

**YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİ VE  
AYGAZ A.Ş.'DE BİR UYGULAMA  
ÖRNEĞİ**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Faik ÖZGÜR**

**Eskişehir-1999**

**YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİ VE AYGAZ A.Ş.'DE  
BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ,**

**Faik ÖZGÜR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İşletme Anabilim Dalı  
Danışman: Prof.Dr.Ramazan GEYLAN**

**Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Nisan 1999**

**YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ****YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİ VE AYGAZ A.Ş.'DE  
BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ****Faik ÖZGÜR****İşletme Anabilim Dalı****Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nisan 1999.****Danışman: Prof.Dr.Ramazan GEYLAN**

Günümüzde teknolojik gelişmeler ve artan rekabet koşulları işletmelerin yetişmiş uzman eleman ihtiyacını önemli hale getirmiştir. Özellikle lider ve yöneticilerden beklentilerin artışı yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri belirlemiştir. Yönetimin öneminin artması, yöneticiliğin meslekleşmesi, gelişmesi, yönetim tekniklerinin farklılaşması yönetici eğitiminin gerçekçi ve bilimsel yöntemlerle ele alınmasının değerini arttırmaktadır. İşletmeler eğitim programlarını belirlerken değişen dünya koşulları, rekabet şartları, ekonomi, üretim, pazarlama politikalarını değerlendirerek geleceğin yönetim ihtiyaçlarını ilke edinmelidirler. İnsan işletmelerin en değerli varlığıdır. En değerli yatırım da insana yapılan yatırımdır. Çağdaş bilimsel, akılcı eğitim politikalarıyla yönetici eğitimi konusuna önemle eğilen, insan varlığını gerçekçi anlamda değerlendirerek kendilerini geleceğe taşıyacak yöneticilere sahip olan işletmeler artan rekabet koşullarında devamlılıklarını sağlayacaktır.

## ABSTRACT

These days, changes that happen due to technology and environment create the need of a trained employees as an important factor in helping companies survive and keep up with the competition. One of the most important features that the employee must have, is the motivation to support the capacity for creativity that the companies offer to their employees, where expectations from the headers and the directors are high.

In the developing structure of today's world, applicants who are training to be directors in the most perfect way possible are becoming more and more of an important issue every day. On the one hand the rising importance of the directors' role, and on the other hand directing, which is becoming a new field with changing techniques, make the training an issue of a greatly more realistic and an important manner. Contemporary, modern directors who would be able to cope with the fast changes in the constructions with their dynamic and flexible attitudes will become the results of multi dimensional and real experiments.

A director should have communication, organizational and motivational skills. Thus, our era's technological developments and confusion in the directing function foregrounds the capability and education of the directors. Today's conditions force directors to know and function within the fields of technology, finance, marketing, rival strategy, strategic planning and placing value on human resources and solving problems. Sufficient knowledge is only possible with contemporary, wise realistic and scientific education.

Companies follow different methods in training directors or employing trained directors. Some of them use the training facilities inside or outside the company where as the other employ some directors who had been trained and experienced in different courses. In both ways, the aim is supplying a director that is needed. One point that should not be forgotten is the continuity of the training/education. Investments from today to tomorrow effort and expectations should be lead through the training of the directors.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Faik ÖZGÜR'ün "Yöneticilerin Eğitimi ve AYGAZ AŞ'de Bir Uygulama Örneği" başlıklı tezi 13.05.1999 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

### İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Ramazan GEYLAN

Üye : Prof.Dr.Celil KOPARAL

Üye : Doç.Dr.Fermani MAVİŞ

## İÇİNDEKİLER

ÖZ .....	ii
ABSTRACT .....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	iv
ÖZGEÇMİŞ .....	v
TABLolar LİSTESİ .....	xii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİM VE YÖNETİCİ

1. YÖNETİM .....	4
1.1. Genel Anlamda Yönetim .....	4
1.2. Temel Yönetim Kavramları .....	4
1.2.1. Yönetim Düşüncesinin Evrimi.....	4
1.2.2. Yönetim Süreci .....	5
1.2.3. Yönetim Sürecinin Özellikleri .....	6
2. YÖNETİCİ .....	8
2.1. Yönetici Kavramının Tanımı, Niteliği ve Özellikleri.....	8
2.2. Yöneticilerin Görevleri ve Şahıslararası Rollerini .....	10
2.2.1. Yöneticilerin Görevleri .....	10
2.2.2. Yöneticilerin Şahıslararası Rollerini .....	13
2.3. Yöneticilerin Bilgi Sağlama Rolü .....	13
2.4. Yöneticilerin Karar Almaya İlişkin Rolü .....	13
2.5. Yönetim Düzeyleri .....	14
2.5.1. Hiyerarşik Yapıdaki Konumlarına Göre Yöneticiler..	14
2.5.1.1. Alt (İlk) Düzey Yöneticiler.....	14
2.5.1.2. Orta Düzey Yöneticiler.....	14
2.5.1.3. Üst Düzey veya Tepe Yöneticiler .....	14

2.5.2. Fonksiyonel ve Genel Yöneticiler .....	14
2.6. Çağdaş Bir Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler.....	15
2.6.1. Değişen ve Gelişen Yönetim Becerileri.....	17
2.6.1.1. Liderlik ve Yöneticilik .....	17
2.6.1.2. Yetkilendirme .....	19
2.6.1.3. Görevlendirme .....	19
2.7. Yönetimin Geleceği .....	20

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

1. EĞİTİM .....	23
1.1. Geliştirme .....	23
1.2. İşletmelerde Eğitimin Başarısı .....	25
1.3. İşletmelerde Eğitim İhtiyacı .....	26
1.4. Gelecekte İşletmeler ve Bilgi .....	27
1.5. İşletmelerde Eğitim Uygulamaları .....	27
1.5.1. Eğitim ve Geliştirme Programı.....	28
1.5.2. İşletmenin Stratejik Eğitim Süreci .....	29
1.5.2.1. Öğrenme İhtiyaçlarının Tanımlanması .....	30
1.5.2.2. Eğitim Programları ve Malzemeleri .....	30
1.5.2.3. Eğitim Kaynakları ve Eğitim Yönetimi.....	30
1.5.2.4. İşletmenin Eğitim Stratejisi .....	31

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİ EĞİTİMİ

1. YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN ANLAMI VE ÖNEMİ .....	32
2. YÖNETİCİ EĞİTİMİ VE GELİŞİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR..	32
2.1. Eğitim .....	32
2.2. Yetiştirme .....	34
2.3. Geliştirme .....	35
2.4. Öğrenme .....	36

<b>3. YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN GEREKLERİ .....</b>	<b>38</b>
3.1. Teknik Gereker .....	39
3.2. Beşeri Gereker .....	39
3.3. Kavramsal Gereker .....	41
<b>4. YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN AMAÇLARI .....</b>	<b>41</b>
4.1. Terfi Ettirme Amacıyla Eğitim .....	43
4.2. Motivasyon Amacıyla Eğitim .....	44
4.3. Verimlilik Artışının Sağlanması Amacıyla Eğitim.....	45
4.4. Moral Seviyesinin Yüksek Tutulması Amacıyla Eğitim.....	47
4.5. Yönetici İhtiyacının Karşlanması Amacıyla Eğitim .....	48
<b>5. YÖNETİCİ YETİŞTİRMENİN BAŞLICA SORUNLARI .....</b>	<b>49</b>
<b>6. YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE YÜKSEKOKULUN ROLÜ .....</b>	<b>50</b>
<b>7. YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER .....</b>	<b>51</b>
7.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri .....	54
7.1.1. Bir Üst Yönetici Gözetiminde Eğitim .....	55
7.1.2. Yöneticiye Yardımcı Eğitim Yöntemi.....	56
7.1.3. İş Rotasyonu Yöntemi .....	57
7.1.4. Özel Projelere Seçilmiş Okuma Parçaları Yöntemi...	58
7.1.5. Komiteler Yoluyla Eğitim Yöntemi .....	59
7.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri .....	62
7.2.1. Konferans (Anlatma) Yöntemi .....	64
7.2.2. Benzetme Yöntemleri Yoluyla Eğitim .....	66
7.2.2.1. Örnek Olay (Vaka) Yöntemi.....	66
7.2.2.2. Rol Oynama Yöntemi.....	68
7.2.2.3. Yönetim Oyunu Yöntemi .....	69
7.2.2.4. Bekleyen Sorunlar Yöntemi .....	70
7.2.3. Duyarlılık Eğitimi (T.Grupları) .....	72
7.2.4. Dinleyici Önünde Yapılan Grup Tartışmaları	
Yöntemi .....	75
7.2.4.1. Panel ve Sempozyum Yöntemi .....	75
7.2.4.2. Açık Oturum Yöntemi .....	76



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### AYGAZ A.Ş. YÖNETİCİ EĞİTİMİ

<b>1. AYGAZ YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI .....</b>	<b>78</b>
1.1. Aygaz Yönetici Geliştirme Planı .....	78
1.2. Yönetici Geliştirme Programının Misyonu ve Amacı .....	78
1.3. Yönetici Geliştirme Programının Temel Prensipleri .....	78
1.4. Yönetici Geliştirme Programının Yapısı .....	79
<b>2. YÖNETİCİ GELİŞTİRME SÜRECİ .....</b>	<b>80</b>
2.1. Yönetici Gelişim Planı Katılımcı Profili .....	80
2.2. Yönetici Geliştirme Planı Aday Seçimi.....	81
2.3. Yüksek Performans Kriterleri .....	82
2.4. Yüksek Potansiyel Kriterleri .....	82
2.5. Değerlendirme Süreci .....	82
2.6. Yönetici Geliştirme Programı Adaylarının Değerlendirilmesi .....	83
2.7. Kişisel Gelişim İhtiyaçlarının Belirlenmesi .....	83
2.8. Yönetici Geliştirme Programı Katılımcılarına Özel Gelişim Planı... ..	84
2.9. İş Rotasyonu .....	84
2.10. Coaching .....	85
2.11. Farklı Aşamalarda Yönetici Geliştirme Programı Üyeleri Gelişimi .....	86
2.11.1. Aşama Programı .....	86
2.11.2. 2. Aşama Programı .....	88
2.11.3. 3. Aşama Programı .....	89
<b>3. YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMININ BAŞARISINI     DESTEKLEYEN UNSURLAR .....</b>	<b>90</b>
<b>4. BAŞARI İÇİN GEREKLİ FAKTÖRLER .....</b>	<b>90</b>
4.1. Üst Düzey Yöneticilerin Katkısı .....	90
4.2. Aygaz'ın Konuya Olan Bağlılığı ve Ayrılan Kaynaklar .....	90
4.3. Yönetici Geliştirme Programının Dayanacağı Performans Değerlendirmesi .....	91
4.4. Diagnostik Analizlerin Sağlıklı Yapılması .....	91

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>92</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>95</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>121</b>

**TABLolar LİSTESİ**

<b>Tablo 1: Yönetici Geliştirme Programı Grupları .....</b>	<b>80</b>
<b>Tablo 2: Potansiyel Performans .....</b>	<b>81</b>
<b>Tablo 3: AYGaz A.Ş. Yönetici Geliştirme Kursu ve İçerikleri .....</b>	<b>87</b>
<b>Tablo 4: Kişilerarası Etkileşim Becerileri Kursu .....</b>	<b>88</b>

## GİRİŞ

Çağımızda teknoloji ve çevre koşullarında meydana gelen değişiklikler işletmelerin artan rekabet koşullarında devamlılıklarını sağlama gereği, yetişmiş uzman eleman ihtiyacını önemli hale getirmiştir. Özellikle liderlerden, yöneticilerden beklentilerin giderek arttığı iş ortamında işletmelerin rekabet gücünü belirleyici en önemli unsurlardan birisi çalışanlarına sundukları yaratıcılığı motive edici ortamlar olmuştur.

Ekonomi alanındaki son gelişmeler, çalışanlar ve yöneticilerden beklentileri farklılaştırmıştır. Özellikle sanayi devrimi ile ekonomik ve toplumsal alanda meydana gelen değişiklikler işletme faaliyetlerini şekillendirmiştir. Endüstri devrimi üretim tekniklerinde ve toplumsal yaşamın her bölümünde büyük değişikliklere yolaçan bir olgudur. Sanayi ve hizmet sektöründeki gelişmeler geleneksel ve küçük boyutlardaki işletmelerin büyümesine yol açmıştır. İşletmelerin büyümesi ile birlikte ortaya çıkan yeni sorunlar, çözüme yönelik araştırmalar ve edinilen tecrübeler sonucunda işletmelerdeki kaynakların yönetimine bakış açısı yeni bir boyut kazanmıştır. Ekonomik gelişmeler ve dünya yapısında meydana gelen değişiklikler özellikle yöneticilerin değişen koşullara hazırlanmaları, işletmenin giderek artan ve farklılaşan yönetsel ihtiyaçlarına cevap verebilecek özellikte yetiştirilmelerini sağlayacak ortamların yaratılmasını gerektirmektedir.

Günümüz dünyasının değişen, gelişen yapısı içerisinde yönetici adaylarının en mükemmel biçimde eğitimi gün geçtikçe önem arz etmektedir. Bir yandan yönetimin öneminin artması, diğer yandan yöneticiliğin meslekleşmesi, gelişmesi, yönetim tekniklerinin farklılaşması eğitimin çok daha gerçekçi ve bilimsel yöntemlerle yapılmasının değerini arttırmaktadır. Hızla değişen yapılarla uyum sağlayabilecek dinamik, esnek, gelişimci, yenilikçi, çağdaş ve modern yöneticiler, bugünden ele alınacak çok boyutlu ve yönlü birleştirilmiş gerçek çabaların sonucu olacaktır.

İnsan işletmelerin sahip olduğu en önemli kaynaktır. Bir işletmenin insan kaynaklarının etkinliğinin artırılması için eğitim faaliyetlerinin ihtiyaçları karşılayacak yönde düzenlenmesi ve uygulanması gerekmektedir. İnsanların yönetilmesi konusunda yetenek oldukça önemli bir konudur. İletişim becerisi, organizasyon ve motivasyon gücü yöneticilerin vasıfları arasında mutlaka bulunması gereken özelliklerdir. Ancak çağımızın teknolojik gelişmeleri ve yönetim fonksiyonunun karmaşıklaşması yöneticilerin biçimsel öğretim ve bilgisel yeterliliğinin önemini ortaya çıkarmıştır. Günümüz koşulları yöneticilerin kişisel yetenekleri ve sektör bilgileri yanısıra teknoloji, finans, pazarlama, rekabet stratejileri, stratejik planlama, insan kaynaklarını değerlendirme, problem çözme konularında güçlü olmasını gerektirmektedir. Bilgisel yeterlilik ancak çağdaş, akılcı, gerçekçi ve bilimsel eğitim yaklaşımıyla mümkün olabilmektedir.

İşletmeler yöneticilerin eğitimi ile ilgili ihtiyaçlarını farklı yöntemlerle karşılamaktadırlar. Bir kısmı şirket içi ve dışındaki eğitim olanaklarından yararlanma yoluna giderken bir kısmı ise çeşitli kuruluşlarda eğitim görmüş, tecrübeli insanları görevlendirme yolunu benimsemektedir. Amaç her iki şekilde de işletmenin ihtiyaç duyduğu yöneticiyi elde etmektir. Unutulmaması gereken nokta eğitimin sürekliliği konusudur. Bugünden geleceğe dönük yatırımlar, çabalar ve beklentiler yönetici adaylarının yetiştirilmesi yönünde oluşturulmalıdır.

Yönetici eğitiminde bir diğer önemli konu uygulanacak yöntemlerdir. Bu alanda özellikle gelişmiş ülkelerde öğrenci merkezli yöntemler ağırlık kazanmaktadır. Diğer yandan bireyselleştirilmiş yöntemlere de önem verilmektedir. Sözkonusu yöntemlerde ulaşılabilecek nokta yönetici adayının katkısını maksimum düzeye çıkarmaktır.

Yöneticilerin Eğitimi ve Aygaz AŞ.'de Bir Uygulama Örneği başlıklı çalışma büyük bir önem taşıyan eğitim konusu ve işletmeler için çok daha önemli hale gelen insan kaynaklarını değerlendirme, yönetici eğitimi ile ilgili bir bakış açısı oluşturma ve çağdaş yönetici eğitimi anlayışı ile yönetici eğitiminde takip edilen yöntemlerin ortaya konulmasını amaçlamaktadır.

Yöneticilerin Eğitimi ve Aygaz AŞ.'de Bir Uygulama Örneği dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm yönetim ve yönetici kavramları ile ilgili konuları ele almaktadır. İlk kısım yöneticilerin faaliyet alanları ile ilgili yönetimin tanımı, fonksiyonları, süreçleri hakkında bilgilerden oluşmaktadır. İkinci kısım yönetici kavramı, görevleri, çağdaş yönetici tanımı ve gerekleri konularında yoğunlaşmaktadır.

İkinci Bölüm "İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme" konusunu içermektedir. Burada işletmelerde eğitim ihtiyaçları, planları ve uygulamaları ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Üçüncü bölüm çalışmanın temel konusunu oluşturan "Yönetici Eğitimi" ne ayrılmıştır. Bu bölümde yönetici eğitimi ve gelişimi ile ilgili kavramlar, eğitim gerekleri, amaçlar ve yöntemler hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Dördüncü bölüm işletmelerde yönetici eğitimi ile ilgili uygulamalara dikkat çekmek amacıyla Aygaz AŞ.'deki yönetici eğitimi çalışmaları ve gelecekte şirketin üst konularında yer alacak yöneticileri yetiştirmek üzere uygulanmakta olan Yönetici Geliştirme Programı'na ayrılmıştır. Bu bölümde Aygaz Yönetici Geliştirme Programı'nın yapısı, misyonu ve amacı, temel prensipler ve uygulamalarına yer verilmektedir.

Sonuç bölümü ise işletmelerde yönetici eğitimi konusunun gerekleri, uygulamalar ve önerilerinden oluşmaktadır.

Çalışmamın gerçekleşmesinde yakın alâkalarını esirgemeyen, tüm aşamalarda karşılaştığım problemleri çözmek konusunda daima yardımcı olan, tavsiyelerde bulunan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ramazan GEYLAN'a ve konu ile ilgili bilgilerin derlenmesinde yardımcı olan Aygaz A.Ş. İnsan Kaynakları Müdürlüğü' ne teşekkür ederim.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİM VE YÖNETİCİ

#### 1. YÖNETİM

##### 1.1. Genel Anlamda Yönetim

Yönetim genel bir kavramdır ve tüm işletme işlevlerini kapsar. Yönetim konusu günümüzde en temel ve belli başlı öneme sahip konu olmakla kalmayıp, bütün yaşantımızı en derinden ve temelden de etkilemektedir.<sup>1</sup>

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynaklar, donanım, demirbaşlar, hammaddeler, yardımcı malzemeler ile zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanılacak kararlar alma uygulama süreçlerinin toplamıdır. Yönetim kavramının içinde başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanımı söz konusudur. Yönetim sürecinin ortaya çıkması için yönetici mevkiinde bulunan ve üretim etmenleri konusunda karar veren kişinin emrinde mutlaka bir insanın bulunması gerekir.

Yönetim işletmenin amaçlarına ulaşmada son derecede önemli bir bölümü teşkil eder. Örneğin, buzdolabı üreten bir işletmenin üretim işlevindeki amaç, istenen zamanda, istenen kalite ve miktarda mamülü hazır hale getirmektir. Bunu gerçekleştirmek amacıyla üretim için gerekli olan fiziksel öğeleri (hammadde, makina, tesisat, donanım, mekan gibi) gerekli sayıda personele sunmak ve onları etkin ve verimli biçimde çalıştırmak, üretim yönetiminin konusu olacaktır. Aynı şekilde pazarlama yönetimi, pazarlama işlevi, finansal yönetim de finans işlevi etkin ve verimli bir biçimde yerine getirildiğinde işletmenin genel amacına ulaşılacaktır.

##### 1.2. Temel Yönetim Kavramları

###### 1.2.1. Yönetim Düşüncesinin Evrimi

Günümüzde yönetim düşüncesinin modern yapısı içinde geleceğin genç yöneticileri çağdaş ve modern ilkeleri benimseyerek eğitilmeli ve yetiştirilmelidir. Artık günümüzde, insanın gerçek değeri ve önemi her geçen gün artmaktadır. Bir taraftan küreselleşme ve yeni dünya düzeni konuları önem kazanırken; diğer yandan bireyselleşme ve insanın aldığı önem değer kazanmaktadır. Açık bir sistem yaklaşımı içinde, sürekli gelişen, yenilenen ve değişen; dinamik, açık, esnek, gelişimci, yaratıcı, yenilikçi yönetim anlayışı önem kazanmaktadır.

---

<sup>1</sup>Ramazan GEYLAN, *Personel Yönetimi*, Eskişehir 1996, s.1.

Yönetim sürecini sürekli olarak yerine getirmek için, insanlardan (araç ve gereçleri içerebilir) oluşan organlar yaratılır ki bunlara yönetim organları, tek kelime ile yönetici deriz. Yönetim işleri (süresi) ile yönetim organları arasındaki ilişkinin sürekli ve çok sıkı birbirinden kolayca ayrılmaz nitelikte olduğunu kabul edersek, söz konusu ilişki işlevsel nitelik kazanır ve yönetim süreci yönetim işlevi diye de adlandırılabilir. Bu durumda, yönetim işlevini oluşturan, planlama, örgütleme, komuta (yürütme) ve kontrol gibi süreçler de yönetim sürecinin birer evresini oluştururlar<sup>2</sup>.

### 1.2.2. Yönetim Süreci

Yönetim kavramının anlamı üzerinde çeşitli bilim adamlarının farklı yaklaşımları gözlemlenmektedir. Ekonomistlere göre yönetim, toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından birisidir. Yönetim bilimciler yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade ederler. Bunlara göre örgüt yöneten ve yönetilenler olmak üzere iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki otorite ilişkisidir. Toplumbilimciler ise yönetimi, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak değerlendirerek nitelendirirler. Yönetimle ilgilenenler yalnızca bu disiplinler değildir. Psikoloji, hukuk, sosyal psikoloji gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları yönetimi, ilgi alanlarının amacına uygun bir biçimde tanımlamaya çalışmışlardır. Ancak bu yaklaşımların ortak noktası yönetimin, diğer kişilerin çabaları aracılığıyla amaçların başarılması süreci olduğudur. Amaçlar beklenen nihai sonuçlardır. Genellikle yönetim denildiğinde akla üst düzey gelir. Ama gerçekte yönetim her örgütte çeşitli düzeylerde vardır.

Yönetim biliminin gelişmesine önemli katkılarda bulunmuş düşünce okullarının yönetime bakış açısı oldukça önemlidir. Wilson, Goodnow ve Willoughby yönetim politikası ayrımını savunarak "politika devletin beklentilerini, isteklerini, amaçlarını kısaca kamu politikalarını kapsar; yönetim ise temsili politik organlar tarafından belirlenen bu politikaların uygulamaya dönüştürülmesidir" görüşünü ileri sürmüşlerdir. White, Waldo, Gulick, Pfiffner ve Presthus gibi yazarlar ise, örgütün amacını vurgulayarak, yönetimi örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için insan ve madde kaynaklarının etkili bir şekilde eşgüdümленerek işlerin yapılmasını sağlamak olarak görürler. Onlara göre grup çabası ve eşgüdüm (koordinasyon) yönetimin candamarıdır. Dimock ise, " ne yapılacak? " ve "nasıl yapılacak? " sorularına verilecek yanıtların yönetim denen bir sentezi oluşturduğunu ileri sürmektedir, "ne yapılacak ? " sorusunun yanıtı yönetim biliminin konu alanını, " nasıl yapılacak ? " sorusunun yanıtı ise, ortak programların başarıyla işe dönüştürülmesini sağlayan yönetim ilkelerini ve tekniklerini içerir.

Yönetim, insan, finansal ve fiziksel kaynakları organizasyon hedeflerine ulaşmak maksadıyla, planlama, organize etme, yönetme, önderlik etme ve kontrol etme faaliyeti olarak tanımlanabilir. Böylece yönetim sürecini uygularken insan ve finans ile fiziksel

<sup>2</sup>Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, İşletme Fakültesi Yayınları, No:236, 1991, s.42.



kaynakların bütünleştiği bir organizasyonda faaliyetlerin yürütüldüğü görülmektedir. Diğer bir önemli konu da gün geçtikçe organizasyonlardaki karmaşıklaşma ve daha çok genişleme ile; yönetim ve yöneticinin görev ve sorumluluklarının da artış göstermesidir. Bu da; özellikle gelecekte; yöneticilik için adayların bilgi, beceri ve uygulamalarının çok daha bilinçli ve kapsamlı olması gerektiğini, temelde çok iyi bir eğitim ve öğretimin daha sonra da eğitimin sürekliliğinin sağlanmasının önemini arttırmaktadır.

Diğer önemli bir konu ise, yönetimin bazı yalnızca iş hayatında değil bütün organizasyonlarda, büyük işletmelerde küçük işletmelerde, kamuda, yarı kamu kuruluşlarında, ve özel firma ve kuruluşlarda da geçerli fonksiyon ve uygulamaları olan bilim olduğudur<sup>3</sup>

### 1.2.3. Yönetim Sürecinin Özellikleri

Yönetim sürecinin özellikleri;

- 1) Yönetim bir veya daha fazla amacı gerçekleştirmeye yöneliktir.
- 2) Yönetim belirli bir takım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar.
- 3) Yönetimin olması için bir yönetici en azından da bir yönetilen insanın olması gerekir bu niteliği ile sosyal ve grupsal bir süreçtir.
- 4) Yönetim, beşeri ve maddi kaynaklar arasında da optimum bir uyumu ve işbirliğini gerçekleştirir.
- 5) Yönetim, yönetici olan kimsenin yönetilenlere, düşündüklerini ve verdiği kararları uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılar.
- 6) Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirir. Amaca birlikte ulaşmanın temel koşulu budur.
- 7) Yönetim, grup ekonomisinden azami yararlanmayı, diğer bir deyimle, herkesin herşeyi yapması yerine her insanın bilgi, yetenek ve deneyimi doğrultusunda en iyi yapacağı şeyleri yapmasını ve iş bölümü çerçevesinde belirli işlerde uzmanlaşmasını gerekli kılar.
- 8) Yönetim aynı zamanda bu süreçte çok özel ve önemli bir yeri olan zamanın, ekonomik ve dikkatli şekilde kullanılmasını gerektirir. Zaman, planlamanın özü olduğu gibi yönetim faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğinin ölçülmesinde kullanılan temel bir araçtır.
- 9) Yönetimin özünde eldeki kaynakları, olanakları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanmak yatar. Diğer bir deyimle, yönetim rasyonel bir süreçtir. Burada verimlilik kavramı eldeki kaynakları çok iyi bir şekilde değerlendirerek en yüksek üretime ulaşmayı hedefler<sup>4</sup>.

<sup>3</sup>EREN, a.g.e., s.43.

<sup>4</sup>EREN, a.g.e., s.4.

Böylece yönetim sürecinin temelinde yöneticinin olduğu bir yönetim işlevinin yerine getirilirken yapılan faaliyetlerin başlangıçtan sonuca kadar düzenli ve sürekli bir şekilde yürütülmesi anlamına gelmektedir. Eşgüdüm ve uyum, özellikle uzmanların daha da arttığı, örgüt ve çevresinin dinamik etkileşimlerinin yoğunlaştığı günümüzde daha da fazla bir önem kazanmaktadır. Böylece yönetim süreci, yöneticilerin tüm faaliyetlerini gerçek amaca ulaşana kadar uyumlaştırarak, düzenledikleri sürekli bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim süreci okulu adı ile bu konuda Baransel süreç okulunun dayandığı fikir ve görüşleri şöyle açıklamaktadır<sup>5</sup>.

1) Yönetim bir takım iş ve faaliyetlerden oluşan bir süreçtir. Yönetimin fonksiyonları tahlil edilmek suretiyle, bu süreci, zihinsel olarak kısımlara ayırmak mümkündür.

2) Bu genellemeler (ilke ve teoriler), geçerliliklerinin kanıtlanması; anlamlarının açıklığa kavuşturulması ve uygulanabilirliğinin belirlenmesi vb. gibi açılardan inceleme ve araştırmalara odak noktası oluşturur.

3) Bu genellemeler (ilke ve teoriler) aksi kanıtlanıncaya kadar, yönetim teorisinin yararlı unsurlarını meydana getirirler.

4) Yönetim bir sanattır, ancak, hekimlik ve mühendislik gibi yönetim sanatı da bilimsel ilkelerden yararlanmak suretiyle geliştirilebilir.

5) Yönetim ilkeleri, özel durumlarda farklı sonuçlar verse bile aksi kanıtlanıncaya kadar geçerlidir.

6) Yöneticinin çevresini etkileyen çeşitli faktörler söz konusu olmakla birlikte yönetim teorisi yönetimin uygulamalarına bilimsel temeller sağlamak için bütün bilgileri kapsamaması gerekmez.

7) Yönetim fonksiyonları

Yönetim bir örgütte insanlar tarafından gerçekleştirilen bilimsel, mantıki ve zihinsel bir aktivitedir. Bütün bu faaliyetlerle uğraşan kişiler de yönetici olarak tanımlanmaktadır. Özellikle dikkat edilmesi gerekli bir konu da yöneticilerin organizasyon, kurum ve kuruluşlarda toplumun çok değişik kesimlerinde, kademelerinde yer almalarıdır.

Yine yönetimi, örgütsel amaçlar istikametinde, insangücü, fiziki ve finansal kaynakları planlama, organize etme, etkileme ve kontrol etme faaliyeti olarak tanımlamak da olanaklıdır. Bu dört faaliyet ise yönetim sürecinin temel işlevlerini oluşturur. Yönetimin veya yöneticinin görev, pozisyon, düzeyi ne olursa olsun bu temel işlevler benzerlik gösterirler.

---

<sup>5</sup>Atilla BARANSEL, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, İstanbul, 1979, s. 39-41.

Planlama; gelecekte neyin, nasıl yapılacağını belirleme işlemidir. Stratejik planlama ve bilgi analizi bu sürecin en önemli öğelerini oluşturur. Planlama sürecinin çıkışı karar almaktır. Yöneticilerin en önemli işlevleri içinde ise, bilindiği gibi planlama ve sonuçta karar verme yer almaktadır.

Organizasyon; örgütsel amaçları gerçekleştirmek için insanlar ve kaynaklar arasındaki ilişkilerin saptanmasıdır. Bir organizasyonda insanlar arasındaki informal ilişkilerin ve grup davranışlarının da önemli bir yeri vardır. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için uygun nitelik ve nicelikte personelin seçimi ve kullanımı kısaca kadrolama da büyük bir önem taşımaktadır. Yönetim süreci içerisinde tüm bu faaliyetlerin orkestrasyonunu yapan orkestra şefi genç ve çağdaş yönetici olacaktır.

Etkileme, örgütsel amaçlar doğrultusunda insan davranışlarını yönlendirme süreci olmaktadır. Özendirme, önderlik ve iletişim konularını da kapsamaktadır. Örgütsel kültür, değişim ve gelişim ile sıkı sıkıya ilgilidir.

Kontrol ise olması gerekenle, ulaşılan hedeflerin karşılaştırılarak; aradaki farkın belirlenmesi ve gerekli düzenleyici önlemlerin ortaya konulmasıdır.

Yönetim fonksiyonlarını gerçekleştiren yöneticinin en önemli işlevi daha önce belirttiğimiz gibi planlama, karar verme ve verilen kararların belirlenen esaslar doğrultusunda uygulanmasıdır. Buradan hareketle yönetici eğitiminde de bu önemli işlevlerin hiçbir tereddüt ve şüpheye yer vermeksizin çok iyi benimsetilmesi, kavranması ve gelecekteki uygulamalarda başarıyla hedeflenmesi gerekmektedir.

Yönetim, işlerin yapılmasını sağlama sanatıdır. Ancak hiçbir eylem karar vermeden yapılamaz. Bu yüzden, yönetim kuramı karar verme süreciyle de. Karar verme yönetimin kalbidir. Özetle yönetimin bir kararın uygulanması, bir işin yapılmasıyla ilgili toplumsal bir süreç olduğu söylenebilir. Yönetim, başında bulunduğu örgütün amaçlarını başarıyla gerçekleştirmekle yükümlü olan bir araçtır ya da araçlarla ilgilidir. Özel ve kamusal, askeri ve sivil her türlü kuruluştaki yetki ve beceriler örgütlenmekte, insan ve madde kaynakları eşgüdümlemekte ve amaca yönlendirilmektedir, Sonuçta; yönetimin, amaca götüren araçlarla ilgili ve evrensel bir süreç olduğu söylenebilir.

## 2. YÖNETİCİ

### 2.1. Yönetici Kavramının Tanımı, Niteliği ve Özellikleri

Yönetim işlevi yönetici adı verilen kişi veya gruplar aracılığıyla yerine getirilen bir süreç olarak kabul edilirse, yönetici, "başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi olarak tanımlanabilir.

Geçmişte olduğu gibi günümüzde de yönetim işlevini üstlenen kişilerin tümüyle profesyonel yöneticiler olmadıklarını belirtmekte yarar vardır. Özellikle klasik yönetim anlayışının geçerli olduğu yıllarda yönetim işlevinin sermaye sahipleri tarafından yerine getirildiği görülmektedir.

Ancak endüstrileşme ve ekonomik gelişmeyle birlikte hemen hemen her ülkede iş örgütlerinin belirli bir büyüklüğe ulaşmaları ve yönetim fonksiyonları yönünden uzmanlığı gerektiren karmaşık bir şal almaları nedeniyle, yeni bir yönetici tipi ortaya çıkmıştır. Profesyonel kişiler olarak adlandırılan bu kişiler, yönetim işini kendilerine meslek edinen, işletmenin sahibi veya girişimcisi haline gelmeden girişimcinin yaptığı tüm işlevi yapan ve hizmetleri karşılığında aylık alan kimseler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kişiler kar ve riski girişimci veya işletme sahiplerine ait olmak üzere toplumun talep ettiği mal ve/veya hizmetleri üretmek üzere üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve belirli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelmektedirler<sup>6</sup>.

İçinde bulunduğumuz yüzyılın başından beri ve özellikle de İkinci Dünya Savaş'ından günümüze kadar ki zaman dilimi içinde ekonomik, teknolojik, toplumsal, kültürel, hukuki ve politik çevre koşullarında meydana gelen hızlı gelişme ve değişimler ve bunların sonucunda işletmelerin faaliyet ve örgüt yapılarında gözlemlenen değişimler, işletmeleri etkin ve başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş yöneticilere duyulan ihtiyacı arttırmış ve bunun sonucu olarak yönetim işi meslekleşerek "profesyonel yöneticilik" gerçeği ortaya çıkmıştır<sup>7</sup>.

Profesyonel yöneticiler, kâr ve zararı başkalarına ait olmak üzere belirli bir ücret karşılığında çalışıyor olsalar bile, sahip oldukları geniş kapsamlı biçimsel (resmi) yetki sayesinde verdikleri kararlar; işletme sahiplerinin (hissedarların) ne kadar kar payı alacaklarına, piyasaya sunulan mal ve hizmetlere müşterilerin ne fiyat ödeyeceklerine, işletmede çalıştırılan personele ne kadar ücret ödeneceğine ve nihayet üretim ve istihdam düzeylerinin gerek kendi işletmeleri gerekse genel ekonomi için ne düzeyde olacağına kadar geniş bir alanı kapsar<sup>8</sup>.

Profesyonel yöneticinin başarısı, büyük ölçüde başkalarını etkileyerek kendi istediği yönde davranışa sevk edilme yeteneğine bağlıdır. Başkalarını kendi amaçları, dolayısıyla örgütsel amaçlar yönünde davranmaya sevk edebilme yeteneği ise, profesyonel yöneticinin yalnızca biçimsel yetki kullanan klasik bir yönetici olmasının ötesinde önderlik vasıfları olan ve modern yöneticilerin sahip oldukları birtakım yeteneklerle donatılmış olmasını gerektirir<sup>9</sup>. Bugün her yöneticinin mutlaka bir önder

<sup>6</sup>M. Şerif ŞİMŞEK, *Yönetim ve Organizasyon*, Konya, 1998, s. 14.

<sup>7</sup>ŞİMŞEK, a.g.e., s.15.

<sup>8</sup>ŞİMŞEK, a.g.e., s.15.

<sup>9</sup>ŞİMŞEK, a.g.e., s.15.

olmadığı fakat olması gerektiği görülüp benimsenmektedir ve önderlik niteliklerinden yoksun bir yönetici düşünülmemektedir.

Yöneticinin etkin olması kendi biçimsel yetkisini kullanırken önderlik yeteneklerinden faydalanmasına bağlıdır. Yöneticilerde etkinliği yükseltecek belli başlı yetenekler şunlardır:

- *Teknik Yetenek:* Yöneticinin doğrudan yönetmekle sorumlu bulunduğu alan hakkında gerekli bilgiye sahip olması şeklinde ifade edilebilir. Örgütler de yöneticilerin etkinliğini yükselten faktörlerden biri, yöneticinin yapmakta olduğu işe ilişkin teknik bilgi düzeyi olmaktadır. Ancak teknik yetenek yönetsel önderlik ve teknik yetenek için gerekli bir koşul olsa da tek başına yeterli değildir. Ayrıca yönetim kademesi yükseldikçe teknik yeteneğe gereksinimin azaldığı, buna karşılık insan ilişkileri ve fikri yeteneğe duyulan gereksinimin arttığı görülmektedir. Çünkü yüksek kademe yöneticilerin üretimle ve tek tek işçilerin ne yaptıklarıyla ilgilenecek vakitleri oldukça sınırlıdır. Bu kişiler açısından önemli olan politika belirleme, plan yapma gibi işler için gerekli düzeyde fikri yeteneğe sahip olmaktır.

- *İnsancıl İlişkiler Kurma ve Geliştirme Yeteneği:* İnsanları içten gelen bir istekle çalışmaya ikna edebilme ve grup olarak amaçların gerçekleştirilmesinde işbirliği yapmalarını sağlayabilmektir. Amaca ancak insan unsuru ile ulaşılabileceğinden yöneticinin bu alanda yetenekli olmasının önemi kendiliğinden ortaya çıkar.

