görüşme yapılarak programa olan tepkileri araştırılır. Grup küçük ise daha rahatlıkla başvuru alan bu yöntem, her seferinde iki kişinin belirli bir zamanını aldığı için anketlere oranla daha masraflı ve uzun zaman gerektirir.²⁷⁵

4.3.4.4. Mektupla Fikir Araştırması

Programın hemen sonunda alınan tepkilerin objektiflikten uzak olma olasılığının

²⁷²ÖZGELDİ, a.g.e., s.63.

²⁷³TAYMAZ, a.g.e., s.160.

²⁷⁴ÖZGELDİ, a.g.e., s.61.

²⁷⁵ÖZGELDİ, a.g.e., s.62.

giderilmesine çalışılan mektupla fikir araştırması yöntemine, programa katılanların programın hemen bitiminde değil de, belirli bir süre geçtikten sonra mektupla program hakkındaki izlenimlerini sormak için başvurulur.²⁷⁶

4.3.4.5. Gözlem

Gözlem; belli bir kimse, yer, olay, nesne, durum ve şartlara ait bilgi toplamak için belirli hedeflere yöneltilmiş bir bakış ve dinleyiş olarak tanımlanabilir.²⁷⁷ Özellikle iş yerindeki tutum ve davranışlar da ortaya çıkan değişikliklerin belirlenmesinde zaman zaman başvuru olan bu yöntemin oldukça güç olduğunu da belirtmek gerekir. Hangi davranışların gözlemleneceğinin daha önceden belirlenmesi, gözlemlerin sistematik bir biçimde yapılabilmesi gereklidir.²⁷⁸

²⁷⁶KOCATOPUZ, a.g.e., s.83.

²⁷⁷Cahit CENGİZHAN, "İşletmelerde Eğitimin Değerlendirilmesi", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), s.42.

²⁷⁸KOCATOPUZ, a.g.e., s.83.

Dördüncü Bölüm

EĞİTİM HİZMETİ VEREN KURULUŞLAR VE YÖNETİCİLERE YÖNELİK SEMİNER FAALİYETLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ

Eğitim hizmeti veren kuruluşlar ve yöneticilere yönelik seminer faaliyetlerine ilişkin yapılan araştırmanın nitelikleri aşağıda belirtilmiştir.

1.1. Araştırmanın Amacı

İşletmelerin personel eğitiminde yararlandığı kaynaklardan biride bu amaçla kurulan eğitim hizmeti veren kuruluşlardır. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de işletmelerin, bilgiye olan talebinin giderek artması sonucunda, bu amaçla kurulan eğitim hizmeti veren kuruluşlara yöneldikleri, bu kuruluşların düzenledikleri çeşitli eğitsel faaliyetlere personellerini gönderdikleri, danışmanlık hizmetleri aldıkları ve bu kuruluşlarla anlaşarak personel eğitiminde beraber çalıştıkları görülmektedir. Artan bu talep sonucunda eğitim hizmeti veren kuruluşların öneminin giderek artması, bu piyasaya yeni kuruluşlarında girmesini beraberinde getirmekte ve doğal olarak bu piyasadaki rekabeti de artırmaktadır.

Eğitim hizmeti veren kuruluşların eğitsel faaliyetlerinden biri olan seminerler, aynı zamanda işletmelerin yönetici eğitiminde en çok yararlandığı yöntemlerden biridir. İşletmelerin yöneticilerini eğitim hizmeti veren kuruluşlarca düzenlenen seminer çalışmalarına göndermeleri, yöneticilerinde bu tür çalışmalara ilgi duymaları sonucunda, eğitim hizmeti veren kuruluşların düzenledikleri seminer faaliyetlerinin önemi artmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı eğitim hizmeti veren kuruluşlar ve yöneticilere yönelik seminer faaliyetlerine ilişkin mevcut durumun ortaya konulmasıdır. Bu

amaçla; eğitim hizmeti veren kuruluşların kuruluş tarihleri, personel sayıları, faaliyet alanları, seminer faaliyetleri incelenmiştir.

1.2. Araştırmanın Kapsamı

Eğitim hizmeti veren kuruluşların, genele açık düzenledikleri seminerleri duyurmada yararlandığı yöntemlerden biride gazetelerdir. Gazetelerde verilen seminer ilanları incelendiğinde, özellikle Hürriyet ve Sabah gazetelerinde 1996 yılı itibariyle seminer ilanlarının verilmeye başlandığı görülecektir. Diğer gazetelerde ise, seminer ilanlarının veriliş tarihleri daha sonraki yıllarda başlamıştır. Bu yüzden Hürriyet ve Sabah gazeteleri incelenmiş, ancak Sabah gazetesinde verilen ilanların bir kısmında, yeterli bilgi yer almadığından bunların seminer mi yoksa bir başka eğitsel faaliyet mi olduğu belirlenememiştir. Hürriyet gazetesinde verilen ilanlarda ise böyle bir sorunla karşılaşmamıştır. Bu yüzden Hürriyet gazetesinde 1996 yılından 1999 yılı sonuna kadar verilen seminer ilanları incelenmiştir.

1996 yılından 1999 yılı sonuna kadar Hürriyet gazetesi insan kaynakları ekinde, yöneticilere özgü ve yöneticiler ile birlikte diğer personeline katılımına yönelik seminer ilanları, 168 kuruluş tarafından verilmiştir. Bu kuruluşlar içerisinden tesadüfi örnekleme yöntemiyle 50 eğitim hizmeti veren kuruluş belirlenmiş ve araştırma bu kuruluşlar üzerinde yapılarak genellenmiştir.

1.3. Araştırma Yöntemleri

Bu araştırmada veri toplama yöntemleri olarak; anket, mülakat ve Hürriyet gazetesi insan kaynakları ekinde, yöneticilere özgü ve yöneticiler ile birlikte diğer personeline katılımına yönelik verilen seminer ilanları kullanılmıştır.

Eğitim hizmeti veren kuruluşların yoğun bir tempoyla çalışıyor olmaları, anket formunu cevaplamada gerekli dikkati gösterememe veya isteksiz olma gibi olumsuz durumlarla karşılaşma olasılığını beraberinde getirdiğinden, anket yönteminin yanında mülakat yöntemi de kullanılmıştır. Böylece bu olumsuz durumlarla karşılaşılma olasılığı ortadan kaldırılmış ve aynı zamanda, kuruluş yetkililerinin anket formunda yer alan sorulara vermiş oldukları cevaplar hakkındaki görüşleri de incelenebilmiştir.

Eğitim hizmeti veren kuruluşların genele açık dzenledikleri seminerler hakkında bilgi alınmak istendiğinde ise, gerek yeterli kayıt eksikliği ve gerekse yoğun bir tempoyla çalıştıklarından vakit ayıramama durumuyla karşılaşıldığından bilgi almamamıştır. Bu yzden bu kuruluşların Hürriyet gazetesi insan kaynakları ekinde vermiş oldukları genele açık seminer ilanları incelenmiştir. Bu sayede bu kuruluşların genele açık dzenledikleri seminerler hakkında bilgi sağlanabilmiştir.

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde anket ve gazetelerde verilen ilanlar bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin işlemesi, tablolaştırılması ve değerlendirilmesi Microsoft Works veri tabanı, Excel ve Word programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

2. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEğerLENDİRİLMESİ

2.1. Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşlara İlişkin Anket Sonuçları

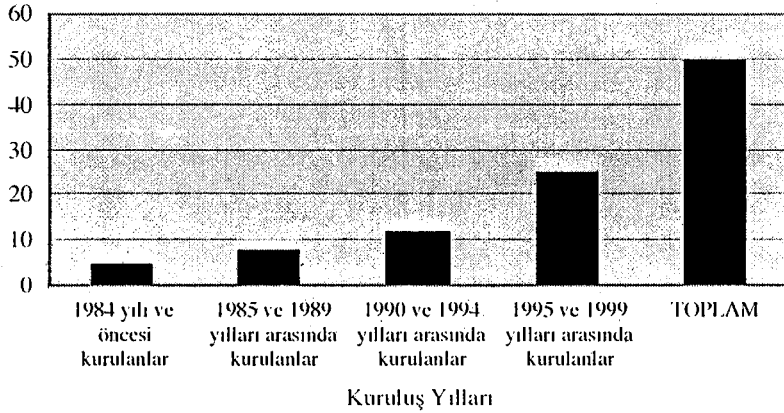
Bu bölümde eğitim hizmeti veren kuruluşların kuruluş tarihleri, personel sayıları ve faaliyet alanlarına ilişkin EK-2’de verilen anket formunun ilgili sorularına vermiş oldukları cevaplar değerlendirilmiştir.

2.1.1. Kuruluş Tarihlerinin Değerlendirilmesi

Tablo 3: Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Kuruluş Tarihlerine Göre Dağılımları

Yıllar	Kuruluş Sayısı	Yüzde Oranları
1984 yılı ve öncesi kurulanlar	5	10
1985 ve 1989 yılları arasında kurulanlar	8	16
1990 ve 1994 yılları arasında kurulanlar	12	24
1995 ve 1999 yılları arasında kurulanlar	25	50
TOPLAM	50	100

Kuruluş Sayıları



Tablo 3, Ek-2’de verilen anket formunun ikinci sorusuna kuruluşlar tarafından verilen cevapların değerlendirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Tabloda, eğitim hizmeti veren kuruluşların, kuruluş tarihlerine göre sayıları ve yüzde oranları verilmiştir.

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere; % 10 oranıyla 5 kuruluş 1984 yılı ve öncesi, % 18 oranıyla 8 kuruluş 1985 ve 1989 yılları arası, % 24 oranıyla 12 kuruluş 1990 ve 1994 yılları arası ve son olarak % 50 oranıyla 25 kuruluş 1995 ve 1999 yılları arasında kurulmuştur. Tablo ve grafik incelendiğinde, eğitim hizmeti veren kuruluşlarda, 1984 yılı ve öncesi kurulanların düşük, 1985 ve 1999 yılları arası kurulanların ise yüksek oran sergilediği görülecektir. 1985 ve 1999 arası dönem daha yakından incelendiğinde, verilen 5’er yıllık aralıklar itibariyle kuruluş sayılarında artış görülmektedir. Eğitim hizmeti veren kuruluş yetkilileriyle yapılan görüşmelerde bunun sebepleri olarak, günümüzde bilgiye olan talebin artması ve bunun sonucunda işletmelerin eğitim hizmeti veren kuruluşlardan daha fazla destek istemelerini ve 1990’lı yıllardan sonra ISO 9000 seri belgelerinin işletmelerden rağbet görerek moda haline gelmesiyle bu yönde eğitime olan taleplerin, eğitim hizmeti veren kuruluşların sayısının artmasına neden olduğu belirtilmiştir.

2.1.2. Personel Sayılarının Değerlendirilmesi

Eğitim hizmeti veren kuruluşların personel sayılarının değerlendirilmesi başlığını taşıyan bu bölümde, kuruluşlarda çalışan toplam kadrolu personel sayıları, kuruluşların

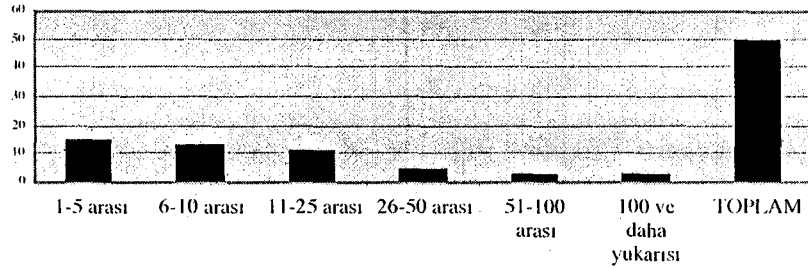
kadro lu eğitim uzmanlarının ve kuruluşların asli personel kadrolarında olmayan ancak dışarıdan anlaştıkları eğitim uzmanlarının sayıları incelenecektir.

2.1.2.1. Toplam Kadro lu Personel Sayılarının Değerlendirilmesi

Tablo 4: Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Toplam Kadro lu Personel Sayılarına Göre Dağılımları

Toplam Personel Sayıları	Kuruluş Sayısı	Yüzde Oranları
1-5 arası	15	30
6-10 arası	13	26
11-25 arası	11	22
26-50 arası	5	10
51-100 arası	3	6
100 ve daha yukarı	3	6
TOPLAM	50	100

Kuruluş Sayıları



Toplam Kadro lu Personel Sayısı

Tablo 4, Ek-2'de verilen anket formunun üçüncü sorusuna kuruluşlar tarafından verilen cevapların değerlendirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Tabloda, eğitim hizmeti veren kuruluşların, toplam kadro lu personel sayılarına göre dağılımları sayısal ve yüzde oranları itibarıyla gösterilmiştir.

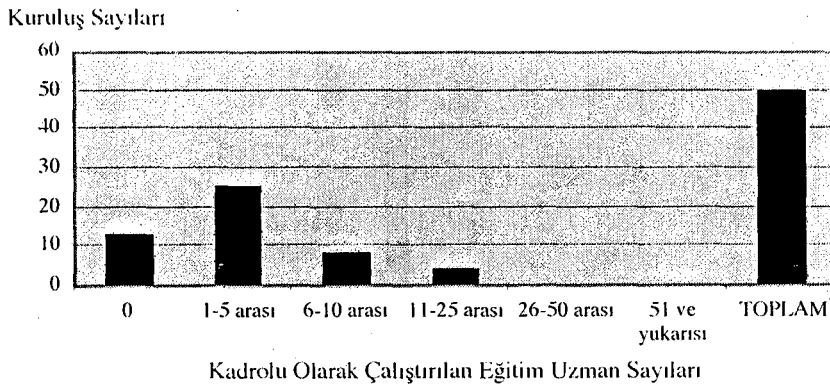
Tabloda yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere; % 30 oranıyla 15 kuruluş 1-5 arası, % 26 oranıyla 13 kuruluş 6-10 arası, % 22 oranıyla 11 kuruluş 11-25 arası, % 10 oranıyla 5 kuruluş 26-50 arası ve son olarak da % 6 oranıyla 3 kuruluş 51-100, 3 kuruluş 101 ve daha fazla sayıda kadro lu personel çalıştırmaktadır. Tablo ve grafik incelendiğinde, eğitim hizmeti veren kuruluşların, toplam kadro lu personel sayılarına göre dağılımlarında; 1-5 arası personel çalıştıranların ilk sırayı, 6-10 arası personel çalıştıranların ikinci sırayı, 11-25 arası personel çalıştıranların üçüncü sırayı,

26-50 arası personel çalıştıranların dördüncü sırayı ve son olarak 51-100 arası ve 101 ve daha fazla sayıda personel çalıştıran kuruluşların beş ve altıncı sıraları paylaştıkları görülebilir. Bu sayılar incelendiğinde eğitim hizmeti veren kuruluşların büyük bir bölümünün, toplam kadrolu personel sayıları itibariyle küçük hacme sahip oldukları belirtilebilir. Eğitim hizmeti veren kuruluş yetkilileriyle yapılan görüşmelerde bunun sebepleri olarak, bu piyasaya pek çok kuruluşun girmesiyle rekabetin artması ve bu alanda az sayıda personelle faaliyet gösterebilmenin mümkün olmasının sonucu olarak kuruluşların daha az sayıda kadrolu personel istihdam ettikleri belirtilmiştir.

2.1.2.2. Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Kadrolu Olarak Çalıştırdıkları Eğitim Uzmanlarının, Sayısal Değerlendirilmesi

Tablo 5: Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların, Kadrolu Olarak Çalıştırdıkları Eğitim Uzman Sayılarına Göre Dağılımları

Kadrolu Olarak Çalıştırılan Eğitim Uzman Sayıları	Kuruluş Sayısı	Yüzde Oranları
0	13	26
1-5 arası	25	50
6-10 arası	8	16
11-25 arası	4	8
26-50 arası	0	0
51 ve yukarısı	0	0
TOPLAM	50	100



Tablo 5, Ek-2'de verilen anket formunun dördüncü sorusuna kuruluşlar tarafından verilen cevapların değerlendirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Tabloda, eğitim hizmeti veren kuruluşların, kadrolu olarak çalıştırdıkları eğitim uzman sayılarına göre dağılımları, sayısal ve yüzde oranları itibariyle gösterilmiştir.

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde, % 26 oranıyla 13 kuruluşun kadrolu olarak eğitim uzmanı çalıştırmadığı, % 50 oranıyla 25 kuruluşun 1 ile 5 arası, % 16 oranıyla 8 kuruluşun 6 ile 10 arası ve son olarak % 8 oranıyla 4 kuruluşun 11 ile 25 arası eğitim uzmanını kadrolu olarak çalıştırdığı görülecektir. 26 ve daha fazla sayıda kadrolu olarak eğitim uzmanı çalıştıran kuruluş ise bulunmamaktadır. Tablo ve grafik incelendiğinde, eğitim hizmeti veren kuruluşların kadrolu olarak çalıştırdıkları eğitim uzman sayılarına göre dağılımlarında; 1 ile 5 arası eğitim uzmanı çalıştıranların ilk sırayı, eğitim hizmetlerini kadrolu olarak eğitim uzmanı çalıştırmayıp, dışarıdan eğitim uzmanlarıyla anlaşarak sürdürenlerin ikinci sırayı, 6 ile 10 arası eğitim uzmanı çalıştıranların üçüncü sırayı, 11 ile 25 arası eğitim uzmanı çalıştıranların ise dördüncü ve son sırayı aldıkları görülebilir. Kısaca Tablo 4'te ortaya konulan, eğitim hizmeti veren kuruluşların büyük bir bölümünün toplam kadrolu personel sayıları itibariyle küçük hacme sahip olmalarının doğal bir sonucu da kendi iç bünyelerinde istihdam ettikleri eğitim uzman sayılarına yansımakta ve bunun sonucu olarak az sayıda eğitim uzmanı istihdam edilmekte ya da eğitim uzmanı istihdam edilmemektedir. Eğitim hizmeti veren kuruluş yetkilileriyle yapılan görüşmelerde bunun sebebi olarak, kendi iç bünyelerinde eğitim uzmanı istihdam etmenin maliyetinin yüksek olması ve buna karşın dışarıdan eğitim uzmanlarıyla anlaşabilmek alternatifinin daha ekonomik olması gösterilmiştir.

2.1.2.3. Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların, Dışarıdan Kadrosuz Olarak Anlaştıkları Eğitim Uzmanlarının Sayısal Değerlendirmesi

Tablo 6: Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların, Dışarıdan Kadrosuz Olarak Anlaştıkları Eğitim Uzman Sayılarına Göre Dağılımları

Dışarıdan Kadrosuz Olarak Anlaşılan Eğitim Uzmanı Sayısı	Kuruluş Sayısı	Yüzde Oranları
0	10	20
1-5 arası	12	24
6-10 arası	7	14
11-25 arası	12	24
26-50 arası	6	12
51 ve yukarı	3	6
TOPLAM	50	100

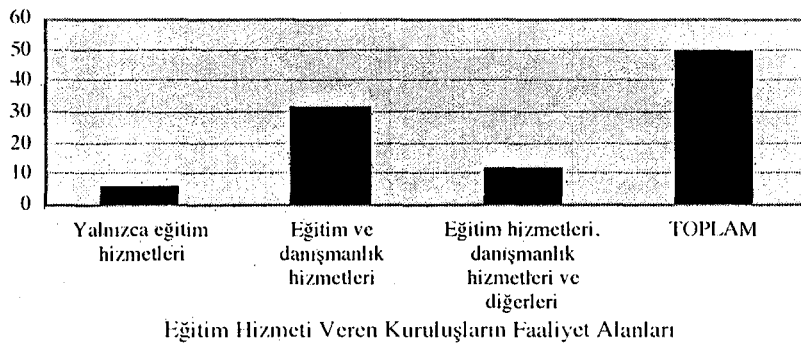
olarak, dışarıdan eğitim uzmanlarıyla çalışmanın daha ekonomik olmasının yanı sıra bu anlaşmaların kuruluşlara serbestlik vermesini ve bu sayede iç bünyelerinde istihdam ettikleri eğitim uzmanlarının konuları dışında farklı konularda da eğitim programları düzenleyebilmelerini göstermektedirler.

2.1.3. Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Faaliyet Alanlarının Değerlendirilmesi

Tablo 7: Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların, Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımları

Faaliyet Alanları	Kuruluş Sayısı	Yüzde Oranları
Yalnızca eğitim hizmetleri	6	12
Eğitim ve danışmanlık hizmetleri	32	64
Eğitim hizmetleri, danışmanlık hizmetleri ve diğerleri	12	24
TOPLAM	50	100

Kuruluş Sayıları



Tablo 7, Ek-2'de verilen anket formunun altıncı sorusuna kuruluşlar tarafından verilen cevapların değerlendirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Tabloda, eğitim hizmeti veren kuruluşların, faaliyet alanlarına göre dağılımları sayısal ve yüzde oranları itibarıyla gösterilmiştir.

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere; % 12 oranıyla 6 kuruluş yalnızca eğitim hizmetleri, % 64 oranıyla 32 kuruluş eğitim ve danışmanlık hizmetleri vermekte ve son olarak % 24 oranıyla 12 kuruluş eğitim hizmetleri, danışmanlık hizmetleri ve bunun dışında diğerleri başlığı altında çeşitli faaliyetler göstermektedir. Tablo ve grafik incelendiğinde, eğitim hizmeti veren kuruluşların

faaliyet alanlarında eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin ilk sırayı, eğitim ve danışmanlık hizmetleriyle beraber bunun dışında diğerleri başlığı altında ele alınan, (yazılım, belgelendirme, iş güvenliği malzemelerinin ithalat ve satışı, turizm, gıda, özel iş ve işçi bulma kurumu gibi) faaliyetlerin ikinci sırayı ve yalnızca eğitim hizmetlerinin ise üçüncü ve son sırayı aldıkları görülebilir. Kısaca eğitim hizmeti veren kuruluşların büyük bir bölümünün faaliyet alanlarının eğitim ve danışmanlık hizmetleri olduğu belirtilebilir. Eğitim ve danışmanlık hizmetleri veren kuruluş yetkilileriyle yapılan görüşmelerde, yalnızca eğitim faaliyetlerinin sanayiden kopmak tehlikesini taşıdığını, eğitimlerin daha anlamlı ve yararlı olması için danışmanlık hizmetlerinin de gerektiğini, zaten eğitim ve danışmanlığın birbirini besleyen konular olduğundan, bu faaliyetleri beraber yürüttüklerini belirtmişlerdir. Eğitim hizmetleri, danışmanlık hizmetleri ve diğerleri başlığı altında ele alınan çeşitli faaliyetler gösteren kuruluş yetkilileriyle yapılan görüşmelerde, bu piyasaya pek çok eğitim hizmeti veren kuruluşun girmesiyle rekabetin arttığı ve bunun sonucu olarak faaliyet alanlarını genişletmek zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Yalnızca eğitim hizmetleri veren kuruluş yetkilileriyle yapılan görüşmelerde ise, danışmanlık hizmetlerinin işletmenin kendi iç düzenini ve işleyiş tarzını etkilediğinden direnç ve tepki görebildiğini ve bununda eğitimlerin devamlılığını sekteye uğratabildiğinden bu tür hizmetleri yürütmediklerini belirtmişlerdir.

2.2. Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların, Düzenledikleri Seminer Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Eğitim hizmeti veren kuruluşların yöneticilere yönelik genele açık ve kuruma özgü seminerlerini incelemeye önce, bu tür programları ne ölçüde uyguladıklarının belirlenmesi gerekir. Bu belirlemeden çıkarılan sonuçlar, kuruluşların genele açık seminer faaliyetleri ve kuruma özgü seminer faaliyetleri başlığı taşıyan ilgili bölümlerde kullanılacaktır.

Tablo 8: Eğitim Veren Kuruluşların Düzenledikleri Seminerlere Göre Dağılımları

Düzenlenen Seminerler	Kuruluş Sayısı	Yüzde Oranları
Yalnızca genele açık seminerler	1	2
Yalnızca kuruma özgü seminerler	5	10
Genele açık ve kuruma özgü seminerler	44	88
TOPLAM	50	100

getirmekten kaçınmalarının, işletmelerinin sorunlarının duyulmasından çekinerek diğer katılımcıların konuşmalarını beklemelerinin bu tür seminerlerde beklenen yararların sınırlı kalmasına yol açtığı ve bu gibi nedenlerle artık genele açık seminerler uygulamadıklarını belirtmişlerdir.

Genele açık ve kuruma özgü seminerler uygulayan kuruluş yetkilileri de, genele açık düzenlenen seminerlerle ilgili olarak yukarıda belirtilen olumsuz durumlarla karşılaştıklarını, ama yine de genele açık seminer düzenlemekte devam ettiklerini belirtmişlerdir.

2.2.1. Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Genele Açık Düzenledikleri Seminer Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Eğitim hizmeti veren kuruluşların yöneticilere yönelik genele açık düzenledikleri seminer faaliyetleri iki başlık altında incelenecektir. Yöneticilere özgü ve yöneticilerle birlikte diğer personelinde katılımına yönelik seminer ilanları başlığını taşıyan bölümde, yöneticilere yönelik genele açık seminer piyasası hakkında bilgi edinebilmek, bu tür seminerlerin hangi alanlara yöneldiği ortaya koyabilmek ve hatta yöneticilere yönelik kuruma özgü seminer piyasasına ilişkin de bilgiler verilebilmesi açısından ek 1.1'de verilen, 1996 yılından 1999 yılı sonuna kadar Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları ekinde yer alan yöneticilere özgü ve yöneticilerle birlikte diğer personelinde katılımına yönelik seminer ilanları incelenmiştir. Yöneticilere yönelik seminer faaliyetlerine ilişkin anket sonuçları başlığını taşıyan bölümde ise, Ek-2'de verilen anket formunun ilgili sorularına, kuruluşlar tarafından verilen cevaplar değerlendirilmiştir.

2.2.1.1. Yöneticilere Özgü ve Yöneticilerle Birlikte Diğer Personelinde Katılımına Yönelik Seminer İlanları

Seminer ilanları; yalnızca yöneticilere yönelik düzenlenen, yönetici ve diğer personelin katılımına yönelik düzenlenen ve yönetici statüsü dışındaki diğer personele yönelik düzenlenen ilanlar olmak üzere üç ayrı kategoriye ayrılabilir. Ancak Hürriyet gazetesi İnsan Kaynakları ekinde verilen seminer ilanları incelendiğinde yalnızca

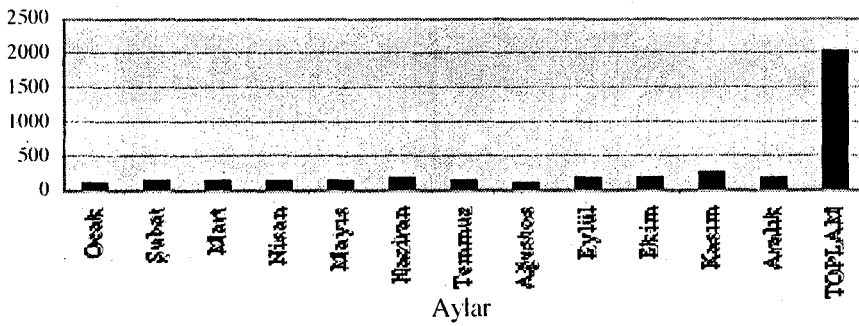
Tabloda yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere; 1996 yılında % 8.4 oranıyla 169 ilan, 1997 yılında % 21.8 oranıyla 443 ilan, 1998 yılında % 31 oranıyla 632 ilan ve son olarak 1999 yılında % 38.8 oranıyla 787 ilan verilmiştir. Tablo ve grafik incelendiğinde 1996 yılından 1999 yılı sonuna kadar, yöneticilere özgü ve yöneticilerle birlikte diğer personeline katılımına yönelik olarak verilen toplam 2031 genele açık seminer ilanının, yıl bazında artış gösterdiği görülmektedir. Eğitim hizmeti veren kuruluş yetkililerince buna sebep olarak, gazetede verilen seminer ilanlarının genele açık düzenledikleri seminerleri duyurmada etkin rol oynaması ve aynı zamanda bu ilanlar vasıtasıyla kuruluşlarının tanıtımını da yapabilmeleri gösterilmiştir.

2.2.1.1.2. Seminer İlanlarının Aylara Göre Dağılımları

Tablo 10: Seminer İlanlarının Aylara Göre Dağılımları

Aylar	Seminer İlan Sayıları	Yüzde Oranları
Ocak	117	5.8
Şubat	138	6.8
Mart	149	7.3
Nisan	152	7.5
Mayıs	173	8.5
Haziran	176	8.7
Temmuz	143	7
Ağustos	108	5.3
Eylül	198	9.8
Ekim	210	10.3
Kasım	265	13
Aralık	202	10
TOPLAM	2031	100

Seminer İlan Sayıları



Tablo 10'da, Ek-1.1'de verilen 1996 yılından 1999 yılı sonuna kadar yöneticilere özgü ve yöneticilerle birlikte diğer personelinde katılımına yönelik 2031 seminer ilanının, başlangıç tarihleri dikkate alınarak ay bazında sayıları ve yüzde oranları verilmiştir. Tablo oluşturulurken yüzde oranlarında yuvarlama yapılmıştır.

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere; Ocak aylarında % 5.8 oranıyla 117 ilan, Şubat aylarında % 6.8 oranıyla 138 ilan, Mart aylarında % 7.3 oranıyla 149 ilan, Nisan aylarında % 7.5 oranıyla 152 ilan, Mayıs aylarında % 8.5 oranıyla 173 ilan, Haziran aylarında % 8.7 oranıyla 176 ilan, Temmuz aylarında % 7 oranıyla 143 ilan, Ağustos aylarında % 5.3 oranıyla 108 ilan, Eylül aylarında % 9.8 oranıyla 198 ilan, Ekim aylarında % 10.3 oranıyla 210 ilan, Kasım aylarında % 13 oranıyla 265 ilan ve son olarak Aralık aylarında ise % 10 oranıyla 202 ilan verilmiştir. Tablo ve grafik incelendiğinde, 1996 yılından 1999 yılı sonuna kadar, yöneticilere özgü ve yöneticilerle birlikte diğer personelinde katılımına yönelik toplam 2031 genele açık seminer ilanının ay bazında dağılımlarında eşitlik olmadığı görülmektedir. En düşük oran olarak % 5.3 ile Ağustos ayları, en yüksek oran olarak % 13 ile Kasım ayları görülmektedir.

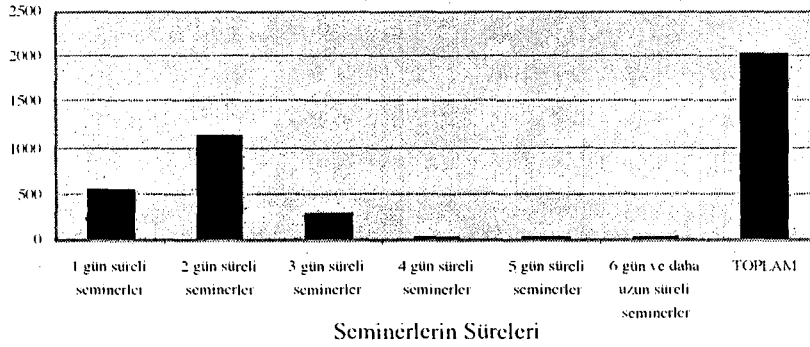
Eğitim hizmeti veren kuruluş yetkilileriyle yapılan görüşmelerde bunun sebebi olarak, yıl sonuna kadar eğitim bütçelerinde öngördükleri harcamaları yapmayan işletmelerin, yıl tamamlanmadan bu harcamaları yapmak istemelerinin eğitim hizmeti veren kuruluşlar için bir talep oluşturması ve bununla kış aylarında yöneticilere özgü ve yöneticilerle birlikte diğer personelinde katılımına yönelik düzenlenen seminerleri arttırması gösterilmektedir. Buna karşın yaz aylarında ise işletmelerin revizyon ve bakıma girmesi, çalışanların ise izne ayrılmaları nedeniyle işletmelerden gelen talebin düşmesi ve bunun sonucu olarak eğitim hizmeti veren kuruluşlar için yaz aylarının pasif aylar haline gelmesi nedeniyle yöneticilere özgü ve yöneticilerle birlikte diğer personelinde katılımına yönelik düzenlenen seminerlerin azaldığı belirtilmiştir.

2.2.1.1.3. Seminer İlanlarının Sürelerine Göre Dağılımları

Tablo 11: Seminer İlanlarının Sürelerine Göre Dağılımları

Süreler	Seminer İlan Sayıları	Yüzde Oranları
1 gün süreli seminerler	542	26.7
2 gün süreli seminerler	1138	56
3 gün süreli seminerler	290	14.3
4 gün süreli seminerler	22	1
5 gün süreli seminerler	19	1
6 gün ve daha uzun süreli seminerler	20	1
TOPLAM	2031	100

Seminer İlan Sayıları



Tablo 11’de, Ek-1.1’de verilen 1996 yılından 1999 yılı sonuna kadar yöneticilere özgü ve yöneticilerle birlikte diğer personelinde katılımına yönelik 2031 seminer ilanının başlangıç tarihleri dikkate alınarak, sürelerine göre dağılımları verilmiştir. Tablo oluşturulurken yüzde oranlarında yuvarlama yapılmıştır.

Tabloda da yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere, % 26.7 oranıyla 1 gün süreli 542 ilan, % 56 oranıyla 2 gün süreli 1138 ilan, % 14.3 oranıyla 3 gün süreli 290 ilan ve % 1 oranlarıyla 4 gün süreli 22 ilan, 5 gün süreli 19 ilan ve 6 gün ve daha uzun süreli 20 ilan verilmiştir. Tablo ve grafik incelendiğinde 1996 yılından 1999 yılı sonuna kadar yöneticilere özgü ve yöneticilerle birlikte diğer personelinde katılımına yönelik 2031 seminer ilanının süresel dağılımlarında % 56 gibi yüksek bir oranla 2 gün süreli seminerlerin ilk sırayı, % 26.7 oranıyla 1 gün süreli seminerlerin ikinci sırayı, % 14.3 oranıyla 3 gün süreli seminerlerin üçüncü sırayı ve % 1

oranlarıyla 4 gün, 5 gün ve 6 gün ve daha uzun süreli seminerlerin dört, beş ve altıncı sıraları paylaştıkları görülebilir. Kısaca bu ilanların süresel dağılımlarda 2, 1 ve 3 günlük düzenlemelerin yoğunluk kazandığı belirtilebilir.

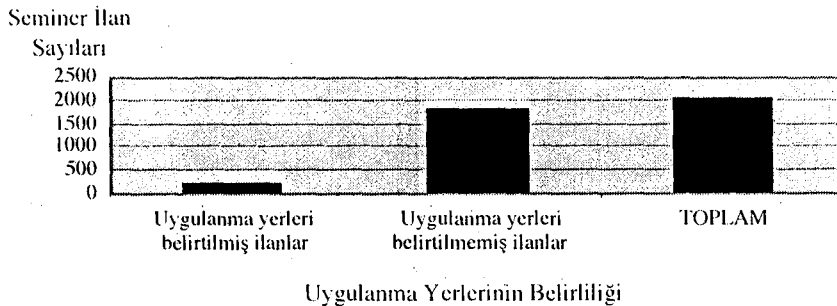
Eğitim hizmeti veren kuruluş yetkilileriyle yapılan görüşmelerde, günümüzde yaşanan hızlı değişim sonucunda yoğun bir iş temposuyla karşılaşan yöneticilerin artık uzun süreli programlara eskisi kadar rağbet etmedikleri, kısa zamanda daha fazla bilgi edinmek istedikleri ve bunun sonucu olarak yöneticilere özgü ve yöneticilerle birlikte diğer personeline katılımına yönelik düzenlenen seminerlerin süresinin kısaldığı belirtilmiştir.

2.2.1.1.4. Seminer İlanlarının Uygulanma Yerlerine Göre Dağılımları

Ek-1.1'de verilen 1996 yılından 1999 yılı sonuna kadar yöneticilere özgü ve yöneticilerle birlikte diğer personeline katılımına yönelik 2031 seminer ilanının uygulanma yerlerine göre dağılımları incelenirken, ilanlarda ne ölçüde uygulanma yerlerinin belirtilmiş olduğunun ortaya konulması gerekir. Bu ortaya konduktan sonra uygulanma yerleri belirtilmiş olan ilanların kendi içinde dağılımları incelenecektir.

Tablo 12: Seminerlerin Uygulanacağı Yerlerin İlanlarda Belirliliği

Uygulanma Yerlerinin Belirliliği	Seminer İlan Sayıları	Yüzde Oranları
Uygulanma yerleri belirtilmiş ilanlar	218	10.7
Uygulanma yerleri belirtilmemiş ilanlar	1813	89.3
TOPLAM	2031	100



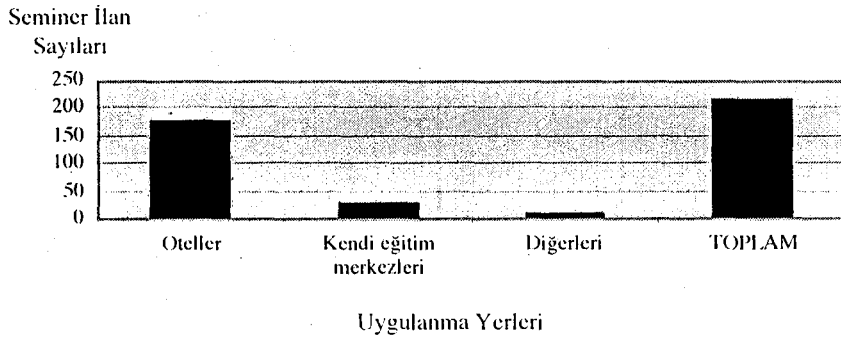
Tablo 12'de, Ek-1.1'de verilen 1996 yılından 1999 yılı sonuna kadar

yöneticilere özgü ve yöneticilerle birlikte diğer personelinde katılımına yönelik 2031 seminer ilanının uygulanma yerlerinin belirliliği, sayısal ve yüzde oranları itibariyle gösterilmiştir. Tablo oluşturulurken yüzde oranlarında yuvarlama yapılmıştır.

Tablo ve grafik incelendiğinde görüleceği üzere uygulanma yerleri 218 ilanda belirtilmiş ve bu % 10.7 gibi düşük bir oran sergilemiştir. Buna karşın uygulanma yerleri belirtilmemiş 1813 ilan verilmiş ve bunun tüm verilen ilanlar içindeki oranı % 89.3 olmuştur.

Tablo 13: Seminerlerin Uygulanacağı Yerlere Göre Dağılımları

Uygulanma Yerleri	Seminer İlan Sayıları	Yüzde Oranları
Oteller	178	81.6
Kendi eğitim merkezleri	30	13.8
Diğerleri	10	4.6
TOPLAM	218	100



Tablo 13'de, Ek-1.1'de verilen 1996 yılından 1999 yılı sonuna kadar yöneticilere özgü ve yöneticilerle birlikte diğer personelinde katılımına yönelik seminer ilanlarında, uygulanma yerleri belirtilen 218 seminerin, uygulanma yerleri sayısal ve yüzde oranları itibariyle gösterilmiştir. Tablo oluşturulurken yüzde oranlarında yuvarlama yapılmıştır.

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere; % 81.6 oranıyla 178 seminerin otellerde, % 13.8 oranıyla 30 seminerin eğitim hizmeti veren kuruluşların kendi eğitim merkezlerinde, % 4.6 oranıyla 10 seminerin bunların dışında kongre merkezleri, sergi sarayları gibi yerlerde yapılacağı belirtilmiştir. Tablo ve grafik

incelendiğinde yöneticilere özgü ve yöneticilerle birlikte diğer personelinde katılımına yönelik düzenlenen seminerlerde, en fazla uygulanma yerleri olarak otellerin tercih edildiği, ikinci sırayı eğitim hizmeti veren kuruluşların kendi eğitim merkezlerinin aldığı ve son olarak bunların dışında diğerleri başlığı altında ele alınan çeşitli yerlerin düşük bir oran sergileyerek üçüncü sırayı aldıkları görülebilir. Eğitim hizmeti veren kuruluş yetkilileriyle yapılan görüşmelerde, otellerin uygun bir ortam sunmasının yanı sıra yöneticilerinde otellerde uygulanan seminerlere rağbet etmelerinin, bu yönde bir eğilim oluşturduğu belirtilmiştir.

2.2.1.1.5. Seminer İlanlarının Konularına Göre Dağılımları

Seminer ilanlarının konularına göre dağılımları incelenirken, hangi konularda kaç seminer ilanının verildiği ve bu verilerden hareketle bu konulara ilişkin dağılımların ortaya konulması gerekir. Bu açıdan seminer ilanlarının konularına göre dağılımları iki başlık altında incelenecektir. Bunlar, konularına göre seminer ilanlarının sıralanması ve bu sıralamalardan elde edilen toplamlara ilişkin sayılardan hareket edilerek ortaya konulacak olan, seminer ilanlarının konularına göre dağılımlarının incelenmesidir.

2.2.1.1.5.1. Konularına Göre Seminer İlanları

Burada Ek-1.1'de verilen 1996 yılından 1999 yılı sonuna kadar yöneticilere özgü ve yöneticilerle birlikte diğer personelinde katılımına yönelik 2031 seminer ilanı, 4 ayrı kategoride ele alınmış ve tablolar halinde gösterilmiştir. Bu kategoriler şunlardır:

- Yönetim Sistem ve Teknikleri, Üretim, Ar-Ge, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kişisel Gelişim Konuları.
- Pazarlama, Satış, Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Konuları.
- Ekonomi, Finans, Muhasebe ve Denetim Konuları.
- Hukuk, Dış Ticaret ve Mevzuat Konuları.

Tablolar oluşturulurken sektörel ayırım yapılmamıştır. İlanlar, seminerin adı, tarihi, düzenleyen kuruluş ve uygulanma yeri (uygulanma yeri ilanlarda belirtilmemiş ise boş bırakılmıştır) olmak üzere sıralanmıştır.

Tablo 14. Yönetim Sistem ve Teknikleri, Üretim, Ar-Ge, İnsan Kaynakları Yönetimi, İletişim ve Kişisel Davranış Geliştirme Konularına Yönelik Seminer İlanları

Seminerin Adı	Tarih	Kuruluş	Uygulanma Yeri
Toplam Tatmin Uygulamaları	15/16 Şubat 1996	SEVK VE İDARE	
Liderlik ve Yeni Bilim	19 Mart 1996	SEVK VE İDARE	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Test ve Görüşme Yöntemi	26 Nisan 1996	SEVK VE İDARE	
Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000	14/15 Mayıs 1996	İ.Ü. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA VAKFI	
Başarısız Yöneticilik Uygulamaları	20 Mayıs 1996	SEVK VE İDARE	
Eğiticilerin Eğitiminde Yeni Yaklaşımlar	21 Mayıs 1996	SEVK VE İDARE	
Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi	21/22 Mayıs 1996	İ.Ü. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA VAKFI	
Toplam Kalitenin Neresindeyiz	22 Mayıs 1996	SEVK VE İDARE	
İnsan Kaynakları Yönetimi	26 Temmuz 1996	PROMETHEUS	Sheraton Polat Hotel
ISO 9000 Kalite Güvence Sistem Dokümantasyonu	4 Eylül 1996	ROTA	
Zaman Yönetimi	6/7 Eylül 1996	ROTA	Conrad Otel
İnsan Kaynakları Yönetimi	9/10 Eylül 1996	ROTA	Conrad Otel
Etkin Sunuş Teknikleri	11/12 Eylül 1996	ROTA	Conrad Otel
Sunum Becerileri	11/13 Eylül 1996	EKSER	Parksa Hilton Otel
T Gurubu Duyarlılık	13/21 Eylül 1996	IBC	
Yöneticilikte Grid	15/20 Eylül 1996	EKSER	
Eğiticilerin Eğitimi	19/20 Eylül 1996	FED	Kendi Eğitim Merkezi
Profesyonellik ve İletişim	20/22 Eylül 1996	ROTA	Conrad Otel
Duyarlılık	20/28 Eylül 1996	IBC	
İstatistiksel Proses Kontrol	23/24 Eylül 1996	KALMER	Kervansaray Termal Hotel
Time Manager	24/25 Eylül 1996	TIME MANAGER	Princess Otel
Stratejik Yönetim Planlaması	26 Eylül 1996	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	Çırağan Sarayı
Öğrenen Organizasyon	26/27 Eylül 1996	ROTA	Conrad Otel
Proje Yönetimi	28/29 Eylül 1996	ROTA	Conrad Otel
Bireysel Gelişim	2 Ekim 1996	ROTA	Contad Otel
Doğru Etkileyici ve Güzel Türkçe Konuşma	3/4/5 Ekim 1996	PANEL	Kendi Eğitim Merkezi
Eğitici Eğitimi	4/5 Ekim 1996	RCBA	Princess Otel
Time Manager	8/9 Ekim 1996	TIME MANAGER	Büyük Efes Otel
Sunum Becerileri	8/9/10 Ekim 1996	EKSER	
Stratejik Planlama	11/12 Ekim 1996	KAMPÜS	
Japon Sisteminde İşçi İşveren İlişkileri	14/15 Ekim 1996	ORHİM	
Kişisel Etkinlik ve Zaman Yönetimi	15/16 Ekim 1996	TMI	
Time Manager	15/16 Ekim 1996	TIME MANAGER	Princess Otel
Eğiticinin Eğitimi	15/16/17 Ekim 1996	TIME MANAGER	Princess Otel
Reengineering / Yönetim Mühendisliği	16 Ekim 1996	KAMPÜS	
Kalibrasyon	22 Ekim 1996	ROTA	Conrad Otel
Toplam Verimli Bakım Yönetimi ve Bakım Planlamaya Sistemik Bir Yaklaşım	22/23 Ekim 1996	KAMPÜS	
Toplam Tatmin Uygulaması	24/25 Ekim 1996	SEVK VE İDARE	
Kariyer Planlama	25 Ekim 1996	ROTA	Conrad Otel
Stresle Başa Çıkma ve Sağlıklı Yaşama	25/26 Ekim 1996	KAMPÜS	
Mülakat Teknikleri Doğru İşe Doğru İnsan	26/27 Ekim 1996	PANEL	
Toplantı Yönetimi	31 Ekim 1996	ROTA	Conrad Otel
Benchmarking Rekabetten Yararlanma Teknikleri	31 Ekim / 2 Kasım 1996	GİZMOR	The Green Park Hotel
Zaman Yönetimi	1/2 Kasım 1996	KAMPÜS	
ISO 9000 Kalite Güvencesi Yönetimi	2/3 Kasım 1996	M.Ü. ULUSLARARASI EKONOMİK İLİŞKİLER MERKEZİ	
İstatistiksel Proses Kontrol	2/3 Kasım 1996	M.Ü. ULUSLARARASI EKONOMİK İLİŞKİLER MERKEZİ	

Durumsal Liderlik	4/5 Kasım 1996	ROTA	Conrad Otel
Kişisel Etkinlik ve Zaman Yönetimi	5/6 Kasım 1996	TMI	
Time Manager	5/6 Kasım 1996	TIME MANAGER	Bursa Kulüp Altın Ceylan
Üretim Yönetiminde Son Gelişmeler	5/6/7 Kasım 1996	KAMPÜS	
Ara Kademede Grid	5/7 Kasım 1996	EKSER	Parksa Hilton Otel
Doğru ve Etkileyici Konuşma	6 Kasım 1996	KAMPÜS	
İnsan Kaynakları Seçim Teknikleri	6/7 Kasım 1996	ROTA	Conrad Otel
Liderlik ve Yeni Bilim	8/9 Kasım 1996	SEVK VE İDARE	Hilton Otel
İşe Eleman Seçme , İş Görüşme Süreci ve Tekniği	11/12 Kasım 1996	GİZMOR	The Green Park Hotel
Şirketler İçin Check-Up	12 Kasım 1996	YÜREKLI	Swiss Otel
ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin Aşama Aşama Kurulması	12/13 Kasım 1996	ROTA	Conrad Otel
Yeniden Yapılanan İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Planlama	12/13 Kasım 1996	ORHİM	Kendi Eğitim Merkezi
İnsan Kaynakları Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar	13 Kasım 1996	KAMPÜS	
Sistematik Düşünce ve Problem Çözme Bir Örgüt Geliştirme Yaklaşımı Olarak Takım Kurma ve Geliştirme Yaklaşımı Teknikleri	14/15 Kasım 1996	ROTA	Conrad Otel
İnsanı Anlamak	15/16 Kasım 1996	PANEL	Hilton Oteli
Tmı Eğiticinin Eğitimi	15/16/17 Kasım 1996	TMI	
İlk Kademe Yöneticiler İçin Temel Yönetim	18/19 Kasım 1996	ROTA	Conrad Otel
Personel Seçimi ve Performans Değerlendirme	18/19 Kasım 1996	ORHİM	Kendi Eğitim Merkezi
Üretim Kaynakları Planlaması , Max	19 Kasım 1996	OPTİMAL	
Kişisel Etkinlik ve Zaman Yönetimi	19/20 Kasım 1996	TMI	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	19/20 Kasım 1996	SOYSAL	Arnada Otel
Time Manager	19/20 Kasım 1996	TIME MANAGER	Princess Otel
Tmı Sunuş Tekniği	19/20/21 Kasım 1996	TIME MANAGER	Princess Otel
Rekabet Üstünlüğü İçin Çağdaş Yaklaşımlar Qfd, Benchmarking, Concument, Rengineering	20 Kasım 1996	KAMPÜS	
ISO 9000 Kalite Bilinçlendirme Eğitimi	20/21 Kasım 1996	YÜREKLI	Kendi Eğitim Merkezi
Modern İmalat Yönetim Sistemleri	22 Kasım 1996	CELL	Dedeman Otel
Sunuş Becerilerini Geliştirme ve Beden Dili	22/23 Kasım 1996	KAMPÜS	
Tam Zamanında Üretim ve Gurup Teknolojisi	25/26 Kasım 1996	ROTA	Conrad Otel
Toplam Kalite Yönetimi ve Netaş Uygulamaları	25/26 Kasım 1996	GİZMOR	Green Park Hotel
Bilginin Evrensel Boyutlarda Yaygınlaşması ve Teknolojik Uyanış	26 Kasım 1996	MESS	
Firma Kültürü Analizi	27 Kasım 1996	ROTA	Conrad Otel
İnsan Kaynakları Yönetimi	27/28 Kasım 1996	RCBA	Parksa Hilton Otel
Doğru Etkileyici ve Güzel Türkçe Konuşma	28/29/30 Kasım 1996	PANEL	Kendi Eğitim Merkezi
ISO 9000 / ISO 14000 Standartları	28/30 Kasım 1996	ARC	Dedeman Otel
İnsan Kaynakları Yönetiminde Test ve Görüşme Yöntemleri	29 Kasım 1996	SEVK VE İDARE	Dedeman Otel
Yönetimde Sistem Yaklaşımı ve Katımlı Bilgisayar Oyunları	29/30 Kasım 1996	KAMPÜS	
Kalitede İnsan Boyutu	10 Aralık 1996	TMI	Lütfü Kırdar Kongre Sarayı
Kalitede İnsan Boyutu	11 Aralık 1996	TMI	İzmir Hilton Otel
Stres Yönetimi	13 Aralık 1996	YÜREKLI	Swiss Otel
Eğiticilerin Eğitiminde Yeni Yaklaşımlar	16 Aralık 1996	SEVK VE İDARE	Hilton Otel
Toplam Kalite Yönetiminde İnsan	16/18 Aralık 1996	ORHİM	Kendi Eğitim Merkezi
Kişisel Etkinlik ve Zaman Yönetimi	17/18 Aralık 1996	TMI	
Time Manager	17/18 Aralık 1996	TIME MANAGER	
Çatışma Çözme Arabuluculuk Sistemi	19 Aralık 1996	KAMPÜS	
Toplam Kalite Felsefesi	20 Aralık 1996	ROTA	Conrad Otel
Eğiticinin Eğitimi	22/23 Aralık 1996	FED	Kendi Eğitim Merkezi
Toplam Kalitenin Neresindeyiz	23 Aralık 1996	SEVK VE İDARE	Parksa Hilton Otel

Bankacılıkta Toplam Kalite Yönetimi	23/24 Aralık 1996	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	İstanbul Princess Otel
Duyarlılık İletişim ve İş Müşteri İlişkileri	24/25 Aralık 1996	ROTA	Conrad Otel
Vizyon Geliştirme ,Yeniden Yapılanma ve Bilgiye Dönük Organizasyon	26/27 Aralık 1996	ORHİM	Kendi Eğitim Merkezi
İş Süreçlerinin Yeniden Düzenlenmesi	26/28 Aralık 1996	GİZMOR	The Green Park Hotel
İnsan Kaynaklarında Pisiko Teknik Yöntemlerin Kullanılması ve Örnekler	13/16 Ocak 1997	ORHİM	Kendi Eğitim Merkezi
Ben ve Başkalarıyla Birlikte Ben	16/17 Ocak 1997	PANEL	Hilton Otel
Motivasyon	17 Ocak 1997	YÜREKLİ	
Etkili Sunuş Becerileri	17/18 Ocak 1997	FED	
İstatistiksel Proses Kontrol	17/18 Ocak 1997	MARMARA	İstanbul Dedeman Otel
Değişime Uyum Sağlamada Mükemmellik İçin Stratejiler	20 Ocak 1997	YÖNETİM GELİŞTİRME MERKEZİ	Conrad Otel
Toplantı Yönetimi	20 Ocak 1997	ROTA	Conrad Otel
Başarısız Yönetici	23/24 Ocak 1997	SEVK VE İDARE	İstanbul Hilton Oteli
Toplam Kalite Yönetimi ve Netaş Uygulamaları	23/24 Ocak 1997	GİZMOR	Princess Otel
Yönetimsel Etkinliği Sağlamada Motivasyon ve İletişim	23/24 Ocak 1997	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	Princess Otel
Yönetim Becerilerini Geliştirme	23/25 Ocak 1997	FED	
Başarılı Bir İletişim İçin Doğru ve Etkili Konuşma	24/25 Ocak 1997	SOYSAL	Hotel Armada
Toplantı İdaresi	29 Ocak 1997	SEVK VE İDARE	İstanbul Hilton Otel
Yaratıcılık	29/30 Ocak 1997	GİZMOR	İstanbul Princess Otel
Dünya Çapında Liderlik İçin Bechmarketing	30/31 Ocak 1997	KALMER	Parksa Hilton Otel
İnsan İlişkilerinde Öfkeyle Başa Çıkma	30/31 Ocak 1997	PANEL	Kendi Eğitim Merkezi
Başarılı Bir Eğitim Yaratmak ve Sunmak	30 Ocak /1 Şubat 1997	SOYSAL	Princess Otel
Mülakat Teknikleri Doğru İşe Doğru İnsan	1/2 Şubat 1997	PANEL	Hilton Oteli
İşletmelerde Üretim Planlaması	3/5 Şubat 1997	ORHİM	Kendi Eğitim Merkezi
İnsansız İnsan Kaynakları	4 Şubat 1997	ALPHA	
Nlp Eğitimi	5/6 Şubat 1997	HOLLANDA NLP ENSTİTÜSÜ	
Üretim Sistemlerinde Simülasyon Uygulamaları	13/14 Şubat 1997	ORHİM	Kendi Eğitim Merkezi
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	13/14 Şubat 1997	SOYSAL	Armada Otel İstanbul
Yaşıyoruz Ama Stresi ve Bununla Baş Etmeyi Ne Kadar Biliyoruz	14/15 Şubat 1997	PANEL	Kendi Eğitim Merkezi
Zaman Yönetimi	14/15 Şubat 1997	KAMPÜS	
Zaman Yönetimi	18/19 Şubat 1997	FED	
Rekabet Üstünlüğü İçin Çağdaş Yaklaşımlar Ofd, Benchmarking, Cocurrent, Rengineering	19 Şubat 1997	KAMPÜS	
İletişim ve Etkili Yaşam	21 Şubat 1997	KALDER	Büyük Efes Otel
Zaman Yönetimi	25 Şubat 1997	YÜREKLİ	
Evete Varmak Müzakere Teknikleri	25/27 Şubat 1997	EKSER	
Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi	26/27 Şubat 1997	ROTA	
Stres ve Zaman Yönetimi	27 Şubat 1997	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
İnsan Kaynağı Planlaması	28 Şubat 1997	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
İnsan Kaynakları Yöneticisi Olmayanlar İçin İnsan Kaynakları	28 Şubat / 1 Mart 1997	YÜREKLİ	
Yöneticiler İçin Bilgisayar Destekli Kantitatif Karar Verme Yöntemleri	28 Şubat /2 Mart 1997	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Kurumsal Yönetime Geçiş	5 Mart 1997	YÜREKLİ	
Toplam Verimli Bakım Yönetimi	5/6 Mart 1997	KAMPÜS	
Müzakere Teknikleri	7/8 Mart 1997	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Stratejik Planlama	7/8 Mart 1997	KAMPÜS	
İnsan Kaynakları Yönetimi	8/9 Mart 1997	BOĞAZIÇI	İstanbul Hilton Otel
Kalite Maliyetleri	9 Mart 1997	ARC	
Etkili İletişim	10/11 Mart 1997	YÜREKLİ	
İnsan İlişkilerini İyileştirme	11 Mart 1997	GİZMOR	Maslak Princess Otel
Üretim Kaynakları Planlaması Sistemini Kullanarak İmalatçı Firmaların Problemlerinin Çözümü	12 Mart 1997	OPTİMAL	

Reengineering (Yönetim Mühendisliği)	12 Mart 1997	KAMPÜS	
Stratejik Kalite Planlaması	12/13 Mart 1997	KALMER	
Bilgisayar Destekli Tasarım ve Üretim	13 Mart 1997	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Müteşebbüs ve Tepe Yöneticiler Yönetim Danışmanlarından Nasıl Faydalanır	13 Mart 1997	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Yönetici ve Liderlik	13 Mart 1997	I.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Toplantı Yönetimi	14 Mart 1997	YÜREKLI	
Yönetimde Sistem Yaklaşımı	14/15 Mart 1997	KAMPÜS	
Malzeme Stoklaması	17/18 Mart 1997	ORHİM	
Başarılı Bir İletişim İçin Doğru ve Etkili Konuşma	21/22 Mart 1997	SOYSAL	Otel Armada
Zaman Yönetimi	25/26 Mart 1997	TIME MANAGER	Princess Otel
Empatik İletişim ve Uzlaşma	26 Mart 1997	PERYÖN	
ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemleri	27/28 Mart 1997	KAMPÜS	
Toplam Kalite Yönetimi ve Netaş Uygulamaları	28/29 Mart 1997	GİZMOR	
Doğru ve Etkileyici Türkçe Konuşma	1/2 Nisan 1997	BOĞAZIÇI	
İstatistiksel Proses Kontrol	1/2 Nisan 1997	KALMER	Bursa Kervan Saray Otel
Toplam Kalite Yönetimi Hizmet Sektöründe Toplam Kalite	3/4 Nisan 1997	I.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Kendini Tanıma ve Bireysel Becerilerini Geliştirme	3/4 Nisan 1997	YÜREKLI	
İnsan Kaynakları	8 Nisan 1997	SAP	
Etkin İletişim Etkin İnsan	11 Nisan 1997	KAİZEN	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	11/12 Nisan 1997	YÜREKLI	
Yalın Organizasyon	16 Nisan 1997	KAİZEN	
Kriz Döneminde İşletme Yönetimi	25 Nisan 1997	KAİZEN	
Çağdaş Eğitim Yönetimi	26/27 Nisan 1997	ANKA	
İnsan Kaynakları Yönetimi Paketleri	29 Nisan 1997	MAKRO	
Eğitmcilerin Eğitimi	29/30 Nisan 1997	ROTA	
Time Manager	29/30 Nisan 1997	TIME MANAGER	
İş Sağlığı ve İş Güvenliği	29 Nisan 1997	KOSGEB	
Kişisel Kalite İş Yaşamında Profesyonel Düşünce ve Davranış	30 Nisan 1997	YÖNTEK	
Sunum Becerileri	30 Nisan / 1 Mayıs 1997	YÜREKLI	
Öğrenci Organizasyon	1/2 Mayıs 1997	ROTA	
Yeniden Yapılanma, Değişim Yönetimi ve Kurumsal Liderlik	1/2 Mayıs 1997	DELTA	
Yöneticinin Kendini Geliştirme Becerisi	3/4 Mayıs 1997	BOĞAZIÇI	
İnsan Kaynakları Seçim Teknikleri	5/6 Mayıs 1997	ROTA	
İşe Eleman Seçimi ve Mülakat Teknikleri	6 Mayıs 1997	MARMARA	
Yönetimde Bilgisayar ve Yönetim Bilgi Sistemleri	8 Mayıs 1997	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Yönetim ve Zaman	10/11 Mayıs 1997	KAMPÜS	
Etkin Sunuş Teknikleri	12/13 Mayıs 1997	ROTA	
Küçük İşletme Yönetimi	12/17 Mayıs 1997	I.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Şirketler İçin Check-Up	14 Mayıs 1997	KAMPÜS	
Kendini Tanıma - Bireysel Beceriler	15/16 Mayıs 1997	YÜREKLI	
Bellek Eğitimi ve Alternatif Düşünme Teknikleri	17/18 Mayıs 1997	ÇAĞRIŞIM	
Pozitif Disiplin	20 Mayıs 1997	GİZMOR	
Personel Seçimi ve Performans Değerlendirme	20/22 Mayıs 1997	ORHİM	
Performans Yönetimi	21/22 Mayıs 1997	ROTA	
Başarılı Bir İletişim İçin Doğru ve Etkili Konuşma	23/24 Mayıs 1997	SOYSAL	Hotel Armada
Teknoloji Yönetimi ve Ar-Ge	23/25 Mayıs 1997	TEKNOLOJİ YÖNETİM DERNEĞİ	
Eğiticilerin Eğitimi	26/27 Mayıs 1997	SEVK VE İDARE	
İş Değerlendirme ve Ücret Yapısı	26/27 Mayıs 1997	ORHİM	
Time Manager	27/28 Mayıs 1997	TIME MANAGER	
Şirket Yenileme	28 Mayıs 1997	YÖNTEK	
Çatışma Yönetimi	29/30 Mayıs 1997	I.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	

İnsan Kaynakları Yönetiminde Halkla İlişkiler Yaklaşımları ve Uygulamaları	2/3 Haziran 1997	ORHİM	
Yönetim Uygulamasında Devrim	3 Haziran 1997	FED	
Reengineering	5 Haziran 1997	ROTA	
ISO 9000	6/7 Haziran 1997	KALDEM	
Takım Kurma ve Geliştirme Teknikleri	6/7 Haziran 1997	YÜREKLİ	
Başarıya Ulaşmak İçin Kişisel Gelişim: Kendi Kendini Motive Edebilme ve Assertive Davranış Kazanma	7/8 Haziran 1997	DELTA	
Performans Değerlendirme Sistemi ve Uygulamaları	9 Haziran 1997	MARMARA	
Proje Yönetimi	9/13 Haziran 1997	MAKRO	
Yönlendirme	12 Haziran 1997	SEVK VE İDARE	
Yeniden Yapılanan İşletmelerde Performans Planlama, Kariyer Yönetimi ve Organizasyonel Yedekleme	13/14 Haziran 1997	DELTA	
Yöneticiler İçin Problem Çözme ve Yaratıcı Karar Verme	13/14 Haziran 1997	KAMPÜS	
Kalite Geliştirme Araçları	17/18 Haziran 1997	KALMER	
Uygulamalı İnsan Kaynakları Planlaması	18 Haziran 1997	MAKRO	
İşletme Yönetiminde Durumsal Liderlik Anlayışı ve Ötesi	19/20 Haziran 1997	KAMPÜS	
Kalite Bilinçlendirme ve ISO 9000 Eğitimi	19/20 Haziran 1997	SGS	
Toplam Kalite Yönetimi ve Netaş Uygulamaları	20/21 Haziran 1997	GİZMOR	
Yönetim ve Zaman	21/22 Haziran 1997	BOĞAZIÇI	
Girişkenlik Geliştirme Teknikleri	23 Haziran 1997	MARMARA	
Personel Seçimi, Yerleştirme ve Mülakat Teknikleri	23/24 Haziran 1997	DELTA	
Microsoft Project Kullanılarak Proje Planlanması	24/25 Haziran 1997	MAKRO	
Profesyonel Yönetime Geçiş	25 Haziran 1997	YÖNTEK	
Stratejik Banka Yönetimi - Simülasyon	25/26 Haziran 1997	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
İşletmelerde Takım Kurma Teknikleri	25/26 Haziran 1997	GİZMOR	
İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması	26/27 Haziran 1997	ORHİM	
Görüşme Teknikleri	27 Haziran 1997	COOPERS VE LYBRANT	
Yöneticilerde Motivasyon	28/29 Haziran 1997	BOĞAZIÇI	
Girişimcilik Miti	30 Haziran 1997	SİSTEM	
Proje Yönetimi	30 Haziran / 1 Temmuz 1997	ORHİM	
Örgütsel Davranış/Örgütsel Yaratıcılık	3 Temmuz 1997	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar Durumsallık ve Ötesi	3/4 Temmuz 1997	GİZMOR	
Kalitenin İstatistiksel Yönetimi : Süreç Kontrol,Süreç Yetenek Analizleri - Fmeca ve Deney Düzenleme Teknikleri	3/5 Temmuz 1997	DELTA	
Çağdaş Yönetim	7/11 Temmuz 1997	BİL-TEK	
Stratejik Planlama ve Yeniden Yapılanma	8/9 Temmuz 1997	ORHİM	
Kalite Maliyetleri	12 Temmuz 1997	ARC	
Eğiticilerin Eğitimi	14/15 Temmuz 1997	ERA	
İşletmelerde Toplam Kalite Performans Yönetimi	15/16 Temmuz 1997	MARMARA	
Kalite Geliştirme Araçları	21/22 Temmuz 1997	KALMER	
Microsoft Project Kullanılarak Proje Planlanması	23/24 Temmuz 1997	MAKRO	
Toplam Kalite Yönetimi ve İletişim	26/27 Temmuz 1997	BOĞAZIÇI	
Hiperrekabet Ortamında İşletmelerin Stratejik Yönetimi	28/29 Temmuz 1997	DELTA	
Microsoft Project Kullanılarak Proje Planlanması	29/30 Temmuz 1997	MAKRO	
İnsan Kaynaklarında Psikolojik Teknik Yöntemlerin Kullanılması	29/31 Temmuz 1997	ORHİM	
Benchmarking	30/31 Temmuz 1997	GİZMOR	Parksa Otel
Otomasyon Stratejilerinin Formülasyonu, Uygulanması ve Değerlendirilmesi	7 Ağustos 1997	BİLEŞİM	
Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme	7/8 Ağustos 1997	GİZMOR	

