

Yönetici Eğitimi Sorunu

Prof. Dr. Kemal TOSUN

A. YÖNETİCİ İSTEMİNİ HIZLA ARTTIRAN ETMENLER:

Hızlı bir kalkınma temposu ve çabası içinde bulunan ülkemizin şiddetli bir yönetici gereksinimi içinde bulunduğu kuşkusuzdur. Bu gereksinim hem miktar hem kalite açısından kendini hissettirmektedir. Ekonomik, sosyal, siyasal hatta politik gelişme ve güçlenmemiz, önümüzdeki yıllarda yetiştireceğimiz yöneticilerin sayısı ve kalitesine çok sıkı bir biçimde bağlıdır. Refah ve mutluluk içinde bir Türkiye yaratmamız, siyasal, sosyal, askeri ve özellikle ekonomik alanlardaki ilgili yöneticilerimizin sayısı ve niteliğine bağlıdır.

Yöneticiye olan gereksinim, gelişmiş, gelişmekte olan ve geri kalmış ülkelerde yani tüm dünyamızda hızla artmaktadır. **International Management** dergisinin Şubat 1979 sayısında, **1980'lerde, rekabetin en çok egemen olacağı alan olarak iyi yönetici ve personel tedarikleme ve tutma alanı olacağı** üzerinde durulmakta ve üçyüz önder firmanın sekizyüz yöneticisiyle yapılan bir araştırmanın bu sonucu verdiği belirtilmektedir. Stanford Araştırma Enstitüsünün iş hayatı istihbarat programınca düzenlenen bu araştırmanın sonuçlarına göre, **yönetici istemini arttıran** başlıca etmenler şunlardır:

- Mal ve hizmet üretiminde yeni teknolojilerin geliştirilmesi,
- Sosyal baskıların, çevre sorunlarını çapaşıklaştırması,
- Artan devlet müdahale ve sınırlamaları,

- Mal ve hizmetlerin dağıtımında yeni yöntemlerin gelişmesi,
- Kamu sektörünün genişlemesi,
- Nüfus artış hızının yavaşlaması.

Değininin diğer bir konu da, bir taraftan emeklilik yaşının yükseltilmesi, diğer yandan 2. Dünya Savaşını izleyen yıllarda doğumların hızla artmasından dolayı meydana gelen nüfus patlaması sonucunda, yöneticiler piyasasında oluşan rekabetin, yönetici arzını kısmen artırması sönkonusu olsa bile, istemi arttıran etmenlerin fazlalığı ve güçlülüğü gerçek bir refahlık yaratmayacak, olsa olsa, yükselme olanağı bulabilmek için genç yöneticilerin hareketliliği yani işyeri değiştirme eğilimi güçlenecek, diğer bir deyişle, **genç yöneticilerin devir hızı artacaktır**. Bunun sonucunda, gençler, yüksek yönetim kademelerine ulaşamayacaklarından, **yönetici kıtlığı** şiddetlenecektir.

Yukarıda sayılan etmenlerin yanında, teknolojik, örgütsel, siyasal, sosyo-kültürel gelişme ve değişmelerin de etkileri düşünülürse, yöneticilik ve işletmeciliğin ne kadar güçleşeceği ve bunun da sonucu olarak, geleceğin yönetici ve işletmecisinin ne kadar üstün **yetenek ve niteliklerle** donatılmasının zorunluluğu daha iyi anlaşılabilir.

Gittikçe büyüyen kuruluşlar ve uluslararası rekabet yarışında başarı sağlamak, ancak üstün kalite ve beceriyle mümkün olacaktır. Bu, yalnız ekonomik ve maddi açıdan değil, ahlâki ve manevi açıdan da geçerlidir. Tarihin hiç bir döneminde, büyük kütlelerin hayat ve gele-

ceği hakkında karar verme gücü, bugünkü kadar bireylerde yoğunlaşmamıştır.

Yukarıdaki incelemelerden **şu sonuçları** çıkarmak mümkündür:

a) Hızlı değişme ve gelişmeler çağının gerekli kıldığı zihinsel ve ahlaksal kalitelerle donanmış bireylerin yetiştirilmesinde **aileye, okula** ve bireylerin hayatlarını kazanmak için çalıştıkları **işletme** ve **kurumlara** ayrı ayrı ağır sorumluluklar yüklenmektedir.

b) Bireylerini yetiştirme sorununun varlığını ve ciddiyetini kavramış bir **toplum, aile ve okul kurumlarını zamanın koşullarına uygun** bir düzeye ulaştırmak zorundadır. Ayrıca, vakit kaybetmeden, ülkedeki tüm işletme ve kurumlara bu yaşamsal (hayatî) sorunun çözümünde, sahip oldukları rolü hatırlatmak bir zorunluluk olmaktadır.

B. YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN ANLAMI ve ÖNEMİ:

Yönetici, bir takım bilimsel ve yönetsel ilke ve kurallara göre bir işi, bir kuruluşu yürüten ve mümkün olan zaman ve hallerde gerekli politika, strateji ve taktikleri belirleme ve saptama durumunda olan kişidir. Bu nedenle, ekonomik ve sosyal kalkınmamızın en önemli etmeni ve en önemli yönü, kuşkusuz ki **gerekli miktar ve kalitedeki** yöneticileri yetiştirmektir. Üretim etmenlerini rasyonel bir biçimde sağlayan, düzenleyen ve yöneten diğer bir üretim etmeni olarak yöneticilik işlevi, çağdaş iş hayatında seçkin bir yer işgal etmekte ve bu yerini gittikçe kuvvetlendirmektedir. İlk bakışta, sermaye ve kalifiye işgücünde olduğu gibi yönetici emek de, daha çok ekonomik açıdan gelişmemiş ülkelerde şiddetle aranan, talep edilen, kıt bir üretim etmeni olarak kabul edilir. Ancak, yine ilk bakışta garip görünürse de, yönetici emeğin daha şiddetle talep edildiği yer, gelişmiş sanayi ülkeleridir. 6 milyondan fazla küçük ve orta kademe, 2 milyona yakın yüksek kademe yöneticisine sahip olan Amerika Birleşik Devletlerinde, en kıt olan bir

üretim etmeni varsa, o da yöneticidir. Bu nedenle, iş dünyası, üniversiteler ve devlet, gerek ayrı ayrı gerek işbirliği halinde, yöneticilerin sayı ve niteliğini artırmak için çeşitli çabalar harcamaktadır.

A. B. Devletlerinde, birçok büyük işletme, üniversitelerin çeşitli fakültelerine burs sağlayarak, üstün yetenekte öğrencileri okutmakta ve mezuniyet aylarında ise, üniversite çevresinden bu yetenekleri kendisine çekmeye çalışmaktadır. Son yıllarda işletmelerin, yönetici gereksinimleri o kadar şiddetlenmiştir ki, işletme, iktisat ve teknik bilimlerden mezun bulamayan kuruluşlar, edebiyat fakültesi mezunlarını işe alarak, onları birer işletme yöneticisi olarak yetiştirmek için yıllarca süren büyük yatırımlarda bulunmaktan çekinmemektedirler.

Bir süre önce, Harvard'da yıllık toplantısını yapan Ulusal İşletmecilik Konferansında bir araya gelen 1400 Amerikalı işadamı ve üniversite öğretim üyesi, «**İşletme yöneticisinin etkinliği nasıl artırılabilir?**» konusunu incelemişlerdi. Bu arada genel yöneticiler, satış yöneticileri, üretim yöneticileri, denetçiler, finans yöneticileri vb. çeşitli yönetici tiplerinin yetiştirilmesi ve etkinliklerinin artırılması sorunu tecrübeli işadamları ve bilim mensupları tarafından ele alınmıştı. Bu konferansta değerli bir bildiri veren tecrübeli ve bilgili işletme yöneticisi **Frederick C. Crawford**'un görüşünü şöyle özetleyebiliriz. Thompson Products Inc. işletmesinin yönetim kurulu başkanı olan Mr. Crawford sözlerine şöyle başlar: «Bugün Amerika'nın en büyük sorunlarından biri, daha iyi yönetici yetiştirmektir. Bunu o kadar kuvvetle hissediyorum ki, ülkemiz geleceğinin, işletme yöneticisi yetiştirmek konusundaki yeteneğimize bağlı olduğuna inanıyorum». Çağdaş Amerikan sanayinin üstün bir başarıya ulaşacağına ve bu başarının on yıl içinde iki katına çıkacağına değinen Crawford, bu büyük üretimi yönetecek elemanların nasıl yetiştirileceği sorusunu sormakta, «**içinde yaşadığımız sanayi çağını yorumlayabilecek işletme önderlerinin**» yetişmesinde esas sorumlu-



ENKA HOLDİNG YATIRIM A.Ş.
VE BAĞLI KURULUŞLARI



ENKA
İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.

PİMAŞ
PLASTİK İNŞAAT MALZEMELERİ
ANONİM ŞİRKETİ



ENKA PAZARLAMA İHRACAT İTHALAT A.Ş.

ENTAS
HAKLİYAT VE TURİZM A.Ş.

ALTAŞ
EL ALETLERİ DÖVME ÇELİK SANAYİ
VE TİCARET A.Ş.

ÇİMTAŞ
ÇELİK İMALAT MONTAJ VE TESİSAT A.Ş.

KASKTAŞ
KAYAR KALIP ALTYAPI, SONDAJ,
KAZIK VE TECRİT
ANONİM ŞİRKETİ

PROFTAŞ
PROFİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

TİTAŞ
TOPRAK İNŞAAT VE TAHHÜT A.Ş.

Balmumcu,
Bestekâr Şevkibey S.
ENKA BİNASI
Beşiktaş - İSTANBUL

Telefon : 66 22 15
Telgraf :
ENKA HOLDİNG-İST
Telex : İst. 26 139

luğun, halen işletmelerin başında bulunan yüksek yöneticilerin omuzlarında olduğunu belirtmektedir.

C. YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE ETKİN OLAN ÇEVRELER:

Yöneticinin yetiştirilmesi ve eğitiminde ailenin, okulun ve işyerinin ayrı ayrı önemli rolleri vardır. Bu rolleri kısaca açıklamaya çalışalım.

a) Yönetici Yetiştirmede Ailenin Rolü:

Bir ülkede yönetici yetişmesi ve yönetici arzı ile o ülkedeki aile yönetimi arasındaki sıkı ilişkilerin bulunabileceği kolayca tahmin edilebilir. Bir kuruluş ve işletme olarak aile, bu konudaki rolünü şu yollarla oynar:

- İçinde yöneticilik ve işletmecilik işlevlerinin **tipik bir kuruluş** niteliğini taşımakla,
- Geleceğin yöneticisini, yönetim sürecinin çeşitli yönleriyle ilk olarak karşılaştıran ve onda uzun yıllar sürecek **etkiler yaratan** bir kurum olmakla,
- Yöneticinin **mesleğindeki başarı ve veriminde** önemli rol oynayan bir kurum olması yönüyle,

plânlı, örgütlü, disiplinli, ileri görüşlü, verimli ve akılcı bir yönetim mekanizmasının olduğu bir ailede yetişen çocukların, elde ettikleri alışkanlık eğilim ve düşüncelerin, onların iyi birer yönetici olarak yetişmesinde büyük payı vardır.

Bir ev yöneticisi olarak anne ve bir aile yöneticisi olarak baba, çocukların aile yöneticisi olarak yetişmelerine olduğu kadar, mesleksi yaşantılarında da yönetici olarak yetişmelerinde etkili bir **örnek rolleri** vardır. Ailede, **demokratik bir yönetim** gerçekleştiren bir anne ve babanın çocukları ile despotik-otokratik bir yönetim kurmuş anne ve babanın çocukları, kuşkusuz ki, farklı tip ve türde birer yönetici olacaklardır.

Ailede kazanılan yönetsel eğilim ve yetenekler, baba mesleğine de büyük ölçüde bağlıdır. Tanınmış İktisatçı **A. Mars-**

hall uzun yıllar önce, işletme yöneticisinin verimlilik üzerindeki etkisi ile ilgili olarak, işletme yöneticilerinin yetişmesine ve bu arada baba mesleğinin sahip olduğu role işaret etmiştir. Marshall'a göre, bir iş adamının oğlu bu konuda başarısına ilişkin olarak, diğer çocuklara kıyasla daha uygun koşullar altında bulunmaktadır.

Ancak, genel demokratikleşme eğilimlerinin gelişmesi, serbest mesleklerin uzun bir eğitime gereksinme göstermeleri gibi etmenler çocuğun yetişmesinde baba mesleğinin sahip olduğu önemli etkiyi azaltmaktadır. Bununla beraber, yine de çocuğun duygu, eğilim, bilgi ve tecrübeleri ile kişiliğinde baba mesleğinin etkili rolü büyük önem taşımaktadır.

b) Yönetici Eğitiminde Okulların Rolü:

Chicago Üniversitesi İşletme Fakültesi Profesörlerinden **W. A. Wallis** «The Business of Schools of Business» (İşletme Fakültelerinin İşleri) adlı bir incelemesinde, işletmecilik öğretiminde bulunan yüksek okullarının işlevinin, **tecrübeden yararlanarak yaşam boyunca öğrenmeye hazırlama olduğunu belirtmiştir.**

İşletme yöneticisi yetiştirme amacı güden üniversite düzeyindeki eğitim kurumları Amerika Birleşik Devletlerinde 20. Yüzyıldan beri kurulmaya başlamıştır. Bu kurumlar, normal olarak 4 yıllık lisans ve 2-4 yıllık üniversite sonrası ve doktora eğitiminde de bulunurlar. Amerika'da ve kısmen İngiltere'de, İşletme Fakülteleriyle (Business Schools) beraber öğretim yapan **Kamu Yönetimi** (Public Administration) Fakülteleri de vardır. Ordu yöneticileri için ise, **askeri akademiler ve fakülteler** (harp okulları) meydana getirilmiştir. Üniversite ve üniversite sonrası öğretimin, çeşitli alanlarda yöneticiliği meslek olarak seçmiş kişiler için büyük yararlar sağladığı ve bilim ile teknikteki uzmanlaşma derecesi oranında bu yararların artacağı kuşkusuzdur. Böyle bir öğrenime sahip olanlar, uygulama yaşamı-

nın karmaşık sorunlarını kısa zamanda kavramak, çözümlenmek ve yenilikler yaratmak bakımından değerli bilgi ve yetenekler edinirler. Daha az öğrenim görmüş olanların ancak uzun yıllar boyunca ulaşabilecekleri ya da hiç bir zaman ulaşamayacakları başarıları, bu öğretim kurumlarından mezun olanlar, önlerine bilecek koymuş engeller çıkmadığı sürece kolaylıkla ulaşabilirler.