- *Fikri Yetenek:* Gerekli bilgileri biraraya toplamak suretiyle örgütün bütünü için yeni planlar hazırlama, politikalar saptama ve planlanmış eylemlerin uzun devredeki muhtemel sonuçlarını önceden tahmin edebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Yüksek yönetim kademelerine doğru çıkıldıkça daha çok aranan bir yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim etkinliği için gerekli unsurlar tek başına yalnız bir yönetim kademesi için belirlenemez. Görevleri gereği farklı kademelerde yer alan yöneticiler belirli bir yetenek türüne daha fazla gereksinim duyuyor olsalar bile diğer yetenekler yönünden de arzulanan duruma ulaşmadıkça etkili bir yönetici olamazlar. Ayrıca farklı kademelerde gereksinim duyulan teknik ve fikri yeteneğin zaman içinde azalma ve düşmesine karşın insancıl ilişkiler kurma ve geliştirme yeteneğinin bütün yönetim kademelerinde gün geçtikçe daha fazla önem kazandığı ve hakim yetenek türü olma niteliğini koruduğu söylenebilir<sup>10</sup>.

## 2.2. Yöneticilerin Görevleri ve Şahıslararası Roller

### 2.2.1. Yöneticilerin Görevleri

Örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan yönetici bu amaçlara ulaşırken her an

<sup>10</sup>ŞİMŞEK, a.g.e., s.18.

hem geniş çevrede yer alan genel çevre ve hemde görev çevresi dediğimiz örgüt iç ve dış çevresini kontrol altında tutma faaliyetini de sürdürmelidir. Kamuoyu, ekonomik kültürel, politik, tarihsel çevreden oluşan genel çevre ile, kendi iç yapısının ve çalışmasının sürdürüldüğü görev çevresini de dikkate almalı, bu geniş çevredeki etkileşim ve iletişimi uyum ve denge içinde sürdürerek örgütün amaçlarına en mükemmel bir biçimde ulaşmayı sağlayabilecek bir yönetim sergilemelidir.

- Yöneticiler hedeflere ulaşmayı kişisel olarak algılamazlar.
- İnsanlara çözümleri kabul ettirebilmek için yöneticiler koordinasyon halinde olma ve zıt görüşlerde uzlaşma sağlamak için denge kurma gereği duyarlar.
- Yöneticiler, diğer insanlarla olan ilişkilerinde duygusallığı düşük seviyede tutarlar.
- Yöneticiler kendilerini mevcut kuralları ki bu kurallarla kendilerini özdeşleştirmişlerdir, düzenleyici ve koruyucu olarak görürler ve bundan dolayı ödüllendirilirler.

### **Yönetici Başkalarıyla Çalışan ve Onlar Vasıtasıyla Amaca Ulaşmaya Çalışan Kişidir.**

Burada başkaları yöneticilerin sadece astları değil diğer yöneticiler ve aynı statüdeki diğer yöneticileri de kapsamaktadır. Gerçekte yönetici, bir bütün olarak örgütün ve/veya alt birimlerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde kendisine yardımcı dokunan her düzeydeki personelle çalışır. Bunun yanında yöneticiler, görevlerin başarılması için gereksinme duydukları sağlıklı bilgileri temin etmek için örgüt içinde birlikte ve dayanışma içinde çalışırlar ve uzun vadeli planlarını belirlemek, bunları nasıl gerçekleştireceklerini planlamak için birlikte çalışmak durumundadırlar<sup>11</sup>.

### **Yönetici Rekabet Halindeki Amaçları Dengelemelidir.**

Yönetici sahip olduğu zaman ve diğer değerli kaynaklar için rekabet halindeki çok çeşitli örgütsel amaçlar, sorunlar ve gereksinimlerle yüzyüze gelir. Kaynakların sınırlı bulunmaları nedeniyle her yönetici, çeşitli amaç ve gereksinimler arasında bir denge kurmak zorundadır.

Yönetici aynı zamanda belirli bir görevi kimin yapacağına karar vermek suretiyle sözkonusu görev ya da görevleri onları en iyi yapacak olanlara vermek yoluna gitmelidir. Yönetici, astların bu yöndeki isteklerini karşılayabildiği ölçüde işleri daha verimli ve etkili gördürme olasılığının yükselebileceği söylenebilir.

<sup>11</sup>ŞİMŞEK, a.g.e., s.18-19.

## **Yönetici Herşeyden Önce Sorumluluk Yüklenen Kişidir**

Yönetici, genellikle başarmakla yükümlü tutulduğu görevlerin arzulanan şekilde yerine getirilmesi için ne ölçüde iyi düzenlemeler yaptığı esasına göre değerlendirilir. Ayrıca yöneticinin birtakım astlar aracılığıyla çalışmak durumunda bulunması nedeniyle, sözkonusu astların da eylemlerinden sorumlu tutulmaktadır. Onları başarı ya da başarısızlıkları aynı zamanda yöneticinin de başarı ve başarısızlıklarını oluştururlar.

## **Yönetici Kavramsal (Fikri) Bir Düşünürdür**

Her yönetici analitik düşünmek zorundadır. Bununla yönetimin belirli ve somut bir problem üzerinde yeterince muhakemede bulunabilmesi ve sonuçta sözkonusu problem için mümkün ve geçerli bir çözüm getirebilmesi ifade edilmektedir. Fakat daha önemlisi, yöneticinin tüm örgütsel görev ve işleyiş hakkında soyut olarak düşünebilen kişi olmasıdır<sup>12</sup>.

## **Yönetici Örgütte Bir Arabuluculuk İşlevini Yerine Getirir**

Örgütler; aralarında sürekli etkileşim, uyumsuzluk ve çelişkilerin var olduğu insanlardan meydana gelirler. Örgütlerde tüm birimlerde yer alan insanlar arasında uyumsuzluklar kurumun bütününde moral ve verimliliği olumsuz biçimde etkileyerek fonksiyon bozukluklarına yol açabilir. Hiçbir yönetici kurumunda bu türlü arzu edilmeyen olayları istemez. Bu nedenle yöneticiler başında bulunduğu örgütte bu tip uyumsuzlukları denetlenmesi mümkün sınırların dışına taşmadan önce çözümleyebilmek için arabuluculuk işlevini etkili biçimde yerine getirmek durumundadır. Kuşkusuz yöneticinin uyumsuzlukları çözümü beceri ve anlayış gerektirir.

## **Yönetici Aynı Zamanda Bir Politikacıdır**

Yöneticinin, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gereken yer ve zamanlarda profesyonel bir politikacı gibi ikna ve uzlaştırma sanatını kullanması gerektiği gerçeğinin basit bir ifadesidir. Etkili bir yönetici örgütün diğer yöneticileriyle karşılıklı (iki yönlü) yükümlülükler şebekesi geliştirip ittifaklar ve /veya koalisyonlar kurmak ya da mevcutlara katılmak suretiyle politik bir takım davranışlar içinde bulunur. Yöneticiler bu yolda geliştirdikleri ilişkilerini devam ettirmek suretiyle örgüte ilişkin hayati öneriler, kararlar veya faaliyetlerde başkalarının desteğini kazanma çabası içine girerler<sup>13</sup>.

<sup>12</sup>ŞİMŞEK, a.g.e., s.19-20.

<sup>13</sup>ŞİMŞEK, a.g.e., s.20.

## **Yönetici Bir Diplomattır**

Her yönetici örgüte ilişkin toplantılarda kendi faaliyet biriminin kısmi temsilcisidir. Müşteriler, satıcılar, hükümet temsilcileriyle örgütün diğer personeli ile ilgilenir ve işleri yürütürken, yönetici tüm örgütün temsilcisi olarak hareket etmektedir. Yönetici güç kararlar alır. Örgütsel faaliyet esnasında sınırsız sorunla karşılaşabilir. Finansal güçlükler, işgörenlerle olan sorunlar, örgüt politikasıyla ilgili görüş ve düşüncelerdeki farklılıklar sözkonusu sorunlardan belli başlı birkaç tanesidir. Yöneticiler bir kısım kişilere sevimsiz görünme pahasına da olsa zor sorunlara çözüm getirmeleri ve aldıkları kararlara sahip çıkmaları beklenen bireyler olarak karşımıza çıkmaktadırlar<sup>14</sup>.

### **2.2.2. Yöneticilerin Şahıslararası Roller**

Yöneticilerin şahıslararası rolleri örgütü düzenli ve rasyonel bir şekilde yürütmelerine yardımcı olmaktadır. Yöneticinin şahıslararası rollerinden ilki bir numaralı adam işlevini görmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kendi biriminin başı olarak törensel görevleri yerine getirerek bu ilişkilere ilişkin rolünü yerine getirir.

Yöneticilerin şahıslararası rollerinin ikincisi; işgörenlerin işe alınması, eğitilmesi, yetiştirilmesi ve teşvik edilmesi şeklinde ifade edilen önderlik rolüdür.

Son olarak yöneticinin satıcılar ve müşterilerle ilişki kurmak suretiyle bunlarla örgütün bütünü, veya kendi birimi arasında bir bağlayıcı unsur işlev veya rolünü yerine getirmek durumundadır

### **2.3. Yöneticilerin Bilgi Sağlama Rolü**

Yöneticiler doğru ve süratli karar verebilmek ve kendi biriminde çalışanların çalışmalarına yön verebilmek için doğru bilgilere gereksinim duyarlar. Yönetici sürekli doğru bilgi getirimini sağlayacak sistemlerin kurulmasına destek verir bu çalışmalara araştırmalar yaparak yardımcı olur. Toplanan bilgilerin ilgili yer ve kişilere dağıtılması işlevini yerine getirir. Nihayet toplanan bilgileri şirket içi ve dışındaki bireylere iletir. Örgüt personelinin gerekli bilgilerle donatmak ve onları örgüt içinde bu yönden tatmin etmek şirket temsilcisinin yüklendiği rollerin en önemli yönlerinden birini oluşturur. Kuşkusuz bu rolün diğer önemli bir yönü de rakip örgütlerle sağlıklı, hızlı ve etkili bir haberleşme kurup yürütmekle ilişkili bulunmaktadır.

### **2.4. Yöneticilerin Karar Almaya İlişkin Rolü**

Yöneticiler örgütlerde, örgütü genişletme, geliştirme, uyuşmazlıkları çözme,

<sup>14</sup>ŞİMŞEK, a.g.e., s.20.



kaynakların nasıl ve kimlere dağıtılacağı gibi pekçok konuda kararlar alırlar. Kararların temel girdileri yöneticinin çeşitli kaynaklardan sağladığı bilgilerden oluşur. Yönetimsel kararların alınması ve tartışmaların ortadan kaldırılması için gerek duyulan otorite ve bilgiye yalnızca yöneticilerin sahip bulunmaları nedeniyle, sözkonusu kişiler zamanlarının önemli bir kısmını çeşitli konularda ortaya çıkan uyuşmazlıkların ve sorunların tartışılmasına ve çözümlenmesine tahsis etmektedirler.

## 2.5. Yönetim Düzeyleri

Yöneticiler örgüt içindeki konumlarına göre; ilk, orta ve üst düzey ve sorumlu oldukları örgütsel faaliyetlerin alanlarına göre de fonksiyonel ve genel yöneticiler olarak ikili bir sınıflandırmaya tabi tutulabilirler.

### 2.5.1. Hiyerarşik Yapıdaki Konumlarına Göre Yöneticiler

**2.5.1.1. Alt (İlk) Düzey Yöneticiler:** Başkalarının çalışmalarından sorumlu yöneticilerin örgütte buldukları en alt düzeye ilk kademe veya ilk düzey yönetim adı verilir. İlk düzey yöneticiler, işi bizzat yapan işgören ya da asları yönlendirmekte ve bu kişilere nezaret etmektedirler. İlk düzey yöneticilere örnek olarak; bir imalat fabrikasındaki ustabaşı, bir araştırma departmanındaki teknik nezaretçi ve büyük bir ofisteki şube şefleri gösterilebilir.

**2.5.1.2. Orta Düzey Yöneticiler:** Orta yönetim kavramı örgütte pek çok düzeyi kapsayabilir. Orta düzey yöneticiler çoğu zaman diğer yöneticilerin ve bazen de işgörenlerin faaliyetlerini yönlendirirler. Orta düzey yöneticilerin temel sorumluluklarından biri örgütün kapsamlı politikalarının fiilen uygulanmasına hizmet edecek faaliyetleri yönlendirmek şeklinde ifade edilebilir. Örgütlerde rastlanan bölüm veya departman şefleri ve kamu kesimindeki daire müdürleri orta düzey yöneticilere verilebilecek belli başlı örneklerdir.

**2.5.1.3. Üst Düzey veya Tepe Yöneticiler:** Nisbeten küçük bir icracı yönetici grubu örgütte en üst yönetim düzeyini meydana getirir. Üst yönetim, örgütün tüm yönetiminden sorumludur. Bu yönetim düzeyi örgütün faaliyet politikalarını belirler ve örgütün çevresiyle olan etkileşimlerini yönlendirir. Üst yöneticilere örnek olarak işletme genel müdürü, müdür, müdür yardımcıları gösterilebilir.

### 2.5.2. Fonksiyonel ve Genel Yöneticiler

Örgütteki düzeylerinden ayrı olarak, yöneticiler yönettikleri faaliyetlerin kapsam ve alanlarına bağlı olarak fonksiyonel ve genel olmak üzere ikili bir sınıflandırmaya tabi tutulabilirler. Fonksiyonel yönetici üretim, pazarlama, satış ve finansman gibi yalnızca bir örgütsel faaliyetten sorumlu olan yönetici tipidir. Genel yönetici, büyük bir şirket,

bunun bir işletmesi veya onun bir alt bölümü gibi karmaşık bir birimi yöneten ve yönlendiren kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel yönetici yönetmekte olduğu birimin faaliyetlerinden üretim, pazarlama, satış ve finansmandan sorumlu olacaktır. Oysa fonksiyonel yönetici, sadece uzmanlaştığı -örneğin muhasebe, üretim veya pazarlama gibi- alanın faaliyetinden sorumlu tutulmaktadır.

## 2.6. Çağdaş Bir Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler

Yönetimin uzun yıllar boyunca iki simgesel eksen etrafında geliştiğini söylemek mümkün olabilir. İki yönetim anlayışında hükümdarlara verilen tavsiyeler kendini göstermektedir. Makyavelli ve Nizamülmülk kendi dünyalarının gereksinimlerini fark eden, iki kutuplu dünyada birbirlerinden habersiz birbirinin aynı yönetim modelini oluşturan iki önemli isimdir.

Zaman içerisinde değişen teknoloji ve siyasi koşullar bu modellerden kaynaklanan uygulamaların revize edilmesini de beraberinde getirdi; ama temel anlayışın İkinci Dünya Savaşı'na kadar değişmediği söylenebilir. Bu yavaş gibi görünen değişimin hızla kavranması için, 1980'lerde eski sosyalist sistemlerin çöküşünü beklemek gerekti. Değişimin bir de teknolojik karşılığı bulunmaktadır. 1970'li yıllardan itibaren gelişme hızı takip edilemeyecek kadar artan bilişim ve iletişim teknolojilerinin yoğun etkisi de belirtilmeden geçilemeyecek özelliكتedir.

Bütün bu gelişmelerin şirket yönetimi anlayışına da derin etkisi olmuştur. İş süreçlerinde bilgisayar kullanımının giderek yaygınlaşmaya başlamasıyla çalışanların iş sürecinin bütününe daha fazla hakim olmalarını sağladı. Bu durum ikili bir sonuç getirmektedir. Birincisi, giderek daha fazla çalışanın süreçlere hakimiyeti ile birlikte artan verimlilik, ikincisi ise, klasik idi. Hiyerarşik örgütlenme; hiçbir düzeyde iş süreçlerine geliştirici bir müdahaleyi mümkün kılmamaktaydı, mümkün olan müdahaleler ise daha çok kişisel inisiyatif gibi son derece sübjektif müdahalelerdi ve verimliliğe büyük bir katkı sağlamamaktaydı. Çalışanların iş süreçlerine müdahale edememeleri, onları iş süreçlerinin pasif bir parçası haline getiriyor ve hata oranlarının yükselmesine neden olmaktaydı.

Diğer bir önemli gelişme de tüketici bilincidir. Tüketici bilincinin gelişmesi, haklarını savunacak örgütlerin kurulmaya başlamasıyla müşteri kavramı doğrudan iş sürecine dahil edilmiştir. Modern şirketler bu sebeple günümüzde yepyeni bir model belirlemektedirler. Bu yeni modelde iş, yönetici tanrıdan değil, en önemli unsurdan, müşteriden başlar. Eğer bir şirket başarılı olmak için müşterilerinin gereksinimlerini karşılamak zorunda ise müşterilerini şirket tablolarının tepesine koymalıdır. Bundan sonra müşteriler için birşeyler yapan insanlar, "Ön safhalardaki Çalışanlar" gelir.

Artık herhangi bir yönetim, iş süreçlerine ilişkin kararlar geliştirebilmek için;

çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, sermayedarlar gibi asli değişkenleri ilk planda hesaba katmak ve daha da ötesi karar süreçlerine dahil etmek zorundadırlar<sup>15</sup>. Birden fazla odağın karar sürecine katılmasının karmaşıklığa yolaçacağı düşünülmektedir. Gerçekte durum farklıdır. Hiyerarşik bir karar mekanizmasında en üst noktadaki yönetici ne kadar yetenekli olursa olsun bazı yanlış kararlar alma tehlikesiyle yüzyüzedir ve bu tür kararlar genellikle paylaşılan değil, dayatılan kararlardır. Karışıklık asıl burada sözkonusudur.

Değişimlerin günümüzdeki kadar hızlı olmadığı geçmiş günlerde hem çalışanların hem de müşterilerin beklenti düzeyleri daha düşüktü. Bu dönemde geleneksel yönetimin işlevleri olan planlama, düzenleme, yönlendirme ve denetleme, bir yönetici başarısı için yeterli sayılıyordu. Bütün bu değişimleri kurumun gelişmesi yönünde kullanmak artık "yönetmek" değil, "liderlik etmek" ile mümkün olabilir.

Geçmişte sağlıklı bir yönetim için yeterli olan planlama, düzenleme, yönlendirme ve denetleme artık günümüzün dinamizmi içinde yetersiz kalıyor; beklenmedik birçok olayla karşılaşılabilir.

Günümüzde endüstri alanlarındaki dev gelişmeler, savaşlar, özelleştirmeler, bilgisayar dünyasındaki yenilikler sürekli değişimlere yol açmaktadır. Bütün bu gelişmeler, geleneksel yönetim işlevlerinin yetersiz kalmasına sebep olmakta ve farklı yaklaşım ve yönetim tarzlarını zorunlu kılmaktadır.

#### Eskiden Yöneticiler

- İçinde bulunduğu şartları kabul eder, kısa dönemle ilgilenir
- İşletmenin amaçlarını uygular
- Sistemle ilgilenir
- Plana göre hareket eder
- İlişkilerini denetlemeye dayandırır
- Mantiğe önem verir
- Motivasyonu korumaya çalışır
- Verilmiş kararları uygular
- Yapılması gerekeni doğru yapar
- Yöneten olmaya önem verir
- Çalışanları denetler
- Mevkisinin gücünü ortaya koyar ve hiyerarşiden hoşlanır
- İtaat bekler
- Sayılara ve görev tanımlarına odaklanır
- Kurumiçi rekabeti destekler
- Anlamaya ve anlaşılmaya çalışır
- Dar bir bakış açısına sahiptir

<sup>15</sup>Yılmaz ARGÜDEN, "Gelişen ve Değişen Yönetim Becerileri", *Executive Excellence*, Kasım 1998, yıl:2, Sayı:20, s. 3-4.

### Geleneksel yönetim işlevleri

- Planlamak
- İletişim
- Koordine etmek
- Motive etmek
- Denetlemek
- Yönlendirmek
- Yönetmek

### Yeni Yönetim İşlevleri

- Yetkilendirmek
- Geliştirmek Danışmanlık
- Birlikte çalışmak
- İzlemek
- Desteklemek
- Liderlik etmek

## 2.6.1. Değişen ve Gelişen Yönetim Becerileri

Teknoloji ne denli gelişmiş olursa olsun, yapılan her türlü üretim insanlar tarafından ve insanlar için yapılmaktadır. İnsanın kendisini ait hissetmediği süreç ona yabancıdır. Burada gelişmelerle birlikte insan kaynakları kavramıyla karşı karşıya gelinmektedir. İnsan kaynağı üzerinde daha fazla yatırım yapılması, çalışanların memnuniyetinin mümkün olan en üst seviyede sağlanması yeni yönetim anlayışının anahtarlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

**2.6.1.1. Liderlik ve Yöneticilik:** Gelecekte yöneticilerin liderlik vasıfları ön plana çıkacaktır. Organizasyonlarda liderlik ve yöneticilik arasında yakın bir ilişki vardır. Birçok yöneticilik eğitimleri aynı zamanda liderlik stilini de ölçmede kullanılabilir.

Yöneticilik, genellikle organizasyonun hedeflerine ulaşması için başkalarına iş yaptırmak olarak görülür. Yönetici belirli durumlara reaksiyon gösterir ve daha çok kısa dönemli problemlerin çözülmesi üzerinde durur. Yöneticilik belirli bir organizasyon yapısı ve rollerin belirli tanımları olan yerde çalışan kişilerle ilişkili olarak kabul edilir.

Günümüzde iş hayatının dinamizmi içinde ihtiyaç duyulan, yöneticilik becerilerinin daha az, liderlik becerilerinin daha fazla kullanılmasıdır. Bu iki tarz arasında özellikler açısından pekçok farklılık vardır. Yöneticilik en genel anlamıyla denetleme, yönlendirme ve ikinci bir kontrol üzerinde durur. Yöneticilikte otorite ve denetleme önemli bir yer tutar. Liderlik ise çok farklı bir özelliğe sahiptir;

yönlendirmeyi kontrol yolu ile sağlamak yerine eğiterek, yetkilendirerek ve geliştirerek yapar.

Bir yönetici ilişkilerini denetlemeye dayandırırken, lider güvene dayandırır. Birçok işletmede yapılan denetleme, çalışanların girişim becerisini köreltecek biçimde gerçekleşmektedir. Güvene dayanan ilişki çerçevesinde lider niteliğindeki kişi bütünüyle denetleme fonksiyonunun dışında değildir. Liderlik niteliği gelişmiş bir yöneticinin kurduğu sistemde çalışan birinin verimliliği böyle sağlanır.

- İşin gerektirdiği beceriler tanımlanarak iş tarifinin yazılması
- Bu becerilere uygun eleman seçilmesi
- Elemanların eğitimi
- Uygun yönetim tarzı
- Adil bir performans değerlendirme sistemi
- Saptanan eksiklere göre elemanların eğitimi

Böyle bir sistem yöneticinin zamanla elemanını denetlemeye ihtiyaç duymaksızın kullanmasına imkan verir. Bu sebeple istenilen sonuçlara ulaşabilmek için çevremizdeki kişileri etkilemeye çalışırken nasıl bir yöntem kullandığımızı yeniden gözden geçirmekte yarar vardır. Çünkü, biliyoruz ki gelecekte başarılı olabilmek için bir yöneticiden çok, lider olarak hareket etmek gerekmektedir.

Şimdi ve ileride lider

- İçinde bulunduğu şartlara meydan okur, uzun dönem ile ilgilenir
- Vizyon oluşturur
- İnsanlarla ilgilenir
- Amaçlar doğrultusunda hareket eder
- İlişkilerini güvene dayandırır
- Duygulara önem verir
- Motivasyonu yükseltmeye çalışır
- Karar verir
- Doğru olanı yapar
- Yol gösterici olmaya önem verir
- Çalışanları yetkilendirir
- İlişkilerine önem vererek ekip çalışmasını güçlendirmeye çalışır
- Uzlaşma ve işbirliğinden yanadır
- Kalite, hizmet ve müşteri memnuniyetine odaklanır
- Evrensel rekabeti destekler
- Anlamaya çalışır
- Geniş bir bakış açısına sahiptir: "Bizim şirket, bizim ekip, biz..." der.

İş deneyimi, yaratıcılık ve holistik vizyon liderlik başarılarını etkileyen unsurlardır. İş deneyimi, burada iş yaşamında deneyim edinmek, ya da çalışma

hayatına dair inceleme ve araştırmalarda bulunmak anlamına gelir. Yaratıcılık, mevcut unsurları yenileriyle, yenilik yaratabilecek tarzda birleştirmeyi ifade eder. Yönlendirme veya yöneltme, araştırmalarla bocalamadan, düşünceleri eyleme dönüştürmenin ifadesidir. Holistik vizyon stratejik yönetim yeteneğini gösterirken, değişiklikleri kavrayıp değerlendirmek, müşterinin algıladığı değerlerle, kaynakların rasyonel kullanımı arasında istenen dengeleri kurmayı belirtir<sup>16</sup>. Analitik bakımdan; liderlik yeteneği ile stratejik yetenekler iki ayrı unsurdur. İnsanlar yönetme işini, işlerin yönetimi ile birlikte bir kişide bulmak her zaman mümkün değildir. Kimi insan, insan yönetiminde, kimisi ise iş yönetiminde, bazı yönetmenlerse her ikisinde başarılı olabilir. Bir lider strateji uzmanı ile birlikte çalışma olanağı bulursa çok iyi sonuçlar alınabilir.

**2.6.1.2. Yetkilendirme:** Yetki vermek değerişimin başlıca materyalidir. Şirketlerin bütün üyeleri yapılanlar hakkında bilgi sahibi olma hakkına sahiptir. Bilgiyi yönetim gücünü elde tutmak için saklamamalıdır; bilgi insanlara hizmet etmesi için, onların akıllıca kararlar alabilmesi için, onların yaratıcı olmasına yardımcı olabilmesi için herkese açık olmalıdır. Şirketlerde bütün karar aşamalarının herkes tarafından bilinmesi için yeni teknolojiler kullanılmalıdır. Eşitlik ve dayanışma günümüzde ve gelecekte yönetim ile ilgili olarak kullanılan çok önemli iki kelimedir. Yaşamın içerisinde topluca bulunmaktayız ve takım iyi değilse başarı kazanılamaz. Geleneksel şirketlerde pazarlama, satış, işletme, mali işler gibi birbirinden ayrı düşünölen aralarında yararlı iletişim bulunmayan bölümler vardı. İşbirliği yerine rekabet hakimdi. Gelecekte yöneticiler birbirleriyle işbirliği yapmayı öğrenmeli, en önemlisi yönetim ve ön saflardaki çalışanlar aynı takımın üyeleri olduklarını anlamalıdırlar. İyi bir takım bireyin onurunu, düşüncelerini ve topluluk duygusunu destekler.

**2.6.1.3. Görevlendirme:** Yöneticilik çoğunlukla kabul edilen bir tanıma göre " emirler vererek işlerin yapılmasını sağlamaktır". Eğer yöneticilik emirler vererek işlerin yapılmasını sağlamak ise, işleri yapmakla çelişiyor demektir, eğer işleri kendiniz yapıyorsanız, yönetiyor sayılmazsınız. Bu tanım insanlara görev vermek anlamına gelmektedir.

Yönetici olarak kariyerde ilerlerken başlangıçta zamanın büyük bölümü iş yapmakla geçmektedir. Yönetim hiyerarşisinde yukarı kademelere çıkıldıkça zamanın daha çoğu yöneterek, daha azı da iş yaparak geçecektir. Fakat bu kuramı pratiğe taşımak zordur.

Etkili görevlendirme, yöneticilerin işlerine daha fazla zaman ayırmalarını sağlayarak yöneticiliğin etkin hale getirilmesini, birçok kararın ön safhalarda verilmesini sağlar ve çalışanların kendilerini geliştirmelerine imkan verir.

<sup>16</sup>Benght KARLÖF, Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri, 1993, s.106.

## 2.7. Yönetimin Geleceği

Yarının yöneticisi pekçok alanda bugünün yöneticisine göre çok daha fazla şeyden haberdar olmak zorunda kalacaktır. Geleceğin yöneticisinin bir matematikçi olması gerekmez, ancak yardımcı elemanların öngörülerini ve sorunlara çözümlerini dayandırdıkları öncülleri anlayacak matematik bilgisi, yine uzmanların öğütlerini değerlendirmesine yarayacak kadar genelde teknoloji ve toplumsal bilimler bilgisi olmalıdır. Ayrıca yalnızca kendi ülkesinde değil, dünyanın pekçok köşesindeki genel toplumsal eğilimleri de bilmesi gerekecektir, çünkü şirketi büyükse çokuluslu bir şirket olabilir ya da bu doğrultuda bir gelişme sergileyebilir. Aynı zamanda, geleceğin yöneticisinin fonksiyonları bugünlere oranla değişime uğrayacaktır. Planlama, örgütlenme, kadro yerleştirme, idare etme, denetleme, yenilik getirme ve temsil etme.

*Planlama:* Yapılacak tahminler bugüne göre daha doğru olmalıdır; gelecekte ekonomiyle ilgili veriler daha çabuk ve bilgisayarlar sayesinde çok daha ayrıntılı olarak elde edilecektir. Bununla birlikte, planlama görevi bugünkünden daha kolay olmayacaktır, çünkü hızlı değişimden kaynaklanan belirsizliklerin sayısı iyice artabilir. Dahası, bilgisayarlar pek çok olasılığın çok hızlı biçimde benzerini üretebileceğinden, yönetim, aralarında seçim yapacağı çok daha fazla sayıda alternatifte sahip olacaktır. Bu durum kararların alınmasını güçleştirebilir.

*Örgütlenme:* Dev şirketlerdeki koordinasyon problemini üstesinden gelinebilecek boyutlara getirmeyi sağlayacak yeni örgütlenme tiplerine duyulan gereksinim çok yükündür. Bölümlere ayırma bu alanda bu amaca iyi biçimde hizmet eden ve bazı şirketlerde hala iyi işe yarayan bir buluştu, ancak gelecek için eksiksiz bir yanıt değildir.

Daha fazla sayıda şirket işlemi otomasyona bağlandıkça faaliyet alanı yönetim problemi de önemini yitirebilir ve iki tip fonksiyon arasındaki bölünme giderek geçersizleşebilir.

*Kadro Yerleştirme:* Kuşkusuz bugünlere göre daha geçerli ve daha güvenilir yeni tipte psikolojik testler yapılacaktır, ancak kadro yerleştirme problemi yine bugünkü kadar güç olacak, belki de gerekli ustalıklar sayıca artacağı için güçleşecektir. Bu durumu hafifletebilecek temel öge, insanların gerçekte işlerini ne kadar iyi yaptıklarını daha doğrudan belirlemeyi sağlayacak yeni örgütlenme ve denetim biçimlerinin doğabilmesi olacaktır.

*İdare Etme:* Bazı toplumbilimciler ast/üst ilişkisinin ortadan kalkacağı, yönetimin konsensüsle sağlandığı bir tür tam demokrasi yaratılacağı, herkesin resmi ünvanı ne olursa olsun en bilgili ve en iyi fikirlere sahip kişilere uyduğu bir sistem kurulacağı tahmininde bulunmaktadır. Elbette, bugünkü eğilimler devam ederse, bütün işgücü bugünkü işgücüne göre çok daha eğitilmiş olacaktır, ancak bundan, insanların

çalışmalarını yukarıdan direktif almadan koordine edebilecekleri ya da herkesin en iyi fikirlere kimin sahip olduğunu değerlendirebileceği sonucu çıkmayacaktır.

Bununla birlikte, amirler astlarının fikirlerine daha dikkatli kulak kabartacaklarına ve kararlarını verirken bu fikirleri ciddiye alacaklarına göre, daha demokratik bir çalışma ortamı doğacaktır. Ayrıca, amirlerin astlarıyla ilişkilerinde otoriter olma eğilimleri azalacak ve astlarına karşı bugünkünden daha fazla toplumsal eşitler gibi davranacaklardır. Katı kuralların gevşemesi yönünde bir eğilim ortaya çıkabilir; bu eğilimin varlığı gerek geliş gidiş saatlerinin kaldırılmasında, gerekse, bazı şirketlerde uygulamaya konan, şirketin sıradan bir gününde yedi-sekiz saat çalıştıkları sürece çalışanların kendi çalışma saatlerini (belli sınırlar içinde) kendilerinin saptamasına olanak tanıyan uygulamasında gözlenebilmektedir.

*Denetleme:* Bilgisayarların kullanıma girmesi nedeniyle, tahmin edilebileceği gibi, en büyük ilerlemeler herhalde denetleme alanında gerçekleşecektir. Yine de pek çok iş yine istisnaları gözeterek yerine getirilecek, bu durumda "istisnalara bağlı yönetim" daha kolaylaşıp daha az hata ortaya çıkacaktır. Denetleme bugünkü şekline göre oldukça önemli boyutta değişime uğrayacak ve yöneticiler çalışanlarını güvене dayalı bir ortamda izleyeceklerdir.

*Yenilik Getirme:* Yenilik getirme önemini koruyacaktır. Teknolojik yenilikler gün geçtikçe daha çok hızlanacak, yöneticinin görevi teknolojik yeniliklerin kendi şirketi açısından yararlılığını değerlendirmek ve buna göre kendi şirketinin en büyük avantajı sağlayabileceği şekilde işleyişlerde, örgütlenmede vb. gerekli değişiklikleri yapmak olacaktır. Ancak yeniliklerden çoğu, bugünün sağlam şirketleriyle rekabete girebilecek yeni şirketler ve yeni sanayilerde sonuçlanacaktır.

*Temsil Etme:* Yöneticinin temsil etme görevi, daha önceden belirtildiği gibi, hükümet denetimi genişleyip toplumsal iklimde eskisinden daha hızlı değişiklikler oldukça daha önemli hale gelecektir. Yöneticiler kendi şirketleri açısından hiçbir doğrudan ve dolaylı bağ olmadığı zamanlarda toplumsal sorumluluklar üstlenmeye ne kadar hakları olduğuna da karar vermek zorunda kalacaklardır.

Yöneticinin temel işi, aslında, bugünküne çok benzeyecektir. Günümüzdekiyle aynı olmasa bile yine kararlar almaya devam edecektir. Temel farklılık, kararların "uzmanlar"ın eline bırakılmaması, sosyoloji ve psikolojiden matematiğe kadar çok çeşitli alanlarda daha fazla bilgi sahibi olması zorunluluğudur.

Yönetici yol gösterip ikna etmesini-kısacası, astlarıyla ve çalışma arkadaşlarıyla iyi insani ilişkiler kurmasını- sağlayacak sezgisel becerilere de gerek duyacaktır. Bir tahmine göre, bugün kimya ve biyoloji alanında sahip olduğumuz teoriler kadar başarılı psikolojik teorilerimiz olacaktır... Öğretim tekniklerimizin etkinliğinde çok hızlı gelişmeler olması beklenebilir.



Bugün çok belirgin olan ve muhtemelen daha yıllarca sürececek bir eğilim, şirketlerin giderek büyüme eğilimi içinde olmalarıdır. Ancak sorun, bu eğilimin belirsiz bir süreye kadar devam edip etmeyeceği ya da ölçek ekonomilerinin ve daha büyük mali kaynakların sağladığı kazançları geride bırakacak kayıpları- katılık, koordinasyonsuzluk ve kötü moral durum nedeniyle başlayıp başlamayacağıdır. Geleceğin üst düzey yöneticileri ve onların danışmanlarının önüne çıkacak olan problemlerden birisi, bir şirketin bazı bölüm ve faaliyetlerinden bir kısmını hangi noktada dışarıya vermesi ya da, böyle bir şeyin istenmemesi durumunda, devlerle başa çıkmayı sağlayacak yeni örgütlenme biçimleri tasarlaması gerektiğini belirlemektedir.

Ne olursa olsun küçük işyerlerinin önündeki avantajlar azalmayacak, ama küçük işyerleriyle rekabete girmeye kalkışmayıp, tüketicilerin dikkate alınmayan gereksinimlerini karşılamadıkları ve aralıklardan süzölmeye çalıştıkları zaman daha büyük başarı şansına sahip olacaklardır. Büyük işyerleri daha da büyüdükçe, küçük işyerlerine doldurulacak daha fazla aralık çıkabilir.

Devam etmesi muhtemel olan iki başka eğilim daha vardır: Otomasyon ve bilgisayarlaşma. Otomasyon çalışma saatlerinin önemli ölçüde kısıtlanmasını eninde sonunda sağlayacaktır; bunun yanında, bilgisayarların bütün yönetim problemlerini - insan ilişkileri alanı dahil olmak üzere- ergeç çözebileceği tahmininde bulunan kişiler de vardır, ancak bu öngörüye kuşkuyla bakmak gerekmektedir.

Geleceğin yöneticilerinin bugünküne göre özellikle matematik alanında daha iyi eğitilmiş olmaları gerekecek ve öyle olacaklardır. Şu anda aldıkları kararlardan bazıları bilgisayarların kullanıma girmesi nedeniyle iyice rutinleşebilir, yine de kararları insanların alması zorunluluğu ortadan kalkmayacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

#### 1. EĞİTİM

Eğitim insanoglunun bugünkü ve yarınki yaşamına bir müdahalesidir. Eğitim bir uyum sürecidir. Davranış değişikliği yaratılmasıdır.<sup>17</sup> Eğitim ekonomiyi ateşler. Topluma biçim verir. Ama bunları eğitimli insan yoluyla yapar. Eğitimli bir insan, hem bir hayat sürmek, hem de hayatını kazanmak için gerekli donanıma sahip kişidir. Eğitim çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır.

- Eğitim, kişilerin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla amacı olarak istenilen değişikliği meydana getirme sürecidir.
- Eğitim her kuşağa geçmişin bilgi ve deneylerini düzenli bir biçimde aktarma ya da kazandırma işidir.
- 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.

Özellikle iş dünyasında eğitimin ne olduğu konusunda karmaşıklık bulunmaktadır. Bu karışıklık kendisini tanımlamalarda da göstermektedir. Genel olarak eğitim, kişinin mesleki öğretiminden ayrı olarak, bir bütün halinde gelişmesi anlamına gelir. Bireyin yaşamdaki amaçlarının olgunlaşmasını, duygusal tepkilerinin incelenmesini ve günümüzün en geçerli bilgilerinin ışığında, nesne ve olayların doğası hakkındaki anlayışının olgunlaşmasını kapsar.<sup>18</sup> Eğitim verimli çalışmak için, gerekli işleri doğru yapmaktır.