Eğiticinin Eğitimi	9/10 Ağustos 1997	ERA	
Zaman Yönetimi	9/10 Ağustos 1997	MARMARA	
Satın Alma Sisteminin Yönetimi	12 Ağustos 1997	İŞLETME BİLİMLERİ MERKEZİ	
Üretim Kaynakları Planlaması (Mrpl I / Erp)	18 Ağustos 1997	BİLEŞİM	
Microsoft Project Kullanılarak Proje Planlanması	20/21 Ağustos 1997	MAKRO	
Kalite Geliştirme Araçları	27/28 Ağustos 1997	KALMER	
İş Süreçlerinin Yeniden Düzenlenmesi (Brp) ve Netaş Uygulamaları	28/29 Ağustos 1997	GİZMOR	Istanbul The Marmara Otel
Toplantı Yönetimi	1 Eylül 1997	ROTA	Conrad Otel
Yönetici Liderlik ve Ekip Çalışması	3 Eylül 1997	ARGEDA	Green Park Otel
ISO 9000 Kalite Güvence Sistem Dokümantasyonu	4 Eylül 1997	ROTA	Conrad Otel
Toplam Kalite Yönetimi	5 Eylül 1997	ROTA	Conrad Otel
Zaman Yönetimi	5 Eylül 1997	ARC	
Bellek Eğitimi ve Alternatif Düşünme Teknikleri	6/7 Eylül 1997	ÇAĞRIŞIM	
Değişim Yönetimi ve Rekabet Gücünün Geliştirilmesi	8/9 Eylül 1997	ORHİM	
Kariyer Planlama	11 Eylül 1997	ROTA	Conrad Otel
Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyer Planlama	10/11 Eylül 1997	MARMARA	
Benchmarking	11/12 Eylül 1997	RCBA	Parksa Otel
Etkin Sunum Teknikleri	11/12 Eylül 1997	ARTHUR ANDERSEN	Taksim Divan Otel
İşletmelerde Takım Kurma Teknikleri	11/12 Eylül 1997	GİZMOR	
Proje Yönetimi ve Proje Yönetiminin Teknik Yönü	11/13 Eylül 1997	ORHİM	
ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi	15/16 Eylül 1997	BUREAU VERITAS	
Eğitici Eğitimi	16/17/18 Eylül 1997	ARTHUR ANDERSEN	Taksim Divan Otel
Benchmarking Ekiplerinin Eğitimi	18/19 Eylül 1997	KALMER	
Sağlık Kuruluşlarında Yönetim	18/20 Eylül 1997	ORHİM	
Kişisel Dinamiğin Liderliği	19/20 Eylül 1997	DELTA	
Primavera Kullanarak Proje Planlaması ve Yönetimi	19/20/21 Eylül 1997	MAKRO	
Bellek Eğitimi ve Alternatif Düşünme Teknikleri	20/21 Eylül 1997	ÇAĞRIŞIM	
Etkin Yöneticilikte Grup Çalışması	23/24 Eylül 1997	ROTA	
Şirketlerde Kurumsallaşma	24 Eylül 1997	YÖNTEK	Kendi Eğitim Merkezi
Etkin İletişim	25 Eylül 1997	KAMPÜS	
Araştırma ve Geliştirme Yöntemleri	25/26 Eylül 1997	RCBA	
Personel Seçimi ve Performans Değerlendirme	25/27 Eylül 1997	ORHİM	
Toplam Kalite Yönetimi ve Netaş Uygulamaları	26/27 Eylül 1997	GİZMOR	
Yüksek Değerli Yönetici	29/30 Eylül 1997	SEVK VE İDARE	
Rengineering	1 Ekim 1997	ROTA	
Toplam Kalite Yönetimi Teknikleri	3/4 Ekim 1997	ARC	
Çağdaş Eğitim Yönetimi	4/5 Ekim 1997	ANKA	
Etkin Sunum Teknikleri	9/10 Ekim 1997	ARTHUR ANDERSEN	Taksim Divan Otel
İşletmelerde Disiplin ve 5-S Uygulaması	10 Ekim 1997	KALZEN	
Elektronik Doküman Yönetim ve Görüntü İşlem Sistemleri	14/15 Ekim 1997	MAKRO	
Eğitici Eğitimi	15/16/17 Ekim 1997	ARTHUR ANDERSEN	Taksim Divan Otel
İnsan Kaynakları Açısından Toplam Kalite Yönetimi	16 Ekim 1997	KALGEM	
Kalite Yönetimi	16 Ekim 1997	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Kalite Yönetim Sistemi Yaklaşımı	17 Ekim 1997	KAMPÜS	
The Sprit Of Enterprise	17/18 Ekim 1997	YÜREKLI	
Herb Cehen Sitalinde Pazarlık ve Müzakere Becerileri	17/19 Ekim 1997	DELTA	
Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Çağdaş Yönetim	18/19 Ekim 1997	ANKA	
Yöneticilikte Grid	19/24 Ekim 1997	EKSER	
Çevre Yönetim Sistemi	20/21 Ekim 1997	BUREAU VERITAS	
Hata Türü ve Etkileri Analizi	20/21 Ekim 1997	KALMER	Bursa Kervan Saray Otel
İnsan Kaynakları Yönetimi	20/21 Ekim 1997	RCA DOOR	

Nlp Eğitimi	20/21 Ekim 1997	HOLLANDA NLP ENSTITÜSÜ	
Yönlendirme	20/21 Ekim 1997	SEVK VE İDARE	
Microsoft Project Kullanarak Proje Planlaması	20/22 Ekim 1997	MAKRO	
Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi	21/22 Ekim 1997	ROTA	
Time Manager	21/22 Ekim 1997	TMI	
Öfkeyle Yönetim Becerileri	21/22 Ekim 1997	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Eğiticilerin Eğitimi	22 Ekim 1997	MARMARA	
Yönetimde Davranışlar	22 Ekim 1997	KAMPÜS	
Ar-Ge Yönetimi	24 Ekim 1997	KAMPÜS	
Etkin İletişim, Etkin İnsan	24 Ekim 1997	KAİZEN	
Kriz Yönetimi	24 Ekim 1997	ARC	
Başarılı Bir İletişim İçin Doğru ve Etkili Konuşma	24/25 Ekim 1997	SOYSAL	
Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme	27/28 Ekim 1997	ORHİM	
ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi	30 Ekim/1 Kasım 1997	KALGEM	Ortaköy Princess Otel
Toplam Kalite Yönetiminde Beşeri Boyut	30 Ekim/1 Kasım 1997	ORHİM	
Performans Değerlendirme Teknikleri	1/2 Kasım 1997	MARMARA	
Performans Değerlendirme Teknikleri	2 Kasım 1997	MARMARA	
Lider Yöneticilik ve Örgütsel Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar	4/5 Kasım 1997	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADİ ENSTITÜSÜ VAKFI	
Liderlik ve Motivasyon	4/5 Kasım 1997	ROTA	
Performansa Yönelik Yönetim Sistemi	4/5 Kasım 1997	SEVK VE İDARE	
Benchmarking	5 Kasım 1997	KALGEM	Princess Otel
Yaratıcılık ve Bireysel Yaratıcılığı Geliştirme Yöntemleri	7 Kasım 1997	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADİ ENSTITÜSÜ VAKFI	
Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi	7/8 Kasım 1997	ORHİM	
Eğitim Yönetimi	8/9 Kasım 1997	GİZMOR	
Mülakat Teknikleri	11 Kasım 1997	GİZMOR	
Stratejik Planlama	14 Kasım 1997	KAMPÜS	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri	15 Kasım 1997	BOĞAZIÇI	
Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Çağdaş Yönetim	15/16 Kasım 1997	ANKA	
Eğitiminin Eğitimi	17/18 Kasım 1997	ERA	
Performans Yönetimi	17/18 Kasım 1997	ROTA	
İşletme Kaynak Planlaması Sistemleri	18/19 Kasım 1997	MAKRO	
İnsan Kaynaklarında Psikolojik -Teknik Yöntemlerin Kullanılması	18/20 Kasım 1997	ORHİM	
İş Yaşamında Bireysel Kalite	19 Kasım 1997	YÖNTEK	
İşletme Kaynak Planlaması Sistemleri	19 Kasım 1997	MAKRO	
Toplantı Teknikleri	19 Kasım 1997	MARMARA	
İnsan Kaynakları Yönetiminde İş ve Personel Başarı Değerlendirmesi	22/23 Kasım 1997	PANEL	
Performans Değerlendirme	22/23 Kasım 1997	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADİ ENSTITÜSÜ VAKFI	
Bellek Eğitimi ve Alternatif Düşünme Teknikleri	23 Kasım 1997	ÇAĞRIŞIM	
Yöneticilikte Grid	23/28 Kasım 1997	EKSER	
İş Değerlendirme ve Ücret Yapısı	24/25 Kasım 1997	ORHİM	
Güvenli Davranış	25/26 Kasım 1997	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Tmı Sunuş Tekniği	25/26 Kasım 1997	TMI	
Negotiation Skills For Advanced Management	26/28 Kasım 1997	YÜREKLİ	
Kurum Kültürü ve Kurumsallaşma	27/28 Kasım 1997	GİZMOR	
Verimlilikte İnsan Faktörü	28 Kasım 1997	SEVK VE İDARE	
Eğiticilerin Eğitimi	28/29 Kasım 1997	ROTA	
İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Zaman Planlaması	28/29 Kasım 1997	GİZMOR	
Mülakat Teknikleri	29/30 Kasım 1997	DELTA	
Eğitim Yönetimi	1/2 Aralık 1997	SEVK VE İDARE	
İstatistiksel Proses Kontrol	2/3 Aralık 1997	KALMER	
Microsoft Project Kullanarak Proje Planlaması ve Kontrolü	2/4 Aralık 1997	MAKRO	
TKY ve Netaş Uygulamaları	3 Aralık 1997	KALGEM	Princess Otel
Başarılı Bir İletişim İçin Doğru ve Etkili Konuşma	5/6 Aralık 1997	SOYSAL	

Doğru Etkileyici ve Güzel Trkc Konuşma	5/6 Aralık 1997	PANEL	
Kurumsal Kültürü Oluşturma Aracı Olarak rgt Geliştirme	5/6 Aralık 1997	SYNERJY	
Koşullara Bağlı Liderlik	6/7 Aralık 1997	MARMARA	
Sunuş Teknikleri	6/7 Aralık 1997	ANKA	
Başarı İçin Stratejiler	7 Aralık 1997	AđRIŐIM	
Yatay Organizasyon, Yeni Yönetim ve Yapılanma Biçimleri "Sıfır Hiyararı "	8 Aralık 1997	YÖNTEK	
Eğiticilerin Eğitimi	8/9 Aralık 1997	ERA	
İşe Eleman Seçme	9/10 Aralık 1997	GIZMOR	
Time Manager	9/10 Aralık 1997	TMI	
Toplam Kalite Yönetimi	9/10 Aralık 1997	RCBA	
İşletme Yönetiminde İkna Edici İletişim	10/11 Aralık 1997	ORHİM	
Toplam Kalite Yönetiminde İnsan	12 Aralık 1997	I.. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	Otelde Yapılacaktır
Zaman ve Stres Yönetimi	12 Aralık 1997	KAMPÜS	
Gıda Sektöründe Haccp	12/13 Aralık 1997	K&S	
İstatistiksel Pross Kontrolü	12/13 Aralık 1997	KALGEM	Ortaköy Princess Otel
Primavera Kullanarak Proje Planlaması ve Kontrolü	12/14 Aralık 1997	MAKRO	
Öğrenen Organizasyonlar ve Kurumsal Kültürün Geliştirilmesi	13/14 Aralık 1997	SYNERJY	
Öğrenen Organizasyonlar 1	15/16 Aralık 1997	ROTA	
Microsoft Project Kullanılarak Proje Planlanması	16/18 Aralık 1997	MAKRO	
Sağlık İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi	17/18 Aralık 1997	ORHİM	
Verimlilik Artırma Teknikleri	18 Aralık 1997	DEđIŐIŐ DİNAMİKLERİ	
İstatistik Analiz ve Ekonomik Yorumlar	19 Aralık 1997	I.. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	Otellerde Yapılacaktır
Yaratıcı Düşünme	20/21 Aralık 1997	PANEL	
Toplam Verimli Bakım Yönetimi	22 Aralık 1997	KAMPÜS	
İnsan Kaynakları Seçimi Teknikleri	22/23 Aralık 1997	ROTA	
Stratejik Planlama ve Yeniden Yapılanma	24/25 Aralık 1997	ORHİM	
Microsoft Project Kullanarak Proje Planlaması ve Kontrolü	25 Aralık 1997	MAKRO	
Motivasyon Araştırması	25/26 Aralık 1997	SEVK VE İDARE	
Etkili Yazma Teknikleri	26 Aralık 1997	ROTA	
Motivasyon ve Sürtüşme - atışma Yönetimi	26 Aralık 1997	KAMPÜS	
Benchmarking	26/27 Aralık 1997	GIZMOR	
Kobilerde İnsan Kaynakları Yönetimi	29 Aralık 1997	MARMARA	T.E.E. A.Ő.
Hipnoz - Oto Hipnoz	3/4 Ocak 1998	AđRIŐIM	
Presentation Skills	12/14 Ocak 1998	CANNING	
Microsoft Project Kullanarak Proje Planlaması ve Kontrolü	13/15 Ocak 1998	MAKRO	
Franchise Hazırlık	14 Ocak 1998	FRANCHİSE & MORE	
Negotiation Skills	14/16 Ocak 1998	CANNING	
İşe Eleman Seçme ve Mülakat Teknikleri	16/18 Ocak 1998	GIZMOR	
Hipnoz, Oto Hipnoz Eğitiminde Hipnoz	17/18 Ocak 1998	AđRIŐIM	
Yöneticiler İçin Etkin Karar Verme ve Problem zme	17/18 Ocak 1998	SYNERJY	
Business English & Communication Skills	17/21 Ocak 1998	CANNING	
Stratejik Kalite Planlaması	20/21 Ocak 1998	KALMER	İstanbul Parksa Hilton Otel
Making Meeting Work	22/24 Ocak 1998	CANNING	
Mülakat Teknikleri	23 Ocak 1998	ARC	
atışmaları zleme	24/25 Ocak 1998	AYNA	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi	24/25 Ocak 1998	ROTA	
İşletmelerde atışma Yönetimi ve Departmanlar Arası atışmaları zleme Yöntemleri	31 Ocak /1 Şubat 1998	KAMPÜS	
İnsan Kaynakları Planlaması ve Yönetimi	2/3 Şubat 1998	ORHİM	
Reaktif Davranıştan Proaktifliğe	5 Şubat 1998	GIZMOR	
Endüstride Gürültü ve Endüstride Toz	5 Şubat 1998	K&S	
Zaman Yönetimi	5/6 Şubat 1998	ROTA	
Etkin Ekip alışması ve Ekip Karakteristikleri	7/8 Şubat 1998	SYNERJY	
Hipnoz Oto Hipnoz Eğitiminde Hipnoz	7/8 Şubat 1998	AđRIŐIM	

İşletmelerde Performans Planlaması ve Değerlendirmesi	7/8 Şubat 1998	ENTERPRISE	
ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi	9/10 Şubat 1998	BUREAU VERITAS	
Proje Yönetimi	9/13 Şubat 1998	MAKRO	
Toplam Kalite Yönetiminde İş Sağlığı ve İş Güvenliği	11/12 Şubat 1998	K&S	
Seçme ve Mülakat Teknikleri	12/13 Şubat 1998	YES CONSULTRAINING	
Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Planlaması ve Kontrol Sistemi	12/14 Şubat 1998	ORHİM	
Re aktif Davranıştan Proaktifliğe	14 Şubat 1998	GİZMOR	
Öğrenen Organizasyonlar ve Kurumsal Kültürün Geliştirilmesi	14/15 Şubat 1998	SYNERJY	
Zaman Yönetimi	14/15 Şubat 1998	ENTERPRISE	
Öğrenen Organizasyon	17 Şubat 1998	ROTA	Çırağan Place Hotel
Lider Yönetici	17/19 Şubat 1998	EKSER	
Franchise Yer Seçimi	18 Şubat 1998	FRANCHİS & MORE	
Başarılı Bir İletişim İçin Doğru ve Etkili Konuşma	20/21 Şubat 1998	SOYSAL	
Takım Çalışmalarında İletişimi Geliştirme	20/21 Şubat 1998	K&S	
Üretim Kalite ve ISO 9000	24 Şubat 1998	ESCORT, SEGATA VE FİNANSAL FORUM	
Gelişmekte Olan Sanayi Bölgelerinde Krizmatik Liderlik ve Etkileri	24 Şubat 1998	PROMETHEUS	
Yöneticiler İçin İnsan Kaynakları Yönetimi	26/27 Şubat 1998	ARTHUR ANDERSEN	
ISO 9000 Temel Eğitimi	26/28 Şubat 1998	OPTİMAL	
Şirket Yenileme	27 Şubat 1998	YÖNTEK	
Toplam Verimli Bakım Yönetimi	27/28 Şubat 1998	KAMPÜS	
Eğiticinin Eğitimi	27/28 Şubat 1998	SYNERJY	
Anlayarak Çok Hızlı Okuma	28 Şubat 1998	İZMİR	
KALİTE Sistem DÖKÜMANTASYONU	2/3 Mart 1998	BUREAU VERITAS	
Stratejik Yeniden Yapılanma	¼ Mart 1998	PERFORMANS	
Eğiticinin Eğitimi	5/6 Mart 1998	SYNERJY	
Öğrenen Organizasyonlar	6/7 Mart 1998	OPTİMAL	
Ara Kademe Yöneticilikte Grid	10/13 Mart 1998	EKSER	
İstatistiksel Proses Kontrol	11/12 Mart 1998	KALMER	
Öğrenen Organizasyonlar	11/13 Mart 1998	ROTA	
Bakım Yönetimi	12/13 Mart 1998	KOŞEB	
Eğitici Eğitimi	12/13 Mart 1998	GİZMOR	
Performansa Yönelik Yönetim Sistemi	12/13 Mart 1998	SEVK VE İDARE	
Endüstride Güvenlik ve Risk Analizleri	13 Mart 1998	K&S	
Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma	13 Mart 1998	ANKA	
Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Modern Yönetime Geçiş	13/14 Mart 1998	ROTA	
Bireysel Gelişim	13/14 Mart 1998	GBD	
Diksiyon Fonetik ve Etkili İletişim	14/15 Mart 1998	ARGEDA	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	17/18 Mart 1998	SOYSAL	
Evete Varmak Müzakere Teknikleri	17/19 Mart 1998	EKSER	
Yöneticiliğe Hazırlık	17/19 Mart 1998	GİZMOR	
Kalite Kültürünün Değerlendirilmesi	18/19 Mart 1998	KALMER	
Eğiticinin Eğitimi	18/20 Mart 1998	BUREAU VERITAS	
İnsan Kaynakları Seçimi Teknikleri	19/20 Mart 1998	ROTA	
Şirketlerde Yönetim Simülasyonu	19/20 Mart 1998	KAMPÜS	
Endüstride İş Kazası Analizleri	19/20 Mart 1998	K&S	
Tekstilde Kalite Planlaması Prosesi, TKY ve ISO 9000 Uygulamaları	20 Mart 1998	KLASS	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar	20/21 Mart 1998	KALGEM	
Personel Seçimi ve İş Alma Teknikleri	20/21 Mart 1998	GBD	
Diksiyon Fonetik ve Etkili İletişim	21/22 Mart 1998	ARGEDA	
Benchmarking	25/26 Mart 1998	GİZMOR	
Endüstride Güvenlik ve Risk Analizleri	26/27 Mart 1998	K&S	
Profesyonel Olmak Nasıl Bir Profesyonellik	27 Mart 1998	YÖNTEK	
Eğiticilerin Eğitimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar	27/28 Mart 1998	SYNERJY	
İnsan Kaynakları Yönetimi	27/28 Mart 1998	KAMPÜS	
Microsoft Project Kullanarak Proje Planlaması	27/29 Mart 1998	MAKRO	
İstihdam Yönetimi ve Mülakat Teknikleri	28 Mart 1998	ARTI	

Haccp - Kritik Kontrol Noktalarında Tehlike Analizi	30/31 Mart 1998	BUREAU VERITAS	
Değişim Süreci ve Toplam Kalite Yönetimi	1/2 Nisan 1998	KALMER	
Eğiticilerin Eğitimi	2/3 Nisan 1998	ROTA	
Etkili Sunuş Becerileri	2/3 Nisan 1998	FED	
Yöneticiler İçin Karar Verme ve Problem Çözme Teknikleri	3 Nisan 1998	GBD	
Eğiticilerin Eğitimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar	3/4 Nisan 1998	SYNERJY	
Hızlı Okuma	4/5 Nisan 1998	ÇAĞRIŞIM	
Değişim Süreci ve Toplam Kalite Yönetimi	12 Nisan 1998	KALMER	
Eğiticilerin Eğitimi	16/17 Nisan 1998	SEVK VE IDARE	
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	16/17 Nisan 1998	BUREAU VERITAS	
İş Değerleme	16/17 Nisan 1998	ROTA	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	16/17 Nisan 1998	SOYSAL	
Çağdaş Yönetim	17/18 Nisan 1998	GBD	
Toplam Kalite Yönetiminde İletişim ve Önce İnsan	17/18 Nisan 1998	SYNERJY	
Ücret Yönetimi Ödül Performans İlişkisi	17/18 Nisan 1998	ARTI	
İşe Eleman Seçme ve Mülakat Teknikleri	17/19 Nisan 1998	GİZMOR	
Stres Yönetimi	18/19 Nisan 1998	ENTERPRISE	
Örgütsel Liderlik ve Kültür	20 Nisan 1998	KAMPÜS	
İş Sağlığı ve İş Güvenliği Bilinçlendirme	20 Nisan 1998	K&S	
Müzakere Becerileri	20/21 Nisan 1998	ERA	
Bilgi Teknolojisi İçin Proje Yönetimi	21 Nisan 1998	MAKRO	
İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi	22/23 Nisan 1998	ROTA	
Liderlik	24/25 Nisan 1998	ENTERPRISE	
Toplam Kalite Yönetiminde İletişim ve Önce İnsan	24/25 Nisan 1998	SYNERJY	
Ücret Yönetimi Ödül Performans İlişkisi	24/25 Nisan 1998	ARTI	
Dünya Çapında Liderlik İçin Benchmarking	27/28 Nisan 1998	KALMER	
İş Mükemmelliği Rehberi	28/30 Nisan 1998	NMT	
Tam Zamanında Üretim ve Yönetim Sistemleri	29 Nisan 1998	MAKRO	
Değişim Yönetimi	29/30 Nisan 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
Kalitesizlik Maliyetleri	29/30 Nisan 1998	KALMER	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	29/30 Nisan 1998	SOYSAL	
Şirketlerde Nesil Değişimi ve Yeni Nesil Planlaması	30 Nisan 1998	YÖNTEK	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar	1/2 Mayıs 1998	KALGEM	
Stratejik Planlama	1/2 Mayıs 1998	KAMPÜS	
Ücret Yönetimi ve Ödül Performans İlişkisi-İşyeri Sağlık Hizmetleri	1/2 Mayıs 1998	ARTI	
Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi	1/3 Mayıs 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
Yönetici Liderlik ve Ekip Çalışması	2 Mayıs 1998	ARGEDA	
Haccp Eğitimi	7/8 Mayıs 1998	S&Q	
Motivasyon Araştırması	7/8 Mayıs 1998	SEVK VE IDARE	
Ücret Yönetimi ve Ödül Performans İlişkisi	8/9 Mayıs 1998	ARTI	
İşyeri Sağlık Hizmetleri	8/9 Mayıs 1998	ARTI	
Ekip Çalışması ve Liderlik	13/14 Mayıs 1998	KALMER	
Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Modern Yönetime Geçiş	14/16 Mayıs 1998	ROTA	
Yöneticiler İçin Karar Verme ve Problem Çözme Teknikleri	15 Mayıs 1998	GBD	
Ücret ve Ödül Yönetimi	16/17 Mayıs 1998	ENTERPRISE	
Eğitim Yönetimi	18/20 Mayıs 1998	KALGEM	
Kariyer Planlama	20 Mayıs 1998	ROTA	
Kalite İyileştirme Takımları	22 Mayıs 1998	NMT	
Personel Seçimi ve İş Alma Teknikleri	22/23 Mayıs 1998	GBD	
İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi ve İletişim Çatışmaları	22/24 Mayıs 1998	SYNERJY	
Toplam Kalite Yönetimi	23 Mayıs 1998	ARGEDA	
İnsan Kaynakları Yönetimi	24 Mayıs 1998	ARGEDA	
Benchmarking Ekiplerinin Eğitimi	25/26 Mayıs 1998	KALMER	

Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi	25/27 Mayıs 1998	YES CONSULTRAINING	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	26/27 Mayıs 1998	SOYSAL	
Değişimi Konuşuyor Ama Yaşamıyoruz	27 Mayıs 1998	YÖNTEK	
ISO 9001 Kalite Güvencesi Modeli	29/30 Mayıs 1998	EGE	
Kalite Maliyetleri	29/30 Mayıs 1998	S&Q	
Performans ve Ödül Yönetimi	29/30 Mayıs 1998	GBD	
Problem Çözme ve Karar Alma Teknikleri	29/30 Mayıs 1998	KALGEM	
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	30/31 Mayıs 1998	ARC	
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	1/2 Haziran 1998	BUREAU VERITAS	
İnsan Kaynakları Sistemleri	2 Haziran 1998	MAKRO	
İşletme Performansı İçin Yeni Bir Yaklaşım : World Class Managment	2/3 Haziran 1998	İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME MERKEZİ	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	2/3 Haziran 1998	SOYSAL	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	2/3 Haziran 1998	KALGEM	
İnsan Kaynaklarında Yeni Ufuklar	3 Haziran 1998	ROTA	
Etkin Yöneticilik ve Liderlik	4 Haziran 1998	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Japonlaşma Sendromu : Japon Sisteminde İnsan Kaynakları Yönetimi	4 Haziran 1998	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Sorun Çözme ve Karar Verme Teknikleri	4/5 Haziran 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli	5 Haziran 1998	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Müzakere Becerileri	5/6 Haziran 1998	ERA	
Personel Seçimi ve İşe Alma Teknikleri İle Çağdaş Yönetim	5/6 Haziran 1998	GBD	
İnsan Kaynakları Yönetimi	6/7 Haziran 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
İmalatta Ölçme ve Kalibrasyon	9/12 Haziran 1998	Y.T.Ü. İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME MERKEZİ	
İngilizce Müzakere ve Pazarlık Teknikleri	10 Haziran 1998	PANEL	
Eğitici Eğitimi	10/12 Haziran 1998	BUREAU VERITAS	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Çağdaş Bilişim Çözümleri ve Uygulamaları	11 Haziran 1998	EPILSON	
Örnek Olaylarla Banka Yönetimi	11/12 Haziran 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
Kalitesizlik Maliyetleri	11/12 Haziran 1998	KALMER	
Başarılı Bir İletişim İçin Doğru ve Etkili Konuşma İle Çağdaş Yönetim	12/13 Haziran 1998	SOYSAL	
Problem Çözme ve Karar Verme Teknikleri	13 Haziran 1998	GİZMOR	
Anlayarak Çok Hızlı Okuma	13/14 Haziran 1998	TÜRK 2000 LER VAKFI	
İnsan Kaynağı Planlaması	15 Haziran 1998	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
İşletmelerde Kalite Sistem Tasarımının Esasları	15/17 Haziran 1998	Y.T.Ü. İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME MERKEZİ	
Franchise	17 Haziran 1998	ULUSAL FRANCHİSE DERNEĞİ	Kendi Eğitim Merkezi
Yeni Yönetim Teknikleri	18 Haziran 1998	MESS	
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	18/19 Haziran 1998	K&S	
İstatistiksel Proses Kontrol	18/19 Haziran 1998	KALMER	
Kalitede Temel İnsan	18/19 Haziran 1998	NMT	
Yönetimde Koçluk Yaklaşımı	18/19 Haziran 1998	ERA	
Eğitici Eğitimi	19/20 Haziran 1998	GİZMOR	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	22/23 Haziran 1998	KALGEM	
Sağlık İşletmelerinde Toplam Kalite	22/23 Haziran 1998	ORHİM	
Yönlendirme	22/23 Haziran 1998	SEVK VE İDARE	
Geleceğin Mağazacılığına Bakış	23 Haziran 1998	NCR	
Kalite Yönetimi	23/24 Haziran 1998	KALDER	
Kalite Geliştirme Ekiblerinin Eğitimi	24/25/26 Haziran 1998	KALMER	
Proje Yönetimi	24/27 Haziran 1998	MAKRO	
Günlük Yönetim - Toplantı - Zaman - Ajanda Yönetimi	25 Haziran 1998	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
İnsan Kaynakları (Norm Kadro) Planlama	25/26 Haziran 1998	LIBRA..	
Toplam Kalite Yönetiminde İş Sağlığı ve İş Güvenliği	25/26 Haziran 1998	K&S	
Toplam Kalite Yönetimi	25/26 Haziran 1998	BUREAU VERITAS	
İş Yaşamında Bireysel Kalite	26 Haziran 1998	YÖNTEK	
Ar-Ge Yönetimi	26/27 Haziran 1998	KAMPÜS	

Rekabetin Gücü ve Teknoloji Yönetimi	5/10 Temmuz 1998	SABANCI ÜNİVERSİTESİ	Silivri Klasik Otel
Kalite Sistem Dokümantasyonu	6/7 Temmuz 1998	BUREAU VERITAS	
Çağdaş İnsan Kaynakları	7/8 Temmuz 1998	ROTA	
Motivasyon Teknikleri	8/9 Temmuz 1998	ORHİM	
QS 9000	8/9 Temmuz 1998	KALMER	
Çevre Yönetim Sistemi	9/10 Temmuz 1998	NMT	
Durumsal Liderlik	9/10 Temmuz 1998	KALGEM	
Toplam Kalite Yönetiminde İletişim ve Önce İnsan	9/10 Temmuz 1998	SYNERJY	
Problem Çözme Teknikleri	9/11 Temmuz 1998	S&Q	
Stres ve Stresin Genel İş Başarısı ve Kişisel Verimlilik Üzerindeki Etkisi	12 Temmuz 1998	ARGEDA	
Kalite Maliyetleri	14 Temmuz 1998	BOĞAZIÇI	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	14/15 Temmuz 1998	SOYSAL	
İş Sağlığı ve İş Güvenliği Bilinçlendirme Eğitimi	15 Temmuz 1998	K&S	
Kalitesizlik Maliyetleri	15/16 Temmuz 1998	KALMER	
QS 9000	16/17 Temmuz 1998	BUREAU VERITAS	
Franchising	18 Temmuz 1998	MBE	
Reaktif Davranıştan Proaktifliğe	18 Temmuz 1998	GİZMOR	
Anlayarak Çok Hızlı Okuma ve İknâ	18/19 Temmuz 1998	TÜRK 2000' LER VAKFI	
Mülakat Teknikleri	18/19 Temmuz 1998	ENTERPRISE	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	21/22 Temmuz 1998	SOYSAL	
Dikkat Vücudunuz Konuşuyor	22 Temmuz 1998	ACADEMY	
Franchise	22 Temmuz 1998	ULUSAL FRANCHISE DERNEĞİ	Kendi Eğitim Merkezi
Franchising ve Bayilik	22 Temmuz 1998	LIBRA	
Hata Türü ve Etkileri Analizi	22/23 Temmuz 1998	KALMER	
Müzakere Becerileri	23/24 Temmuz 1998	ERA	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Bütünsel Yaklaşım	24/25 Temmuz 1998	GİZMOR	
İş Mektubu ve Evrak Yazma Teknikleri	24/25 Temmuz 1998	İZMİR	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Kurum İçi Halkla İlişkiler Yaklaşımları	24/25 Temmuz 1998	ORHİM	
Yazışma Kuralları ve Raporlama Teknikleri	28 Temmuz 1999	İZMİR	
Ölçme Araçlarının Yeterliliği	29 Temmuz 1998	KALMER	
ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi	30/31 Temmuz 1998	NMT	
Yönetimde Koçluk Yaklaşımı	30/31 Temmuz 1998	ERA	
Eğitim Planlaması	31 Temmuz 1998	ROTA	
Motivasyon ve İş Tatmini	1/2 Ağustos 1998	ENTERPRISE	
Zaman Yönetimi	1/2 Ağustos 1998	ENTERPRISE	
ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi	3/4 Ağustos 1998	BUREAU VERITAS	
Verimlilik ve Verimlilik Ölçme Teknikleri	5 Ağustos 1998	LYRA	
Toplam Kalite Yönetimi	5/6 Ağustos 1998	SGS	
Kalite Bilinçlendirme ve ISO 9000	6/7 Ağustos 1998	K&S	
Kalite Ekonomisi	6/7 Ağustos 1998	NMT	
Zaman Yönetimi	6/7 Ağustos 1998	FED	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi	6/8 Ağustos 1998	KALDER	
İstatistiksel Proses Kontrol	7/8 Ağustos 1998	LIBRA	
Benchmarking	8 Ağustos 1998	ARGEDA	
Anlayarak Çok Hızlı Okuma	8/9 Ağustos 1998	TÜRK 2000' LER VAKFI	
Liderlik	8/9 Ağustos 1998	ENTERPRISE	
Müzakere Teknikleri	8/9 Ağustos 1998	NMT	
Kalite Bilinci ve ISO 9000	9 Ağustos 1998	ARGEDA	
İş Mükemmelliği Rehberi	12/13 Ağustos 1998	NMT	
Performans Değerlendirme	13/14 Ağustos 1998	GİZMOR	
SS	14 Ağustos 1998	SGS	
Başarılı Bir İletişim İçin Doğru ve Etkili Konuşma	14/15 Ağustos 1998	SOYSAL	
Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Modern Yönetime Geçiş	14/16 Ağustos 1998	ROTA	
Yazışma Kuralları ve Raporlama Teknikleri	15 Ağustos 1999	İZMİR	
Eğitimcinin Eğitimi	15 Ağustos 1998	LIBRA	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	18/19 Ağustos 1998	SOYSAL	
Franchise	19 Ağustos 1998	ULUSAL FRANCHISE DERNEĞİ	Kendi Eğitim Merkezi
Müzakere Becerileri	19/20 Ağustos 1998	ERA	

ISO 9000 Standartları	20/21 Ağustos 1998	KALGEM	
Problem Çözme Teknikleri	20/21 Ağustos 1998	SGS	
MS Project Kullanarak Proje Planlanması ve Kontrolü	20/22 Ağustos 1998	MAKRO	
Kendine Saygı	21 Ağustos 1998	LIBRA	
Diksiyon Fonetik, Etkili İletişim ve Beden Dili	21/22 Ağustos 1998	ARGEDA	
İş Değerleme	21/22 Ağustos 1998	ROTA	
Yönetimde Koçluk Yaklaşımı	22/23 Ağustos 1998	ERA	
Toplam Kalite Yönetiminde İş Sağlığı ve İş Güvenliği	24/25 Ağustos 1998	K&S	
Sistem Yönetimi	24/27 Ağustos 1998	PROGRESS SOFTWARE	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	25/26 Ağustos 1998	SOYSAL	
Liderlik ve Yönetim	26 Ağustos 1998	LIBRA	
Dünya Çapında Liderlik	26/27 Ağustos 1998	KALMER	
Eğiticilerin Eğitimi	28/29 Ağustos 1998	ROTA	
Dış Mühendisliği - Yaratıcı Birey - Yaratıcı Kurum Hayatında Yaratıcılık	29 Ağustos 1998	ACADEMY	
Şirketlerde Kurumsallaşma	31 Ağustos 1998	YONTEK	
İşyeri Düzeni ve Risk Yönetimi	2 Eylül 1998	NMT	
Kurumlarda Verimli BT Kullanım İçin 10 Kural	3 Eylül 1998	DATA WATERHOUSE	Tüyap
Gelecek 5 Yılda BT Trendleri	3 Eylül 1998	DATA WATERHOUSE	Tüyap
Rekabet Stratejisi	3/4 Eylül 1998	FED	
MS Project Kullanarak Proje Planlaması	3/5 Eylül 1998	MAKRO	
Eğitim Yönetimi	4/5 Eylül 1998	GIZMOR	
Kalite Çemberleri	4/5 Eylül 1998	LIBRA	
Kalite Çemberleri	5 Eylül 1998	SGS	
Stres Yönetimi	5/6 Eylül 1998	ENTERPRISE	
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	7/8 Eylül 1998	BUREAU VERITAS	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi	10/11 Eylül 1998	KALMER	
Hata Türü ve Etkileri Analizi	11/12 Eylül 1998	SGS	
Hızlı ve Verimli Okuma	11/12 Eylül 1998	ROTA	
Reorganizasyon	11/12 Eylül 1998	LIBRA	
Eleman Seçme ve Mülakat Teknikleri	12/13 Eylül 1998	GIZMOR	
Ölçme Araçlarını Yeterliliği	15 Eylül 1998	KALMER	
Kalite Geliştirme Ekiplerinin Eğitimi	16/18 Eylül 1998	KALMER	
TS ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi	16/18 Eylül 1998	KALDER	
Bilgi Toplumlarında Sanayi Ötesi Dönüşüm	17 Eylül 1998	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Kalitede Temel İnsan	17/18 Eylül 1998	NMT	
Araştırma ve Raporlama Teknikleri	18/19 Eylül 1998	İZMİR	
Eğitim Yönetimi ve Eğiticilerin Eğitimi	17/19 Eylül 1998	KALGEM	
Etkin Sunuş ve İletişim	19/20 Eylül 1998	LARGO	
İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı	21 Eylül 1998	LYRA	
Presentation Skills	21/23 Eylül 1998	CANNING	
İnsan Kaynakları Yönetimi	21/25 Eylül 1998	ACADEMY	
Franchise	23 Eylül 1998	ULUSAL FRANCHISE DERNEĞİ	Kendi Eğitim Merkezi
Negotiation Skills	23/25 Eylül 1998	CANNING	
TKY de İnsan Başarı Hikayeleri	24 Eylül 1998	KALDER	
Hedeflerle Yönetim ve Performans Değerleme	25/26 Eylül 1998	KALGEM	
Yalın Üretim Projelerinin Yönetimi	25/26 Eylül 1998	MAKRO	
Rakiple Uğraşmanın Eğlenceli ve Karlı 5+1 Yolu	25/26 Eylül 1998	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	25/27 Eylül 1998	PANEL	
Business English & Communication Skills	26/30 Eylül 1998	CANNING	
Şirket Kültürü	28 Eylül 1998	YONTEK	
Seçme ve Değerlendirme	29 Eylül 1998	PUSULA	
Endüstride Sağlık - Güvenlik ve Risk Analizleri	29/30 Eylül 1998	K&S	
Değişim Süreci ve Toplam Kalite Yönetimi	29/30 Eylül 1998	KALMER	
Kalitesizlik Maliyetleri	1/2 Ekim 1998	KALMER	
Toplam Kalite Yönetimi	1/2 Ekim 1998	LIBRA	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	1/2 Ekim 1998	GIZMOR	
Eğitim Yönetimi ve Eğiticilerin Eğitimi	1/3 Ekim 1998	KALGEM	
Report Writing Skills	1/3 Ekim 1998	CANNING	

İnsan Kaynakları Yönetiminde İlgî, Sevgi ve Bilgi	2/3 Ekim 1998	ORHİM	
İkna Uzlaşma Sanatı	3/4 Ekim 1998	TÜRK 2000 LER VAKFI	
Rekabet Stratejileri	6/7 Ekim 1998	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
İnsan Kaynakları Planlama	8/9 Ekim 1998	LIBRA	
Kalite Ekonomisi	8/9 Ekim 1998	NMT	
İş Değerlendirmesi ve Ücret Yapısı	8/10 Ekim 1998	ORHİM	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar	9/10 Ekim 1998	KALGEM	
Kalite Sistem Dokümantasyonu	10 Ekim 1998	SGS	
Kriz Yaratmayan İletişim Nasıl Kurulur	10/11 Ekim 1998	LET	
İnsan Kaynakları Yönetimi	12 Ekim 1998	MİLLÎ PRODUKTİVE MERKEZİ	
Problem Çözme Teknikleri	12/13 Ekim 1998	KALDER	
Yönetici Davranışının Geliştirilmesi	14/15 Ekim 1998	VIZYON	
QS 9000	14/15 Ekim 1998	KALMER	
Eleman Seçme Teknikleri ve Uygulamalı Davranış Odaklı Mülakat Yönetimi	15 Ekim 1998	BARANSEL	
Yeniden Yapılanma ve Kadro Düzenlenmesi	15/16 Ekim 1998	PANEL	
Yazışma Kuralları ve Raporlama	16 Ekim 1999	İZMİR	
İnsan Kaynakları Seçimi Teknikleri	16/17 Ekim 1998	ROTA	
Franchise	21 Ekim 1998	ULUSAL FRANCHİSE DERNEĞİ	Kendi Eğitim Merkezi
Yazışma Kuralları ve İş Mektubu Yazma Teknikleri	21/22 Ekim 1998	İZMİR	
Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvenlik Sistemlerinin Uygulanması	21/23 Ekim 1998	Y.T.Ü. İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME MERKEZİ	
Çağdaş Eğitimde Bilişim Çözümleri ve Uygulamaları	22 Ekim 1998	EPİLSON	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Bütünsel Yaklaşım	22/23 Ekim 1998	BARANSEL	
Fizibilite Etüdünün Hazırlanışı ve Yatırım Kararlarının Değerlendirilmesi	22/24 Ekim 1998	ROTA	
Kalite İyileştirme Takımları	23 Ekim 1998	NMT	
İnsan Kaynakları Yönetimi	23/24 Ekim 1998	KAMPÜS	
Takım Çalışmalarında İletişim Geliştirme	23/24 Ekim 1998	K&S	
Toplam Kalite Yönetimi ve Başarı Koşulları	23/24 Ekim 1998	DESTEK	
Tüsiad / Kalder İş Mükemmelliği Modeli	23/24 Ekim 1998	KALDER	
Stratejik Yönetim	24/25 Ekim 1998	LYRA	
Şirketlerde Sıfır Hiyarşi Yatay Organizasyon, Yeni Yönetim ve Yapılanma Biçimleri	26 Ekim 1998	YÖNTEK	
Yönetimde Koçluk Yaklaşımı	26/27 Ekim 1998	ERA	
Delege Etme ve İzleme	27 Ekim 1998	PROMETHEUS	İstanbul Armada Hotel
İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi	28/29 Ekim 1998	VIZYON	
Anlayarak Hızlı Okuma ve İkna Uzlaşma Sanatı	31 Ekim /1 Kasım 1998	TÜRK 2000' LER VAKFI	
Kalite Sistem Dokümantasyonu	2/3 Kasım 1998	BUREAU VERITAS	
Proje Yönetimi	3/4 Kasım 1998	KALGEM	
Bilgi Teknolojisi İle Yönetim	4/5 Kasım 1998	İ.D.E.A.	Lütfü Kırdar Uluslararası Kongre ve Sergi Sarayı
Eğitici Eğitimi	5/6 Kasım 1998	GİZMOR	
Hata Türü ve Etkileri Analizi	5/6 Kasım 1998	KALMER	
Eğitiminin Eğitimi	6/7 Kasım 1998	LYRA	
İnsan Kaynakları Yönetimi	6/7 Kasım 1998	OPTİMAL	
Müzakere Teknikleri - Evete Varmak	6/7 Kasım 1998	KAMPÜS	
Tam Zamanında Üretim ve Yönetim Sistemleri	6/7 Kasım 1998	MAKRO	
Problem Çözme Teknikleri	6/7 Kasım 1998	SGS	
Hizmet Sektöründe Kalite Dinamikleri	6/7 Kasım 1998	ARTI	
Problem Çözme Teknikleri ve Uygulamaları	6/7 Kasım 1998	DESTEK	
Zor İnsanlarla Başa Çıkma Sanatı	6/7 Kasım 1998	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
ISO 9000 Kalite Sistem Dokümantasyonu	7 Kasım 1998	K&S	
Müzakere Teknikleri	7/8 Kasım 1998	NMT	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	10/11 Kasım 1998	SOYSAL	
Yüreğinle Yaşa Yüreğinle Yönet	11 Kasım 1998	YÖNTEK	
Başarılı İnsan Kaynakları Yönetimi	11/12 Kasım 1998	MAKRO	

Öğrenen Organizasyon	13/14 Kasım 1998	ROTA	
Yönetim Becerileri	13/14 Kasım 1998	SİSTEM	
Performans Yönetimi ve Ödül Performans İlişkisi	14 Kasım 1998	YORDAM	
Endüstride Gürültü ve İşitmenin Korunması	14 Kasım 1998	K&S	
Yönetici ve Lider Yöneticilik	15 Kasım 1998	LARGO	
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	16/17 Kasım 1998	BUREAU VERITAS	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri	16/17 Kasım 1998	LYRA	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	17/18 Kasım 1998	SOYSAL	
5 Adım (5s) Eğitimi	18 Kasım 1998	KALDER	
Franchise	18 Kasım 1998	ULUSAL FRANCHISE DERNEĞİ	Kendi Eğitim Merkezi
İş Mükemmelliği Rehberi	18/20 Kasım 1998	NMT	
ISO 9000 Temel Eğitimi	19/21 Kasım 1998	OPTİMAL	
Eğiticilerin Eğitimi ve Performans Yönetimi	20/21 Kasım 1998	ROTA	
Kalite Fonksiyon Yayılımı	21 Kasım 1998	GLOBAL	
Tedarik Zinciri Yönetimi	21/22 Kasım 1998	LYRA	
Yöneticilikte Grid	22/27 Kasım 1998	EKSER	
TKY nin Ötesi	23 Kasım 1998	YÖNTEK	
Endüstride İş Kazası	23 Kasım 1998	K&S	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Test ve Görüşme Yöntemleri	23/24 Kasım 1998	SEVK VE İDARE	
Benchmarking	25/26 Kasım 1998	GİZMOR	
İşletmelerde Teknoloji Yönetimi	25/26 Kasım 1998	ORHİM	
Nevro Linguistic Programing	25/26 Kasım 1998	PROMETHEUS	İstanbul Armada Hotel
Lider Yöneticilik	25/27 Kasım 1998	ACADEMY	
Hastane Yönetimi ve Sağlık Ekonomisi Eğitimi	26 Kasım 1998	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Zaman Yönetimi	26 Kasım 1998	İ.D.E.A	
Haccp	26/27 Kasım 1998	BUREAU VERITAS	
Ücret ve Ödül Yönetimi	26/27 Kasım 1998	GİZMOR	İstanbul Divan Otel
Eğitim Yönetimi ve Eğiticilerin Eğitimi	26/28 Kasım 1998	KALGEM	
Kalite Çemberleri Rehberi	26/28 Kasım 1998	KALDER	
İşe Ajım Görüşmeleri	27 Kasım 1998	PRICE WATERHOUSE	Swiss Otel
Kalite Sistem Dokümantasyonu	27 Kasım 1998	SGS	
Ölçme Araçlarının Yeterliliği	27 Kasım 1998	KALMER	
Değişim ve Değişim Yönetimi	27/28 Kasım 1998	ARTI	
Kurum Kültürü ve Değişim Yönetimi	27/28 Kasım 1998	YORDAM	
Yönetimde Yaratıcılık	27/28 Kasım 1998	OPTİMAL	
Nlp İlkeleriyle Verimli Olmak	28 Kasım 1998	VERİM GROUP	
Yönetimde Koçluk Yaklaşımı	28/29 Kasım 1998	ERA	
İşe Alma ve Yerleştirme - Mülakat Teknikleri	30 Kasım 1998	LIBRA	
Oryantasyon	1 Aralık 1998	SEVK VE İDARE	
İstatistiksel Proses Kontrol	2/4 Aralık 1998	KALDER	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi	3/4 Aralık 1998	KALMER	
Yalın Üretim Projelerinin Yönetimi	4/5 Aralık 1998	MAKRO	
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	4/5 Aralık 1998	ARTI	
Genel Yönetim Becerileri	7/8 Aralık 1998	SEVK VE İDARE	
ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi	7/8 Aralık 1998	BUREAU VERITAS	
Benchmarking	10 Aralık 1998	LARGO	
QS 9000	10/11 Aralık 1998	KALMER	
Liderlik ve Motivasyon	11/12 Aralık 1998	ROTA	
İş Güvenliği	11/12 Aralık 1998	ARTI	
Yatırım Projelerinin Hazırlanması	11/13 Aralık 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
Dış Mühendisliği	12 Aralık 1998	ACADEMY	
Stratejik Düşünce	12/13 Aralık 1998	RGİ	
Yaratıcılığın Değerlenmesi	12/13 Aralık 1998	LYRA	
Eğiticinin Eğitimi	19/20 Aralık 1998	ACADEMY	
Şirketlerde Yapılanma	21 Aralık 1998	YÖNTEK	
Yönetimde Koçluk Yaklaşımı	20/21 Aralık 1998	ERA	
Performans Değerlendirme ve Geliştirme	22 Aralık 1998	BARANSEL	
Çevre Yönetimi	24/25 Aralık 1998	NMT	
Kalitesizlik Maliyetleri	24/25 Aralık 1998	KALMER	
Eğiticilerin Eğitimi	25/26 Aralık 1998	ORHİM	

İş Ahlakı	25 Aralık 1998	RGGA	
Etkin Yöneticilik ve Liderlik	27 Aralık 1998	LARGO	
İş Streslerinin Çözümü	27 Aralık 1998	VERİM GROUP	
Endüstride Gürültü	28 Aralık 1998	K&S	
Uzlaşma Becerileri	28 Aralık 1998	SEVK VE İDARE	
ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi	4/5 Ocak 1999	BUREAU VERITAS	
Proje Yönetimi	4/5 Ocak 1999	ROTA	
Toplantı Yönetimi	8 Ocak 1999	ROTA	
Eğiticinin Eğitimi	9/10 Ocak 1999	ERA	
Yöneticiler İçin Temel İstatistik ve Araştırma Teknikleri	9/10 Ocak 1999	LARGO	
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	11/12 Ocak 1999	BUREAU VERITAS	
İşletmelerde Teknoloji Yönetimi	11/12 Ocak 1999	ORHİM	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri	12/13 Ocak 1999	LYRA	
Time Mânager	12/13 Ocak 1999	TMI	
Eğitim Planlanması	13 Ocak 1999	ROTA	
Eğitim Yönetimi	13 Ocak 1999	GİZMOR	
Toplam Kalite Yönetiminde İş Sağlığı ve İş Güvenliği	13/14 Ocak 1999	K&S	
İnsan Kaynakları	13/14 Ocak 1999	GİZMOR	Armada Otel
Toplam Kalite Yönetiminde İş Sağlığı ve İş Güvenliği	13/14 Ocak 1999	K&S	
Kalite Maliyetleri	13/14 Ocak 1999	SGS	
Kriz Döneminde İnsan Kaynakları Yönetimi	13/14 Ocak 1999	GİZMOR	
TS ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi	13/15 Ocak 1999	KALDER	
Kiriz Yönetimi	14 Ocak 1999	BOĞAZIÇI	
Proje Yönetimi	15 Ocak 1999	SİSTEM	
Tüsiad - Kalder İş Mükemmelliği Modeli	15/16/17 Ocak 1999	KALDER	
Takım Çalışması	25 Ocak 1999	BİLİŞİM	
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	25/26 Ocak 1999	SGS	
Müzakere Becerileri	25/26 Ocak 1999	ERA	
Yönetim Olgusu ve Yönetim İşlevleri	25/26 Ocak 1999	EGE	
Benchmarking	26 Ocak 1999	İ.D.E.A.	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	27/28 Ocak 1999	SOYSAL	
Communication Skills	28 Ocak 1999	İ.D.E.A.	
Çalışan Tatmini ve Ölçümü	28 Ocak 1999	GİZMOR	
Şirketlerde Profesyonel Yönetime Geçiş	28 Ocak 1999	YÖNTEK	
Firma Çapında Maliyet Düşürme Programları	28/29 Ocak 1999	BOĞAZIÇI	
Endüstride Sağlık - Güvenlik ve Risk Analizleri	28/29 Ocak 1999	K&S	
MS Project Kullanarak Proje Planlaması	28/30 Ocak 1999	MAKRO	
Atık Su Arıtma İhtkeleri	29 Ocak 1999	BUREAU VERITAS	
Maliyet Düşürme Teknikleri	29/30 Ocak 1999	ROTA	
Tüsiad - Kalder İş Mükemmelliği Modeli	29/31 Ocak 1999	KALDER	
Benchmarking	30 Ocak 1999	BİLİŞİM	
Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi	30 Ocak 1999	LARGO	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	1/3 Şubat 1999	FED	
Haccp Nedir	3/4 Şubat 1999	SGS	
Kurum Kültürü	3/4 Şubat 1999	ENTERPRISE	
Eleman Seçme ve Yerleştirme	4/5 Şubat 1999	GİZMOR	
Etkili Yönetimde ve Ulaşmada, Motivasyon, Etkili Emir Verme ve Disiplin	8/9 Şubat 1999	EGE	
Duygusal Zeka	9/10 Şubat 1999	PDR	
Etkin Sunum Teknikleri	9/10 Şubat 1999	ARTHUR ANDERSEN	
Kalite Bilişçendirme ve ISO 9000	10/11 Şubat 1999	SGS	
Anlayarak Hızlı Okuma	11/12 Şubat 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Zayıf Nokta Araştırması	11/12 Şubat 1999	MESS	
İnsan Kaynakları Yönetimi	11/12 Şubat 1999	LYRA	
Stratejik Eğitim Yönetimi	11/12 Şubat 1999	PDR	
Müzakere Becerileri	12/14 Şubat 1999	FED	
Eğiticilerin Eğitimi	13/14 Şubat 1999	STRATA	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	13/14 Şubat 1999	LARGO	
Yöneticilikte Grid	14/19 Şubat 1999	EKSER	
Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi	15/16 Şubat 1999	ORHİM	
Endüstriyel Hijyen	15/17 Şubat 1999	PİSKOTEK	

Kişisel Performans ve Zaman Yönetimi	16 Şubat 1999	PDR	
ISO 9000 (2000) Kalite Yönetim Sistemi	17 Şubat 1999	BUREAU VERITAS	
Kişisel Kalite	17 Şubat 1999	PDR	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Bütünsel Yaklaşım	18/19 Şubat 1999	GİZMOR	
ISO 9000	18/19 Şubat 1999	KALMER	
Modern Yönetime Geçiş	18/19 Şubat 1999	ROTA	
Kalite Çemberleri Rehberi	18/20 Şubat 1999	KALDER	
Eğitimin Planlanması	19 Şubat 1999	MESS	
Dikkat Vücudunuz Konuşuyor	20 Şubat 1999	ACADEMY	
İleri Yönetim Becerileri	20/21 Şubat 1999	SİSTEM	
Kurumsal İletişim	20/21 Şubat 1999	KAMPÜS	
Yöneticiler İçin Temel İstatistik ve Araştırma Teknikleri	20/21 Şubat 1999	LARGO	
TPM (Toplam Üretken Bakım)	22/26 Şubat 1999	BİÇİM MÜHENDİSLİK	
İdari Personel İçin Kişisel Organizasyon	23 Şubat 1999	PDR	
Time Manager	23/24 Şubat 1999	PDR	
Tımi Eğiticinin Eğitimi	23/24/25 Şubat 1999	PDR	
Kalite Maliyetleri	24/25 Şubat 1999	LYRA	
Sunum Becerileri	24/26 Şubat 1999	EKSER	
Üst Düzey Yöneticileri İçin Şirket İçi İnsan İlişkileri	24/26 Şubat 1999	YÜREKLI	
Değişim İçin Liderlik	25/26 Şubat 1999	NMT	
İletişim Becerileri	25/26 Şubat 1999	KALDEM	
İletişim Becerilerini Geliştirme ve Motivasyon	25/26 Şubat 1999	EGE	
Supervizör Gelişim Programı - 1	25/26 Şubat 1999	PİSİKOTEK	
Aile Şirketlerinde Etkin Yönetim ve Kurumsallaşma	25/27 Şubat 1999	ARGON	
MS Project Kullanarak Proje Planlaması ve Kontrolü	25/27 Şubat 1999	MAKRO	
İş ve Zaman Etüdü	26 Şubat 1999	SİSTEM	
Yüksek Performans İçin Empowerment	26 Şubat 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Motivasyon	27 Şubat 1999	ARTHUR ANDERSEN	
Düşünme Teknikleri	27/28 Şubat 1999	MAESTRO	
Presentation Skills	1/3 Mart 1999	CANNING	
Negatation Skills	3/5 Mart 1999	CANNING	
Değer Analizi	4 Mart 1999	I.D.E.A.	
Kalite Maliyetleri	4/5 Mart 1999	SGS	
İşletme Kültürü ve Motivasyon	5 Mart 1999	DESTEK	
Bireysel Kalite	5/6 Mart 1999	KALDER ANKARA	
Stratejik Planlama	5/6 Mart 1999	ROTA	
Business English & Communcation Skills	6/10 Mart 1999	CANNING	
Sağlık İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi	8/9 Mart 1999	ORHİM	
Etkin Takım Çalışması	8/9 Mart 1999	LYRA	
Eğiticinin Eğitimi	10/12 Mart 1999	BUREAU VERITAS	
Yüksek Performanslı Takımlar	11 Mart 1999	TAKIM HALİNDE ÖĞRENME LABARATUARI	
İnsan Kaynakları Uzmanlık Programı	11/13 Mart 1999	ENTERPRISE	
İt / Bankacılık Proje Yönetimi	12/13 Mart 1999	SMART VALLEY	
Organizasyon İçi İletişim - Motivasyon	12/13 Mart 1999	ARTHUR ANDERSEN	
Hipnozla Öğrenme Teknikleri	13/14 Mart 1999	MAESTRO	
Stratejik Hastane Yönetimi	13 Mart / 9 Mayıs 1999	HÜFAM	
Yöneticilikte Grid	14/19 Mart 1999	EKSER	
Toplam Kalite Yönetimi	15/16 Mart 1999	NMT	
Üst Düzey Yöneticilik	15/17 Mart 1999	GLOBAL	
Time Manager	16/17 Mart 1999	PDR	
Endüstriden Sağlığa İş Mükemmeliyeti Modeli	17 Mart 1999	MODERN HASTENE YÖNETİMİ	
Duyguların Yönetimi	18 Mart 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTITÜSÜ	
Yönetimde Süreçlerin ve Faaliyetlerin Denetimi	18 Mart 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Toplam Kalite Yönetimi	18/19 Mart 1999	SGS	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Access Uygulamaları	18/19/20 Mart 1999	YORDAM	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi	18/20 Mart 1999	KALDER	

Profesyonel Olmak	19 Mart 1999	YÖNTEK	
Başarılı Bir İletişim İçin Doğru ve Etkili Konuşma	19/20 Mart 1999	SOYSAL	
Organizasyon Kültürünü Tanıma, Anlama ve Yönetme	19/20 Mart 1999	ARTI	
Zor İnsanlarla Başa Çıkma Sanatı	19/20 Mart 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Yöneticiler İçin Karar Verme ve Problem Çözme	20 Mart 1999	LARGO	
Bilgi Teknolojileri İle Organizasyonların Yeniden Yapılandırılması	20/21 Mart 1999	DATA EXPERT	Ankara Sheraton Otel
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	22/23 Mart 1999	BUREAU VERITAS	
Endüstriyel Sağlık ve Güvenlik	22/23 Mart 1999	PİSİKOTEK	
Eğitim Yönetimi ve Eğiticilerin Eğitimi	22/24 Mart 1999	KALGEM	
Etkili İletişim, İnsan İlişkileri, Başarı Eğitimi	22/24 Mart 1999	GLOBAL	
İstatistiksel Proses Kontrol	22/24 Mart 1999	KALDER ANKARA	
QS 9000 Bilinçlendirme Eğitimi	23/24 Mart 1999	SGS	
İşletme Yönetiminde Karar Verme ve Problem Çözme	25 Mart 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Haccp	25/26 Mart 1999	K&S	
Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri	25/27 Mart 1999	ORHİM	
Etkin İletişim İkona Etme ve Etkileme	27/28 Mart 1999	STRATA	
Yaratıcı Düşünce	30 Mart 1999	BİLİŞİM	
Ekip Oluşturma ve Ekiplerde Yönetim	2/3 Nisan 1999	ORHİM	
Kendini Kabul Ettirme ve Kişisel Etkinliği Artırma Becerileri	2/3 Nisan 1999	KAMPÜS	
İleri Yönetim Becerileri	3/4 Nisan 1999	MAESTRO	
Yüksek Konsantrasyon	8 Nisan 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
İstatistiksel Proses Kontrol	8/9 Nisan 1999	KALMER	
Eğitimcinin Eğitimi	8/10 Nisan 1999	ARTI	
Satın Alma ve Lojistik Hizmetlerinde Kalite	10/11 Nisan 1999	RGGA	
Tedarik Zinciri Yönetimi	10/11 Nisan 1999	LYRA	
Liderlik	10/11 Nisan 1999	STRATA	
Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması	10/11 Nisan 1999	KAMPÜS	
Ücret ve Ödül Yönetimi	10/11 Nisan 1999	ENTERPRISE	
Yöneticiler İçin Temel İstatistik ve Araştırma Teknikleri	10/11 Nisan 1999	LARGO	
Yöneticilikte Giriş	11/16 Nisan 1999	EKSER	
Zaman Yönetimi	12/13 Nisan 1999	FED	
Tmı Eğiticinin Eğitimi	12/14 Nisan 1999	TELEPHONE DOCTOR	
Franchising	14 Nisan 1999	FRANCHISE & MORE	
5 S	14 Nisan 1999	ROTA	
İnsan Kaynakları Yönetimi	14/16 Nisan 1999	GİZMOR	
Etkili İnsanların 7 Aışkanlığı	14/17 Nisan 1999	İ.D.E.A.	
Rekabet Stratejileri	15 Nisan 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Eleman Seçme ve İşe Alma Yöntemleri	15/16 Nisan 1999	ARTHUR ANDERSEN	
Çalışma Sağlığı Epidemiyolojisi	15/17 Nisan 1999	ARTI	
Proje Yönetimi - Kavramlar, Metodoloji, Uygulama Örnekleri	15/17 Nisan 1999	MAKRO	
Motivasyon	16 Nisan 1999	NMT	
Tam Zamanında Üretim	16/17 Nisan 1999	RGGA	
Toplam Kalitede Yapılandırma ve İç Müşteri Tatmini	16/17 Nisan 1999	ORHİM	
İş Süreçleri Mühendisliği	17 Nisan 1999	BİLİŞİM	
Yönetici ve Lider Yöneticilik	17 Nisan 1999	LARGO	
Endüstride İş Kazası Analizleri	17/18 Nisan 1999	K&S	
Acil Durum Planlaması	19 Nisan 1999	BUREAU VERITAS	
Kalite Bilinçlendirme ve ISO 9000	19/20 Nisan 1999	SGS	
Temel İstatistiksel Analizler	19/20 Nisan 1999	UYTES	
Yaratıcılık	20 Nisan 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
Time Manager	20/21 Nisan 1999	TMI	
Eğitim Yönetimi ve Eğiticilerin Eğitimi	22/24 Nisan 1999	KALGEM	
Eğiticilerin Eğitimi	24/25 Nisan 1999	LARGO	
İnsan Kaynakları Yönetimi	26 Nisan 1999	ACADEMY	
İş Güvenliği Analizi : Temel Becerileri	26/27 Nisan 1999	PİSİKOTEK	
Kişisel Performans ve Zaman Yönetimi	27 Nisan 1999	TMI	

Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	27/28 Nisan 1999	SOYSAL	
Hata Türü ve Etkileri Analizi	29/30 Nisan 1999	KALDEM	
Performans Değerlendirme	29/30 Nisan 1999	GİZMOR	
İş Mükemmelliği Modeli	29/31 Nisan 1999	KALDER ANKARA	
Çevre Boyutlarının Değerlendirilmesi	30 Nisan 1999	BUREAU VERITAS	
İlaç Sektöründe İşe Alım Görüşmeleri	30 Nisan 1999	PRICE WATERHOUSE	
Örgütsel Anket Tasarımı	30 Nisan 1999	I.D.E.A.	
Patron ve Aile Şirketlerinde Nesil Değişimi ve Yeni Nesil Planlaması	30 Nisan 1999	YÖNTEK	
Toplam Kalite Yönetimi	30 Nisan 1999	RG A	
İş Sağlığı ve Güvenliği	30 Nisan / 1 Mayıs 1999	ARTI	
Motivasyon	1 Mayıs 1999	ARTHUR ANDERSEN	
Kalite Çemberleri	3 Mayıs 1999	SGS	
Hayata Çapa Atmak	5 Mayıs 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
Yöneticiler İçin Karar Verme ve Problem Çözme	5/6 Mayıs 1999	VERİM GROUP	
Fanchise	6 Mayıs 1999	RE/MAX	
İşletmelerde Öneri Sistemlerinin Kurulması ve Uygulanması	6 Mayıs 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Rekabet Stratejileri	6 Mayıs 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Anlayarak Hızlı Okuma	6/7 Mayıs 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Çevre Yönetim Sistemi	6/7 Mayıs 1999	NMT	
Eğitiminin Eğitimi	7/8 Mayıs 1999	DESTEK	
Etkin Mülakat Teknikleri	7/8 Mayıs 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Eleştirel Düşünce	8 Mayıs 1999	KAMPÜS	
Üst Düzeyde Etkinlik	8 Mayıs 1999	KALGEM	Conrad Otel
Yöneticiler İçin Temel İstatistik ve Araştırma Teknikleri	8/9 Mayıs 1999	LARGO	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	8/9 Mayıs 1999	STRATA	
Eğitiminin Eğitimi	12/13 Mayıs 1999	ARTHUR ANDERSEN	
ISO 900 Kalite Güvence Sistemi	13/15 Mayıs 1999	KALDER ANKARA	
Kalite Çemberleri Rehberi	13/15 Mayıs 1999	KALDER	
Eleştirel Düşünce	15 Mayıs 1999	RG A	
İletişimde Yaratıcılık	15 Mayıs 1999	İKADA	
Depolama Yöntemleri	15/16 Mayıs 1999	ENTERPRISE	
Temel Yönetim Teknikleri	15/16 Mayıs 1999	LARGO	
Endüstride Sağlık - Güvenlik ve Risk Analizleri	15/16 Mayıs 1999	K&S	
Artık Su Arıtma İlkeleri	17 Mayıs 1999	BUREAU VERITAS	
Üretim İşletmelerinde Satın Alma Fonksiyonu	17/18 Mayıs 1999	KALGEM	
Kişisel Organizasyon	18 Mayıs 1999	TMI	
Kalite Takımları	20/21 Mayıs 1999	NMT	
Başarılı Sunuş Teknikleri	20/22 Mayıs 1999	TACK. TRAINING	
Başarılı Bir Sunuş Hazırlamak ve Gerçekleştirmek	21/22 Mayıs 1999	SOYSAL	
Bedenin Sesi	22 Mayıs 1999	İKADA	
Etkin Öğrenme	22 Mayıs 1999	ALADOĞAN	
Eğitiminin Eğitimi	22/23 Mayıs 1999	KAMPÜS	
Etkin İletişim, İkna Etme ve Etkileme	22/23 Mayıs 1999	STRATA	
İnsan Kaynakları Seçimi ve Mülakat Teknikleri	22/23 Mayıs 1999	LARGO	
Yöneticilikte Grid	23/28 Mayıs 1999	EKSER	
SA 8000 Sosyal Sorumluluk	24/25 Mayıs 1999	BUREAU VERITAS	
Vizyon ve Değişim Yönetimi	25/26 Mayıs 1999	EGE	
Yalın Organizasyon ve Sıfır Hiyarşi	26 Mayıs 1999	CELL	
İş Güvenliği Denetimleri	26 Mayıs 1999	PİSİKOTEK	
Yöneticiler İçin Etkin Karar Verme ve Problem Çözme Teknikleri	26/27 Mayıs 1999	VERİM GROUP	
İkna ve Uzlaşma Sanatı	27/28 Mayıs 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
QS 9000	27/28 Mayıs 1999	KALMER	
Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme	27/28 Mayıs 1999	PRICE WATERHOUSE	
Eğitim Yönetimi ve Organizasyonu	28 Mayıs 1999	YORDAM	
Kalite Güvencesi Sistem Dokümantasyonu	30/31 Mayıs 1999	KALDER	
Kişisel Gelişim	31 Mayıs 1999	KALGEM	

ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri	1/2 Haziran 1999	LYRA	
Müzakere Becerileri	1/3 Haziran 1999	FED	
Anlayarak Hızlı Okuma	3/4 Haziran 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
İş Mektubu Yazma Teknikleri	4 Haziran 1998	PANEL	
İleri Yönetim	4/5 Haziran 1999	MAKRO	
Tedarik Zinciri Yönetimi	4/5 Haziran 1999	FED	
Konfigürasyon Yönetimi	4/5 Haziran 1999	KALDER ANKARA	
Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi	5 Haziran 1999	LARGO	
QS 9000	7/8 Haziran 1999	BUREAU VERITAS	
5 S	8 Haziran 1999	NMT	
Eğiticinin Eğitimi	8/9 Haziran 1999	LYRA	
Firma Kültürü	9 Haziran 1999	TEM	
ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi	9/10 Haziran 1999	LYRA	
Endüstride Sağlık - Güvenlik Risk Analizleri	9/10 Haziran 1999	K&S	
TS ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi	9/11 Haziran 1999	KALDER	
İşletmelerde Risk Yönetimi ve Erken Uyarı Modelleri	10 Haziran 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Haccp Eğitimi	10/11 Haziran 1999	S&Q	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi	10/11 Haziran 1999	NMT	
Çalışma Sağlığı Epidemiyolojisi	10/12 Haziran 1999	ARTI	
Ölçme Sistemlerinin Yeterliliği	11 Haziran 1999	KALMER	
Etkin Takım Kurma Teknikleri	11/12 Haziran 1999	PRICE WATERHOUSE	
Sistem Analizi ve Tasarım	11/12 Haziran 1999	SMART VALLEY	
Yöneticiler İçin Temel İstatistik ve Araştırma Teknikleri	12/13 Haziran 1999	LARGO	
Kişisel Potansiyel Kullanımı	12/13 Haziran 1999	VERİM	
Pozitif Düşünce	12/13 Haziran 1999	CDM	
İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı	15 Haziran 1999	LYRA	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	15/16 Haziran 1999	SOYSAL	
Etkin Takım Çalışması	16/17 Haziran 1999	LYRA	
Eğiticinin Eğitimi	16/18 Haziran 1999	BUREAU VERITAS	
Etkin Sunum Teknikleri	17 Haziran 1999	ARTHUR ANDERSEN	
Proje Yönetimi ve İnsan	17/18/19 Haziran 1999	LYRA	
Nlp ve Coaching	18/19 Haziran 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
Yöneticiler İçin Etkili İnsan Yönetimi	21 Haziran 1999	YÜREKLI	
Eğiticilerin Eğitimi	21/22 Haziran 1999	TEM	
İstatistiksel Proses Kontrol	21/23 Haziran 1999	KALDER	
Eğitim ve Gelişim Stratejisi Yaratmak	22 Haziran 1999	YÜREKLI	
Otomotiv Sektöründe Ölçüm Sistemi Analizi	22/25 Haziran 1999	S&Q	
Yapı Projeleri İçin Kalite Güvence ve Kalite Kontrol	23/25 Haziran 1999	BUREAU VERITAS	
Başarılı Bir İletişim İçin Doğru ve Etkili Konuşma	25/26 Haziran 1999	SOYSAL	
Problem Çözme Teknikleri	25/26 Haziran 1999	LYRA	
Toplam Kalite Yönetimi	25/26 Haziran 1999	KALDER	
Sunum Becerileri	28/30 Haziran 1999	EKSER	
Kalite Maliyetleri	29/30 Haziran 1999	LYRA	
Kişisel İmaj ve Nlp	30 Haziran 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri	1/2 Temmuz 1999	BUREAU VERITAS	
Öğrenen Organizasyonlar	3/4 Temmuz 1999	ARGE	
Ekip Oluşturma ve Ekiplerde Yönetim	5/6 Temmuz 1999	ORHİM	
İstatistiksel Proses Kontrol	5/7 Temmuz 1999	UYTES	
Depo Yönetimi Çözümcüsü	6 Temmuz 1999	QAD VE ROBOCOM	
Kişisel Liderlik ve Nlp	6 Temmuz 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Kurmak İçin Gerekli Alt Yapı Hazırlıkları	6/7 Temmuz 1999	K&S	
İletişim Becerileri	7/9 Temmuz 1999	FED	
Çok Hızlı Okuma ve Etkin Okuma	10/11 Temmuz 1999	DİNAMİK	
Müzakere Becerileri	12/13 Temmuz 1999	TEM	
Eğitilmeler İçin Nlp	15 Temmuz 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
Kalibrasyon	15/16 Temmuz 1999	I.D.E.A.	
TS ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi	16/18 Temmuz 1999	KALDER	
Çok Hızlı ve Etkin Okuma	17/18 Temmuz 1999	DİNAMİK	

Tekstil Sektöründe ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi	19/20 Temmuz 1999	BUREAU VERITAS	
Stres ve Stresten Kurtulma Yolları	19/21 Temmuz 1999	ORHİM	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri	20/21 Temmuz 1999	LYRA	
Nlp	21 Temmuz 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTITÜSÜ	
Acil Durum Planlaması	22 Temmuz 1999	BUREAU VERITAS	
Motive Eden Liderlik	22/24 Temmuz 1999	TACK TRAINING	
Aile Şirketlerinde Yönetim	23/24 Temmuz 1999	TEM	
İnşaat Proje Yönetiminde Araçlar	24 Temmuz 1999	AVİNAL	
Anlayarak Çok ve Etkin Okuma	24/25 Temmuz 1999	DİNAMİK	
Sunum Becerileri	24/25 Temmuz 1999	ENTERPRISE	
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	26/27 Temmuz 1999	TEM	
Otomotiv Sektöründe Ölçüm Sistemi Analizi	27/30 Temmuz 1999	S&Q	
Zor İnsanların Yönetimi	28 Temmuz 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTITÜSÜ	
2000 İle ISO 9001 Eğitimi	28/29 Temmuz 1999	GLOBAL	
Etkili İletişim	28/29 Temmuz 1999	KAYNAK SİSTEM	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	28/29 Temmuz 1999	ORHİM	
Değişim Yönetimi	29/30 Temmuz 1999	ENTERPRISE	
İnsan Kaynakları Yönetimi	30/31 Temmuz 1999	ROTA	
İnşaat Proje Yönetiminde Araçlar	31 Temmuz 1999	AVİNAL	
Eğitimde Etkinlik Yaratma	31 Temmuz 1999	RGİ	
Anlayarak Hızlı ve Etkin Okuma	31 Temmuz / 1 Ağustos 1999	DİNAMİK	
Profesyonel İmaj Geliştirme	2/3 Ağustos 1999	CDM	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	2/4 Ağustos 1999	FED	
Zaman Yönetimi	3/4 Ağustos 1999	ENTERPRISE	
Sunum Becerileri	3/4/5 Ağustos 1999	EKSER	
Kendini Tanıma Kabul Ettirme ve Bireysel Gelişim	5/6 Ağustos 1999	ROTA	
Atık Su	6 Ağustos 1999	BUREAU VERITAS	
Anlayarak Çok Hızlı ve Etkin Okuma	7/8 Ağustos 1999	DİNAMİK	
Spss İle İstatistiğe Giriş	11/13 Ağustos 1999	UYTES	
Öfke ve Öfke İle Başa Çıkma Yolları	12 Ağustos 1999	CDM	
Kendini Tanıma ve Kabul Ettirme	13/14 Ağustos 1999	TEM	
İnşaat Proje Yönetiminde Primavera ve Diğer Araçlar	14 Ağustos 1999	AVİNAL	
Anlayarak Hızlı ve Etkin Okuma	14/15 Ağustos 1999	DİNAMİK	
Eğiticinin Eğitimi	14/15 Ağustos 1999	GİZMOR	
Karar Verme ve Problem Çözme	16/17 Ağustos 1999	TEM	
Fizibilite Raporlarının Hazırlanması	20/21 Ağustos 1999	ARC	
İnsan Kaynaklarında Bütünsel Yaklaşım	20/21 Ağustos 1999	GİZMOR	
Kalite Güvence Sistem Dokümantasyonu	20/21 Ağustos 1999	KALDER	
Anlayarak Hızlı ve Etkin Okuma	21/22 Ağustos 1999	DİNAMİK	
Süreç Yönetimi	23/24 Ağustos 1999	TEM	
Mağazalarda Etkili Yönetici Olmak	24/25 Ağustos 1999	SOYSAL	
Şirketlerde Kurumlaşma	25 Ağustos 1999	YÖNTEK	
Performans Yönetimi	25/26 Ağustos 1999	ROTA	
İt / Bankacılık Proje Yönetimi	26/27/28 Ağustos 1999	SVS	
Başarılı Sunuş Teknikleri	26/28 Ağustos 1999	TACK TRAINING	
Konuşma ve Dinleme Becerileri	27 Ağustos 1999	CDM	
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	1/2 Eylül 1999	TEM	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	2/3/4 Eylül 1999	KALGEM	
İnşaat Proje Yönetiminde Primavera ve Diğer Araçlar	4 Eylül 1999	AVİNAL	
Anlayarak Hızlı ve Etkin Okuma	4/5 Eylül 1999	DİNAMİK	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	6/7 Eylül 1999	ORHİM	
Spss ve İstatistiğe Giriş	8/10 Eylül 1999	UYTES	
Etkin Sunuş Teknikleri	8/9 Eylül 1999	ROTA	
Hohin Kanri İle Politikaların Açılımı	9 Eylül 1999	İ.D.E.A.	
İşletmelerde Kiriz Yönetimi	9 Eylül 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
İş Değerlendirme	9/10 Eylül 1999	TEM	
Organizasyonlarda Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması	9/12 Eylül 1999	FED	
Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi	10/11 Eylül 1999	ENTERPRISE	
İş Yerinde İş Psikolojisi	11 Eylül 1999	İZMİR	

Anlayarak Hızlı ve Etkin Okuma	11/12 Eylül 1999	DINAMİK	
Kariyer Planlama - Performans Değerlendirme	13/14 Eylül 1999	KALGEM	
Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi	14/15 Eylül 1999	LYRA	
Lider ve Liderlik	14/15 Eylül 1999	ENTERPRISE	
BS 8800 Çalışan Sağlığı ve İş Güvenliği Satandartı	15/16 Eylül 1999	BUREAU VERITAS	
Proje Yönetimi	15/16 Eylül 1999	ROTA	
Kalite Güvence Sistemi	15/17 Eylül 1999	KALDER	
Yöneticiler İçin İstatistiksel Teknikler	16/17 Eylül 1999	UYTES	
Benchmarking	17 Eylül 1999	TEM	
İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümlerinin Üstlendikleri Roller ve Görevler	17/18 Eylül 1999	ORHİM	
Zor İnsanlarla Başa Çıkma Saratı	17/18 Eylül 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Etkin İletişim , İknâ Etme ve Etkileme	18/19 Eylül 1999	STRATA	
Kıriz Döneminde Stratejik Planlama	18/19 Eylül 1999	PANEL	
Personel Seçimi ve Mülakat Teknikleri	18/19 Eylül 1999	GİZMOR	
Vizyon 2000 Bilgilendirme Eğitimi	20/21 Eylül 1999	S&Q	
Bütünsel Yönetim	20/24 Eylül 1999	STRATA	
İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı	21 Eylül 1999	LYRA	
Eğitim Planlaması	23 Eylül 1999	TEM	
Görüşme Tekniklerinde Nlp	23/24 Eylül 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTITÜSÜ	
İnsan Kaynaklarında Bütünsel Yaklaşım	23/24/25 Eylül 1999	GİZMOR	
Stres ve Stresten Kurtulma	23/25 Eylül 1999	ORHİM	
Başarılı Bir Sunuş Hazırlamak ve Gerçekleştirmek	24/25 Eylül 1999	SOYSAL	
Malzeme ve Üretim Yönetiminin İmalat Kaynakları Planlaması	24/25 Eylül 1999	KALGEM	
İşletme Kaynakları Planlaması (Erp)	24/25 Eylül 1999	CELL	
Eğitimde Etkinlik Yaratmak	25/26 Eylül 1999	RGA	
Etkili İletişim	25/26 Eylül 1999	ENTERPRISE	
İnsan Kaynakları Yönetimi	27 Eylül 1999	ACADEMY	
İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş	27 Eylül 1999	PRICE WATERHOUSE	
ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi	27/28 Eylül 1999	BUREAU VERITAS	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlikler	28 Eylül 1999	PRICE WATERHOUSE	
ISO 9000 / QS 9000 Yönetiminin Gözden Geçirilmesi	28 Eylül 1999	İ.D.E.A.	
İnsan Kaynakları Uygulamalarında Spss	28/30 Eylül 1999	UYTES	
Problem Çözme ve Karar Verme Teknikleri	29/30 Eylül 1999	LYRA	
İşletme Yönetiminde Karar Verme ve Problem Çözme	30 Eylül 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Şirket Kültürü	30 Eylül 1999	FED	
Şirket Kültürü	30 Eylül 1999	YÖNTEK	
İnsan Kaynaklarında Pisiko - Teknik Yöntemlerin Kullanılması	30 Eylül / 2 Ekim 1999	ORHİM	
Yönetici Becerilerini Geliştirme	30 Eylül / 2 Ekim 1999	PANEL	
Modern Yönetim Sistemleri	1/2 Ekim 1999	CELL	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Kurum İçi Halkla İlişkiler Yaklaşımları	4/5 Ekim 1999	ORHİM	
Nlp & Coaching	4/5 Ekim 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTITÜSÜ	
Zaman Yönetimi	4/5 Ekim 1999	FED	
Stres Yönetimi	6/7 Ekim 1999	ENTERPRISE	
Kişisel Liderlik ve Nlp	7 Ekim 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTITÜSÜ	
İstatistiksel Proses Kontrol	7/8 Ekim 1999	KALMER	
Yöneticiliğin Geliştirilmesi	7/9 Ekim 1999	TACK TRAINING	
Performans Değerlendirme	8/9 Ekim 1999	GİZMOR	
İşletmelerde Verimlilik Artırma	9 Ekim 1999	CELL	
Etkili Sunuş Becerileri	11/12 Ekim 1999	FED	
İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi	11/12 Ekim 1999	TEM	
ISO 9000	12/13 Ekim 1999	KALMER	
Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi	12/13 Ekim 1999	ORHİM	
Time Manager	12/13 Ekim 1999	TMI	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi	13/14 Ekim 1999	NMT	
Sağlık Sektöründe Spss	13/15 Ekim 1999	UYTES	

Görüşme Tekniklerinde Nlp	14/15 Ekim 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi	14/15 Ekim 1999	LYRA	
Dikkat Vücudunuz Konuşuyor	15 Ekim 1999	ACADEMY	
ISO 9000:2000 Versiyonu	15 Ekim 1999	SİSTEM	
Kalite Ekonomisi	15/16 Ekim 1999	ENTERPRISE	
Fikir Üretimi ve Yaratıcılık	16 Ekim 1999	RGGA	
Yönetici Güçlendirme, Bilgi Toplama, Değerlendirme, Üretme ve Kullanma	16 Ekim 1999	İŞLETME BİLİMLERİ MERKEZİ	
Yaratıcı Düşünme	18 Ekim 1999	TEM	
ISO 9000 : 2000 Güncelleştirme	19 Ekim 1999	NMT	
Kaygılarımız Neden Hayatımıza Yön Vermemeli	20 Ekim 1999	CDM	
Liderlik ve Motivasyon	20/21 Ekim 1999	ROTA	
Takım Çalışması ve Motivasyon	20/21 Ekim 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
Toplam Kalite Yönetimi	21/22 Ekim 1999	KALMER	
Yöneticiler İçin İstatistiksel Teknikler	21/22 Ekim 1999	UYTES	
Motive Eden Liderlik	21/23 Ekim 1999	TACK TRAINING	
Sıfır Hiyarşi Yatay Organizasyon	22 Ekim 1999	YÖNTEK	
Metroloji ve Kalibrasyon	22 Ekim 1999	S&Q	
Proje Yönetimi	22/23 Ekim 1999	CELL	
Lider Yöneticilik	22/24 Ekim 1999	ACADEMY	
Rapor Yazma Sanatı	23 Ekim 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Endüstriyel Satın Almada Risk Ölçülmesi	23/24 Ekim 1999	RGGA	
Ekip Çalışması	23/24 Ekim 1999	ENTERPRISE	
Süreç Yönetimi	23/24 Ekim 1999	LYRA	
Öğrenen Organizasyonlar	25/26 Ekim 1999	TEM	
Risk Analizi	25/26 Ekim 1999	BUREAU VERITAS	
Başarılı Bir İletişim İçin Etkili Konuşma	26/27 Ekim 1999	SOYSAL	
Dinamik Hızlı ve Etkin Okuma	26/27 Ekim 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Nlp & Coaching	27/28 Ekim 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
Stok Yönetimi	28 Ekim 1999	ARC	
Eğitiminin Eğitimi	1/2 Kasım 1999	BALTAŞ	
Proje Yönetimi	1/2 Kasım 1999	ROTA	
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	1/2 Kasım 1999	TEM	
Süreç Yönetimi	2/3 Kasım 1999	KALMER	
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	3/4 Kasım 1999	BUREAU VERITAS	
Kalite Geliştirme Ekiplerinin Yönetimi	3/4/5 Kasım 1999	KALMER	
Performansa Dayalı Mülakat Teknikleri	4 Kasım 1999	RCBA	
Yöneticiler İçin İstatistiksel Teknikler	4/5 Kasım 1999	UYTES	
2000 li Yıllarda ISO 9000	5/6 Kasım 1999	DESTEK	
Doğru , Etkileyici ve Güzel Türkçe Konuşma	5/6 Kasım 1999	PANEL	
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	6/7 Kasım 1999	RGGA	
İşe Alma Yöntemleri	9/10 Kasım 1999	ARTHUR ANDERSEN	
Başarılı Bir Sunuş Hazırlamak ve Gerçekleştirmek	17/18 Kasım 1999	SOYSAL	
Acil Durum Planlaması	18 Kasım 1999	BUREAU VERITAS	
Kalite Geliştirme Süreci	18/19 Kasım 1999	KALMER	
Öğrenen Organizasyon I	18/19 Kasım 1999	ROTA	
Toplam Kalite Yönetiminin Ötesi	19 Kasım 1999	YÖNTEK	
Eğitmciler İçin Eğitim Yönetimi ve Sunuş Teknikleri	19/20 Kasım 1999	GİZMOR	
İnsan Kaynakları Yönetimi ile Geleceği Yaratmak	19/20 Kasım 1999	ORHİM	
Kalite İyileştirme Takımları	22/23 Kasım 1999	TEM	
Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı	22/23/24 Kasım 1999	İ.D.E.A.	
Kişisel Performans ve Zaman Yönetimi	23 Kasım 1999	TMI	
Mağazalarda Etkili Yönetici Olmak	23/24 Kasım 1999	SOYSAL	
Sunum Teknikleri	23/24 Kasım 1999	ARTHUR ANDERSEN	
Stok Yönetimi	24 Kasım 1999	ARC	
Aile Şirketlerinde Profesyonel Yönetime Geçiş	24/25 Kasım 1999	MAESTRO	
Kuruluş İçin Kalite Yönetimi	24/25/26 Kasım 1999	KALMER	

**Tablo 15. Pazarlama, Satış, Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Konularına Yönelik
Seminer İlanları**

Seminerin Adı	Tarih	Kuruluş	Uygulanma Yeri
Satış Yeteneklerinin Geliştirilmesi	24/25 Nisan 1996	SEVK VE İDARE	
Modern Pazarlama İçin Satış Teknikleri	13/14 Temmuz 1996	KAMPÜS	
Pazarlamada Yeni Trendler	20/21 Eylül 1996	FED	Conrad Otel
Pazarlamacı Olmayanlar İçin Temel Satış ve Pazarlama Bilgileri	26/28 Eylül 1996	ORHİM	Kendi Eğitim Merkezi
Satış Gücünün Yönetimi	3/4 Ekim 1996	SEVK VE İDARE	Hilton Otel
Perakende Satışta Mükemmellik	14 Ekim 1996	SOYSAL	Gaziantep Tuğcan Otel
Perakende Satışta Mükemmellik	21/22 Ekim 1996	SOYSAL	Pirincess Otel
Satış Teknikleri	24/26 Ekim 1996	TACK TRAINING	Divan Otel
Perakende Satışta Mükemmellik	28/29 Ekim 1996	SOYSAL	Antalya Dedeman Otel
Ürün Yönetimi	5/7 Kasım 1996	EKSER	Swiss Otel
Yönlendirici Satıcı	12/14 Kasım 1996	EKSER	Swiss Otel
Etkili Satış Teknikleri	15/16 Kasım 1996	YÜREKLİ	Swiss Otel
Müşteri Tatmini	20/21 Kasım 1996	ROTA	Conrad Otel
Satış Teknikleri	21/23 Kasım 1996	TACK TARINING	Armada Otel
Satış ve Pazarlamada Toplam Kalite	29/30 Kasım 1996	ORHİM	
Müşteri Memnuniyeti	10/11 Aralık 1996	RCBA	Princess Otel
Pazarlamacılar İçin Satış	13/14 Aralık 1996	KAMPÜS	
Satış ve Pazarlamada Benchmarking	13/14 Aralık 1996	ORHİM	
Etkin Pazarlama ve Satış Teknikleri	14/15 Aralık 1996	PANEL	Hilton Otel
Yeni Ürün Geliştirme ve Pazarlama	17/18 Aralık 1996	RCBA	Parksa Hilton Otel
Satış Odaklı Müşteri İlişkisi	20/21 Aralık 1996	ORHİM	
Dünya Piyasalarında Müşteri Bulma Teknikleri ve Sözleşmenin Düzenlenmesinde Kritik Noktalar	9 Ocak 1997	MARMARA	Dedeman Otel
İşletmelerde Halkla İlişkiler Sisteminin Kör Noktaları	9/11 Ocak 1997	ORHİM	Kendi Eğitim Merkezi
Profesyonel Satış ve Müşteri İlişkileri	17/18 Ocak 1997	ALME	I.T.Ü. Maçka Sosyal Tesisleri
Müşteri Hizmetlerine Yönelik Bir Ortam Nasıl Yaratılır	20 Ocak 1997	YÖNETİM GELİŞTİRME MERKEZİ	Conrad Otel
Satış ve Pazarlamada Toplam Kalite	24/25 Ocak 1997	ORHİM	Kendi Eğitim Merkezi
Profesyonel İlişki Geliştirme ve Satış Becerileri	3/5 Şubat 1997	FED	Kendi Eğitim Merkezi
Hizmet Mükemmeliyeti, Müşteri Tatmini ve Ölçümü	19/20 Şubat 1997	YÜREKLİ	
Müşteri Tatmini	20/25 Şubat 1997	ROTA	Conrad Otel
Etkin Pazarlama ve Profesyonel Satış Teknikleri	21/22/23 Şubat 1997	GİZMOR	
Bankacılıkta Hizmet Kalitesini Ölçme Yöntemleri	27/28 Şubat 1997	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
Dünya Piyasalarında Müşteri Bulma Teknikleri ve Sözleşmenin Düzenlenmesinde Kritik Noktalar	28 Şubat 1997	MARMARA	
Etkili Satış Teknikleri	7/8 Mart 1997	YÜREKLİ	
Turizm İşletmelerinde Müşteri İlişkileri ve Halkla İlişkiler	13/14 Mart 1997	ORHİM	
Temel Halkla İlişkiler ve Profesyonel Halkla İlişkiler	18 Mart 1997	AKADEMİK TANITIM	
Global Marketing	28 Mart 1997	YÜREKLİ	Istanbul Four Seans Hotel
Temel Halkla İlişkiler	28 Mart 1997	AKADEMİK TANITIM	
Üreticiler İçin Pazarlama	29/30 Mart 1997	BOĞAZIÇI	
Satış Becerilerini Geliştirme ve İletişim	4 Nisan 1997	KAİZEN	
Müşteri Tatmini	8 Nisan 1997	MARMARA	
Temel Halkla İlişkiler	8 Nisan 1997	AKADEMİK TANITIM	
Pazarlama Stratejilerinde Yeni Gelişmeler	11/12 Nisan 1997	ARC	
Yaratıcı Satıcılıkta İletişim Teknikleri	12/13 Nisan 1997	BOĞAZIÇI	
Satış ve Pazarlamada Milyonlarca Dolarlık Hatalar	25 Nisan 1997	ALPHA	

Hizmet Mükemmeliyeti Müşteri Tatmini ve Ölçümü	5/6 Mayıs 1997	YÜREKLİ	
Satış Sanatı, Satış Teknikleri	13/14 Mayıs 1997	DELTA	
Pazarlama, Satış ve Satış Artırmanın Yolları	17/18 Mayıs 1997	ABF	
Pazarlama ve Ürün Yönetimi	27/28 Mayıs 1997	YES CONSULTRAINING	
Yaratıcı Satış Teknikleri	30/31 Mayıs 1997	KAMPÜS	
İmaj İnşası İçin Kurumsal İletişim	5/6 Haziran 1997	KAMPÜS	
Satış Yönetimi	12/14 Haziran 1997	KONYA BUSSINESS SERVICES	
Müşteri Tatmine Giden Yol	13 Haziran 1997	SEVK VE İDARE	
Profesyonel Satıcılık Programı	14/15 Haziran 1997	İ.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Profesyonel Satıcılık Programı	21/22 Haziran 1997	İ.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Profesyonel Satıcılık Programı	28/29 Haziran 1997	İ.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Pazarlama Stratejisinde Yeni Gelişmeler	4/5 Temmuz 1997	ARC	
Pazarlama ve Ürün Yönetimine Giriş	8/9 Temmuz 1997	YES CONSULTRAINING	
Müşteri Tatmini	9 Temmuz 1997	MARMARA	
Müşteri İlişkilerinde Yeni Yaklaşımlar	10/11 Temmuz 1997	YES CONSULTRAINING	
Etkin Pazarlama ve Profesyonel Satış Teknikleri	11/12/13 Temmuz 1997	GİZMOR	
Profesyonel Satıcılık Programı	12/13 Temmuz 1997	İ.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Satış Sonrası Müşteri İlişkileri	17/19 Temmuz 1997	ORHİM	
Daha Çok ve Sürekli İhracat İçin Firmaların Uluslararası ve Global Pazarlama Stratejileri	18/19 Temmuz 1997	GİZMOR	
Müşteri İlişkileri	19/20 Temmuz 1997	ERA	
Profesyonel Satıcılık Programı	19/20 Temmuz 1997	İ.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Profesyonel Satış Teknikleri	19/20 Temmuz 1997	ARC	
Başarılı Uluslararası Pazarlama ve İnternet	21/22 Ağustos 1997	EPİLSON	Richmont Otel
Yaratıcı Satıcılıkta İletişim Teknikleri	7 Eylül 1997	BOĞAZIÇI	
Hizmette Satış	8 Eylül 1997	ERA	
Satış Yeteneklerinin Geliştirilmesi	11/12 Eylül 1997	SEVK VE İDARE	
Profesyonel Satıcılık Programı	13/21 Eylül 1997	İ.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Müşteri Analizleri	4/5 Ekim 1997	MARMARA	
Pazarlama ve Ürün Yönetimine Giriş	8/9 Ekim 1997	YES CONSULTRAINING	
Profesyonel Satıcılık	11/19 Ekim 1997	İ.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Hizmet Sunum Tekniği	13/14 Ekim 1997	ORHİM	
Profesyonel Halkla İlişkiler	18/19/20 Ekim 1997	AKADEMİK TANITIM	
Rekabet Ortamında Pazarlama Stratejileri	23/24 Ekim 1997	DELTA	
Satış Gücünün Önemi	30/31 Ekim 1997	SEVK VE İDARE	
Yönlendirici Satıcı	4/6 Kasım 1997	EKSER	
Tüketici Davranışları	7 Kasım 1997	KAMPÜS	
Satış Analizleri	15/16 Kasım 1997	MARMARA	
Başarılı Merchandisingin Temelleri	18/19 Kasım 1997	SOYSAL	İstanbul Princess Otel
Müşteri Tatminine Giden Yol	20 Kasım 1997	SEVK VE İDARE	
Çağdaş Satış Teknikleri	21 Kasım 1997	KAMPÜS	
Pazarlama Odaklı Yaklaşım	24/25 Kasım 1997	ERA	
Etkin Marka Yönetimi	25 Kasım 1997	İŞLETME BİLİMLERİ MERKEZİ	
Pazarlama ve Ürün Yönetimine Giriş	27/28 Kasım 1997	YES CONSULTRAINING	
Pazarlamada Rekabetçi Stratejiler	27/28 Kasım 1997	RCBA	
21. Yüzyıl Satış Teknikleri Uygulamaları	29 Kasım 1997	SYNERJY	
Hizmette Satış	1/2 Aralık 1997	ERA	
Satışçılar İçin Yaratıcılık	2/3 Aralık 1997	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Franchise Satışı ve Yerel Tanıtım	3 Aralık 1997	FRANCHISE & MORE	

Profesyonel Satıcılık	6/14 Aralık 1997	I.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Etkin Pazarlama ve Tutundurma Teknikleri	12/13 Aralık 1997	ARC	
Yararların Satışı	15 Aralık 1997	SEVK VE İDARE	
Müşteri İlişkileri	15/16 Aralık 1997	ERA	
Pazar Araştırması ve Marka Yönetimi	20 Aralık 1997	SYNERJY	
Profesyonel Satıcılık Programı	20/28 Aralık 1997	I.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Pazarlamada Odaklı Yaklaşım (Poy)	22/23 Aralık 1997	ERA	
Müşteri Odaklı Sunum Teknikleri	12/13 Ocak 1998	ORHİM	
Perakende Satışta Mükemmellik	14 Ocak 1998	SOYSAL	
Ürün Yönetimine Giriş	22/23 Ocak 1998	YES CONSULTRAINING	
Satış / Pazarlama / Ürün Yönetimi	23/25 Ocak 1998	SYNERJY	
Pazarlama Perspektifleri Bağlamında Toplam Kalite Yönetimi	4/5 Şubat 1998	EPILSON	
Satış Yeteneklerinin Geliştirilmesi	5/6 Şubat 1998	SEVK VE İDARE	
Çağdaş Pazarlama Stratejileri	6/7 Şubat 1998	ARC	
Müşteri İlişkileri Yönetimi	6/7 Şubat 1998	ORHİM	
Hizmet Kalitesi ve Müşteri Mutluluğu	14/15 Şubat 1998	KAMPÜS	
Ürün Yönetimine Giriş	19/20 Şubat 1998	YES CONSULTRAINING	
Hizmet Kalitesi ve Müşteri Mutluluğu	23/24 Şubat 1998	KAMPÜS	
İlaçta Satış Becerileri	25/27 Şubat 1998	YES CONSULTRAINING	
Satış Teknikleri I	28 Şubat 1998	JAYCEES BOĞAZIÇI ŞUBESİ	
Perakende Satışta Mükemmellik	5 Mart 1998	SOYSAL	
Pazarlama Stratejisinde Reklam Ajanslarının Rolü	10 Mart 1998	YÜREKLİ	
Satış Gücünün Yönetimi	26/27 Mart 1998	SEVK VE İDARE	
İleri Müşteri Yönetimi	12/13 Nisan 1998	ERA	
Pazarlama Stratejileri ve Satış Taktikleri	18/19 Nisan 1998	ACADEMY	
Perakende Satışta Mükemmellik	20 Nisan 1998	SOYSAL	
Satış Ekibinin Yönetimi ve Denetimi	24/25 Nisan 1998	İZMİR	
Marka Yönetimi	27/29 Nisan 1998	MARKETING TÜRKİYE DERGİSİ	Princes Otel
Reklam, Tanıtım, Promosyon Yönetimi	29/30 Nisan 1998	GİZMOR	
Stratejik Pazarlama	8/9 Mayıs 1998	KAMPÜS	
Satış, Pazarlama, Ürün Yönetimi	8/10 Mayıs 1998	SYNERJY	
Bankacılıkta Pazarlama Eğitimi	9/10 Mayıs 1998	NMT	
İşletme Kararlarına Yönelik Pazarlama Araştırmaları	14 Mayıs 1998	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Müşteri Tatminine Giden Yol	14/15 Mayıs 1998	SEVK VE İDARE	
Dinamik Pazarlamada Rekabet Gücü Kazanmak	15/16 Mayıs 1998	YÜREKLİ	
Halkla İlişkiler	15/16 Mayıs 1998	OPTİMAL	
Perakende Satışta Mükemmellik	20 Mayıs 1998	SOYSAL	
Stratejik Pazarlama Planlaması ve Yönetimi	21/22 Mayıs 1998	I.Ü. İŞLETME İKTİSADİ ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Çağdaş Pazarlama Stratejileri	22/23 Mayıs 1998	ARC	
Satışta Münazara Teknikleri ve İtirazla Baş Etme	5/6 Haziran 1998	İZMİR	
Pazarlamada Yeni Ufuklar	24 Haziran 1998	ROTA	
Pazarlama, Satış ve Ürün Yönetimi	25/26 Haziran 1998	SYNERJY	
Satış Yönetimi	26/27 Haziran 1998	FED	
Tutundurma Stratejileri	27 Haziran 1998	ARC	
İleri Müşteri Yönetimi	29/30 Haziran 1998	ERA	
Hizmet Kalitesi ve Müşteri Mutluluğu	9/10 Temmuz 1998	KAMPÜS	
Müşteri İlişkileri	9/10 Temmuz 1998	ERA	
Müşteri Odaklı %100 Tatminine Dayalı Satış Yönetimi	11/12 Temmuz 1998	GİZMOR	
Tekstil ve Hazır Giyimde Markalaşma	15 Temmuz 1998	LIBRA	
Rekabet Şartları Altında Satış	15/16 Temmuz 1998	ORHİM	
Satış Teknikleri ve İkona Yöntemleri	15/16 Temmuz 1998	ROTA	
Satışta Mükemmellik	16 Temmuz 1998	SOYSAL	
Hizmet Kalitesi	16/17 Temmuz 1998	ACADEMY	
Müşteri Memnuniyeti	23/24 Temmuz 1998	GLOBAL	
Hizmette İletişim	23/25 Temmuz 1998	ROTA	
Müşteri Daima Haklı Değildir	27 Temmuz 1998	YÖNTEK	

Müşteri İlişkileri	8/9 Ağustos 1998	ERA	
Satış Ekibinin Yönetimi ve Denetimi	8/9 Ağustos 1998	İZMİR	
Perakende Satışta Mükemmellik	12 Ağustos 1998	SOYSAL	
İleri Müşteri Yönetimi	13/14 Ağustos 1998	ERA	
Halkla İlişkiler	21/22 Ağustos 1998	KALGEM	
Etkin Pazarlama ve Profesyonel Satış Teknikleri	22/23 Ağustos 1998	GİZMOR	
Pazarlamada Yaratıcılığın Geliştirilmesi	4/5 Eylül 1998	ROTA	
Pazarlama Stratejileri ve Satış Taktikleri	11/12 Eylül 1998	ACADEMY	
Perakende Satışta Mükemmellik	16 Eylül 1998	SOYSAL	
Profesyonel Satış Teknikleri	18/19 Eylül 1998	ARC	
Mağaza Yöneticileri İçin Merchandising	23/24 Eylül 1998	SOYSAL	
Davranış Geliştirme ve Müşteri İlişkileri	26/27 Eylül 1998	LARGO	
Müşteri Tatmininde Süreklilik ve Şikayet Değerleme Yönetimi	28/30 Eylül 1998	ORHİM	
Pazarlama ve Satış Yönetiminin Dinamikleri	29/30 Eylül 1998	LIBRA	
Etkin Satış Teknikleri	3/4 Ekim 1998	LARGO	
Perakende Hizmette ve Satışta Mükemmellik	19 Ekim 1998	SOYSAL	
Profesyonel Satış Teknikleri	19/20 Ekim 1998	LYRA	
Günümüzde Halkla İlişkiler	22/23 Ekim 1998	KALGEM	
Kriz Döneminde Pazarlama Yönetimi	31 Ekim 1998	PROMETHEUS	İstanbul Armada Hotel
Müşteriye Özen	6 Kasım 1998	SEVK VE İDARE	
Rekabet Şartları Altında Satış Teknikleri	9/10 Kasım 1998	ORHİM	
Etkin Pazarlama ve Profesyonel Satış Teknikleri	12/13 Kasım 1998	GİZMOR	
Perakende Hizmette ve Satışta Mükemmellik	16 Kasım 1998	SOYSAL	
Günümüz Koşullarında Yaratıcı Fiyatlandırma Sistemleri	17/18 Kasım 1998	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Satışçılığın Davranışsal Yönü Müşteri İlişkileri ve İletişim	21/22 Kasım 1998	LARGO	
Satışta Yeni Teknikler	26 Kasım 1998	JUNIOR CHAMBER DERNEĞİ	
Profesyonel Satış Teknikleri	26/27 Kasım 1998	LYRA	
Müşteri İlişkileri Geliştirme ve İletişim	27/28 Kasım 1998	KAİZEN	
Zincir Marketlerde Satış Yönetimi	27/28 Kasım 1998	ROTA	
Tüketici Promosyonları ve Marka Geliştirme	28 Kasım 1998	PROMETHEUS	İstanbul Armada Hotel
Bankacılıkta Pazarlama	28/29 Kasım 1998	NMT	
Müşteri Odaklı Yönetim	3/4 Aralık 1998	İ.D.E.A.	
Perakende Satışta Mükemmellik	8 Aralık 1998	SOYSAL	
Ayrıcalıklı Hizmetin Anahtarı	8/9 Aralık 1998	EKSER	
İletişim, Müşteri İlişkileri ve Ekip Çalışması	19/20 Aralık 1998	LARGO	
Satış Ekibinin Yönetimi	25/26 Aralık 1998	İZMİR	
Müşteri İlişkileri	4/5 Ocak 1999	ERA	
Pazarlama Yönetimine Giriş	7/10 Ocak 1999	FED	
Satış ve Satış Yönetimi	11/12 Ocak 1999	ANTİK	
Müşteri Daima Haklı Değildir	13 Ocak 1999	YÖNTEK	
Pazarlama Politika ve Stratejileri	14/15 Ocak 1999	ANTİK	
Müşteri Bulma Teknikleri	15 Ocak 1999	GLOBAL	
Hizmet Sektöründe Davranış Geliştirme	25/26 Ocak 1999	ORHİM	
Marka Yönetimi	25/27 Ocak 1999	İ.D.E.A.	
Perakende Satışta Mükemmellik	26 Ocak 1999	SOYSAL	
Satış Ekibi İçin Müşteri İlişkileri	26/27 Ocak 1999	TELEPHONE DOCTOR	
Müşteri Odaklı Hizmet Yönetimi	2/3 Şubat 1999	PDR	
Amaçlara Yönelik Pazarlama ve Satış	8/9 Şubat 1999	ROTA	
Satış Görüşmeleri ve Direnci Yönetme	13/14 Şubat 1999	RGA	
Mağaza Yöneticileri İçin Merchandising	16/17 Şubat 1999	SOYSAL	
Perakende Satışta Mükemmellik	18 Şubat 1999	SOYSAL	
Kitlik Koşullarında Pazarlama ve Reklam Stratejileri	26/27 Şubat 1999	ANTİK	
Pazar İletişiminde Müşteri Hizmetinin Yeri	4/5 Mart 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Müşteri İlişkileri ve Ekip Çalışması	6/7 Mart 1999	LARGO	
Perakende Satışta Mükemmellik	9 Mart 1999	SOYSAL	
Profesyonel Satıcılık	13/14 Mart 1999	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADİ ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Mağaza Yöneticileri İçin Merchandising	16/17 Mart 1999	SOYSAL	

Kıtlık Koşullarında Pazarlama ve Reklam Stratejileri	22/23 Mart 1999	ANTİK	
Pazarlama Stratejileri ve Satış Teknikleri	25/27 Mart 1999	ACADEMY	
Satış Teknikleri	1/2 Nisan 1999	NMT	
Spin Yöntemi İle İleri Satış Teknikleri	7/8/9 Nisan 1999	I.D.E.A.	
Müşteri İlişkileri ve İletişim	8/9 Nisan 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Pazarlama Stratejileri ve Satış Teknikleri	8/10 Nisan 1999	TEMY INTERNATIONAL	
Perakende Satışta Mükemmellik	13 Nisan 1999	SOYSAL	
Profesyonel Satış ve İkna Teknikleri	13/14 Nisan 1999	BOĞAZIÇI	
Mağaza Yöneticileri İçin Merchandising	14/15 Nisan 1999	SOYSAL	
Halkla İlişkiler	16/17 Nisan 1999	ENTERPRISE	
Etkin Pazarlama Teknikleri	20 Nisan 1999	BİLİŞİM	
Signatüre Service : Ayrıcalıklı Hizmetin Anahtarı	28/29 Nisan 1999	EKSER	
Satışta Coaching / Yönlendirme	29/30 Nisan 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Spss İle Satış ve Pazarlama Veri Tabanı Pazarlamacılığı	3 Mayıs 1999	UYTES	
Spin Yöntemi İle İleri Satış Teknikleri	5/6/7 Mayıs 1999	I.D.E.A.	
Perakende Satışta Mükemmellik	12 Mayıs 1999	SOYSAL	
Pazarlamada 360 Derece Feedback	12/13 Mayıs 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Hizmette İletişim	13/15 Mayıs 1999	ROTA	
Satış Teknikleri	14/16 Mayıs 1999	TACK TRAINING	
Etkin Pazarlama Teknikleri	20 Mayıs 1999	BİLİŞİM	
İhracat Pazarlaması	20 Mayıs 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Elektronik Ticaret ve İnternet Yoluyla Pazarlama	22 Mayıs 1999	M.Ü. İŞLETME BİLİMLERİ MERKEZİ	
Mağaza Yöneticileri İçin Merchandising	26/27 Mayıs 1999	SOYSAL	
Bire Bir Pazarlama Kültürü	27 Mayıs 1999	PARALEL	Lütfü Kırdar Uluslararası Kongre Merkezi
Pazar Liderliği	27 Mayıs 1999	MEDİL	Conrad Otel
Müşteri Memnuniyetini Artırma	28 Mayıs 1999	RGA	
Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Sadık Müşteri Yaratma	28/29 Mayıs 1999	KALGEM	
Pazarlama Stratejileri	1 Haziran 1999	FED	
Pazarlama Stratejileri	1 Haziran 1999	EGE	
Etkin Satış Teknikleri	5 Haziran 1999	BİLİŞİM	
Marka Konumlandırması	7/8 Haziran 1999	ORHİM	
Ayrıcalıklı Hizmetin Anahtarı	9/10 Haziran 1999	EKSER	
Hizmet Yönetiminde Kalite	11/12 Haziran 1999	LYRA	
Satış Teknikleri ve İkna Yöntemleri	14/15 Haziran 1999	ROTA	
Satış Yönetimi	14/16 Haziran 1999	FED	
Pazarlama Araştırmaları	15 Haziran 1999	EGE	
Spin Yöntemi İle İleri Satış Teknikleri	16/17/18 Haziran 1999	I.D.E.A.	
Perakende Satışta Mükemmellik	17 Haziran 1999	SOYSAL	
Pazarlama Stratejileri ve Satış Teknikleri	18/20 Haziran 1999	ACADEMY	
Müşteri Şikayetlerinin Cevaplanması	19 Haziran 1999	LYRA	
İleri Satış Teknikleri	22/23 Haziran 1999	LYRA	
Mağaza Yöneticileri İçin Merchandising	22/23 Haziran 1999	SOYSAL	
Reklam ve Katma Değeri	24 Haziran 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Profesyonel Pazarlama ve Satış Teknikleri	25/26 Haziran 1999	ARC	
Profesyonel İlişki Geliştirme ve Satış Becerileri	1/4 Temmuz 1999	FED	
Müşteri Şikayetlerini Önleme ve Başa Çıkma Yöntemleri	3/4 Temmuz 1999	ENTERPRISE	
Pazarlamanın Temelleri ve Stratejisi	8/10 Temmuz 1999	TACK TRAINING	
Pazarlama İletişim Kanallarının Entegrasyonu	9 Temmuz 1999	I.D.E.A.	
Perakende Hizmette ve Satışta Mükemmellik	14 Temmuz 1999	SOYSAL	
Etkin Satış Teknikleri ve İkna Yöntemleri	15/16 Temmuz 1999	TEM	
Mağaza Yöneticileri İçin Merchandising	20/21 Temmuz 1999	SOYSAL	
Spss İle Müşteri Memnuniyeti	21/23 Temmuz 1999	SPSS	
Müşteri Daima Haklı Değildir	28 Temmuz 1999	YÖNTEK	
Spss For Windows İle Pazar Segmentasyonu	28/29 Temmuz 1999	UYTES	
Pazarlama Yönetimine Giriş	28/31 Temmuz 1999	FED	
Müşteri Şikayetlerinin Cevaplanması	29 Temmuz 1999	LYRA	

Mağazalarda Satışta ve Hizmette Mükemmellik	10 Ağustos 1999	SOYSAL	
Nlp Teknikleri İle Satış Geliştirme	13/14 Ağustos 1999	ROTA	
Sevimli Satış ve Hizmet Mahkemesi	17 Ağustos 1999	SOYSAL	
Müşteri Tatmini	17/18 Ağustos 1999	SOYSAL	
Spss İle Pazar Segmentasyonu	17/18 Ağustos 1999	UYTES	
Ayrıcalıklı Hizmetin Anahtarı	19/20 Ağustos 1999	EKSER	
Etkin Reklam Planlama ve Yönetimi	24/26 Ağustos 1999	FED	
Kriz Döneminde Pazarlama Teknikleri	27/28 Ağustos 1999	KALGEM	
Zincir Marketler	2/3 Eylül 1999	ROTA	
Bayiler Aracılığı İle Satış	9/11 Eylül 1999	TACK TARINING	
Mağazalarda Satışta ve Hizmette Mükemmellik	15 Eylül 1999	SOYSAL	
Pazarlama Stratejileri ve Satış Taktikleri	16/18 Eylül 1999	ACADEMY	
Rekabet Edici Pazar Stratejileri Oluşturması	18/19 Eylül 1999	RGÄ	
Pazar Araştırmaları İçin Spss	22/24 Eylül 1999	UYTES	
Yerel Yönetimlerde Hizmet Yönetimi	23 Eylül 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri	23/24 Eylül 1999	ROTA	
Şirketlerde Etkin Pazarlama	27/28 Eylül 1999	STRATA	
Spin Yöntemi İle İleri Satış Teknikleri	27/28/29 Eylül 1999	İ.D.E.A.	
E / Şirket Yaratmak	29 Eylül 1999	YÜREKLI	
Satışta Müşteri Odaklılık	29/30 Eylül 1999	ROTA	
Çağdaş Pazarlama Anlayışı ve Etkin Satış Teknikleri	1/2 Ekim 1999	ENTERPRISE	
Profesyonel Satış Teknikleri	2/3 Ekim 1999	GİZMOR	
Kategori Yönetimi	7/8 Ekim 1999	ROTA	
Profesyonel Satıcılık Programı	9/10 Ekim 1999	İ.Ü. İKTİSAT FAKÜLTESİ	
Mağazalarda Satışta ve Hizmette Mükemmellik	12 Ekim 1999	SOYSAL	
Üstün Satış Yönetimi	12/14 Ekim 1999	BRAIN TRACY	
Satış Teknikleri ve İkna Yöntemleri	13/14 Ekim 1999	ROTA	
Mükemmel Müşteri İlişkileri Eğitimi	14/15 Ekim 1999	GLOBAL	
Spin Yöntemi İle İleri Satış Teknikleri	18/19/20 Ekim 1999	İ.D.E.A.	
Profesyonel Satış Becerileri	19/22 Ekim 1999	BRAIN TARCY	
Spss İle Müşteri Memnuniyeti Çalışmaları	26/28 Ekim 1999	UYTES	
Satış Temsilcisi Eğitimi	3 Kasım 1999	İŞLETME BİLİMLERİ MERKEZİ	
Spin Yöntemi İle İleri Satış Teknikleri	3/4/5 Kasım 1999	İ.D.E.A.	
Mükemmel Müşteri Memnuniyeti	4 Kasım 1999	DONE	
Müşteri Tatmini	5/6 Kasım 1999	ROTA	
Üstün Satış Yönetimi	9/11 Kasım 1999	BRAIN TARCY	
Profesyonel Satış Teknikleri	16/17 Kasım 1999	ARTHUR ANDERSEN	
Profesyonel Pazarlama ve Satış Teknikleri	19/20 Kasım 1999	ARC	
İleri Satış Yöntemleri	22/23 Kasım 1999	LYRA	
Hizmet Satışında Başarı İçin Doğru ve Etkili Konuşma	24 Kasım 1999	KARUM	
Entegre Pazarlama İlişkileri	26/28 Kasım 1999	İZMİR	
Yaratıcı Pazarlama İletişimi	27 Kasım 1999	RGÄ	
Müşteri Beklentileri, Motivasyon, Performans ve Ödül	29/30 Kasım 1999	ORHİM	
Müşterilerle İletişimde Mükemmellik	3/4 Aralık 1999	SOYSAL	
Profesyonel Satış ve Pazarlama Eğitimleri	4/5 Aralık 1999	MAESTRO	
Mağazalarda Satışta ve Hizmette Mükemmellik	7 Aralık 1999	SOYSAL	
Mükemmel Müşteri Memnuniyeti	8 Aralık 1999	SOYSAL	
Mükemmel Müşteri Memnuniyeti	8 Aralık 1999	DONE	
Pazarlama Yönetimi	10/11 Aralık 1999	TEM	
Etkin Satış Teknikleri ve İkna Yöntemleri	17/18 Aralık 1999	TEM	
Günümüz Rekabet Koşullarında Marka Konumlandırması ve Pazarlama Stratejileri	20/21 Aralık 1999	ORHİM	
Etkin Satış Teknikleri ve İkna Yöntemleri	22/23 Aralık 1999	TEM	
Satışta Kendine Güveni Geliştirme	28 Aralık 1999	CDM	
Toplám		314	

Tablo 16. Ekonomi, Finans, Muhasebe, ve Denetim Konularına Yönelik Seminer İlanları

Seminerin Adı	Tarih	Kuruluş	Uygulanma Yeri
Bilgisayar Uygulamalı Mali Tablolar	16/17 MART 1996	I.Ü. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA VAKFI	
Gelir Vergisi Beyanname Düzenleme Semineri	19/20/21 Mart 1996	I.Ü. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA VAKFI	
Gelir Vergisi Beyanname Düzenleme Semineri	23/24 Mart 1996	I.Ü. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA VAKFI	
Bilgisayar Uygulamalı Mali Tablolar	6/7 Nisan 1996	I.Ü. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA VAKFI	
Ekonomik Katma Değer Tabanlı Finansal Yönetim	19 Nisan 1996	LBA	Kabataş Kültür Merkezi
Ekonomik Katma Değer Tabanlı Finansal Yönetim	9 Mayıs 1996	LBA	Hilton Otel
Bankacılıkta Kaynak Maliyeti Hesaplama Yöntemleri	6/8 Mayıs 1996	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	Istanbul Princess Otel
Para Teorisi ve Merkez Bankası Uygulamaları	13/15 Mayıs 1996	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	The Princess Otel
Bilgisayar Uygulamalı Mali Tablolar	18/19 Mayıs 1996	I.Ü. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA VAKFI	
Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Bankacılık Sektörü	23/24 Mayıs 1996	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	Istanbul Princess Otel
Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Aracı Kurumlar	25 Mayıs 1996	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	Istanbul Princess Otel
Bono Piyasalarında Arbitaj Yöntemleri	23/24 Ağustos 1996	INTERCON	Ceylan International Otel
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finans	6/7 Eylül 1996	KAMPÜS	
Firma Nakit Akış Analizi	6/8 Eylül 1996	FED	Kendi Eğitim Merkezi
Bono Piyasalarında Arbitaj Yöntemleri	11/12/13 Ekim 1996	INTERCON	Swiss Otel
Kurumsal Finansman	13/14 Eylül 1996	KAMPÜS	
Futures Options	19/21 Eylül 1996	FED	Kendi Eğitim Merkezi
Ürün Maliyetlendirmede Yeni Yaklaşımlar	24/25 Eylül 1996	KAMPÜS	
Finansal Matematik	26/28 Eylül 1996	PANEL	Istanbul Hilton Otel
Finansal Teori ve Enstrümana Giriş	14/15 Ekim 1996	INTERCON	Swiss Otel
Sermaye Piyasaları ve Şirketlerin Finansmandaki Rolü	26 Ekim 1996	BOĞAZIÇI	Parksa Hilton Otel
Banka Mali Tablolarının Enflasyona Göre Düzeltilmesi ve Analizi	31 Ekim / 1 Kasım 1996	PANEL	
Forfaiting	1 Kasım 1996	ROTA	Conrad Otel
İşletme Bütçeleri ve Kontrol	6/7 Kasım 1996	MARMARA	Istanbul Dedeman Otel
Yöneticiler İçin Finansal Analiz	8/9 Kasım 1996	KAMPÜS	
Finans Matematiği	11/12 Kasım 1996	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	Istanbul Princess Otel
Uygulamalı Finansal Tabloların Konsolidasyonu	12/13 Kasım 1996	MARMARA	Istanbul Dedeman Otel
Mali Yönetim ve Muhasebe Paket Programları	19 Kasım 1996	MAKRO	Hilton Otel
Yöneticiler Finansal Tabloların Okunması ve Analizi	23/24 Kasım 1996	PANEL	Parksa Hilton Otel
Kalite Maliyetleri ve Muhasebeleştirilmesi	10 Aralık 1996	MARMARA	Dedeman Otel
Türkiye Ekonomisinde 96 Yılı Beklentileri ve 97' Ye İlişkin Beklentiler	20 Aralık 1996	BOĞAZIÇI	Parksa Hilton Otel
Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Bankacılık Sektörü	20/21 Aralık 1996	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	Princess Otel
Finansal Teori ve Enstrümanlara Giriş	20/21 Aralık 1996	INTERCON	Parksa Hilton Otel
Kuruluş İçi Kalite Denetçisi	25/28 Aralık 1996	KALDER	Taksim Nippon Otel
Yönetim Muhasebesi	26/27 Aralık 1996	MARMARA	Dedeman Otel
Finansal Yönetim	27/28 Aralık 1996	KAMPÜS	

Sermaye Piyasaları Kavramsal Çerçeve ve Türkiye Uygulaması	17/18 Ocak 1997	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	Istanbul Princess Otel
Türkiye Muhasebe Standartları	17/19 Ocak 1997	PANEL	Swiss Otel
Kalite Maliyetleri ve Muhasebeleştirilmesi	23 Ocak 1997	MARMARA	Dedeman Otel
Enflasyon Muhasebesi	29/31 Ocak 1997	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	Istanbul Princess Otel
Genel Muhasebede Tek Düzen Hesap Planının Kullanılması	13/15 Şubat 1997	ORHİM	
Banka Dışı Yöneticiler İçin Bankacılık	5/7 Şubat 1997	FED	
Dönem Sonu İşlemleri ve Vergilerin Hesaplanması	18 Şubat 1997	MARMARA	
İşletme Değerini Belirleme Yöntemleri	20/22 Şubat 1997	ORHİM	
Menkul Kıymetlerin Vergilendirilmesi	21 Şubat 1997	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
Bankacılar İçin Ekonomi	27/28 Şubat 1997	FED	
Uluslararası Mali Piyasalardan Kredi Temini	28 Şubat / 1 Mart 1997	ARC	
İşletmelerde Kar Planlaması, Kontrol ve Yönetimsel Karar Verme	5/6 Mart 1997	MARMARA	
Finansal Risk Yönetimi ve Türevsel Ürünler	7/9 Mart 1997	I.Ü. İŞLETME İKTİSADİ ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Banka Muhasebesi	14/16 Mart 1997	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Uygulamalı Finans	19/20 Mart 1997	KAMPÜS	
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finans Kurumsal Finansman	19/20 Mart 1997	YÜREKLI	
Tekstil ve Konfeksiyon İşletmelerinde Maliyet Muhasebesi	26/27 Mart 1997	KAMPÜS	
Tekstil ve Konfeksiyon İşletmelerinde Maliyet Muhasebesi	4/5 Nisan 1997	ARC	
Araç Kurumları İçin Tek Düzen Hesap Planı Çerçevesinde Temel ve Ek Mali Tabloların Hazırlanması	26/27 Nisan 1997	BOĞAZIÇI	
Yönetimsel Kararlarda Finansal Bilgilerin Kullanılması Teknikleri	30 Nisan 1997	ANKA	
Yatırım Teşvik Uygulamaları Tebliği Yorumu ve Muhasebe Uygulamaları	1/2 Mayıs 1997	GİZMOR	
Kurum İç Denetçi Eğitimi	8/10 Mayıs 1997	ROTA	
Dahili Audit Teknikleri ve Auditör	12/13 Mayıs 1997	ORHİM	
Bankalarda İç Denetim Teknikleri	13/14 Mayıs 1997	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
Finansal Tabloların Analizi	21/22 Mayıs 1997	MARMARA	
Yönetim Maliyet Muhasebesi Sistemleri / Tek Düzen Hesap Planına Dayalı Maliyet Analizleri	23/25 Mayıs 1997	DELTA	
İşletme Vergiciliği Muhasebede Vergi Uygulamaları	28/29 Mayıs 1997	DELTA	
Türk Finans Sisteminden Kredi Temini	7/8 Haziran 1997	ARC	
Maliyet Muhasebesi	2/3 Temmuz 1997	MARMARA	
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Muhasebe ve Finansman	10/12 Temmuz 1997	DELTA	
Mali Tabloların Enflasyon Muhasebesinde Yorumlanması ve Finansal Performans Analizi	18/19 Temmuz 1997	DELTA	
İşletmelerde Aktif / Pasif Yönetimi	22/23 Temmuz 1997	ARC	
Turizm ve Konaklama İşletmelerinde Bütçeleme ve Mali Kontrol	26/27 Temmuz 1997	MARMARA	
Bankalarda Ekonomik Mali Analiz	30/31 Temmuz 1997	ORHİM	
Maliyet Muhasebesi ve Uygulamaları	7/8 Ağustos 1997	ANKA	
Avrupa Tek Para Birimine Geçiş : Emu ve Euro	13 Ağustos 1997	MAKRO	
Yatırım Teşvik Uygulamaları Tebliği Yorumu Muhasebe Uygulamaları	20/21 Ağustos 1997	GİZMOR	The Marmara Otel
Kalite Maliyetleri ve Muhasebeleştirilmesi	31 Ağustos 1997	ARC	Otel The Plaza
İşletme Bütçeleri ve Revizyonu	4/5 Eylül 1997	ANKA	
Alternatif Finansman Teknikleri	5/6 Eylül 1997	ARC	
Şirket Yönetiminde Finansal Vizyon ve Makro Finansal Hedeflerin Belirlenmesi	11 Eylül 1997	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Kuruluş İç Kalite Denetimi	24/25/26 Eylül 1997	KALMER	
İRCA Kayıtlı Baş Denetçi Eğitimi	29 Eylül/3 Ekim 1997	BUREAU VERITAS	

Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finansman Bilgileri	10/12 Ekim 1997	DELTA	
Kuruluş İçi Kalite Denetçisi	16/18 Ekim 1997	KALDEM	
Yeni Finans Teknikleri	22/23 Ekim 1997	GİZMOR	
Finansal Planlama	23 Ekim 1997	KOSGEB	
Kurum İçi Denetçi Eğitimi	23/25 Ekim 1997	ROTA	
Maliyet Muhasebesi Uygulamaları	25/26 Ekim 1997	I.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Yönetim Aracı Olarak Bütçe	6 Kasım 1997	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Yönetim Muhasebesi	10/11 Kasım 1997	ANKA	
Kuruluş İçi Kalite Tetkikleri	14/15 Kasım 1997	KALGEM	Ortaköy Princess Otel
Maliyet Muhasebesi Uygulamaları	15/16 Kasım 1997	I.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Yöneticiler İçin Finans	21/22 Kasım 1997	DELTA	
Tekstil ve Konfeksiyon İşletmelerinde Maliyet Muhasebesi	23/24 Kasım 1997	KALGEM	Princess Otel
Finansal Yönetim	26/27 Kasım 1997	FOREVER TRADING	
Teknik Analiz (Bilgisayar Uygulamaları)	27/28 Kasım 1997	PANEL	
Spekülatif Borsa Uygulamaları	29 Kasım 1997	PANEL	
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Fiyatlandırma	1/2 Aralık 1997	ORHİM	
Bütçe Hazırlama ve Kontrol	1/2 Aralık 1997	ROTA	
İşletmelerde Uygulanmalı Bütçe ve Kontrol Teknikleri	2/4 Aralık 1997	FOROVER TRADING	
Dönem Sonu İşlemleri, Gelir ve Kurumlar Vergisi Uygulamaları	4 Aralık 1997	İŞLETME BİLİMLERİ MERKEZİ	
Vadeli İşlemler	5/6 Aralık 1997	I.Ü. İŞLETME İKTİSADİ ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Dönem Sonu İşlemleri	6/7 Aralık 1997	KALGEM	İstanbul Ortaköy Princess Otel
Kuruluş İçi Kalite Denetimi	17/19 Aralık 1997	KALMER	Bursa Kervansaray Termal Otel
İşletme Sermayesi Yönetimi	18 Aralık 1997	KOSGEP	
Tek Düzen Hesap Planı	19/21 Aralık 1997	DELTA	
Bütçe ve Kontrol Teknikleri	23/25 Aralık 1997	FOREVER TRADING	
Finansal Tabloların Okunması ve Analizi	26/27 Aralık 1997	PANEL	
Bütçe ve Kontrol Teknikleri	29/30 Aralık 1997	FOREVER TRADING	
Vadeli İşlemler ve Finansal Risk Analizi	5/6 Ocak 1998	MARMARA	
İşletme Bütçeleri ve Kontrol	9/11 Ocak 1998	ARC	
Finansal Planlama ve Denetim Aracı Olarak Bütçeler	10/11 Ocak 1998	GİZMOR	
Finans Yöneticisi Olmayan Yöneticiler İçin Finansal Analiz	13/14 Ocak 1998	MARMARA	
Bütçeleme İle İşletmenin ve Yöneticilerin Kontrolü	13/15 Ocak 1998	FOROVER TRADING	
Finansal Tablo Analizi	16/17 Ocak 1998	ARC	
ISM Code Kuruluş İçi Denetimi	19/21 Ocak 1998	BUREAU VERITAS	
Her Yöneticinin Bilmesi Gereken Mali Konular	20/21 Ocak 1998	ROTA	
Finansal Yönetim	22/24 Ocak 1998	FOROVER TRADING	
Maliyet Muhasebesi Uygulamaları	24/25 Ocak 1998	I.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Borsada Teknik Analiz	28/29 Ocak 1998	ALİYEN	
Bankacılar İçin Gecikmiş Alacakların Takibi	2/3 Şubat 1998	KAMPÜS	
Enflasyon Muhasebesi	3/4 Şubat 1998	KALGEM	İstanbul Princess Otel
Vadeli İşlemler Piyasası	11/12 Şubat 1998	ROTA	
Makro Ekonomik Göstergelerin İzlenmesi	20 Şubat 1998	RISK+	
Mali Tablolar Semineri	21/22 Şubat 1998	I.Ü. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA VAKFI	
ISM Code Kuruluş İçi Denetimi	9/11 Mart 1998	BUREAU VERITAS	
Mali Tablolar	14/15 Mart 1998	I.Ü. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA VAKFI	

Bankalarda Fon Yönetimi ve Benchmarking	19 Mart 1998	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ
Kuruluş İçi Kalite Tetkiki	23/25 Mart 1998	RWTÜV
Şirket Stratejisi ve Kredi Riski Analizleri	25/26 Mart 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ
Kuruluş İçi Çevre Denetimi	25/27 Mart 1998	BUREAU VERITAS
Kuruluş İçi Kalite Denetimi	25/27 Mart 1998	KALMER
Alternatif Finansman Teknikleri	1/2 Nisan 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ
Teknik Analiz	3 Nisan 1998	RISK+
Yönetim Muhasebesi	3/4 Nisan 1998	KALGEM
Kuruluş İçi Kalite Sistem Tetkikçisi	16/18 Nisan 1998	K&S
Vadeli Borsa İndeks Piyasaları	17 Nisan 1998	RISK+
Tek Düzen Hesap Planı	17/19 Nisan 1998	GİZMOR
Finansal Yönetim	20/22 Nisan 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ
Kuruluş İçi Kalite Denetimi	27/29 Nisan 1998	BUREAU VERITAS
Bankalarda İç Denetim Teknikleri	5/6 Mayıs 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ
ISO 14001 Kuruluş İçi Çevre Denetimi	13/15 Mayıs 1998	BUREAU VERITAS
İşletme ve Bankalarda Enflasyon Muhasebesi	23/24 Mayıs 1998	İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI
Kuruluş İçi Kalite Denetimi	25/27 Mayıs 1998	BUREAU VERITAS
İşletme Bütçeleri Kontrol ve Revizyonu	28 Mayıs 1998	ANKA
Kuruluş İçi Kalite Denetimi	3/5 Haziran 1998	KALMER
Finansal Matematik	4/5 Haziran 1998	ARC
ISO 9000 İç Denetçi Eğitimi	11/13 Haziran 1998	S&Q
Dış Ticaretin Finansmanı	13/14 Haziran 1998	ROTA
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finansman Teknikleri	13/14 Haziran 1998	İZMİR
Maliyet Muhasebesi Uygulamaları	13/14 Haziran 1998	İ.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ
Bütçe Hazırlama ve Mali Kontrol	18/19 Haziran 1998	ROTA
Vadeli İşlemler (Futures & Options)	19/20 Haziran 1998	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI
Kuruluş İçi Kalite Denetimi	22/24 Haziran 1998	BUREAU VERITAS
Kalite Maliyetleri ve Muhasebeleştirilmesi	28 Haziran 1998	ANKA
Kuruluş İçi Kalite Sistem Tetkikçisi	16/17 Temmuz 1998	NMT
Euroyu Anlamak, Euro İçin Hazırlanmak	22 Temmuz 1998	MAKRO
ISO 14001 Kuruluş İçi Çevre Denetimi	22/24 Temmuz 1998	BUREAU VERITAS
Kuruluş İçi Kalite Denetimi	27/29 Temmuz 1998	BUREAU VERITAS
Kuruluş İçi Kalite Denetimi	5/7 Ağustos 1998	KALMER
Finansal Analiz	6/7 Ağustos 1998	BOĞAZIÇI
Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi	13/14 Ağustos 1998	KALGEM
Kuruluş İçi Kalite Denetimi	24/26 Ağustos 1998	BUREAU VERITAS
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finansman Teknikleri	27/28 Ağustos 1998	KALGEM
Leasing İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi	29/30 Ağustos 1998	ARC
Temel Finansal Bilgiler	5/6 Eylül 1998	ARC
Mali Tabloların Düzenlenmesi ve Analizi	11/12 Eylül 1998	KALGEM
Kuruluş İçi Kalite Sistem Tetkikçisi	12/13 Eylül 1998	NMT
Paranın Zaman Değeri	19/20 Eylül 1998	LARGO
Finans Yönetimi	26/27 Eylül 1998	GİZMOR
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Temel Finans	26/27 Eylül 1998	ACADEMY
Maliyet Muhasebesi	3/4 Ekim 1998	ARC
ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Baş Denetçi Eğitimi	5/9 Ekim 1998	BVQI
ISO 9000 İç Tetkikçi Eğitimi	8/10 Ekim 1998	S&Q
Maliyet Muhasebesi	9/10 Ekim 1998	PANEL
Nakit Yönetimi	10/11 Ekim 1998	ENTERPRISE
Temel Muhasebe	10/11 Ekim 1998	LARGO
Kuruluş İçi Kalite Denetimi	14/16 Ekim 1998	BVQI
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Temel Finans Bilgileri	17/18 Ekim 1998	LARGO
ISO 14001 Kuruluş İçi Çevre Denetimi	21/23 Ekim 1998	BUREAU VERITAS
Bütçeleme ve Bütçe Kontrol	22/24 Ekim 1998	PANEL
Bankalarda Fon Yönetimi	24 Eylül 1998	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ

İleri Finansal Muhasebe	31 Ekim / 1 Kasım 1998	LARGO	
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Temel Finans Bilgileri	7/8 Kasım 1998	LARGO	
Dış Ticaret Muhasebesi	8 Kasım 1998	GLOBAL	
Enflasyon Muhasebesi	12/13 Kasım 1998	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Tekdüzen Hesap Planı ve Uygulamaları	14/15 Kasım 1998	ENTERPRISE	
Bütçeleme ve Bütçe Kontrol Teknikleri	19/21 Kasım 1998	ORHİM	
Enflasyon Muhasebesi ve Uygulamaları	20/21 Kasım 1998	YORDAM	
Merkez Bankası Bilanço Analizi	21/22 Kasım 1998	İ.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Gecikmiş Alacakların Takibi	23/24 Kasım 1998	KAMPÜS	
Kuruluş İç Kalite Denetçisi Eğitimi	24/27 Kasım 1998	KALDER	İstanbul Taksim Plaza Otel
Kurum İç Denetçi	27/28 Kasım 1998	ROTA	
Bütçe Hazırlama ve Yönetimi	28/29 Kasım 1998	ENTERPRISE	
Finans Piyasaları İçin Mikro Bakışa Alternatifler	28/29 Kasım 1998	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Kuruluş İç Kalite Sistem Tetkikçisi	2/4 Aralık 1998	SGS	
Kuruluş İç Çevre Yönetim Sistemleri Tetkikçisi	3/4 Aralık 1998	SGS	
Bütçe Hazırlama ve Mali Kontrol	4/5 Aralık 1998	ROTA	
İşletme Bütçeleri Kontrol ve Revizyon	4/5 Aralık 1998	ARC	
Kuruluş İç Kalite Denetçisi	10/12 Aralık 1998	KALDER	
Finansal İç Kontrol	11/12 Aralık 1998	İZMİR	
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Temel Finans Bilgileri	12/13 Aralık 1998	LARGO	
Muhasebe Uygulamalarının Vergisel Boyutu	21/22 Aralık 1998	BOĞAZIÇI	
Kuruluş İç Kalite Denetimi	21/23 Aralık 1998	BUREAU VERITAS	
Kuruluş İç Kalite Denetçisi	22/25 Aralık 1998	KALDER	
Türkiye Ekonomisindeki Gelişmeler ve Beklentiler	25/26 Aralık 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
Dönem Sonu İşlemleri	26/27 Aralık 1998	ENTERPRISE	
Türk Ekonomisinde 1998 Yılındaki Gelişmeler ve 1999 Yılına İlişkin Beklentiler	9 Ocak 1999	BOĞAZIÇI	
Uluslararası Garantiler	9/10 Ocak 1999	FINANS KULÜP	
Mali Analiz Teknikleri	11/14 Ocak 1999	FED	
Finasçılar İçin Muhasebe	12/13 Ocak 1999	ENTERPRISE	
Kuruluş İç Kalite Denetçisi	25/27 Ocak 1999	KALDER	
Finansçı Olmayanlar İçin Finans	26/27 Ocak 1999	LYRA	
Kredi Süreci ve Kredi Analizi	28/29 Ocak 1999	ORHİM	
Yöneticiler İçin Muhasebe ve Finans Bilgileri	29/30 Ocak 1999	YORDAM	
Merkez Bankası Bilançosu ve Analitik Bilanço	30/31 Ocak 1999	İ.Ü. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA VAKFI	
İç Denetçi	11/13 Şubat 1999	KALDEM	
Enflasyon Muhasebesi	20/21 Şubat 1999	ARC	
Temel Finansal Bilgiler	20/21 Şubat 1999	FINANS KULÜP	
Kuruluş İç Çevre Denetimi	24/26 Şubat 1999	BUREAU VERITAS	
Yönetim Muhasebesi	4/6 Mart 1999	VIZYON	
Finansal Risk Yönetimi	5 Mart 1999	RG	
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finans	6/7 Mart 1999	ACADEMY	
Seçime Doğru Türkiye 99	15 Mart 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Kuruluş İç Kalite Denetçisi	18/20 Mart 1999	LYRA	
Maliyet Muhasebesi	20/21 Mart 1999	ARC	
ISO 14001 Kuruluş İç Çevre Denetimi	5/7 Nisan 1999	BUREAU VERITAS	
Kuruluş İç Kalite Denetçisi	15/17 Nisan 1999	KALDER ANKARA	
Bütçe Hazırlama ve Bütçe Yönetimi	24/25 Nisan 1999	ENTERPRISE	
Enflasyon Muhasebesi	24/25 Nisan 1999	FINANS KULÜP	
Finansçı Olmayanlar İçin Finans	28/29 Nisan 1999	LYRA	
İthal Borcunun Satışı ve İthalatın Finansmanı	29 Nisan 1999	EGE	
Dönem Sonu İşlemleri ve Mali Tabloların Düzenlenmesi	30 Nisan / 1 Mayıs 1999	KALGEM	
Satışçılar İçin Temel Finans Bilgileri	30 Nisan / 1 Mayıs 1999	ARC	

SEQM Çevre Yönetim Sistemi İç Denetçi Eğitimi	10/14 Mayıs 1999	ARTI	
Finansal Matematik	13/14 Mayıs 1999	M.Ü. İNGİLİZCE İKTİSAT BÖLÜMÜ	
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finans	13/14 Mayıs 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
İsa 2000 İş Sağlığı ve İş Güvenliği ve İç Tetkikçi	13/15 Nisan 1999	SGS	
Bilgisayar Destekli İmkb ve Portföy Yönetimi	15/16/22/23 Mayıs 1999	H.Ü. FİNANSAL ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	Execu Train Bilgisayar Eğitim Merkezi
Kuruluş İç Kalite Denetçisi	21/23 Mayıs 1999	KALDER	
İş Sağlığı ve İş Güvenliği İç Denetçi Eğitimi	24/28 Mayıs 1999	ARTI	
Kalite Maliyetleri Muhasebesi	26/27 Mayıs 1999	KALGEM	
Entelektüel Sermaye Yönetimi	4 Haziran 1999	STRATA	Conrad Otel
Temel Muhasebe	4/5/6 Haziran 1999	YUMLU	
Kalite Maliyetleri ve Muhasebeleştirilmesi	5 Haziran 1999	ARC	
Nakit Yönetimi	5 Haziran 1999	ENTERPRISE	
Kuruluş İç Kalite Denetçisi	10/12 Haziran 1999	KALDER ANKARA	
Var ve Finansal Risk Yönetimi	12 Haziran 1999	M.Ü. İNGİLİZCE İKTİSAT BÖLÜMÜ	
Enflasyon Muhasebesi	14/15 Haziran 1999	BOĞAZIÇI	
Kuruluş İç Kalite Denetçisi	15/16 Haziran 1999	LYRA	
Kalite Maliyetleri ve Muhasebesi	20 Haziran 1999	BOĞAZIÇI	
Finansal Analizlerde Spss İle Çok Boyutlu İstatistiksel Teknikler	21/25 Haziran 1999	UYTES	
Finansçı Olmayanlar İçin Finans	24/25 Haziran 1999	LYRA	
Dönem Sonu İşlemleri ve Mali Tabloların Düzenlenmesi	2/3 Temmuz 1999	KALGEM	
Finansal Açından Firma, Ürün ve Departman Performanslarının Değerlendirilmesi	2/3/4 Temmuz 1999	ARC	
QS 9000 İç Denetçi Eğitimi	5/9 Temmuz 1999	BUREAU VERITAS	
Yöneticiler İçin Temel Finans Bilgileri	9/10 Temmuz 1999	ARC	
Finansal Tablo Analizi	16/17/18 Temmuz 1999	ARC	
Yeni Üçer Aylık Dönemlerde Envanter İşlemleri ve Mali Tablo Düzenleme Esasları	17 Temmuz 1999	KALGEM	
Dış Ticaret İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi	23/24 Temmuz 1999	KALGEM	
İleri Maliyet Muhasebesi	5/6/7 Ağustos 1999	KALGEM	
Döviz Prefinansman Kredileri / Sermaye Hareketleri	6/7 Ağustos 1999	TEM	
İleri Muhasebe	13/14/15 Ağustos 1999	ARC	
Dış Ticaret Ürünleri ve Finansmanı	2/5 Eylül 1999	FED	
Sanayi İşletmelerinde Maliyet Muhasebesi	4/5 Eylül 1999	ARC	
ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Baş Denetçi Eğitimi	6/10 Eylül 1999	BUREAU VERITAS	
Kuruluş İç Kalite Sistem Tetkikçisi	7/8/9 Eylül 1999	K&S	
Tekdüzen Muhasebe Sistemi	10/12 Eylül 1999	PANEL	
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finans	11/12 Eylül 1999	ACADEMY	
Nakit Yönetimi	17/18 Eylül 1999	ARC	
IRCA Onaylı Baş Denetçi Eğitimi	20/24 Eylül 1999	BUREAU VERITAS	
Yönetimde Süreçlerin ve Faaliyetlerin Denetimi	23 Eylül 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Sanayi İşletmelerinde Maliyet Muhasebesi	24/25 Eylül 1999	ARC	
Mali Tabloların Düzenlenmesi ve Analizi	24/26 Eylül 1999	PANEL	
Sanayi İşletmelerinde Maliyet Muhasebesi	28 Eylül 1999	ARC	
Muhasebe Standartlarının Gelişim Süresi ve Önemi	29 Eylül 1999	PRICE WATERHOUSE	
Yurtdışından Alınana Hizmetlere İlişkin Ödemeler	30 Eylül 1999	PRICE WATERHOUSE	
Genel Muhasebe ve Dönem Sonu İşlemleri	2/3 Ekim 1999	RGA	
Muhasebede Temel Kavramlar Eğitimi	5/7 Ekim 1999	LBS	
Enflasyon Muhasebesi	8/9 Ekim 1999	PANEL	
Sigorta Muhasebesi	9/10 Ekim 1999	RGA	
Kuruluş İç Kalite Denetimi	11/13 Ekim 1999	BUREAU VERITAS	
Finansçı Olmayan Yöneticileri İçin Finans	15/16 Ekim 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlerinde Muhasebe Uygulamaları	16 Ekim 1999	YORDAM	
Enflasyon Muhasebesi	21 Ekim 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	

Finansal Analiz	22/23 Ekim 1999	KALGEM	
Hizmet Sektöründe Bütçeleme ve Bütçe İzleme	22/24 Ekim 1999	FED	
Maliyet Muhasebesi	23/24 Ekim 1999	PANEL	
Maliyet Muhasebesi	23/24 Ekim 1999	İZMİR	
Kuruluş İçi Çevre Denetimi	25/26/27 Ekim 1999	KALMER	
Bütçeleme ve Bütçe Kontrol	29/30 Ekim 1999	PANEL	
Yöneticiler İçin Muhasebe ve Finans Uygulamaları	5 Kasım 1999	YORDAM	
Maliyete Dayalı Yönetim Kararları	5/6/7 Kasım 1999	ARC	
Finansçı Olmayanlar İçin Finans	6/7 Kasım 1999	LYRA	
Bir Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri ve Bütçe Kontrol Teknikleri	13/14 Kasım 1999	HERMES	Taksim Divan Otel
Enflasyon Muhasebesi	13/14 Kasım 1999	HERMES	
Bir Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri ve Bütçe Kontrol Teknikleri	20/21 Kasım 1999	HERMES	
Maliyet Muhasebesi	20/21 Kasım 1999	İZMİR	
Uluslararası Muhasebe Standartları ve Raporlama Teknikleri	20/21 Kasım 1999	HERMES	Taksim Divan Otel
Bireysel Bankacılık	24/25 Kasım 1999	ROTA	
Enflasyon Muhasebesi	27/28 Kasım 1999	HERMES	Taksim Divan Otel
Mali Tablolar Analizi	4 Aralık 1999	HERMES	Taksim Divan Otel
Value At Risk (Var) ve Finansal Risk Yönetimi	9/10 Aralık 1999	FINANCIAL SOLUTIONS	
Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlerinde Muhasebe Uygulamaları	10/11 Aralık 1999	YORDAM	
Dönem Sonu Kapanış İşlemleri	11 Aralık 1999	HERMES	Taksim Divan Otel
İs Audit	14/15 Aralık 1999	SMART VALLEY	
Kuruluş İçi Çevre Denetimi	15/17 Aralık 1999	BUREAU VERTAS	
Enflasyon Muhasebesi	17/18 Aralık 1999	YORDAM	
Bir Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri ve Bütçe Kontrol Teknikleri	18/19 Aralık 1999	HERMES	
Finansçı Olmayanlar İçin Finans	21/23 Aralık 1999	MAKRO	
Kuruluş İçi Kalite Denetçisi	22/24 Aralık 1999	KALDER	
Mali Tablolar Analizi	25/26 Aralık 1999	HERMES	
Şirketler İçin Fiyat Risklerinin Yönetimi	25/26 Aralık 1999	STRATA	
Toplam		310	

Tablo 17. Hukuk, Dış Ticaret ve Mevzuat Konularına Yönelik Seminer İlanları

Seminerin Adı	Tarih	Kuruluş	Uygulanma Yeri
Vergi Mevzuatı Bilgilendirme Semineri	13 Mart 1996	İSTANBUL TİCARET ODASI	Kendi Eğitim Merkezi
Kefalet ve Banka Teminat Mektupları	9/10 Mayıs 1996	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	The Princess Otel
Sermaye Piyasası Hukuku	15/17 Mayıs 1996	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	The Princess Otel
Sigorta Hukuku	27/28 Mayıs 1996	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	The Princess Otel
İthalat ve İhracatta Gümrük Kanunu Uygulamaları ve Gümrük İşlemleri Uzmanlık Eğitimi	19/20 Ekim 1996	PANEL	Hilton Otel
Personel İçin Temel İş Hukuku	23/26 Ekim 1996	ORHİM	
Yeni İhracat Teşvikleri	1 Kasım 1996	MARMARA	Dedeman Otel
Nasıl İthalatçı Olunur	12/17 Kasım 1996	PANEL	İstanbul Hilton Otel
İhracat ve İthalat İşlemleri	16/17 Kasım 1996	ARC	Dedeman Otel
Akredif, Taahhütçülük, Gümrük İşlemleri, Dış Ticaret ve Kambiyo Mevzuatı	21/23 Kasım 1996	PANEL	Hilton Otel
Gümrük Birliğine Uyum Sürecinde Dış Ticaret	22/23 Kasım 1996	BOĞAZIÇI	Parksa Hilton Otel
Personel İçin Temel İş Hukuku Bilgileri	11/14 Aralık 1996	ORHİM	Kendi Eğitim Merkezi
İhracatta Gümrük Kanunu Uygulamaları ve Gümrük İşlemleri Uzmanlık Eğitimi	19/20 Aralık 1996	PANEL	Hilton Otel
Çek Hukuku	25/27 Aralık 1996	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	İstanbul Princess Otel
Şirketler İçin Vergi Hukuku	13/14 Ocak 1997	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	Princess Otel
Türk Vergi Sistemi Uygulamaları	17/18 Ocak 1997	ARC	İstanbul Hilton Otel
Dış Ticaretin Uluslararası ve Ülkemizdeki Uygulamaları İtibariyle Kuralları ve Gümrük Birliği Çerçevesinde Getirilen Yenilikler	14/15 Şubat 1997	GİZMOR	Maslak Princess Otel
Uluslararası Ticari Tahkimde Canlandırılmalı Örnek Olay Semineri	20/21 Şubat 1997	TİCARET ODASI	
İthalat ve İhracat Uzmanlığına Hazırlık	15 Mart 1997	ZEMİN	
Gümrük Birliğinin Ekonomik Etkileri	27 Mart 1997	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Dış Ticaret	12/13/14 Mayıs 1997	İSTANBUL TİCARET ODASI	Kendi Eğitim Merkezi
Personel İçin Temel İş Hukuku Bilgileri ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar	14/17 Mayıs 1997	ORHİM	
Akredif Uygulamaları	5 Haziran 1997	MARMARA	
Patent ve Marka Hakları Koruması	20 Haziran 1997	ANKA	
Yatırım Teşvik Uygulamaları	6/7 Eylül 1997	BOĞAZIÇI	İstanbul The Plaza Cevahir Otel
Akredif Uygulamaları	12 Eylül 1997	ARC	
Temel İş Hukuku ve İş Mevzuatı	18/19 Ekim 1997	ARC	
Gümrük Birliği 1997 Uygulamaları	8/9 Kasım 1997	TÜRKİYE AVRUPA BİRLİĞİ ŞUBESİ	
Yatırım Teşvik Mevzuatı	14/16 Kasım 1997	DELTA	
Patent, Marka ve Endüstriyel Hakların Korunması	28 Kasım 1997	KOSGEB	
Serbest Bölge Uygulamaları	12 Aralık 1997	MARMARA	
İnsan Kaynaklarında İş Hukuku	12/13 Aralık 1997	DELTA	
Uygulamalı İthalat ve İhracat İşlemleri	18/19 Aralık 1997	MARMARA	
Franchise Sözleşmeleri	13/14 Mart 1998	ORHİM	
Çalışma Hayatımızı Düzenleyen Yasalar	13/15 Mart 1998	ENTERPRISE	
Uygulamalı Dış Ticaret	20/24 Nisan 1998	ACADEMY	
İş Hukuku ve Uygulamaları	24/25 Nisan 1998	ARTI	
Endüstriyel İlişkiler Hukuku ve Uygulamaları	1/2 Mayıs 1998	ARTI	
Rekabet Hukuku ve Uygulamaları	23/24 Mayıs 1998	ARC	
En Son Yatırım Teşvikleri	4 Haziran 1998	BOĞAZIÇI	
Teşvik Mevzuatı	11/12 Haziran 1998	KALGEM	
Amerika ve Kanada ya Nasıl İhracat ve İthalat Yapabilirsiniz	25 Haziran 1998	PANEL	
İhracat Teşvikleri	4 Temmuz 1998	ARC	

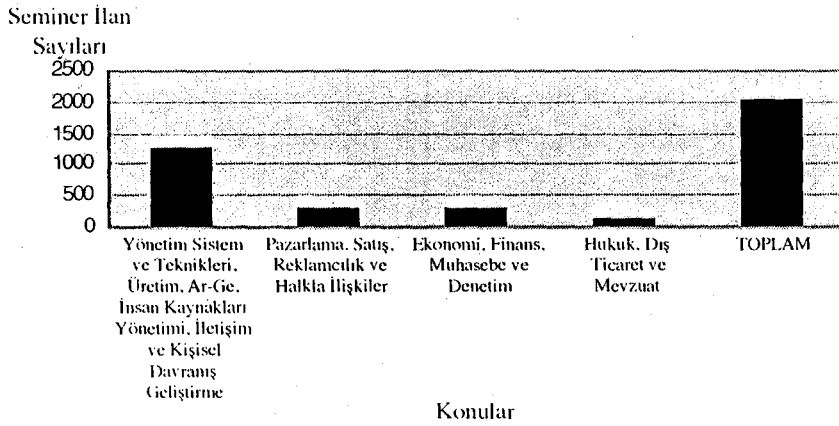
Cevre Mevzuatı	31 Temmuz 1998	SGS	
Vergi Yasalarındaki Son Düzenlemeler ve Analizi	31 Temmuz / 1 Ağustos 1998	ARC	
Yatırım Teşvik Uygulamaları	5/6 Ağustos 1998	GİZMOR	
Akredif Uygulamaları	22 Ağustos 1998	ARC	
Temel İş Hukuku ve İş Mevzuatı	11/12 Eylül 1998	ARC	
Çalışma Hayatımızı Düzenleyen Yasalar	12/13 Eylül 1998	ENTERPRISE	
Tüketici Hakları Mevzuatı ve Uygulamaları	25/26 Eylül 1998	ARC	
Temel İş Mevzuatı ve Uygulamaları	3/4 Ekim 1998	ENTERPRISE	
Yatırım Teşvikleri	10 Ekim 1998	BOĞAZIÇI	
Bireysel İş Hukuku	23/24 Ekim 1998	ARTI	
Toplu İş Sözleşmeleri	23/24 Ekim 1998	ARC	
İthalat ve İhracat	23/25 Ekim 1998	FED	
Yatırım Teşvikleri	31 Ekim 1998	GLOBAL	
Vergi Yasasındaki Değişikler ve Muhasebe Üzerindeki Etkileri	6 Kasım 1998	YORDAM	
Endüstriyel İlişkiler ve Toplu Pazarlık Hukuku	6/7 Kasım 1998	ARTI	
Kefalet ve Banka Teminat Mektupları	6/7 Kasım 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
Türk Serbest Bölgelerinde Muhasebe Vergi ve Sosyal Güvenlik Uygulamaları	7 Kasım 1998	YORDAM	
İhracat ve İthalat İşlemlerinde Akredif Uygulamaları	13 Kasım 1998	GLOBAL	
İhracata Yönelik Destek ve Teşvikler	14 Kasım 1998	BOĞAZIÇI	
Temel İş Hukuku ve İş Mevzuatı	13/14 Kasım 1998	ARC	
Temel Kambiyo Eğitimi	14/15 Kasım 1998	KAMPÜS	
Yatırım Teşvikleri	21/22 Kasım 1998	ENTERPRISE	
Dış Ticaret Uygulamaları	5/6 Aralık 1998	GLOBAL	
Çalışma Hayatımızı Düzenleyen Yasalar	11/13 Aralık 1998	ENTERPRISE	
Akredif Uygulamaları	26/27 Aralık 1998	ARC	
Serbest Bölge Uygulamaları	25 Aralık 1998	GLOBAL	
Dış Ticaret Uygulamaları	7/8 Ocak 1999	GLOBAL	
Yeni Yatırım Teşvik Uygulamaları	13/14 Ocak 1999	GİZMOR	
Uygulamalı Dış Ticaret	9 Ocak / 7 Mart 1999	ACADEMY	
Çalışma Hayatımızı Düzenleyen Yasalar ve Uygulamadan Örnekler	12/14 Şubat 1999	ENTERPRISE	
Uluslararası Ticaret ve Türkiye Uygulamaları	15 Şubat 1999	YUMLU	
İthalat ve İhracat Uygulamaları	19 Şubat 1999	NMT	
Pazarlama İletişiminde Yasal Düzenlemeler	25 Şubat 1999	MARKETING TÜRKİYE DERGİSİ	
Uluslar Arası Ticaret ve Türkiye Uygulamaları	26/28 Şubat 1999	YUMLU	
İş Hukuku ve Endüstri İlişkileri	11/13 Mart 1999	YORDAM	
Haksız Rekabet ve Markalar	19 Mart 1999	RGA	
Uluslararası Ticaret ve Türkiye Uygulamaları	19/21 Mart 1999	YUMLU	
Para ve Sermaye Piyasalarından Elde Edilen Kişisel Kazançların Vergilendirilmesi	25 Mart 1999	ELİT	
ICC 500 Sayılı Broşür Çerçevesinde Akredif Analizi ve Uygulanması	3/4 Nisan 1999	ZEMİN	
İş Hukuku ve Endüstri İlişkileri	5/7 Nisan 1999	YORDAM	
İthalat / İhracat Uzmanlığına Hazırlık	8/9/10 Nisan 1999	ZEMİN	
İş Hukuku ve Türk Çalışma Mevzuatı	13/15 Nisan 1999	GEM	
Türk Serbest Bölgelerinde Muhasebe Vergi ve Sosyal Güvenlik Uygulamaları	16 Nisan 1999	YORDAM	
Uluslar Arası Ticaret ve Türkiye Uygulamaları	23/24/25 Nisan 1999	YUMLU	
Temel İş Hukuku ve Çalışma Mevzuatı	30 Nisan / 1 Mayıs 1999	TODAYE	
Vergi Mevzuatı	1/2 Mayıs 1999	ELİT	
Türk Serbest Bölgelerinde Muhasebe Vergi ve Sosyal Güvenlik Uygulamaları	7 Mayıs 1999	YORDAM	
Yatırım Teşvikleri	8 Mayıs 1999	ARC	
Serbest Bölge Uygulamaları	8 Mayıs 1999	ANTİK	
Kıdem Tazminatı Uygulamaları	14/15 Mayıs 1999	ORHİM	
Sosyal Güvenlik	15 Mayıs 1999	BUDEMS	

Sosyal Güvenlik	22 Mayıs 1999	BUDEMS	
Serbest Bölge Uygulamaları	28 Mayıs 1999	GLOBAL	
Türk Çevre Mevzuatı	28 Mayıs 1999	BÜREAU VERITAS	
Uluslar Arası Ticaret ve Türkiye Uygulamaları	28/29/30 Mayıs 1999	YUMLU	
Türk Serbest Bölgelerinde Muhasebe Vergi ve Sosyal Güvenlik Uygulamaları	19 Haziran 1999	YORDAM	
İşletmelerde Hukuki Açıda Ücret ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar	21/22 Haziran 1999	ORHİM	
Serbest Bölge Uygulamaları	24 Haziran 1999	ANTİK	
Örneklerle Sosyal Sigortalar Mevzuatı Uygulamaları ve Karşılaşılan Sorunlar	28/30 Haziran 1999	ORHİM	
Sosyal Sigortalar Mevzuatı ve Uygulamaları	7/8 Temmuz 1999	ENTERPRISE	
Dış Ticaret Mevzuatı ve Uygulamaları	10/11 Temmuz 1999	İZMİR	
İhracat Teşvikleri	16 Temmuz 1999	GLOBAL	
Rekabet Hukuku ve Franchising Uygulaması	16 Temmuz 1999	UFRAD	
SSK Mevzuatı ve Uygulamaları	7 Ağustos 1999	ARC	
İhracat Teşvikleri	18/19 Ağustos 1999	ENTERPRISE	
Dış Ticaret	23/27 Ağustos 1999	ACADEMY	
Türk Serbest Bölgelerinde Vergi, Muhasebe ve Sosyal Güvenlik Uygulamaları	1 Eylül 1999	YORDAM	
Çalışma Hayatımızı Düzenleyen Yasalar ve Uygulamadan Örnekler	3/4/5 Eylül 1999	ENTERPRISE	
Türk Serbest Bölgelerinde Vergi, Muhasebe ve Sosyal Güvenlik Uygulamaları	17 Eylül 1999	YORDAM	
İthalat	30 Eylül 1999	TEM	
Sosyal Güvenlik Reformu	8 Ekim 1999	ARC	
İhracat	8 Ekim 1999	TEM	
İşletmelerde Hukuki Açıda Ücret ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar	1/2 Kasım 1999	ORHİM	
Sosyal Güvenlik Eğitimi	20/27 Kasım 1999	BUDEMS	
Toplam		117	

**2.2.1.1.5.2. Seminer İlanlarının
Konularına Göre
Dağılımlarının İncelenmesi**

**Tablo 18: 1996 Yılından 1999 Yılı Sonuna Kadar Yöneticilere Özgü ve
Yöneticilerinde Katılımına Yönelik Verilen Seminer İlanlarının Konularına
Göre Dağılımları**

Konular	Seminer İlan Sayıları	Yüzde Oranları
Yönetim Sistem ve Teknikleri, Üretim, Ar-Ge, İnsan Kaynakları Yönetimi, İletişim ve Kişisel Davranış Geliştirme	1290	63.5
Pazarlama, Satış, Reklamcılık ve Halkla İlişkiler	314	15.4
Ekonomi, Finans, Muhasebe ve Denetim	310	15.3
Hukuk, Dış Ticaret ve Mevzuat	117	5.8
TOPLAM	2031	100



Tablo 18’de, Ek-1.1’de verilen 1996 yılından 1999 yılı sonuna kadar yöneticilere özgü ve yöneticilerle birlikte diğer personelinde katılımına yönelik seminer ilanlarının, konularına göre dağılımları verilmiştir. Tablo oluşturulurken yönetim sistem ve teknikleri, üretim, ar-ge, insan kaynakları yönetimi, iletişim ve kişisel davranış geliştirme konularına ilişkin toplam ilan sayısı Tablo 14’den, pazarlama, satış, reklamcılık ve halkla ilişkiler konularına ilişkin toplam ilan sayısı Tablo 15’den, ekonomi, finans, muhasebe ve denetim konularına ilişkin toplam ilan sayısı Tablo 16’dan ve hukuk, dış ticaret ve mevzuat konularına ilişkin toplam ilan sayısı ise Tablo 17’den alınmıştır. Bunların genel toplam içindeki oranları gösterilmiştir. Tablo oluşturulurken yüzde oranlarında yuvarlama yapılmıştır.

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere; 1996 yılından 1999 yılı sonuna kadar yöneticilere özgü ve yöneticilerle birlikte diğer personelinde katılımına yönelik 2031 seminer ilanının, % 63.5 oranıyla 1290 ilanı yönetim sistem ve teknikleri, üretim, ar-ge, insan kaynakları yönetimi, iletişim ve kişisel davranış geliştirme konularına yönelik, % 15.4 oranıyla 314 ilanı pazarlama, satış, reklamcılık ve halkla ilişkiler konularına yönelik, % 15.3 oranıyla 310 ilanı ekonomi, finans, muhasebe ve denetim konularına yönelik ve son olarak % 5.8 oranıyla 117 ilanı hukuk, dış ticaret ve mevzuat konularına yönelik verilmiştir. Tablo ve grafik incelendiğinde; yönetim sistem ve teknikleri, üretim, ar-ge, insan kaynakları yönetimi, iletişim ve kişisel davranış geliştirme konularının ilk sırayı, pazarlama, satış, reklamcılık ve halkla ilişkiler konuları ve ekonomi, finans, muhasebe ve denetim konularının birbirlerine yakın oranlarla iki ve üçüncü sırayı aldıkları ve son olarak hukuk, dış ticaret, mevzuat konularının dördüncü ve son sırayı aldığı görülecektir. Kısaca, yöneticilere özgü ve yöneticilerle birlikte diğer personelinde katılımına yönelik verilen ilanların; yönetim sistem ve teknikleri, üretim, ar-ge, insan kaynakları yönetimi, iletişim ve kişisel davranış geliştirme konularında yoğunluk kazandığı belirtilebilir. Eğitim hizmeti veren kuruluş yetkilileriyle yapılan görüşmelerde, bu konuların en çok talep alan ve en çok ihtiyaç duyulan konular oldukları belirtilmiştir.

2.2.1.1.6. Yöneticilere Özgü ve Yöneticilerle Birlikte Diğer Personelinde Katılımına Yönelik Seminer İlanı Veren Kuruluşların Sayısal Değerlendirilmesi

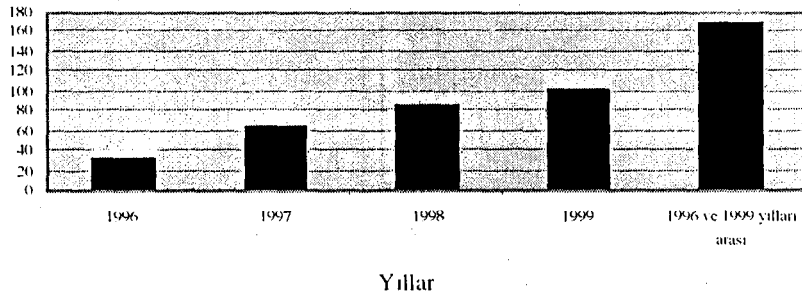
Ek-1.1'de verilen, 1996 yılından 1999 yılı sonuna kadar yöneticilere özgü ve yöneticilerle birlikte diğer personelinde katılımına yönelik seminer ilanları toplam 168 kuruluş tarafından verilmiştir. Bu bölümde bu kuruluşlar iki açıdan incelenecektir. Bunlar; kuruluşların sayıları itibarıyla yıllara ve konulara göre dağılımlarıdır.

2.2.1.1.6.1. Yıllara Göre Dağılımlarının İncelenmesi

Tablo 19: Yöneticilere Özgü ve Yöneticilerle Birlikte Diğer Personelinde Katılımına Yönelik Seminer İlanı Veren Kuruluşların Yıllara Göre Dağılımları

Yıllar	İlan Veren Kuruluş Sayıları	Yüzde Oranları
1996	32	19
1997	64	38
1998	87	51.8
1999	103	61
1996 ve 1999 yılları arası	168	100

İlan Veren Kuruluş Sayısı



Tablo 19'da, 1996 yılından 1999 yılı sonuna kadar yöneticilere özgü ve yöneticilerle birlikte diğer personeline katılımına yönelik seminer ilanı veren toplam 168 kuruluşun yıllara göre dağılımları verilmiştir. Tabloda yer alan, ilan veren kuruluşların 1996, 1997, 1998, 1999 ve 1996 ile 1999 yılları arasındaki toplam sayılarına ilişkin bilgiler Ek-1.1'in incelenmesi sonucunda belirlenmiştir. Tablo oluşturulurken yüzde oranlarında yuvarlama yapılmıştır.

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere; 1996 ile 1999 yılları arasında ilan veren toplam 168 kuruluşun yıllara göre dağılımları; 1996 yılında % 19 oranıyla 32 kuruluş, 1997 yılında % 38 oranıyla 64 kuruluş, 1998 yılında % 51.8 oranıyla 87 kuruluş ve son olarak 1999 yılında % 61 oranıyla 103 kuruluş olarak gerçekleşmiştir. Tablo ve grafik incelendiğinde ilan veren kuruluşların, bir kısmının ilanlarında devamlılık göstermemelerine rağmen genel eğilimin artış yönünde olduğu

görülebilir. Eğitim hizmeti veren kuruluş yetkilileriyle yapılan görüşmelerde, gazetede verilen ilanların genele açık düzenlenen seminerleri duyurma dışında, kuruluşların tanıtımına da katkı sağlamasının bu yönetime olan rağbeti giderek arttırdığı belirtilmiştir.

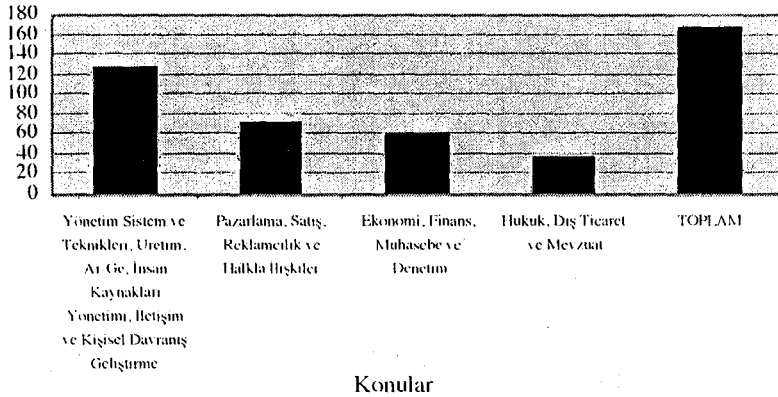
2.2.1.1.6.2. Konulara Göre

Dağılımlarının İncelenmesi

Tablo 20: Yöneticilere Özgü ve Yöneticilerle Birlikte Diğer Personelinde Katılımına Yönelik Seminer İlanı Veren Kuruluşların Konulara Göre Dağılımları

Konular	Kuruluş Sayıları	Yüzde Oranları
Yönetim Sistem ve Teknikleri, Üretim, Ar-Ge, İnsan Kaynakları Yönetimi, İletişim ve Kişisel Davranış Geliştirme	126	75
Pazarlama, Satış, Reklamcılık ve Halkla İlişkiler	71	42.3
Ekonomi, Finans, Muhasebe ve Denetim	60	35.7
Hukuk, Dış Ticaret ve Mevzuat	36	21.4
TOPLAM	168	100

Kuruluş Sayıları



Tablo 20'de, 1996 yılından 1999 yılı sonuna kadar yöneticilere özgü ve yöneticilerle birlikte diğer personeline katılımına yönelik seminer ilanı veren toplam 168 kuruluşun konulara göre dağılımları verilmiştir. Tablo oluşturulurken; yönetim sistem ve teknikleri, üretim, ar-ge, insan kaynakları yönetimi, iletişim ve kişisel davranış geliştirme konularında ilan veren kuruluş sayıları Tablo 14'ün, pazarlama, satış, reklamcılık ve halkla ilişkiler konularında ilan veren kuruluş sayıları Tablo 15'in, ekonomi, finans, muhasebe ve denetim konularında ilan veren kuruluş sayıları Tablo

16'nın ve hukuk, dış ticaret ve mevzuat konularında ilan veren kuruluş sayıları ise Tablo 17'nin incelenmesi sonucu belirlenmiş ve bunların genel toplam içindeki oranları gösterilmiştir. Tablo oluşturulurken yüzde oranlarında yuvarlama yapılmıştır.

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere; % 75 oranıyla yönetim sistem ve teknikleri, üretim, ar-ge, insan kaynakları yönetimi, iletişim ve kişisel davranış geliştirme konularında 126 kuruluş, % 42.3 oranıyla pazarlama, reklamcılık ve halkla ilişkiler konularında 71 kuruluş, % 35.7 oranıyla ekonomi, finans, muhasebe ve denetim konularında 60 kuruluş ve son olarak % 21.4 oranıyla hukuk, dış ticaret ve mevzuat konularında 36 kuruluş ilan vermiştir. Tablo ve grafik incelendiğinde Tablo 18'de çıkarılmış olan yöneticilere özgü ve yöneticilerle birlikte diğer personelinde katılımına yönelik seminer ilanlarının konularına göre dağılımlarından elde edilen sonuçlara benzer olarak, ilan veren kuruluşların konularına göre dağılımlarında yönetim sistem ve teknikleri, üretim, ar-ge, insan kaynakları yönetimi, iletişim ve kişisel davranış geliştirme konularının ilk sırayı; pazarlama yönetimi, halkla ilişkiler konularının ikinci sırayı; ekonomi, finans, muhasebe ve denetim konularının üçüncü sırayı; hukuk, dış ticaret ve mevzuat konularının dördüncü ve son sırayı aldığı görülebilir. Eğitim hizmeti veren kuruluş yetkilileriyle yapılan görüşmelerde bunların sebepleri olarak, Tablo 18'de belirtildiği üzere; yönetim sistem ve teknikleri, üretim, ar-ge, insan kaynakları yönetimi, iletişim ve kişisel davranış geliştirme konularının en çok talep alan ve en çok ihtiyaç duyulan konular olduğu gösterilmiştir. Bunun sonucu olarak, yöneticilere özgü ve yöneticilerle birlikte diğer personelinde katılımına yönelik seminer ilanlarının bu konularda yoğunluk kazanmasının yanında, bu konulara yönelik ilanlar az sayıda kuruluş tarafından değil ilan veren kuruluşların büyük bir bölümü tarafından verilmektedir.

2.2.1.2. Yöneticilere Yönelik Genele Açık Seminer Faaliyetlerine İlişkin Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

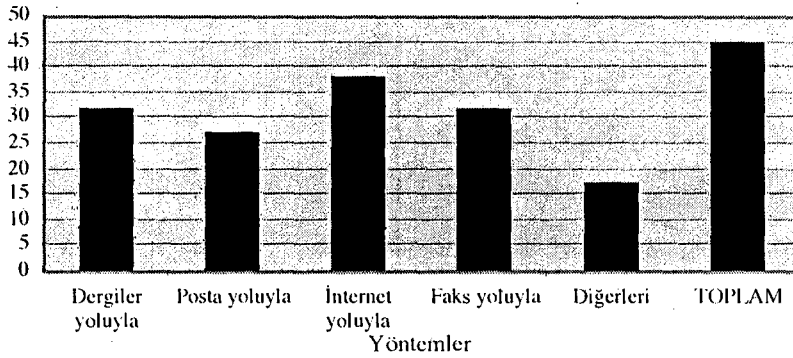
Bu başlık altında, Tablo 8'de belirtilen, yalnızca genele açık seminerler ile genele açık ve kuruma özgü seminerlerin her ikisini uygulayan toplam 45 kuruluşun, yöneticilere yönelik genele açık düzenledikleri seminer faaliyetlerine ilişkin, Ek-2'de verilen anket formunun ilgili sorularına verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir.

**2.2.1.2.1. Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların
Yöneticilere Yönelik Genele Açık
Düzenledikleri Seminerlerin Gazeteler
Dışında Duyurulma Yöntem ve
Yöntemleri**

**Tablo 21: Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Genele
Açık Düzenledikleri Seminerlerin Gazeteler Dışında Duyurulma Yöntem ve
Yöntemlerine Göre Dağılımları**

Yöntemler	Kuruluş Sayıları	Yüzde Oranları
Dergiler yoluyla	32	71.1
Posta yoluyla	27	60
İnternet yoluyla	38	84.4
Faks yoluyla	32	71.1
Diğerleri	17	38
TOPLAM	45	100

Kuruluş Sayıları



Tablo 21, Ek-2'de verilen anket formunun sekizinci sorusuna kuruluşlar tarafından verilen cevapların değerlendirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Tabloda eğitim hizmeti veren kuruluşların, yöneticilere genele açık düzenledikleri seminerleri, gazeteler dışında duyurma yöntem veya yöntemlerine ilişkin tercihleri, sayılar ve yüzde oranları itibariyle gösterilmiştir. Tablo oluşturulurken yüzde oranlarında yuvarlama yapılmıştır.

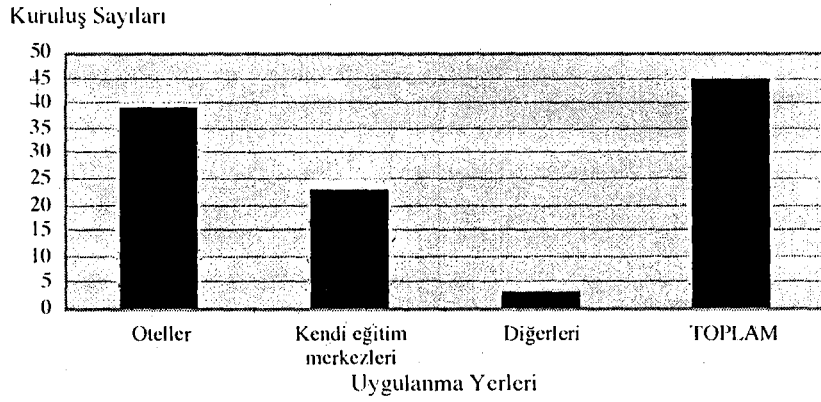
Tabloda yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere; eğitim hizmeti veren kuruluşların yöneticilere yönelik genele açık düzenledikleri seminerleri duyurmada gazeteler dışında kullandıkları yöntemler içerisinde, dergiler yoluyla duyurma

yönteminden % 71.1 oranıyla 32 kuruluş, posta yoluyla duyurma yönteminden % 60 oranıyla 27 kuruluş, internet yoluyla duyurma yönteminden % 84.4 oranıyla 38 kuruluş, faks yoluyla duyurma yönteminden % 71.1 oranıyla 32 kuruluş ve son olarak da diğerleri başlığı altında ele alınan çeşitli yöntemlerden % 38 oranıyla 17 kuruluş yararlanmaktadır. Tablo ve grafik incelendiğinde, eğitim hizmeti veren kuruluşların, yöneticilere yönelik genele açık düzenledikleri seminerleri gazeteler dışında duyurma yöntem veya yöntemlerinin dağılımında ilk sırayı internet, ikinci ve üçüncü sıraları dergi ve faks, dördüncü sırayı posta aracılığıyla duyurmak ve son olarak da bu yöntemlerin dışında diğerleri başlığı altında ele alınan (telefon, ziyaretler, fuarlar, tavsiyeler gibi) yöntemlerin beşinci sırayı aldığı görülebilir. Eğitim hizmeti veren kuruluş yetkilileriyle yapılan görüşmelerde bu yöntemlere ilişkin tercihleri, şu şekilde açıklanmıştır: İnternetin giderek yaygınlaşması, hızlı ve ekonomik olması, kuruluşların kendi web sayfalarını dizayn edip genele açık seminer takvimini ve seminerlerle ilgili olarak tanıtım bilgilerini bu sayfalarda ziyaretçilere sunabilmesi bu yönetime olan rağbeti arttırmaktadır. Günümüzde belli konulara yönelik çıkarılan dergiler o konulara yönelik seminer düzenleyen kuruluşlar için seminerleri duyurmada yararlanan yöntemler içerisinde önem kazanmaktadır. Eğitim hizmeti veren kuruluşlar, daha önce düzenledikleri seminerlere katılan ve katılması umulan işletmelere, (yöneticilere) genele açık düzenleyecekleri seminerlere ilişkin bilgileri faks ve posta yoluyla göndermektedirler. Daha önce düzenlenen seminerlere katılan katılımcıları telefonla aramak, ziyaret etmek, referans olarak göstermek, fuarlarda katılması umulan kişileri seminerler hakkında bilgilendirmek gibi yöntemler genele açık düzenlenen seminerleri duyurmada yararlanan diğer yöntemlerdir.

**2.2.1.2.2. Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların
Yöneticilere Yönelik Genele Açık
Düzenledikleri Seminerleri
Uyguladıkları Yerler**

Tablo 22: Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Genele Açık Düzenledikleri Seminerleri Uyguladıkları Yerlere Göre Dağılımları

Uygulanma Yerleri	Kuruluş Sayıları	Yüzde Oranları
Oteller	39	86,7
Kendi eğitim merkezleri	23	51,1
Diğerleri	3	6,7
TOPLAM	45	100



Tablo 22, Ek-2'de verilen anket formunun dokuzuncu sorusuna kuruluşlar tarafından verilen cevapların değerlendirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Tabloda eğitim hizmeti veren kuruluşların, yöneticilere yönelik genele açık düzenledikleri seminerleri uyguladıkları yerlere göre dağılımları verilmiştir. Tablo oluşturulurken yüzde oranlarında yuvarlama yapılmıştır.

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere; yöneticilere yönelik genele açık düzenlenen seminerlerin uygulandığı yerler içerisinde, % 86,7 oranıyla 39 kuruluş otellerin, % 51,1 oranıyla 23 kuruluş kendi eğitim merkezlerinin ve son olarak % 6,7 oranıyla 3 kuruluş bunun dışında diğerleri başlığı altında çeşitli yerlerin olduğunu belirtmişlerdir. Tablo ve grafik incelendiğinde Tablo 13'den çıkarılan sonuca benzer olarak, yöneticilere yönelik genele açık düzenlenen seminerlerin uygulanma yerlerinde ilk sırayı otellerin, ikinci sırayı eğitim hizmeti veren kuruluşların

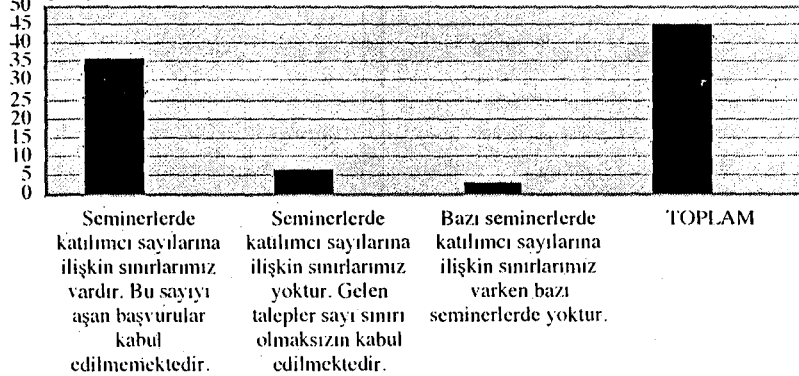
kendi eğitim merkezlerinin ve son olarak üçüncü sırayı ise diğerleri başlığı altında ele alınan (tatil köyleri, villa kentler, üniversitelerin seminer salonları, kongre merkezleri vb. gibi) yerlerin aldığı görülebilir. Eğitim hizmeti veren kuruluş yetkilileriyle yapılan görüşmelerde, otellerin uygun bir ortam sunması, yöneticilerin otellerde uygulanacak olan seminerlere daha fazla rağbet göstermesi ve bazı kuruluşların seminer düzenleyecekleri kendi eğitim merkezinin olmamasının ya da uygun bir ortam sunamamasının otellerin tercih edilmesinde önemli etken olduğu belirtilmiştir.

2.2.1.2.3. Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Genel Açık Düzenledikleri Seminerlerde Katılımcı Sayılarına İlişkin Düzenlemeleri

Tablo 23: Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Genel Açık Düzenledikleri Seminerlerde Katılımcı Sayılarına İlişkin Düzenlemeleri

Katılımcı Sayılarına İlişkin Düzenlemeler	Kuruluş Sayıları	Yüzde Oranları
Seminerlerde katılımcı sayılarına ilişkin sınırlarımız vardır. Bu sayıyı aşan başvurular kabul edilmemektedir.	36	80
Seminerlerde katılımcı sayılarına ilişkin sınırlarımız yoktur. Gelen talepler sayı sınırı olmaksızın kabul edilmektedir.	6	13.3
Bazı seminerlerde katılımcı sayılarına ilişkin sınırlarımız varken bazı seminerlerde yoktur.	3	6.7
TOPLAM	45	100

Kuruluş Sayıları



Katılımcı Sayılarına İlişkin Düzenlemeler

Tablo 23, Ek-2'de verilen anket formunun onuncu sorusuna kuruluşlar tarafından verilen cevapların değerlendirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Tabloda eğitim hizmeti veren kuruluşların, yöneticilere yönelik genele açık düzenledikleri seminerlerde katılımcı sayılarına ilişkin düzenlemeleri sayılar ve yüzde oranları itibariyle gösterilmiştir. Tablo oluşturulurken yüzde oranlarında yuvarlama yapılmıştır.

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere; % 80 oranıyla 36 kuruluşun yöneticilere yönelik genele açık düzenledikleri seminerlerde katılımcı sayılarına ilişkin sınırlamaları olduğu ve bunu aşan başvuruları kabul etmeyerek bir başka seminere yönlendirdikleri, % 13.3 oranıyla 6 kuruluşun bu tür seminerlerde herhangi bir sayı sınırı olmadığını ve gelen talepleri sayı sınırı olmaksızın kabul ettiklerini ve son olarak % 6.7 oranıyla 3 kuruluşun bazı seminerlerde katılımcı sayılarına ilişkin sınırlamaları varken bazı seminerlerde ise olmadığı belirtilmiştir.

Tablo ve grafik incelendiğinde, yöneticilere yönelik genele açık düzenlenen seminerlerin büyük bir bölümünde katılımcı sayılarına ilişkin sınırlamaların olduğu ve bu sayıları aşan başvuruların kabul edilmediği görülebilir. Bu tür düzenlemeleri yapan kuruluş yetkilileriyle yapılan görüşmelerde seminerlerin başarılı olması için katılımcıların belirli sayılarda olmasının önemi belirtilmiştir. Ancak, seminerlerin başarılı olması için, katılımcıların belli sayılarda olmasının yanı sıra, katılımcıların ortak ilgilere ve uzmanlık düzeyinde bilgilere sahip olmalarına dikkat edilmelidir.

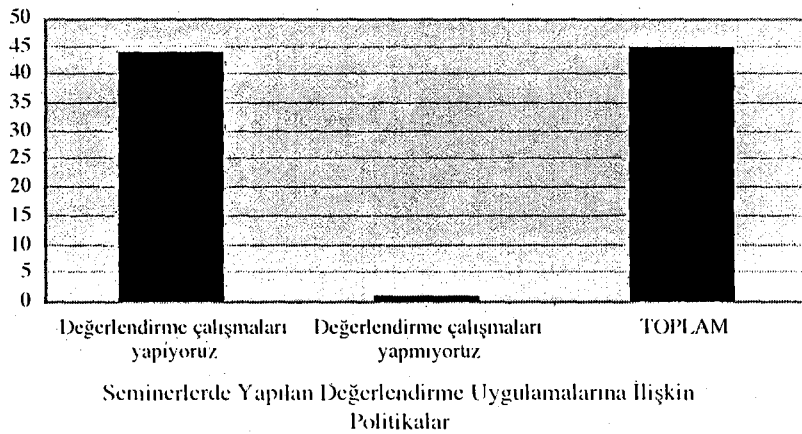
2.2.1.2.4. Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Genele Açık Düzenledikleri Seminerlerde Değerlendirme Uygulamaları

Eğitim hizmeti veren kuruluşların, yöneticilere yönelik genele açık düzenledikleri seminerlerde, yapılan değerlendirme uygulamaları incelenmeden önce, böyle bir uygulamanın ne ölçüde yapıldığının belirlenmesi ve bu belirlemeden elde edilen sonuçlara göre değerlendirme çalışmaları yapan kuruluşların hangi yöntem veya yöntemlerden yararlandığının belirlenmesi gerekir.

Tablo 24: Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Genele Açık Düzenledikleri Seminerlerde Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Politikaları

Seminer Sonunda Yapılan Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Politikalar	Kuruluş Sayıları	Yüzde Oranları
Değerlendirme çalışmaları yapıyoruz	44	97.8
Değerlendirme çalışmaları yapmıyoruz	1	2.2
TOPLAM	45	100

Kuruluş Sayıları



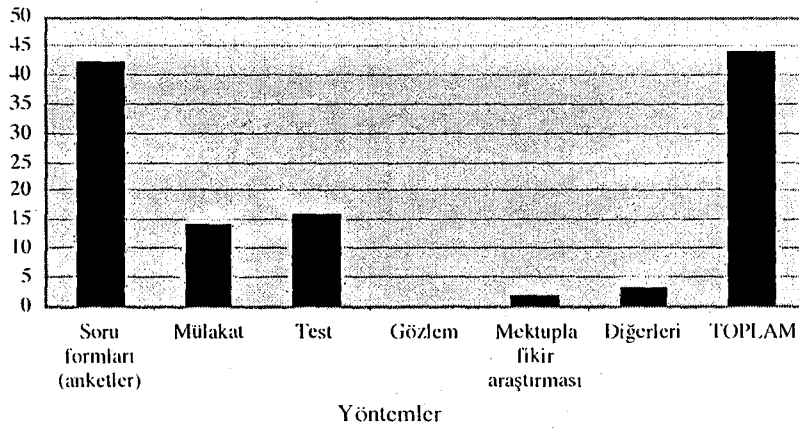
Tablo 24, Ek-2'de verilen anket formunun onbirinci sorusuna, kuruluşlar tarafından verilen cevapların değerlendirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Tabloda eğitim hizmeti veren kuruluşların, yöneticilere yönelik genele açık düzenledikleri seminerlerde, değerlendirme uygulamalarına ilişkin politikaları, sayılar ve yüzde oranları itibariyle gösterilmiştir. Tablo oluşturulurken yüzde oranlarında yuvarlama yapılmıştır.

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere; % 97.8 oranıyla 44 kuruluş yöneticilere yönelik ve genele açık düzenledikleri seminerlerde değerlendirme çalışmaları yaptıklarını, % 2.2 oranıyla 1 kuruluş ise böyle bir çalışmanın yapılmadığını belirtmiştir. Tablo ve grafik incelendiğinde, eğitim hizmeti veren kuruluşların büyük bir bölümünün yöneticilere yönelik genele açık düzenlenen seminerlerde değerlendirme çalışmaları yaptıkları görülebilir.

Tablo 25: Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Genele Açık Düzenledikleri Seminerlerin Değerlendirmesinde Uyguladıkları Yöntem veya Yöntemlere Göre Dağılımları

Yöntemler	Kuruluş Sayıları	Yüzde Oranları
Soru formları (anketler)	42	95.5
Mülakat	14	31.9
Test	16	36.4
Gözlem	0	0
Mektupla fikir araştırması	2	4.5
Diğerleri	3	6.8
TOPLAM	44	100

Kuruluş Sayıları



Tablo 25, Ek-2'de verilen anket formunun onikinci sorusuna kuruluşlar tarafından verilen cevapların değerlendirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Tabloda yöneticilere yönelik genele açık düzenledikleri seminerlerde, değerlendirme çalışmaları uygulayan 44 kuruluşun, bu çalışmalarda uyguladıkları yöntemlere göre dağılımları, sayılar ve yüzde oranları itibariyle gösterilmiştir. Tablo oluşturulurken yüzde oranlarında yuvarlama yapılmıştır.

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere; yöneticilere yönelik genele açık düzenledikleri seminerlerin değerlendirilmesinde uyguladıkları yöntemler içerisinde % 95.5 oranıyla 42 kuruluş soru formları (anket) yönteminin, % 31.9 oranıyla 14 kuruluş mülakat yönteminin, % 36.4 oranıyla 16 kuruluş test yönteminin, % 4.5 oranıyla 2 kuruluş mektupla fikir araştırması yönteminin ve son olarak % 6.8 oranıyla 3 kuruluş bu yöntemlerin dışında çeşitli yöntemlerin bulunduğunu belirtmişlerdir. Tablo ve grafik incelendiğinde, eğitim hizmeti veren kuruluşların yöneticilere yönelik genele açık düzenledikleri seminerlerin değerlendirilmesinde

uyguladıkları yöntemler içerisinde ilk sırayı soru formları (anket) yöntemi, ikinci sırayı test yöntemi, üçüncü sırayı mülakat yöntemi, dördüncü sırayı diğerleri başlığı altında ele alınan seminere katılanların üst yöneticileriyle görüşme, onların gözlemlerinden elde edilen sonuçların kullanılması gibi yöntemler ve son olarak beşinci sırayı ise mektupla fikir araştırması yönteminin aldığı görülebilir. Gözlem yönteminden ise genele açık seminerlerin özelliği olan farklı işletmelerden katılımın olması yüzünden hiçbir eğitim hizmeti veren kuruluş yararlanamamaktadır. Eğitim hizmeti veren kuruluş yetkilileri, yapılan görüşmelerde anket yöntemine; basit, kolay olması ve aynı zamanda isim verilmeden doldurulması nedeniyle katılımcıların seminer ile ilgili düşüncelerini rahatlıkla dile getirebilmelerinin nedeniyle daha yararlı olduğu için rağbet ettiklerini belirtmişlerdir. Test yöntemini bilgi kazandırma amacına yönelik seminerlerde kullandıklarını, ancak seminere katılan yöneticilerin bu yönteme tepki gösterebildiklerini, mülakat yönteminde ise katılımcıların düşüncelerini serbestçe dile getirebildiklerini ancak bu yönteminde zaman alıcı olduğunu, diğerleri başlığı altında ele alınan çeşitli yöntemler olarak; seminere katılanların üst yöneticileriyle görüşme, onların gözlemlerinden elde edilen sonuçların kullanılması gibi yöntemleri uyguladıklarını, mektupla fikir araştırması yönteminin ise bazı kuruluşlarla postayla, bazı kuruluşlarla ise internet yoluyla uyguladıklarını belirtmişlerdir. Gözlem yönteminin ise genele açık seminerlerin özelliği olan, farklı işletmelerden gelen katılımcıların olması nedeniyle uygulanmadığı öğrenilmiştir.

2.2.2. Yöneticilere Yönelik Kuruma Özgü Seminer Faaliyetlerine İlişkin Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

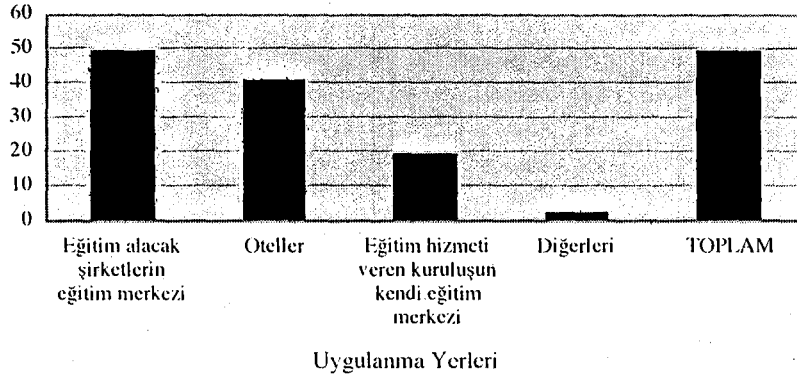
Bu bölümde, Tablo 8’de belirtilen yalnızca kuruma özgü seminerler ile genele açık ve kuruma özgü seminerlerden her ikisini uygulayan toplam 49 kuruluşun yöneticilere yönelik kuruma özgü düzenledikleri seminer faaliyetlerine ilişkin Ek-2’de verilen anket formunun ilgili sorularına verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir.

2.2.2.1 Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Kuruma Özgü Düzenledikleri Seminerleri Uyguladıkları Yerler

Tablo 26: Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Kuruma Özgü Düzenledikleri Seminerleri Uyguladıkları Yerler

Uygulanma Yerleri	Kuruluş Sayıları	Yüzde Oranları
Eğitim alacak şirketlerin eğitim merkezi	49	100
Oteller	41	83.7
Eğitim hizmeti veren kuruluşun kendi eğitim merkezi	19	38.8
Diğerleri	2	4.1
TOPLAM	49	100

Kuruluş Sayıları



Tablo 26, Ek-2'de verilen anket formunun onüçüncü sorusuna kuruluşlar tarafından verilen cevapların değerlendirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Tabloda eğitim hizmeti veren kuruluşların yöneticilere yönelik kuruma özgü düzenledikleri seminerleri, uyguladıkları yerlere göre dağılımları verilmiştir. Tablo oluşturulurken yüzde oranlarında yuvarlama yapılmıştır.

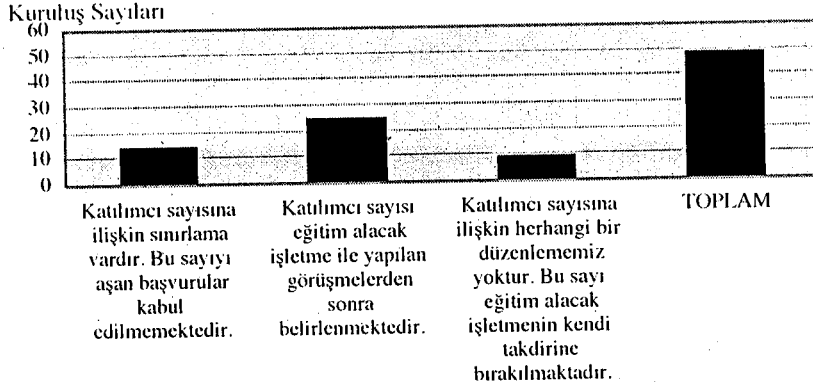
Tabloda yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere; yöneticilere yönelik kuruma özgü düzenlenen seminerlerin uygulandıkları yerler içerisinde, eğitim alacak işletmelerin eğitim merkezlerini % 100 oranıyla kuruluşların tümü, otelleri % 83.7 oranıyla 41 kuruluş, kendi eğitim merkezlerini % 38.8 oranıyla 19 kuruluş ve son olarak bunun dışında diğerleri başlığı altında ele alınan çeşitli yerleri % 4.1 oranıyla 2 kuruluş belirtmiştir. Tablo ve grafik incelendiğinde, yöneticilere yönelik kuruma özgü düzenlenen seminerlerin uygulanma yerlerinde ilk sırayı bu tür programların özelliği

olarak; eğitim alacak işletmenin eğitim merkezlerinin, ikinci sırayı otellerin, üçüncü sırayı eğitim hizmeti veren kuruluşların kendi eğitim merkezlerinin ve son olarak dördüncü sırayı ise diğerleri başlığı altında ele alınan (tatil köyleri, villa kentler, kongre merkezleri gibi) yerlerin aldığı görülebilir. Eğitim hizmeti veren kuruluş yetkilileriyle yapılan görüşmelerde, seminerleri işletmelerin eğitim merkezlerinde uygulamanın kuruma özgü seminerlerin doğal bir özelliği olmasının yanı sıra aynı zamanda maliyetli olmadığından tercih edildiği, otellerde uygulamanın Tablo 22'de çıkarılan sonuca benzer olarak uygun bir ortam sunması, yöneticilerin otellerde uygulanacak olan seminerlere daha fazla rağbet göstermesi ve ek olarak eğitim alacak işletmelerin eğitim merkezlerinin olmaması veya uygun ortam sunamaması gibi durumlarda tercih edildiği ve eğitim hizmeti veren kuruluşların kendi eğitim merkezlerinin sıralamada üçüncü sırayı almasının sebebi olarak bir kısım kuruluş kendi eğitim merkezinin olmadığını, bir kısım kuruluş uygun bir ortam sunmadığını ve bir kısım kuruluşta kendi eğitim merkezinin olduğu ve uygun bir ortam sunduğunu belirtmiştir. Ancak bu kuruluşların sayısının diğerlerine oranla azlığı sıralamada eğitim hizmeti veren kuruluşların kendi eğitim merkezlerinin üçüncü sırayı almasına yol açmıştır.

2.2.2.2. Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Kuruma Özgü Düzenledikleri Seminerlerde Katılımcı Sayılarına İlişkin Düzenlemeleri

Tablo 27: Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Kuruma Özgü Düzenledikleri Seminerlerde Katılımcı Sayılarına İlişkin Düzenlemeleri

Katılımcı Sayılarına İlişkin Düzenlemeler	Kuruluş Sayıları	Yüzde Oranları
Katılımcı sayısına ilişkin sınırlama vardır. Bu sayıyı aşan başvurular kabul edilmemektedir.	15	30.6
Katılımcı sayısı eğitim alacak işletme ile yapılan görüşmelerden sonra belirlenmektedir.	25	51
Katılımcı sayısına ilişkin herhangi bir düzenlememiz yoktur. Bu sayı eğitim alacak işletmenin kendi takdirine bırakılmaktadır.	9	18.4
TOPLAM	49	100



Katılımcı Sayılarına İlişkin Düzenlemeler

Tablo 27, Ek-2'de verilen anket formunun ondördüncü sorusuna kuruluşlar tarafından verilen cevapların değerlendirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Tabloda eğitim hizmeti veren kuruluşların yöneticilere yönelik kuruma özgü düzenledikleri seminerlerde katılımcı sayılarına ilişkin düzenlemeleri, sayılar ve yüzde oranları itibariyle gösterilmiştir. Tablo oluşturulurken yüzde oranlarında yuvarlama yapılmıştır.

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere; % 30.6 oranıyla 15 kuruluş yöneticilere yönelik kuruma özgü düzenledikleri seminerlerde katılımcı sayılarına ilişkin sınırlamalarının olduğu ve bunu aşan başvuruları kabul etmediklerini, % 51 oranıyla 25 kuruluş seminerler uygulanmadan önce katılımcı sayısının eğitim alacak işletmeyle yapılan görüşmelerde belirlendiğini ve son olarak % 18.4 oranıyla 9 kuruluş ise katılımcı sayısına ilişkin herhangi bir düzenlemelerinin olmadığını ve bu sayının eğitim alacak işletmenin kendi takdirine bırakıldığını belirtmişlerdir. Tablo ve grafik incelendiğinde; yöneticilere yönelik kuruma özgü düzenlenen seminerlerin katılımcı sayılarına ilişkin düzenlemelerde, eğitim alacak işletmeyle yapılan görüşmelerde belirlemenin ilk sırayı, eğitim hizmeti veren kuruluş tarafından belirlemenin ikinci sırayı ve son olarak eğitim alacak işletme tarafından belirlemenin ise üçüncü sırayı aldığı görülebilir. Eğitim hizmeti veren kuruluş yetkilileriyle yapılan görüşmelerde, seminer uygulanmadan önce katılımcı sayısını eğitim alacak işletmeyle yaptıkları görüşmelerde belirlediklerini, seminerlerde katılımcı sayısına ilişkin sınırları olan ve eğitim alacak işletme tarafından bu sayıyı aşan başvuruların kabul edilmediğini belirten kuruluş yetkilileri seminerin başarılı olması için katılımcıların belli sayılarda

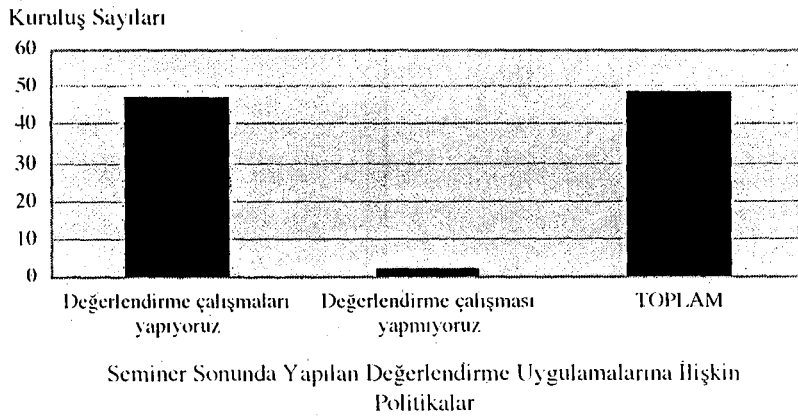
olmalarının gerektiği bu yüzden bu sayıları aşan başvuruları kabul etmediklerini ve son olarak da katılımcı sayısına ilişkin herhangi bir düzenlemelerinin olmadığını ve bu sayının eğitim alacak işletme tarafından belirlendiğini belirten kuruluş yetkilileri ise eğitim alacak işletmenin kendi eğitim ihtiyaçlarına göre seminerlere katılacakların sayılarını belirlemelerinin daha doğru olduğunu belirtmişlerdir. Seminerlerin başarılı olması için katılımcıların belli sayılarda olması önemlidir. Ancak bunun yanında Tablo 23'de belirtildiği üzere, katılımcıların ortak ilgilere ve uzmanlık düzeyinde bilgilere sahip olması gerekir.

