

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİ GELİŞTİRME VE VERİMLİLİK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

97341

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Faruk OKYAR

Tezin kabul edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No:17.01.2000 – 2000/1

Prof.Dr.Gültekin RODOPLU Doç.Dr.Mustafa KÖKSAL Yrd.Doç.Nilüfer CELİKKOL

Gültekin Rodoplu, *Mustafa Köksal*

Nilüfer Celikkol

Ocak 2000

YÜKSEK LİSANS TEZİ
YÖNETİM KURULU KARARI

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİ GELİŞTİRME VE VERİMLİLİK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

97341

Hazırlayan
FARUK OKYAR

Danışman
Doç.Dr. MUSTAFA KÖKSAL

Anabilim Dalı: İşletme

Ocak 2000

TEZ ÖZETİ

Rekabetin hızla arttığı, teknolojinin hızla ilerlediği günümüzde, herşey süratle değişmektedir. Bu değişim içinde yer alabilmek ancak nitelikli işgücüne sahip olmakla mümkün görünmektedir. Bu ise ancak, insana yapılacak yatırımla ve onu verimlilik eksenli geliştirmekle gerçekleştirilebilecektir.

Yönetici geliştirmenin verimlilik üzerindeki etkisini konu alan bu araştırmanın birinci bölümünde, genel olarak kavramlar tanımlandıktan ve verimliliği etkileyen unsurlara değinildikten sonra araştırmanın amacı, yararı ve kapsamı açıklanmıştır.

İkinci bölümde ise araştırmanın ön çalışması yapılmış ve bu bölümde öncelikle yönetici ve verimlilik geliştirme sürecine değinilmiştir. Daha sonra yönetici geliştirmenin ne olduğu, ilkeleri, yönetici geliştirmenin amaçları, yöneticinin kendini geliştirmesi, örgütsel açıdan yönetici geliştirme davranışı ve geliştirme davranışının önündeki engeller açıklanarak, yönetici eğitim yöntemlerine değinilmiş, ve araştırmanın modeli açıklanmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde anket uygulaması sonucu elde edilen veriler düzenlenerek, değerlendirilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise araştırma hakkındaki düşünceler ve yorumlar açıklanmıştır.

Yönetici geliştirmenin verimlilik üzerindeki etkisinin yadsınamaz bir gerçek olduğu, gelişen insanın geliştiren insan olacağı düşüncesinden hareketle, yönetici geliştirmenin verimlilik üzerindeki etkisini konu edinmiş olan bu araştırma, verimliliği artırmak için insan kaynağına daha fazla yatırım yapmanın gereğini ortaya koymakta ve bunun özel bir faaliyet olarak değil değişimi ve geleceği hedefleyen bir faaliyet olarak ele alınması gerektiğini de dile getirmektedir.

ABSTRACT

Everything has been changing rapidly in today's world where technology gets higher development and competition is felt intensively. Getting a place in a such a developing world is only possible by having qualified man-power. This can be achieved by investing on human being and by improving them in productivity axle.

In the first part of this study which studies the effects of manager improving on productivity, concept are defined generally, the aim of the research, benefit and its content is explained.

In the second part pie-study if the research is done and priority is given to manager and productivity improvement process. Then, what the manager improvement is, its principles, its aims, self-development of manager, manager improvement behaviour in terms of organizational vision, obstacles in front of improvement behaviour explained. And also manager- education methods are mentioned, the model of the research and information gathering stated.

In the third section of it, the data after questionnaire application is evaluated.

In the conclusion, the comments and thoughts about the research are emphasized.

This study put forward that more to be invested on human source in order to increase productivity by moving from the point that person would be the man who make people developed and that manager improvement has an undeniable impact on productivity. It also pointed out that this kind of work has to be thought as a work that aims change and future not a special work.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
TABLolar LİSTESİ	VII
GRAFİKLER LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
I. BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. GENEL TANIMLAR	1
1.1.1. YÖNETİM KAVRAMI	1
1.1.2. YÖNETİCİ KAVRAMI	2
1.1.2.1. Yöneticinin Özellikleri	2
1.1.2.2. Yöneticinin Görevi Nedir	5
1.1.2.3. Yöneticide Bulunması Gereken Beceriler	5
1.1.2.4. Günümüz Yöneticisinde Bulunması Gereken Özellikler	6
1.1.3. ORGANİZASYON	7
1.1.4. DAVRANIŞ	8
1.1.5. ORGANİZASYON - YÖNETİCİ – DAVRANIŞ	9
1.1.6. VERİMLİLİK	11
1.1.6.1. Verimlilik Kavramı	11
1.1.6.2. Verimliliğin Önemi	12
1.1.6.2.1. Kişiler Açısından Önemi	14
1.1.6.2.1. İşletme Açısından Önemi	15
1.1.6.2.3. Ülke Açısından Önemi	15
1.1.7. VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	17
1.1.7.1. Emek Faktörü	17
1.1.7.2. Makine Teçhizat	18
1.1.7.3. Hammadde - Malzeme Randımanı	18
1.1.7.4. Örgüt Ve Yönetim Unsuru	19
1.1.7.5. İşletmenin Büyüklüğü Ve Kuruluşu Yeri	19
1.1.7.6. İşletmenin Çalışma Kapasitesi	19
1.1.7.7. Pazarlama İmkanları	20
1.1.7.8. Ekonomik Şartlar Ve Enflasyon	21
1.1.7.9. Diğer Faktörler	22
1.1.8. ARAŞTIRMANIN AMACI	22
1.1.9. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	22
1.1.10. ARAŞTIRMANIN YARARI	22
1.1.11. ARAŞTIRMANIN YARGILANMASI	22
II. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	23
2.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMI	23
2.2. ARAŞTIRMANIN ÖN ÇALIŞMASI	23
2.1.1. YÖNETİCİ VE VERİMLİLİK GELİŞTİRME	23
2.1.1.1. Geliştirme kavramı ve Süreci	23
2.1.1.1.1. Yönetici Eğitimi	25
2.1.1.1.2. Yönetici Yetiştirme	25
2.1.1.1.3. Örgüt Geliştirme	25
2.1.1.1.4. Yönetici Geliştirme	26
2.1.1.2. Verimlilik Geliştirme: İşletmelerde Verimliliği Sağlayacak Ortam Nasıl Yaratılır	27
2.2.1.1.1. Verimli Olan Bir İşletmede Gereklİ Üç Öğe	27
2.2.1.1.2. Değişen Koşullar Ve Verimlilik	29
2.2.1.1.3. Verimliliğin İnsani Koşulu	29
2.2.1.1.4. Organizasyonları Verimli Kılan Nedir	29
2.2.1.1.5. Verimliliğe Etkisi Olan Organizasyonun Özellikleri	30
2.2.1.1.6. Verimlilik İçin Gereken İş Yapısı	32

2.2.1.1.7.	Verimliliği Artırma Çabaları Ve İnsan Unsuru.....	32
2.2.2.	YÖNETİCİ GELİŞTİRME VE VERİMLİLİĞİ ARTIRMA ÇABALARI.....	35
2.2.2.1.	YÖNETİCİ GELİŞTİRME NEDİR.....	35
2.2.2.1.1.	Yönetici Geliştirilmesi.....	36
2.2.2.1.2.	Yönetici Geliştirmenin Nedenleri	36
2.2.2.1.3.	Yönetici Geliştirmenin İlkeleri.....	38
2.2.2.1.4.	Yönetici Nasıl Geliştirilir.....	39
2.2.2.1.5.	Geliştirme Davranışında Göz Önünde Bulundurulması Gerekenler.....	41
2.2.2.1.6.	Geliştirme Nedeni Olarak Yönetici Değerleme.....	41
2.2.2.2.	VERİMLİLİĞİ ARTIRMA ÇABALARI.....	45
2.2.2.2.1.	Yönetimin Rolü.....	45
2.2.2.2.2.	Örgüt Yapısı Ve Kültürü.....	46
2.2.2.2.3.	Yönetim Biçimleri.....	46
2.2.2.2.4.	İşgücünün Güdülenmesi.....	47
2.2.2.2.5.	Çalışanların Katılımı.....	50
2.2.2.2.6.	İş Örgütleme.....	50
2.2.2.2.7.	Verimlilik Eğitimi.....	53
2.2.2.2.8.	Verimlilik ve İnsan (Yönetici).....	55
2.2.3.	GELİŞME SÜRECİNDEKİ YÖNETİCİ VE GELİŞME YÖNÜNDEKİ DAVRANIŞLARI.....	57
2.2.3.1.	YÖNETİCİLERDE KENDİNİ GELİŞTİRME YAKLAŞIMI.....	57
2.2.3.1.1.	Yönetici - İş - Örgüt.....	57
2.2.3.1.2.	Yönetici ve İş.....	57
2.2.3.1.3.	Yönetici ve Örgüt İlişkisi.....	57
2.2.3.2.	Yöneticinin Çevresiyle İlişkileri	60
2.2.3.2.1.	Patronla İlişkiler.....	61
2.2.3.2.2.	Üstlerle İlişkiler.....	61
2.2.3.2.3.	Astlarla İlişkiler.....	61
2.2.3.2.4.	Meslektaşlarla İlişkiler.....	62
2.2.3.2.5.	Arkadaşlarla İlişkiler.....	62
2.2.3.2.6.	İşe İlişkin Özellikler.....	62
2.2.3.2.7.	Aile Ortamı.....	62
2.2.3.2.8.	Toplumdaki Saygın Bireyler.....	62
2.2.4.	YÖNETİCİLERDE KENDİNİ GELİŞTİRME SÜRECİ (KİŞİNİN KENDİNİ GELİŞTİRMESİ).....	63
2.2.4.1.	Kendini Anlama.....	63
2.2.4.2.	Kendini Tamamlama.....	64
2.2.4.3.	Kendini Planlama.....	64
2.2.4.4.	Kendini Yönetme.....	64
2.2.5.	YÖNETİCİLERDE KENDİNİ GELİŞTİRMENİN GEREKLİLİĞİ.....	65
2.2.5.1.	Değişime Uyum.....	65
2.2.5.2.	Yönetici Eskimesi.....	65
2.2.5.3.	Örgütsel Dinamiklik.....	67
2.2.5.4.	Yönetimde Etkin Olma İhtiyacı.....	67
2.2.5.5.	Kendini Gerçekleştirme.....	67
2.2.6.	KENDİNİ GELİŞTİRMEDE SORUMLULUK.....	68
2.2.7.	YÖNETİCİLERDE KENDİNİ GELİŞTİRME DAVRANIŞINA ETKİ EDEN BAZI TUTUM VE DAVRANIŞLAR.....	69
2.2.7.1.	Düşünce Yapısı ve Niteliği.....	69
2.2.7.1.1.	Pozitif Düşünme.....	69

2.2.7.1.2.	Eleştirel Düşünme.....	69
2.2.7.2.	Psikolojik Özgürlük ve Doğallık.....	70
2.2.7.3.	Çeşitli Tutum Ve Davranışlar.....	70
2.2.7.3.1.	Girişimci Tutum.....	70
2.2.7.3.2.	Kazanmacı Tutum.....	70
2.2.7.4.	Özel Başarı Hedefleri.....	71
2.2.7.5.	Bireysel Vizyon.....	71
2.2.8.	KENDİNİ GELİŞTİREN YÖNETİCİNİN ÖZELLİKLERİ.....	71
2.2.9.	GELİŞTİRME DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL BOYUTU.....	72
2.2.9.1.	Örgüt Kültürü Ve Örgüt Yapısı.....	72
2.2.9.1.1.	Örgüt Kültürü.....	72
2.2.9.1.2.	Bireye Saygı Anlayışı.....	72
2.2.9.1.3.	Paylaşılan Vizyon.....	73
2.2.9.1.4.	Merkezileşmeyen Yönetim Tarzı.....	73
2.2.10.	GELİŞTİREN YÖNETİCİ.....	74
2.2.10.1.	Pygmalion Etkisi.....	75
2.2.10.2.	Model Olma.....	75
2.2.10.3.	Yönlendirme.....	76
2.2.11.	OLUMLU İNSAN İLİŞKİLERİ VE İLETİŞİM.....	76
2.2.11.1.	Olumlu İnsan İlişkileri.....	76
2.2.11.2.	İletişim.....	76
2.2.11.3.	Geri İletim.....	77
2.2.12.	YÖNETİCİLERİN GELİŞMESİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR.....	78
2.2.12.1.	Bireysel Engeller.....	78
2.2.12.1.1.	Kendini Tanımama.....	78
2.2.12.1.2.	Yaş Ve Deneyim.....	79
2.2.12.1.3.	Tükenmişlik.....	79
2.2.12.1.4.	Kalıplaşma Eğilimi.....	80
2.2.12.1.5.	Bakış Açısı (Gelişme İsteksizliği).....	81
2.2.12.1.6.	Çeşitli Tutumlar.....	82
2.2.12.1.7.	Korkular.....	83
2.2.12.2.	Örgütsel Engeller.....	84
2.2.13.	YÖNETİCİ GELİŞTİRME FAALİYETİ OLARAK YÖNETİCİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ.....	87
2.2.13.1.	Öğretici ve Öğrenci Ağırlık Merkezli Yöntemler.....	87
2.2.13.1.1.	Demonstrasyon (Gösteri).....	87
2.2.13.1.2.	Pratik Uygulamalar Ve Ziyaretler.....	87
2.2.13.1.3.	Uygulamalı alıştırmalar.....	87
2.2.13.2.	Ağırlık Merkezi Öğrenci Olan Yöntemler.....	88
2.2.13.2.1.	Ussal Anlatımlar.....	88
2.2.13.2.2.	Sözle Ve Yazıyla Anlatım.....	88
2.2.13.2.3.	Hızlı Okuma.....	89
2.2.13.2.4.	Örnek Olaylar.....	89
2.2.13.2.5.	Yaratıcılık Eğitimi.....	89
2.2.13.2.6.	Yönetim Oyunu.....	90
2.2.13.3.	İşle Kaynaştırılmış Eğitim Yöntemleri.....	90
2.2.13.3.1.	İşbaşında Eğitim.....	91
2.2.13.3.2.	Görevler Arası Rotasyon.....	93
2.2.13.3.3.	Görevler Arası Komite Görevleri.....	94
2.2.13.3.4.	Katlı Yönetim Yada Yönetim Kabineleri.....	95
2.2.13.3.5.	Anahtar Mevkilerdekilere Yardımcı Olarak Görevlendirme.....	95
2.2.13.3.6.	Özel Görevler.....	95
2.2.13.3.7.	Uzmanlarla Sorun Çözme.....	96

2.2.13.3.8.	Hazırlayıcı Yöneticiler Rehberliğinde Yönetici Geliştirme.....	96
2.2.13.4.	Yönetici Geliştirmede Diğer Yöntemler.....	96
2.2.13.4.1.	İşletme İçi Yönetim Konferanslar.....	96
2.2.13.4.2.	İşletme Dışı Yönetim Programları.....	97
2.2.13.4.3.	Üniversiteler Ve Meslek	
2.2.13.4.4.	Kuruluşlarından Yararlanma.....	97
2.2.13.4.5.	Kişisel Gelişmeye Yardımcı Olma.....	98
2.2.13.4.6.	Duyarlık Eğitimi.....	99
2.2.13.4.7.	Teknoloji yönetimi.....	99
2.2.14.	ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	100
2.2.15.	ÖRNEKLEME SÜRECİ.....	100
2.2.16.	BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	101
3.BÖLÜM:	ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE ELDE EDİLEN SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	102
3.1.	Anket Uygulanan İşletmelerle İlgili Genel Bilgiler.....	102
3.2.	Anket Uygulanan Yöneticilerin Cinsiyet ve İş tecrübelerine İlişkin Bilgiler.....	104
3.3.	Anket Uygulanan İşletmelerdeki Eğitim Yöntemlerine İlişkin Bilgiler.....	106
3.4.	Verilerin Analizi ile Elde Edilen Sonuçların Değerlendirilmesi	109
4. BÖLÜM:	SONUÇ.....	124
EK:	ANKET FORMU	126
KAYNAKÇA.....		129

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Anket Uygulanan İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı.....	102
Tablo 2. Anket Uygulanan İşletmelerin Personel Sayısına Göre Dağılımı.....	103
Tablo 3. Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı.....	104
Tablo 4. Yöneticilerin Tecrübelerine Göre Dağılımı.....	105
Tablo 5. Anket Uygulanan İşletmelerin Uyguladıkları Eğitim Faaliyet Türleri.....	106
Tablo 6. Anket Uygulanan İşletmelerde İşbaşında Eğitim Yöntemleri Uygulanma Durumu.....	107
Tablo 7. Anket Uygulanan İşletmelerde İşdışında Eğitim Yöntemleri Uygulanma Durumu.....	108
Tablo 8. Yönetici Geliştirme Faaliyeti Uygulanma Amacının Önem Derecelerine Göre Sıralanması.....	109
Tablo 9. Faktörlerin Toplam Puan Değeri.....	110
Tablo 10. Yönetici Geliştirme Faaliyetini İşletmeye Katkılarının Önem Derecelerine Göre Sıralanması.....	111
Tablo 11. Faktörlerin Toplam Puan Değeri.....	112
Tablo 12. Yönetici Geliştirme Faaliyetinin Akla Ne Getirdiğinin Önem Derelerine Göre Sıralanması.....	113
Tablo 13. Faktörlerin Toplam Puan Değeri.....	114
Tablo 14. Yöneticilerin Kendilerini Geliştirmek İstemelerinin Önem Derecelerine Göre Sıralanması.....	115
Tablo 15. Faktörlerin Toplam Puan Değeri.....	116
Tablo 16. Yöneticilerin Personelin Daha Verimli Olması İçin Önem Verdikleri Faktörlerin Önem Derecelerine Göre Sıralanması.....	117
Tablo 17. Faktörlerin Toplam Puan Değeri.....	118
Tablo 18. Yönetici Geliştirme Faaliyetlerinin Verimlilik Artışı Üzerinde Başka Unsurlara Göre Etkisinin Önem Derelerine Göre Sıralanması	119
Tablo 19. Yönetici Geliştirme Faaliyetlerinin Verimlilik Üzerindeki Etkisini Nasıl Olduğunu Önem Derecelerine Göre Sıralanması.....	120
Tablo 20. Faktörlerin Toplam Puan Değeri.....	120
Tablo 21. Verimlilik Artışı Üzerinde Etkili Olan Faktörlerin Önem Derecelerine Göre Sıralanması.....	122
Tablo 22. Faktörlerin Toplam Puan Değeri.....	123

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Anket Uygulanan İşletmelerin Sektörlere Göre Oransal Dağılımı.....	102
Grafik 2. Anket Uygulanan İşletmelerin Personel Sayısına Göre Oransal Dağılımı.....	103
Grafik 3. Yöneticilerin Cinsiyet Yüzdelerinin Dağılımı.....	104
Grafik 4. Yöneticilerin Tecrübelerine Göre Oransal Dağılımı.....	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşletmelerde Genel Verimlilik Modeli.....	12
Şekil 2. Düşük Verimlilik Tuzağı.....	13
Şekil 3. İşin Yeniden Yapılandırma Biçimi.....	53
Şekil 4. İhsan Kaynağı Gelişmenin Üç Boyutlu Matriksi.....	54
Şekil 5. Birey Örgüt İlişkisi ve Örgütsel Dönüşüm Süreci.....	60
Şekil 6. Yöneticilerin Kendilerini Geliştirmelerini Doğrudan Etkileyen Bazı Çevre Unsurları.....	61
Şekil 7. Kısırdöngü Modeli.....	81

1.GİRİŞ

1.1. GENEL TANIMLAR

1.1.1. Yönetim Kavramı

Yönetimin ne olduğuyla ilgili bir çok tanımlamalar yapılmıştır. Ancak her tanım belirli açıdan yönetim olayına bakmış ve bu doğrultuda tanımlamaya çalışmıştır. Burada hemen şunu belirtmeliyiz ki; "işletmeciliğin ilk ve genel işlevinin adı yönetimdir. Yönetime genel işlev denilmesinin nedeni, tüm yönetim işlevleri çabalarında kullanılacak olmasındandır". Pazarlama, üretim, insan kaynakları ve diğer işlevlerin tamamı yönetim kavramıyla birlikte anılırlar. Sözgelimi üretim yönetimi, pazarlama yönetimi gibi¹.

Yönetimin ne olduğuyla ilgili birçok tanımlar yapılmasına karşın yönetimin üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımı, "yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir" şeklinde yapılan tanımı olmuştur. Böylece yönetim ancak bir den çok kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan, bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu genel kabul görmüş bulunmaktadır².

Başka bir tanımlamaya göre yönetim, belli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere maddi kaynakları ve yardımcı malzemeleri ve zamanı verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır şeklinde tanımlanmaktadır³. Bu tanımında ortaya koyduğu gibi yönetim kavramının içinde başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin etkin ve verimli kullanımı söz konusudur. Burada şunu da belirtmeliyiz ki, yönetim dendiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta bazen bu sürecin unsurları olan organlar kişi veya grup anlaşılmakta bazen bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak, bunun yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanabileceği üzerinde durulmaktadır.

Yönetimde herşeyden önce, belli bir amaca başkalarıyla birlikte ulaşma, başka deyişle başkalarına iş yaptırma, onların yardımını sağlama söz konusudur. Bu faaliyet içinde iş yaptıran yöneticiler, iş yapanlar ise yönetilenlerdir. Yönetim dilinde, yöneten durumunda olanlar üst, yönetilenlere ast denmektedir⁴. Ast ve üst ilişkileri, yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturur. Bu ilişkilere, işletmenin yasal yapısı ile bir biçim verilir. Ayrıca üst ve astlar da biçimin oluşumunu doğrudan etkilerler. Her iki yönden gelen bu düzenleyici etkilerle, söz konusu ilişkiler değişik ortam ve zamanlarda çeşitli kalıplara girer. Böylece türlü yönetim modelleri ortaya çıkmaktadır.

¹ Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, Kütahya, 1996, s.143.

² Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1982, s.4.

³ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, 3.Basım, İstanbul:Beta Yay., 1996, s.3.

⁴ İlhan Cemalcılar vd., *İşletmecilik Bilgisi*, 4.Baskı, Eskişehir, Anadolu Ün. Yay., 1994, s.95.

1.1.1.1. Yönetimin Özellikleri

Bir faaliyet veya süreç olarak yönetimin başlıca özellikleri kısaca değinecek olursak:

- **Amaç Özelliği:** Yönetim bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir.
- **İşbölümü ve Uzmanlaşma:** Yönetim grup ekonomisinden en iyi şekilde yararlanmayı, diğer bir deyimle herkesin herşeyi yapması yerine her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi yapacağı şeyleri yapmasını ve bu işbölümü çerçevesinde belirli işleri ekonomik şekilde yapacak biçimde uzmanlaşmasını sağlar⁵.
- **Yaratıcılık Özelliği:** Yönetimde etkililiği ve verimliliği sürekli yükseltmek mümkün olduğuna göre yöneticilerin yaratıcılığı motive etmeleri gerekir⁶.
- **Basamaksal Özellik:** Yönetimde birlikte çalışmayı temin etmek amacıyla çalışanların bir kısmının üst bir kısmının ast konumuna geçerek işletmeyi birlikte yönetmeleri gerekir⁷.
- **Grup niteliği:** Yönetimde birden çok kişiye ihtiyaç vardır. Bir kişinin olduğu yerde yönetimden söz edilemez.
- **Demokratik Özellik:** Yönetimde, insanın saygı duyulan bir yeri vardır. Bu nedenle yönetimde karar alma, bunları uygulamada ve denetim aşamalarında birlikte çalışma ortamının, demokrasinin tesis edilmesi gerekir.
- **Rasyonellik Özelliği:** Yönetimin özünde kaynakları, imkanları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanmak yatar. Diğer bir deyişle yönetim rasyonel bir süreçtir⁸.
- **Bilim ve Sanat Olma Özelliği:** Yönetim kendine özgü teori, yaklaşım, model ve kavramları olduğu için bilimdir, tüm ilke teorilerinin, yaklaşımların uygulamaya maharetle götürülmesi için sanattır⁹.
- **İletişim Özelliği:** Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk ve uyumu, kurulan düzenin işleyişini sağlamak için haberleşme kanallarının kurulmasını öngören temel bir faktördür.

1.1.2. Yönetici Kavramı

Yönetici kavramının çeşitli tanımları yapılmıştır. Bir tanıma göre yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında

⁵ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, s.4.

⁶ Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, s.161.

⁷ a.g.e., s.161.

⁸ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, s.4.

⁹ Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, s.162.

uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan bir kimsedir¹⁰. Başka bir tanıma göre yönetici; kar ve riski başkalarının olmak üzere, mal ve hizmet üretmek için üretim elemanlarını ele geçirip birleştiren ve işletmeyi çalıştırma sorumluluğu olan kişidir¹¹. Farklı bir tanımlama da ise yönetici birey olarak, örgütlerde tek veya daha fazla kişinin iş performansından sorumlu olan birey olarak tanımlanmaktadır¹².

Ekonomik ve teknolojik gelişmeler, sosyal, siyasal ve hukuki çevre koşullarındaki değişimler ve bunlara bağlı olarak işletme faaliyetleri ve organizasyon yapılarında meydana gelen değişimler, işletme adı verilen ekonomik birimleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş kişilere yöneticilere ihtiyaç arttırmış ve bunun sonucu olarak da yönetim işi meslekleşerek yöneticiler ortaya çıkmıştır ve zaman içinde bunlar uzmanlaşarak profesyonel yöneticiliği ortaya çıkarmıştır¹³.

Yönetici mesleğinin içerdiği tek bir evrensel olgu vardır. Örgütlerde insan ve materyal kaynaklarını yüksek performansta kullanarak örgüt amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktır¹⁴.

Bunun dışında yönetici yaptığı işin gereği olarak aynı anda pek çok sorunu birlikte düşünmek zorundadır. Gerçek iş hayatında sorunları birbiri ardı sıra düzenli bir şekilde gelmesi yöneticinin sistem yaklaşımını esas olmasını zorunlu kılmaktadır.

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki, yönetici bir takım amaçlara ulaşmak için işletme içi ve işletme dışı koşulları hem kendi içerisinde hem de birbirleri arasında koordinasyonu sağlayarak organizasyonu başarılı kılmayı hedefler¹⁵.

1.1.2.1. Yöneticinin Özellikleri

Yönetici yüklendiği görev ve taşıdığı sorumluluklar gereği bir takım niteliklere ve özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikle yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin daha verimli ve etkin yönetilebilmesi için gerekli koşul olmaktan ziyade bir zorunluluk olarak da belirmektedir.

Buradan hareketle günümüz yöneticisinin sahip olması gereken özellikler üç grupta incelenebilir¹⁶.

Yöneticinin Entellektüel Özellikleri

- Genel Kültür (tek konuda uzmanlaşmak yerine birçok konuda ve işletme fonksiyonu hakkında bilgi sahibi olmak),

¹⁰ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, s.6.

¹¹ İlhan Cemalcılar vd., *İşletmecilik Bilgisi*, s.5.

¹² Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, s.169.

¹³ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, s.9.

¹⁴ Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, s.169.

¹⁵ a.g.e.,s.169.

¹⁶ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, s.8-9.

- Mantıklılık (genelden ayrıntılara, ayrıntılardan genele ulaşabilme yeteneği)
- Analiz ruhu (bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemek),
- Sentez Ruh (bir olayın değişkenlerini bir çözüm veya plan yapmak için bir araya getirmek),
- Sezgi Gücü (imkan fırsat ve tehlikeleri önceden görebilmek),
- Hayal gücü (geleceğe ilişkin olayların muhtemel gelişmelerini zihinde canlandırmak),
- Düşünceleri konu ve sorunlara odaklaştırabilme yeteneği,
- Düşünceleri açık ve seçik ifade edebilme yeteneği.

Bu nitelik ve özellikler yöneticiyi çevresindeki insanları etkileme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme becerisini sağlayacaktır.

Yöneticinin Karakterine İlişkin Özellikleri

- Akıl ile duygu arası denge (nesnellik ile öznellik arasındaki uyum),
- Değişken koşullara ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilme,
- Dikkatlilik,
- Girişkenlik (riski göze alabilme cesareti),
- Hafıza gücü (önemli olay, kişi ve değişkenleri aklıda tutabilme),
- Dinamiklik (bir çok konu ve olayları yerinde ve zamanında izleme ve tedbir alma),
- Azim ve sebatkarlık (tehlike ve güçlükler karşısında yılmamak, mücadeleyi elden bırakmamak),
- Tertiplilik ve düzenlilik (herşeyi yerli yerinde tutmak, dosya ve arşivleme sistemi içinde çalışmak),
- Yöntemlilik (işleri yaparken ve yaptırırken yararlılığı ispat edilmiş yol ve yöntemlerden yararlanmak, işleri acillik durumuna göre sıraya koyarak yürütmek),
- Süratlilik (işleri biriktirmeden ve geciktirmeden zamanında yürütmek),
- Ciddilik (her işe gereken önemi vermek, sorunları küçümsemek)

Yöneticinin Sosyal Özellikleri

- Dış görünüşü, giyim kuşamı ile çevresinden kabul görmelidir.
- Gruba hitap edebilecek nitelikte olmalıdır.
- Grup yapılarını ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmelidir.
- İş yaparken uyulması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışmalı, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmelidir.

- Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yaralanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği edebilmelidir.
- Her kişi ve olayın özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmelidir. Her zaman ileri gideceğinin ne zaman geri çekileceğinin bilincinde olmalıdır.
- Bilgi tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili. Otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmalıdır.

1.1.2.2. Yöneticinin Görevi Nedir

Yönetici her şeyden önce yönetme sorumluluğu olan kişi olmakla birlikte, yöneticinin işi örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için yerine getirilmesi gereken görevlerden kaynaklanmaktadır¹⁷.

Bu görev gerçek bir iş olmalı yani, kuruluşun başarısına görünür ve mümkünse açıkça katkıda bulunan bir iş olmalıdır.

Bir yöneticinin işi, kuruluşun karşı karşıya olduğu sorunlara karşı çözüm üretmekle başlamalı ve geleceği yönetebilecek şekilde devam etmelidir. Yönetici eylemlerin sonuçlarından da sorumlu olan ve onlara katkısı olan kişidir. Bu nedenle yöneticinin yetkisi geniş değildir. Yönetici, organizasyonun ne olduğunu ve bu yapıda yer alan her üyenin açıkça tanımlanmış bir rolü olduğunu bilmesi gerekir.

1.1.2.3. Yöneticilerde Bulunması Gereken Beceriler

Yüklendikleri sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirebilmek için yöneticilerin genel anlamda bir takım becerilere sahip olması gerekmektedir¹⁸.

- *Teknik Beceri*: Bu beceri özellikle alt basamak yöneticisi için önemlidir. Çünkü bunlar özellikle işgörenler ve makinelerle ilişki içindedirler.

- *Beşeri Beceri*: Yöneticilerin diğer insanlarla etkili çalışma yetenekleri ile ilgilidir. Beşeri beceri, liderlik, işgöreni motive etmek ve rutin görevlerde yöneticileri başarıya ulaştırmaktır. Bütün yönetici basamakları için gerekli olan bu beceri, ayrıca organizasyonda çalışanlara performansını en yüksek düzeye çıkarmak için iyi bir işyeri yaratılmasını gerekli kılmaktadır¹⁹.

- *Mental Beceri*: Yönetici bir bakıma sorun çözümleneyen kişidir. Bu nedenle olaylara arasındaki ilişkileri, bunların birbirlerini nasıl etkilediklerini analiz edebilecek yetenekte olmalıdır. Sorunları halledebilmek için mantıksal yollar izlemesi gerektiği yöneticide kuşkusuz aranan niteliktir.

¹⁷ Peter F. Drucker, *Sevk ve İdarecilik Uğraşı*, (Cilt 2), Çev:Tunç Erkanlı, İstanbul, Sevk ve İdare Müşavirlik Araştırma A.Ş. Yay., 1987, s.39.

¹⁸ Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, s.171.

¹⁹ a.g.e.,s.171.

1.1.2.4. Günümüz Yöneticisinde Bulunması Gereken Özellikler

Global Ölçekte Düşünme: Artık işletmelerde lokal çevre yok olmuştur. bu yok oluş global çevrenin baskısından doğmuştur. bu çevre bütün işletmecilik ilkelerini ekstrem boyutunu gerekli kılmaktadır. Örnek olarak maliyet, kalite ve verimlilik gibi... Bu kurallara uymayanları da piyasa mekanizmasının acımasız kuralları yok etmektedir. Bu piyasa mekanizmasının acımasız kuralları yok etmektedir. bu ortamda yöneticilerin ayakta kalabilmesi için global ölçekte düşünerek aktivitelerini ona göre organize edilmesi gerekmektedir. 21. Yüzyıla girerken yöneticilerin düşüncelerini ve işlerini bu boyutta planlamaları onları başarılı kılacaktır²⁰.

Global Stratejist Olma: Koşulların çok değişken olması yöneticilerin global ölçekte olayları analiz edebilme ve hızlı karar vermeleri gerekli kılmaktadır. Bu nedenle yöneticiler global düşünmelerini yanı sıra şirketleri içinde iyi bir global stratejist olmalıdır

Vizyon Kazandırma: Vizyon kavramı genel olarak geleceği görme ve buraya başarı ile ulaşmayı ifade eder. Vizyon artık yöneticilerin kendilerinde bulundurması gereken önemli bir özellik olarak yerini almıştır²¹.

Global Ölçekte Yaratıcı Olma: Günümüz rekabetçi iş ortamında işletmelerin yenilikler çerçevesinde yaratıcılıkta da desteklenmeleri gerekmektedir. Yöneticileri kısa ve uzun zaman dilimlerinde çok boyutlu, yaratıcı ufuklu, global ölçekte fırsatlar yaratmaları 21. yy yöneticisinin özelliği haline gelmiştir²².

Global Ölçekli Girişimcilik Yaratma: Yöneticiler işletmelerinde klasik fonksiyonları yanında günümüzde şirketleri için yeni girişim alanları yaratmak ve aktif fırsatları değerlendirmek zorundadırlar. Bu mantık yöneticilerin hem lokal hem de global çevrede işletmeleri için yeni fırsatları yaratmak ve varolan fırsatları değerlendirmeleri gerekli kılmaktadır.

Global Çevrede Değişimi Belirleme ve Gerçekleştirme: 21. yılın global, kozmopolit, yaratıcı ve vizyonlu yöneticilerinin sürekli değişimi düşünmeleri ve organizasyonları için stratejik değişim opsiyonları yaratmaları önemli görev ve özelliklerinden biri olmuştur. Sonuçta 21. yy'a girerken değişim günümüz modern yöneticisinin özelliği haline gelmiştir²³.

Problem Çözme ve Hızlı Karar Verme: Etkili ve pratik yollardan problem çözme ve hızlı karar verme günümüzün dinamik ve sürekli değişen iş çevresinde önemli olan konulardandır. Etkili yöneticiler, sürekli problem ve fırsatlar ararlar karar ve problemler ister büyük ister küçük olsun, kritik veya rutin olsun yöneticilerin yaşamlarında yer alır.

²⁰ Ali Akdemir , *İşletme Bilimine Giriş*, s.174.

²¹ a.g.e.,s.175.

²² a.g.e.,s.177

²³ a.g.e.,s.179.

Bu nedenle yöneticiler problemler karşısında hızlı düşünebilme ve karar verme yeteneğine sahip olmalıdır²⁴.

Self ve Örgütsel motivasyon: Yöneticilerin başarısı astların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarını bilgi, yetenek ve güçlerini dikkate alarak bu doğrultuda kullanmalarına bağlıdır. Motive olmayan personelden yüksek performans beklenemez. Bu nedenle yöneticiler öncelikle motivasyon için gerekli ortamı oluşturacak nitelikte olmalıdır.

Zamanı Etkin Kullanma ve Yönetme: Zaman kontrolü ve yönetimi yöneticiler için iş çevresinde önemli bir beceridir. Zamanı yönetebilme, kontrol edebilme ve onu etkin kullanabilme profesyonel, bilinçli bir bireyin yaşam tarzının davranışlarıdır. Bu da sadece bireysel olarak zamanın etkili kullanımını değil, aynı zamanda diğer bireylerle çalışırken zamanı etkin kullanmayı gerekli kılmaktadır²⁵.

Rekabete Açık Olma ve Engelleme: Rekabet sistemleri etkin hale geçiren onlara hayat ve dinamizm veren kapitalist sistemin çok önemli bir dinamiğidir. Rekabetin olduğu sistemde yaratıcılık, verimlilik ve kaynakları en iyi şekilde kullanma söz konusudur. Ayrıca örgütsel katılımı oluşturmada da rekabet günümüzün yöneticisi için önemli bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır²⁶.

1.1.3. ORGANİZASYON

Organizasyonun çeşitli tanımlamaları yapılmıştır. Organizasyon: İnsanların beraberce iş görme ve verimli şekilde çalışmasını sağlayan bir yapı oluşturma olarak kısaca tanımlanacağı gibi, organizasyonu; işletmenin amaçlarına erişebilmesi için bir örgüt oluşturma veya örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen işler, kişiler ve işyerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması faaliyetlerinin tümü olarak da tanımlanmaktadır²⁷.

Organizasyon kavramı bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelmektedir. Bunun dışında organizasyon kavramı bir yapının oluşturulması sürecini, bir seri faaliyeti, organize etme faaliyetlerini de ifade eder.

Organizasyon, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sistem olarak da tanımlanmaktadır. Örneğin makine kimya endüstrisi kurumu bu üçüncü anlamda toplumdaki diğer organizasyonlar içinde kendine has kaynakları özellikleri ve amaçları -

²⁴ Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, s.181.

²⁵ a.g.e., s.183.

²⁶ a.g.e., s.183.

²⁷ İlhan Cemalcılar vd., *İşletmecilik Bilgisi*, s.103.

olan bir sosyal sistemdir²⁸.

Organizasyonun varlık nedeni en basit ifadesiyle, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Dolayısıyla organizasyon yapısı, bu grubun faaliyetlerini koordine eden birbiri ile uyumlu hale getiren bir mekanizmadır. Başka bir ifade ile organizasyon yapısı bir araçtır. Yönetici diğer yönetim araçlarını nasıl kullanıyorsa, bu koordinasyon sağlayıcı aracı da öyle kullanabilecektir²⁹. Yalnız bu aracın en önemli bir özelliği insan unsuru ile ilgili olmasıdır. Bunun sonucu olarak sadece aracın yapısı üzerinde durmak, bu aracı başarılı bir şekilde kullanmak için yeterli değildir. Bu aracı faaliyetleri koordine edecek kişilerin özelliklerine, yapılacak işin niteliğine, ortam ve çevre şartlarına göre ayarlamak gerekecektir.

Drucker bu konuda, "nasıl iyi bir anayasa sahibi olmak iyi kanunlara, başarılı devlet yöneticilerine sahip olmaya yetmezse, iyi bir organizasyon yapısı da tek başına başarılı sonuç almağa yetmez fakat organizasyon yapısının kötü olması, organizasyondaki kişiler ne kadar iyi olursa olsun başarılı sonuç almayı imkansız hale getirecektir³⁰. Dolayısıyla iyi bir yapı gerekli fakat yetersizdir. Yapı, organizasyonun temel amaçları doğrultusunda personelin birbiri ile ilişki kurmasını sağlayan bir evredir. İşte bu ilişkilerde sorunlar olduğu sürece tek başına iyi bir yapı yetersiz kalacaktır³¹.

Bir organizasyon yapısının nasıl kurulması gerektiği ile ilgili çeşitli teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu teori ve yaklaşımlar, organizasyon yapılarını ve davranışlarını anlamağa ve açıklamağa ve organizasyondaki herhangi bir değişikliğin diğer organizasyon unsurlarını nasıl etkilediğini kestirmeğe yarayan modellerdir.

Organizasyon yapısı bir yandan yöneticinin kullanabileceği bir araçtır. Öbür yanda da yöneticinin içinde ve kendisinin de etkileneceği bir ortamdır. Bu ortam içinde yapısal unsurlarla kişisel özelliklerin ilişkisi organizasyon içi olayları yaratacaktır. Bu nedenle bir yöneticinin önce bu yapıyı, onun özelliklerini ve sınırlarını tanıması gerekecektir. Aksi halde yapı yöneticinin etkinliğinin sınırlayan bir unsur olabilecektir.

1.1.4. DAVRANIŞ

Organizasyonlarda davranış, organizasyon yapısı içinde insan davranışını anlamaya ve açıklamaya çalışan akademik bir disiplindir. Kişilerin tek başlarına veya grup halinde davranışlarını neo-klasik veya davranışsal yönetim ve organizasyon teorisi ile birlikte yoğun bir şekilde incelemeğe ve araştırılmaya başlanmıştır³².

²⁸ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, s.13.

²⁹ a.g.e., s.13.

³⁰ Peter F. Drucker, Sevk ve İdarecilik Uğraşısı, (Cilt 2), Çev.Tunç Erkanlı, İstanbul, İlgı Yay, 1987.s.113.

³¹ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, s.14.

³² a.g.e., s.15.

Organizasyon yapısı ile ilgili çalışmalar daha çok organizasyonların formal yapıları ile ilgili iken, davranışı esas alan çalışmalar organizasyonların informal yönleri ile, organizasyonların işleyişi ile ilgilidir.

Organizasyon içindeki faaliyetlerle ilgili olarak kişilerin (yönetici de dahil) hissettikleri kırgınlıklar, moral bozuklukları, açık veya kapalı çatışmalar, ceza uygulamaları ve uygulama tehditleri, örgüt içi politika, güç mücadelesi gibi çeşitli ölçülerde sık sık ortaya çıkan durumlar organizasyonların işleyiş yönü ile ilgilidir. Bir yönetici "neden astlarım benim önerdiğim yönde veya davranmaları gereken yönde davranmıyorlar" diye sorduğunda organizasyonlarda davranış konusu ile ilgili sorular soruyor demektir. Şüphesiz benzer nitelikteki soruları da astlar üstler için sorabilir.

Yönetici başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi olduğundan davranış konusu ile yakından ilgilenmek zorundadır. Hatta bazen yöneticilik, kişilerarası ilişkileri yönetmektir şeklinde tanımlanmaktadır. Ancak bir insan olarak yönetici de çeşitli faktörlerin etkisinde kalacak ve kendine has bir davranış (yönetim tarzı, önderlik tarzı) benimseyecektir. Dolayısıyla yöneticinin bir yandan kendi diğer yandan astlarının (veya daha geniş bir ifade ile, yönetim labirenti unsurlarının) davranışları ile ilgili anlayış ve bilgiye sahip olması gerekecektir.

1.1.5. ORGANİZASYON - YÖNETİCİ - DAVRANIŞ

İşletme yönetiminin başında bulunan yönetici, organizasyonda yer alan diğer kişileri çalışmasını sağlayarak, yönlendirerek, işletmeyi amacına ulaştıracağına göre, kendisiyle birlikte çalışan kişilerin tutumlarını, davranışlarını, isteklerini ve bunlar üzerinde ki işletme içi ve işletme dışı etkileri göz önünde bulundurmaya zorundadır.

Organizasyonda görev almış kişilerin beklentileri üzerinde, herşeyden önce o insanların bağlı bulunduğu kültürel çevrenin ve ortamın önemli etkisi vardır. Bu nedenle yönetici, buyruğu altında çalıştırdığı insanların davranışlarını, tutumlarını ve güdülerini anlamaya çalışmalı ve çalıştırdığı insanların davranışlarının aynı yolda olması gerektiği ön yargısından kendisini kurtarmalıdır. Çünkü her insanın düşüncesi ve bakış açısı farklı olacağına göre katılımcılığın esasını oluşturan demokratik ortam sayesinde organizasyonda görev almış kişilere, davranışsal açıdan bir serbesti tanınarak organizasyonla daha iyi bütünleşmeleri sağlanabilecektir.

İnsanları etki altında bulunduran, maddi olmayan çeşitli faktörler vardır. İnsan geniş ölçüde, sosyal alışkanlıklarının, ailesinin ve sosyal çevrenin etkisi altındadır. Aynı zamanda kendine göre bir doğru ve onur anlayışı, adalet anlayışı vardır. Bunlar göz önünde tutulmadan yalnız dolgun bir ücret verilmesi veya iyi iş koşullarının sağlanması,

kişilerin organizasyonla bütünleşmeleri için yeterli olmayacağı yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Her insan kendisine davranış şekline göre belirli bir tepki gösterir.

İnsanlar akıllıları kadar duygularının da etkisi altındadır. İşletme içi ve işletme dışı sosyal grupların, bu duygular üzerinde çeşitli etkileri olur. Sözün kısası çalışanları en verimli bir biçimde çalıştırabilmek için akıl kadar duyguları da göz önünde bulundurmak gerekir. Bütün bunlar, insancıl ilişkilerin geliştirilmesinde önemlidir. İnsancıl ilişkilerin iyi bir biçimde düzenlenmemesi, verimliliğin ve işin kalitesinin düşmesi, işçi değişim çabukluğunun artması, işletme içi disiplinin bozulması, işçilerin dirlik ve düzenliğinin yitirilmesi, işe düzenli bir biçimde gelmemelerin çoğalmasa iş kazalarının artması sonucunu verir. Bu bakımdan gerek işletme içinde gerek toplumsal düzende rahatlığın sağlanması için insancıl ilişkilerin önemi kendiliğinden anlaşılır. Aksi durumda, işletme içinde düzensizlikler artar, bu öteki işletmelere de yayılır ve sonuçta toplumda hastalık belirtileri görülür³³. İşletmede çalışanların işyerlerindeki düzensizlikleri aile hayatlarını ve toplum hayatını etkilediği gibi çalışan kişinin ailesi ve bağlı bulunduğu sosyal küme içindeki durumunu da işletme içindeki çalışması üzerinde tepkiler yaratır.

İnsancıl ilişkileri yönetenler, bütün bunları bilerek gerekli tedbirleri almalıdırlar. Birçok büyük işletmede çalışanların özel hayatlarındaki dertlerini dinleyip onlara çareler bulacak uzman danışmacılar kullanılmaktadır. Bazı durumlarda işletmede bölüm başları ile, özel dertlere çare bulma işlerini de üzerine alırlarsa, çok kere işçilerin bunlardan çekindikleri bölüm başlarının dertlerini öğrenmeleri sonunda, basamak yükseltmelerinde kendilerine gereken değerin verilmeyeceği korkusunua kapıldıkları görülür³⁴. Bu bakımdan işçilerin özel dertleriyle uğraşarak sır saklamasını bilen uzman dert dinleyicilerin işletmede bulundurulması yoluna gidilmelidir.

³³ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, s.16.

³⁴ a.g.e., s.16.