Eğitim insanın kalıtımla getirdiği yeteneklere dayanır. İnsanın davranışları eğitimin bir sonucudur. İnsanın kalıtımla getirdikleri eğitimle davranışa dönüşür. Hatta daha etkili olarak insanı yeteneklerinin sınırı içinde intenilen yönde değişirme gücüne sahiptir. Bu bakımdan eğitim, çalışanları geliştirerek kişisel verimliliklerini arttırmakta ve böylece her çalışanın başarısı sonuçta işletmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Etkin eğitim insanların tutum, davranış, beceri ve bilgilerini genişletir. Kişilerin artan performansı da doğrudan işletme kazancının artmasına yönelir.

#### 1.1. Geliştirme

Eğitim ile birlikte kullanılan geliştirme kavramının farklı anlamları vardır.

<sup>17</sup>Muhsin HESAPÇIOĞLU, *Öğretim İlke ve Yöntemleri*, İstanbul, 1992.

<sup>18</sup>Tamer KOÇEL, "İşletme Yöneticiliği-Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış", İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1989, s.21.

Eğitimin amacı, bir çalışanın bir iş veya belli görevler için yeteneklerini ve becerilerini yükseltmektir. Geliştirme ise çalışanın işini ve işletmesini daha kapsamlı bir bakış ile görmesini sağlar. Aslında geliştirme temelinde eğitim vardır.

Geliştirme, eğitim gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek için ve kısa vadeli olarak görülmez. Eğitim belirli bir amacı, kısa bir vadede gerçekleştirmek için düşünülür. Buna karşılık geliştirme, eğitimi de kapsayacak bir şekilde, yöneticiyi işletme içinde değişimi sağlayacak bir eleman olarak ele alarak, işletmenin yapısını, işleyişini, toplum içindeki yerini ve kendi rolünü görebilmesini sağlar.

İşletmeler günümüzde rekabet edebilmek için daha fazla eğitime ihtiyaç duymaktadırlar bu sebeple eğitim, geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gerekli ve zorunludur.

Kişilerin bir işi kendiliğinden öğrenmesini, tutum ve davranışlarını kendiliğinden değiştirmesini beklemek, hemen tecrübe kazanacaklarını varsaymak hem çok zaman alır hem de maliyetleri çok yüksektir.

İşletmede yapılan eğitim çalışanın performansını yükseltmek için ihtiyaç duyulan, bilgi ve becerileri kazandırır<sup>19</sup>.

Eğitim faaliyetlerinin işletme yönetimine sağlayacağı faydalar çok fazladır. Temel faydalar;

- İşletmelerde eğitim, öğrenme zamanını kısaltır; işe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri, tecrübe kazanmaya göre çok daha kısa bir zamanda öğretir.
- Eğitime katılanlar daha fazla bilgiyi zihinlerinde tutabilir ve uygulamaya koyabilirler.
- Programlı bir eğitim, deneme yanılma yöntemine göre sonuçlarını daha daha hızlı gösterir.
- Yeni bir göreve başlayan çalışanın işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır.
- Eğitimli bir çalışan işini bilir ve daha iyi yapar.
- Çalışanların işte yaptıkları hatalar en düşük düzeye iner; bilgi, görgü ve becerileri artar.
- Çalışanın kendisine olan güveni artar; sorunları daha kolay çözer; mesleki becerileri gelişir.
- Çalışan işinde daha faydalı olur; işine karşı daha olumlu davranışlar geliştirir.
- Çalışanlar işlerini daha fazla sever ve eğitimde öğrendiklerini işlerine uygularlar. Mevcut uygulamaların etkinliği ve verimliliği artar.

<sup>19</sup>Margareth PALMER, Kenneth T. WINTERS, **İnsan Kaynakları**, Çev. Doğan Şahiner, s. 129.

- Çalışanların mevcut yetenekleri geliştirilebilir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeler öğrenilerek bilgileri yenilenir.
- Yetenekli kişileri işe almak ve işte tutmak daha kolay olur. Böylece iş gücü devir hızı düşer.
- Yönetimin denetim ve kontrol maliyetleri azalır.
- İşletme dış çevresine şirket imajını güçlendiren çalışanları ile karşı çıkabilir. Pazarlama faaliyetlerinde rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilir<sup>20</sup>.

Eğitim, eğitime katılanı değiştirmeye çalışır. Ancak çalışanın yeni edindiği bilgi ve beceriler, bulunduğu çevreye uyarlanmazsa, herhangi bir değişiklik yaratamaz. Bilgiler, çalışanın etkin olduğu özel dünyasına bağlanmalı ve onun daha önceki bilgilerine eklenmelidir. Burada uyarılma kelimesi bir uyum işlemini açıklamak için kullanılmaktadır. Böyle bir işlem, yeni bilgi ve beceriyle tanışmanın dışında pekçok konuyu kapsar.

Eğitimin işletme yönetiminde önemi konusunda vurgulanması gereken bir diğer nokta, çalışanların yetenek ve özelliklerinin gelişmesiyle çalışanın işe uyumunun artmasıdır. Böylece, çalışan ile iş arasında bütünleşme büyük ölçüde yaygınlaşmaktadır<sup>21</sup>.

## 1.2. İşletmelerde Eğitimin Başarısı

Dışarıdan gelen etkiler ve ister, kişinin içinden gelen duygular, sınırlı bir bakış açısının ve yetersiz bir tecrübenin olması, kişisel ilgi alanları öğrenmenin başarı düzeyini etkiler. Bu nedenle, işletmelerde yapılan eğitim faaliyetlerinin başarılı olması için şu konulara özel bir önem verilmelidir.

- Eğitim, çalışanın ihtiyaçlarına göre düzenlenmeli ve biçimsellikten uzak olmalıdır.
- Yöneticiler ve çalışanların önerilerine yer verilmelidir.
- Farklı eğitim yöntemleri arasında seçim yapma imkanı sağlanmalıdır.

Bu bakımdan işletme yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Eğitim sadece okullarla sınırlı değildir. Eğitimin yeni bilgi toplumu gerçekliği karşısındaki toplumsal amacı ve toplumsal sorumluluğu vardır. Bunlardan biri de eğitimin artık okullar ile sınırlı kalmayacağıdır<sup>22</sup>.

<sup>20</sup>Erdoğan TAŞKIN, *Eğitim ve Geliştirme*, İstanbul 1997, s. 16.

<sup>21</sup>İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yay., 1993, s. 98.

<sup>22</sup>John NAISBIT, Patrica ABURDENE, *Mega Trends 2000 Büyük Yönelimler*, Çev. Erdal Güven, 1990, s. 207-208.

İşveren konumundaki her kurumun eğitimcilik yapması da gerekir. Japonya'daki devlet kurumları ve ticari işletmeler gibi büyük işverenler bunu şimdiden kabul etmiştir. Amerika'da ise, ticari kuruluşlar, devlet kurumları, silahlı kuvvetler gibi işverenler, çalıştırdıkları kişilerin, özellikle de bunlardan eğitim düzeyleri en yüksek olanların eğitimi ve yetiştirilmesi için, bütün okul ve üniversitelerin, birarada harcadıkları kadar para ve çaba harcamaktadır.

Amerika'da işletmeler, işyerinde eğitim için yılda ikiyüz milyar dolar harcıyor. Bu sistemin bütün Amerikan, ilk, orta, lise ve yüksekokullar sistemi kadar büyük olduğu ileri sürülmektedir.

### 1.3. İşletmelerde Eğitim İhtiyacı

Bir yöneticinin insan kaynaklarını nasıl kullanabileceği konusu işletmeler için oldukça önemlidir. Yönetici kişileri, özelliklerine, yeteneklerine ve bazı sınırlamalarına, kuvvetli ve üstün yönlerine, işletme içinde uygun bir görevde veya uygun bir yerde değerlendirecektir. Ancak, insanın sıradan bir kaynak olmadığını unutulmaması gerekir. Çünkü insan aklını kullanır, düşünür, hayal eder, yaratır, üretir, inanır ve işine kendini vererek işiyle bütünleşebilir<sup>23</sup>.

İşletmelerde insan gücünün verimliliğini yükseltmek; özellikle iş sağlığı, iş güvenliği, kazalardan korunma, acil yardım ve benzeri konularda çalışanların eğitilmesi gerekir.

Çalışanların eğitim ihtiyacı başlıca şu noktalarda ortaya çıkar<sup>24</sup>:

- Çalışan, yapmakta bulunduğu işin tehlikelerinden haberdar edilmeli; sözkonusu tehlikelerin bilincinde olarak gerekli tedbirleri almalıdır.
- Tehlikeleri sezmeli ve tanımlamalıdır.
- Bu öğelerin kendi sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerinden haberdar olmalıdır.
- Sağlığının etkilendiğine dair belirtileri hemen, yöneticisine ya da sağlık merkezine bildirmelidir.
- Uygun işyeri bakımı ve temizliğini sağlamalıdır. Olay çıkması beklenmemelidir.
- Çalışanlar, koruyucu araç ve gereçle, kişisel koruyucuların, önemini bilmeli ve bunların kullanımında ısrar edilmelidir.

Diğer taraftan çalışanların da kendilerini geliştirme çabası yoksa, hiç bir işletme verimli biçimde çalışamaz.

<sup>23</sup>TAŞKIN, a.g.e., s. 21.

<sup>24</sup>Necmettin ERKAN, İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliği İçin, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1989, s. 43-44.

Eğitimbilimcilere göre, her işten beklenen verim eğitimden de beklenmelidir. Eğitimin malzemesi insandır. Bu çok değerli bir malzemedir. Çünkü herşeyin değeri insana bağlıdır. Verimli insan, eğitimin ürünüdür. Bir başka söyleyişle eğitimin verimidir<sup>25</sup>.

#### 1.4. Gelecekte İşletmeler ve Bilgi

Geleceğin işletmeleri daha iyi eğitim görmüş, daha bilgili çalışanları istihdam etmek ve çalışanlarına da daha iyi eğitim vererek mevcut bilgi düzeylerini geliştirmek, iş becerilerini arttırmak zorunda olacaktır. Gelecek "bilgi insanların" elinde olacaktır.

İşletmelerde çalışanlar artık bilgi işçileri olacak; oluşturdukları bütünlük içinde zamanla yönetenler durumuna gelecek ayrıca lider olmaları da gerekecektir. İhtiyaç duyulan eğitim sistemi, bilginin sorumluluğunu da vurgulamak zorundadır. Bilgi insanları bu konuda sorumluluk almayı öğrenmek durumundadır.

Yönetim, bu sorumluluğu alırken, işletmede çalışanların da katıldıkları eğitimlerde en yüksek faydayı sağlamak ve elde ettikleri bilgileri ısrarla uygulamak konusunda etkili olmak zorundadır. Bu nedenle, eğitime katılanların öncelikle öğrenme konusunda istekli olması gerekir.

#### 1.5. İşletmelerde Eğitim Uygulamaları

Eğitimde öğrenilenler uygulama ile pekiştirilmez veya takviye edilmezse, geride eğitime katılanlara, kısa tanışmayı hatırlatan küçük bir anı kalır. Günümüzde işletmede yapılacak bir eğitim çalışmasına karşı, çok az sayıda üst düzey yöneticisi tavır almaktadır. Artık, herkesin istenilen beceriye sahip olamayacağı kabul edilmektedir. Yöneticilerin ve diğer çalışanların iş alanlarında eğitilmesi başarıyı ve verimi arttıran önemli bir unsur olmuştur. Giderek hızlanan değişim ve yenilenme sürecine ayak uydurabilmek için eğitim gerekli görülmektedir. Fakat ne yazık ki, şirketlerde eğitime geleneksel işletmeler değil, çağdaş işletmeler önem vermektedirler<sup>26</sup>.

İşletmelerde verilen eğitimin pekiştirme ve uygulama olanağı eğitimden elde edilen kazançları maksimum düzeye getirecektir. Ancak eğitim programlarının ve eğitimi danışmanların kalitesi eğitimden elde edilen faydaları etkilemektedir. Bruce Joyce'un Kolombiya Üniversitesi'nde yaptığı ölçümleri gözönünde bulundurursak eğitim programlarının çoğu için konferans odasından işyerine olan maksimum bilgi transferi sadece % 13'tür. Tabii ki, % 13 hiçbir şey öğrenilmemesinden çok daha iyi olabilir.

<sup>25</sup>Saffet BİLHAN, Eğitimde Verimlilik, *Verimlilik Dergisi*, 1992, s. 55.

<sup>26</sup>İsmet MUCUK, *Modern İşletmecilik*, 1989, s. 283.

Xerox'un 1980'lerin ortalarında bu konu üzerine yaptığı çalışma bir eğitim kursunda öğrenilenlerin % 87'sinin üç ay sonunda unutulduğunu göstermektedir. Bu durum Joyce'un bulguları ile birleştirildiğinde ortaya, ortalama bir katılımcının programın içeriğinin sadece yaklaşık % 10'unu öğrendiği ortaya çıkmaktadır. Bu da üç ay sonunda birçok yöneticinin, o kurstan aldıklarının sadece % 1'inden biraz fazlasını kendilerine sakladıkları ve kullandıkları anlamına geliyor<sup>27</sup>.

Eğitim bugünün hızla değişen dünyasında önemli rol oynayacaksa,

- Etkili ve doğru yapılacak ihtiyaç analizine dayandırılmalı ve iş planının kesin olarak belirlenmiş gereksinimlerinin bir parçası olmalıdır.
- İnsanları kesin, ölçülebilir, gözlemlenebilir ve önceden belirlenmiş sonuçlara götürecek hedeflerin bir parçası olmalıdır.
- Eğitim yerinden iş yerine tam anlamıyla bir bilgi transferi sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır.
- İşgücü içerisinde, kendini öğrenmeye adanmış bir topluluk oluşturmaya, belirgin şekilde katkıda bulunacak üst sınıf profesyoneller tarafından yönetilmelidir.
- İşyerinde bilginin doğru ve sürekli olarak uygulanmasını sağlamak amacıyla eğitimin etkileri ve devamlılığı sadece bir kere değerlendirilerek olarak ölçülmelidir.
- Sürekli yüksek performans için verilen maddi olan veya olmayan ödüllerin, tarafsız olarak verilmesi gerekir.
- Eğitim iş planının gerçekleşmesi için yaptığı belirgin katkıyı sayısal olarak gösterebilmelidir.

Eğitimin, hızla değişen pazar gerçeklerini gözönüne almayan ve sadece birtakım ihtiyaçları karşılamaya yönelik bir ek olarak görülmekten çıkarılması çok önemlidir. Eğitim planı, açık ve uzakgörüşlü bir iş planına kesin olarak dayandırılmadıkça, gerçek hedefine ulaşamaz. Güngüçtikçe artan rekabet ortamına ve geçiciliğe sahip bir pazarda, iş planı devrimin evrim ile uygulanmasını gerektirdi. Bu, değişim hızının, müşterinin değişen ihtiyaçları ile aynı anda veya onun önünde olması gerektiği anlamına gelir. Aynı zamanda değişim hızının yürütenlerin ona yetişebileceği bir hız ile olması gerekiyordu. Bu, sağlanması gereken çok ince bir dengedir. Dengenin sağlanmasındaki başarısızlık, önceden mükemmel olan kuruluşları kimi zaman olumsuz şekilde etkilemiştir.

### 1.5.1. Eğitim ve Geliştirme Programı

Her eğitim programının içinde bulunan modül, özel olarak tanımlanmış iş ve kişisel ihtiyaçları karşılamak üzere geliştirilir. Hedefler açık ve anlaşılır önceden tasarlanmış ve tanımlanabilir sonuçlar olarak ifade edilirler. Program tasarım ve sunumundaki sürekli gelişmeler ile eğitim, kişi ve takımların gösterdikleri ölçülebilir gelişmiş performansları yoluyla karlılığa doğrudan katkıda bulunabilir. Sürekli olarak

<sup>27</sup>Tom LAMBERT, *Kilit Yönetim Çözümleri*, 1998, s.250-251.

geliştirilen eğitim prosesleri yoluyla maliyet tasarrufları elde edilebilir.

Frizzel Financial Services Ltd. eğitim programlarını geliştirilmesi için belirlenen yöntem şu şekildedir:

- Eğitim ihtiyacı uygun yönetici(ler) tarafından karara bağlanır.
- Programlar, üst takımın desteğini sağlayacak şekilde, müdür ve direktörler tarafından tanımlanır ve kararlaştırılır.
- Katılımcıların program sonrası davranışlarını belirleyen hedefler tespit edilir ve eğitim bu hedeflere ulaşılacak şekilde tasarlanır.
- Eğitim metodları ve malzemeleri katılımcı sayısı ve belirlenen hedefler ile uyumlu olacak şekilde seçilir.
- Eğitimci seçilir ve eğitilir.
- Eğitimci verimliliği değerlendirilir. İhtiyaç durumuna göre metod ya da insan gücünde gerekli ayarlamalar yapılır.
- Programlar kontrol edilir, yeniden gözden geçirilir ve gerekli değişiklikler yapılır.
- Potansiyel katılımcılar ve yöneticiler, eğitimin hedef ve sonuçlarının tam olarak anlaşıldığı garantilenecek şekilde yerleştirilirler.
- Katılımcılar seçilir ve eğitim öncesi anketine tabi tutulurlar.
- Eğitim tamamlanır.
- Katılımcıların program karşısındaki tavrı ve katılımcının program sonrası davranışlarındaki uygunluk ve verimlilik denetlenir. Artan verimliliğe katkı olacak şekilde hedeflerin ne oranda gerçekleştirildiği sayısal bir hale getirilir ve kaydedilir<sup>28</sup>.

Etkili eğitim profesyonel eğitimcilerin ve aynı şekilde profesyonel yöneticilerin ortak sorumluluğudur. İş planına karşı ciddi bir şekilde ihtiyaçların analizi, etkili eğitim ve öğretimin hedeflerinin tanımlanması, kapsamlı ve katılımcı bir eğitim ve eşli eğitim için harcanan zaman önemsiz olarak görülemez. Maliyetler yüksektir. Ancak bunu yapmanın maliyeti daha yüksektir.

### 1.5.2. İşletmenin Stratejik Eğitim Süreci

Strateji kavramı planlama ve hazırlık süreçleriyle ilgilidir. Geleceğin tahmin edilmiş veya tanımlanmış ihtiyaçlarını karşılamak ve kaynaklardan en uygun şekilde yararlanmak için bir plan olarak görülmektedir.

İşletme eğitiminde böyle bir stratejiyi gerçekleştirmek için bağlama noktası, öğrenme ihtiyaçlarının açık olarak tanımlanmasını, sonra bu ihtiyaçları karşılayacak eğitim programlarının ve ürünlerinin belirlenmesini ve son olarak da eğitimi yapabilmek için gerek duyulan kaynakları tanımlar<sup>29</sup>.

<sup>28</sup>LAMBERT, a.g.e., s. 255.



Oluşturulacak her eğitim stratejisi, öncelikle öğrenenin ihtiyaçlarını sağlamalıdır. Ancak bu şekilde işletmelerin de ihtiyaçlarını karşılayabilir.

**1.5.2.1. Öğrenme İhtiyaçlarının Tanımlanması:** Eğitim süreci, çalışanların öğrenmesine yardım etmek, mevcut durumdan arzulanan duruma taşımak için onlara yardım etme sürecidir. Günümüzde uzmanlaşmış bilgisayar sistemleri, çalışanların sorulara verdiği cevaplardan yararlanarak öğrenme ihtiyaçları analizini hızlı bir şekilde yapmaktadır. Öğrenme ihtiyaçları analizi uzman kişiler veya uzman bilgisayar programları kullanılarak tanımlandıktan sonra ihtiyaç duyulan eğitim programları ve ürünlerinin yaratılması safhasına geçilir.

**1.5.2.2. Eğitim Programları ve Malzemeleri:** Eğitim malzemelerinin gerçekçi bir şekilde tanımlanabilmesi için eğitim ihtiyaçlarının bilinmesi gerekmektedir. Başarılı olmak için, önce işletmenin, insanların ne öğrenmeleri ve çalışanların ne öğrenmeyi istediğinin bilinmesi önemli olmaktadır. Eğitim programları ve malzemeleri bunu sağlamak için tasarlanmalı ve oluşturulmalıdır. Öğrenme merkezli eğitim için eğitim malzemelerinin yazılması çok önemlidir. Bütün eğitim malzemelerinin en temel amacı eğitime katılanların arzu edilen bilgi ve becerileri kolay ve çabuk bir şekilde öğrenmesini sağlamasıdır.

**1.5.2.3. Eğitim Kaynakları ve Eğitim Yönetimi:** İşletmenin ihtiyaç duyduğu doğru özellikleri taşıyan eğitimcilerin görevlendirilmesi, çalışanlara öğrenme fırsatlarının uygun kalitede sağlanması, her zaman için oldukça zordur. İnsanlar eşittir işletmedir. Ancak, eğitimin temsil ettiği insanlara yatırım yapılması konusu, işletmelerde hemen hemen her zaman düşük bir öncelik taşır<sup>30</sup>.

Eğitim konusunda, karar almaya doğru yönelen bir strateji süreci, aşağıdaki aşamaları izlemek zorundadır<sup>31</sup>.

1. Strateji süreci, açıkça ifade edilmiş işletme ihtiyaçlarına yönltilmelidir. Bunun anlamı, işletme amaçlarının gelecekteki arzu edilen duruma göre düzenlenmesidir. Bu nedenle, işletmenin amaçları açık ve hesaplanabilir bir şekilde belirtilmelidir.

2. Gelecekteki arzu edilen durum belirlendikten sonra, buna ulaşmaya engel olacak bütün muhtemel sorunları araştıran bir değerlendirme yapılmalıdır. Muhtemel sorunların belirlenmesinde makine, yöntemler, malzemeler ve insan gücü açısından, bütün sorunlar ortaya konmalıdır.

3. Bütün muhtemel engeller ortaya çıkarıldıktan sonra, şu konularla bağlantılı

<sup>29</sup>Trevor BENTLEY, *The Business of Training*, The McGraw-Hill Training Series, Londra, 1990.

<sup>30</sup>BENTLEY, a.g.e., s. 29.

<sup>31</sup>Brian THOMAS, *Total Quality Training*, The McGraw-Hill Training Series, 1992, s. 165.

olarak insan kaynakları analiz edilmelidir:

- Malzeme ve makinelerde meydana gelen değişmeler
- Çalışma yöntemleri ve sistemlerinde gereken değişmeler
- Çalışanlar ile ilgili değişmeler

4. İnsan kaynakları uygulamaları nerede gerekliyse orada arzu edilen durumla bağlantılı özel yetenek taleplerine dönüştürülür.

5. Özel yetenek talepleri tanımlandıktan sonra, bununla bağlantılı başarıyı gerçekleştirecek olan, öğrenme sürecinin gözönüne alınması gerekir. Bunlar, işletmenin eğitimleri olabileceği gibi, iş başında eğitim ile işi öğretmeye yönelik diğer eğitim yöntemleri olabilir.

6. Bu öğrenme sürecinin işyerinde uygulanmasında yöneticilerin görevleri, özellikle açık olarak belirlenmeli ve etkin iletişim kurulması sağlanmalıdır.

**1.5.2.4. İşletmenin Eğitim Stratejisi:** Eğer işletmeler, yüksek derecede motive edilmiş, çağdaş yaratıcı ve verimli bir işgücü istiyorlarsa bunu hazırlamaya şimdiden başlamalı ve geleceğin stratejisini yaratmalıdır.

İşletmenin öncelikle iyi düşünülmüş güçlü bir eğitim stratejisi olmalıdır. Böyle bir yaklaşım, geleceğin stratejisinin yaratılmasında yardımcı olabilir. Bu noktada işletmenin eğitim stratejisi çok önemli anahtar görevler üstlenir.

Eğitim denetimi, öğrenme ihtiyaçları analizi, eğitim yaklaşımı (programları ve ürünleri), öğrenmenin yönetimi ve eğitim yatırımı, konularını kapsayan ayrıntılı bir belge üzerinde işletmenin eğitim stratejisi gösterilir.

Eğitim stratejisi, kısa, orta ve uzun dönemler için hazırlanır. Kısa dönem eğitim stratejisi, en önemli ihtiyaçlarla, bir başka deyişle, o sırada mevcut olan sorunlarla uğraşmalıdır. Orta dönemde performans hedeflerine erişmek için ihtiyaç duyulan özel niteliklerin zenginleştirilmesine, uzun dönemde ise çalışanın ve işletmenin gelişmesine ağırlık verilmelidir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİ EĞİTİMİ

#### 1. YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN ANLAMI VE ÖNEMİ

Örgüt ve işletmelerin sayı açısından çoğalmaları; gelişmeleri, rekabet koşullarının farklılaşması, çıkar grup ve zümrelerinin artması, güçlenmesi gibi etmenler yöneticiye olan talebi, nicelik ve nitelik bakımlarından arttırmıştır.

Örgüt ve işletmeler, personel ihtiyaçlarını iki kaynaktan sağlamaktadırlar. Birincisi dış kaynaklar ikincisi ise iç kaynaklardır. Örgütler için ikinci kaynak giderek önem kazanmaktadır. Bunun sonucu olarak işletmelerin bir personel eğitim planını yapması, uygulayacak örgütü kurması ve bunlar için harcamaları yüklenmesi gerekmektedir.

Söz konusu işler insan kaynakları departmanlarının sorumlulukları altında görülse de genç yöneticilerin seçilme, değerlendirme ve yetiştirilmeleri konusu üst kademe yöneticilerinin çok yakın ilgisine gereksinim gösterir.

Yönetim işlevi, niteliği bakımından geniş ve derin bilgi, yetenek, ve tecrübeyi gerektirir. Bunlar ise, en iyi biçimde, iyi bir üstün yanında ve izninde çalışmakla elde edilir. Ancak, üstün öğretmenlik etmesi durumunda, zamanın büyük bir kısmını astlarını yetiştirmeğe harcaması gerekecektir. Bununla birlikte yöneticinin diğer işlev ve görevlerine ayırabileceği zamanın aleyhinde görülen bu durum gerçekte, uzun sürede ürününü cömertçe verecektir. Öyle ki bir yöneticinin kuruluşu en büyük hizmeti, görevini gerektiği gibi yaptığı konusunda en kuvvetli kanıtı, kuruluşun geleceğinin kendilerine güvenle teslim edilebileceği yetenekte kişiler yetiştirmiş olmasıdır<sup>32</sup>.

#### 2. YÖNETİCİ EĞİTİMİ VE GELİŞİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

##### 2.1. Eğitim

Günümüz dünyasının dinamik yapısı içerisinde insanoğlunun en temel gereksinimi belki de eğitim olarak karşımıza çıkmaktadır. Öylesine bir eğitim sağlanmalıdır ki, çağın zaman boyutunun hızlı değişimine hem ayak uydurmak olanaklı olsun, diğer yandan da, hep yenilenen, geleceğe yönelen ve gelişen özelliğini sürdüren bir yapıya ulaşsın.

"Eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istenen değişimi meydana getirme sürecidir"<sup>33</sup>. Böylece bireyin davranışlarındaki değişme

<sup>32</sup>Kemal TOSUN, *İşletme Yönetimi*, 1992, s. 422.

<sup>33</sup>Selahattin ERTÜRK, *Eğitimde Program Geliştirme*, Ankara, 1975, s. 12.

toplumsal değişme sürecini de başlatma nedeni olacaktır<sup>34</sup>. Son yıllarda değişme terimi yerine, daha çok dikkat çekici olan yenilik terimi kullanılmaya başlanmıştır. Bu anlamda yenilik, önceden tasarlanmış belirli bir değişmedir ... yenilik, bir rastlantıdan çok istenmiş ve planlanmış bir eylemdir<sup>35</sup>. Böylece buradan ortaya çıkan sonuç, yenilik ile değişim ifade edilmek istenmekte, bu değişimin kontrollü ve yönetsel özellikleri de göz ardı edilmemektedir. Çünkü önemli olan bu eğitimle sağlanmak istenilen planlı değişim, gelişim ve yenilik kontrollü, bilinen ve böylece planlı ve sistematik olarak belirlenen hedeflere de yöneltmiş olmalıdır.

Ancak; planları yapacak kişileri yetiştirmedikçe, bu planları işe dönüştürecek her düzeydeki yöneticileri hazırlamadıkça ve personeli planlar doğrultusunda işbirliği yapabilecek biçimde eğitmedikçe hiçbir değişim çabası başarıya ulaşmayacaktır. Yeni fikirler bulmakta ya da yenilikleri uygulamakta başarısız olan işletmeler günümüzün kalkınma yarışında geride kalır. Başka bir deyişle, başarılı bir kalkınma, işletmeyi değişim bilincine kavuşturmaya dayanır. Öyleyse yenileşmenin temelinde eğitim yatmaktadır<sup>36</sup>.

Özellikle burada oldukça önem kazanan soru şu olmaktadır: Nasıl bir eğitim ? Eğitimi verirken ezberci, kalıplaşmış, yaratıcılıktan uzak ve düşünceleri ön plana almayan tüm benzeri olumsuzlukları en aza indirmek ve gerektiğinde sıfırlamaktır. Böylece dinamik, yaratıcı düşünceleri hedefleyen, bilgi yüklemesi şeklinde değil, kavramaya öncelik veren gelişmeci bir eğitim olmalıdır . Burada böylesi dinamik, esnek ve gerçekçi olduğu kadar akılcı eğitimi verebilecek nitelikli eğitim uzmanına da gereksinim olmaktadır. Eğitimi verirken onu en rahat, olgun ve muntazam olarak ve eğitim teknolojisinin sunduğu tüm olanak ve yetenekleri de her zaman kullanma becerisini ön plana almalıdır. Kısaca, çağdaş, modern, gelişmeci ve yenilikçi olduğu kadar özgürlükçü bir eğitim ve böylece yalnızca kişi mutluluğunu değil, toplumların barış ve mutluluğunu göz önüne almalıdır.

Öte yandan eğitim ile demokrasi arasındaki ilişkiler, eğitim yönünden gelişmiş olan ülkelerin özgürlükçü demokrasiyi sağlıklı sürdürebildiklerini ve baskı yönetimlerinin gelişmemiş toplumlarda olduğu açıktır. Gerçekte eğitim, özgür bir toplumda demokratik yaşama bilincini uyandırır, geliştirir ve halkın demokratik yaşantıya etkili olarak katılmasını sağlar<sup>37</sup>.

<sup>34</sup>Yahya Kemal KAYA, **Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiyedeki Uygulama**, Ankara, 1991, s. 11.

<sup>35</sup>Ziya BURSALIOĞLU, **Eğitim Sisteminin Yenilenmesi**, Ankara, 1975, s. 1.

<sup>36</sup>Yahya Kemal KAYA, **İnsan Yetiştirme Düzenimiz: Politika / Eğitim / Kalkınma**, Ankara, 1984.

<sup>37</sup>Yahya Kemal KAYA, **İşlevsel Okuryazarlığın Yaygınlaşması**, Ankara, s. 38.

Eğitim, örgütsel etkilerin kişinin "içine işlemesini" sağlar. Kişiyi öyle değiştirir ki, söz konusu kimse istenen davranışları her an verilen yönergelerin etkisi altında değil, kendiliğinden yapar. Üyelerinde kendi kendine yönetme yeteneği ve örgütün ortak çabasını destekleyecek biçimde bağımsız eylemde bulunma yetenek ve isteği eğitimle artırılabilir<sup>38</sup>.

Koçel ise, eğitim ile ilgili düşüncelerinde yetiştirme ve geliştirme kavramlarını da belirtmektedir.

Eğitim, yetiştirme ve geliştirme kavramları birbirlerinden tamamen farklı olmayıp, belirli ölçülerde ortak anlama sahip bulunmaktadır. Örneğin, geniş anlamda eğitim, yetiştirme ve geliştirmeyi de içermektedir. Eğitim, (education) kapsamı en geniş olan kavramdır. İşletme içinde veya dışında, formel programlar yolu ile veya kendi kendine, deneyim kazanma yolu ile bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetini eğitim faaliyeti olarak tanımlamak olanaklıdır. Bu anlamda eğitim bir değişim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>39</sup>.

Eğitim, hem birey hem de toplum olarak gelişme ve ilerlemenin yoludur. Özellikle toplumda en etkin ve önemli rolleri üstlenen yöneticilerin eğitimi daha da önemli konular haline gelmektedir. Çünkü, genelde birçok problemlerin ve yetersizliklerin temelinde yönetim ve yönetici yetersizlikleri olduğu apaçık ortadadır. Öyleyse, yöneticilerin görevlerini beklenen başarı düzeyinde gerçekleştirebilmesi de, temelde çok mükemmel ve sistemli bir eğitimin sonucunda gerçekleşecektir.

Eğitimde, yeni eğitim teknolojilerden yararlanarak gelişen şartlara ayak uydurması gerektiğini vurgular. Lisan laboratuvarları, video, televizyon ve bilgisayar ile eğitim bu teknolojilerden bazılarıdır. Bu teknoloji hem eğitim konusu, hem de eğitime olanaklar sunan bir araçtır. Ülkeler açısından insangücünün önemi açıktır. Ekonomik ve sosyal gelişme düzeylerine erişmede önemli bir unsur olan insangücü eğitiminin modern teknolojiden yararlanılarak en verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekir. Yaratıcı ve üretken insan tipinin modern teknolojiler aracılığı ile gelişmelere ayak uydurması zorunludur. Bu da yeni eğitim teknolojisinin eğitim sisteminde kullanılması ve bu kullanımın yaygınlaştırılması ile mümkündür<sup>40</sup>

## 2.2. Yetiştirme

Bir zamanlar pedagojide olduğu gibi ancak çocuklar ve gençler için ilerlemeler

<sup>38</sup>A. SIMON, D.W. SMITHBURG, Victor A. THAMPSON, **Kamu Yönetimi**, Ankara, 1973, s. 342.

<sup>39</sup>KOÇEL, a.g.e., s. 19.

<sup>40</sup>Aylanur ATAĞLI, "Bilgisayar Öğreniminde Bilgi Kullanımı", **Amme İdaresi Dergisi**, Ankara, c. 24, s. 3.

için yeterli kapasitede tutmak (ki biri kullanılan bir sözcüktü. Etimolojik olarak yetiştirmek, (fransızca "former" biçim vermek fiili) tıpkı bir heykeltraşın alçıyla yaptığı gibi bir biçimi, bir kimseyi yaratmaktır. Bu anlamda genişletilerek, biçim vermek (yetiştirmek), kişileri belirli görevlere intibak ettirmek, onları girişim yapacağı ve kendi kaydedecekleri diğerine bağlıdır) haline dönüştü. İnsanoğlunun biçimlerinin yeniden yaratılışı, gençleşmesi, bilmenin, yapmayı bilmenin ve yapmak istemenin bir gelişimi.

İşte bizim çok yüksek bir düzeyde yetiştirmede ve yetiştirmeden anladığımız...<sup>41</sup>

Koçel'in yetiştirme konusundaki düşünceleri de şöyledir: Yetiştirme (training) olarak ifade edilen kavram belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir. Bir üst kademeye yükselecek personele, o kademedeki yapacağı işin gereklerini öğretmek, yeni alınan bir makinanın nasıl çalışacağını öğretmek vb. gibi yetiştirme faaliyetlerine örnektir. Yetiştirmeyi verimli çalışmak için gerekli işleri doğru yapmak (doing things right) olarak da tanımlayabiliriz.

Uygulamada karşılaşılan programların büyük bir kısmı bu anlamdaki yetiştirme programlarıdır<sup>42</sup>.

Bütün olarak konuya baktığımızda yönetici ve onun yetiştirilmesinin ne denli önemli olduğu da apaçık ortaya çıkmaktadır. Özetlersek, gelecekte gerekli olarak yöneticilerin yetiştirilmesi konusu, bir işletme için o kadar yaşamsal önemde bir iştir ki, baş yöneticinin yakın ilgi ve dikkatine o kadar muhtaçtır ki, onu, yönetim görevlerinden biri, giderek en önemlisi saymak da yanılğı olmaz. Yönetici personelin yetiştirilmesi işinin bu önemi, ancak son zamanlarda anlaşılması ve giderek bazı yazarlarca ayrı bir yönetim işlevi olarak ele alınması gereği duyulmuştur<sup>43</sup>.

### 2.3. Geliştirme

Development olarak adlandıracağımız kavram ise yetiştirme kavramı gibi belirli (specific) bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi organizasyonda değişim yapacak (change agent) bir eleman olarak ele alarak, onun organizasyonun iç yapı ve işleyişini, toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle geliştirme, yöneticinin "doğru işler yapması " (doing the right things) olarak değiştirilmesidir<sup>44</sup>.

<sup>41</sup>Goston BERGER, *Yöneticileri Yetiştirme Metotları*, İstanbul, 1971, s. 8.

<sup>42</sup>KOÇEL, a.g.e., s. 19.

<sup>43</sup>KOÇEL, a.g.e., s. 21.

<sup>44</sup>Ömer PEKER, *Yönetimi Geliştirme*, 1. Ders Notu, TODAİE, 1991, S. 32.

Değişme gerçekte hiç bir yan ifade etmeyen bir kavramdır. Sosyal değişme bir amaç ya da bir ölçüye göre bir ilerlemeyi ifade edebileceği gibi bir gerilemeyi de ifade edebilir. Bu nedenle değişme ile gelişme farklı iki kavramdır. Gelişme (Evolution) bir evrim, bir iyiye gidiştir. Gelişmede bir düzen, saptanan amaçlar yönünde bir iyileşme, bir daha iyi oluş vardır. Halbuki değişmede başlangıçtan farklı herhangi bir şekle geçiş söz konusudur. Örneğin sosyal hareketlilik bir sosyal değişme, halbuki kalkınma amacına yönelik fert başına düşen G.S.M.H.'nin (Gayri Safi Milli Hasıla) arttırılması bir sosyal gelişmedir. Özetlersek, gelişme istenilen değişmelerdir<sup>45</sup>.

## 2.4. Öğrenme

Kişinin amaçlanan doğrultuda değişmesi olarak tanımlayabiliriz. Örneğin, yöneticiye yeni teknik bilgi kazandırmayı amaçlayan bir yetiştirme programında, eğer programdan sonra yöneticinin bilgi düzeyinde arzulanan yönde bir değişme olmuşsa öğrenme gerçekleşmiştir denilebilir. Burada belirtilmesi gereken, öğrenmenin kişisel olduğu zaman öğrenme gerçekleşebildiğidir<sup>46</sup>.