2.2.2.3. Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Kuruma Özgü Düzenledikleri Seminerlerde Değerlendirme Uygulamaları

Eğitim hizmeti veren kuruluşların yöneticilere yönelik kuruma özgü düzenledikleri seminerlerde yaptıkları değerlendirme uygulamalarını incelemenden önce, böyle bir uygulamanın ne ölçüde yapıldığının belirlenmesi ve bu belirlemeden elde edilen sonuçlara göre değerlendirme çalışmaları yapan kuruluşların hangi yöntem veya yöntemlerden yararlandığının belirlenmesi gerekir.

Tablo 28: Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Kuruma Özgü Düzenledikleri Seminerlerde Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Politikaları

Seminer Sonunda Yapılan Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Politikalar	Kuruluş Sayıları	Yüzde Oranları
Değerlendirme çalışmaları yapıyoruz.	47	95.9
Değerlendirme çalışması yapmıyoruz.	2	4.1
TOPLAM	49	100



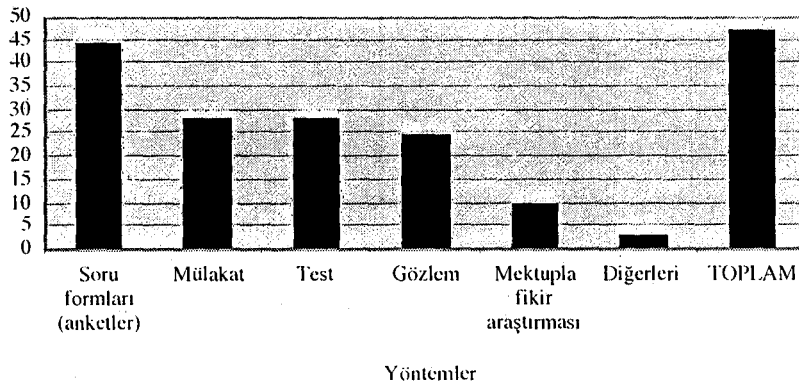
Tablo 28, Ek-2’de verilen anket formunun onbeşinci sorusuna kuruluşlar tarafından verilen cevapların değerlendirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Tabloda eğitim hizmeti veren kuruluşların, yöneticilere yönelik kuruma özgü düzenledikleri seminerlerde değerlendirme uygulamalarına ilişkin politikaları sayılar ve yüzde oranları itibariyle gösterilmiştir. Tablo oluşturulurken yüzde oranlarında yuvarlama yapılmıştır.

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere; % 95.9 oranıyla 47 kuruluş yöneticilere yönelik kuruma özgü düzenledikleri seminerlerde değerlendirme çalışmaları yaptıklarını, % 4.1 oranıyla 2 kuruluş ise böyle bir çalışmanın yapılmadığını belirtmişlerdir. Tablo ve grafik incelendiğinde; eğitim hizmeti veren kuruluşların büyük bir bölümünün yöneticilere yönelik kuruma özgü düzenledikleri seminerlerde değerlendirme çalışmaları yaptıkları görülebilir.

Tablo 29: Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Kuruma Özgü Düzenledikleri Seminerlerin Değerlendirilmesinde Uyguladıkları Yöntem veya Yöntemlere Göre Dağılımları

Yöntemler	Kuruluş Sayıları	Yüzde Oranları
Soru formları (anketler)	44	93.6
Mülakat	28	59.6
Test	28	59.6
Gözlem	25	53.2
Mektupla fikir araştırması	10	21.3
Diğerleri	3	6.4
TOPLAM	47	100

Kuruluş Sayısı



Tablo 29, Ek-2’de verilen anket formunun onaltıncı sorusuna kuruluşlar

tarafından verilen cevapların değerlendirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Tabloda yöneticilere yönelik kuruma özgü düzenledikleri seminerlerde, değerlendirme çalışmaları uygulayan 47 kuruluşun, bu çalışmalarda uyguladıkları yöntemlere göre dağılımları, sayılar ve yüzde oranları itibariyle gösterilmiştir. Tablo oluşturulurken yüzde oranlarında yuvarlama yapılmıştır.

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere; yöneticilere yönelik kuruma özgü düzenledikleri seminerlerin değerlendirilmesinde uyguladıkları yöntemler içerisinde, % 93.6 oranıyla 44 kuruluş soru formları (anket) yönteminin, % 59.6 oranıyla 28 kuruluş mülakat yönteminin, yine aynı oranla 28 kuruluş test yönteminin, % 53.2 oranıyla 25 kuruluş gözlem yönteminin, % 21.3 oranıyla 10 kuruluş mektupla fikir araştırması yönteminin ve son olarak % 6.4 oranıyla 3 kuruluş bu yöntemlerin dışında çeşitli yöntemlerin bulunduğunu belirtmişlerdir. Tablo ve grafik incelendiğinde; eğitim hizmeti veren kuruluşların yöneticilere kuruma özgü düzenledikleri seminerlerin değerlendirilmesinde uyguladıkları yöntemler içerisinde ilk sırayı soru formları (anket) yöntemi, ikinci ve üçüncü sıraları aynı oranlarla mülakat ve test yöntemi, dördüncü sırayı gözlem yöntemi, beşinci sırayı mektupla fikir araştırması yöntemi ve son olarak altıncı sırayı diğerleri başlığı altında ele alınan (tartışma, hatırlatma toplantıları gibi) yöntemlerin aldığı görülebilir. Eğitim hizmeti veren kuruluş yetkilileriyle yapılan görüşmelerde, Tablo 25’de ortaya konulan anket yöntemi, test yöntemi, mülakat yöntemi, mektupla fikir araştırması yöntemi ve diğerleri başlığı altında ele alınan seminere katılanların üst yöneticileriyle görüşme, onların gözlemlerinden elde edilen sonuçların kullanılması gibi yöntemlere ilişkin görüşleri açıklandığından burada tekrar edilmemiştir. Gözlem yönteminde ise, seminere katılan yöneticilerin işyerlerine döndüklerinde izlendikleri ve bu sayede seminerin ne ölçüde başarılı olduğunun ortaya konulmasının amaçlandığı belirtilmiştir.

2.2.3. Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Düzenledikleri Seminerlerin Süreleri ve Uygulanan Oturma Düzenlerine İlişkin Anket Sonuçları

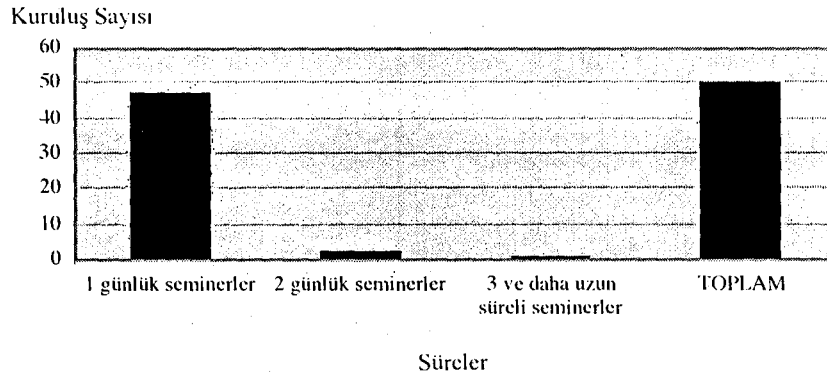
2.2.3.1. Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Düzenledikleri Seminerlerin Süreleri

2.2.3.1.1. Yöneticilere Yönelik Düzenlenen En Kısa Süreli Seminerlerin Süreleri

Eğitim hizmeti veren kuruluşların yöneticilere yönelik düzenledikleri en kısa süreli seminerlerin gün ve saat olarak sürelerinin belirlenmesi amacıyla Ek-2'de verilen anket formunun onyedinci ve onsekizinci soruları sorulmuş ve bu sorulara kuruluşlar tarafından verilen cevaplar değerlendirilmiştir.

Tablo 30: Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Düzenlenen En Kısa Süreli Seminerlerin Gün Olarak Süreleri

Süreler	Kuruluş Sayıları	Yüzde Oranları
1 günlük seminerler	47	94
2 günlük seminerler	2	4
3 ve daha uzun süreli seminerler	1	2
TOPLAM	50	100



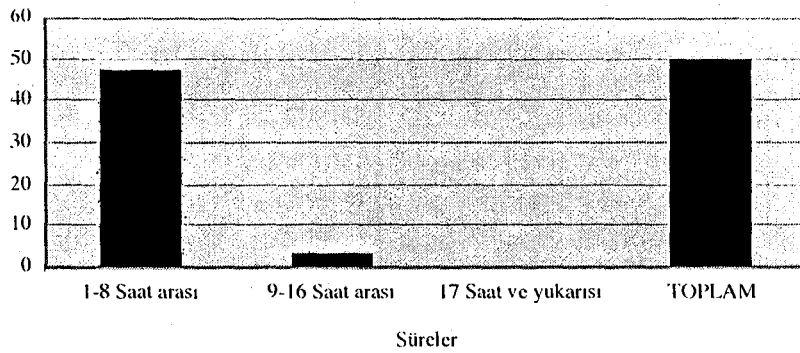
Tablo 30, Ek-2'de verilen anket formunun onyedinci sorusuna kuruluşlar tarafından verilen cevapların değerlendirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Tabloda eğitim hizmeti veren kuruluşların, yöneticilere yönelik düzenledikleri en kısa süreli seminerlerin gün olarak süreleri, sayılar ve yüzde oranları itibariyle gösterilmiştir.

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere; yöneticilere yönelik düzenlenen en kısa süreli seminerlerin, % 94 oranıyla 47 kuruluşta 1 gün süreli olduğu, % 4 oranıyla 2 kuruluşta 2 gün süreli ve son olarak % 2 oranıyla 1 kuruluşta 3 ve daha uzun süreli olduğu belirtilmiştir. Tablo ve grafik incelendiğinde görüleceği üzere, yöneticilere yönelik düzenlenen en kısa süreli seminerlerin 1 günlük seminerler olduğu belirtilebilir.

Tablo 31: Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Düzenledikleri En Kısa Süreli Seminerlerin Saat Olarak Süreleri

Süreler	Kuruluş Sayıları	Yüzde Oranları
1-8 Saat arası	47	94
9-16 Saat arası	3	6
17 Saat ve yukarısı	0	0
TOPLAM	50	100

Kuruluş Sayısı



Tablo 31, Ek-2'de verilen anket formunun onsekizinci sorusuna kuruluşlar tarafından verilen cevapların değerlendirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Tabloda eğitim hizmeti veren kuruluşların, yöneticilere yönelik düzenledikleri en kısa süreli seminerlerin saat olarak süreleri, sayılar ve yüzde oranları itibariyle gösterilmiştir.

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere yöneticilere yönelik düzenlenen en kısa süreli seminerlerin, % 94 oranıyla 47 kuruluşta 1-8 saat arası olduğu ve % 6 oranıyla 3 kuruluşta ise 9-16 saat arası olduğu belirtilmiştir. Tablo ve grafik incelendiğinde görüleceği üzere; yöneticilere yönelik düzenlenen en kısa süreli seminerlerin, verimli olmaması, beklentileri tam olarak karşılamaması gibi olumsuz yönleri olmasına karşın, yöneticilerin zaman ayıramamaları vb. nedenlerle bu tür seminerleri uygulamak zorunda kaldıkları belirtilmiştir.

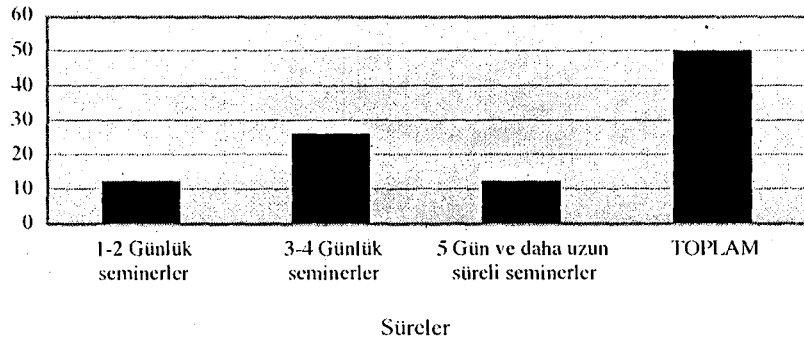
2.2.3.1.2. Yöneticilere Yönelik Düzenlenen En Uzun Süreli Seminerlerin Süreleri

Eğitim hizmeti veren kuruluşların yöneticilere yönelik düzenledikleri en uzun süreli seminerlerin gün ve saat olarak sürelerinin belirlenmesi amacıyla Ek-2'de verilen anket formunun ondokuzuncu ve yirincinci soruları sorulmuş ve bu sorulara kuruluşlar tarafından verilen cevaplar değerlendirilmiştir.

Tablo 32: Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Düzenlenen En Uzun Süreli Seminerlerin Gün Olarak Süreleri

Süreler	Kuruluş Sayıları	Yüzde Oranları
1-2 Günlük seminerler	12	24
3-4 Günlük seminerler	26	52
5 Gün ve daha uzun süreli seminerler	12	24
TOPLAM	50	100

Kuruluş Sayıları



Tablo 32, Ek-2'de verilen anket formunun ondokuzuncu sorusuna kuruluşlar tarafından verilen cevapların değerlendirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Tabloda eğitim hizmeti veren kuruluşların, yöneticilere yönelik düzenledikleri en uzun süreli seminerlerin gün olarak süreleri, sayılar ve yüzde oranları itibariyle gösterilmiştir.

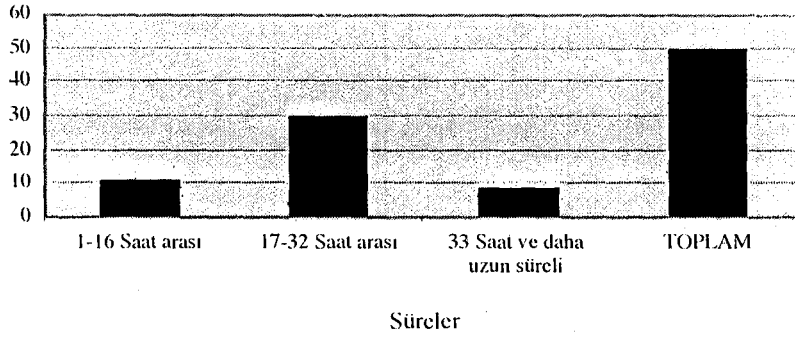
Tabloda yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere; yöneticilere yönelik düzenlenen en uzun süreli seminerlerin, % 24 oranıyla 12 kuruluşta 1-2 gün arası, % 52 oranıyla 26 kuruluşta 3-4 gün arası ve son olarak % 24 oranıyla 12 kuruluşta 5 gün ve daha uzun süreli olduğu belirtilmiştir. Tablo ve grafik incelendiğinde, yöneticilere yönelik düzenlenen en uzun seminerlerde ilk sırayı 3-4 gün arası seminerler, ikinci ve

üçüncü sıraları ise 1-2 gün arası seminerler ile 5 ve daha uzun süreli seminerlerin aldığı görülebilir.

Tablo 33: Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Düzenledikleri En Uzun Süreli Seminerlerin Saat Olarak Süreleri

Süreler	Kuruluş Sayıları	Yüzde Oranları
1-16 Saat arası	11	22
17-32 Saat arası	30	60
33 Saat ve daha uzun süreli	9	18
TOPLAM	50	100

Kuruluş Sayısı



Tablo 33, Ek-2’de verilen anket formunun yirminci sorusuna kuruluşlar tarafından verilen cevapların değerlendirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Tabloda eğitim hizmeti veren kuruluşların, yöneticilere yönelik düzenledikleri en uzun süreli seminerlerin saat olarak süreleri, sayılar ve yüzde oranları itibariyle gösterilmiştir.

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere; yöneticilere yönelik düzenlenen en uzun süreli seminerlerin % 22 oranıyla 11 kuruluştaki 1-16 saat arası, % 60 oranıyla 30 kuruluştaki ise 17-32 saat arası ve son olarak % 18 oranıyla 9 kuruluştaki 33 saat ve daha uzun süreli olduğu belirtilmiştir. Tablo ve grafik incelendiğinde yöneticilere yönelik düzenlenen en uzun süreli seminerlerde ilk sırayı 17-32 saat arası, ikinci sırayı 1-16 saat arası ve son olarak üçüncü sırayı ise 33 saat ve daha uzun süreli düzenlenen seminerlerin aldığı görülebilir.

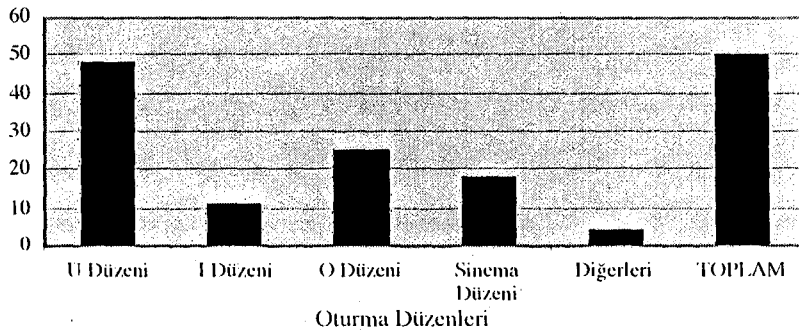
Eğitim hizmeti veren kuruluş yetkilileriyle yapılan görüşmelerden çıkarılan sonuç, Tablo 11’de açıklanmış olan nedenlerle aynı doğrultudadır.

2.2.3.2. Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Düzenledikleri Seminerlerde Uyguladıkları Oturma Düzenleri

Tablo 34: Eğitim Hizmeti Veren Kuruluşların Yöneticilere Yönelik Düzenledikleri Seminerlerde Uyguladıkları Oturma Düzenlerine Göre Dağılımları

Oturma Düzenleri	Kuruluş Sayıları	Yüzde Oranları
U Düzeni	48	96
I Düzeni	11	22
O Düzeni	25	50
Sinema Düzeni	18	36
Diğerleri	4	8
TOPLAM	50	100

Kuruluş Sayıları



Tablo 34, Ek-2’de verilen anket formunun yirmibirinci sorusuna kuruluşlar tarafından verilen cevapların değerlendirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Tabloda, eğitim hizmeti veren kuruluşların yöneticilere düzenledikleri seminerlerde uyguladıkları oturma düzenlerine göre dağılımları, sayılar ve yüzde oranları itibariyle gösterilmiştir.

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde görüleceği üzere yöneticilere yönelik düzenledikleri seminerlerde uyguladıkları oturma düzenleri içerisinde, U şeklinde oturma düzeninin % 96 oranıyla 48 kuruluşta, I şeklinde oturma düzeninin % 22 oranıyla 11 kuruluşta, O şeklinde oturma düzeninin % 50 oranıyla 25 kuruluşta, sinema düzeninin % 36 oranıyla 18 kuruluşta uygulandığı belirtilmiştir. Ayrıca bu oturma düzenleri dışında diğerleri başlığı altında ele alınan çeşitli düzenlerin olduğunu % 8 oranıyla 4 kuruluş belirtmiştir. Tablo ve grafik incelendiğinde, eğitim hizmeti

veren kuruluşların yöneticilere yönelik düzenledikleri seminerlerde uyguladıkları oturma düzenleri içerisinde, ilk sırayı U şeklinde oturma düzeni, ikinci sırayı O şeklinde oturma düzeni, üçüncü sırayı sinema düzeni, dördüncü sırayı I şeklinde oturma düzeni ve son olarak beşinci sırayı diğerleri başlığı altında ele alınan, serbest oturma, karışık düzen, balık sırtı, T şeklinde oturma düzeni gibi düzenlerin aldığı görülecektir. Eğitim hizmeti veren kuruluş yetkilileriyle yapılan görüşmelerde, U düzeninde; eğitmeniye kullanabileceği geniş bir alan sunulabilmesi, katılımcıların gerek kendi aralarında ve gerekse eğitmeniye olan iletişimi, göz temasını kolaylaştırması, katılımcıların daha aktif hale getirilebilmesi, eğitimin daha rahat kontrol edilebilmesi gibi sağlanan yararların bu düzene olan rağbeti arttırdığı belirtilmiştir. O düzeni için ise; kısa süreli ve katılımcıların az olduğu seminerlerde uygulandığı, eğitmenin ve katılımcıların rahatlıkla bilgi alışverişinde bulunabildiği, hiyerarşinin olmadığı, ancak görsel yardımcıların kullanımında oturma düzeninin görüntüyü engellemesi açısından güçlüklerle karşılaşılabilirdiği belirtilmiştir. Sinema düzeninin daha çok bilgi aktarmaya yönelik ve daha çok katılımcının alınabilmesi amaçlanan seminerlerde uygulandığı, I düzeninin; yine kısa süreli seminerlerde uygulandığı, ancak katılımcıların sayısının arttığı oranda mesafenin uzayarak iletişimi kısıtladığı, seminerin süresi uzadıkça katılımcıların aktif olamamaları gibi olumsuzluklarla karşılaştıkları ve son olarak diğerleri başlığı altında belirtilen farklı oturma düzenlerinin esasında yukarıda belirtilen düzenlere eklemeler yapılması suretiyle meydana getirildiği belirtilmiştir.

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Günümüzde küreselleşme olgusu nedeniyle ulusal ve uluslararası pazarda rekabet edebilmeleri için işletmelerin rekabet güçlerini artırmaları gerekir. Dolayısıyla işletmeler, başarılı olabilmek için iyi bir yönetime ve bunun doğal bir sonucu olarak, iyi yetişmiş yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Gerek mevcut ve gerekse yeni istihdam edilecek yöneticilerin çağdaş bilgi, beceri ve yeteneklerini artırmak artık işletmelerin birinci amaçları arasında yer almakta ve bu da işletmelerin eğitime verdikleri önemi artırmaktadır.

Türkiye’de işletmelerin eğitime verdikleri önemin giderek artması, bu alanda eğitim hizmeti veren kuruluşlara yönelmeleri sonucunda artan talepleri, piyasaya yeni kuruluşlarında girmesini beraberinde getirmekte ve rekabeti artırmaktadır. İşletmelerin eğitim hizmeti veren kuruluşlara yönelmeleri, özellikle yönetici eğitiminde bu kuruluşlarca düzenlenen seminer faaliyetlerinden yararlanmaları olumlu bir gelişmedir. Ancak bu duruma, eğitim hizmeti veren kuruluşlar açısından bakılmasında da yarar vardır.

Yapılan araştırma sonucunda, eğitim hizmeti veren kuruluşlar arasında rekabetin artmasının kuruluşları; eğitim hizmetleri dışında farklı alanlara yönelmek zorunda bıraktığı, eğitim hizmetlerinin fiyatlarını düşürmeye zorladığı görülmüştür. Ayrıca daha az sayıda kadrolu personel istihdam ederek ve bunun sonucu olarak, kendi iç yapılarında az sayıda veya hiç eğitim uzmanı istihdam etmeyip dışarıdan eğitim uzmanlarıyla anlaşarak, bir nevi aracı rolü üstlendikleri belirlenmiştir. Kuruluş yetkilileriyle yapılan görüşmelerde bu durumun, piyasada eğitim hizmeti veren kuruluş sayısının eğitim talebinin çok üstünde olmasından kaynaklandığı belirtilmiştir.

Eğitim hizmeti veren kuruluşların ayakta kalabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için, çeşitli arayışlara gitmeleri, doğal olarak seminer faaliyetlerini de etkilemektedir. Yapılan görüşmelerde genele açık seminerlere gelen taleplerin giderek düştüğü, buna karşın kuruma özgü seminerlere gelen taleplerin ise giderek arttığı belirtilmiştir. Genele açık seminerlere gelen taleplerin düşmesi sonucu kuruluşlar, bu tür seminerleri belli sektörlere yönelik düzenleyerek; katılımcıların o sektör içinde

faaliyet gösteren işletmelerinin sorunlarına çözüm bulabilmelerini sağlamak, aynı zamanda bu seminerleri otellerde düzenleyerek katılımcılar için bir nevi tatil atmosferi yaratmak ve en çok talep alan ve en çok ihtiyaç duyulan konularda seminer düzenlemek gibi uygulamalar yaparak talebi artırma yoluna gittikleri görülmektedir.

Genele açık seminerlere gelen taleplerin giderek düşmesine karşın gazetelerde verilen seminer ilanlarında artış olmasının sebepleri olarak; kuruluşların piyasada isimlerini duyurmak, bu şekilde reklamlarını yapmak ve kuruma özgü seminer faaliyetleri için belirli bir müşteri portföyü oluşturmak amacından kaynaklandığı belirlenmiştir. İşletmelerin, eğitim hizmeti veren kuruluşlarca düzenlenen kuruma özgü seminerlere yönelmeleri, aynı zamanda danışmanlık hizmetlerini de almayı beraberinde getirmiştir. Bu sayede sağlanan yararlar artmaktadır.

İşletmelerin personel eğitiminde eğitim hizmeti veren kuruluşlara yönelmeleri sonucunda artan taleplerine karşın, bu piyasada gerçek uzmanlar tarafından verilen hizmetlerin dışında, piyasadaki boşluğu ve fırsatları değerlendirerek piyasaya giren herkes tarafından bu hizmetlerin sunuluyor olması, işletmeleri eğitim hizmeti almaya karar verecekleri kuruluşları çok iyi araştırma yaparak seçmeleri zorunluluğu ile başbaşa bırakmaktadır. Özellikle kuruma özgü seminerler ve dolayısıyla danışmanlık hizmetleri almanın giderek yaygınlaştığı bir ortamda bunun önemi de giderek artmaktadır. Bu yapılırken, eğitim hizmeti veren kuruluşların bilinirlik ve referansları, geçmişi, faaliyet alanları, eğitimlerinin içerikleri incelenmelidir. Böylelikle eğitim hizmeti veren kuruluşların bilinirlik ve referansları incelenerek ne ölçüde başarılı oldukları ortaya konulabilecek, bu kuruluşların geçmişi, faaliyet alanları ve eğitimlerinin içerikleri incelenerek ne ölçüde uzmanlık birikimine sahip oldukları ve ne ölçüde uzmanlaşmayı benimsedikleri ortaya çıkarılabilecektir. İnceleme sonucunda sağlanan başarı işletmelerin daha iyi bir hizmet almasını sağlayacak ve aynı zamanda, gerçek anlamda hizmet vermeyi benimseyen kuruluşların, piyasadaki boşluğu ve fırsatları değerlendirmek için piyasaya giren kuruluşlar yüzünden yaşadıkları ticari kaygıları önemli ölçüde azaltacaktır.

Özetle belirtmek gerekirse; Türkiye’de eğitim hizmeti veren kuruluşların öneminin giderek artmasına karşın, bu kuruluşların yaşadıkları sorunlar ortaya konulmamış ve bunlara çözüm önerileri geliştirilmemiştir. Çalışmamızda bu sorunların çözümüne yönelik cevaplar aranmıştır.

EKLER

	<u>Sayfa</u>
EK-1	1996 YILINDAN 1999 YILINA KADAR HÜRRİYET GAZETESİ İNSAN KAYNAKLARI EKİNDE YER ALAN SEMİNER İLANLARI 158
EK-2	ANKET FORMU 205
EK-3	GÖRÜŞÜLEN KURULUŞ VE YETKİLİLERİ 210

EK – 1**1996 Yılından 1999 Yılına Kadar Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Ekinde Yer Alan Seminer İlanları**

İnsan kaynakları eki Hürriyet gazetesinde Pazar günleri verilmektedir. 1996 yılından 1999 yılı sonuna kadar bu ekte verilen toplam 2238 seminer ilanı ele alınmış, ilanlar başlangıç tarihlerine göre, seminerin adı, tarihi, düzenleyen kuruluş ve uygulanma yeri olmak üzere tablo içinde gösterilmiştir. Uygulanma yerleri eğer ilanda belirtilmemiş ise, tablonun ilgili bölümü boş bırakılmıştır.

1996 yılından 1999 yılına kadar verilen bu ilanlar iki ayrı kategoriye ayrılmıştır. Bunlar yöneticilere özgü ve yöneticiler ile birlikte diğer personelinde katılımına yönelik seminer ilanları ve diğer ilanlardır.

Ek – 1.1. Yöneticilere Özgü ve Yöneticiler İle Birlikte Diğer Personelinde Katılımına Yönelik Seminer İlanları

Seminer ilanları incelendiğinde yalnızca yöneticilere yönelik seminer ilanların olmasına rağmen bunların sayısının düşük kaldığı, yöneticiler ile birlikte diğer personelin de katılımına yönelik seminer ilanlarının ise çoğunlukta olduğu görülecektir. Bu yüzden bu iki kategori bir arada düşünülmüş ve bunların içinden sektörel ayırım yapılmaksızın şu konularda düzenlenen toplam 2031 ilan ele alınmıştır.

- Yönetim Sistemleri
- Yönetim Teknikleri
- Üretim Yönetimi
- Araştırma –Geliştirme
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- İletişim
- Kişisel Beceri Kazandırma
- Pazarlama
- Satış
- Reklamcılık
- Halkla İlişkiler
- Hukuk, Mevzuat
- Dış Ticaret
- Ekonomi
- Finansal Yönetim
- Muhasebe
- Denetim

Ek - 1.1. Tablo 1.Yöneticilere Özgü ve Yöneticiler İle Birlikte Diğer Personelinde Katılımına Yönelik Seminer İlanları

Seminerin Adı	Tarih	Kuruluş	Uygulanma Yeri
Toplam Tatmin Uygulamaları	15/16 Şubat 1996	SEVK VE İDARE	
Vergi Mevzuatı Bilgilendirme Semineri	13 Mart 1996	İSTANBUL TİCARET ODASI	Kendi Eğitim Merkezi
Bilgisayar Uygulamalı Mali Tablolar	16/17 Mart 1996	İ.Ü. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA VAKFI	
Liderlik ve Yeni Bilim	19 Mart 1996	SEVK VE İDARE	
Gelir Vergisi Beyanname Düzenleme Semineri	19/20/21 Mart 1996	İ.Ü. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA VAKFI	
Gelir Vergisi Beyanname Düzenleme Semineri	23/24 Mart 1996	İ.Ü. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA VAKFI	
Bilgisayar Uygulamalı Mali Tablolar	6/7 Nisan 1996	İ.Ü. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA VAKFI	
Ekonomik Katma Değer Tabanlı Finansal Yönetim	19 Nisan 1996	LBA	Kabataş Kültür Merkezi
Satış Yeteneklerinin Geliştirilmesi	24/25 Nisan 1996	SEVK VE İDARE	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Test ve Görüşme Yöntemi	26 Nisan 1996	SEVK VE İDARE	
Bankacılıkta Kaynak Maliyeti Hesaplama Yöntemleri	6/8 Mayıs 1996	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	İstanbul Princess Otel
Ekonomik Katma Değer Tabanlı Finansal Yönetim	9 Mayıs 1996	LBA	Hilton Otel
Kefalet ve Banka Teminat Mektupları	9/10 Mayıs 1996	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	The Princess Otel
Para Teorisi ve Merkez Bankası Uygulamaları	13/15 Mayıs 1996	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	The Princess Otel
Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000	14/15 Mayıs 1996	İ.Ü. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA VAKFI	
Sermaye Piyasası Hukuku	15/17 Mayıs 1996	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	The Princess Otel
Bilgisayar Uygulamalı Mali Tablolar	18/19 Mayıs 1996	İ.Ü. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA VAKFI	
Başarısız Yöneticilik Uygulamaları	20 Mayıs 1996	SEVK VE İDARE	
Eğiticilerin Eğitiminde Yeni Yaklaşımlar	21 Mayıs 1996	SEVK VE İDARE	
Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi	21/22 Mayıs 1996	İ.Ü. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA VAKFI	
Toplam Kalitenin Neresindeyiz	22 Mayıs 1996	SEVK VE İDARE	
Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Bankacılık Sektörü	23/24 Mayıs 1996	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	İstanbul Princess Otel
Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Aracı Kurumlar	25 Mayıs 1996	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	İstanbul Princess Otel
Sigorta Hukuku	27/28 Mayıs 1996	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	The Princess Otel
Modern Pazarlama İçin Satış Teknikleri	13/14 Temmuz 1996	KAMPÜS	
İnsan Kaynakları Yönetimi	26 Temmuz 1996	PROMETHEUS	Sheraton Polat Hotel
Bono Piyasalarında Arbitraj Yöntemleri	23/24 Ağustos 1996	INTERCON	Ceylan International Otel
ISO 9000 Kalite Güvence Sistem Dokümantasyonu	4 Eylül 1996	ROTA	
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finans Zaman Yönetimi	6/7 Eylül 1996	KAMPÜS	
	6/7 Eylül 1996	ROTA	Conrad Otel
Firma Nakit Akış Analizi	6/8 Eylül 1996	FED	Kendi Eğitim Merkezi
İnsan Kaynakları Yönetimi	9/10 Eylül 1996	ROTA	Conrad Otel
Etkin Sunuş Teknikleri	11/12 Eylül 1996	ROTA	Conrad Otel
Sunum Becerileri	11/13 Eylül 1996	EKSER	Parksa Hilton Otel
Kurumsal Finansman	13/14 Eylül 1996	KAMPÜS	

T Gurubu Duyarlılık	13/21 Eylül 1996	IBC	
Yöneticilikte Grid	15/20 Eylül 1996	EKSER	
Eğiticilerin Eğitimi	19/20 Eylül 1996	FED	Kendi Eğitim Merkezi
Futures Options	19/21 Eylül 1996	FED	Kendi Eğitim Merkezi
Pazarlamada Yeni Trendler	20/21 Eylül 1996	FED	Conrad Otel
Profesyonellik ve İletişim	20/22 Eylül 1996	ROTA	Conrad Otel
Duyarlılık	20/28 Eylül 1996	IBC	
İstatistiksel Proses Kontrol	23/24 Eylül 1996	KALMER	Kervansaray Termal Hotel
Ürün Maliyetlendirmede Yeni Yaklaşımlar	24/25 Eylül 1996	KAMPÜS	
Time Manager	24/25 Eylül 1996	TIME MANAGER	Princess Otel
Stratejik Yönetim Planlaması	26 Eylül 1996	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	Çırağan Sarayı
Öğrenen Organizasyon	26/27 Eylül 1996	ROTA	Conrad Otel
Finansal Matematik	26/28 Eylül 1996	PANEL	İstanbul Hilton Otel
Pazarlamacı Olmayanlar İçin Temel Satış ve Pazarlama Bilgileri	26/28 Eylül 1996	ORHİM	Kendi Eğitim Merkezi
Proje Yönetimi	28/29 Eylül 1996	ROTA	Conrad Otel
Bireysel Gelişim	2 Ekim 1996	ROTA	Contad Otel
Satış Gücünün Yönetimi	3/4 Ekim 1996	SEVK VE İDARE	Hilton Otel
Doğru Etikleyici ve Güznel Türkçe Konuşma	3/4/5 Ekim 1996	PANEL	Kendi Eğitim Merkezi
Eğitici Eğitimi	4/5 Ekim 1996	RCBA	Princess Otel
Time Manager	8/9 Ekim 1996	TIME MANAGER	Büyük Efes Otel
Sünüm Becerileri	8/9/10 Ekim 1996	EKSER	
Stratejik Planlama	11/12 Ekim 1996	KAMPÜS	
Bono Piyasalarında Abritaj Yöntemleri	11/12/13 Ekim 1996	İTERCON	Swiss Otel
Perakende Satışta Mükemmellik	14 Ekim 1996	SOYSAL	Gaziantep Tuğcan Otel
Finansal Teori ve Enstrümana Giriş	14/15 Ekim 1996	İTERCON	Swiss Otel
Japon Sisteminde İşçi İşveren İlişkileri	14/15 Ekim 1996	ORHİM	
Kişisel Etkinlik ve Zaman Yönetimi	15/16 Ekim 1996	TMI	
Time Manager	15/16 Ekim 1996	TIME MANAGER	Princess Otel
Eğiticinin Eğitimi	15/16/17 Ekim 1996	TIME MANAGER	Princess Otel
Reengineering / Yönetim Mühendisliği	16 Ekim 1996	KAMPÜS	
İthalat ve İhracatta Gümrük Kanunu Uygulamaları ve Gümrük İşlemleri Uzmanlık Eğitimi	19/20 Ekim 1996	PANEL	Hilton Otel
Perakende Satışta Mükemmellik	21/22 Ekim 1996	SOYSAL	Princess Otel
Kalibrasyon	22 Ekim 1996	ROTA	Conrad Otel
Toplam verimli Bakım Yönetimi ve Bakım Planlamaya Sistematik Bir Yaklaşım	22/23 Ekim 1996	KAMPÜS	
Personel İçin Temel İş Hukuku	23/26 Ekim 1996	ORHİM	
Toplam Tatmin Uygulaması	24/25 Ekim 1996	SEVK VE İDARE	
Satış Teknikleri	24/26 Ekim 1996	TACK TRAINING	Divan Oteli
Kariyer Planlama	25 Ekim 1996	ROTA	Conrad Otel
Stresle Başa Çıkma ve Sağlıklı Yaşama	25/26 Ekim 1996	KAMPÜS	
Sermaye Piyasaları ve Şirketlerin Finansmandaki Rolü	26 Ekim 1996	BOĞAZIÇI	Parksa Hilton Otel
Mülakat Teknikleri Doğru İşe Doğru İnsan	26/27 Ekim 1996	PANEL	
Perakende Satışta Mükemmellik	28/29 Ekim 1996	SOYSAL	Antalya Dedeman Otel
Toplantı Yönetimi	31 Ekim 1996	ROTA	Conrad Otel
Banka Mali Tablolarının Enflasyona Göre Düzeltilmesi ve Analizi	31 Ekim /1 Kasım 1996	PANEL	
Benchmarking Rekabette Yararlanma Teknikleri	31 Ekim /2 Kasım 1996	GİZMOR	The Green Park Hotel
Ferfaiting	1 Kasım 1996	ROTA	Conrad Otel
Yeni İhracat Teşvikleri	1 Kasım 1996	MARMARA	Dedeman Otel
Zaman Yönetimi	1/2 Kasım 1996	KAMPÜS	
ISO 9000 Kalite Güvencesi Yönetimi	2/3 Kasım 1996	M.Ü. ULUSLARARASI EKONOMİK İLİŞKİLER MERKEZİ	
İstatistiksel Proses Kontrol	2/3 Kasım 1996	M.Ü. ULUSLARARASI EKONOMİK İLİŞKİLER MERKEZİ	

Durumsal Liderlik	4/5 Kasım 1996	ROTA	Conrad Otel
Kişisel Etkinlik ve Zaman Yönetimi	5/6 Kasım 1996	TMI	
Time Manager	5/6 Kasım 1996	TIME MANAGER	Bursa Kulüp Altın Ceylan
Üretim Yönetiminde Son Gelişmeler	5/6/7 Kasım 1996	KAMPÜS	
Ara Kademe Grd	5/7 Kasım 1996	EKSER	Parksa Hilton Otel
Ürün Yönetimi	5/7 Kasım 1996	EKSER	Swiss Otel
Doğru ve Etkileyici Konuşma	6 Kasım 1996	KAMPÜS	
İşletme Bütçeleri ve Kontrol	6/7 Kasım 1996	MARMARA	İstanbul Dedeman Otel
İnsan Kaynakları Seçim Teknikleri	6/7 Kasım 1996	ROTA	Conrad Otel
Yöneticiler İçin Finansal Analiz	8/9 Kasım 1996	KAMPÜS	
Liderlik ve Yeni Bilim	8/9 Kasım 1996	SEVK VE İDARE	Hilton Otel
Finans Matematiği	11/12 Kasım 1996	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	İstanbul Princess Otel
İşe Eleman Seçme , İş Görüşme Süreci ve Tekniği	11/12 Kasım 1996	GİZMOR	The Green Park Hotel
Şirketler İçin Check-Up	12 Kasım 1996	YÜREKLİ	Swiss Otel
Uygulamalı Finansal Tabloların Konsolidasyonu	12/13 Kasım 1996	MARMARA	İstanbul Dedeman Otel
ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin Aşama Aşama Kurulması	12/13 Kasım 1996	ROTA	Conrad Otel
Yeniden yapılanan İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Planlama	12/13 Kasım 1996	ORHİM	Kendi Eğitim Merkezi
Yönlendirici Satıcı	12/14 Kasım 1996	EKSER	Swiss Otel
Nasıl İthalatçı Olunur	12/17 Kasım 1996	PANEL	İstanbul Hilton Otel
İnsan Kaynakları Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar	13 Kasım 1996	KAMPÜS	
Sistematik Düşünce ve Problem Çözme	14/15 Kasım 1996	ROTA	Conrad Otel
Etkili Satış Teknikleri	15/16 Kasım 1996	YÜREKLİ	Swiss Otel
Bir Örgüt Geliştirme Yaklaşımı Olarak Takım Kurma ve Geliştirme Yaklaşımı Teknikleri	15/16 Kasım 1996	KAMPÜS	
İnsanı Anlamak	15/16 Kasım 1996	PANEL	Hilton Otel
TMI Eğiticinin Eğitimi	15/16/17 Kasım 1996	TMI	
İhracat ve İthalat İşlemleri	16/17 Kasım 1996	ARC	Dedeman Otel
İlk Kademe Yöneticiler İçin Temel Yönetim	18/19 Kasım 1996	ROTA	Conrad Otel
Personel Seçimi ve Performans Değerlendirme	18/19 Kasım 1996	ORHİM	Kendi Eğitim Merkezi
Mali Yönetim ve Muhasebe Paket Programları	19 Kasım 1996	MAKRO	Hilton Otel
Üretim Kaynakları Planlaması , Max	19 Kasım 1996	OPTİMAL	
Kişisel Etkinlik ve Zaman Yönetimi	19/20 Kasım 1996	TMI	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	19/20 Kasım 1996	SOYSAL	Armada Otel
Time Manager	19/20 Kasım 1996	TIME MANAGER	Princess Otel
TMI Sunuş Tekniği	19/20/21 Kasım 1996	TIME MANAGER	Princess Otel
Rekabet Üstünlüğü İçin Çağdaş Yaklaşımlar :Qfd, Benchmarking, Concumt, Rengineering	20 Kasım 1996	KAMPÜS	
Müşteri Tatmini	20/21 Kasım 1996	ROTA	Conrad Otel
ISO 9000 Kalite Bilinçlendirme Eğitimi	20/21 Kasım 1996	YÜREKLİ	Kendi Eğitim Merkezi
Akredif, Taşımacılık, Gümrük İşlemleri, Dış Ticaret ve Kambiyo Mevzuatı	21/23 Kasım 1996	PANEL	Hilton Otel
Satış Teknikleri	21/23 Kasım 1996	TACK TARINING	Armada Otel
Modern İmalat Yönetim Sistemleri	22 Kasım 1996	CELL	Dedeman Otel
Gümrük Birliğine Uyum Sürecinde Dış Ticaret	22/23 Kasım 1996	BOĞAZIÇI	Parksa Hilton Otel
Sunuş Becerilerini Geliştirme ve Beden Dili	22/23 Kasım 1996	KAMPÜS	
Yöneticiler Finansal Tabloların Okunması ve Analizi	23/24 Kasım 1996	PANEL	Parksa Hilton Otel
Tam Zamanında Üretim ve Gurup Teknolojisi	25/26 Kasım 1996	ROTA	Conrad Otel
Toplam Kalite Yönetimi ve Netaş Uygulamaları	25/26 Kasım 1996	GİZMOR	Green Park Hotel
Bilginin Evrensel Boyutlarda Yaygınlaşması ve Teknolojik Uyanış	26 Kasım 1996	MESS	
Firma Kültürü Analizi	27 Kasım 1996	ROTA	Conrad Otel

İnsan Kaynakları Yönetimi	27/28 Kasım 1996	RCBA	Parksa Hilton Otel
Doğru Etkileyici ve Güzel Türkçe Konuşma	28/29/30 Kasım 1996	PANEL	Kendi Eğitim Merkezi
ISO 9000 / ISO 14000 Standartları	28/30 Kasım 1996	ARC	Dedeman Otel
İnsan Kaynakları Yönetiminde Test ve Gözleme Yöntemleri	29 Kasım 1996	SEVK VE İDARE	Dedeman Otel
Satış ve Pazarlamada Toplam Kalite	29/30 Kasım 1996	ORHİM	
Yönetimde Sistem Yaklaşımı ve Katılımlı Bilgisayar Oyunları	29/30 Kasım 1996	KAMPÜS	
Kalite Maliyetleri ve Muhasebeleştirilmesi	10 Aralık 1996	MARMARA	Dedeman Otel
Kalitede İnsan Boyutu	10 Aralık 1996	TMI	Lütfü Kırdar Kongre Sarayı
Müşteri Memnuniyeti	10/11 Aralık 1996	RCBA	Princess Otel
Kalitede İnsan Boyutu	11 Aralık 1996	TMI	Izmir Hilton Otel
Personel İçin Temel İş Hukuku Bilgileri	11/14 Aralık 1996	ORHİM	Kendi Eğitim Merkezi
Stres Yönetimi	13 Aralık 1996	YÜREKLİ	Swiss Otel
Pazarlamacılar İçin Satış	13/14 Aralık 1996	KAMPÜS	
Satış ve Pazarlamada Benchmarking	13/14 Aralık 1996	ORHİM	
Etkin Pazarlama ve Satış Teknikleri	14/15 Aralık 1996	PANEL	Hilton Otel
Eğiticilerin Eğitiminde Yeni Yaklaşımlar	16 Aralık 1996	SEVK VE İDARE	Hilton Otel
Toplam Kalite Yönetiminde İnsan	16/18 Aralık 1996	ORHİM	Kendi Eğitim Merkezi
Yeni Ürün Geliştirme ve Pazarlama	17/18 Aralık 1996	RCBA	Parksa Hilton Otel
Kişisel Etkinlik ve Zaman Yönetimi	17/18 Aralık 1996	TMI	
Time Manager	17/18 Aralık 1996	TIME MANAGER	
Çatışma Çözme Arabuluculuk Sistemi	19 Aralık 1996	KAMPÜS	
İhracatta Gümrük Kanunu Uygulamaları ve Gümrük İşlemleri Uzmanlık Eğitimi	19/20 Aralık 1996	PANEL	Hilton Otel
Türkiye Ekonomisinde 96 Yılı Beklentileri ve 97' Ye İlişkin Beklentiler	20 Aralık 1996	BOĞAZIÇI	Parksa Hilton Otel
Toplam Kalite Felsefesi	20 Aralık 1996	ROTA	Conrad Otel
Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Bankacılık Sektörü	20/21 Aralık 1996	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	Princess Otel
Finansal Teori ve Enstrümanlara Giriş	20/21 Aralık 1996	İNTERCON	Parksa Hilton Otel
Satış Odaklı Müşteri İlişkisi	20/21 Aralık 1996	ORHİM	
Eğiticinin Eğitimi	22/23 Aralık 1996	FED	Kendi Eğitim Merkezi
Toplam Kalitenin Neresindeyiz	23 Aralık 1996	SEVK VE İDARE	Parksa Hilton Otel
Bankacılıkta Toplam Kalite Yönetimi	23/24 Aralık 1996	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	İstanbul Princess Otel
Duyarlılık İletişim ve İç Müşteri İlişkileri	24/25 Aralık 1996	ROTA	Conrad Otel
Çek Hukuku	25/27 Aralık 1996	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	İstanbul Princess Otel
Kuruluş İçi Kalite Denetçisi	25/28 Aralık 1996	KALDER	Taksim Nippon Otel
Yönetim Muhasebesi	26/27 Aralık 1996	MARMARA	Dedeman Otel
Vizyon Geliştirme ,Yeniden Yapılanma ve Bilgiye Dönük Organizasyon	26/27 Aralık 1996	ORHİM	Kendi Eğitim Merkezi
İş Süreçlerinin Yeniden Düzenlenmesi	26/28 Aralık 1996	GİZMOR	The Green Park Hotel
Finansal Yönetim	27/28 Aralık 1996	KAMPÜS	
Dünya Piyasalarında Müşteri Bulma Teknikleri ve Sözleşmenin Düzenlenmesinde Kritik Noktalar	9 Ocak 1997	MARMARA	Dedeman Otel
İşletmelerde Halkla İlişkiler Sisteminin Kör Noktaları	9/11 Ocak 1997	ORHİM	Kendi Eğitim Merkezi
Şirketler İçin Vergi Hukuku	13/14 Ocak 1997	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	Princess Otel
İnsan Kaynaklarında Pisiko Teknik Yöntemlerin Kullanılması ve Örnekler	13/16 Ocak 1997	ORHİM	Kendi Eğitim Merkezi
Ben ve Başkalarıyla Birlikte Ben	16/17 Ocak 1997	PANEL	Hilton Otel
Motivasyon	17 Ocak 1997	YÜREKLİ	
Sermaye Piyasaları Kavramsal Çerçeve ve Türkiye Uygulaması	17/18 Ocak 1997	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	İstanbul Princess Otel
Türk Vergi Sistemi Uygulamaları	17/18 Ocak 1997	ARC	İstanbul Hilton Otel
Etkili Sunuş Becerileri	17/18 Ocak 1997	FED	
İstatistiksel Proses Kontrol	17/18 Ocak 1997	MARMARA	İstanbul Dedeman Otel

Profesyonel Satış ve Müşteri İlişkileri	17/18 Ocak 1997	ALME	I.T.Ü. Maçka SOYSAL Tesisleri
Türkiye Muhasebe Standartları	17/19 Ocak 1997	PANEL	Swiss Otel
Müşteri Hizmetlerine Yönelik Bir Ortam Nasıl Yaratılır	20 Ocak 1997	YÖNETİM GELİŞTİRME MERKEZİ	Conrad Otel
Değişime Uyum Sağlamada Mükemmellik İçin Stratejiler	20 Ocak 1997	YÖNETİM GELİŞTİRME MERKEZİ	Conrad Otel
Toplantı Yönetimi	20 Ocak 1997	ROTA	Conrad Otel
Kalite Maliyetleri ve Muhasebeleştirilmesi	23 Ocak 1997	MARMARA	Dedeman Otel
Başarısız Yönetici	23/24 Ocak 1997	SEVK VE İDARE	İstanbul Hilton Otel
Toplam Kalite Yönetimi ve Netaş Uygulamaları	23/24 Ocak 1997	GİZMOR	Princess Otel
Yönetimsel Etkinliği Sağlamada Motivasyon ve İletişim	23/24 Ocak 1997	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	Princess Otel
Yönetim Becerilerini Geliştirme	23/25 Ocak 1997	FED	
Satış ve Pazarlamada Toplam Kalite	24/25 Ocak 1997	ORHİM	Kendi Eğitim Merkezi
Başarılı Bir İletişim İçin Doğru ve Etkili Konuşma	24/25 Ocak 1997	SOYSAL	Hotel Armada
Toplantı İdaresi	29 Ocak 1997	SEVK VE İDARE	İstanbul Hilton Otel
Yaratıcılık	29/30 Ocak 1997	GİZMOR	İstanbul Princess Otel
Enflasyon Muhasebesi	29/31 Ocak 1997	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	İstanbul Princess Otel
Dünya Çapında Liderlik İçin Benchmarking	30/31 Ocak 1997	KALMER	Parksa Hilton Otel
İnsan İlişkilerinde Öfkeyle Başa Çıkma	30/31 Ocak 1997	PANEL	Kendi Eğitim Merkezi
Başarılı Bir Eğitim Yaratmak ve Sunmak	30 Ocak / 1 Şubat 1997	SOYSAL	Princess Otel
Mülakat Teknikleri Doğru İşe Doğru İnsan	1/2 Şubat 1997	PANEL	Hilton Otel
Profesyonel İlişki Geliştirme ve Satış Becerileri	3/5 Şubat 1997	FED	Kendi Eğitim Merkezi
İşletmelerde Üretim Planlaması	3/5 Şubat 1997	ORHİM	Kendi Eğitim Merkezi
İnsansız İnsan Kaynakları	4 Şubat 1997	ALPHA	
Nlp Eğitimi	5/6 Şubat 1997	HOLLANDA NLP ENSTITÜSÜ	
Banka Dışı Yöneticiler İçin Bankacılık	5/7 Şubat 1997	FED	
Üretim Sistemlerinde Simülasyon Uygulamaları	13/14 Şubat 1997	ORHİM	Kendi Eğitim Merkezi
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	13/14 Şubat 1997	SOYSAL	Armada Otel İstanbul
Genel Muhasebede Tek Düzen Hesap Planının Kullanılması	13/15 Şubat 1997	ORHİM	
Dış Ticaretin Uluslararası ve Ülkemizdeki Uygulamaları İtibariyle Kuralları ve Gümrük Birliği Çerçevesinde Getirilen Yenilikler	14/15 Şubat 1997	GİZMOR	Maslak Princess Otel
Yaşıyoruz Ama Stresi ve Bununla Baş Etmeyi Ne Kadar Biliyoruz	14/15 Şubat 1997	PANEL	Kendi Eğitim Merkezi
Zaman Yönetimi	14/15 Şubat 1997	KAMPÜS	
Dönem Sonu İşlemleri ve Vergilerin Hesaplanması	18 Şubat 1997	MARMARA	
Zaman Yönetimi	18/19 Şubat 1997	FED	
Rekabet Üstünlüğü İçin Çağdaş Yaklaşımlar Ofd; Benchmarking, Cocurrent, Rengineering	19 Şubat 1997	KAMPÜS	
Hizmet Mükemmeliyeti, Müşteri Tatmini ve Ölçümü	19/20 Şubat 1997	YÜREKLİ	
Uluslararası Ticari Tahkimde Canlandırmalı Örnek Olay Semineri	20/21 Şubat 1997	TİCARET ODASI	
İşletme Değerini Belirleme Yöntemleri	20/22 Şubat 1997	ORHİM	
Müşteri Tatmini	20/25 Şubat 1997	ROTA	Conrad Otel
Menkul Kıymetlerin Vergilendirilmesi	21 Şubat 1997	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
İletişim ve Etkili Yaşam	21 Şubat 1997	KALDER	Büyük Efes Otel
Etkin Pazarlama ve Profesyonel Satış Teknikleri	21/22/23 Şubat 1997	GİZMOR	
Zaman Yönetimi	25 Şubat 1997	YÜREKLİ	
Evete Varmak Müzakere Teknikleri	25/27 Şubat 1997	EKSER	
Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi	26/27 Şubat 1997	ROTA	
Stres ve Zaman Yönetimi	27 Şubat 1997	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	

Bankacılar İçin Ekonomi	27/28 Şubat 1997	FED	
Bankacılıkta Hizmet Kalitesini Ölçme Yöntemleri	27/28 Şubat 1997	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
Dünya Piyasalarında Müşteri Bulma Teknikleri ve Sözleşmenin Düzenlenmesinde Kritik Noktalar	28 Şubat 1997	MARMARA	
İnsan Kaynağı Planlaması	28 Şubat 1997	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
İnsan Kaynakları Yöneticisi Olmayanlar İçin İnsan Kaynakları	28 Şubat/ 1 Mart 1997	YÜREKLI	
Uluslararası Mali Piyasalardan Kredi Temini	28 Şubat/ 1 Mart 1997	ARC	
Yöneticiler İçin Bilgisayar Destekli Kantitatif Karar Verme Yöntemleri	28 Şubat/ 2 Mart 1997	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Kurumsal Yönetime Geçiş	5 Mart 1997	YÜREKLI	
İşletmelerde Kar Planlaması, Kontrol ve Yönetimsel Karar Verme	5/6 Mart 1997	MARMARA	
Toplam Verimli Bakım Yönetimi	5/6 Mart 1997	KAMPÜS	
Etkili Satış Teknikleri	7/8 Mart 1997	YÜREKLI	
Müzakere Teknikleri	7/8 Mart 1997	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Stratejik Planlama	7/8 Mart 1997	KAMPÜS	
Finansal Risk Yönetimi ve Türevsel Ürünler	7/9 Mart 1997	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
İnsan Kaynakları Yönetimi	8/9 Mart 1997	BOĞAZIÇI	İstanbul Hilton Otel
Kalite Maliyetleri	9 Mart 1997	ARC	
Etkili İletişim	10/11 Mart 1997	YÜREKLI	
İnsan İlişkilerini İyileştirme	11 Mart 1997	GİZMOR	Maslak Princess Otel
Üretim Kaynakları Planlaması Sistemini Kullanarak İmalatçı Firmaların Problemlerinin Çözümü	12 Mart 1997	OPTİMAL	
Reengineering (Yönetim Mühendisliği)	12 Mart 1997	KAMPÜS	
Stratejik Kalite Planlaması	12/13 Mart 1997	KALMER	
Bilgisayar Destekli Tasarım ve Üretim	13 Mart 1997	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Müşterşebbus ve Tepe Yöneticiler Yönetim Danışmanlarından Nasıl Faydalanır	13 Mart 1997	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Yönetici ve Liderlik	13 Mart 1997	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Turizm İşletmelerinde Müşteri İlişkileri ve Halkla İlişkiler	13/14 Mart 1997	ORHİM	
Toplantı Yönetimi	14 Mart 1997	YÜREKLI	
Yönetimde Sistem Yaklaşımı	14/15 Mart 1997	KAMPÜS	
Banka Muhasebesi	14/16 Mart 1997	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
İthalat ve İhracat Uzmanlığına Hazırlık	15 Mart 1997	ZEMİN	
Malzeme Stoklaması	17/18 Mart 1997	ORHİM	
Temel Halkla İlişkiler ve Profesyonel Halkla İlişkiler	18 Mart 1997	AKADEMİK TANITIM	
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Uygulamalı Finans	19/20 Mart 1997	KAMPÜS	
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finans	19/20 Mart 1997	YÜREKLI	
Başarılı Bir İletişim İçin Doğru ve Etkili Konuşma	21/22 Mart 1997	SOYSAL	Otel Armada
Zaman Yönetimi	25/26 Mart 1997	TIME MANAGER	Princess Otel
Empatik İletişim ve Uzlaşma	26 Mart 1997	PERYÖN	
Kurumsal Finansman	26/27 Mart 1997	KAMPÜS	
Gümrük Birliğinin Ekonomik Etkileri	27 Mart 1997	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemleri	27/28 Mart 1997	KAMPÜS	
Global Marketing	28 Mart 1997	YÜREKLI	İstanbul Four Seans Hotel
Temel Halkla İlişkiler	28 Mart 1997	AKADEMİK TANITIM	
Toplam Kalite Yönetimi ve Netaş Uygulamaları	28/29 Mart 1997	GİZMOR	
Üreticiler İçin Pazarlama	29/30 Mart 1997	BOĞAZIÇI	
Doğru ve Etkileyici Türkçe Konuşma	1/2 Nisan 1997	BOĞAZIÇI	
İstatistiksel Proses Kontrol	1/2 Nisan 1997	KALMER	Bursa Kervan Saray Otel
Toplam Kalite Yönetimi Hizmet Sektöründe Toplam Kalite	3/4 Nisan 1997	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	

Kendini Tanıma ve Bireysel Becerilerini Geliştirme	3/4 Nisan 1997	YÜREKLI	
Satış Becerilerini Geliştirme ve İletişim	4 Nisan 1997	KAİZEN	
Tekstil ve Konfeksiyon İşletmelerinde Maliyet Muhasebesi	4/5 Nisan 1997	ARC	
Müşteri Tatmini	8 Nisan 1997	MARMARA	
Temel Halkla İlişkiler	8 Nisan 1997	AKADEMİK TANITIM	
İnsan Kaynakları	8 Nisan 1997	SAP	
Etkin İletişim Etkin İnsan	11 Nisan 1997	KAİZEN	
Pazarlama Stratejilerinde Yeni Gelişmeler	11/12 Nisan 1997	ARC	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	11/12 Nisan 1997	YÜREKLI	
Yaratıcı Satıcılıkta İletişim Teknikleri	12/13 Nisan 1997	BOĞAZIÇI	
Yalın Organizasyon	16 Nisan 1997	KAİZEN	
Satış ve Pazarlamada Milyonlarca Dolarlık Hatalar	25 Nisan 1997	ALPHA	
Kriz Döneminde İşletme Yönetimi	25 Nisan 1997	KAİZEN	
Aracı Kurumlar İçin Tek Düzen Hesap Planı Çerçevesinde Temel ve Ek Mali Tabloların Hazırlanması	26/27 Nisan 1997	BOĞAZIÇI	
Çağdaş Eğitim Yönetimi	26/27 Nisan 1997	ANKA	
İnsan Kaynakları Yönetimi Paketleri	29 Nisan 1997	MAKRO	
İş Sağlığı ve İş Güvenliği	29 Nisan 1997	KOSGEB	
Eğitmcilerin Eğitimi	29/30 Nisan 1997	ROTA	
Time Manager	29/30 Nisan 1997	TIME MANAGER	
Yönetimsel Kararlarda Finansal Bilgilerin Kullanılması Teknikleri	30 Nisan 1997	ANKA	
Kişisel Kalite İş Yaşamında Profesyonel Düşünce ve Davranış	30 Nisan 1997	YÖNTEK	
Sunum Becerileri	30 Nisan/ 1 Mayıs 1997	YÜREKLI	
Yatırım Teşvik Uygulamaları Tebliği Yorumu ve Muhasebe Uygulamaları	1/2 Mayıs 1997	GİZMOR	
Öğrenen Organizasyon	1/2 Mayıs 1997	ROTA	
Yeniden Yapılanma, Değişim Yönetimi ve Kurumsal Liderlik	1/2 Mayıs 1997	DELTA	
Yöneticinin Kendini Geliştirme Becerisi	3/4 Mayıs 1997	BOĞAZIÇI	
Hizmet Mükemmeliyeti Müşteri Tatmini ve Ölçümü	5/6 Mayıs 1997	YÜREKLI	
İnsan Kaynakları Seçim Teknikleri	5/6 Mayıs 1997	ROTA	
İşe Eleman Seçimi ve Mülakat Teknikleri	6 Mayıs 1997	MARMARA	
Yönetimde Bilgisayar ve Yönetim Bilgi Sistemleri	8 Mayıs 1997	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Kurum İç Denetçi Eğitimi	8/10 Mayıs 1997	ROTA	
Yönetim ve Zaman	10/11 Mayıs 1997	KAMPÜS	
Dahili Audit Teknikleri ve Auditör	12/13 Mayıs 1997	ORHİM	
Etkin Sunuş Teknikleri	12/13 Mayıs 1997	ROTA	
Dış Ticaret	12/13/14 Mayıs 1997	İSTANBUL TİCARET ODASI	Kendi Eğitim Merkezi
Küçük İşletme Yönetimi	12/17 Mayıs 1997	I.Ü. İŞLETME İKTİSADİ ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Bankalarda İç Denetim Teknikleri	13/14 Mayıs 1997	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
Satış Sanatı, Satış Teknikleri	13/14 Mayıs 1997	DELTA	
Şirketler İçin Check-Up	14 Mayıs 1997	KAMPÜS	
Personelciler İçin Temel İş Hukuku Bilgileri ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar	14/17 Mayıs 1997	ORHİM	
Kendini Tanıma - Bireysel Beceriler	15/16 Mayıs 1997	YÜREKLI	
Pazarlama, Satış ve Satış Artırmanın Yolları	17/18 Mayıs 1997	ABF	
Bellek Eğitimi ve Alternatif Düşünme Teknikleri	17/18 Mayıs 1997	ÇAĞRIŞIM	
Pozitif Disiplin	20 Mayıs 1997	GİZMOR	
Personel Seçimi ve Performans Değerlendirme	20/22 Mayıs 1997	ORHİM	
Finansal Tabloların Analizi	21/22 Mayıs 1997	MARMARA	
Performans Yönetimi	21/22 Mayıs 1997	ROTA	
Başarılı Bir İletişim İçin Doğru ve Etkili Konuşma	23/24 Mayıs 1997	SOYSAL	Hotel Armada

Yönetim Maliyet Muhasebesi Sistemleri - Tek Düzen Hesap Planına Dayalı Maliyet Analizleri	23/25 Mayıs 1997	DELTA	
Teknoloji Yönetimi ve Ar-Ge	23/25 Mayıs 1997	TEKNOLOJİ YÖNETİM DERNEĞİ	
Eğiticilerin Eğitimi	26/27 Mayıs 1997	SEVK VE İDARE	
İş Değerlendirme ve Ücret Yapısı	26/27 Mayıs 1997	ORHİM	
Pazarlama ve Ürün Yönetimi	27/28 Mayıs 1997	YES CONSULTRAINING	
Time Manager	27/28 Mayıs 1997	TIME MANAGER	
Şirket Yenileme	28 Mayıs 1997	YÖNTEK	
İşletme Vergiciliği Muhasebede Vergi Uygulamaları	28/29 Mayıs 1997	DELTA	
Çatışma Yönetimi	29/30 Mayıs 1997	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADİ ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Yaratıcı Satış Teknikleri	30/31 Mayıs 1997	KAMPÜS	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Halkla İlişkiler Yaklaşımları ve Uygulamaları	2/3 Haziran 1997	ORHİM	
Yönetim Uygulamasında Devrim	3 Haziran 1997	FED	
Akredif Uygulamaları	5 Haziran 1997	MARMARA	
Reengineering	5 Haziran 1997	ROTA	
İmaj İnşası İçin Kurumsal İletişim	5/6 Haziran 1997	KAMPÜS	
ISO 9000	6/7 Haziran 1997	KALDEM	
Takım Kuma ve Geliştirme Teknikleri	6/7 Haziran 1997	YÜREKLİ	
Türk Finans Sisteminden Kredi Temini	7/8 Haziran 1997	ARC	
Başarıya Ulaşmak İçin Kişisel Gelişim: Kendi Kendini Motive Edebilme ve Assertive Davranış Kazanma	7/8 Haziran 1997	DELTA	
Performans Değerlendirme Sistemi ve Uygulamaları	9 Haziran 1997	MARMARA	
Proje Yönetimi	9/13 Haziran 1997	MAKRO	
Yönlendirme	12 Haziran 1997	SEVK VE İDARE	
Satış Yönetimi	12/14 Haziran 1997	KONYA BUSSINESS SERVICES	
Müşteri Tatmine Giden Yol	13 Haziran 1997	SEVK VE İDARE	
Yeniden Yapılanan İşletmelerde Performans Planlama, Kariyer Yönetimi ve Organizasyonel Yedekleme	13/14 Haziran 1997	DELTA	
Yöneticiler İçin Problem Çözme ve Yaratıcı Karar Verme	13/14 Haziran 1997	KAMPÜS	
Profesyonel Satıcılık Programı	14/15 Haziran 1997	İ.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Kalite Geliştirme Araçları	17/18 Haziran 1997	KALMER	
Uygulamalı İnsan Kaynakları Planlaması	18 Haziran 1997	MAKRO	
İşletme Yönetiminde Durumsal Liderlik Anlayışı ve Ötesi	19/20 Haziran 1997	KAMPÜS	
Kalite Bilinçlendirme ve ISO 9000 Eğitimi	19/20 Haziran 1997	SGS	
Patent ve Marka Hakları Koruması	20 Haziran 1997	ANKA	
Toplam Kalite Yönetimi ve Netaş Uygulamaları	20/21 Haziran 1997	GIZMOR	
Profesyonel Satıcılık Programı	21/22 Haziran 1997	İ.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Yönetim ve Zaman	21/22 Haziran 1997	BOĞAZIÇI	
Girişkenlik Geliştirme Teknikleri	23 Haziran 1997	MARMARA	

