

İŞLETMELERDE ARTAN YÖNETİCİ GEREKSİNMESİ VE YÖNETİCİ YETİŞTİRİLMESİ SORUNU

Öğr. Gr. Dr. Sinan ARTAN

İşletmelerde Artan Yönetici Gereksinmesi Nedenleri

Özellikle I. Dünya savaşı sonunda ortaya çıkan (önceleri işçilerin yetiştirilmesi şeklinde) işgücünün yetiştirilmesi sorunu, 1930'ları izleyen yıllarda karşılaşılan «ekonomik buhran» döneminde duraklama geçirmiştir.

İlk kez 1920'lerde bazı işletmelerde görülen yönetici yetiştirme programları bu dönemde birdenbire kesilmiştir. Ölüm, emekliye ayrılma, istifa vb. nedenlerle işletmelerden ayrılan yöneticilerin boşalan kadrolara yenileri alınmamış veya çok ivedi gereksinme duyulan görevler için sınırlı sayıda eleman alınmıştır. Yeni yönetici alınmaması ve yetiştirilmemesi sonucu işletmeler bu dönemde, ellerinde bulundurdukları az sayıda, gittikçe yaşlanan ve kendilerini yenileme olanağından yoksun yöneticilerle yetinmişlerdir.

Bundan sonra 1940'larda, II. Dünya savaşını izleyen on yıllık ekonomik buhran döneminde ise (özellikle askere alınan yöneticiler nedeniyle), yönetici işgören eksikliği daha da artarak devam etmiştir.

İşletmelerde işgörenlerin gitikçe (işçi ve yönetici) sayılarının azalması maliyetleri düşürmüştür. Savaş gereksinmelerinin zorladığı teknolojik gelişmeler ve savaş sonrası yabancı devletlerin ve uluslararası örgütlerin çeşitli yardım programları, ülkelerde ekonomik yaşamın ve buna bağlı olarak da işletmelerin yeniden canlilik kazanmalarına olanak sağlamıştır. Bu durum işletmelerin kısa sürede toparlanıp gelişmelerine neden olmuştur. Buna paralel olarak da işletme yönetiminin çok yönlü ve karmaşık bir hal almaya başlaması karşısında, işletmeleri o zamana kadar yönetenlerin bilgileri yetersiz kalmıştır. Şurası bir gerçektir ki, yirminci yüzyılın başlarındaki tipik küçük işletmelerin yönetimi ile zamanımızın gelişmiş çok uluslu işletmelerinin yönetimi ve bunların yöneticileri arasında nitelik ve nicelik bakımlarından büyük ayrılıklar vardır.

İkinci dünya savaşını izleyen dönemde işletmelerin büyük gelişme göstermesi sonucu işletmelerin sayı ve büyüklükleri artmış, pazarlar genişlemiş, rekabet ve üretimleri artmıştır. Buna bağlı olarak işletmelerde iş bölümü ve uzmanlaşma büyük önem kazanmıştır. Üretim, pazarlama, muhasebe, finans, personel gibi uzmanlık dalarında yetişmiş kişilere büyük gereksinme duyulmaya başlanmıştır.

Aynı şekilde bu dönemde işletmelerin çevre ile ilişkileri de büyük ölçüde artmıştır. Örneğin, işletmelerin türlü sorunlarına yardımcı olabilecek, bankalar, sigorta şirketleri, hukuk ve çeşitli danışmanlık kurumlarıyla düzenli ilişkiler kurulması zorunluğu ortaya çıkmıştır. Tüketicilerin değişen talepleri ve işçi sendikalarının artan baskıları karşısında işletmelerde ve işletme amaçlarına göre onlara karşı güdülecek politikaların belirlenip saptanması, işletme yöneticilerinin yetiştirilmeleri gereğini zorunlu, hale getirmiştir.

Buna göre işletmeler açısından yöneticilere duyulan gereksinmenin başlıca artış nedenlerini şöylece sıralayabiliriz :

a. II. Dünya Savaşının çıkması

aa. İşletmelerin, özellikle orta düzey yöneticilerinin askere alınmaları sonucu, gene alt düzey yöneticileriyle başarıya ulaşmaları bir sorun olarak ortaya çıkmıştır.

bb. Savaşın etkisi altında hızla gelişen teknoloji nedeniyle yönetim bilgi ve anlayışı değişmiştir.

b. İşletmelerin Sayıca Artmaları ve Büyüklük Bakımından Gelişmeleri

Yirminci yüzyılın başından itibaren işletme sayılarında görülen artış, son 20-25 yıl içinde çok daha belirginleşmiştir. Buna işletmelerin genlik (hacim) yönünden büyümeleri de eklenebilir.

Gerek işletme sayılarında, gerekse işletmelerin büyüklüklerinde görülen bu gelişme yönetici işgörenine olan gereksinmeyi arttırmıştır.

c. Yönetimde Merkezleşmemenin Önem Kazanması

İşletmelerin büyüyüp, gelişmeleri uluslararası nitelik kazanmaları bunların yönetim, şekillerini de etkilemiştir. İşletmelerde yetki kullanımında değişiklik olmuş ve merkezi yönetim, yerini giderek merkezleşmemiş yönetime bırakmak zorunda kalmıştır. Yönetimde merkezleşmemenin doğal sonucu, yönetici sayısında artış olmuş, bu da yöneticiye olan gereksinmeyi arttırmıştır.

d. İşletmelerin Yönetiminin Son Derece Karmaşık Bir Duruma Gelmesi

Günümüz yöneticilerinin eskiye oranla çok daha karmaşık bir göreve sahip olduğunu söyleyebiliriz. Şöyleki, yirminci yüzyılın başlarından itibaren bilimsel ve teknolojik gelişmede büyük bir ilerleme olmuştur. Yeni yeni endüstriler doğmuş, geniş çapta otomasyona yer verilmiş, teknolojiye atom enerjisinden, iletişimde elektronik araç ve gereklere dayanılmaya başlanmıştır. Bilgisayarların kullanım sahası genişlemiş, denetleme yöntemleri ilerlemiştir. Bunların yanısıra, sendikalar, devlet ve değişen tüketici taleplerinin baskısı artmış, türlü iç ve dış etkenlerin etkisi altında, işletmelerin yönetimi son derece karmaşık bir durum almıştır.

Bütün bu sıraladığımız nedenlerle işletmelerde gelişmiş uzman işgücüne ve özellikle bunları yönetecek, yöneticilere olan talep büyük çapta artmıştır. Buna karşın işletmelerin artan talebini giderecek niteliklere sahip yönetici sayısının başka deyişle yönetici arzının yetersiz oluşu, yöneticilerin yetiştirilmesi sorununu ortaya çıkarmıştır.

İşletmelerde Yönetici Yetiştirilmesinin Amaçları

Yukarıda da değindiğimiz gibi, işletmelerde yetişmiş yöneticiye olan gereksinmenin artması günümüzde «yetiştirme» konusunu

ön plana çıkarmıştır. Unutulmaması gerekli noktalar işletmelerin yaşam sürelerinin insanlarınkinden uzun olması ve işletmelerin geleceklelerini bir kaç yöneticinin varlığına bağlanmasının büyük sa-kıncalar ortaya çıkaracağıdır.

İşletmelerin gereksinmelerini karşılamak amacıyla sürekli olarak yöneticilerin yetiştirilmesi ve türlü nedenlerden ayrılanların yerine hemen yetenekli, yetişmiş yöneticilerin getirilmesi gereklidir. Bu nedenle, yönetim biliminde de «yöneticilerin yetiştirilmesi» konusu, planlama, örgütleme, yöneltme, düzenleme ve denetleme'den sonra, altıncı bir işlev olarak ele alınması düşüncesi güç kazanmıştır.

İnsanların yönetilmesi çok yönlü, zor bir iş olup geniş çapta yetenek ister. Yeteneksiz bir kişinin iyi bir yönetici olabilmesi bir noktada olanaksızdır. İnsanları etkiliyebilmek, onlarla iyi geçinip, isteyerek iş yaptırabilmek kişinin doğuştan sahip 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 öğretimden geçerek bu konuda bilgi sahibi olmaları gereğini ortaya çıkarmıştır. Kişinin günümüz koşullarına uygun bilgi edinmesine başka türlü olanak yoktur.

Unutulmamalıdır ki, kişi ne kadar iyi bir öğrenim görmüş olursa olsun eğer, yeterli yeteneklere sahip değilse, başarılı bir yönetici olamayacaktır. Aynı şekilde, yetenekli bir kişinin öğrenim görmeksizin başarılı bir yönetici olmasına da yine olanak yoktur. Sonuç olarak diyebiliriz ki başarılı bir yöneticinin belirli yetenekleri yanında, biçimsel bir öğrenimden geçmesi zorunludur.

Kuşkusuz bu sayılanlar dışında yöneticilerin yetiştirilmele-rine etkili olan başkaca etkenlerde vardır. Bunların başlıcaları ise, aile, toplum, devlet kurum ve işletmelerdir. Ancak bunlardan öğretim kurumlarıyla işletmelerin yöneticilerin yetişmesinde diğerle-rine oranla daha etkili oldukları söylenebilir. Nedeni ise, burardan düzenli ve sürekli yetiştirme programlarının uygulanabilme-sidir.