Günümüzde çağdaş teknolojik gelişmeler o kadar hızlı olmakta, bilimsel gelişmeler o denli hızlı gelişmekteki, bütün bu gelişmeler işletmelerin başında bulunan yöneticileri de o denli hızlı ve etkin bir biçimde etkilemektedir. Yöneticiler, yönetim konusundaki gelişmeleri ve değişmeleri yakından izlemeli bu konuda bilgi, görgü, deneyim ve becerilerini geliştirmek için öğrenim konusuna azami ağırlıklarını vermelidirler.

Zamanlarının belli bir kısmını yeni bilimsel ve teknolojik gelişmelere öğrenim becerilerine vermelidirler.

Dolayısıyla, öğrenme sürekli bir uygulama içinde gerçekleşmelidir. İş üstünde öğrenme, çok çeşitli araç ve faaliyetlerle ilerletilebilir ve hızlandırılabilir; bunlar, gelişmeye yönelik başarımlar (performans) değerlendirmeleri, mesleki planlama, işte rotasyon, iş grupları, proje ekipleri, alt kademe kuralları ve özel görevlere katılma gibi yöntemlerdir. Biçimsel eğitim ya da yetiştirme programlarına zaman zaman katılma, tüm yöneticileri geliştirme faaliyetinin bütünleyici bir parçası olmalı, bireyin mesleki olgunlaşmasının sorumluluğu, onunla işveren örgüt arasında paylaşılmalıdır<sup>47</sup>.

Yönetici eğitimi, yöneticilerin çok çeşitli örgütsel durumlar ya da kapsamlarda, genellikle iyi belirlenmemiş, çok çeşitli görevlerin üstesinden gelebilmeleri için, uygun olan bilgi, tutum ve becerilere dayanan geniş bir dizi yeteneği geliştirmeyi amaçlar.

<sup>45</sup>KOÇEL, a.g.e., s. 22.

<sup>46</sup>Fulya AYKAR, Bohdan HAWRYLYSHYN, *Yönetici Eğitimi Kavramsal Bir Çerçeve*, İstanbul, 1981, s. 67.

<sup>47</sup>AYKAR, HAWRYLYSHYN, a.g.e., s. 12.

Dolayısıyla, yönetici eğitimi görev ya da örgüte özgü değildir. Eğitimin kapsamı yetiştirmeden daha geniştir ve zaman açısından daha uzun bir yararlılık ölçeğine sahiptir. Aynı zamanda, bu faaliyet işe ya da göreve değil insana yöneliktir. Eğitim programlarında öğretilen şeylerin çoğu genel bir geçerliliğe sahip olduğu için, bu gibi programlar çoğunlukla işletmenin dışındadır ve öyle olmalıdır. Bunlara birçok değişik örgütler insanlar katılır ve böylece farklı işletme örgütlerindeki uygulama ve yapıyı karşılaştırma fırsatını elde etmiş olurlar.

Yönetici yetiştirmenin amacı oldukça özgün ve hemen yarar sağlayacak becerilerin geliştirilmesidir. İnsanları iyi belirlenmiş görev kapsamları içinde iyi bilinen işleri yürütmeye hazırlamak hedef alınır. Birçok işletmede kullanılabilen becerilerin geliştirilmesi için işletme dışı programlarla yönetici yetiştirilebilirse de işletmeye özgü uygulamaların öğretilmesi gerektiği zaman, yetiştirme programları normal olarak işletme içinde düzenlenir. Faaliyetin tümü, insanları belirli işleri yapabilmeye hazırladığı için, işe yönelik diye tanımlanabilir.

Yönetici geliştirme, yöneticileri bireyler olarak yetiştiren, olgunlaştıran ve profesyonel yönetici olarak işlevlerini başarması için yeteneklerini geliştiren tüm karmaşık süreci kapsar. Bu herşeyden önce, görev başında deneyim geçirerek öğrenmeyi içerir. Yönetim, uygulamaya yönelik bir meslektir.

Böylece buraya kadar özellikle eğitim, yetiştirme, geliştirme ve öğrenme kavramlarını ayrı ayrı inceleme olanağı ortaya çıkmıştır. Burada özellikle vurgulanmaya çalışılan konu yönetici eğitiminin gün geçtikçe daha çok önem taşıyan bir konu olarak karşımıza çıkmakta oluşudur.

Özellikle yönetim teknolojisi de hızla değişmekte ve gelişmektedir. Bu teknoloji içinde yöneticinin eğitimi de gelişen teknolojinin gereğinin yapılmasını haklı kılmaktadır.

Esasen çağımızın yönetim teknolojisindeki en çarpıcı gelişme yönetim anlayışının yerini liderliğe terketmesi biçiminde belirginleşmektedir. Düne kadar sosyo-teknik sistemlerde kontrolü sağlamak için yeterli görülen yönetim anlayışı, çağımızdaki hızlı değişimden kaynaklanan gereksinimleri karşılamakta yetersiz kalmaya başlamıştır. Sistemlerde faaliyetleri kontrol altında tutmak, başka bir anlatımla işleri normal seyrinde yürütmek, çalışanların mekanik olarak algılanmasına neden olmaktadır. Bu bakış açısı, başarı için gerekli olan, insanların elinden gelen en iyiyi yapmalarına ve hızlı değişime ayak uydurmalarına olanak tanımamakta, ayrıca organizasyon üyelerini de tatmin etmemektedir. İnsanlara, belirli işlevleri yerine getiren mekanik sistemler olarak bakmak; esasen insanın mutluluk, tatmin ve refah için var olan bilim ve teknolojinin amacına da ters düşmektedir. Gelecekte liderden beklenen üç temel işlev vardır. Yetiştiricilik, öğreticilik ve kolaylaştırıcılıktır<sup>48</sup>.

<sup>48</sup>Mustafa BAŞARAN, "Sistem Mühendisliği: Yirmibirinci Yüzyılın Liderlik Teknolojisi", Ankara KHO Dergisi, c. 1, S. 1, s. 26.



### 3. YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN GEREKLERİ

Bir işletmenin beşeri kaynaklarının etkinliğinin artırılması için eğitim faaliyetlerinin ihtiyaçları karşılayacak yönde düzenlenmesi ve uygulanması gereklidir. Bir işletmenin eğitim ihtiyacının saptanması belirli araştırma ve incelemelerin yapılması ile mümkün olur. Eğitim ihtiyacının saptanmasında başlıca iki yöntem kullanılmaktadır. İlk aşamada işletmede mevcut tüm görevlilerin veya belirli görev gruplarının eğitim ihtiyaçlarının neler olabileceği konusunda genel bir inceleme yapılır. İkinci aşamada da işletmede mevcut her görev ayrı ayrı incelenir ve her görev için gereken bilgi, beceri ve tecrübe saptanmaya çalışılır<sup>49</sup>.

Eğitim ihtiyacının saptanmasından sonra hangi eğitim faaliyetlerine öncelik verileceğine ve eğitime hangi kademedan başlanacağına karar vermek gerekir. Öncelik verilecek eğitim faaliyetleri konusunda görüş birliği yoktur. İşletme içinde eğitim faaliyetlerinin etkinliğini ve sürekliliğini sağlamak amacıyla yöneticilerin desteğinin gerekli olduğuna inananlar eğitim çalışmalarında üst düzey yöneticilerin eğitime öncelik verilmesini savunurlar. Bazı düşünürler de alt düzey ile işletmenin üst düzey yönetimi arasında bağlantıyı sağlayan kademe oluşu nedeniyle bazı özellikler gösteren orta düzey yöneticilerinin eğitime öncelik verilmesini önermektedirler. Teknolojik gelişmelerin ve üretim tekniklerinin hızla geliştiği işletmelerde ise alt düzey yöneticilerin yetenek, bilgi ve becerilerini yenilik ve gelişmelere uyduracak nitelikte eğitim faaliyetlerini kapsayan alt düzey yöneticilerin eğitime öncelik verilmesi gerekmektedir<sup>50</sup>. Görüldüğü üzere, yönetici eğitime hangi düzeyden başlanacağı konusunda fikir birliği olmasa bile işletmenin en fazla hangi alanda eğitime ihtiyacı varsa o düzeydeki eğitime öncelik vermesi gerektiğini ileri sürenler çoğunluktadır. Ancak bu ihtiyacın belirlenmesi konusunda da görüş birliği sağlanamamaktadır. Eğitime ihtiyaç duyan yönetici sayısının fazla olduğu düzeyde eğitim ihtiyacının fazla olduğunu ileri sürenler olduğu gibi; yetersizlik nedeniyle işlerin en fazla aksadığı düzeyde eğitim ihtiyacının fazla olduğunu savunanlar da vardır. Şunu da unutmamak gerekir ki orta ve alt düzeydeki yöneticilerin iş başarısı somut olarak iyileştirilmedikçe, üst düzeyin iş başarısı da etkisiz olacaktır. Bunun sonucu olarak, üst düzey yöneticilere yapılacak eğitim geniş ölçüde boşa gidecektir. Bu itibarla, işletme etkinliğinin önemli bir ögesi de her düzeydeki yöneticilerin eğitim faaliyetleri aracılığı ile geliştirilmesidir<sup>51</sup>.

<sup>49</sup>Ferhat ŞENATALAR, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul, 1978, s. 175.

<sup>50</sup>ŞENATALAR, a.g.e., s. 176.

<sup>51</sup>Donald B. MILLER, *Personal Vitality*, Addison Wesley Publishing Co., Massachusetts, 1977, s. 156-157.

Bu aşamada eğitimde hangi konuya öncelik verileceği konusuna girmeden çalışmamız kapsamı içinde kalarak eğitim gereklerini daha ayrıntılı olarak açıklamaya çalışalım.

Çalışmamızda yöneticilerin eğitim gereklerini üç gruba ayırmaktayız. Bu gerekler şunlardır

- Teknik gerekler
- Beşeri gerekler
- Kavramsal gerekler

### 3.1. Teknik Gerekler

Teknik gerekler her iş alanı için bir ihtiyaç olup, işin nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Belirli bir konuda kişinin sahip olduğu teknik uzmanlık bilgi ve analitik yeteneğin yine o konu ile ilgili alet ve tekniklerde uygulanıp, kullanılabilmesidir. Bu yeteneğin özellikle doğrudan işçilerle ilişki halinde bulunan alt düzey yöneticilerde bulunması gerekir<sup>52</sup>.

Farklı yönetim görevlerine hazırlanan yönetici adaylarına, ilgi alanlarında uzmanlık bilgileri kazandıracak farklı bir programın yararı olacaktır<sup>53</sup>. Alt düzey yöneticileri eğitimin amaçları genellikle kişinin teknolojik kapasitesinin geliştirilmesi ve kendi içinde oluşan problemlerle ilgili olmaktadır. Gelecekte çeşitli yönetim düzeylerinde görev alacak olan bu yöneticilerin eğitimi daha fazla sorumluluk taşıyabilmelerini sağlamak ve örgüt içinde karşılaştıkları sorunları daha kolaylıkla halletmeleri yönünden önemlidir<sup>54</sup>.

İşçilerle doğrudan ilişki halinde olan ve sürekli yapılan işi kontrol etme durumunda olan bu yöneticilerin daha ileri düzeylerde alacakları sorumlulukları kolaylıkla kabullenebilmeleri için bu seviyede teknik bilgilerin iyi bir şekilde geliştirilmesi gerekir. Yönetim düzeylerinde yükseldikçe teknik gereklerin nisbi önemi giderek azalmaktadır. Çünkü üst düzey yöneticileri işin yapılaş şekli ile ilgilenmeyip daha çok bir bütün olarak işletmenin yönetsel faaliyetleri ile ilgilenmektedirler.

### 3.2. Beşeri Gerekler

Teknik gereklerin süreçler ve maddesel varlıklarla ilgili olmasına karşılık, beşeri

<sup>52</sup>Sinan ARTAN, "İşletmelerde Artan Yönetici Gereksinmesi ve Yönetici Yetiştirilmesi Sorunu, Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi, C. 13, S.2, s. 84.

<sup>53</sup>KAYA, Eğitim Yönetimi..., s.239.

<sup>54</sup>Osman TELİMEN, Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitimi ve Geliştirilmesi, Basılmış Doktora Tezi, s. 21.

gerekler, kişilerle ilgilidir. Bu becerisi gelişmiş bir yönetici kendisinin, başka kişiler hakkındaki tutum, varsayım ve inançlarının farkındadır. Başkalarının kendisinden farklı görüş açıları, algıları ve inançları olduğunu kabul ettiğinden, başkalarının söz ve davranışları ile gerçekten ne demek istediklerini daha kolay anlayabilmektedir. Bu beceri işletmenin bütün yönetim düzeylerinde önemli olmakla birlikte alt ve orta düzeylerde daha çok önem kazanmaktadır<sup>55</sup>. Ancak orta düzey yöneticiler astları ile üst düzey yöneticileri arasında bağlantıyı sağlayan yönetim elemanlarıdır.

Orta düzey yöneticiler astlar arasında takım çalışmasının düzenlenmesi, türlü anlaşmazlıkların çözümlenmesi, bölümlerle ilgili planlar ve yönergelerin hazırlanması vb. işlerin sorumluluğunu taşırlar. İşletmede ilişki halinde bulunan kişilerle anlaşarak, işin etkin bir biçimde yapılabilmesi orta düzey yöneticilerin bu ortaklaşa çalışma olanaklarını yaratabilmesine bağlıdır. Bu da ancak yöneticilerin bu alanda iyi yetişmiş olmaları ile gerçekleştirilebilir. Astlar arasında oluşacak anlaşmazlıkları ilk çözüme kavuşturacak yönetim düzeyi yine orta düzeydir. Fakat beşeri beceriye sahip olmayan bu yöneticiler sorunun neden kaynaklandığını anlamayacak ve problemin kökenine inemeyecektir. Örneğin; alt düzey yöneticilerinden biri diğerleri ile daha evvel çok iyi geçinebiliyorken bir bölümden alınıp daha az kişinin çalıştığı diğer bir bölümün başına getirildiğinde huzursuzluk göstermesinin nedenlerini ancak beşeri konularda eğitim görmüş orta düzey yöneticisi anlayabilir. Çünkü bu kişi emrinde daha fazla kişi çalışmasını bir statü simgesi olarak kabul etmiştir. Başarısız görüldüğü için bu göreve getirildiği fikrine kapılmış olabilir. Oysa üst düzey yöneticiler bu bölümde sahip olduğu teknik becerileri nedeniyle verimliliği arttıracığı düşüncesindedir. İşte beşeri konularda eğitim görmüş bir orta düzey yöneticisinin bu sorunu zamanında fark ederek bu asta görev değişikliğinin terfi etmesini engelleyen bir etmen değil de aksine getirildiği bölümde göstereceği başarılar sayesinde daha çabuk terfi imkanı sağlanacağını izah etmesi gerekir.

Kısacası bir işletmede ekonomik çaba gösteren kişi yaptığı iş ile ilgili olarak sınırlı sayıda da olsa insanların oluşturduğu beşeri ilişkiler sistemine dahil olacaktır. Kişi bu sisteme dahil olduğu andan itibaren diğer kişileri etkileyecek ve onlardan etkilenecektir. İşletme içinde karşılıklı olarak birbirlerini etkileyecekler, formal işletme kuralları yanında informal davranış şekillerini yani işletme alt kültürünü oluşturacaklardır. İşte çalışanların dahil olduğu bu alt kültürel sistemin yani beşeri ilişkiler sisteminin işletmenin yararına olumlu yönde değiştirilmesi iyi bir eğitim programı sayesinde kendisine beşeri yetenek kazandırılmış orta düzey yöneticiler tarafından sağlanacaktır<sup>56</sup>.

<sup>55</sup>Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, 1984, s. 23.

<sup>56</sup>Sinan ARTAN, a.g.e., s. 46.

### 3.3. Kavramsal Gerekler

Kavramsal gerekler işletmedeki çeşitli bölümlerin birbirleriyle olan ilişkilerini, birinde meydana gelen değişikliğin, diğerlerini ne denli etkilediğini üst düzey yöneticilerinin görebilmesini sağlayan yeteneklerle ilgilidirler. Üst düzey yöneticilerine işletme içindeki değişiklikler yanında sektördeki diğer işletmelerin ve toplumun politik, sosyal ve ekonomik baskılarının işletmeyi nasıl etkileyeceğini de görebilmeyi sağlayan kavramsal beceri kazanmasını sağlarlar. Bu yönü ile kavramsal gerekler sonucunda kazanılan beceri, bir "genelci yönetim görüşü"dür; birbirine zıt amaç ve yollar arasında nisbi önem ve öncelikleri nisbi eğilim ve olasılıklar ile işletme faaliyetlerini etkileyen çeşitli çevre koşulları arasındaki belirsiz ilişkileri ve genel gidiş yollarını görebilmekle ilgilidir. Üst yönetim kademelerinde asıl olan kavramsal yetenektir ve işletmenin geleceği yöneticilerin kavramsal yetenekleri ile yakından ilgilidir<sup>57</sup>. Bu nedenle düzenlenen eğitim programlarında üst düzey yöneticilere bu yetenek kazandırılmalıdır.

Yukarıda açıklanan sebeplerle, işletme üst düzey yöneticilerinin devamlı bir eğitim ve gelişme içinde bulunmaları çağımız şartlarında zorunlu hale gelmektedir. Yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesi, diğer sahalardaki eğitime oranla, halledilmesi daha güç ve çapraşık bir durum arz etmektedir. Çünkü yönetici, maddi ve beşeri unsurlardan meydana gelen işletmeyi bir bütün olarak belirli amaçlara ulaştırmakla yükümlüdür. Yine yönetici zaman içinde oluşan değişimleri takip ederek karar alan kişidir<sup>58</sup>. Bu nedenle üst düzey yöneticilerinin görüş açısını genişleten yani onlara kavramsal yetenek kazandıracak olan eğitim programları çok büyük önem taşımaktadırlar.

## 4. YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN AMAÇLARI

İnsanların yönetilmesi çok yönlü, zor bir iş olup geniş çapta yetenek ister. Yeteneksiz bir kişinin iyi yönetici olabilmesi bir noktada olanaksızdır. Kuşkusuz kendi kendini yetiştirmiş yöneticilerin sayısı az değildir. Ancak zamanımızda özellikle teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi ve yönetim fonksiyonunun çok karmaşık bir şekil alması, yöneticilerin biçimsel öğretimden geçerek bilgi sahibi olmaları gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Kişinin zamanın koşullarına uygun bilgi edinmesine başka türlü olanak yoktur<sup>59</sup>.

Her işletme belli bir çevre içinde yaşayıp, faaliyette bulunduğu göre ortam

<sup>57</sup> İlhan ERDOĞAN, *İşletme Yönetiminde Eğitimin İşletme-İşgören Bütünleşmesine Etkisi*, s. 43.

<sup>58</sup> KOÇEL, a.g.e., s. 24.

<sup>59</sup> William D. BRINCLOE, Mary T. COUGHLIN, *Managing Organizations*, Glencoe Press, Encio, 1977, s. 525.

koşullarının yaşama ve gelişmesinde sahip olduğu yol açıktır. Bu koşullardan özellikle ekonomik, hukuksal, siyasal, bilimsel, teknolojik ve sosyal nitelikte olanların rolü, örgütün yaşama ve gelişmesinde önemli bir yer tutar. Bu nedenle yöneticinin, bu çevre koşullarını iyi tanımasını değişme ve gelişmeleri izleyebilmesini ve gereken zamanda gerekli uyum (dış koordinasyon) önlemleri almasını olanaklı kılacak bilgi ve beceriler ile donatılması gerekir<sup>60</sup>.

Bireyler ailede, toplumda, okulda ve işyerinde yetiştiklerine göre, yönetici ile önderlerin yetişmesinde bu dört alanda egemen olan koşulların ayrı ayrı rolü olacağı kuşkusuzdur. Ancak iş ve meslek hayatının yönetici değiştirmede ki rolü ise, ayrı bir önem taşır. Çünkü, bireyin zamanının büyük bir kısmı işte geçtiği gibi bu zaman zarfında yoğunlaşan faaliyetlerin miktar ve içeriği onda bir takım nitelik ve beceriler (uzmanlaşma) ve bunun sonucu olarak da bir takım eğilim ve alışkanlıklar meydana getirir. İşyerinin maddi ve sosyal koşulları ve bunların sonucunda oluşan manevi ortam, çalışanların şu veya bu biçimde çalışma ve yükselmelerine etkisi olur. Bu bakımdan, bir işletme ve kuruluş içinde çalışanların kaliteli birer yönetici olarak gelişmelerine uygun veya uygun olmayan bir yapıda olabilir<sup>61</sup>.

İşletmelerin tüm yükü yönetici personelin omuzlarındadır. Bunun için yönetici personel örgütte kilit adamdır. Yönetimsiz icraat olmayacağı için yöneticinin teşkilattaki görevi bir kat daha önem kazanmaktadır. Çalışmalara işlerlik kazandırmak büyük ölçüde yöneticiye bağlıdır.

Her şeyden önce yönetici çözüm getirme makamında bulunan insandır. Bunun yanında yöneticinin yönetim, kontrol ve organizasyon gibi görevleri de vardır. Yönetici işletmenin hem beyni hem de kalbidir. Hal böyle olunca bu kademedeki insan unsurunun nitelikli olması gerekir. Yöneticinin pozisyonu statik değil, aksine yaptığı işin gereği olarak dinamiktir. Ancak devamlı dinamizm sahibi kişi gelişmelere ve değişmelere ayak uydurabilir. Yöneticinin gelişmelerin gerisinde kalmaması için devamlı kendisini yenilemesi gerekir. Bunun en makul yolu da hizmet içi eğitimidir<sup>62</sup>.

Özetle şunu diyebiliriz ki; geleceğe yönelik bir eğitim yaklaşımı çok iyi donatımlı yöneticilere gereksinme olduğunu ve yöneticilerin, toplumun tüm meslek kesimlerinden daha da fazla yaşam boyu öğrenme zorunluluğunu vurgular. Hızla değişen teknolojik, ekonomik ve sosyal çevre içinde, yöneticilerin davranışsal, sosyal ve politik konularda bilgiye ve sistem anlayışına çok daha fazla gereksinimleri olacaktır. İşgörenleri kadar kendileri de bugünkü işlevlerin yarın tümüyle anlamsız ve değersiz olması tehlikesi karşısında, yeni teknik bilgiler edinme endişesiyle sürekli eğitim gereği duyacaklardır.

<sup>60</sup>Kemal TOSUN, "Yönetici Eğitimi Sorunu, İ.ü. İşletme İktisadı ve Enstitüsü Dergisi, Y. 3, No. 12, İstanbul, s. 13.

<sup>61</sup>TOSUN, a.g.e., s. 17-18.

<sup>62</sup>COUGHLIN, a.g.e., s. 525.

#### 4.1. Terfi Ettirme Amacıyla Eğitim

Yönetici eğitiminin iki temel hedefi vardır. İlk hedef halen yöneticilik yapmakta olanların işlerinde başarılarını arttırarak onların işlerindeki etkinliklerini arttırmaktır. Bu girişimin sonucu olarak yöneticilerin kendilerini geliştirmeye ve geçebilecekleri üst görevler için gerekli yetişkinliklerin kazanılmasına yöneliktirler. İkinci hedef ise, daha uzun vadeli bir hedeftir. Yeteneklerini kanıtlamış yöneticiler yeteneklerine göre üst görevlerle ilgili yetki ve sorumluluklara hazırlanmaktadır<sup>63</sup>.

Bu açıklamadan anlaşılacağı gibi yöneticilik eğitiminin uzun vadeli hedefi yöneticileri gelecekte üstlenecekleri görevlere hazırlamaktır. Halihazırda görevde bulunan yönetici kadrosu gelecekte kendi yerini alacak yöneticilerin eğitiminden sorumlu tutulmalıdır, görüşünde olanlar ağırlıktadır<sup>64</sup>.

Çağımızdaki hızlı gelişmelerin artması nedeniyle yönetici ihtiyacı katlanarak artmaktadır. Fakat bu ihtiyacı karşılayacak en ekonomik kaynak olan işletmenin kendi bünyesindeki yetenekli kişileri gelecek görevlere hazırlama amacıyla yapılacak eğitim acil ihtiyaçları karşılayamamaktadır. Bunun yanında işletme içi yönetici eğitimi programları sayesinde gelecek garanti altına alınmaktadır.

Terfi değerlendirme kavramına sıkı sıkıya bağlı bir deyimdir. Olumlu değerlendirmenin sonucu genel olarak, terfi ettirilmedir. Uygulamada değerlendirme sistemleri genellikle kişinin terfiye ehil olup olmadığını saptamaya yönelmiştir. Terfi, kişinin statüsündeki olumlu bir değişmeyi belirtir. Bu nedenle hem kişiyi hem de yönetimi yakından ilgilendirir. Kişinin terfi etmesiyle, görev yetki ve sorumluluklarında ve ücretinde bir artış olur. Bu artış onu çalışmaya karşı daha istekli kılar ve işletmeye daha çok bağlar bu açıdan terfi kişisel özlemleri gerçekleştirme aracı olarak büyük önem taşır. Yönetim açısından terfi personelin daha çok verim sağlayacağı bir yerde kullanılması demektir. İster kamu ister özel kesimde olsun bir işletmede çalışanların en büyük özlemi terfi etmektir. Bazı personel sistemlerinde yavaş fakat sürekli ve düzenli terfi, temel ilke olarak benimsenmiştir<sup>65</sup>.

Yöneticileri gelecekteki mevkiler için hazırlamak güç ve masraflı bir iştir. Buna karşın uygulamada eğitim, bir "terfi " aracı olarak kullanılmaktadır. Bunun altında yatan temel düşünce, bir kimsenin eğitimindeki başarısının terfi etmesinde bir ölçüt olarak hesaba katılabileceği düşüncesidir<sup>66</sup>.

<sup>63</sup>Lyman W. PORTER, Edward E. LAWLER, *Behavior in Organizations*, 1975, s. 364.

<sup>64</sup>ŞENATALAR, a.g.e., s. 236.

<sup>65</sup>Cahit TUTUM, *Personel Yönetimi*, TODAİE Yay, Ankara, s. 181.

<sup>66</sup>TUTUM, a.g.e. s. 136.

Özet olarak işletmeler terfi ettirmek amacıyla yönetici eğitimi yöntemini seçmelidirler. Ancak yöntemin seçimi ile iş bitmemektedir. İşletme hangi seviyedeki yönetime ihtiyacı olduğunu iyi tespit etmiş olmalı ve bu ihtiyaca cevap verebilecek program içeriğini oluşturmalıdır. Yani ne öğretmesi gerektiğini ve buna uygun programın ne olduğunu iyi seçmelidir. Örneğin; orta düzey yöneticileri yetiştirmek istiyorsa, uygulayacağı programın kapsamı beşeri ilişkilere ağırlık vermesi yanında yönetsel faaliyetleri de içine almalıdır.

#### 4.2. Motivasyon Amacıyla Eğitim

Motivasyon; personelin çalışmakta oldukları işletme ve yapmakta oldukları iş karşı davranışların olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin eğitim sırasında motive edilmesi gerekir. Motive edilen bir kişi kendisine öğretilen bilgi ve beceriyi daha çabuk ve daha iyi bir şekilde öğrenebilir. Eğitim belirli amaçlara ulaşmak için yapılmalıdır. Örneğin; eğitim sonunda daha fazla para kazanma, daha iyi bir işe geçme, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilir hale gelme, işte ilerleme gibi konularda motivasyon sağlanabilir. Yeni personelin motivasyonu işletmede uzun yıllardır çalışmakta olan personele oranla daha kolaydır. Ancak şu da unutulmamalıdır ki eğitimcinin eğitim sırasında personele göstereceği motivasyon ölçüsü ile iş başına döndüğünde alt düzey yönetici tarafından eğitilen kişiye gösterilecek motivasyon ölçüsü arasında önemli farklar olmamalıdır. Eğitimcinin eğitim sonunda elde edilebilecek yararları açıklıkla ve abartmaksızın belirlemesi gerekir<sup>67</sup>.

İşletmede çalışan yöneticilerin de, yetiştirilecek yöneticilerin de gerek fizyolojik, gerekse psikolojik bir takım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlara cevap verildiği, karşılandığı ölçüde işletme içinde uyumlu çalışma ortamı yaratılabilecektir. Ücret ve terfi ettirilerek takdir edilme kişilerin bu isteklerini karşılayabildiği gibi eğitimle de bu isteklerin bir kısmı karşılanabilir. Örnek vermek gerekirse yöneticinin başarısı ile geliştirebileceği becerileri ya da bilgisi olmadığından kendisinde bir yıpranma hissi sözkonusu olmaktadır.

Hızlı değişen ve yoğun teknik içeren alanlarda bu oran daha fazla iken yöneticiler için daha düşüktür. Çünkü yöneticiler için değişim daha yavaştır. Çalışanlar yükseldikleri sürece, yıpranmayı önleyici bu eğitim programları, personelin yeni beceri ve bilgiler kazanarak motivasyonlarını sağlamayı amaçlamaktadır<sup>68</sup>.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, personelin gelecekle ilgili olarak kendilerinin seçtikleri hedeflerine ulaşmalarını sağlayan eğitim programları çalışanların motive olmalarını sağlayacaktır. Bu amacı güden eğitim programları sonunda çalışanların olumlu davranışları artacak işletmelerde kendi amaçlarına daha uyumlu bir iş ortamı içinde ulaşabilecektir. Çalışanların motivasyon dereceleri ise aynı zamanda etkili

<sup>67</sup>ŞENATALAR, a.g.e., s. 172.

<sup>68</sup>İnal Cem AŞKUN, *İşgören Eğitsel Yapıt*, 1982, s. 56-59.

programlarının değerlendirilmelerinde bir değerlendirme kriteri olarak da belirlenmiş olabilir. Yani işletme yöneticileri motivasyon derecesini uygulanan eğitimin ne derece başarılı olduğunu görebilmek için bir ölçü olarak almış olabilirler. "Değerlendirme sistemi, en azından çalışanlardan neler beklendiğini, bulunduğu işten gerekli sayılan çalışma standartlarının neler olduğunu, hangi davranışların olumlu, hangilerinin olumsuz olduğunu önceden belirlenmesini zorunlu kılar. Bu ölçülere göre değerlendirilen kişi, güçlü ve zayıf yönleri, kısaca başarı derecesi hakkında bilgi edinir. Böylece kendisini düzeltme ve geliştirme olanağını bulur. Bu, kişinin daha iyisini yapmaya ve daha verimli çalışmaya yöneltmesi demektir. Öte yandan ödüllendirmenin başarı derecesine bağlı olduğunun bilinmesi kişiyi, başarı doğrultusunda motive eder<sup>69</sup>". O durumda da çalışanların eğitimin programları sonunda gösterecekleri olumlu davranışlar bu programların ne derece başarılı olduğunu gösterecektir.

### 4.3. Verimlilik Artışının Sağlanması Amacıyla Eğitim

İşletmelerin personel seçimi sırasında uyguladıkları seçim yöntemleri yararlı personelin seçimi hakkında ön bilgiler verir. Bu bilgiler kişinin verimliliği için yeterli değildir. Bu ön bilgilere kişinin yeterli ölçüde yetişip yetişmediğini yani hizmet öncesi aldığı eğitimin kazandırdıkları hakkında bilgi verir. Oysa bunların işletme amaçları doğrultusunda geliştirilmesi işletme içi eğitim ile sağlanacaktır<sup>70</sup>.

İş başında veya iş dışında eğitim yöntemleri ile yöneticiye kazandırılan yeni beceriler onun bir ekip çalışmasını daha iyi yönetmesine olanak sağlayarak, birlikte çalıştığı birçok kişinin de verimliliğinin artmasına yol açacaktır<sup>71</sup>. Eğitim adaya yeni beceriler kazandırılması yoluyla kendi verimliliğini artırması yanında birlikte çalıştığı pek çok kişinin de verimliliğinin artmasını sağlayarak ek bir yarar daha sağlanması mümkündür. Burada dolaylı ve doğrudan olmak üzere çift yönlü bir yarar sözkonusudur. Eğitim programına bizzat katılan adayın yaptığı işi daha iyi ve daha etkili bir şekilde yapmasını sağlayarak doğrudan bir yarar sağlarken, beraberinde çalıştığı kişilerin davranışlarını daha iyi değerlendirme ve onları anlamasının kolaylaşması nedeniyle onların da verimliliğinin artmasına yardımcı olmak suretiyle de dolaylı bir yarar sağlamaktadır. Bunun yanında bu eğitim sırasında aday daha evvel farkında olmadığı bazı yeteneklerinin farkına vararak, eğitim programının asıl amacı dışında kalan bu konularda da kendisini geliştirerek, yenileme imkanına sahip de olabilir.

Örgüt içinde uygulanan eğitim programları beşeri kaynağı yeniler ve tükenmişlikten kurtarır. Tükenme yani yıpranma personelin başarı ile geliştirebileceği becerileri ya da bilgisi olmadığından sözkonusu olmaktadır. Yıpranmanın asıl

<sup>69</sup>TUTUM, a.g.e. s. 168.

<sup>70</sup>İrfan ÇAĞLAR, *İşletmelerde Hizmetiçi Eğitimin Yeri ve Önemi*, 1983, s. 7.

<sup>71</sup>Haluk UZEL, "Eğitim Verimlilik İlişkileri, *Verimlilik Dergisi*, S. 3, 1976, s. 146.



nedeninin kişinin yeni teknoloji, yeni işlemler ya da diğer değişikliklere uyum sağlayamamasıdır<sup>72</sup>. Uygulanacak eğitim programları sayesinde bu önlenir. Aynı zamanda işlerin yapılma süresi de kısaltılır. Yine kitle üretiminin gerçekleştirilmesi personelin tam anlamıyla eğitilmesine bağlıdır. İşletmelerde temel amaç üretim ve hizmetlerde verimliliği sağlamaktır<sup>73</sup>. Bir başka deyişle, kişinin verimliliğinin artması yanında daha fazla mal veya hizmet üretilmesine olanak sağladığı için aynı zamanda da işletmelerin verimliliklerini arttırmaktadır. Fakat işletme verimliliğinin ölçülmesi kolay olduğu halde eğitimin verimliliğini yani eğitime katılanlarda meydana getirdiği olumlu değişikliklerin değerlendirilmesi o kadar basit bir iş değildir. Her ne kadar sınavlar yaparak adayların bilgi derecesi ölçülmeye çalışılsa da bu gerçek bir değerlendirme olmayabilir. Çünkü verimliliği ne derece arttırdığı yönetici adaylarının işlerin yapması sonucu sürekli gözlenerek ve gösterdikleri olumlu davranış değişiklikleri ile zamanla öğrenilecektir.

Eğitim programları hazırlanırken sonucunda katılan adayların davranışlarında bazı değişikliklerin sağlanması da amaç olarak belirlenebilir. Yönetici adaylarının davranışlarında sağlanmak istenen bu gelişmeler, onların işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamakla birlikte işletmeye karşı edinecekleri olumlu davranış şekilleri kazandırmak suretiyle daha başarılı sonuçlara götüren bir çalışma ortamı yaratmaktadır<sup>74</sup>.

Belirli bir işi yapmakta olan bir yöneticinin eğitim yoluyla beceri ve yeteneklerinin artırılması sonucunda yapılmakta olan yönetim hizmetinin nicelik ve nitelik yönünden geliştirilmesi mümkün olmaktadır. Yalnızca adayların iş ve verimliliğini sağlamak değil, teknik özellikleri artan işlerin de asgari düzeyde yapılabilmesi için bile sistemli bir eğitim programı zorunlu olmaktadır<sup>75</sup>.

Ancak uygulanan eğitim ile elde edilen verimlilik artışı arasındaki matematik bağlantısının kurulmasına karşılık, eğitim verimliliği arttırabilmek için etkili bir yol olduğu konusu sık sık gündeme getirilmektedir<sup>76</sup>. Yani uygulanan eğitime ayrılan yatırım yüzde kaç kadar bir verimlilik artışı sağlanır gibi kesin bir bağlantısı yoktur. Her iş kolunda eğitim ile yöneticilerin verimliliğinin artış miktarı değişik olmaktadır. Bazen verimlilik artışına yol açmadığı dahi gözlenebilmektedir. Şöyle ki; eğer eğitime katılan yönetici adayı bu konuda istekli değilse ve yararına elde edilmesi yöneticinin bu konuda istekli olmasına bağlı olduğu kadar eğitime kadar alınacak yönetici adayının da bu işe katılımına bağlıdır.

<sup>72</sup>Sadi Can SARUHAN, "Eğitim ve Geliştirme, Yeni İş Dünyası Dergisi, 1984, s. 28.

<sup>73</sup>ÇAĞLAR, a.g.e., s. 12.

<sup>74</sup>ŞENATALAR, a.g.e., s. 190.

<sup>75</sup>ŞENATALAR, a.g.e., s. 170.

<sup>76</sup>UZEL, a.g.e. s. 411.

Sonuç olarak günümüz işletmelerinde ekonomik alandaki hızlı değişiklikler her düzeydeki nitelikli personele duyulan gereksinmeyi daha belirgin bir hale getirdiği ve buna bağlı olarak da eğitim ile ilgili çalışmaların arttığı görülmektedir. İşletme ve personel bütünleşmesini sağlayacak çalışmaların başında da eğitimin geldiği bir gerçektir. İşletmede ekonomik çabalarını sürdüren yönetici işletme dışı çevreden kendini soyutlansa bile, işletme içinde teknolojik ve beşeri olmak üzere en az iki sistemin üyesidir. Personelin bu sistemlere tam uyumu ideal sonuçtur. Ne var ki bu sistemler de zamanla değişecektir ve değişmek zorundadır. Eğitime düşen pay personeli bağlı olduğu iş yerine uygun hale getirmek olacaktır. Bu amaca yönelik olan eğitimin başarısı ise eğitim planının başarısına bağlıdır. Kısacası, eğitim planlaması ne derece gerçekçi olmuş ise ve eğitim uygulaması ne ölçüde başarılı ise personelin verimi o ölçüde artacak işyeri personel bütünleşmesi o kadar tam olacaktır<sup>77</sup>. Burada en büyük pay bu işi başarı ile gerçekleştirecek olan yöneticilere düşmektedir. Bunu başarabilmeleri ise kendilerinin katılacakları eğitim programlarının kapsam ve içerik olarak yeterli olmasına bağlıdır. İyi bir program sonucunda hem kendisinin hem de diğer çalışanların işyeri-personel bütünleşmesini en iyi şekilde sağlayacağı gibi verimliliğin artmasına da yol açacaktır.