Personel Seçimi, Yerleştirme ve Mülakat Teknikleri	23/24 Haziran 1997	DELTA	
Microsoft Project Kullanılarak Proje Planlanması	24/25 Haziran 1997	MAKRO	
Profesyonel Yönetime Geçiş	25 Haziran 1997	YÖNTEK	
Stratejik Banka Yönetimi - Simülasyon	25/26 Haziran 1997	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
İşletmelerde Takım Kurma Teknikleri	25/26 Haziran 1997	GİZMOR	
İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması	26/27 Haziran 1997	ORHİM	
Görüşme Teknikleri	27 Haziran 1997	COOPERS VE LYBRANT	
Profesyonel Satıcılık Programı	28/29 Haziran 1997	İ.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Yöneticilerde Motivasyon	28/29 Haziran 1997	BOĞAZIÇI	
Girişimcilik Miti	30 Haziran 1997	SİSTEM	
Proje Yönetimi	30 Haziran /1 Temmuz 1997	ORHİM	
Maliyet Muhasebesi	2/3 Temmuz 1997	MARMARA	
Örgütsel Davranış Örgütsel Yaratıcılık	3 Temmuz 1997	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar Durumsallık ve Ötesi	3/4 Temmuz 1997	GİZMOR	
Kalitenin İstatistiksel Yönetimi : Süreç Kontrol,Süreç Yetenek Analizleri Fmeca ve Deneç Düzenleme Teknikleri	3/5 Temmuz 1997	DELTA	
Pazarlama Stratejisinde Yeni Gelişmeler	4/5 Temmuz 1997	ARC	
Çağdaş Yönetim	7/11 Temmuz 1997	BİL-TEK	
Pazarlama ve Ürün Yönetimine Giriş	8/9 Temmuz 1997	YES CONSULTRAINING	
Stratejik Planlama ve Yeniden Yapılanma	8/9 Temmuz 1997	ORHİM	
Müşteri Tatmini	9 Temmuz 1997	MARMARA	
Müşteri İlişkilerinde Yeni Yaklaşımlar	10/11 Temmuz 1997	YES CONSULTRAINING	
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Muhasebe ve Finansman	10/12 Temmuz 1997	DELTA	
Etkin Pazarlama ve Profesyonel Satış Teknikleri	11/12/13 Temmuz 1997	GİZMOR	
Kalite Maliyetleri	12 Temmuz 1997	ARC	
Profesyonel Satıcılık Programı	12/13 Temmuz 1997	İ.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Eğiticilerin Eğitimi	14/15 Temmuz 1997	ERA	
İşletmelerde Toplam Kalite Performans Yönetimi	15/16 Temmuz 1997	MARMARA	
Satış Sonrası Müşteri İlişkileri	17/19 Temmuz 1997	ORHİM	
Mali Tabloların Enflasyon Muhasebesinde Yorumlanması ve Finansal Performans Analizi	18/19 Temmuz 1997	DELTA	
Daha Çok ve Sürekli İhracat İçin Firmaların Uluslararası ve Global Pazarlama Stratejileri	18/19 Temmuz 1997	GİZMOR	
Müşteri İlişkileri	19/20 Temmuz 1997	ERA	
Profesyonel Satıcılık Programı	19/20 Temmuz 1997	İ.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Profesyonel Satış Teknikleri	19/20 Temmuz 1997	ARC	
Kalite Geliştirme Araçları	21/22 Temmuz 1997	KALMER	
İşletmelerde Aktif - Pasif Yönetimi	22/23 Temmuz 1997	ARC	
Microsoft Project Kullanılarak Proje Planlanması	23/24 Temmuz 1997	MAKRO	
Turizm ve Konaklama İşletmelerinde Bütçeleme ve Mali Kontrol	26/27 Temmuz 1997	MARMARA	
Toplam Kalite Yönetimi ve İletişim	26/27 Temmuz 1997	BOĞAZIÇI	
Hiperrekabet Ortamında İşletmelerin Stratejik Yönetimi	28/29 Temmuz 1997	DELTA	
Microsoft Project Kullanılarak Proje Planlanması	29/30 Temmuz 1997	MAKRO	
İnsan Kaynaklarında Pisiko Teknik Yöntemlerin Kullanılması	29/31 Temmuz 1997	ORHİM	
Bankalarda Ekonomik Mali Analiz	30/31 Temmuz 1997	ORHİM	

Benchmarking	30/31 Temmuz 1997	GİZMOR	Parksa Otel
Otomasyon Stratejilerinin Formülasyonu, Uygulanması ve Değerlendirilmesi	7 Ağustos 1997	BİLEŞİM	
Maliyet Muhasebesi ve Uygulamaları	7/8 Ağustos 1997	ANKA	
Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme	7/8 Ağustos 1997	GİZMOR	
Eğiticinin Eğitimi	9/10 Ağustos 1997	ERA	
Zaman Yönetimi	9/10 Ağustos 1997	MARMARA	
Satın Alma Sisteminin Yönetimi	12 Ağustos 1997	İŞLETME BİLİMLERİ MERKEZİ	
Avrupa Tek Para Birimine Geçiş : Emu ve Euro	13 Ağustos 1997	MAKRO	
Üretim Kaynakları Planlaması (Mrp11 / Erp)	18 Ağustos 1997	BİLEŞİM	
Yatırım Teşvik Uygulamaları Tebliği Yorumu Muhasebe Uygulamaları	20/21 Ağustos 1997	GİZMOR	The Marmara Otel
Microsoft Project Kullanılarak Proje Planlanması	20/21 Ağustos 1997	MAKRO	
Başarılı Uluslararası Pazarlama ve İnternet Kalite Geliştirme Araçları	21/22 Ağustos 1997	EPILSON	Richmont Otel
İş Süreçlerinin Yeniden Düzenlenmesi (Brp) ve Netaş Uygulamaları	27/28 Ağustos 1997	KALMER	
İş Süreçlerinin Yeniden Düzenlenmesi (Brp) ve Netaş Uygulamaları	28/29 Ağustos 1997	GİZMOR	Istanbul The Marmara Otel
Kalite Maliyetleri ve Muhasebeleştirilmesi	31 Ağustos 1997	ARC	Otel The Plaza
Toplantı Yönetimi	1 Eylül 1997	ROTA	Conrad Otel
Yönetici liderlik ve Ekip Çalışması	3 Eylül 1997	ARGEDA	Green Park Otel
ISO 9000 Kalite Güvence Sistem Dokümantasyonu	4 Eylül 1997	ROTA	Conrad Otel
İşletme Bütçeleri ve Revizyonu	4/5 Eylül 1997	ANKA	
Toplam Kalite Yönetimi	5 Eylül 1997	ROTA	Conrad Otel
Zaman Yönetimi	5 Eylül 1997	ARC	
Alternatif Finansman Teknikleri	5/6 Eylül 1997	ARC	
Yatırım Teşvik Uygulamaları	6/7 Eylül 1997	BOĞAZIÇI	Istanbul The Plaza Cevahir Otel
Bellek Eğitimi ve Alternatif Düşünme Teknikleri	6/7 Eylül 1997	ÇAĞRIŞIM	
Yaratıcı Satıcılıkta İletişim Teknikleri	7 Eylül 1997	BOĞAZIÇI	
Hizmette Satış	8 Eylül 1997	ERA	
Değişim Yönetimi ve Rekabet Gücünün Geliştirilmesi	8/9 Eylül 1997	ORHİM	
Örgütsel SOYSALizasyon ve Kariyer Planlama	10/11 Eylül 1997	MARMARA	
Şirket Yönetiminde Finansal Vizyon ve Makro Finansal Hedeflerin Belirlenmesi	11 Eylül 1997	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Kariyer Planlama	11 Eylül 1997	ROTA	Conrad Otel
Satış Yeteneklerinin Geliştirilmesi	11/12 Eylül 1997	SEVK VE İDARE	
Benchmarking	11/12 Eylül 1997	RCBA	Parksa Otel
Etkin Sunum Teknikleri	11/12 Eylül 1997	ARTHUR ANDERSEN	Taksim Divan Otel
İşletmelerde Takım Kurma Teknikleri	11/12 Eylül 1997	GİZMOR	
Proje Yönetimi ve Proje Yönetiminin Teknik Yönü	11/13 Eylül 1997	ORHİM	
Akredif Uygulamaları	12 Eylül 1997	ARC	
Profesyonel Satıcılık Programı	13/21 Eylül 1997	İ.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Eğitici Eğitimi	15/16 Eylül 1997	BUREAU VERITAS	
Benchmarking Ekiplerinin Eğitimi	16/17/18 Eylül 1997	ARTHUR ANDERSEN	Taksim Divan Otel
Sağlık Kuruluşlarında Yönetim	18/19 Eylül 1997	KALMER	
Kişisel Dinamiğin Liderliği	18/20 Eylül 1997	ORHİM	
Primevra Kullanarak Proje Planlaması ve Yönetimi	19/20/21 Eylül 1997	DELTA	
Primevra Kullanarak Proje Planlaması ve Yönetimi	19/20/21 Eylül 1997	MAKRO	
Bellek Eğitimi ve Alternatif Düşünme Teknikleri	20/21 Eylül 1997	ÇAĞRIŞIM	
Etkin Yöneticilikte Gurup Çalışması	23/24 Eylül 1997	ROTA	
Şirketlerde Kurumsallaşma	24 Eylül 1997	YÖNTEK	Kendi Eğitim Merkezi
Kuruluş İçi Kalite Denetimi	24/25/26 Eylül 1997	KALMER	
Etkin İletişim	25 Eylül 1997	KAMPÜS	

Araştırma ve Geliştirme Yöntemleri	25/26 Eylül 1997	RCBA	
Personel Seçimi ve Performans Değerlendirme	25/27 Eylül 1997	ORHİM	
Toplam Kalite Yönetimi ve Netaş Uygulamaları	26/27 Eylül 1997	GİZMOR	
Yüksek Değerli Yönetici	29/30 Eylül 1997	SEVK VE İDARE	
İrca Kayıtlı Baş Denetçi Eğitimi	29 Eylül/ 3 Ekim 1997	BUREAU VERITAS	
Rengineering	1 Ekim 1997	ROTA	
Toplam Kalite Yönetimi Teknikleri	3/4 Ekim 1997	ARC	
Müşteri Analizleri	4/5 Ekim 1997	MARMARA	
Çağdaş Eğitim Yönetimi	4/5 Ekim 1997	ANKA	
Pazarlama ve Ürün Yönetimine Giriş	8/9 Ekim 1997	YES CONSULTRAINING	
Etkin Sunum Teknikleri	9/10 Ekim 1997	ARTHUR ANDERSEN	Taksim Divan Otel
İşletmelerde Disiplin ve 5-S Uygulaması	10 Ekim 1997	KAİZEN	
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finansman Bilgileri	10/12 Ekim 1997	DELTA	
Profesyonel Satıcılık	11/19 Ekim 1997	I.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Hizmet Sunum Tekniği	13/14 Ekim 1997	ORHİM	
Elektronik Doküman Yönetim ve Görüntü İşlem Sistemleri	14/15 Ekim 1997	MAKRO	
Eğitici Eğitimi	15/16/17 Ekim 1997	ARTHUR ANDERSEN	Taksim Divan Otel
İnsan Kaynakları Açısından Toplam Kalite Yönetimi	16 Ekim 1997	KALGEM	
Kalite Yönetimi	16 Ekim 1997	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Kuruluş İçi Kalite Denetçisi	16/18 Ekim 1997	KALDEM	
Kalite Yönetim Sistemi Yaklaşımı	17 Ekim 1997	KAMPÜS	
The Sprit Of Enterprise	17/18 Ekim 1997	YÜREKLİ	
Herb Cehen Sıtılınde Pazarlık ve Müzakere Becerileri	17/19 Ekim 1997	DELTA	
Temel İş Hukuku ve İş Mevzuatı	18/19 Ekim 1997	ARC	
Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Çağdaş Yönetim	18/19 Ekim 1997	ANKA	
Profesyonel Halkla İlişkiler	18/19/20 Ekim 1997	AKADEMİK TANITIM	
Yöneticilikte Grid	19/24 Ekim 1997	EKSER	
Çevre Yönetim Sistemi	20/21 Ekim 1997	BUREAU VERITAS	
Hata Türü ve Etkileri Analizi	20/21 Ekim 1997	KALMER	Bursa Kervan Saray Otel
İnsan Kaynakları Yönetimi	20/21 Ekim 1997	RCA DOOR	
Nlp Eğitimi	20/21 Ekim 1997	HOLLANDA NLP ENSTITÜSÜ	
Yönlendirme	20/21 Ekim 1997	SEVK VE İDARE	
Microsoft Project Kullanarak Proje Planlaması	20/22 Ekim 1997	MAKRO	
Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi	21/22 Ekim 1997	ROTA	
Time Manager	21/22 Ekim 1997	TMI	
Örkeyle Yönetim Becerileri	21/22 Ekim 1997	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Eğiticilerin Eğitimi	22 Ekim 1997	MARMARA	
Yönetimde Davranışlar	22 Ekim 1997	KAMPÜS	
Yeni Finans Teknikleri	22/23 Ekim 1997	GİZMOR	
Finansal Planlama	23 Ekim 1997	KOSGEB	
Rekabet Ortamında Pazarlama Stratejileri	23/24 Ekim 1997	DELTA	
Kurum İçi Denetçi Eğitimi	23/25 Ekim 1997	ROTA	
Ar-Ge Yönetimi	24 Ekim 1997	KAMPÜS	
Etkin İletişim, Etkin İnsan	24 Ekim 1997	KAİZEN	
Kriz Yönetimi	24 Ekim 1997	ARC	
Başarılı Bir İletişim İçin Doğru ve Etkili Konuşma	24/25 Ekim 1997	SOYSAL	
Maliyet Muhasebesi Uygulamaları	25/26 Ekim 1997	I.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme	27/28 Ekim 1997	ORHİM	
Satış Gücünün Önemi	30/31 Ekim 1997	SEVK VE İDARE	
ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi	30 Ekim / 1 Kasım 1997	KALGEM	Ortaköy Princess Otel
Toplam Kalite Yönetiminde Beşeri Boyut	30 Ekim / 1 Kasım 1997	ORHİM	

Performans Değerlendirme Teknikleri	1/2 Kasım 1997	MARMARA	
Performans Değerlendirme Teknikleri	2 Kasım 1997	MARMARA	
Lider Yöneticilik ve Örgütsel Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar	4/5 Kasım 1997	I.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Liderlik ve Motivasyon	4/5 Kasım 1997	ROTA	
Performansa Yönelik Yönetim Sistemi	4/5 Kasım 1997	SEVK VE İDARE	
Yönlendirici Satıcı	4/6 Kasım 1997	EKSER	
Benchmarking	5 Kasım 1997	KALGEM	Princess Otel
Yönetim Aracı Olarak Bütçe	6 Kasım 1997	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Tüketici Davranışları	7 Kasım 1997	KAMPÜS	
Yaratıcılık ve Bireysel Yaratıcılığı Geliştirme Yöntemleri	7 Kasım 1997	I.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi	7/8 Kasım 1997	ORHİM	
Gümrük Birliği 1997 Uygulamaları	8/9 Kasım 1997	TÜRKİYE AVRUPA BİRLİĞİ ŞUBESİ	
Eğitim Yönetimi	8/9 Kasım 1997	GİZMOR	
Yönetim Muhasebesi	10/11 Kasım 1997	ANKA	
Mülakat Teknikleri	11 Kasım 1997	GİZMOR	
Stratejik Planlama	14 Kasım 1997	KAMPÜS	
Kuruluş İçi Kalite Tetkikleri	14/15 Kasım 1997	KALGEM	Ortaköy Princess Otel
Yatırım Teşvik Mevzuatı	14/16 Kasım 1997	DELTA	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri	15 Kasım 1997	BOĞAZIÇI	
Maliyet Muhasebesi Uygulamaları	15/16 Kasım 1997	I.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Satış Analizleri	15/16 Kasım 1997	MARMARA	
Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Çağdaş Yönetim	15/16 Kasım 1997	ANKA	
Eğitiminin Eğitimi	17/18 Kasım 1997	ERA	
Performans Yönetimi	17/18 Kasım 1997	ROTA	
Başarılı Merchandisingin Temelleri	18/19 Kasım 1997	SOYSAL	Istanbul Princess Otel
İşletme Kaynak Planlaması Sistemleri	18/19 Kasım 1997	MAKRO	
İnsan Kaynaklarında Pisiko -Teknik Yöntemlerin Kullanılması	18/20 Kasım 1997	ORHİM	
İş Yaşamında Bireysel Kalite	19 Kasım 1997	YÖNTEK	
İşletme Kaynak Planlaması Sistemleri	19 Kasım 1997	MAKRO	
Toplantı Teknikleri	19 Kasım 1997	MARMARA	
Müşteri Tatminine Giden Yol	20 Kasım 1997	SEVK VE İDARE	
Çağdaş Satış Teknikleri	21 Kasım 1997	KAMPÜS	
Yöneticiler İçin Finans	21/22 Kasım 1997	DELTA	
İnsan Kaynakları Yönetiminde İş ve Personel Başarı Değerlendirmesi	22/23 Kasım 1997	PANEL	
Performans Değerlendirme	22/23 Kasım 1997	I.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Bellek Eğitimi ve Alternatif Düşünme Teknikleri	23 Kasım 1997	ÇAĞRIŞIM	
Tekstil ve Konfeksiyon İşletmelerinde Maliyet Muhasebesi	23/24 Kasım 1997	KALGEM	Princess Otel
Yöneticilikte Grid	23/28 Kasım 1997	EKSER	
Pazarlama Odaklı Yaklaşım	24/25 Kasım 1997	ERA	
İş Değerlendirme ve Ücret Yapısı	24/25 Kasım 1997	ORHİM	
Etkin Marka Yönetimi	25 Kasım 1997	İŞLETME BİLİMLERİ MERKEZİ	
Güvenli Davranış	25/26 Kasım 1997	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Tımi Sunuş Tekniği	25/26 Kasım 1997	TMI	
Finansal Yönetim	26/27 Kasım 1997	FOREVER TRADING	
Negotiation Skills For Advanced Management	26/28 Kasım 1997	YÜREKLİ	
Teknik Analiz (Bilgisayar Uygulamaları)	27/28 Kasım 1997	PANEL	
Pazarlama ve Ürün Yönetimine Giriş	27/28 Kasım 1997	YES CONSULTRAINING	
Pazarlamada Rekabetçi Stratejiler	27/28 Kasım 1997	RCBA	
Kurum Kültürü ve Kurumsallaşma	27/28 Kasım 1997	GİZMOR	
Paten, Marka ve Endüstriyel Hakların Korunması	28 Kasım 1997	KOSGEB	
Verimlilikte İnsan Faktörü	28 Kasım 1997	SEVK VE İDARE	
Eğiticilerin Eğitimi	28/29 Kasım 1997	ROTA	

İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Zaman Planlaması	28/29 Kasım 1997	GİZMOR	
Spekülatif Borsa Uygulamaları	29 Kasım 1997	PANEL	
21.Yüzyıl Satış Teknikleri Uygulamaları	29 Kasım 1997	SYNERJY	
Mülakat Teknikleri	29/30 Kasım 1997	DELTA	
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Fiyatlandırma	1/2 Aralık 1997	ORHİM	
Bütçe Hazırlama ve Kontrol	1/2 Aralık 1997	ROTA	
Hizmette Satış	1/2 Aralık 1997	ERA	
Eğitim Yönetimi	1/2 Aralık 1997	SEVK VE İDARE	
Satışçılar İçin Yaratıcılık	2/3 Aralık 1997	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
İstatistiksel Proses Kontrol	2/3 Aralık 1997	KALMER	
İşletmelerde Uygulamalı Bütçe ve Kontrol Teknikeri	2/4 Aralık 1997	FOROVER TRADING	
Microsoft Project Kullanarak Proje Planlaması ve Kontrolü	2/4 Aralık 1997	MAKRO	
Franchise Satışı ve Yerel Tanıtım	3 Aralık 1997	FRANCHISE & MORE	
TKY ve Netaş Uygulamaları	3 Aralık 1997	KALGEM	Princess Otel
Dönem Sonu İşlemleri, Gelir ve Kurumlar Vergisi Uygulamaları	4 Aralık 1997	İŞLETME BİLİMLERİ MERKEZİ	
Vadeli İşlemler	5/6 Aralık 1997	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Başarılı Bir İletişim İçin Doğru ve Etkili Konuşma.	5/6 Aralık 1997	SOYSAL	
Doğru Etkileyici ve Güzel Türkçe Konuşma	5/6 Aralık 1997	PANEL	
Kurumsal Kültürü Oluşturma Aracı Olarak Örgüt Geliştirme	5/6 Aralık 1997	SYNERJY	
Dönem sonu İşlemleri	6/7 Aralık 1997	KALGEM	İstanbul Ortaköy Princess Otel
Koşullara Bağlı Liderlik	6/7 Aralık 1997	MARMARA	
Sonuç Teknikleri	6/7 Aralık 1997	ANKA	
Profesyonel Satıcılık	6/14 Aralık 1997	İ.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Başarı İçin Stratejiler	7 Aralık 1997	ÇAĞRIŞIM	
Yatay Organizasyon, Yeni Yönetim ve Yapılanma Biçimleri "Sıfır Hiyarşi "	8 Aralık 1997	YÖNTEK	
Eğiticilerin Eğitimi	8/9 Aralık 1997	ERA	
İşe Eleman Seçme	9/10 Aralık 1997	GİZMOR	
Time Manager	9/10 Aralık 1997	TMI	
Toplam Kalite Yönetimi	9/10 Aralık 1997	RCBA	
İşletme Yönetiminde İkna Edici İletişim	10/11 Aralık 1997	ORHİM	
Toplam Kalite Yönetiminde İnsan.	12 Aralık 1997	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	Otelde Yapılacaktır
Zaman ve Stres Yönetimi	12 Aralık 1997	KAMPÜS	
Serbest Bölge Uygulamaları	12 Aralık 1997	MARMARA	
İnsan Kaynaklarında İş Hukuku	12/13 Aralık 1997	DELTA	
Etkin Pazarlama ve Tutundurma Teknikleri	12/13 Aralık 1997	ARC	
Gıda Sektöründe Haccc	12/13 Aralık 1997	K&S	
İstatistiksel Proses Kontrolü	12/13 Aralık 1997	KALGEM	Ortaköy Princess Otel
Primavera Kullanarak Proje Planlaması ve Kontrolü	12/14 Aralık 1997	MAKRO	
Öğrenen Organizasyonlar ve Kurumsal Kültürün Geliştirilmesi	13/14 Aralık 1997	SYNERJY	
Yararların Satışı	15 Aralık 1997	SEVK VE İDARE	
Müşteri İlişkileri	15/16 Aralık 1997	ERA	
Öğrenen Organizasyonlar I	15/16 Aralık 1997	ROTA	
Microsoft Project Kullanılarak Proje Planlanması	16/18 Aralık 1997	MAKRO	
Sağlık İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi	17/18 Aralık 1997	ORHİM	
Kuruluş İçi Kalite Denetimi	17/19 Aralık 1997	KALMER	Bursa Kervansaray Termal Otel
İşletme Sermayesi Yönetimi	18 Aralık 1997	KOSGEP	
Verimlilik Artırma Teknikleri	18 Aralık 1997	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Uygulamalı İthalat ve İhracat İşlemleri	18/19 Aralık 1997	MARMARA	

İstatistik Analiz ve Ekonomik Yorumlar	19 Aralık 1997	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	Otellerde Yapılacaktır
Tek Düzen Hesap Planı	19/21 Aralık 1997	DELTA	
Pazar Araştırması ve Marka Yönetimi	20 Aralık 1997	SYNERJY	
Yaratıcı Düşünme	20/21 Aralık 1997	PANEL	
Profesyonel Satıcılık Programı	20/28 Aralık 1997	İ.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Toplam Verimli Bakım Yönetimi	22 Aralık 1997	KAMPÜS	
Pazarlamada Odaklı Yaklaşım (Poy)	22/23 Aralık 1997	ERA	
İnsan Kaynakları Seçimi Teknikleri	22/23 Aralık 1997	ROTA	
Bütçe ve Kontrol Teknikleri	23/25 Aralık 1997	FOREVER TRADING	
Stratejik Planlama ve Yeniden Yapılanma	24/25 Aralık 1997	ORHİM	
Microsoft Project Kullanarak Proje Planlaması ve Kontrolü	25 Aralık 1997	MAKRO	
Motivasyon Araştırması	25/26 Aralık 1997	SEVK VE İDARE	
Etkili Yazma Teknikleri	26 Aralık 1997	ROTA	
Motivasyon ve Sürtüşme - Çatışma Yönetimi	26 Aralık 1997	KAMPÜS	
Finansal Tabloların Okunması ve Analizi	26/27 Aralık 1997	PANEL	
Benchmarking	26/27 Aralık 1997	GİZMOR	
Kobilerde İnsan Kaynakları Yönetimi	29 Aralık 1997	MARMARA	T.E.E. A.Ş.
Bütçe ve Kontrol Teknikleri	29/30 Aralık 1997	FOREVER TRADING	
Hipnoz - Oto Hipnoz	3/4 Ocak 1998	ÇAĞRIŞIM	
Vadeli İşlemler ve Finansal Risk Analizi	5/6 Ocak 1998	MARMARA	
İşletme Bütçeleri ve Kontrol	9/11 Ocak 1998	ARC	
Finansal Planlama ve Denetim Aracı Olarak Bütçeler	10/11 Ocak 1998	GİZMOR	
Müşteri Odaklı Sunum Teknikleri	12/13 Ocak 1998	ORHİM	
Presentation Skills	12/14 Ocak 1998	CANNING	
Finans Yöneticisi Olmayan Yöneticiler İçin Finansal Analiz	13/14 Ocak 1998	MARMARA	
Bütçeleme ile İşletmenin ve Yöneticilerin Kontrolü	13/15 Ocak 1998	FOROVER TRADING	
Microsoft Project Kullanarak Proje Planlaması ve Kontrolü	13/15 Ocak 1998	MAKRO	
Perakende Satışta Mükemmellik	14 Ocak 1998	SOYSAL	
Franchise Hazırlık	14 Ocak 1998	FRANCHISE & MORE	
Negotiation Skills	14/16 Ocak 1998	CANNING	
Finansal Tablo Analizi	16/17 Ocak 1998	ARC	
İşe Eleman Seçme ve Mülakat Teknikleri	16/18 Ocak 1998	GİZMOR	
Hipnoz ,Oto Hipnoz Eğitimde Hipnoz	17/18 Ocak 1998	ÇAĞRIŞIM	
Yöneticiler İçin Etkin Karar Verme ve Problem Çözme	17/18 Ocak 1998	SYNERJY	
Business English & Communication Skills	17/21 Ocak 1998	CANNING	
ISM Code Kuruluş İç Denetimi	19/21 Ocak 1998	BUREAU VERITAS	
Her Yöneticinin Bilmesi Gereken Mali Konular	20/21 Ocak 1998	ROTA	
Stratejik Kalite Planlaması	20/21 Ocak 1998	KALMER	İstanbul Parksa Hilton Otel
Ürün Yönetimine Giriş	22/23 Ocak 1998	YES CONSULTRAINING	
Finansal Yönetim	22/24 Ocak 1998	FOROVER TRADING	
Making Meeting Work	22/24 Ocak 1998	CANNING	
Mülakat Teknikleri	23 Ocak 1998	ARC	
Satış - Pazarlama - Ürün Yönetimi	23/25 Ocak 1998	SYNERJY	
Maliyet Muhasebesi Uygulamaları	24/25 Ocak 1998	İ.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Çatışmaları Çözümleme	24/25 Ocak 1998	AYNA	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi	24/25 Ocak 1998	ROTA	
Borsada Teknik Analiz	28/29 Ocak 1998	ALİYEN	
İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Departmanlar Arası Çatışmaları Çözümleme Yöntemleri	31 Ocak / 1 Şubat 1998	KAMPÜS	
Bankacılar İçin Gecikmiş Alacakların Takibi	2/3 Şubat 1998	KAMPÜS	
İnsan Kaynakları Planlaması ve Yönetimi	2/3 Şubat 1998	ORHİM	
Enflasyon Muhasebesi	3/4 Şubat 1998	KALGEM	İstanbul Princess Otel

Pazarlama Perspektifleri Bağlamında Toplam Kalite Yönetimi	4/5 Şubat 1998	EPILSON	
Reaktif Davranıştan Proaktifliğe	5 Şubat 1998	GİZMOR	
Endüstride Gürültü ve Endüstride Toz	5 Şubat 1998	K&S	
Satış Yeteneklerinin Geliştirilmesi	5/6 Şubat 1998	SEVK VE İDARE	
Zaman Yönetimi	5/6 Şubat 1998	ROTA	
Çağdaş Pazarlama Stratejileri	6/7 Şubat 1998	ARC	
Müşteri İlişkileri Yönetimi	6/7 Şubat 1998	ORHİM	
Etkin Ekip Çalışması ve Ekip Karakteristikleri	7/8 Şubat 1998	SYNERJY	
Hipnoz Oto Hipnoz Eğitimde Hipnoz	7/8 Şubat 1998	ÇAĞRIŞİM	
İşletmelerde Performans Planlaması ve Değerlendirmesi	7/8 Şubat 1998	ENTERPRISE	
ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi	9/10 Şubat 1998	BUREAU VERITAS	
Proje Yönetimi	9/13 Şubat 1998	MAKRO	
Vadeli İşlemler Piyasası	11/12 Şubat 1998	ROTA	
Toplam Kalite Yönetiminde İş Sağlığı ve İş Güvenliği	11/12 Şubat 1998	K&S	
Seçme ve Mülakat Teknikleri	12/13 Şubat 1998	YES CONSULTRAINING	
Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Planlama ve Kontrol Sistemi	12/14 Şubat 1998	ORHİM	
Reaktif Davranıştan Proaktifliğe	14 Şubat 1998	GİZMOR	
Hizmet Kalitesi ve Müşteri Mutluluğu	14/15 Şubat 1998	KAMPÜS	
Öğrenen Organizasyonlar ve Kurumsal Kültürün Geliştirilmesi	14/15 Şubat 1998	SYNERJY	
Zaman Yönetimi	14/15 Şubat 1998	ENTERPRISE	
Öğrenen Organizasyon	17 Şubat 1998	ROTA	Çırağan-Place Hotel
Lider Yönetici	17/19 Şubat 1998	EKSER	
Franchise Yer Seçimi	18 Şubat 1998	FRANCHİS & MORE	
Ürün Yönetimine Giriş	19/20 Şubat 1998	YES CONSULTRAINING	
Makro Ekonomik Göstergelerin İzlenmesi	20 Şubat 1998	RİSK+	
Başarılı Bir İletişim İçin Doğru ve Etkili Konuşma	20/21 Şubat 1998	SOYSAL	
Takım Çalışmalarında İletişimi Geliştirme	20/21 Şubat 1998	K&S	
Mali Tablolar Semineri	21/22 Şubat 1998	İ.Ü. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA VAKFI	
Hizmet Kalitesi ve Müşteri Mutluluğu	23/24 Şubat 1998	KAMPÜS	
Üretim Kalite ve ISO 9000	24 Şubat 1998	ESCORT, SEGATA VE FİNANSAL FORUM	
Gelişmekte Olan Sanayi Bölgelerinde Krizmatik Liderlik ve Etkileri	24 Şubat 1998	PROMETHEUS	
İlaçta Satış Becerileri	25/27 Şubat 1998	YES CONSULTRAINING	
Yöneticiler İçin İnsan Kaynakları Yönetimi	26/27 Şubat 1998	ARTHUR ANDERSEN	
ISO 9000 Temel Eğitimi	26/28 Şubat 1998	OPTİMAL	
Şirket Yenileme	27 Şubat 1998	YÖNTEK	
Toplam Verimli Bakım Yönetimi	27/28 Şubat 1998	KAMPÜS	
Eğiticinin Eğitimi	27/28 Şubat 1998	SYNERJY	
Satış Teknikleri I	28 Şubat 1998	JAYCEES BOĞAZIÇI ŞUBESİ	
Anlayarak Çok Hızlı Okuma	28 Şubat 1998	İZMİR	
Kalite Sistem Dokümantasyonu	2/3 Mart 1998	BUREAU VERITAS	
Stratejik Yeniden Yapılanma	3/4 Mart 1998	PERFORMANS	
Peakande Satışta Mükemmellik	5 Mart 1998	SOYSAL	
Eğiticinin Eğitimi	5/6 Mart 1998	SYNERJY	
Öğrenen Organizasyonlar	6/7 Mart 1998	OPTİMAL	
ISM Code Kuruluş İç Denetimi	9/11 Mart 1998	BUREAU VERITAS	
Pazarlama Stratejisinde Reklam Ajanslarının Rolü	10 Mart 1998	YÜREKLİ	
Ara Kademe Yöneticilikte Grid	10/13 Mart 1998	EKSER	
İstatistiksel Proses Kontrol	11/12 Mart 1998	KALMER	
Öğrenen Organizasyonlar	11/13 Mart 1998	ROTA	
Bakım Yönetimi	12/13 Mart 1998	KOŞEB	
Eğitici Eğitimi	12/13 Mart 1998	GİZMOR	
Performansa Yönelik Yönetim Sistemi	12/13 Mart 1998	SEVK VE İDARE	
Endüstride Güvenlik ve Risk Analizleri	13 Mart 1998	K&S	
Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma	13 Mart 1998	ANKA	
Franchise Sözleşmeleri	13/14 Mart 1998	ORHİM	

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Modern Yönetime Geçiş	13/14 Mart 1998	ROTA	
Bireysel Gelişim	13/14 Mart 1998	GBD	
Çalışma Hayatımızı Düzenleyen Yasalar	13/15 Mart 1998	ENTERPRISE	
Mali Tablolar	14/15 Mart 1998	I.Ü. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA VAKFI	
Diksiyon Fonetik ve Etkili İletişim	14/15 Mart 1998	ARGEDA	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	17/18 Mart 1998	SOYSAL	
Evete Varmak Müzakere Teknikleri	17/19 Mart 1998	EKSER	
Yöneticiliğe Hazırlık	17/19 Mart 1998	GİZMOR	
Kalite Kültürünün Değerlendirilmesi	18/19 Mart 1998	KALMER	
Eğiticinin Eğitimi	18/20 Mart 1998	BUREAU VERITAS	
Bankalarda Fon Yönetimi ve Benchmarking	19 Mart 1998	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
İnsan Kaynakları Seçimi Teknikleri	19/20 Mart 1998	ROTA	
Şirketlerde Yönetim Simülasyonu	19/20 Mart 1998	KAMPÜS	
Endüstride İş Kazası Analizleri	19/20 Mart 1998	K&S	
Tekstilde Kalite Planlaması Prosesi, TKY ve ISO 9000 Uygulamaları	20 Mart 1998	KLASS	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar	20/21 Mart 1998	KALGEM	
Personel Seçimi ve İş Alma Teknikleri	20/21 Mart 1998	GBD	
Diksiyon Fonetik ve Etkili İletişim	21/22 Mart 1998	ARGEDA	
Kuruluş İçi Kalite Tetkiki	23/25 Mart 1998	RWTÜV	
Şirket Stratejisi ve Kredi Riski Analizleri	25/26 Mart 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
Benchmarking	25/26 Mart 1998	GİZMOR	
Kuruluş İçi Çevre Denetimi	25/27 Mart 1998	BUREAU VERITAS	
Kuruluş İçi Kalite Denetimi	25/27 Mart 1998	KALMER	
Satış Gücünün Yönetimi	26/27 Mart 1998	SEVK VE İDARE	
Endüstride Güvenlik ve Risk Analizleri	26/27 Mart 1998	K&S	
Profesyonel Olmak Nasıl Bir Profesyonellik	27 Mart 1998	YÖNTEK	
Eğiticilerin Eğitimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar	27/28 Mart 1998	SYNERJY	
İnsan Kaynakları Yönetimi	27/28 Mart 1998	KAMPÜS	
Microsoft Project Kullanarak Proje Planlaması	27/29 Mart 1998	MAKRO	
İstihdam Yönetimi ve Mülakat Teknikleri	28 Mart 1998	ARTI	
Hacpp - Kritik Kontrol Noktalarında Tehlike Analizi	30/31 Mart 1998	BUREAU VERITAS	
Alternatif Finansman Teknikleri	1/2 Nisan 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
Değişim Süreci ve Toplam Kalite Yönetimi	1/2 Nisan 1998	KALMER	
Eğiticilerin Eğitimi	2/3 Nisan 1998	ROTA	
Etkili Sunuş Becerileri	2/3 Nisan 1998	FED	
Teknik Analiz	3 Nisan 1998	RISK+	
Yöneticiler İçin Karar Verme ve Problem Çözme Teknikleri	3 Nisan 1998	GBD	
Yönetim Muhasebesi	3/4 Nisan 1998	KALGEM	
Eğiticilerin Eğitimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar	3/4 Nisan 1998	SYNERJY	
Hızlı Okuma	4/5 Nisan 1998	ÇAĞRIŞIM	
Değişim Süreci ve Toplam Kalite Yönetimi	12 Nisan 1998	KALMER	
İleri Müşteri Yönetimi	12/13 Nisan 1998	ERA	
Eğiticilerin Eğitimi	16/17 Nisan 1998	SEVK VE İDARE	
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	16/17 Nisan 1998	BUREAU VERITAS	
İş Değerleme	16/17 Nisan 1998	ROTA	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	16/17 Nisan 1998	SOYSAL	
Kuruluş İçi Kalite Sistem Tetkikçisi	16/18 Nisan 1998	K&S	
Vadeli Borsa İndeks Piyasaları	17 Nisan 1998	RISK+	
Çağdaş Yönetim	17/18 Nisan 1998	GBD	
Toplam Kalite Yönetiminde İletişim ve Önce İnsan	17/18 Nisan 1998	SYNERJY	
Ücret Yönetimi Ödül Performans İlişkisi	17/18 Nisan 1998	ARTI	
Tek Düzen Hesap Planı	17/19 Nisan 1998	GİZMOR	
İşe Eleman Seçme ve Mülakat Teknikleri	17/19 Nisan 1998	GİZMOR	
Pazarlama Stratejileri ve Satış Taktikleri	18/19 Nisan 1998	ACADEMY	
Stres Yönetimi	18/19 Nisan 1998	ENTERPRISE	

Perakende Satışta Mükemmellik	20 Nisan 1998	SOYSAL	
Örgütsel Liderlik ve Kültür	20 Nisan 1998	KAMPÜS	
İş Sağlığı ve İş Güvenliği Bilinçlendirme	20 Nisan 1998	K&S	
Müzakere Becerileri	20/21 Nisan 1998	ERA	
Finansal Yönetim	20/22 Nisan 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
Uygulamalı Dış Ticaret	20/24 Nisan 1998	ACADEMY	
Bilgi Teknolojisi İçin Proje Yönetimi	21 Nisan 1998	MAKRO	
İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi	22/23 Nisan 1998	ROTA	
İş Hukuku ve Uygulamaları	24/25 Nisan 1998	ARTI	
Satış Ekibinin Yönetimi ve Denetimi	24/25 Nisan 1998	İZMİR	
Liderlik	24/25 Nisan 1998	ENTERPRISE	
Toplam Kalite Yönetiminde İletişim ve Önce İnsan	24/25 Nisan 1998	SYNERJY	
Ücret Yönetimi Ödül Performans İlişkisi	24/25 Nisan 1998	ARTI	
Dünya Çapında Liderlik İçin Benchmarking	27/28 Nisan 1998	KALMER	
Kuruluş İçin Kalite Denetimi	27/29 Nisan 1998	BUREAU VERITAS	
Marka Yönetimi	27/29 Nisan 1998	MARKETING TÜRKİYE DERGİSİ	Princes Otel
İş Mükemmelliği Rehberi	28/30 Nisan 1998	NMT	
Tam Zamanında Üretim ve Yönetim Sistemleri	29 Nisan 1998	MAKRO	
Reklam, Tanıtım, Promosyon Yönetimi	29/30 Nisan 1998	GİZMOR	
Değişim Yönetimi	29/30 Nisan 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
Kalitesizlik Maliyetleri	29/30 Nisan 1998	KALMER	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	29/30 Nisan 1998	SOYSAL	
Şirketlerde Nesil Değişimi ve Yeni Nesil Planlaması	30 Nisan 1998	YÖNTEK	
Endüstriyel İlişkiler Hukuku ve Uygulamaları	1/2 Mayıs 1998	ARTI	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar	1/2 Mayıs 1998	KALGEM	
Stratejik Planlama	1/2 Mayıs 1998	KAMPÜS	
Ücret Yönetimi ve Ödül Performans İlişkisi-İşyeri Sağlık Hizmetleri	1/2 Mayıs 1998	ARTI	
Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi	1/3 Mayıs 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
Yönetici Liderlik ve Ekip Çalışması	2 Mayıs 1998	ARGEDA	
Bankalarda İç Denetim Teknikleri	5/6 Mayıs 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
Haccp Eğitimi	7/8 Mayıs 1998	S&Q	
Motivasyon Araştırması	7/8 Mayıs 1998	SEVK VE İDARE	
Satış, Pazarlama, Ürün Yönetimi	8/10 Mayıs 1998	SYNERJY	
Stratejik Pazarlama	8/9 Mayıs 1998	KAMPÜS	
Ücret Yönetimi ve Ödül Performans İlişkisi	8/9 Mayıs 1998	ARTI	
İşyeri Sağlık Hizmetleri	8/9 Mayıs 1998	ARTI	
Bankacılıkta Pazarlama Eğitimi	9/10 Mayıs 1998	NMT	
Ekip Çalışması ve Liderlik	13/14 Mayıs 1998	KALMER	
ISO 14001 Kuruluş İçin Çevre Denetimi	13/15 Mayıs 1998	BUREAU VERITAS	
İşletme Kararlarına Yönelik Pazarlama Araştırmaları	14 Mayıs 1998	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Müşteri Tatminine Giden Yol	14/15 Mayıs 1998	SEVK VE İDARE	
Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Modern Yönetime Geçiş	14/16 Mayıs 1998	ROTA	
Yöneticiler İçin Karar Verme ve Problem Çözme Teknikleri	15 Mayıs 1998	GBD	
Dinamik Pazarlamada Rekabet Gücü Kazanmak	15/16 Mayıs 1998	YÜREKLI	
Halkla İlişkiler	15/16 Mayıs 1998	OPTIMAL	
Ücret ve Ödül Yönetimi	16/17 Mayıs 1998	ENTERPRISE	
Eğitim Yönetimi	18/20 Mayıs 1998	KALGEM	
Perakende Satışta Mükemmellik	20 Mayıs 1998	SOYSAL	
Kariyer Planlama	20 Mayıs 1998	ROTA	
Stratejik Pazarlama Planlaması ve Yönetimi	21/22 Mayıs 1998	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADİ ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Kalite İyileştirme Takımları	22 Mayıs 1998	NMT	

Çağdaş Pazarlama Starejileri	22/23 Mayıs 1998	ARC	
Personel Seçimi ve İşe Alma Teknikleri	22/23 Mayıs 1998	GBD	
İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi ve , İletişim Çatışmaları	22/24 Mayıs 1998	SYNERJY	
Toplam Kalite Yönetimi	23 Mayıs 1998	ARGEDA	
İşletme ve Bankalarda Enflasyon Muhasebesi	23/24 Mayıs 1998	İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Rekabet Hukuku ve Uygulamaları	23/24 Mayıs 1998	ARC	
İnsan Kaynakları Yönetimi	24 Mayıs 1998	ARGEDA	
Benchmarking Ekiplerinin Eğitimi	25/26 Mayıs 1998	KALMER	
Kuruluş İçi Kalite Denetimi	25/27 Mayıs 1998	BUREAU VERITAS	
Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi	25/27 Mayıs 1998	YES CONSULTRAINING	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	26/27 Mayıs 1998	SOYSAL	
Değişimi Konuşuyor Ama Yaşamıyoruz	27 Mayıs 1998	YÖNTEK	
İşletme Bütçeleri Kontrol ve Revizyonu	28 Mayıs 1998	ANKA	
ISO 9001 Kalite Güvencesi Modeli	29/30 Mayıs 1998	EGE	
Kalite Maliyetleri	29/30 Mayıs 1998	S&Q	
Performans ve Ödül Yönetimi	29/30 Mayıs 1998	GBD	
Problem Çözme ve Karar Alma Teknikleri	29/30 Mayıs 1998	KALGEM	
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	30/31 Mayıs 1998	ARC	
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	1/2 Haziran 1998	BUREAU VERITAS	
İnsan Kaynakları Sistemleri	2 Haziran 1998	MAKRO	
İşletme Performansı İçin Yeni Bir Yaklaşım : World Class Managment	2/3 Haziran 1998	İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME MERKEZİ	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	2/3 Haziran 1998	SOYSAL	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	2/3 Haziran 1998	KALGEM	
İnsan Kaynaklarında Yeni Ufuklar	3 Haziran 1998	ROTA	
Kuruluş İçi Kalite Denetimi	3/5 Haziran 1998	KALMER	
En Son Yatırım Teşvikleri	4 Haziran 1998	BOĞAZIÇI	
Etkin Yöneticilik ve Liderlik	4 Haziran 1998	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Japonlaşma Sendromu : Japon Sisteminde İnsan Kaynakları Yönetimi	4 Haziran 1998	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
İş Mektubu Yazma Teknikleri	4 Haziran 1998	PANEL	
Finansal Matematik	4/5 Haziran 1998	ARC	
Sorun Çözme ve Karar Verme Teknikleri	4/5 Haziran 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli	5 Haziran 1998	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Satışta Münazara Teknikleri ve İtirazla Baş etme	5/6 Haziran 1998	İZMİR	
Müzakere Becerileri	5/6 Haziran 1998	ERA	
Personel Seçimi ve İşe Alma Teknikleri İle Çağdaş Yönetim	5/6 Haziran 1998	GBD	
İnsan Kaynakları Yönetimi	6/7 Haziran 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
İmalatta Ölçme ve Kalibrasyon	9/12 Haziran 1998	Y.T.Ü. İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME MERKEZİ	
İngilizce Müzakere ve Pazarlık Teknikleri	10 Haziran 1998	PANEL	
Eğitici Eğitimi	10/12 Haziran 1998	BUREAU VERITAS	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Çağdaş Bilişim Çözümleri ve Uygulamaları	11 Haziran 1998	EPİLSON	
Teşvik Mevzuatı	11/12 Haziran 1998	KALGEM	
Örnek Olaylarla Banka Yönetimi	11/12 Haziran 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
Kalitesizlik Maliyetleri	11/12 Haziran 1998	KALMER	
ISO 9000 İç Denetçi Eğitimi	11/13 Haziran 1998	S&Q	
Başarılı Bir İletişim İçin Doğru ve Etkili Konuşma İle Çağdaş Yönetim	12/13 Haziran 1998	SOYSAL	
Problem Çözme ve Karar Verme Teknikleri	13 Haziran 1998	GİZMOR	
Dış Ticaretin Finansmanı	13/14 Haziran 1998	ROTA	
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finansman Teknikleri	13/14 Haziran 1998	İZMİR	
Maliyet Muhasebesi Uygulamaları	13/14 Haziran 1998	İ.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Anlayarak Çok Hızlı Okuma	13/14 Haziran 1998	TÜRK 2000 LER VAKFI	

İnsan Kaynağı Planlaması	15 Haziran 1998	I.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
İşletmelerde Kalite Sistem Tasarımının Esasları	15/17 Haziran 1998	Y.T.Ü. İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME MERKEZİ	
Franchise	17 Haziran 1998	ULUSAL FRANCHISE DERNEĞİ	Kendi Eğitim Merkezi
Yeni Yönetim Teknikleri	18 Haziran 1998	MESS	
Bütçe Hazırlama ve Mali Kontrol	18/19 Haziran 1998	ROTA	
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	18/19 Haziran 1998	K&S	
İstatistiksel Proses Kontrol	18/19 Haziran 1998	KALMER	
Kalitede Temel İnsan	18/19 Haziran 1998	NMT	
Yönetimde Koçluk Yaklaşımı	18/19 Haziran 1998	ERA	
Vadeli İşlemler (Futures & Options)	19/20 Haziran 1998	I.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Eğitici Eğitimi	19/20 Haziran 1998	GIZMOR	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	22/23 Haziran 1998	KALGEM	
Sağlık İşletmelerinde Toplam Kalite	22/23 Haziran 1998	ORHİM	
Yönlendirme	22/23 Haziran 1998	SEVK VE İDARE	
Kuruluş İçi Kalite Denetimi	22/24 Haziran 1998	BUREAU VERITAS	
Geleceğin Mağazacılığına Bakış	23 Haziran 1998	NCR	
Kalite Yönetimi	23/24 Haziran 1998	KALDER	
Pazarlamada Yeni Ufuklar	24 Haziran 1998	ROTA	
Kalite Geliştirme Ekiplerinin Eğitimi	24/25/26 Haziran 1998	KALMER	
Proje Yönetimi	24/27 Haziran 1998	MAKRO	
Amerika ve Kanada ya Nasıl İhracat ve İthalat Yapabilirsiniz	25 Haziran 1998	PANEL	
Günlük Yönetim - Toplantı - Zaman - Ajanda Yönetimi	25 Haziran 1998	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Pazarlama, Satış ve Ürün Yönetimi	25/26 Haziran 1998	SYNERJY	
İnsan Kaynakları (Norm Kadro) Planlama	25/26 Haziran 1998	LIBRA	
Toplam Kalite Yönetiminde İş Sağlığı ve İş Güvenliği	25/26 Haziran 1998	K&S	
Toplam Kalite Yönetimi	25/26 Haziran 1998	BUREAU VERITAS	
İş Yaşamında Bireysel Kalite	26 Haziran 1998	YÖNTEK	
Satış Yönetimi	26/27 Haziran 1998	FED	
Ar-Ge Yönetimi	26/27 Haziran 1998	KAMPÜS	
Tutundurma Stratejileri	27 Haziran 1998	ARC	
Kalite Maliyetleri ve Muhasebeleştirilmesi	28 Haziran 1998	ANKA	
İleri Müşteri Yönetimi	29/30 Haziran 1998	ERA	
İhracat Teşvikleri	4 Temmuz 1998	ARC	
Rekabetin Gücü ve Teknoloji Yönetimi	5/10 Temmuz 1998	SABANCI ÜNİVERSİTESİ	Silivri Klasis Otel
Kalite Sistem Dokümantasyonu	6/7 Temmuz 1998	BUREAU VERITAS	
Çağdaş İnsan Kaynakları	7/8 Temmuz 1998	ROTA	
Motivasyon Teknikleri	8/9 Temmuz 1998	ORHİM	
Qs 9000	8/9 Temmuz 1998	KALMER	
Hizmet Kalitesi ve Müşteri Mutluluğu	9/10 Temmuz 1998	KAMPÜS	
Müşteri İlişkileri	9/10 Temmuz 1998	ERA	
Çevre Yönetim Sistemi	9/10 Temmuz 1998	NMT	
Durumsal Liderlik	9/10 Temmuz 1998	KALGEM	
Toplam Kalite Yönetiminde İletişim ve Önce İnsan	9/10 Temmuz 1998	SYNERJY	
Problem Çözme Teknikleri	9/11 Temmuz 1998	S&Q	
Müşteri Odaklı %100 Tatmine Dayalı Satış Yönetimi	11/12 Temmuz 1998	GIZMOR	
Stres ve Stresin Genel İş Başarısı ve Kişisel Verimlilik Üzerindeki Etkisi	12 Temmuz 1998	ARGEDA	
Kalite Maliyetleri	14 Temmuz 1998	BOĞAZIÇI	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	14/15 Temmuz 1998	SOYSAL	
Tekstil ve Hazır Giyimde Markalaşma	15 Temmuz 1998	LIBRA	
İş Sağlığı ve İş Güvenliği Bilinçlendirme Eğitimi	15 Temmuz 1998	K&S	
Rekabet Şartları Altında Satış	15/16 Temmuz 1998	ORHİM	
Satış Teknikleri ve İkna Yöntemleri	15/16 Temmuz 1998	ROTA	
Kalitesizlik Maliyetleri	15/16 Temmuz 1998	KALMER	
Satışta Mükemmellik	16 Temmuz 1998	SOYSAL	
Kuruluş İçi Kalite Sistem Tetkikçisi	16/17 Temmuz 1998	NMT	

Hizmet Kalitesi	16/17 Temmuz 1998	ACADEMY	
Qs 9000	16/17 Temmuz 1998	BUREAU VERITAS	
Franchising	18 Temmuz 1998	MBE	
Reaktif Davranıştan Proaktifliğe	18 Temmuz 1998	GİZMOR	
Anlayarak Çok Hızlı Okuma ve İkna	18/19 Temmuz 1998	TÜRK 2000' LER VAKFI	
Mülakat Teknikleri	18/19 Temmuz 1998	ENTERPRISE	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	21/22 Temmuz 1998	SOYSAL	
Euroyu Anlamak, Euro İçin Hazırlanmak	22 Temmuz 1998	MAKRO	
Dikkat Vücudunuz Konuşuyor	22 Temmuz 1998	ACADEMY	
Franchise	22 Temmuz 1998	ULUSAL FRANCHISE DERNEĞİ	Kendi Eğitim Merkezi
Franchising ve Bayilik	22 Temmuz 1998	LIBRA	
Hata Türü ve Etkileri Analizi	22/23 Temmuz 1998	KALMER	
ISO 14001 Kuruluş İçin Çevre Denetimi	22/24 Temmuz 1998	BUREAU VERITAS	
Müşteri Memnuniyeti	23/24 Temmuz 1998	GLOBAL	
Müzakere Becerileri	23/24 Temmuz 1998	ERA	
Hizmette İletişim	23/25 Temmuz 1998	ROTA	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Bütünsel Yaklaşım	24/25 Temmuz 1998	GİZMOR	
İş Mektubu ve Evrak Yazma Teknikleri	24/25 Temmuz 1998	İZMİR	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Kurum İçin Halkla İlişkiler Yaklaşımları	24/25 Temmuz 1998	ORHİM	
Müşteri Daima Haklı Değildir	27 Temmuz 1998	YÖNTEK	
Kuruluş İçin Kalite Denetimi	27/29 Temmuz 1998	BUREAU VERITAS	
Ölçme Araçlarının Yeterliliği	29 Temmuz 1998	KALMER	
ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi	30/31 Temmuz 1998	NMT	
Yönetimde Koçluk Yaklaşımı	30/31 Temmuz 1998	ERA	
Çevre Mevzuatı	31 Temmuz 1998	SGS	
Eğitim Planlaması	31 Temmuz 1998	ROTA	
Vergi Yasalarındaki Son Düzenlemeler ve Analizi	31 Temmuz / 1 Ağustos 1998	ARC	
Motivasyon ve İş Tatmini	1/2 Ağustos 1998	ENTERPRISE	
Zaman Yönetimi	1/2 Ağustos 1998	ENTERPRISE	
ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi	3/4 Ağustos 1998	BUREAU VERITAS	
Verimlilik ve Verimlilik Ölçme Teknikleri	5 Ağustos 1998	LYRA	
Yatırım Teşvik Uygulamaları	5/6 Ağustos 1998	GİZMOR	
Toplam Kalite Yönetimi	5/6 Ağustos 1998	SGS	
Kuruluş İçin Kalite Denetimi	5/7 Ağustos 1998	KALMER	
Finansal Analiz	6/7 Ağustos 1998	BOĞAZIÇI	
Kalite Bilinçlendirme ve ISO 9000	6/7 Ağustos 1998	K&S	
Kalite Ekonomisi	6/7 Ağustos 1998	NMT	
Zaman Yönetimi	6/7 Ağustos 1998	FED	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi	6/8 Ağustos 1998	KALDER	
İstatistiksel Proses Kontrol	7/8 Ağustos 1998	LIBRA	
Benchmarking	8 Ağustos 1998	ARGEDA	
Müşteri İlişkileri	8/9 Ağustos 1998	ERA	
Satış Ekibinin Yönetimi ve Denetimi	8/9 Ağustos 1998	İZMİR	
Anlayarak Çok Hızlı Okuma	8/9 Ağustos 1998	TÜRK 2000' LER VAKFI	

Liderlik	8/9 Ağustos 1998	ENTERPRISE	
Müzakere Teknikleri	8/9 Ağustos 1998	NMT	
Kalite Bilinci ve ISO 9000	9 Ağustos 1998	ARGEDA	
Perakende Satışta Mükemmellik	12 Ağustos 1998	SOYSAL	
İş Mükemmelliği Rehberi	12/13 Ağustos 1998	NMT	
Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi	13/14 Ağustos 1998	KALGEM	
İleri Müşteri Yönetimi	13/14 Ağustos 1998	ERA	
Performans Değerlendirme	13/14 Ağustos 1998	GİZMOR	
5 S	14 Ağustos 1998	SGS	
Başarılı Bir İletişim İçin Doğru ve Etkili Konuşma	14/15 Ağustos 1998	SOYSAL	
Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Modern Yönetime Geçiş	14/16 Ağustos 1998	ROTA	
Eğitiminin Eğitimi	15 Ağustos 1998	LIBRA	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	18/19 Ağustos 1998	SOYSAL	
Franchise	19 Ağustos 1998	ULUSAL FRANCHİSE DERNEĞİ	Kendi Eğitim Merkezi
Müzakere Becerileri	19/20 Ağustos 1998	ERA	
ISO 9000 Standartları	20/21 Ağustos 1998	KALGEM	
Problem Çözme Teknikleri	20/21 Ağustos 1998	SGS	
MS Project Kullanarak Proje Planlanması ve Kontrolü	20/22 Ağustos 1998	MAKRO	
Kendine Saygı	21 Ağustos 1998	LIBRA	
Halkla İlişkiler	21/22 Ağustos 1998	KALGEM	
Diksiyon Fonetik, Etkili İletişim ve Beden Dili	21/22 Ağustos 1998	ARGEDA	
İş Değerleme	21/22 Ağustos 1998	ROTA	
Akredif Uygulamaları	22 Ağustos 1998	ARC	
Etkin Pazarlama ve Profesyonel Satış Teknikleri	22/23 Ağustos 1998	GİZMOR	
Yönetimde Koçluk Yaklaşımı	22/23 Ağustos 1998	ERA	
Toplam Kalite Yönetiminde İş Sağlığı ve İş Güvenliği	24/25 Ağustos 1998	K&S	
Kuruluş İçi Kalite Denetimi	24/26 Ağustos 1998	BUREAU VERITAS	
Sistem Yönetimi	24/27 Ağustos 1998	PROGRESS SOFTWARE	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	25/26 Ağustos 1998	SOYSAL	
Liderlik ve Yönetim	26 Ağustos 1998	LIBRA	
Dünya Çapında Liderlik	26/27 Ağustos 1998	KALMER	
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finansman Teknikleri	27/28 Ağustos 1998	KALGEM	
Eğiticilerin Eğitimi	28/29 Ağustos 1998	ROTA	
Dış Mühendisliği - Yaratıcı Birey - Yaratıcı Kurum Hayatında Yaratıcılık	29 Ağustos 1998	ACADEMY	
Leasing İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi	29/30 Ağustos 1998	ARC	
Şirketlerde Kurumsallaşma	31 Ağustos 1998	YONTEK	
İşyeri Düzeni ve Risk Yönetimi	2 Eylül 1998	NMT	
Kurumlarda Verimli BT Kullanım İçin 10 Kural	3 Eylül 1998	DATA WATERHOUSE	Tüyap
Gelecek 5 Yılda BT Trendleri	3 Eylül 1998	DATA WATERHOUSE	Tüyap
Rekabet Stratejisi	3/4 Eylül 1998	FED	
MS Project Kullanarak Proje Planlaması	3/5 Eylül 1998	MAKRO	
Pazarlamada Yaratıcılığın Geliştirilmesi	4/5 Eylül 1998	ROTA	
Eğitim Yönetimi	4/5 Eylül 1998	GİZMOR	
Kalite Çemberleri	4/5 Eylül 1998	LIBRA	
Kalite Çemberleri	5 Eylül 1998	SGS	
Temel Finansal Bilgiler	5/6 Eylül 1998	ARC	
Stres Yönetimi	5/6 Eylül 1998	ENTERPRISE	
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	7/8 Eylül 1998	BUREAU VERITAS	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi	10/11 Eylül 1998	KALMER	
Mali Tabloların Düzenlenmesi ve Analizi	11/12 Eylül 1998	KALGEM	
Temel İş Hukuku ve İş Mevzuatı	11/12 Eylül 1998	ARC	
Pazarlama Stratejileri ve Satış Taktikleri	11/12 Eylül 1998	ACADEMY	
Hata Türü ve Etkileri Analizi	11/12 Eylül 1998	SGS	
Hızlı ve Verimli Okuma	11/12 Eylül 1998	ROTA	
Reorganizasyon	11/12 Eylül 1998	LIBRA	
Kuruluş İçi Kalite Sistem Teikikçisi	12/13 Eylül 1998	NMT	
Çalışma Hayatımızı Düzenleyen Yasalar	12/13 Eylül 1998	ENTERPRISE	

Eleman Seçme ve Mülakat Teknikleri	12/13 Eylül 1998	GİZMOR	
Ölçme Araçlarını Yeterliliği	15 Eylül 1998	KALMER	
Perakende Satışta Mükemmellik	16 Eylül 1998	SOYSAL	
Kalite Geliştirme Ekiplerinin Eğitimi	16/18 Eylül 1998	KALMER	
TS ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi	16/18 Eylül 1998	KALDER	
Bilgi Toplumlarında Sanayi Ötesi Dönüşüm	17 Eylül 1998	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Kalitede Temel İnsan	17/18 Eylül 1998	NMT	
Eğitim Yönetimi ve Eğitimcilerin Eğitimi	17/19 Eylül 1998	KALGEM	
Profesyonel Satış Teknikleri	18/19 Eylül 1998	ARC	
Araştırma ve Raporlama Teknikleri	18/19 Eylül 1998	İZMİR	
Paranın Zaman Değeri	19/20 Eylül 1998	LARGO	
Etkin Sunuş ve İletişim	19/20 Eylül 1998	LARGO	
İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı	21 Eylül 1998	LYRA	
Presentation Skills	21/23 Eylül 1998	CANNING	
İnsan Kaynakları Yönetimi	21/25 Eylül 1998	ACADEMY	
Franchise	23 Eylül 1998	ULUSAL FRANCHISE DERNEĞİ	Kendi Eğitim Merkezi
Mağaza Yöneticileri İçin Merchandising	23/24 Eylül 1998	SOYSAL	
Negotiation Skills	23/25 Eylül 1998	CANNING	
Bankalarda Fon Yönetimi	24 Eylül 1998	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
TKY de İnsan Başarı Hikayeleri	24 Eylül 1998	KALDER	
Tüketici Hakları Mevzuatı ve Uygulamaları	25/26 Eylül 1998	ARC	
Hedeflerle Yönetim ve Performans Değerleme	25/26 Eylül 1998	KALGEM	
Yalın Üretim Projelerinin Yönetimi	25/26 Eylül 1998	MAKRO	
Rakiple Uğraşmanın Eğlenceli ve Karlı 5+1 Yolu	25/26 Eylül 1998	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	25/27 Eylül 1998	PANEL	
Finans Yönetimi	26/27 Eylül 1998	GİZMOR	
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Temel Finans	26/27 Eylül 1998	ACADEMY	
Davranış Geliştirme ve Müşteri İlişkileri	26/27 Eylül 1998	LARGO	
Business English & Communication Skills	26/30 Eylül 1998	CANNING	
Şirket Kültürü	28 Eylül 1998	YÖNTEK	
Müşteri Tatmininde Süreklilik ve Şikayet Değerleme Yönetimi	28/30 Eylül 1998	ORHİM	
Seçme ve Değerlendirme	29 Eylül 1998	PUSULA	
Pazarlama ve Satış Yönetiminin Dinamikleri	29/30 Eylül 1998	LIBRA	
Endüstride Sağlık - Güvenlik ve Risk Analizleri	29/30 Eylül 1998	K&S	
Değişim Süreci ve Toplam Kalite Yönetimi	29/30 Eylül 1998	KALMER	
Kalitesizlik Maliyetleri	1/2 Ekim 1998	KALMER	
Toplam Kalite Yönetimi	1/2 Ekim 1998	LIBRA	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	1/2 Ekim 1998	GİZMOR	
Eğitim Yönetimi ve Eğitimcilerin Eğitimi	1/3 Ekim 1998	KALGEM	
Report Writing Skills	1/3 Ekim 1998	CANNING	
İnsan Kaynakları Yönetiminde İlgı, Sevgi ve Bilgi	2/3 Ekim 1998	ORHİM	
Maliyet Muhasebesi	3/4 Ekim 1998	ARC	
Temel İş Mevzuatı ve Uygulamaları	3/4 Ekim 1998	ENTERPRISE	
Etkin Satış Teknikleri	3/4 Ekim 1998	LARGO	
İkna Uzlaşma Sanatı	3/4 Ekim 1998	TÜRK 2000 LER VAKFI	
ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Baş Denetçi Eğitimi	5/9 Ekim 1998	BVQI	
Rekabet Stratejileri	6/7 Ekim 1998	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
ISO 9000 İç Tetkikçi Eğitimi	8/10 Ekim 1998	S&Q	
İş Değerlendirmesi ve Ücret Yapısı	8/10 Ekim 1998	ORHİM	
İnsan Kaynakları Planlama	8/9 Ekim 1998	LIBRA	
Kalite Ekonomisi	8/9 Ekim 1998	NMT	
Maliyet Muhasebesi	9/10 Ekim 1998	PANEL	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar	9/10 Ekim 1998	KALGEM	
Yatırım Teşvikleri	10 Ekim 1998	BOĞAZIÇI	
Kalite Sistem Dokümantasyonu	10 Ekim 1998	SGS	
Nakit Yönetimi	10/11 Ekim 1998	ENTERPRISE	
Temel Muhasebe	10/11 Ekim 1998	LARGO	
Kriz Yaratmayan İletişim Nasıl Kurulur	10/11 Ekim 1998	LET	