Buna göre, yetiştirmenin genel amacının, yönetici durumunda olan veya olacak kişilere, planlama, örgütleme, yöneltme, düzenle-

tirme, 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 :

- a. İşletmelerde artan yönetici gereksinmesinin karşılanması,
- b. Yöneticilerin şimdiki ve gelecekteki işlerinde başarılı olabilmeleri.
- a. İşletmelerde artan yönetici gereksinmesinin karşılanması :

Daha önce değindiğimiz nedenlerle, nitelik ve nicelik bakımından artan yönetici gereksinmesinin ancak yetiştirme ile karşılanabileceği bir gerçektir. Aksi halde günümüzde, kişilerin dizgeli bir programdan geçmeden kendiliklerinden günün koşullarına uygun bilgi edinmelerine ve edindikleri bu bilgileri uygulamalarına olanak yoktur.

Kuşkusuz yüksek okullarda yapılan öğretim, insan eğitiminin ancak bir kısmını sağlayabilir. Yaratıcılığa sahip, etkin bir yöneticinin yetiştirilmesi işi ise, tüm yaşantısı boyunca sürecektir.

İşletmelerde yönetimle ilgili sorunlar, matematik ve istatistik birimleri ile sabit olan ve hazırlıklı tepkiler alışverişi şeklinde ortaya çıkmamaktadır. Eğer durum böyle olsaydı, her kitap okuyan veya kuralları belleyen, yönetimde uzmanlaşmış bir yönetici gibi kestirimlerde bulunabilir ve rahat hareket edebilirdi. Uygulamada ise, yönetim sorununun kendiliğinden çözümlenebilmesi için yürürlükte olan az sayıda güvenilir kurallar ve yol gösterici işaretler bulunmaktadır. İşte yönetimin bu belirsizlik ortamında ve mesleğin günden güne karmaşıklaşıp gelişen gereksinmelerinin karşılanması için, yöneticilerin yetiştirilmesinde en etkin yol işletmelerde uygulanan programlardı. Başka deyişle insanların yaparak daha iyi ve kolay bir şekilde yetişecekleri bir gerçektir.

Ancak yetiştirme eylemi belli bir süreyi gerektirir. Bu nedenle işletmelerde yetiştirme programlarını zamanında düzenlemek,

gereksinmeleri saptamak ve programın sürekli olmasını sağlamak gerekir.

Kuşkusuz işletmelerde yetiştirme eylemi, hiçbir zaman ulaşılmaması gerekli bir amaç değil, amaca ulaşmada kullanılacak bir araç olmalıdır.

b. Yöneticilerin Şimdiki ve Gelecekteki İşlerinde 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 gereksinmelerinin neler olduğunun 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. Buna göre şimdi yöneticiler için gerekli bu bilgi, beceri ve davranışların neler olduğunu kısaca gözden geçirelim :

a. Bilgi

Çeşitli düzeylerdeki yöneticiler, yönettikleri işlerle ilgili teknik bilgiye sahip olmaktadır. Kuşkusuz bu bilginin oranı yöneticilerin buldukları düzeylere göre farklılık gösterecektir. Bununla birlikte, bir yöneticinin özellikle, planlama, örgütlendirme, yöneltme, denetleme, yetiştirme, karar verme vb. gibi yönetimin temel işlevleri hakkında bilgi sahibi olması gereklidir. Bu tür bilgilerin önemi özellikle üst yönetim düzeyindeki yöneticiler için daha da artar. Bilgiler çoğunlukla biçimsel öğretim ve iştecrübesi ile elde edilir.

b. Yetenek :

Yönetici istediği kadar bilgi sahibi olsun bunu yetenekleriyle uygulamaya aktarıp kullanamadıktan sonra hiçbir yararı yoktur. Yönetici yönetim alanında tüm yeteneklerini uygulamaya aktarabilmeli, cesaretli davranabilmelidir. Ayrıca, sorumluluklardan kaçınmamalı yetki göçermeyi öğrenmelidir. Özellikle, yöneticinin işletmenin başarısına doğrudan etkili olacak karar verme alanındaki yeteneği bir yöneticide bulunması gerekli en önemli bir un-

surdur. Yöneticilerde bulunması gerekli başlıca yetenekleri şöylece sıralayabiliriz. Teknik yetenek, beşeri ilişkilerde göstereceği yetenek ve kavramsal yetenek'tir.

aa. Teknik Yetenek : Bu tür yetenek her iş alanı için gerekli olup, işin nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Başka deyişle, belirli bir konuda kişinin sahip olduğu teknik uzmanlık bilgisi ve analitik yeteneğini yine o konu ile ilgili alet ve tekniklerde, uygulayıp kullanabilmesidir. Bu yeteneğin özellikle, doğrudan işçilerle ilişki halinde bulunan alt düzey yöneticilerinde bulunması gereklidir.

Yöneticinin örgütteki orunu yükseldikçe yönetim görevleri daha ağır basmakta bu nedenle de orta ve üst düzey yöneticilerinin işle doğrudan ilgilenmek olanaksızlaşmaktadır. Başka deyişle üst düzey yöneticileri iş'den gittikçe uzaklaşmakta (işletmede bu tür işlem yapacak başkaları bulunmaktadır) sahibolduğu teknik yeteneğin önemi giderek azalmaktadır.

bb. Beşeri İlişkilerde Göstereceği Yetenek : Bu tür yetenek özellikle, insanlarla iyi bir şekilde çalışabilmeyi içerir. Yönetici işletme içinde sürekli ilişki halinde bulunduğu kişilerle anlaşarak, işi etkin bir biçimde yaptırabilmesi ortaklaşa çalışma olanaklarını yaratabilmesi ancak yöneticinin sahip olduğu bu yetenekle gerçekleşebilir. Aynı şekilde yönetici, işletme dışında ekonomik, sosyal politik vb. çevresel etkenlerle de ilişki halindedir. Onlarla iyi bir şekilde ilişki kurup bu örgütsel ilişkileri önceden kestirip önlemleri alabilmesi yine yöneticinin bu yeteneği ile doğrudan ilgilidir.

Aksi halde işletmede düzenin bozulacağı baskı gruplarının işletmeyi güç durumlarda bırakacağı ve verimin düşeceği kuşkusuzdur.

cc. Kavramsal Yetenek : Üst düzey yöneticisinde bulunması zorunlu olan en önemli yetenektir. Çünkü, işletmede karar verici durumda olan kişi üst düzey yöneticisidir. İşletmenin durumunu yukarıdan görebilecek, çevresiyle ilişkileri düzenleyip, işletmeye kişilik kazandıracak politikaların saptanmasında etkili olacak ve işletmeye tam olarak hükmedebilecek kişidir. Yöneticinin burada yapacağı en ufak bir hata veya alacağı yanlış bir karar işletmenin tümünü olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Buna göre kavramsal yeteneği yöneticinin işletmedeki türlü bölümler arasındaki ilişkileri birbirlerine olan etkileri ve endüstri-

deki diğer işletmelerin ve toplumun politik, sosyal ve ekonomik baskılarının işletmeyi ne yönde etkileyebileceğini görme ve kestirebilme yeteneğidir, diye tanımlayabiliriz.

O halde yalnızca belirli bir sahada uzmanlaşmış teknik işgücünün, işletmelerin üst düzey yönetim oranlarında yer almaların işletmenin politikalarını saptayıp, en son karar verecek kişi veya arasında yer almalarının işletmeler açısından büyük sakıncalar yaratacağı söylenebilir.

c) Davranış :

İnsanın kişiliği ile yakından ilgilidir. Yönetici herşeyden önce görünüş ve davranışlarıyla çevresine güven verebilmeli, olumlu yönde etkileyebilmelidir. Astların ve çevresini olumlu yönde etkileyebilmesi kuşkusuz onlara, en iyiyi yapabilmeleri için yol gösterebilmesine ve örnek olabilmesine bağlıdır.

Kişinin davranışlarını veya dış görünüşünü değiştirebilmesi, yöneticilikte önemli bir husus olmakla birlikte, yetiştirme programlarında kazanılması en zor şeydir. Çünkü davranışların kişide yerleşmiş uzun bir süreyi gerektirir ve kişide yerleşmiş davranışların değişmesi de çok güçtür.

İŞLETMELERDE YÖNETİCİLERİN YETİŞTİRİLMESİNİN PLANLANMASI

İşletmelerde yöneticilerin yetiştirilmesi planlanırken gözönünde bulundurulması gerekli başlıca konuları şöylece sıralamamız olurludur.

- a. İşletmenin başlıca amaçları ve politikaları,
- b. İşletmenin büyüklüğü,
- c. Yetiştirilmenin sorumluluğu.

a. İşletmenin başlıca amaçları ve politikaları :

aa. İşletmenin Amaçları :

İşletmede yetiştirme programı düzenlenirken, işletmenin özellikle üst düzey yöneticilerin gözönünde bulundurmaları gerekli en önemli konularından biri işletmenin amaçlarıdır. Çünkü yetiştirme

programını yönlendirecek ve önemli etken işletmenin amaçları olmaktadır. Her işletmede uygulanan yetiştirme programının değişik olması, işletmelerin birbirinden farklı amaçları hedef almış olmalarıdır.