#### 4.4. Moral Seviyesinin Yüksek Tutulması Amacıyla Eğitim

Çalışanların belirli işleri yapabilmek için gerekli becerilere sahip olmaları, onlarda güvenlik ve kişisel tatmin duygularını artırır. İyi bir şekilde düzenlenmiş eğitim programı çalışanların moralini arttırmakta önemli bir rol oynar. Personel, eğitim gördüğü konularda öğrendiklerini işine uygulayabilmelidir. Eğitim programında öğrenilenlerin, görevlerin yerine getirilmesi sırasında uygulanmaması personelde moral bozukluklarına yol açacaktır<sup>78</sup>.

Yöneticilerin yeni şeyler öğrenip, becerileri ve yetenekleri arttıkça kendilerine olan güvenleri artacaktır. Fakat bunun yanı sıra öğrendiklerini yaptığı işte uygulama olanağı bulduğu taktirde bir işe yaradığını hissedecek ve bunları geliştirerek yeni fikirlerle yönetime katkıları artacaktır. Yöneticilerin eğitim programları sayesinde, yönetim uygulamaları ile ilgili yeni görüşler oluşturmaları ve üretimi arttırmaya yönelik yeni yöntemler geliştirmeleri sağlanmaktadır. Bunun yanında aldıkları eğitim sonucunda bu yöneticiler işletmedeki diğer personel ile ilgili olan ilişkilerinde astlarını destekleyen, ılımlı yaklaşımları nedeniyle çalışanların da moralinin yükselmesine yardımcı olmaktadır.

Ancak moralle ilgilenenler son zamanlarda, morali tek bir etmenle değil, ölçülebilir bir dizi etmenin karışımı olarak ele almaktadırlar. Moralin belirtileri olarak kabul edilen ve üzerinde az çok görüş birliğine varılan dört unsur şunlardır<sup>79</sup>:

<sup>77</sup>ERDOĞAN, a.g.e., s. 85-86.

<sup>78</sup>ŞENATALAR, a.g.e., s.200.

-Verimlilik : Ancak hemen belirtmek gerekir ki, verimlilik moralin bir belirtisi olarak kabul edilmekle birlikte aralarında her zaman tam bir ilişki yoktur. Başka bir deyişle, moral, verimde herhangi bir değişme olmadan da düşebilir ya da yükselebilir.

-Yapılan işten tatmin olma derecesi: Yani yöneticinin yapmış olduğu işten hoşlanma derecesi de moralin belirtisidir. Hoşlanıyor ise, moral yüksek aksi halde düşük olacaktır.

- Bir gurubun üyesi olmaktan duyulan kıvanç: Yöneticinin üyesi olduğu grupların başarısından duyduğu kıvançtır.

- Birbirine bağlılık ve tutkunluk: Grup üyelerinin birbirlerinden hoşlanma derecesidir. Örneğin; yöneticilerin birbirleri ile işin yapılışı, süresi ve yöntemi üzerinde anlaşma ve ortak davranışları geliştirme derecesi bu unsurun varlığını ya da eksikliğini göstergeleridir.

Moral aslında bütün bu dört unsuru içine alan bir kavram olmaktadır. Böylece yüksek moral, verimliliğin ortalamanın üzerinde, ait olma duygusunun yüksek, birbirlerine bağlı ve işinden hoşnut bir grubun içinde bulunduğu durumu ifade etmektedir. Bununla birlikte böyle bir tanımlamaya gitmek doğru olmayabilir. Çünkü, dört unsurun aralarındaki ilişkiye doğrudan ve olumlu varsaymaktadır. Oysa işinden hoşlanan bir yöneticinin her zaman en çalışkan ve verimli kimse olması gerekmez<sup>80</sup>.

Örnek vermek gerekirse, yöneticilerin halen yapmakta oldukları işlerde meydana gelen değişiklikler zamanla bu yeniliklere uyum sağlayamamaları nedeniyle morallerinin bozulmasına yol açar. Bu tür yöneticiler ya işlerini eskisi gibi iyi yapmayacak ya da geçimsiz davranışlarda bulunarak huzursuzluk göstereceklerdir. Bunun sebebi ise yaptıkları işlerden tatmin olmamalarıdır. Bu da yöneticilerin işten ayrılma eğilimlerini arttırmaktadır. İşten ayrılmalar ise; işletme için daha büyük kayıplara sebep olmaktadır. Çünkü yetişmiş yöneticilerin kaybına neden olmaktadır.

Oysa bir eğitim programı ile bu sonucu önlemek mümkündür. Fakat uygulanmaz ise yetişmiş yöneticinin işten ayrılması ile yerine geçecek yöneticinin yetişmişlik derecesine göre çeşitli sonuçlar doğuracaktır. Eğer yerine geçebilecek yeni bir yönetici yok ise, yeni yöneticilerin işe alınması ya da içeriden yetiştirilmesi gibi daha fazla zaman alan bir seri uygulamayı getirecektir. Bu yöneticilerin de işi öğrenip çalışmalarına kadar geçen süre içinde verimlilikleri yok denecek kadar azdır. Oysa yetişmiş yöneticinin işten ayrılmasını engellemek için uygulanacak bir eğitim programı daha az zaman alacaktır. Bunun da işletme maliyetine etkisi diğer alternatiflere göre daha azdır.

#### 4.5. Yönetici İhtiyacının Karşılanması Amacıyla Eğitim

Sayı ve nitelik bakımından artan yönetici ihtiyacının ancak eğitim ile

<sup>79</sup>TUTUM, a.g.e., s. 200.

<sup>80</sup>TUTUM, a.g.e., s. 200.

karşılanaabileceği kabul görmüş bir gerçektir. Aksi halde günümüzde yöneticilerin sistemli bir eğitim programına katılmaksızın, kendilerini günün koşullarına uygun bilgi ile donatarak uygulayabilmelerine olanak yoktur<sup>81</sup>.

Yöneticilerin yetiştirilmelerinde, ilk adım olarak, yönetici personel ihtiyacının tespit edilmesi gelmektedir. Bu öncelikle her işletmedeki yönetici personel pozisyonlarının belirlenmesi ve bu pozisyonların görevlerinin takip edilmesidir. Daha sonra bu pozisyonlara gelecek yöneticilerin niteliklerinin belirlenmesi gelir. Ancak bu niteliklere uygun olan personelin seçilmesi de gerekmektedir. Bütün bunlar beraberinde bir seri incelemeyi getirir<sup>82</sup>.

İşletmenin tepe yöneticileri pozisyonunun yönetici ihtiyacı tespit edilirken gelecekte mevcut pozisyonlarda olabilecek değişmelerin neler olabileceğini, büyüme hızı ve amaçlarına göre halihazırdaki yöneticilerin durumunda meydana gelebilecek değişiklikler de dikkate alınmalıdır. Yöneticilerin mevcudunda emeklilik, hastalık, işten ayrılma vb. durumlar sonucunda meydana gelecek durumlar da dikkate alınarak ihtiyaç tespiti yapılmalıdır. Bu da ancak uzun dönemli bir planlama ile yapılabilir. İşletmelerde uzun dönemli eğitim faaliyetlerinin planlanması ve uygulamaya konması, eğitim konusunda belirli bir tecrübe döneminin geçirilmesinden sonra mümkün olabilir. Bu nedenle, başlangıçta işletmenin mevcut insangücü yapısındaki gelişmeler ve değişiklikler ayrıntılı incelemelere gidilmeksizin saptanmaya çalışılır. Bu amaçla işten ayrılma ve emeklilik gibi nedenlerle yönetici mevcudundaki değişikliklerden önce halihazırdaki eksiklikler ve fazlalıkların saptanması gerekir. Bu çalışmaların işe alma, eğitim, yeni yetenekler kazandırmak amacıyla yeniden eğitim ve diğer personel yönetimi çalışmaları ile bağlantılı bir şekilde düzenlenmesi gibi faaliyetler eğitim konusunda yapılacak iç çalışmalardır. Bu nitelikteki eğitim çalışmalarından sonra ayrıntılı inceleme ve araştırmalara yer veren eğitim çalışmalarına geçilebilir. Eğitim ihtiyaçlarının saptanması sürekli bir süreç içerisinde yapılır. Böylece eğitim politikasıyla uygulama arasındaki uyumsuzluklar giderilebileceği gibi, işletme yaşamını etkileyen teknik, ekonomik değişiklikler ile uyumluluk sağlanabilir<sup>83</sup>.

## 5. YÖNETİCİ YETİŞTİRMENİN BAŞLICA SORUNLARI

İşletmelerin yaşama ve gelişme güçleri, yöneticinin nicelik ve niteliklerine bağlıdır. Bu nedenle her kuruluş yeter sayı ve nitelikte yöneticileri gereksinmelerine hazır bulundurmaya zorundadır. "Yeter sayı ve nitelik" ten söz ederken sadece bugünkü değil geleceğe uzana bir zaman sürecini anlamak gerekir. Gerek duyulan özellikteki yöneticileri kısa sürede sağlamak olanaksız olduğundan daha önceden önlem almak gerekmektedir.

<sup>81</sup>ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin ....s. 32.

<sup>82</sup>Bintuğ AYTEK, İnsangücü Planlaması, İ.İ.T.İ.A., Ankara, 1978, s. 139-142.

<sup>83</sup>ŞENATALAR, a.g.e., s. 177.

Yöneticinin yetişmesinde ailenin, toplumun, devletin, okulun ve işyerinin ayrı ayrı önemli rolleri vardır.

Bir işgörenin belli bir işi görebilmesi için öğrenime, tecrübeye, yeteneğe gereksinmesi bulunmaktadır. Gereksinmelerin derecesi, orta, yüksek uzmanlık derecelerinden hangisine ihtiyaç olduğu, sözkonusu işin hangi yetenek ve nitelikleri gerektirdiği konuları belirlenmelidir. Bütün bu gereksinimler ve özellikleri işin türüne, önemine, gerektirdiği yetki ve sorumluluğa göre değişecek, işletme içi ve dışındaki koşullara bağlı olacaktır.

Gerekli nitelik ve yeteneklerin kazandırılmasında okula ve kuruluşa pay düşmektedir. Hangi bilgilerin nereden edinileceği, doğrudan doğruya ilgili bilgiler ve genel yardımcı bilgilerin payı, bu konuda işletmenin ve okulun payının ne olacağı, hangi gereksinmelerin ne şekilde karşılanacağı önemli birer sorundur. Bütün işletmeler çok farklı büyüklükte olacağı için hangi yönetim düzeyinin gereksinme duyacağı yetenek ve nitelik üzerinde durulmalıdır.

Personeli yetiştirme sorunlarının başlıca iki sınıf önlemlerle çözümlenebileceği anlaşılmaktadır: İşletme içi ve işletme dışı önlemler... İşletme içinde çeşitli kurslar düzenlenmesi, komiteler biçimindeki çalışmaların çoğaltılması ve özellikle üstlerin kendilerinin uğraşmalarının sağlanması gibi önlemler düşünülebilir. İkinci sınıf önlemler arasında, yöneticilerin kongre ve konferanslara, diğer işletmeler, işletme birlikleri ve bu gibi kuruluşlar tarafından tertiplenecek eğitim programlarına katılmalarını sağlamak sözkonusu olabilir<sup>84</sup>.

## 6. YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE YÜKSEKOKULUN ROLÜ

İşletmecilik öğretiminde bulunan yüksekokulların işlevi, tecrübeden yararlanarak yaşam boyunca öğrenmeye hazırlama<sup>85</sup> iş hayatının muhtaç olduğu nitelikteki yönetici personelin yetişmesine yardım etmektir<sup>86</sup>.

Burada sözü edilen yetenek ve nitelikler işletmenin bugünkü gereksinmeleri değil, özellikle gelecekteki gereksinme ve zorunluluklardır. Öğretim belli bazı bilgiler vermekten çok, gelecekteki gereksinimleri karşılayacak bilgi ve becerileri edinme eğilim, alışkanlık ve yöntemlerini benimsemektedir. Başka bir deyişle, eğitimin amacı, bireyin yaşamında karşılaşacağı sorunları çözmesine yani yerinde ve verimli kararlar almak için gerekli nitelik ve yetenekleri kazanmasına yardımcı olmaktır<sup>87</sup>.

<sup>84</sup>TOSUN, a.g.e., s. 424.

<sup>85</sup>TOSUN, a.g.e., s. 427.

<sup>86</sup>TOSUN, a.g.e., s. 427.

<sup>87</sup>TOSUN, a.g.e., s. 428.

Belirtilmesi gereken konulardan biri de, yüksekokulun, bir gence mezun olur olmaz bir mesleği verimli bir biçimde uygulama yetenek ve becerisini vermediği vermeyeceğidir. Bu nitelikler aslında uygulamada edinilirler. Okul ne kadar uygulayıcı eğitimde bulunursa bulunsun, çalışma yöntemi kuramsal olan bir kurumdur<sup>88</sup>. Üniversite mezunları iş hayatına atıldıklarında, hemen yönetim mevkilerine getirilmezler, çoğu zaman işin niteliğine, kuruluşun politikasına, personelin yapısına, mezunun yeteneklerine ve bu gibi etmenlere bağlı olarak değişen bir süre boyunca, en alt düzeyde, yani yürütsel işlerde çalışırlar.

Yürütsel işlerde çalışanlar ile, yönetsel işlerde çalışanlar yani yönetenler ile yönetilenler arasında nitelik ve yetenek bakımından birçok fark vardır. Kurumların yürütme ve yapma düzeyinde çalışan kişilerin, bazı teknik uzmanlık alanları dışında, üniversite öğrenimi görmelerine gerek yoktur. Bu nedenle, ekonomik, toplumsal, tecimsel ve yönetsel bilimler alanında öğretim yapan kurumların mezunlarının yönetim düzeylerinin gereksinimlerini yanıtlayacak nitelik ve yetenekte olmaları gerekir. Bunlar alt, orta ve yüksek yönetim düzeylidir.

Mezunun doğal olarak çok kısa bir süre fiili olarak yürütsel işlerde çalışması yararlı ve zorunlu olsa bile, işin nitelik ve tekniğini kavradıktan sonra, hem işi, hem yönetim görevini birlikte yürütebilecek biçimde çalıştırılması uygun olur; ancak, daha sonra orta ve yüksek düzeylerde çalıştırılması gerekir. Uzun süreli düşündüğümüz zaman mezunların üst düzeyleri doldurabilecek nitelikte yetiştirilmeleri zorunluluğu daha açık bir durum alır. Çünkü, bir ülkenin işletme ve kurumları, ergeç, yüksek öğrenim yapmış kişilerin yönetimine verileceklerdir.

## 7. YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

"Yöneticilerin eğitimi sorunu son zamanlarda en çok tartışılan konulardan biridir. Yöneticilerin eğitilmesi ilke olarak benimsendikten sonra bunun nasıl yapılacağı sorusu ortaya çıkar. Burada yöneticinin ancak usta-çırak ilişkisi çerçevesinde kendiliğinden eğitilebileceği görüşüne karşılık önceden hazırlanmış sistemli bir eğitim programı ile eğitilebileceği görüşü ortaya çıkmaktadır. Burada asıl sorun yöneticiliğin bir sanat mı yoksa bilim mi olduğu sözü edilen yetenek konularının karşılaştırılmasından kaynaklanmaktadır. "Yine yöneticilerin yetiştirilmesi konusunda yaygın bir tartışma konusu da uzman ve genel yönetici karşılaştırmasıdır<sup>89</sup>. Uzman yöneticiliği savunanlar şu gerekçeleri ileri sürmektedirler.

- Kişi uzmanı olduğu bir işin yöneticiliğine getirildiği takdirde daha doğru karar verme imkanına sahip olur. Aksi takdirde imza atma görevini yerine getiren bir yönetici tipi ortaya çıkar. Sağlık işlerinden en iyi doktorlar anlar ve bu konuda en iyi iş birliğini yine doktor yöneticiler sağlayabilir.

<sup>88</sup>TOSUN, a.g.e., s. 428.

<sup>89</sup>TUTUM, a.g.e., s. 137-139.

- Yöneticiler yöneteceği şey hakkında ilk elden bilgi sahibi olmalıdır.
- Yöneticilik mevkilerinin sadece genel yöneticilere açık hale getirilmesi diğer uzmanlık dallarında eğitim görmüş olanlara göre üstünlük tanımak olur. Bu da özellikle teknik ve mesleki dalların çekiciliğini azaltır.

Genel yöneticiliği savunanların ileri sürdükleri gerekçeler ise;

- Yöneticilik kendine özgü bir bilim ve sanattır. Her bilim ve sanat gibi özel bir yetiştirmeyi gerektirir. Ne kadar genç yaşta başlanırsa o kadar iyidir.
- Bir kimse hangi amaç için eğitilmiş ise o amaçlara uygun görevlere getirilmelidir.
- Teknik ve mesleki dallarda uzmanlaşmış kişilerin yöneticiliğe getirilmesi her zaman kolay değildir. Birinin seçimi diğer uzmanlık dalı mensuplarını gücendirir ve bu da işbirliği ve dayanışmayı bozar.

Teknik ve mesleki dallarda uzmanlaşmış kişilerin olaylara bakış açısı dardır. Oysa yöneticilik, olaylara çok yönlü bakmayı gerektirir. Bunu da ancak özel eğitim görmüş genel bir yönetici yapabilir.

Eğitim biçimi kullanılan yöntemlere göre değişir. Birçok alternatif vardır. Bununla birlikte her eğitim faaliyetinin oturtulabileceği temel kavramlar ve prensipler de mevcuttur. Eğitim yöntemlerini ele almadan önce eğitimin kapsamını ve içeriğini belirleyebilmek amacıyla eğitim faaliyetlerinin temel aşamalarına göz atalım<sup>90\*</sup>.

1. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi,
2. Eğitim hedeflerinin tanımlanması,
3. Eğitim planlarının hazırlanması,
4. Eğitim uygulama kayıtlarının tutulması dahil eğitim planlarının tanımlanması,
5. Eğitim projelerinin ve değerlendirmesinin yapılarak belirlenen amaçlara uygunluğunun tespit edilmesi,
6. Eğitim değerlendirme ve uygulama sonuçlarından gelecek eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesinde yararlanılmasıdır. Eğitim programını uygulamaya başlamadan önce yapılması gereken faaliyetler böylece sıralanabilir. Daha sonra eğitim yöntemlerinin seçimi gelir.

Eğitim yöntemleri çeşitli açılardan sınıflandırılabilir. Bir bakış açısına göre eğitim yöntemleri bireylere ve gruplara uygulanabilmelerine göre sınıflandırılırken, diğer bir bakış açısına göre ise; iş başında ve iş dışında uygulanabilmelerine göre sınıflandırılırlar.

---

<sup>90</sup>Gülay KAYA, "Eğitimde Etkinliği Sağlamak Açısından Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar", *Petkim Dergisi*, 1983, s. 7.

İlk görüşe göre eğitim yöntemleri 3'e ayrılır<sup>91</sup>:

• Bir grup için uygun görülen eğitim yöntemleri

1. Büyük gruplar için

- a) Konferans
- b) Panel

2. Küçük gruplar için

- a) Tartışma grupları
- b) Seminer
- c) Komite
- d) Sindikeyt
- e) T grup
- f) Pratik çalışma

• Birey için uygun görülen eğitim yöntemleri

- 1. Zorunlu okuma
- 2. Bireysel ödev verme
- 3. Mektupla öğretim
- 4. Staj
- 5. Programlı öğretim

• Eğitime tabi tutulanların sayısı ile doğrudan ilgisi olmayan eğitim yöntemleri

- 1. Rol olay
- 2. Bekleyen sorunlar (in basket)
- 3. Örnek olay
- 4. Gösteri
- 5. Geziler

İkinci görüşe göre ise; eğitim yöntemleri 2'ye ayrılmaktadır

• İşbaşında eğitim yöntemleri:

- 1. Bir üst yönetici gözetiminde eğitim
- 2. Yöneticiye yardımcı yöntemi
- 3. İş rotasyonu yoluyla eğitim
- 4. Özel projeler ve seçilmiş okuma parçaları yöntemi
- 5. Komiteler yoluyla eğitim

---

<sup>91</sup>TUTUM, a.g.e., s. 143.



• İş dışında Eğitim Yöntemleri:

1. Anlatma (Konferans) yöntemi

2. Benzetme yöntemleri

a) Örnek olay yöntemi

b) Rol oynama yöntemi

c) Yönetim oyunu yöntemi

d) Bekleyen sorunlar (in basket) yöntemi

3. Duyarlılık (T Grup) eğitimi

4. Dinleyici önünde yapılan grup tartışmaları

a) Panel ve sempozyum yöntemi

b) Açık oturum yöntemi

### 7.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri

İşbaşında eğitim işletmelerin, yöneticilerini geliştirmekte her zaman kullandığı belli başlı bir yol olmuştur ve böyle olmaya devam edecektir. Çünkü, bir şeyi yapmak suretiyle kazanılan tecrübe gerçektir ve tamdır. Hissi, zihni ve şuuraltı reaksiyonlara yerleşir<sup>92</sup>.

İşletme içindeki eğitim faaliyetleri; yeni alınan yönetici adaylarını işletmeye ve çalışma arkadaşlarına alıştırmayı amaçlayan yönlendirme programları ile başlamaktadır. Bu program yöneticiler yanında tüm personel için uygulanabilir. Bu programlar yeni alınan personelin bilmesi gereken konuları kapsar. Çoğu kez bir film ya da slayt gösterisi ile işletmenin geçmişi, ürünleri, çalışmaları ve politikaları anlatılır. Bu personelle ücreti hakkında bir görüşme yapılır ve daha sonra alt düzey yöneticilerden biri ile tanıştırılarak işletme gezdirilir. İş arkadaşları ile tanıştırılarak sorumlulukları anlatılır. Başka bir deyişle; çalışacağı yer, görevleri ve işin genel görünümü ile amaçları anlatılarak, diğer işlerle olan ilişkileri belirtilir<sup>93</sup>. Böylece yönlendirme programı bitmiş olur.

Ancak yönlendirme programları işletme yaşam düzeninin değiştirilmesi, bir reorganizasyon çalışmasından sonra da yapılabilir. Bu durumda yönlendirme programının amacı bozulan kişi-işletme ilişkilerini düzenlemek, işletme içindeki beşeri ilişkileri işletmenin amaçlarına uydurmaktır<sup>94</sup>. İlk giren kişilere uygulanmasında amaç ise; çalışacak olan kişinin işletmeden memnun kalmasını ve beklentilerini gerçekçi hale

<sup>92</sup>Kenan SÜRGİT, *Sevk ve İdare*, s. 387.

<sup>93</sup>Şadi Can SARUHAN, "Eğitim ve Geliştirme", *Yeni İş Dünyası Dergisi*, s. 11.

<sup>94</sup>ERDOĞAN, a.g.e., s. 89.

getirmesini sağlayarak, çalışma arkadaşları ile daha kısa sürede uyum sağlayıp kendisini bir an evvel işletmenin bir parçası olarak hissetmesini sağlamaktır<sup>95</sup>. Bu programlardan sonra asıl eğitim programına başlama safhasına gelinir.

### 7.1.1. Bir Üst Yönetici Gözetiminde Eğitim

Üst yönetici gözetiminde eğitim metodu; yöneticilerin yönetim görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için onlara üstlerinin yol göstererek, yardımcı olmaları gerektiği düşüncesinden hareket eder. Üst yönetici eğitime tabi tutularak yönetici adayının performansını yakından takip eder ve bunun geliştirilmesinde yardımcı olur<sup>96</sup>. Yetiştirilecek yönetici; bulunduğu görevi, en iyi, yetki devri ve yol göstermenin isabetli şekilde birlikte kullanılması sonucu öğrenebilir<sup>97</sup>. Buradan anlaşılan astın görevini yerine getirirken kendi hareketlerini kendisinin seçmesine yani serbest olmasına fırsat vermeli ancak sonuçta bir güçlük karşılırsa bu sorunu çözebilmesi için üst yönetici yol gösterici olmalıdır. Ancak yönetici adayının çalışmalarını yakından izlemeli, işi daha iyi yapmanın yollarını ve çarelerini göstererek adaya işin özüne inme imkanı verilmelidir. Bu başarıda karşılıklı güven ve anlayışın payı büyüktür aday yardım istemek hususunda kendisini serbest hissetmeli ve şiddetli tenkitlerle karşılaşma korkusu olmadan güçlüklerini söyleyebilmelidir. Buradan da anlaşılacağı gibi üst yöneticilerin bazı meziyetlere sahip olması gerekmektedir. Bu meziyetleri şöyle sıralayabiliriz<sup>98</sup>.

- Problemleri gözlemleyebilme yeteneği
- Yerinde soru sorabilme yeteneği
- Haberleşme olanağını kurabilme yeteneği,
- Açıklama yapabilme yeteneği

Ancak bu eğitim yönteminin amacı, eğitilen yöneticinin, üst yöneticinin hareket ve düşüncelerini aynen uygulamasını sağlayabilmek değildir. Hatta eğitilen adayın üstüyle ilişkileri inisiyatif çerçevesinde gelişmiş olmalıdır. Körükörüne taklit istenmeyen bir durumdur. Hatta üstlerin adaylara danışması tavsiye edilen bir yöntemdir. Bu tür davranış yetiştirilecek adayın görüş açısını genişletir. Sorunları üst yöneticilik açısından ele alma alışkanlığı kazandırır. Ağırlığın üst yöneticilerde olduğu bu yöntemdeki üstlerin yetişmiş kişiler olması gerekir. Kendisine ve astlarına güveni olmayan üstlerin iyi yönetici olmalarına olanak yoktur.

Bu eğitimin avantajları:

<sup>95</sup>SARUHAN, a.g.e., s.20.

<sup>96</sup>YOZGAT, a.g.e., s. 385.

<sup>97</sup>SÜRGİT, a.g.e., s. 388.

<sup>98</sup>TUTUM, a.g.e., s. 145.

- Ast ile eğitici üst arasındaki informal ilişkinin anlayış ve saygının meydana gelmesi sağlanmaktadır.

-İşletmeye olan maliyeti düşüktür.

-Yönetici adayı işi yerinde görerek öğrenir ve hemen uygulama olanağı bulur. Yönetim düzeyleri boşaldıkça yerine atanma imkanı bulur. Dışardan transferler azalır<sup>99</sup>.

#### Yöntemin sakıncaları

-Üst yönetici eğitime yeteri kadar zaman ayıramayabilir, yetiştirmeyi istemeyebilir veya adayın kendi yerine geçmesinden korkabilir.

-Aday diğer alanlarda bilgi edinmeyip sadece o bölüm hakkında bilgisi sahibi olabilecektir.

-Aday öğrenmekten, tenkit edilmekten korkarak kaçabilir veya bazı zayıflıkları nedeniyle ilgisiz kalabilir.

-Üst yöneticinin etkisinde kalarak onun zayıf ve kötü davranışlarını taklit edebilir ve bu davranışları kendisine mal edebilir<sup>100</sup>.

### 7.1.2. Yöneticiye Yardımcı Eğitim Yöntemi

Yönetici yardımcılığı eğitim yöntemi işletmelerde bir eğitim aracı olarak sık sık kullanılmaktadır. Bu yöntemle eğitilecek yönetici çeşitli yönetim uygulamaları ile ilgili konularda üstüne yardım etmekte ve böylece de kendisinin işletme problemini bir bütün olarak görebilme yeteneğini geliştirme imkanı bulabilmektedir. Böyle bir kademe bazen sadece eğitim amacıyla açılır ve amaca ulaşıncaya ortadan kaldırılır<sup>101</sup>.

Yöneticiye yardımcı olarak yetiştirilen yönetici adaylarının işletmede fonksiyonel bir etkisi yoktur . Yani yönetici yardımcısı gibi kendisine yetki devredilip, sorumluluk yüklenmez. Yöneticiye yardımcı aday üst yöneticiye özellikle araştırma, inceleme ve haberleşme işlerinde yardımcı olur. Ancak yönetici adayı başarısına göre değerlendirilmiş olur<sup>102</sup>.

Bu tür eğitime güzel ve açık örnek olarak, üniversitelerde ki araştırma görevlisi durumunda olan kişileri gösterebiliriz. Bu kişiler de kendilerine yardımcı oldukları profesörlerin ya da doçentlerin sınavlarında gözetmenlik yaparak, veya hocalarının araştırmasını istedikleri konularda araştırmalar yaparak, bu konularda tecrübe edinerek, kısa zamanda da öğretim üyeliği görevini öğrenmektedirler.

<sup>99</sup>ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi..., s. 13

<sup>100</sup>ARTAN, a.g.e., s. 79-80.

<sup>101</sup>BRINCLOE, a.g.e., s. 527.

<sup>102</sup>ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin..., s. 80.

Bu yöntemin avantajları ve sakıncaları ise şöyle sıralanabilir<sup>103</sup> :

-Yönetici öğretme konusunda yetenekli ve istekli ise; adayın ihtiyaç duyduğu konularda kısa sürede tecrübe kazanması sağlanır.

-Yine dikkatle seçilmiş görevler ve örneklerle adayın kısa sürede önderlik ve karar alma yeteneği geliştirilebilir.

Sakıncaları ise;

-Yöneticinin öğretme yeteneği olmadığında, adayın ihtiyaçları tam olarak görülüp saptanamamaktadır.

-Yine yönetici otoriter bir kişiliğe sahip ise, yöntemden beklenen verimlilik sağlanamamaktadır.

### 7.1.3. İş Rotasyonu Yöntemi

İş rotasyonu; yönetici adaylarının karşılaşacakları yeni problem ve durumları halletmelerini sağlamak amacıyla çeşitli düzey ve yerlerde rotasyona tabi tutularak çalıştırılmalarıdır.

Bu yöntemde adaylar sorunlarla başbaşa bırakılmak suretiyle yeteneklerinin geliştirilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu yöntemle eğitilen yönetici geniş bir bilgi ve iş tecrübesi kazanmakta ve bu şekilde yönetim potansiyeli yükselmektedir<sup>104</sup>. Aday, bu yolla daha sonra yöneteceği faaliyetlerin her birinde tecrübe kazanmak imkanını bulur. Rotasyon eğitimin etkili olabilmesi için; eğitim yerlerinin iyi seçilmiş olması gerekir. Bu eğitim yerlerine nezaret eden üst yöneticilerin tutum ve davranışları da önemlidir<sup>105</sup>.

Bu yöntemin uygulamada değişik türleri ile de karşılaşılmaktadır. Bazı durumlarda adayların gönderilecekleri bölümün işleri ve bu bölümde uygulanan yöntemler hakkında bilgi edinmeleri yeterli görülürken diğer bazı hallerde de özel görev ve sorumluluklar verilmek suretiyle bilgi ve tecrübelerinin arttırılması yoluna gidilmektedir<sup>106</sup>.

Rotasyondan umulan sonucun elde edilebilmesi için rotasyon yeri seçiminin önemi kadar her bölüm veya düzeyde optimal bir süre bulundurulmasının da önemi vardır. Sürenin kısa tutulması adayların sık sık yer değiştirmesi sebebiyle işi yeterince öğrenmemesine, diğerleri ile olan ilişkileri kavrayamamasına yol açar. Uzun sürmesi

<sup>103</sup>ARTAN, a.g.e., s.80.

<sup>104</sup>TELİMEN, a.g.e., s. 5.

<sup>105</sup>PORTER, LAWLER, HACKMAN, a.g.e., s. 364.

<sup>106</sup>TUTUM, a.g.e., s. 146.

ise; adayın moralinin bozulmasına, yeteneklerinde aylaklığa neden olacaktır<sup>107</sup>.

Bu yöntem orta ve üst düzey yöneticilerin eğitiminde kullanılabilir. Çünkü orta ve üst düzey yöneticilerin görevlerinde başarılı olabilmeleri, her şeyden önce geniş bir görüş ve işletmenin çeşitli yerlerinde tecrübe kazanmış olmalarına bağlıdır<sup>108</sup>.

Yöntemin avantajları ve sakıncaları ise sırasıyla şöyledir<sup>109</sup>.

- Adaya geniş bir görüş açısı kazandırır.
- Çeşitli işlerde çalışarak yönetim fonksiyonlarının önemini daha iyi anlar.
- Birden fazla yetiştirilecek yönetici olduğunda aralarındaki yarış özendirir.
- Yükselmesi düşünülen adayın kendisine en uygun, görevi seçerek bu konuda tecrübe ve bilgisini arttırmasına olanak tanınmış olur. Aynı zamanda da üst, yetiştirilecek kişiyi o görevlerde de deneme olanağına sahip olur.

Sakıncaları ise;

- Çok iyi bir planlamayı gerektirir. Hem zaman hemde görevlendirilecek yerlerin seçimi açısından gereklidir.
- Rotasyon nedeniyle her gittiği görevde tecrübesiz olacağından işletmede işlerin aksamasına neden olur.
- Sürekli yönetici ve yer değiştirildiğinden tedirgin olup huzursuzluk duymasına sebep olur.

#### 7.1.4. Özel Projelere Seçilmiş Okuma Parçaları Yöntemi

Bir çok işletmelerde, eğitim ve geliştirme amacıyla yöneticilere, etüd etmeleri için çeşitli projeler hazırlanmaktadır. Her kurum ya da birimde belli görevler diğerlerine oranla daha önemli sayılır. Yalın ve rutin nitelikte olmayan bir takım görevler titizlikle seçilir ve adaylara havale edilir<sup>110</sup>.

Bu yöntemin uygulamasındaki amaç; yetiştirilmek istenen adaya işletmenin çeşitli konularıyla ilgili özel projeler hazırlattırılmasıdır. Böylece aday sadece işletmenin çeşitli konularını analiz etmekle kalmayacak aynı zamanda da kendisi için çok gerekli olabilecek bilgileri derinlemesine öğrenme olanağına kavuşacaktır. Bu konuya bir örnek vermek gerekirse, yetiştirilmek istenen yöneticinin maliyetleri, beşeri ilişkileri veya işletmeye ait ilişkileri inceleyerek öğrenmesi sağlanır<sup>111</sup>.

<sup>107</sup>Yıldırım ÖNER, "Yönetici Geliştirme Gereksinimi ve Başlıca Yöntemleri", *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, s. 12, (Haziran 1981), s. 20.

<sup>108</sup>ARTAN, *Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin....*, s. 80.

<sup>109</sup>ARTAN, *a.g.e.*, s. 81.

<sup>110</sup>TUTUM, *a.g.e.*, s. 146.

<sup>111</sup>ARTAN, *a.g.e.*, s. 82.

Adaya yapması için verilen projelerin gerek kapsamı, gerekse konunun incelenip sonuca varılış şekli, adayın eksik yönlerinin anlaşılması bakımından önemlidir. Böylece aday daha iyi bir şekilde yetişeceği gibi aynı zamanda üst yöneticilerine de kendisi hakkında fikir verilmiş olur.

Seçilmiş okuma parçaları yöntemi ise; çoğunlukla yönetici adayların bilgilerini genişletecek veya yeteneklerini geliştirecek ilgili kaynakları araştırıp, okuyamayacakları ihtimali gözönüne alınarak, işletmede uygulanan yetiştirme programlarıyla, planlı ve sistematik olarak çeşitli okuma parçaları, makale , dergi ve kitaplardan bölümler seçilerek yönetici adayına verilir. Bu yöntem düzgün okuma alışkanlığı kazandırılması amacıyla da uygulanabilir<sup>112</sup>.

Ancak bu okuma parçalarının seçilmesi ve sistematik olarak amaca uygun bir şekilde hazırlanması kolay bir iş değildir. Bununla birlikte, istenildiğinde tekrar edilebilir bir niteliğe sahip olduklarından büyük bir üstünlüğe sahiptirler.

#### 7.1.5. Komiteler Yoluyla Eğitim Yöntemi

Belli görevleri yerine getirmek üzere az sayıda kişiden oluşturulan küçük çalışma gruplarıdır. Uygulamada çalışma grubu, proje grubu v.b. gibi adlarla anılırlar. Her komite, belli bir görevi ortak bir çaba ile yerine getirir. Komite tarafından yerine getirilecek görevler, seçilmiş bazı belgelerin incelenmesi, belli bir konuda rapor hazırlanması, ya da ortaklaşa bir araştırma yapılması gibi çalışmaları içerir<sup>113</sup>.

"Komiteler yöneticilerin yetiştirme amacı dışında sürekli olarak işletmenin çeşitli konulardaki çalışmalarında üst yönetime yardımcı olmak amacıyla önerilerde bulunarak danışmanlık görevi yapacak bir kurul şeklinde de kurulabilirler.

Komiteler yöneticilerin yetiştirilmesi amacı ile kurulmuş ise; yönetici adayları, komiteye program süresince sürekli olarak katılırlar. Burada kendisine, işletmeyle ilgili konularda tartışmalar yapıldığı gibi çeşitli araştırma ve inceleme görevleri verilir. Ayrıca bu çalışmalar sonucunda da rapor düzenlemesi istenir<sup>114</sup>.

Böylece bu incelemesi istenen konularda yeteneklerinin geliştirilmesi amaçlanır. Örneğin; ücret yönetimi, yönetici değerlendirme programı geliştirme, kalite standartları geliştirme gibi konularda çalışan komitede görevlendirilen yönetici, kendi bölümündeki görevine döndüğünde bölümler arası haberleşme ve işbirliği yeteneklerinin geliştiğini fark edecektir<sup>115</sup>.

<sup>112</sup>ARTAN, a.g.e., s. 82-83.

<sup>113</sup>TUTUM, a.g.e., s. 150.

<sup>114</sup>ARTAN, a.g.e., s. 83.

<sup>115</sup>ÖNER, a.g.e., s. 29.

teşvik edici ve kolaylaştırıcı olması gerekir. İş başında öğrenmenin sürati; üst yönetici ile aday arasındaki ilişki öğrenci ile öğretmen arasındaki ilişkilere bağlıdır. Üst yönetici adayın yetişmesini istemez ve bu işin nasıl yapılacağını bilmez ise; adayın öğreniminden beklenen sonuç alınamaz, yetersiz olur. Bu nedenle işletmede, yönetici adayı yetiştirmenin yöneticilerin en önemli görevlerinden biri olduğu inancının yerleşmiş olması gerekir<sup>121</sup>.

İş başında yetiştirmede uygulanacak ilkeler şunlardır<sup>122</sup>:

*Eğitiminin Hazırlanması:* Eğiticilik görevi yapacak olan üst öğreteceği işin ne olduğunu, onun boyutlarını ve o işi nasıl öğreteceğini bilmesi gerekir. Üst eğitim sırasında işi belirli parçalara ayırabilmeli ve sonra da o parçaları bir araya getirilebilmelidir. Böyle bir eğitimde eğitimin amacı da göz önünde bulundurulmuş olur.