Ancak, şunu da eklemek gerekir ki, çağdaş toplumun çeşitli ve karmaşık koşulları içinde kuruluş ve işletmeleri, etkin ve rasyonel bir biçimde yönetmeyi meslek olarak seçecek kişilerin, böyle bir üniversite eğitimi ve yaşam boyunca sürececek okuma ve inceleme faaliyetine ve bu eğitimi olanak buldukça üniversitelerin kısa süreli programlarına devam etmek suretiyle yenilemelerine şiddetle gereksinim duyulmaktadır.

Yöneticilikte disiplinli bir öğrenime olan istek, bu gereksinmeyi artırmaktadır. Çünkü, aileden gelen servet, prestij, bilgi, yaşantı, alışkanlık ve bu gibi somut ve soyut olanaklar ile kendi kendine yetişmenin, yöneticilik için normal ve yeterli bir kaynak olmaktan çıktığı artık bir gerçek durumuna gelmiştir. Bu gerçeği, zaman yitirmeden kavrayıp gerekli önlemleri almayan ulus, kurum ve işletmeler, ergeç düş kırıklığına uğrayacaklardır. Bu konuda yönetici adaylarına, okullara ve üniversitelere, devlete, kurum ve işletmelerin yönetici ve sahiplerine önemli roller ve görevler düşmektedir.

c) Yönetici Eğitiminde İş Hayatının Rolü:

Kurum ve işletmeler, gereksindikleri personeli iki kaynaktan sağlarlar: Birincisi **piyasa** yani **dış kaynak**, ikincisi ise, kuruluşun **kendisi** yani **iç kaynaktır**. Birinci kaynaktan elde edilecek personel işletmeye daha fazla maliyet yükleyeceğinden, ikincisinin önemi gittikçe artmaktadır. Bunun sonucu olarak, işletmelerin bir **personel eğitime planı** yapması ve planı uygulayacak örgütü kurması ve bunlar

için de önemli harcamalar yüklenmesi gerekmektedir.

Bu konuda yapılacak işler, gerçekte kuruluşun personel departmanlarına ilişkin olmakla birlikte, bazı yönlerden, üstlerin kişisel ve yakın ilgisini de gerektirdiğinden, yöneticinin temel görevlerinden biri durumuna gelmiştir. Gerçekten, genç yöneticilerin seçilme, değerlendirme ve yetiştirilmeleri konusu, üst kademe yöneticilerinin çok yakın ilgisine gereksinme gösterir. Bu nedenle, üstlerin, bir **öğretmen**, **eğitmen** ve **yol gösterici** olmaları gerektiği gittikçe kuvvetlenmektedir. Bazı kuruluşlar, bu konuda o kadar hassas davranır ki, tepe yöneticileriyle yaptıkları anlaşmalarda, belli bir zaman süresinde, yerlerini tutabilecek nicelik ve sayıda **yönetici yetiştirmelerini** şart koşma politikası güderler.

Ancak, astlarının yeni bilgi, beceri ve niteliklerle güçlenmeleri halinde kendi mevkilerinin tehlikeye gireceği kuşkusundan kurtulamayan üstlere ve böylece kişiliği güçlenen personelini başka bir işverene kaptırma korkusunu yenememiş işverenlere rastlamak da mümkündür. Yöneticilerin hastalık, istifa, emeklilik ve hatta normal izin hallerinde bile yerlerini tutacak adam yetiştirememiş olmalarının hesabını, henüz hiçbir işveren sormayı aklına bile getirmemektedir. Hiyerarşi zincirinin tüm halkalarında görevli olanların, kendilerini **vazgeçilmez birer kişi** haline getirmelerine seyirci kalan girişimci ve işverenlerimiz, gerek kendi kuruluşlarını nasıl bir tehlike ile başbaşa bıraktıklarını, gerek toplumsal sorumluluklarından birini ihmal etmiş olmanın getireceği zararları zaman içerisinde anlayacaklardır.

Yönetim işlevi, niteliği bakımından, geniş ve derin bilgi, yetenek ve tecrübeyi gerektirir. Bu beceriler ise, iyi bir üstün yanında ve izninde çalışmakla elde edilir. Ancak, üstün öğretmenlik etmesi durumunda, zamanının büyük bir kısmını astlarını yetiştirmeğe harcaması gerekecektir. Bununla birlikte, yöneticinin diğer işlev ve görevlerine ayırabileceği zamanın aleyhine görünen bu durum gerçekte

uzun sürede ürününü cömertçe verecektir. Şöyle ki, bir yöneticinin kuruluşu en büyük hizmeti, görevini gerektiği gibi yaptığı konusunda en kuvvetli kanıtı, kuruluşun geleceğinin kendilerine güvenle teslim edilebileceği yetenekte kişiler yetiştirmiş olmasıdır. **W. B. Given, Jr.** adlı bir yazar, bu konuda şöyle der: «Bir işletmeyi başarıya götüren şey, bankadaki paralarından, üretim üstünlüğünden, araştırma ve mühendislikten çok, sahip olduğu ehliyetli ve yetenekli insanlardır. Ancak, onların işbirliği konusundaki işlev, heves ve çabalarıyla sağlam bir kurum meydana getirilebilir. Bir işletmenin geleceği, onu oluşturan herhangi bir öğeden çok, personeline dayanır».

Yönetici yetiştirme konusunda işletmelerin ve iş hayatının ikinci rolü, işletme dışındaki bazı eğitim ve öğretim programlarına gelecekte yönetici mevkilerine yükselmeye aday olan kişileri göndermektir. Ayrıca, işletme içerisinde mesleki bilgi ve beceriyi artırıcı kurslar düzenlemek de büyük yarar sağlayacaktır.

Çalışma hayatındaki yöneticilerin belirli aralıklarla bu tip eğitim programlarına gönderilmeleri bir zorunluluk halini almıştır. **Okula dönüş** nitelik ve anlamındaki eğitim programları batılı ülkelerde giderek artmaktadır. Çağımızın başdöndürücü bir hızla değişmekte olan koşulları içinde, yönetici, ancak **«okula dönerek ve yeni bilgileri öğrenerek»** kendini yenileyebilir. Bu nedenle, iş hayatı ile eğitim kurumları arasında sıkı bir işbirliğinin oluşturulması gerekmektedir.

D. YÖNETİCİ YETİŞTİRMEDE TEMEL ESASLAR:

Yukarıda yönetici yetiştirmede ailenin, eğitim kurumlarının ve iş hayatının rollerini incelediğimizde, en önemli rolün iş hayatındaki tepe yöneticilere düştüğünü görmekteyiz. **Kuruluşların tepe yönetiminde bulunan kişilerin bu konuda alabileceği başlıca önlemleri şöyle açıklamak mümkündür:**

1) Uzun süreli bir program yapıp, işletmenin yönetici ihtiyacını belirledikten sonra, işletme içinde yönetici olmaya aday yetenekli kimseler seçilmelidir. Bir işletmede yapılan hesaba göre, 25.000 kişi içinde, yönetimin çeşitli kademelerine getirilmeğe aday yalnız 40 kişi bulunmuştur. Bu sayı, sürekli gelişmesi gereken bir işletmeyi ileride ellerine bırakacağımız yönetici bulmak konusundaki güçlüğü göstermesi bakımından anlamlıdır.

2) Seçilen bu adayları, işletmenin çeşitli sorunlarıyla başbaşa bırakmalı ve onlara bu sorunları çözme olanağı vermelidir. Çözülecek sorunları çok olan bir işletme, gelecekteki yöneticilerin yetişmesi bakımından uygun bir ortam oluşturacaktır.

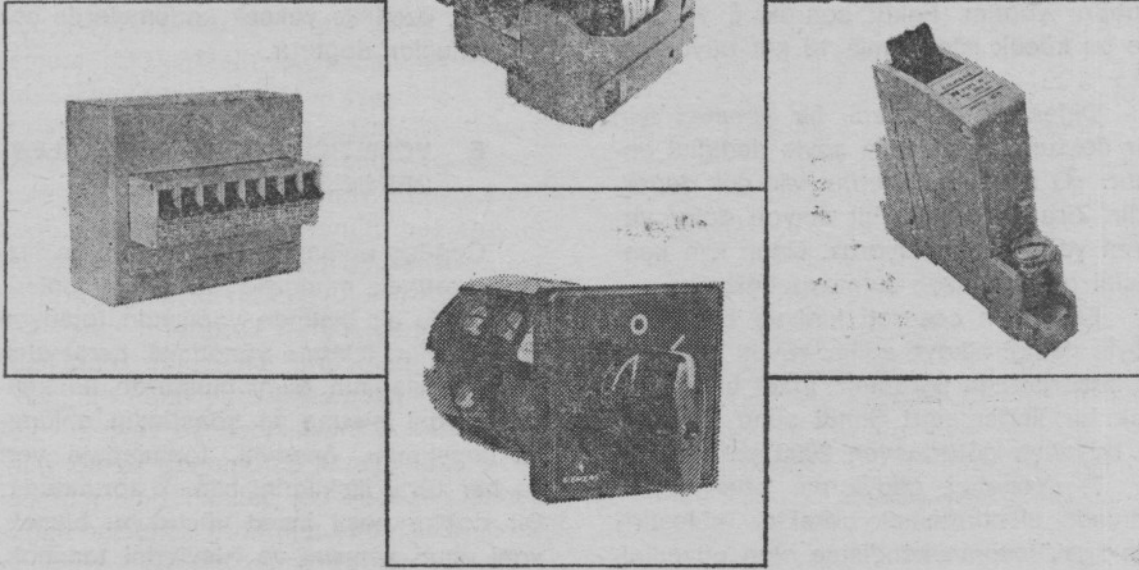
3) Adaylara işletmenin amaçları, ilkeleri ve politikası açık, seçik ve ayrıntılı olarak açıklanmalıdır.

4) Genç adaylara, gerekli yetki, otorite ve sorumluluk vermekten çekinmemelidir: Aşırı merkezci (merkeziyetçi) bir tepe yöneticisi, sorumluluğunu devretmekte çok titiz olacağından, gelecekteki yöneticilerin yetişmesi için gerekli olan ortamı yaratamaz. Merkezkaç (ademi merkezi) bir politika güden işletmeler, bu bakımdan çok uygun bir ortam oluştururlar. İrili ufaklı bütün kararların kendi kafasından, her türlü işlemlerin kendi masasından geçmesini arzu eden bir yüksek yönetici, mevkiinden şu veya bu nedenle uzaklaşmak durumunda kaldığı gün, yerine geçecek bir adamın bulunmaması yanı sıra, işletme için kötü sonuçlar doğurabilecek bir durumun ortaya çıkmasına neden olacaktır.

5) Eleştiriyi değil, eleştiri korkusunu ortadan kaldırmağa çalışmalıdır. Eleştiri korkusu hareket serbestisi ve girişimciliği zayıflatır. İleriye dönük değerli düşünce ve önerileri olan yöneticiler eleştirilmek korkusu ile bunları üstlerine açmağa cesaret edemezler. Aslında, deneyimler göstermiştir ki, ilk bakışta hayal gibi görünen bazı öneri ve projeler, işletmenin geleceğinde etkili olabilecek bir nite-

SIEMENS

Geniş seri üretim programımız



Enerji ve haberleşme kabloları ve kablo garnitürleri, alçak ve yüksek gerilim kumanda ve şalt cihazları, transformatör köşkleri, NH-bıçaklı sigortalar, W-Otomatlar, harici ve dahili aydınlatma armatürleri, kolu ve paket şalterler, start-stop butonları, kontaktörler, yük kesiciler, masa telefonları ve otomatik telefon santralleri seri üretim programımızı oluşturmaktadır.

ETMAŞ ELEKTRİK TESİSAT ve MÜHENDİSLİK A.Ş. / **SIEMENS A.G. Türkiye Umumî Müessili**

İSTANBUL

Meclisi Mebusan Cad. 35
P.K. 213 Fındıklı
Telefon : 45 20 90
Telex : 22 290

ANKARA

Atatürk Bulvarı 169 - Kat 6
Kavaklıdere - Ankara
P.K. 48 - Yenisehir
Telefon : 18 22 05
Telex : 42 352

İZMİR

1378. Sokak No. 4 Kat. 1
P.K. 481 İzmir
Telefon : 13 86 19
Telex : 52 376

ADANA

Atatürk Caddesi
Uğurlu Apt. Kat 1
Telefon : 12 962
Telex : 62 136

BURSA

Tanpınar Cad. 14/1
Yuva Apt.
Telefon : 14 631

SAMSUN

Kılıç Dede Mah.
İsmet Paşa Cad. 132
Uyku Apt. Kat. 5
Telefon : 29 70

lik taşıyabilir. Tanınmış bir işletme yönetici, yükselmesinin sırrını şöyle açıklar: «Üstlerime bütün düşüncelerimi söyleyebiliyordum. Hatta saçma önerilerde bile bulunabiliyordum».