İşletmelerin amaçlarını başlıca ikiye ayırabiliriz :

Genel amaçlar : Bunların başlıcaları ise, kâr, topluma hizmet ve işletmenin hayatının sürekliliğini sağlamaktır.

Özel amaçlar : Bunların başlıcaları ise, tüketicilere sürekli olarak daha iyi kalitede mal ve hizmet sunmak, işletmede çalışanlara iyi ücret ödemek, istihdamı kararlı kılmak ve topluma veya devlete hizmet vb. sayılabilir.

Ayrıca bir diğer görüşe göre işletmenin amaçlarını,

1. İşletmenin tümüne ait amaçlar ki, bunlar, talebi olan mal ve hizmet üretmek, kâr elde etmek, işletmede işbirliğini sağlamak, yaşamak ve geliştirmek için çevre koşullarına uymak ve yenilik yaratmaktır.

2. İşletmenin bölümlerine ait amaçlar ki bunlar da, işletmeyi oluşturan üretim, pazarlama, finans, personel, muhasebe, tedarik beşeri ilişkiler, mühendislik vb. bölümlerin amaçlarıdır.

Her bölümün amacı ayrı gibi görünürse de gerçekte, tüm bölümlerin amacı işletmenin ana amacının gerçekleşmesine hizmet etmektir.

Bu nedenlerle, işletmelerde yetiştirme çalışmaları planlanırken, işletmenin ana amacını/amaçlarını, yetiştirme programlarına yön verici bir unsur olarak birinci sırada gözönünde bulundurmak gerekir.

Unutulmaması gerekli bir nokta, yönetiminin temel gereği işletmede ulaşılması düşünülen amaçların, açıkca bilinmesidir. Üst düzey yöneticisinden, alt düzey yöneticisine dek her düzeydeki yönetici kendi çalışmalarının amacını bilmelidir.

bb. İşletmenin başlıca politikaları :

İşletmenin amaçlarına değinirken incelediğimiz konularda olduğu gibi, işletmenin amaçlarına ulaşmada izleyecekleri politikar da yetiştirme planının yapılmasında etkili olan unsurlardır. İşlet-

melerin özellikle yetiştirmeye ilişkin politikaları saptanırken şu noktalara dikkat edilmesi gereği vardır.

1. Temel amaçların belirlenmesi
2. Bu amaçların hangilerinin yetiştirme yoluyla karşılanacağını belirlenmesi
3. Amaçlara ulaşmada izlenecek yolun belirlenmesi

Bilindiği gibi amaç bir sondur politika ise, bu sona erişebilme aracıdır. Çeşitli öğelerden oluşan işletmelerde üst düzey yöneticilerinin işletmede izlenecek politikaları saptarken dikkatli olmaları gerekir. Yönetici herşeyden önce işletme içindeki ayırıcı kuvvetlerin neden olduğu gruplaşmaları (klikleşmeleri) önleyecek, iç düzenleştirmeyi sağlamak durumundadır. Bunu gerçekleştirdikten sonra, işletmeyi çevresel koşullara uydurmak yani dış düzenleştirmeyi sağlamak zorundadır. İşte gerek iç ve gerekse dış düzenleştirmenin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için izlenecek politikaların önemi büyüktür. İşletmelerde uygulanan başlıca politikaları şöyle sıralayabiliriz :

a. İşletme işlevlerine göre

1. Üretim politikası
2. Pazarlama »
3. Finansal »
4. Personel »
5. Muhasebe »
6. Yönetim Organizasyon Politikaları

b. İşletmenin yönetim işlevlerine göre

1. Planlama politikası
2. Örgütlendirme politikası
3. Yönelme Politikası
4. Yönetici yetiştirme politikası
5. Düzenleştirme politikası
6. Denetleme politikası

Bunlar dışında işletmelerde işletme içi ve işletme dışı politikalar temel politikalar, genel politikalar ve bölümlere ait politikalar vb. politikalardan söz edilebilir.

Kuşkusuz her işletmenin izleyeceği politika veya politikalar ayrı olacaktır. Bu nedenle de işletmede uygulanması düşünülen yetiştirme programları düzenlenirken işletmenin izlediği türlü politikalar açıkça bilinmeli ve gözönünde bulundurulmalıdır.

b) İşletmenin büyüklüğü

İşletmeleri genel olarak büyüklüklerine göre küçük, orta ve büyük olmak üzere üçe ayırabiliriz. Büyüklük bakımından üçe ayırdığımız bu işletmeleri incelediğimizde yetiştirme işlevinin değişik bir görünüm arzettiğini söyleyebiliriz. Herşeyden önce çeşitli büyüklükteki işletmelerin işletmenin türlü işlevlerine verdiği önem ile bu işlevlerini düzgün bir biçimde yürütebilmesi için ayırdığı zaman ve maddi olanaklar aynı olmamaktadır.

Çoğu kez küçük işletmelerde sürekli ve dizgeli yönetici yetiştirme çalışmalarına pek rastlanılmamaktadır. Bu tür işletmelerde daha çok, alt düzey yöneticilerinin ve özellikle işçilerin işe alıştırılması ve yeteneklerinin geliştirilmesine ilişkin geliştirme çabaları göze çarpmaktadır.

Bunun başlıca nedenleri :

1. Bu tür işletmelerde üst düzey yöneticilerinin sayıca az olması
2. Bu tür işletmelerde işletmedeki işlerin fazla karmaşık bir nitelik taşıması
3. Bu tür işletmelerde çoğunlukla yöneticinin, işletmenin aynı zamanda sahibi durumunda olmasıdır.

Bu kişiler (patronlar) çoğu kez astlarına yetki ve sorumluluk göçermekten kaçındıklarından astlar yetiştirme olanaklarından yararlanamamaktadırlar.

Küçük işletmeler gerektiğinde işgörene gereksinme duyduklarında, çoğunlukla yetiştirilmiş uzman işgöreni dışarıdan kiralama yoluna gitmektedir. Bu nedenle de bu tür işletmelerde de yetiştirme çabaları pek fazla bir önem taşımamaktadır.

Orta büyüklükteki işletmelere gelince, bu tür işletmeler çoğunlukla işletme bünyesinde bir «personel» veya değişik isimler altında (ancak işletme de bu bölümün işlevlerini yerine getiren) bir bölüme sahiptirler. Orta büyüklükteki işletmelerde, küçük işletmelere oranla sayıca daha çok ve karmaşık personel (işgören) işleri yürütülür. Örneğin: Sendikalara verilecek aidat için stopaj yoluyla ücretlerden kesintilerin yapılması, sosyal sigortalarla ilgili işlemler, işgörenlerin elenip seçilmesi, güvenlik, sağlık hizmetleriyle, kafeterya ve boş zamanların değerlendirilmesi gibi hizmetler bunlar arasında sayılabilir.

Aynı zamanda bu tür işletmelerde yetiştirmeye ilgili çalışmalar da personel bölümü içinde yapılır. Bu amaçla personel bölümünde çoğu kez, bir «yetiştirme birimi» kurulur. Ancak oluşturulan bu «yetiştirme birimi», aynı küçük işletmelerde olduğu gibi daha çok işçilerin yetiştirilmesine dönük çalışmalar yapar.

Bu tür işletmelerde yöneticilerin yetiştirilmesi işi çoğu kez işletme dışındaki kuruluşların düzenledikleri yetiştirme programlarına yöneticilerin gönderilmesiyle gerçekleştirilir. Bu kuruluşlar arasında üniversite, yüksek okul, enstitü ve dernekler sayılabilir. Adı geçen kuruluşların düzenledikleri kısa süreli kurslara veya lisans üstü yetiştirme programlarına orta büyüklükteki işletmelerin daha çok orta düzey yöneticileri gönderilmektedir. Ancak daha önce de belirttiğimiz gibi, işletmelerin amaçları, gereksinimleri ve maddi manevi olanaklarına göre yetiştirme programlarına bakılmaksızın sayıları ve yönetim düzeylerindeki oranları değişebilmektedir.

Orta büyüklükteki işletmelerde görülen en belirgin özellik, işletmedeki bölümlerin hemen hiçbirinde önemli derecede bir uzmanlaşmanın bulunmamasıdır. Çoğu kez tüm yöneticiler işletmede birden çok işin yürütülmesinden sorumludurlar. Bu durum yetiştirme işlevini yöneten yönetici için de geçerlidir. Şöyle ki, bu görevi üstlenen yönetici, yetiştirme işlerinin yürütülmesi dışında çoğu kez «iş analizleri» «maaş ve ücret yönetimi», «halkla ilişkiler» vb. diğer personel işlerinden de sorumludurlar.

Büyük işletmelerdeki duruma gelince : Bu tür işletmelerdeki yetiştirme ile ilgili çalışmalar orta ve küçük işletmelere oranla daha farklıdır. Bu fark çoğu kez işletmenin büyüklüğünden doğar.