*Yetiştirilecek Yöneticinin Hazırlanması:* Eğitim faaliyetlerine başlarken yapılacak ilk iş yönetici adayının eğitimi rahatlıkla izleyebileceği bir havanın yaratılmasıdır. Bu nedenle üst, adayın veya adayların durumunu özellikle gözönüne almalıdır. Adayların işi ilk yaptıklarını ve öğrenme süresi açısından da aralarında farklılıklar olduğu unutulmamalıdır. Eğitim aşamalarında birinden diğerine geçişin öğrenerek yapılmasına dikkat edilmelidir. Adayların hepsi öğrenmeden diğer aşamaya geçilmemelidir .

*İşin İşlemlerini Açıklama:* Bir işin nasıl yapılacağı çeşitli şekillerde açıklanabilir. Örneğin; bizzat yapma, resimler gösterme, öteki eğitim araçlarından yararlanma gibi. Eğitim programlarında genellikle aşağıdaki sıra uygulanmaktadır.

- İş bütünü olarak ele alıp parçalarını açıklama,
- İlk baştan başlayarak sona doğru aşamaları yavaş ve teker teker açıklama,
- Her aşama öğretildikten sonra diğerine geçmek için adayın bu aşamada öğrendiklerini açıklamasını sağlama,
- Adaya işin tamamı açıklanmalıdır.

Eğitici üst, bu aşamalarda adayın yanında olmalı ve işin nasıl yapıldığını göstermelidir.

*İşin Adaya Yaptırılması:* İşin nasıl yapılacağı gösterildikten sonra adayın işi bizzat yapması istenir. Başlangıçta üstün yardımı çok iken daha sonraları üstün müdahalesi azalmaktadır.

*Kontrol:* İşletme yönetimi ile ilgili diğer faaliyetlerdeki gibi eğitimde de kontrol

<sup>121</sup>Kenan SÜRGİT, *Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi*, s. 28.

<sup>122</sup>ŞENATALAR, a.g.e., s. 174-175.

aşaması mevcuttur. Adayın, eğitim sonucunda öğrendiklerini; uygulama esnasında ne ölçüde ve ne derecede başarılı olarak kullanabileceğini izlemek ve kontrol etmek gerekir.

Açıklanan iş başında eğitim yöntemlerinden hangilerinin kullanılacağı yöneticilerin bu konudaki tutumuna bağlıdır.

Gerek iş başında gerekse iş dışındaki eğitim yöntemleri arasında seçim yapılırken bazı çalışmalar yapmak gerekir. Eğitim ve geliştirme yöntemlerinden hangisinin istenilen nitelikleri taşıdığını saptayabilmek yada kullanılacak yöntemi belirleyebilmek için aşağıdaki kıstaslarının gözönünde bulundurulması gerekir<sup>123</sup>.

- Maliyetlere etkisi
- Gerçekleştirilmek istenen programın içeriği
- Olanakların elverişli olup olmadığı
- Programa katılacak yönetici adaylarının beğeni ve yetenekleri
- Eğitim uzmanlarının beğeni ve yetenekleri
- Öğrenme ilkeleri

Bu kıstasların önemi; yapılan işe bağlı olarak değişebilmektedir. Örneğin; pilotları tehlike anında alınacak önlemler için yetiştiren bir eğitim programının maliyet etkisi önemli değildir. Ancak eğitim ve geliştirme yöntemlerinin hepsinin kendisine özgü öğrenme ilkeleri vardır<sup>124</sup>. Bazı yöntemler katılma ve ilgiyi sağlama gibi öğrenme ilkelerini yerine getirirken geri bildirim ilkesini yeterince yerine getiremiyor olabilir. Buna rağmen, öğrenme ilkelerinin (katılma, yenileme, ilgi, aktarma ve geri bildirim) tamamını sağlamasa bile yukarıdaki kıstaslardan bazılarını sağladıkları için yine de önemlidirler.

## 7.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri

Yönetici eğitim yöntemlerinden ikincisi iş dışında eğitim yöntemidir. İş dışında eğitim bu programa katılacak adayların belirli bir süre zarfında işten izinli olarak ayrılmalarını ifade eder .

İş dışında eğitim, sektördeki diğer işletmelerin ortaklaşa oluşturacakları kurslara katılma, üniversiteler gibi öğretim kurumlarının hazırlayacakları kurslara katılma yada işletmenin kendisinin hazırladığı fakat işletmenin dışında bir yerde oluşturacağı kurslara katılma şeklinde olabileceği gibi, işletmenin kendi bünyesi içinde fakat yine işten belirli günlerde izinli olarak bu kurslara yada eğitim programlarına katılmaları şeklinde de olabilir.

<sup>123</sup>SARUHAN, a.g.e., s. 24.

<sup>124</sup>SARUHAN, a.g.e., s. 24.



Önce kısaca işletme dışında düzenlenen eğitim programlarına değinelim. Bu programlar çoğunlukla belirli süreli kurslar şeklinde olmaktadır. Bu kurslar başlıca iki şekilde düzenlenmektedir:

1. İşletme ve yüksek okulların birlikte düzenledikleri kurslar,
2. Yüksek okul ve çeşitli enstitülerin düzenledikleri kurslar.

İşletme ve yüksek okulların birlikte düzenledikleri bu kurslar işletmenin ihtiyaç duyduğu konularda düzenlenir. Bu kurslar işletmenin bünyesinde uygulanabileceği gibi genellikle yüksek okulların bünyesinde uygulanırlar. Bir seri kurslar şeklinde geliştirilen bu programın öğretim yönü ağır basar. Daha çok alt ve orta düzey yöneticilerin yetiştirilmesine dönük olan bu kursların bir kısmı zorunlu, bir kısmı ise seçimlik konuları kapsar<sup>125</sup>.

Yüksek okul ve enstitülerin düzenledikleri kurslar ise bu kuruluşların kendi bünyesinde ve kendi amaçlarına göre düzenledikleri eğitim programlarıdır. Bu programlar kuruluştan kuruluşa süre, kapsam ve yönetiliş şekilleriyle farklılıklar gösterebilir. Örneğin; bazı okullarda pazarlama, finans, üretim yönetimi, sigortacılık, çok uluslu işletmelerin yönetimi, personel yönetimi v.b. konularda bir iki günlük kısa süreli seminer, sempozyum veya toplu tartışma (panel) düzenleyerek eğitim görevini yerine getirirken, bazıları da 1-2 yıl süreli lisansüstü öğretim vermektedir. Bazıları ise, özellikle yaz aylarında 1-10 hafta arasında değişen sürelerde yönetici geliştirme programlarını düzenlerler<sup>126</sup>.

Bu enstitülere bir örnek vermek gerekirse, İşletme İktisadi Enstitüsü örnektir. Bu enstitü temelde bir araştırma ve eğitim kurumudur. Türkiye'nin işletmecilik sorunlarını incelemek ve bu hususta malzeme toplamak, işletme eğitiminin gelişmesine, öğretim elemanları ve işletme yöneticilerinin yetiştirilmesine yardım etmek, işletmeciliğe ilişkin dersler, konferanslar ve seminerler tertip etmek, özellikle de örnek olay yönetimine dayanarak derinleştirici öğretimde bulunmak, kamu ve özel işletmelerin sorunları üzerinde danışmanlık taleplerini karşılamak gibi çeşitli amaçları vardır<sup>127</sup>.

Kamu kuruluşları için hizmet içi eğitim programları düzenleyen bir diğer enstitü ise, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsüdür.

Etkili bir kamu yönetimi herşeyden önce, yöneticilerin yetiştirilmesi ve yönetim sorunlarının bilimsel araştırma yöntemleriyle ele alınmasına bağlıdır. Kamu yönetiminin çağdaş anlayışa göre gelişmesine yararlı çalışmalar yapmak, yönetim sanatında eleman yetiştirmek ve memurların yönetsel alanda olgunlaşmasını sağlamak

<sup>125</sup>ARTAN, a.g.e., s. 85.

<sup>126</sup>ARTAN, a.g.e., s. 86.

<sup>127</sup>TOSUN, a.g.e., s. 14.

amacıyla 1952 yılında Birleşmiş Milletlerle işbirliği yapılarak kurulmuş olan T.O.D.A.İ.E. 36 yıllık geçmişiyle ülkemizde yöneticilerin eğitim işini en ciddi biçimde ele almıştır<sup>128</sup>.

Genellikle kısa süreli olan klasik türdeki yönetim programları hazırlanırken T.O.D.A.İ.E. tarafından Türk kamu yönetimin gereksinimleri dikkate alınmaktadır. Aslında kurumlarla ortaklaşa düzenlenen eğitim programlarında kurumların eğitim gereksinmesinin saptanması, bir eğitim plan taslağının geliştirilmesi, kurumların yetkili kişileri ve öğretim üyeleriyle bu taslağın tartışılması gerekmektedir. Bu yapıldıktan ve hazırlanan eğitim planı kurum yetkililerince onaylandıktan sonra gerekirse karşılıklı ziyaretler yapılarak işbirliği sağlam temele oturtulmalıdır<sup>129</sup>.

T.O.D.A.İ.E.'de uygulanan yöneticilik eğitim programları içinde kuşkusuz en önemlisi kamu yönetimi lisansüstü uzmanlık programlarıdır<sup>130</sup>.

İşletme tarafından işletme bünyesinde düzenlenen eğitim programları ya da kurslar işletme yönetimince; işletmenin amaç ve ihtiyaçları gözönüne alınarak düzenlenirler. Genellikle bu programlarda işletmenin üst düzey yöneticileri veya dışarıdan davet edilen uzman kişiler yetiştirici olarak görev alırlar<sup>131</sup>.

Bu tür programlar genellikle dersliklerde düzenlenirler. Yetiştirilecek yöneticilerin en iyi şekilde yararlanmalarını sağlayacak çeşitli eğitim yöntemleri geliştirilmiştir. Bu eğitim yöntemlerinin her biri aşağıda sırasıyla ele alınacaktır.

### 7.2.1. Konferans (Anlatma) Yöntemi

Konferans diğer adıyla anlatma yöntemi klasik bir eğitim yöntemidir. Bu yöntemde yetkili bir kimse, konuyu geniş bir dinleyici grubuna anlatmaktadır.

Bu yöntemin amacı, bilgilerin eğitime katılanlara aktarılmasından başka bir şey değildir. Bu yöntemin başarısı geniş ölçüde, anlatanın ifade etme ve konuyu cazip hale getirme yeteneğine bağlıdır. Orta ve üst düzey yöneticilerine uygulanması halinde, anlatılacak konuların çok iyi seçilmiş olması önemli bir faktördür. Aktarılacak bilgilerin teoriden çok pratiğe dayanması sistemin başarısı için gereklidir<sup>132</sup>.

<sup>128</sup>Turgay ERGUN, "Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi Sorunu", *Amme İdaresi Dergisi*, s. 12, (Haziran, 1981), s. 30.

<sup>129</sup>ERGUN, a.g.e., s. 31.

<sup>130</sup>TUTUM, a.g.e., s. 19.

<sup>131</sup>TUTUM, a.g.e., s. 19.

<sup>132</sup>TELİMEN, a.g.e., s. 19.

Bu yöntemle birçok eleştiriler ileri sürülmüştür. Bu yöntemin eleştirilen yönleri şöyle özetlenebilir

- Konferanslar, genellikle kurumsal konularda olur, uygulamayla ilişkisi azdır.
- Katılan dinleyicilerin rolü ve katkısı sınırlıdır.
- Konuyu iyi bilen konferansçı bulmak her zaman kolay değildir.
- Bu yöntem, konunun tek yönlü sunulması ve söylenenleri olduğu gibi kabul etme eğilimini doğurur .
- Belli bir süreyi aşan konferansları dinlemek sıkıcı olur. Dinleyicilerin ilgisini sürdürebilmek büyük ölçüde konferansçının aktörlük yeteneğine sahip olmasına bağlıdır.
- İyi bir anlatım planı yapılamadığı takdirde anlatma sırasında kolayca konu dışına çıkılabilir<sup>133</sup>.
- Belli becerilerin kazandırılması olanaksızdır.

Ancak bu sakıncaları giderecek önlemler de mevcuttur. Bazı kurallara uyulduğu takdirde iyi sonuçlar alınabilir. Bu önlemler<sup>134</sup>:

- Konferansın bir ön hazırlığa dayandırılması önlemlerin başında gelir. Bu sebeple konu iyi seçilmelidir. Konunun dinleyicilerle ilişkisi derecesi, dinleyicilerin bileşimi ve eğilimleri, konuyu sunuş biçimi, kullanılacak dil v.b. unsurlar üzerinde durmak gerekir.
- Ön hazırlık aşamasından sonra konu yazılı hale getirilmelidir. Burada sunulacak bilgilerin mantıksal bir sırayı izlemesi ve ayrıntıdan çok ana noktalara değinilmesi önemlidir. Bu metine, dost bir gruba okunarak alınacak görüşler doğrultusunda son şeklinin verilmesi uygun olur.
- Konferans net ve açık bir dille sunulmalıdır. Soru sorulmasına zaman ayırmak gerekirken ilgiyi azaltacak hareketlerden kaçınılmalıdır.
- Konuyu özetleyen tablo ve şemalardan yararlanılması gibi konular bu yöntemin başarısını arttırır.

Bu Yöntemin Yararları:<sup>135</sup>

- Aktarılabilecek bilgilerin sistemli ve derli toplu aktarılmasına fırsat veren bu yöntem az zamanda çok sayıda kimse ile ilişki kurulmasını sağlar. Alışılmış bir yöntemdir.
- Kolayca düzenlenir ve maliyeti düşüktür. Özel araç ve gereçlere gerek yoktur.
- Zamanla tasarruf sağlar.
- Adayların konu için ayrıca hazırlanmalarını gerektirmediğinden oldukça kolay uygulanabilir.

<sup>133</sup>ARTAN, a.g.e., s. 87.

<sup>134</sup>TUTUM, a.g.e., s. 147.

<sup>135</sup>TUTUM, a.g.e., s. 147.

### 7.2.2. Benzetme Yöntemleri Yoluyla Eğitim

Bu yöntemler adayların gerçek hayatta bulunacakları görevlerde karşılaşacakları ortam ve koşullar gözönünde bulundurularak dersliklerde uygulanırlar. Burada adaylara gerçek hayattaki olayın benzeri bir durumla karşılaştıklarında ne şekilde hareket etmeleri gerektiği çeşitli yöntemlerle öğrenilmeye çalışılır.

Benzetme yöntemlerinin incelenmesi sırasında da görüleceği gibi bu yöntemlerin ortak özellikleri mevcuttur. Bunlar:<sup>136</sup>

- Adayın gerçek hayatta çalışmalarını sürdüreceği işletmenin tüm nitelikleri ve koşulları aynen yaratılmaya çalışılır.
- Adaylar işletmeye uygun olarak düzenlenmiş ortamda, gerçekten yöneticilik yapıyormuş gibi çeşitli görevleri alırlar ve sorumluluk sınırlarına göre eğitilmelerindeki amaçlara uygun olarak düzenlenmiş sorunlara çözüm bulmaya çalışırlar.
- Adayların gerçek hayatta uzun sürede edinecekleri tecrübeyi bu yöntemlerle daha kısa sürede kazanmaları sağlanır.
- Adayların herhangi bir konuda aldığı kararlar ve yaptığı yorumlar hemen değerlendirilerek doğruluğu tartışılır.

Ortak yönlerini ele aldıktan sonra her bir benzetme yönteminin ayrıntılı olarak incelenmesine geçebiliriz.

**7.2.2.1. Örnek Olay (Vaka) Yöntemi:** İlk kez ABD'de Harvard Üniversitesinde uygulanan ve zamanımızda da özellikle okullarda geniş uygulama alanı bulmuş klasik bir eğitim yöntemidir. Bu yöntemde işletme ile ilgili gerçek bir olay ele alınarak derslikte çeşitli açılardan gruplar halinde incelenir ve tartışılır. Böylece yönetici adayları kurumsal bilgilerinin uygulamada nasıl kullanacaklarını öğrenirler<sup>137</sup>.

Bu yöntemde inceleme konusu yapılan örnek olay işletmelerin önemli güncel faaliyetleri içinde seçilirler. Yetiştirme amacına uygun olarak seçilen bu olay, genellikle yazılı olarak gruba dağıtılır. Yönetici adayları, çeşitli kaynaklardan yararlanarak konu ile ilgili gerekli bilgileri toplarlar ve çözüm yolu ile ilgili olarak tartışmalar yaparlar. Bu tartışmalara işletmenin yöneticilerden biri veya uzman eğitici katılır. Bu kişinin çözüm yolları ile ilgili çeşitli seçenekler üzerinde durmasını sağlamak yanında, adaylara danışmanlık yapma gibi görevleri mevcuttur<sup>138</sup>.

Bu yöntemde beklenen, olayın nihai çözümü olmadığı için, yönetici adaylarının katıldığı bu tartışmanın bir sonuca ulaştırılması zarureti yoktur. Aksine; karar vermek

<sup>136</sup>ARTAN, a.g.e., s. 88.

<sup>137</sup>ARTAN, a.g.e., s. 89.

<sup>138</sup>ARTAN, a.g.e., s. 89.

için bütün alternatiflerin ve imkanların ortaya konması zorunludur. Bu yöntemin amacı yöneticilerin olayları analiz etme yeteneklerinin geliştirilmesi olduğundan, olayın çözümü ile ilgili olarak aldıkları kararların ne derece sağlam temellere dayandırdıkları önemlidir. Bu yöntemde doğru soruyu sormak, doğru cevabı vermektten daha önemli bir konudur<sup>139</sup>.

Örnek olay, yönteminin değişik bir şekli Massachussetts Enstitüsü tarafından gerçekleştirilen "Araştırmalı Örnek Olay" yöntemidir. Bu yöntemde gerçek olaydan alınan basit bir örnek olay yazılı olarak adaylara dağıtılır. Tartışmayı yönetecek olan kişi olay hakkındaki verilerin bazılarını ise açıklamamaktadır. Yönetici adayları tartışmayı yöneten yetkilinin verdiği verileri kendisine sorular sormak suretiyle bulup çıkarmaya çalışırlar. Daha sonra bulunan bu verilere göre olay ile ilgili problemlerin analizinden elde ettikleri alternatifleri diğer adaylara sunarlar. Aynı fikirde olanlar gruplaşarak aralarından konuşmacı seçerler ve bu konuşmacılar çözüm yollarını verir. Böylece yöntemin uygulaması sona erer.<sup>140</sup>

Araştırmalı örnek olay çalışması diğerlerine göre daha kolaydır . Çünkü, bir hazırlık süresini gerektirmez. Daha pratik bir yöntem olmaktadır.

Örnek olay yönteminin başlıca yarar ve sakıncaları ise şöyle sıralanabilir:<sup>141</sup>

- Adaylara birlikte çalışma alışkanlığı kazandırır.
- Sorun çözme ve analiz etme alışkanlığını kazandırarak yöneticilerin karar verme yeteneklerini geliştirmelerini sağlar.
- Aktif bir yöntem olduğundan, adayların sınıfa hazırlıklı gelmelerini ve araştırmaya dönük çalışmalarını sağlar.
- Adayların aktif olarak eğitime katılmalarını sağladığından kendilerine olan güvenlerinin artmasına sebep olur. Ayrıca adaylara düşüncelerini aktarabilme, karşı tarafı ikna etme, zamanında ve yerinde konuşma yeteneğini kazandırır.

#### Sakıncaları

- Adayların ön hazırlık yaparak gelmesini gerektirdiğinden oldukça zaman alıcı bir yöntemdir.
- Programın amacına uygun olayların bulunup derlenmesi ve düzenlenmesi kolay değildir.
- Tartışmayı yöneten kişinin yetersiz olması durumunda, tartışmalar amaçtan uzaklaşarak içinden çıkılmaz bir hal alır.

<sup>139</sup>Dale S. BEACH, *Personel: The Management Of People at Work*, 3. Baskı, Collier Macmillan International Editions, Newyork, 1975, s. 385.

<sup>140</sup>TELİMEN, a.g.e., s.17-18.

<sup>141</sup>ARTAN, *Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin...*, s.89.

Örnek olay yöntemi hazırlık aşamasının çok fazla olması nedeniyle daha çok okullarda ve akademik düzeyde uygulanmaktadır.

**7.2.2.2. Rol Oynama Yöntemi:** Rol oynama yöntemi, eğitim ve geliştirme programlarına katılan adaylara gerçek hayattan örnekler vererek ve onlara meseleleri bizzat canlandırarak uygulamalı bir şekilde öğretme imkanı sağlayan eğitim yöntemidir. Bu yöntem, "Eğitim ve Geliştirme Yöntemlerine Psikolojik Yaklaşım" adı altında toplanan yöntemlerden birisidir.<sup>142</sup>

Eğitim programına katılan adaylar arasında önce belirli bir grup seçilir. Seçilen bu gruptan, işletmede ortaya çıkma olasılığı olan bir soruna çözüm getirmeleri istenir.<sup>143</sup>

Seçilen gruba önceden ayrıntılı bir biçimde hazırlanmış bir olay, tüm adaylara sınıfta anlatılır ve oyunun amacı açıklanır. Olayda geçen yöneticilik görevleri, seçilen adayların karakter, düşünce ve inançlarına uygun olarak dağıtılır. Böylece her aday gerçekte o görevde bulunuyormuşçasına içlerinden geldiği gibi düşüncelerini uygulayıp, kararları alarak kendilerine göre işletmeye en yararlı çözüm yolunu bulmaya çalışırlar.<sup>144</sup>

Derslikte canlandırılan bu olayda, rol alan adaylar dışında kalan diğer adaylar ise, dinleyici olarak olayı izlerler. Oyunun bitiminde gerek oyuna katılanlar, gerekse gözlemci durumda bulunan diğer adaylar durumu tartışırlar. Böylece her iki grup yani hem rol alanlar hem de gözlemciler etkin bir biçimde oyuna katılma olanağı bulmuş olurlar. Oyunun sonunda yapılacak tartışmalar, rol oynamanın amacına göre değişebilir. Amaç belli tekniklerin kullanılmasını öğretmek ise tartışmalar, bu yöntemlerin nasıl kullanıldıkları noktasında toplanır. Amaç grup üyelerinin birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlamak ise, bu takdirde tartışmalar rol alanların davranış biçimleri üzerinde yoğunlaşacaktır.<sup>145</sup>

Rol oynama yönteminin yarar ve sakıncalarına gelince şöyle sıralanabilir.<sup>146</sup>

Yararları:

- Rol oynama, öğrenime heyecan unsurunu da katar. İlgiyi çoğaltır.

<sup>142</sup>TELİMEN, a.g.e., s. 20.

<sup>143</sup>ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin..., s.90.

<sup>144</sup>ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin..., s.91.

<sup>145</sup>TUTUM, a.g.e., s. 155.

<sup>146</sup>TUTUM, a.g.e., s. 155.

- Adayların beşeri ilişkiler konusunda bilgi ve beceri kazanmalarına yardımcı olduğu gibi iş birliği ve konuşma becerilerini de geliştirir.
- Gerçek hayatta karşılaşılması mümkün bir olay ele alındığından benzeri olayla karşılaşıldığında, soruna en iyi çözüm getirebilmeleri yolunda tecrübe kazanmalarını sağlar.
- Uygulamalı olarak öğrendiklerinden, öğrenme oranı daha fazla olup unutulma ihtimali de azalmış olur.

Yöntemin başlıca sakıncaları ise şöyledir:

- Bu yöntemde rol alanları gerçek hayatta başka görevlerde buldukları için rollerini ciddiye almayabilirler.
- Rol oynama yöntemi bu teknikte ileri derecede uzmanlaşmış eğitim yöneticisini gerektirir. Çünkü, çoğu eğitim yönteminde programı yöneten eğitim süresince hakimdir. Oysa bu yöntemde bu hakimiyet yoktur. Oyun başladığında denetim güçleşir.
- Kişilerin rolleri her zaman dikkatli ve iyi bir biçimde planlanıp seçilmiş olmayabilir. Aynı zamanda da rol alanların hepsi iyi bir biçimde aktör olmayabilir.<sup>147</sup>

**7.2.2.3. Yönetim Oyunu Yöntemi:** Yönetim oyunları, taklit yöntemleri adı altında toplanan yöntemlerden biridir. Bu oyunlara katılan yöneticiler, her birinin hayali bir işletmeyi temsil ettiği, birbirlerine rakip küçük gruplara ayrılmaktadır. Her grup, temsil ettiği işletmeyle ilgili hayali durumları canlandırırken, kendilerine verilen bilgileri dikkate alarak temsil ettikleri işletmeye ait kararlar alırlar. Alınan kararlar önceden hazırlanmış formlara doldurulur. Bu formlar bir jüri veya bilgisayar tarafından değerlendirilir ve sonuçları adaylara duyurulur. Böylece aday daha sonra vereceği kararlarda bu bilgilerden yararlanma olanağını da bulmuş olur.<sup>148</sup>

Yönetim oyunları da çoğu kez tüm piyasa koşulları gözönüne alınarak ve bu koşullar içinde faaliyette bulunan çeşitli işletmelerin bulunduğu varsayılır. Bu gerçek piyasa koşullarına göre işletmenin bütün fonksiyonlarını içine alan kararlar almaları istenilebileceği gibi bazen de sadece işletmenin bir faaliyet konusu üzerinde kararlar almaları istenebilir. Bu durumda adaylar işletmenin finansman, pazarlama, üretim, araştırma ve geliştirme gibi tüm faaliyetlerini içeren kararlar yerine bunlar arasında sadece birine ait kararları alırlar.<sup>149</sup>

Yönetim oyunlarının genellikle, belirli bir plan ve program çerçevesinde geçmesine rağmen, bu oyunlarda uyulacak kurallar, oyuna katılan yöneticinin işletme

<sup>147</sup>ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin..., s.92.

<sup>148</sup>William F.GLUECK, Personnel: A Diagnostic Approach, 2. Basım, Business Publications Inc., Dallas, Texas, 1978, s.376.

<sup>149</sup>GLUECK, a.g.e., s. 376.

içinde pozisyonu yükseldikçe daha yumuşak olarak uygulanırken, alt kademe yöneticilere inildikçe uygulanan bu kurallar o nispette daha sert olmaktadır.<sup>150</sup>

Bilgisayarlar ile değerlendirilen oyunlar bir iki gün sürerken, jüri ile yapılan değerlendirmelerin kullanıldığı oyunlar bir hafta, hatta daha fazla zaman alan bir süreyi kapsamaktadır.

Yönetim oyunlarının yararları ise şöyledir:<sup>151</sup>

- En önemli yararı, adayların dinamizmini arttırmasıdır. Adayların gerçek hayatta sürekli olarak değişen ekonomik ve çevre koşullarına uyum sağlaması gerçekleştirilir. Adaylar, bu koşullara göre işletmenin amaçlarını saptamak, sorunları bulmak, tanımlamak, en iyi sonuca götüreceği yolu bulmak ve sürekli karar verme durumunda kalacaklardır. Bu nedenle yönetim ya da işletme oyunları yöntemi, aday için gerçek hayata uyum sağlama yolundaki en etkin yöntem olmaktadır.

- Yetiştirilecek yöneticilerin özellikle örgütlenme, işbölümü ve haberleşme gibi konularda bilgilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda da adaylara grup halinde çalışma alışkanlığı da kazandırmış olurlar.

- Adayların aldıkları kararları hemen değerlendirmeye tabi tutması bu yöntemi örnek olay yöntemine göre daha avantajlı ve üstün bir duruma getirmektedir. Yönetim oyunu yönteminde alınan kararlar hemen değerlendirilerek sonuçları hemen adaylara bildirilmektedir.

Bu yöntemin sakıncaları ise şöyle sıralanabilir:<sup>152</sup>

- Yönetim oyunlarında hayali işletme yaratabilmek hem zaman hem de büyük bir mahareti gerektirmekte ve oyunların maliyeti de epeyce yüksek olmaktadır.

- Oyuna katılanların gerçek olmayan bir durumu önemsemeyişi, olabilecek kararların isabet derecesinin düşmesine sebep olabilir. Durumun hayali olduğunu düşünerek gerçek durumun baskısını üzerlerinde hissetmeyebilirler.

**7.2.2.4. Bekleyen Sorunlar Yöntemi:** Bu yöntem yönetim oyunlarında olduğu gibi rakip gruplar tarafından temsil edilmez, dinamik karakteri yoktur ve en çok dört kişi tarafından oynanır. Bu yöntemde, eğitime katılan yöneticiye hayali işletmede çalışan bir nezaretçinin acil bir durum dolayısıyla, birkaç saat gibi geçici bir süre için işletmeden ayrıldığı ifade edilerek yöneticiden işi devralması istenir. Bu amaçla işletmenin muhabere yazışmaları, örgüt şeması, haberleşme, toplu sözleşme

<sup>150</sup>TELİMEN, a.g.e., s.22.

<sup>151</sup>ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin..., s.93.

<sup>152</sup>TELİMEN, a.g.e., s.23.



gibi konularla ilgili bilgi verilir. Bu bilgiler verildikten sonra adaylar değişik masalara oturtulurlar. Her masanın üzerinde bir evrak sepeti bulunur. Evrak yığını ile başbaşa bırakılan adaylardan gerekli kararları almaları ve belli davranışları göstermeleri beklenir. Karşılaştırmaları ve dolayısıyla tartışmaları kolaylaştırmak için evrak sepetlerinin içindeki evrakın benzer olması sağlanır. Aday, yalnız kendi bilgi ve becerilerini kullanmak zorundadır. Danışmaya izin verilmediği gibi evrakta mevcut olan bilgilerin dışına da çıkılmaz. Evrak sepetinde olmayan bir durumu düşünmek ya da yeni bilgiler uydurmak kuraldışı sayılır. Evrak sepetinde günlük yazışmalar yanında dilekçeler, raporlar, karar almayı gerektiren türlü hususlar olabilir. Ancak sunulan evrakların hepsi aynı önemde değildir. Bazıları bir kez bakılıp bir kenara bırakılabilecek nitelikte iken bazıları araştırmayı gerektirebilir, bazıları ise hemen karar alınması gereken konuları kapsamaktadır. Bazen evrakın büyük bir kısmı birbirleriyle ilgili olaylar zincirini kapsayabilir. Sonuç çıkarabilmek için tümünü birlikte düşünmek ve birbirleriyle olan ilişkilerini gözönünde tutmak gerekebilir.<sup>153</sup>

Aday evrakları inceledikten sonra bazı konuları astlarına havale eder, önemli yazıları hazırlar, sekreterine yazdıracağı yazı ve mektupları için rehber niteliğindeki kısa notlarını alır. Kendisi için de özetler çıkararak kararlar verir. Bitince grup huzurunda sonuçlar tartışılmaya başlanır. Her aday nasıl hareket ettiğini, nasıl kararlar aldığı anlatır. Değişik fikirlerde olan adaylar tartıştıktan sonra eğitimi yöneten kişi, o mevcut koşullar altında nelerin yapılması gerektiği husundaki fikirlerini açıklar.<sup>154</sup>

#### Yöntemin Yararları,<sup>155</sup>

- Adayın düşünme sorun çözme, karar verme ve planlama yeteneklerini en iyi şekilde geliştirmesine yardımcı olur.
- Adaylar yaparak öğrendiklerinden öğrenme eylemi daha etkili olmakta; aktif katılmayı sağlamaktadır.

#### Sakıncaları,<sup>156</sup>

Son derece dikkatli bir hazırlığı gerektirir. Eğitim malzemesini geliştirmek çok güçtür. Çünkü malzemenin gerçekçi ve eğitimin amacına uygun olmasını sağlamak ileri derecede uzmanlığı gerektirir.

Konular değişik yaklaşımlara olanak verecek biçimde saptanmalıdır. Amaç olarak seçilen konularda doğru karar almalarını sağlayacak yolu gösteren doğrultuda evrak seçilmelidir.

<sup>153</sup>TUTUM, a.g.e., s. 156-157.

<sup>154</sup>TUTUM, a.g.e., s. 156-157.

<sup>155</sup>ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin..., s.94.

<sup>156</sup>TUTUM, a.g.e., s. 156-157.

Bu yöntem işletmede gerçek bir mevkide gelişen problemlerle meşgul olmasını sağlamak şeklinde de gerçekleştirilebilir. Yani aday hangi konuda eğitilecekse o bölümün problemleri ile uğraşırsa iş başında öğrenmesi de sağlanabilir.

### 7.2.3. Duyarlılık Eğitimi (T.Grupları)

Duyarlılık eğitimi; isminden de anlaşılacağı gibi, eğitime katılanların duyarlılıklarını arttırmaya yarar. Bu yöntemde yetiştirilecek adaylar tartışmalar sırasında hem kendi zayıf ve kuvvetli oldukları yönleri görecektir hem de karşılarındaki yani diğer yöneticileri değerlendirme imkanına sahip olacaktır. Bu toplantılarda pasif kalmadan karşısındakini eleştirmek ve karşı tarafın eleştirilerini kendi kendine değerlendirerek savunmada bulunmak esas olmalıdır.

Duyarlılık eğitimi programına katılan yöneticilerin belli başlı özellikleri, grup toplantılarında hem tahlil eden ve hem de tahlil edilen niteliğinin aynı anda üzerlerinde toplanmasıdır. Bu eğitim yöntemini savunanlar işletmelerde çalışan yöneticilerin, tam verimli olabilmeleri için, onların, olayların fiziksel yönleri kadar hissi ve psikolojik taraflarını da önemsemelerinin gerekli olduğunu savunmaktadırlar. Bu eğitim sırasında yönetici, kendisini ve üçüncü şahıslarla ilgili kararlarında objektif olmadığını öğrenebilir. Fakat bu kimse, aynı zamanda kendisinin kullanmadığı başka yeteneklerinin farkına da varabilir.<sup>157</sup> Yani aday kendisi ve çalıştığı kişiler hakkında karar alırken tarafsız davranmadığını görebilme imkanına sahip olduğu gibi daha evvel farkına varmadığı yeteneklerini keşfedebilir. Programlara katılan yöneticilerin kendi hareket, duygu ve beşeri ilişkilerdeki davranışlarını değiştirerek yeni davranış yolları bulabildikleri görülmektedir.

Uygulamada birkaç hafta devam eden duyarlılık eğitimi yönteminin ilk haftasında dikkatler daha çok eğitime katılan kişi üzerinde toplanmaktadır. Bu süre içinde güdülen ana amaçlar.<sup>158</sup>

Eğitim programına katılanların kendi kendilerini daha iyi tanıyarak, yine bu kimselerin üçüncü şahıslara karşı olan etkinlik derecesinin kendileri tarafından daha iyi anlaşılmasını sağlar.

Başkalarının duygularına karşı daha olumlu bir şekilde karşılık vermeye ve diğer kimselerin davranışlarını daha iyi değerlendirmeye çalışır.

Duyarlılık eğitimi uygulamasının ikinci haftasında ağırlık doğrudan eğitilen grubun tümüne kaymaktadır. Eğitilen grubun formasyonu ve gelişmesi bu süre

<sup>157</sup>TELİMEN, a.g.e., s.46.

<sup>158</sup>Wendel FRENCH, *The Personnel Management Process*, Boston, 1974, s.421-422.

zarfında ele alınmaktadır.<sup>159</sup> Eğitilen kişinin grup üyesi olarak aynı zamanda da bir yönetici olarak eğitilenlerin üzerindeki etkinliği ve grubu ayakta tutabilmek için üstlenilmesi gereken roller bu aşamada ele alınmaktadır.

Programın üçüncü haftasında, dikkatler, işletmenin verimliliği ve çalışanlar üzerindeki etkinliği, eğitilenlerin güduları, liderlik gibi konular üzerinde toplanmaktadır. Bu süre zarfında eğitime katılan kimse, bağlı bulunduğu işletmenin kişinin verimliliğine ve grup faaliyetlerinde olan etkinlik derecesi üzerinde bilgi sahibi olmakta ve işletme içinde işbirliğinin nasıl sağlanabileceğini öğrenmektedir.<sup>160</sup>

Yetiştirilecek yöneticiler, önce 40-50 kişilik bir grup halinde toplanırlar. Burada kendilerine eğitim programları ve nazari bilgiler verilirken, kişisel kabiliyetlerle ilgili görüşmeler açıklanır.<sup>161</sup>

Daha sonra bu grup 3-4 T grubuna ayrılır. T grupları aynı zamanda toplanırlar. Her gruptan 1 veya 2 yönetici bulunur. Programa katılanlar genellikle özel durumlar dışında evleri ile ilişki kuramazlar. Programa katılanların tamamı zaman zaman konferanslar film vb. Nedenlerle biraraya gelirler. Günde 1 veya 2 kerede kendi grupları ile toplanırlar. Grup tartışmalarında birçok kimseler gerçek durumlarını kavrama fırsatını elde ederler.<sup>162</sup> Örnek vermek gerekirse kendisini işletme içinde çok başarılı olarak gören bir yönetici bulunduğu mevkiiden doğal bir otorite gücü ile işleri yürütebildiğinin farkına varabilir. Oysa gerçekte ilişki kurmada ne derece başarısız olduğunu bu program sırasında öğrenir.

Her eğitim grubunun başındaki profesyonel yönetici grup üyelerine her hangi bir baskıda bulunmaz. Daha çok grup üyelerinin etkili bir şekilde eğitilmelerini sağlamak için bir yol gösterici görevini görür. Bu eğitim grubu önceden karşılaştırılmış bir gündemi bulunmayan, kendi kendini yöneten ve organize edilmemiş bir gruptur. Bu grubun faaliyetlerine yön veren hiç bir sabit kural yoktur. Grup üyeleri yüksek derecede hoşgörülü bir atmosfer içerisinde kendi kurallarını kendileri belirlemektedirler. Eğitime katılanlardan beklenen en önemli hususlardan biri de kendi davranışlarının sonuçlarını görebilme yeteneğini kazandırabilmeye çalışılmasıdır.<sup>163</sup>

Yukarıda verilen bu yöntemin belli başlı özelliklerin şöyle özetlenebilir :<sup>164</sup>

- Hiç kimsenin grup üzerinde resmi bir otoritesi yoktur herkes resmi statüsünden

<sup>159</sup>FRENCH, a.g.e., s.421-422.

<sup>160</sup>TELİMEN, a.g.e., s.48.