1.1.6. VERİMLİLİK

1.1.6.1. Verimlilik Kavramı

Verimliliğin kalkınma ve gelişme üzerindeki rolü bugün herkes tarafından kabul edilmektedir. Bu nedenle gelişmiş yada gelişmekte olan ülkeler iki soruya yanıt bulmak zorundadırlar³⁵: “Hem insan hem de sermaye kaynaklarının daha etkili kullanmak.” Her ülke için en önemli sorun, ekonomik gelişmenin yaygın ve yoğun yöntemleri arasında optimal bir denge kurmaktır. Modern donanımın ve insan kaynaklarının gelişmesi birlikte yürümektedir. Bu nedenle verimlilik artışı ya da var olan kaynakların etkili kullanımının, herhangi bir toplumun gelişebilmesinin en iyi, hatta tek yolu olduğunun bilinmesi gerekir³⁶.

Bu noktada verimliliği kavramını tanımlayacak olursak, kaynaklara baktığımızda bir çok tanımlamaların yapıldığı görürüz. Üzerinde tartışmaya değer bir kavram olarak verimlilik; genel olarak bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik çeşitli mal ve hizmetlerin, üretimdeki kaynakların emek, sermaye, malzeme, enerji, bilginin etkin kullanımını ifade etmektedir³⁷.

Verimlilik aynı zamanda sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilir. Başka bir verimlilik tanımıysa; aynı miktar kaynakla daha çok üretmek ya da aynı girdiyle daha çok çıktı elde etmektir. Bu ilişkiyi şöyle ifade edebiliriz:

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Girdi}}{\text{Çıktı}}$$

Görülüyor ki, literatürde verimlilikle ilgili çeşitli tanımlamalara rastlamak mümkündür. Ancak bu tanımlamaların çoğunun ortak yönü, verimliliğin belirli bir zaman parçası içerisinde üretimden elde edilenlerin aynı zaman parçası içerisinde üretimde harcanan üretim faktörlerinin oranı şeklinde ifade edilmesidir.

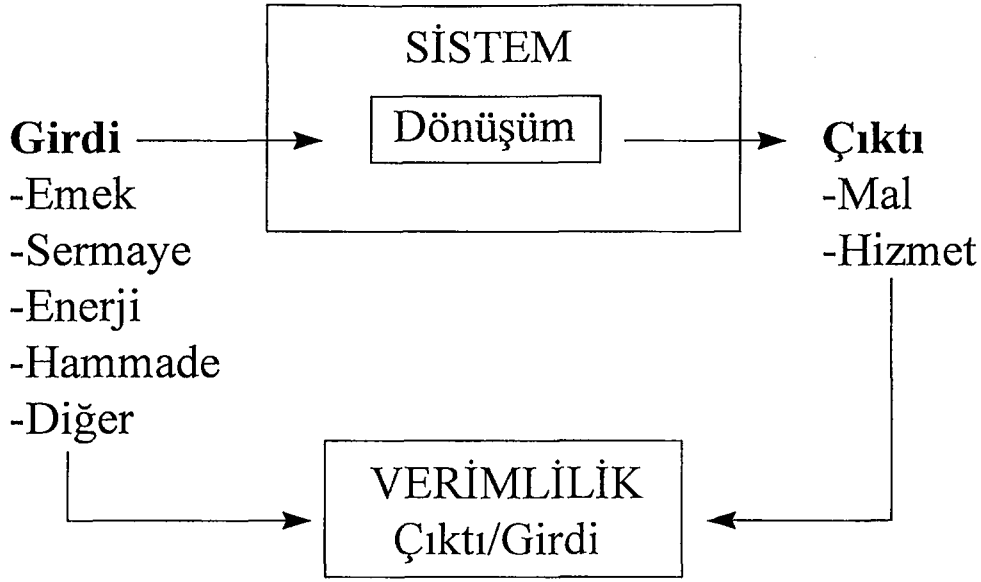
Verimlilik üretilen değerler ile bu üretim sırasında tüketilen kaynaklar arasındaki fark şeklinde tanımlanmakta ise de üretim tipi, ne olursa olsun verimlilik tanımı değişmez. Bu nedenle verimlilik farklı kişiler için farklı anlamlara gelse de temel kavram daima üretilen mal ve hizmetlerin miktar ve kalitesi ile bunları üretmek için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki olarak kalır. Verimlilik modelini bir şemada gösterecek olursak:

³⁵ Joseph Prokopenko, *Verimlilik Yönetimi*, Ankara, ILO, MPM Yay, 1995, s.3.

³⁶ a.g.e., s.3.

³⁷ a.g.e., s.3.

Şekil 1. İşletmelerde Genel Verimlilik Modeli



Verimlilikle ilgili olarak üzerinde durulması gereken önemli bir konuda verimlilikle üretim arasındaki farktır. Verimliliği üretimden ayırmak gerekir. Çünkü üretim bir üretim kolundaki belirli bir dönem içinde elde edilen fark toplamıdır. Halbuki verimlilik belirli bir zaman birimi içinde belirli miktardaki üretim faktörü birimi başına elde edilen üründür. Bir işletmede üretimin toplamı arttığı halde verimlilik artmamış olabilir. Bir başka ifade ile üretim bir sistemde ne kadar fayda yaratıldığını, verimlilik ise üretim faktörlerini ne kadar iyi kullanıldığı belirtir³⁸.

Unutulmaması gereken bir noktada verimliliğin bir sonuç olduğudur. Dolayısıyla böyle bir sonuca varmak için o sonuca yol açabilecek davranışlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu türden davranışların sergilenmesinin öncesinde ise, o davranışlara yol açacak düşüncelerin hakim olması zorunludur. Bu düşünceler ise ancak toplumdaki çeşitli kurumların (eğitim, hukuk, yönetim vb.) İşleyişiyle ortaya çıkar³⁹.

Bu kurumların işleyişi ise bir anlamda toplum bilincinin bu yöne kanalize olmasının neticesinde gerçekleşebilecektir. Burada karşılıklı bir etkileşimden de söz edilebilir. Çünkü toplumsal bilincin verimli üretime kanalize olması verimlilik eğitimi, verimlilik eğitimi ise verimlilik şuurunu geliştiren etkidir.

1.1.6.2. Verimliliğin Önemi

Sosyal ve ekonomik gelişme sırasında, çok az şey verimliliğin artırılmasından daha önemlidir. Çünkü verimlilik artışından yararlanmayan hiçbir insan etkinliği yoktur

³⁸ Nurdoğan Arkış, "Verimlilik Kültürünün Oluşmasını Etkileyen Faktörler", I.Verimlilik Kongresi, MPM Yay, Ankara, 1991, s.73.

³⁹ a.g.m., s.74.

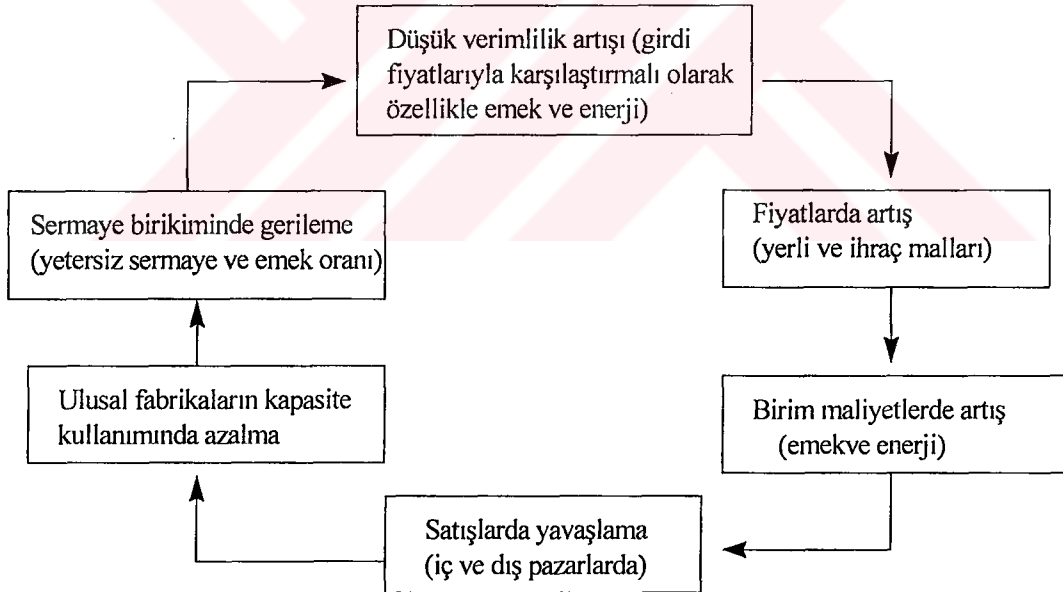
ve işletmecilikte başarılı olmanın, başarı değerlemenin çeşitli kriterlerinden biride verimliliktir. İşte bu nedenledir ki, gerçekten hem kişiler açısından, hem işletmeler ve ülkeler açısından verimlilik son derece önemli bir konuma sahiptir ve bu önem daha çok insanın mutluluğuna yapacağı etkiden kaynaklanmaktadır.

Verimlilikteki değişimlerin, hızlı ekonomik kalkınma, daha yüksek yaşam standardı, ödemeler dengesi, enflasyonun denetimi ve hatta dinlencelerin süre ve kalitesi gibi pek çok ekonomik ve sosyal olayı büyük ölçüde etkilediği kabul edilmektedir. Bu değişimler ücret düzeylerini, maliyet / fiyat ilişkisini, sermaye yatırımı ihtiyacını ve istihdamı da etkilemektedir⁴⁰.

Verimlilik aynı zamanda bir ülkenin mallarının uluslar arası pazarlardaki rekabet gücünü de belirler. Aynı malı üreten ülkelere kıyasla, rakipleriyle aynı verimlilik düzeyine ulaşamayan kimi ülkeler, ulusal paralarını devalüe ederek sorunlarını çözmeye çalışırlar. Ancak bu ithal malların fiyat artışları sonucu ülkedeki enflasyonu yükselttiğinden söz konusu ülkelerdeki reel gelirin düşmesine yol açar⁴¹.

Bu nedenle düşük verimlilik, enflasyon, ödemeler dengesinde açığa, düşük kalkınmaya ve işsizliğe yol açar. Verimliliği etkileyen çeşitli değişkenler ve etmenler arasındaki ilişki basitçe Şekil 2'de görülebilir.

Şekil 2. Düşük Verimlilik Tuzağı Modeli



Kaynak: Joseph Prokopenko, Verimlilik Yönetimi, Ankara, ILO:MPM Yay, 1995, s.8.

Verimlilik artışı, yaşam standartlarında doğrudan artış sağlar. Bu nedenle günümüzde verimliliğin, gerçek ekonomik kalkınmanın, sosyal ilerlemenin ve hayat standardı artışının, tüm dünyadaki tek kaynağı olduğu söylenebilir.

⁴⁰ Joseph Prokopenko, Verimlilik Yönetimi, s.8.

⁴¹ a.g.e., s.8.

Verimliliği önemli hale getiren nedenler kişiler, işletmeler ve ülkeler açısından ele alınabilir.

1.1.6.2.1. Kişiler Açısından Verimlilik

İnsanın yaşayabilmesi hayattan zevk alabilmesi için kendisine ve ailesine sağlaması gereken şeyler vardır. Kişinin bu ihtiyaçlarını karşılayabilme noktasında ulaştığı seviye onun hayat standardını gösterir. Bu standardın yükselmesi de ancak verimli bir üretimle mümkün olabilmektedir. Çünkü insanları farklılaştırmada en nesnel kriterlerden birisi verimliliğidir. Bu nedenle gelecekte dünya verimliliği yüksek olanların gezegeni olacaktır. Verimliliği yüksek olan kişiler toplum içerisinde imtiyaza, ayrıcalığa sahip olacakken, verimliliği düşük tembel ve miskin insanlar ise sıradan canlılar olarak yaşamlarını sefalet içerisinde sürdürecektir⁴².

İnsanlar ihtiyaçlarını gidermek için çalışırlar, ihtiyaçlar karşılandığı ölçüde de mutlu olurlar. İhtiyaçların tatmin edilip edilememesi durumu insanların davranışlarına etki eder. Çünkü insanların davranışlarını incelerken sorulacak en önemli soru “neden” dir. Bu soru kişilerin davranışlarının temelinde yatmaktadır.

İhtiyaçlar ve bunları tatmini meselesi, davranışın dinamiğine eğildiğinde en önemli konu olarak ortaya çıkmaktadır. Davranışın ortaya çıkmasında temel faktör olan insan ihtiyaçlarını iki büyük grup altında toplamak mümkündür⁴³.

- Biyolojik ihtiyaçlar
- Sosyal ihtiyaçlar

İnsan ihtiyaçlarını en kapsamlı şekilde ele alan Abraham Maslow'dur. Maslow ihtiyaçları şöyle sıralar:

- Fizyolojik İhtiyaçlar
- Sosyal ihtiyaçlar
- Güvenlik ihtiyacı
- Özvarlık ihtiyacı
- İlerleme ve gelişme ihtiyacı

İhtiyaçlar hiyerarşisinin en üstünde ülkenin veya kişinin refahı ile doğrudan ilişkili olan fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı görülmektedir. Ülkenin veya kişinin refahı ise yukarıda belirtildiği gibi verimlilikle doğrudan ilişkili bir olgudur.

Bireylerin davranışlarının temelinde yatan olgu olan ihtiyaçların tatmin edilmemesi durumunda ortaya çıkacak olan tepkilerin tümüne birden hüsrana -

⁴² Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, s.65.

⁴³ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Yay.,1987, s.73.

denilebilir⁴⁴. Bu önce bireyin, sonra işletmenin, sonra o işletmenin içinde bulunduğu işkolunun ve en sonunda ülkenin ekonomik gelişmesini olumsuz yönde etkileyecek bir durumdur.

1.1.6.2.2. İşletme Açısından Verimlilik

Verimlilik konusuna işletme açısından bakılacak olursa, denilebilir ki verimlilik çok daha fazla önem arz etmektedir. Yukarıda belirtilen hususlar işletmeler için verimliliğin dolaylı yönden önemini gösteriyorsa da işletmeler verimlilik kavramıyla doğrudan ilişki içerisinde.

İşletmenin amacı kar elde etmek olduğuna göre, karında işletmeni verimliliğine bağlı olması bu önemi ortaya koymaktadır. Tüketici için önemli olan tükettiği maldan elde ettiği faydadır. üretimde ise fayda yerine verimlilikten söz edilmektedir. Üretimde önemli olan üretim faktörlerinin verimliliğidir.

Verimlilik bir ülkenin veya bir sektörün yada bir işletmenin ekonomik anlamda büyüme ve gelişme düzeyinin tespitinde en nesnel ölçütlerden birisi olarak kullanılmaktadır⁴⁵. Çünkü serbest rekabete dayanan bir ekonomik düzende, işletmelerin hayatini sürgit kılmak bir nevi verimliliği artırma yarışında derece almaya bağlıdır. Modern toplumların ekonomik etkinlikleri kitle halinde üretim ve tüketime yönelmiştir. böyle bir ortamdaki endüstriler için verimlilik ile ilgili tedbirlerin alınmasında zorunluluk vardır⁴⁶.

İşletmelerde büyüme ve gelişmenin en önemli göstergelerinden biri olan verimlilik, çıktı değerinin girdi değerinden daha yüksek kılınması olarak tanımlandığından, daha bilinçli kullanma yoluyla daha az girdi ile aynı miktarda veya daha çok çıktının elde edilmesi üretim maliyetinin etkili bir kontrolünü de gerçekleştirir⁴⁷. Böylece tüketiciler de aynı para ile çok mal ve hizmet sağlama imkanına kavuşur ve paranın değeri korunmuş olur. Şu halde maliyet giderlerinin düşük olabilmesi için verimliliğin yüksek olması gerekir.

1.1.6.2.3. Verimliliğin Ülke Açısından Önemi

Ülkelerin ekonomik yönden kalkınmalarının en önemli unsurlarından biri olan verimliliğin artırılması işletmeler açısından olduğu kadar tüm ülkenin ekonomik kalkınması yönünden de gereklidir. Bu gereklilik verimliliğin ulusal ekonominin gelişme temposunu etkileme gücünden kaynaklanmaktadır.

⁴⁴ a.g.e., s.74.

⁴⁵ Murat Yercan, Canan Abay, Ela Ardıç, "Türkiye'de Tarım Sektöründe Uygulanan Fiyat Politikasının Verimlilik Üzerine Etkileri", Ankara, I. Verimlilik Kongresi:MPM Yay,1991, s.4.

⁴⁶ Vasfi Haftacı, "Sanayi İşletmelerinde İktisadilik Verilerinin Verimliliği Ölçme ve Denetlemeye Katkısı",Ankara, II. Verimlilik Kongresi:MPM Yay,1994, s.299.

⁴⁷ Adnan Gülerman, "Verimliliğin Artırılmasında İşçi İşveren İlişkileri ve AT Örneği, Ankara, I.Verimlilik Kongresi:MPM Yay,1991, s.272.

Özellikle Türkiye gibi gelişme çabası içerisinde olan ülkelerin gündeminde verimlilik giderek daha fazla yer işgal etmeye başlamıştır. Ekonomi bir anlamda kıt kaynakların yönetimi ve verimlilik de daha az girdi ile daha çok çıktı elde etme sanatı olarak tanımlandığına göre verimlilik kavramının ne denli önemli olduğu anlaşılabilir. Sermayenin maliyetinin çok yüksek olduğu ülkelerde bütün üretim kaynakları en iyi iktisadi değerlerin yaratabileceği şekilde tarif ve tespit edilmeli, anlaşılmalı, bütün yönleri ile verimlilik araştırılmasına gidilmeli, sektörler ve sektörler arası faaliyetler ekonomik gelişmeyi hızlandırıcı yönde teşvik edilmelidir⁴⁸.

Ulusal refahı artırılmasında verimliliğin önemli bir rolü olduğu düşüncesi yaygın kabul görmektedir. Makro açıdan artan ulusal verimlilik yalnız kaynakların optimum kullanımına değil, aynı zamanda toplumun ekonomik, sosyal ve politik yapısında daha iyi bir denge kurulmasına da yardım eder.

Aynı zamanda bir ekonominin dinamik karakterini teşkil eden verimlilik artışı ülkelerin gücünden başlayarak bir çok ekonomik göstergeleri etkileyen önemli faktörlerden biri olarak önem taşımaktadır⁴⁹.

Endüstri alanındaki kaçınılmaz gelişmenin meydana getirdiği problemleri çözmeye en fazla kullanılan kelime olan verimlilik, hızlı ekonomik şartlar altında fiyat dalgalanmalarının önlenmesinde önemli bir katkıda bulunur. Dış ödemeler dengesini düzeltir ve ihracatı artırarak ithalat ihtiyacını azaltıcı etki yapar⁵⁰.

Ekonomik, eğitsel, sosyo-kültürel, yönetsel, teknolojik, ekolojik, psikolojik ve daha başka etkenlerin ortaklaşa ortaya çıkardıkları bir sonuç olarak algılanması gereken verimlilik olgusu bir bakıma milli kaynakların dikkatli ve tasarruflu kullanılması veya toplam hasılanın artırılması sonucunu doğurur. Bu aynı zamanda ülkenin toplam zenginliğinin yanında refahın tabana yayılması ve sosyal adalete ulaşılması anlamını da taşır. Ayrıca gerek ülkenin zenginliği, gerekse işverenin ilave yatırım gücü kazanmaları işsizliğin ortadan kaldıracağı veya azaltacağı sosyal siyasetin temel amaçlarından birisi olan "fırsat eşitliği" de elden geldiğince gerçekleşecektir.

Verimlilik hiçbir ayırım yapmaksızın tüm işletmeler için geçerli evrensel bir ilkedir. Bu ilkenin özünde, en az para ve en fazla emek harcıyarak en yüksek düzeyde üretim elde etmektir. Özellikle emek ve sermayeye karşılık en yüksek üretim elde edilmesi verimliliğin başlıca nedeni olmuştur.

Sonuç olarak denilebilir ki, insanın dünya yüzünde varolduğu tarihten buyana binlerce yıl geçtiği, bu süre boyunca verimlilik sürekli olarak attırıldığı halde bugün son

⁴⁸ Verimlilik Nedir Neler Sağlar, MPM Yay, 1974, s.5.

⁴⁹ İ. Durak Ataay, İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler, Ankara, 1988, s.1.

⁵⁰ Mustafa Yılmaz, "Verimlilik Kültür Bağlamında Eğitimin İşlevi, Ankara, II. Verimlilik Kongresi:MPM Yay,1994,s.633.

noktaya geldiğini söylenilememektedir. Hatta denilebilir ki her gün önemi gittikçe artan ekonomik ve sosyal sorunların çözülmesinde büyük yararlar sağlayan ve İşletmelerin belli başlı en büyük üstünlüğü olarak ifade edilen verimlilik gelecekte de sorunların çözümünde en etkin unsurlardan birisi olacaktır.

1.1.7. Verimliliği Etkileyen Faktörler

Verimlilik, genel olarak bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik olgusunda, çeşitli mal ve hizmetlerin, üretimdeki kaynakların emek, sermaye., malzeme ,enerji, bilginin etkin kullanımı söz konusudur.

Bütün ekonomik ve sosyal sistemlerde yaygın evrensel bir kavram olan verimlilik her bir üretim unsurunun etkili kullanım derecesidir. Üretim unsurları hiç israf edilmeden ne derece etkili kullanılırsa, verimlilik o derece yüksek olacaktır⁵¹.

İşletmeler ve birey açısından verimlilik nasıl başarıya ulaşmanın bir aracıysa ülkeler açısından da verimlilik siyasal ve sosyal yönden bir saygınlık ve prestij sayılmaktadır. Hatta verimlilik yalnız ülkeler arasında değil aynı ülkedeki işletmeler arasında da bir yarışa sebeptir.

Verimlilik artışında üretime katılan ve üretim aşamasından sonra ortaya çıkan unsurlara bağlı olarak şu unsurlar etkilidir:

- Emek unsuru
- Makine ve teçhizatın randımanı
- Hammadde ve malzemenin randımanı
- Örgüt ve Yönetim unsuru
- İşletmenin büyüklüğü ve kuruluş yeri
- İşletmenin çalışma kapasitesi
- Pazarlama imkanları
- Ekonomik şartlar ve enflasyon
- Diğer unsurlar

1.1.7.1. Emek Unsuru

İşletmelerin verimliliğinin artırılması araçlarından birisi ve en önemlisi emek gücünün etkin kullanımudur. Çünkü herşeyden önce insan değer yaratan, düşünen tek varlıktır. İşgücünün fiziki gücünü etkileyen beslenme, yeterli ücret, sosyal hakların durumu, çalışma saatleri ve çalışma koşulları ve fiziki şartların dışında, yönetimin işgücüne yaklaşım tarzı, işgücünün sorunlarına gösterilen ilgi, ücret ve görevlerde

⁵¹ Kazım Köroğlu, "Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli", Ankara, MPM Yay, 1993, s.2.

adaletli dağıtım, takdir edilme, ödüllendirme, bir amacın benimsenmesi, işgücünün eğitimi, kültür seviyesi ve bilgi düzeyi emeğin etkililiğini belirleyen en önemli unsurdur.

Bu çalışmanın üzerine odaklandığı verimlilik artışında insan unsurunun önemi ilerki bölümlerde daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.1.7.2. Makine ve Teçhizat Randımanının Arttırılması

İşletmelerde verimin arttırılmasında emek unsurunun yanı sıra makine ve teçhizatın verimliliğin arttırılmasında önemli rolü vardır. Bunun için ya işçi başına düşen makine adedinin arttırılması veya makine adedi arttırılmasa bile makinenin teknik bakımdan daha fazla geliştirilmesi gerekir. Burada hemen şu da belirtilmelidir ki, teknik bakımdan daha fazla gelişmiş olan bu makineler, daha fazla vasıflı işgücüne ihtiyaç duyulmasına neden olurlar.

Makine ve teçhizatın arttırılmasında iki unsur etkilidir.

- Yeni tesis, makine ve donanım sağlanması (yeni üretim tekniklerinin kullanılması).
- Mevcut makine ve donanımdan daha iyi yararlanma⁵².

Üretim tekniği olarak günümüzde makineleşmeden ya da mekanizasyondan ziyade "otomasyon" dan söz edilmektedir. Üretimde mekanizasyon veya makineleştirme, gerek üretim sürecinde gerekse üretimle ilgili çeşitli diğer işlemlerde mekanik güçlerden yararlanma anlamının ifade eder. Makine ve motor gücü kullanmanın çeşitli üstünlükleri vardır. Eskiden el emeği ve gücü ile yapılan üretim faaliyetlerinin insan gücü ile sadece yönlendirilmesi verimlilik artışına büyük katkılarda bulunmuştur.

Otomasyon ise, mekanikleştirmeyi kapsamakla beraber daha ileri bir düzeyi ifade eder. mekanikleştirme anlamında, mekanik gücün insan gücünün yerine ikamesi uzun bir gelişme süreci ile gerçekleşmiştir. Bu alandaki son gelişme ise otomasyondur⁵³. Bu ise daha fazla verimlilik demektir.

1.1.7.3. Hammadde ve Malzeme Unsuru

Üretimde kullanılan hammadde ve malzemenin kalitesinin geliştirilmesi veya hammadde israfı, bakiye ve kaybının azaltılması gerekir. İyi hammadde ve malzeme ile daha az emek, daha çok makine kullanılabilir. birim maliyeti düşer veya kıymet itibariyle verim artabilir. standardizasyonun bu hususta büyük önemi vardır⁵⁴.

Burada karşılaşılan bir başka faktör de sermaye durumudur. Etkili bir satın alma için yeterli sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır. Sermaye yetersizliği, üretim faaliyet

⁵² Ali Akdemir, "İşletmelerarası Teknolojik İşbirliği Stratejilerinin Verimlilik Arttırma Boyutları", I. Verimlilik Kongresi, Ankara, MPM Yay, 1991, s.36.

⁵³ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, İstanbul, 1982, s.178-179.

⁵⁴ a.g.e., s.179.

hacmini dolayısıyla verimliliği sınırlayan önemli bir faktördür. Çünkü sermayenin yeterli ve işletme yapısına uygun dağılımda bulunması verimli çalışma için gereklidir⁵⁵.

Bu açıdan verimlilik üzerinde etkili doğal faktörlerin dışında kalan, işletmelerin kendi iç bünyesinden ileri gelen üretim sırasında sermaye ve ekonomik olanaklarını güçlendiren faktörlerin artırılmasına ihtiyaç vardır.

Şu halde işletmelerin güçlenmesi, pazara dönük yüksek ölçekli üretimde bulunmaları, ürünlerini uygun fiyatla pazarda değerlendirmeleri, yeterli miktar ve kalitede girdi kullanarak verimliliklerini arttırabilmeleri ve bu artışı devam ettirebilmeleri sermaye gereksinmesini ortaya çıkarmaktadır.

1.1.7.4. Organizasyon ve Yönetim Unsuru

İşletmede makine, eleman, malzeme ve hammaddenin rasyonel esaslar dahilinde organize edilmesi, organizasyonun verimini arttıracaktır. Zaman kaybını azaltacak şekilde, hammadde naklinin iyi ve devamlı temini, ayrıca işletme içindeki makinelerin işçileri göre tanzimi, yani işletme içindeki üretim vasıtalarının ve teknik şartların, işçinin rahat çalışabilmesi için en uygun hale getirilmesi gerekir. Bunun yanında işçinin işe intibakı için gerekli tedbirlerin alınması gereklidir⁵⁶.

Bunların yerine getirilmesi için o işletmede iş tanımlarının yapılmış, iş etüdlerinin tamamlanmış olması gereklidir, ama bu yeterli değildir. Her işletme aynı zamanda beşeri bir organizasyondur. Bunun için beşeri münasebetlerin son derece gelişmiş olması gerekmektedir.

1.1.7.5. İşletmelerin Tam Kapasite ile Çalışması

İşletmelerin roller veya hizmetler üretebilme yetenek ve imkanlarının belli bir ölçü ile ifade edilmesine "işletme kapasitesi" denir. Tam kapasite veya optimum kapasite kavramı ise birim başına sabit ve değişken giderlerin toplamının minimum olduğu kapasite olarak ifade edilebilir⁵⁷.

Optimum kapasitenin üstünde ve altındaki üretim noktaları maliyetlerin artışına neden olacağından rasyonel bir üretim durumu değildir.

İşletmelerde normal kapasitenin altındaki bir kapasite kullanım durumunda düşük kapasiteden söz edilebilir. Maliyetleri arttırıcı etkisi olan düşük kapasite aynı zamanda atıl kapasite kullanımını ortaya çıkarır. İşletmenin belirli bir dönemdeki üretim miktarı normal kapasitenin altında ise aradaki fark atıl kapasitedir⁵⁸.

⁵⁵ Ahmet Özçelik - Harun Tanrıvermiş, "Türkiye Tarım İşletmelerinde Yapısal Sorunlar, Örgütlenme ve Verimlilik Üzerine Etkileri", Ankara, II. Verimlilik Kongresi:MPM Yay, 1994, s.408.

⁵⁶ Sabahattin Zaim,Çalışma Ekonomisi,İstanbul, 1990, s.242.

⁵⁷ İsmet Mucuk, a.g.e., s.101.

1.1.7.6. Kuruluş Yerinin ve İşletme Büyüklüğünün Uygun Oluşu

İşletmeler için en uygun kuruluş yeri işletme amaçlarını en iyi biçimde gerçekleştirileceği yer veya malların üretim maliyetleri, tüketim maliyetleri ve işletmenin gelişme imkanları bakımından en ekonomik olan yer şeklinde tanımlanabilir⁵⁹.

İşletmelerin kuruluş yeri seçimini etkileyen başlıca faktörler şunlardır:

- Pazara yakınlık,
- Hammadde, enerji, iklim ve su,
- İşgücü,
- Taşıma,
- Devletin teşvik ve sınırlandırmaları,
- Diğer faktörler: İşletme dışı tasarruflar, kültürel ve sosyal şartlar⁶⁰.

İyi bir alt yapı fiziksel ve işgücü kaynaklarının iyi ve etkin bir biçimde kullanılmasına ve bu yolla verimliliğin ve üretimin artmasına yardımcı olacaktır. Alt yapının eksikliği ise verimlilik açısından tersine sonuçlar doğuracaktır⁶¹.

Optimum işletme büyüklüğü ortalama maliyet masraflarının veya giderlerinin en düşük olduğu işletme büyüklüğüdür.

İşletmelerin büyük - küçük olarak ayıran unsurlar⁶²:

- Belirli bir sürede ödenen ücret ve aylıkların toplamı,
- Belirli bir süre içinde kullanılan hammadde miktarı,
- Harcana enerji,
- Satış miktarı ve tutarı,
- Sermaye miktarı,
- Yerlerin sığdırma hacmi,
- Kullanılan makine ve tezgahların sayısı ve gücü,
- İşlenen veya yararlanılan toprağın genişliği.

1.1.7.7. Pazarlama İmkanları

Tüketicileri tatmin etmek ve işletme amaçlarına ulaşmak için ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yönelten faaliyetler pazarlama olarak tanımlanmaktadır⁶³.

Pazarlama bölümü veya pazarlama yönetimi, işletmenin temel unsurlarından biri olarak işletmenin başarısında büyük rol oynar. Çünkü, diğer faaliyetler örneğin bir

⁵⁸ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, s.103.

⁵⁹ a.g.e., s. 109.

⁶⁰ a.g.e., s.111.

⁶¹ Ayhan Çıkın, Müjgan Akgül, "Türkiye Tarımında Altyapı Sorunları ve Verimlilik Üzerine Etkileri", I. Verimlilik Kongresi, Ankara, MPM Yay., 1991, s.149.

⁶² İlhan Cemalcılar vd., **İşletmecilik Bilgisi**, s.81.

⁶³ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, s206.

işletme faaliyeti grubu olarak üretim ne kadar etkili ve başarılı olarak yürütülürse yürütülsün, eğer mal ve hizmetler tüketicilere uygun değilse veya başka nedenlerle satılamıyorsa, işletme başarısızlığa mahkumdur. Çünkü bütün işletme faaliyetlerini nihai amacı olan yüksek satış gelirlerine ve kara ulaşma ancak başarılı pazarlama çabalarıyla sağlanır⁶⁴.

Pazarlama günümüz tüketim ekonomilerinin belli başlı ekonomik işlevlerinden biri haline gelmiştir. Dünya ekonomisinin hızla entegre olması, pazarlamaya uluslararası bir boyut kazandırmıştır⁶⁵. Bir işletmenin gelişip büyümesi, yenilenmesi veya mevcut durumunu koruması için dünyadaki bu değişim sürecine ayak uydurması gerekmektedir.

İşletmelerin bu değişimi yakalamalarının dört kritik unsuru vardır. Bunlardan birincisi işbirliği, ikincisi verimlilik, üçüncüsü bilgilenme, dördüncüsü bütünleşmedir⁶⁶.

Ayrıca işletmeler aşağıdaki faktörlere gereken önemi vererek etkin bir satış verimliliği oluşturabilirler. Bu etkenler başlıklar halinde şunlardır⁶⁷.

- Etkin bir satış örgütü
- Mala pazarın talebine uygun niteliklerin kazandırılması
- Dağıtım etkinliği
- Reklam ve satış geliştirme çabaları
- Satış gücünün etkinliği
- Halkla ilişkilerin geliştirilmesi
- İmaj

1.1.7.8. Ekonomik Koşullar Ve Enflasyon

Verimliliği olumlu yada olumsuz olarak etkileyen faktörler vardır ki bunlar işletmelerin dışında gelişir ve bu faktörlere işletmeler müdahil olamazlar. Enflasyonda genel ekonomik faktörler grubu içerisinde sayılabilecek ve ekonomik durumu olumsuz yönde etkileyen bir faktördür.

Değişen ekonomik ve politik ortamda başarının anahtarı yeni üretim sistemlerinin gerektirdiği eğitilmiş, sağlıklı ve motivasyonu yüksek bir işgücüne sahip olmaktır. Ancak bunun sağlanması için çeşitli kesimlerin aktif politikalar geliştirmesi gerekmektedir. hepsinden önemli olarak yöneticilere, insan kaynaklarını geliştirmeli,

⁶⁴ Mucuk, a.g.e., s.208.

⁶⁵ Serap Çubuk, "Küçük Orta ve Büyük Ölçekli İşletmelerde Pazarlama Etkinliklerinin Karşılaştırılması" II. Verimlilik Kongresi, Ankara, MPM Yay, 1994, s.129.

⁶⁶ Orhan Elmacı, "Küreselleşen Pazarlarla Bütünleşmede Stratejik Rekabet Gücünün Verimlilik Eksenli Analizi", II. Verimlilik Kongresi, Ankara, 1994, s.213.

⁶⁷ Esin Küheylan, "İşletmelerde Satış Verimliliğinin Arttırılması", II. Verimlilik Kongresi, Ankara, 1994, s.282-284.

endüstriyel ilişkiler politikalarını bütünleştirmeli ve yeni rollerin gereklerine uygun stratejiler üretmelidir⁶⁸.

1.1.7.9. Diğer Sorunlar

İş programındaki aksaklıklar, organizasyon bozuklukları, hammadde kalitesi, modern yönetim tekniklerinin uygulanması ve araştırma geliştirme çalışmalarının yetersizliği gibi faktörler "diğer sorunlar" olarak verimliliği etkileyen unsurlardır⁶⁹.

1.1.8. Araştırmanın Amacı: Yönetimde etkin ve verimli olmanın bir yolu da iyi bir eğitmeden geçmiş ve kendini geliştirme gayreti içerisindeki yöneticiler sayesinde gerçekleştirilecektir. Bu nedenle bu araştırmanın amacı; yönetici geliştirme faaliyetlerinin verimlilik artışı üzerinde başka unsurlara göre (yönetim, teknoloji, çalışma koşulları ve motive edici unsurlar vb.) daha etkili olup olmadığını ortaya koymaktır. Para ve zaman harcanarak gerçekleştirilmeye çalışılan eğitim ve geliştirme faaliyetleri gerçekten verimlilik artışı üzerinde etkili olur mu sorusuna yanıt bulabilmektir.

1.1.9. Araştırmanın Kapsamı: Bu araştırma genel olarak Adapazarı bölgesindeki işletmeleri kapsamaktadır. Ayrıca Adapazarında faaliyet gösterip yönetim merkezleri başka şehirlerde olan işletmelerde araştırmanın kapsamı içinde yer almıştır.

1.1.10. Araştırmanın Yararları: Bu araştırmadan beklenen yarar, yönetici geliştirmenin nasıl bir faaliyet olduğu ve yönetici geliştirmenin verimlilik artışı üzerinde etkisinin nasıl olduğunun bilinmesini sağlamaktır.

1.1.11. Araştırmanın Yargılanması: Yönetici geliştirme faaliyetlerinin verimlilik üzerindeki etkisini ortaya koymaya çalışan bu araştırmada, elde edilen verilerin doğru ve güvenilir olduğu söylenebilir ancak anket formlarını kimlerin doldurduğu kesin olarak bilinemediğinden araştırmada bunun bir eksiklik olabileceğinin bilinmesi gerekmektedir.

⁶⁸ Semra Feriha Aşçıgil, "Sanayide Yeni Strateji Arayışları ve Endüstriyel İlişkilerde Beklenen Değişiklikler", II. Verimlilik Kongresi, MPM Yay., Ankara, 1994, s.93.

⁶⁹ Atilla Tezeren, "İmalat Sanayinde Verimliliği Etkileyen Faktörler", Ankara, MPM Yay., 1985, s.44.

2. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMI

Bu araştırmada incelenecek sorunlardan biri, yönetici geliştirmenin ne olduğu ve nasıl olması gerektiği sorunudur.

Araştırmada ikinci olarak, verimliliği artırmak için yönetici geliştirmenin başka unsurlara göre (yönetim ve örgüt yapısı, çalışma koşulları, teknoloji vb.) verimlilik artışı üzerinde daha mı etkili olduğu sorunudur.

Bu araştırmada üçüncü olarak, yönetici geliştirmede karşılaşılan sorunlar ve geliştirme faaliyetlerinin bireysel ve örgütsel açıdan nasıl organize edilebileceği sorunudur.

2.2. ARAŞTIRMANI ÖN ÇALIŞMASI

2.2.1. YÖNETİCİ VE VERİMLİLİK GELİŞTİRME

2.2.1.1. Gelişme Kavramı ve Süreci

Çağımız herşeyi ile bir yönetim çağıdır. Modern düşünceye sahip yeni önderler kuşağının yetişmesini sağlayacak ortamın oluşturması ancak insana ve onun gelişmesine yapılacak yatırımlarla mümkün olacaktır. Bugün, günümüzün sorunlarının çoğunun nedeni araştırıldığında, altında yönetim sorununun olduğu açıkça görülmektedir.

Öyleyse yapılacak iş, bu sorunları en aza indirerek, ortadan kalkmasını sağlayacak modern ve çağdaş düşünceye sahip yeni bir yönetici kadrosunun yetiştirilmesinin (geliştirilmesinin) sağlanması olacaktır. Bu da ancak çok çeşitli program ve eğitim sayesinde, böylesi bir hedefe ulaşmak amacıyla, sürekli gelişimci ve yenilikçi bir model anlayışıyla gerçekleştirilebilir.

Gelişme Kavramı: Geliştirme kavramı geleceğe yönelik bir kavram olarak, literatürde çoğu zaman eğitim ve yetiştirme kavramlarıyla aynı anlamda kullanılmakla birlikte, bazen farklı anlamlarda kullanılmakta bazen de belirli ölçülerde ortak anlama sahip bulunmaktadır.

Gelişme kavramı; belirli 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 etmektedir⁷⁰. Bu nedenle geliştirme, yöneticinin “doğru işler yapması” olarak değiştirilmesidir.

Geliştirmenin genel amacı; yönetici durumunda olan veya olacak kişilere planlama, örgütleme, yöneltme, düzenleştirme, denetim ve yönetimini temel işlevleri

⁷⁰ Tamer Koçel, a.g.e., s.21.

hakkında gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması olduğu söylenebilir⁷¹. Bu nedenle yönetici geliştirmeyi yönetimin altıncı bir işlevi olarak ele alma düşüncesi belirmiştir.

Uygulamada pek çok geliştirme ve yetiştirme programları düzenlenmektedir, bunları çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür⁷². Örneğin işletme içi, işletme dışı programlar, formal olan ve olmayan programlar, yaparak öğrenmeyi esas alan programlar gibi. Ancak bu tür programlarla yöneticilerin organizasyon kademelerindeki yerini ilgilendiren bir sınıflama yöneticilerin teknik yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan programlar, beşeri ilişkilerdeki yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan programlar ve kavramsal yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan programlar olarak belirtilebilir.

Teknik yetenek (beceri); belirli bir alan ile ilgili uzmanlık bilgisini ve analiz yeteneğini ve bu alana ilişkin analiz araç ve tekniklerini kullanabilme becerisini kapsamaktadır. Organizasyonun alt kademelerinde önemli olan bu beceridir, fakat kademeler yükseldikçe teknik becerinin oransal (nisbi) önemi azalmaktadır.

Beşeri maharet (insancıl beceri); insanlarla çalışabilmeyi ifade etmektedir. Teknik becerinin süreçler ve maddesel varlıklarla ilgisi olmasına karşılık, insancıl beceri, kişilerle ilgilidir. Bu becerisi gelişmiş bir yönetici, kendisinin, başka kişiler hakkındaki tutum, varsayım ve inançlarının farkındadır.

Başkalarının kendisinininkinden farklı görüş açıları, algıları ve inançları olduğu kabul ettiğinden, başkalarının söz ve davranışları ile gerçekten ne demek istediklerini daha kolay anlayabilmektedir. Bu beceri, organizasyonun bütün kademelerinde önemli olmakla beraber, alt ve orta kademelerde "gruplar arası" insancıl beceri daha çok önem kazanmaktadır. Başkaları vasıtasıyla işgören yönetici için bu becerisinin önemi ve anlamı açıktır. Hatta biraz ileri giderek yöneticinin "dünyası" esas itibarıyla, kişilerarası ilişkilerdir demek mümkündür⁷³. American Management Association tarafından 200 yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada, yöneticilerin büyük bir çoğunluğu bir yöneticinin en önemli maharetinin başkaları ile geçinebilme olduğunu belirlemiştir.

Kavramsal yetenek işletmeyi bir bütün olarak görebilmeyi, organizasyonun çeşitli fonksiyonları arasındaki karşılıklı bağıllığı ve birisindeki bir değişimin diğerlerini nasıl etkilediğini görebilmeyi, tek tek işletme birimleri ile endüstri kolu ve toplum ile siyasal, sosyal ve ekonomik güçler arasındaki ilişkileri görebilmeyi ifade eder. Bu yönü ile kavramsal beceri, bir "genelci yönetim görüş açısı" dır. Birbirine zıt amaç ve yollar arasındaki belirsiz (tam görülemeyen) ilişkileri ve genel gidiş yollarını görebilmek ile

⁷¹ Sinan Artan, "İşletmelerde Artan Yönetici Gereksinmesi ve Yönetici Yetiştirilmesi Sorunu", Eskişehir, E.İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt.13, Sayı.2, Haziran 1977, s.87.

⁷² Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, s.21-22.

⁷³ a.g.e., s.23-24.

ilgilidir. Üst yönetim kademelerinde asıl olan beceri ve kavramsal yetenektir ve işletmenin geleceği yöneticilerinin kavramsal yetenekleri ile yakından ilgilidir.

Geliştirme kavramıyla ilgili bu açıklamadan sonra geliştirme ve geliştirme ile ilgili olan dört temel noktadan söz etmek gerekmektedir. Bunlar yönetici yetiştirme, eğitime, örgüt geliştirme ve yönetici geliştirmedir.

2.2.1.1.1.Yönetici Eğitimi

Eğitim bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Yönetici eğitimi ise, işletme içinde veya dışında, formal programlar yolu ile veya kendi kendine veya tecrübe kazanma yolu ile bir kişinin bilgi yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyeti, eğitim faaliyeti olarak tanımlanmaktadır⁷⁴. Bu anlamda eğitim bir değişim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır ki bu da hem yöneticiler hem de toplum olarak gelişme ve ilerlemenin yoludur denilebilir.

2.2.1.1.2. Yönetici Yetiştirme

Yönetici yetiştirme olarak adlandırılan faaliyetler bir organizasyondaki işleri yapabilecek personeli temin etmeyi amaçlar. Organizasyonun büyüme ve gelişmesine paralel olarak ihtiyaç duyulacak nitelikteki personeli yetiştirmeyi amaçlar. Esasen alınan kademe ve işe göre programların süresi kısa veya uzun olabilir. Yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılmaları, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi yetiştirme programlarının başlıca amaçları arasındadır. Bazen yukarıda açıkladığımız "geliştirme" kavramının özelliklerini de içeren bu programlarının geliştirilmesi başlı başına geniş ve uzmanlık isteyen bir konudur.

Başka bir deyişle yönetici yetiştirme programları, bu programları bitirenlerin nasıl izleneceklerinin belirlenmesine kadar bir seri faaliyetin bir arada ve birbirleri ile ilişkili olarak ele alınmalarını gerektirir. Çünkü bu faaliyetlerden birisindeki başarısızlık diğerlerini de etkileyecektir. Yetiştirme veya geliştirme faaliyetleri yukarıda bahsedilen teknik yetenek, beşeri yetenek ve kavramsal yeteneği esas alabilir.

2.2.1.1.3. Örgüt Geliştirme

Örgüt geliştirme bir bütün olarak organizasyonun performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun için organizasyon mensuplarının inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunlarını açık bir şekilde tartışabilecekleri ortamı yaratmak, amaçlarını açık hale getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, düşünce, arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını

⁷⁴ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, s19.

sağlayacakları bir ortamı geliştirmek örgüt geliştirme programlarının temel amaçlarındandır⁷⁵.

Tipik bir örgüt geliştirme programı genellikle aşağıdaki safhaları içerir:

- Sorunların belirlenmesi,
- Önceliklerin belirlenmesi,
- Bu sorunlarla ilgili bilgi ve veri toplanması ve paylaşılması,
- Ortak planlama yapılması,
- Alternatiflerin uygulanması,
- Sonuçların izlenmesi.

Örgüt geliştirme programları genellikle organizasyon içinden veya dışından gelen ve değişimin ortaya çıkmasını sağlayacak bir kimseye (lidere) ihtiyaç gösterirler.

Örgüt geliştirme programları başarısız işletmelerde olduğu kadar başarılı işletmelerde de uygulanmaktadır. Bu uygulama da çok çeşitli teknikler kullanılmaktadır.

Bu tekniklerden bazıları şunlardır:

- Durumsallık anlayışına dayanan organizasyon dizaynı,
- Duyarlık eğitimi (sensitivity training),
- Kişisel danışmanlık,
- İş zenginleştirme,
- Amaçlara göre yönetim,
- Sosyo - teknik anlayışa dayanan karar merkezleri oluşturma
- Ekip oluşturma (team building),
- Departmanlararası (bölümler arası) ilişkileri geliştirme.