Büyük işletmeler belirli bir bölge içinde çalışmalarını sürdürürler. Bir kısmı ise tüm yurt düzeyine, hatta yurt sınırları dışına dağılmış şubeleriyle uluslararası nitelik kazanmış kuruluşlardır. Kuşkusuz, bu denli geniş bir örgüt yapısına sahip işletmelerin tüm işlevleriyle ilgili sorunlar da, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden çok daha karmaşık bir nitelik taşıyacaktır.

Artan işçi, yönetici vb. işgörenlere olan gereksinmeye paralel olarak yetiştirme biriminin çalışmaları da büyük işletmelerde, büyük önem kazanmıştır.

Büyük işletmelerde iş bölümü ve uzmanlaşma en üst düzeye ulaşmıştır. Bu nedenle de bu tür işletmelerde çoğunlukla yetiştirme bölümünün çalışmaları diğer personel görevlerinden ayrı bir şekilde yürütülür. Yetiştirme bölümü çoğunlukla personel işlerini yürüten bir genel müdür yardımcısına (başkan yardımcısı) bağlıdır. Yetiştirme bölümü yöneticisi, bölümün çalışmalarına ilişkin genel müdür yardımcısına sürekli rapor verir. Büyük işletmelerde etkin bir görevi olan yetiştirme bölümü yöneticisi işletmenin yetiştirme politikasının saptanmasında üst yönetime yardımcı olan en yetkili kişidir. Ayrıca bu kişi, tüm işgörenlerin yetiştirilmesi ve onlara uygulanacak yetiştirme yöntemlerinin belirlenmesi sorumluluğunu da yüklenir.

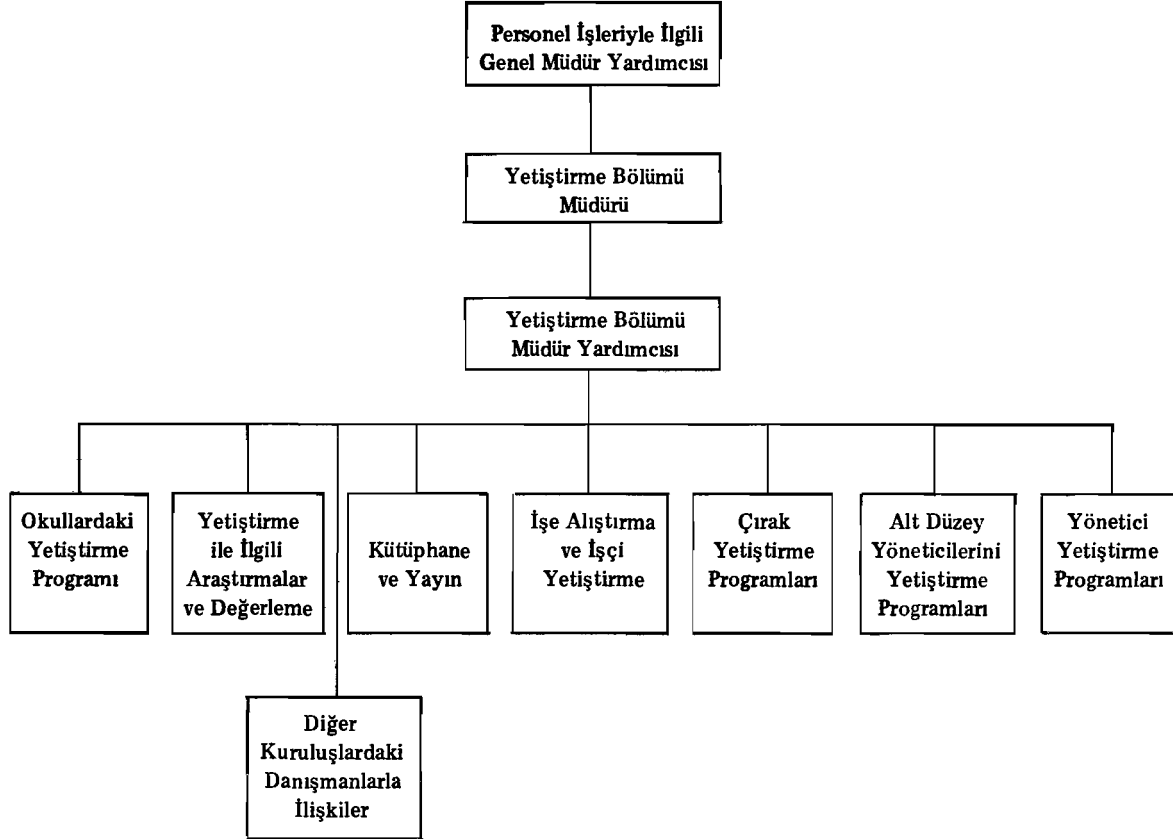
Büyük işletmelerde yetiştirme bölümünün örgüt şemasındaki yerini şöylece göstermemiz olurludur (Şekil I).

c) Yetiştirmenin Sorumluluğu :

Yukarıda da görüldüğü üzere, yöneticilerin yetiştirilmesi sorunu işletmelerin amaçlarına, politikalarına ve büyüklüklerine göre birbirinden farklılık göstermektedir. Ancak genel olarak işletmelerde yönetici yetiştirme sorumluluğunu taşıyacak düzeyin kuşkusuz üst yönetim olacağı söylenebilir.

Herşeyden önce üst yönetimin, yönetici yetiştirme programını benimseyip, özendirilmesi ve desteklemesi gereklidir. Üst yönetimde böyle bir programın uygulanmasının işletme yararına olacağı fikri yerleşmediği sürece yetiştirme için yapılacak çalışmalar para ve zaman kaybına yol açacaktır.

İşletmelerin çeşitli bölümleri ve bu düzeylerde çalışan farklı düzeylerde yöneticiler vardır. Bu yöneticiler kendi bölümlerindeki



Şekil—I : Bir büyük işletmede «yetiştirme bölümü»nün yeri

çalışmaları, belli sınırlar içinde günlük olarak yürütürler. Çoğu kez işletmenin geleceğini ilgilendiren konulara gereken ilgiyi göstermeyebilirler. Buna karşın üst yönetim işletmenin tümünü ve geleceğini ilgilendiren çalışmaları yürütür. Bu nedendir ki, özellikle yöneticilerin yetiştirilmesi sorumluluğunu üst yönetim taşır.

Üst'ün en önemli görev ve sorumluluklarından biri yetiştirmektir denebilir. Yetiştirme eylemi belli bir plan ve program içinde yapılabileceği gibi, biçimsel olmayan bir şekilde de sürdürülebilir. Bu işi benimsemiş her yönetici normal işlerinin yanısıra astlarının yetişmesi için de yardımcı olabilir.

Özellikle biçimsel bir yetiştirme programının uygulandığı işletmelerde yöneticilerin yetiştirilmesi sorumluluğunu taşıyan yöneticinin, düşünmesi gerekli bazı konular vardır. Bunların en önemlileri, işletmede uygulanması düşünülen yetiştirme programının amacı, düzenlenmesi, nelerin öğretileceği ve kimler tarafından öğretileceği gibi konulardır.

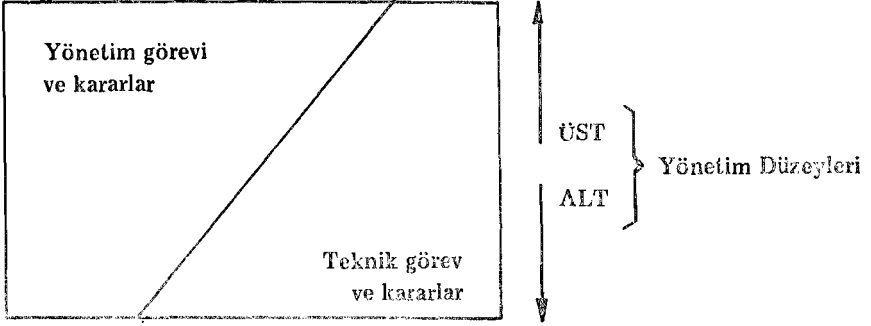
Yetiştirme programlarıyla yetiştirilmek istenen yöneticilere neler öğretileceği sorunu, işletmenin yetiştirme amaçlarıyla doğrudan ilgilidir. Kuşkusuz, işletmenin yetiştirme amaçlarına bağlı olarak yetiştirme programlarının kapsamı da değişik olacaktır. Bu nedenle her işletme için geçerli tek tip yetiştirme programından söz etmek olanaksızdır. Ancak genel olarak şöyle diyebiliriz, işletmelerde farklı düzeylerdeki her yönetici, belirli bir oranda teknik görev, üst düzeylere doğru yükseldikçe önemini kaybetmeye başlar ve onun yerini artan oranda yönetim görevi alır (Şekil II).

Buna göre alt düzey yöneticilerinde denetim görevlerinin çoğunlukta olduğu, istatistik ve benzeri matematiksel bilgilerin daha çok gerekli olduğu söylenebilir.

Orta yönetim düzeyindeki yöneticilere ise, yönetim kuramı ile ilgili bilgiler gereklidir. Çünkü artık bu düzeyde yöneticilerin yönetilmesi işi başlamış yönetimin tekniği önem kazanmıştır.

Orta düzey yöneticileri çoğu kez işletmenin belirli bir bölümünü yönetirler, örneğin, üretim, pazarlama, finans, personel vb.