6) Yönetici adaylarının, hata yapmak korkusu taşımadan karar vermelerini sağlamalıdır. Hatalar deneyimdir ve deneyim yargı (muhakeme) gücünü artırır. Yargı gücü ise, yönetim faaliyetinde büyük önem taşır. Bir büyük işletmenin başkanı bu konuda şu öyküyü anlatmaktadır: «Benden önceki başkan bana, bir fabrikamızın çok kötü bir durumda olduğunu, kayıplarının satışları aştığını ve beni oraya müdür olarak göndermek istediğini söyleyerek» sözlerine şunları ekledi:

«Bu fabrikayı ya öldür ve göm, veya canlandır; ne yaparsan yap, sen bilirsin, yalnız bir şeyler yapmadan dönme». Gittim ilk yıl bize milyonlarca dolara mal olan hatalar yaptım. Fakat sonraki 5 yıl içinde bu küçük işletmemiz 13 kat büyümüş-tü.»

Diğer bir işletmeci, bir yönetici için bir dostunun kendisine şöyle dediğini anlatır: «O adam bu işletme için çok değerlidir. Zira hatalarına bir milyon dolar yatırım yapmış bulunuyoruz. Onun için kendisini gözden uzak tutmayacağız.»

Edison'un cesareti kırılmış bir kişiye şöyle dediği hikaye edilir; «Evet, 2000 defa başarısızlığa uğradınız, fakat bu ne büyük bir ilerlemedir! Şimdi şunu biliyoruz ki başarıya götürmeyen 2000 yol vardır.»

7) Yönetici adaylarını, başkalarının yanında eleştirmemek gerekir. «Eleştirinin iyisi, insanın kendisine olan güvenini, gururunu ve bağlılığını yükseltir, kötüsü ise yok eder.»

8) Yetenekli kimselere emeklerinin karşılığını ödeyecek şekilde ücret verilmeli ve ödüllendirilmelidir.

9) Hatır ve gönülden uzak, çalışma ve yeteneğe dayanan bir yükseltme politikası güdülmelidir. Yetenekleri ortaya çıkarmak ve gerekirse işletme dışından yeni, taze yetenekler tedariklemek bu politikanın önemli bir yönüdür.

10) İnsanlar kendilerini işlerinin

etkisinden kolay kolay kurtaramazlar. Başkalarının yanında yükseltilmek, kuvvetli arzularından biridir. Bu nedenle, yönetici adayları yalnız işletme içinde değil, işletme dışında da daima teşvik edici şekilde desteklenmelidir. Takdir edilmek, insanı başarıya götüren yolların başında gelir.

11) Yönetici adaylarının işletme dışı faaliyetler ve sosyal topluluklara katılması sağlanmalıdır. İşletme dışındaki faaliyetler zaman alırsa da, gerek adayın yetişmesi gerek işletmenin sosyal ilişkilerinin gelişmesi açısından önemli rol oynarlar. İnsanın esas görevi dışındaki meşguliyetlerini kesinlikle onaylamayan bizim gibi gelişmemiş ülkelerde ve bu ülkelerin işletme yönetimlerinde bu son nokta üzerinde ne kadar durulsa azdır.

12) İyi bir teşvik ve ödüllendirme sistemi kurulmalıdır. Çeşitli primler ve ödüller, özellikle yüksek kademelerde çok iyi sonuçlar doğurur.

E. YÖNETİCİYE NE GİBİ BİLGİLER GEREKLİDİR?

Çağdaş anlamda işletme, mal ve hizmet üretmek amacıyla üretim etmenlerini uyumlu bir biçimde yapısında toplayan bir örgüttür. İşletme yöneticisi, herşeyden önce mesleğinin adını oluşturan iki kelimeyi, yani **işletme** ve **yönetim**'in anlamını, kapsamını, önemini, toplumdaki yeri ile her türlü ilişkilerini bilmek zorundadır. Bir doktor nasıl **insan vücudunu bilmek**, yani onun **yapısını** ve **işlevlerini** tanımak, aynı şekilde, bir mühendis nasıl **maddeyi** ve onun **fiziksel** ve **kimyasal özellikleri** ile ondan yararlanma yol ve olanaklarını bilmek zorunda ise, bir işletme yöneticisi de elindeki alet (yani işletmeyi) ve bu aleti yürütmek için gerekli olan araç ve yöntemleri (yani yöneticiliği) bilmek zorundadır. Bu bilgiyi sağlamak için, önce disiplinli bir iktisat, işletme ve yönetim eğitimi görmesi gerekir. Doğaldır ki, iş hayatındaki tecrübe ve gözlemlerin, sözü geçen eğitimde büyük rolü vardır. Ancak, tecrü-

be ve gözlemler, şu iki koşulun gelişmesi durumunda değer kazanabilir.

a) Onlardan ders alabilecek nitelik ve yetenekte olmak,

b) Onları sistemli bir biçimde değerlendirme yöntemlerini bilmek...

Bu koşullardan birincisi daha çok doğuştan bazı **nitelikleri**, ikincisi ise **disiplinli bir eğitimi** gerektirir. Kuruluşlarına değerli kadrolar kazandırma sorumluluğunu kavramış bulunan işadamları ve yöneticiler, bu koşullardan birincisini, **iyi bir personel seçimi ve işe alma politikası** ile, ikincisini ise, **iyi bir personel yetiştirme sistem ve mekanizmasına** sahip olarak gerçekleştirebilirler.

Her örgüt, belli bir çevre içinde yaşayıp, faaliyette bulunduğu göre, **ortam koşullarının** yaşama ve gelişmesinde sahip olduğu rol açıktır. Bu koşullardan özellikle, ekonomik, hukuksal, siyasal, bilimsel, teknolojik ve sosyal nitelikte olanların rolü, örgütün yaşama ve gelişmesinde esaslı bir önem taşır. Bu nedenle, yöneticinin, bu **çevre koşullarını** iyi tanımasını, değişme ve gelişmeleri izleyebilmesini ve gereken zamanda gerekli uyum (dış koordinasyon) önlemleri almasını olanaklı kılacak bilgi ve becerilerle de donatılması gereklidir. Çevrenin ekonomik koşullarına uyabilmek **hukuk bilimi**; siyasal koşullarına uyum için **siyaset bilimi** ile **kamu yönetimi**; devletle ilişkilerin düzenlenmesi için **kamu maliyesi** ve **vergi hukuku**; sosyal koşullara uyum için **sosyoloji**; bilimsel-teknik gelişmeleri izleyebilmek için **teknoloji** ve nihayet örgütün dış uyumunu bir bütün olarak ele alabilmek için **işletme politikası** gibi bilim kollarının sağladığı bilgilere ihtiyaç vardır.

Çağdaş yöneticinin en çok gereksinim duyduğu bilgiler arasında **modern karar bilimleri** büyük önem taşımaktadır. Etkili ve verimli kararlar almak, herkesin, fakat özellikle kuruluşlarda yönetim sorumluluğu taşıyanların başlıca işlevleridir. Bu nedenle matematik ve istatistik yöntemleri, yönetim muhasebesi, ekono-

metri, hareket araştırması, bilgi işlem sistemleri vb. **kantitatif bilimler**, yönetici eğitiminde önemli bir yer tutar.

Kuruluşların **beşeri yönü** yani, insan unsurunun öneminin gittikçe artması nedeniyle, çağdaş yönetimde **psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve sosyal antropoloji** gibi davranış bilimleri topluluğunun sağladığı bilgilerden yararlanmak, bir zorunluluk olarak kendini şiddetli biçimde hissettirmektedir. Bugün bu alanlarda kaydedilen ilerlemeler sayesinde, yöneticilerin emrinde oldukça etkin ve verimli araçlar, yöntemler ve ilkeler vardır. Hiyerarşinin her kademesinde görevli olan yöneticiler, davranış bilimlerinin sağladığı bu bilgilerden yararlanmak zorunludur. Bu nedenle, davranış bilimlerinin, yönetici eğitimi programlarında yer alması gerekmektedir.

F — YÖNETİCİ YETİŞTİRMEDE ÜNİVERSİTE SONRASI BİR EĞİTİM KURUMU OLARAK İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ:

Bugün, irili ufaklı kuruluşların yüksek ve tepe yönetim kademelerini işgal edenlerle görüşüldüğünde ve karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak yapılan araştırma ve soruşturmalarda, başta gelen sorunun **kaliteli personel kıtlığı** olduğu herkesce bilinmektedir. Ancak, hemen eklemek gerekir ki, bu sorunun çözümü için yeterli ve etkili önlemler alınması hususunda, tüm ilgililerin anlaşılması güç bir ihtimalkârlık içinde göründükleri de ayrı bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradaki ilgililerden maksadımız, başta iş hayatı olmak üzere devlet, okullar ve üniversitelerdir.

a) **Devletin** yapması gereken ivedi işler arasında, tüm eğitim sistemini gözden geçirip, günümüz ihtiyaçlarına cevap verebilecek yetenek ve nitelikte adam yetiştirmek için vazgeçilmez bazı reformcu önlemler almak başta gelmektedir. İlk olarak, ne gibi bilgilerin, ne zaman, nerede

(okulda, işyerinde, seminer gibi programlarda vb.) ve hangi öğretim yöntemleriyle verileceğinin kararlaştırılması gerekmektedir.

Son zamanlarda, bu konu ile ilgili olarak, öğretime **pratiğe dönük** bir nitelik kazandırılacağına ilişkin bazı yollara başvurulacağı konusunda eğilimler doğmuştur. Bu eğilimlerin bir an önce uygulama alanına geçmesi temenni olunur.

b) **Üniversite ve yüksek okulların** alacağı önlemlerin önemi açıktır. Hâla, birçok yüksek öğretim kuruluşunda, çağdaş koşullara cevap vermeyen bilgiler, eskimiş araç ve yöntemlerle verilmektedir. Bazı istisnalar dışında, tüm yüksek öğretim kurumlarında, özellikle yönetici yetiştirme amacı güdenlerde, **temelli değişiklikler** yapmak gerekmektedir. Aslında, avukat, hâkim, doktor, mühendis, mimar, öğretmen ve benzeri tüm meslek gruplarının eğitiminde de **pratiğe dönük**, günün ve çağın sorunlarını çözmeye yönelik eğitim önlemlerinin alınması zorunluluğu vardır.

Yönetici eğitimini amaç edinen üniversite sonrası bir eğitim kurumu niteliğini taşıyan **İşletme İktisadi Enstitüsü**, uyguladığı yöntemlerle zorunlu olan değişim önlemlerini bünyesinde gerçekleştirmiştir.

İşletme İktisadi Enstitüsü, temelde bir araştırma ve eğitim kurumudur.

Yönetmeliğinde belirtilmiş olduğu üzere, **Türkiye'nin işletmecilik sorunlarını incelemek** ve bu hususta malzeme toplamak, **işletme öğretiminin gelişmesine ve öğretim elemanları ve işletme yöneticilerinin yetiştirilmesine yardım etmek**, işletmeciliğe ilişkin **dersler, konferanslar ve seminerler tertiplemek** ve özellikle **vak'a yöntemine** dayanarak derinleştirici öğretimle bulunmak, kamu ve özel **işletmelerin sorunları üzerinde danışma taleplerini karşılamak** gibi çeşitli ve değerli amaçları vardır.