2.2.1.1.4. Yönetici Geliştirme

Yönetici geliştirme olarak adlandırılan faaliyet, kapsam itibariyle yönetici yetiştirmeden farklıdır⁷⁶. Yönetici geliştirmenin amacı profesyonel bir yöneticiye (yani yönetim bilgisini uygulayan) başarısını etkileyen unsurları belirleyebilme, onları görebilme, değerleyebilme ve gerekli davranışı gösterebilme yeteneğini kazandırmaktır. Burada dikkat, yöneticinin, yöneticilik yapacağı her organizasyonun özelliklerini anlaması ve bu faaliyetlerin organizasyon tarafından düzenlenmesi üzerinde toplanmıştır. Bu yönü ile kişiseldir ve bu faaliyetlerin organizasyon tarafından düzenlenmesi beklenemez. Her yönetici sürekli olarak kendini bu konularda geliştirmek zorundadır.

⁷⁵ a.g.e, s.26-27.

⁷⁶ Koçel, a.g.e., s.24.

Organizasyon yapısı kadar bu yapı içinde ortaya çıkan başlıca davranışsal özellikler ve informal ilişkiler de önemlidir. Her formal organizasyon içinde bir informal organizasyon olduğu gibi her informal organizasyon şu veya bu şekilde formal organizasyonun çalışmasını etkileyecektir. Ayrıca her organizasyon yapısı yöneticiden farklı özellikler ve davranışlar isteyecektir. Klasik hiyerarşik bir yapı içinde yöneticilik yapmak ile matriks bir yapı içinde yöneticilik yapmak birbirinden farklı olacaktır.

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

Yönetici geliştirme, yöneticiyi yönetmek durumunda olduğu sosyal sistemin özellikleri, sorunları, baskı kaynakları vb. hakkında duyarlı hale getirmektir. Bu konuları karşı duyarlı olmayan bir yönetici geliştirme, bazen yönetici yetiştirme görünümünde olsa bile amaç itibarıyla ondan farklıdır.

2.2.1.2. Verimlilik Geliştirme: İşletmelerde Verimliliği Sağlayacak Ortamı Nasıl Yaratılır

W.R. Grace and Company adlı kimyasal maddeler, doğal kaynaklar ve diğer konularda faaliyet gösteren uluslar arası bir holdingin yönetim kurulu başkanı Felix E. Larkin, yönetimin verimlilik konusundaki rolü hakkında önemli çalışmalar yapmıştır. Ona göre "verimliliği sağlamak için kişilerin (yöneticilerin) bu konuda kilit noktası olduğunu kabul etmek ve verimlilikle ilgili sözde bir şeyler yapmak gerekir. Zaten yöneticiliğin anlamı da verimliliği artırmak için uygun ortamı yaratmaktır⁷⁷.

Larkin, verimlilikteki artışın otomasyon, ekip ruhu, işin zenginleştirilmesi, ve amaçlara göre yönetim gibi önem verilen kavramlara göre değiştiğini kabul etmektedir.

Aynı yönetici, teknolojinin verimlilik konusunda çok önemli gelişmelere neden olduğunu da söylemektedir. Bu nedenle Larkin, "teknoloji ne kadar ileri olursa olsun, yenilikler ne kadar çarpıcı olursa olsun, tüm alanlarda verimliliği artıracak bir program veya teknik geliştirmenin önemli olduğu vurgulayarak⁷⁸", bunun özellikle insan kaynağına verilecek önemli daha da gelişeceğini belirtmektedir.

2.2.1.2.1. Verimli Olan Bir İşletmede Gerekli üç Öğe

Her işletme ve yönetici, kendi alanında verimliliği nasıl artırabileceği konusunda bir karar vermelidir. Bunun için gerekli olan atmosferi üst kademe yöneticileri yaratır. Bu noktada yine Larkin, W.R. Grace Company'nin üç ana fikre önem vererek bunu nasıl gerçekleştirdiğini anlatmaktadır⁷⁹.

⁷⁷ Alan C.Green, *Verimlilik Nasıl Artırılır*, Çev:Yakut Güneri, İstanbul, İlgı Yay, 1988, s.21.

⁷⁸ a.g.e., s.21.

⁷⁹ a.g.e., s.22-24.

- İyi elemanlar almak ve gelişme ortamı yaratmak: Larkin'e göre hiçbir kuruluş, elemanlarında kendilerini geliştirme gayreti yoksa, verimli biçimde çalışamaz demektir.
- Verimliliği Ölçmek: Yönetim verimlilikle ilgili etkin ölçekler geliştirmekte yavaş hareket eder. Çünkü bu konuda ölçüt bulmak güçtür. Yeni ölçeklerin etkinliği konusunda yönetim kuşkucu davranmak zorundadır. Fakat iyi ölçekler geliştirmek yönetimin ve yöneticilerin sorumluluklarındadır Bu da ancak insanların eğitilmesiyle (geliştirilmesi) mümkündür.
- Ücretlerin Tatmin Edici Olması: Larkin, ücret konusunu tüm sistem için olmasa bile, verimlilik için temel bir etken olarak görmektedir. Çalışanlar yeterli ücret almalıdır. Fakat ücretin bir süre sonra motive edici özelliği kaybolacağı için, ücretin yanısıra manevî unsurlara da önem verilmesini gerektiğini vurgulamaktadır.

Grace yönetimi, bu felsefeyi uygulamaktadır. Yöneticilerin geniş sorumlulukları bulunmakta ve insan kaynaklarının değerlendirilmesi periyodik yönetim kontrollerinde önemli bir yer tutmaktadır.

Larkin, kendi firmasında insan kaynaklarının değerlendirilmesine, diğer firmalardan çok daha fazla önem verildiği kanısındadır. Firmanın 85 tane işletme birimi vardır. "Üst kademe yöneticileri bu birimlerin hepsiyle tek tek ayrıntılı bir biçimde ilgilenir ve onları denetler " demektir.

Bu denetlemeler sonunda, her yönetici sorumlu olduğu birimin insan kaynakları hakkında rapor verir. Birimlerin insan kaynakları konusunda yeterli ve yetersiz olduğu hususlar değerlendirilir. O yıla ait değerlendirmeler bir önceki yıla ait olanlarla karşılaştırılır. Sürekli olarak kaydedilen personel giriş - çıkışları, eğitim durumları ve diğer etkenler saklanır ve gözden geçirilir. Uygulamada her birim yöneticisi, kendi yönetim biriminin insan kaynaklarına ait aktifleri (yeterlilikleri) ve pasifleri (yetersizlikleri) gösteren bir bilanço hazırlar. Hazırlanan bilançolar her yıl güncelleştirilerek düzeltilir ve her bölüme birer kopya verilir, bir kopya da ana merkezde saklanır.

Larkin, firmasını uyguladığı bu sistemi "verimlilik için uygun ortamı yaratmak" şeklinde değerlendirmektedir. Çünkü sistem, gelişme için gerekli dürtüleri sağlamakta ve yönetimin insanlarla ilgilendiğini göstermektedir. Larkin, "bu sistem McGregor'un Y teorisine yaklaşmaktadır" demektir. Yöneticiler firmanın ihtiyaçlarını hizmet etmekle kendi isteklerine en iyi biçimde hizmet etmiş olmaktadır". Aradaki bağlantı basittir: Birinci sınıf ve kendi kendine yeterli bir yönetim bol kazanç demektir.

Verimliliği artırabilmek, sürekli değişikliklere uyum sağlayabilmeye bağlıdır. Bu ise ancak sürekli eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmayı gerekli kılmaktadır. Bu

nedenle yönetimin ve yöneticilerin, bu unsuru göz önünde bulundurması gerektiği ve iyi bir biçimde düzenlediği takdirde en iyi sonuçları alacağı açıktır.

2.2.1.2.2. Verimliliğin İnsani Koşulu

Verimliliğin "saat başına harcanan emek karşılığı elde edilen çıktı" şeklindeki yaygın tanımı da dahil olmak üzere, her türlü tanım, insan etkeninin önemini vurgulamaktadır. Buna rağmen yöneticiler, bu konuda uzun süre insan potansiyelini yanlış veya yetersiz oranda kullanmışlardır, verimlilik artışının en önemli kaynağı olan insanı arka planlara itmişlerdir.

Bu Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Western Electric Firmasında gerçekleştirilen deneyler sonucu, işgörenler arası ilişkilerin derecesi, moral düzeyi, ortak amaçlar ya da çıkarlar yönünde bir işletme veya gruba bağlı olmak gibi faktörlerin çalışanların verimliliğini artırmada, yani insanın sosyal bir varlık olarak tüm yönleri ile ele alınmasıyla birlikte değişmeye başlamıştır.

Yapılan araştırmalar sonucunda özellikle üretim süreci ve değişen teknoloji içinde sosyal yalnızlığa itilen bireyin kurtuluş umudu yeni çalışma yöntemlerinde aranmaya başlanmıştır. İnsan tutum ve davranışlarının nedenleri bilinmedikçe onun yetenek ve becerilerinden istenildiği şekilde yarar sağlanamayacağı anlaşılmıştır.

Gerçekten insan davranışlarını kökenine inildikçe, onu işe yöneltmeye, çalışmaya, özendirmeye ve verimlilik sağlamaya olanak vardır. Bu açıdan bir değerlendirme yapıldığında artık yönetimde insan ilişkilerine yönelik olma gereği ortaya çıkmıştır.

2.2.1.2.3. Değişen Koşullar ve Verimlilik

Endüstride gelişmiş uluslar da verimliliğin artırabilmenin giderek zor olduğunu kabul etmektedirler. Eski sistemler, bir zamanlar olduğu kadar iyi işleyememekte, yeni teknolojideki büyük yatırımlar beklenen karşılığı vermemekte, enerji ve hammaddeler giderek daha pahalıya mal olmakta, teknolojik gelişim ile yakından ilgili olan kapital yatırımı, araştırma ve geliştirme için gerekli parayı sağlamak giderek zorlaşmaktadır⁸⁰.

Verimlilikteki durgunluk ile işgörenlerin tatminsizliği birbiriyle ilgili olduğu açıktır. Larkin, insan kaynaklarının duraklama ve gelişim arasındaki farkı açıklayan en önemli etken olduğuna inanmaktadır. İnsan kaynakları kavramı, verimliliği artırabilmek için en uygun zemini hazırlar. Bu yüzden, yöneticilerin yeni yaklaşımları denemek konusunda eğitilmelerini gerektiğini belirtmektedir.

2.2.1.2.4. Organizasyonları Verimli Kılan Nedir

Organizasyonları verimli kılan bir ortam yaratabilmek için neler yapılabileceğine geçmeden önce, verimli organizasyonların özelliklerini tanımlamak gerekmektedir. Bu

⁸⁰ Alan C.Greene, a.g.e., s.27-28.

özellikler şirketin yerine getirdikleri işlevlerin yapısında görülür. Bu unsurları şöyle açıklayabiliriz.

Cambridge'deki Harvard Business School profesörlerinden Richard E. Walton, verimliliği çalışma hayatının kalitesini yükseltmek suretiyle artırma konusunda çaba harcayan önemli kişilerden biri olarak bu konudaki çalışmalarını General Food şirketini Kansastaki Gaines mama fabrikasında yapmıştır⁸¹. Profesör Walton, bu çalışmalardan yararlanarak verimli bir çalışma ortamı yaratan özellikleri aşağıdaki biçimde sıralamıştır.

- Ücret yeterli ve adildir.
- Çalışma ortamı güvenli ve sağlıklıdır.
- Çalışanların öz becerilerini kullanma, işlerinde yararlanmak için yeni bilgi ve beceriler edinme olanağı sağlar ve ilerleyebilme fırsatları verir.
- Çalışanlara sorunlarını çözümü ve plan yapma suretiyle öz geliştirme olanağı sağlar.
- Organizasyon içindeki sosyal ortam önyargılardan ve kesin sınıflandırmalardan uzaktır. Çalışanlara bir topluluğa ait olma duygusu aşılır, üyeler arası ilişkilerde açıklık ve organizasyon içinde yukarı tırmanma olanağı sağlar.
- Organizasyon, çalışanların özel yaşantılarına saygı gösterir, işiyle ilgili sorunlarını duyurabilme imkanı sağlar ve ödüllendirmeyi adil olarak gerçekleştirir.
- İş, çalışanların fazla zamanını almaz ve ya yaşantısının diğer yönünde kendisine gerekli olan enerjiyi kullanmaz. Programlar, eğitim çalışmaları, seyahat ihtiyaçları ve tayin işgörenin aile yaşantısını bozmayacak biçimde düzenlenir.
- Kuruluş, örneğin atık maddelerin atılmasında, istihdam ve gelişme politikasında ve ürünlerin güvenilirliğinde topluma karşı sorumluluk taşıyarak davranır.

2.2.1.2.5. Verimliliğe Katkısı Olan Organizasyonun Özellikleri

Organizasyonun verimliliğe katkısı genellikle şu yollarla sağlanmaya çalışılmaktadır⁸².

- Birleştirilmiş destekleme fonksiyonları ve bağımsız iş grupları: İş, bir operatör ve grup liderinden oluşmuş gruplar tarafından yapılmaktadır. Büyüklüğü 7 ile 14 kişi

⁸¹ Alan Greene, a.g.e., s.28.

⁸² a.g.e., s.39-42.

arasında değişen gruplar, değişik işleri yönetecek kadar büyük, yüz yüze çalışacak kadar küçüktürler.

Grup üyeleri, görev değiştirmeyi ve paylaşmayı kendi aralarındaki bir anlaşmaya göre istedikleri gibi yapmaktadırlar. Grubun bağımsızlığı, bakım, kalite kontrol, yeni başvuranlarla görüşme konularının uzmanlara devredilmesi gibi birleştirilmiş destekleme fonksiyonları ile güçlendirilmektedir.

- Teşvik edici iş dağılımı: Görevlerin çeşitliliği her çalışanın işini genişletir, hiçbir işgören belirli bir görevi sürekli yapmak veya sıradan görevler yapmak biçiminde sınırlandırılmamıştır. Her işçi aynı zamanda planlama, kontrol ve üretim sırasında oluşan sorunları çözümlmek gibi işin diğer yönleriyle de uğraşabilmektedir.

- İş hareketliliği ve yönetim için ödüllendirme: Bütün işler (farklı beceriler gerektirdiği halde) eşit biçimde teşvik edici olarak düzenlendiğinden, sadece tek bir iş sınıflandırması vardır. Yeni becerilerin edinilmesiyle ücretlerde artış yapılmaktadır. Daha fazla kazanmak isteyen işgören, önce kendi grubu için gerekli olan becerileri, ondan sonra da tüm işletmede yararlı becerileri öğrenmeye yöneltilmektedir.

- Yardımcı liderlik: Klasik anlamda şefler yoktur. Grup liderleri, üst düzeyde tecrübeli kişiler arasından seçilmektedir. Bunlar, grubun kendi kendini geliştirmesi ve karar vermesi konularında önderlik etmektedir.

- Grupta karar verme bilgisi: Yönetim için gerekli olan veriler genellikle sadece şeflere ve üst yöneticilere verilir. Bu yapıda ise bilgiler çalışanalara verilmektedir. Çalışanlar işlerin yürütülmesiyle ilgili bilgiler almakta ve bu bilgilere dayanarak maliyeti etkileyici kararlar verebilmektedir.

- Kendi kendini yönetim: Bu, işyerinde işgörenlerin yönetim kurallarını, yönetim kademesinde yer alarak belirlemeleri sonucu oluşmakta ve belirlenmesine dayanmaktadır. Böylece alınan kararlar çalışanalrın kendi kararlarını oluşturmaktadır. Böylece kendi kendini yönetim ortaya çıkmaktadır.

- Uygun fiziksel yerleşim: İşletmenin planında yöneticilere ayrılmış otopark, ayrı girişler ve bürolar vb. gibi geleneksel mevki simgelerinden kaçınılmıştır. Merkezi kontrol odası olarak adlandırılan bir bölüm, çalışanalrın başka yerde görevde olmadığı zaman bir araya gelmelerini özendirmek için geniş ve rahat biçimde yapılmıştır. Bu düzenleme sosyal tartışmalar için güzel bir ortamda yaratmaktadır.

- Katılımın var olduğu bir yönetim: İşin kalitesi ve verimlilik konusundaki sosyo-teknik yaklaşım işgörenlerin işe ait sorunları çözümleme ve karar verme konularında katılımına önem verir. Katılım, çalışanalrın kişisel başarı ihtiyacına cevap verdiği için iş hayatının kalitesini artırır. Ayrıca, çalışanalrın işin gidişatı hakkında bilgi sahibi

olmalarını sağlamak suretiyle organizasyonunu randımanını artırır, çalışanlarda bağlılık duygusu yaratır.

2.2.1.2.6. Verimlilik İçin Gereken İş Yapısı

Çalışanların, sorun çözümlene ve karar verme konularına katılımları ve dolayısıyla yönetimde yer almaları büyük ölçüde organizasyonun yapısına dayanır. Bir şirketin yapısı, şirket içindeki birey ile iş, birey ile birey, ast ile üst ve hepsinin tüm organizasyonla olan ilişkileri gibi bir ilişkiler ağından oluşmaktadır. Bu yapı için, işin düzenleniş biçiminden daha önemli bir etken yoktur⁸³.

İş zenginleştirilmesi, yöneticilerin randımanlarının işgörenlerin işlerinde duydukları tatmin ile bağlantılı olduğu fikrine dayanmaktadır. Yani önemli olan işleri, çalışanları tatmin edici bir şekilde düzenlemektir.

Yale Üniversitesi'nden J.R. Hackman ve Roy W. Walters and Associates adındaki danışma şirketi, ortak çalışma sonunda tatmin edici bir iş düzeninin özelliklerini gösteren bir teori ve strateji ile bunları uygulamak için yöntemler geliştirmişlerdir. Birkaç kavram bu stratejinin temelini oluşturmaktadır.

- Yaşanmış psikolojik olgular: İş tatminine ve yöneticilerin randımanlarına yönelik olgulardır. Çalışanlar işi anlamlı ve kendisini de bunun bir parçası olarak sorumlu hisseder, sonuç hakkında bilgi sahibidir. Belli bir zaman diliminde gerçekleşir.
- Temel boyutlar: Çalışanların psikolojik olguları yaşamasına yol açacak özelliklerdir.
- Tamamlayıcı kavramlar: İşin temel boyutlarını gerçekleştirebilmek için gereken hareket basamaklarıdır.

Tüm stratejinin aşamaları arasındaki ilişkinin bir görünümünü aşağıdaki Tablo 1'de ayrıntılı olarak görülebilir.

2.2.1.2.7. Verimliliği Artırma Çabaları ve İnsan Unsuru

İnsan, verimliliği arttırmanın en önemli aracıdır. Bu, onun, yeni fikirler ortaya atması ve yaratıcı olabilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle insan faktörünü daha yakından araştırmak ve onun verimliliğini arttırmadaki katkısını dikkate almak bir gereksinimdir. Çıktı, girdi, emek, sermaye, teknoloji ve yönetsel girdi gibi temel verimlilik faktörlerinin biçimsel analizi, bu faktörlerin yarısından fazlasını işgücü kalitesi ile ilgili olduğunu hemen ortaya koymaktadır. Diğer teknik faktörlere daha yakından bakıldığında, onların kalitesinin de insan girdisi kalitesinin ayrılmaz bir parçası olduğunu görülür⁸⁴.

⁸³ Alan C.Greene, a.g.e., s.45-46.

⁸⁴ Prokopenko, a.g.e., s.248.

Tablo 1. İşin Yapısı ve Özellikleri

Tamamlayıcı Kavramlar	İşin Temel Boyutları	Psikolojik Olgular	Kişisel ve İşle İlgili Sonuçlar
Görevlerin birleştirilmesi	Beceri çeşitliliği	İşin anlamlı olduğunun görülmesi	Yüksek teşvik oranı
Doğal iş birimlerinin oluşturulması	Görev tanımı	Çıktılar için sorumluluk duyulması	Yüksek kalite randımanı
Müşteri ilişkilerine Benzetilmesi	Görevin önemi	İş faaliyetlerinin sonuçları hakkında bilgi sahibi olunması	İşe gelmeme ve Personel değişim oranının düşmesi
Sorumlulukların dahil Edilmesi	Bağımsızlık		
Geri besleme kanallarının açılması			

Kaynak: Alan C. Greene, Verimlilik Nasıl Artırılır, Çev. Yakut Güneri, İst, İlgı Yay, 1988, s.47.

Yüksek kaliteli insan gücünün özelliklerini tanımlamak için birçok girişimde bulunulmuştur. En sık söz edilenler şunlardır: Kuruma bağlılık, kendini adanma, sadakat duygusu, başarının yönlendirilmesi, iyi iletişim kurma becerisi, katılımı yeteneği, sosyal uyumluluk, profesyonel beceriler ve değişime uyum sağlama olarak belirtilmektedir⁸⁵.

Yüksek kaliteli işgücü de kendini üretken davranışla gösterir ki bu üretken davranış karmaşık fakat yeterince ayırt edilebilen aşağıdaki kişisel ve örgütsel özelliklerin bileşimlerinin bir sonucudur⁸⁶.

- İş tutumları
- Bilgi ve beceriler
- Fırsatlar

İşgünü daha verimli yapabilmek için bu üç özelliği uyumlu ve dengeli bir biçimde etkilemek gerekmektedir.

Verimliliğin anahtarı, beraber çalışan insanların birbirlerine karşı olan tutumlarıdır. Uyumsuzluğun, verimliliğin gelişmesinde çok ciddi bir engel olduğu ortadadır. Kendi başlarına tutumlar, motivasyon, kültür, yönetim sistemleri, işin niteliği

⁸⁵ Joseph Prokopenko, Verimlilik Yönetimi, s.248.

⁸⁶ a.g.e., s.248.

ve kişisel değer sistemleri ve yaşam beklentileri gibi çok bireysel ve hassas şeyleri içeren, uzun vadeli ve kısa vadeli etmenlerin etkileşimini yansıtır⁸⁷.

Tutumlar, büyük oranda sosyal standartlar olarak tanımlana kişisel değerlerde veya ortak değer sistemleri ile biçimlendirilirler. İş tutumlarını etkileyen önemli bir etmen, herhangi bir insan etkinliğini çevreleyen ve şekillendiren ulusal, sosyal, örgütsel vb. Geniş anlamda kültürdür. Fakat unutulmaması gereken nokta, söz konusu kültürün, değerler sistemini içerdiği ve bu değerlerin de kültürün yapıtaşları arasında olduğudur. Kültür ve değerler sürekli etkileşim halindedir.

Örgütün kültürünü değiştirmek, belirli sorunların çözülmesi için önemli bir destek sağlayabilir. Kültürdeki değişikliğin temelini, planların nerelerde yapılabileceği ve nasıl gerçekleştirilebileceği oluşturabilir. Böylece, örgüt geliştirme bağlamında yapılan değişimin gerçek değeri, işçilerle yönetim arasında ortak planlamanın uygulanmaya konmasıdır. Amaçların belirlenmesi sürecinde yer almaları halinde, insanların bu amaçlara daha fazla sahip çıkacakları varsayımına dayanmaktadır. Bununla beraber, örgütler insan sistemleridir ve örgütlerin maddi bileşenleri, yalnızca insanların işlevlerini yerine getirmelerine yardımcı olacak destekleyici mekanizmalar veya araçlardır.

Verimliliğe karşı tutumların gerçekçi yönetimi, daha etkili bir çalışma ile sonuçlanan daha iyi bir kültürel yönlendirme yaratabilir. Böylece, güdüleme kadar tutumların da yönetilebileceğinin kabul edilmesi çok önemlidir⁸⁸.

Beceriler ve yetenekler, uygun insangücü planlaması, seçimi, iş değişimi ve rotasyonu, eğitim ve gelişme ile yükseltilebilir. Sonuç olarak insan gücü kaynaklarının etkili bir biçimde kullanımı teknoloji, alet, kültür ve örgütsel yapının yönetimine dayanmaktadır.

İnsan kaynaklarının üç ana bileşeninin gelişmesinden ve gerçekleşmesinden sorumlu olan iyi bir yönetim, mevcut insan gücünün etkili bir şekilde kullanımında bir dönüm noktasıdır. Bu nedenle, bu bağlamdaki "yönetim" terimi profesyonel yöneticilerle sınırlandırılmıştır. Bu bağlamda verimliliği geliştirmenin anahtarı olarak insangücünün etkili gelişim ve kullanımında aşağıdaki faktörler göz önünde bulundurmak gerekir.

- Yönetimin rolü
- Güdüleme
- Katılım
- Eğitim
- İş örgütleme, çalışma koşulları ve atölye düzeyinde verimlilik artırma teknikleri.

⁸⁷ a.g.e., s.249

⁸⁸ a.g.e., s.250-252.

2.2.2.YÖNETİCİ GELİŞTİRME VE VERİMLİLİĞİ ARTIRMA ÇABALARI

2.2.2.1. Yöneticilerin Geliştirilmesi Nedir

İşletmelerin yaşamlarını sürgit kılmaları onları yönetenlerin (yöneticilerin) gösterecekleri başarıya bağlıdır. Bu özellikle, stratejik kararların hedeflere yönlendirilmesinin giderek daha da zorlaştığı günümüzde kendini açıkça belli etmektedir. Yani temel kararların meyve vermesi giderek daha uzun zaman almaktadır. Kimse gelecekte ne olacağını bilemeyeceğinden yöneticiler kendi yerlerini alacak kişileri seçip, sıradıktan sonra (geliştirme*) ancak akılcı ve sorumlu karar vermiş olarak görevlerini tamamlamış olurlar.

Bu nedenle yönetim işlevleri ve yöneticilik giderek daha karmaşıklaşmaktadır. Bir taraftan hızla gelişen teknoloji, diğer taraftan sürekli şiddetini arttıran rekabet ve bunlara ek olarak günümüzdeki yönetim karmaşıklığı (devletle olan ilişkiler, müşterilerle olan ilişkiler, çalışanlarla olan ilişkiler, sendikalarla olan ilişkiler vb.) , tüm bunlar daha iyi yönetici ve idareci gerektirmektedir. Bu da ancak yöneticilerin geliştirilmesi sayesinde gerçekleşebilecektir. Çünkü bilgi toplumuna doğru yol aldığımız bu günlerde nitelikli yönetici ihtiyacı sürekli artmaktadır. El emeğinin yerini artık giderek kurumsal düzeyde bilgiyi organize edebilme yeteneği ve önderliği almaktadır⁸⁹.

Yöneticilerin geliştirilmesi kuruluşun topluma karşı olan görevi yerine getirmesi için de gereklidir. Eğer kuruluş kendi eylemleriyle bunu yapamazsa toplun onu zorlayacaktır. Çünkü süreklilik özellikle büyük kuruluşlar için çok önemlidir. Toplum bugünkü yönetimin yerine geçebilecek yeterli kişilerin bulunmaması nedeniyle değer yaratan kaynakların tehlikeye atılmasına göz yummaz⁹⁰.

Toplum giderek temel inanç ve ümitlerinin, özellikle "fırsat eşitliği" ümidinin gerçekleştirilmesini iş hayatından bekler durumdadır. Bu açıdan yöneticilerin geliştirilmesi, sosyal inanç ve siyasal beklentilerin uygulanmasının yöneticilerin geliştirilmesiyle ilgili olduğunu bilmektedir.

Günümüzün insani yaratıcı gücünün, iç güdüsünün ve ekonomik ihtiyaçlarının ötesinde gururu ile özsaygısının tatmin olanağını giderek işinde aramaktadır. Bu nedenle yöneticilerin yetiştirilmesi, sevk ve idarenin, çalışmayı, endüstriyi ekmek parası kazanmanın ötesinde bir şey yapma görevinin yerine getirmesine verilen başka bir addır. Kuruluş her yöneticiye ve yönetici adayına kendisini yeteneklerinin sınırına kadar geliştirebilecek fırsatları sunarak, endüstrideki işleri bir "yaşam biçimi" yapmak görevini

* Buradaki gelişme kavramı yönetimde bulunanların, yönetimden ayrıldıktan sonra kendi yerlerini alacak kişilerin yerleri dolduracak şekilde geliştirilmesi anlamını ifade etmektedir.

⁸⁹ Peter F. Drucker, *Sevk ve İdarecilik Uğraşısı*, Çev.Tunç Erkanlı, İstanbul, İlgı Yay, (Cilt 1), 1987, s.100.

⁹⁰ a.g.e.,(Cilt 1), s.101-102.

kısmen yerine getirmiş olacaktır. Bu ihtiyaçların farkına varılması yöneticilerin geliştirilmesi iş hayatında önemli bir sorun olarak birden ortaya çıkmıştır. Bugün uygulanmakta olan çok sayıda geliştirme programı vardır ve bu giderek de artmaktadır⁹¹.

2.2.2.1.1. Yöneticilerin Geliştirilmesi

Yöneticilerin geliştirilmesi Drucker'a göre:"Sadece "terfi edebilecek kişiler"le kısıtlı üst yönetimde açılacak yerlere "hazır yedek" bulma amaçlı bir terfi planlaması olamaz. Hazır yedek terimi bile hem şirket organizasyon yapısının hem de yöneticinin işinin değişmeyeceğini, yapılacak şeyin sadece bu şirketlerin koltuklarına oturabilecek kişiler bulmak olacağını ima eder. Ama kesin olan bir şey varsa, hem organizasyon yapısının hem de işin gereklerinin, geçmişte olduğu gibi gelecekte de değişecektir. Gereken şey, geçmişin değil geleceğin işlerini görebilecek yöneticilerin geliştirilmesidir". Büyük gelecek vaat eden terfi edebilecek adam kavramı temelden yanlıştır. Bir kişinin gelişmesini, önümüzdeki çok kısa bir süreden öte, tahmin edebilen bir metodu henüz görülmemiştir. Hepsinde öte, terfi edebilen adam kavramı dikkati on kişide bir - bilemediniz beş kişide bir - kişi üstüne yoğunlaştırır; geri kalanları boşlukta bırakır. Ancak geliştirilmeye en çok ihtiyacı olanlar "ateş gibi" hazır yedek ve terfi edebilir adamlar değil, terfi edemeyecek kadar iyi ama atılamayacak kadar da kötü olmayan yöneticilerdir. Bunlar büyük çoğunluğu oluştururlar ve kuruluşun işlerinin önemli bir bölümünü yürütürler. On yıl sonra çoğu hala bugünkü işlerinde olacaklardır. Eğer yarınki işin gereklerini yapacak kadar gelişmişlerse, terfi edebilir kişiler ne kadar iyi, ne kadar dikkatle seçilmiş ve yetiştirilmiş olursa olsun, bütün yönetim grubu yetersiz kalacaktır. Seçkin bir kaç kişiyi geliştirerek kazandıklarımızı, ortada bırakılanların güdüklüğü, çarpıklığı ve kızgınlığı fazlası ile götürecektir. Terfi edebilecekler ne kadar dikkatle seçilirse seçilsin, seçilmiş olmaları bütün sistemi yöneticilerin gözünde keyfi olarak damgalayacak ve onların kayırıldıklarına inandıracaktır.

2.2.2.1.2. Yönetici Geliştirmenin Nedenleri

İşletmeler yegane yaratıcı kaynak olan beşeri güç gereksinmelerini karşılamak amacıyla düzenli olarak yönetici eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmak durumundadırlar. Bu bir noktada gereksinmelerin karşılanması amacıyla ve türlü nedenlerle ayrılanların yerine, eğitilmiş ve yetişmiş yöneticilerin getirilmesi için de gereklidir.

İnsanların yönetilmesi çok yönlü, zor bir iş olup geniş çapta yetenek ister. Yeteneksiz bir kişinin iyi bir yönetici olabilmesi bir noktada olanaksızdır. İnsanları etkileyebilmek, onlarla iyi geçinip isteyerek iş yaptırabilmek kişinin doğuştan sahip

⁹¹ Drucker, a.g.e. (Cilt 1),s.103-105.

olduğu niteliklerdir. Kuşkusuz kendi kendini yetiştirmiş yöneticilerin sayısı az değildir. Ancak günümüzde özellikle teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi ve yönetim işlevinin çok karmaşık bir şekil alması, yöneticilerin biçimsel eğitim ve öğretimden geçerek bu konuda bilgi sahibi olmaları gereğini ortaya çıkarmıştır⁹². Kişinin günümüz koşullarına uygun yetiştirilmesine ya da bilgi edinmesine başka bir olanak yoktur.

Başarılı bir yönetici olabilmek iyi bir öğrenim görmenin yanı sıra, yöneticilik konusunda da yeterli yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Bunun yanı sıra yetenekli bir kişinin de yeterli öğrenimi görmeden başarılı bir yönetici olması olanağı yoktur. Sonuç olarak diyebiliriz ki başarılı bir yönetici belirli yetenekleri yanında, biçimsel bir öğrenimden geçmek zorundadır.

Yönetici yetiştirilmesinde yukarıda anılanların dışında başka etkenlerinde rolü vardır. Aile, toplum, devlet, kurum ve işletmeler bunların başlıcalarını oluşturur⁹³. Ancak bunlardan öğretim kurumlarıyla işletmelerin yöneticilerin yetişmesinde diğerlerine oranla daha etkili oldukları söylenebilir. Nedeni ise buralarda düzenli eğitim ve yetiştirme programlarının uygulanabilmesidir.

Geliştirme veya yetiştirmenin genel amacının, yönetici durumunda olan veya olacak kişilere, planlama, örgütleme, yönlendirme, düzenleme ve denetleme vb. yönetimin temel işlevleri hakkında gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması olduğu söylenebilir.

Çoğu kez yöneticiler işletme amaçlarına göre bir program içeriğinde yetiştirildiklerinde, işletmenin verimli bir biçimde çalışıp, gelişmesine katkıları büyük olacaktır. Kuşkusuz işletme amaçlarına uygun bir yetiştirme de, en iyi şekilde ancak işletmelerde uygulanacak yetiştirme programlarıyla gerçekleştirilebilir.

Buna göre işletmelerde yönetici yetiştirilmesinin başlıca amaçlarının şunlar olduğunu söyleyebiliriz.⁹⁴

- İşletmelerde artan yönetici gereksinmesinin karşılanması
- Yöneticilerin şimdiki ve gelecekteki işlerinde başarılı olabilmeleri
- Verimlilik artışına katkı

İşletmelerde artan yönetici gereksinmesinin karşılanması

Nitelik ve nicelik bakımından artan yönetici gereksinmesinin ancak yetiştirme ile karşılanabileceği bir gerçektir. Aksi halde günümüzde, kişilerin dizgeli bir programdan

⁹² Sinan Artan., "İşletmelerde Artan Yönetici Gereksinmesi ve Yönetici Yetiştirilmesi Sorunu", Eskişehir İTİA Dergisi, Cilt:13, Sayı:2. Haziran, 1977, s.87.

⁹³ a.g.m., s.87.

⁹⁴ a.g.m., s.88.

geçmeden kendiliklerinden günün koşullarına uygun bilgi edinmelerinin ve edindikleri bilgileri uygulamalarına olanak yoktur.

Kuşkusuz yüksek okullarda yapılan öğretim, insan eğitiminin ancak bir kısmını karşılayabilir. Yaratıcılığa sahip, etkin ve verimli bir yöneticinin yetişmesi işi ise, tüm yaşantısı boyunca sürecektir.

Ancak yetiştirme eylemi belli bir süreyi gerektirir. Bu nedenle işletmelerde yetiştirme programlarını zamanında düzenlemek, gereksinimleri saptamak ve programın sürekli olmasını sağlamak gerekir.

Yöneticilerin şimdiki ve gelecekteki işlerinde başarılı olabilmeleri

Yönetici yetiştirme programlarında ele alınması gerekli sorunların başında, yöneticilerin halen yapmakta oldukları işlerin en iyi nasıl yapabilecekleri ve gelecekte dolduracakları orunlarda başarılı olabilmeleri için gereksinimlerin neler olduğunu saptanması gelir. Programlarda yöneticilere işleriyle ilgili teknik bilgilerin verilmesinden, işletmedeki insan ilişkilerinin düzenlenmesi ve davranışların belirlenmesine değin türlü konular işlenebilir. Ayrıca yöneticiler gelecekte dolduracakları orunların gerektirdiği türlü bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılmasına da çalışılabilir.

Verimlilik artışına katkı

Yönetici geliştirmenin en önemli nedenlerinden biriside organizasyon yapısını işleyişini daha iyi algılayabilecek ve bu yönde olumlu değişiklikler yapabilecek yöneticilerin verimliliğin gelişmesi yönünde de önemli katkıları olacağı bir gerçektir. Yönetici geliştirmenin bir diğer nedeni olarak verimlilik artışına yapacağı katkıyı gösterebiliriz.

2.2.2.1.3.Yöneticilerin Geliştirilmesinin İlkeleri

Yönetici geliştirmenin bir çok yol ve yöntemi olmakla birlikte yönetici geliştirmenin ilkelerinden birincisi ilkesi bütün grubun geliştirilmesi, ikincisi ise dinamikliktir. Bu ilkeler şöyle açıklanabilir⁹⁵:

Bütün grubun geliştirilmesi

Geliştirme kuruluştaki bütün yöneticileri ve yönetici adaylarını kapsamalıdır. Böylece hepsini ilerlemeye ve kendilerini geliştirmeye yöneltmelidir.

Dinamiklik

Yöneticilerin geliştirilmesi mekanik değişmeye bağlı statik (durağan) bir eylem olarak kalmamalı, dinamik ve niteliksel olmalıdır. Dinamiklik aynı zamanda yönetici eğitiminde sürekliliği de ifade etmektedir. Yarının sevk ve idarecilerini yetiştirmek demek, gerçekten bugünün sevk ve idarecilerini (hepsini geliştirip) daha büyük insan

⁹⁵ Drucker, *Sevk ve İdarecilik Uğraşısı*, (Cilt 1), s.106-107.

daha iyi sevk ve idareci yapmak demektir. Geliştirme davranışında bulunurken vaatleri değil sonuçları, bugünün gereklerini değil yarınıninkileri göz önüne almalıdır.

2.2.2.1.4. Yöneticiler Nasıl Geliştirilir

Yarının sevk ve idarecilerini yetiştirip – geliştirmek, özel bir faaliyet sayılamayacak kadar büyük ve önemlidir⁹⁶. Başarısı sevk ve idarecilerin sevk ve idaresindeki etkenlerin hepsine bağlıdır: Bir kişinin, işinin organizasyonu, amiri ve astları ile olan ilişkilerinin düzenlenmesi, kuruluşun ruhu ve organizasyon yapısı vb. gibi.

Zayıflığı vurgulayıp güçlülükten korkan ya da sevk ve idarecilik görevlerine atama yaparken dürüstlük ve kişiliği önemsemeyen organizasyonlarda, özel geliştirme faaliyetlerine ne kadar çaba harcanırsa harcanırsın, yarının sevk ve idarecileri yetiştirilemez. İşlevsel olarak merkezleştirilmiş bir organizasyonda ne kadar çaba harcanırsa harcanırsın yarının sevk ve idarecileri yetiştirilemez; olsa olsa yarının uzmanları üretilir⁹⁷. Diğer yönden gerçek bir merkezkaç düzen, ek geliştirme faaliyetleri olmadan da yeterli sayıda sevk ve idareciyi gelecek için geliştirir, eğitir ve sınar.

Yine de yarının sevk ve idarecilerinin geliştirilmesi bir yan ürün olarak bakılamayacak kadar önemlidir. Özel sevk ve idareci geliştirme bir ek faaliyettir. Ama büyük bir organizasyonlarda kesinlikle gerekli bir ek görevdir. Hiç olmazsa şirketin probleme verdiği önemi vurgulayarak sevk ve idarecileri astların kendilerini geliştirme çabalarına yardımcı olmaya özendirir. Çünkü geliştirme daima kendi kendini geliştirmedir. Kuruluşun kişinin gelişme sorumluluğunu yüklenmesi kadar saçma bir şey olamaz. Sorumluluk kişininindir; onun yetenek ve çabasına bağlıdır. Hiçbir kuruluş, kendi çabasının bireylerin kendi kendini geliştirme çabalarının yerine koymakla yükümlü olmak bir yana buna yeterli bile değildir. Bunu yapmaya kalkmak, yalnız gereksiz bir babalık gösterisi olmakla kalmaz, ahmakça bir heves olur.

Ancak iş hayatındaki her sevk ve idarecinin öz geliştirmeyi doğru ya da yanlış yönlendirme, ilerletme ya da boğma fırsatları vardır. Kendisi emrinde çalışan herkesin öz geliştirme çabalarını verimlilikle yönlendirme ve uygulamaların yardımcı olmakla doğrudan sorumlu tutulur. Her şirket sevk ve idarecilere sistematik gelişme fırsatları verebilir.

İlk görev kişisel boyutludur. Her sevk ve idareci emrindekilerin her birinin ne yapabileceğini iyiden iyiye düşünmelidir. Bu analiz bizi iki soruya götürür. Bu kişi kuruluşa en fazla katkıyı yapabileceği işte midir? Kuvvetli taraflarını ve kapasitesini bütünüyle kullanabilmesi için neler öğrenmeli, hangi eksikliklerini gidermelidir?

⁹⁶ a.g.e., s.107-111.

⁹⁷ a.g.e., s.107-111.

Soruların cevabı gelişmeyi desteklemek için neler yapılacağını belirler. Bu başka bir işe geçiş olabilir. Özel bir konuyu ya da sevk ve idarecilik ilkelerini kapsayan bir öğrenim olabilir. Belirli bir problemi çözme, önerilen yeni bir politikayı inceleme ya da bir yatırım programının değerlendirme biçiminde büyük kuruluşlarda (eğer kurmaylar sevk ve idare işlevlerine el koymamışlarsa) daima gerek duyulur.

Kimseye hiçbir zaman yapmacık görev verilmemelidir. Küçük bir şirkette kişisel gelişme ihtiyaçları bireyin işinin kapsamı değiştirilerek karşılanabilir. Büyük şirketlerde ise görevler sık sık boşalır. Uygun bir görev boşalınca sevk ve idarecinin gelişme ihtiyaçlarına dayanılarak atama yapılmalıdır. Doğal olarak bunlar ölüm kalım kararlarıdır. Bu nedenle uygulamaya konulmadan evvel daima en az bir üst kademe tarafından incelenmelidir ve o kişinin kendisinin de bu kararlara katkısı olmalıdır.

Sevk ve idareci işgücü planlaması, şirketin gelecekteki ihtiyaçları ve hedeflerinin diğer bir deyişle işinin ne olacağını analizi ile başlar. Çünkü bu organizasyon yapısının ne olacağını, hangi görevlerin ortaya çıkacağını ve onların gereklerinin ne olacağını belirler. Kısa dönemli iki yıl kadar sevk ve idareci işgücü planlaması, terfi kararlarını içermesi gerektiğinden, gerçekten bir terfi planlamasıdır. Ancak asıl önemli olan uzun dönemli beş yada on yıllık plandır. Çünkü bunda hedefler, organizasyon yapısı ve sevk ve idarecilerin yaş yapısı gibi bütün temel sorular cevaplandırılmalıdır. Böylece şirketin geliştirme çabalarına işte bu uzun dönemli sevk ve idareci işgücü planı yön verecektir.

Sevk ve idarecileri geliştirmenin yalnız büyük şirketlerin işler iyi giderken tadına bakabilecekleri bir lüks olup olmadığını tartışmak artık gerekmemelidir. Büyük şirketlerin büyük çoğunluğu, ve küçük şirketlerin pek çoğu, bugün artık onu bir araştırma laboratuvarından daha lüks saymıyorlar. Hatta artık o eski, çok fazla iyi adam yetiştirme korkusunu yenmeye de gerek yok. Sevk ve idarenin çoğu iyi adam talebinin başarılı bir sevk ve idareci yetiştirme programının bile arz edebileceğinden daha hızla artmakta olduğunun farkına varmışlardır. (Akıllı iş adamları "başkanların yuvası" diye tanınmanın bir şirket için hiç de fena olmadığını çoktandır bilirler. Aksine bir şirketin iyi adamları çekme gücü, onun gerek kendi gerek başkaları için başarılı adam yetiştirme ünü ile doğru orantılıdır.

Sevk ve idareci geliştirme, üst sevk ve idarelerin buhran ve savaş yüzünden yaşanması nedeniyle değil, modern sınıai ve ticari kuruluşun toplumun temel kurumlarından biri olması nedeniyle gerekli olmuştur. Her büyük kurumda yarının önderlerini bulmak, yetiştirmek ve sınamak; en iyi adamların zaman ve dikkatlerin tam olarak vermeleri zorunlu olan vazgeçilmez bir iştir.

Yarın sevk ve idare edecek olanları geliştirmekten sorumlu tutulmaları bugünkü sevk ve idarecilerin ruh, görüş ve başarıları içinde gereklidir. Tıpkı bir işi en iyi

öğrenenin onu öğretmek zorunda kalan kişi olduğu gibi, en iyi gelişen de başkalarını kendilerini geliştirmeye yardımcı olmaya çalışan kişidir. Doğrusu kimse başkalarını geliştirme işinde çalışmadan kendini geliştiremez. Başkalarını geliştirme çabaları nedeniyle sevk ve idareciler kendi kendilerinden istediklerini de artırırlar. Her işteki en başarılı kişiler, kendi eğitip geliştirdikleri adamlara arkalarında gururla bırakabilecekleri en büyük anıt olarak bakarlar.

2.2.2.1.5. Geliştirme davranışında göz önünde bulundurulması gerekenler

İnsanlar içinde yer aldıkları organizasyonda mutlu olmak isterler. Bu nedenle kendilerine mutsuz gelen ortamlardan kaçmaya çalışırlar. Bunu bazen işe gelmeme, bazen işte işini ağırdan alma ve çoğu zamanda işlerini terk etme şeklinde ortaya koyarlar. Organizasyon bir bütün olduğuna göre, bu bütünde işten tatmin olma duygusu sağlanamaz ise organizasyonda aksamalar meydana gelecektir.

Bu nedenle geliştirme davranışında önemli bir unsur olarak insanları neyin motive ettiğini anlamak ve onları mutlu kılacak unsurlara önem vermek gerekmektedir. Geliştirme davranışında bulunurken göz önünde tutulması gereken unsurlar şöyle sıralanabilir:

- Özendirici olmak ve başarıları ödüllendirmek
- Bilgiyi paylaşmak
- Yöneticilerin kendi kendilerini yetiştirme ve geliştirmelerine önem vermek
- Geliştirme davranışında bulunurken tek bir yöntem üzerinde ısrarcı olmamak
- İşle kaynaştırılmış yöntemlere ağırlık vermek
- Çalışma zamanlarında esneklik sağlayabilmek, işletme dışındaki geliştirme programlarına katılma fırsatı verme

2.2.2.1.6. Geliştirme Nedeni Olarak Yönetici Değerleme ve Yöntemleri

İşletmeler hayatta kalabilmenin yanı sıra ilerlemek, gelişmek ve dinamiklerini korumak için çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Bunlardan biride personelin değerlendirilmesidir. İşletmeler personelinin çalışmasını ve başarısını genellikle şu amaçlar çerçevesinde değerlendirmektedir:

- Eğitim ihtiyaçlarını saptanması ve bu doğrultuda eğitim programlarının uygulanması
- Personele kendini geliştirme ve yetiştirme olanağı sağlama
- Terfi ettirme
- Her yardımcıya üstünün kendisi hakkında ne düşündüğünü öğrenmesini sağlar.