<sup>161</sup>TELİMEN, a.g.e., s.49.

<sup>162</sup>TUTUM, a.g.e., s. 151-152.

<sup>163</sup>TELİMEN, a.g.e., s.51.

<sup>164</sup>TUTUM, a.g.e., s. 151.

arınmıştır. Her T grubunda bir eğitici vardır. Ancak rolü son derece kısıtlanmıştır. Gruba bir görev vermek, ders vermek ya da tartışma konusunu zorla kabul ettirmek gibi davranışlardan kaçınır.

- Programın önceden saptanmış bir gündemi yoktur. Konunun seçimi çoğu zaman kendilerine bırakılmıştır. Bununla birlikte konunun seçilmesinde gruba rehberlik edebilir. Genellikle grup üyelerinin geldikleri yerlere ait özel problemleri tartışmaları teşvik edilir. Grubun ortaklaşa varmak istedikleri bir amaç yoktur. Tek amaç olsa olsa birey ve grubun karşılıklı ilişkileri hakkında bilgi edinmektir. Grubun varmak zorunda olduğu bir karar da yoktur.

#### Duyarlılık eğitiminin yararları :<sup>165</sup>

- Yöneticilerin işbirliği ve koordinasyon içinde çalışabilmeleri sağlanmakta ve işletmede bir uyum kurulabilmektedir.

- Genel olarak insanlar kendi şahşı duygu ve hislerini başkalarından saklama eğilimindedirler. İşte yöneticilerin karşılıklı olarak içlerinde gizli kalan bu duyguları bulup meydana çıkarmak duyarlılık eğitimi yöntemi ile mümkün olabilmektedir.

- Yöneticilerin aralarında iyi ilişkiler kurabilmeleri bir güdü unsurunun varlığına bağlıdır. Bu ancak , yöneticilerin bir araya, yüz yüze, gelerek birbirlerini anlamaya çalışmaları suretiyle gerçekleştirilebilir.

- Bir çok yöneticide görülen aşırı gurur ve kibir kendini beğenmişlik ve yanılmazlık eğilimi otoritenin psikolojik tehlikelerine örnek olarak gösterilebilir. İşte duyarlılık eğitimine katılan yöneticiler, bu psikolojik tehlikelerden kısmen veya tamamen kendilerini kurtarabilmektedirler.

- Duyarlılık eğitiminin en olumlu yönlerinden biri de, yöneticilerin ferdi gelişmelerini sağlayabilmesidir.

#### Duyarlılık eğitiminin sakıncaları :<sup>166</sup>

- Bu programa katılan yöneticilerin yöntemin katılığından dolayı bazı sinir krizleri geçirdikleri olmuştur. Bu bakımdan ruhsal hayatları esasen düzensiz olan yöneticilerin programa katılmalarını önlemek yerinde bir hareket olur.

- Eğitime tabi tutulan ve proramın sonunda hareket ve davranışlarından genellikle bir yumuşama görülen düşüncelerinde açık fikirlilik kazanan bu kimselerin tekrar çalıştıkları işletmeye döndükleri zaman programa katılmayan diğer yöneticilerle aralarında sürtüşmelerin doğmasına sebep olmalarıdır.

<sup>165</sup>TELİMEN, a.g.e., s.55-57.

<sup>166</sup>TELİMEN, a.g.e., s.58-59.

### 7.2.4. Dinleyici Önünde Yapılan Grup Tartışmaları Yöntemi

En az iki veya daha fazla kişiden oluşan küçük grubun bir liderin başkanlığı altında türlü sorunları dinleyiciler önünde tartışması demek olan bu yöntemlerde amaç grup üyelerinin ve dinleyicilerinin bilgisini arttırmak ve belli davranışlar kazandırmaktır. Bu yöntemleri başlıca iki gruba ayırabiliriz.

- a. Panel ve Sempozyum
- b. Açık oturum

**7.2.4.1. Panel ve Sempozyum Yöntemi:** Panel, iki veya üç kişiden oluşan bir grubun birbirleriyle ilişkili konularda kısa sunuşlar yapması ya da tek bir konuda değişik görüşleri dile getirmesi yöntemidir.<sup>167</sup>

Panel ile konferans yöntemi arasında genellikle yakın bir ilişki vardır. Bunun nedeni; panelin bir seri küçük konferanstan oluşmasıdır. Panel, uygulamada bir sorunun zıt görüşlere sahip küçük bir grup (panel) tarafından tartışılması ve daha sonra dinleyicilerin tepkilerinin alınması biçiminde olmaktadır. Kısa zamanda çok sayıda kimse ile ilişki kurabilmesi, değişik kimselere konuşma olasılığı vermesi ve dolaylı olarak ilgiyi arttırması, gibi üstünlükleri vardır.<sup>168</sup>

Sempozyum ise, 2-4 kişilik konuşmacılar grubunun yine bir yöneticinin başkanlığında, belirli bir konunun çeşitli yönlerini kendilerine ayrılan süreler içinde ve sırasıyla dinleyicilere sunulmasıdır.<sup>169</sup>

Panel ve sempozyum arasındaki önemli farklar :<sup>170</sup>

1. Toplu tartışma (panel) de konuşmacıların karşılıklı konuşup tartışabilmeleri ve birbirlerine soru sorabilmeleridir. Belirli bir sıra söz konusu değildir.

2. Toplu sunuşta yani sempozyum da ise, konuşmacılar karşılıklı olarak konuşamazlar, belirli bir süre ve sıra ile incelenen konunun kendilerine düşen kısmını dinleyicilere açıklamaya çalışırlar.

Bu yönetimlerin başlıca yarar ve sakıncaları ise şunlardır:<sup>171</sup>

<sup>167</sup>TUTUM, a.g.e., s. 148.

<sup>168</sup>TUTUM, a.g.e., s. 148.

<sup>169</sup>ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin..., s.97.

<sup>170</sup>ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin..., s.97-98.

<sup>171</sup>ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin..., s.97.

- Konunun değişik konuşmacılar tarafından incelenmesi nedeniyle dinleyiciler sıkılmazlar ve konuyu ilgiyle izleyebilirler.

- Konuyla ilgili ve çeşitli görüşler ortaya konduğu gibi konu daha iyi bir şekilde incelenmiş olur.

Sakıncaları:

- Özellikle toplu tartışma yani panelde, konuşmacıların konudan uzaklaşmaları çok kolaydır. Bu nedenle istenilen amaca varılmayabilir.

- Konuşmacılar arasında uyumun sağlanabilmesi ve konunun tam anlamıyla dinleyicilere sunulabilmesi için konuşmacıların çok iyi hazırlanmış olması gerekir.

**7.2.4.2. Açık Oturum Yöntemi:** Genelde toplu tartışma ve sempozyum (Toplu Sunuş) gibi tartışmalı bir toplantıdan veya anlatma yönteminden sonra, dinleyicilerin de kendi görüşleriyle bu tartışmalara katılmaları sağlanır. Form veya açık oturum adı verilen bu toplantılar özellikle günümüzde çok yaygın olarak kullanılmaktadır.

"Açık oturumda çoğu kez tartışılan konuda ortak bir çözüme ulaşılamaz. Bir bakıma sonuca ulaşmak gerekli de değildir. Çünkü açık oturumların amacı, belirli bir konu üzerinde çeşitli görüşlere sahip kişilerin bir araya gelerek kısaca tartışarak görüşlerini bildirmeleridir.

Açık oturum genellikle dinleyicisiz olarak düzenlenir. Bunların örneğin radyo ve televizyonlarda düzenlenen programlarda görmekteyiz. Çeşitli konuşmacıların fikirlerinin alınması amacıyla düzenlenirler. Katılan kişiler kendilerine verilen süre içerisinde konu ile ilgili görüşlerini bildirirler. Niçin o fikirde olduğunu ve neye dayandığını açıklar, karşı fikre sahip olanlarda sebeplerini açıklarlar. Genellikle kısa tartışmalardır".<sup>172</sup>

Bu yöntemin yararları ve sakıncaları<sup>173</sup>

- Bu yöntemin başlıca yararı; katılanların serbestçe fikirlerini söylemeleridir. Böylece tartışılan konunun veya sorunun çözümüne ilişkin çok çeşitli görüşler ortaya çıkabilir.

Yöntemin başlıca sakıncası ise; açık oturumun sonunda çoğu kez belirli bir sonuca ulaşamadığı için katılanları tam olarak tatmin etmemesidir.

<sup>172</sup>ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin..., s.98.

<sup>173</sup>ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin..., s.98.

İş başında ve iş dışında eğitim yöntemlerini teker teker vermiş bulunuyoruz. Ancak bu iki yöntemin de uygulamada değerine göre üstün olduğu yönler vardır. Her yöntemin kendine göre yararları mevcuttur. Bu iki yöntemin yararlarını ayrı ayrı verelim.

Kişiyi geliştirme yönünde iş başında uygulanan eğitimin iş dışında verilecek eğitime oranla üstün yönleri çoktur. Bunlar:

1. Öğrenme, herşeyden önce kişinin isteğine bağlı bir süreçtir. Bu istek iş başında daha kolay uyandırılabilir. İş çevresi bu duygunun uyandırılmasında daha uygun bir ortam oluşturur.
2. İşbaşında yapılan eğitimle ilgilinin güçlü ve zayıf yönlerini görüp derhal düzeltmek olanağı vardır.
3. Öğretilen şeylerin hemen uygulanma olanağı ve fırsatı mevcuttur
4. İş dışında düzenlenecek bir eğitim programına katılmak, ister istemez kişinin belli bir süre asıl görevinden uzak kalmasını gerektirir. Bu ise hizmeti aksatabilir. İşten bir süre uzak kalmak bazı mesleki avantajların kaçırılması sonucunu doğurabilir.
5. İş başında bir amirin varlığı öğrenme sürecini hızlandırır. Amirin etkisini, iş dışında sürdürmek ya da yaratmak olanaklı değildir.

İş dışında uygulanan eğitim programlarının yararları ise:<sup>174</sup>

1. İş dışında uygulama zaman kazandırır. Bilindiği gibi bir düşünce ancak rasyonel bir düzen içinde kavranabilir. Başka deyişle, bir kavramı tam olarak anlayabilmek için bilinenden bilinmeyene, yalından karmaşığa doğru gitmek gerekir. İş başında öğretim bu rasyonel sırayı izleme olanağını vermez. Kişi, iş sırasında öğrenerek konunun en yalın biçiminden önce en karmaşık biçimi ile karşılaşabilir. Bu sistemsizlik, düzenli bir öğrenimi güçleştirir ve zaman kaybettirir.
2. Olayların görelî önemi iş başındaki raslantılara göre değişir. Böylece kişi çoğu kez "acil" görünen problemlerle uğraşmak zorunluluğunu duyar. Daha az "acil" görünen uzun süreli sorunlarla ilgilenmek fırsatını bulamaz.
3. Kişinin iş başında karşılaştığı olaylara bakarak genelleme yapması güçtür. Uyguladığı yöntemlerin çoğu sadece karşılaştığı olayların çözümü için geçerlidir. Bu yolla daha geniş uygulama olanağı olan ilkeleri geliştiremez. Bu ilkeler iş dışında daha kolay geliştirilebilir.
4. İş dışında düzenlenen bir eğitim faaliyeti duruma göre ayarlanabilir. Düşünce ve kavramlar öğrenmeyi olanaklı kılacak rasyonel bir düzen içinde verilebilir. Böylece öğrenim, raslantılardan kurtarılmış olur.
5. Öte yandan bazı bilgi ve becerilerin, iş başında verilmesi güç ya da olanaksız olabilir. Herşeyden önce iş başında yetiştirici amir bulunsa bile güç ve karmaşık bilgi ve becerilerin iş başında öğretilme olanağı sınırlıdır.

<sup>174</sup>ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin..., s.126.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### AYGAZ A.Ş. YÖNETİCİ EĞİTİMİ

#### 1. AYGAZ YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI

##### 1.1. Aygaz Yönetici Geliştirme Planı

Yöneticilerden beklentilerin giderek arttığı iş ortamında şirketlerin rekabet gücünü belirleyici en önemli unsurlardan birisi çalışanlarına sundukları yaratıcılığı motive edici ortamdır. Aygaz'da da rekabet gücü ve iş ortamındaki öncülüğün korunabilmesi için çalışanlarına, güdüleyici ve onları motive edici ortam yaratacak "Yönetici Geliştirme Programı" önerilmektedir. Yüksek performans ve potansiyele sahip çalışanların liderler olarak eğitilmeleri yanında Yönetici Geliştirme Programı, Aygaz için bir ayrıcalık yaratacak, iyi yöneticilerin şirketi seçmesini ve sahip olunan nitelikli insan gücünün şirkete bağlı tutulmasını sağlayacak, vizyonunu pekiştirici rol oynayacaktır.

##### 1.2. Yönetici Geliştirme Programının Misyonu ve Amacı

En iyi elemanları çekebilmek, bünyesinde tutabilmek ve geliştirebilmek tüm kurumlar için önemli olmakla beraber, yüksek rekabet ortamında ve en son teknoloji ile çalışan kurumlar için bu önem daha da artmaktadır. Değişen ülke ve küreselleşen rekabet koşullarında iyi eleman artan önem kazanmaktadır. Aygaz Yönetici Geliştirme Programı'nın misyonu şirkette yüksek potansiyel ve performans gösteren kişilerin belirlenmesi ve bu kişilerin yöneticilik, yönetim ve fonksiyonel becerileri geliştirilerek onları Aygaz 'da müdürlük seviyesi için hazırlamaktır.

Yönetici Geliştirme Programı'nın misyonu aşağıda özetlenmiştir.

- Aygaz'a global iş dünyasında ve yüksek rekabet koşullarında yüksek performans gösterecek liderler yetiştirmek,
- Yüksek performans ve potansiyel gösteren çalışanlara beceri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri bir ortam yaratmak,
- Eğitim ve geliştirme alanında farklı bir yaklaşımla eleman alımında şirketin rekabet gücünü arttırmak,

##### 1.3. Yönetici Geliştirme Programının Temel Prensipleri

İnsan kaynakları konusunda dünya çapında 'best practice' olarak nitelendirilen 14 şirkette (Hewlett Packard, General Electric, Federal Express, Pepsi, Emerson, Motorola, JP Morgan vb.) yapılan kapsamlı araştırmalarda bu gibi programlara yön vermesi gereken beş prensip belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda Aygaz Yönetici



Geliştirme Programı'nın temel prensipleri aşağıda belirtilmiştir.

Aygaz Executive Committee Top 10 kişiye şahsen sahiptir.

1. Açık ve net bir şekilde tanımlanan ve koşulsuz olarak uygulanan performans değerlendirme sistemi ile yüksek performans ortamı yaratır,
2. Yönetici Geliştirme Programı'na seçilen kişilerin (yönetici adayları) yetenekleri ve becerileri, dürüst, açık ve ödün verilmeksizin değerlendirir,
3. Yönetici adayları havuzunun kalitesinin her zaman en üst seviyede tutulması için lider adaylarının en iyileri şirkette tutulur, yenileri havuza dahil edilir ve kötülerini de sistematik olarak yöneticilik adaylığından düşürülür,

Yönetici adaylarının istenen yönde gelişmeleri için onlara eğitim, iş rotasyonu, coaching fırsatları tanınır. Bu kapsamda :

- Katılımcılara belirli konu ve becerilerde deneyim ve bilgi kazandıracak olan kişisel ve grup eğitim programları;
- Gelişmelerinde belirli hedeflere varmalarını sağlayacak ve pratik deneyim kazandıracak olan özel proje çalışmaları ve iş rotasyonu;
- Performansı arttıracak on the job feedback (iş sırasında) ve kariyer gelişimi için destek veren coaching verilir.

#### **1.4. Yönetici Geliştirme Programının Yapısı**

Yönetici Geliştirme Programı üç aşamalı olarak değişik seviyedeki yöneticileri kapsayacak şekilde uygulanacaktır. YGP üyelerinin performans ve potansiyelleri sürekli olarak değerlendirilecektir. Başarısız bulunanlar Program'dan çıkarılacaktır. Başarılı bulunanlar programda ilerlemeye hak kazanacaktır.

YGP'nin aşamaları aşağıda verilmiştir.

##### **Aşama I: YGP Giriş Grubu**

Aygaz'daki çeşitli birimlerdeki sorumlular arasından seçilen top 15-20 kişi bu havuzu oluşturacaktır. Bu kişiler kurumda 3-5 yıllık iş deneyimine dayalı olarak sürekli yüksek performans göstermiş, bulunduğu pozisyondan iki veya üç seviye daha yüksek bir pozisyona geçebilme kapasitesi olan genç yönetici adaylarıdır.

##### **Aşama II: YGP Çekirdek Grubu**

YGP Giriş Grubu' nun sadece en başarılı üyeleri YGP Çekirdek Grubu'na ulaşacaktır. (Top 5-10) YGP Çekirdek Grubu Aygaz'ın değerli bir varlığı olarak gördüğü ve daha yüksek pozisyonlara gelebileceklerine inandığı genç yönetici adaylarından oluşur.

### Aşama III:YGP "Veliht" Grubu

YGP Çekirdek Grubu'nun sadece en başarılı üyeleri YGP "Veliht" Grubu'na alınacaktır. (Top 5-10) YGP "Veliht" grubu şirketlerinin geleceğine yön veren genç yönetici adaylarından oluşur. Bu kişiler her an en tepe görevlere gelecekmış gibi hazırlanırlar.

YGP üyelerinin geliştirilmesi ve performans değerlendirmesi kişisel gelişim ihtiyaçları doğrultusunda bulunduğu YGP Grubu çerçevesinde yürütülecektir.

## 2. YÖNETİCİ GELİŞTİRME SÜRECİ

Yönetici Geliştirme Programı Aygaz'ı artan rekabet koşullarında ileriye taşıyacak elemanları çekip şirkette tutarak sektörde rekabet gücünü arttıracaktır.

### 2.1. Yönetici Gelişim Planı Katılımcı Profili

En iyi elemanları işe alma, tutabilme ve onları geliştirebilme her şirket için önem taşır, özellikle güçlü rekabet ortamında ve yüksek beceri gerektiren iş ortamlarında yüksek potansiyelli kişiler şirketlerin ana kaynağı durumundadırlar. Bu çerçevede hazırlanan "Yönetici Geliştirme Programı" Aygaz tepe yönetimine çıkabilecek kişileri belirleme ve geliştirme programıdır.

Yönetici Geliştirme Programı aşamalı olarak üç gruptan oluşur. I. Aşama'dan YGP'ye giren yönetici adayları başarıları doğrultusunda Yönetici Geliştirme Programı'nda ilerler ve ortalama her 2-3 yılda bir üst aşamaya geçerler. Yönetici Geliştirme Programı'nın ilk yıllarında II. ve III. Aşamalara da katılım olur. YGP adayları her grup için aşağıda belirtilen pozisyon ve deneyim grupları arasında yüksek potansiyeli olan ve performans gösteren kişilerden seçilir:

Lider Geliştirme Programı Katılımcı Adayları	Sayı	
Aşama I: YGP Giriş Grubu	15-20	Sorumlular Birim Yöneticileri
Aşama II: YGP Çekirdek Grubu		
Aşama III: YGP "Veliht" Grubu	5-10	Sorumlular

**Tablo 1: Yönetici Geliştirme Programı Grupları**

## 2.2. Yönetici Geliştirme Planı Aday Seçimi

Belirli bir mevkiye gelmiş olmak YGP'na otomatik dahil olmak anlamına gelmez. YGP adayları genç bölüm yöneticileri ve gelecek vaadeden sorumlu pozisyonundaki kişiler arasında buldukları konumda yüksek performans gösteren ve daha ilerisi için de yüksek potansiyeli olan kişilerden belirlenir. Bu kişiler kendilerini kanıtlamış ve şirket içerisinde öne çıkmış olan kişilerden belirlenir. Geliştirildiğinde organizasyona maksimum katkıda bulunacak grup

Yüksek			
Orta			
Düşük			

**Tablo 2: Potansiyel Performans**

Şekildeki kareler potansiyel ve performans açısından gelecek vaadeden çalışanları göstermektedir. Karelerin gösterdiği yöneticiler, becerileri buldukları seviyeyi aşan ve kısa süre içerisinde terfi bekleyen ve diğer şirketlerden iş teklifleri alan kişilerdir. Bu kişiler ayrıca gelişim için en uygun kişilerdir. Bu kişilere sürekli daha yüksek seviyeler için beceriler kazandırılmalıdır.

Kişinin potansiyelini değerlendirirken o kişinin performansına bakılır fakat performans değerlendirmesinde kullanılan kriterlerden farklı kriterler kullanılır. Potansiyel kişinin başarılı bir şekilde işlerini tamamlama ve daha yüksek organizasyonel seviyelerdeki hedefleri yakalama yeteneği ile ilgilidir. Kişinin şimdi gösterdiği, şimdi geliştirmekte olduğu ve gelecek yıllarda geliştirebileceği becerilerine odaklanır.

Diğer bir önemli unsur ise kişinin yaklaşımıdır. Kişi zorlaşan işler ve artan sorumluluklar üstlenmeye hazırlıklı olmalı, yeni beceriler kazanma isteği göstermeli ve gerekli değişiklikleri yapma eğilimi göstermelidir. (Ör. Bir süreliğine başka bir şehire transfer olma.) Böylece kişinin potansiyeli becerileri ve yaklaşımı gözönüne alınarak değerlendirilebilir.

Aygaz Yönetici Geliştirme Programı adayları aşağıdaki yüksek potansiyel ve performans kriterleriyle belirlenir:

### 2.3. Yüksek Performans Kriterleri

- Kendisi ve bulunduğu pozisyon için belirlenen teknik, işlevsel ve profesyonel hedefleri sürekli başarmak ve geçmek;
- Kendisi ve bulunduğu pozisyon için belirlenen planlama, organizasyon ve kontrol gibi yönetsel hedefleri sürekli başarmak ve geçmek;
- Stratejik hedefleri etrafındakilere çok iyi anlatabilen, sorumlu olduğu kişilerin performanslarını en yüksek standartlara taşıyabilecek şekilde liderlik göstermek;
- Birimlerin ve kişilerin birbirleriyle uyumlu çalışmalarına ortam yaratmak;
- Şirket içerisinde sürekli proaktif davranmak;
- En zor projeleri üstlenmek;
- Grubun kaybetmeyi göze alamadığı kişi olmak.

### 2.4. Yüksek Potansiyel Kriterleri

- Bulduğu seviyenin gerektirdiği teknik, işlevsel ve profesyonel becerileri genişlik ve derinlik bakımından yakalamak ve geçmek;
- Yönetim becerilerinin bulunduğu seviye için gerekenden daha üstün olmak;
- Bulduğu seviye için gerekenden daha üstün liderlik becerileri sergilemek;
- İdeallerini sürekli geliştirmek ve bu idealleri doğrultusunda çalışmak;
- Beklenenden daha üstün motivasyon göstermek ve özel hayatından ödün vermeye hazırlıklı olmak;
- Sürekli becerilerini ve yeteneklerini geliştirmek için uğraşmak;
- Bulduğu seviyenin üzerinde bir perspektife sahip olmak;
- Kendi alanının başarısı için odaklanmak.

Kişinin yüksek potansiyel gösteren olarak tanımlanması için belirtilen kriterlerin hepsinden kayıtsız şartsız olumlu değerlendirme almalıdır.

Yüksek potansiyel ve performans kriterleri her pozisyon ve seviyeye uygun örnekler kullanılarak uyarlanacak, farklı pozisyon ve seviyeler için detaylı değerlendirme formları elde edilecektir. Böylece, şirket genelinde farklı geçmişlere sahip kişiler benzer kriterler çerçevesinde değerlendirilir ve yüksek performans ve potansiyel gösteren kişiler YGP programı için seçilir.

### 2.5. Değerlendirme Süreci

Kurumlar için önemli olan uzun vadeli başarıdır. Çalışanın arasına üstün başarı göstermesi kişi için önemli olabilir fakat kurum için yeterli değildir. Kurumlar için gerekli olan kişilerin uzun süre üstün başarı göstermeleridir. Bu nedenle, Yönetici Geliştirme Programı'na seçilmek bir senelik başarıya değil, 2-3 yıllık süre zarfında gösterilen sürekli üstün performansa dayalı olacaktır. Kişilerin performansı sürekli olarak izlenmeli ve hızlı yükselişleri takip edilmelidir.

## 2.6. Yönetici Geliştirme Programı Adaylarının Değerlendirilmesi

Yöneticiler astlarını belirtilen kriterler çerçevesinde değerlendirirler. Nihai değerlendirmeye kişinin üstü olan tüm yöneticiler katılırlar. YGP'na katılması uygun görülenler Yönetici Geliştirme Programı Yönetim Kurulu'na önerilirler. Seçim kararı Yönetici Geliştirme Programı Yönetim Kurulu tarafından verilir. Bu bağlamda, YGP için bir potansiyel aday kendi seviyesinin bir veya iki üstündeki yöneticiler tarafından değerlendirilir. Bir sorumlu ve bölüm yöneticisi bağlı olduğu Müdür ve Genel Müdür Yardımcısı yanı sıra, beraber çalışma fırsatı bulduğu diğer Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları tarafından da değerlendirilir. Örneğin, Aygaz Mali Grup Genel Müdür Yardımcısı, Aygaz Enerji Grubu Genel Müdür Yardımcısı, ortak çalışma imkanı bulduğu Pazarlama Grubu Genel Müdür Yardımcısı.

Yardımcısı, ön seçimden sonra, Yönetici Geliştirme Programı'na seçilen kişilerin performansları YGP idari kadrosu tarafından, İnsan Kaynakları biriminin yardımı ile, sürekli takip edilecektir.

Yukarıda belirtilen kriterler çerçevesinde Yönetici Geliştirme Programı Giriş Grubu'ndan itibaren her aşamada buldukları pozisyon ve konumun yüksek performans ve potansiyel kriterleri çerçevesinde kişiler değerlendirilir ve ancak kriterleri yakalayanlar bir sonraki aşamaya geçmeye hak kazanırlar.

## 2.7. Kişisel Gelişim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Yönetici Geliştirme Programının her üç aşamasında tüm lider adayları belirli eğitimler alırlar. Bununla birlikte Yönetici Geliştirme Programı'na seçilen kişilerin becerilerinin en iyi şekilde gelişmesi için seçilenlerin kişisel gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekir. Kişisel gelişim ihtiyaçları üç temel alanda belirlenir:

**Teknik:** Kişinin finans, pazarlama, üretim, genel muhasebe ve benzeri alanlardaki gelişim ihtiyaçları belirlenir.

**Yönetici:** Kişinin yönetim, motivasyon ve yönetici becerileri gözönüne alınarak bu konudaki gelişim ihtiyaçları belirlenir.

**Kişisel (Inter-personal):** Kişinin ast ve üstleriyle çalışan ilişkileri ve iletişim becerilerindeki gelişim gereksinimleri belirlenir.

Kişisel gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesinde 360 derece değerlendirmeye benzer bir yaklaşımla farklı yöntemler uygulanacak ve bunların ortak sonuçları değerlendirilecektir.

- Geçmiş performans değerlendirmeleri gözden geçirilecek ve kişinin gelişme

ihtiyacı olan alanlar kaydedilir.

- Kişinin kendisiyle görüşmeler yapılarak kendisini eksik gördüğü ve geliştirmek istediği alanlar kaydedilir.

- Kişinin üst ve uygun durumlarda, müşterileriyle (şirket içi veya dışı) görüşmeler yapılarak kişinin geliştirmesi gereken yönleri saptanır.

- Kişinin astları yöneticilerinin yöneticilik ve kişilerarası becerilerini değerlendirirler. YGP idari kadrosu bu bilgilerden kişinin geliştirmesi gereken Yöneticilik ve Kişilerarası becerilerinin belirlenmesinde yararlanır.

## 2.8. Yönetici Geliştirme Programı Katılımcılarına Özel Gelişim Planı

Yönetici Geliştirme Programına katılmaya hak kazanan kişiler belirlenen ihtiyaçları doğrultusunda teknik, yöneticilik ve kişilerarası (interpersonal) becerileri geliştirici eğitimlere katılırlar, iş rotasyonu yaparlar ve coaching görürler. Yönetici adaylarının buldukları aşamalara göre gelişim planları farklı alanlara odaklanır.

I. Aşama'da olan Yönetici Geliştirme Programı üyelerinin gelişimi teknik konulara yoğunlaşır. Üyeler II. Ve III. Aşamalara ilerledikçe teknik konulardaki gelişim gereksinimleri buna bağlı olarak da alacakları teknik eğitim azalacaktır. Bunun yanında II. ve III. aşamada bulunan üyeler daha fazla yöneticilik becerilerini geliştirici eğitimler alacaklardır. Kişilerarası beceriler ise her üç aşamada da eşit derecede önem taşıdığından Yönetici Geliştirme Programı üyeleri her üç aşamada da kişilerarası (Interpersonal) eğitimleri alacaklardır.

YGP eğitim programlarının tasarlanmasında yetişkinlerin eğitiminde önemli belirli noktalar gözönünde tutulacaktır.

- Eğitimler olabildiğince kişinin kendisi tarafından yönlendirilmeli;
- Eğitimler olabildiğince gerçeğe yakın olmalı (gerçek vakalar ve role-player kullanılmalı)
- Sınıf içi ve uygulamalı öğrenim deneyimleri dengeli tutulmalı;
- Kişilerin farklı öğrenim stillerine göre uyarlanmalı;
- Katılımcıların öğrendiklerinin kendi görevleriyle nasıl bağdaştığını anlamalarını sağlamalı;
- Kurumsal becerilerin kazandırılmasında takımlar beraber eğitilmeli;
- Fikir ve konseptler yanında modeller ve pratik uygulanabilir araçlar verilmeli,
- Eğitim diğer gelişim ve değişim araçlarıyla entegre olmalıdır.

## 2.9. İş Rotasyonu

İş rotasyonu yüksek potansiyel ve performans sahibi kişilerin gelişmelerinde önemli öğelerden biridir. Orta ve üst seviye yöneticilerin gelişiminde iş rotasyonu en önemli gelişim aracı olarak kabul edilir.

Farklı fonksiyonlar, bölümler ve bölgelerde iş rotasyonu kişilerin yönetim becerilerini ve perspektiflerini daha hızlı ve kapsamlı bir şekilde geliştirmelerinde en önemli etkidir. Ayrıca, çalışanlara, bölümler ve bölgeler arasında esneklik getirmek insan kaynaklarının en iyi şekilde kullanımını sağladığından kurumun başarısını da maksimize eder. General Electric ve Procter & Gamble gibi başarılı şirketler genel müdür adayı olarak gelecek vaadeden çalışanların sektörleri tanımaları ve farklı fonksiyonlarda deneyim kazanmaları için iş rotasyonunu uygulayan kurumların başında gelir.

Tüm getirilerine rağmen, kişinin kendisi ve/veya yöneticisi iş rotasyonuna sıcak bakmayabilir. Bu tür dirençleri en aza indirmenin yolları yöneticileri iyi elemanlar yetiştirmeye özendirmek (iyi elemanlar yetiştiren yöneticilere yetiştirmeyenlerden farklı davranılması), tepe yöneticilerinin iş rotasyonu ile bizzat ilgilenmeleri ve rotasyon nedeni ile farklı bölgelere taşınan ailenin mağdur olmaması için destek verilmesidir. Aygaz Yönetici Geliştirme Programı çerçevesinde uygulanan iş rotasyonunun üyelerle getirisi açık ve net bir şekilde aktarılmalıdır. Üyelere uygulanacak iş rotasyonları "özel projeler", "aynı seviyede işe geçme", "farklı fonksiyonda işe/pozisyona geçme", "özel asistan pozisyonları" ve "farklı şirketlere geçme" olarak kurumlar içerisinde büyüme olanaklarını artırır.

Örneğin, Yönetici Geliştirme Programına seçilen bir Planlama Müdürlüğü çalışanı ürün pazarlama tekniklerini tanıma ve pazarlama deneyimi kazanmak için 1 yıllığına LPG Pazarlama Müdürlüğü'nde bir pozisyona getirilecektir.

## 2.10. Coaching

Coaching iş performansını arttırmak için kişinin işi ile ilgili ona verilen bilgi yardımı ve feedbacktir. Coaching yapan kişi yardım ettiği küçük kardeşin gelişmesine destek olacaktır. Karşılaşılan problemlerde kendi tecrübelerine dayanarak yol gösterecek, zor durumlarda fikir verecektir. En önemlisi, "küçük kardeş"in her türlü konuda rahatça akıl danışabileceği bir kişi olacaktır.

Coaching kişilerin gelişiminde güçlü bir araçtır. Özellikle iş rotasyonu ile bağlantılı olarak yapıldığında coaching kişilerin gelişimine önemli katkıda bulunur. Coaching'in açık ve formal bir şekilde organize olarak yapılması gerekir.

Coaching'in etkili ve başarılı olması için yöneticilerin kişilerin gelişiminde aktif rol almaları kaçınılmazdır. Şirket vizyonu, hedefler ve değerler yöneticilerin coaching'e olan katkılarını etkiler. Coaching sayesinde iş performansı daha iyileşecek, kariyer ve uzun vadeli gelişme planlanması desteklenecek ve kişiler şirket değerlerini ve kültürünü daha iyi anlayacaklar ve benimseyeceklerdir. Aygaz Yönetici Geliştirme Programı'nda Coach'lar yine Yönetici Geliştirme Programı üyelerinden oluşur. Her aşamada bir üst

aşamadan kişiler coach'lık yaparlar. General Electric'ten McKinsey & Co. ve Arthur Andersen'a kadar farklı sektörleri temsil eden kurumlarda coaching Yönetici gelişiminde etkin bir araçtır.

Yönetici Geliştirme Programı'nda coaching'in başarılı olması için gerekli özellikler:

- Kişinin yöneticisinden farklı olarak coachlar belirlenmeli;
- Coaching becerileri eğitimi verilmeli;
- Coaching becerileri değerlendirilmeli;
- Hem coach'lar hem de kişiler için beklentiler belirtilmeli;
- Gerekli aktivitelerin (Ör. Yazılı gelişim planı, bir yıl içerisinde yapılması planlanan toplantı sayısı) belirlenmesidir.

### **2.11. Farklı Aşamalarda Yönetici Geliştirme Programı Üyeleri Gelişimi**

Yukarıda belirtilen farklı eğitimler, iş rotasyonu ve coaching doğrultusunda Yönetici Geliştirme Programı üyeleri buldukları aşama için öngörülen gelişim programına katılacaklardır.

#### **2.11.1. Aşama Programı**

- Eğitim : Yönetici Geliştirme Programı'nın I. aşamasında kişilerarası, yönetim ve teknik becerileri işleyen, kurum kültürünü pekiştiren "Lider Yönetici Geliştirme Kursu" ve "Kişilerarası Beceriler" olmak üzere iki temel eğitim programı yer alır.

Yönetici Geliştirme Kursu iki hafta süreli teknik ve yönetim becerilerini geliştirici bir eğitimidir. Yönetici Geliştirme Kursu General Electric firmasının gelecek vaadeden yöneticiler için hazırlanan Manager Development Course'undan esinlenerek hazırlanmıştır. Aşağıda ana başlıkları ve çok genel bir şekilde içerikleri belirtilen konuların Aygaz açısından işlenmeleri ve konuları açıklatıcı vakalarla (Harvard Business School Vakaları gibi) desteklenmeleri öngörülmektedir.



KONU	İÇERİĞİ
Strateji (Business Strategy) etkili strateji	Strateji neden önemlidir? Nasıl belirlenir ve kullanılır?
Business Fundamentals	İşletme ekonomisi, işletme modelleri, performans etkileyici faktörler, örnekler ve tartışma.
Finansal Piyasalar (Financial Markets)	Para piyasaları ve borsanın etkili kullanımı
Yenilik ve Büyüme (Innovation and Business Growth)	Kişileri yenilik ve gelişim becerilerini geliştirici yaratıcılığa teşvik.
İnsan Kaynakları ve Kariyer Gelişimi (Human Resources and Career Development)	Kişisel Kariyer Gelişimi
Servis Yönetimi (Managing Strategic Services)	Müşteri/Seçim/Kabul etmeme süreçleri; Bir servisi farklılaştırma; servis olanaklarını belirleme.
Etkili Karar Verme	Karar verme mekanizmaları
Organizasyonel Etkilik (Organizational Effectiveness)	Organizasyonel performans modeli, değişimi hızlandıran etkenler ve performansı etkileyen öğelerin tartışılması.
Globalleşme (Globalization and Global Trend)	Küreselleşme ve Aygazın Küreselleşmedeki yeri; Asya, Uzak Doğu ve Avrupa Birliği ve yeni akımlar.  Avrupa Birliği ve Yeni Akımlar
Global Genişleme (Global Expansion)	Aygaz'ın büyüme stratejisi
Yöneticilik Becerileri (Facilitative Leadership & Leadership Effectiveness)	Astların beceri ve yetenekleri doğrultusunda yöneticilik becerileri geliştirilmesi, yüksek performanslı takımlar.

**Tablo 3: AYGAZ A.Ş. Yönetici Geliştirme Kursu ve İçerikleri**

- Yönetici Geliştirme Kursu'nda Aygaz tarafından seçilen üyelerin getireceği sektör ve deneyim yelpazesi kendi başına katılımcılara bir beceri kazandırır. Yönetici Geliştirme Kursu her grupta 5 kişi olacak şekilde iki yılda bir kez tekrarlanacaktır. Böylece Yönetici Geliştirme Programına seçilen kişiler bu programa seçildiklerinin birinci veya ikinci yılında bu programa katılacaktır.

- Kişilerarası Etkileşim Becerileri: Yine I. Aşama'da temel olan Kişilerarası Etkileşim Becerileri Kursu'nun ana başlıkları ve içerikleri aşağıda belirtilmiştir.

KONU	İÇERİĞİ
Başarılı İletişim	Etkili İletişim, Etkileme ve pazarlık, feedback verebilme ve alma becerileri geliştirilecek.
Anlaşmazlık Çözüm	Anlaşmazlık giderme, kişilerarası ve fikir anlaşmazlıklarını giderme ve asertiv olma becerileri, değişime resistansı ortadan kaldırma becerileri geliştirilecek.
Takım Yönetimi	Takım dinamikleri ve etkileşimi; takım yöneticiliği, coaching, takımı sonuca ulaştırmak; aynı anda birden fazla proje yönetimi.