Adı geçen bölümlerde astlar arasında takım çalışmasının düzenlenmesi, türlü anlaşmazlıkların çözümlenmesi, bölümlerle ilgili plan ve yönergelerin hazırlanması vb. işler bu düzeydeki yönetici-



Şekil—II : Yönetim düzeylerine göre ağırlık kazanılan görevler

lerin başlıca görev ve sorumlulukları arasında sayılabilir. Kuşkusuz adı geçen görevlerin iyi bir şekilde yerine getirilmesinde orta düzey yöneticilerinin teknik bilgi ve yetenekleri ötesinde, bu konularda uzmanlık ve geniş yönetim bilgisine gereksinimleri vardır.

İşletme içinden yükselerek üst düzey yönetimine gelmiş bir üst düzey yöneticisi, kuşkusuz kendi bölümündeyken o bölümle ilgili işleri çok iyi bilmekte ve uygulamaktaydı. Ancak üst yönetici bu düzeye gelince görüş alanı ile birlikte, sorumluluk alanıda genişlemiştir. İlgilendiği işlevlerin sayısı artmış, işletmenin tümüyle ilgili konular üzerinde düşünüp amaç ve politikaların saptanması sorunları önem kazanmıştır.

İşte yetiştirme programlarında üst düzey yöneticilerinin bu konularda eksikliklerinin tamamlanmasına çalışılmalıdır. Bu amaçla, özellikle işgören ilişkilerinin düzenlenmesi, işletmenin finansal sorunları, devletle ilişkiler, yurt içinde ve dışındaki işletmelerle olan ilişkiler vb. konular programa alınmalıdır.

İşletmede yöneticilerin yetiştirme sorumluluğunu taşıyanlar Yetiştirme işlevinin kimin tarafından yapılacağına kararlaştırmak durumundadırlar. İşletmede yetiştirme eylemi belli bir programa göre biçimsel olarak yürütülüyorsa her düzeyde üst durumundaki yönetici aynı zamanda yetiştirici olarak bu görevi de

yüklenmiş demektir. Biçimsel bir yetiştirme programının uygulandığı işletmeler çoğunlukla (orta ve üst düzey yöneticilerinin yetiştirilmesinde), o işletmenin ve diğer işletmelerin üst düzey yöneticilerinden, üniversite, yüksek okul ve konuyla ilgili enstitü ve derneklerin elemanlarından yararlanmaktadırlar.

Ülkemiz İşletmelerindeki Durum

Çoğunlukla işletmelerde yönetici gereksinmesi, o toplumun ekonomik gelişmeye verdiği öneme paralel olarak artmaktadır. Önceleri basit bir şekilde çalıştırılan, sorumlu görevlere daha çok aile yakınlarının getirildiği bu işletmeler, toplumun gelişimine paralel olarak büyüdükçe, yönetimleri karmaşık bir şekil almaya başlamıştır. Özellikle işlerin genişleyip, çeşitlenmesi, rekabet piyasasının doğması, işletme içi ve dışı etkilerin artmasıyla o zamana dek yöneticide aranan sahiplik (mülkiyet), aile bağı, yaş ve cinsiyet gibi öznel nitelikler yerini, uzmanlık, yetenek, eğitim görmüş olmak gibi nesnel niteliklere bırakmıştır. Şahıs işletmeleri, sermaye işletmeleri haline dönüştükçe, işletmelerin gelişip büyümesi, yönetici kadrolarının artması yanında danışmanlık, uzmanlık gibi yeni kadroların da gelişimini zorunlu kılmıştır.

İşte bu genel olarak endüstrileşen her ülkede görülebilecek gelişme ve yöneticilere duyulan gereksinme, geç de olsa ülkemizde de benzer şekilde duyulmaya başlamıştır.

Ülkemiz işletmelerinde yönetici elemanına duyulan gereksinmenin nedeni, büyük ölçüde tarihsel ve sosyal bir nitelik taşımaktadır. Çünkü ülkemizde yüzyıllar boyu daha çok devlet yönetimi ve askeri gereksinmeler için eleman yetiştirilmesine önem verilmiştir (örneğin: Osmanlı İmparatorluğu devrinde mülki ve askeri yönetici yetiştirme görevi «Enderun»a verilmiştir. Tanzimat'ın ilanından sonra da devlete yönetici yetiştirilmesi amacıyla «Mektebi Mülkiye» kurulmuştur).

Türk'lerin tarih boyunca en büyük övünçleri siyasi ve askeri alanlardaki başarıları olmuştur. Ticaret ve sanayi işleri ikinci planda bırakılmış, bu işlerle uğraşanlar hor görülmüştür. Bu nedendir ki, Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerine dek ticaret ve sanayi işleri azınlıklar ve yabancılar tarafından yürütülmüştür. Ancak Cumhuriyet döneminde Türk'ler iş hayatında görülmeye başlamışlardır.

Ülkemizde geciken çağdaş işletme yöneticilerine duyulan gereksinimin, yukarıda bu değindiğimiz tarihsel ve sosyal nedenleri dışında yer alan, diğer gecikme nedenleri de bulunmaktadır.

Bu nedenlerin başlıcaları arasında şunlarıda sayabiliriz :

1. Özel kesim işletmelerinin büyük çoğunluğunun kişi ve aile işletmeleri tipindeki küçük işletmelerden oluşması
2. Ülkemizde yöneticiliğin bir meslek olarak kabul edilmesindeki gecikme
3. Politik etkiler

1. Ülkemizde özellikle özel kesim işletmelerinin çoğu kişi ve aile işletmelerinden oluşan küçük işletmelerdir. Bunların ticaret sicilleri incelendiğinde, sayıları gün geçtikçe artan anonim ortaklıklar olduğu göze çarpmaktaysa da, çoğunluğu, sermaye işletmesi olmanın sağlayacağı yararları düşünen aile işletmeleridir. Örnek olarak ülkemizde, imalat endüstrisindeki işletmelerin durumlarını gösterebiliriz.

1970 yılı sanayi işyeri sayımına göre, ülkemizde imalat endüstrisinde toplam 176.098 işletme çalışmalarını sürdürmektedir. Bu işletmelerin büyüklükleri özel ve kamu kesimlerinde bulunmalarına göre dağılımları şöyledir (Tablo I).

İşletmelerin bulunduğu kesimler	Küçük İşyerleri sayısı	Büyük İşyerleri sayısı
Özel Kesim	170.123	5.567
Kamu Kesimi	23	385
TOPLAM	170.146	5.952
GENEL TOPLAM	176.098	

(TABLO I) : 1970 sanayi işyerleri sayımına göre ülkemizde imalat sanayiindeki işletmelerin büyüklük durumuna göre sayıları (büyüklük ölçüsü işletmede 10 veya daha çok kişi çalıştırılmasıdır).

Tablodan görüldüğü gibi, imalat endüstrisindeki işletmelerimizin %96,62'si, küçük ve %3,38'i büyük işyeri kapsamına girmektedir. Bu durum da, ülkemizdeki işletmelerin büyük çoğunluğunun küçük ve dağınık iş yerlerinden oluştuğunu kanıtlamaktadır. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki 1963-1970 yılları, sanayi işyeri sayımı sonuçlarını karşılaştırdığımızda, özellikle büyük iş yerleri sayısında olumlu yönde büyük şartlar olduğu görülmektedir (Şekil II).

1963 Yılı sayımı sonuçları

İşletmelerin Bulundukları kesimler	Küçük İşyerleri sayısı	Büyük İşyerleri sayısı
ÖZEL KESİM	—	2.774
KAMU KESİMİ	—	238
TOPLAM	157.759	3.012
GENEL TOPLAM	160.771	

1970 Yılı sayımı sonuçları

İşletmelerin Bulundukları kesimler	Küçük İşyerleri sayısı	Büyük İşyerleri sayısı
ÖZEL KESİM	170.123	5.567
KAMU KESİMİ	23	385
TOPLAM	170.146	5.952
GENEL TOPLAM	176.098	

(Şekil II) 1963 ve 1970 yıllarında yapılan son iki sanayi işyeri sayımı sonuçlarının karşılaştırılması.

Görüldüğü gibi özel kesim büyük işyerlerindeki artış (1963'e göre) % 100.68, Kamu Kesim'i büyük iş yerlerindeki artış (1963'e göre) % 61,76'dır. Ayrıca 1970 yılı sayımına göre toplam iş yerlerindeki artış (1963'e göre) %9.53'dür. 1970'de Türkiye'deki toplam işyerleri sayısı içinde, büyük işletmelerin oranı %3.38 olup, 1963'te bu oranın % 1.9 olduğu görülmektedir. Başka deyişle, yıllar geçtikçe ülkemizde büyük işletmelerin sayısı artmakta buna karşın

küçük işletmelerde düşüş görülmektedir. (1963'te küçük işletmelerin oranı, % 98.1 iken, 1970'de bu oran % 96.62'ye düşmüştür).