- Üstlerin yardımcılarını daha iyi tanımalarını ve iş ilişkilerini geliştirmelerini sağlar.
- Üstlerin yardımcılarının nasıl değerlendirdiği hakkında (ciddi - hoşgörülü) genel müdürlüğü bilgi sağlar

Yönetici geliştirmenin önemli bir unsuru olan değerlendirme, çalışanların yakından tanınması, artılarının ve eksiklerinin ortaya çıkarılması, yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanılması açısından önemli bir süreçtir.

Değerleme Yöntemleri

Personel değerlemesinde kullanılan başlıca yöntemler şunlardır:

Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntem uygulanması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz bir yöntemdir. Özellikle az kişinin çalıştığı işyerlerinde uygulanma şansına sahiptir⁹⁸.

Bu yöntemde değerlemeye tabi tutulacak kişilerin isimleri, önce belli bir sıra ve esasa dayanmaksızın, bir kağıdın sol tarafına yazılır. Değerlendirici bunlar arasında en yetenekli ve başarılı olanı kağıdın sağ başına yazar. Aynı değerlendirici ikinci iş olarak bu kez de en az değer atfettiği elemanı seçip kağıdın sağ tarafında en alta yazar. Daha sonra sol taraftaki isimler arasından sırasıyla en fazla değer taşıyan eleman seçilip sağ tarafta oluşan dizinin en başındaki ismin altına geçirilir. Değerlemeci listede kalan bütün isimler için aynı yöntemi izleyerek sağ tarafta bir sıralama listesi elde eder.

Öte yandan sıralama yönteminin biraz değişik bir uygulaması olarak ikili karşılaştırma yönteminden söz edilebilir. Bu yöntemde işgörenler ikişer ikişer karşılaştırılarak değerlendirilir.

Bu iki yöntemde değerlendirmede yetenek ve başarıları belirli parçalara ayırmaksızın değerlendirdiği için eleştirilere konu olmaktadır.

Sosyometrik Değerleme Yöntemi

Bu yöntem ilk kez Amerikalı sosyolog Moreno tarafından geliştirilmiştir ve bireyler arası ilişkilerin ölçülmesine yarayan bir araç olarak kullanılmıştır⁹⁹. Moreno küçük gruplar içinde yer alan işgörenlerin birbirlerini yakından tanımaları nedeniyle aralarında sıkı ilişkiler kurulduğunu, bu nedenle birbirlerini en iyi değerlendirecek durumda olduklarını ve bu değerlemenin sosyo-metrik grafikler çıkarılarak, bunlar üzerinde çok daha anlamlı bir biçimde izlenebileceğini savunmuştur.

Derecelendirme Yöntemi

Değerlendirmeye tabi tutulacak kişi üstü tarafından belli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri

⁹⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, 7. Baskı, Bursa: Furkan Ofset, 1997, s.173-178.

⁹⁹ a.g.e.,s.174.

nesnel ve sistematik bir biçimde değerlendirilir. Bu değerlemede birey bundan önceki değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak bir bütün yerine faktörlere göre değerlendirilir. Değerlemeci bu faktörleri gözönüne alarak teker teker değerlendirir, daha sonra bir üst yöneticinin onayına sunar.

Gerekirse üst yöneticiyle değerlendirme üzerinde görüşme yaparak kişisel görüşlerini iletir¹⁰⁰.

Derecelendirme yönteminde, her işin yapılış biçimini ve bireysel davranış özelliklerini gösteren belirli sayıda faktörler kullanılır. Ayrıca her faktör çok zayıf, zayıf, orta, iyi, çok iyi gibi beş dereceye ayrılır ve yönetici kendi taktirine göre bu derecelerden birini seçer ve işaretler. Bu nedenle bu yöntem zorunlu seçim yöntemi denilebilir¹⁰¹.

Derecelendirme yönteminde kullanılan faktörlere örnek olarak şunlar gösterilebilir. İşin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, inisiyatif, yargılama, insancıl davranış, işe bağlılık, işe ve çevreye uyum, sorumluluk, liderlik, astları yetiştirme gibi.

Fonksiyonel Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntemin temeli, işgörenin (yöneticinin) yüklediği görevin gerekleri ile işgören yetenekleri arasında bir karşılaştırma yapılarak değerlemeye gidilmesine dayanır¹⁰². Özellikle yer değişiminde ve yükseltilmelerde yöneticilerin üst düzeyde değerlendirilmesi gerektiği durumda bu yöntem rahatlıkla kullanılabilir. Çünkü en etkili değerlendirme yöntemi elemanlar arası karşılaştırma yapmak yerine işin gerekleri ile personelin kapasitesi arasında karşılaştırma yapmaktır.

Bu yöntem endüstri alanında az kullanılmakla birlikte, yönetimin özünde var olan esneklik, gerçeklere uygunluk ve pragmatik yapısıyla değerlemede karşılaşılan bir çok güçlükleri önlemeye olanak vermektedir. Özellikle yönetici personelin seçimi, yer değiştirmesi, ya da yükseltilmesi sözkonusu olduğunda yararlanılabilecek en etkili yöntem olduğu söylenilebilir.

Kritik Olayları Temel Alan Değerleme Yöntemi

Bu yöntem üstlerin değerlendirme dönemi içinde sistematik notlar alıp sonra bunlara dayanarak değerlendirme yapmalarına olanak sağlayan bir yöntemdir¹⁰³. Bu yöntem kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarıların kaydedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir.

Bu yöntemde işgörenlerin işte başarılı, başarısız yada ikisi arası farklar gösteren bir takım şeyleri yaptıkları ya da yapamadıkları öngörülür. Bunun için

¹⁰⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, s.176.

¹⁰¹ a.g.e., s.176.

¹⁰² a.g.e., s.179.

¹⁰³ Selçuk Yalçın, *Personel Yönetimi*, 5.Bası, İstanbul:Beta Yay., 1994, s.93.

değerlemecilerden ilginç olayları kaydetmeleri istenir. Bu arada değerlemeciye bir kılavuz verilerek gözlem ve kayıtlarında kendisine yardımcı olunur. Bu tür kılavuzlardan bir tanesi beş alanda otuzbeş tür ilginç olay toplamıştır. Söz konusu olan beş alan şunlardır¹⁰⁴.

- Fiziksel yeterlik
- Düşünsel yeterlik
- İş alışkanlıkları
- Mizaç
- Kişisel özellikler

Kayıtlar bunlara uygun olarak haftalar ya da aylarca tutulmakta. sonra olumlu ve olumsuz olay durumlarına göre ayrılmaktadır. Örneğin iş alışkanlıkları ve tutumlarına ilişkin olarak "başkalarıyla geçinme" kritik olayında aşağıdaki gibi bir değerlendirme yapılabilir¹⁰⁵.

Olumsuz

- Fazla çalışmaya karşı çok sinirlenmiş veya kızmıştır.
- İş arkadaşlarıyla ağız kavgası yapmıştır.
- Birlikte çalıştığı kimselere amirlik taslamıştır.
- Birlikte çalıştığı kimseleri yerip canlarını sıkıştır.
- Başkalarının eşyalarını karıştırmıştır.
- Diğer arkadaşlarına yardım etmeyi reddetmiştir.

Olumlu

- Baskı altında sakin kalmıştır
- Kışkırtma karşısında dengesini korumuştur.
- Kendisini zora sokarak diğer çalışanlara yardım etmiştir.
- Anlayış göstererek sürtüşmelerden kaçınmıştır.
- İş arkadaşlarına gerekli durumlarda yardım etmiştir.

Yukarıdaki örnekte olduğu gibi, değerlemeci bir çok alanlarda, örneğin eğitim ve geliştirmeye karşı tutum, işe karşı ilgisiz davranma, çalışmayı yavaşlatma gibi olumsuz davranışlar ya da işte başarı sağlama, işbirliğine yönelme, arkadaşlarına örnek olma gibi olumlu davranışları yakından izler ve not eder. Belirli dönemler sonunda bu notlar değerlendirilir ve çoğu kez değerlemeci ve değerlendirilen arasında yapılan görüşme ile sonuçlandırılır.

¹⁰⁴ Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, s.182.

¹⁰⁵ a.g.e.s.183.

Kontrol Listesi Yöntemi

Bu teknikte değerlemeci diğer yöntemlerden farklı olarak değerlendirilenler hakkında bir tablo üzerinde yer alan sorulara evet ya da hayır şeklinde yanıt verir. Cevaplarla ilgili değerlendirme personel bölümünce yapılmaktadır. Soruların cevaplarının belirli ağırlıkları olabilmektedir. Ancak değerlemeyi yapan kişinin soruların ağırlıkları hakkında bilgisi yoktur¹⁰⁶.

Değerleme Denetimi

Değerlemede uygulanan yöntemlerin ne ölçüde başarıya ulaştığını ölçmek için son aşamada değerlemenin denetlenmesi gerekir. Bu nedenle değerlendirmenin çok duyarlı bir konu olduğu gözönünde bulundurulmalı, değerlendirme yönteminin seçiminden uygulanmasına kadar son derece titiz davranılmalı, elde edilen sonuçlar yakından denetlenmeli, beklenen etkinlik sağlanamamışsa yöntem değiştirilmelidir ya da işletme gereksinmelerine uygun geliştirilmelidir. Bunun dışında herşeyden önemlisi değerlendirme bir cezalandırma aracı değil, tersine yöneticilerin eksik yönleri tamamlayıcı ve onları eğitme - geliştirme ve yükselmelerine yardımcı bir teknik olarak algılanması sağlanmalıdır.

2.2.2.2. VERİMLİLİĞİ ARTIRMA ÇABALARI

Verimliliği artırma çabalarında içinde bir çok unsurun önemli bir yeri vardır. Bunları şöyle açıklayabiliriz.

2.2.2.2.1.Yönetimin rolü

Örgütsel verimliliği arttırmak öncelikle yöneticilerin sorumluluğunda olduğundan bu çalışma yönetim düzeyinde başlar. Yöneticilerin tutumlarına , stratejiye, politikaya ve en önemli uygulamalı çalışmaya bağlı olarak verimlilik programları başarılı olur veya olmaz. Verimlilik için iki ana strateji vardır. Birincisi, çok yüksek maliyet ve uzun zamanda sonuç veren emek yatırımlarının arttırılmasına dayanır. İkincisi ise, daha iyi - bir yönetim uygulamasına ve biçimine dayanır. Yönetim uygulamasının geliştirilmesi, genellikle ucuzdur ve bir çok durumda harcanandan çok daha fazla ekonomik fayda sağlar. Şirket planlama ve amaçlarına göre yönetim gibi yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlaması ve kompütürize yönetim bilgi sistemlerine, yeni makine ve teknolojiye yatırım yapmak kuşkusuz çok önemlidir. Bununla beraber, yöneticiler astlarının ne ölçüde iyi yönetebildiklerine göre de değerlendirilmelidir¹⁰⁷.

Yöneticinin rolü iki alanı içerir:

- İş ve bu işin örgütlenme ve uygulanma biçimi

¹⁰⁶ Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, s.183.

¹⁰⁷ Prokopenko, *Verimlilik Yönetimi*, s.252.

- İşçiler ve çalıştıkları ortam ve diğer bir deyişle, üretken bir çalışma için fırsatların sağlanması

Birinci alan yatırımlar konusunda karar alma, teknoloji seçimi ve daha başka şeylerle birlikte, standart yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme ve kontrolle ilgilidir. Çok iyi becerilere sahip, güdülenmiş ve olumlu tutum içinde olduğu halde, örgütsel bazı kısıtlamalardan dolayı fikirlerini tam olarak uygulamayan ve sahip olduğu potansiyeli kullanamayan birçok örnek (hem yönetici hem de işçi) verebiliriz. Bu durum sadece değerli insan kaynakları kaybına neden olmakla kalmayıp, aynı zamanda insanların güdülerinin kaybolmasına ve olumlu çalışma tutumlarının ve kazanılmış birçok becerinin de unutulmasına neden olabilir.

Yöneticinin rol aldığı ikinci alan ise emek gücünün etkili kullanımı için iyi fırsatların sağlanması ile ilgilidir.

Makinaların çalışmadığı zaman bazen bozulabileceğinin, insan potansiyelinin tam olarak veya uygun bir biçimde kullanılmadığı zaman daima yok olacağına farkında olmak çok önemlidir.

Böylece örgüt becerileri kullanılabilir bir duruma gelinceye kadar, onları geliştirmenin bir anlamı yoktur. Fırsatların geliştirilmesi, kurumun yapısının ve kültürünün sistematik ve dengeli bir şekilde gelişmesi, yönetim ve işçi - işveren ilişkileri ile başarılabilir.

2.2.2.2. Örgütün Yapısı ve Kültürü

Bir örgütün yapısı onun performansına olumlu katkıda bulunur. Bu örgüt ve kültür arasındaki karşılıklı bir bağlılıktan kaynaklanmaktadır. Çünkü, kültür, örgüte toplumun üyesi olan bireylerce taşınmak ve bireysel olarak örgüt üyelerinin hareket ve tutumlarının, mevcut kültürü açıklamada söz sahibi olduğunu kabul edilmektedir. Bu nedenle örgütte yer alan kişilerin kendilerini rahat hissettikleri ortamlarda (fikirlerini açıklayabilme, yönetime katılma gibi.) Daha etkin çalışma gayretini gösterdikleri ve böylece verimliliklerinin arttığı yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir.

2.2.2.2.3. Yönetim Biçimleri

Yönetim biçimleri üzerinde son yapılan çalışmaların çoğu katılımcı, çalışanlara odaklı yöntemlerin verimliliği arttırmada etkili olduğunu ve bu demokratik yönetim biçiminin, otoriter yönetim biçimine göre daha yüksek verimlilik sağladığını saptamıştır.

Yönetim, örgüt ile üyeler arasındaki ilişkilerin düzeyini ayarlamakta birincil rol oynamaktadır. Bu en basit biçimiyle yeni yönetim yaklaşımı, karşılıklı ilgi ve amaçların tanınmasının ve kabulünün önemini belirtmek için örgüt içindeki yıkıcı rekabete taraftar olmayan ve işbirliğine değer veren bir yaklaşımdır. Bundan dolayı yönetim daha fazla

katılımı, işbirliğini, iş doyumunu ve yeterli ödüllendirmeyi sağlayacak şeffaf personel politikasını benimsemelidir.

Çalışma koşulları ve ortamla beraber işçilerin güdülenmesini sağlayacak eğitim ve gelişme yolu ile verimli işçi çabalarını maksimize etmek için yönetimin yeterli olanağı vardır ve aynı zamanda bunlar yönetsel sorumluluklardır.

2.2.2.2.4. İşgücünün Güdülenmesi

İnsan kaynağının etkili kullanımında ikinci konu güdülemedir ve güdüleme, davranışın istenen yönde değişimini sağlayacak olumlu bir etkilemedir. İnsanlar, doğru tutumu geliştirebilmek için işlerini, mesleki bilgi ve kariyerlerini zenginleştiren ve kendilerini doyuma ulaştıran anlamlı bir etkinlik olarak görme ihtiyacındadırlar¹⁰⁸. Örgüte karşı bir ciddiyet duygusu geliştirmelidirler. Uygun tutum ve davranışlar, çalışanların değerler sistemi, çalışma koşulları ve aldıkları güdüleme ile belirlenir.

Çalışanların işbirliğini garanti edecek tek yol, verimlilik sonucunda elde edilen ve parasal olmayan herşeyi onlarla paylaşmaktır. Taktir ve ortaya koyma veya başarı duygusu parasal ödüllendirmeyi tamamlar. Bununla beraber tek başlarına her ikisi de yeterli değildir

İşletme düzeyinde bir güdüleme sistemi genel olarak bazı önemli ilkelere dayandırılmalıdır¹⁰⁹.

- Bir güven ortamı yaratılmalı, yönetim ve çalışanlar arasında iki tarafında kaygı ve düşüncelerini özgürce açıklayabileceği iki yönlü bir iletişimi sağlamalı, çalışanların önerilerine ve sorunlarına olumlu yanıt vermelidir.
- Verimliliği artırma planları adı altında bütün işçilere güven vermelidir.
- Performansı temel ölçüt olarak alıp, ayırım yapmaksızın çalışanları terfi ettirecek istihdam ve ilerle sağlayacak eşit fırsatlar yaratmalıdır.
- Çalışanlara performanslarının karşılığını vermeli ve örgütün başarısına olan katkıları taktir etmelidir, bu da verimlilik kazançlarının eşit olarak paylaşımı demektir.
- Güvenli çalışma koşulları ve uygun mesleki hizmetleri sağlayarak, tüm çalışanların güvenlik ve refahlarını korumalıdır.
- İşbaşı eğitim olanakları ve mesleki gelişme programları sağlayarak, çalışanların beceri ve yeteneklerini artırmalıdır.

Bu liste daha da uzatılabilir. Bu ilkeleri kolayca iki ana gruba ayırmak mümkündür. Parasal ve parasal olmayan güdüleme.

¹⁰⁸ Prokopenko, a.g.e., s.256.

¹⁰⁹ a.g.e, s.256.

Kazançların Paylaşımı İle Parasal Özendirmeler

Başarılı verimlilik artış programları, öncelikle mali ve diğer kazançların tüm örgütte en geniş boyutlarda paylaşımı ile belirlenir. Artan verimlilikten sağlanan kazançlar, ilgili tüm gruplar (yönetici - işgören - işveren - tüketici - devlet) arasında adil olarak paylaşılmalıdır¹¹⁰. Böylece, örneğin:

- Çalışanlar daha iyi ücretler, daha iyi çalışma koşulları, daha iyi yüksek yaşam standardı ve daha rekabetçi bir endüstri veya ulusal ekonomiden kaynaklanan iş güvencisi yolu ile kazançtan pay alabilirler.
- İş verenler sermaye yatırımlarından dahi iyi getiri elde etme ve sektördeki rekabeti arttıracak teknik kapasiteyi yükseltme yolu ile kazançtan pay alabilirler.
- Devlet, daha iyi altyapı kurma, daha iyi hizmetler sunma, daha fazla iş sahası yaratma ve sosyal eşitsizlikleri azaltma yolu ile kazançları değerlendirebilirler.
- Tüketiciler ise, daha kaliteli ve daha fazla mal ve hizmeti daha düşük fiyata alarak kazançtan pay alabilirler.

Bu unsurlarla birlikte, verimlilik artışında gittikçe artan sayıda firma, performansa dayalı verimlilik kazançları paylaşım planlarını uygulama çabasındadır.

Etkili bir güdüleme sağlayabilmesi için ödül sisteminin mümkün olduğunca basit bir biçimde, doğrudan başarı ile ilişkilendirilmesi gerekir ki ödül alanlar çabalarının sonucunda neler kazandıklarını derhal görebilsinler. Performansa dayalı ödül sisteminin en doğurgan biçimi, başarılı bir çalışmanın derhal uygun miktarda ödüllendirilmesi biçiminde uygulanan, proje sonucu ödül ödenmesidir. Bu yöntem "herkes alıyor" havasını çalışanlar üzerindeki tüm güdüsel etkiyi yok ettiği yıl sonundaki prim ödemeline kadar somut hiçbir şey almaksızın beklemekten çok daha etkilidir.

Kazançların paylaşımı için yapılabilecek özendirici planların ana çeşitlerini¹¹¹ gözden geçirelim:

Prim Ödeme Planları: Daha çok, arzu edilen başarı standardına erişebilmek için çalışanların güdülenmesinde kullanılır. Bu durumda ödenecek miktar günlük iş çıktısı baz alınarak, aylık olarak hesaplanır.

Performans değerlendirme planları: Çalışanların onlardan beklenen ve arzu edilen davranışlarını kapsayan bir etmenler dizisi seçilir. Her etmen için bir puan aralığı belirlenir ve değerlendirmeye rehberlik etmek için değişik düzeylerde standartlar saptanır. Periyodik olarak her bir işçinin performans değerlendirmesi yapılır.

¹¹⁰ Prokopenko, Verimlilik Yönetimi, s.257-260.

¹¹¹ a.g.e., §.258.

Verimlilik paylaşım planları: Bu planlar ilkesi gelirin, örneğin katma değer gibi bir miktarının, ücret ve maaşlara "hak edilmiş" bir miktar olarak tahsis edilebileceğidir. Maaş ve ücretler ödendikten sonra geriye kalan fazlalık, maaşlı ve ücretlilere planlanan koşullar dahilinde dağıtılır. Verimlilik paylaşımının ana amacı, tüm emek gücünün verimliliği artırma hareketine katılımını sağlamaktır.

Grup teşvikleri: Bazen çalışanları tek tek ödüllendirme mümkün olmaz, bunun yerine bir gruba ödül verilir. Grubun alacağı ödül miktarı x tir ve bu temel ücretler oranında paylaşılır. Bu yaklaşımın avantajı, grup içinden gelen baskılar nedeniyle sarfedilen çabanın dengeli bir biçimde dağılımını sağlamaktır.

Sonuçlara göre ödeme: Burada, her birim çıktı için veya verilen işlerin performansına göre, daha önceden belirlenmiş miktarda ödeme yapılır. Çok sayıda sonuçlara göre ödeme planları vardır. Bu planlar kişiye ya da gruba uygulanabilirler, bazıları parça başı işe, zamana bağlı ödüllere veya diğer çalışma sonuçlarına dayandırılırlar. Planlar, işin her bir parçası için ödeme yapmayı içerdiklerinden çalışanlar için kazanç hedefleri oluşturmaktadırlar ve daha fazla işe karşılık daha fazla kazanç biçiminde teşvikler sağlamaktadırlar.

Buna ek olarak, verimlilik kazançlarının bölüşümün de daha yaratıcı bir yaklaşım, hisse senetlerinin dağıtımını üzerinde odaklanır. Örneğin ABD'deki çalışanları ortak etme planları, çalışanları çalıştıkları firmalardan hisse satın almaya teşvik etmektedir.

Görüldüğü gibi ödüllerle performans arasında bağ kurulması yöneticiler için ana bir görevdir. Ödüllendirmenin yönetimi, beklentilere dayalı bir yönetim anlayışını gerektirir. Bu yöntem, ödüllendirme politikası ve kararlarını etkileyen teknik, ekonomik, politik ve sosyal süreçlerin gelişmesine koşut olacak esnek yapıları ve prosedürleri geliştirmelidir.

Sonuç olarak diyebiliriz ki bir ödüllendirme politikası aşağıdaki hedefleri içermelidir:

- Verimlilik artışının güdülenmesi
- Etkili personelin cezbedilmesi, işe alınması ve korunması

Parasal Olmayan Teşvikler

Bazı durumlarda manevi teşvikler parasal olanlardan daha düşük olabilir. Örneğin, kişi üst düzeydeki saygın bir üstünün övgüsünü kazanmak amacıyla veya onun eleştirisinden korktuğundan üzerinde anlaşmaya varılmış üretim normlarını yerine

getirerek meslektaşları arasında "saygınlık kazanabilmek için çok fazla ve etkili bir biçimde çalışabilir"¹¹¹.

Manevi güdülemenin etkililiğine olan inanç, işçinin yönetimde daha fazla katılımını başlatabilir ve bu çalışanları, parasal çıkarları dikkate almaksızın işbirliği yapmaya yöneltebilir.

2.2.2.2.5. Çalışanların Katılımı

Verimlilik için uygun ortamın ve çalışma tutumlarının yaratılmasında değişim sürecine tüm işçilerin etkin katılımı önemlidir. Katılım, yalnızca örgütün gelişmesine yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda belirgin bir eğitsel etkisi de vardır. Çalışanların katılımı bir çok yolla sağlanabilir: Toplantılar, iş grupları, görev grupları, beyin fırtınası, öneri planları, kalite çemberleri, formel - informal toplantılar vb. gibi.

Çalışanların etkin katılımı, verimlilik artırma programlarının uygulanması ve izlenmesi aşamasında ve verimlilikten sağlanan kazançların dağıtımını konusunda karar verirken de gereklidir. Çalışmalarını etkileyen konularda işçilere danışılmalıdır. Bu durum, yöneticiler için sadece vicdani bir zorunluluk olmakla kalmayıp, aynı zamanda bir güdüsel önlemdir. Karar alma sürecinde yalnızca danışılarak da olsa katılımın sağlanması durumunda, çalışanlar alınan kararları daha dikkatli uygulamaya eğilimli olacaklardır.

Dünyadaki gelişmiş firmalar, çalışanların, verimlilik kampanyalarının bir çok aşamasında katkıda bulunabileceğini keşfetmişlerdir: Verimlilik artışı için programların planlanması ve geliştirilmesi, verimlilik ölçümleri ve eğitim programları gibi.

Böylece bir "katılımcı kültür" yaratılmış ve tüm çalışanların "verimlilik kültürü" nün artmasına katkı yapması sağlanmış olur.

2.2.2.2.6. İş Örgütlenme

İş örgütlenme, işletme düzeyinde verimliliği artırmak için çok güçlü bir yöntemdir. Hemen her türlü verimlilik artırma programında her düzeyde, firma, bölüm, atölye ve işçi düzeyinde kesinlikle kullanılmalıdır. Değişik türde iş örgütlenme yöntemleri, Avrupa ülkelerinde başarılı bir şekilde uygulanmıştır. İsveç'teki Volvo ve Scania araba fabrikalarındaki özerk çalışma gruplarının, Norveç ve Danimarka'daki ve İngiltere'deki Glacier Metal Company'deki denemelerin amacı özerk çalışma grupları aracılığıyla oluşan iş zenginleştirme ve kendi kendini yönetebilme bileşimi sonucu iş doyumunu arttırmaktır. İyi belgelenmiş diğer örneklerle birlikte bu uygulamaların çoğu, değişik ölçülerde başarıya ulaşmış ve bu başarılarını değişik dönemler boyunca sürdürmüştür.

¹¹¹ Prokopenko, a.g.e.,s.261.

olmalarına rağmen yine de bu uygulamaların örgütü endüstriyel yaşamın alışlagelmiş görüşlerinden uzak olduğu izlenimi canlılığını sürdürmektedir¹¹³.

Bununla beraber biz burada sadece iş örgütlemenin ana alanlarını ve bu alandaki son gelişmelerin bazılarını belirteceğiz.

Genel olarak iş örgütleme yaklaşımlarının ve yöntemlerini tümü iki ana grupta sınıflandırılabilir.

- Çalışma zamanının yeniden yapılandırılması
- İşin kendisinin yeniden yapılandırılması

Çalışma Zamanı: Çalışma zamanını içeren iş örgütleme yöntemleri, esnek zamanlı sistemlerde olduğu gibi, çalışma koşulları ve çalışma yaşam kalitesinden günlük çalışma zamanına kadar değişen göndermeleri içerir. Bu yöntemler sadece emek verimliliğini artırmak için değil, aynı zamanda çalışmayı sürdürecektir daha yüksek ulusal ve sektörel verimlilikten elde edilen kazançları düzenli bir biçimde dağıtmak için kullanılır. Verim artışlarından dolayı işten çıkarılan işçiler, eşdeğerde üretken başka bir iş bulamazlarsa, daha yüksek verimlilik için toplam çıktıyı yükseltmeyecek, gelir dağılımını kötüleştirecektir.

Aşağıda verimliliği artırma, güdüleme ve kazanç paylaşımının önemli yöntemlerinden biri olarak çalışmayı sürdürmedeki bazı deneyimleri ele alacağız.

Yarı zamanlı çalışma: Gelişmekte olan ve endüstrileşmiş bazı ülkelerde hem işçilere hem işverenlere fayda sağlayan en uygun çalışma biçimi olduğundan, yarı zamanlı çalışma bir çok işletme tarafından tercih edilmektedir. İşveren için sağladığı faydalar esneklik ve düşük maliyet, işçiler için sağladığı faydalar ise hane halkı gelirini destekleyici ve ailenin durumu ile uyum sağlayabilecek çalışma saatlerinin seçimi ile sosyal ilişkileri devam ettirici fırsatları içerir. Yarı zamanlı çalışmanın belirgin yararları şunlardır:

- Devamsızlıkları, en yoğun ticari saatleri tatil dönemlerini, iş kalıplarında değişimleri dengelemesi,
- Bölünmüş vardiyalardan ve aykırı saatlerden kaynaklanan karşılıkların en aza indirilmesi,
- Tam gün çalışan yerler için bir işgücü kaynağının sağlanması,
- Yeni mezunların iş yaşamıyla tanışması,
- Gelecekteki terfiler için eğitilmiş ve kararlı bir işçiler havuzunun oluşturulması.

¹¹³ Prokopenko, Verimlilik Yönetimi, s.259.

İş paylaşımı: Tam günlük işin iki veya daha fazla kişi arasında bölüşülmesidir ve büyük bir yaygınlık kazanmıştır. Genellikle ilk kez işe giren gençlere yönelik bir uygulamadır. "Sosyal verimlilik" diye adlandırılan şeyin artırılması için iyi bir yöntemdir. Bununla beraber bir çok kesim için ekonomik değildir ve birçok sebepten dolayı uygulamada çekici olmamıştır.

Daha kısa haftalık çalışma süresi: Tüm dünyada, birçok sendika tarafından uğruna mücadele yürütülen bir konudur.

Daha uzun tatil süresi: İş örgütlemeye başka bir stratejidir ve işçiler tarafından kabul edilmiştir. Örneğin Federal Almanya'da metal, kimya ve inşaat sektörlerinin hepsi, sendikaların 6 haftalık senelik izin talebini kabul etmişlerdir. Birçok firma, daha uzun ücretsiz izin ve eğitim izni uygulamasını başlatmaktadır.

Esnek zaman: Birçok durumlarda yalnızca verimliliği artırmada değil çalışma ortamı üzerinde olumlu bir etki yaratır. bu beyaz yakalılarda, hizmet işlerinde daha yaygındır. bu yöntem, işçilerin çalışma süreleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olma talebine olduğu kadar sıkışık iş zamanlarını önlemek konusundaki sosyal baskıya da, kısmen de olsa bir yanıt sağlamıştır.

Fason, sözleşme dışı ve tali müteahhitlik yolu ile yapılan çalışmalar: Değişen gereksinmelere yanıt verebilmedeki esneklikten kaynaklanan ve giderek artan sayıda özel hizmetleri kurum dışından sağlamadaki önemli gelişmelerdir.

Evde çalışma: Evde çalışmanın birçok çeşidi vardır. Tam zamanlı veya yarı zamanlı çalışma, serbest çalışma statüsünde olma, işi ev ve ofis arasında bölme ya da tamamen evde çalışma.

Yeni emeklilik biçimleri: Yeni emeklilik biçimleri olan esnek, ve aşamalı emeklilik, verimsiz çalışmayı azaltmak için bir çok büyük firma tarafından yaygın bir biçimde kullanılmıştır. araştırmalar, birçok işçinin erken emekliliği hoş karşıladığını göstermektedir. Esnek ve aşamalı emeklilik, tam zamanlı çalışmadan sonra., tam gün boş kalmaya adapte olabilmenin bir yolu olarak, halen yarı zamanlı çalışma biçiminde - kullanılmaktadır. Böylece yukarıda anılan nedenlerden dolayı çalışma biçimlerinde yaygın değişimler olmaktadır. Bunun nedenleri ise:

- Yeni teknolojinin uygulanmaya başlaması,
- Değişen Pazar ve müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlamak için, örgütlerin yeniden biçimlendirilmesi ihtiyacı,
- İstenebilir türde insan kaynağının bulunamaması,
- Daha fazla boş zaman ve daha fazla özerklik yönündeki baskı,
- Genel giderlere daha fazla pay ayrılması, verimliliğin artırılması, insan gücünün geliştirilmesi ihtiyacı.

Bu değişimlerden olumlu sonuçlar elde edebilmek için iyi bir yönetim gereklidir. Bu da ancak nitelikli ve eğitimli (gelişmiş) yöneticiler tarafından gerçekleştirilebilir.

İşin Yeniden Yapılandırılması

İşin yeniden yapılandırılması, hem verimliliği hem de iş doyumunu artırmaya yönelik iş örgütlenme metotlarının bir diğer önemli grubunu oluşturur¹¹⁴. Artan iş doyumunu, tek başına daha yüksek verimliliğe ve daha iyi güdülemeye neden olabilir. Bir çok yönetici ve işçi, iş genişletme ve iş zenginleştirmeyi de içeren işin yeniden yapılandırılması olayının, iş doyumunun artırılması için ümit verici bir strateji olduğunu düşünmektedir.

Şekil 3. İşin Yeniden Yapılandırma Biçimi

İşin Yeniden Yapılandırılması			
İş genişletme (yatay değişimler)		İş zenginleştirme (dikey değişimler)	
Görev süresinin artırılması.	İş rotasyonu veya diğer tekniklerle	Görev çeşidinin ve karma şıklılığının iş sorumluluklarının artırılması	Bölüm ve fabrika etkinliklerine daha fazla katılma
Benzer başka görevlerin eklenmesi	ürün çeşitlerinin artırılması		

Kaynak: Joseph Prokopenko, Verimlilik Yönetimi, Ankara, ILO: MPM Yay., 1995, s.275.

İşin yeniden yapılandırılması, boşa zaman harcamayı ve monotonluğu azaltırken becerileri, kazancı, inisiyatifi ve sorumluluk alanını artırarak işin içeriğini oluşturur. İş zenginleştirme ve iş genişletme, işçilerin görevlerinde yapılan değişikliklerden doğan iş ve çalışmadaki değişimlerle ilgilidir. Yeniden yapılandırma, yani benzer başka görevlerin eklenmesi, genellikle iş genişletme olarak tanımlanır ve yatay bir değişim olarak görülebilir. İş genişletmeni bir çeşidi de rotasyondur. İşçiler, bir ölçüde seçme hakkı da tanınarak, bölümlenmiş farklı etkinliklerde dönüşümlü olarak çalıştırılırlar. Dikey değişim, değişik görev ve sorumlulukların eklenmesi ile artan bireysel katılımı içerir, bu tür değişimler genellikle iş zenginleştirme olarak tanımlanmaktadır.

2.2.2.2.7. Verimlilik Eğitimi

İnsan ancak yeterli bir eğitim, öğretim ve gelişmeden sonra değerli bir kaynak ve en önemli verimlilik etmeni olur. Bundan dolayı verimlilik programlarının etkililiği, işgücünün ve yöneticilerin kalitesine ve verimliliği artırmaya katkıda bulunma istekliliklerine dayanır.

¹¹⁴ J. Prokopenko, Verimlilik Yönetimi, s.275.

Verimliliği artırma programlarının tasarımı aşamasında göz önünde bulundurulması gereken bazı kilit noktaları belirlemek yararlıdır¹¹⁴.

Bu bağlamda üç önemli soru göz önünde bulundurulmalıdır:

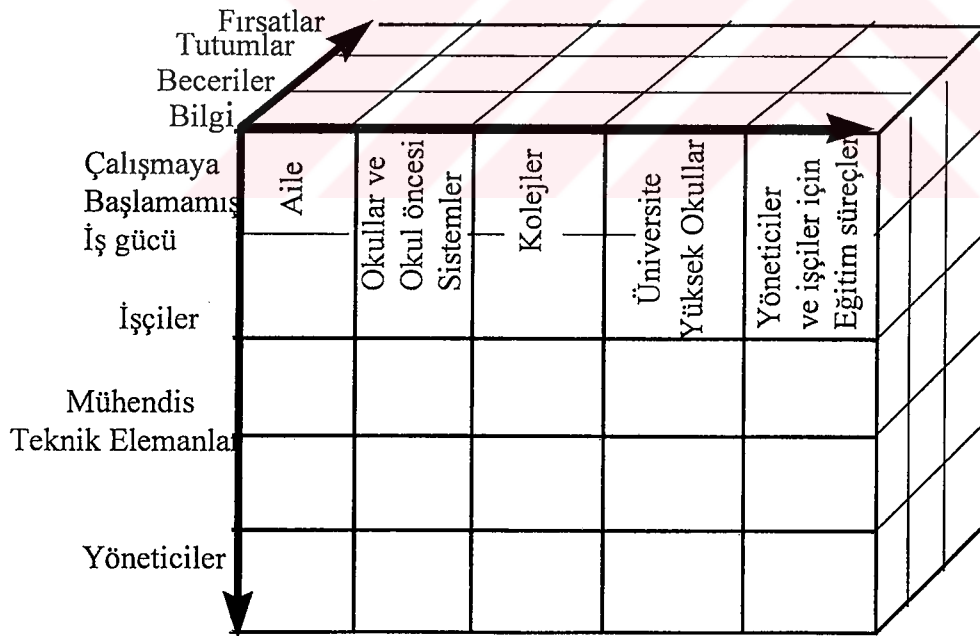
- Hangi insanların geliştirileceği: Yöneticiler, teknik elemanlar, işgörenler
- Gelişimin ne biçimde olacağı: Eğitim ve öğretim
- Ne öğretileceği: Verimlilik bilinci, anlayışı ve becerileri.

Yukarıda sözü edilenlere, verimlilik programlarındaki tüm katılımcıların gereksinmelerini analiz etmelerine ve sistematik geliştirme etkinliklerini planlamalarına yardımcı olacak üç boyutlu bir matris Şekil 3. de görülmektedir.

Yöneticiler eğer yeterli bilgiye, beceriye sahip değilse, verimliliğe katkıda bulunmaları çok güçtür ve katılım yetenekleri ancak bir eğitimle geliştirilebilir. Verimliliği geliştirme programları ve verimliliğe ilişkin yönetsel beceriler ve verimlilik bilinci konularında ilk eğitilmesi gerekenler onlardır.

İnsan gücü eğitim düzeyinin yükselmesi ve bileşimindeki değişimler sonucu, daha dinamik, etkin ve verimli olacaktır.

Şekil 4. İnsan Kaynağının Gelişiminin Üç Boyutlu Matrisi



Kaynak: Joseph Prokopenko, Verimlilik Yönetimi, Ankara, MPM Yay, 1995, s.267.

¹¹⁴ Prokopenko, a.g.e., s.266-269.

2.2.2.2.8. Verimlilik ve İnsan

Bütün yukarıda anılanlar verimliliği artırma potansiyeline sahip olduğu halde, uygulamalarda çeşitli ve önemli problemlerle karşılaşmaktadır. Bu problemlerin çok azı ekonomik veya teknolojik niteliktedir. Bunlar çoğunlukla insan kaynaklarıyla ve onların yönetimiyle ilgili problemlerdir. Buda gösteriyor ki işletmelerde insan faktörü işletmeler için hayati bir önem ifade etmektedir.

İnsan faktörünün önem kazanmasına neden olan gelişme 1924 - 1927 yılları arasında Şikago'da Western Elektrik Company'de Elton Mayo'nun sorumluluğu altında yapılan Hawthorne araştırmalarıdır. Bu araştırmalar daha önce beklenilmeyen bazı sonuçları ortaya koymuştur. Bu denemeler fiziki çalışma koşullarının yanında işçilerin ruhsal durumunun da önemli olduğunu göstermiştir. Çalışanların, çalışma arkadaşları ve üstleriyle ilişkilerinin verimi büyük ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır. Hatta yöneticilerinde bundan etkilendiği belirlenmiştir.

Araştırmalardan sonra personel sorunları işletmeler için birinci derecede önem taşımaya başlamıştır. Üretimde verimliliğin artırılmasında işletme dışı faktörlerin de etkisi olmakla beraber, işgücünün verimli ve etkin çalışmasının anahtar bir role sahip olduğu bugün herkes tarafından kabul edilmektedir.

Üretim hangi araç ve gereçlerle gerçekleşirse gerçekleşsin, araç - gereçleri ve/veya teknikleri kullanan işgücüdür. Başka bir deyişle, çeşitli araç-gereç ve tekniklerin kullanımıyla bu kez işgücünün doğal verimgücü dolayısıyla işgücünün niteliği değişmektedir. İş yapan ise değişmemektedir. Bu nedenle verimlilik düzeyi ölçülmesi gereken üretim etmeni de iş ve işlemleri yapan işgücüdür.

İşgücüne yapılan yatırım, verimliliğinin artırılması diğer faktörlere oranla daha etkili sonuçlar vermektedir. Çünkü verimlilik kurallarına göre çalışan işgücü doğal olarak makine verimliliğini de arttırmakta ve yöneticilerin işini kolaylaştırmaktadır. Diğer bir deyişle işletmede toplam faktör verimliliğinin artırılmasında işgücünün katsayısı en yüksek olmaktadır. Bunun tersi de geçerlidir yani emeğin en büyük özelliği üretim faktörleri içindeki tüm elemanlara canlılık kazandırması, birleştirici, yapıcı ve güçlendirici olmasıdır. Emek ona sahip olanın iradesi dışında kullanılmayan, biriktirilemeyen, ekonomik yönünden çok sosyal ve psikolojik yönü ağırlık taşıyan bir unsur olarak da önem arz eder¹¹⁶.

İnsan unsuru öteki üretim faktörlerinden çok farklıdır. insanını psikolojik, sosyolojik veya bir moral yapısının bulunması üretim faktörleri içindeki insan unsuruna ötekilerden farklı bir yönetim yaklaşımını gerekli ve zorunlu kılar. İnsan bir örgütün

¹¹⁶ Cihangir Akın, "İşçi İşveren İlişkilerinin Verimliliğe Etkisi ve Japon Örneği", II. Verimlilik Kongresi, Ankara, MPM Yay, 1994, s.28.

esas girdisini, iş yapma gücü ve yeteneğini oluşturur. Bu açıdan emek üretimin en önemli unsurudur. Fiziksel ve bedensel açıdan üretim kaynaklarını kullanacak ve işleyecek odur. Konuya bir başka açıdan bakılacak olursa, daha öncede belirtildiği gibi verimlilik kelimesi aksi belirtilmediği takdirde emek verimliliği şeklinde anlaşılmaktadır. Yani verimlilik ölçümlerinde daha çok emek verimliliği faktörü esas alınmaktadır. Bunun üç nedeni vardır.

- Emek verimliliğinin kolay ölçülmesi
- Emek faktörünün bütün faktörlerle ilgisi oluşu
- Asıl amaç olan insanın daha mutlu olabilmesiyle verimliliği arasındaki ilişkidir.

Verimli çalışma ve daha tasarruflu olma çabası içerisinde bulunan işletmelerde, bu amaçlara ulaşabilmek için yalnız fiziki çalışma şartlarını iyileştirmenin yeterli olacağı sanılıyordu. Bu düşüncenin eksik kaldığı üretimin en önemli ve yaratıcı faktörü olan insanın ikinci plana atıldığı, zaman içinde anlaşılmaya başlandı. Çünkü üst, ast, işveren işgören ilişkilerinin düzelmedikçe, maddi çalışma şartlarının yanında manevi çalışma şartlarında düzenlemeye (iyileştirme) gidilmedikçe, işgörenler idare tarafından insan olarak tanınmadıkça, onların istekle, hevesle çalışmalarının mümkün olamayacağı yavaş yavaş anlaşılmaya başlanmıştır. Bunun sonucu olarak organizasyon bir bütün olarak insanı ve onun beklentilerini kapsayacak şekilde ele alınmaya başlamış ve böylece verimlilikte sürekli bir artışın sağlanabildiği görülmüştür.

Tabiki, verimlilik artışında sadece insanı sosyal bir varlık olarak görmenin yanısıra ona yatırım yapmanın da gereği de ortaya çıkmış, bu nedenle çok çeşitli olmakla birlikte temelde personel eğitim ve geliştirme çalışmaları uygulanmaya başlamıştır. Çünkü iyi organize edilmiş eğitim programları, yukarıda anılan sonuçları (verimlilik artışı) ortaya çıkarmada etkili bir yöntemdir. Eğitilmiş bir personelin kendini geliştireceğini, gelişen bir personelin ise işletmenin amaçlarıyla özdeşleşmesini ve bunlara katkıda bulunmasının daha kolay gerçekleşeceğini, böylece daha verimli olacağı bir gerçektir.

2.2.3. GELİŞTİRME SÜRECİNDE YÖNETİCİ VE GELİŞME YÖNÜNDEKİ DAVRANIŞLARI

2.2.3.1. YÖNETİCİLERDE KENDİNİ GELİŞTİRME YAKLAŞIMI (YÖNETİCİNİN KENDİNİ GELİŞTİRMESİ)

2.2.3.1.1. Yönetici - İş - Örgüt

Yöneticilerde kendini geliştirme yaklaşımını daha iyi kavrayabilmek, onların bir birey olarak ele alınmasıyla daha gerçekçi bir biçimde mümkün olacaktır. Böyle bir anlayış, öncelikle "iş, ve örgütün" yöneticinin yaşamındaki yerini ortaya koyacaktır. Bu konu aşağıda kısaca ele alınmıştır.

2.2.3.1.2. Birey ve İş

İş herşeyden önce yararlı bir eylemi ifade eder. "Yararlı eylem ise hem bireysel açıdan hem de toplumsal açıdan yaşamı sürdürmenin temel bir gerekliliğidir"¹¹⁷. Ayrıca, işin insan yaşamında, zamanın değerlendirilmesi, yaşam enerjisinin yararlı amaçlara yönlendirilmesi ve bunların sonucundan edinilen doyumla ruhsal sağlığın korunması gibi işlevlere sahip olduğu söylenebilir¹¹⁸.

Kendini geliştirme açısından ise iş, bireyin gelişmesine ve kendini gerçekleştirmesine olanak sağlaması açısından büyük önem taşır. Çünkü, insan kendisini işinde daha doğrusu toplum içinde üstlendiği rolünde gerçekleştirmektedir. Burada bireyin benlik imajı ile kendisinin üstlendiği rol (iş) arasındaki ilişkinin niteliği, kendini geliştirmenin mesleki görünümünü vurgulamaktadır. Bireyin kendini benlik imajına uygun bir işte çalışıyor olması onun kendisinin geliştirme ve gerçekleştirme yönündeki etkinliklerini olumlu yönde etkileyebilir.

Bireyin sahip olduğu meslek ya da iş, kendisinin eğilimlerini ve amaçlarını gerçekleştirebileceği, yeteneklerinin ortaya koyup, kendisini geliştirebileceği bir fırsat niteliği taşır. Bir çok insan, işini çeşitli amaçlarına yol biçiminde algılamaktadır. Bunun yanı sıra iş, bireyin kendi dışındaki dünyaya açılması anlamına gelen çeşitli ortam ve ilişkiler sistemi sağlaması açısından da kendini geliştirmenin dinamik yapılarından birini oluşturur.

Tüm bu gerçekler, çalışma yaşamının insancılılaştırılması, birey - iş bütünleştirilmesi, iş yaşamı kalitesi, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi birçok olumlu değişim ve gelişmenin ortaya çıkmasına da temel oluşturmuştur ve bunlar, bireyin işinde kendini geliştirmesini destekleyen, buna olanak sağlayan insancıl uygulamalar biçiminde değerlendirilebilir.

¹¹⁷ Ayşe Can Baysal, *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak.Yay., 1993, s.5.

¹¹⁸ a.g.e., s.9.

2.2.3.1.3. Birey - Örgüt İlişkisi

Günümüz insanı yaşamını çeşitli örgütler içinde veya aracılığıyla sürdürmektedir. İçinde çalışılan örgüt ile birey arasındaki etkileşimin biçimini ve içeriği bireylerin işteki etkinlikleri kadar onların gelişmeleri üzerinde de olumlu / olumsuz etkilere sahiptir.