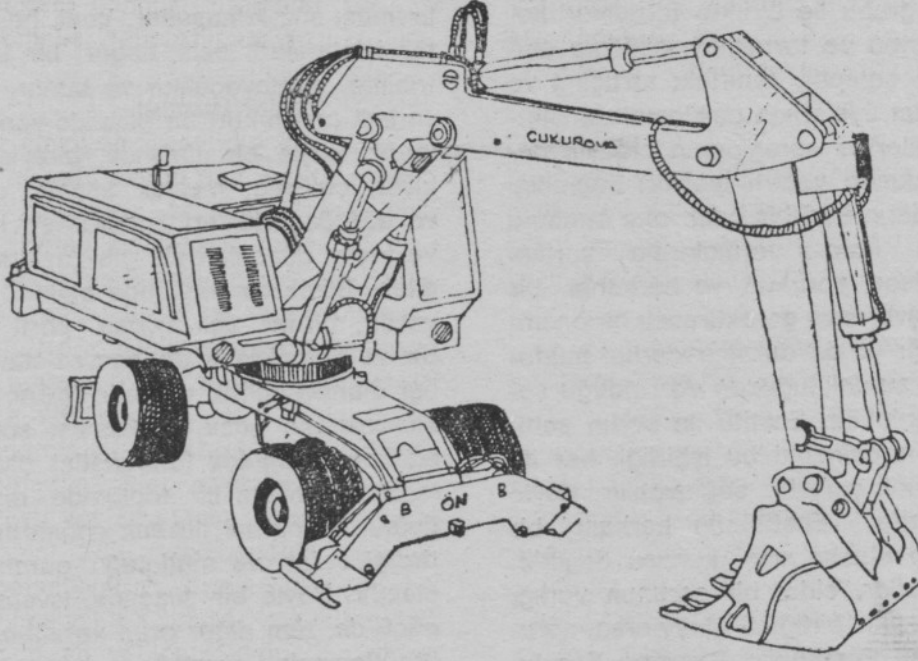
Bu amaçların ışığında **Enstitü** belli-başlı olarak şu hizmetleri sunmaktadır:

a) **Eğitim Hizmeti:**

Bilindiği gibi, hızlı değişme ve gelişmelere sahne olan dünya ülkeleri ve özellikle bizimki gibi az gelişmiş olanların başlıca sorun kaynakları yeterli kalifiye personele sahip olmamaktır. Bu kıtlığa çare bulmanın en etkili yolları, uzmanlık öğretimi yapan kuruluşları arttırmak ve işlemlerin, işletme içi ve işletme dışı eğitim faaliyetlerini genişletmektir. İşletme Enstitüsü gibi kurumlar, işletmelerin kendi bünyeleri içinde geliştirecekleri eğitim programlarını planlama ve uygulamada yardımcı olabilecekleri gibi, onların dışında, ve fakat onların gereksinimlerine yanıt verebilecek çeşitli kurs, seminer, konferans vb. gibi olanaklar da hazırlayabilirler. İşletme Enstitüsünün yıllardan beri yürüttüğü bir ders yılı süreli **İşletmecilik İhtisas Programı** ile on hafta süreli **İşletme İdaresi Programı**, ve ayrıca tek tek işletmeler için düzenlenen kurs ve seminerler, bu anlamda bir hizmet oluştururlar.

b) **Sorun Çözme Hizmeti:**

Her kurum ve işletmenin, şu ya da bu önemde çeşitli sorunları her zaman olur. Bu sorunların, daha ciddi bir durum almadan teşhis olunması ve tedavi çarelerinin aranması gerekir. Bu konuda en büyük zorluk, sorunun ciddilik derecesinin saptanmasıdır. Bir sorunun varlığı sezilir sezilmez, önemli bir ödemeyi gerektirecek bir danışma firmasına başvurmak israflara yol açabilecek bir yol olabilir. İşletme yöneticilerinin, söz konusu teşhisi bizzat yapmaları ise kolay ve hatta mümkün olmayabilir, ve dışarıdan bir uzmanın çağrılmasına gerek duyulabilir. İşte, böyle durumlarda, **İşletme Enstitüsü** ile **işbirliği yapmanın** yararı ortaya çıkar. Çünkü, bir sorunun rahatsızlığını duymağa başlayan üye işletme, sorununu Enstitüye duyurduğu takdirde, bunu, öğretim üyelerinden birinin veya birkaçının dikkatine sunabileceği gibi, bir vak'a (örnek olay) taslağı olarak da, ilgili öğretim üye-



İlk Türk Ekskavatörü ÇUKUROVA 750 A

**Çukurova
Türk Mühendis ve İşçisinin Emeliyle
Ekskavatör Üretimini Gerçekleştirdi**

ÇUKUROVA ULUSAL EKONOMİYE KATKIDA
ÜSTLENDİĞİ GÖREVI
BAŞARIYLA SÜRDÜRÜYOR

ÇUKUROVA
İthalat ve İhracat T.A.Ş.

İstanbul Umum Müdürlük :
Büyükdere Cad. 14, Şişli
Tel : 47 48 30 - 47 42 15 - 47 41 86
Telex : 22 693 CADA TR

İstanbul :
Davutpaşa, Kışla Cad. 34, Topkapı
Tel : 76 04 20 - 22
Telex : 22 483 CAZA TR

Adana :
Havaalanı kargısır. 420
Tel : 14 723 - 18 951 (3 hat)
Telex : 62 156 CAVA TR

Ankara :
Eskişehir Yolu, 9 km 52
Tel : 23 11 00
Telex : 42 364 CTAŞ TR

Diyarbakır :
Diyarbakır - Urla Karayolu, 6. km
Tel : 12 19 / 30 15 / 34 04
Telex : 72 133 CUDI TR

İzmir :
Yeni Ankara Yolu üzerinde,
Manisa kavşağından 2. km
Tel : 18 24 75 (5 hat)
Telex : 52 325 CIZA TR

hasreklam 44 55 66

sinin yönetiminde onu sınıfta veya bir öğretmenler grubu ile birlikte tartışma konusu yaptırma ve tartışmayı dinleme olanağına da sahiptir. Sınıftaki tartışma ve ilgili öğretim üyelerinin açıklamaları, işletmenin ilgililerine sorunlarının ciddilik derecesi hakkında yeterli ipuçları sağladığı takdirde, daha ileri bir adım atıp atmama hususunda karara varmalarına yardım edilir. Böylece, sorunun, ya herhangi bir önleme başvurmaya gerektirecek bir önemde olmadığı ya da duruma derhal müdahale etme zorunluluğunun var olduğu sonucuna varılabilir. Enstitü ile sorun sahibi işletme arasındaki bu işbirliği, her iki tarafa, birçok yararlar sağlayabilir. Böyle bir çalışmada, Enstitünün herhangi bir ücret talep etmesi söz konusu değildir. Ancak taraflar, ciddi bir sorunun varlığı hususunda fikir birliğine ulaşırlarsa, sorunun çözümü Enstitünün Danışma Kuruluna havale edilebilir ve anlaşmaya varıldığı takdirde, Enstitü üye işletmenin sorununu indirimli bir ücretle çözmeye çalışır.

c) Yayın ve Haber Hizmeti:

Enstitü, 1974 yılından itibaren, bir **haber bülteni** ile **bilimsel bir dergi** yayınlamayı ve **telif ve tercüme kitaplar** yayını genişletmeyi planlamış ve uygulamakta bulunmuştur. Haber Bülteninde Enstitünün çeşitli faaliyetleri, mezunlarının çalışma ve durumları, bağlı olduğu İşletme Fakültesi ile İstanbul Üniversitesine ilişkin haberler yer almaktadır. Yönetim dergisinde ise, Enstitünün araştırma ve inceleme çalışmaları sonucunda ortaya çıkacak vak'a, rapor ve yazılar ile telif ve tercüme makaleler yer almaktadır. Bülten, dergi ve kitaplar üye işletmelere bedelsiz olarak verilmektedir.

d) İşhayatını Destekleme Hizmeti:

Türkiye'de işhayatı kamu ve özel sektörlere bağlı işletme ve kuruluşlardan oluşur. Anayasamızda yer alan **karma ekonomi düzeni**, kamu girişimi ile özel girişimin birlikte yaşama ve gelişmesini güven altına alır. Böyle bir düzende, her iki sektöre bağlı kuruluş ve işletmelerin bireysel

girişim ilkelerine göre kurulması ve çalıştırılması söz konusudur. Yani, her iki sektör işletmeleri, belli, asgari bir kâr (ratabilite) sağlayacaklar ve bunun için de verimli (prodüktif) bir biçimde yönetileceklerdir. Böyle bir düzende, bireylerin mülkiyet, çalışma, meslek seçme, düşünme ve söz özgürlükleri kollektivist, komünist ve faşist düzenlerdeki gibi kısıtlanmış değildir. Böyle bir toplumda açıklık, serbestliktir, birden çok siyasal parti mevcuttur ve demokratik denge devletin hakemliği altında politik güçlerin (çıkarcı grup ve zümrelerinin gücü) tartışması sonucunda sağlanır. **Çoğulcu** (pluralistic) diye nitelendirilen böyle bir toplumda, ancak çoğulcu demokrasi düzeni, çağımızın gerektirdiği refah ve mutluluğu garanti altına alabilir. Böyle bir düzende, işveren de, iş gücü de, tüm diğer grup ve zümreler gibi örgütlenmek suretiyle pazarlık gücünü arttırma hakkına sahiptir.

İşte, çağımızın en önemli kurumu haline gelmekte bulunan işletmelerin yöneticileri, bu siyasal ve sosyal bilgi, ilke, felsefe ve inaçla donatılmış olmalıdırlar ki, karma ekonomi düzeninin yaşamasını sağlayacak çoğulcu demokrasi düzeninin varlığı güven altına alınabilsin. İşhayatının yönetilmesi, gün geçtikçe, profesyonel yöneticilerin egemenliğine geçmektedir. Profesyonel yöneticiler zümresinin sözünü ettiğimiz zihin ve ruhla donatılmaları ise, **İşletme Enstitüsü** gibi geleceğin yüksek yöneticisi ve kurmaylarını yetiştiren eğitim kurumlarının yetki ve sorumluluğundadır. Bu kurumların görevlerini gereği gibi yapabilmelerinde, işhayatıyla sıkı bir işbirliği halinde olmalarının önemi, açıklamayı gerektirmeyecek kadar ortadadır.

G — GELECEKTE TÜRKİYE'Yİ YÖNETECEKLERİ YETİŞTİRME SORUNU:

«Gelecek» dünya için olduğu kadar **Türkiye** için de büyük ve çapraşık yığınla sorun getirmektedir ve getirecektir. Ancak, **geleceğin daha büyük ve daha çapraşık Türkiyesini yönetecek kişilerin ye-**

tiştirilmesi konusunda, başta hükümetler olmak üzere, kamu ve özel sektör kuruluşları ve üniversiteler kendilerinden beklenen nitelik ve nitelikte önlem almaktan uzak kalmaktadırlar.

Ülkenin, işletme ve kuruluşların geleceğine aktaracağımız beyinlerin yetiştirilmesi konusunun önemi, şimdiye kadar üzerine yeterince eğilmemiş olmamızdan ve bu ihmalinin sonucu olarak onu, maddi ve manevi gelişmemizin stratejik etmeni haline getirmemiş bulunmamızdan da ileri gelmektedir. Bununla şunu açıklamak istiyoruz. Bizi her bakımdan ileri bir toplum düzeyine götüren yollar üzerinde, trafikte olduğu gibi, akışı yavaşlatan ve çoğu zaman durduran dar boğazlar vardır. Bu dar boğazların en önemlisi, toplum hayatımızın, ekonomik, sosyal, dinsel, siyasal vb. her kesiminde gerek duyduğumuz kalite ve sayıda yöneticiler yetiştirememekte olmamızdır. Bir ülkeyi yükselten bol ve sağlam, verimli ve etkili çalışan işletme ve kuruluşlardır. Kuruluş ve işletmeleri kuran, büyüten ve geliştiren etmenlerin başında ise, önder düzeyindeki kişiler gelir.

Ekonomik kalkınma çabalarımıza bir göz attığımız zaman, dikkatimizi daha çok anamal (sermaye) ve diğer maddesel kaynak ve öğeler üzerinde yoğunlaştırdığımız ve bunlara stratejik bir önem verdiğimiz ve buna karşın, anamal ve doğa kaynakları değerlendirecek ve çoğaltacak insan ögesini ve özellikle **yönetimsel gücü** ihmal ettiğimiz kolayca gözlemlenebilir. Oysa, bugünün hızla değişen dünyasında gelişmiş ülkelerin bile en çok gereksindikleri etmen, kuruluşları zamanın koşullarına uygun bir biçimde **yönetilecek** insanlardır.

Gerek devlet gerek kuruluşlar hayatında başarı ile başarısızlıkların pek az istinasiyle, başarılarında bulunan yöneticilerin kalitesi ile paralel gittiği bir gerçektir. Amerika'da, işletmelerin iflas ve başarısızlıklarıyla ilgili olarak yapılan bir araş-

tırmada, nedenlerin % 92 oranında yönetimle ilgili olduğu gözlemlenmiştir.

Toplum ve kuruluşların yaşaması ve gelişmesi bakımından **stratejik önemi** açık bulunan **yöneticilerin, kıt olmalarının** çeşitli nedenleri olabilir. Her toplumda geçerli olan nedenler arasında, yöneticiliğin yüksek nitelik ve yetenekleri gerektirmesi, yetiştirmesi ve eğitiminin uzun zaman sürmesi özellikle belirtilmelidir. Buna ek olarak, ülkeden ülkeye ve kuruluştan kuruluşa derece farkları ortaya çıkaran nedenler de vardır. Bireyler, **ailede, toplumda, okulda ve işyerinde** yetiştiklerine göre, yönetici ile önderlerin yetişmesinde bu dört alanda egemen olan koşulların ayrı ayrı rolü olacağı kuşkusuzdur.

Ülkemizde **aile yönetiminin**, çocukların girişim, işbaşarma, sorumluluk yüklenme ve önderlik gibi nitelikler kazanmalarına uygun olmadığı kolayca söylenebilir. Aile kuruluşlarının yaşama ve gelişmesinde, kocanın olduğu kadar kadının ve erken yaşlardan itibaren çocukların da sorumluluk taşımaya alıştırmamaları, aileyi parazit ve pasif insanların yetiştiği bir ortam haline sokmaktadır.

Toplum hayatımızda egemen olan görenek, gelenek ve inaçlar ile bireylerarası ilişkiler, eğitim düzeyi, ekonomik yapının tarımsal bir yönünün olması, çok ve büyük işletme ve kuruluşlara sahip bulunmamamızın, bir **yöneticiler sınıfının** oluşmasında olumsuz etkiler doğuran başlıca etmenlerdir.

İlkokuldan üniversiteye kadar bütün öğretim ve eğitim düzeylerinde ders programları, öğretim yöntem ve araçları ve eğitim felsefesi bakımından egemen olan koşullar, gereksindiğimiz nitelik ve kalitede yöneticilerin yetişmesinde yardımcı bir rol taşımamaktadır. Toplum ve kuruluşlarımızın yönetim kademelerini işgal edenlerin üniversite mezunu olanları bile birçok hallerde yönetimin ilkel bilgilerin-

den dahi yoksun olduklarını gözlemek mümkündür. Yönetim biliminin babası sayılan H. Fayol, 20. Yüzyılın başlarında, ilkokullarda bile basit yönetsel bilgilerin öğretilmesi gerektiğini ileri sürmüştür.