2. Ülkemizde yöneticiliğin bir meslek olarak kabul edilmesindeki gecikme

Ülkemizde «yöneticilik» bir meslek dalı olarak yeni yeni kabul edilmeye başlamıştır. Daha önce de değindiğimiz gibi özellikle Osmanlı İmparatorluğu devrinde sanai ve ticaretle uğraşanlar aşagılanmış hor görülmüştür. Ancak Cumhuriyetin ilanından sonra endüstrileşme hareketinin başlamasıyla (özellikle 1930'larda) endüstri işletmelerinde görev alacak yöneticilere gereksinme duyulmaya başlanınca büyük zorluklarla karşılaşmıştır. Bu yıllarda iş idaresi ve özellikle mühendislik dallarında yetiştirilmek üzere yurt dışına öğrenci gönderilmesine önem verilmiştir. Ancak İkinci Dünya Savaşı'nın bitimini izleyen dönemde öğrenimlerini tamamlayıp ülkeye dönen bu elemanların büyük çapta ekonomide yöneticilik alanlarında görev almalarıyla, 1930'larda kurulmaya başlanan «Kamu İktisadi Teşebbüsleri» yönetici kadrolarına nitelikli eleman bulmaya başlamışlardır.

Bu dönemde daha çok devletin öncülüğündeki ilk endüstriyel yatırımları sonraları özel kesimin girişimleri izlemiştir. Özellikle 1950'leri izleyen yıllarda özel kesim işletmelerinde büyük artışlar görülmüştür (Tablo III) :

İşletmelerin Kuruluş Yılları	İşletmelerin Sayısı	İşletmelerin Yüzdesi
— 1900	120	10.46
1901—1910	—	—
1911—1920	26	2.26
1921—1930	37	3.22
1931—1940	62	5.40
1941—1950	154	13.42
1951—1960	465	40.54
1961—1969	283	24.70

(TABLO III) Yıllara göre özel kesim işletmelerindeki artış

Özel üesim, artan yönetici gereksinmesini geniş çapta kamu kesiminde tecrübe kazanmış yetenekli yöneticileri transfer ederek sağlamaya çalışmıştır. Başka deyişle, kamu kesimi özel kesime yönetici yetiştiren önemli bir kaynak haline gelmiştir.

Türkiye'de endüstrileşme hareketinin gelişmesine paralel olarak sayıları artan kamu ve özel kesim işletmelerinin düzenli olarak yönetici gereksinmelerinin ne şekilde karşılanacağı hakkında ciddi bir girişimde bulunulmaması nedeniyle, işletme yöneticilerinin yetişmesi kişilerin kendi çabalarına kalmıştır.

Kuruluşları bakımından devlet yönetimine ve orduya eleman yetiştiren Siyasal Bilgiler Fakültesi ve Harp Okulu'nu bir yana bırakacak olursak Türkiye'de endüstri ve ticaret alanlarına yönetici eleman yetiştirilmesinde ilk olumlu adım İktisadi ve Ticari İlimler Akademileri tarafından atılmıştır.

Ülkemizde özellikle işletmelerin yönetimini elinde bulunduracak kişilerin belirli yeteneklere sahip olmalarının ve belirli bir eğitim ve öğretimden geçmelerini zorunlu olduğunun anlaşılması oldukça yenidir. Özellikle özel kesimde, az gelişmiş ekonomik yapının sonucu olarak yöneticilik, müteşebbislik ve sermaye sahipliği nitelikleri hep aynı kişide toplanmaktadır. Çoğunlukla tek patron yönetimindeki bu tür işletmelerin en belirgin özellikleri, en kısa sürede her ne pahasına olursa olsun en yüksek kâra ulaşmayı amaçlamaları, personel kadrolarının sermaye ciro ve kârlarının bir sır niteliği taşımalarıdır. Bu tür işletmelerin modern anlamlı örgüt şemalarının, iş tanıtımlarının değerlemelerinin personel seçimlerinin ve yetiştirilmelerinin belirli bir plana göre yapılmamasıdır. Çoğunlukla belirli bir örgütlemenin olmayışı nedeniyle kimin ne iş yaptığı pek belli değildir. Her işi yapan bir takım kişiler vardır. Bunların herhangi bir nedenle işletmede bulunamaması halinde o işler durur ve yapılamaz hale gelir.

İşletmelerin çoğunlukla üretim (imalat) bölümüne ağırlık verilir. Çünkü işletmenin başarısı, yalnız üretimde sağlanacak başarıyla ölçülür. Bu nedenle, işletmeye alınacak teknik adamlara özen gösterilir ve gerektiğinde yönetim bu kişilere bakılır. Bu davranış biçimi meslekten yönetici (profesyonel) çalıştıran büyük işletmelerde bile hemen hemen aynı olup, işletmelerin en yüksek karar organları teknik elemanlardan (çoğunlukla mühendislerden) oluş-

maktadır. Örnek olarak 1827 orta ve üst düzey yöneticilerine uygulanan bir ankete göre elde edilen sonuçları gösterebiliriz (Tablo IV)

Öğrenim Dalları	Kamu Kesimi	%	Özel kesim	%	Toplam	%
Mühendislik öğrenimi yapmış olanlar	600	40.08	144	43.64	74	40.72
İşletmecilik/Yöneticilik öğrenimi yapmış olanlar	400	76.72	71	21.52	471	24.78
İktisat Siyasal Bilgiler öğrenimi yapmış olanlar	148	9.89	47	14.24	195	10.67
Fen Bilimleri öğrenimi yapmış olanlar	153	10.22	27	8.18	180	9.85
Hukuk/Edebiyat, Sosyal Bilgiler Öğ. yapmış olanlar	127	8.48	17	5.15	144	7.88
Harp Okulları/Yüksek Denizcilik Okulu Mezunları	37	2.47	13	3.94	50	2.75
Tıp/Ecz./Dişçilik öğrenimi yapmış olanlar	32	2.14	11	3.33	43	2.35
TOPLAM	1.497	100.00	330	100.00	1.827	100.00

(TABLO IV) Ülkemiz işletmelerinde 1827 yüksek öğrenim yapmış orta ve üst düzey yöneticilerinin en son gördükleri öğrenim dallarına göre dağılımı.

Tablodan da görüldüğü gibi ülkemizde gerek kamu ve gerekse özel kesimdeki endüstri işletmelerinde orta ve üst düzey yöneticilerinin (%40.08 kamu, %43.64 özel ile) en çok teknik alanlarda öğrenim gördükleri ortaya çıkmaktadır. Çağdaş işletme yönteminde ise (özellikle orta ve üst düzey), yöneticilerin yeterli işletmecilik ve yöneticilik konularında yetiştirilmeden, sadece teknik bilgi ve

yetenekle işletmelerini başarıya götürmelerine olanak yoktur. Eğer bu gün, endüstri kesmiindeki bir kısım işletmelerimiz Türkiye koşullarında yalnızca teknik bilgiye sahip veya belli bir konuda uzmanlaşmış çağdışı yönetim kadrolariyle başarılı gözükebiliyorsa bunu, piyasada tam rekabet koşullarının var olmayışına (yeni yeni rekabetin başladığı bazı endüstri dalları hariç) ve ekonomimizde yüksek gümrük ve ithalat kısıtlamaları şeklinde belirlenen aşırı himayeciliğe borçludurlar. İşletmelerimizin çoğunlukla yalnızca iç tüketime dönük çalışmaları, işletme sahiplerini «ne yapsak, kaçsatsak gidiyor» düşüncesiyle meslekten yöneticilere gerekli ilgiyi göstermelerine engel olmaktadır. Kuşkusuz bu koşulların değiştiği AET gibi dış bölgesel pazarlara açıldığı zaman, gerçek rekabet ortamına girilince, meslekten yöneticilere olan gereksinme, zorunluluk haline gelecektir. Ayrıca bunların işletmelerin amaçlarına göre düzenlenmiş programlarda yetiştirilmelerinin önemi de daha iyi anlaşılacaktır. İşte özellikle piyasa koşullarını meslekten yönetici talebini engelleyici tutumu ülkemizde yöneticiliğin bir meslek olarak kabul edilmesini geciktiren en önemli nedenlerdendir. Ancak unutulmamalıdır ki, uzun sürede sonuç alınabilecek bir uğraşı olan yetiştirme sorununa işletmelerimizin hiç değilse şimdiden ilgi göstermeleri gereklidir. Aksi halde kısa bir gelecekte yukarıda sözü edilen koşulların değişmesi halinde işletmelerimizin (ve dolayısıyla ekonomimizin) çok zor durumda kalacaklarını söylemek bir ileri görüşlülük olmayacaktır.

3. Politik Etkiler

Ülkemizin büyük endüstri kuruluşları çoğunlukla kamu kesiminin yönetiminde bulunmaktadır. Ancak bu işletmeler yönetimine yapılan politik etkiler, bu işletmelerde çağdaş yönetim ilkelere uygulanmasını güçleştirmektedir. Ayrıca bu tür işletmelerdeki yöneticilerin, kanunlar, tüzükler, yönetmeliklerle sınırlanmış bürokratik düzene sıkı sıkıya bağlı kalma zorunlulukları ve bağımsız karar verme yetki ve alışkanlıklarının bulunmayışı, yöneticilerin yetişmesini engelleyen nedenlerdir.