Günümüzde birey öncelikle sahip olduğu yaşam amaçları ve buna bağlı yaşam planı gereği bir örgüt içinde yer almayı tercih eder. Bireyin amaçları ve planları onun hangi örgüte katılacağını, orada kalıp kalmayacağını ve örgüt içinde ortaya çıkabilecek amaçlarını etkileyecektir.

Örgüte katılan bireyin, bir takım amaçlarına ve beklentilerine karşılık örgütün de gerçekleştirmek zorunda olduğu amaçları ve çalışanlarından bu yönde beklentileri vardır.

Bireysel Beklentiler

Bireylerin örgüte katılma ve örgütte kalmalarına temel oluşturan beklentileri üç ana grupta toplanabilir¹¹⁹.

- Araçsallık: Sonuçta kendileri için fayda temin etmek (Örneğin ücret)
- Kendini gerçekleştirme: Tüm becerilerini ve ilgilerini kullanabilme - İçsel ödül
- Sosyal olgu: Saygınlık kazanma, başarı gösterebilme, tanınma ve gelişme

Örgütsel Amaç ve Beklentiler

Argyris, örgütün temel amacının; örgütsel sistemin sürdürülmesi ve bütünlüğünün korunması, büyüme ve gelişme, dış çevreye uyum sağlama olduğunu var saymaktadır. Gardner amaçlara "Örgütü oluşturan bireylerin geliştirilmesi" amacını da eklemektedir¹²⁰.

Örgüt, çalışanlarına kendi beklentilerini gerçekleştirme olanağı sağlamasına karşılık, çalışanlarından bir işbirliği tutumu bekler. Bu işbirliği, temel olarak, çalışanların görevlerini etkin ve verimli bir biçimde yerine getirmelerini içerir. Bu, örgüt amaçlarının benimsenmesi ve bunların gerçekleştirilmesi için çaba göstermek anlamına gelir.

Bu çerçevede ışığında, örgütün çalışanlarından bekledikleri aşağıdaki biçimde sıralanabilir:

- Örgütün kendilerine verdiği rolleri gerçekleştirmek,
- Ekip çalışması, işbirliği ve örgüt bütünlüğünü koruyucu davranışlar
- Kendini geliştirmek,
- Örgüte bağlılık ve olumlu tutumlar

¹¹⁹ Ayşe C. Baysal, *Çalışma Yaşamında İnsan*, s.8.

¹²⁰ John W. Gardner, *Yenilikçi Birey Zinde Toplum*, Çev: Şan Özalp-Hikmet Seçim, İstanbul, İlgı Yay,1990, s.85.

- Güçlü bir çalışma güdüsü,
- Örgüte sürekli çalışmaya kararlı olma,
- Olgun bir kişilik sahibi olma.

Örgüt, ayrıca bireylerden değişikliklerini isteyerek kabul etmesini de beklemektedir. Çünkü değişim örgütler için kaçınılmaz bir olgu olması nedeniyle örgütün başarısını etkileyecektir.

Yukarıda kısaca açıklanan bireysel ve örgütsel beklentilerin birbirleriyle dengeli bir ilişkiyi içermesi istenen bir durumdur. İdeal olan, bireyin örgüt amaçlarına hizmet etmenin kendi amaçlarını gerçekleştirmede bir araç olacağını düşünmesidir.

Bu durum bir dengeyi simgelemektedir. Ancak uygulamada bu dengenin her zaman var olmadığı görülmektedir. Bireyin, örgüt amaçlarıyla büyük bir çelişkiye düşmesi bazen örgütten ayrılmayı olası hale getirmektedir.

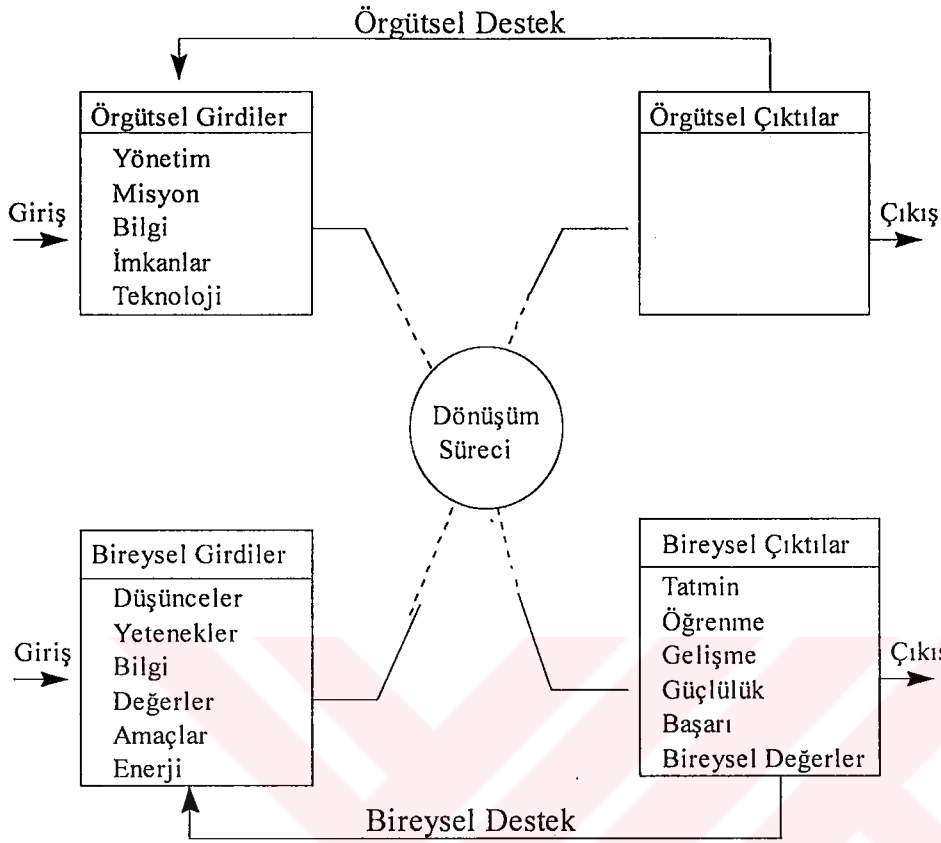
Kendisini geliştirme yaklaşımı açısından birey-örgüt bütünleşmesi önemlidir. Bu durumda birey, kendisinde gördüğü yetenekleri ve değerleri kullanabilecek ve bunları geliştirmeye yönelecektir. İş başarısı üzerinde yoğunlaşma, bireysel amaçlar ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak yolları belirleme sorumluluğuna sahip olma da bu dengenin gelişime açısından sağlayacağı önemli katkılardır. Başka bir deyişle birey geliştiğini hissettiği örgütle bütünleşme eğilimi gösterecektir.

Birey örgüt ilişkisinde, kendini geliştirme açısından ele alınabilecek diğer bir konu da bireysel yeteneklerdeki değişimlerdir (olumlu veya olumsuz). Örgütün bireye sağladığı ortam ve süreçler sonucundaki yaşantılar, bireyde bazı değişmelere yol açmaktadır. İyiye doğru olan değişimler gelişme olarak nitelendirilebilir ve bu durum; psikolojik kişilik gelişimini, kariyerde ilerlemenin verdiği başarı duygusu, fiziksel ve duygusal sağlık, artan kendine saygı ve kendine güven gibi olguları içerir. Ayrıca, birey örgütte yaşadığı sosyalleşme sonucunda yeni bir öz, yeni ilişkiler, yeni değerler, yeni davranışlar ve yeni yetenekler kazanabilir ki, tüm bunlar bireyin örgütte kendini geliştirmesi biçiminde yorumlanmaktadır¹²¹.

Birey - örgüt ilişkisi ve beklentiler (amaçlar) arasındaki ilişki, şekil 5'de ele alınmıştır.

¹²¹ Ayşe Can Baysal, Erdal Tekarslan, *Davranış Bilimleri*, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Yay, 1987, s.196-199.

Şekil 5. Birey - Örgüt İlişkisi ve Örgütsel Dönüşüm Süreci

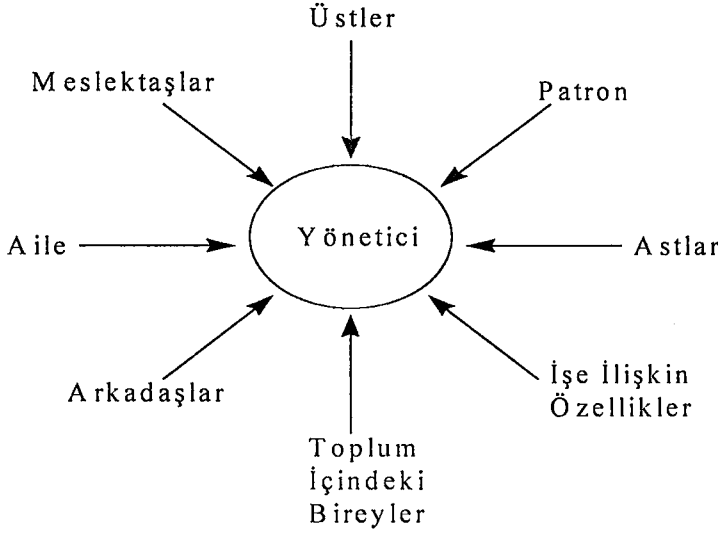


Kaynak: Donald B. Miller, Personal Vitality, Reading: Addison Wesley Publishing Company, 1977, p.53. den aktaran; Ayşe C. Baysal, Erdal Tekarslan, Davranış Bilimleri, İst, İÜ. İşletme Fak. Yay., 1987, s.199.

2.2.3.2. Yönetici ve Çevresi: Kendini Geliştirmeye Bakış Açısı

Yöneticinin içinde yer aldığı örgüt ve onun dış çevresi yöneticilerin tüm gelişme çabalarını etkilemekte ve gelişmeye kaynak oluşturmaktadır. Çünkü, yönetici bu çevre aracılığıyla öğrenmektedir. Sağlıklı bir çevrenin yöneticiye sağladığı geri iletimin onun gelişmesine benzersiz bir katkı sağlayacağı söylenebilir. Şekil 6'de bazı çevre faktörleri görülmektedir.

Şekil 6. Yöneticilerin kendilerini geliştirmelerini doğrudan etkileyen bazı çevre faktörleri



Kendini geliştirme yönünden her yönetici yukarıdaki çevre faktörlerini bir öğrenme kaynağı olarak ele almak zorundadır. Bu zorunluluk, yöneticinin kendisini etkileyen çevre faktörlerin tanımını ve onlarla sağlıklı bir etkileşimde bulunmasını içermektedir. Aşağıda bazı çevre faktörleri yöneticilerin gelişmesi çerçevesinde kısaca ele alınmıştır.

2.2.3.2.1. Patronla İlişkiler: Bir örgüt çalışanı olarak yöneticinin işletme sahibiyle, gerek kendisi ve gerekse astlarının gelişmesine katkıda bulunabilecek bir ilişki tarzı geliştirmesi gereklidir. "Patronu Yönetme" biçiminde ifade bulan bu anlayışın temel düşüncesi, patronun, yöneticinin ve astlarının ihtiyaçlarından ve durumlarından haberdar olması biçiminde özetlenebilir.

2.2.3.2.2. Üstlerle İlişkiler: Üstler, bir yöneticinin en çok etkilendiği ve etkileşimde bulunduğu bireylerdir. "ast ve üst arasındaki her ilişki, astın çeşitli konulardaki bilgi, tutum ve beklentilerini değiştirici yönde etkilendiğinden" bir ast, konumunda olan yöneticilerin (örneğin, orta düzey yönetici), üstlerinden gelişme yoluyla destek ya da engellerle karşılaşacağı düşünülebilir.

2.2.3.2.3. Astlarla İlişkiler: Bir yöneticinin başarısı astlarının başarısının ürünüdür. O halde yönetici gelişme yolunda astlarıyla bütünleşmeyi aramalıdır. Ayrıca, kendi hatalarını ve eksik yönlerini astlarından gelecek iletim ışığında öğrenmeye ve bunları değiştirmeye hazır olmalıdır.

2.2.3.2.4. Meslektaşlar: Meslektaşlar, yönetici ile aynı düzeyde, aynı departman içinde ya da başka departmanlarda çalışan ve bir üst kademeye yükselmek üzere birbiri ile rekabet halinde olan yöneticiler grubudur¹²². Yöneticilerdeki bu yükselme arzusu doğal bir eğilimdir. Meslektaşlar, yöneticilerin bu yükselme istek ve çabalarını destekleme yada engel olma tutumu içine girebilmektedir. Kendini geliştirme açısından, yöneticinin, meslektaşlarıyla yaptığı yapıcı tartışmalar ve görüş alışverişleri, onun öğrenme ve gelişmesinin temel girdileri olarak kabul edilmektedir.

2.2.3.2.5. Arkadaşlar: Arkadaşlar, yöneticiye, problemlere karşı yeni bir bakış açısı ve derinlik kazandırma yönünde olumlu katkılarda bulunabilirler. Çevredeki gelişmelere daha farklı olarak bakabilme ve yöneticinin kendisi hakkındaki yeni gerçekleri keşfetmesi gibi katkılar yöneticinin gelişmesinin önemli desteklerinden sayılmaktadır¹²³.

2.2.3.2.6. İşle İlgili İlişkiler: İşin niteliği, içerdiği süreç ve yöntemler, toplumsal görünüm vb. faktörler yöneticinin gelişme çabasını etkileyebilmektedir. Yöneticinin, içinde yer aldığı sektör yapısının da etkilenebildiği görülmektedir.

2.2.3.2.7. Aile: Yöneticilerin aile ilişkiler günümüz iş dünyasının en çok tartışılan konularında biridir. Yöneticinin gelişmesinde ailesinin rolü önemli bir paya sahiptir.

Ailenin sağlığı, eğitimi, davranışları ve yöneticiden beklentileri yöneticiyi etkilemektedir. Yöneticinin işiyle ilişkisi, "işkolik olmasıyla", ailesiyle olan ilişkisi ise "aileyi ihmal etmesiyle" sorun haline gelmektedir.

Ayrıca, geleneksel yapıya sahip örgütlerde, birey üzerinde aileye ayrılan zaman ve özel zamanla çelişen bir dizi istek ve beklentilerin (iş seyahati vb.) Yaratılması ve örgütün amaçlarının ön plana geçmesi önemli bir olumsuzluk oluşturmaktadır¹²⁴.

Yöneticinin kendisine, işene ve ailesine ve topluma karşı üstlendiği roller arasında bir denge kurmuş olması kendini geliştirmeye olumlu bir dinamizm sağlayacak bir yapıyı ifade eder.

2.2.3.2.8. Toplum İçindeki Saygın Bireyler: Yöneticinin çevresindeki, kendisini kanıtlamış, çevre tarafından kabul görmüş bireyler ile yönetici arasındaki ilişkinin varlığı da onun gelişmesine olumlu katkılar sağlayan çevresel faktörler arasındadır.

¹²² Peter F. Drucker, *Etkin Yöneticilik*, Çev:Ahmet Özden ve Nuray Tunalı, İstanbul, Eti Kitapları, 1992, s.279.

¹²³ Uğur Örmən, *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Y.L.T.) Marmara Üni., Sos. Bil. Ens. İng. İşlt. A.B.D., 1993, s.39.

¹²⁴ Peter M. Senge, *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*, Çev. Ayşegül İdeniz ve Ahmet Doğukan, 2. Bsk, İstanbul, Yapı Kredi Yay.,1993, s.331.

2.2.4. YÖNETİCİLERDE KENDİNİ GELİŞTİRME SÜRECİ (KİŞİNİN KENDİNİ GELİŞTİRMESİ)

Genel bir ifadeyle, yukarıda ele alınanların tümünün yöneticilik mesleğine uygulanması, yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri anlamına gelmektedir. Çünkü, kendini geliştirme yaklaşımı tüm yaşamı kapsamaktadır. Kısaca, mesleki anlamda kendini geliştirme, yöneticilik mesleğinin kendine özgü yapısı ve koşullarıyla birlikte düşünülmek kaydıyla, bireysel anlamda kendini geliştirmeyi de içeren geniş bir yapı olarak nitelendirilebilir.

Yöneticilerde kendini geliştirme kaçınılmaz olarak yöneticinin "artı ben" olarak tanımlanabilecek erişilebilir gerçekleriyle ilgilidir. Bu anlamda "artı ben", bireyin halen ne yaptığını, ne kadar etkin çalıştığı, mevcut rolüne hangi katkılarda bulunduğunu ve kendi seçtiği zaman aralıkları içerisinde yöneticinin gerçekten ne yapabileceği ve ne olabileceği arasındaki farkları ifade etmektedir¹²⁵. Başka bir deyişle kendini geliştirme, yöneticinin, gerek iş yaşamı ve gerekse de iş dışındaki yaşamında etkinlik sağlamak ve kendini gerçekleştirmek amacıyla yaşandığı bilinçli ve planlı bir süreç olarak ele alınabilir. Bu süreçte, yöneticinin şimdiki ve gelecekteki durumu konusunda gerçekçi hedef ve projelere sahip olması beklenir.

Yöneticilerde kendini geliştirme, yöneticilerin öğrenme için sorumluluk alması ve başarı hedefleri oluşturmasının yanısıra aşağıdaki durumları içermektedir¹²⁶.

- Kariyer geliştirme ve yükselme
- İşteki performansını geliştirme
- Özel kaliteler ve yetenekler geliştirme
- Toplam potansiyeli gerçekleştirme - kendini gerçekleştirme
- Bir yönetici olarak yapacağı katkıyı arttırmak

Yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri dört temel kavram çerçevesinde gerçekleşir. Bunlar kendini anlama, kendini tamamlama, kendini planlama ve kendini yönetmedir.

2.2.4.1. Kendini Anlama: Bu kavram, yöneticinin rolleri, yaşam içindeki yerini ve işine ilişkin değerleri, ihtiyaçları ve isteklerinin bilincinde olmasını ifade eder. Bu anlamda kendini anlama yöneticinin içinde yer aldığı örgütü de tanımasını içermektedir.

¹²⁵ Michael Williams, "Management Self Development", The Gower Handbook of Management, 2.nd Ed., by, Dennis Lock and Nigel Farrow, Aldershot:Gower Publishing Company, 1989,p.1117.

¹²⁶ Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell, A Manager's Guide to Self Development, 2 nd ed, London, McGraw-Hill Company, 1986, s.4.

2.2.4.2. Kendini Tamamlama: Bireyin yapmak istediği şeyi yapabilme yeteneğidir. Gerçekçi bir kendini değerlendirme kendini tamamlamanın alt yapısını oluşturur. Gelişme yolunda, bir yöneticinin kendini değerlendirmesi ona kendisi hakkında gerçekçi ve köklü bilgiler sağlar. Bunu yapabilen yöneticiler, kendi güçlü ve zayıf yönleri ve sınırlarının farkında olabilirler ve tüm bunların bilinmesi yönetici için son derece yaşamsal önem arzeder.

Kendini değerlendirirken yöneticinin bunu özellikle kendini geliştirme amacıyla yaptığını bilmesi ve kendisine karşı dürüst olması gereklidir. Kendini değerlendiren yöneticinin daha sonra kendi eksikliklerini tamamlamak üzere harekete geçmesi sürecin önemli bir yönünün oluşturur.

2.2.4.3. Kendini Planlama: Bu kavram, yöneticinin kendi gelişmesi için uzun vadeli sonuçlara ilişkin plan yapmayı ve plan seçeneklerini öğrenmesini ifade eder. Yönetici, bu aşamada kendini daha etkin kılacak hedefleri oluşturmanın ve bunları gerçekleştirmenin yollarını araştırmaktadır. Burada, yöneticinin kendine ulaşılabilir başarı standartları koyması gelişme için gereklidir. Kendini planlama bir yöneticinin "beklenmeyeni beklemeye hazırlıklı olması" anlamına gelir¹²⁷. Bunun yanısıra kendini yönetme etkinliği de ön koşullardan biri sayılmaktadır.

2.2.4.4. Kendini Yönetme: Bu kavram yöneticinin kararlılığını ifade etmektedir. Kendini yönetme yeteneği, yöneticiye uyum, esneklik ve cesaret kazandırır ve değişen değerler, ihtiyaçlar, isteklerin gerçekleşmesinde yöneticiye yön verir¹²⁸.

Kendini yönetme yöneticinin "amaç ve değerlerini günlük yaşama yansıtarak, gerçekleştirmesi biçiminde de ele alınabilir. Bu yaklaşımda irade önemli rol oynar. Ayrıca kendini yönetme yöneticinin önceliklerini bilmesi anlamına da gelir. Bunun yanısıra da kendini yönetme yönetsel etkinliğin ön koşullarından biri sayılmaktadır.

Yöneticilerin kendini geliştirmesinde, "diğerlerinden öğrenme" konusu da önemli bir yere sahiptir. Yukarıda incelendiği üzere yöneticinin çevresindeki diğer insanlar (patron, üstler, astlar vd.) Onun gelişmesinin ve yeni şeyler öğrenmesinin temel kaynaklarından birisidir. Şüphesiz, yöneticilerin öğrenme ve gelişmelerinde başka pek çok değişken rol oynamaktadır. Bu değişkenler şöyle sıralanabilir:

- Geçmiş öğrenme deneyimi
- Öğrenme sürecinin farkında olma
- Kişisel öğrenme stili
- Öğrenme yetenekleri

¹²⁷ "Kendini Yönetmek:Kişinin Nereye ve Nasıl Gideceğini Bilmesi", Karizma, Sayı:11, Mart 1985, s.42. den aktaran İlhami Fındıkçı, Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. Sos. Bil Ens. İşletme A.B.D. Dav. Bil., 1994, s.98.

¹²⁸ Doğan Cüceoğlu, İyi Düşün Doğru Karar Ver, 6.Basım, İstanbul, Sistem Yay., 1994, s.243-244.

- Öğrenme metotları,
- Patron, meslektaş ve astların etkileri,
- İhtiyacın tanınması,
- Özel öğrenme kolaylıkları,
- Erişilebilir fırsatlar,
- Ödüller,
- İşin yapısı,
- Kültür / iklim.

2.2.5. YÖNETİCİLERDE KENDİNİ GELİŞTİRMENİN GEREKLİLİĞİ

Sürekli bir dinamizm içinde olan iş dünyası, değişimlere ve rekabete karşı koyabilmek ve küreselleşen dünyada kendine bir yer edinmek için, çalışanlarından ve özellikle de yönetici konumunda olanlardan, kendilerini bu hızlı değişime uydurmalarını ve yenilemeleri beklemekte ve talep etmektedir.

Yöneticilerin yeni gelişmeleri yakından takip etmeleri, küresel ölçekte düşünebilmeleri ve bunları örgütlerine yansıtmaları, geleceğe yönelik ve değişimden yana olmaları gibi olgular, artık tüm yöneticilerden istenilir bir eğilimin çerçevesini oluşturmaktadır. Bu nedendir ki yöneticiler bazı temel gereklilikler nedeniyle kendilerini geliştirmek durumundadırlar. Yöneticilerin kendilerini geliştirme gerekleri şöyle sıralanabilir:

2.2.5.1. Değişime Uyma

Değişim sürekli ve kişinin dışında gelişen değişmeyen bir olgudur. Yönetici kendi dışından kaynaklanan teknolojiye bağlı değişimlere, yeni yöntem ve tekniklere, yönetim alanındaki değişimlere ve örgütsel yapıda meydana gelen değişikliklere uyum sağlama gereğindedir. Aksi takdirde geri planda kalma (eskime) ve etkinliğini yitirme durumuyla karşı karşıya kalacaktır. Aşağıda daha geniş değinileceği gibi eskime durumuna düşmemek için yönetici değişime ayak uydurmak ve kendini geliştirme davranışına yönelmeyi hedeflemelidir. Çünkü satın alınamayan zaman insanlara ikinci bir fırsatı vermemektedir.

2.2.5.2. Yönetici Eskimesi

Yönetici eskimesi teknolojik bilgi, yetenek yetersizliği, fiziksel gücün azalması, motivasyonun yitirilmesi veya bu faktörlerin bir araya gelmesi sonucu, yöneticilik yeteneğinin gelişiminde bir kesinti biçiminde, ya da bir yöneticinin bilgi ve yeteneklerine

ihtiyaç duyulmasına rağmen yöneticinin bunları artık değerlendirmemesi biçiminde tanımlanmaktadır¹²⁹.

Yöneticinin, yeni gelişmeleri izleme konusundaki isteksizliği veya bilinçsizliği, fiziksel problemleri (yaş, sağlık) ve kişilik özellikleri onun eskimesine yol açan bireysel değişkenleri oluşturmaktadır¹³⁰. Bunun dışında yönetici dışındaki bir çok değişikende eskime olgusunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Yöneticilerden kaynaklanmayan değişkenler ise, değişen teknoloji, yeni örgüt yapıları ve işler, yeni yöntem ve teknikler olarak sıralanabilir¹³¹. Bunun yanı sıra, örgüt ve örgütün yer aldığı sektördeki çeşitli olumsuzluklar da yöneticinin eskimesine neden olmaktadır. Eskimenin yalnızca bireysel etkilere sahip olmadığı daha geniş kapsamlı etkilerinin de var olduğu söylenebilir. Bu konuda F. C. Haas, eskimenin altı değişik biçimde ortaya çıktığını vurgulamaktadır¹³².

- *Birden ortaya çıkan eskime*: Bu tip eskim, herhangi bir yenilik (örneğin bilgisayar kullanımı) yöneticinin işini büyük ölçüde değiştirdiğinde ortaya çıkabilir.
- *Yavaş gelen eskime*: Bu tip eskime olgusu, işin yapısının yavaş bir biçimde değişmesi sonucu ortaya çıkar.
- *Sahte eskime*: Çok sayıda yöneticinin bir anda zorunlu olarak işsiz kalmasıyla ortaya çıkar.
- *Davranış eskimesi*: Bir yöneticinin değişen problem ve şartlara karşı esnek davranmamasından kaynaklanmaktadır.
- *Yetenek eskimesi*: Bir yöneticinin yetenek ve becerilerinin artık geçmiş iş taleplerini karşılamak için yetersiz hale gelmesi ve yenileri de hiç karşılamayacak olmasıyla ortaya çıkar.
- *Endüstriyel eskime*: Bireysel eskimeden daha geniş kapsamlıdır. Bütün endüstrinin eskimesini ifade eder.

Yöneticilerin mesleklerinde eskimeyle karşı karşıya kalma olasılıkları, onların kendilerini geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin öncelikle eskimeye uğramamak için kendilerine ne gibi katkılarda bulunabileceklerini ortaya koymaları, yeni teknolojiler, uygulamalar ve düşünceler karşısında kendilerini sürekli yenilemeleri gerekmektedir.

¹²⁹ Frederic C. Haas, *Eskiye Yöneticiler*, Çev: Şeyda Ülsever ve Ekrem Ülsever, Eskişehir, Anadolu Üniv. Yay., 1987, s.8.

¹³⁰ a.g.e.,s.6.

¹³¹ a.g.e., s.6.

¹³² a.g.e.,s.6.

Ayrıca, örgütlerin de, yöneticilerin eskimesini önlemek için onları kendilerini geliştirme yönünde teşvik etmeleri, sağlıklı bir kariyer geliştirme sistemi, eğitim ve geliştirme programları vb. uygulamaları ortaya koymaları zorunlu hale gelmektedir.

2.2.5.3. Örgütsel Dinamiklik

Örgütsel yapı birbirini etkileyen çeşitli unsurlardan meydana gelmektedir. Bu nedenle bu yapı içinde yer alan kişiler, üst orunlara yükselebilmek için etkin olmak durumundadırlar. Bu hareketlilik içinde etkin olabilmenin yolu da, yöneticileri kendilerini geliştirmeye yöneltmektedir.

Örgütlerde yapılan insan gücü planlamaları çerçevesinde, insan kaynağının geliştirilmesi uygulamaları, örgütlerde yönetsel hareketliliği destekleyen çalışmalar olmasına karşın bu konuda asıl sorumluluk bireyin kendisine düşmektedir.

Kısaca belirtmek gerekirse, örgütlerde alt seviyelerde bulunan çalışanların kendilerini üst görevlerin gereklerine yönlendirmeleri, bu konuda geliştirebilecekleri yönlerinin farkına varıp, çeşitli biçimlerde geliştirme eylemini oluşturmaları başka bir deyişle yarınlara hazırlanmaları, yöneticilerin kendilerini geliştirmenin örgütsel hareketlilik bağlamındaki çerçevesini oluşturur.

2.2.5.4. Yönetimde Etkin Olma İhtiyacı

Yönetimde etkin olma her yöneticinin arzu ettiği ve örgütlerce kişilerden istenilir bir durumdur. Bu olgu çağdaş yönetim anlayışında kabul görmüş bir gerçektir. Etkin olmayı bir yöneticinin görevleri arasında sayan Drucker: "Yöneticinin etkinlik yönünden kendini geliştirmesinin gerçek gelişmeyi ifade ettiğini ve bu anlamda kendini geliştirmenin örgütlerin gelişmesinin de temelini oluşturduğunu belirtmektedir¹³³." Başka bir deyişle yönetici günümüzün iş dünyasının yeni gerçekleri karşısında etkin olma ihtiyacı hissetmektedir. Bu ihtiyacı karşılamak yöneticinin kendini geliştirmesini gerekli kılar ve bu açıdan gelişme "etkin olmayı öğrenme" biçiminde değerlendirilebilir.

2.2.5.5. Kendini Gerçekleştirme (Başarı Güdüsü)

Kendini gerçekleştirme olgusu, beşeri gereksinmelerin en üst kademesini oluşturur. Bu olgu kişinin kendi potansiyelini (düşündüğü yada hedeflediği şeyi yapabilme doğrultusunda) geliştirmesi gereksinimi olarak ifade edilebilir. Diğer bir deyişle birey kendini gerçekleştirebileceği bir uygulamada bulunabilmek, örgütsel yapıda bunu gerçekleştirebilmek için, kendini geliştirme zorunluluğu hissedecektir ve bu doğrultuda davranışlarda bulunacaktır.

¹³³ Drucker, Etkin Yöneticilik, s.205.

2.2.6. KENDİNİ GELİŞTİRMEDE SORUMLULUK

Yöneticilerde kendini geliştirme yaklaşımı iki yönlü bir gerçeği ifade eder ki bu gerçek örgütlerde kendini geliştirmeden kimin sorumlu olduğu sorusunun cevabını içermektedir. Temel anlayış, yöneticinin kendisini geliştirmesinden yine kendisinin sorumlu olduğudur. Yönetici kendi gelişmesinde başrolü üstlenmek zorundadır. Çünkü gelişme daima kendini geliştirmedir. Örneğin bireyin gelişme sorumluluğunu yüklenmesi beklenemez, sorumluluk bireyindir ve onun yetenek ve çabasına bağlıdır. Hiçbir örgüt, kendi çabasını bireylerin kendi kendilerini geliştirme çabalarının yerine koyamaz.¹³⁴

Nitekim, gelişme yapısı gereği bireysel bir davranıştır. Kendini geliştirmede sorumluluk açısından bir diğer önemli nokta ise, "kendini geliştirmenin bir tercih sorunu" olduğudur¹³⁵. Kısaca yönetici gelişmeyi isterse ve bu yönde çaba gösterirse gelişebilecektir.

Bazı yöneticileri kendini geliştirme konusunda katı bir bakış açısına sahip olabilirler ve kendi gelişmeleri için kendilerinin gösterdikleri çaba ile, örgütün ödül sistemi arasında doğrudan bir bağlantı görmeyi umabilirler. Bunun yanısıra, kendi gelişmeleri için sorumluluk alma fikri bazı yöneticiler için tehdit edici bir durumdur olarak algılanabilmektedir. Çünkü, bu, yöneticinin büyük ölçüde sorumsuz veya pasif alıcı bir konumdan bireysel sorumluluk ve faaliyet gerektiren bir konuma geçişini içermektedir.

Tüm bunlara karşın örgütün yöneticinin kendini geliştirmesinde kaçınılmaz bir işlevi olduğunu da gözden kaçırılmamalıdır. Bu işlev, "kendini geliştirmeyi destekleme, yönlendirme" biçiminde ifade edilebilir.

Böyle bir destek anlayışı, öncelikle örgüt çalışanlarını ve yöneticileri öğrenme ve gelişme için teşvik edici bir nitelik taşımalıdır. Ayrıca, bu yaklaşım örgüt üyeleri ve yöneticilerin; gerçekçi hedeflerinin olmasını ve bunları gerçekleştirmeye yardım etme, gelişmeye açık bir ortam oluşturma, sağlıklı bir kariyer geliştirme sistemi ve eğitim geliştirme programları gibi konuları içermektedir.

Örgütün, yöneticilerin kendilerini geliştirmelerinde yapacağı katkı bazı ön koşulları da beraberinde getirmektedir. Bu önkoşullardan en belirgin olanı yöneticilerin gelişmelerinin nasıl besleneceğidir. Buna göre, yöneticinin kendisi için büyük zaman ve çaba gerektiren kendini geliştirme davranışına yönelmesi için gösterdiği çabaların karşılığını alacağına inanmasını sağlamak gereklidir¹³⁶. Konunun diğer bir yönü de

¹³⁴ Drucker, Sevk ve İdarecilik Uğraşısı, (C.II), s.107

¹³⁵ Senge, a.g.e., s.190.

¹³⁶ Sibson Robert E., İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması, Çev:Sinan Artan ve İnci Artan, İstanbul, Bilim ve Teknik Yayınevi,1991, s.215.

yöneticilere öğrenmeleri ve gelişmeleri sonucunda kazandıklarını örgüt içinde uygulayabilme koşullarının sağlanması oluşturmaktadır.

2.2.7. YÖNETİCİLERDE KENDİNİ GELİŞTİRME DAVRANIŞINI OLUMLU YÖNDE ETKİLEYEN BAZI TUTUM, DAVRANIŞ VE EĞİLMELER

Her insanın gelişmesini etkileyen bazı tutum ve davranışları olmakla birlikte, yöneticilerin kendilerini geliştirmelerinde etkili olabilecek bazı tutum, davranış ve eğilimlere sahip olmaları, kendilerini geliştirmede etkili olacağı düşünülebilir. Yapılan araştırmalar da bunlardan bazıları şöyle belirtilmektedir.

2.2.7.1. Düşünce Yapısı ve Niteliği

Kendini geliştirme, yöneticinin sağlıklı bir düşünce yapısına sahip olmasını gerektirmektedir. Düşünce yapısının öncelikle kendini geliştirme bilincinin oluşmasını etkileyeceği ve daha sonra da davranışlara yön vereceği gerçeği bu durumu açık bir biçimde ortaya koymaktadır¹³⁷.

Kendini geliştirme açısından bakıldığında sağlıklı bir düşünce yapısı, "bencil olmamayı, diğer insanların görüşlerine saygıyı, onları dinleyebilmeyi, açık fikirli, esnek ve tutarlı olmayı gerekli kılar ve yöneticinin kendi duygularının ve bu duyguların kendisi üzerindeki etkilerinin farkında olmasını ifade eder¹³⁸.

Düşünce yapısını iki önemli yönü, yöneticiyi gelişmesi konusunda cesaretlendirir ve etkinleştirir. Bunlar pozitif düşünme ve eleştirel düşünmedir.

Pozitif Düşünme

Pozitif düşünme, "yaşama uyabilme kolaylığından doğan bir coşku durumudur. Gerçek anlamda bir pozitif düşünme, iyi bir fiziksel ve zihinsel dengenin oluşması anlamının taşıdır. Pozitif düşünme, yöneticinin rolleri (aile, iş, toplum) hakkındaki olumluluğu ve girişimciliği teşvik etme gibi katkılarının yanı sıra yöneticilerin gelişme konusundaki kararlılığına da destek olur.

Eleştirel Düşünme

Eleştirel düşünme, "bireyin, kendisinin ve başkalarının düşünme süreçlerini göz önünde tutarak, kendisini ve çevresindeki olayları anlayabilmeyi amaç edinen aktif ve organize zihinsel süreç" olarak tanımlanmaktadır¹³⁹.

Yönetsel etkinliğinde önemli bir yönünü oluşturan eleştirel düşünmenin yönetici açısından ifade ettiği özel bir anlamda "öz eleştiri" de bulunmadır ki bilindiği üzere "öz eleştiri" kendini geliştirmenin temel dinamiklerinden biridir.

¹³⁷ İlhami Fındıkçı, *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. Sos. Bil. Ens. İşletme Fak. Davranış Bil. A.B.D., 1994, s.78.

¹³⁸ a.g.e., s.79.

¹³⁹ Cüceoğlu, *İyi Düşün Doğru Karar Ver*, s.217.

2.2.7.2. Psikolojik Özgürlük ve Doğallık

Yöneticinin kendisini psikolojik yönden özgür ve rahat hissetmesi onun gelişmesi ve geliştirilmesi açısından anlamlıdır. Psikolojik özgürlük, bireyin tüm zorunlu ilişkilerden kurtulmuş olması ve başkalarının yönlendirmesiyle hareket etmemesi anlamına gelmektedir¹⁴⁰.

Doğallık ise bireyin içinden geldiği gibi davranmasını ifade eder. Kendini geliştirmenin bireyin içinden gelen itici bir güç olduğu düşünülürken doğal olmanın gelişme ile uyuşan bir yapıyı simgelediği söylenebilir.

Doğal birey psikolojik özgürlüğü yaşamaktadır. Dolayısıyla yeni durumlarla karşılaşmayı ve yepyeni duyma, düşünme , tepkide bulunma yollarını yaşamayı öğrenmiştir. Doğal birey özgür biçimde karar verme yeteneği elde eder ve bundan yararlanabilir.

Tüm bunlar, yöneticinin kendini geliştirme yönünde kendi doğallığını ortaya çıkarması ve yaşaması anlamına gelmektedir.

2.2.7.3. Çeşitli Tutum ve Davranışlar

Yöneticinin sahip olduğu (olması gerektiği) bazı tutum ve davranışlar onun gelişmesine olumlu katkılar sağlar.

Girişimci Tutum

Yaşantılara açık olma hali olarak da nitelendirilebilecek bu tutum, bireyin yaşamı bir öğrenme bakış açısı ile görmesini ifade etmektedir. Yeni şeyler deneme, çevredeki değişimlere ilgi duyma ve değişimleri (gelişmeleri) özümseme bu anlayışın gereklerini oluşturur. Bir yönetici için girişimci tutuma sahip olmak öğrenme ve gelişmenin temelini oluşturmaktadır.

Girişimci tutumun önemli bir yanı da risk alabilmektir. "Risk alma" yaşamı daha derinden, daha mutlu ve dolu şekilde yaşamının anahtarı olduğu kadar, iş yaşamında var olması gereken vazgeçilmez bir tutumu ifade eder. Risk alma her türlü kazanç (para - gelişme vb.) için vazgeçilmez bir önkoşuldur. Ayrıca, yöneticilerde kendini geliştirmenin önemli bir yönünü oluşturan "yaparak öğrenme" nin temelinde de "risk alma" yer almaktadır.

Kazanmacı Tutum

Kazanmacı tutum, bireyin yaşama karşı olumlu bir bakış açısına sahip olması demektir ve kazanmacı tutum bireyin kendisini ve yaşamı bir bütün olarak algılamasının bir ön koşullarından biridir.

Bu tutuma sahip bireyler dünyayla ve içinde yaşayanlarla ilgilenirler. Kendini toplumsal sorunlarından soyutlamaz, kendisini ve çevresinin niteliklerini sürekli olarak

¹⁴⁰ Wayne, W., Dyer, Hatalı Alanlarımız, Çev: T. Nizamettin Bilgiç, İstanbul: Arion Yayınevi, 1994, s.229.

geliştirmeye çalışır. Bu bireyler için yaşamın anlamı daha fazla almak değil, daha fazla olmaktır¹⁴¹. Özellikle üst düzey yöneticilerde bulunması gereken bütünü görebilme yeteneği ile kazanmacı tutum arasındaki tamamlayıcılık kendini geliştiren yöneticinin önemli bir yönünün ortaya koymaktadır.

2.2.7.4. Özel Başarı Hedefleri

Tüm bireyler gibi yöneticilerin de özellikle çalışma yaşamında bazı hedef ve amaçlarının olması gerekir. Yöneticilerde kendini geliştirme bir anlamda gerçekçi hedefler oluşturma ve bunlara ulaşma çabası demektir.

Özel başarı hedefleri bir yöneticinin gelişmesine yapı, yön ve hız kazandırabilir. Ancak yöneticinin neyin hedef olduğu neyin hedef olmadığı konusundaki bilinçliliği başarı hedeflerinin sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesini sağlayacaktır¹⁴².

2.2.7.5. Bireysel Vizyon

Örgütün sahip olduğu ve örgüt üyelerince paylaşılması (benimsenmesi) önemli olan "örgüt vizyonu" nun yanısıra, yöneticilerin de kendi bireysel vizyonlarının olması onları kendilerinin geliştirme konusunda güdüleyici bir faktör olarak etkilemektedir. Bireysel vizyonun bir amaç ve hedefi ifade etmediği bilinmelidir.

2.2.8. KENDİNİ GELİŞTİREN YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ

Yönetim alanında geliştirmeye yönelik uygulamalı araştırmalar, bazı ortak noktaların saptanması sonucunu doğurmuştur. Günümüzde bir çok alanda uygulanan kendini geliştirme çalışmalarının da katkılarıyla kendini geliştirmeye yönelmiş yöneticilerin bazı temel özelliklere sahip oldukları bilinmektedir. Araştırma bulguları bu türden yöneticilerin aşağıdaki özelliklere sahip olduklarını göstermektedir¹⁴³.

- Kendi gelişmeleri için sorumluluk alırlar,
- Kendilerini motive ederler, inisiyatif sahibidirler ve kararlıdır,
- Açık, gerçekçi bireysel hedeflere sahiptirler. Kısa ve uzun vadeli, kariyer planları vardır,
- Coşkulu ve güçlüdürler,
- Kendilerine uygun öğrenme koşulları oluştururlar, öğrenme yöntemlerini belirlerler,
- Ne gibi yardım ve desteğe ihtiyaç duyduklarını bilirler,
- Kendi amaçlarına ulaşmada, örgütün geliştirme planından yararlanırlar,
- Kendi amaçları ile örgütsel amaçlar arasında uyuşmaz riskleri vardır,
- Gelişme kaynakları bulurlar ve kullanırlar, insanlarla ilişki kurarlar,

¹⁴¹ Werner, Liderlik ve Yönetim, s.19-35.

¹⁴² Williams, Management Self Development, s.1129.

¹⁴³ Fındıkcı, Bilgi Toplumunda Yönetici Geliştirme, s.54.

- Sıklıkla kendi hedef / başarılarını değerlendirmeye tabi tutarlar,
- Başarıları için hedeflerini çok açık bir biçimde ortaya koyarlar,
- Patronuyla ilişkileri geliştirirler,
- Kendilerin koruma konusunda yeteneklidirler,
- Öğrenme engellerini ve onlarla nasıl başa çıkacaklarını bilirler,
- Kendi gelişmeleri için olanaklar oluştururlar meslektaşlarına kendilerini sınırlamasına izin vermezler, mücadelecidirler,
- Çevredeki fırsatları ve kaynakları araştırmada etkindirler,
- Ekip çalışmalarında yer alırlar,
- Öğrenme ve işteki var olma nedenlerini bütünleştirirler.

2.2.9. GELİŞTİRME DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL BOYUTU

Bu bölümde yöneticilerin kendilerini geliştirmelerinde, içinde yer aldıkları örgütün, doğrudan ve dolaylı bir şekilde onların gelişmeleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışanlarını kendilerini geliştirmeleri için destekleyen ve onlara gerekli imkan ve ortamları sağlayan örgütler sonuçta kendilerinin de geliştireceklerinin farkındadırlar. Bu farkındalık tüm örgüt çalışanlarını biçimlendirme özelliği taşır.

2.2.9.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT YAPISI

2.2.9.1.1. Örgüt Kültürü

Örgütün sahip olduğu kültürel yapı öncelikle çalışanların davranışlarını biçimlendirme özelliği taşımaktadır. Burada örgüt kültürünü oluşturan öğeler (değerler, inançlar vb.) etkili bir role sahiptir.

Yöneticilerin gelişmelerinde örgütün kültürel yapısının gelişmeye açık ve destekleyici nitelikte olması büyük önem taşır. Böyle bir yapının varlığı gelişme yolundaki yöneticiye örgütün yapabileceği en önemli katkıdır. Bu katkı yapısı gereği bireylerden beklenen olumlu davranış ve eğilimleri ortaya koyması açısından anlamlıdır. Yani örgüt kültürü bireysel gelişmeyi bir erdem ve istenen bir şey biçiminde algılıyorsa örgüt çalışanlarının kendilerini geliştirme eğilimi gösterecekleri söylenebilir. Yöneticilerin bireysel kültürleri ile örgütün kültürel nitelikleri arasındaki bütünleşme ve etkileşim de bu katkıya ayrı bir anlam kazandırmaktadır.

2.2.9.1.2. Bireye saygı anlayışı

Gelişme yönelimli örgütlerde bireye saygı ön plandadır. Bireye saygı duyma ise "ona gizli güçlerini ortaya koyabileceği, koşulsuz kabul görebileceği bir ortam

yaratmayı" ifade eder¹⁴⁴. Bu türden örgütlerde bireyin önüne gerçekçi ve açık beklentiler konulur, ortaya çıkıp işine doğrudan katkıda bulunmasını sağlayacak bir özerklik verilir¹⁴⁵.

Bireye saygı benimsenmiş örgütlerde, "sosyal yatırım" anlayışı hakimdir. Sosyal yatırım; çalışanların sosyal ihtiyaçlarının dikkate alınmasını, güdülenmelerini, önemsemeleri, eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenip giderilmesini içermektedir. Ayrıca, bu tür örgütlerde, çatışmayı yok sayma yerine, onu örgüt amaçlarına ulaşmak ve örgüt - çalışan arasındaki bütünleşmede bir araç olarak kabul etme eğilimi vardır.

Örgütlerin bireye saygıyı esas almaları, çalışanların örgüte katılma duygusunu da güçlendirmektedir. Böylece, bireylere, deneme - yanılma, öğrenme ve riske alma olanağı verecek bir ortam yaratılmış olacaktır. Bu ise, yöneticinin gelişmesinin olumlu desteklerinden biridir.

Ayrıca, bu tür örgütlerde var olan sağlıklı bir ödül - ceza sistemi başarısızlıktan daha çok başarıyı ön planda tutacak biçimde tasarlanmıştır. Böyle bir ortam gelişmeye kaynaklık etme açısından olumlu bir etki yapar. Örgütün gelişmeye verdiği bu önem "bireylere ben de varım, ben de önemliyim" biçiminde düşünme olanağı veren çevre koşullarını yaratmak anlamına gelir¹⁴⁶.