İş ve meslek hayatının yönetici yetiştirmedeki rolü ise ayrı bir önem taşır. Çünkü, bireyin zamanının büyük kısmı işte geçtiği gibi, bu zaman içine yoğunlaşan faaliyetlerin miktar ve içerdiği onda bir takım **nitelik ve beceriler** (uzmanlaşma) ve bunun sonucu olarak da bir takım eğilim ve alışkanlıklar meydana getirir. İş yerinin maddi ve sosyal koşulları ve bunların sonucunda oluşan tinsel (manevi) ortam, çalışanların şu veya bu biçimde yetişme ve yükselmelerine etkili olur. Bu bakımdan, bir işletme ve kuruluş, içinde çalışanların kaliteli birer yönetici olarak gelişmelerine uygun veya uygun olmayan bir yapıda olabilir.

Söz konusu kuruluş-içi koşullar arasında görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve dağıtılması yani biçimsel (formal) organizasyonun merkezci (otoriter) veya merkezkaç (demokratik) bir niteliğe sahip olmasının önemi büyüktür. Karar yetkisinin merkezde ve üst kademelerde yoğunlaştığı kuruluşlarda yönetsel niteliklerin gelişmesi zordur. Öte yandan, üstler ile astlar arasındaki biçimsel olmayan (informal) ilişkilerin otoriter veya demokratik bir özellik taşıması da ayrı bir öneme sahiptir. Üstlerin, astlarının yetişmesi sorunu karşısındaki zihniyet ve davranışları ise, bu konuda başta gelen bir rol oynar. Üstler, bazan haklı, genellikle ise haksız ve isabetsiz nedenlerden dolayı astların yetişmesini engelleme bakımından çok çeşitli ve çapraşık yol ve yöntemlere başvururlar. Böyle sistemli bir politika sonucunda kendilerini **vazgeçilmeyen bir kişi** haline getirirler. Bu tür yöneticiler işletme veya kuruluştan ayrıldıklarında işlerin yürümeyeceğini ve hatta örgütün çökeceğini hissettirecek biçimde hareket ederler. Üzüntü ile belirtmek gerekir ki, bu gibi yöneticiler, çok

zaman etraflarını buna inandırırılar veya böylece **dokunulmaz** bir kişilik düzeyine yükselirler. Bu sahte **vazgeçilmeyen yöneticiler**, böylece kuruluşun yaşama ve gelişmesini, en iyimser bir deyiş ile, kendi ömürleri ile sınırlamış olurlar. Şu veya bu neden ve yoldan kuruluştan ayrıldıkları zaman ise, duruma etkin bir yönetici el koyuncaya kadar, kuruluş ciddi sarsıntılar geçirir. Sözün geçen yönetici, kuruluşun işleyiş mekanizmasını kendi yokluğunu aratacak bir biçimde kurma nitelik ve becerisine de sahip ise, durum çok daha önemli sonuçlara neden olabilir.

Görülüyor ki, **gelecekte Türkiye'yi yönetecek** yeter kalite ve sayıda bireyin yetiştirilebilmesi için **aile, okul, iş hayatı ve toplum** alanlarıyla ilgili birçok önlemler almak gerekecektir.

H. 2000 YILININ YÖNETİCİLERİNİN EĞİTİMİ:

Çağımız yönetim çağıdır. Gelişmiş ülkeler bile yetişmiş, deneyli yönetici kıtlığı (açığı) içinde bulunuyorlar. Bunun başlıca nedeni, ekonomik ve toplumsal koşulların başdöndürücü hızla gelişmesi ve olayların üstesinden gelebilecek yetenekli ve nitelikte yöneticilerin yetiştirilmesindeki güçlüktür. Bugün Türkiye, türlü sosyal, ekonomik ve siyasal sorunların yığılaştığı bir ülke haline gelmiştir. Bu yığılaştırmış sorunların üstesinden gelebilmek için de günümüz gereklerine uygun bir eğitim görmüş **profesyonel yöneticilere** gereksinim vardır ve bu gereksinim giderek şiddetlenmektedir.

Ülkemizde, yöneticilik ve işletmeciliğin, doğal bir beceri olduğu, eline şu ya da bu biçimde belli bir sermaye ya da yetki geçiren bir kişinin yönetici ve işletmeci olabileceği kanısı, üzüntü ile belirtmek gerekir ki, halâ yaygındır.

Özel sektörde de, kamu yönetiminde

ve özellikle KİT'lerdeki uygulamalar, bu tutumun kuşkuyla yer bırakmayan kanıtlarıdır. **Aşırı politikalaşma, kayırma, duygusal davranma** ve benzeri etkenlerle yönetim mevkilerinin taşıdığı yetki ve sorumluluklar, yeteneksiz ve sorumsuzların elinde kalmaktadır. Ülkemizdeki enflasyon hastalığının temel nedenlerinden biri olan KİT'lerin etkisiz ve verimsiz çalışması, yönetim ve yöneticiliğin halâ ciddiye alınmadığını göstermektedir.

Uluslararası yaşamda, Batı-Doğu, Kuzey-Güney, yani gelişmiş-gelişmemiş, varlıklı-yoksul ülkeler arasındaki uçurum giderek genişlemekte, bunu ulusal yaşamdaki eşitsizliklerin artması ve genişlemesi izlemektedir. Bu, çok kaygı verici durum karşısında dikkatini geleceğe yöneltip, şimdiden önlem alma yönüne gidileceği yerde, devletlerin ve kuruluşların yetki ve sorumluluk mevkilerinde bulunanların, çok kısa süreli konu ve sorunlarla vakit yitirme içinde olmaları, kaygıları korkulara dönüşmektedir.

Hızla artan nüfus, hızlı kentleşme ve benzeri olgular, beraberlerinde yığınla sorun getirmektedir. Enflasyon, işsizlik, ekonomik ve toplumsal dengesizlik gibi toplumsal hastalıkların yarattığı sorun ve huzursuzluklar artmaktadır. Bunlar, zamanında önlem alınmazsa, toplumları zayıflatan, sarsan ve yıkan etmenlerdir.

Bunca temel sorunlar karşısında günümüz yöneticilerinin bilgisizlik, ilgisizlik ve aşırı politikalaşma yüzünden her tür ilişkilerde olduğu gibi işçi-işveren ilişkilerinde de bunalımlar doğmakta, mal ve hizmet üretiminde beklenen düzeye ulaşamamakta, savurganlık, verimsizlik ve kayıplar artmakta ve tüm bu sorunlar toplumsal ve ekonomik yapıyı kemirmektedir.

Belirsizlikler, bunalımlar ve dengesizlik çağında **geleceğe bakma** zorunluluğu giderek şiddetlenmektedir. Bunun için de, zaman yitirmeksizin, geleceğin Türkiye'-

sinde yönetime egemen olacak, aksaklıkları giderecek ve günün koşullarına uyabilecek iyi eğitilmiş profesyonel yöneticilerin yetiştirilmesine önem verilmelidir.

21. Yüzyıla girmemiz için yaklaşık olarak 19 yıl kaldı. Bugünden, gereken tipte yönetici yetiştirmeye başlarsak, ancak 20 yıl sonra yetişmiş, deneyimli yüksek yöneticilere sahip olabiliriz. Önümüzdeki yirmi yılda, geçen yirmi yıla oranla çok daha hızlı ve yoğun gelişme ve değişimler olacaktır. Yeni olaylar, yeni buluşlar ve teknikler, yeni istek ve beklentiler toplumumuzda güç kazanacaktır.

Bu yeni ortam içinde, ulusu ve onu oluşturan kurum ve kuruluşları kimler yani ne tür bilgi, deneyim, yetenek ve niteliklerle donanmış yönetici ve önderler yönetebilecekler? Bu temel sorunu saptadıktan sonra, bu tip yönetici ve önderlerin **nasıl, kimler tarafından, nerede, ne gibi yöntem araç ve gereçlerle** yetiştirilebileceği sorununa çözüm aramak gerekir.

Burada, konu tüm eğitim sistemimizin ve bu arada yönetici yetiştirme amacını güden kurumların yeniden gözden geçirilmesi ve daha fazla zaman yitirmeden gereken planlama ve uygulamalara geçilmesi vazgeçilmez bir koşuldur.

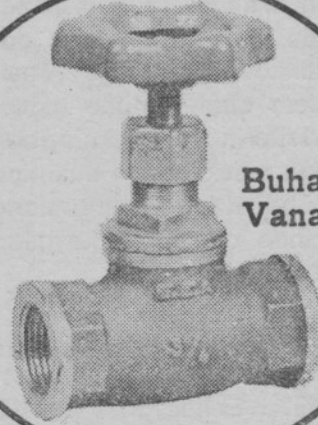
Demek oluyor ki, **çağın gereklerine uygun bir eğitim sistemine şiddetle gereksinim vardır.** Bugünkü ulusal eğitim sistemimiz, çok derin bir **eğitsel, örgütsel ve yönetsel** gecikme içindedir. Zamanımızda her insan, her uzman kişi, ortam koşullarının hızla değişmesi karşısında, aynı hızla eskimekte, yani bilgi, yetenek ve niteliklerinin güncelliği, geçerliliği ve etkinliği azalmaktadır. Bunun çaresi, **eğitimin amaçları, yöntemleri, ilkeleri, araç ve gereçlerinde reform yaratma zorunluluğudur.** Bu konuda, eğitim kurumları ve devletin yanında iş hayatımıza da önemli ödevlerin düştüğü kuşkusuzdur.

Sanayimize, sanayicimize
ve teknik adamlarımıza

E.C.A. güçü destek oluyor...



Çek
Valf



Buhar
Vanası



Şiber
Vana



Kosva
Valf



Stop
Valf

Genel Dağıtım
ELMOR
Tesisat Malzemesi Tic. A.Ş.
Karaköy - İstanbul

Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi (*)

Prof. Dr. Şan Özalp

Ülkelerin İktisadi kalkınması, işletmelerin verimli ve kârlı çalışmalarına bağlıdır. Bu tür çalışma ise iyi yönetimle mümkün olur. İyi yönetim yalnız ticaret, sanayi ve hizmet işletmeleri için değil, sosyal, dini siyasi ve askeri örgütlerin her çeşidi ve her safhası için şarttır. İktisadi kalkınmada sermayenin, işgücünün ve tabii kaynakların etkisi elbetteki çok büyüktür ancak bu kalkınmada en önemli faktör üstün yetenekli yöneticilerdir.

Çok çabuk değişen bir dünyada yaşıyoruz. İktisadi hayat ve toplumların sosyal, dini, siyasi yapısı, eğitim durumu değişmektedir. Hızla değişen bir dünyada, işletmeler, yeni şartlara ancak kendilerini değiştirmekle uyabilirler. Yeni çevre şartlarına uyabilme, işletmelerin izledikleri politikalara ve bünyelerinde gerekli yenileştirmeleri zamanında yapmalarına bağlıdır. İşletme yönetimini çeşitli yönlerden etkileyecek değişiklikleri en az tepkiyle kabul ettirme ise en önemli yönetim yeteneğidir.

Gelecekle ilgili değişiklikleri kısmen de olsa tahmin edebiliyoruz. Çeşitli alanlarda meydana gelecek değişiklikler insanın günlük yaşantısını etkileyecektir. Eskiye kıyasla bizi çok daha iyi bir gelecek bekliyor. Gelirimiz artacak, çalışma şartları iyileşecektir. Yeni şartlar üstün yetenekli yöneticileri gerekli kılacaktır. Bu yüzden iyi öğrenim görmüş elemanlara olan ihtiyaç artacaktır.

Diğer ülkelerde ve Türkiye'de meydana gelecek değişiklikleri incelemek, geleceğin şartlarına göre nasıl elemanlar yetiştirmemiz gerektiğini bize gösterecektir. Geleceğin şartlarını dikkate alarak ne miktar ve hangi kalitede yöneticilere ihtiyaç olacağını kararlaştırmamız ve buna göre ders programlarını ayarlamamız zorunludur.

Türkiye son yirmi yılda hızlı bir şekilde kalkınmaktadır. Eskiden on yılda, yirmi yılda yaptığımız işleri kısa bir sürede yapar duruma geliyoruz. Bütün çabamız geri kalmışlıktan kurtulmak, ileri ülkeler seviyesine ulaşmak içindir. Önümüzdeki yıllarda kalkınma hızımızın bugüne kıyasla artacağını ve iktisaden daha güçlü bir duruma geleceğimizi umuyoruz. Kalkınmada, istenilen yaşama düzeyine ulaşmada en etkili araçlardan biri eğitimidir. Onun için eğitim sistemimizi sosyal, iktisadi, teknolojik gelişmelerin hızını arttıracak elemanları yetiştirecek şekilde uyarlamalıyız. Ülkelerin hızlı gelişmesini engelleyen en önemli faktör de iyi bir öğrenim görmüş yöneticilere yeteri kadar sahip olmamaktır.

İşletmecilik eğitimi konusundaki fikirler birbirinden çok farklıdır. Bunun bir

(*) Prof. Dr. Şan ÖZALP'ın «Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi», Sevinç Matbaası, Ankara 1972 isimli kitabının sonuç bölümünden yazarın izniyle alınmıştır.

sebebi «iş çevresinin» çok farklı işlerden meydana gelmesidir. İşletmecilik okullarının eğitim programları düzenlenirken öğrencileri hangi işler için, nasıl hazırlamak gerektiği üzerinde durulur. Bu yılın sonu ile gelecek yüzyılın başında işbaşında olacak yöneticilere nelerin öğretilmesi gerektiği, kararlaştırılması çok zor meseledir. Öğrencilerin girecekleri ilk işi, beş yıl sonra çalışacakları işleri tahmin etmek zordur. Diyelim ki öğrencilerin çalışacağı işler tayin edildi. O zaman bu işlerde çalışacakların on yıl, yirmi yıl sonra hangi bilgilere sahip olmaları gerektiğini tahmin etmek önemli bir mesele olarak karşımıza çıkar.