İnsan Kaynakları Yönetimi	12 Ekim 1998	MILLİ PRODÜKTİVE MERKEZİ	
Problem Çözme Teknikleri	12/13 Ekim 1998	KALDER	
Yönetici Davranışının Geliştirilmesi	14/15 Ekim 1998	VİZYON	
QS 9000	14/15 Ekim 1998	KALMER	
Kuruluş İçi Kalite Denetimi	14/16 Ekim 1998	BVQI	
Eleman Seçme Teknikleri ve Uygulamalı Davranış Odaklı Mülakat Yönetimi	15 Ekim 1998	BARANSEL	
Yeniden Yapılanma ve Kadro Düzenlemesi	15/16 Ekim 1998	PANEL	
İnsan Kaynakları Seçimi Teknikleri	16/17 Ekim 1998	ROTA	
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Temel Finans Bilgileri	17/18 Ekim 1998	LARGO	
Perakende Hizmette ve Satışta Mükemmellik	19 Ekim 1998	SOYSAL	
Profesyonel Satış Teknikleri	19/20 Ekim 1998	LYRA	
Franchise	21 Ekim 1998	ULUSAL FRANCHİSE DERNEĞİ	Kendi Eğitim Merkezi
Yazışma Kuralları ve İş Mektubu Yazma Teknikleri	21/22 Ekim 1998	İZMİR	
ISO 14001 Kuruluş İçi Çevre Denetimi	21/23 Ekim 1998	BUREAU VERITAS	
Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvenlik Sistemlerinin Uygulanması	21/23 Ekim 1998	Y.T.Ü. İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME MERKEZİ	
Çağdaş Eğitimde Bilişim Çözümleri ve Uygulamaları	22 Ekim 1998	EPILSON	
Günümüzde Halkla İlişkiler	22/23 Ekim 1998	KALGEM	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Bütünsel Yaklaşım	22/23 Ekim 1998	BARANSEL	
Bütçeleme ve Bütçe Kontrol	22/24 Ekim 1998	PANEL	
Fizibilite Etüdünün Hazırlanışı ve Yatırım Kararlarının Değerlendirilmesi	22/24 Ekim 1998	ROTA	
Kalite İyileştirme Takımları	23 Ekim 1998	NMT	
Bireysel İş Hukuku	23/24 Ekim 1998	ARTI	
Toplu İş Sözleşmeleri	23/24 Ekim 1998	ARC	
İnsan Kaynakları Yönetimi	23/24 Ekim 1998	KAMPÜS	
Takım Çalışmalarında İletişim Geliştirme	23/24 Ekim 1998	K&S	
Toplam Kalite Yönetimi ve Başarı Koşulları	23/24 Ekim 1998	DESTEK	
Tüsiad / Kalder İş Mükemmelliği Modeli	23/24 Ekim 1998	KALDER	
İthalat ve İhracat	23/25 Ekim 1998	FED	
Stratejik Yönetim	24/25 Ekim 1998	LYRA	
Şirketlerde Sıfır Hiyarşi Yatay Organizasyon, Yeni Yönetim ve Yapılanma Biçimleri	26 Ekim 1998	YÖNTEK	
Yönetimde Koçluk Yaklaşımı	26/27 Ekim 1998	ERA	
Delege Etme ve İzleme	27 Ekim 1998	PROMETHEUS	İstanbul Armada Hotel
İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi	28/29 Ekim 1998	VİZYON	
Yatırım Teşvikleri	31 Ekim 1998	GLOBAL	
Kriz Döneminde Pazarlama Yönetimi	31 Ekim 1998	PROMETHEUS	İstanbul Armada Hotel
Anlayarak Hızlı Okuma ve İknâ Uzlaşma Sanatı	31 Ekim / 1 Kasım 1998	TÜRK 2000' LER VAKFI	
İleri Finansal Muhasebe	31 Ekim / 1 Kasım 1998	LARGO	
Kalite Sistem Dokümantasyonu	2/3 Kasım 1998	BUREAU VERITAS	
Proje Yönetimi	3/4 Kasım 1998	KALGEM	
Bilgi Teknolojisi İle Yönetim	4/5 Kasım 1998	I.D.E.A.	Lütfü Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı
Eğitici Eğitimi	5/6 Kasım 1998	GİZMOR	
Hata Türü ve Etkileri Analizi	5/6 Kasım 1998	KALMER	
Vergi Yasasındaki Değişiklikler ve Muhasebe Üzerindeki Etkileri	6 Kasım 1998	YORDAM	
Müşteriye Özen	6 Kasım 1998	SEVK VE İDARE	
Endüstriyel İlişkiler ve Toplu Pazarlık Hukuku	6/7 Kasım 1998	ARTI	
Kefalet ve Banka Teminat Mektupları	6/7 Kasım 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
Eğitiminin Eğitimi	6/7 Kasım 1998	LYRA	
İnsan Kaynakları Yönetimi	6/7 Kasım 1998	OPTİMAL	

Müzakere Teknikleri - Evete Varmak Tam Zamanında Üretim ve Yönetim Sistemleri	6/7 Kasım 1998	KAMPÜS	
Problem Çözme Teknikleri	6/7 Kasım 1998	SGS	
Hizmet Sektöründe Kalite Dinamikleri	6/7 Kasım 1998	ARTI	
Problem Çözme Teknikleri ve Uygulamaları	6/7 Kasım 1998	DESTEK	
Zor İnsanlarla Başa Çıkma Sanatı	6/7 Kasım 1998	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Türk Serbest Bölgelerinde Muhasebe Vergi ve SOYSAL Güvenlik Uygulamaları	7 Kasım 1998	YORDAM	
ISO 9000 Kalite Sistem Dokümantasyonu	7 Kasım 1998	K&S	
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Temel Finans Bilgileri	7/8 Kasım 1998	LARGO	
Müzakere Teknikleri	7/8 Kasım 1998	NMT	
Dış Ticaret Muhasebesi	8 Kasım 1998	GLOBAL	
Rekabet Şartları Altında Satış Teknikleri	9/10 Kasım 1998	ORHİM	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	10/11 Kasım 1998	SOYSAL	
Yüreğinle Yaşa Yüreğinle Yönet	11 Kasım 1998	YÖNTEK	
Başarılı İnsan Kaynakları Yönetimi	11/12 Kasım 1998	MAKRO	
Enflasyon Muhasebesi	12/13 Kasım 1998	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Etkin Pazarlama ve Profesyonel Satış Teknikleri	12/13 Kasım 1998	GİZMOR	
İhracat ve İthalat İşlemlerinde Akredif Uygulamaları	13 Kasım 1998	GLOBAL	
Temel İş Hukuku ve İş Mevzuatı	13/14 Kasım 1998	ARC	
Öğrenen Organizasyon	13/14 Kasım 1998	ROTA	
Yönetim Becerileri	13/14 Kasım 1998	SİSTEM	
İhracata Yönelik Destek ve Teşvikler	14 Kasım 1998	BOĞAZIÇI	
Performans Yönetimi ve Ödül Performans İlişkisi	14 Kasım 1998	YORDAM	
Endüstride Gürültü ve İşitmenin Korunması	14 Kasım 1998	K&S	
Tekdüzen Hesap Planı ve Uygulamaları	14/15 Kasım 1998	ENTERPRISE	
Temel Kambiyo Eğitimi	14/15 Kasım 1998	KAMPÜS	
Yönetici ve Lider Yöneticilik	15 Kasım 1998	LARGO	
Perakende Hizmette ve Satışta Mükemmellik	16 Kasım 1998	SOYSAL	
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	16/17 Kasım 1998	BUREAU VERITAS	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri	16/17 Kasım 1998	LYRA	
Günümüz Koşullarında Yaratıcı Fiyatlandırma Sistemleri	17/18 Kasım 1998	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	17/18 Kasım 1998	SOYSAL	
5 Adım (5s) Eğitimi	18 Kasım 1998	KALDER	
Franchise	18 Kasım 1998	ULUSAL FRANCHİSE DERNEĞİ	Kendi Eğitim Merkezi
İş Mükemmelliği Rehberi	18/20 Kasım 1998	NMT	
Bütçeleme ve Bütçe Kontrol Teknikleri	19/21 Kasım 1998	ORHİM	
ISO 9000 Temel Eğitimi	19/21 Kasım 1998	OPTİMAL	
Enflasyon Muhasebesi ve Uygulamaları	20/21 Kasım 1998	YORDAM	
Eğiticilerin Eğitimi ve Performans Yönetimi	20/21 Kasım 1998	ROTA	
Kalite Fonksiyon Yayılımı	21 Kasım 1998	GLOBAL	
Merkez Bankası Bilanço Analizi	21/22 Kasım 1998	I.Ü. İŞLETME YÖNETİMİ VE MUHASEBE ARAŞTIRMA MERKEZİ	
Yatırım Teşvikleri	21/22 Kasım 1998	ENTERPRISE	
Satışçılığın Davranışsal Yönü Müşteri İlişkileri ve İletişim	21/22 Kasım 1998	LARGO	
Tedarik Zinciri Yönetimi	21/22 Kasım 1998	LYRA	
Yöneticilikte Grid	22/27 Kasım 1998	EKSER	
TKY nin Ötesi	23 Kasım 1998	YÖNTEK	
Endüstride İş Kazası	23 Kasım 1998	K&S	
Gecikmiş Alacakların Takibi	23/24 Kasım 1998	KAMPÜS	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Test ve Görüşme Yöntemleri	23/24 Kasım 1998	SEVK VE İDARE	
Kuruluş İçi Kalite Denetçisi Eğitimi	24/27 Kasım 1998	KALDER	İstanbul Taksim Plaza Otel
Benchmarking	25/26 Kasım 1998	GİZMOR	
İşletmelerde Teknoloji Yönetimi	25/26 Kasım 1998	ORHİM	

Nevro Linguistic Programing	25/26 Kasım 1998	PROMETHEUS	Istanbul Armada Hotel
Lider Yöneticilik	25/27 Kasım 1998	ACADEMY	
Satışta Yeni Teknikler	26 Kasım 1998	JUNIOR CHAMBER DERNEĞİ	
Hastane Yönetimi ve Sağlık Ekonomisi Eğitimi	26 Kasım 1998	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Zaman Yönetimi	26 Kasım 1998	I.D.E.A	
Profesyonel Satış Teknikleri	26/27 Kasım 1998	LYRA	
Haccp	26/27 Kasım 1998	BUREAU VERITAS	
Ücret ve Ödül Yönetimi	26/27 Kasım 1998	GIZMOR	Istanbul Divan Otel
Eğitim Yönetimi ve Eğitimcilerin Eğitimi	26/28 Kasım 1998	KALGEM	
Kalite Çemberleri Rehberi	26/28 Kasım 1998	KALDER	
İşe Alım Görüşmeleri	27 Kasım 1998	PRICE WATERHOUSE	Swiss Otel
Kalite Sistem Dokümantasyonu	27 Kasım 1998	SGS	
Ölçme Araçlarının Yeterliliği	27 Kasım 1998	KALMER	
Kurum İçi Denetçi	27/28 Kasım 1998	ROTA	
Müşteri İlişkileri Geliştirme ve İletişim	27/28 Kasım 1998	KAIZEN	
Zincir Marketlerde Satış Yönetimi	27/28 Kasım 1998	ROTA	
Değişim ve Değişim Yönetimi	27/28 Kasım 1998	ARTI	
Kurum Kültürü ve Değişim Yönetimi	27/28 Kasım 1998	YORDAM	
Yönetimde Yaratıcılık	27/28 Kasım 1998	OPTIMAL	
Tüketici Promosyonları ve Marka Geliştirme	28 Kasım 1998	PROMETHEUS	Istanbul Armada Hotel
NLP İkeleriyle Verimli Olmak	28 Kasım 1998	VERİM GROUP	
Bütçe Hazırlama ve Yönetimi	28/29 Kasım 1998	ENTERPRISE	
Finans Piyasaları İçin Mikro Bakışa Alternatifler	28/29 Kasım 1998	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Bankacılıkta Pazarlama	28/29 Kasım 1998	NMT	
Yönetimde Koçluk Yaklaşımı	28/29 Kasım 1998	ERA	
İşe Alma ve Yerleştirme - Mülakat Teknikleri	30 Kasım 1998	LIBRA	
Oryantasyon	1 Aralık 1998	SEVK VE İDARE	
Kuruluş İçi Kalite Sistem Tetkikçisi	2/4 Aralık 1998	SGS	
İstatistiksel Proses Kontrol	2/4 Aralık 1998	KALDER	
Kuruluş İçi Çevre Yönetim Sistemleri Tetkikçisi	3/4 Aralık 1998	SGS	
Müşteri Odaklı Yönetim	3/4 Aralık 1998	I.D.E.A.	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi	3/4 Aralık 1998	KALMER	
Bütçe Hazırlama ve Mali Kontrol	4/5 Aralık 1998	ROTA	
İşletme Bütçeleri Kontrol ve Revizyon	4/5 Aralık 1998	ARC	
Yahn Üretim Projelerinin Yönetimi	4/5 Aralık 1998	MAKRO	
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	4/5 Aralık 1998	ARTI	
Dış Ticaret Uygulamaları	5/6 Aralık 1998	GLOBAL	
Genel Yönetim Becerileri	7/8 Aralık 1998	SEVK VE İDARE	
ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi	7/8 Aralık 1998	BUREAU VERITAS	
Perakende Satışta Mükemmellik	8 Aralık 1998	SOYSAL	
Ayrıcalıklı Hizmetin Anahtarı	8/9 Aralık 1998	EKSER	
Benchmarking	10 Aralık 1998	LARGO	
QS 9000	10/11 Aralık 1998	KALMER	
Kuruluş İçi Kalite Denetçisi	10/12 Aralık 1998	KALDER	
Finansal İç Kontrol	11/12 Aralık 1998	İZMİR	
Liderlik ve Motivasyon	11/12 Aralık 1998	ROTA	
İş Güvenliği	11/12 Aralık 1998	ARTI	
Çalışma Hayatımızı Düzenleyen Yasalar	11/13 Aralık 1998	ENTERPRISE	
Yatırım Projelerinin Hazırlanması	11/13 Aralık 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
Düş Mühendisliği	12 Aralık 1998	ACADEMY	
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Temel Finans Bilgileri	12/13 Aralık 1998	LARGO	
Stratejik Düşünce	12/13 Aralık 1998	RGA	
Yaratıcılığın Değerlenmesi	12/13 Aralık 1998	LYRA	
İletişim, Müşteri İlişkileri ve Ekip Çalışması	19/20 Aralık 1998	LARGO	
Eğitiminin Eğitimi	19/20 Aralık 1998	ACADEMY	
Yönetimde Koçluk Yaklaşımı	20/21 Aralık 1998	ERA	
Şirketlerde Yapılanmaya	21 Aralık 1998	YONTEK	
Muhasebe Uygulamalarının Vergisel Boyutu	21/22 Aralık 1998	BOĞAZIÇI	
Kuruluş İçi Kalite Denetimi	21/23 Aralık 1998	BUREAU VERITAS	

Performans Değerlendirme ve Geliştirme	22 Aralık 1998	BARANSEL	
Kuruluş İçi Kalite Denetçisi	22/25 Aralık 1998	KALDER	
Çevre Yönetimi	24/25 Aralık 1998	NMT	
Kalitesizlik Maliyetleri	24/25 Aralık 1998	KALMER	
İş Ahlakı	25 Aralık 1998	RGA	
Serbest Bölge Uygulamaları	25 Aralık 1998	GLOBAL	
Türkiye Ekonomisindeki Gelişmeler ve Beklentiler	25/26 Aralık 1998	EKONOMİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	
Satış Ekibinin Yönetimi	25/26 Aralık 1998	İZMİR	
Eğitmcilerin Eğitimi	25/26 Aralık 1998	ORHİM	
Dönem Sonu İşlemleri	26/27 Aralık 1998	ENTERPRISE	
Akredif Uygulamaları	26/27 Aralık 1998	ARC	
Etik Yöneticilik ve Liderlik	27 Aralık 1998	LARGO	
İş Streslerinin Çözümü	27 Aralık 1998	VERİM GROUP	
Endüstride Gürültü	28 Aralık 1998	K&S	
Uzlaşma Becerileri	28 Aralık 1998	SEVK VE İDARE	
Müşteri İlişkileri	4/5 Ocak 1999	ERA	
ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi	4/5 Ocak 1999	BUREAU VERITAS	
Proje Yönetimi	4/5 Ocak 1999	ROTA	
Dış Ticaret Uygulamaları	7/8 Ocak 1999	GLOBAL	
Pazarlama Yönetimine Giriş	7/10 Ocak 1999	FED	
Toplantı Yönetimi	8 Ocak 1999	ROTA	
Türk Ekonomisinde 1998 Yılındaki Gelişmeler ve 1999 Yılına İlişkin Beklentiler	9 Ocak 1999	BOĞAZIÇI	
Uluslararası Garantiler	9/10 Ocak 1999	FINANS KULÜP	
Eğiticinin Eğitimi	9/10 Ocak 1999	ERA	
Yöneticiler İçin Temel İstatistik ve Araştırma Teknikleri	9/10 Ocak 1999	LARGO	
Uygulamalı Dış Ticaret	9 Ocak / 7 Mart 1999	ACADEMY	
Satış ve Satış Yönetimi	11/12 Ocak 1999	ANTİK	
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	11/12 Ocak 1999	BUREAU VERITAS	
İşletmelerde Teknoloji Yönetimi	11/12 Ocak 1999	ORHİM	
Mali Analiz Teknikleri	11/14 Ocak 1999	FED	
Finasçılar İçin Muhasebe	12/13 Ocak 1999	ENTERPRISE	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri	12/13 Ocak 1999	LYRA	
Time Manager	12/13 Ocak 1999	TMI	
Müşteri Daima Haklı Değildir	13 Ocak 1999	YÖNTEK	
Eğitim Planlanması	13 Ocak 1999	ROTA	
Eğitim Yönetimi	13 Ocak 1999	GİZMOR	
Yeni Yatırım Teşvik Uygulamaları	13/14 Ocak 1999	GİZMOR	
Toplam Kalite Yönetiminde İş Sağlığı ve İş Güvenliği	13/14 Ocak 1999	K&S	
İnsan Kaynakları	13/14 Ocak 1999	GİZMOR	Armada Otel
Kalite Maliyetleri	13/14 Ocak 1999	SGS	
Kriz Döneminde İnsan Kaynakları Yönetimi	13/14 Ocak 1999	GİZMOR	
TS ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi	13/15 Ocak 1999	KALDER	
Toplam Kalite Yönetiminde İş Sağlığı ve İş Güvenliği	13/14 Ocak 1999	K&S	
Kriz Yönetimi	14 Ocak 1999	BOĞAZIÇI	
Pazarlama Politika ve Stratejileri	14/15 Ocak 1999	ANTİK	
Müşteri Bulma Teknikleri	15 Ocak 1999	GLOBAL	
Proje Yönetimi	15 Ocak 1999	SİSTEM	
Tüsiad - Kalder İş Mükemmelliği Modeli	15/16/17 Ocak 1999	KALDER	
Takım Çalışması	25 Ocak 1999	BİLİŞİM	
Hizmet Sektöründe Davranış Geliştirme	25/26 Ocak 1999	ORHİM	
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	25/26 Ocak 1999	SGS	
Müzakere Becerileri	25/26 Ocak 1999	ERA	
Yönetim Olgusu ve Yönetim İşlevleri	25/26 Ocak 1999	EGE	
Kuruluş İçi Kalite Denetçisi	25/27 Ocak 1999	KALDER	
Marka Yönetimi	25/27 Ocak 1999	İ.D.E.A.	
Perakende Satışta Mükemmellik	26 Ocak 1999	SOYSAL	
Benchmarking	26 Ocak 1999	İ.D.E.A.	
Finasçı Olmayanlar İçin Finans	26/27 Ocak 1999	LYRA	
Satış Ekibi İçin Müşteri İlişkileri	26/27 Ocak 1999	TELEPHONE DOCTOR	
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	27/28 Ocak 1999	SOYSAL	

Communication Skills	28 Ocak 1999	I.D.E.A.	
Çalışan Tatmini ve Ölçümü	28 Ocak 1999	GİZMOR	
Şirketlerde Profesyonel Yönetime Geçiş	28 Ocak 1999	YÖNTEK	
Kredi Süreci ve Kredi Analizi	28/29 Ocak 1999	ORHİM	
Firma Çapında Maliyet Düşürme Programları	28/29 Ocak 1999	BOĞAZIÇI	
Endüstride Sağlık - Güvenlik ve Risk Analizleri	28/29 Ocak 1999	K&S	
MS Project Kullanarak Proje Planlaması	28/30 Ocak 1999	MAKRO	
Ank Su Arıtma İnkeleri	29 Ocak 1999	BUREAU VERITAS	
Yöneticiler İçin Muhasebe ve Finans Bilgileri	29/30 Ocak 1999	YORDAM	
Maliyet Düşürme Teknikleri	29/30 Ocak 1999	ROTA	
Tüsiad - Kalder İş Mükemmelliği Modeli	29/31 Ocak 1999	KALDER	
Benchmarking	30 Ocak 1999	BİLİŞİM	
Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi	30 Ocak 1999	LARGO	
Merkez Bankası Bilançosu ve Analitik Bilanço	30/31 Ocak 1999	I.Ü. ULUŞLARARASI İŞLETMECİLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA VAKFI	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	1/3 Şubat 1999	FED	
Müşteri Odaklı Hizmet Yönetimi	2/3 Şubat 1999	PDR	
Haccp Nedir	3/4 Şubat 1999	SGS	
Kurum Kültürü	3/4 Şubat 1999	ENTERPRISE	
Eleman Seçme ve Yerleştirme	4/5 Şubat 1999	GİZMOR	
Amaçlara Yönelik Pazarlama ve Satış	8/9 Şubat 1999	ROTA	
Etkili Yönetimde ve Ulaşmada, Motivasyon, Etkili Emir Verme ve Disiplin	8/9 Şubat 1999	EGE	
Duyusal Zeka	9/10 Şubat 1999	PDR	
Etkin Sunum Teknikleri	9/10 Şubat 1999	ARTHUR ANDERSEN	
Kalite Bilinçlendirme ve ISO 9000	10/11 Şubat 1999	SGS	
Anlayarak Hızlı Okuma	11/12 Şubat 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Zayıf Nokta Araştırması	11/12 Şubat 1999	MESS	
İnsan Kaynakları Yönetimi	11/12 Şubat 1999	LYRA	
Stratejik Eğitim Yönetimi	11/12 Şubat 1999	PDR	
İç Denetçi	11/13 Şubat 1999	KALDEM	
Çalışma Hayatımızı Düzenleyen Yasalar ve Uygulamadan Örnekler	12/14 Şubat 1999	ENTERPRISE	
Müzakere Becerileri	12/14 Şubat 1999	FED	
Satış Görüşmeleri ve Direnci Yönetme	13/14 Şubat 1999	RG A	
Eğitmcilerin Eğitimi	13/14 Şubat 1999	STRATA	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	13/14 Şubat 1999	LARGO	
Yöneticilikte Grid	14/19 Şubat 1999	EKSER	
Uluslararası Ticaret ve Türkiye Uygulamaları	15 Şubat 1999	YUMLU	
Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi	15/16 Şubat 1999	ORHİM	
Endüstriyel Hijyen	15/17 Şubat 1999	PİSİKOTEK	
Kişisel Performans ve Zaman Yönetimi	16 Şubat 1999	PDR	
Mağaza Yöneticileri İçin Merchandising	16/17 Şubat 1999	SOYSAL	
ISO 9000 (2000) Kalite Yönetim Sistemi	17 Şubat 1999	BUREAU VERITAS	
Kişisel Kalite	17 Şubat 1999	PDR	
Perakende Satışta Mükemmellik	18 Şubat 1999	SOYSAL	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Bütünsel Yaklaşım	18/19 Şubat 1999	GİZMOR	
ISO 9000	18/19 Şubat 1999	KALMER	
Modern Yönetime Geçiş	18/19 Şubat 1999	ROTA	
Kalite Çemberleri Rehberi	18/20 Şubat 1999	KALDER	
İthalat ve İhracat Uygulamaları	19 Şubat 1999	NMT	
Eğitimin Planlanması	19 Şubat 1999	MESS	
Dikkat Vücudunuz Konuşuyor	20 Şubat 1999	ACADEMY	
Enflasyon Muhasebesi	20/21 Şubat 1999	ARC	
Temel Finansal Bilgiler	20/21 Şubat 1999	FINANS KULÜP	
İleri Yönetim Becerileri	20/21 Şubat 1999	SİSTEM	
Kurumsal İletişim	20/21 Şubat 1999	KAMPÜS	
Yöneticiler İçin Temel İstatistik ve Araştırma Teknikleri	20/21 Şubat 1999	LARGO	
TPM (Toplam Üretken Bakım)	22/26 Şubat 1999	BIÇİM MÜHENDİSLİK	

İdari Personel İçin Kişisel Organizasyon	23 Şubat 1999	PDR	
Time Manager	23/24 Şubat 1999	PDR	
TMI Eğiticinin Eğitimi	23/24/25 Şubat 1999	PDR	
Kalite Maliyetleri	24/25 Şubat 1999	LYRA	
Kuruluş İçerisi Çevre Denetimi	24/26 Şubat 1999	BUREAU VERITAS	
Sünüm Becerileri	24/26 Şubat 1999	EKSER	
Üst Düzey Yöneticileri İçin Şirket İçerisi İnsan İlişkileri	24/26 Şubat 1999	YÜREKLİ	
Pazarlama İletişiminde Yasal Düzenlemeler	25 Şubat 1999	MARKETING TÜRKİYE DERGİSİ	
Değişim İçerisi Liderlik	25/26 Şubat 1999	NMT	
İletişim Becerileri	25/26 Şubat 1999	KALDEM	
İletişim Becerilerini Geliştirme ve Motivasyon	25/26 Şubat 1999	EGE	
Supervizör Gelişim Programı - I	25/26 Şubat 1999	PİSİKOTEK	
Aile Şirketlerinde Etkin Yönetim ve Kurumsallaşma	25/27 Şubat 1999	ARGON	
MS Project Kullanarak Proje Planlaması ve Kontrolü	25/27 Şubat 1999	MAKRO	
İş ve Zaman Etüdü	26 Şubat 1999	SİSTEM	
Yüksek Performans İçerisi Empowerment	26 Şubat 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Kıtlık Koşullarında Pazarlama ve Reklam Stratejileri	26/27 Şubat 1999	ANTİK	
Uluslar Arası Ticaret ve Türkiye Uygulamaları	26/28 Şubat 1999	YUMLU	
Motivasyon	27 Şubat 1999	ARTHUR ANDERSEN	
Düşünme Teknikleri	27/28 Şubat 1999	MAESTRO	
Presentation Skills	1/3 Mart 1999	CANNING	
Negotiation Skills	3/5 Mart 1999	CANNING	
Değer Analizi	4 Mart 1999	I.D.E.A.	
Pazar İletişiminde Müşteri Hizmetinin Yeri	4/5 Mart 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Kalite Maliyetleri	4/5 Mart 1999	SGS	
Yönetim Muhasebesi	4/6 Mart 1999	VİZYON	
Finansal Risk Yönetimi	5 Mart 1999	RGA	
İşletme Kültürü ve Motivasyon	5 Mart 1999	DESTEK	
Bireysel Kalite	5/6 Mart 1999	KALDER ANKARA	
Stratejik Planlama	5/6 Mart 1999	ROTA	
Business English & Communication Skills	6/10 Mart 1999	CANNING	
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçerisi Finans	6/7 Mart 1999	ACADEMY	
Müşteri İlişkileri ve Ekip Çalışması	6/7 Mart 1999	LARGO	
Sağlık İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi	8/9 Mart 1999	ORHİM	
Etkin Takım Çalışması	8/9 Mart 1999	LYRA	
Perakende Satışta Mükemmellik	9 Mart 1999	SOYSAL	
Eğiticinin Eğitimi	10/12 Mart 1999	BUREAU VERITAS	
Yüksek Performanslı Takımlar	11 Mart 1999	TAKIM HALİNDE ÖĞRENME LABARATUARI	
İş Hukuku ve Endüstri İlişkileri	11/13 Mart 1999	YORDAM	
İnsan Kaynakları Uzmanlık Programı	11/13 Mart 1999	ENTERPRISE	
İt / Bankacılık Proje Yönetimi	12/13 Mart 1999	SMART VALLEY	
Organizasyon İçerisi İletişim - Motivasyon	12/13 Mart 1999	ARTHUR ANDERSEN	
Profesyonel Satıcılık	13/14 Mart 1999	İ.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Hipnozla Öğrenme Teknikleri	13/14 Mart 1999	MAESTRO	
Stratejik Hastane Yönetimi	13 Mart / 9 Mayıs 1999	HÜFAM	
Yöneticilikte Grid	14/19 Mart 1999	EKSER	
Seçime Doğru Türkiye 99	15 Mart 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Toplam Kalite Yönetimi	15/16 Mart 1999	NMT	
Üst Düzey Yöneticilik	15/17 Mart 1999	GLOBAL	
Mağaza Yöneticileri İçerisi Merchandising	16/17 Mart 1999	SOYSAL	
Time Manager	16/17 Mart 1999	PDR	
Endüstriden Sağlığa İş Mükemmeliyeti Modeli	17 Mart 1999	MODERN HASTENE YÖNETİMİ	
Duyguların Yönetimi	18 Mart 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
Yönetimde Süreçlerin ve Faaliyetlerin Denetimi	18 Mart 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Toplam Kalite Yönetimi	18/19 Mart 1999	SGS	

İnsan Kaynakları Yönetiminde Access Uygulamaları	18/19/20 Mart 1999	YORDAM	
Kuruluş İçi Kalite Denetçisi	18/20 Mart 1999	LYRA	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi	18/20 Mart 1999	KALDER	
Haksız Rekabet ve Markalar	19 Mart 1999	RGA	
Profesyonel Olmak	19 Mart 1999	YÖNTEK	
Başarılı Bir İletişim İçin Doğru ve Etkili Konuşma	19/20 Mart 1999	SOYSAL	
Organizasyon Kültürünü Tanıma, Anlama ve Yönetme	19/20 Mart 1999	ARTI	
Zor İnsanlarla Başa Çıkma Sanatı	19/20 Mart 1999	BİRLEŞMİŞ BEYINLER	
Uluslararası Ticaret ve Türkiye Uygulamaları	19/21 Mart 1999	YUMLU	
Yöneticiler İçin Karar Verme ve Problem Çözme	20 Mart 1999	LARGO	
Maliyet Muhasebesi	20/21 Mart 1999	ARC	
Bilgi Teknolojileri İle Organizasyonların Yeniden Yapılandırılması	20/21 Mart 1999	DATA EXPERT	Ankara Sheraton Otel
Kıtlık Koşullarında Pazarlama ve Reklam Stratejileri	22/23 Mart 1999	ANTİK	
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	22/23 Mart 1999	BUREAU VERITAS	
Endüstriyel Sağlık ve Güvenlik	22/23 Mart 1999	PISIKOTEK	
Eğitim Yönetimi ve Eğiticilerin Eğitimi	22/24 Mart 1999	KALGEM	
Etkili İletişim, İnsan İlişkileri, Başarı Eğitimi	22/24 Mart 1999	GLOBAL	
İstatistiksel Proses Kontrol	22/24 Mart 1999	KALDER ANKARA	
QS 9000 Bilinçlendirme Eğitimi	23/24 Mart 1999	SGS	
Para ve Sermaye Piyasalarından Elde Edilen Kişisel Kazançların Vergilendirilmesi	25 Mart 1999	ELIT	
İşletme Yönetiminde Karar Verme ve Problem Çözme	25 Mart 1999	BİRLEŞMİŞ BEYINLER	
Haccp	25/26 Mart 1999	K&S	
Pazarlama Stratejileri ve Satış Teknikleri	25/27 Mart 1999	ACADEMY	
Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri	25/27 Mart 1999	ORHİM	
Etkin İletişim İkna Etme ve Etkileme	27/28 Mart 1999	STRATA	
Yaratıcı Düşünce	30 Mart 1999	BİLİŞİM	
Satış Teknikleri	1/2 Nisan 1999	NMT	
Ekip Oluşturma ve Ekiplerde Yönetim	2/3 Nisan 1999	ORHİM	
Kendini Kabul Ettirme ve Kişisel Etkinliği Artırma Becerileri	2/3 Nisan 1999	KAMPÜS	
ICC 500 Sayılı Broşür Çerçevesinde Akredif Analizi ve Uygulanması	3/4 Nisan 1999	ZEMİN	
İleri Yönetim Becerileri	3/4 Nisan 1999	MAESTRO	
ISO 14001 Kuruluş İçi Çevre Denetimi	5/7 Nisan 1999	BUREAU VERITAS	
İş Hukuku ve Endüstri İlişkileri	5/7 Nisan 1999	YORDAM	
Spin Yöntemi İle İleri Satış Teknikleri	7/8/9 Nisan 1999	İ.D.E.A.	
Yüksek Konantrasyon	8 Nisan 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
Müşteri İlişkileri ve İletişim	8/9 Nisan 1999	BİRLEŞMİŞ BEYINLER	
İstatistiksel Proses Kontrol	8/9 Nisan 1999	KALMER	
İthalat - İhracat Uzmanlığına Hazırlık	8/9/10 Nisan 1999	ZEMİN	
Pazarlama Stratejileri ve Satış Teknikleri	8/10 Nisan 1999	TEMY INTERNATIONAL	
Eğitiminin Eğitimi	8/10 Nisan 1999	ARTI	
Satın Alma ve Lojistik Hizmetlerinde Kalite	10/11 Nisan 1999	RGA	
Tedarik Zinciri Yönetimi	10/11 Nisan 1999	LYRA	
Liderlik	10/11 Nisan 1999	STRATA	
Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması	10/11 Nisan 1999	KAMPÜS	
Ücret ve Ödül Yönetimi	10/11 Nisan 1999	ENTERPRISE	
Yöneticiler İçin Temel İstatistik ve Araştırma Teknikleri	10/11 Nisan 1999	LARGO	
Yöneticilikte Girid	11/16 Nisan 1999	EKSER	
Zaman Yönetimi	12/13 Nisan 1999	FED	
TMI Eğiticinin Eğitimi	12/14 Nisan 1999	TELEPHONE DOCTOR	
Perakende Satışta Mükemmellik	13 Nisan 1999	SOYSAL	
Profesyonel Satış ve İkna Teknikleri	13/14 Nisan 1999	BOGAZICI	
İsa 2000 İş Sağlığı ve İş Güvenliği ve İş Tetkikçi	13/15 Nisan 1999	SGS	
İş Hukuku ve Türk Çalışma Mevzuatı	13/15 Nisan 1999	GEM	

Franchising	14 Nisan 1999	FRANCHISE & MORE
5 S	14 Nisan 1999	ROTA
Mağaza Yöneticileri İçin Merchandising	14/15 Nisan 1999	SOYSAL
İnsan Kaynakları Yönetimi	14/16 Nisan 1999	GİZMOR
Etkili İnsanların 7 Alıkkanlığı	14/17 Nisan 1999	I.D.E.A.
Rekabet Stratejileri	15 Nisan 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ
Eleman Seçme ve İşe Alma Yöntemleri	15/16 Nisan 1999	ARTHUR ANDERSEN
Kuruluş İçi Kalite Denetçisi	15/17 Nisan 1999	KALDER ANKARA
Çalışma Sağlığı Epidemiyolojisi	15/17 Nisan 1999	ARTI
Proje Yönetimi - Kavramlar, Metodoloji, Uygulama Örnekleri	15/17 Nisan 1999	MAKRO
Türk Serbest Bölgelerinde Muhasebe Vergi ve SOYSAL Güvenlik Uygulamaları	16 Nisan 1999	YORDAM
Motivasyon	16 Nisan 1999	NMT
Halkla İlişkiler	16/17 Nisan 1999	ENTERPRISE
Tam Zamanında Üretim	16/17 Nisan 1999	RGA
Toplam Kalitede Yapılandırma ve İç Müşteri Tatmini	16/17 Nisan 1999	ORHİM
İş Süreçleri Mühendisliği	17 Nisan 1999	BİLİŞİM
Yönetici ve Lider Yöneticilik	17 Nisan 1999	LARGO
Endüstride İş Kazası Analizleri	17/18 Nisan 1999	K&S
Acil Durum Planlaması	19 Nisan 1999	BUREAU VERITAS
Kalite Bilinçlendirme ve ISO 9000	19/20 Nisan 1999	SGS
Temel İstatistiksel Analizler	19/20 Nisan 1999	UYTES
Etkin Pazarlama Teknikleri	20 Nisan 1999	BİLİŞİM
Yaratıcılık	20 Nisan 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ
Time Manager	20/21 Nisan 1999	TMI
Eğitim Yönetimi ve Eğitimcilerin Eğitimi	22/24 Nisan 1999	KALGEM
Uluslar Arası Ticaret ve Türkiye Uygulamaları	23/24/25 Nisan 1999	YUMLU
Bütçe Hazırlama ve Bütçe Yönetimi	24/25 Nisan 1999	ENTERPRISE
Enflasyon Muhasebesi	24/25 Nisan 1999	FINANS KULUP
Eğiticilerin Eğitimi	24/25 Nisan 1999	LARGO
İnsan Kaynakları Yönetimi	26 Nisan 1999	ACADEMY
İş Güvenliği Analizi : Temel Becerileri	26/27 Nisan 1999	PİSİKOTEK
Kişisel Performans ve Zaman Yönetimi	27 Nisan 1999	TMI
Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	27/28 Nisan 1999	SOYSAL
Finansçı Olmayanlar İçin Finans	28/29 Nisan 1999	LYRA
Signatüre Service : Ayrıcalıklı Hizmetin Anahtarı	28/29 Nisan 1999	EKSER
İthal Borcunun Satışı ve İthalatın Finansmanı	29 Nisan 1999	EGE
Satışta Coaching / Yönlendirme	29/30 Nisan 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİMLER
Hata Türü ve Etkileri Analizi	29/30 Nisan 1999	KALDEM
Performans Değerlendirme	29/30 Nisan 1999	GİZMOR
İş Mükemmelliği Modeli	29/31 Nisan 1999	KALDER ANKARA
Çevre Boyutlarının Değerlendirilmesi	30 Nisan 1999	BUREAU VERITAS
İlaç Sektöründe İşe Alım Görüşmeleri	30 Nisan 1999	PRICE WATERHOUSE
Örgütsel Anket Tasarımı	30 Nisan 1999	I.D.E.A.
Patron ve Aile Şirketlerinde Nesil Değişimi ve Yeni Nesil Planlaması	30 Nisan 1999	YÖNTEK
Toplam Kalite Yönetimi	30 Nisan 1999	RGA
Dönem Sonu İşlemleri ve Mali Tabloların Düzenlenmesi	30 Nisan / 1 Mayıs 1999	KALGEM
İş Sağlığı ve Güvenliği	30 Nisan / 1 Mayıs 1999	ARTI
Temel İş Hukuku ve Çalışma Mevzuatı	30 Nisan / 1 Mayıs 1999	TODAE
Satışçılar İçin Temel Finans Bilgiler	30 Nisan / 1 Mayıs 1999	ARC
Motivasyon	1 Mayıs 1999	ARTHUR ANDERSEN
Vergi Mevzuatı	1/2 Mayıs 1999	ELİT
Spss İle Satış ve Pazarlama Veri Tabanı Pazarlamacılığı	3 Mayıs 1999	UYTES
Kalite Çemberleri	3 Mayıs 1999	SGS
Hayata Çapa Atmak	5 Mayıs 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ

Yöneticiler İçin Karar Verme ve Problem Çözme	5/6 Mayıs 1999	VERİM GROUP	
Spin Yöntemi ile İleri Satış Teknikleri	5/6/7 Mayıs 1999	İ.D.E.A.	
Fanchise	6 Mayıs 1999	RE/MAX	
İşletmelerde Öneri Sistemlerinin Kurulması ve Uygulanması	6 Mayıs 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Rekabet Stratejileri	6 Mayıs 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Anlayarak Hızlı Okuma	6/7 Mayıs 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Çevre Yönetim Sistemi	6/7 Mayıs 1999	NMT	
Türk Serbest Bölgelerinde Muhasebe Vergi ve SOYSAL Güvenlik Uygulamaları	7 Mayıs 1999	YORDAM	
Eğitimcinin Eğitimi	7/8 Mayıs 1999	DESTEK	
Etkin Mülakat Teknikleri	7/8 Mayıs 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Yatırım Teşvikleri	8 Mayıs 1999	ARC	
Serbest Bölge Uygulamaları	8 Mayıs 1999	ANTİK	
Eleştirel Düşünce	8 Mayıs 1999	KAMPÜS	
Üst Düzeyde Etkinlik	8 Mayıs 1999	KALGEM	Conrad Otel
Yöneticiler İçin Temel İstatistik ve Araştırma Teknikleri	8/9 Mayıs 1999	LARGO	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	8/9 Mayıs 1999	STRATA	
SEQM Çevre Yönetim Sistemi İç Denetçi Eğitimi	10/14 Mayıs 1999	ARTI	
Perakende Satışta Mükemmellik	12 Mayıs 1999	SOYSAL	
Pazarlamada 360 Derece Feedback	12/13 Mayıs 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Eğiticinin Eğitimi	12/13 Mayıs 1999	ARTHUR ANDERSEN	
Finansal Matematik	13/14 Mayıs 1999	M.Ü. İNGİLİZCE İKTİSAT BÖLÜMÜ	
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finans	13/14 Mayıs 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Hızmette İletişim	13/15 Mayıs 1999	ROTA	
ISO 900 Kalite Güvence Sistemi	13/15 Mayıs 1999	KALDER ANKARA	
Kalite Çemberleri Rehberi	13/15 Mayıs 1999	KALDER	
Kıdem Tazminatı Uygulamaları	14/15 Mayıs 1999	ORHİM	
Satış Teknikleri	14/16 Mayıs 1999	TACK TRAINING	
SOYSAL Güvenlik	15 Mayıs 1999	BUDEMİS	
Eleştirel Düşünce	15 Mayıs 1999	RGİ	
İletişimde Yaratıcılık	15 Mayıs 1999	İKADA	
Depolama Yöntemleri	15/16 Mayıs 1999	ENTERPRISE	
Temel Yönetim Teknikleri	15/16 Mayıs 1999	LARGO	
Endüstride Sağlık - Güvenlik ve Risk Analizleri	15/16 Mayıs 1999	K&S	
Bilgisayar Destekli İmkb ve Portföy Yönetimi	15/16/22/23 Mayıs 1999	H.Ü. FİNANSAL ARAŞTIRMALAR MERKEZİ	Execu Train Bilgisayar Eğitim Merkezi
Artık Su Arıtma İlkeleri	17 Mayıs 1999	BUREAU VERITAS	
Üretim İşletmelerinde Satın Alma Fonksiyonu	17/18 Mayıs 1999	KALGEM	
Kişisel Organizasyon	18 Mayıs 1999	TMI	
Etkin Pazarlama Teknikleri	20 Mayıs 1999	BİLİŞİM	
İhracat Pazarlaması	20 Mayıs 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Kalite Takımları	20/21 Mayıs 1999	NMT	
Başarılı Sunuş Teknikleri	20/22 Mayıs 1999	TACK TRAINING	
Başarılı Bir Sunuş Hazırlamak ve Gerçekleştirmek	21/22 Mayıs 1999	SOYSAL	
Kuruluş İçi Kalite Denetçisi	21/23 Mayıs 1999	KALDER	
SOYSAL Güvenlik	22 Mayıs 1999	BUDEMİS	
Elektronik Ticaret ve İnternet Yoluyla Pazarlama	22 Mayıs 1999	M.Ü. İŞLETME BİLİMLERİ MERKEZİ	
Bedenin Sesi	22 Mayıs 1999	İKADA	
Etkin Öğrenme	22 Mayıs 1999	ALADOĞAN	
Eğitimcinin Eğitimi	22/23 Mayıs 1999	KAMPÜS	
Etkin İletişim, İkna Etme ve Etkileme	22/23 Mayıs 1999	STRATA	
İnsan Kaynakları Seçimi ve Mülakat Teknikleri	22/23 Mayıs 1999	LARGO	
Yöneticilikte Grid	23/28 Mayıs 1999	EKSER	
SA 8000 SOYSAL Sorumluluk	24/25 Mayıs 1999	BUREAU VERITAS	
İş Sağlığı ve İş Güvenliği İç Denetçi Eğitimi	24/28 Mayıs 1999	ARTI	
Vizyon ve Değişim Yönetimi	25/26 Mayıs 1999	EGE	
Yalın Organizasyon ve Sıfır Hiyarşi	26 Mayıs 1999	CELL	

İş Güvenliği Denetimleri	26 Mayıs 1999	PİSİKOTEK	
Kalite Maliyetleri Muhasebesi	26/27 Mayıs 1999	KALGEM	
Mağaza Yöneticileri İçin Merchandising	26/27 Mayıs 1999	SOYSAL	
Yöneticiler İçin Etkin Karar Verme ve Problem Çözme Teknikleri	26/27 Mayıs 1999	VERİM GROUP	
Bire Bir Pazarlama Kültürü	27 Mayıs 1999	PARALEL	Lütfü Kırdar Kongre Merkezi
Pazar Liderliği	27 Mayıs 1999	MEDİL	Conrat Otel
İkna ve Uzlaşma Sanatı	27/28 Mayıs 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
QS 9000	27/28 Mayıs 1999	KALMER	
Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme	27/28 Mayıs 1999	PRICE WATERHOUSE	
Serbest Bölge Uygulamaları	28 Mayıs 1999	GLOBAL	
Türk Çevre Mevzuatı	28 Mayıs 1999	BUREAU VERITAS	
Müşteri Memnuniyetini Artırma	28 Mayıs 1999	RGAM	
Eğitim Yönetimi ve Organizasyonu	28 Mayıs 1999	YORDAM	
Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Sadık Müşteri Yaratma	28/29 Mayıs 1999	KALGEM	
Uluslar Arası Ticaret ve Türkiye Uygulamaları	28/29/30 Mayıs 1999	YUMLU	
Kalite Güvencesi Sistem Dokümantasyonu	30/31 Mayıs 1999	KALDER	
Kişisel Gelişim	31 Mayıs 1999	KALGEM	
Pazarlama Stratejileri	1 Haziran 1999	FED	
Pazarlama Stratejileri	1 Haziran 1999	EGE	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri	1/2 Haziran 1999	LYRA	
Müzakere Becerileri	1/3 Haziran 1999	FED	
Anlayarak Hızlı Okuma	3/4 Haziran 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Entelektüel Sermaye Yönetimi	4 Haziran 1999	STRATA	Conrat Otel
İleri Yönetim	4/5 Haziran 1999	MAKRO	
Tedarik Zinciri Yönetimi	4/5 Haziran 1999	FED	
Konfigürasyon Yönetimi	4/5 Haziran 1999	KALDER ANKARA	
Temel Muhasebe	4/5/6 Haziran 1999	YUMLU	
Kalite Maliyetleri ve Muhasebeleştirilmesi	5 Haziran 1999	ARC	
Nakit Yönetimi	5 Haziran 1999	ENTERPRISE	
Etkin Satış Teknikleri	5 Haziran 1999	BİLİŞİM	
Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi	5 Haziran 1999	LARGO	
Marka Konumlandırması	7/8 Haziran 1999	ORHİM	
QS 9000	7/8 Haziran 1999	BUREAU VERITAS	
5 S	8 Haziran 1999	NMT	
Eğiticinin Eğitimi	8/9 Haziran 1999	LYRA	
Firma Kültürü	9 Haziran 1999	TEM	
Ayrıcalıklı Hizmetin Anahtarı	9/10 Haziran 1999	EKSER	
ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi	9/10 Haziran 1999	LYRA	
Endüstride Sağlık - Güvenlik Risk Analizleri	9/10 Haziran 1999	K&S	
TS ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi	9/11 Haziran 1999	KALDER	
İşletmelerde Risk Yönetimi ve Erken Uyarı Modelleri	10 Haziran 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Haccp Eğitimi	10/11 Haziran 1999	S&Q	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi	10/11 Haziran 1999	NMT	
Kuruluş İçi Kalite Denetçisi	10/12 Haziran 1999	KALDER ANKARA	
Çalışma Sağlığı Epidemiolojisi	10/12 Haziran 1999	ARTI	
Ölçme Sistemlerinin Yeterliliği	11 Haziran 1999	KALMER	
Hizmet Yönetiminde Kalite	11/12 Haziran 1999	LYRA	
Etkin Takım Kurma Teknikleri	11/12 Haziran 1999	PRICE WATERHOUSE	
Sistem Analizi ve Tasarım	11/12 Haziran 1999	SMART VALLEY	
Var ve Finansal Risk Yönetimi	12 Haziran 1999	M.U. İNGİLİZCE İKTİSAT BÖLÜMÜ	
Yöneticiler İçin Temel İstatistik ve Araştırma Teknikleri	12/13 Haziran 1999	LARGO	
Kişisel Potansiyel Kullanımı	12/13 Haziran 1999	VERİM	
Pozitif Düşünce	12/13 Haziran 1999	CDM	
Enflasyon Muhasebesi	14/15 Haziran 1999	BOĞAZIÇI	
Satış Teknikleri ve İkna Yöntemleri	14/15 Haziran 1999	ROTA	
Satış Yönetimi	14/16 Haziran 1999	FED	
Pazarlama Araştırmaları	15 Haziran 1999	EGE	
İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı	15 Haziran 1999	LYRA	
Kuruluş İçi Kalite Denetçisi	15/16 Haziran 1999	LYRA	

Mağaza Yönetiminde Mükemmellik	15/16 Haziran 1999	SOYSAL	
Etkin Takım Çalışması	16/17 Haziran 1999	LYRA	
Spin Yöntemi İle İleri Satış Teknikleri	16/17/18 Haziran 1999	I.D.E.A.	
Eğitiminin Eğitimi	16/18 Haziran 1999	BUREAU VERITAS	
Perakende Satışta Mükemmellik	17 Haziran 1999	SOYSAL	
Etkin Sunum Teknikleri	17 Haziran 1999	ARTHUR ANDERSEN	
Proje Yönetimi ve İnsan	17/18/19 Haziran 1999	LYRA	
Nlp ve Coaching	18/19 Haziran 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
Pazarlama Stratejileri ve Satış Teknikleri	18/20 Haziran 1999	ACADEMY	
Türk Serbest Bölgelerinde Muhasebe Vergi ve SOYSAL Güvenlik Uygulamaları	19 Haziran 1999	YORDAM	
Müşteri Şikayetlerinin Cevaplanması	19 Haziran 1999	LYRA	
Kalite Maliyetleri ve Muhasebesi	20 Haziran 1999	BOĞAZIÇI	
Yöneticiler İçin Etkili İnsan Yönetimi	21 Haziran 1999	YÜREKLI	
İşletmelerde Hukuki Açıda Ücret ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar	21/22 Haziran 1999	ORHİM	
Eğiticilerin Eğitimi	21/22 Haziran 1999	TEM	
İstatistiksel Proses Kontrol	21/23 Haziran 1999	KALDER	
Finansal Analizlerde Spss İle Çok Boyutlu İstatistiksel Teknikler	21/25 Haziran 1999	UYTES	
Eğitim ve Gelişim Stratejisi Yaratmak	22 Haziran 1999	YÜREKLI	
İleri Satış Teknikleri	22/23 Haziran 1999	LYRA	
Mağaza Yöneticileri İçin Merchandising	22/23 Haziran 1999	SOYSAL	
Otomotiv Sektöründe Ölçüm Sistemi Analizi	22/25 Haziran 1999	S&Q	
Yapı Projeleri İçin Kalite Güvence ve Kalite Kontrol	23/25 Haziran 1999	BUREAU VERITAS	
Serbest Bölge Uygulamaları	24 Haziran 1999	ANTİK	
Reklam ve Katma Değeri	24 Haziran 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Finansçı Olmayanlar İçin Finans	24/25 Haziran 1999	LYRA	
Profesyonel Pazarlama ve Satış Teknikleri	25/26 Haziran 1999	ARC	
Başarılı Bir İletişim İçin Doğru ve Etkili Konuşma	25/26 Haziran 1999	SOYSAL	
Problem Çözme Teknikleri	25/26 Haziran 1999	LYRA	
Toplam Kalite Yönetimi	25/26 Haziran 1999	KALDER	
Örneklerle SOYSAL Sigortalar Mevzuatı Uygulamaları ve Karşılaşılan Sorunlar	28/30 Haziran 1999	ORHİM	
Sunum Becerileri	28/30 Haziran 1999	EKSER	
Kalite Maliyetleri	29/30 Haziran 1999	LYRA	
Kişisel İmaj ve Nlp	30 Haziran 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri	1/2 Temmuz 1999	BUREAU VERITAS	
Profesyonel İlişki Geliştirme ve Satış Becerileri	1/4 Temmuz 1999	FED	
Dönem Sonu İşlemleri ve Mali Tabloların Düzenlenmesi	2/3 Temmuz 1999	KALGEM	
Finansal Açıdan Firma, Ürün ve Departman Performanslarının Değerlendirilmesi	2/3/4 Temmuz 1999	ARC	
Müşteri Şikayetlerini Önleme ve Başa Çıkma Yöntemleri	3/4 Temmuz 1999	ENTERPRISE	
Öğrenen Organizasyonlar	3/4 Temmuz 1999	ARGE	
Ekip Oluşturma ve Ekiplerde Yönetim	5/6 Temmuz 1999	ORHİM	
İstatistiksel Proses Kontrol	5/7 Temmuz 1999	UYTES	
QS 9000 İç Denetçi Eğitimi	5/9 Temmuz 1999	BUREAU VERITAS	
Depo Yönetimi Çözümcüsü	6 Temmuz 1999	QAD VE ROBOCOM	
Kişisel Liderlik ve Nlp	6 Temmuz 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Kurmak İçin Gerekli Alt Yapı Hazırlıkları	6/7 Temmuz 1999	K&S	
SOYSAL Sigortalar Mevzuatı ve Uygulamaları	7/8 Temmuz 1999	ENTERPRISE	
İletişim Becerileri	7/9 Temmuz 1999	FED	
Pazarlamanın Temelleri ve Stratejisi	8/10 Temmuz 1999	TACK TRAINING	
Pazarlama İletişim Kanallarının Entegrasyonu	9 Temmuz 1999	I.D.E.A.	
Yöneticiler İçin Temel Finans Bilgileri	9/10 Temmuz 1999	ARC	
Dış Ticaret Mevzuatı ve Uygulamaları	10/11 Temmuz 1999	İZMİR	

Çok Hızlı Okuma ve Etkin Okuma	10/11 Temmuz 1999	DİNAMİK	
Müzakere Becerileri	12/13 Temmuz 1999	TEM	
Perakende Hizmette ve Satışta Mükemmellik	14 Temmuz 1999	SOYSAL	
Eğitimciler İçin Nlp	15 Temmuz 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
Etkin Satış Teknikleri ve İknâ Yöntemleri	15/16 Temmuz 1999	TEM	
Kalibrasyon	15/16 Temmuz 1999	I.D.E.A.	
İhracat Teşvikleri	16 Temmuz 1999	GLOBAL	
Rekabet Hukuku ve Franchising Uygulaması	16 Temmuz 1999	UFRAD	
Finansal Tablo Analizi	16/17/18 Temmuz 1999	ARC	
TS ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi	16/18 Temmuz 1999	KALDER	
Yeni Üçer Aylık Dönemlerde Envanter İşlemleri ve Mali Tablo Düzenleme Esasları	17 Temmuz 1999	KALGEM	
Çok Hızlı ve Etkin Okuma	17/18 Temmuz 1999	DİNAMİK	
Tekstil Sektöründe ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi	19/20 Temmuz 1999	BUREAU VERITAS	
Stres ve Stresten Kurtulma Yolları	19/21 Temmuz 1999	ORHİM	
Mağaza Yöneticileri İçin Merchandising	20/21 Temmuz 1999	SOYSAL	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri	20/21 Temmuz 1999	LYRA	
Nlp	21 Temmuz 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
Spss İle Müşteri Memnuniyeti	21/23 Temmuz 1999	SPSS	
Acil Durum Planlaması	22 Temmuz 1999	BUREAU VERITAS	
Motive Eden Liderlik	22/24 Temmuz 1999	TACK TRAINING	
Dış Ticaret İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi	23/24 Temmuz 1999	KALGEM	
Aile Şirketlerinde Yönetim	23/24 Temmuz 1999	TEM	
İnşaat Proje Yönetiminde Araçlar	24 Temmuz 1999	AVİNAL	
Anlayarak Çok ve Etkin Okuma	24/25 Temmuz 1999	DİNAMİK	
Sunum Becerileri	24/25 Temmuz 1999	ENTERPRISE	
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	26/27 Temmuz 1999	TEM	
Otomotiv Sektöründe Ölçüm Sistemi Analizi	27/30 Temmuz 1999	S&Q	
Müşteri Daima Haklı Değildir	28 Temmuz 1999	YÖNTEK	
Yazışma Kuralları ve Raporlama Teknikleri	28 Temmuz 1999	İZMİR	
Zor İnsanların Yönetimi	28 Temmuz 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
Spss For Windows İle Pazar Segmentasyonu	28/29 Temmuz 1999	UYTES	
2000 İle ISO 9001 Eğitimi	28/29 Temmuz 1999	GLOBAL	
Etkili İletişim	28/29 Temmuz 1999	KAYNAK SİSTEM	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	28/29 Temmuz 1999	ORHİM	
Pazarlama Yönetimine Giriş	28/31 Temmuz 1999	FED	
Müşteri Şikayetlerinin Cevaplanması	29 Temmuz 1999	LYRA	
Değişim Yönetimi	29/30 Temmuz 1999	ENTERPRISE	
İnsan Kaynakları Yönetimi	30/31 Temmuz 1999	ROTA	
İnşaat Proje Yönetiminde Araçlar	31 Temmuz 1999	AVİNAL	
Eğitimde Etkinlik Yaratma	31 Temmuz 1999	RGA	
Anlayarak Hızlı ve Etkin Okuma	31 Temmuz / 1 Ağustos 1999	DİNAMİK	
Profesyonel İmaj Geliştirme	2/3 Ağustos 1999	CDM	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	2/4 Ağustos 1999	FED	
Zaman Yönetimi	3/4 Ağustos 1999	ENTERPRISE	

Sunum Becerileri	3/4/5 Ağustos 1999	EKSER	
Kendini Tanıma Kabul Etirme ve Bireysel Gelişim	5/6 Ağustos 1999	ROTA	
İleri Maliyet Muhasebesi	5/6/7 Ağustos 1999	KALGEM	
Atık Su	6 Ağustos 1999	BUREAU VERITAS	
Döviz Prefinansman Kredileri - Sermaye Hareketleri	6/7 Ağustos 1999	TEM	
SSK Mevzuatı ve Uygulamaları	7 Ağustos 1999	ARC	
Anlayarak Çok Hızlı ve Etkin Okuma	7/8 Ağustos 1999	DİNAMİK	
Mağazalarda Satışta ve Hizmette Mükemmellik	10 Ağustos 1999	SOYSAL	
Spss İle İstatistiğe Giriş	11/13 Ağustos 1999	UYTES	
Ölke ve Ölke İle Başa Çıkma Yolları	12 Ağustos 1999	CDM	
Nlp Teknikleri İle Satış Geliştirme	13/14 Ağustos 1999	ROTA	
Kendini Tanıma ve Kabul Etirme	13/14 Ağustos 1999	TEM	
İleri Muhasebe	13/14/15 Ağustos 1999	ARC	
İnşaat Proje Yönetiminde Primavera ve Diğer Araçlar	14 Ağustos 1999	AVİNAL	
Anlayarak Hızlı ve Etkin Okuma	14/15 Ağustos 1999	DİNAMİK	
Eğitiminin Eğitimi	14/15 Ağustos 1999	GİZMOR	
Yazışma Kuralları ve Raporlama Teknikleri	15 Ağustos 1999	İZMİR	
Karar Verme ve Problem Çözme	16/17 Ağustos 1999	TEM	
Sevimli Satış ve Hizmet Mahkemesi	17 Ağustos 1999	SOYSAL	
Müşteri Tatmini	17/18 Ağustos 1999	SOYSAL	
Spss İle Pazar Segmentasyonu	17/18 Ağustos 1999	UYTES	
İhracat Teşvikleri	18/19 Ağustos 1999	ENTERPRISE	
Ayrıcalıklı Hizmetin Anahtarları	19/20 Ağustos 1999	EKSER	
Fizibilite Raporlarının Hazırlanması	20/21 Ağustos 1999	ARC	
İnsan Kaynaklarında Bütünsel Yaklaşım	20/21 Ağustos 1999	GİZMOR	
Kalite Güvence Sistem Dokümantasyonu	20/21 Ağustos 1999	KALDER	
Anlayarak Hızlı ve Etkin Okuma	21/22 Ağustos 1999	DİNAMİK	
Süreç Yönetimi	23/24 Ağustos 1999	TEM	
Dış Ticaret	23/27 Ağustos 1999	ACADEMY	
Mağazalarda Etkili Yönetici Olmak	24/25 Ağustos 1999	SOYSAL	
Etkin Reklam Planlama ve Yönetimi	24/26 Ağustos 1999	FED	
Şirketlerde Kurumlaşma	25 Ağustos 1999	YÖNTEK	
Performans Yönetimi	25/26 Ağustos 1999	ROTA	
Konuşma ve Dinleme Becerileri	27 Ağustos 1999	CDM	
İt / Bankacılık Proje Yönetimi	6/27/28 Ağustos 1999	SVS	
Başarılı Sunuş Teknikleri	26/28 Ağustos 1999	TACK TRAINING	
Kriz Döneminde Pazarlama Teknikleri	27/28 Ağustos 1999	KALGEM	
Türk Serbest Bölgelerinde Vergi, Muhasebe ve SOYSAL Güvenlik Uygulamaları	1 Eylül 1999	YORDAM	
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	1/2 Eylül 1999	TEM	
Zincir Marketler	2/3 Eylül 1999	ROTA	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	2/3/4 Eylül 1999	KALGEM	
Dış Ticaret Ürünleri ve Finansmanı	2/5 Eylül 1999	FED	
Çalışma Hayatımızı Düzenleyen Yasalar ve Uygulamadan Örnekler	3/4/5 Eylül 1999	ENTERPRISE	
İnşaat Proje Yönetiminde Primavera ve Diğer Araçlar	4 Eylül 1999	AVİNAL	
Sanayi İşletmelerinde Maliyet Muhasebesi	4/5 Eylül 1999	ARC	
Anlayarak Hızlı ve Etkin Okuma	4/5 Eylül 1999	DİNAMİK	
ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Baş Denetçi Eğitimi	6/10 Eylül 1999	BUREAU VERITAS	
Yönetim Becerilerini Geliştirme	6/7 Eylül 1999	ORHİM	
Kuruluş İçi Kalite Sistem Tetkikçisi	7/8/9 Eylül 1999	K&S	
Spss ve İstatistiğe Giriş	8/10 Eylül 1999	UYTES	
Etkin Sunuş Teknikleri	8/9 Eylül 1999	ROTA	
Hobin Kanrı İle Politikaların Açılımı	9 Eylül 1999	İ.D.E.A.	
İşletmelerde Kiriz Yönetimi	9 Eylül 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
İş Değerlendirme	9/10 Eylül 1999	TEM	
Bayiler Aracılığı İle Satış	9/11 Eylül 1999	TACK TARINING	
Organizasyonlarda Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması	9/12 Eylül 1999	FED	
Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi	10/11 Eylül 1999	ENTERPRISE	
Tekdüzen Muhasebe Sistemi	10/12 Eylül 1999	PANEL	

İş Yerinde İş Psikolojisi	11 Eylül 1999	İZMİR
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finans	11/12 Eylül 1999	ACADEMY
Anlayarak Hızlı ve Etkin Okuma	11/12 Eylül 1999	DİNAMİK
Kariyer Planlama - Performans Değerlendirme	13/14 Eylül 1999	KALGEM
Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi	14/15 Eylül 1999	LYRA
Lider ve Liderlik	14/15 Eylül 1999	ENTERPRISE
Mağazalarda Satışta ve Hizmette Mükemmellik	15 Eylül 1999	SOYSAL
BS 8800 Çalışan Sağlığı ve İş Güvenliği Satandartı	15/16 Eylül 1999	BUREAU VERITAS
Proje Yönetimi	15/16 Eylül 1999	ROTA
Kalite Güvence Sistemi	15/17 Eylül 1999	KALDER
Yöneticiler İçin İstatistiksel Teknikler	16/17 Eylül 1999	UYTES
Pazarlama Stratejileri ve Satış Taktikleri	16/18 Eylül 1999	ACADEMY
Türk Serbest Bölgelerinde Vergi, Muhasebe ve SOYSAL Güvenlik Uygulamaları	17 Eylül 1999	YORDAM
Benchmarking	17 Eylül 1999	TEM
Nakit Yönetimi	17/18 Eylül 1999	ARC
İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümlerinin Üstlendikleri Roller ve Görevler	17/18 Eylül 1999	ORHİM
Zor İnsanlarla Başa Çıkma Sanatı	17/18 Eylül 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER
Rekabet Edici Pazar Stratejileri Oluşturması	18/19 Eylül 1999	RGÄ
Etkin İletişim , İknâ Etme ve Etkileme	18/19 Eylül 1999	STRATA
Kiriz Döneminde Stratejik Planlama	18/19 Eylül 1999	PANEL
Personel Seçimi ve Mülakat Teknikleri	18/19 Eylül 1999	GİZMOR
Vizyon 2000 Bilgilendirme Eğitimi	20/21 Eylül 1999	S&Q
IRCA Onaylı Baş Denetçi Eğitimi	20/24 Eylül 1999	BUREAU VERITAS
Bütünlük Yönetim	20/24 Eylül 1999	STRATA
İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı	21 Eylül 1999	LYRA
Pazar Araştırmaları İçin Spss	22/24 Eylül 1999	UYTES
Yönetimde Süreçlerin ve Faaliyetlerin Denetimi	23 Eylül 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ
Yerel Yönetimlerde Hizmet Yönetimi	23 Eylül 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ
Eğitim Planlaması	23 Eylül 1999	TEM
Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri	23/24 Eylül 1999	ROTA
Görüşme Tekniklerinde Nlp	23/24 Eylül 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTITÜSÜ
İnsan Kaynaklarında Bütünlük Yaklaşım	23/24/25 Eylül 1999	GİZMOR
Stres ve Stresten Kurtulma	23/25 Eylül 1999	ORHİM
Sanayi İşletmelerinde Maliyet Muhasebesi	24/25 Eylül 1999	ARC
Başarılı Bir Sunuş Hazırlamak ve Gerçekleştirmek	24/25 Eylül 1999	SOYSAL
Malzeme ve Üretim Yönetiminin İmalat Kaynakları Planlaması	24/25 Eylül 1999	KALGEM
İşletme Kaynakları Planlaması (Erp)	24/25 Eylül 1999	CELL
Mali Tabloların Düzenlenmesi ve Analizi	24/26 Eylül 1999	PANEL
Eğitimde Etkinlik Yaratmak	25/26 Eylül 1999	RGÄ
Etkili İletişim	25/26 Eylül 1999	ENTERPRISE
İnsan Kaynakları Yönetimi	27 Eylül 1999	ACADEMY
İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş	27 Eylül 1999	PRICE WATERHOUSE
Şirketlerde Etkin Pazarlama	27/28 Eylül 1999	STRATA
ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi	27/28 Eylül 1999	BUREAU VERITAS
Spin Yöntemi İle İleri Satış Teknikleri	27/28/29 Eylül 1999	I.D.E.A.
Sanayi İşletmelerinde Maliyet Muhasebesi	28 Eylül 1999	ARC
İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlikler	28 Eylül 1999	PRICE WATERHOUSE
ISO 9000 / QS 9000 Yönetiminin Gözden Geçirilmesi	28 Eylül 1999	I.D.E.A.
İnsan Kaynakları Uygulamalarında Spss	28/30 Eylül 1999	UYTES
Muhasebe Standartlarının Gelişim Süresi ve Önemi	29 Eylül 1999	PRICE WATERHOUSE
E - Şirket Yaratmak	29 Eylül 1999	YÜREKLI
Satışta Müşteri Odaklılık	29/30 Eylül 1999	ROTA
Problem Çözme ve Karar Verme Teknikleri	29/30 Eylül 1999	LYRA
Yurtdışından Alınana Hizmetlere İlişkin Ödemeler	30 Eylül 1999	PRICE WATERHOUSE
İthalat	30 Eylül 1999	TEM