2.2.9.1.3. Paylaşılan vizyon

Örgütün sahip olduğu çalışanlarca doğru bir biçimde algılanması ve paylaşılması (benimsenmesi) örgütsel gelişmeye olduğu kadar bireylerin gelişmesine de katkıda bulunur.

Birey - örgüt ilişkisine anlamlılık kazandıran vizyonun paylaşılması, örgüt üyeleri arasında güven duygusu sağlar ve çalışanların örgütü sahiplenmeleri sonucunu doğurur. Tüm bunların ortak bir kimlik oluşturduğu örgüt çalışanlarını, sürekli olarak kendi bireysel vizyonlarını geliştirmeye yüreklendirir¹⁴⁷. Bu ise, yöneticilerin kendi bireysel gelişmelerinin itici güçlerinden biri olarak kabul edilebilir.

2.2.9.1.4. Merkezileşmeyen yönetim tarzı

Örgütün merkezi olmayan bir yönetim tarzına sahip olması yöneticiler ve diğer çalışanlar açısından iki önemli kavramı içerir. Yönetime katılma ve yetki devri.

Yaptıkları işle ilgili karar ve uygulamalara katılan bireylerin işlerini daha etkin yerine getirdikleri ve benimsedikleri bilinmektedir.

Katılma, astın kendi benliğinin doyumu için önemli olanaklar içerir ve bireyi örgütsel amaçlara doğru yönelmeye teşvik eder. Bu durum, bağımsızlık duygusu ve

¹⁴⁴ Baysal -Tekarslan, Davranış Bilimleri, s.192.

¹⁴⁵ Thomas Peters J.,Robert Waterman, **Yönetme ve Yükseltme Sanatı**, Çev.Selami Sargut,İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi., 1987, s.320-321.

¹⁴⁶ Peters ve Waterman, a.g.e, s.105.

insanın kendi geleceği üzerinde bir dereceye kadar denetim kazanması demektir. Böyle bir yaklaşım astların gelişmesini ve sorumluluk almalarını olanaklı hale getirir. Bu süreç, tüm çalışanları ve yöneticiler açısından öğrenme ve gelişmenin önemli bir aracı olarak düşünülmelidir. Ayrıca, yönetime katılma ast ile üst ilişkilerine güven ve inancın egemen olması demek olduğundan, gelişmenin gerektirdiği olumlu ortamı sağlama açısından da değerlendirilebilir. .

Türkiye’de yapılan bir araştırmada, Türk yöneticilerin yönetime katılmayı “insanların kendilerini gerçekleştirmelerini (geliştirmelerini) sağlayacak araç olarak algıladıkları saptanmıştır. Bu sonuç, Türk yöneticilerinin katılım konusunda olumlu bir değişmeyi yaşadığını göstermesi açısından anlamlıdır.

Yetki devri ise, lider - yönetici anlayışının temel özelliklerinden birini oluşturmaktadır. Bu açıdan liderlik, “elamanlarını ellerinden gelen en iyi işleri yapmaları için özgür bırakma sürecidir” ve bu anlayış insanların ihtiyaçlarını anlama isteği ve onların bu ihtiyaçları kendi kendilerine karşılayabilecekleri ortamı yaratma yeteneğini ifade eder¹⁴⁸. Yetki devri, yöneticinin dikkatini kendi işi üzerinde yoğunlaştırabilmesi amacına dayanır ki, bu yöneticiye kendisini geliştirebilmesi için zaman ayırma gibi bir katkıyı da beraberinde getirir.

2.2.10. GELİŞTİREN YÖNETİCİ

Geliştiren yönetici kavramı, bir yöneticinin astlarıyla olan sağlıklı ilişkisini vurgulamaktadır. Bu anlayışın temelinde, yönetici başarısının kendi emrindeki insanların başarılarının toplamı olduğu gerçeği yatmaktadır. Geliştiren yönetici astlarını güçlü, yetenekli ve etkin olmaları için destekleyen yöneticidir.

Geliştiren yönetici ilişkilere dönüktür. Astları üzerinde etkisi olması nedeniyle yöneticinin bu etkiyi olumlu yönde kullanması geliştiren yönetici anlayışını ifade eder ve böyle bir anlayış, yöneticilerin astlarıyla aralarındaki güven duygusunu içeren bir ilişki anlamı taşımaktadır.

Astların gelişmesine katkıda bulunmak ve desteklemek için çalışan yönetici, bunun kendi başarısının anahtarı olduğunun bilincindedir. Astlarını geliştirmeye yönelme yöneticinin kendi gelişmesi üzerinde olumlu etkiler yapar.

Drucker’a göre, en iyi gelişen başkalarının kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaya çalışan bireydir. Çünkü bir işi en iyi öğrenen, onu öğretmeye çalışandır. Başkalarını geliştirme çabaları nedeniyle yöneticiler kendi kendilerinden beklentilerini arttırlar¹⁴⁹.

¹⁴⁷ Senge, a.g.e, s.229.

¹⁴⁸ Denis Waitley, *Kazanmanın Yeni Dinamiği*, Çev: Belkıs Çorakçı, İstanbul, İnkilap Kitabevi, 1993, s.166.

¹⁴⁹ Drucker, *Sevk ve İdarecilik Uğraşı*,(C.II) ,s.110.

Astlarını geliştirme yolundaki yönetici aşağıdaki rolleri üstlenir.

- Dinlemek (iletişim yollarını açık tutmak),
- Desteklemek (diğerlerinin yeteneklerini geliştirmek),
- Yardım (diğerlerini anlamak),
- İşbirliği (diğerleriyle iyi çalışmak),
- Güven (diğerlerine güvenmek).

Astlarının güçlü ve zayıf yönlerini, örgüte yapabilecekleri katkıları, edinebilecekleri hedefleri belirlemeleri, kendilerini anlamaları ve kendilerine güven duymaları gibi konularda yöneticinin astlarına yapacağı katkılar astların gelişmesinde önemli bir yere sahiptir. Astların, ihtiyaç duyduklarında yanlarında olacağına inandıkları bir yönetici şüphesiz astların olduğu kadar örgütün de etkinlik ve gelişmesinin kaynaklarından biridir.

2.2.10.1. Pygmalion etkisi*

Geliştiren yöneticinin önemli bir katkısı da astlarına ilişkin beklentileridir. Yönetimde "pygmalion etkisi" bir insanın çabası ve iradesi ile diğer bir bireyi değişikliğe uğratması (geliştirmesi) anlamına gelmektedir¹⁵⁰.

Yöneticilerin astlarından beklenti içinde olmaları astlarda bu beklentiyi karşılamaya yönelik bir olumlu çabayı gerektirir. Bu durum astların gelişmesi biçiminde ele alınabilir.

Pygmalion etkisi, yöneticilerin insanlardan kendilerini geliştirmeleri yönünde çaba göstermeleri üzerinde etkili olmaktadır. Özellikle iş yaşamında bireylerin kendilerinden talep edilene göre kendilerine yön verdikleri gerçeği, durumu daha da belirginleştirmektedir¹⁵¹.

2.2.10.2. Model olma

Yönetici astlarını geliştirme yolunda onlar için bir öğrenme modeli olmak durumundadır. Bu anlayış "astların gelişmesini istemek kendini geliştirmeyi gerekli kılar" gerçeğinin yönetici tarafından kabul edilmesi ve yaşanmasının ifade etmektedir. Bunun yanısıra astların yöneticinin düşünce ve davranışlarından dolayı bazı öğrenme deneyimleri çıkarmaları da model olmanın gelişme üzerindeki etkisini göstermektedir.

* Pygmalion, Yunan mitolojisindeki bir karakterdir. kendi yaptığı heykelin güzelliğine vurulan sanatçı Pygmalion, heykele can vermesi için tanrıça Athena'ya dua eder. Sanatçının içten gelen bu temiz ve bencillikten uzak yakarışı karşısında tanrıça Athena heykele can verir. Bu nedenle günümüzde astların geliştirme sorumlulukları nedeniyle yöneticiler bir Pygmalion olarak kabul edilebilirler.

¹⁵⁰ Sterling Livingston, "Bir Yöneticinin Beklentileri Astlarının Başarısı ve Gelişmesinin Anahtarıdır", Çev. Erdoğan Taşkın, Satış Yöneticilerine Öneriler, İstanbul, Yayılım Matbaası, 1995, s.211.

¹⁵¹ Drucker, Etkin Yöneticilik, s.76.

2.2.10.3. Yönlendirme

Yönetici astlarını gelişme ve etkinlik kazanma açısından yönlendirmek onların kendilerini geliştirmelerine katkıda bulunabilir. Yönlendirme aynı zamanda etkin bir liderliğin de gereğidir. Yönlendirme de temel amaç, çalışanların çaba, yetenek, bilgi ve deneyimlerinden en üst düzeyde yararlanabilecek bir havanın yaratılabilmesidir. Yönlendirmenin başarılı olması her iki tarafın da gelişme ve öğrenmeye istekli olmasını gerektirir. Yönlendirme, aynı zamanda, astların gelecekteki zorluklarla başa çıkabilme yönetmelerini öğrenmesine yardımcı olma olarak da kabul edilebilir¹⁵².

2.2.11. OLUMLU İNSAN İLİŞKİLERİ VE İLETİŞİM

2.2.11.1. Olumlu İnsan İlişkileri

Olumlu insan ilişkilerinin temelinde "güven " yer alır. Yönetici, ilişki içinde olduğu insanlara yönelik güven duygusuna sahip olabilmeli ve onlara güven verebilmelidir. "Kendini geliştiren birey, diğer insanlara güvенеbildiği gibi diğerlerinin de kendisine güvenmelerine olanak sağlar"¹⁵³. Ayrıca, örgüt içindeki güvene dayalı ilişkiler büyümenin, gelişmenin desteklendiği bir ortam anlamına geldiğinden bütün bireyler için bir önemi sahiptir.

Yöneticinin diğer insanlarla etkileşim içine girmeye açık ve istekli oluşu onun çok yönlü ve doyurucu deneyimler kazanmasına yol açacaktır. Bir anlamda olumlu ilişkiler kurabilme bireyin kendisini anlamasının da ön koşullarından biridir.

Olumlu ilişkide bulunma, aynı zamanda ortaya çıkabilecek sorun ve çatışmaları da doğal saymak demektir. Bu durum"çatışmayı bir gelişme kaynağı olarak görme" gerçeğini ifade etmektedir¹⁵⁴. Ayrıca, olumlu ilişkilerin olumlu duyguları beraberinde getirmesi insan ilişkilerine ve gelişmeye önemli bir katkı sayılabilir. Olumlu insan ilişkileri, yöneticinin; "karşısındakini anlamaya çalışma, küçük şeylere dikkat etme, verilen sözü tutma, beklentileri açığa kavuşturma, hata yapınca özür dileme, kişisel bütünlük gösterme"¹⁵⁵ gibi konulara dikkat etmesini gerektirmektedir.

2.2.11.2. İletişim

Olumlu insan ilişkilerinde iyi işleyen bir iletişimin varlığı önemlidir. İletişim insan ilişkilerinin oluşturulması ve sürdürülmesini olanaklı kılmaktadır. Örgütler sağlıklı bir iletişim kurulmasına katkıda bulunabilirler. Amerikan şirketleri üzerine yaptıkları

¹⁵² Isabel Werner, *Liderlik ve Yönetim*, Çev.Vedat Üner, İstanbul, Rota Yay, 1993, s.159.

¹⁵³ Gardner, a.g.e, s.30.

¹⁵⁴ Cüceoğlu, *İyi Düşün Doğru Karar Ver*,s.286.

¹⁵⁵ a.g.e., s.269-273.

araştırma da Peters ve Waterman, yenilikçiliği geliştiren iletişim sistemlerinin aşağıdaki özellikleri içerdiğini saptamışlardır¹⁵⁶:

- İletişim sistemleri biçimsel değildir. Sistem, birbirlerini görmeleri gereken insanların kolayca ve düzenli olarak ilişki kurmalarına olanak sağlar
- İletişim yoğunluğu olağanüstüdür.
- İletişimde fiziksel destekler sağlanmıştır.
- Güçlendirici araçlar yaygındır.
- Yoğun, biçimsel olmayan iletişim sistemi sıkı bir denetim gibi görünür.

Yöneticilerin etkili iletişimde bulunmayı öğrenmeleri bir kendini geliştirme faaliyeti olarak da düşünülebilir.

Dinlemek, gerçek bir iletişimde bulunmanın ön koşuludur. Dinlemek, karşısındakini anlamaya çalışmak ve onu olduğu gibi kabul etmektir. Aktif bir biçimde dinlemek karşısındaki bireye güven içtenlik duyguları aşılacağından, doğal bir ilişki içinde gelişmenin besleneceği varsayılabilir.

Yöneticinin iletişime katkıda bulunmak amacıyla dinlemeyi bilmesi ona çok yönlü ve nitelikli katkılar sağlayacaktır. Yöneticinin öncelikle "empatik dinlemeyi" gerçekleştirmesi önemlidir. Empatik dinleme; yöneticinin kendisini karşısındakinin yerine koymasüdür. Bu tür dinlemede amaç karşısındakini anlamaktır¹⁵⁷.

Dinlemek, yöneticiye, astların ihtiyaçları ve gelişme imkanları ile kendisinden beklentileri konularında bilgi sağlar. Geliştiren yönetici olma dinlemeyi bilmekle mümkündür.

2.2.11.3. Geri İletim

Geri iletim, bireye kendi davranışları hakkında bilgi sağlayan bir kaynak olarak nitelendirilebilir. Kısaca, bireyin iş performansı ile ilgili nesnel bilgi olarak tanımlanabilen geri ileti, çalışma ortamlarında. Hedefe ulaşmak için hangi davranışların uygun olduğu ve bireyin hedefe yönelik davranışlarının başkaları tarafından nasıl değerlendirildiği bilgisini sağlar. Geri iletim alma, bireyler için bir ihtiyaçtır, yeterince olumlu geri iletim alamayan bireylerin olumsuz eyleme yöneldikleri saptanmıştır.

Özellikle yönetici açısından düşünüldüğünde gelişme yolunda yöneticinin kendi içinden gelen geri ilettime birlikte çalışılan diğer insanlar, dostlar ve aile üyelerinden gelen geri ilettime oranla daha fazla güvenmesi gereklidir. Örgütsel kaynak olarak geri iletim, çalışanların davranışlarını istenen amaçlara yöneltir, yüksek performansı teşvik eder ve devamlılığını sağlar.

¹⁵⁶ Peters, Waterman, *Yönetme ve Yükseltme Sanatı*, s.303-310.

¹⁵⁷ Cüceoğlu, *İyi Düşün Doğru Karar Ver*, s.307.

2.2.12. YÖNETİCİLERİN GELİŞMESİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Yöneticiler kendilerini geliştirme yolunda pek çok engelle karşılaşmaktadırlar. Aslında gelişme sürecindeki engellerin varlığı doğal bir durumdur. Gelişme ve değişme hep bir takım engellerle karşılaşmayı ve onlarla mücadele etmeyi içerir. Hatta kimi zaman bu engellerle mücadelenin kendisi bile bireyin gelişmesini sağlar. Yöneticinin kendi gelişmesinin önündeki engelleri tanıması ve onları ortadan kaldırması (etkilerini azaltması) gerekir. çoğu zaman bu engellerin önemli bir kısmı bireyin kendisinden kaynaklanmaktadır.

Kendini geliştirme yaklaşımına göre, yöneticinin ve örgütün karşılıklı olarak gelişme ve etkinlik sorumluluklarının gereklerini yerine getirmemeleri gelişmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. (Örneğin, yöneticinin ihtiyaçlarını bilmemesi, sağlıklı bir kariyer geliştirme sisteminin olmayışı vb). Ayrıca, yöneticinin içinde yer aldığı toplumsal yapı ve kültürün de onun gelişmesinde bazı engelleri içerdiği söylenebilir. Aşağıda yönetici gelişmesinin önündeki bazı bireysel ve örgütsel engeller incelenmiştir. Bu engellerin yöneticiyi her zaman aynı düzeyde etkilediği söylenemez.

2.2.12.1. BİREYSEL ENGELLER

Yöneticinin sahip olduğu düşünce yapısı, dünya görüşü, tutumları, davranışları, yaşam biçimi ve kendisi hakkındaki algılamaları gibi çeşitli değişkenler onun gelişmesinde zaman zaman etkili olan engelleri oluşturur.

2.2.12.1.1. Kendini Tanımama

Yöneticinin kendini tanımaması yeteneklerinin ve gerçekleştirmek istediklerini bilmemesi anlamına gelir. Ne istediğini bilmeyen bir yönetici karşısına çıkabilecek çeşitli gelişme fırsatlarını ve ortamlarını gerektiği biçimde değerlendiremeyecektir.

Kendini tanımamanın getirebileceği önemli bir olumsuz etki de kendine yabancılaşma olgusudur ki, "kendine yabancılaşmış bir birey kendini geliştirme (yenileme) kapasitesini kaybetmiş demektir. Bu durumdaki birey artık kendi benliğinin güçlerinden yararlanamayacaktır¹⁵⁸.

Kendini tanımama kendi yetersizliklerini bilmeme anlamına gelir. Kendini geliştirmeyi, bireyin kendi yetersizliklerini kabul etmek için gösterdiği bilinçli ve amaca yönelik çaba olarak nitelendirdiğimizde, yöneticinin kendi yetersizliğini kabul etmesi gelişmenin önemli bir engeli olarak değerlendirilebilir.

Kendini gerçek anlamda tanıma yönünde çaba göstermeyen yöneticinin işinde de etkin olamayacağı ortadadır. Bu yönetici örgüt tarafından kendisine sunulan gelişme desteklerini de gerçekçi bir biçimde değerlendiremeyecektir. (Eğitim ve geliştirme

¹⁵⁸ Gardner, a.g.e., s.28.

programları, kariyer geliştirme vb.) Ayrıca bu durumdaki yöneticinin başarısı daha çok şans faktörünün etkisinde olacaktır.

2.2.12.1.2. Yaş ve Deneyim

Yöneticinin yaşı onun gelişmesini etkileyebilir. Bu etkide, geçirilen yaş dönemleri boyunca yöneticinin edindiği bilinçli ve bilinçsiz deneyimlerin katkısı önemlidir. Bireyler olgunlaştıkça ilgi duydukları konuların alanı ve çeşitliliği giderek daralır ve kendini değiştirmeyen bir ilişkiler ağının içinde bulur. Çeşitli iş alışkanlıkları ve tarzlar yerleşir. Yıllar geçtikçe de birey yakın çevresini daha az dikkatle algılar hale gelir¹⁵⁹.

Yapılan bir araştırma sonucuna göre genç yaştaki bireylerin diğer bazı değişkenlerle birlikte, yaşlılara oranla kendini geliştirme sürecine girmeye daha istekli oldukları belirlenmiştir.

Yaş ve deneyimin gelişme engeli olma özelliği gerek bireysel gerekse örgütsel öğrenme faaliyetlerinde de görülür. Nitekim geçmiş deneyimlerin niteliğinin yeni öğrenmelerin gerçekleşmesinde etkisinin var olduğu bilinmektedir. Bu etkinin olumlu ya da olumsuz gerçekleşmesi söz konusudur. Olumsuz geçmiş deneyimler yöneticinin yeni düşünce ve davranışlar kazanmasında etkili bir bireysel engel olarak kabul edilmektedir.

2.2.12.1.3. Tükenmişlik

Tükenmişlik, "iş gereği insanlarla yoğun ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaştırma ve düşük kişisel başarı sendromu biçiminde tanımlanmaktadır¹⁶⁰.

Tükenmişlik (yaş etkisini de içermekte üzere) yöneticinin kendisini geliştirmesini olumsuz yönde etkiler. Kısa bir anlatımla, tükenen birey, "kendini geliştiremeyecek olan bireydir" yargısı bu etkiyi ifade etmektedir. Tükenmişliğin yaşayan bireylerin kendilerine karşı geliştirdikleri olumsuz duygular ve yabancılaşma (kendine ve çevreye) onun mutsuz ve doyumsuz olmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, tükenmişliği yaşayan yöneticilerin enerjilerini gerektiği biçimde ve yerde kullanma yetkisine sahip olamayacakları söylenebilir. Bu durum kendini yönlendirememeye gibi olumsuz bir olguyu beraberinde getirmektedir.

Tükenmişliğin üç boyutta gerçekleştiği bilinmektedir¹⁶¹.

- *Duygusal Tükenme*: Yoğun insan ilişkileri bu tükenme boyutunun potansiyel nedeni olarak kabul edilebilir. Duygusal tükenme tükenmişliğin başlangıcı ve

¹⁵⁹ Gardner, *Yenilikçi Birey Zinde Toplum*, s.254.

¹⁶⁰ Uğur Örmən, *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Y.L.T., Marmara Üni. Sos. Bil. Ens. İşletme A.B.D., İstanbul, 1993, s.1.

¹⁶¹ a.g.e., s.1-3.

merkezi konumundadır. Bu düzeydeki bir birey, kendisinin yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissedebilir.

- *Duyarsızlaştırma*: Duygusal tükenmeyi yaşayan birey, kendisini, diğer insanların sorunlarını çözmeye güçsüz ve isteksiz hissederek, ilişkiden kaçma eğilimi gösterir. Çevresiyle katı ve kuralcı bir iletişimi tercih eder. Yalnızlaşma eğilimi gösterir.

- *Düşük Bireysel Başarı Hissi*: Başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünce tarzı, bireyin kendisi hakkında da olumsuz düşünmesine yol açar. Birey, suçlu ve yetersiz olduğunu düşünür ve kendisi hakkında başarısız hükmünü verir. Bunun sonucunda kendine duyduğu saygıyı kaybeder.

2.2.12.1.4. Kalıplaşma Eğilimi

Kalıplaşma, bireyin sahip olduğu koruma ve geçmişe dönük olma eğilimini içermektedir. Bu türden bir eğilime sahip yönetici kesin bir inançlılık hakimdir.

Kalıplaşmış birey kendi yaşama ve düşünme biçimleri içinde sınırlanmıştır. Bu bireyler, yaşamlarının ve karakterlerinin tamamlanmış olduğunu varsayarak kendilerini incelemeye ve geliştirmeye yönelmezler. Bu bireyler ayrıca geçmişteki hata ve başarısızlıklarına saplanmışlardır. Bu durum bireylerin yeni düşünce ve eğilimlere açık olmasının bir ifadesidir.

Kalıplaşmış bireyde yaşamın etkili ve başarılı olmasını önleyen üç temel eksiklik görülmektedir¹⁶².

- Öncelik verme yeteneğinin eksikliği
- Önceliklere dayanarak organize etme yeteneğinin ya da isteğinin olmaması
- Verilen kararı uygulayacak irade gücünü olmayışı.

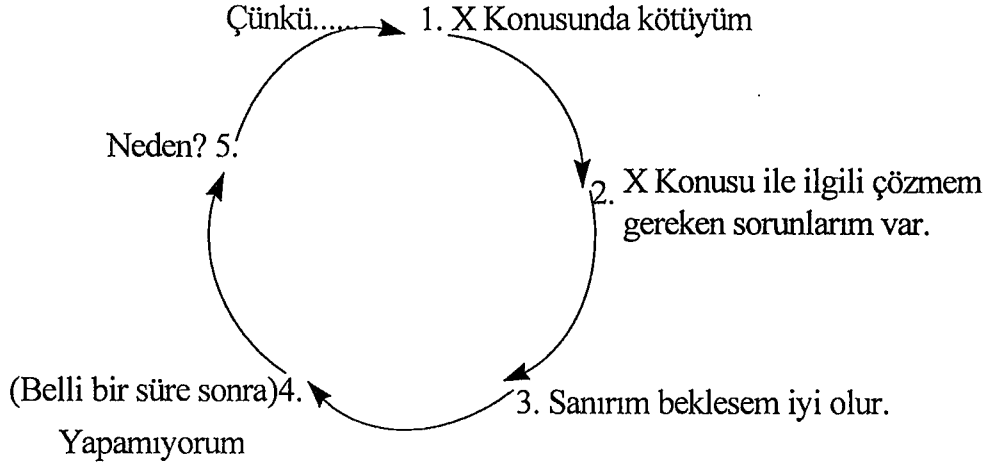
Tüm bunlar, yöneticilerin belirli kalıplara sahip olmasının gelişme ve etkin hale gelmelerinde güçlü bir engel olduğuna işaret etmektedir.

2.2.12.1.5. Kısırdöngü

Yöneticinin düşünce yapısı ve davranışlarında bazen belli bir kısırdöngü içinde olduğu görülmektedir. Yöneticinin genel bir kısırdöngü içine girmesi, onun gelişme çabalarının önündeki engellerden biridir. Bu durum yöneticinin kalıplaşma eğilimini de ifade etmektedir.

Kısırdöngü, yöneticinin kendisini engellemesi olarak görülebilir ve geçmişe saplanmayı, dolayısıyla değişimden kaçmayı içerir. Kısırdöngü yaşayan yönetici gelişmesi için gerekli risklere de girmeyecektir. Böyle bir yönetici, eylemden yana değildir ve açık fikirliliği yansıtmaz. Kısaca genel bir yaşama, değişim ve gelişim demektir. Bunu Şekil 9. da görüyoruz.

Şekil 7. Kısırdöngü Modeli



Kaynak: Wayne W. Dyer, Hatalı Alanlarımız, Çev.Nizamettin T. Bilgiç, İstanbul, Arion Yayınevi, 1994, s.106.

2.2.12.1.6. Bakış Açısı (Gelişme İsteksizliği)

Yöneticinin kendisini geliştirmeye ilişkin düşünceleri onu tüm gelişme çabalarını etkilemektedir. Başka bir deyişle yönetici kendisini geliştirmesi gerektiğine inanmıyorsa doğal olarak gelişemeyecektir (ya da geliştirilemeyecektir). Ayrıca, yöneticinin kendisini geliştirmesiyle içinde bulunduğu örgütün gelişmesi arasındaki ilişkiyi kavrayamaması da onun gelişmesinde olumsuz bir etki yapmaktadır.

Yöneticinin gelişme kavramına bakış açısının önemli bir engel oluşturduğu bir diğer olguda yöneticide hakim olan "geliştirmenin örgütün sorumluluğu olduğu" yönündeki inançtır. Bu anlayışa sahip olan yönetici aşağıdaki engelleyici tutumları da taşıyor demektir¹⁶³.

- Şüphencilik ve genel bir istememek tavrı,
- Problemlere sahip çıkma isteksizliği,
- İnisiyatif ve otorite kullanma isteksizliği,
- Seçim yapmamak ve sorumluluğu başkasına atmak,
- Fırsatları kaybetmeye yol açan gerekli riskleri almak,
- Örgüt içindeki nüfuzun güç kaynağı olarak kullanılması.

Ayrıca, yöneticide hakim olan "kaderci anlayış"ın da bir engel olarak görülmesi söz konusudur. Yöneticinin işleri olurluna bırakması, olayları ve insanları yönlendirmede etkin rol oynamaması ve kendi geleceğini kendisinin yönlendireceği yönündeki inancı, gelişmeyi engelleyici birer tutumdur.

¹⁶² Cüceoğlu, a.g.e.,s.252.

¹⁶³ Williams, a.g.e.,s.1116.

2.2.12.1.7. Çeşitli Tutumlar

Yöneticilerin bireyler, olaylar ve davranışlarla ilgili kanılarını içeren bazı tutumlara sahip olmaları onların gelişmelerine olumsuz etkiler yapabilir. Bu açıdan bazı tutumlar aşağıda incelenmiştir.

Önyargılar

Önyargılar, bireyi dar sınırlar ve bir takım kalıplar içinde düşünmeye yöneltir, algılamayı sınırlandırır, özgür, geniş ve derinliğine düşünmeyi etkiler.

Önyargılar, yöneticilerin gelişmelerinde ihtiyaç duydukları olumlu insan ilişkilerinin sağlıklı bir biçimde yaşanmasında da bazı sorunlara yol açmaları nedeniyle gelişme engellerinde sayılabilir. Ayrıca., Yeni gelişme ve değişimler hakkında yöneticilerin sahip olabilecekleri önyargılar değişim ve gelişmenin bir parçası olması beklenen yöneticinin önündeki belirgin bir engeli ifade eder.

Erteleyici Tutum

Erteleme, bireyin harekete geçmemesi, etkinlik ve gelişmesinde kararlılık göstermesi gibi olumsuzlukları içerir. Kendini geliştirme, "burada ve şimdi" yi yaşamak olarak kabul edildiğinde, gelişme yolunda yapılması gerekenlerin gerektiği biçimde ve zamanda yapılması önem taşımaktadır. Erteleyici tutumun varlığında ise, yöneticiler, gelişmeleri için gerekli çaba ve yaklaşımları erteleyerek riske girmemiş, dolayısıyla gelişmemiş olurlar.

Başka bir deyişle ertelemek,, gerçekte olduğumuzdan daha farklı olduğumuza inanarak kendimizi kandırmak¹⁶⁴ anlamına gelmektedir ki, bu durum kendini geliştirme yaklaşımının temel yapısına aykırıdır.

Mükemmeliyetçilik

Mükemmeliyetçi olma yöneticinin kendisine karşı koyduğu önemli bir gelişme örneğidir. Aslında "en iyiyi yap" yerine "sadece yap" anlayışı gelişme açısından daha sağlıklı bir düşünce tarzıdır.

Mükemmeliyetçi bireyler kendi gerçeklerini olduğu gibi kabul etmeme eğilimindedirler. Bu bireyler kendilerine gerçekçi olmayan hedefler koyarlar ve bunlara göre kendilerini ya da başarısız olarak değerlendirirler ki, bu durum gelişme açısından olduğu kadar ruh sağlığı açısından da önemli bir sorun oluşturmaktadır. Hatalarını bağışlamama, kendisini olduğu gibi kabul etmeme, yalnızlık, ilişki kurma korkusu, kendine güvenmeme, psikolojik sorunlar, kendinden yapabileceğin fazlasını bekleme ve ayrıntılara saplanma gibi özellikler mükemmeliyetçi bireylerin özelliklerindedir¹⁶⁵.

¹⁶⁴ Dyer, *Hatalı Alanlarımız*, s.225.

¹⁶⁵ Perry Buffington, "Daha Az fakat Daha İyi", *Karizma*, Sayı:49, Mayıs 1988, s.50-53.

Savunmacı Tutum

Bu tutumda kendini saklama belirgin bir özelliktir. Birey, çeşitli savunmacı tutumlar sayesinde daha güvende olduğunu hissetmektedir. Ancak savunmacı tutum daha fazla büyümemiz için gerekli olan insan ilişkilerini kurmamıza engeller.

Bireyin gelişmesinde engel oluşturan önemli bir savunmacı tutum da "suçluluk duygusu" dur. Böylece sorumluluk kavramımız, "ben neyim ve ne değilim" yerine "ben neydim ve ne değildim" şeklini alır. Burada sorumluluğu geçmişe dayandırarak hem değişim gibi güç bir işten hem de değişimin getireceği riskten kaçınma söz konusu olmaktadır¹⁶⁶.

Sonuca Dönük Olma

Bir yönetici yaptığı tüm faaliyetlerden olumlu ya da olumsuz bir sonuç elde etmeyi istemelidir. Yöneticiye sonuçlara dönük olumlu bir bakış açısının hakim olması gerekir. Aksi durumda, sonuçsuz girişimlerde bulunma yöneticinin gelişme açısından çok fazla bir anlam ifade etmeyecektir.

2.2.12.1.8. Korkular

Gelişme yolunda, yöneticilerin sahip oldukları bazı korkular, onları gelişme çabasına girmeme ya da etkili bir biçimde eylemde bulunmama gibi tavırlara yönelmektedir. Bu korkulardan bazıları aşağıda incelenmiştir.

Değişme Korkusu

Kendini geliştirme yaklaşımının içerdiği "Değişme" bazen yöneticiler için bir korku niteliği kazanmaktadır. Bu ise yöneticinin değişim ve gelişiminden kaçınmasına yol açmaktadır. Bu korkunun temelinde bireyin kendini geliştirme sonucunda olduğundan daha farklı bir birey olacağı gerçeği yatmaktadır. Çoğu insan için değişim şimdiki tehdit eden bir durumdur.

Başarısızlık Korkusu

Başarısızlık, meslek yaşamının doğal aşamalarından biridir. Her yöneticinin başarısızlıkla sonuçlanan girişimleri ve planları olmuştur. Kendini geliştirme açısından başarısızlığın kendisi bir engel oluşturmaz. Asıl engel yöneticinin başarısızlığa karşı geliştirdiği bakış açısıdır. Temelde, başarısızlık bir öğrenme etkinliği olarak düşünülmelidir. Başarısızlık, yöneticinin kendisine verdiği değeri etkilememelidir.

Başarısızlık korkusu gelişmenin dinamiğine uymayan bir anlayıştır. Böyle bir korku, kişiliğin daralmasına yol açar ve yeni şeyleri araştırmaya, deneyimler kazanmaya engel olur. Öğrenmenin sürdürülmesi, tüm yaşam boyunca başarısızlık riskini göze almayı gerekli kılar¹⁶⁷. Yöneticilerin başarısızlıktan korkmak yerine,

¹⁶⁶ Dyer, *Hatalı Alanlarımız*, s.125.

¹⁶⁷ Gardner, *Yenilikçi Birey Zinde Toplum*, 30.

başarısızlığa bir öğrenme ve gelişme aracı olarak bakmaları, onların gelişmelerini önemli bir yönünü oluşturur.

Başarı Korkusu

Başarılı olmaktan korkmanın özünde, başarının getireceği yeni beklentiler ve bireyin bu yöndeki eğilimlere sahip olması, kısaca başarının başarıyı gerektirdiği biçimindeki anlayış yatmaktadır. Psikolojik kökenli genelde derinde olan bu korkuda gelişmenin yapısına aykırı bir durumdur.

Yetersizlik Korkusu

Bu korku, yöneticinin kendisinden daha bilgili ve yeterli bireyler tarafından geçileceği ve ezileceği temeline dayanır. Bu durum daha çok mesleğinde durgunluğu yaşayan yöneticilerde görülmektedir. Bu korkuya sahip yöneticiler, çevreyle olumlu bir ilişki içine giremediklerinden dolayı, gelişmeleri için gerekli olan önemli bir desteği kaybetmiş sayılırlar.

2.2.12.2. ÖRGÜTSEL ENGELLER

2.2.12.2.1. Genel Olarak Örgütsel Engeller

Örgütler yöneticilerin kendilerini geliştirme çabalarına etkili katkılarda bulunabilmelerinin yanısıra onların gelişmesini engelleyici bazı anlayış ve uygulamalara da sahip olabilirler. Temelde bireyin gelişmesini doğal bir biçimde gerçekleştirebileceği ortamın (örgütün) insana saygı ilkesine sahip olması gerekir. İnsana gerektirdiği biçimde değer vermeyen örgütlerde bireyler en temel gelişme kaynaklarından yoksun kalacaklardır.

Bunun yanısıra, katı ve kalıplaşmış bir örgütsel yapı en belirgin gelişme engellerinden biri sayılabilir. Bu ortamdaki yöneticiler katı ve kuralcı bir anlayışı temsil eder. Kuralcı ve katı bir yapı ise örgüt üyelerinin yeni gelişme ve değişimleri yaşamasına izin vermez, yeni fikirlerin denenmesine olanak sağlamaz. Ayrıca, bu örgütler yönetime katılma, yetki devri vb. demokratik uygulamaların sağlıklı bir biçimde uygulanmaması nedeniyle tüm bireyler için gerekli bir gelişme desteğini de çalışanlarına sağlamamış olurlar.

Örgütlerde gerçekçi bir kariyer geliştirme sisteminin varolmaması da yöneticilerin gelişme engellerinden birini oluşturur. Böylece yöneticiler kendi bireysel kariyer planlarını gerçekleştiremeyecek ve geleceğe dönük olumlu düşünce ve çabalara sahip olamayacaklardır.

Kendini geliştirme çabası içindeki yöneticilerin bu çabalarını örgüt tarafından fark edilmemesi ve anlaşılmaması onların bu eğilimlerini olumsuz yönde etkileyebilecek bir diğer olgudur.

Gelişme iş doyumunu ve etkinlik açısından örgüt içinde var olan değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin dengeli ve objektif ilkeler çerçevesinde oluşturulmuş olması büyük önem taşır. Belirli temel ilkelere dayanmayan ve sağlıklı bir biçimde uygulanmayan değerlendirme ve ödüllendirme sistemi beklenen olumlu etkilerin aksine çeşitli çatışmaları, doyumsuzlukları ve verimsizliği körükleyebilir.

Yöneticilerin özelliklerini ve ihtiyaçlarını dikkate almayan eğitim ve geliştirme programları özellikle öğrenme ve gelişmede önemli bir yere sahip olan güdülemeyi olumsuz etkileyebilir. Bu durum, Yöneticilerin bu programlara etkin ve aktif bir biçimde katılmamaları anlamına gelmektedir.

Örgütte sağlıklı bir iletişim yapısının varolmaması yöneticinin kendi örgütü üzerindeki etkisini ve yetersizliğini azaltabilir. Gelişme gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan iletişim yapısının temel bir önkoşul olduğu bilinmektedir.

Örgüt içindeki diğer insanların (özellikle üstün) bireylerin gelişmesi üzerinde olumlu etkileri olabileceği gibi olumsuz ve engelleyici gibi olumsuz ve engelleyici etkileri de olabileceği düşünülebilir. Özellikle, yöneticinin bir üstünde bulunan yönetici pozisyonundaki kişinin gelişmeye engel olduğu yapıyı tanımlayan "Engel yönetici" kavramı incelemeye değer bir kavramdır.

Engel Yönetici

Bu türden yöneticiler, buldukları örgüt de varlıklarıyla işlerin etkin bir biçimde yürütülmesine, verimliliğin, etkinliğin ve kalitenin gerçekleştirilmesine engel oluştururlar. Bu nitelikleri diğer bireyleri de etkiler ve böylece örgüt içindeki bireylerin gelişmesi de engellenmiş olur.

Engel yöneticiler, astlarının gelişmesini kendilerine yönelik bir tehdit olarak algırlar. Daha çok olumsuz eleştiri de yoğunlaşma ve başarısızlıklarını gizleme eğilimindedirler¹⁶⁸. Doğal olarak bu türden yöneticilerin varlığı astların ve tüm bireylerin iş yaşamlarını olumsuz yönde etkiler.

Bu türden yöneticilerin sahip oldukları aşağıdaki özellikleri örgütteki yöneticilerin ve bireylerin gelişmesine engel oluşturur¹⁶⁹.

- Başkalarının başarısını kabullenmeme. Böylelikle, kendilerini geçebilecek insanların kaçınmaya çalıştıklarından, örgüt, alt kademelerindeki yetenekli bireylerden katkılarından etkin bir biçimde yararlanamayacaktır.
- Başarısızlığın gizlenmesi,
- Yetki devretmeme, tüm yetkileri kendinde toplama eğilimi,
- Sorumsuzluk,

¹⁶⁸ Ali Akdemir, *Yönetici Engeli: Tüm Kuruluşlarda Yöneticilerin Üretkenliği Engelleme*, Ankara, Adalet Matbaacılık, 1994, s.13-43.

- İtaat bekleme, itaat görme,
- Beceriksizlik, bilgisizlik,
- Başka biçimlerde farklılaşma arayışı. Yöneticinin, olduğundan farklı biçimde görünmek istemesi ve kendini gösterme arayışı içine girmesi,
- Otoriterlik eğilimi,
- Sen (yönetici) olduğunda uygularsın yaklaşımı.

Son olarak yöneticilik mesleğinin örgüt içindeki doğasından kaynaklanabilecek kendini geliştirme engellerinden bahsetmek yararlı olacaktır.

Yöneticiliğin Doğasından Kaynaklı Engeller

Kaplan ve arkadaşları özellikle üst düzey yöneticilerinin kendilerinin geliştirme engelleri ve sorunlarını konu edinen araştırmalarında, yöneticilerin, yönetici konumuna geldiklerinde onlar için kendini geliştirmeyi dikkate değer ölçüde daha zor hale getiren görünmez bir sınır çizgisini geçtikleri düşüncesine yer vermektedirler¹⁷⁰.

Bu anlamda yöneticilerin kendilerini geliştirmesini engelleyen dört özellikten bahsedilebilir. Bunlar¹⁷¹:

- Güç sahibi olma dolayısıyla eleştiri alamama
- Yöneticilik işinin doğasının, içebakışı (kendini bilmeyi) tıkaması
- Üstün olma ya da görünme gereksinmesi, eleştiriyi kaldıramama
- Geçmişte kazanılan başarıların yöneticilerin değişmesi üzerindeki olumsuz etkileri¹⁷².

¹⁶⁹ Akdemir, *Yönetici Engeli*, s.49-79.

¹⁷⁰ Robert E. Kaplan, Wilfred H. Drath and Joan R. Kofodimos, "High Hurdles: The Challenge of Executive Self Development", *Managerial Insight From Literature*, Sheila M. Purfer; Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1991, s.308. den aktaran İlhami Fındıkçı, a.g.e., s.81.

¹⁷¹ a.g.e. s.308.

¹⁷² a.g.e. s.308.

2.2.13. YÖNETİCİ GELİŞTİRME FAALİYETİ OLARAK YÖNETİCİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ

2.2.13.1. ÖĞRETİCİ VE ÖĞRENCİ AĞIRLIK MERKEZLİ YÖNTEMLER

2.2.13.1.1. Demonstrasyon (Gösteri)

Bu yöntemde öğrenci durumda olan, öğretileni aynen yapar ve bir öğretici gibi davranır. Yöntem bu haliyle öğrenci ağırlıklı nitelik taşır. Öğreten gösterir ve açıklar, öğrenciler bakar ve dinler, sonra da yapılacak işi kendileri yerine getirir. Gösteri yöntemi sayesinde özellikle ilk öğrenim safhasında en doğruyu uzman ve konunun gerçek sahibi tarafından örnek biçiminde gösterilmesi daha da doğru ve çabuk kavranılmasını kuşkusuz sağlayacaktır. Böylece çok çeşitli yönetim kademelerinde görev yapacak olan adayların gösteriler sayesinde açık ve çok kolay bir öğrenim tekniği kazanmış olacaklardır¹⁷³.

2.2.13.1.2. Pratik Uygulamalar ve Ziyaretler

Uygulamalı çalışmalar yerinde ve öğrencilerle yapılır. Öğrenci tek başına yaptığı yaşantı sonucu anlama ve öğrenmeyi beyni ile olduğu kadar vücudu ile de kazanır.

Gruplara yapılan ziyaretler, kişinin gelecekteki görevlerine uyum açısından yararlıdır. Çağdaş modern, genç yönetici adaylarının eğitim süreci içinde gerek pratik uygulamalar, gerekse sıkça yapılan ziyaretler, hem diğer çevresel gelişme ve yenileşmeler hakkında bilgiler kazanılmasının sağlarken, hem de kendi görev yapmakta olduğu işletme ve kuruluşun diğer çevredeki işletme ve kuruluşlarla olan, gerek kıyaslama ve ölçütlerinin doğru olarak yapılmasını sağlayacaktır.

2.2.13.1.3. Uygulamalı Alistirmalar

Yönetimle ilgili konularda, uygulama düzeyinde onbeş sayfaya kadar yazılı çözüm getirilmesi istenir. Bunlar bir tür örnek olay olabilir.

Uygulama alıştırmasını yönetici veya yönetici adayının gelecekteki gerçek çalışmalar hazırlığın artık çeşitli araştırmalar yoluyla, denendiği, test edildiği, görüldüğü çalışmaları oluşturmaktadır. Böylece, çağdaş yönetim anlayışına sahip olarak, yönetici adayı çok çeşitli alıştırma üzerindeki tartışma, değerlendirme, gerek başarılı gerekse zayıf yönlerini inceleme olanağına da kavuşmuş olacaktır. Gerçek hayat uygulamalarının zorlu mücadeleleri başlamadan önce adayın çok çeşitli ön uygulama alıştırmasını onu geleceğe hazırlamaktadır¹⁷⁴.

Çok çeşitli problemler ve çok çeşitli çözüm öneri ve tartışmaların yapıldığı böylesi çalışmalar gelecekte oldukça yararlı ve özgün sonuçlar doğuracaktır.

¹⁷³ Kemal Güçlükol, *Eğitim Yöntemleri Karar ve Örnek Olaylar*, Ankara, 1985, s.65-69.

¹⁷⁴ a.g.e., s.66.

2.2.13.2. AĞIRLIK MERKEZİ ÖĞRENCİ OLAN YÖNTEMLER

Öğreticiden ziyade öğrencinin öğrenime katkıda bulunması, öğrenmeyi kendisi yapması, bu yöntemlerin esasını oluşturur.

Yönetici yetiştirmede bu yöntemlerin dayandığı iki ilke şudur.

- Öğrenme bir grup çalışmasıdır. Katılanların istekliliği önemlidir. Öğretici burada yol gösterici ve rehber rolündedir.
- Yetiştirme sırasında grup, üyelerin görüşlerini birbirine kaynaştırılması yönünde bir iş yapar. Grubun dinamikliği, anlatım özgürlüğü, görüş yaratıcılığı farklılığı, yanlış fikirlerin ortadan kaldırılması, bireysel ve grup yaratıcılığı gibi olanaklar verir.

Yönetim konuları açısından aşağıdaki davranışların kazandırılmasında etkili olabilir.

- İnsan ilişkileri, personel yönetimi ilkeleri, yazılı ve sözlü anlatım, haberleşme,
- Örgüt stratejisi, yönetim ve satışın çağdaş teknikleri,
- Yaratıcılığın geliştirilmesinde.

Ağırlık merkezi öğrenci olan yöntemler sayesinde yönetici ve yönetici adayları kendi bireysel katkı, istek, coşku ve azminden fazlasıyla yararlanmak mümkün olacaktır. Yönetici ve yönetici adayı böylesi bir yöntemle kendi içinde olan gücü ortaya koyacak ve hızla yeni deneyimlere doğru yeni girişim ve çalışmalar içinde olacaktır.

2.2.13.2.1. Ussal Antrenman

Kendini olgunlaştırma yolunda kendi kendini eğiten kişinin, erişkin ussal eylemleri, beynin global biçiminden daha özgün çalışması, duygunun gelişmesi gibi antrenmanları içerir.

Ussal antrenman, çok karmaşık ve çağın girift (belirsiz) çeşitli problemlerine büyük bir alt yapı ve esneklik sağlayacaktır. Sürekli ussal antrenman, kişiyi gelişim ve eğitimin bu aşamasında, geleceğe şimdiden hazırlık ve birikim için gerekli ön yatırım ve çalışmaları kendi özgün yöntemlerinin çağdaş yeni uygulamalarıyla gerçekleştirecek ve böylece sorun çözme yetenek ve becerisini sürekli bir deneyim ve çalışma içinde yenileyerek, geliştirebilecektir.