**Tablo 4: Kişilerarası Etkileşim Becerileri Kursu**

Eğitim içeriği katılımcıların bulunduğu ve bulma olasılığı olan çalışma ortamları örnek olarak hazırlanır, katılımcıların özellikle problem çözüm ve takım yönetimi becerilerine onların iş hayatlarından örnekler vererek ve vaka çalışmalarıyla geliştirmelerinde etkili olur. Beşer kişilik katılımcı gruplarına beş günlük bir program halinde sunulan Kişilerarası Etkileşim Becerileri eğitiminde her beş kişilik gruba bir eğitmen düşecek şekilde katılımcılara eğitmenen bire bir coaching alma olanağı sağlanır.

- Eğitim Kadrosu: Yönetici Geliştirme Kursu eğitim kadrosu nitelikli fakültelerin eğitimcileri, yabancı eğitim grupları ve Aygaz Genel Müdür ve yardımcılarında oluşur. Nitelikli eğitim kadrosu ve müdürlerin katılımı programa verilen önemi ve ciddiyeti bir kez daha vurgular. Aygaz yönetim kurulu üyelerinin programın başında ve sonunda katılımı, farklı bir 'high profile' kişinin programa katılımı Yönetici Geliştirme programı üyelerini motive edici ve ödüllendirici olacaktır.

- İş Rotasyonu: I. Aşama'da Yönetici Geliştirme Programı üyeleri belirlenen gelişim gereksinimleri çerçevesinde farklı fonksiyon ve birimlerde ortalama altı ay ile bir yıl arası bir süreliğine bir pozisyona getirilirler. İş rotasyonu üyelere farklı konularda bilgi ve deneyim kazandırır, farklı ortamlarda yöneticilik ve kişilerarası becerilerini geliştirmelerinde yararlı olur ve farklı kişiler tanımalarını sağlar.

- Coaching: I. Aşama'daki YGP üyelerine coaching II. Aşama üyeleri tarafından verilir. II. Aşamadaki her yöneticiye I. Aşamadan coaching yapmak üzere 2-3 "küçük kardeş" verilecektir.

**2.11.2.2. Aşama Programı:** Sürekli olarak yüksek performans ve potansiyel gösteren YGP üyeleri II. Aşama'ya yükselir. Bu aşamaya yükselen Yönetici Geliştirme Programı katılımcıları finans, pazarlama, bilgi teknolojisi, üretim ve benzeri alanlardaki gelişme ihtiyaçları gözönüne alınarak belirlenen alanlar doğrultusunda

Harvard Business School veya IMD'de Executive Programlarında farklı fonksiyon eğitimlerine gönderilirler.

Örnekler:

- O güne kadar finansçı olarak yetişmiş bir çalışan rotasyondan dolayı pazarlama pozisyonuna getirilecekse Pazarlama konusunda Executive Course'a gönderilecektir.
- Yeni terfi alarak yönetici seviyesine terfi eden bir YGP II. Aşama üyesi ödül olarak pozisyonuna uygun bir konuda Executive Course'a gönderilecektir. Üretimden sorumlu bölüm yöneticisi üretim konusunda Executive Course'una gönderilecektir.
- Müdürlük seviyesine terfi eden yönetici programı katılımcıları Corporate Strategy Executive Course'una gönderilecektir.

- İş Rotasyonu: Bu Aşama üyeleri farklı fonksiyon, şirket ve gruplarda ortalama altı aylık bir iş rotasyonu geçirirler. Örneğin bugüne kadar üretim alanında uzmanlaşmış bir mühendis YGP üyesi finans alanında deneyim kazanması için ortalama 6 aylık bir iş rotasyonu çerçevesinde Bütçe Planlama Kontrol Müdürlüğü'nde görevlendirilir.

- Coaching: II. Aşama'da Coaching'in iki amacı vardır. Bu aşamaya ulaşan üyeler III. Aşama'daki üyelerden ve başkanlardan aktif coaching alacaklardır. Ayrıca, II. Aşama'daki üyeler I. Aşama'ya seçilen kişilere coach olacaklardır. Her II. Aşama üyesi iki kişinin coach'ı olacak böylece yöneticilik becerilerini gerçek anlamda uygulama fırsatı bulacaktır. Kendileri de III. Aşama üyelerinden ve başkalarından coaching alacakları için bu deneyim onlara kontrollü bir ortamda becerilerini sınama olanağı sunacaktır.

### 2.11.3. 3. Aşama Programı

*Eğitim:* Bu aşamaya gelmeyi başaran Yönetici Geliştirme Programı üyeleri teknik konulardaki eğitimlerini tamamlamış ve şirketin farklı birimlerinde çalışmış olacaklardır. Bu Aşama'da eğitim üyelerin yöneticilik ve kişilerarası becerilerini geliştirmeye odaklanır. III. Aşama'da üyeler istedikleri Harvard Business School ve IMD eğitimlerine ve tartışma gruplarına gönderilirler. Bu aşamada amaç kişilerin küresel vizyona ve uluslararası perspektife sahip olmalarıdır. Ek 7'de III. Aşama için öngörülen IMD eğitimleri bulunmaktadır.

Formal eğitimden çok bu Aşama üyeleri önemli Şirket fonksiyonlarına Executive Komite üyeleri ile tartışma formlarına katılırlar.

- Coaching: III. Aşama üyeleri Genel Müdür Yardımcıları ve icra komitesi'nde ve eğer gerekli ise profesyonel ekiplerden, aktif coaching görürler.

### 3. YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMININ BAŞARISINI DESTEKLEYEN UNSURLAR

Yönetici Geliştirme Programı üye seçimi, eğitimleri ve coaching'ı koordine eden üç kişilik bir idari kadro tarafından yönetilir. Yönetici Geliştirme Programı idari kadrosu Aygaz İnsan Kaynakları Müdürü, Genel Müdür Yardımcıları, Genel Müdür sıkkı bir iş birliği içerisinde çalışır. Yönetici Geliştirme Programı'na seçilen kişilerin farklı aşamalarda değerlendirilmeleri, YGP'den çıkarılmaları veya bir üst aşamaya geçmeleri ile ilgili kararlar Yönetici Geliştirme Programı İdari Kadrosu tarafından insan kaynakları yöneticisinin fikirleri alınarak gerçekleştirilir.

### 4. BAŞARI İÇİN GEREKLİ FAKTÖRLER

#### 4.1. Üst Düzey Yöneticilerin Katkısı

Yönetici Geliştirme Programının başarılı olması üst yönetimin bu programı sahiplenmesine, programa katılımına ve programa gösterdikleri katkıya bağlıdır. General Electric Manager Development Course'un başarısının arkasındaki en büyük nedenlerden biri General Electric Chief-Executive -Officer (CEO) Jack Welch'in kendi zamanının yüzde yirmi gibi önemli bir bölümünü Manager Development Programı'na harcaması ve belirli program aktivitelerinde rol almasıdır. Bu aktif rol ve katılım üst düzey yöneticilerini tüm Yönetici Programı üyelerine birer 'coach' ve 'örnek' konumuna koyacaktır. Allied Signal şirketinin CEO'su Lawrence Bossidy bir mülakatında stratejilerinin değil insan kaynaklarının en önemli hazineleri olduğunu ve şirketlerin kişilerin eğitimi ve coachingle kazanacağını belirtmiştir.

Xerox kuruluşunun CEO'su Paul Allaria ise üst düzey yöneticilerin yalnızca kurumların ve grupların geleceğini tasarlamakla kalmaması gerektiğini aynı zamanda bu fikirlerin uygulanmasında da aktif rol almaları gerektiğini vurgulamaktadır. Geleceğin başarılı şirketlerinin üst yönetiminin değişim süreçlerinde ve uygulamalarında "ellerini kirleten" üst düzey yöneticiler olacaklarını belirtmiştir.

#### 4.2. Aygaz'ın Konuya Olan Bağlılığı ve Ayrılan Kaynaklar

Yönetici Geliştirme Programı'nın başarısı eğitimlerin kalitesine bağlı olduğunda her üç aşamadaki eğitim programlarını karşılayacak gerekli finansal kaynakların bu konuya ayrılması gerekir. I. Aşama'da Yönetici Geliştirme Kursu için nitelikli eğitim elemanlarının getirilmesi ve II. Aşama'da üyelerin belirlenen Harvard Business School ve IMD kurslarına katılabilmeleri için gerekli finansal kaynaklar ayrılmalıdır.

Yönetici Geliştirme Programı'nın entegre bir parçası olan iş rotasyonunun koşulsuz bir şekilde uygulanması programın başarısı için kaçınılmazdır. Yönetici

Geliştirme Programı'na seçilecek kişilerin hepsi yüksek performans ve potansiyel gösteren nitelikli kişiler olacaklarından üyelerin şirketler arasındaki değişimleri ve iş rotasyonları hiçbir şirket ve bölüm için sorun yaratmamalıdır.

#### **4.3. Yönetici Geliştirme Programının Dayanacağı Performans Değerlendirmesi**

Yönetici Geliştirme Programı'nın başarısı aynı zamanda sağlıklı ve iyi yerleşmiş bir performans değerlendirme programına dayalıdır. Yönetici Geliştirme Programı, Aygaz kariyer geliştirme sisteminin bir parçası ve bir uzantısı olmalıdır.

#### **4.4. Diagnostik Analizlerin Sağlıklı Yapılması**

Yönetici Geliştirme Programı'na üye seçiminde yüksek potansiyel ve performans kriterleri ödün vermeksizin uygulanmalıdır. Üyelerin YGP'da ilerlemesi yine aynı titizlikle takip edilmeli ve ancak yüksek performans ve potansiyel kriterlerini tutarlı bir şekilde gösteren üyeler ise Yönetici Geliştirme Programı'ndan çıkarılmalıdır. Programın başarısı ve üyelerin motivasyonu bu uygulamanın titizlikle yapılmasına dayanır.

Programın başarısını etkileyen diğer bir faktör ise programın özdeğerlendirilmesidir. Belirli aralıklarla programın değerlendirilmesi yapılmalıdır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Teknolojik gelişmelerin ve işletmelerin sayılarındaki hızlı artış, ekonomik şartlardaki değişim ve rekabet koşulları yönetimi oldukça karmaşık hale getirmektedir. Açık bir sistem yaklaşımı içinde, sürekli gelişen, yenilenen ve değişen; dinamik, açık, esnek, gelişimci, yaratıcı, yenilikçi yönetim anlayışı dikkat çekmektedir. Değişen dünya koşullarında yönetimin sürekliliğini sağlayan yönetim organları ile yönetim işlerinin ilişkileri giderek işlevsel özellik kazanmaktadır. Yönetim işleri ve yönetim organları arasındaki ilişkilerin özellikleri dolayısıyla yönetici konumunda bulunan iyi yetişmiş eğitilmiş yöneticilere ihtiyaç duyulmakta, taşımaları gereken özellikler ve değerler artarak önemli hale gelmektedir.

Yöneticilerden beklentilerin giderek arttığı iş ortamında şirketlerin rekabet gücünü belirleyici en önemli unsurlardan birisi çalışanlarına sundukları yaratıcılığı motive edici ortamdır. İşletmelerin rekabet gücünü ve iş ortamındaki öncülüğünü koruyabilmesi çalışanları güdüleyici ve motive edici bir ortam yaratılması ile mümkündür.

Değişen ülke ve küreselleşen rekabet koşullarında iyi eleman artan önem kazanmaktadır. Yönetici eğitimi politikası, işletmelerde yüksek performans ve potansiyel gösteren kişilerin belirlenmesi ve bu kişilerin yöneticilik, yönetim ve fonksiyonel becerileri geliştirilerek onları üst yönetim seviyesi için hazırlama üzerine kurulmalıdır.

Yönetici eğitiminin gerekleri iki yönlüdür. Eğitim gerekleri hem yöneticinin yönetici adayının iş tatmini ve motivasyonunu arttırmak hem de artan rekabet koşullarında işletmeyi başarıya taşıyacak yöneticileri yetiştirmektir. Bu anlamda yönetici olacak adayları tespit etmek son derecede önemlidir. Bulunduğu pozisyon için belirlenen teknik, işlevsel ve profesyonel hedefleri başaran, hedeflerini anlatabilen ve etrafındaki kişileri bu hedeflere güdüleyebilecek nitelikte liderlik vasıflarına sahip, uyumlu çalışma ortamı yaratabilen, sürekli aktif, kendini geliştirmeye açık, mevcut güçlüklerin üstesinden gelebilecek nitelikleri taşıyan adaylar geleceğin yöneticilerini oluştururlar. Günümüzde yönetim işlerine uygun nitelikli yöneticilere olan talep sürekli artmaktadır.

Nitelikli yönetici ihtiyacını karşılayacak gerçek ve akılcı genel eğitim politikalarının geliştirilememiş olması nedeniyle yönetici eğitimi konusunda problemler bulunmaktadır. Özellikle mesleki, teknik eğitim veren okulların bu özellikte eğitime katkılarının düşük seviyede kalışı nitelikli eleman ve yönetici ihtiyaçları karşısında işletmeleri kendi içlerinde çözüm arayışlarına yöneltmektedir. Dış kaynaktan transfer yoluyla ihtiyacın karşılanmasının her zaman mümkün olmaması ve maliyetinin yüksekliği bu çabada önemli sebebi teşkil etmektedir. İşletmeler eğitim programlarını

belirlerken değişen dünya koşulları, rekabet şartları, ekonomi, üretim ve pazarlama politikalarını değerlendirerek geleceğin yönetim ihtiyaçlarını karşılamayı ilke edinmelidirler. Özellikle yönetici eğitimi ile ilgili günümüzde dikkati çeken husus eğitim konusuna daha çok çağdaş işletmelerin önemle eğilmeleridir.

Teknoloji ve piyasa koşulları nedeniyle gittikçe ağırlaşan rekabet koşulları ve eğitimli yetişmiş yöneticilerin bu ortamda değerlerinin artmasına rağmen eğitimde bu şekilde bir eğilim dikkat çekicidir. Aygaz A.Ş. de günün hızla değişen yönetim ihtiyaçlarına cevap verebilmek ve kendisini geleceğe güvenle, büyüyerek taşıyacak yönetim kadrosunu oluşturmak için yönetici eğitimi konusunda çalışmalar başlatmıştır. İşletmelerde yönetici eğitimi konusu üst yönetimin destek ve ilgisine muhtaç bir konudur. Yöneticiler bugünü, yarını ve elbette işletmeyi yarına taşıyacak kişilerin yetişmesi konusunda önemli pay sahibi olacaklardır. Üst yönetim sadece yönetici geliştirme programlarını tasarlamak ve planlamakla yetinmeyip programın her aşamasında aktif rol almalıdır. Üst yönetimin ve konu üzerinde akademik çalışmalarda bulunmuş uzmanlar ile ortak çalışmaları sonucunda bir eğitim geliştirme programı kendisinden beklenen kazançları maksimum düzeyde yerine getirebilecektir.

Yönetici Geliştirme Programı, üstün yöneticilik vasıflarına sahip kişilerin belirlenerek ileride gelebilecekleri yöneticilik konumunda görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilecek şekilde hazırlanmalarını sağlayacak biçimde planlanmalıdır. Burada özellikle yüksek performansa sahip, yöneticilik ve liderlik vasıflarını taşıyan kişilerin sağlıklı bir şekilde belirlenmesi önemli bir husustur. Tespit işleminde performans kriterlerinin çok iyi belirlenmesi ve performans ölçümünün sağlıklı gerçekleştirilebilmesi gerekmektedir. Ayrıca yüksek performansı sürekli kılacak motive edici ve ödüllendirici bir yaklaşımın belirlenmesi gerekmektedir. Yüksek performansın sürekliliğinde iş tatmini ve memnuniyeti önemli birer unsurdur. Yönetici adaylarının yaratıcılıklarını geliştirmek, çalışmasında etkin, işine bakışında olumlu olmasını sağlamak, yeni deneyimler kazandırmak, yeteneklerinden yararlanmak, sorumluluk vermek, başarılarını bütünleştirmek, geleceğe hazırlamak konusunda atılacak her adım hem adayların gelişmelerine katkıda bulunacak hem de şirketin gelecekte yönetim gereklerini yerine getirecek yöneticilerin yetiştirilmesi ile sonuçlanacaktır.

Yönetici geliştirme programlarında özellikle yönetimde başarı için farklı alanlarda bilgi sahibi olma gerekliliği bulunmaktadır. İyi bir yöneticinin pazarlama, finans, üretim konularından herbirinde bilgili ve tecrübeli olması beklenir. Şüphesiz bu farklı konularda ihtiyaç duyulan özelliklerin kazanılmasında iş rotasyonu programının başarısı için kaçınılmazdır.

Bir diğer önemli konu yeterli finansal kaynakların ayrılması gereğidir. Genel anlamda eğitim ve yönetici eğitimi konuları organizasyonların kendileri için gözardı edemeyecekleri bir yatırımdır.

İnsan işletmelerin en önemli kaynağıdır ve en değerli yatırım da insana yapılan yatırımdır. Çağdaş, bilimsel, akılcı eğitim politikalarıyla yönetici eğitimi konusuna önemle eğilen, insan varlığını gerçekçi anlamda değerlendirerek kendilerini geleceğe taşıyacak yöneticilere sahip olan işletmeler artan rekabet koşullarında devamlılıklarını sağlayacak ve başarılarına imza atacaktadırlar.



# **EKLER**

# YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI

## 1. AŞAMA

---

### AMAÇ

- Yöneticilerin günümüz değişen şartlarında güncelliği korumak için sürekli gelişmesini sağlamak;
- Dünya ülkelerinin arasındaki sınırların kaldırılması ve globalleşme nedenleri ile yönetimde ve yöneticilikte edinilmesi gereken yeterliliklerin kazandırılması yönünde hazırlanmış *bir programdır.*

# YÖNETİCİLİK GELİŞTİRME PROGRAMI

## 1. AŞAMA

---

### İŞ DÜNYASININ ZORLUKLARI

- **Globalleşme**

Organizasyonların işbirliği ve öğrenme yeteneklerini geliştirmelerini, farklılıkları, karmaşık yapıları ve belirsizliği yönetmelerini zorunlu kılıyor.

- **Teknolojik değişim**

- Bilgi ve fikir akışının hareketliliği
- Teknolojinin iş ortamını verimli kılacak şekilde, uygulanabilir bir parçası haline getirebilmesi
- Bilgi akışının iyi takip edilebilmesi ve bilginin iş sonuçlarına ulaşmada fark yaratıcı bir güç olarak kullanabilmesi

# YÖNETİCİLİK GELİŞTİRME PROGRAMI

## 1. AŞAMA

---

### İŞ DÜNYASININ ZORLUKLARI

- **Büyüme ile karlılık sağlama**

Dikkat "kazancın artırılmasına" çekilmelidir.

#### **Büyüme**

- Yeni müşteriler kazanarak
- Yeni mamül geliştirerek

#### **Şirketler**

- Yaratıcı ve yenilikçi olmalı
- Çalışanlar arasında bilginin paylaşımı ve serbest akışı desteklenmeli
- Çabuk değişen ve müşteriye göre farklılaşan ihtiyaçlara daha fazla odaklanmalı

#### **Büyüme**

Şirket birleşmeleri, füzyonu veya ortaklıklar

#### **Şirketler**

Organizasyonel değişik süreç ve kültürlere uyum sağlayacak becerilerin ortaya konması

# YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI

## 1. AŞAMA

---

### İŞ DÜNYASININ ZORLUKLARI

- **Zihinsel Sermaye**
  - Fikir satan veya ilişkilere dayalı iş yapan şirketler için de bilgi endirek rekabet avantajı sağlayan konudur.
  - Müşteriye sundukları hizmetle kendilerini farklılaştıran şirketler için de bilgi endirek rekabet avantajı sağlar.
  - Başarılı şirketler, global organizasyonları yönlendiren kişileri ellerinde tutabilen şirketlerdir,

# YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI

## 1. AŞAMA

---

### İŞ DÜNYASININ ZORLUKLARI

- **Zihinsel Sermaye**
  - Fikir satan veya ilişkilere dayalı iş yapan şirketler için bilgi en fazla direk avantaj sağlayan konudur.
  - Müşteriye sundukları hizmetle kendilerini farklılaştıran şirketler için de bilgi endirek rekabet avantajı sağlar.
  - Başarılı şirketler, global organizasyonları yönlendiren kişileri cezbetmekte en başarılı olan ve de bu kişileri ellerinde tutabilen şirketlerdir,

# YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI

## 1. AŞAMA

---

### İŞ DÜNYASININ ZORLUKLARI

- **Değişimi Yönetme**  
**Zorluklar:**

- Durmadan değişime ayak uydurmak .
- Çabuk öğrenmek ve sürekli yenilik yapmak
- Yeni stratejik kararlar almak

#### **Şirketler:**

- Rekabete nazaran ortaya çıkacak trendleri daha önceden sezinlemek
- Çabuk karar verme ve yeni iş yapma yöntemleri arama konusunda kıvraklık
- Hiç sonu gelmeyecek bir değişim içinde yaşamayı ve temel değişimleri yaratma becerikliliğine sahip olmalıdır

# YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI

## 1. AŞAMA

### GELİŞEN YÖNETİM ANLAYIŞI / TARZI

Statükocu, durağan

Tek konuya odaklı

Pozisyondan gelen güç

Analiz

Tek Yanlı

Kontrole dayalı sistem

İdari yaklaşım

Düşük seviyede geribildirim

İnisiyatif Kullanan

Çok Yönlü

Etki Edebilme gücü

Aksiyon

İşbirliği Yapan

Güvene dayalı sistem

Girişimci, risk alabilen

Açık sözlülük, paylaşım



# YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI

## 1. AŞAMA

---

### YÖNETİCİ

- İşi kolaylaştırarak yol gösterme,
  - Ortak sorumluluk taşıyan takımlar kurma
    - Çalışma ortamında amaca ve çalışanlara önem verme
      - Gücü, başarıyı paylaşma

# YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI

## 1. AŞAMA

---

### DEĞİŞİM SÜRECİNİN ADIMLARI

1. Değişimi tanımlama;  
Değişim için vizyon belirle  
Değişimin kurum kültürüne uygunluğunu belirle  
Doğru, istekli kişilerin sürecin başında katılımını sağla  
Konuyu destekleyecek sponsor bul
2. Strateji ve Planları Geliştirme  
Esas uygulayıcılardan oluşan, değişim takımını kur  
Değişim network'u kur  
Değişim strateji ve planlarına açıklık kazandır  
Sorumluluk taşıyacak kişileri belirle
3. Uygulamayı yönetme  
Değişim planlarını başlat ve izle  
Değişim için örnek uygulama yap  
Değişim ivmesini koru  
Geri bildirim yapılmasını sağla
4. Kullanıcılara Değer Katma  
Sürekli değişim sağla  
Yeni düşünce ve uygulamaları kurumsallaştır  
Gidilebilecek en son noktalara kadar kullanımı sağla  
Değişimi kültüre dönüştür

# YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI

## 1. AŞAMA

---

### NEDEN LİDER GELİŞTİRME?

- Yönetici konusunda verimliliğin ölçümü için en önemli üç kriter nedir?

En Önemli

Bugün

Gelecek on yılda

<b>KÂRLILIK</b>
<b>MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ</b>
<b>DEVAMLI BÜYÜME</b>

<b>MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ</b>
<b>YATIRIMCILARA UZUN DÖNEMDE KAZANÇ SAĞLAMA</b>
<b>KÂRLILIK</b>

# YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI

## 1. AŞAMA

---

### NEDEN YÖNETİCİ GELİŞTİRME EĞİTİMİ?

- Her konuda kurumsal bakış açısı sağlama
- Kendi konularının dışındaki fonksiyonel konularda bilinçlendirme
- Bildikleri konularda teknik yöntemler açısından güncelliğin sağlanması
- Farklı sektör, faaliyetlerden gelen kişilerin aynı konuya girdikleri değişik bakış açısı kazandırma
- Kendi yeterliliklerini geliştirici yeni konulara açılma

# YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI

## 1. AŞAMA

---

### KATILIMCI PROFİLİ

- Yüksek potansiyel ve performans kriterlerini sağlayan ve bu nedenle, orta kademe yönetime atanmış veya atanması öngörülmekte olan kişiler

# YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI

## 1. AŞAMA

---

### KATILIMCI PROFİLİ

- **Kişiden beklenen kriterler:**

1. Pozisyonu için belirlenmiş profesyonel ve yönetsel hedefleri sürekli başarmak ve geçmek
2. Stratejik hedeflerin belirlenmesinde aktif rol almak
3. Sorumlu olduğu kişilerin performansını en yüksek standartlara taşıyabilmek
4. Kendi yerine adam yetiştirmek
5. Birimlerin ve kişilerin birbirleriyle uyumlu çalışmalarına ortam yaratmak
6. Sürekli proaktif olmak
7. Şirketin ününe katkıda bulunmak
8. En zor projeleri üstlenmek
9. Grubun kaybetmeyi göze alamadığı kişi olmak

# YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI

## 1. AŞAMA

---

- **KİŞİ YETERLİLİKLERİNİ GELİŞTİRME**

- Temel Yeterlilikler
- Yöneticilik Becerileri
- Yönetim Becerileri
- Fonksiyonel Yeterlilikler ve Bilgi

# YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI

## 1. AŞAMA

---

### KİŞİ YETERLİLİKLERİNİ GELİŞTİRME

- Temel Yeterlilikler

Dürüstlük ve doğruluk

Sürekli öğrenme

Hedeflere yönelme, sahiplenme

Girişkenlik ve risk alma

Esneklik



# YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI

## 1. AŞAMA

---

### KİŞİ YETERLİLİKLERİNİ GELİŞTİRME

- Yönetici Becerileri

İletişim kurma ve kişilerarası ilişkiler konusunda beceriler

Yaratıcı düşünce yapısı

Karar verme

Takım çalışması

Stratejik düşünme

# YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI

## 1. AŞAMA

---

### KİŞİ YETERLİLİKLERİNİ GELİŞTİRME

- Yönetim Becerileri

- Planlama ve organizasyon
- Yapılan işlerde kalite yaklaşımı

Katma değeri olmayan işlerin eliminasyonu

Ana problemlerin kökündeki problemleri çözme

Fayda ve getiriler konusunda alternatif araştırması yapıp en uygununu seçme

İşleri doğru ve zamanında bildirme sürekli gelişim mantığı ile işlerin daha

iyi, daha çabuk ve daha verimli yapılmasını sağlama

- Müşteri Yaklaşımı

**YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI**  
**1. AŞAMA**

---

**KİŞİ YETERLİLİKLERİNİ GELİŞTİRME**

- Fonksiyonel Yeterlilikler ve Bilgi
- Kişinin yaptığı işin cinsine göre özel teknolojinin (ölçme) öğretilmesi
- Bilgi eksikliklerini tamamlayıcı eğitimlere gönderilmesi

# YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI

## 1. AŞAMA

---

### 1. MODÜL- Yönetim Teknikleri / Stratejik Yönetim

#### Amaç:

Çağdaş Yönetim Teknikleri gelişen ve değişen dünyamızda yeni araçlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu araçları tanıırken uygulamaya yönelik örnekler sunmak bu modülün amacıdır.

# YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI

## 1. AŞAMA

---

### 1. MODÜL- Yönetim Becerileri

- Değişim Yönetimi
- Yöneticilik
- Yalın Yönetim
- Stratejik Yönetim Modeli
- Bütünleştirici Yönetim ve Takım Çalışması
- Süreç Yönetimi

# YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI

## 1.AŞAMA

---

### 2. MODÜL-Kişi ve Kişilerarası Gelişim / İnsan Kaynakları Yönetimi

#### Amaç:

Kullanılan kaynaklar arasında tedarigi ve geliştirmesi en fazla zaman alan, elde tutulması gün geçtikçe zorlaşan şüphesiz insan kaynağıdır. Lider geliştirme programında gereksinime göre aşağıda belirtilen konulara yer verilmektedir.

# YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI

## 1. AŞAMA

---

### 2.MODÜL- Kişi ve Kişilerarası Gelişim / İnsan Kaynakları Yönetimi

- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Performans Yönetimi
- Ücret Yönetimi
- Kariyer Planlama
- Seçme Yerleştirme
- İletişim
- Kişilik
- Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı
- Zaman Yönetimi
- Toplantı Yönetimi
- Proje Yönetim

## YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI (YGP) AŞAMALARI

AŞAMA	TANIMI	ÜYE PROFİLİ
Aşama 1: YGP Giriş Grubu	Yönetici Geliştirme Programı'nın başlangıç noktası; Tüm Şirket genelinde yüksek performans ve potansiyel kriterlerine uyan 15-20 yönetici	3-8 yıllık iş deneyimine sahip Birim Yöneticileri Sorumlular
Aşama 2: YGP Çekirdek Grubu	YGP Giriş Grubu içerisinde seçilen en başarılı 10-15 yönetici	Birim Yöneticileri Sorumlular
Aşama 3: YGP Veliht Grubu	YGP Çekirdek Grubu içerisinde seçilen en başarılı 10-15 yönetici	Birim Yöneticileri



## Yönetici Geliştirme Programı (YGP) Aşamaları ve Eğitimler

1. AŞAMA	2. AŞAMA	3. AŞAMA
<ul style="list-style-type: none"><li>Yönetici Geliştirme Kursu<ul style="list-style-type: none"><li>- Katılımcı sayısı : 10</li><li>- Süre : 2 Hafta</li></ul></li></ul>	Finans, Pazarlama, Üretim konularında LPG-Supply-Economy-Market	Kariyer Gelişimi ve Yöneticilik konularında IMD ve Harvard Business School eğitimleri
<ul style="list-style-type: none"><li>Kişilerarası ve Etkileşim Becerileri<ul style="list-style-type: none"><li>- Katılımcı sayısı : 5 kişilik grup</li><li>- Süre : 5 gün</li></ul></li></ul>	Harvard Business School Strategic Marketing Management Finance for Senior Executives Corporate Financial Engineering	Senior Executive Form
<ul style="list-style-type: none"><li>7 Habits of Highly Effective People (Eğer daha önce katılmadı ise)</li></ul>	-IMD Eğitimleri -Managing Corporate Resources -Program for Executive Development	- International Program for Board Members

## YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI DEĞERLENDİRMESİ

ÖĞELER	DEĞERLENDİRME	NOTLAR
Yüksek performans gösterileri bekliyoruz.		
Yüksek performans gösteren kişiler kendilerini memnun edecek şekilde ödüllendirilirler.(ör.Hızlı ilerler, gelişim gösterirler)		
Yüksek performans gösteren yöneticilerimiz iş dünyasında tanınırlar ve aranılan elemanlardır.		
Yüksek performans gösteren işçilerden hiçbirini kaybetmeyiz (motive edici iş ortamı, iyi gelişim olanakları tanırız.		
Yüksek potansiyel gösteren kişileri belirleriz.		
Yüksek potansiyel gösteren kişilere en iyi ilerleme ve gelişme imkanları sunarız. Kendilerini sıkılmış veya kapana kısılmış hissetmezler.		

## KAYNAKÇA

- ARGÜDEN Yılmaz. "Gelişen ve Değişen Yönetim Becerileri", *Executive Excellence*, Yıl: 2, Sayı: 2, Kasım 1998.
- ARTAN Sinan. "İşletmelerde Artan Yönetici Gereksinmesi ve Yönetici Yetiştirilmesi Sorunu", *Eskişehir İ.T.İ.A Dergisi*, S. 2, Haziran 1977.
- ARTAN Sinan. "Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama", *Eskişehir İ.T.İ.A Yayını*, 1976.
- AYKAR Fulya, HAWRYLYSHYN Bohdan. *Yönetici Eğitimi Kavramsal Çerçeve*, İstanbul, 1981.
- BARANSEL Ali. "Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi" *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 30 Yıl Yayınları, No. 9 Venüs Ofset, İstanbul.
- BAYKAL Besim. " Amaçlara Yönelmiş Sevk ve İdare" *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C.I, S.2, Servet Matbaası, İstanbul 1972.
- BEACH S. Dale. *Personnel: The Management of People at Work*, Collier Macmillan International Editions, Newyork, 1975.
- BERGER Goston. *Yöneticileri Yetiştirme Metotları*, İstanbul, 1971.
- BENTLEY Trever. *The Business of Training*, The McGraw Hill, Training Series, London, 1990.
- BİLHAN Saffet. "Eğitimde Verimlilik", *Verimlilik Dergisi*, 1992.
- BRIAN Thomas. *Total Quality Training*, The McGraw-Hill, Training Series, London, 1992.
- BRINCKLOE, William D., COUGHLIN Mary T. *Managing Organizations*, Glencoe Press Encino, (California), 1977.
- BURSALIOĞLU Ziya. *İnsan Yetiştirme Düzenimiz Politika Eğitim / Kalkınma*, Ankara, 1984.

CHARLES Handy. **Yönetme ve Yükselme Sanatı**, (Çev. Selami Sargut), Altın Kitaplar, 1987

CHARLES Margerison. **Nasıl Bir Yöneticisiniz?**, (Çev. Yakut Güneri), İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1983.

ÇAĞLAR İrfan. "İşletmelerde Hizmetiçi Eğitimin Yeri ve Önemi", **19 Mayıs Ü. Çorum Meslek Yüksek Okulu Mesleki Kültür Dergisi**, Aydın Basımevi, S.2, Çorum, Ocak 1983.

ÇELİK Nuri. **İş Hukuku Dersleri**, Beta Basım Yayım AŞ., 13. Basım 1996.

DALE Ernest. **Yönetim Teorileri Geçmiş Gelecek**, (Çev. Osman AKINHAY), Feryal Matbaası Ankara, 1994.

DRUCKER Peter F. **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası**, (Çev. Fikret ÜÇCAN), Türkiye İş Bankası Yayınları, 1996.

ERDOĞAN İlhan. **İşletme Yönetiminde Eğitimin İşletme İşgören-Bütünleşmesi ve Etkisi**, C.V, S.2.

EREN Erol. **Yönetim Organizasyon**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991.

ERGUN Turgay. "Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi Sorunu", **Amme İdaresi Dergisi**, S. 12, Haziran 1982.

ERKAN Necmettin. **İşletmelerde İnsangücü Verimliliği İçin**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1989

ERTÜRK Selahattin. **Eğitimde Program Geliştirme**, Ankara 1975.

FRENCH Wendel. **The Personnel Management Proses**, Boston, 1974.

GEYLAN Ramazan. **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1996.

GLUECK William F. **Personnel: A. Diagnostic Approach**, Dallas, 1978.

HOEY J. T. **Human Resources Versus Personnel**, May 1987, s. 72.

KARLÖF, Benght. **Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Yönetim Modelleri**, Çev. Ziya Kütevin Ezhar Kütevin, İnkılap Kitabevi, 1993.

- KAYA, Gülay. "Eğitimde Etkinliği Sağlamak Açısından Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar", **Petkim Dergisi**, May- Haz 1983, Ankara.
- KAYA Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi Kuramı ve Türkiye'deki Uygulama**, 3. Baskı, Olgaç Matbaası, Ankara, 1986.
- KAYA, Yahya Kemal. **İşlevsel Okuryazarlığın Yaygınlaşması**, Ankara, 1987.
- KOÇEL Tamer. "İşletme Yöneticiliği", **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü**, 30. Yıl Yayınları Venüs Ofset, İstanbul 1993.
- KOÇEL Tamer. "İşletme Yöneticileri İle İlgili Eğitim Programları" **Özel Galatasaray Yüksek İktisat ve Ticaret Okulu Dergisi**, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1970.
- LAMBERT Tom. **Kilit Yönetim Çözümleri Yönetici İçin 50 Çözüm**, 1. Baskı, Dünya Yayıncılık İstanbul, 1998.
- MILLER Donald B. **Personal Vitality**, Addison Wesley Publishing, Massachusetta, 1977.
- MUCUK İsmet. **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, İstanbul, 1989.
- NAISBIT John, Patricia ABURDENE. **Mega Trends-Büyük Yönelimler**, (Çev. Erdal GÜVEN), 1990.
- NEWMAN William H. **Sevk ve İdare**, (Çev. Kenan SÜRGİT), TODAİE Yayınları.
- ÖNER Yıldırım. "Yönetici Geliştirme Gereksinimi ve Başlıca Yöntemleri", **İ.Ü İşletme İktisadi Yönetim Dergisi**, S. 12, Haziran, 1981.
- PALMER Margareth. **İnsan Kaynakları**, (Çev. Doğan ŞAHİNER), 1989.
- PEKER Ömer. **Yönetimi Geliştirme**, TODAİE Yay. Ankara, 1991.
- PETERS Thomas S. **Yönetim ve Yükselme Sanatı**, (Çev. Selami SARGUT), Altın Kitaplar, 1987.
- PORTER Lyman A. **Behavior in Organizations**, 1975.
- SARUHAN Sadi Can. "Eğitim Geliştirme", **Yeni İş Dünyası Dergisi**, S. 60 Haziran 1984.

SCOOT Martin. **Zaman Yönetimi**, (Çev. Aslı ÇİNGİL ÇELİK), Rota Yayınları, 1995.

SIMON A. **Kamu Yönetimi**, Ankara, 1973.

SÜRGİT Kenan. "Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi", **Amme İdaresi Dergisi**, C. III, Mart, 1970.

ŞENATALAR Fikret. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İ.Ü.Kitabevi, 2. Basım, İstanbul 1978

ŞİMŞEK M. Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, Konya, 1998.

TAŞKIN Erdoğan. **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, 2. Basım, Kazancı Kitap A.Ş., İstanbul, 1997.

TELİMEN Osman. **Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Eğitimini Geliştirilmesi**, Basılmamış Doktora Tezi-İstanbul.

TELİMEN Osman. **Yüksek Kademe Yöneticilerin Eğitimi**, İ.Ü. Kitabevi 2. Basım, İstanbul 1978

TOSUN Kemal. **İşletme Yönetimi Genel Esaslar**, 1. Cilt 6. Baskı, Savaş Kitabevi, İstanbul, 1992.

TOSUN Kemal. Yönetici Eğitimi Sorunu, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, **Yönetim Dergisi**, Y.3, No: 12, İstanbul 1981

TUTUM Cahit. **Personel Yönetimi**, Sevinç Matbaası TODAİE Yayınları No: 149, Ankara, 1979

UZEL Haluk. "Eğitim Verimlilik İlişkileri", **Verimlilik Dergisi**, 369 6. Basım İstanbul.

YOZGAT Osman. **İşletme Yönetimi**, Nihat Sayar Yayınları, 6. Basım, İstanbul, 1984.