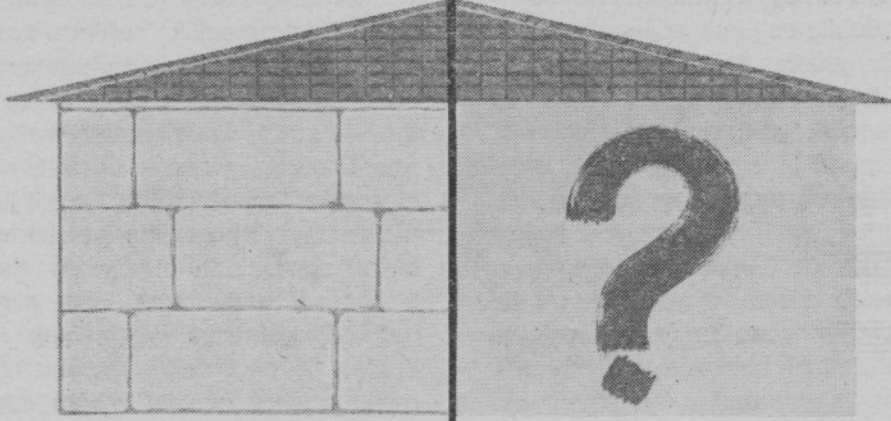
Dünyada binlerce genç her yıl işletmecilik fakültelerine ve diğer işletmecilik okullarına kaydolmaktadır. İşletmecilik eğitiminin en çok geliştiği Amerika'da aşağı yukarı her beş erkek öğrenciden biri işletmecilik öğrenimi yapmaktadır. Bu okullardan bir kısmı hala muhasebeci, kayıt memuru yetiştirirken bir kısmı akademik saygıyı yerleştirmeye çalışmaktadır. Bu okullar içinde Amerika'nın üstün yetenekli öğrencilerini toplayan vardır. Yine bu okullar içinde hiçbir yere giremeyecek en düşük nitelikte öğrencilere diploma dağıtan kurumlar bulunmaktadır. Amerika'da yüksek öğrenim kurumlarının **amacının iyi bir öğretim görmüş,** başka bir deyişle geniş bir genel kültüre sahip elemanlar yetiştirmek olduğunu ileri sürerler yanında işletme ve iktisat eğitiminin bir meslek eğitimi olduğunu savunanlar da bulunmaktadır. Bazı temel konuların iş hayatında başarıya ulaşmak için bütün öğrenciler tarafından alınması gereklidir. Bazı insanların bir kısım işleri diğer işlerden daha iyi yaptıkları da bir gerçektir. Bu yüzden öğrencilere belirli oranda uzmanlaşma imkanı tanınmalıdır. Bunun öğrencilerin girecekleri ilk işde de faydası olacaktır. Bu düşüncelere uygun olarak bazı dersler zorunlu hale getirilmiştir. Öğrenciler bu dersler dışında çeşitli uzmanlık konuları ve seçimlik dersler

arasında seçme hakkına sahiptirler. Herkesin almakla zorunlu olduğu derslerin iki amacı vardır: Yönetici mevkilerine geçecek olanlara genel bilgiler kazandırmak ve ileri seviyede dersleri izleyebilmek için gerekli bilgi ve araçları sağlamak. Uzmanlık veya seçimlik dersler ise öğrenciye ilgi duyduğu konularda derinleşme imkanı sağlar.

Amerika'da işletmecilik okulları elli yıl önce tanınmış üniversitelerin programları içinde fazla bir değere sahip değillerdi. Bugün ise tamamiyle akademik statüye kavuşmuşlardır. Bu itibarı elde etmede master ve doktora programlarının payı inkâr edilemez. Master ve doktora derecelerine olan talep sürekli olarak artmaktadır. Bunun bir sebebi yönetim faaliyetlerinin gittikçe zorlaşmasıdır. Teknolojik devrimin sürekliliği, işgücü yerine daha fazla kapital kullanılması, problemlerin çözümünde matematik ve istatistik modellerin kullanılması, çevre şartlarının önem kazanması gibi faktörler yönetim faaliyetlerinin zorlaşmasına yol açacaktır. Üniversiteler doktora programlarını genişletmek ve işletmecilik konusunda yapılan araştırmaların kalitesini yükseltmek için büyük çaba harcamaktadırlar. Öğretim üyesi ve araştırmacı yetiştirmek ancak bu tür programlar sayesinde gerçekleşebilir.

Türkiye'nin hızlı gelişmesini engelleyen en önemli faktör yüksek yetenekli yöneticilere yeteri kadar sahip olmamaktır. Ülkemizde sanayileşme ve meydana gelen değişiklikler sonucu modern işletmecilik bilgilerine sahip yöneticilere duyulan ihtiyaç son derece artmıştır. Türkiye'de modern anlamda işletmecilik eğitimi yeni bir konudur. Bu alanda önemli gelişmeler son on beş yılda meydana gelmiştir. Bu bakımdan başta bulunan yöneticilerin işletmecilik dışında yüksek öğrenim görmüş olmalarını normal karşılamak gerekir. Ülkemizde, işletmecilik okullarından mezun olanların artan bir oranda

Söyle duvarını söyleyeyim masrafını



KÖMÜR



FUEL OİL



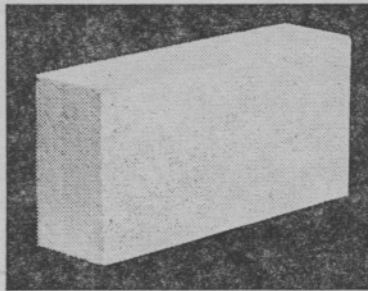
KÖMÜR



FUEL OİL

Duvarlar Ytong ise, ısıma masrafınız az olur. Ytong, sıcaklığı duvarlar arasında tutar. Termos gibi sıcaklığı muhafaza eder. Az yakarsınız. Çok ısırsınız.

Duvarlar Ytong olsaydı, yakıt parasının yarısı cebinizde kalacaktı.



Ytong dünyanın 20'yi aşkın ülkesinde kullanılmakta olan ısı geçirmez nitelikli, beyaz renkli yapı malzemesinin uluslararası adıdır.

Her tür Ytong ihtiyacınız için yurt sahına yayılmış en yakın Ytong bayii'ne başvurun.

YTONG
"Isıyı yaşatır"

TÜRK YTONG SANAYİ A.Ş.

Meclisi Mebusan Caddesi Atlantik Han Kat 4 Fındıklı - İstanbul
Tel: 45 41 18 - 45 41 19

Broşür isteyiniz.

Adım: _____

Adresim: _____

yüksek mevkilere geldikleri de bir gerçektir.

Yönetici yetiştirmede atılacak ilk adım amaçların doğru olarak tayin edilmesi olmalıdır. Önce, ülkenin hangi ihtiyacını karşılamak üzere eleman yetiştireceği kararlaştırılmalıdır. Bu ihtiyacı en iyi şekilde karşılamak için ders programlarının nasıl olması gerektiği sonucu bağlanmalıdır. Amaçların kesin bir şekilde tayin edilebilmesi için sosyoekonomik ve teknolojik gelişme tahminleri bilinmelidir. Ayrıca hangi eğitim yönetiminin ve hangi işletmecilik yaklaşımının seçileceği tayin edilmelidir. Elbetteki bütün işletmecilik okullarının aynı programı uygulaması yurdumuz için fazla bir fayda sağlamayacaktır. En ileri ülkelerde uygulanan programları da aynen uygulamak bize birşey kazandırmayacaktır. Aynı şekilde belirli bir programı benimseyip üzerinde hiçbir değişiklik yapmadan senelerce uy-

gulamak kadar isabetsiz bir şey olamaz. Dünya şartları sürekli olarak değişmektedir. İşletmecilikle ilgili bilgiler durmadan gelişmektedir. İşletmecilik programlarının da bu değişikliklere göre ayarlanması gerekir. Yalnız hiçbir ciddi çalışmaya dayanmayan, sorumsuzca yapılan değişikliklerin de büyük zarar verdiği her zaman akılda tutulmalıdır.

Şimdiye kadar Dünya'daki ve Türkiye'deki işletmecilik eğitim konusundaki gelişmeleri incelemiş bulunuyoruz. Önmümüzdeki yıllarda Dünya'da ve Türkiye'de hızı artan değişimleri ve gelişmeleri göz önünde tutarak öğretici ve eğitici elemanları gerek kalite gerek kantite yönünden iyi bir şekilde yetiştirmenin tedbirleri zamanında alınmalıdır. Daha vasıflı öğrenci yetiştirmek için programların geliştirilmesine ve işletmecilik okullarına kaliteli öğrenci sağlanmasına önem verilmesi gerçeği açıkça ortaya çıkmıştır.



"BİRA" BU KAPAĞIN ALTINDADIR.

Yönetici Geliştirme Gereksinimi ve Başlıca Yöntemleri

Doç. Dr. Yıldırım ÖNER

Yönetici Geliştirme Kavramı; Yöneticilerin bilgi, tutum ve kişisel yetenekleri ile özel iş becerilerinin artırılması amacıyla yönelik faaliyetleri ifade etmektedir. Yönetici geliştirme kavramına yakın diğer bir kavram da yönetici yetiştirme kavramıdır. Bu kavram daha çok, gelecekte yönetici olacaklara, gerekli bilgi ve genel yeteneklerin kazandırılması ve artırılması amacıyla uygulanan programlarla ilgilidir. Böylece bu iki kavram arasındaki fark, birincinin halen yönetici durumunda bulunanları da ilgilendiren ve tutum, deneyim ve özel becerilerin geliştirilmesini de amaçlayan kapsamda oluşudur.

1 — Yönetici Geliştirme Gereksinimi: Bir işletmenin en önemli aktiflerinden biri, sahip olduğu yöneticileridir. Bazı kuruluşların diğerlerinden daha sağlam ve hızlı biçimde büyüme ve gelişmelerinin temel nedeni, finansal sermayeden çok, uygun sayı ve kalitede yöneticilerin bulunmasının sağladığı üstünlüktür. (1) Ancak bu tür yöneticilere sahip kuruluşlar bile yönetici geliştirme programları uygulamaya gereken önem ve ilgiyi göstermezlerse hızla değişen ve gelişen koşullar karşısında bu üstünlüklerini kısa zamanda yitireceklerdir. Şu halde yönetici geliştirme sorunu, önemi farklı olmakla birlikte her işletme için vardır. Yönetici geliştirme gereksinimini etkileyen başlıca etmenlerin bir kısmı işletmelerin içinde yaşadıkları ve karşılıklı etkileşim içinde buldukları çevre koşullarının özellik ve eğilimleriyle ilgilidir. Bu nedenle yönetici geliştirme programlarını hazırlarken, sözü edilen özellik ve eğilimlerin en az on-onbeş yıl sonraki gelişme ve değişmelerini etkinlik- le tahmin etmek gerekir. Çünkü bu süre-

de meydana gelecek değişikliklere karşı yeni stratejiler, yeni yaklaşımlar uygulamadaki başarılar, yöneticinin etkinliğini ve kuruluşların verimliliğini belirleyecektir.

A — Yönetici Geliştirme Gereksinimini Etkileyen Çevresel Etmenler:

1 — Ekonomik koşullar: Ekonomik koşullardaki değişmelere ve gelişmelere örnek vermek gerekirse en belirgin özellik, kuruluşların saptadıkları ve uyguladıkları politikaların da temel amacı ya da sonucu olarak «ekonomik büyüme» konusudur. Ulusal sınırları aşan işletme büyüklüğü, uluslararası işbirliği ve rekabet ilişkileri yönetime yeni boyutlar ve önemi artan sorunlar getirmektedir. Bu gelişmeleri karşılamak için yöneticilerin özellikle karar yeteneklerinin geliştirilmesinin önemi artmaktadır. İş hayatının yoğunluğuna paralel olarak ekonomik duyarlılığın artması hatalı kararların sonuçlarının daha önemli sorunlar yaratmasına neden olmaktadır. (2)

2 — Demokratikleşme: Siyasal koşullardaki gelişmeler genellikle haklarına daha bilinçli biçimde sahip olmayı başaran bireylerden oluşan toplulukların demokratikleşen bir yönetim türünü kabul etmeleri şeklinde görülmektedir. Bu eğilim büyük ölçüde bireyin pazarlık gücünün artmasına bağlıdır. Bu olgu ortalama olarak bireylerin kültür düzeyinin yükselmesi,

(1) Herbert J. Chruden ve Arthur W. Sherman, Personnel Management South-Western Publ. Co. 1959 S. 166.

(2) Lars Wiberg, Managers, Leaders and Leadership Development, The Swedish Institute of Management, 1979 s. 8

örgütlenmeleri ve bu örgütlerin toplumun diğer kurumlarıyla dengeli biçimde güçlenmesi, ekonomik bakımdan güçlenme ve siyasal etkileşimler sonunda demokratik fikirlerin gelişmesinin sonucudur. (3)

3 — Yenilikler: Yaratıcılık, mamul geliştirme ve yeni fikirleri kapsayan bir kavram olarak yaygınlaşan bir kabul görmektedir. (L. Wiberg) Kıtlaşan üretim faktörleriyle artan ihtiyaçları yükselen hayat standardını karşılamak bu amaçla üretim faktörlerini en etkin biçimde kullanacak ve değerlendirecek teknolojileri geliştirmek, üretilen mal ve hizmetlerin teknik özelliklerini yükselten ve maliyetlerini düşüren araç, yöntem ve süreçler geliştirmek bu kavramın kapsamına girmektedir. Elektronik bilgisayarların yalnız büyük işletmelerde kullanılan bir araç olmaktan çıkmasını sağlayan mini bilgisayarların yaygınlaşması, ulaşım ve haberleşme araçlarındaki gelişmeler, bunların örgüt yaşamına etkileri ile ilgili gelişmeler ve bunların üretimde değerlendirilmesi önemli ve yeniliklere örnek gösterilebilir.