2.2.13.2.2. Sözlü ve Yazılı Anlatım

Yöneticinin örgüt içi ve dışı, insanlarla iletişim kurmasının en önemli aracı söz ve yazıdır. Karşısındakini inandırma, etkileme vb. eylemler, anlatım yeteneğine çok yakında bağlıdır. Günümüzde yöneticinin çağın iletişim teknolojisini kullanabilen, böylesi güçlü bir teknolojiyi yönetim becerisi olarak üstlenebilen bir yapıda olabilmesi,

gerçek anlamda çok çalışmasına ve bu konuda gerekli temel eğitim ve öğretimi sürekli olarak geliştirmesine bağlıdır.

2.2.13.2.3. Hızlı Okuma

Söz ve yazılı anlatımda aranan niteliktir. Yönetici de eksik olan okuma hızının gelişmesinin sağlanmasıdır. Hızlı okuma sayesinde yönetici iletişim için gerekli olan birçok yazılı evrak ve dokümanı çok kısa bir zamanda gözden geçirerek, okunmasını sağlayacaktır. Hızlı okuma sayesinde yönetici konulara hem daha stratejik açıdan bakabilecek, hem de sürat ve zaman tasarrufu sağlayacak, bütün bunların sağladığı özgüveni diğer alanlarda bütünüyle kullanabilme becerisini sergileyecektir.

2.2.13.2.4. Örnek Olaylar

Gerçek yönetim yaşamdan alınmış, fotoğrafı çekilmiş olaylardır.

Olay inceleme, yönetimde kuram ve gerçeğin biraraya getirilmesidir. Üzerinde durulan sorunların bir bütün olarak kavranmasına, görülmesine yardımcı olur¹⁷⁵.

Bu yöntemde yöneticiler ve yönetici adayları, olayı anlatan ve gerekli verileri kapsayan bir rapor üzerinde çalışırlar. Olayla ilgili verileri analiz eder, sorunu değerlendirirler. Tartışarak olayın nedenlerine yada çözümüne ilişkin öneriler getirirler. Konu öncelikle analiz edilerek, sunulduktan sonra, adayların düşünmesi, yaratıcılığı, olayı sözlü ya da yazılı anlatmasına göre sözlü ve yazılı anlatım becerisi işe karışacak ve bu yolla konuşma ve yazma becerisi gelişebilecektir. Böylece kişilerin yaratıcılıkları gelişecektir. Bu yöntem de vaka incelemesi şeklinde yapıldığından, çok iyi seçilmiş örnek vaka ve olaylar çok iyi birer model oluşturacak ve geçmiş olaylardan alınan dersler çıkartılarak, geleceğe dönük bir çok yeni uygulamaların düşünsel boyutta, kavram olarak şimdiden deneyim kazanmak olacaktır.

2.2.13.2.5. Yaratıcılık Eğitimi

Çağımızın içinde bulunduğu değişim rüzgarlarının bütün organizasyonları içine aldığı bir gelişim içinde, hızlı bir farklılaşmanın yaşandığını görüyoruz. Bu büyük değişim, insanoğlunun yeni sorunlarla karşılaşmasını, yeni sorunlara yeni çözümler geliştirmesini, yeni çözümlerin ise insanoğluna yeniden yeni sorunlar yarattığını izlemekteyiz. Bütün bu belirsizlik ve hızlı değişim içinde önemli bir konu da; bu tür sorunlara karşı insanlarda bulunan potansiyel gücün ortaya çıkarılması ve bu büyük yetenekten yararlanılmasıdır.

Yaratıcılık, önderlerin ve yöneticilerin sahip olması gereken büyük bir özellik olarak yer almaktadır.

Yöneticinin yetiştirilmesi, kuşkusuz örgütteki sorunların yeni yanlarını kavrama, yeni sorunlara yeni çözümler bulma ve yeterliliğinin geliştirilmesidir.

¹⁷⁵ Güçlükol,a.g.e., s.68.

Çağımızın yöneticisi yaratıcı olmak zorundadır. Çünkü yönetimde yaratıcılık yeniliklerin ve değişimlerin esasını oluşturmaktadır. Bu da rakiplerden bir adım önde gidebilme fırsatını verir.

Yönetici eğitimi ve yetiştirilmesinde yaratıcılık eğitimi konusu çok özel ve önemli bir yerini, hiç kuşkusuz geçmişte olduğu kadar, gelecekte de koruyacak ve gittikçe artan bir önem ve konuma sahip olacaktır.

Geleceğin yöneticisi, karşılaştığı bir çok karmaşık problemlerin çözümünde yaratıcılık beceri ve yeteneğini göstererek, yepyeni yöntemlerin yeni alanlarda uygulayarak, kendisinin yönettiği organizasyonu bir bütün olarak başarıdan başarıya koşturacaktır.

2.2.13.2.6. Yönetim Oyunu

Yönetime benzetilerek yapılan alıştırmalardır. Katılanların eylemlerindeki yöneticilerin rollerini üstlenmeleri, bir örgütte birbirini izleyen kararlar alma alıştırmaları şeklinde tanımlanabilir.

Oyunun uygulanması için, kırk sayfa kadar yazılmış olan oyun ilgili uzmanlarca incelenir ve katılacaklara açıklanır. Kurulacak ekip, bu işe uygun olarak hazırlanmış ve bir idari büroya yerleşir. Burada, olması gereken araç-gereçler bulunur. Konu burada, rekabet, zamanı kısaltarak (çabuk karar verme) ve basitleştirerek gerçek şekliyle oynanır. Öğrenmek için oynanır. Bir hakem kurulu karar verir¹⁷⁶.

Gösteriden sonra olaylar tartışılır. Bunların ortaya koyularak tartışılması yöneticinin eğitiminde temel bir bölümü oluşturacaktır.

2.2.13.3. İŞLE KAYNAŞTIRILMIŞ YETİŞTİRME YÖNTEMLERİ (İŞBAŞI EĞİTİM YÖNTEMLERİ)

Yönetici eğitiminde yalnızca bilgilendirmenin yetmeyeceği, bütün bu öğrenilen konu ve kapsamların gerçek yaşam içinde hayata geçirilmesi esnasında da eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin sürdürüldüğü açık bir gerçektir.

Bu nedenle yönetici yetiştirmede iş yaşamı ile beraberce uygulanabilecek bazı yöntemlerin gelecekte yönetici kadrolarına insan yetiştirmede etkili olacağı yadsınamaz. Bu uygulamada bir anlamda yerinden yetiştirme, yönetime katılma, iş yaparak öğrenme vb. uygulamaları türü denebilir¹⁷⁷.

Eğitici amaçla aşağıdaki uygulama biçimleri işle kaynaştırılmış yetiştirme yöntemlerinden bir kaçıdır.

¹⁷⁶ Ömer Peker, Yönetici Eğitimi, Ankara, TODAİE Yay, 1989, s.70.

¹⁷⁷ a.g.e., s.75.

Newman, yönetici personelin geliştirilmesinde en yararlı yönetici geliştirme metotlarını şöyle açıklamaktadır¹⁷⁸:

- İş başında öğrenme,
- Görevler arası rotasyon,
- Komitelerden, konferanslardan ve kurslardan yararlanma,
- Kişisel gelişmeye yardımcı olma.

Yönetici geliştirme sürecini Öner, yöneticilerin yapmakta oldukları işleri daha başarılı şekilde yerine getirmelerini ya da daha önemli görevleri başarabilmelerini sağlamak üzere özel beceri, tutum ve davranışların daha iyiye yöneltmesi ile ilgili bir grup faaliyeti olarak tanımlamaktadır. Böylece birçok düşünürün, yöneticinin gelişmesinin bizzat yöneticinin kendi elinde olduğunu, deneyimlerinden ders alarak, olumlu sonuçlar çıkararak, yeteneklerin bulunması ve değerlendirilmesiyle gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir. Yönetici geliştirme yöntemlerini ise, yöneticilerin arzulanan gelişmeleri sağlamalarına fırsat vermek üzere yaratılan koşullar şeklinde değerlendirerek, bu yöntemleri şöyle belirtmektedir¹⁷⁹.

- İşte rotasyon
- Bölümler arası komite görevleri
- Katlı yönetim ya da yönetim kabineleri
- Anahtar mevkilerde yardımcı olarak görevlendirme
- Özel görevler
- Uzmanlarla sorun çözme konferansları
- Hazırlayıcı yöneticiler rehberliğinde yönetici geliştirme

Yönetici geliştirmede diğer bazı yöntemler

- İşletme içi eğitim yöntemleri
- İşletme dışı yönetim programları

2.2.13.3.1. İş başında Öğrenme

İş başında öğrenme işletmeleri, yöneticilerini gelecekte her zaman yararlandığı belli başlı bir yol olmuştur, olmaya da devam edecektir. Çünkü bir şeyi yapma yoluyla kazanılan deneyim gerçekçidir ve tamdır, duygusal, zihinsel ve bilinçaltı tepkilere yerleşir.

Newman'a göre, işbaşında öğrenme konusunda istekli olmak çok önemlidir. İş başında öğrenmenin hızı ve niteliği, büyük ölçüde, yetiştirilen kişinin ve amirin

¹⁷⁸ William H. Newman, *Yönetim: İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare*, Çev. Kenan Sürgit, Ankara, 1985, s.303.

¹⁷⁹ Yıldırım Öner, "Yönetici Geliştirme Gereksinimi ve Başlıca Yetiştirme Yöntemleri", *Yönetim*, İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yıl:3, Sayı:12, 1982, s.31.

tutumuna ve bunlar arasındaki ilişkiye bağlıdır. Amir astının gelişmesini istemedikçe ve bunu nasıl yapabileceği konusunda bazı düşüncelere sahip bulunmadıkça, ast öğrenmeyi istemedikçe ve amirinden sağlamaya çalışması gereken yardımı taktir etmedikçe, öğrenme işinin yavaş gitme olasılığı vardır¹⁸⁰.

Bu nedenle, ortaklığın yöneticileri arasında, astları yetiştirmenin önemli görevlerden biri olduğu inancını yaratması gerekmektedir. Bu inanç baş yöneticilerin bizzat örnek olması suretiyle, yöneticilerin geliştirilmesine verilmesi gereken önemi belirten açık bir bildirimler, yöneticilerin periyodik değerlendirilmelerinde genç elemanları yetiştirmek hususunda gösterdikleri başarı ya da başarısızlığı ortaya koymakla ve danışmanların yönetici personel programlarında yapacakları misyoner hizmetiyle geliştirilebilir.

Eğitim yetişeninki ve amirinki olmak üzere başlıca iki pozisyonla ilgili olacaktır. Astın bu iki pozisyonun görevlerini ve ilişkilerini öğrenmesini kolaylaştırmak için neler yapılabilir?

Yetki Devri ile Birlikte Yol Gösterme Gereği: Yönetici eğitiminde yönetici adayı, bulunduğu görevi en iyi yetki devri ve yol göstermenin uygun biçimde kullanmasıyla öğrenebilir. Eski bir yönetici bu fikri sade olarak şu biçimde açıklamaktadır. "Geliştirmek istediğin kişiyi istediği gibi hareket ettirme hususunda serbest bırak, ondan sonra da karşılaştığı güçlükleri çözmekte kendisine yardımcı ol".

Aday serbest bırakıldığı taktirde, izlenecek hareket biçimini düşünmek zorunda kalır ve başarı ya da başarısızlık doğuracak nedenlere karşı çok daha duyarlı olur. Aynı zamanda, kendi kendine güveni ve sorumluluk taşıma kapasitesi gelişir. Bu davranış, aslında yerinden yönetimin özel bir uygulama biçimi olduğuna göre bu şekilde değerlendirmek mümkündür.

Önerilen yönetim biçiminde, amirin işten elini çekmesi söz konusu olmamalıdır. Bunun yerine amir, neler olup bittiğini yakından izleyen ve nasıl daha iyi yapılabileceği hususunda önerilerde bulunan bir antrenör rolünü oynamalıdır. Bunun en yüksek derecede olabilmesi için karşılıklı güvenin havasının olması gerekir. Aday, yardım istemek hususunda kendisini serbest hissetmeli ve şiddetli eleştirilere uğrama korkusu olmadan güçlükleri söyleyebilmelidir. Yönetici, dostça ve yapıcı eleştiriler için her zaman başvurulabilecek bir kişi olmalıdır.

Amirin yerinde imiş gibi hareket etme: Geliştirilen yöneticinin, görevi hakkında bilinçlenmiş olması gerekir. Bu, en iyi adayın, amirin yerinde kendisi olsaydı ne biçimde hareket edeceğini düşünmesi suretiyle yapılabilir. Başlangıçta, amir karşılaştığı sorunlarla ilgili verileri, dikkate alması gereken bakış açılarının neler olduğu ve verdiği

¹⁸⁰ Newman, Yönetim İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, s.379.

kararın nedenlerini, yetiştirilen adaya anlatmalıdır. Asta, “benim pozisyonumda sen olsan bu sorunu nasıl çözerdin?” “bu firma senin olsa ne yapardın?” gibi sorular sorulmalıdır. Gözetimci, bundan sonra, astın önerdiği hareket biçimini izlemesinin ya da izlememesinin nedenlerini açıklamalıdır. Son olarak, zaman zaman işin bazı bölümlerini özel görevler halinde asta devretmek mümkün olabilir.

Genç yönetici, üst pozisyonu hiç olmazsa bu biçimde bir gölge gibi izlerken perspektiflerini genişletir, ve amirine uygulama olanağı bulunmayan fikirlerle değil, makul önerilerle gelmek alışkanlığını kazanır. Bu biçimde eğitim, özellikle amirin yerine geçmesi kararlaştırılan bir aday için önemli olmakla birlikte, hemen hemen tüm yöneticilerin geliştirilmesine katkıda bulunabilir.

Burada önemli olan konu genç yöneticinin adaylık döneminden başlayarak, organizasyonu bir bütün olarak üst noktadan görmesi ve böylece organizasyonun özelliklerini çok daha iyi kavrayarak, plan yapma, karar verme ve sorun çözme yeteneklerini geliştirmesidir.

2.2.13.3.2. Görevler Arası Rotasyon (İş Değiştirme)

Yönetici adayı, gelecekte görev yapacağı işletme ve kuruluşu bir bütün olarak görmeli ve onun çok çeşitli kademe, ünite ve bölümlerindeki işleyiş, çalışma koşullar ve olanakları, sorun ve problemleri yeterince değerlendirip, yeni çözüm ve öneriler üretebilme başarısı, işletme ve kuruluşun çeşitli görevlerinde bizzat çalışması, yetişmesi ve gelişmesiyle büyük bir paralellik gösterecektir. Böylece onun görevler arasında değişimi sağlanarak, çok çeşitli açılardan sorunları, olanakları ve çözümleri inceleme, öğrenme, tartışma ve gelişmesi sağlanmış olacaktır¹⁸¹.

Bugün yönetici eğitiminde sıklıkla kullanılan yöntemler içinde görevler arası rotasyon çok özel ve önemli bir yere sahiptir.

Yöneticilerin rotasyon yolu ile nasıl geliştirilebileceğini, mağazalar zincirine sahip bir kuruluşta yöneticinin nasıl geliştirildiğini aşağıdaki örnekle daha iyi anlamak mümkündür¹⁸².

Genç yönetici adayı henüz yirmi yaşlarında bulunduğu sırada yönetici olarak geliştirilmeye elverişli bir aday olarak seçilmiştir. Önce satış memuru, daha sonra resepsiyon şefi olarak göstermiş olduğu üstün başarı, kendisinin mağaza müdürü olmak için gerekli potansiyeli oluğunu ortaya koydu. Aday önce, müdürü harcamalar konusunda çok titiz olan bir mağazaya atandı. Bu müdürün yönetiminde üç yıl çalışan aday, iş yükünün nasıl denkleştirileceğini, iş bitince elektriklerin söndürülmesi

¹⁸¹ Yıldırım Öner, “Yönetici Geliştirme Gereksinimi ve Başlıca Yetiştirme Yöntemleri” , s.29.

¹⁸² a.g.m. s.29-30.

gerektiğini, kutuların ve öteki ambalaj malzemesinin boşa harcanmasının nasıl önlenebileceğini ve tamir harcamalarının nasıl denetim altında tutulabileceğini öğrendi.

Bundan sonra başında kamuoyunun ilgisini çekmek hususunda gerçekten yetenekli bir müdür bulunan bir mağazada, satış geliştirme ve sergileme işlerini başına getirildi. Bu mağazanın satış geliştirme çalışmalarında, tatil haftası ya da kamuoyunun ilgilendiren öteki olayların sağladığı fırsatlar hiçbir zaman kaçırılmıyordu. Bu çalışmaların bir çok soyu yönleri vardı, fakat iki yıllık süreni sonunda aday, ortaya yeni fikirler atma bakımından müdüründen aşağı kalmayacak kadar gelişmişti.

Genç yönetici adayının bir sonraki görevi, kuruluşun en büyük merkezlerinden birinde malzeme müdür yardımcılığı oldu. Bu görev geniş bir çeşitlilik gösteren malların kalite özelliklerini, müşteri isteklerini, maliyet ve fiyat belirleme yöntemlerini öğrenmesine ilişkindi. Beş yıl sonra hala öğrenmeyi sürdürdüğü bir sırada orta büyüklükte bir mağazanın müdür yardımcılığına atandı. Burada da bir mağazanın çeşitli etkinliklerinin koordinasyonu konusunda deneyim kazandı.

İki yıl sonra, kuruluşun küçük bir mağazalarından birinin müdürlüğüne getirildi. Burada bulunduğu dört yıllık sürede, tüm görevlerde gerekli deneyimi kazandığı ve bir mağazayı tüm olarak yönetmeye yetenekli olduğunu gösterdi. Yaşı 44 e geldiğinde yeniden yükseltilerek, en büyük mağazalardan birinin başına getirildi.

Eğitim yerleri iyi seçilmelidir. Bazı görevler eğitime öteki pozisyonlardan daha elverişlidir. Görevler arasında rotasyondan en iyi sonuçları almanın yolu, adayların, en iyi deneyimleri kazanmalarına olanak veren pozisyonlar arasında rotasyondur. İyi eğitim yerlerini karakterize eden temel faktörlerden birisi de gözetimcinin becerisi ve davranışlardır. Adayların tüm sorumluluğu üzerine alarak çalışmalarına olanak veren pozisyonlar, özellikle çeşitli etkinliklerin birlikte bulunduğu durumlarda, iyi eğitim yerleridir. Bu gibi pozisyonlar, şubelerde ya da kuruma bağlı fabrikalarda bulunabilir.

Deneyim eksikliğinin sakıncaları giderilerek önlemler alınmalıdır. Görevler arasında rotasyon, çoğu zaman, bir kişinin nispeten az deneyim sahibi olduğu bir pozisyona getirilmesi gerektirir. Gerçekten bu kişinin bu pozisyona aktarılmasını asıl nedeni de bu olabilir. Bu nedenle, aktarma sırasında verimde bir düşme meydana gelmesi olasılığı vardır. Bu düşüşün en aşağı düzeyde tutulabilmesi için, bu pozisyonun hemen yukarısında ve aşağısındaki pozisyonlarda bulunan yöneticilerin deneyimli kişiler olması gerekir.

2.2.13.3.3. Bölümlerarası Komite Görevleri

Bu uygulamada, yöneticiye çeşitli bölümler, fonksiyonlar ve kademelerdeki yöneticilerle birlikte bir komitede işletmenin belirli bir konusunu ya da durumunu inceleme ve sorununu çözümlenmede işbirliği fırsatı verir. Böylece yeteneklerini

geliştirmeyi amaçlar. Örneğin; ücret yönetimi, yönetici değerlendirme, program geliştirme, kalite standartlarını geliştirme gibi konularda çalışan bir komitede görevlendirilen yönetici, kendi bölümündeki özel görevine döndüğünde departmanlararası haberleşme ve işbirliği yeteneklerini geliştirdiğini farkedebilir¹⁸³.

2.2.13.3.4. Katlı Yönetim ya da Yönetim Kabineleri

Bazı kuruluşlar rotasyon ve departmanlararası komite görevlerinden daha biçimsel şekilde oluşturulmuş yönetim komiteleriyle aynı amaca ulaşmayı tercih etmektedir. Bu komite ya da kabinelerde, geliştirilmek üzere görevlendirilen yöneticilerden, bazı yönetim sorunlarına çözüm getirmeleri, tepe yönetime politik ve stratejik tavsiyelerde bulunmaları istenir. Böylece geliştirilmek istenen yöneticilerde kendi yönetsel sorumluluk alanlarından daha önemli bir pozisyona uygun bir açıdan, politik durumlara daha yakından bakmak ve politik sorunlara çözüm arayan tartışmalara katılma fırsatı vermektedir.

Katlı yönetim ya da yönetim kabineleri sayesinde, birçok yönetiminin bir araya gelerek, kendi aralarında iletişim, dialog ve karşılıklı etkileşimi de sağlanarak, birbirlerini eğitmesi ve yetiştirmesi de sağlanacaktır. Birlikte olmanın sinerjistik etkisine de sahip olarak halen sahip oldukları gücün ve performansın daha üstüne çıkma olanağına kavuşmuş olmaktadır. Çok daha önemli ve stratejik karar ve yaklaşımların tartışılıp, görüşülmesi ve karara bağlanması sağlanmış olacaktır.

2.2.13.3.5. Anahtar Mevkilerdekilere Yardımcı Olarak Görevlendirme

Geliştirilmek istenen yöneticiler, anahtar pozisyondaki yöneticilere geçici olarak yardımcılıkla görevlendirilirler. Böyle bir yöntem genellikle işte rotasyonun bir kısmı olarak yada işte rotasyonla birleştirilerek uygulanmaktadır. Bu şekilde uygulandığında geliştirmesi amaçlanan yönetici rotasyonda bulunduğu görevdeki yöneticiye yardımcı olmaktadır. Böylece ast yönetici geniş bir yönetsel deneyim fırsatı bulurken aynı zamanda üst yöneticiye de astların çeşitli görevlerdeki tutum ve davranışlarının değerlendirme fırsatı yaratmış olur¹⁸⁴.

2.2.13.3.6. Özel Görevler

Bu yöntemle geliştirilmesi amaçlanan yönetici, kendi uzmanlık alanına giren bir sorunla özel olarak görevlendirilir. Böyle bir görev geçici olarak ilgili bir kuruluşta olabileceği gibi herhangi bir işin izlenmesi şeklinde de olabilir. Gelişmiş ülkelerdeki birçok kuruluşun, yöneticilik uzmanlık alanlarına yakın sorunlarla görevlendirilmek üzere

¹⁸³ Yıldırım Öner, a.g.m., s.29.

¹⁸⁴ a.g.m., s.29.

özel olarak kurdukları servisleri vardır. Bu bölümlerde geliştirilecek olan yöneticiler adeta bir laboratuvar eğitiminden geçmiş olurlar¹⁸⁵.

2.2.13.3.7. Uzmanlarla Sorun Çözme

Sorun çözümü konferansları, komuta yöneticileri tarafından görülen sorunlarla ilgili olarak en etkili çözümlere ulaşmağa yönelik biçimde uzman personelin yardım ve çabalarıyla işbirliği içinde gerçekleştirilir. Böylece yöneticiler uzmanlarda bir arada etkili ve verimli bir biçimde karar verme, onlarla işbirliği etme konusunda geliştirilmiş ve daha yüksek yönetim basamaklarına hazırlanmış olurlar.

2.2.13.3.8. Hazırlayıcı Yöneticiler Rehberliğinde Yönetici Geliştirme

Bu uygulamada esas olarak yaparak öğrenme ilkesine dayanır. En iyi öğrenme yolu kişinin gereksindiği deneyimi değerlendirilmesi ile gerçekleşir. Bu ise onun gereksinim ve amaçları ile işin durumu ve örgütsel amaçları iyi bilen ve göz önünde bulunduran bir üstün rehberliğinde daha başarılı yürütülürler. Hazırlayıcılık ve rehberlik, daha yüksek basamaklar için astlara yardımcı olmayı da kapsamaktadır. Böyle bir yardım yapmayan bir üst kendinden beklenen işlevlerden en önemlilerinden birini yerine getirmemiş sayılır. Bazen üst basamaklara işletme dışından yapılacak atamalar işletmeye taze kan etkisi sağlarsa da böyle bir uygulamanın sık tekrarlanması özellikle işletme içinde yetenekli adayların bulunması durumunda sakıncalı sonuçlar doğurabilir. Aynı zamanda üstlerin, onları yeterince yetiştiremediğini, geliştiremediğini, rehberlik edemediklerini gösterir. Ayrıca astlara bazı hata risklerine rağmen sorumluluk verilmeli, böylece gelişme fırsatı yaratılmalıdır. Yapıcı eleştiriler gelişmeye yardımcı olacaktır. Hazırlama ve rehberlik örgütün her kademesi için uygulanmalıdır. Bu uygulamanın sağlayacağı bir başka yarar da gerek ast ve gereksin üst bakımından karşılıklı saygı ve anlayış için gerekli bir tür biçimsel olmayan haberleşmeyi teşvik etmesidir¹⁸⁶.

2.2.13.4. YÖNETİCİ GELİŞTİRMEDE DİĞER YÖNTEMLER (İŞDİŞİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ)

2.2.13.4.1. İşletme İçi Yönetim Konferansı Programları

Bu kuruluşlarda uzman personelin yardımıyla komuta yetkisine sahip yöneticilerce hazırlanan ve uygulanan programlar vardır. Bu programların amacı işletme içi karşılaştırılan yöneticilere, vaka tartışmalarında uzman personelin yardımıyla işletme politikalarına uygun çözümler getirme alışkanlığının ve yeteneğinin geliştirme fırsatı hazırlamaktadır. Uygulamada rol oynama, duyarlık eğitimi ,T- grupları gibi yöntemlerle yönetimin çeşitli ve özellikle beşeri sorunlarını çözümüleme yeteneğini

¹⁸⁵ Yıldırım Öner, "Yönetici Geliştirme Gereksinimi ve Başlıca Yetiştirme Yöntemleri", s.29.

¹⁸⁶ a.g.m., s.31.

geliştirmek üzere bazı büyük işletmelerin kendi başarılı ve kıdemli yöneticilerden oluşan gruplarla yürüttükleri programlara rastlanılmaktadır¹⁸⁷.

Newman ise, yönetici geliştirmede en önemli metodu, çeşitli pozisyonlarda görevlendirme yoluyla öğrenme olduğunu vurgularken, zaman zaman bu yolları tamamlamak üzere komitelerden, konferanslardan ve ortaklık tarafından düzenlenen kurslardan da yararlanılabileceğini vurgular¹⁸⁸.

Konferanslar aynı bölgede çalışan hem profesyonel hem de teknik elemanlara sahip bulunan büyük ortaklıklarda, denetim, toplu sözleşme, satış eğitimi, maliyet muhasebesi ve benzeri konularda özel konferanslar düzenlenmesi mümkündür. Normal olarak, bu konferanslar iki - üç gün sürer ve teknik sorunlar üzerinde canlı tartışmalar açılmasına, fikir ve deneyim alışverişinde bulunulmasına fırsat hazırlar. Şimdiye kadar üzerinde durulan önlemler çoğu zaman yöneticinin görüş alanını genişletmek amacını güttüğü halde, konferanslardan bir uzmanlık alanında yeteneği geliştirmek için yararlanılabilir.

2.2.13.4.2. İşletme Dışı Yönetim Programları

Üniversitelerin, yönetim enstitülerinin, ticari ve mesleki bazı kuruluşların düzenlediği programlarda çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Konferans, vaka tartışması, rol oynama gibi yöntemlerle orta düzey ve tepe yönetim organları için uygulanan programların bazıları tam gün, bazıları ise yöneticilerin işten ayrılmalarını gerektirmeyen akşam seminerleri şeklindedir. Konular ve programın süresi de farklı olmaktadır. Çeşitli kuruluşlardan katılan yöneticileri kapsadığı gibi sadece bir kuruluşun yöneticileri için de özel olarak uygulanmaktadır¹⁸⁹.

Ayrıca, bu yöntemin diğer yararı, birçok yöneticinin bir araya gelmesiyle ortak iletişim ve etkileşimi sağlaması olarak görülmektedir. Onlar çok çeşitli sportif, sosyal ve kültürel etkileşim içinde gerçek dayanışma, işbirliği ve diyalogun taşıdığı önemi çok daha iyi, yaşayarak, uygulayarak gerçekleştireceklerdir.

Böylece uyum, esneklik, diyalog ve işbirliği, iletişim ve etkileşimin, yenilik ve değişim, yaratıcılık ve gelişmeyi de beraberinde getirdiği çok önemli bir gerçek olmaktadır.

2.2.13.4.3. Kişisel Gelişmeye Yardımcı Olma

Kişisel gelişmede yapıcı bir programla eğitimin sürdürülmesinin önemini vurgulayan Newman, bu konunun temel ve yaşamsal önem taşıyan bir yanını vurgulamaktadır.

¹⁸⁷ a.g.e., s.31.

¹⁸⁸ Willian H. Newman, a.g.e., s.405.

¹⁸⁹ Yıldırım Öner, a.g.m., s.31.

Yapıcı önerilerde bulunma: Yönetici adayının ortaklık içinde görebileceği, eğitime ek olarak, ortaklık dışı olanaklardan yararlanması da sağlanabilir. Örneğin, hesap işlerinde güçsüz olan bir kişinin akşam muhasebe kursuna katılması gerekebilir ve son olarak, topluluk önünde fikirlerin açıklamakta güçlük çeken bir yöneticinin, topluluk karşısında konuşma konusunda özel bir çalışmaya tabi tutulması gerekebilir. Hatta, kişisel mali sorunları yönünden güçlüklerle karşı karşıya bulunan ve bu bakımdan öneri ve yardıma gereksinmesi olan kişiler bulunabilir. Bir çok hallerde sadece okunması gereken kitabın bildirilmesi bile gerçek bir yardım oluşturabilir.

Bazı kişisel özelliklerin düzeltilmesi ya da geliştirilmesi konusunda, yapılacak isabetli bir öneri, ilgili kişinin verimliliği yönünden büyük farklar yaratabilir. Hemen hepimize bulunan kişisel aksaklıkları ortadan kaldırmak için psikiyatristlerden yararlanma, iş adamları arasında gittikçe artan bir biçimde uygulanmaktadır. Bazen kişisel sağlık durumunu düzeltecek bir plana gereksinme olabilir. Listeyi sonsuz biçimde uzatma olasılığı vardır. Çünkü bunlar kişisel gelişme gereksinmeleridir ve kişiden kişiye değişir.

Bunların düzeltilmesi sorumluluğunun esas itibarıyla ilgili kişilere ait olması gerekir, fakat gözetimci, amir, ya da personel danışmanı, çoğu zaman önerilerde bulunmak suretiyle, belirli bazı konularda da doğrudan yardım sağlayarak, ilgililere yardımcı olabilir.

2.2.13.4.4. Üniversitelerden ve Meslek Kuruluşlarından Yararlanma

Kişisel geliştirmede belki de en yaygın yardım biçimi, eğitim kurumları tarafından sağlanan yardım ve destektir. Bazı kuruluşlar, personelin katıldığı, işleri ile ilgili gece kurslarının ücretlerini ödemektedirler. Öteki bazı kuruluşlar, belirli bir öğretim programları saptamakta ve personelin derslere katılmasını sağlamaktadır. Gittikçe artan sayıda yönetici seminerlere ve üniversiteler tarafından düzenlenen konferanslara katılmaktadır. Daha seyrek olmakla birlikte, bazen da ortaklıklar yöneticileri bir kaç hafta izinli sayarak ve masraflarını ödeyerek çeşitli üniversiteler tarafından düzenlemekte olan yönetici geliştirme programlarına katılmalarını sağlamaktadır¹⁹⁰.

Gittikçe önem kazanan bir başka konu da, yöneticilerin, meslek kuruluşlarının, ticaret ve sanayi birliklerinin etkinliklerine katılmalarıdır. Amerikan ticaret ve sanayi yaşamının en büyük özelliklerinden birisi de, yöneticilerin bir araya gelerek sorunların tartışmak ve karşılıklı bilgi ve deneyim alış - verişinde bulunmak konusunda tam bir serbestiye sahip bulunmalarıdır. Öteki ortaklıkların, yöneticileriyle bu gibi temel temaslar, en son gelişmeler hakkında bilgi sağlamayı isteyen ve aynı zamanda

¹⁹⁰ William H. Newman, a.g.e., s.407.

yöneticilik pozisyonlarını kurum içinden yükseltme yoluyla doldurma politikası güden ortaklıklar için özellikle önemlidir.

2.2.13.4.5. Duyarlık Eğitimi

Duyarlık eğitimi; yaygın kullanım alanı bulan bu teknik, birey ve birey - grup problemlerine yöneliktir. "Duyarlık" terimi, bireyin kendine ve diğerlerine olan duyarlılığını ifade etmektedir. Duyarlık eğitiminin temel varsayımı, düşük performansın nedeninin, belirli bir amaca ulaşmak zorunda olan insanların duygusal problemleri olduğudur. Dolayısıyla, bu problemlerin ortadan kalkmasıyla daha yüksek performans düzeylerine ulaşılabilir. Duyarlık eğitimi, eğitimin "içeriğinden" ziyade "sürecine", "kavramsal" olmasından ziyade "duygusal" olmasına dikkat çeker¹⁹¹.

Duyarlık eğitiminde, genellikle iş ortamından uzakta toplanan bir grup (T grubu) oluşturulur. Eğitimi tarafından yönlendirilen bu grup, biçimsel olmayan bir tarzda, diyalog yoluyla birbirlerinin gereksinimlerini, isteklerini, tutumlarını öğrenmeye özendirilir. Bu yolla, kişilerin kendini ve başkalarını tanıması ve anlaması sağlanır.

Duyarlık eğitimi, her zaman verimliliğin artması sonucunu doğurmaz. Çünkü, grup toplantıları belirli oranda bir stresi taşımaktadır ki bu da, bazı katılımcıların olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler, arzu ettikleri değişimin niteliği ve olası değişimleri sınırlayan koşulları analiz ederek, bu tekniği kullanıp kullanmamaya karar vermelidirler.

2.2.13.4.6. Teknoloji Yönetimi

Günümüzün yöneticisinin olduğu kadar gelecekte de, çağdaş yönetici adaylarının eğitilmesinde bilim ve teknoloji yol gösterecektir. Teknolojinin yönetimi ise gerek yöneticinin teknolojiyi insanlığın hizmetinde, gerekse kendi işletme ve kuruluşunda çok dikkatli ve etkin kullanımına mutlak surette bağlı olacaktır.

Bu nedenle özellikle şaşırtıcı bir hızla gelişen bilim ve teknoloji yöneticinin eğitimi ve yetiştirilmesinde kullanılması önem taşımaktadır.

Teknoloji transferi yöntemlerinin kullanılmasıyla da yönetici eğitiminde bir yöntem sağlanabilmektedir. Örneğin: Ortak yatırım (Joint Venture) yoluyla teknoloji transferinde, yerli ve yabancı firmaların ortakları ile kurulan işletmelerde yabancı ortak, teknolojisini, teknik bilgisini, organizasyon ve yönetim deneyimini getirmekte, yerli ortak ise, yerli hammadde ve personel teminini, iç pazarlama ve benzer faaliyetleri sağlamaktadır. Diğer taraftan bu tür ortaklıklarda Ar-Ge faaliyetlerine de yer verilebilmektedir. Joint -Venture tipi ortaklıklar, modern endüstriyel işbirliğini temin için ortaya çıkan pratik uygulamalardır. Özellikle sermaye yoğun sektörlerde görülen, riski azaltmaya ve teknik gelişme sağlamaya yönelik girişimlerdir.

¹⁹¹ Ömer Peker, Tacettin Karaer, Şükrü Özen, *Yönetimi Geliştirme*, Ankara, TODAİ Yayını, 1991, s.117.

Bunun dışında teknik yardım programları yoluyla teknoloji transferi sanayilerini geliştirme yolundaki ülkelerin mali, ticari, teknik yönden desteklemek amacıyla uygulamaya konulan projeleri kapsayan, ülkeler veya işletmeler arasındaki anlaşmalara dayanılarak gönderilen uzman personel ve teknisyenler yoluyla gerçekleştirilen transferler yoluyla yönetici eğitimi ve geliştirilmesi sağlanabilmektedir.

Yönetici eğitiminin belki de en önemli kısmını bilimin ve teknolojinin çok hızlı gelişmesi karşısında yöneticilerin bu gelişmelere süratle oryantasyonu, entegrasyonu ya da bütünleşmesinin sağlanmış olmasında yatmaktadır. Bu nedenle diyebiliriz ki geleceğin yönetici adaylarını eğitiminde verimlilik kültürü içinde, teknoloji yönetimi de gün geçtikçe önem kazanmaktadır.

2.2.14. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada yönetici geliştirme faaliyetlerinin verimlilik üzerindeki etkisini belirlemek için şöyle bir yol izlenecektir.

Birinci aşamada işletmelerde yönetici geliştirme faaliyetinin ne amaçla uygulandığı ve bunun işletmenin verimlilik artışı üzerinde etkisi belirlenecektir. Buna ilişkin bilgiler, araştırmanın ekinde sunulan anket formundaki 7. ve 8. sorulara verilen yanıtlardan elde edilecektir.

İkinci aşamada ise, yöneticilerin verimliliği artırmak için yönetici geliştirme faaliyetlerine mi yoksa başka unsurlara mı önem vermeleri gerektiği belirlenecektir. Buna ilişkin bilgiler anket formundaki 9, 10, 11, 12, 13, 14. sorulardan elde edilecektir.

Son olarak bu araştırma yöneticilerin kendilerini geliştirme istemelerinin verimliliklerini artırmak için mi olup olmadığı da belirlenmeye çalışılacaktır. Buna ilişkin bilgiler ise anket formundaki 10. sorudan elde edilecektir.

Anket formundaki bilgilerin bir kısmı basit sıralama ölçeğine göre elde edildiğinden dolayı, değerlendirmeleri, ağırlıklı olarak FD değerleri toplamına göre yapılacaktır.

2.2.15. ÖRNEKLEME SÜRECİ

Araştırma, çeşitli işletmelerde yönetici konumunda olan kişilere uygulanmıştır. Uygulamaya katılanların özellikle yönetici konumunda olmalarına dikkat edilmiş ve bunların belli bir eğitim ve geliştirme faaliyetine katılmış olmalarına özen gösterilmiştir.

2.2.16. BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırma için gerekli bilgileri birincil kaynaklardan toplamak için ekte sunulan anket formu yönetici konumda olan kişilere dağıtılarak cevaplamaları istenmiştir.

Anket formu birkaç yönetici üstünde ön test yapıldıktan ve danışman hocam tarafından incelenip son şekli verildikten sonra uygulamaya tabi tutulmuştur.



..

..

3.BÖLÜM: ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE ELDE EDİLEN SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. ANKET UYGULANAN İŞLETMELERİ İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

3.1.1. Anket Uygulanan İşletmelerin Sektörel Dağılımı

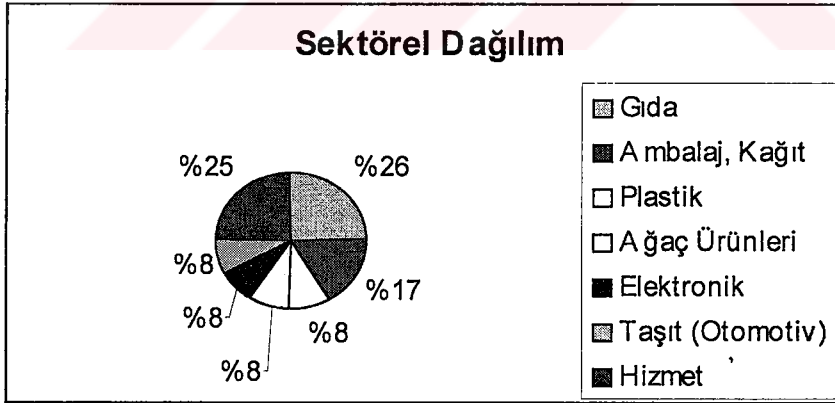
Anket uygulanan işletmelerin sektörlere göre dağılımı aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 1. Anket Uygulanan İşletmelerin Faaliyet Gösterdiklere Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör Kod No	Faaliyet Alanı	Frekanslar	Frekans Yüzdeleri %
311	Gıda	3	25
341	Ambalaj, Kağıt	2	16.66
356	Plastik	1	8.33
362	Ağaç Ürünleri	1	8.33
383	Elektronik	1	8.33
384	Taşıt (Otomotiv)	1	8.33
	Hizmet	3	25
	Toplam	12	100

Tabloda da görüldüğü gibi anket uygulanan işletmelerin sektörlere göre dağılımı Birleşmiş Milletlerin Uluslararası sınıflandırması esas alınarak yapılmıştır. Tabloda da görüleceği üzere, anket uygulanan işletmelerin 3'ü gıda, 2'si ambalaj ve kağıt, 1'i plastik, 1'i ağaç, 1'i elektronik, 2'si taşıt, 3'ü hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir.

Anket uygulana işletmelerin sektörel dağılım Grafik 1 de görüldüğü gibidir.



Grafik 1. Anket Uygulanan İşletmelerin Sektörlere Göre Oransal Dağılımı

3.1.2. Anket Uygulanan İşletmelerin Personel Sayısına Göre Dağılımı

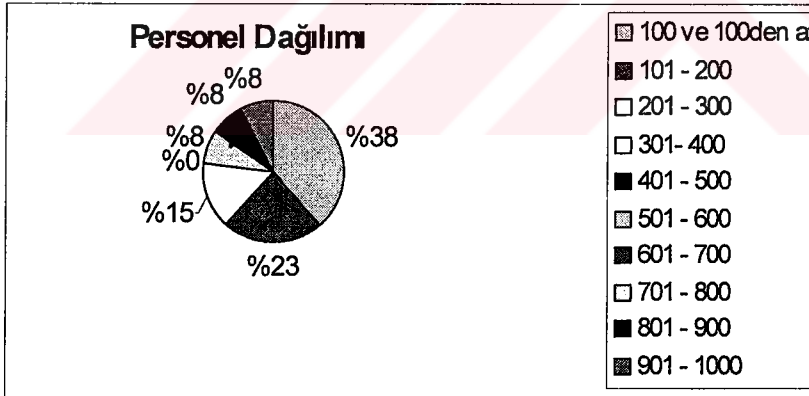
Anket uygulanan işletmelerin personel sayısına göre dağılımı aşağıdaki Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. Anket Uygulanan İşletmelerin Personel Sayısına Göre Dağılımı

Personel Sayısı	Frekanslar	Frekans Yüzdeleri %
100 ve 100den az	5	38,46
101 – 200	3	23,07
201 – 300	2	15,38
301-- 400	-	-
401 – 500	-	-
501 – 600	-	-
601 – 700	-	-
701 – 800	1	7,69
801 – 900	1	7,69
901 – 1000	1	7,69
Toplam	13	100

Tabloda da görüldüğü gibi anket uygulanan işletmelerin 5'i 100 ve 100 den az personele istihdam etmişken, 3'ü 100 - 200 arası, ikisi 201 – 300 arası, biri 701 –800 arası, biri 801-900 arası, diğer biri ise 901-1000 arasında kişiyi istihdam etmektedir.

Anket uygulanan işletmelerin oransal personel dağılımı aşağıdaki Grafik 2'de görüldüğü gibidir.



Grafik 2. Anket Uygulanan İşletmelerin Personel Sayısına Göre Oransal Dağılımı

3.2. ANKET UYGULANAN İŞLETMELERDEKİ YÖNETİCİLERİN CİNSİYET VE İŞ TECRÜBELERİNE İLİŞKİN BİLGİLER

3.2.1. Anket Uygulanan İşletmelerdeki Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

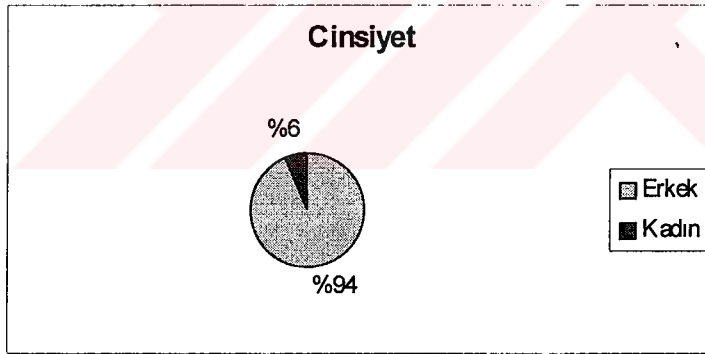
Anket uygulanan işletmelerdeki yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımı aşağıdaki Tablo 3'deki gibidir.

Tablo 3. Anket Uygulanan Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Frekans Yüzdeleri %
Erkek	58	93,54
Kadın	4	6,45
Toplam	62	100

Tabloda da görüldüğü gibi anket uygulanan yöneticilerin 58'i erkek, 4'ü kadındır.

Anket uygulanan kişilerin cinsiyetlerine göre dağılımı Grafik 3. de görülmektedir.



Grafik 3. Anket Uygulanan Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı

3.2.2. Anket Uygulanan İşletmelerdeki Yöneticilerin İş Tecrübelerine Göre Dağılımı

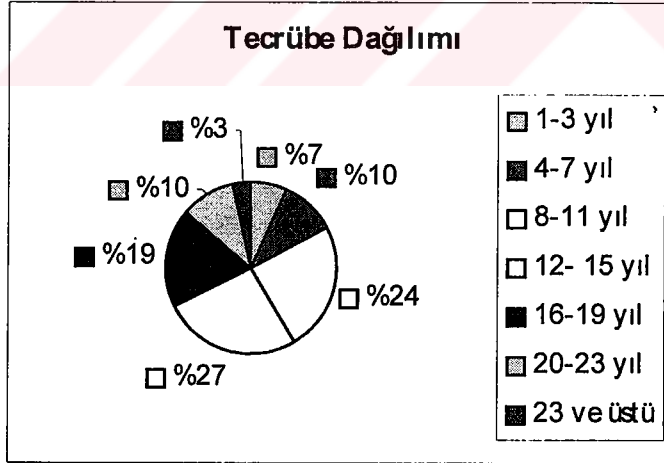
Anket uygulanan işletmelerdeki yöneticilerin iş tecrübelerine göre dağılımı aşağıda Tablo 4 de görülmektedir.

Tablo 4. Anket Uygulanan Yöneticilerin Tecrübelerine Göre Dağılımı

Tecrübe	Erkek	Kadın
1-3 yıl	4	
4-7 yıl	6	1
8-11 yıl	14	2
12- 15 yıl	15	1
16-19 yıl	11	
20-23 yıl	6	
23 ve üstü	2	
Toplam	58	4

Tabloda görüldüğü gibi 1-3 yıl arasında tecrübeye sahip 4 erkek, 4-7 arası tecrübeye sahip 6 erkek 1 kadın, 8-11 yıl arası tecrübeye sahip 14 erkek 2 kadın, 12-15 yıl tecrübeye sahip 15 erkek 1 kadın, 16-19 yıl tecrübeye sahip 11 erkek, 20-23 yıl arası tecrübeye sahip 6 erkek, 23 ve üstü tecrübeye sahip 2 erkek yönetici bulunmaktadır.

Grafik 4'de anket uygulanan yöneticilerin tecrübelerine göre oransal dağılımı görülmektedir.