Kamu kesimi işletmelerinde politik tercihlere pek sık başvurulması, yöneticilerin hem işletme içi orunlar arasında ve hem de başka işletmelere geçme, dönme hızlarında önemli artışlara neden olmuştur. Özellikle üst düzey yöneticilerinde bu artış çok daha belirgin olup, buldukları orunlarda (mevkilerde) ortalama ancak

2-3 yıl kalabildikleri görülmektedir. Ülkemizde çoğunlukla işler kurumsallaştırılmayıp, kişilere bağlı olarak yürütüldüğünden, yetiştirme gibi uzun süreye gerek duyulan ve başarısı üst düzey yöneticilerinin ilgi ve benimsemelerine bağlı olan bu soruna çözüm getirilmesi de doğal olarak gecikmiştir.

Ülkemiz İşletmelerinin Başlıca Yönetici Sağlama Kaynakları :

Yukarıda ülkemiz işletmelerinde yöneticilerin yetiştirilmesi konusundaki gecikme nedenlerine değindikten sonra, ülkemiz kamu ve özel kesim işletmelerinde sürekli ve hızlı bir gelişmenin göze çarptığını söyleyebiliriz.

Kuşkusuz bu gelişmeye paralel olarak işletmelerimiz artan yönetici gereksinmesi ile karşılaşmaktadırlar. Ancak artan bu yönetici gereksinmesi günümüz koşullarında arz kaynaklarının fazlalığı nedeniyle (özellikle bu konuda mezun veren okulların sayılarının artması) sayıca karşılanmasına karşın nitelik yönünden yetersiz kaldığı görülmektedir.

Gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan ülkemiz, 1960'ları izleyen yıllarda başlayıp günümüze dek uzanan dönemde, planlı kalkınma içinde karma ekonomi düzenini benimsemiş durumdadır. Bu dönemde, işletmelerimizde modern yönetim ilkelerinin uygulanabilmesi olanakları, hızlanan endüstrileşmeye paralel olarak artmıştır. İşletmelerin dinamik bir ögesi olan yönetici olmaksızın, ülkemizin doğal kaynaklarıyla diğer üretim faktörlerinin birleştirilip üretime dönüştürülmesine olanak olmadığı daha iyi görülmüştür. Öte yandan, rekabet sisteminin yavaş yavaş gelişmeye başladığı ülkemizde, kalkınmanın büyük ölçüde yöneticilerimizin bilgi, yetenek ve çalışmalarına bağlı olduğu gerçeği de anlaşılmıştır. Bu nedenle birinci ve ikinci beş yıllık kalkınma planlarında Türkiye'deki işletmelerin sektörlere göre yönetici gereksinmeleri yıllara göre tablolar halinde gösterilmiş, açıkların ne şekilde kapatılabileceği ve yöneticilerin yetiştirilmeleri konularında çeşitli öneriler getirilmiştir. Üçüncü beş yıllık kalkınma planında yer alan, Türkiye'nin artan yönetici gereksinmesi yıllara göre şöyle gösterilmiştir. (Tablo V) :

Yine üçüncü beş yıllık kalkınma planına göre bu konudaki gereksinme, arz kaynaklarının fazlalığı ve çeşitliliği nedenleriyle, nicelik yönünden karşılanabileceği kestirilmektedir.

Yıllar	Yönetici Gereksinmesi
1960	136 bin
1965	100 »
1970	170 »
1977	220 »

TABLO V : Yıllara göre Türkiye'nin artan yönetici gereksinmesi.

Bu şekilde kamu ve özel kesimdeki işletmelerimizin giderek artan yönetici gereksinmelerine kısaca değindikten sonra günümüzde, bu işletmelerin hangi kaynaklardan yararlanarak bu gereksinmelerini karşıladıklarını belirlemeğe çalışalım.

Özel ve kamu kesimlerine dahil bazı işletmelerde yapılan bir araştırmaya göre, işletmelerimiz üst ve orta düzey yöneticilerini başlıca üç kaynaktan sağlamaktadırlar :

- (A) İşletme içinden alt düzey yöneticilerini terfi ettirerek.
- (B) İşletme dışından (yüksek okullardan) yeni mezunları alarak.
- (C) İşletme dışından (piyasadan) tecrübeli yönetici transfer ederek.

Bu araştırmaya göre çoğunlukla işletmelerimiz yukarıda sayılan kaynakların iki veya üçünü birlikte ve değişen oranlarda kullanmaktadırlar. (Tablo VI ve VII)

Kamu kesimindeki işletmeler değişen oranlarda (A) ve (C) kaynaklarından yönetici gereksinmelerini karşılamaktadırlar. Ancak ağırlık işletme içinden yükseltilmeye verilmektedir. (B) kaynağından ise pek yararlanılmadığı görülmektedir. Bunun başlıca nedeni ise mevzuattır. Ayrıca politik nedenlerin büyük etkisi olduğu üst düzey yöneticileri, (C) kaynağından yararlanılarak işletmeye alınmaktadır.

Özel kesim işletmeleri ise çoğunlukla her üç kaynaktan aynı zamanda ve belirli oranlarda yararlanmaktadırlar. Ancak ağırlık daha çok (C) kaynağındadır. Bu da işletmelerimizin uzun dönem

İşletmeler	Kamu Kesimi (% olarak)		
	A	B	C
M.K.E		Belirsiz	
AZOT SANAYİ A.Ş.	40	—	60
SÜMERBANK	85	—	15
PETROL OFİSİ	60	—	40
TOPRAK M.O.	90	—	10
TEKEL	90	—	10
ÇİMENTO SAN.	70	—	30

İŞLETMELER	ÖZEL KESİM (% olarak)		
	(A)	(B)	(C)
METAŞ	—	—	100
ECZACIBAŞI İLAÇ SAN. A.Ş.	40	10	50
ECZ. SERAMİK FB. A.Ş.	40	—	60
BORUSAN	40	10	50
TÜRK KABLO	—	—	100
ŞİŞE VE CAM FB. A.Ş.	40	20	40
UNILEVER—İŞ	70	25	5
ÜLKER GIDA SANAYİ	70	10	20
TOFAŞ OTOMOBİL SAN.	100	—	—
OYAK-RENAULT	10	20	70

TABLO VI-VII : Kamu ve özel kesim işletmelerinin yöneticilerini (orta ve üst düzey) hangi kaynaklardan sağlandığını gösterir tablolar.

planlarına pek önem vermediklerini göstermektedir. Ancak yüksek okul yeni mezunlarına da işletmenin önemli karar organlarında görev verilecek şans tanındığı tablodan anlaşılmaktadır. Bu da, özel işletmelerde kamu kesiminde oranla daha esnek bir personel politikası uygulandığını bize göstermektedir.

Ülkemizde İşletmelerinde Yönetici Yetiştirme Sorunu

Ülkemizin ileri bir ekonomik düzeye gelememiş olmasının nedenleri olarak çoğu kez, doğal kaynaklarımızın yetersizliği ve sermaye eksikliği ileri sürülmektedir. Kuşkusuz bu nedenler gelişmeyi engelleyen ögeler arasında yer alabilir ancak kalkınmamış olmayı yüzde yüz bu nedenlere bağlamak kuşkusuz yanlış bir davranış olacaktır. Zira gelişmenin başlıca koşulu yeterli doğal kaynaklara sahip olma niteliği olsaydı, bugün Brezilya ve Endonezya'nın gelişimi şüphe arasında yer alması, buna karşın İsviçre, Norveç ve Japonya gibi ülkelerinde gelişmemiş ülkeler arasında bulunması gerekecekti. Aynı şekilde ekonominin gelişmesi sadece yeterli sermaye varlığı ile gerçekleşebilseydi, kuşkusuz Sudi Arabistan ve Kuveyt gibi ülkelerin gelişmiş ülkelerin ön sıralarında yer almaları gerekirdi. Şu halde bir ülkenin gelişmiş veya gelişmemiş olmasının karşılaştırılmasında ortak bir ölçünün aranması gerekmektedir. Bu da görüşümüze göre, toplumun eğitim durumudur.

Kuşkusuz her ülkenin belirli bir potansiyeli vardır. Ancak bunları değerlendirip, kullanabilmek toplumun eğitilmesiyle mümkün olabilir. Başka bir deyişle kaynakların verimli bir şekilde kullanılması eğitim ve aynı zamanda yönetimin bir işlevidir.

İşte bu nedendir ki, ekonomik kalkınmamızın gerçekleşebilmesi için eldeki üretim kaynaklarının en verimli bir şekilde kullanımını sağlayacak yöneticilerin yetiştirilmesi konusu, makro düzeyde ülkemiz ekonomisi, mikro düzeyde işletmelerimiz açısından büyük önem taşımaktadır.