4 — Karmaşıklık (Complexity): Bu kavramla çeşitli faktörlerin tek tek ve beraberce etkiledikleri bir durum ifade edilmektedir. Böylece belirli olaylar ya da sonuçlar çok sayıda faktörün bir fonksiyonu olduğu için belirsizlikler artmakta ve etkin tahminler yapabilmek, karar vermek giderek güçleşmektedir. Bu güçlük karşısında yeni karar ve tahmin araç ve yöntemleri geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. Örneğin sınıai örgütlerde uzmanlaşma önemli bir olgudur. Ancak, yanında koordinasyon (uyumlaştırma) ve integrasyon (tamlaşma) gibi sorunlar getirmektedir. Böylece uzmanlaşma karmaşıklığı arttırmaktadır. Bir diğer örnek olarak; iş hayatı ile aile hayatı arasındaki sınırların keskinliğini kaybetmesi ele alınabilir. Böylece ilişkiler daha önemli ve sonuç olarak daha karmaşık bir görünüm almaktadır. Örnekleri pek çok artırılabilir sosyal ve kültürel faktörlerin yaratacağı karmaşıklık, yöneticinin işini güçleştirme konu-

sunda teknolojik faktörlerin etkisinden daha az önemli değildir. (5)

B — Yönetici Geliştirme Gereksinimini Etkileyen İşletme İçi Etmenler:

Yönetici geliştirme gereksinimini etkileyen etmenlerin diğer bir kısmı ise işletmelerin örgütsel özellik, koşul ve gelişmeleri ile ilgilidir. Bu bakımdan çevresel koşullarla ilişkileri çok önemli olmakla beraber daha çok işletme içi niteliktedirler. Bu bakımdan yönetici geliştirme sürecini örgüt planlaması ile karşılıklı ilişkileriyle birlikte düşünmek gerekir. Gerçekten, organizasyon bir sistem olarak ele alındığında, örgüt yapısının şekli, yönetimin personeli ile ilgili yönü, yönetici geliştirme yol ve yöntemleri ile personel politikalarının elemanları arasında sıkı şekilde karşılıklı ilişkiler vardır. Ayrıca bir alt sistem olarak ele alınabilecek olan örgüt planlaması ve yönetici geliştirme süreci kendi içinde karşılıklı ilişki içindedir. (6) Yönetim, gelecekteki yönetici gereksinimini belirlemeden önce mevcut örgüt yapısını incelemelidir. Daha sonra gelecekte arzulanan gelişme ve değişiklikleri, büyüme projeleri, diğer işletmelerle birleşme (merger), otofinansman, yeni ürünler üretme ya da yeni fonksiyonlar görme gibi yollardan sağlanacak büyümeyi gözönüne almalıdır. Bir işletmenin örgüt şeması, halihazır durumdaki örgütsel yapıyı gösterir. Oysa, örgüt yapısının ideal durumuyla ilgili olarak yönetimin geleceğe ilişkin projeleri, mevcut örgütsel yapıdan farklı olabilir. Böylece örgütsel planlama ya da buna göre geliştirilmiş ideal örgüt şemaları yönetim personeliyle ilgili olası gelişmelere ve yönetici geliştirme faaliyetlerinin planlanmasına ve uygulanmasına rehberlik sağlarlar. Mevcut ve gelece-

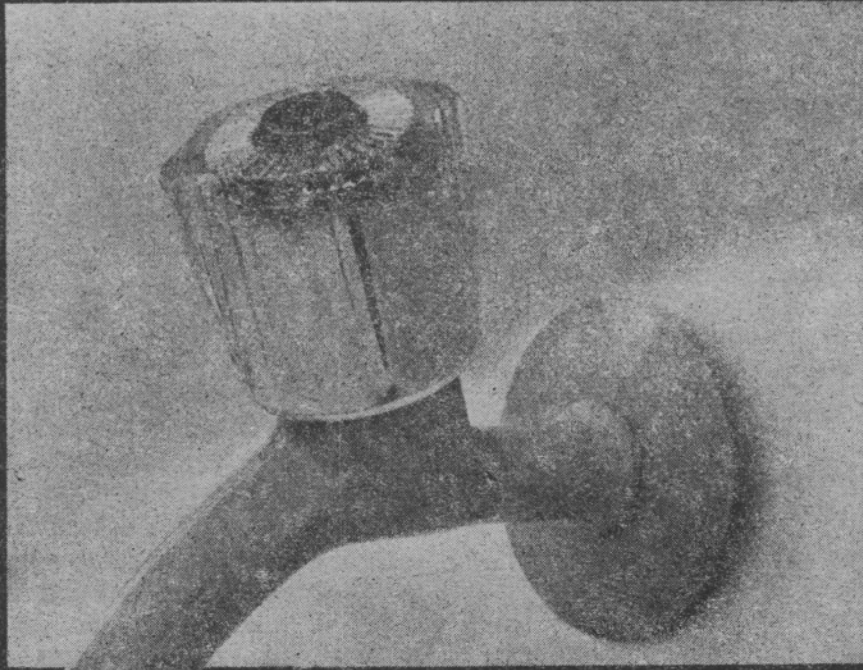
(3) Kemal Tosun, Yönetim ve Organizasyon (Uygulama ve Politikalar), İİE Ders Notları Yayın No. 2 Cilt II, 1978, s. 119.

(4) D. Quinn Mills, Human Resources in the

(5) Lars Wiberg, Op. Cit. s. 10.

(6) Paul Pigors ve Charles A. Myers, Personnel Administration Kogakusha Co. Ltd., 1969 s. 54.

suyunuz
güzel
aksın ...



edip

Musluk _ Camasır Musluğu
Banyo Bataryası _ El Dusu
Eviye Bataryası _ Lavabo Bataryası

T.S.E. Kalite belgelidir.
Bayındırlık Bakanlığı fiyat şartnamesine girmiştir.

Çeşitli renklerde üretilir. Katıyen renkleri solmaz.
Kireçli ve klorlu sulardan etkilenmez.
Paslanmaz.
16 Atmosfer basınçta dahi su sızdırmaz.
Uzun omurludur.

PİMAŞ
RENKLİ SİHHİ TESİSAT ARMATÜRLERİ

ğe ilişkin olarak geliştirilmiş ideal organizasyon şemalarının analizi sırasında bazı soruları cevaplandırmak gerekir. (7)

Örneğin;

1 — Halen belirli pozisyonlardaki yöneticilerin özel yetenek ve kapasiteleri dikkate alınarak görev ve sorumlulukları belirlenmiş midir? Bu yöneticilerin transferi, terfi ettirilmesi ve emekliliği durumunda bu pozisyonlar nasıl doldurulacaktır?

2 — Mevcut tüm pozisyonlar gerekli midir, yoksa sorumlulukların yeniden gruplandırılması ve belirlenmesiyle faaliyetlerin etkinliği arttırılabilir mi?

3 — Her bir pozisyondaki yönetici için, kendisinden beklenen faaliyetler, bu yöneticilerin sorumlulukları ve amaçlara katkısının ne olacağı belirlenmiş midir?

4 — Organizasyonun gelecek beş veya on yıl içindeki büyümesi dikkate alınarak sorumlulukların farklı biçimde gruplandırılması ile yönetim etkinliğinin arttırılabileceği düşünülmüş müdür? Örneğin bazı işletmeler; üretim, satışlar, araştırma ve mühendislik şeklindeki işlevsel bölümlerini mamul bölümleri şekline dönüştürmekte, böylece mamul bölümleri için maksimum kâr sağlamak amacıyla bölüm yöneticilerince her bir bölümdeki fonksiyonlar uyumlaştırılmaktadır.

5 — Uzman personelin prosedür ve yöntemlerle ilgili sorumlulukları açıkça belirlenmiş midir? Öyle ki komuta yöneticilerinin sonuçlarla ilgili sorumluluklarının arttığına ilişkin duyguları ve işi uzmanların üstüne atma eğilimleri önlenmiş olsun.

Bu sorulara cevap arama ihtiyacı, söz konusu pozisyonları dolduracak kalitedeki yönetici gereksinimini belirlemek ve hazırlamak amacına dayanmaktadır. Bu düşünce aynı zamanda mevcut örgütsel yapı ile ilgili analizlerin ve planlama-

nın mekanik bir yaklaşımdan korunmasını da sağlar. İşletmenin örgütsel amaçlarının yanında, yönetici değerlendirme sonuçlarının da yönetici geliştirme süreci ile uyumlaştırılması gereklidir. Böylece kişisel yetenekleri, performansı ve potansiyeli belirlenmiş yöneticilerin hangi amaçlarla ve hangi bilgi, yetenek ve becerilerinin geliştirilmesinin uygun ve gerekli olduğu konusunda yönetici değerlendirme sonuçlarından yararlanılabilecektir.

II — Yönetici Geliştirmede Personel Yöneticisinin Rolü

İşletmenin yönetici geliştirme gereksiniminin örgütsel amaçlar ve iş hayatının dinamizmini göz önüne alarak belirlenmesi, hangi yöneticilerin, hangi mevki ve görevler için, hangi bilgi, yetenek ve becerilerinin geliştirileceğinin kararlaştırılması ve geliştirmede kullanılacak yöntemlerin seçimi yönetici geliştirme sürecinin ilk akla gelen konu ve sorunlarıdır. Açıktır ki bu sorunların çözülmesinde personel yöneticisi ile yürütme yetkisine sahip yöneticilerin özellikle tepe yönetiminin işbirliği etmesi gereklidir. Personel yönetiminin temel amacı işletmedeki insan kaynaklarından en etkili şekilde yararlanmayı sağlamaktır. Bu nedenle işletmenin örgütsel planlaması ve yönetici geliştirme programlarının uygulanması konuları personel yöneticisinin önemli bilgi alanlarını oluşturmaktadır. Yönetici geliştirme ve işletmenin gelecekteki yönetici gereksinimi üzerine örgütsel yapı değişiklikleri ve çeşitli yönetim politikalarının etkilerinin incelenmesi de personel yöneticisinin önemle ilgilenmesi gerekli konular olduğu halde, uygulamada bu ölçüde üstünde durulmadığı görülmektedir. Bu durum, personel yöneticisinin bu konuları kendisinden beklenen diğer fonksiyonların dışında görmesinden çok, genelde personel yöneticisi ile diğer yönetsel ve yürütsel organlar arasındaki koordinasyon eksikliğinden doğmaktadır. Konuya böylece uyumlaştırılmış bir yaklaşım

(7) Ibid, s. 65-72.

eksikliği, yönetici yetiştirme ve geliştirme yöntem ve tekniklerinden etkili biçimde yararlanmayı önlemektedir. Bu eksikliği tepe yönetim organında tamamen kapatması beklenemez. Tepe yönetici, işletmenin genel koordinatörü olmakla beraber, çok çeşitli faaliyetlerin uyumlaştırılması ve çeşitli sorunlara çözüm getirecek kararların verilmesi gibi en güç ve yoğun görevleri bulunan bir organdır. Bu nedenle sözü edilen işbirliğini gerçekleştirme konusunda aktif rol ve girişimler personel yöneticisine düşmektedir.

III — Başlıca Yönetici Geliştirme Yöntemleri: Yönetici geliştirme süreci, yöneticilerin yapmakta oldukları işleri daha başarılı şekilde yerine getirmelerini ya da daha önemli görevleri başarabilmelerini sağlamak üzere özel beceri, tutum ve davranışların daha iyiye yönltilmesi ile ilgili bir grup faaliyet olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma göre birçok düşünür, yöneticinin gelişmesinin bizzat yöneticinin kendi elinde olduğunu, deneyimlerinden ders alacak, olumlu sonuçlar çıkaracak yeteneklerin bulunması ve değerlendirilmesiyle gerçekleştirilebileceğini belirtmektedirler. Böylece yöneticinin gelişmesi esas olarak fonksiyonlarını yerine getirirken hedeflerini kaybetmeme, verileri ve seçenekleri en iyi şekilde değerlendirme, gerçekleri farkedebilme ve zamanı daima hesaba katma ve en iyi şekilde kullanma konusunda yararlanacağı yetenekleri ile sınırlı olacaktır. Yönetici geliştirme yöntemlerini ise, yöneticilerin arzulan gelişmeleri sağlamlarına fırsat vermek üzere yaratılan koşullar şeklinde değerlendirmek mümkündür. (7) Bu yöntemlerin başlıcaları:

A — İş'de rotasyon: Yöneticiler farklı mevkiler, fonksiyonlar ya da coğrafi yerleşimlerde, yeni durumları ve sorunları karşılama yeteneklerini sinama ve geliştirme fırsatını rotasyonla bulabilirler. Bazan örgütsel değişiklikler rotasyon için özel bir fırsat sağlarlar. Ancak rotasyondan umulan amacın elde edilebilmesi için yöneticinin rotasyonda bulunduğu her bir mevki ya ünitelerde optimal bir süre bulun-

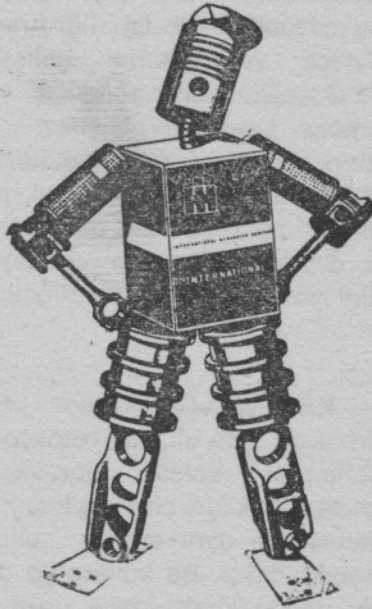
ması gerekir. Sürecin kısa tutulması yöneticinin sık sık yer değiştirme nedeniyle işi yeterince öğrenmemesine diğerleriyle ilişkisini kavrayamamasına rol açacaktır. Sürenin uzaması ise yöneticinin moralinin bozulmasına, yeteneklerinde aylaklığa sebep olacaktır.