Grafik 4. Anket Uygulanan Yöneticilerin Tecrübelerine Göre Oransal Dağılımı

3.3. ANKET UYGULANAN İŞLETMELERİN UYGULADIKLARI EĞİTİM FAALİYETLERİ VE TÜRLERİNE İLİŞKİN BİLGİLER

Anket uygulaması sırasında yöneticilere soru formundaki 4. soru sorulmuş ve işletmelerde uygulanan eğitim yöntemleri hakkında aşağıdaki veriler elde edilmiştir.

3.3.1. Anket Uygulanan İşletmelerin Uyguladıkları Eğitim Faaliyet Türleri
İşletmelerin uyguladıkları eğitim faaliyet türleri aşağıda Tablo 5.'te görülmektedir.

Tablo 5. Anket Uygulanan İşletmelerde Uygulanan Eğitim Faaliyet Türleri

<i>Eğitim Faaliyet Türleri</i>	<i>Frekanslar</i>	<i>Frekans Yüzdeleri (%)</i>
Yalnız İş Başında	18	29,03
Yalnız İş Dışında	12	19,35
Her İkiside	32	51,61
Toplam	62	100

Tablo 5'den de anlaşılacağı gibi anket uygulanan işletmelerin 18'i yalnız işbaşında eğitim uygularken 12'si işdışında eğitim uygulamakta 32'si ise her iki yöntemi de uygulamaktadır.

3.3.2. İşbaşı Eğitim Yöntemlerinin Uygulanma Durumu

Anket uygulamasında yöneticilere işbaşı eğitim yöntemlerinden hangisi veya hangilerinin uygulandığına ilişkin anket formundaki 5. Soru sorulmuştur, elde edilen veriler Tablo 6'da düzenlenmiştir.

Tablo 6'daki harflerin temsil ettikleri eğitim yöntemleri aşağıdaki gibidir:

- A- Bir üst gözetiminde eğitim
- B- İş değiştirme
- C- Yetki devri
- D- Yardımcı olarak görevlendirme
- E- Komiteler aracılığıyla eğitim
- F- Proje çalışması
- G- Seminer ve toplantılar

Tablo 6. Anket Uygulanan İşletmelerde İş Başında Eğitim Yöntemlerinin Uygulanma Durumu

Yöntemler	Frekanslar	Frekans Yüzdeleri (%)
A	5	12,5
B	4	10
C	2	5
D	2	5
E	1	2,5
F	2	5
G	4	10
A+B+F	4	10
A+B+G	4	10
A+C+G	2	5
A+F+G	2	5
B+C+D	1	2,5
B+F+G	1	2,5
C+D+G	2	5
D+F+G	4	10
Toplam	40	100

Tablo 6'dan da anlaşılacağı gibi anket uygulanan işletmelerde en çok bir üst gözetiminde eğitim uygulanmakta %12,5, ikinci olarak İş değiştirme yöntemi uygulanmakta %10 dur. Bunu dışında birkaç yöntemi bir arada uygulayan işletmelerin oranı % 70 i bulmaktadır.

3.3.3. İşdışı Eğitim Yöntemlerinin Uygulanma Durumu

Anket uygulanması sırasında yöneticilere İş dışı eğitim yöntemlerinden hangisi veya hangilerinin uygulandığına ilişkin anket formundaki 6. soru sorulmuştur, alınan veriler Tablo 7'de düzenlenmiştir.

Tablo 7'deki harflerin temsil ettikleri eğitim yöntemleri aşağıdaki gibidir:

- A- Anlatım
- B- Grup tartışması
- C- Örnek olay
- D- Rol oynama
- E- İşletme oyunu
- F- Deneysel eğitim
- G- Gezi gözlem
- H- Duyarlık eğitimi
- I- Kurslar ve seminerler

Tablo 7. Anket Uygulanan İşletmelerde İşdışında Eğitim Yöntemlerinin Uygulanma Durumu

Yöntemler	Frekans	Frekans Yüzdeleri (%)
A	1	2,56
B	4	10,25
C	2	5,12
D	1	2,56
E	2	5,12
F	4	10,25
G	3	7,69
H	3	7,69
I	9	23,10
B+E	1	2,56
B+F	2	5,12
B+G+H	2	5,12
E+G+H	1	2,56
E+G+I	1	2,56
E+H+I	1	2,56
G+H+I	1	2,56
Toplam	41	100

Tablo 7'den de anlaşılacağı üzere anket uygulanan işletmelerde en çok kurslar ve seminerler yöntemi % 23,10, ikinci olarak grup tartışması ve deneysel eğitim yöntemi % 10,25 uygulanmakta bunun dışında bir çok yöntemi bir arada uygulayan işletmelerin oranı ise % 57,10 oranında görülmektedir.

3.4. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ VE ELDE EDİLEN SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ (YÖNETİCİ GELİTİRME FAALİYETİNİN VERİMLİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ)

Bu bölüm anket formundaki 7.sorudan başlanarak her bir soru tek tek ele alınarak düzenlenmiştir.

Anket uygulaması sırasında işletme yöneticilerinden yönetici geliştirme faaliyeti uygulanma amacının önem derecelerine göre sıralamaları istenmiş ve bu amaçla yöneticilere anket formundaki 7. soru sorulmuştur ve yöneticilerin yaptığı sıralama dört aşamada değerlendirilmiştir.

Önce anket formundaki 7 soruda yazılı olan uygulanma amaçlarına, aşağıda görüldüğü gibi bir faktör kodu verilmiştir.

Yönetici geliştirme faaliyeti uygulanma amaçları:

- A. Verimliliği artırma
- B. Yönetimsel yetenekleri geliştirme
- C. Artan yönetici gereksinimini sağlama
- D. Değişen koşullara uyum
- E. Bireysel ve örgütsel hedeflerin birleştirilmesi
- F. Yöneticileri geleceğe hazırlama

İkinci aşamada önem dereceleri belirlenmiş ve her bir faktör tek tek sayılarak aşağıdaki tablo hazırlanmıştır.

Tablo 8. Yönetici Geliştirme Faaliyeti Uygulanma Amacının Önem Derecelerine Göre Sıralanması

Seçenekler Sıra	A	B	C	D	E	F
1	43	11	5	2	-	1
2	10	36	7	6	1	2
3	1	7	27	17	8	2
4	-	2	13	24	20	3
5	-	-	5	16	27	14
6	-	-	4	8	24	26

Elde edilen bu derecelendirmeler Basit Sıralama Ölçeğine göre değerlendirilmiştir.

Üçüncü aşamada değerlendirmede hataya düşmemek ve satırlardaki eşitliği gidermek için birden başlanılarak her satıra bir katsayı verilerek göze frekansları ile bu katsayılar çarpılmış ve her bir faktörün toplam puan değeri ($\sum fd$) hesaplanmıştır. (Bkz Tablo 9.)

Tablo 9. Faktörlerin Toplam Puan Değeri

Katsayı	Seçenekler	A	B	C	D	E	F
	Sıra						
1	1	43	11	5	2	-	1
2	2	20	72	14	12	2	4
3	3	3	21	81	51	24	6
4	4	-	8	52	96	80	12
5	5	-	-	25	70	135	80
6	6	-	-	24	48	144	156
Toplam Puan Değeri ($\sum fd$)		66	112	201	279	385	259
		I.	II.	III.	V.	VI.	IV.

Dördüncü aşamada ise ($\sum fd$) değerleri kendi aralarında bir sıralamaya tabi tutulmuştur. ($\sum fd$) değeri en düşük olan faktör en önemli faktör olacağından tablodaki A faktörü 1 derecede, B faktörü 2. derecede, C faktörü 3 derecede, F faktörü 4. derecede, E faktörü 5. derecede, D faktörü ise 6. derecede önemli olduğu söylenebilir.

Bu değerlendirmeden çıkan sonuca göre işletmelerde yönetici geliştirme faaliyeti uygulanma amaçları önem derecelerine göre şöyle sıralanabilir.

1. Verimliliği artırma
2. Yönetmel yetenekleri geliştirme
3. Artan yönetici gereksinimini sağlama
4. Yöneticileri geleceğe hazırlama
5. Bireysel ve örgütsel hedeflerin birleştirilmesi
6. Değişen koşullara uyum

Anket uygulaması sırasında işletme yöneticilerinden yönetici geliştirme faaliyetlerinin işletmelerine olan katkıları önem derecelerine göre sıralamaları istenmiş ve bu amaçla cevaplayıcılara anket formundaki 8. soru sorulmuştur ve yöneticilerin yaptığı sıralama dört aşamada değerlendirilmiştir.

Önce anket formundaki 8. soruda yazılı olan geliştirme faaliyetlerinin işletmeye katkılarına aşağıda görüleceği gibi bir faktör kodu verilmiştir.

- A- Verimlilik artışı sağlar
- B- Kişilerin bilgi ve becerilerini artırır
- C- Örgütsel ve kişisel gelişmeye katkı sağlar
- D- Kişiler arası ilişkileri geliştirir
- E- Değişen koşullara uyum sağlar
- F- Diğer, Toplam kaliteyi artırır

İkinci aşamada önem dereceleri belirlenmiş her bir faktör tek tek sayılarak aşağıdaki tablo hazırlanmıştır.

Tablo 10. Yönetici Geliştirme Faaliyetlerinin İşletmeye Katkılarının Önem Derecelerine Göre Sıralanması

Seçenekler Sıra	A	B	C	D	E	F
1	41	9	6	2	3	-
2	8	26	14	11	3	-
3	10	12	12	11	16	1
4	5	8	10	21	18	-
5	2	5	9	23	23	-
6	2	6	14	19	21	-

Elde edilen derecelendirmeler yukarıda görüldüğü gibi basit sıralama ölçeğine göre değerlendirilmiştir.

Üçüncü aşamada değerlendirme hatasına düşmemek ve satırlardaki eşitliği gidermek için 6'dan başlamak üzere her satıra bir katsayı verilerek göze frekansları ile bu katsayılar çarpılmış ve her bir faktörün toplam puan değeri ($\sum fd$) hesaplanmıştır. (Bkz. Tablo 11.)

Tablo 11. Faktörlerin Toplam Puan Değeri .

Katsayı	Seçenekler	A	B	C	D	E	F
	Sıra						
6	1	246	54	36	12	18	-
5	2	40	130	70	55	15	-
4	3	40	48	48	44	64	4
3	4	15	24	30	63	54	-
2	5	4	10	18	46	46	-
1	6	2	6	14	19	21	-
Toplam Puan Değeri ($\sum fd$)		347	272	216	239	218	4
		I.	II	V.	III.	IV.	VI.

Dördüncü aşamada ise ($\sum fd$) değerleri kendi aralarında bir sıralamaya tabi tutulmuştur. ($\sum fd$) değeri en büyük olan faktör en önemli faktör olacağından A faktörü 1 derecede, B faktörü 2. Derecede, D faktörü 3. derecede E faktörü 4. derecede, C faktörü 5. derecede, F faktörü ise 6. derecede, önemli olduğunu söylenebilir.

Bu değerlendirmeden çıkan sonuca göre yönetici geliştirme faaliyetlerinin işletmelere katkıları önem derecelerine göre şöyledir.

1. Verimlilik artışı sağlar
2. Kişilerin bilgi ve becerilerini artırır
3. Kişiler arası ilişkileri geliştirir
4. Değişen koşullara uyum sağlar
5. Örgütsel ve kişisel gelişmeye katkı sağlar
6. Diğer, Toplam kaliteyi artırır

Anket uygulaması sırasında yöneticilerden, yönetici geliştirme faaliyeti denince akıllarına ne geldiği önem derecelerine göre sıralanması istenmiş ve bu amaçla yöneticileri anket formundaki 9. soru sorulmuştur ve cevaplayıcıların yaptığı sıralama dört aşamada değerlendirilmiştir.

Önce anket formundaki 9. soruda yazılı olan yönetici geliştirme faaliyeti denince akla ne geldiği sorusundaki seçeneklere aşağıda görüldüğü gibi bir faktör kodu verilmiştir.

Yönetici geliştirme faaliyeti denince aklınıza ne gelmektedir:

- A. Yöneticiyi etkin ve verimli hale getirme
- B. Yöneticinin bilgi ve becerisini artırma
- C. Yönetici ihtiyacını karşılama
- D. Yöneticiyi geleceğe hazırlama
- E. Yöneticinin örgütle bütünleşmesini sağlama
- F. Diğer, Yöneten ve yönetilenlerin örgütsel hedeflere yönlendirilmesi

İkinci aşamada önem dereceleri belirlenmiş her bir faktör tek tek sayılarak aşağıdaki tablo hazırlanmıştır.

Tablo 12. Yönetici Faaliyeti Denince Akla Ne Geldiğinin Önem Derecelerine Göre Sıralanması

Seçenekler Sıra	A	B	C	D	E	F
1	34	20	3	3	2	-
2	15	32	8	5	4	1
3	6	16	24	9	8	-
4	2	7	17	27	9	-
5	1	9	23	21	8	-
6	-	4	19	33	6	-

Elde edilen veriler yukarıda görüldüğü gibi basit sıralama ölçeğine göre değerlendirilmiştir.

Üçüncü aşamada değerlendirmede hataya düşmemek ve satırlardaki eşitsizliği gidermek için 6 dan başlanarak her satıra bir katsayı verilerek göze frekansları ile bu katsayılar çarpılmış ve her bir faktörün toplam puan değeri ($\sum fd$) hesaplanmıştır. (Bkz tablo 13.)

Tablo 13. Faktörlerin Toplam Puan Değeri

Katsayı	Seçenekler	A	B	C	D	E	F
	Sıra						
6	1	204	120	18	18	2	-
5	2	75	160	40	25	20	5
4	3	24	64	96	36	32	-
3	4	6	21	51	71	27	-
2	5	2	18	46	42	16	-
1	6	-	4	19	33	6	-
Toplam Puan Değeri (Σfd)		311	387	284	225	103	5
		II.	I.	III.	IV.	V.	VI.

Dördüncü aşamada ise (Σfd) değerleri kendi aralarında bir sıralamaya tabi tutulmuştur. (Σfd) değeri en büyük olan faktör en önemli faktör olacağından B faktörü 1. derecede, A faktörü 2. derecede, C faktörü 3. derecede, D faktörü 4. derecede, E faktörü 5. derecede, F faktörü ise 6. derecede önemli olduğu söylenebilir.

Bu değerlendirmeden çıkan sonuca göre yönetici faaliyeti denince akla ne geldiği önem derecelerine göre şöyle sıralanabilir.

1. Yöneticinin bilgi ve becerisini artırma
2. Yöneticiyi etkin ve verimli hale getirme
3. Yönetici ihtiyacını karşılama
4. Yöneticiyi geleceğe hazırlama
5. Yöneticinin örgütle bütünleşmesini sağlama
6. Diğer, Yöneten ve yönetilenlerin örgütsel hedeflere yönlendirilmesi

Anket uygulaması sırasında yöneticilerden kendilerini geliştirmek istemelerinin nedenlerini önem derecelerine göre sıralamaları istenmiş ve bu amaçlar yöneticilere anket formundaki 10. soru sorulmuştur ve yöneticilerin yaptığı sıralama dört aşamada değerlendirilmiştir.

Önce anket formunda yazılı olan yöneticilerin kendilerini geliştirmek istemelerinin nedenlerine aşağıda görüldüğü gibi bir faktör kodu verilmiştir.

Yöneticilerin kendilerini geliştirmek istemelerinin nedenleri:

- A- Bireysel etkinlik ve verimliliği artırmak
- B- Yönetimsel yetenekleri artırma
- C- Değişen koşullara uyum
- D- Yönetimde etkin olma
- E- Başarı güdüsü

İkinci aşamada önem dereceleri belirlenmiş her bir faktör tek tek sayılarak aşağıdaki tablo hazırlanmıştır.

Tablo 14. Yöneticilerin Kendilerini Geliştirme İstemelerinin
Önem Derecelerine Göre Sıralanması

Seçenekler Sıra	A	B	C	D	E
1	30	20	5	7	-
2	16	23	17	5	1
3	7	9	15	19	10
4	-	5	9	36	12
5	-	2	6	26	28

Elde edilen derecelendirmeler yukarıda görüldüğü gibi basit sıralama ölçeğine göre değerlendirilmiştir.

Üçüncü aşamada değerlendirmede hataya düşmemek ve satırlardaki eşitliği gidermek için 1 den başlanarak her satıra bir katsayı verilerek göze frekansları ile bu katsayılar çarpılmış ve her bir faktörün toplam puan değeri ($\sum fd$) hesaplanmıştır. (Bkz Tablo 15.)

Tablo 15. Faktörlerin Toplam Puan Değeri

Katsayı	Seçenekler	A	B	C	D	E
	Sıra					
1	1	30	20	5	7	-
2	2	32	46	34	10	2
3	3	21	27	45	57	30
4	4	-	20	36	144	48
5	5	-	10	30	130	140
Toplam Puan Değeri (Σfd)		83	123	150	348	220
		I.	II.	III.	V.	IV.

Dördüncü aşamada ise (Σfd) değerleri kendi aralarında bir sıralamaya tabi tutulmuştur. (Σfd) değeri en küçük olan faktör en önemli faktör olacağından A faktörü 1. derecede, B faktörü 2. derecede, C faktörü 3. derecede, E faktörü 4. derecede, D faktörü 5. derecede önemli olduğu söylenebilir.

Bu değerlendirmeden çıkan sonuca göre işletmelerde yöneticilerin kendilerini geliştirmek istemelerinin nedenleri önem derecelerine göre şöyle sıralanabilir.

1. Bireysel etkinlik ve verimliliği artırmak
2. Yönetimsel yetenekleri artırma
3. Değişen koşullara uyum
4. Yönetimde etkin olma
5. Başarı güdüsü

Anket uygulaması sırasında yöneticilerden personellerinin daha verimli olması için hangi unsurlara önem verdikleri önem derecelerine göre sıralanması istenmiş ve yöneticilere bu amaçla anket formundaki 11. soru sorulmuştur ve yöneticilerin yaptığı sıralama dört aşamada değerlendirilmiştir.

Önce anket formundaki 11. soruda yazılı olan personelin daha verimli olması için önem verilen faktörlere aşağıda görüldüğü gibi bir faktör kodu verilmiştir.

Yöneticilerin personelinin daha verimli olması için önem vermeleri gereken faktörler:

- A- Eğitim ve geliştirme
- B- Örgüt yapısı ve kültürü
- C- Teknoloji
- D- Yönetime katılma
- E- Çalışma koşulları
- F- Motivasyon
- G- Proje yönetimi

İkinci aşamada önem dereceleri belirlenmiş her bir faktör tek tek sayılarak aşağıdaki tablo hazırlanmıştır.

Tablo 16. Yöneticilerin Personellerinin Daha Verimli Olması İçin
Önem Verdikleri Faktörlerin Önem Derecelerine Göre Sıralanması

Seçenekler Sıra	A	B	C	D	E	F	G
1	38	9	4	3	2	4	2
2	8	19	12	16	3	3	1
3	6	7	14	9	11	9	6
4	1	6	10	18	13	7	7
5	-	3	9	12	21	14	3
6	-	6	14	8	12	2	16
7	-	-	4	12	14	11	19

Elde edilen bu derecelendirme yukarıda görüldüğü gibi basit sıralama ölçeğine göre değerlendirilmiştir.

Üçüncü aşamada değerlendirmede hataya düşmemek ve satırlardaki eşitsizliği gidermek için 1 den başlanarak her satıra bir katsayı verilerek göze frekansları ile bu katsayılar çarpılmış ve her bir faktörün toplam puan değeri (Σfd) hesaplanmıştır. (Bkz Tablo 17.)

Tablo 17. Faktörlerin Toplam Puan Değeri

Katsayı	Seçenekler	A	B	C	D	E	F	G
	Sıra							
1	1	38	9	4	3	2	4	2
2	2	16	38	24	32	6	6	2
3	3	18	21	42	27	33	27	18
4	4	4	24	40	72	52	28	28
5	5	-	15	45	60	105	70	15
6	6	-	36	84	48	72	12	96
7	7	-	-	28	84	98	77	133
Toplam Puan Değeri (Σfd)		76	143	267	326	368	224	294
		I.	II.	IV.	VI.	VII.	III.	V.

Dördüncü aşamada ise (Σfd) değerleri kendi aralarında bir sıralamaya tabi tutulmuştur. (Σfd) değeri en küçük olan faktör en önemli faktör olacağından A faktörü 1. derecede, B faktörü 2. derecede, F faktörü 3. derecede, C faktörü 4. derecede, G faktörü 5. derecede D faktörü 6. derecede, E faktörünün ise 7. derecede önemli olduğu söylenebilir.

Bu değerlendirmeden çıkan sonuca göre yöneticilerin personellerinin daha verimli olması için önem verdikleri unsurlar önem derecelerine göre şöyle sıralanabilirler:

1. Eğitim ve geliştirme
2. Örgüt yapısı ve kültürü
3. Motivasyon
4. Teknoloji
5. Proje yönetimi
6. Yönetime katılma
7. Çalışma koşulları

Anket uygulaması sırasında yöneticilere yönetici geliştirme faaliyetinin, verimlilik artışı üzerinde başka unsurlara göre (yönetim ve örgüt yapısı, teknoloji, çalışma koşulları motive edici unsurlar vb.) daha etkili olup olmadığı, anket formundaki 12. soruda sorulmuş ve bu yargıya ne derece katıldıklarının derecesini belirlemeleri istenmiştir.

Bu soruda derecelendirme önce beş yargıya ayrılmış ve yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar tek tek sayılarak aşağıdaki tablo hazırlanmıştır.

Daha sonra ortalama yargıyı bulmak için 5 ten başlayarak her satıra bir katsayı verilerek göze frekansları ile bu sayılar çarpılmış ve her bir yargının toplam puan değeri ($\sum fd$) toplanarak ve verilen cevap sayısına bölünerek ortalama yargı bulunmuştur. (Bkz Tablo 18.)

Tablo 18. Yönetici Geliştirme Faaliyetinin Verimlilik Artışı Üzerinde Başka Unsurlara Göre Etkisinin Belirlenmesi

	Frekanslar	Katsayı	
Kesinlikle etkilidir	39	5	195
Etkilidir	14	4	56
Kısmen	9	3	27
Değildir	0	2	0
Kesinlikle değildir	0	1	0
Toplam	62	Toplam	278
			278 : 62 = 4,48

Elde edilen bu veriler Likert Ölçeğine göre değerlendirilmiştir.

Çıkan 4.48 sonucuna göre yönetici geliştirme faaliyetinin başka unsurlara (yönetim ve örgüt yapısı, teknoloji, çalışma koşulları, motive edici unsurlar) göre verimlilik artışı üzerinde "Etkilidir" olduğu söylenebilir.

Anket uygulaması sırasında yöneticilere anket formundaki 13. soru sorulmuş ve yöneticilerden yönetici geliştirme faaliyetleri verimlilik artışı üzerinde etkisini nasıl göstermektedir sorusunu önem derecelerine göre sıralamaları istenmiş ve yöneticilerin yaptığı sıralama dört aşamada değerlendirilmiştir.

Önce anket formundaki 13. Soruda yazılı olan geliştirme faaliyetlerinin verimlilik artışı üzerindeki etkisi nasıl göstermektedir sorusundaki seçeneklere aşağıda görüldüğü gibi faktör kodu verilmiştir.

Yönetici geliştirme faaliyetlerinin verimlilik artışı üzerinde etkisi nasıl göstermektedir sorusunun faktör kodları:

- A- Planlama ve karar vermede gelişme
 - B- Kişiler arası ilişkilerde gelişme
 - C- Zamanı etkin ve verimli kullanma
 - D- Örgütsel bütünleşmeyi sağlama
 - E- Tutum ve davranışlarda değişme
- Diğer, işaretlenmediğinden değerlendirilmediği için dışı bırakılmıştır.

İkinci aşamada önem dereceleri belirlenmiş her bir faktör tek tek sayılarak aşağıdaki tablo hazırlanmıştır.

Tablo 19. Yönetici Geliştirme Faaliyetlerinin Verimlilik Artışı Üzerindeki Etkisi Nasıl Göstermektedir Sorusunun Önem Derecesine Göre Sıralanması

Seçenekler Sıra	A	B	C	D	E
	1	40	11	6	3
2	7	21	21	10	3
3	4	19	11	20	8
4	-	9	12	24	17
5	-	10	11	21	20

Elde edilen bu derecelendirme yukarıda görüldüğü gibi basit sıralama ölçeğine göre değerlendirilmiştir.

Üçüncü aşamada değerlendirmede hataya düşmemek ve satırlardaki eşitsizliği gidermek için 1'den başlanarak her bir satıra bir katsayı verilerek göze frekansları ile bu katsayılar çarpılmış ve her bir faktörün toplam puan değeri ($\sum fd$) hesaplanmıştır. (Bkz Tablo 20.)

Tablo 20. Faktörlerin Toplam Puan Değerleri

Katsayı	Seçenekler Sıra	A	B	C	D	E
		1	1	40	11	6
2	2	14	42	42	20	6
3	3	12	57	33	60	24
4	4	-	36	48	96	58
5	5	-	50	55	105	100
Toplam Puan Değeri ($\sum fd$)		66	196	184	283	190
		I.	IV.	II.	V.	III.

Dördüncü aşamada ise ($\sum fd$) değerleri kendi aralarında bir sıralamaya tabi tutulmuştur. ($\sum fd$) değeri en küçük olan faktör en önemli faktör olacağından A faktörü 1. derecede, C faktörü 2. derecede, E faktörü 3. derecede, B faktörü 4. derecede, D faktörü 5. derecede önemli olduğu söylenebilir.

Bu değerlendirmeden çıkan sonuca göre yönetici geliştirme faaliyetleri verimlilik üzerindeki etkisini nasıl göstermektedir sorusundaki faktörler önem derecelerine göre şöyle sıralanabilir.

1. Planlama ve karar vermede gelişme
2. Zamanı etkin ve verimli kullanma
3. Tutum ve davranışlarda değişme
4. Kişiler arası ilişkilerde gelişme
5. Örgütsel bütünleşmeyi sağlama

Anket uygulaması sırasında yöneticilerden verimlilik artışı üzerinde hangi faktörlerin etkin rol oynadığı önem derecelerine göre sıralamaları istenmiş ve bu amaçla yöneticilere anket formundaki 14. soru sorulmuştur ve yöneticilerin yaptığı sıralama dört aşamada değerlendirilmiştir.

Önce anket formundaki 14. Soruda yazılı olan verimlilik artışı üzerinde verimli olan unsurlara aşağıda görüleceği gibi bir faktör kodu verilmiştir.

Verimlilik artışı üzerinde etkili olan faktörler:

- A- Eğitim ve geliştirme
- B- Teknoloji
- C- Örgüt ve yönetim yapısı
- D- Motive edici unsurlar
- E- Çalışma koşulları
- F- Kişilerin niteliği

İkinci aşamada önem dereceleri belirlenmiş her bir faktör tek tek sayılarak aşağıdaki tablo hazırlanmıştır.

Tablo 21. Verimlilik Artışı Üzerinde Etkili Olan Faktörlerin
Önem Derecelerine Göre Sıralanması

Seçenekler Sıra	A	B	C	D	E	F
1	42	8	8	3	1	-
2	10	24	12	8	5	3
3	1	18	14	12	9	8
4	-	9	10	16	20	7
5	-	2	7	14	20	19
6	-	-	11	11	12	28

Elde edilen veriler yukarıda görüldüğü gibi basit sıralama ölçeğine göre değerlendirilmiştir.

Üçüncü aşamada değerlendirmede hataya düşmemek ve satırlardaki eşitsizliği gidermek için 1'den başlanarak her bir satıra bir katsayı verilerek göze frekansları ile bu katsayılar çarpılmış ve her bir faktörün toplam puan değeri ($\sum fd$) hesaplanmıştır. (Bkz Tablo 22.)

Tablo 22. Faktörlerin Toplan Puan Değeri

Katsayı	Seçenekler	A	B	C	D	E	F
	Sıra						
1	1	42	8	8	3	1	-
2	2	20	48	24	16	20	6
3	3	3	54	42	36	27	24
4	4	-	36	40	64	80	28
5	5	-	10	35	70	100	95
6	6	-	-	66	66	72	168
Toplam Puan Değeri ($\sum fd$)		65	156	215	255	300	321
		I.	II.	III.	IV.	V.	VI.

Dördüncü aşamada ise ($\sum fd$) değerleri kendi aralarında bir sıralamaya tabi tutulmuştur. ($\sum fd$) değeri en küçük olan faktör en önemli faktör olacağından A faktörü 1. derecede, B faktörü 2. derecede, C faktörü 3. derecede, D faktörü 4. derecede, E faktörü 5. Derecede, F faktörü 6. derecede önemli olduğu söylenebilir.

Bu değerlendirmeden çıkan sonuca göre verimlilik üzerinde etkili olan faktörler önem derecelerine göre şöyle sıralanabilir.

1. Eğitim ve geliştirme
2. Teknoloji
3. Örgüt ve yönetim yapısı
4. Motive edici unsurlar
5. Çalışma koşulları
6. Kişilerin niteliği

4. BÖLÜM: SONUÇ

Rekabetin hızla arttığı, teknolojinin hızla ilerlediği günümüzde işletmelerin bu değişime ayak uydurabilmesi, daha verimli olabilmeleri nitelikli işgücüne sahip olmanın yanısıra, yatırımlarını, çabalarını ve beklentilerini geleceğe yönelik oluşturmayı da gerekli kılmaktadır. Çünkü değişmeyen tek şeyin değişim olduğu anlayışı içinde bu değişimde yer alabilmenin de tek yolu verimlilik ekseni içinde geliştirilmesi gereken en önemli kaynak olan insan kaynağıdır.

Bütün gelişme ve yenileşmenin temelinde ise eğitim yatmaktadır. Bu nedenle geleceğin genç yönetici adaylarının ya da halen yönetici konumunda olanların geliştirilmesi, geleceğin karmaşıklaşan ve sürekli değişen, yenilenen yapısına uyum sağlayabilmenin, yönetici geliştirme faaliyetlerinde bulunmakla mümkün olabileceği bir gerçektir. Bu da bize "gelişme geliştirme ile olur" gerçeğini ifade etmektedir.

Yönetici geliştirmenin verimlilik üzerindeki etkisine ilişkin yapmış olduğumuz bu araştırma verimlilik artışı üzerinde geliştirme faaliyetlerinin daha etkin rol oynadığı, gelişen insanın geliştiren insan olacağı savını bir kez daha ortaya koyması bakımından anlamlı bir sonuçtur. Çünkü geliştirme kişinin gelişmesini sağlamakla birlikte, meydana gelecek olumlu yöndeki davranış değişikliği de, verimliliğin gelişmesi içinde gerekli etkiyi oluşturacaktır.

Bu araştırma genel kapsam itibarıyla ele alındığında kişinin kendisini geliştirmek istemesinin yada personelinin daha verimli olabilmesi için öncelikle para ve zaman bakımından yönetici geliştirme faaliyetlerine ağırlık vermeleri gerektiğini ortaya koymakla birlikte elde edilen veriler doğrultusunda yönetici geliştirme faaliyetlerinin verimlilik artışı sağlamak için yapıldığı da çıkan sonuçlar doğrultusunda belirlenmiştir.

Yönetici geliştirme faaliyeti verimlilik artışı üzerinde kendini, özellikle kişilerin bilgi ve becerilerin artırması şeklinde yada yönetsel yeteneklerine yaptığı katkı veya meydana gelen olumlu değişimler sayesinde, kişinin planlama, karar verme, kişiler arasındaki ilişkilerinde iyileşme meydana gelmesi sonucunda, kişinin verimliliği artmakta ve verimliliği artan kişi organizasyonunda verimlilik artışı üzerinde etkin rol oynamaktadır.

Yine bu noktada değişen şartlara uyum ve yoğun rekabet ortamı içinde yer alabilmenin yolu nitelikli işgücüne sahip olmanın gerektiğini ortaya koymaktadır. Öyleyse yönetici geliştirme faaliyetinin verimlilik üzerindeki etkisi yadsınamaz bir gerçektir.

Bütün gelişme ve yenileşmenin temelinde eğitimin yattığı bugün herkes tarafından da kabul edilmektedir.

Bu araştırmanın sonucu ortaya koymaktadır ki, geliştirme faaliyeti uygulanmasının en önemli amacının verimlilik artışı sağlamak amacıyla yapıldığı, geliştirme faaliyetinin verimlilik artışı üzerinde başka unsurlara göre (yönetim yapısı, teknoloji, çalışma koşulları, motive edici unsurlar vb.) daha etkin rol oynadığı ve verimlilik artışı üzerinde birince derecede önemli olduğu görülmektedir.

Yine bu araştırmadan elde edilen bir sonuçta, yöneticilerin kendilerini geliştirmek istemelerinin birinci derece önemli nedeni bireysel ve örgütsel verimlilik artışı sağlamak olduğu ve yöneticilerin bu amaçla geliştirme faaliyetlerinde buldukları söylenebilir ki, gelişmenin beraberinde verimlilik artışını da getireceği gerçeğini bir kez daha ortaya koymak açısından önemli bir belirlemedir.

Ayrıca yöneticilerin personellerini daha verimli kılabilmek ve verimlilik yönünde motive edebilmek amacıyla eğitim ve geliştirme faaliyetlerine diğer faktörlerden daha fazla önem verdikleri, geliştirme faaliyetlerini diğer faktörlere göre birinci derecede tercih ettikleri bu araştırmadan çıkan sonuçlar arasındadır.

Son olarak bu araştırma ile ilgili olarak söyleyebileceğimiz bir noktada yönetici geliştirmenin keyfi bir davranış olmadığı yönetici geliştirmenin planlı ve programlı bir biçimde, işletmeden ayrılacakların yerine ya da terfi edeceklerin yerine hazır adam bulma değil, yöneticilerin organizasyon yapısında değişme meydana getirebilecek şekilde geliştirilmesi doğrultusunda eğitilmesi gerektiğini ortaya koyması gerçeğidir.



EK : ANKET FORMU

ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

"Yönetici geliştirme (eğitim) faaliyetlerinin verimlilik üzerindeki etkisi" konulu bir araştırma yapıyoruz. Bu nedenle hazırlamış olduğumuz anket formundaki soruları, değerli zamanınızı ayırıp cevaplayacağınız için şimdiden teşekkür eder, vereceğiniz cevapların gizli kalacağını bilmenizi rica eder, saygılar sunarız.

1. İşletmenizin adı:.....
İşletmenizin faaliyet alanı:.....
İşletmenizin istihdam ettiği personel sayısı:.....
İşletmenizdeki yönetici sayısı:.....
2. Anketi cevaplayanın;
Cinsiyeti: () E () K Yaşı:..... İş tecrübesi:.....
3. İşletmenizde yönetsel personelin geliştirilmesi için eğitim ve geliştirme faaliyeti uygulanıyor mu?
a) Evet b) Hayır
(Cevabınız "Hayır" ise 9. soruya geçiniz.)
4. Uygulanan eğitim ve geliştirme yöntemleri nelerdir?
a) İş başında eğitim b) İş dışında eğitim c) Her ikisi de
5. İşletmenizde aşağıdaki "İşbaşında" eğitim yöntemlerinden hangileri uygulanmaktadır?
() Bir üst gözetiminde eğitim () İş değiştirme-Rotasyon
() Yetki devri () Yardımcı olarak görevlendirme
() Komiteler aracılığıyla eğitim () Proje çalışması
() Seminer ve toplantılar
6. İşletmenizde aşağıdaki "İşdışında" eğitim yöntemlerinden hangileri uygulanmaktadır?
() Anlatım () Grup tartışması () Örnek olay
() Rol oynama () İşletme oyunu () Deneysel eğitim
() Gezi – gözlem () Duyarlık eğitimi () Kurslar ve seminerler
7. İşletmenizde yönetici geliştirme (eğitim) faaliyeti uygulanmasının amacı nedir? (Lütfen önem sırasına göre belirtiniz. En önemli gördüğünüzü 1, daha az önemli gördüğünüzü 2, 3....numaralandırınız.)
() Verimliliği artırma () Yönetimsel yetenekleri geliştirme
() Artan yönetici gereksinimini sağlama () Değişen koşullara uyum
() Bireysel ve örgütsel hedeflerin birleştirilmesi () Yöneticileri geleceğe hazırlama
8. Yönetici geliştirme faaliyetlerinin işletmenize ne gibi katkıları olmaktadır? (Lütfen önem sırasına göre belirtiniz. En önemli gördüğünüzü 1, daha az önemli gördüklerinizi 2, 3....numaralandırınız.)
() Verimlilik artışı sağlar () Kişilerin bilgi ve becerilerini artırır
() Örgütsel ve kişisel gelişmeye katkı sağlar () Kişiler arası ilişkileri geliştirir
() Değişen koşullara uyum sağlar () Diğer.....
9. Yönetici geliştirme faaliyeti denince aklınıza ne gelmektedir? (Lütfen önem sırasına göre belirtiniz. En önemli gördüğünüzü 1, daha az önemli gördüğünüzü 2, 3.... numaralandırınız.)
() Yöneticiyi etkin ve verimli hale getirme () Yöneticinin bilgi ve becerisini artırma
() Yönetici ihtiyacını karşılama () Yöneticiyi geleceğe hazırlama
() Yöneticinin örgütle bütünleşmesini sağlama
() Diğer.....

10. Bir yönetici olarak kendinizi geliştirmek istemenizin nedeni nedir? (Lütfen önem sırasına göre belirtiniz. En önemli gördüğünüzü 1, daha az önemli gördüğünüzü 2, 3.... numaralandırınız.)

- Bireysel etkinlik ve verimliliği artırma Yöneltil yetenekleri geliştirme
 Değişen koşulları uyum Yönetimde etkin olma
 Başarı güdüsü

11. Bir yönetici olarak personelinizin daha verimli olması için ne gibi unsurlara önem verirdiniz? (Lütfen önem sırasına göre belirtiniz. En önemli gördüğünüzü 1, daha az önemli gördüğünüzü 2, 3..... numaralandırınız.)

- Eğitim ve geliştirme Örgüt yapısı ve kültürüne
 Teknoloji Yönetime katılma
 Çalışma koşullarına Motivasyona
 Proje yönetimine

12. Sizce, "yönetici geliştirme faaliyeti", verimlilik artışı üzerinde, başka unsurlara göre (yönetim ve örgüt yapısı, teknoloji, çalışma koşulları, motivasyon vd. unsurlar) daha etkili midir, değil midir?

- Kesinlikle Etkilidir
 Etkilidir
 Kısmen
 Değildir
 Kesinlikle Değildir

(Cevabınız " Değil " ise 14. soruya geçiniz.)

13. Sizce, yönetici geliştirme faaliyeti verimlilik artışı üzerinde etkisini nasıl göstermektedir? (Lütfen önem sırasına göre belirtiniz. En önemli gördüğünüzü 1, daha az önemli gördüğünüzü 2, 3.... numaralandırınız.)

- Planlama ve karar vermede gelişme Kişiler arası ilişkilerde gelişme
 Zamanı etkin ve verimli kullanma Örgütsel bütünleşmeyi sağlaması
 Tutum ve davranışlarda değişme Diğer.....

14. Sizce, aşağıdaki faktörlerden hangisi verimlilik artışı üzerinde daha etkin rol oynamaktadır? (Lütfen önem sırasına göre belirtiniz. En önemli gördüğünüzü 1, daha az önemli gördüklerinizi 2, 3..... numaralandırınız.)

- Eğitim ve geliştirme Teknoloji
 Örgüt ve yönetim yapısı Motive edici unsurlar
 Çalışma koşulları Kişilerin nitelikleri

Teşekkür ederiz.

Anketi Cevaplayanın

Adı Soyadı :
Ünvanı :
Tel :

KAYNAKÇA

YARARLANILAN KİTAPLAR

- AKDEMİR Ali, “İşletmelerarası Teknolojik İşbirliği Stratejilerinin Verimlilik Arttırma Boyutları”, I. Verimlilik Kongresi, Ankara, MPM Yay, 1991.
- AKDEMİR Ali, **İşletme Bilimine Giriş**, Kütahya, 1996.
- AKDEMİR Ali, **Yönetici Engeli: Tüm Kuruluşlarda Yöneticilerin Üretkenliği Engellemesi**, Ankara, Adalet Matbaacılık, 1994.
- AKIN Cihangir, “İşçi İşveren İlişkilerinin Verimliliğe Etkisi ve Japon Örneği”, II. Verimlilik Kongresi, Ankara, MPM Yay, 1994.
- ALBAYRAK Mevhibe, GÜNEŞ Turan, “Pazarlamada Verimlilik Ölçülmesi ve Kızartmalık Piliç Pazarlamasına Uygulanması”, I. Verimlilik Kongresi, Ankara, 1991.
- ARKIŞ Nurdoğan, “Verimlilik Kültürünün Oluşmasını Etkileyen Faktörler”, I. Verimlilik Kongresi, Ankara, 1991.
- AŞÇIGİL F.Semra, “Sanayide Yeni Strateji Arayışları ve Endüstriyel İlişkilerde Beklenen Değişiklikler”, II. Verimlilik Kongresi, MPM Yay., Ankara, 1994.
- ATAAY İ.Durak, **İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**, Ankara, 1988.
- BAYKAL Besim, **Yönetici Geliştirme (İşletmelerde İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku İnsan Gücü Yönetimi, Cilt. VII - Kitap: 3)**, İstanbul, Kazancı Hukuk Yay., 1985.
- BAYSAL Ayşe Can, TEKARSLAN Erdal, **Davranış Bilimleri**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Yay, 1987.
- BAYSAL Ayşe Can, **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak.Yay., No:225., 1993.
- CEMALCILAR İlhan vd., **İşletmecilik Bilgisi**, 4.Baskı, Eskişehir, Anadolu Ün. Yay., 1994.
- CÜCEOĞLU Doğan, **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, 6.Basım, İstanbul, Sistem Yay., 1994.
- ÇIKIN Ayhan, AKGÜL Müjgan, “Türkiye Tarımında Altyapı Sorunları ve Verimlilik Üzerine Etkileri”, I. Verimlilik Kongresi, Ankara, MPM Yay., 1991.
- ÇUBUK Serap, “Küçük Orta ve Büyük Ölçekli İşletmelerde Pazarlama Etkinliklerinin Karşılaştırılması” II. Verimlilik Kongresi, Ankara, MPM Yay, 1994.
- DİNÇER Ömer, **Örgüt Geliştirme**, 2.Basım, İstanbul, İz Yay, 1994.
- DRUCKER F. Peter, **Etkin Yöneticilik**, Çev:Ahmet Özden ve Nuray Tunalı, İstanbul, Eti Kitapları, 1992.
- DRUCKER F.Peter, **Sevk ve İdare Uğraşı**, 2. Cilt, Çev:Tunç Erkanlı, İstanbul, Sevk ve İdare Müşavirlik Araştırma A.Ş. Yay., 1987.
- DYER W. Wayne, **Hatalı Alanlarımız**, Çev: T. Nizamettin Bilgiç, İstanbul: Arion Yayınevi, 1994.
- ELMACI Orhan, “Küreselleşen Pazarlarla Bütünleşmede Stratejik Rekabet Gücünün Verimlilik Eksenli Analizi”, II. Verimlilik Kongresi, Ankara, 1994.
- ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, 1987.
- EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, 3.Basım, İstanbul:Beta Yay., 1996.
- GARDNER W.John, **Yenilikçi Birey Zinde Toplum**, Çev: Şan Özalp-Hikmet Seçim, İstanbul, İlgı Yay,1990.

- GREENE C. Alan, **Verimlilik Nasıl Artırılır**, Çev:Yakut Güneri, İstanbul, İlgı Yay, 1988.
- GÜÇLÜKOL Kemal, **Eğitim Yöntemleri Karar ve Örnek Olaylar**, Ankara, 1985.
- GÜLERMAN Adnan, **“Verimliliğin Artırılmasında İşçi İşveren İlişkileri ve AT Örneği**, Ankara, I.Verimlilik Kongresi:MPM Yay,1991.
- HAAS C.Frederic, **Eskiyen Yöneticiler**, Çev: Şeyda Ülsever ve Ekrem Ülsever, Eskişehir, Anadolu Üniv. Yay., 1987.
- HAFTACI Vasfi, **“Sanayi İşletmelerinde İktisadilik Verilerinin Verimliliği Ölçme ve Denetlemeye Katkısı**,Ankara, II. Verimlilik Kongresi:MPM Yay,1994.
- KAPLAN E.Robert, Wilfred H. Drath and Joan R. Kofodimos, **“High Hurdles: The Challenge of Executive Self Development”**, Managerial Insight From Literature, Sheila M. Purfer;Boston:PWS-Kent Publishing Company, 1991.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1982.
- KÖROĞLU Kazım, **“Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli”**, Ankara, MPM Yay, 1993.
- KÜHEYLAN Esin, **“İşletmelerde Satış Verimliliğinin Arttırılması”**, II. Verimlilik Kongresi, Ankara, 1994.
- LIVINGSTON Sterling, **“Bir Yöneticinin Beklentileri Astlarının Başarısı ve Gelişmesinin Anahtarıdır”**, Çev. Erdoğan Taşkın, Satış Yöneticilerine Öneriler, İstanbul, Yayılım Matbaası, 1995.
- MUCUK İsmet, **Modern İşletmecilik**, İstanbul, 1982.
- MUMFORD Alan, **Developing Top Managers**, Aldershot, Gower Publishing Company, 1989.
- NEWMAN H.William, **Yönetim:İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**, Çev:Kenan Sürgit, Ankara, 1985.
- ÖZÇELİK Ahmet - TANER Harun, **“Türkiye Tarım İşletmelerinde Yapısal Sorunlar, Örgütlenme ve Verimlilik Üzerine ”**, Ankara, II. Verimlilik Kongresi:MPM Yay, 1994.
- PEDLER Mlke, John Burgoyne and Tom Boydel, **A Manager’s Guide to Self Development**, 2 nd ed, London, McGraw-Hill Company, 1986.
- PEKER Ömer, Karaer Tacettin, Özen Şükrü, **Yönetimi Geliştirme** , Ankara, TODAI Yayını, 1991.
- PEKER Ömer, **Yönetici Eğitimi**, Ankara, TODAIE Yay, 1989.
- PETERS J.Thomas , Waterman Robert, **Yönetme ve Yükseltme Sanatı**, Çev.Selami Sargut,İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi., 1987.
- PROKOPENKO Joseph, **Verimlilik Yönetimi**, çev:Hasan Demir, Ankara, ILO, MPM Yay, 1995.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Personel Yönetimi**, 7.Basım, Bursa, 1997.
- SENGE M. Peter, **Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması**, Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, 2. Bsk, İstanbul, Yapı Kredi Yay.,1993.
- SIBSON Robert E., **İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması**, Çev:Sinan Artan ve İnci Artan, İstanbul, Bilim ve Teknik Yayınevi,1991.
- TEZEREN Atilla, **“İmalat Sanayinde Verimliliği Etkileyen Faktörler”**, Ankara, MPM Yay., 1985.