İşletme Yönetiminde Karar Verme ve Problem Çözme	30 Eylül 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Şirket Kültürü	30 Eylül 1999	FED	
Şirket Kültürü	30 Eylül 1999	YÖNTEK	
İnsan Kaynaklarında Pisiko - Teknik Yöntemlerin Kullanılması	30 Eylül / 2 Ekim 1999	ORHİM	
Yönetici Becerilerini Geliştirme	30 Eylül / 2 Ekim 1999	PANEL	
Çağdaş Pazarlama Anlayışı ve Etkin Satış Teknikleri	1/2 Ekim 1999	ENTERPRISE	
Modern Yönetim Sistemleri	1/2 Ekim 1999	CELL	
Genel Muhasebe ve Dönem Sonu İşlemleri	2/3 Ekim 1999	RGA	
Profesyonel Satış Teknikleri	2/3 Ekim 1999	GİZMOR	
İnsan Kaynakları Yönetiminde Kurum İçi Halkla İlişkiler Yaklaşımları	4/5 Ekim 1999	ORHİM	
Nlp & Coaching	4/5 Ekim 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
Zaman Yönetimi	4/5 Ekim 1999	FED	
Muhasebede Temel Kavramlar Eğitimi	5/7 Ekim 1999	LBS	
Stres Yönetimi	6/7 Ekim 1999	ENTERPRISE	
Kişisel Liderlik ve Nlp	7 Ekim 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
Kategori Yönetimi	7/8 Ekim 1999	ROTA	
İstatistiksel Proses Kontrol	7/8 Ekim 1999	KALMER	
Yöneticiliğin Geliştirilmesi	7/9 Ekim 1999	TACK TRAINING	
SOYSAL Güvenlik Reformu	8 Ekim 1999	ARC	
İhracat	8 Ekim 1999	TEM	
Enflasyon Muhasebesi	8/9 Ekim 1999	PANEL	
Performans Değerlendirme	8/9 Ekim 1999	GİZMOR	
İşletmelerde Verimlilik Artırma	9 Ekim 1999	CELL	
Sigorta Muhasebesi	9/10 Ekim 1999	RGA	
Profesyonel Satıcılık Programı	9/10 Ekim 1999	İ.Ü. İKTİSAT FAKÜLTESİ	
Etkili Sunuş Becerileri	11/12 Ekim 1999	FED	
İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi	11/12 Ekim 1999	TEM	
Kuruluş İçi Kalite Denetimi	11/13 Ekim 1999	BUREAU VERITAS	
Mağazalarda Satışta ve Hizmette Mükemmellik	12 Ekim 1999	SOYSAL	
ISO 9000	12/13 Ekim 1999	KALMER	
Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi	12/13 Ekim 1999	ORHİM	
Time Manager	12/13 Ekim 1999	TMI	
Üstün Satış Yönetimi	12/14 Ekim 1999	BRAIN TRACY	
Satış Teknikleri ve İkna Yöntemleri	13/14 Ekim 1999	ROTA	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi	13/14 Ekim 1999	NMT	
Sağlık Sektöründe Spss	13/15 Ekim 1999	UYTES	
Mükemmel Müşteri İlişkileri Eğitimi	14/15 Ekim 1999	GLOBAL	
Görüşme Tekniklerinde Nlp	14/15 Ekim 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi	14/15 Ekim 1999	LYRA	
Dikkat Vücudunuz Konuşuyor	15 Ekim 1999	ACADEMY	
ISO 9000:2000 Versiyonu	15 Ekim 1999	SİSTEM	
Finansçı Olmayan Yöneticileri İçin Finans	15/16 Ekim 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Kalite Ekonomisi	15/16 Ekim 1999	ENTERPRISE	
Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlerinde Muhasebe Uygulamaları	16 Ekim 1999	YORDAM	
Yazışma Kuralları ve Raporlama	16 Ekim 1999	İZMİR	
Fikir Üretimi ve Yaratıcılık	16 Ekim 1999	RGA	
Yönetici Güçlendirme, Bilgi Toplama, Değerlendirme, Üretme ve Kullanma	16 Ekim 1999	İŞLETME BİLİMLERİ MERKEZİ	
Yaratıcı Düşünme	18 Ekim 1999	TEM	
Spin Yöntemi ile İleri Satış Teknikleri	18/19/20 Ekim 1999	İ.D.E.A.	
ISO 9000 : 2000 Gönçelleştirme	19 Ekim 1999	NMT	
Profesyonel Satış Becerileri	19/22 Ekim 1999	BRAIN TRACY	
Kaygılarımız Neden Hayatımıza Yön Vermemeli	20 Ekim 1999	CDM	
Liderlik ve Motivasyon	20/21 Ekim 1999	ROTA	
Takım Çalışması ve Motivasyon	20/21 Ekim 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
Enflasyon Muhasebesi	21 Ekim 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	

Toplam Kalite Yönetimi	21/22 Ekim 1999	KALMER	
Yöneticiler İçin İstatistiksel Teknikler	21/22 Ekim 1999	UYTES	
Motive Eden Liderlik	21/23 Ekim 1999	TACK TRAINING	
Sıfır Hiyarşi Yatay Organizasyon	22 Ekim 1999	YÖNTEK	
Metroloji ve Kalibrasyon	22 Ekim 1999	S&Q	
Finansal Analiz	22/23 Ekim 1999	KALGEM	
Proje Yönetimi	22/23 Ekim 1999	CELL	
Hizmet Sektöründe Bütçeleme ve Bütçe İzleme	22/24 Ekim 1999	FED	
Lider Yöneticilik	22/24 Ekim 1999	ACADEMY	
Rapor Yazma Sanatı	23 Ekim 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Maliyet Muhasebesi	23/24 Ekim 1999	PANEL	
Maliyet Muhasebesi	23/24 Ekim 1999	İZMİR	
Endüstriyel Satın Almadaki Risk Ölçülmesi	23/24 Ekim 1999	RGA	
Ekip Çalışması	23/24 Ekim 1999	ENTERPRISE	
Süreç Yönetimi	23/24 Ekim 1999	LYRA	
Öğrenen Organizasyonlar	25/26 Ekim 1999	TEM	
Risk Analizi	25/26 Ekim 1999	BUREAU VERITAS	
Kuruluş İç Çevre Denetimi	25/26/27 Ekim 1999	KALMER	
Başarılı Bir İletişim İçin Etkili Konuşma	26/27 Ekim 1999	SOYSAL	
Dinamik Hızlı ve Etkin Okuma	26/27 Ekim 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Spss ile Müşteri Memnuniyeti Çalışmaları	26/28 Ekim 1999	UYTES	
Nlp & Coaching	27/28 Ekim 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
Stok Yönetimi	28 Ekim 1999	ARC	
Bütçeleme ve Bütçe Kontrol	29/30 Ekim 1999	PANEL	
İşletmelerde Hukuki Açılardan Ücret ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar	1/2 Kasım 1999	ORHİM	
Eğitiminin Eğitimi	1/2 Kasım 1999	BALTAŞ	
Proje Yönetimi	1/2 Kasım 1999	ROTA	
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	1/2 Kasım 1999	TEM	
Süreç Yönetimi	2/3 Kasım 1999	KALMER	
Satış Temsilcisi Eğitimi	3 Kasım 1999	İŞLETME BİLİMLERİ MERKEZİ	
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	3/4 Kasım 1999	BUREAU VERITAS	
Spin Yöntemi ile İleri Satış Teknikleri	3/4/5 Kasım 1999	İ.D.E.A.	
Kalite Geliştirme Ekiblerinin Yönetimi	3/4/5 Kasım 1999	KALMER	
Mükemmel Müşteri Memnuniyeti	4 Kasım 1999	DONE	
Performansa Dayalı Mülakat Teknikleri	4 Kasım 1999	RCBA	
Yöneticiler İçin İstatistiksel Teknikler	4/5 Kasım 1999	UYTES	
Yöneticiler İçin Muhasebe ve Finans Uygulamaları	5 Kasım 1999	YORDAM	
Müşteri Tatmini	5/6 Kasım 1999	ROTA	
2000 İli Yıllarda ISO 9000	5/6 Kasım 1999	DESTEK	
Doğru , Etkileyici ve Güzel Türkçe Konuşma	5/6 Kasım 1999	PANEL	
Maliyete Dayalı Yönetim Kararları	5/6/7 Kasım 1999	ARC	
Finansçı Olmayanlar İçin Finans	6/7 Kasım 1999	LYRA	
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	6/7 Kasım 1999	RGA	
İşe Alma Yöntemleri	9/10 Kasım 1999	ARTHUR ANDERSEN	
Üstün Satış Yönetimi	9/11 Kasım 1999	BRAIN TRACY	
Bir Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri ve Bütçe Kontrol Teknikleri	13/14 Kasım 1999	HERMES	Taksim Divan Otel
Enflasyon Muhasebesi	13/14 Kasım 1999	HERMES	
Profesyonel Satış Teknikleri	16/17 Kasım 1999	ARTHUR ANDERSEN	
Başarılı Bir Sunuş Hazırlamak ve Gerçekleştirmek	17/18 Kasım 1999	SOYSAL	
Acil Durum Planlaması	18 Kasım 1999	BUREAU VERITAS	
Kalite Geliştirme Süreci	18/19 Kasım 1999	KALMER	
Öğrenen Organizasyon I	18/19 Kasım 1999	ROTA	
Toplam Kalite Yönetiminin Ötesi	19 Kasım 1999	YÖNTEK	
Profesyonel Pazarlama ve Satış Teknikleri	19/20 Kasım 1999	ARC	
Eğitici İçin Eğitim Yönetimi ve Sunuş Teknikleri	19/20 Kasım 1999	GİZMOR	
İnsan Kaynakları Yönetimi ile Geleceği Yaratmak	19/20 Kasım 1999	ORHİM	

Bir Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri ve Bütçe Kontrol Teknikleri	20/21 Kasım 1999	HERMES	
Maliyet Muhasebesi	20/21 Kasım 1999	İZMİR	
Uluslararası Muhasebe Standartları ve Raporlama Teknikleri	20/21 Kasım 1999	HERMES	Taksim Divan Otel
SOYSAL Güvenlik Eğitimi	20/27 Kasım 1999	BUDEMS	
İleri Satış Yöntemleri	22/23 Kasım 1999	LYRA	
Kalite İyileştirme Takımları	22/23 Kasım 1999	TEM	
Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı	22/23/24 Kasım 1999	İ.D.E.A.	
Kişisel Performans ve Zaman Yönetimi	23 Kasım 1999	TMI	
Mağazalarda Etkili Yönetici Olmak	23/24 Kasım 1999	SOYSAL	
Sunum Teknikleri	23/24 Kasım 1999	ARTHUR ANDERSEN	
Hizmet Satışında Başarı İçin Doğru ve Etkili Konuşma	24 Kasım 1999	KARUM	
Stok Yönetimi	24 Kasım 1999	ARC	
Bireysel Bankacılık	24/25 Kasım 1999	ROTA	
Aile Şirketlerinde Profesyonel Yönetime Geçiş	24/25 Kasım 1999	MAESTRO	
Kuruluş İçi Kalite Yönetimi	24/25/26 Kasım 1999	KALMER	
İstatistiksel Proses Kontrol	24/26 Kasım 1999	KALDER	
ISO 14000 Çevre Yönetimi	25/26 Kasım 1999	NMT	
Proje Yönetimi	26/27 Kasım 1999	SMART VALLEY	
Satın Alma Yönetimi ve Tedarikçi Değerlendirme Sistemi	26/27 Kasım 1999	MAKRO	
Proje Yönetimi	26/27 Kasım 1999	SMART VALLEY	
İnsan Kaynakları ve Eğitim Yönetimi	26/27/28 Kasım 1999	ENTERPRISE	
Entegre Pazarlama İlişkileri	26/28 Kasım 1999	İZMİR	
Yaratıcı Pazarlama İletişimi	27 Kasım 1999	RGA	
İş Değerlendirme ve Ücret Sistemleri	27 Kasım 1999	CELL	
Enflasyon Muhasebesi	27/28 Kasım 1999	HERMES	Taksim Divan Otel
İnsan Kaynakları Yönetimi	29 Kasım 1999	ACADEMY	
Müşteri Beklentileri, Motivasyon, Performans ve Ödül	29/30 Kasım 1999	ORHİM	
SA 8000 SOYSAL Sorumluluk	29/30 Kasım 1999	BUREAU VERITAS	
Benchmarking	30 Kasım 1999	ROTA	
Toplam Kalitenin Ötesi	30 Kasım 1999	YÖNTEK	
Nlp İle Güç Sözde, Söz Sizde	1 Aralık 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
Liderlik	1/2 Aralık 1999	TEMA	
Üst Yönetim Becerileri	2/3 Aralık 1999	NMT	
Eğiticinin Eğitimi	2/4 Aralık 1999	TACK TRAINING	
Müşterilerle İletişimde Mükemmellik	3/4 Aralık 1999	SOYSAL	
Yalın Üretim Projelerinin Yönetimi	3/4 Aralık 1999	MAKRO	
Öğrenen Organizasyonlar	3/4 Aralık 1999	TEM	
Mali Tablolara Analizi	4 Aralık 1999	HERMES	Taksim Divan Otel
İş Yerinde İş Psikolojisi	4 Aralık 1999	İZMİR	
Profesyonel Satış ve Pazarlama Eğitimleri	4/5 Aralık 1999	MAESTRO	
Kalite Kültürü	6 Aralık 1999	KALMER	
ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemleri	6/7 Aralık 1999	LYRA	
Mağazalarda Satışta ve Hizmette Mükemmellik	7 Aralık 1999	SOYSAL	
Mükemmel Müşteri Memnuniyeti	8 Aralık 1999	SOYSAL	
Mükemmel Müşteri Memnuniyeti	8 Aralık 1999	DONE	
Value At Risk (Var) ve Finansal Risk Yönetimi	9/10 Aralık 1999	FINANCIAL SOLUTIONS	
ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi	9/10 Aralık 1999	NMT	
Proje Yönetimi Kavramlı Metodoloji, Uygulamalar	9/10 Aralık 1999	MAKRO	
Proje Yönetimi Uygulamaları	9/10 Aralık 1999	CELL	
Motive Eden Liderlik	9/11 Aralık 1999	TACK TRAINING	
Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlerinde Muhasebe Uygulamaları	10/11 Aralık 1999	YORDAM	
Pazarlama Yönetimi	10/11 Aralık 1999	TEM	
Lojistik Yönetimi ve Satın Alma	10/11 Aralık 1999	ORHİM	
Dönem Sonu Kapanış İşlemleri	11 Aralık 1999	HERMES	Taksim Divan Otel
İş Yerinde İş Psikolojisi	11 Aralık 1999	İZMİR	
Etkin Ekip Oluşturma	13 Aralık 1999	ARTHUR ANDERSEN	

Time Manager	14/15 Aralık 1999	TMI	
İs Audit	14/15 Aralık 1999	SMART VALLEY	
Başarılı Bir İletişim İçin Doğru ve Etkili Konuşma	15/16 Aralık 1999	SOYSAL	
Kuruluş İçi Çevre Denetimi	15/17 Aralık 1999	BUREAU VERTAS	
Bütünleştirici Yönetim	16/17 Aralık 1999	ROTA	
Duygusal Zeka	16/17 Aralık 1999	ARTHUR ANDERSEN	
Eğiticinin Eğitimi	16/17 Aralık 1999	PANEL	
Zaman Yönetimi	16/17 Aralık 1999	NMT	
Acil Durum Kurtarım ve İşe Devamlılık Planlaması	16/19 Aralık 1999	SMART VALLEY	İstanbul Swiss Otel
Enflasyon Muhasebesi	17/18 Aralık 1999	YORDAM	
Etkin Satış Teknikleri ve İkna Yöntemleri	17/18 Aralık 1999	TEM	
Bir Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri ve Bütçe Kontrol Teknikleri	18/19 Aralık 1999	HERMES	
Anlayarak Hızlı ve Etkin Okuma	18/19 Aralık 1999	DİNAMİK	
Benchmarking	18/19 Aralık 1999	LYRA	
Hedef Belirleme Teknikleri	18/19 Aralık 1999	HERMES	
Kobilerde ISO 9000 ve Kalite Belgesi	18/19 Aralık 1999	MAESTRO	
Sunum Becerileri	18/19 Aralık 1999	ENTERPRISE	
Şirketlerde Yapılanmama	20 Aralık 1999	YÖNTEK	
Günümüz Rekabet Koşullarında Marka Konumlandırması ve Pazarlama Stratejileri	20/21 Aralık 1999	ORHİM	
Finansçı Olmayanlar İçin Finans	21/23 Aralık 1999	MAKRO	
Değişim İçinde Rekabet Stratejisi	22 Aralık 1999	İ.D.E.A.	
Kalite Takımları	22 Aralık 1999	NMT	
Etkin Satış Teknikleri ve İkna Yöntemleri	22/23 Aralık 1999	TEM	
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri	22/23 Aralık 1999	LYRA	
Kuruluş İçi Kalite Denetçisi	22/24 Aralık 1999	KALDER	
Mülakat Teknikleri	23/24 Aralık 1999	ROTA	
İletişimde Başarıya Ulaşmak	25 Aralık 1999	RG	
Mali Tablolar Analizi	25/26 Aralık 1999	HERMES	
Şirketler İçin Fiyat Risklerinin Yönetimi	25/26 Aralık 1999	STRATA	
ISO 9000 Bilgilendirme	25/26 Aralık 1999	HERMES	
Zihin Haritaları ve Hafıza Eğitimi	25/26 Aralık 1999	DİNAMİK	
Satışta Kendine Güveni Geliştirme	28 Aralık 1999	CDM	
Kişisel Kalite ve Etkili İletişim	29/30 Aralık 1999	TEM	
Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Modern Yönetime Geçiş	28/29/30 Aralık 1999	ROTA	
Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	30 Aralık 1999	ARTHUR ANDERSEN	
Toplam		2031	

Ek - 1.2. Diğer İlanlar

Burada EK - 1.1 de verilen seminer ilanlarının dışında Hürriyet gazetesi İnsan kaynakları ekinde yer alan toplam 207 ilan ele alınmıştır.

Ek - 1.2. Tablo 1. Diğerler İlanlar

Seminerin Adı	Tarih	Kuruluş	Uygulanma Yeri
Sekreterlik Hizmetlerinin Geliştirilmesi	20/21 Mart 1996	SEVK VE İDARE	
Microsoft Ürünleri Tanıtımı	31 Temmuz 1996	İ.D.E.A.	
Sekreterler İçin Temel Sekreterlik Bilgileri Dosyalama ve Yazışma Teknikleri	20/21/22 Eylül 1996	GİZMOR	
Ada : 2000 li Yılların Programlama Dili	21 Eylül 1996	KAMPÜS	
Çağdaş Sekreterlik Eğitimi	27/28 Eylül 1996	HEDEF	
Etkili ve Verimli Sekreterlik	27/29 Eylül 1996	MESS	
Ofis Yönetimi	5/6 Ekim 1996	KAMPÜS	
Sekreterlik Becerileri	18/19 Ekim 1996	RCBA	Parksa Hilton Otel
Etkili ve Verimli Sekreterlik	22/24 Ekim 1996	MESS	
Sekreterler İçin Temel Sekreterlik Bilgileri Dosyalama ve Yazışma Teknikleri	25/26/27 Ekim 1996	GİZMOR	The Green Park Otel
Sekreterlik Hizmetlerinin Geliştirilmesi ve Arşiv Düzenleme ve Yazışma Teknikleri	30 Ekim / 2 Kasım 1996	ORHİM	Kendi Eğitim Merkezi
Power Point 4.0	11/13 Kasım 1996	ANT	Kendi Eğitim Merkezi
İleri Excel 5.0	12 Kasım 1996	ANT	Kendi Eğitim Merkezi
Sekreterler İçin Dosyalama ve Arşiv Düzenleme ve Yazışma Teknikleri	15/17 Kasım 1996	GİZMOR	The Green Park Otel
Sekreterlik Hizmetlerinin Geliştirilmesi	18/19 Kasım 1996	SEVK VE İDARE	İstanbul Hilton Otel
Bilimsel Sekreterlik	13/14/15 Aralık 1996	GİZMOR	The Green Park Otel
Etkili ve Verimli Sekreterlik	13/14/15 Aralık 1996	MESS	Kendi Eğitim Merkezi
Yönetici Sekreterler İçin Davranış ve Protokol Bilgileri	26/28 Aralık 1996	ORHİM	
Bilimsel Sekreterlik	17/19 Ocak 1997	GİZMOR	
Yönetici Asistanlığı	1/2 Şubat 1997	FED	Kendi Eğitim Merkezi
Protokol Kurallarına Göre Masa Düzenleri, Yemek ve İçki Seçimi	22 Şubat 1997	PANEL	
Ofis Yönetimi	1/2 Mart 1997	KAMPÜS	
Satış Elemanlarınca Davranış Geliştirme Teknik ve Yöntemleri	13/14 Mart 1997	GİZMOR	Maslak Princess Otel
OMT ile Nesne Yönelimli Çözümleme ve Tasarım	20 Mart 1997	KAMPÜS	
Bilimsel Sekreterlik	21/23 Mart 1997	GİZMOR	İstanbul Princess Otel
Sekreterler İçin Dosyalama ve Arşiv Düzenleme ve Yazışma Teknikleri	2/5 Nisan 1997	ORHİM	
Oracle 8	14 Nisan 1997	ORACLE	Çırağan Oteli
Çağdaş Sekreterlik Bilgileri ve Sekreterlikte İnsan İlişkileri	25/27 Nisan 1997	BOĞAZIÇI	
Yönetici Sekreteri, Yönetici Sekreter Adayları, Sekreterler	25/26/27 Nisan 1997	GİZMOR	
Telefonla Görüşme Usulleri	12 Mayıs 1997	MARMARA	
Sekreterler İçin Temel Banka ve Finans Bilgileri	15/16 Mayıs 1997	GİZMOR	
Ofis Yönetim	24/25 Mayıs 1997	KAMPÜS	
Kaynak Teknikleri	29/30 Mayıs 1997	KOSGEB	
Yönetici Sekreterler İçin Davranış Geliştirme Protokol, Estetik ve Güzel Konuşma Bilgileri	9/12 Haziran 1997	ORHİM	

Sekreterler İçin Beden Dili Kullanımı ve Diksiyon	19/21 Haziran 1997	ORHİM	
Mrp-11 Felsefesi ve Yazılımları	27/28 Haziran 1997	DELTA	
Yeni Bir Kavram Yönetici Asistanlığı	19/20 Temmuz 1997	BOĞAZIÇI	
Elektromagnetik Uyumluluk Ce İşareti	24 Temmuz 1997	BİLEŞİM	
Etkili Yönetici Sekreterliği	19 Ağustos 1997	MARMARA	
Frame Relay Teknolojisi	19 Ağustos 1997	SATKO & AMERİKAN TTC	
Telefonda İletişim	25 Eylül 1997	KAİZEN	
Yönetici Sekreterliği Becerileri	9/10 Ekim 1997	RCBA	
Profesyonel Sekreterlik ve İletişim	10/11/12 Ekim 1997	ROTA	
Bilimsel Sekreterlik	17/18/19 Ekim 1997	GİZMOR	
Etkin Yönetici Sekreterlik	23/25 Ekim 1997	KALGEM	
Yönetici Asistanlığı	25/26 Ekim 1997	BOĞAZIÇI	
Patronun Bir Uzantısı Olabilme Sanatı :Yönetici Sekreterlik	18/19 Kasım 1997	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Yönetici Asistanı Sekreteri Eğitimi	19/20 Kasım 1997	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Yönetici Asistanlığı	22/23 Kasım 1997	BOĞAZIÇI	
Planlı Yağlama Bakım ve Yağlama Teknikleri	23/27 Kasım 1997	BİL-TEK	
İnternet	29 Kasım 1997	KAMPÜS	
Etkin Yönetici Sekreterliği	29 Kasım 1997	MARMARA	
Endüstride Dc ve Ac Motorlarında Hız Kontrolü	1/5 Aralık 1997	BİL-TEK	
Hayat Ağacım	2 Aralık 1997	TMI	
Eş Zamanlı Mühendislik	5 Aralık 1997	KAMPÜS	
Profesyonel Sekreterlik ve İletişim	5/7 Aralık 1997	ROTA	
Yönetici Asistanlığı	9/10 Aralık 1997	FED	
Telefonla Müşteri İlişkileri ve İletişimde Kurum İmajı	12/13 Aralık 1997	PANEL	
Borland Delphi 3.0 Desktop For Win' 95 & Nt	15 Aralık 1997	MİKRON	
Microsoft Access For Windows	15/22 Aralık 1997	MİKRON	
Plc ve Endüstriyel Uygulamaları	21/25 Aralık 1997	BİL-TEK	
Yönetici Sekreterleri İçin Davranış ve Protokol Bilgileri	26/28 Aralık 1997	ORHİM	
Developer /2000 : Deploy Web - Based Applications	29 Aralık 1997	ORACLE	
Çağdaş Sekreterlik Hizmetleri	10/11 Ocak 1998	ARC	
Etkin Yönetici Sekreterliği	10/11 Ocak 1998	MARMARA	
Sekreterler İçin Temel Sekreterlik Bilgileri	21/24 Ocak 1998	ORHİM	
Delphi 3.0 İlc Programlama	26 Ocak 1998	MİKRON	
Telefonla Satış Teknikleri	4 Şubat 1998	GİZMOR	
Yönetici Asistanlığı	7 Şubat 1998	GİZMOR	
İş Makineleri Hidroliği	9/13 Şubat 1998	BİLTEK	
Telefonla Satış	26 Şubat 1998	YES CONSULTRAINING	
Yönetici Asistanlığı	28 Şubat 1998	İZMİR	
Profesyonel Sekreterlik ve İletişim	6/8 Mart 1998	ROTA	
Yönetici Asistanlığı	7/8 Mart 1998	BOĞAZIÇI	
Dosyalama, Evrak Düzenleme ve Yazışma Teknikleri	13/14 Mart 1998	İZMİR	
Dokümantasyon	19/20 Mart 1998	OPTIMAL	
Yönetici Asistanlığı	21 Mart 1998	İZMİR	
Telefonla Satış	26 Mart 1998	YES CONSULTRAINING	
Uygulamalı Network	27/28 Mart 1998	GBD	
İleri Düzey Sekreterlik	23/24 Nisan 1998	KALGEM	
Bilimsel Sekreterlik	24/26 Nisan 1998	GİZMOR	
Aile İçi İletişim	29/30 Nisan 1998	ROTA	
Endüstride İş Yeri Hekimliği Uygulaması	30 Nisan 1998	K&S	
Teknik ve Sistematik Bilgisayar ve Dosyalama	15/17 Mayıs 1998	İZMİR	
Bilimsel Sekreterlik	22/24 Mayıs 1998	GİZMOR	
Uygulamalı Metalografi	9/12 Haziran 1998	Y.T.Ü.İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME MERKEZİ	
Satış Elemanı Yetiştirme	12/13 Haziran 1998	KALGEM	
Sekreterlik Yönetimi ve Hizmet Sunuş Teknikleri	12/14 Haziran 1998	ROTA	
Profesyonel Sekreterlik	13 Haziran 1998	PUSULA	

Isıl İşlemler	15/17 Haziran 1998	Y.T.Ü.İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME MERKEZİ	
Mekanik Muayene	15/17 Haziran 1998	Y.T.Ü.İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME MERKEZİ	
Teknik Analiz ve Trading Disiplini	20 Haziran 1998	SCALA	
Tahribatsız Muayene	22/24 Haziran 1998	Y.T.Ü.İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME MERKEZİ	
Sekreterler İçin Etkin Sunum ve İletişim	25/26 Haziran 1998	I.Ü. İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ VAKFI	
Deneysel Gerilme Analizleri	28 Haziran 1998	Y.T.Ü.İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME MERKEZİ	
Yönetici Asistanlığı Sekreterlikte Bilimsellik	11 Temmuz 1998	İZMİR	
Yönetici Sekreterliği	17/18 Temmuz 1998	KALGEM	
Yönetici Asistanlığı	27/28 Ağustos 1998	FED	
Genel Sekreterlik ve Dosyalama Bilgileri	29/30 Ağustos 1998	İZMİR	
Yönetici Asistanlığı - Boss	5 Eylül 1998	İZMİR	
Sekreterlik Geliştirme	12/13 Eylül 1998	PANEL	
Bilimsel Sekreterlik	19/20 Eylül 1998	GİZMOR	
Sekreterlik Yönetimi ve Hizmet Sunuş Teknikleri	1/3 Ekim 1998	ROTA	
Telemarketing	7 Eylül 1998	BOĞAZIÇI	
Yönetici Asistanlığı ve Dosyalama Bilgileri	9/10 Ekim 1998	İZMİR	
Telefonla Rekabet Üstünlüğü Yaratmak	13/14 Ekim 1998	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Yönetici Sekreterlik	17/18 Ekim 1998	KALGEM	
Tele Marketing	3/4 Kasım 1998	ROTA	
Yaşamın İçinden	5 Kasım 1998	ACADEMY	Ankara Sharaton Otel
Yönetici Sekreteri	12/13 Kasım 1998	SEVK VE İDARÉ	
Yönetici Asistanlığı - Sekreterlikte Bilimsellik	14 Kasım 1998	İZMİR	
Telefonla Satış Teknikleri	19/20 Kasım 1998	TELEPHONE DOCTOR	
Bilimsel Sekreterlik	21/22 Kasım 1998	GİZMOR	
Sekreterlikte Bilimsellik - Dosyalama Bilgileri	27/28 Kasım 1998	İZMİR	
Her Arayanı Beklenen Bir Misafir Gibi Karşılama	2/3 Aralık 1998	TELEPHONE DOCTOR	
Kendi İşinizi Kurmak İstermisiniz	3 Aralık 1998	RE / MAX	
Etkin Sekreterlik	5/6 Aralık 1998	ENTERPRISE	
Yönetici Asistanlığı	5/6 Aralık 1998	FED	
Telefonda Rekabet Üstünlüğü Yaratmak	10/11 Aralık 1998	TELEPHONE DOCTOR	
Telefonla Satış Teknikleri 1 / Gelen Telefonları Karşılama	15/16 Aralık 1998	TELEPHONE DOCTOR	
Telemarketing Satış Ekibi İçin Müşteri İlişkileri	15/16 Aralık 1998	TELEPHONE DOCTOR	
Yönetici Asistanlığı	19/20 Aralık 1998	ARC	
Telefonla Satış / Satış İçin Telefonla Aktif Arama	22/23 Aralık 1998	TELEPHONE DOCTOR	
Adminstraing & Supporting Microsoft Frontpage 97	24/25 Aralık 1998	I.D.E.A.	
Her Arayanı Beklenen Bir Misafir Gibi Karşılama	5/6 Ocak 1999	TELEPHONE DOCTOR	
Telefonda Rekabet Üstünlüğü Yaratmak	12/13 Ocak 1999	TELEPHONE DOCTOR	
Telefonda Satış / Satış İçin Telefonla Aktif Arama	28/29 Ocak 1999	TELEPHONE DOCTOR	
Telefonda Satış Teknikleri	29 Ocak 1999	GİZMOR	
Bilimsel Sekreterlik	29/30 Ocak 1999	GİZMOR	
Genel Sekreterlik ve Dosyalama Bilgisi	29/30 Ocak 1999	İZMİR	
Yönetici Sekreterliği	30 Ocak 1999	RGA	
Bilgisayar Destekli Yönetici Asistanlık Eğitimi	30/31 Ocak 1999	ANT	
Her Arayanı Beklenen Bir Misafir Gibi Karşılama	2/3 Şubat 1999	TELEPHONE DOCTOR	
Sekreterler İçin Kişisel Organizasyon	4 Şubat 1999	PDR	
Telefonda Rekabet Üstünlüğü Yaratmak	9/10 Şubat 1999	TELEPHONE DOCTOR	
Bilgisayar Destekli Yönetici Asistanlığı Eğitimi	13/14 Şubat 1999	ANT	
Telemarketing / Satış Ekibi İçin Müşteri İlişkileri	16/17 Şubat 1999	TELEPHONE DOCTOR	
Uygulamalı İlk Yardım	24/26 Şubat 1999	K&S	

Telefonda Satış / Satış İçin Telefonla Aktif Arama	25/26 Şubat 1999	TELEPHONE DOCTOR	
Her Arayanı Beklenen Bir Misafir Gibi Karşılama	2/3 Mart 1999	TELEPHONE DOCTOR	
Yönetici Asistanlık	6/7 Mart 1999	ENTERPRISE	
Telefonda Rekabet Üstünlüğü Yaratmak	9/10 Mart 1999	TELEPHONE DOCTOR	
Yönetici Sekreterlik	11/12 Mart 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Hemşirelik Hizmetlerinde Kalite Yönetimi	13 Mart/ 18 Nisan 1999	HÜFAM	
Telemarketing / Satış Ekibi İçin Müşteri İlişkileri	16/17 Mart 1999	TELEPHONE DOCTOR	
Yönetici Asistanlığı	20 Mart 1999	İZMİR	
Ailede Empatik İletişim ve Uzlaşma	20/21 Mart 1999	BALTAŞ	
Ofis İçi Yönetim	20/21 Mart 1999	KAMPÜS	
Telefonla Satış ve Satış İçin Telefonla Arama	23/24 Mart 1999	TELEPHONE DOCTOR	
Çocuklarımızın Gizli Yetenekleriyle Tanışma	5 Nisan 1999	BALTAŞ	
Kişisel Koruyucular ve Genel Prensipler	5/6 Nisan 1999	PİSİKOTEK	
Her Arayanı Beklenen Bir Misafir Gibi Karşılama	6/7 Nisan 1999	TELEPHONE DOCTOR	
Çocuklarımızın Gizli Yetenekleriyle Tanışma	7 Nisan 1999	BALTAŞ	
Telefon Teknikleri	7/10 Nisan 1999	ARTHUR ANDERSEN	
Spss For Windows	12/14 Nisan 1999	UYTES	
Telefonda Rekabet Üstünlüğü Yaratmak	13/14 Nisan 1999	TELEPHONE DOCTOR	
Üst Düzey Yönetici Asistanlığı	26/27 Nisan 1999	STRATA	
Cabletron Systems (Akıllı Network)	28 Nisan 1999	CEBLETRON	
Telefonda Etkin İletişim	28 Nisan 1999	FED	
Genel Sekreterlik ve Dosyalama Bilgisi	8/9 Mayıs 1999	İZMİR	
Koruyucu Sağlık Sistemi	10/11 Mayıs 1999	PİSİKOTEK	
Telefonda Rekabet Üstünlüğü Yaratmak	11/12 Mayıs 1999	TELEPHONE DOCTOR	
Terrorism And The Business Community ¹	25 Mayıs 1999	POLEX	Çırağan Sarayı
2000'e Bir Kala Sevgiyi Paylaşmak	27 Mayıs 1999	POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ	
Her Arayanı Beklenen Bir Misafir Gibi Karşılama	3/4 Haziran 1999	TELEPHONE DOCTOR	
Bilimsel Sekreterlik	5/6 Haziran 1999	GİZMOR	
Profesyonel Ofis Yönetimi	12 Haziran 1999	ARTHUR ANDERSEN	
Etkin Sekreterlik	12/13 Haziran 1999	ENTERPRISE	
Yönetici Asistanlığı	12/13 Haziran 1999	PANEL	
Sekreterlik Geliştirme ve Yönetici Sekreterliği	17/19 Haziran 1999	KALGEM	
Genel Sekreterlik ve Dosyalama Bilgisi	3/4 Temmuz 1999	İZMİR	
Sıralama Yada Filler Nasıl Sıralanır	8 Temmuz 1999	SABANCI ÜNİVERSİTESİ	
Lotus Notes Sistem	19/20/21/22 Temmuz 1999	ANT	
Lotus Notes Sistem Yönetimi	27/28 Temmuz 1999	ANT	
Spss For Windows İle Anket Çalışmaları	6 Ağustos 1999	UYTES	
Genel Sekreterlik ve Dosyalama Bilgisi	7/8 Ağustos 1999	İZMİR	
Yönetici Asistanlığı	9/10 Ağustos 1999	FED	
Giyinme ve Kişisel Bakım Sanatı	17 Ağustos 1999	CDM	
Kabul Örnekleme	18/19 Ağustos 1999	DIYALOG	
Bir Aile Şirketinin Üyesi Olmak	19 Ağustos 1999	PROMETHEUS	
Yönetici Asistanlığı	21 Ağustos 1999	İZMİR	
Santral Operatörleri ve Sekreterler İçin Telefon Görüşmelerinde Etkili İletişim	21/22 Ağustos 1999	ENTERPRISE	
Spss İle Veri Sunumu	3/4 Eylül 1999	UYTES	
Genel Sekreterlik ve Dosyalama Bilgileri	4/5 Eylül 1999	İZMİR	
Bilimsel Sekreterlik	11/12 Eylül 1999	GİZMOR	
Yönetici Sekreterlik	21/22 Eylül 1999	BİRLEŞMİŞ BEYİNLER	
Etkileşimli İlk Yardım Eğitimi	24/25 Eylül 1999	ARTI	
Destek Ekibi İçin Müşteri İlişkileri	25 Eylül 1999	TACK TRAINING	
Yönetici Asistanlığı ve Yazışma Kuralları	26 Eylül 1999	İZMİR	
Yönetici Asistanlığı	29/30 Eylül 1999	FED	

¹ Bu seminer hakkında ilanı veren kuruluşa ulaşılamadığından bilgi alınamamış ve bu yüzden bu ilan burada ele alınmıştır.

Yönetici Asistanlığı	1/2 Ekim 1999	FED	
Genel Sekreterlik ve Dosyalama Bilgisi	2/3 Ekim 1999	İZMİR	
Müşteri Hizmetleri İçin Telefonla Etkin İletişim	5/6 Ekim 1999	TELEPHONE DOCTOR	
Yönetici Asistanlığı	6/7 Ekim 1999	DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ	
Deprem ve Acil Durumlara Hazırlık	15 Ekim 1999	LYRA	
Kafamızdaki Depremle Nasıl Başa Çıkarız	17 Ekim 1999	CDM	
Personel Yöneticileri İçin En Önemli 100 İngilizce Mesleki Deyim	22/23 Ekim 1999	ORHİM	
Sekreter ve Asistanlar İçin Kişisel Organizasyon	26 Ekim 1999	TMI	
Sekreterlik Geliştirme ve Telefon Bir İştir	30/31 Ekim 1999	İZMİR	
Her Arayanı Beklenen Bir Misafir Gibi Karşılama	2/3 Kasım 1999	TELEPHONE DOCTOR	
Telefonla İletişimde Mükemmellik	12/13 Kasım 1999	SOYSAL	
Çağdaş ve Bilimsel Sekreterlik	13/14 Kasım 1999	İZMİR	
Telefon Teknikleri	4 Aralık 1999	ARTHUR ANDERSEN	
Müşteri Hizmetleri İçin Telefonla Etkin İletişim	1/2 Aralık 1999	TELEPHONE DOCTOR	
Telefon Görüşmelerinde Etkili İletişim	11/12 Aralık 1999	ENTERPRISE	
Sekreterlik Geliştirme ve Yönetici Sekreterliği	9/10/11 Aralık 1999	KALGEM	
Dijital Strateji ²	17 Aralık 1999	I.D.E.A.	
Toplam		207	

² İlanı veren kuruluşla yapılan görüşmelerde düzenli kayıt eksikliği sebebinden ötürü bu seminer hakkında bilgi alınamamıştır. Bu yüzden bu ilan burada ele alınmıştır.

EK – 2
ANKET FORMU

A. KURULUŞU TANITICI GENEL BİLGİLER

1 - Kuruluşunuzun adı

2 - Kuruluş tarihinizi aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz.

- a) 1984 yılı ve öncesi
- b) 1985 ve 1989 yılları arası
- c) 1990 yılı ve 1994 yılları arası
- d) 1995 yılı ve 1999 yılları arası

3 - Kuruluşunuzda çalışan toplam kadrolu personel sayısını aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz.

- 1- 5 arası
- 6-10 arası
- 11-25 arası
- 26-50 arası
- 51-100 arası
- 101 ve daha yukarısı

4 - Kuruluşunuzda, kadrolu olarak çalıştırılan eğitim uzmanlarının sayısını aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz.

- 0 (kadrolu olarak eğitim uzmanı çalıştırmıyoruz, bu ihtiyaçlarımızı kuruluş dışından sağlıyoruz)
- 1 – 5 arası
- 6 – 10 arası
- 11 – 25 arası
- 26 - 50 arası
- 51 ve yukarısı

5 - Kuruluşunuzda, dışardan kadrosuz olarak anlaşılan eğitim uzmanlarının sayısını aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz.

- 0 (dışarıdan eğitim uzmanları ile çalışmıyoruz, bu ihtiyaçlarımızı kendi bünyemizde bulundurduğumuz eğitim uzmanı kadromuzla gideriyoruz)
- 1 – 5 arası
- 6 – 10 arası
- 11 – 25 arası
- 26 – 50 arası

() 51 ve yukarısı

6 - Kuruluşun faaliyet alanlarını aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz.

- a) Yalnızca eğitim hizmetleri
- b) Eğitim ve danışmanlık hizmetleri
- c) Eğitim hizmetleri, danışmanlık hizmetleri ve diğerleri (açıklayınız)

7 - Seminer faaliyetlerinizi aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz.

- a) Yalnızca genele açık seminerler
- b) Yalnızca kuruma özgü seminerler
- c) Genele açık ve kuruma özgü seminerler

7. soruya cevabınız a şıkkı ise 13, 14, 15 ve 16. soruları cevaplandırmayınız.

7. soruya cevabınız b şıkkı ise 8, 9, 10, 11 ve 12. soruları cevaplandırmayınız.

B. KURULUŞUN SEMİNER FAALİYETLERİNE İLİŞKİN BİLGİLER

8 - Yöneticilere yönelik genele açık düzenlediğiniz semineri duyurmada gazeteler dışında kullandığımız bilgilendirme yöntem veya yöntemlerini aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz.

- () dergiler yoluyla () posta yoluyla () internet yoluyla () faks yoluyla
() diğerleri (açıklayınız)

9 - Yöneticilere yönelik genele açık düzenlediğiniz seminerleri nerelerde uygulamaktasınız?
Aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz.

- () oteller () kendi eğitim merkezimiz () diğerleri (açıklayınız)

10 - Yöneticilere yönelik genele açık düzenlediğiniz seminerlerde, katılımcı sayılarına ilişkin düzenlemelerinizi aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz.

- a) Seminerlerde katılımcı sayılarına ilişkin sınırlarımız vardır. Bu sayıya ulaşıldığında yeni katılımcı talepleri kabul edilmemektedir.
- b) Seminerlerde katılımcı sayılarına ilişkin sınırlarımız yoktur. Gelen talepler sayı sınırı olmaksızın kabul edilmektedir.
- c) Bazı seminerlerde katılımcı sayılarına ilişkin sınırlarımız varken, bazı seminerlerde sayı sınırı yoktur.

11 - Yöneticilere yönelik genele açık düzenlediğiniz seminerlerin değerlendirilmesine ilişkin politikalarınızı aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz.

- a) Değerlendirme çalışmaları yapıyoruz
- b) Değerlendirme çalışmaları yapmıyoruz

11. soruya cevabınız b şıkkı ise 12. soruyu cevaplandırmayınız.

12 - Yöneticilere yönelik genele açık düzenlediğiniz seminerlerin değerlendirilmesinde uyguladığımız yöntem veya yöntemleri aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz.

- () Soru formları(anketler) () Mülakatlar () Testler
- () Gözlem () Mektupla fikir araştırması () Diğerleri (açıklayınız)

13 - Yöneticilere yönelik kuruma özgü düzenlediğiniz seminerleri nerelerde uygulamaktasınız?
Aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz.

- () Eğitim alacak işletmenin eğitim merkezi () Oteller
- () Kendi eğitim merkezimiz () Diğerleri (açıklayınız)

14 - Yöneticilere yönelik kuruma özgü düzenlediğiniz seminerlerde katılımcı sayılarına ilişkin düzenlemelerinizi aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz.

- a) Seminerlerde katılımcı sayılarına ilişkin sınırlarımız vardır. Eğitim alacak işletme tarafından bu sayıyı aşan başvurular kabul edilmemektedir.
- b) Seminerler uygulanmadan önce katılımcı sayıları eğitim alacak işletmeyle yaptığımız görüşmelerde belirlenmektedir.
- c) Katılımcı sayısına ilişkin herhangi bir düzenlememiz yoktur. Bu sayı eğitim alacak işletmenin kendi takdirine bırakılmaktadır.

15 - Yöneticilere yönelik kuruma özgü düzenlediğiniz seminerlerin değerlendirilmesine ilişkin politikalarınızı aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz.

- a) Değerlendirme çalışmaları yapıyoruz
- b) Değerlendirme çalışmaları yapmıyoruz

15. soruya cevabınız b şıkkı ise 16. soruyu cevaplandırmayınız.

16 - Yöneticilere yönelik kuruma özgü düzenlediğiniz seminerlerin değerlendirilmesinde uyguladığınız yöntem veya yöntemleri aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz.

- () Soru formları(anketler) () Mülakatlar () Testler
- () Gözlem () Mektupla fikir araştırması () Diğerleri (açıklayınız)

17 – Yöneticilere yönelik düzenlediğiniz en kısa süreli seminerlerin gün olarak sürelerini aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz.

- () 1 günlük seminerler
- () 2 günlük seminerler
- () 3 gün ve daha uzun süreli seminerler

18 – Yöneticilere yönelik düzenlediğiniz en kısa süreli seminerlerin saat olarak sürelerini aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz.

- 1 – 8 saat arası
 9 – 16 saat arası
 17 saat ve yukarısı

19 – Yöneticilere yönelik düzenlediğiniz en uzun süreli seminerlerin gün olarak sürelerini aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz.

- 1 – 2 günlük seminerler 3 – 4 günlük seminerler
 5 gün ve daha uzun süreli seminerler

20 – Yöneticilere yönelik düzenlediğiniz en uzun süreli seminerlerin saat olarak sürelerini aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz.

- 1 – 16 saat arası 17 – 32 saat arası
 33 saat ve daha uzun süreli

21 – Yöneticilere yönelik düzenlediğiniz seminerlerde uyguladığınız oturma düzenlerini aşağıdaki seçeneklere göre belirtiniz.

- U şeklinde I şeklinde T şeklinde
 O şeklinde Sinema Diğerleri (açıklayınız)

EK-3
GÖRÜŞÜLEN KURULUŞ VE YETKİLİLERİ

ABF EĞİTİM VE DANIŞMANLIK

Genel Müdür: K. Asuman ÖZKAYNAKÇI

ALADOĞAN HALKLA İLİŞKİLER VE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI

Genel Müdür: Bülent GÖNCÜ

ANTİK ENGLISH & B.M.T.

Genel Müdür: Sinan AKTAŞ

Pazarlama ve Halkla İlişkiler Müdürü: Semra AKTAŞ

ARTHUR ANDERSEN DANIŞMANLIK LTD. ŞTİ.

Eğitim Danışmanı: Yasemin ESKİYAPAN

ARTI SAĞLIK ÇEVRE KALİTE DANIŞMANLIK EĞİTİM ORGANİZASYON

Eğitim Koordinatörü: Elif Sungur YAPICIER

AVİNAL YAZILIM DANIŞMANLIK İNŞAAT LTD. ŞTİ.

Genel Müdür: Ahmet AVİNAL

BARANSEL EĞİTİM VE YÖNETİM DANIŞMANLIK LTD. ŞTİ.

Genel Müdür: Dr. Şenay BARANSEL

BOĞAZIÇI ÜNİVERSİTESİ VAKFI KAMPÜS A.Ş.

Eğitim Programları Müdürü: Deniz AKALIN

BUREAU VERITAS GÖZETİM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ.

Eğitim Koordinatörü: A. Belma AYDIN

**DATA EXPERT "HUMAN RESOURCES TECHNOLOGY & MANAGEMENT
CONSULTRANCY"**

Eğitim Koordinatörü: Olcay ÖZGİRAY

DONE DANIŞMANLIK VE HİZMET LTD. ŞTİ.

Genel Müdür: Lale RONA

ENTERPRISE CTC GİRİŞİM DANIŞMANLIK VE EĞİTİM MERKEZİ LTD. ŞTİ.

Genel Müdür: Unal BULUNMAZ

FED TRAINING CONSULTANTS

Eğitim Danışmanı: Faysal ALEMEMAN

FINANS KLÜP DANIŞMANLIK VE EĞİTİM HİZMETLERİ A.Ş.

Eğitim Yönetmeni: Nihal YILDIZ

FRANCHISE & MORE DANIŞMANLIK

Proje Yöneticisi: Ferhat ÇINAR

GİZMOR EĞİTİM DANIŞMANLIK VE ORGANİZASYON

Genel Müdür: Memduh EFENDİOĞLU

Seminer Sorumlusu: Murat EFENDİOĞLU

GLOBAL EĞİTİM DANIŞMANLIK TEKSTİL DIŞ TİCARET LTD. ŞTİ.

Genel Müdür: Prof. Dr. Atilla BAĞRIAÇIK

Genel Müdür Yardımcısı: Yrd. Doç. Dr. Suat YAVUZ

HERMES YÖNETİM DANIŞMANLIK VE EĞİTİM MERKEZİ

Genel Koordinatör: Uğur DEVELİ

İ.D.E.A. İNCELEME DANIŞMANLIK EĞİTİM ARAŞTIRMA MERKEZİ A.Ş.

Seminer organizasyon görevlileri: Türkan KARABAY, Sema YILDIZ, Türkan YARICI

İZMİR ÖZEL EĞİTİM ORGANİZASYON HİZMETLERİ TİCARET LTD. ŞTİ.

Genel Müdür: Gülbin GÖRAL

K&S İŞ SAĞLIĞI VE KALİTE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI ORGANİZASYON LTD. ŞTİ.

Kurucu Ortak: H. Aysel KURŞUN

KALDER TÜRKİYE KALİTE DERNEĞİ

Eğitim Koordinatörü: Can Reşit ERGÜN

KARUM DANIŞMANLIK VE BİLGİ HİZMETLERİ TİCARET LTD. ŞTİ.

Ofis Sekreteri: Nursen BULUT

KAYNAK SİSTEM GELİŞTİRME VE DANIŞMANLIK

Eğitim Koordinatörü: Ayşegül GÜRDAL

LYRA YÖNETİM HİZMETLERİ VE TURİZM A.Ş.

İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Müdürü: Ümit EROĞLU

MAESTRO DANIŞMANLIK A.Ş.

Genel Müdür: Ömer Faruk KOCAMAN

MAKRO DANIŞMANLIK VE EĞİTİM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ.

Genel Müdür: Aydan BULUTGİL

MESS EĞİTİM VAKFI İKTİSADİ İŞLETMESİ

Eğitim Koordinatörü: Nevzat ALPAY

NMT DANIŞMANLIK VE EĞİTİM MERKEZİ

Eğitim Organizasyon Danışmanı: Burçak KARATEŞ

ORHİM ORGANİZASYON VE HALKLA İLİŞKİLER MERKEZİ LTD. ŞTİ.

Eğitim Sorumlusu: Tamar ÇELİK

PANEL EĞİTİM VE DANIŞMANLIK MERKEZİ

Genel Müdür: Saffet DAGDEVİREN

PDR İNETNATIONAL / DIMENSION / REEDUCATION

Eğitim Danışmanı: Fatoş ULUÇ

POZİTİF PERFORMANS ENSTİTÜSÜ EĞİTİM VE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK

Eğitim Koordinatörü: Mine ALPTEKİN

PRICE WATERHOUSE COOPERS DANIŞMANLIK HİZMETLERİ LTD. ŞTİ.

İnsan Kaynakları Danışmanı: Çiğdem VATANSEVER

PROMETHEUS DANIŞMANLIK GURUBU

Proje Müdürü: Hakan SELAHİ

PUSULA EĞİTİM VE YÖNETİM DANIŞMANLIK

Ofis Yöneticisi: Firdez MERCAN

ROTA YÖNETİM GELİŞTİRME HİZMETLERİ VE TİCARET A.Ş.

Yönetim Danışmanı: Uğur AKAR

RWTÜV TEKNİK KONTROL VE MÜŞAVİRLİK A.Ş.

Eğitim Koordinatörü: Neslihan SUBAŞI

SEVK VE İDARE ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

Genel Müdür: Güney ÇAVUŞOĞLU

Genel Müdür Yardımcısı: Hulusi KÖKNEL

SGS SUPERVİSE GÖZETME ETÜD KONTROL SERVİSLERİ

Eğitim Koordinatörü: Funda ÖNDER

Kalite Sistem Denetçisi: Serdar ERCAN

STRATA ECU EĞİTİM VE DANIŞMANLIK HİZMETLERİ SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.

Mali ve İdari İşler Müdürü: Şerif ELENDİV

TEM KURUMSAL KALİTE HİZMETLERİ A.Ş.

Yönetici Ortak: Tayfun ÇALKAVUR

TEMA EĞİTİM HİZMETLERİ A.Ş.

Satış Yetkilisi: Pınar OKAN

UUSLARARASI İŞLETMECİLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA VAKFI

Vakıf Müdürü: Erol CAN

UYTES BİLGİSAYAR VE YAZILIM

Simülasyon, Çizelgeleme Optimizasyon Uzmanı: Cemil YILDIZ

YÖNBİLTEK EĞİTİM VE DANIŞMANLIK

Genel Müdür: Metin GÖKER

YÖNETİM GELİŞTİRME MERKEZİ

Projeler Koordinatörü: Ahmet Levent ÖNER

YÖNTEK YÖNETİM TEKNOLOJİSİ, ORGANİZASYON VE SİTEM MÜŞAVİRLİĞİ LTD.ŞTİ.

Genel Müdür: Ulaş BIÇAKÇI

YÜREKLİ EĞİTİM VE DANIŞMANLIK A.Ş.

Eğitim Yönetmeni: Esra TANYER

ZEMİN DANIŞMANLIK VE EĞİTİM HİZMETLERİ

Genel Müdür: Canan EKMEKÇİOĞLU

KAYNAKÇA

AKDEMİR, Şadi. **Türkiye'nin Eğitim Sorunu Işığında Kurumlar İçin Hizmet İçi Eğitim Sistematiği**, (Ankara: Cihan Matbaası, 1972).

AKGÜÇ, Öztin. **Finansal Yönetim**, (Üçüncü Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1982).

ALKAN, Cevat. DOĞAN, Hıfzı. ve SEZGİN, İlhan. **Mesleki ve Teknik Eğitimin Esasları**, (Ankara: Gazi Büro Kitabevi, 1996).

ALTUNYA, Niyazi. **Eğitim Sorunumuza Kuş Bakışı**, (Ankara: Ürün Yayınları, 1997).

ANIK, İ. Alev. **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, (İstanbul: Çantay Kitabevi, 1997).

ARTAN, Sinan. **Personel Yönetimi**, (İkinci Baskı, İstanbul: Gül Yayınevi, 1989).

AŞICI, Ömer Z.. **Personel Yönetimi**, (İzmir: Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari İlimler Fakültesi Yayınları, 1971).

BALTAŞ, Acar ve BALTAŞ, Zuhâl. **Stresle Başa Çıkmanın Yolları**, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1995).

BALTAŞ, Zuhâl ve BALTAŞ, Acar. **Ekip Oluşturma ve Geliştirme El Kitabı**, (İstanbul: Baltaş Yayınevi, 1997).

BERK, Niyazi. **Finansal Yönetim**, (Üçüncü Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998).

BİNBAŞIOĞLU, Cahit. **Eğitim Yöneticiliği**, (Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi, 1975).

BİNGÖL, Dursun. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, (Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basım Evi, 1990).

BRAWAND, Leo. **Yöneticilerde İnsandır**, Çev. Turan İnceayan, (Ankara: Doruk Yayıncılık, 1997).

CAN, Halil. TUNCER, Doğan. AYHAN, Doğan Yaşar. **İşletme ve Yönetim**, (Ankara: Aslımlar Matbaası, 1984).

CANMAN, Doğan. **Personel Yönetimi**, (Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, 1995).

CENGİZHAN, Cahit. "İşletmelerde Eğitimin Değerlendirilmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999).

CESUR, Naim. **Standart Zamanların Belirlenmesinde Plan Zamanlar Yöntemi ve Uygulamalar**, (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1996).

COOMES, Philip H.. **Eğitim Planlaması Nedir?**, Çev.Cemal Mihçioğlu, (Ankara: Talim ve Terbiye Dairesi Yayınları, 1973).

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu Başkanlığı ILO-Ipec Programı, **İletişim ve İletişim Teknikleri**, (Ankara: 1995).

ÇELİKKAYA, Hasan. **Eğitime Giriş**, (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1997).

ÇİTİL, İlker. "Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Danışmanlıktan Yararlanmalarına İlişkin Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997).

ÇİTKEN, Pelin. "Zaman Yönetimi ve İşletme Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, (Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998).

- ÇOMOĞLU, Uğur İzzet. "Toplam Kalite Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Yeri ve Önemi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997).
- DAWSON, Roger. **Güvenli Karar Alma Rehberi**, Çeviren: Eshar Kütevin ve Ziya Kütevin, (İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1995).
- DERELİ, Toker. **Organizasyonlarda Davranış**, (C.1, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1976).
- DİNÇER, Ömer ve FİDAN, Yahya. **İşletme Yönetimine Giriş**, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1997).
- DOĞAN, Musa. **Eğitim ve Katılım**, (Türkiye Çevre Vakfı, 1997).
- DÖŞOĞLU DENİZ, Nevin. **Global Eğitim**, (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999).
- EFİL, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, (İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1999).
- EREN, Erol. **Stratejik Planlama ve Yönetim**, (Üçüncü Baskı, C.1. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1990).
- EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, (Üçüncü Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,1996).
- ERGEZER, Bahattin. **Liderlik ve Özellikleri**, (İkinci Baskı, Ankara: Ocak Yayınları, 1995).
- ERGUN, Mustafa ve ÖZDAŞ, Ali. **Öğretim İlke ve Yöntemleri**, (İstanbul: Kaya Matbaacılık, 1997).
- ERGUN, Turgay. **Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi**, (Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1998).

ERSAVCI, Aydın. **İdareci ve Eğitim**, (Ankara: Miss Matbaası, 1976).

FINDIKÇI, İlhami. **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, (İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, 1996).

FISCUS, Edward D. ve MANDELL, Callen J.. **Bireyselleştirilmiş Eğitim Programlarının Geliştirilmesi**, Çev. Hatice Günayer Şenel ve Elif Tekin, (Ankara: Özkan Matbaacılık, 1997).

FİDAN, Nurettin. ve ERDEN, Münire. **Eğitime Giriş**, (Ankara: Alkim Yayınevi, Tarihsiz).

FONSYTH, Patrick. **Nasıl Toplantı Yapmalı**, Çev. Aksu Bora ve Onur Çankoçak, (Ankara: Kültür ve Sanat Ürünleri Yayınları, 1997).

GEYLAN, Ramazan. **Personel Yönetimi**, (Eskişehir: Met Basım-Yayım ve Organizasyon, 1992).

GORDAN, Thomas. **Etkili Liderlik Eğitimi**, Çev: Emel Aksoy, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1994).

GÖĞÜŞGER, Şevki. ve TICİR, Mehmet. **Hizmete Özel Personel Rejimi**, (Ankara: Başbakanlık Basım Evi, 1982).

GÜÇLÜOL, Kemal. **Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar**, (Ankara: O.D.T.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, 1985).

GÜMÜŞ, Mustafa. **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, (İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım).

GÜMÜŞOVA, Mustafa. **Liderlik Temel Kursu Klavuz Kitabı**, (Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1995).

GÜRSEL, Musa. **Okul Yönetimi**, (Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları, 1997).

HAGEMAN, Gisela. **Motivasyon El Kitabı**, Çev. Göktuğ Aksan (İstanbul: Rota Yayınları, 1995).

HAGEMANN, Gisela. **Başarılı Toplantı, "Toplantı Kazanma Sanatı"**, Çev. Göktuğ Aksan, (İstanbul: Rota Yayınları, 1996).

HAGGI, John. **Önderlik**, (İstanbul: Yeni Yaşam Yayınları, 1996).

HARDINGHAM, Alison. **Takım Çalışması**, Çev: Aksu Bora ve Onur Cankoçak, (Ankara: İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti. 1997).

HENDERSON, Philip E.. **Sanayide Nezaretçi**, (İkinci Baskı, Ankara: Bakanlıklararası Produktivite Merkezi, 1962).

IVANCEVICH, John M. ve BLUECK, William F.. **Personel ve Beşeri Kaynakların Sevk ve İdaresi (Yönetimi)**, Çev.: Güngör Erdemli (Ankara: DPT Yayınları, 1990).

KALKANDELEN, A. Hayrettin. **Hizmet İçi Eğitim El Kitabı**, (Ankara: Ajans Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi, 1979).

KEENAN, Kate. **Motivasyon**, Çev. Engin Koparan, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996).

KEENAN, Kate. **Toplantı Yönetimi**, Çev. Yelda Soykan, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997).

KOCATOPUZ, Sema. "Organizasyonlarda Yönetici Eğitimi Olgusu ve Sanayi Kuruluşlarıyla Hizmet Kuruluşlarında Orta Kademe Yönetici Eğitimi Faaliyetlerine İlişkin Bir İnceleme", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994).

- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, (Altıncı Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998).
- KÜÇÜKAHMET, Leyla. **Öğretim İlke ve Yöntemleri**, (Altıncı Basım, Ankara: Gazi Büro Kitabevi, 1995).
- LINKEMER, Babbi. **Verimli Toplantı Nasıl Yapılır**, Çev. Doğan Şahiner, (İstanbul: Rota Yayınları, 1993).
- MACDONALD, R.Bruce. **İşçi Eğitimi ve Teknikleri**, Çev. Necmettin Erkan, (Ankara: Uluslararası Çalışma Örgütü Yayınları, 1983).
- MAKIHARA, Minoru. "Japon Yöneticiliğinde Yeni Kuşak", **Ekonomist**, 17 Kasım 1996.
- MAMATİ, Yaşar. "İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitimi: Yeni Eğilim ve Gelişmeler", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998).
- MARNING, Marilyn ve HADDOCK, Patrica. **Büro Yönetimi**, Çev. Tülay Savaşer, (İstanbul: Rota Yayınları, 1997).
- NEYRUZ, H.Murat. "Kara Toplu Taşıma İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Bir İşletme Uygulamasının İncelenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994).
- NEYZİ, Nezih. **Ekonomik Gelişmeyi Hızlandıran Etken Olarak Eğitim**, (Beşinci Konferans, İstanbul: Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferansı, 1966).
- ODABAŞI, Yüksel. "Personel Yönetiminin İşletmelerdeki Etkinliği ve Öneminin Araştırılması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995).

- OKUTAN, Mehmet. **Genel Öğretim Metodları, Öğretim İlke ve Yöntemleri**, (Trabzon: 1997).
- ÖNDER, Namık Kemal. **Öğretimde Program, İlke ve Yöntemler**, (İkinci Basım, Konya: Arı Basımevi, 1987).
- ÖNER, Mehmet. **İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı**, (İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1999).
- ÖZALP, İnan. **Yönetim ve Organizasyon**, (C.1, Eskişehir: Ant Yayıncılık, 1995).
- ÖZALP, İnan. **Yönetim ve Organizasyon**, (C.2, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1995).
- ÖZDEMİR, Emin. **Yazılı Sözlü Anlatım Sanatı Kompozisyon**, (Sekizinci Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1999).
- ÖZER, A. Kadir. **İletişimsizlik Becerisi**, (İstanbul: Varlık Yayınları, 1995).
- ÖZGELDİ, Mürşide. "Yöneticilerin Katıldıkları Eğitim Programlarının Etkinliğinin Belirlenmesi ve Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992).
- PALMER, Margeret ve WINTERS, Kenneth T.. **İnsan Kaynakları**, Çev.: Doğan ŞAHİNER, (İstanbul: Rota Yayınları, 1993).
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler**, (Beşinci Baskı, İstanbul: Teknografik Matbaacılık A.Ş., 1988).
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler**, (İkinci Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını, 1984).

SAYERS, Fran. BINGAMAN, Christine E. GRAHAM, Ralph. WHEELER, Mardy.
Yöneticilikte İletişim, Çev: Doğan Şahiner, (İstanbul: Rota Yayınları, 1993).

SEVAN, Jean ve SCHREIBER, Lovis. **Zaman Kullanma Sanatı**, Çev. İfendiyar
Açıksöz, (İstanbul: Altın Kitaplar Yayınları, 1997).

SEZGİN, Osman. **Üçüncü Neslin Eğitimi**, (Ankara: Türkiye Diyanet Vakfı Yayın
Matbaacılık İşletmesi, 1991).

SHIN, George. **Motivasyon Mucizesi**, Çev. Ulaş Kaplan, (İstanbul: Sistem
Yayıncılık, 1997).

ŞENATALAR, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, (ikinci Basım.
İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitabevi, 1978).

TANYELİ, Halit. **Personel Eğitimi, İlkeler, Metodlar, Teknikler**, (Ankara: B.T.İ.
Yayımları, 1970).

TAŞÇI, Hasan. "İşletmelerin Personel Eğitiminin Verimliliğe Etkisi",
(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü, 1995).

TAŞKIN, Erdoğan. **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, (İstanbul: Dar
Yayımları, 1993).

TAYMAZ, Haydar. **Hizmet İçi Eğitim; Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, (Ankara:
Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1981).

TELİMEN, Osman. "Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi",
Yayınlanmış Doktora Tezi, (İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi,
Mefiltay Basım Evi, 1972).

- THOMSETT, Michael C.. **Şirket Kültürü**, Çev. Gülşen Şensoy, (İstanbul: Yeni Çizgi Yayınları, 1996).
- TOSUN, Kemal. **İşletme Yönetimi**, (Altıncı Basım, C.1, Ankara: Savaş Yayınları, 1992).
- TOSUN, Kemal. **Yönetim ve İşletme Politikası**, (C.1, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1990).
- TUTUM, Cahit. **Personel Yönetimi**, (Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1976).
- TÜRKEL, Asuman. **İşletmeye Giriş**, (İstanbul: Okan Dağıtımçılık, 1984).
- UĞURLU, İsmail Gürol. "Hizmet İçi Eğitim ve Kamu Kuruluşlarındaki Uygulaması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990).
- UYGUR, Hediye. "Yönetici Geliştirme ve Yönetici Eğitimi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996).
- ÜNÜSAN, Çağatay. **Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları**, (Ankara: Şafak Ofset Tipo Matbaacılık, 1989).
- WEISS, Donald H.. **Etkili Yönetim Teknikleri**, Çeviren: Doğan Şahiner, (İstanbul: Rota Yayınları, 1993).
- WEISS, Donald H.. **Stres Kontrolü**, Çev. Doğan Şahiner, (İstanbul: Rota Yayınları, 1993).
- WERNER, Isabel. **Liderlik ve Yönetme**, Çev: Vedat Üner, (İstanbul: Rota Yayınları, 1993).

WHITEHEAD, Alfred Noth. **Eğitimin Gayeleri**, (Çev.:Safi Nuri) (İstanbul: Sosyal İlimler Komisyonu Yayınları, 1971).

YASTIKLI, Sevtap. “İşletmelerde Yönetici Eğitimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Orta Kademe Yönetici Eğitimi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994).

YOZGAT, Osman. **İşletme Yönetimi**, (İstanbul: M.Ü. Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, 1983).

ZALEZNIK, Abraham. “Yöneticilikten Liderliğe”, **Ekonomist**, 24 Ekim 1993.

Yazarı Belli Olmayanlar

“Çalışanlarla İletişim”, **Ekonomist**, 12 Kasım 1995.

“Dönüşümcü Lider Tipi”, **Ekonomist**, 24 Şubat 1991.

“Ekip Çalışması”, **Ekonomist**, 11 Haziran 1995.

“Gölge ve Işık”, **Ekonomist**, 5 Ekim 1997.

“Grup Eğitimi”, **Ekonomist**, 5 Kasım 1995.

Gelişim Hachette Alfabetik Genel Kültür Ansiklopedisi, (Onbirinci Cilt, Sabah Yayınları).

Meydan Larousse, (C.17, Sabah Yayınları).

Meydan Larousse, (C.19, Sabah Yayınları).

Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı, **Yönetimde Seminer Notları**, (Ankara: 1987).

Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, **Ticari İşletmelerin Geliştirilmesi ile İlgili Sorunlar Semineri**, (Ankara: 1973).

Seminer ve Toplantılar Nasıl Düzenlenir, (Ankara: İ.B.Yayınları, Seri B, Sayı: 1).

Sorun Çözme (Problem Solving), Çeviren: A.Naci UĞUR, (Üçüncü Baskı, Ankara: Kosgeb Eğitim Merkezi Yayını, 1997).

Türk Dili ve Edebiyatı Ansiklopedisi, (Dergah Yayınları).

Türk Standartları Enstitüsü, **Toplantı Hazırlama-Konferans-Genel Kurallar**, (ICS 03.080.30. TS, 12050/Nisan 1996).

Türk Standartları Enstitüsü, **Toplantı Hazırlama-Seminer Genel Kurallar**, (ICS 03.080.30, 12049/Nisan 1996).