Her ne kadar Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında işletmelerimizin yönetici gereksinmelerinin nicelik yönünden karşılanabileceği kestirilmekte ise de, önemli bir kuşkuya da yer verilmektedir. Bu kuşku, yöneticilerimizin nitelikleriyle ilgilidir. Devlet Planlama Teşkilatı uzmanlarının çeşitli işletmelere ait 27.055 yöneticiyi kapsayan bir araştırmasından elde ettiğimiz bulgulara göre, özellikle, imalat, madencilik, enerji, ulaştırma, bankacılık, ve sigortacılık sektörlerinde modern yönetim teknikleri uygulanmamaktadır. Bunun başlıca nedeni ise işletmelerdeki yöneticilerin alışlagelmiş yöntemlerle çalışmaları ve nitelik açısından yeterli olmamalarıdır. Bu durum da, üretim kaynaklarımızın en verimli bir şekilde kullanılmasını olumsuz yönde etkilemektedir. İşte bu noktada, işlet-

melerce düzenlenecek yetiştirme programlarının önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Bu konuya ilk olarak İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planında değinilmiş. Ancak Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında ise daha belirgin bir şekilde yer verilmiştir. Konuyla ilgili olarak Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planının «İnsangücü İhtiyacı ve Açıkları» başlığı altındaki bölümde yöneticilere şöyle değinilmektedir :

«Sevk ve İdareciler ihtiyacı 1977 yılında 220 bin dolaylarında bulunacak, bu konudaki ihtiyaç arz kaynaklarının fazlalığı ve çeşitliliği nedeniyle nicelik yönünden karşılanabilecektir. Ancak sevk ve idarecilerle teknolojik değışmelerin ve yönetim tekniklerindeki gelişmelerin gerektirdiği vasıfların kazandırmak için bu alanda geliştirilecek hizmet içi ve yaygın eğitimden yararlanılacaktır.»

Görüldüğü gibi ülkemizdeki işletmelerde, günün koşullarında uygun olarak yöneticilerin yetiştirilmesi gereğinin anlaşılması çok yenidir. Bu da Türkiye’de çağdaş işletme yöneticiliğine yeni yeni önem verilmeye başlandığını bize bir kez daha kanıtlamaktadır.

SONUÇ

İşyeri sayısının hızla arttığı, gelişen teknolojik, sosyo-ekonomik ve politik koşulların doğurduğu işletme içi ve dışı karmaşık sorunlar, günümüzde işletmelerin yönetimini gittikçe zorlaştırmaktadır.

Gerek ekonomi ve gerekse işletmeler için büyük öneme sahip nitelikli yöneticilere duyulan gereksinme günümüzde işletmelerin başlıca sorunu haline gelmiştir. Çünkü, yukarıda değindiğimiz nedenlerle işletmelerin nitelikli yönetici talebini karşılayacak, nitelikli yönetici arzı yeterli olmaktan uzaktır.

Kuşkusuz, dinamik bir ortam içinde faaliyet gösteren işletmelerin bu tür yöneticileri «ileride bulunur» umuduyla eyleme girişmeden beklemeleri de olanaksızdır. Nitekim, nitelikli yönetici arz ve talebindeki bu dengesizliğin giderilmesi isteği, işletmelerde yöneticilerin yetiştirilmesi konusunu ön plana çıkarmıştır.

Daha 40-50 yıl öncesine kadar yöneticiliğin doğuştan bazı kişilerin sahip olduğu bir «haslet» olarak kabul edilmesi, yöneticilerin

yetiştirilmesi konusu üzerinde pek durulmamasına neden olmuştur. Ancak, özellikle günümüzde, yönetimin bir bilim dalı olarak hızla gelişmesi, «yöneticiliğin»de, mühendislik, avukatlık, doktorluk vb. bir meslek olarak kabul edilmesi «yetiştirme» konusuna ağırlık verilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır.

Özellikle ülkemizde günümüz yöneticileri eskiye oranla çok karmaşık sorunlarla karşı karşıya bulunmaktadır. Bunların başlıcaları arasında, nüfus artışı, istihdam, finans, teknoloji, halk artırımlarını değerlendirme, bunlara kâr sağlama, iç ve dış rekabet, dış ticaret sorunları vb. sayılabilir. Ayrıca (karma ekonomi), «sosyal devlet» ve «sosyal adalet» kavramlarının ülkemiz ekonomisine yerleşmesi nedeniyle işletmelerde devlet etkisi artmakta bunun yanı sıra işçi sendikalarının her geçen gün artan baskıları işletmelerin yönetimini daha da güçleştirmektedir.

Bu koşullar altında işletmelerin yönetimi, iç ve dış etkenler karşısında işletmeyi amaçlarına ulaştıracak ve çevre koşullarıyla uyumlaştıracak bir beyin görevine sahiptir. Bu beyin görevini iyi yaptığı sürece işletme başarılı olabilecektir. İşte işletmelerde bu görevi yerine getirecek yöneticilerin ise yeterli niteliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Bunun için de gerek kamu ve gerekse özel kesimdeki işletmelerimize amaçlarına uygun, yeterli nitelikte yönetici yetiştirme programları hazırlamaları konusunda önemli görevler düşmektedir. Bu konuda işletmelerimizin daha fazla gecikmeden kendi yapılarına uygun, yönetici yetiştirme programları hazırlamaları ve üst düzey yöneticileri tarafından da bu programlar gerekli ilgi ve titizlikle desteklenme gerekmektedir. Kuşkusuz, bu tür bir davranış şekli sorunun çözümünde etkili olacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AKSOY, Avni : «Yönetici Nasıl Yetiştir?» **İktisadi Ticari İlimler Dergisi**, Y. 10, s. 64, Ağustos 1972).
- ARTAN, Sinan : **Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama**. Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını. 1976.

- CEMALCILAR, İlhan
BAYAR Doğan-AŞKUN
İnal Cem-ÖZ-ALP, Şan : **İşletmecilik Bilgisi**. Eskişehir İ.T.İ.
Akademisi Yayını, Ankara, 1974.
-
- DePHILLIPS, Frank A.
BERLLER, William M.
CRIBBIN, James S. : **Management of Training Programs**.
Richard D. Irwin Inc., Homewood,
Illinois, 1960.
- DEVLET PLANLAMA T. : **Kalkınma Planı Birinci Beş Yıl**. An-
kara. 1963.
- DEVLET PLANLAMA T. : **Kalkınma Planı İkinci Beş Yıl**. An-
kara. 1967.
- DEVLET PLANLAMA T. : **Kalkınma Planı Üçüncü Beş Yıl**. An-
kara. 1971.
- DURUCKER, Peter : **The Practice of Management**. 3. B.,
Pan Books Ltd., London. 1970.
- ECZACIBAŞI, Nejat F. : «Sevk ve İdarecilik Türkiye'nin Kal-
kınmasında Temel Unsur». **II. Türk
Sevk ve İdarecilik Kongresi**, Türk
sevk ve idare Derneği Yayını, İstan-
bul. 1971.
- ERKMENOL, Adnan : «Türkiye'de Sevk ve İdareciliğin Ya-
rını» (Der.: M.T. YAŞA), **Sevk ve
İdare Dergisi**, Y: 8, S. 62, (Ekim
1973).
- HACON, R.J. : **Management Training**, The English
Universities Press Ltd., London.
1961.
- HOUSTON, George C. : **Manager Development**, Richard D.
Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1961.

- KATZ, Robert : «Executive Skills: What Makes A Good Administrator?» **Readings. In Personnel Management**, 2.B. (Der.: H.J. CHRUDEN-A. W SHERMAN Jr.), South Westren Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1966.
- KOÇEL, TAMER : «İşletme Yöneticilerinin Eğitimi», Banka Meslek ve Fikir Dergisi, C:7, S. 9, (Eylül, 1970).
- KOONTZ, Harold and O' DONNELL, Cyril : **Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions**. 4.B., McGraw-Hill Book Co., New—York, 1968.
- MACE, Myles L. : **The Growth and Development of Executives**, The Andover Press, Ltd. Andover, Massachusetts, 1959.
- MAHONEY, A. Thomas : **Building the Executive Team**, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs. N. J. 1961.
- NEYZİ, Nezh : «İdareci Eğitimi Meseleleri», Sevk ve İdare Dergisi, Y: 1, S. 1, (Nisan 1966).
- RIEGEL, John W. : **Executive Development**. University of Michigan Press, AnnArbor, 1952.
- SAYAR, Nihat : «Kamu Personelinin Eğitiminde İktisadi ve Ticari İlimler Akademilerinin Rolü», **Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı**. Ankara Üni. Siyasal Bilgiler Fak., Ankara, 1967.
- SORAL, Erdoğan : **Özel Kesimde Türk Müteşebbisleri**, Ankara İ.T.İ. Akademisi Yayını, Ankara, 1974.

-
- : **Sevk ve İdareciler Araştırması** T.C. Başkanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Yayını (DPT 802: SPO-184), Ankara, 1969.
- TANNEHILL, Robert E. : **Motivation and Management Development** President Modivation/Management Development Services, Akron. New York, 1970.
- TERRY, George R. : **Principles of Management** D. Irwin, Homeood, Illinois, 1960.
- TOSUN, Kemal : **Sevk ve İdare Ders Notları**. C. II. İstanbul, 1968-69.
-
- : **I. Türk İşletmecilik Kongresi**. Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, Eskişehir, 1974.
-
- : **Türkiye'de Akademik Öğretim Dışında Sevk ve İdarecilik Eğitimi ve Sevk ve İdarecilik Müşavirliği Uygulamaları ile İlgili Araştırma Raporu**. (Teksir), Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi, İstanbul, 1974.