B — Bölümlerarası Komite Görevleri: Bu uygulama, yöneticiye çeşitli bölümler, fonksiyonlar ve kademelerdeki yöneticilerle birlikte bir komitede işletmenin belirli bir konusunu ya da durumunu inceleme ve sorununu çözümlemede işbirliği fırsatı verir. Böylece yeteneklerini geliştirmeyi amaçlar. Örneğin; ücret yönetimi, yönetici değerlendirme programı geliştirme, kalite standartları geliştirme gibi konularda çalışan bir komitede görevlendirilen yönetici, kendi bölümündeki özel görevine döndüğünde departmanlararası haberleşme ve işbirliği yeteneklerinin geliştiğini farkedebilir.

C — Katlı yönetim ya da yönetim kabineleri: Bazı kuruluşlar rotasyon ve departmanlararası komite görevlerinden daha biçimsel şekilde oluşturulmuş yönetim komiteleriyle aynı amaca ulaşmayı tercih etmektedirler. 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 yöneticilere kendi yönetsel sorumluluk alanlarından daha önemli bir pozisyona uygun bir açıdan, politik durumlara daha yakından bakma ve politik sorunlara çözüm arayan tartışmalara katılma fırsatı vermektedir.

D — Anahtar mevkilerdekilerin yardımcı olarak görevlendirme: Geliştirilmek istenen yöneticiler, anahtar pozisyondaki yöneticilere geçici olarak yardımcı olarak görevlendirilirler. Böyle bir yöntem genellikle işde rotasyonun bir kısım olarak yada işde rotasyonla birleştirilerek uygulanmaktadır. Bu şekilde uygulandı-

Dünyanın ve Türkiye'nin güçlü kuruluşu
International



Her hacimde
kamyon, dizel pikap, küçük otobüs,
ziraat makinaları, inşaat makinaları,
orijinal bol yedek parça
ve yurt çapında servis hizmeti.

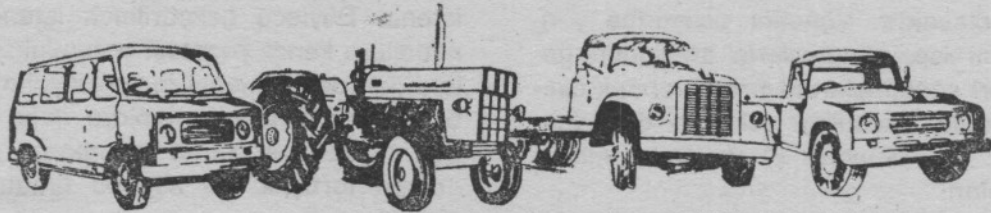


Inter her zaman her yerde
® hizmetinizdedir.

İmalatçı firma.



**TÜRK
OTOMOTİV
ENDÜSTRİLERİ A.Ş.**



TOE ve MAT Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun (OYAK) iştirakidir.



Türkiye Genel Distribütörü

MOTORLU ARAÇLAR TİCARET A.Ş.

4.Levent-İstanbul Tel:64 49 90/94(4hat) Telex:26239 MAT Tr.

ğında geliştirilmesi amaçlanan yönetici rotasyonda bulunduğu görevdeki yöneticiye yardımcı olmaktadır. Böylece ast yönetici geniş bir yönetsel tecrübe fırsatı bulurken aynı zamanda üst yöneticiye de astların çeşitli görevlerdeki tutum ve davranışlarını değerlendirme fırsatı da yaratılmış olur.

E — 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, yöneticilerin uzmanlık alanlarına yakın sorunlarla görevlendirilmek üzere özel olarak kurdukları servisleri vardır. Bu bölümlerde geliştirilecek yöneticiler adeta bir laboratuvar eğitiminden geçmiş olurlar.

F — Uzmanlarla sorun çözme konferansları: 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 uzmanlarla birarada etkili ve verimli bir biçimde karar verme, onlarla işbirliği etme konusunda geliştirilmiş ve daha yüksek yönetim basamaklarına hazırlanmış olurlar.

G — Hazırlayıcı yöneticiler rehberliğinde yönetici geliştirme: Bu uygulama esas olarak yaparak öğrenme ilkesine dayanmaktadır. En iyi öğrenme yolu kişinin gereksindiği deneyimi değerlemesi ile gerçekleşir. Bu ise onun gereksinim ve amaçları ile işin durumunu ve örgütsel amaçları iyi bilen ve gözönünde bulunduran bir üstün rehberliğinde daha başarılı yürütülür. Hazırlayıcılık ve rehberlik, daha yüksek basamaklar için astlara yardımcı olmayı da kapsamaktadır. Böyle bir yardım yapmayan bir üst kendinden beklenen işlevlerin en önemlilerinden birini yerine getirmemiş sayılır. Bazen üst basa-

maklara işletme dışından yapılacak atamalar işletmeye taze kan etkisi sağlarsa da böyle bir uygulamanın sık tekrarlanması özellikle işletme içinde yetenekli adayların bulunması durumunda sakıncalı sonuçlar yaratır. Aynı zamanda üstlerin, onları yeterince yetiştiremediğini, geliştiremediğini, rehberlik edemediklerini gösterir. 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 başka bir yarar da gerek ast ve gerekse üst bakımından karşılıklı saygı ve anlayış için gerekli bir tür biçimsel olmayan (informal) haberleşmeyi teşvik etmesidir.

H — Yönetici Geliştirmede Diğer Bazı Yöntemler:

1 — İşletme içi yönetim konferansı programları: Bazı kuruluşlarda uzman personelin yardımlarıyla komuta yetkisine sahip yöneticilerce hazırlanan ve uygulanan programlar vardır. Bu programların amacı işletme içi vakalarla karşılaştırılan yöneticilere, vaka tartışmalarında uzman personelin yardımıyla işletme politikalarına uygun çözümler getirme alışkanlığının ve yeteneğini geliştirme fırsatı hazırlamaktır. Uygulamada rol oynama, duyarlılık eğitimi T-grupları gibi yöntemlerle yönetimin çeşitli ve özellikle beşeri sorunlarını çözümü yeteneğini geliştirmek üzere bazı büyük işletmelerin kendi başarıları ve kıdemli yöneticilerden oluşan gruplarla yürüttükleri programa rastlanmaktadır.

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 içinde özel olarak uygulanmaktadır.

IV — Yönetici geliştirme yöntemleriyle ilgili olarak öz-geliştirmenin önemi: Çeşitli yöntem ve programların, yöneticilere gelişme fırsatı vermelerine karşın, yöneticilerin bunların hepsine aynı ölçüde gereksinme duymayacakları açıktır. Şu halde başlıcaları kısaca özetlenen böyle yöntem ve programların varlığı, yöneticinin gelişmesi konusunda yararlanılabilecek fırsatlar olarak değerlendirilebilir. Yönetici kendini geliştirme gereğinin bilinci ile gereksinmelerinin neler olduğunu en iyi kendisi bilecektir. Bu konudaki bilinçlenme, başlangıçta ele alınan çevresel koşulların dinamizmine bağlı olarak hızlanmakta ve gelişmektedir.

V — Başka ülkelerde görevlendirilecek yöneticilerin geliştirilmesi: Uluslararası işletmecilik önem kazandıkça ve çok uluslu şirketlerin sayısı arttıkça başka ülkelerde istihdam edilecek yöneticilerin hangi yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiği konusu da önem kazanmaktadır. (8) Çok uluslu bir şirketin yurt içindeki bir kuruluşunda başarılı olmuş bir yöneticinin yurt dışındaki bir kuruluşta da aynı başarıyı göstermesi kuşkuludur. Çünkü bu kez başarı büyük ölçüde yabancı bir kültüre uyum sağlama yeteneğine bağlıdır. Yönetim uygulamalarının farklılığı, yöneticilerin sorumluluklarına farklı boyutlar getirmektedir. Bu nedenle yurt dışındaki bir kuruluşta görevlendirilecek yöneticilerin yalnızca geçmiş başarılarını (performans) incelemekten çok özellikle çeşitli sosyal ve siyasal koşullara uyum sağlamadaki yeteneklerini gözönüne almak gerekmektedir. Böylece çeşitli ülke-

lerde görevlendirilebilir yeteneklerin geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Böyle bir yöneticinin bir ülkedeki kuruluştan başka bir ülkeye transferi ya da yurda dönüşü durumunda bu kuruluşları başarıyla yönetebilecek yerli astlarını yetiştirme ve geliştirme fonksiyonunu yerine getirecek yetenek ve becerilere de sahip olmaları gerekmektedir. Mülkiyeti tamamen ya da kısmen bir ülkeye ait olup da yabancı ülkeye transfer edilmesi, ortalama işletme büyüklüktak girişimlerin sayıları arttıkça bu konunun önemi de giderek artacaktır.

Sonuç: Yönetici geliştirme süreci, üretim faktörlerinin en iyi şekilde değerlendirilmesi ortalama işletme büyüklüklerinin artması, rekabetin artması, devletin ekonomiye ve iş hayatına daha çok karışması, işletme faaliyetleriyle ilgili bulunan çıkar gruplarının güçlenmesi ve işletme yönetimini etkileyen çevre koşullarının dinamizmi gibi nedenlerle her işletme için sürekli bir ihtiyaçtır. İşletmelerin başarılı sonuçlara ulaşmasında anahtar faktör niteliğindeki yöneticilerin geliştirilmesi için yapılan harcamalar en rasyonel yatırım niteliğindedir. Ancak geliştirilecek yöneticilerin iyi seçilmiş olması ve örgütsel amaçların iyi plânlanması gerekmektedir. İş hayatında yöneticinin başarısını gelecekte etkileyecek değişme ve gelişmeleri de etkin biçimde tahmin ederek bu koşullarda karşılaşılabilecek sorunları çözümlenmede gerekli bilgi ve becerilerin geliştirilmesine yönelik programlar uygulanmalıdır. Yönetici geliştirme yöntemlerini yöneticilerin gelişmelerine fırsat veren uygulamalar olarak ele almak fakat amaçta ulaşmada, bu fırsatlardan en iyi şekilde yararlanılabilecek yetenek ve nitelikte yöneticilerin seçilmiş olmasının da önemi üzerinde durmak gerekir.

(8) William H. Newman ve James P. Logan, *Strategy, Policy and Central Management*, South Western Publishing Co. 1971 s. 591.

İşletmelerde Yetiştirme ve Geliştirme Programlarının Etkinliğinin Ölçülmesi ve Değerlenmesi

Dr. Zeki ADAL

Hızlı ve sürekli bir değişim içinde bulunan toplumlarda örgütlerin teknolojik gelişmelere, piyasadaki değişikliklere, çalışanların tutum ve değerlerinde görülen değişime uyum sağlayabilmesi, bu örgütlerin yetişmiş, bilgili, kendini sürekli olarak yenileyen ve geliştiren elemanlara sahip olmasına bağlıdır.

Bu nedenle günümüzde işletmeler yetiştirme ve geliştirme programlarına giderek daha fazla önem vermekte ve bu faaliyetlerin sistematik bir yaklaşımla yürütülmesi için çaba harcamaktadırlar.

Planlı ve sistematik biçimde düzenlenen yetiştirme ve geliştirme programları çeşitli evrelerden oluşur. Bu evrelerin sonuncusu, yetiştirme ve geliştirme faaliyetinin etkinliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. İşletmelerin bu konuya her zaman gereken önemi verdikleri rahatlıkla söylenemez. Çoğu kez bu ölçme ve değerlendirme faaliyeti belirli bir plan ve sistem içinde yürütülmemektedir. Oysa, her yetiştirme ve geliştirme programının işletmeye önemli ölçüde bir masraf yüklediği bilinmektedir. Diğer bir deyişle bu masraflar, işletmenin beşeri kaynakları için yapılan bir yatırım niteliği taşıdığından bu yatırımın sonucunu bilmek işletme açısından büyük önem taşır. Ayrıca, faaliyetlerin sonuçlarına bakarak yapılan hataların saptanması, eksikliklerin belirlenmesi mümkün olur ve bunların ortadan

kaldırılması için gerekli önlemler alınması olanağı doğar. Bunların dışında ölçme ve değerlendirme sonucu elde edilecek bilgiler «eğitim öncelikleri» nin saptanmasında ve «amaç» sorununun çözümünde güvenilir bir kaynak hizmetini görür. (1)

II. ÖLÇME VE DEĞERLEME KAVRAMLARI:

Yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarının saptanmasında bu iki kavrama sık sık rastlanmaktadır. Ölçme ve değerlendirme bazı durumlarda aynı anlamda kullanılmakta ise de, bu iki kavram arasında niteliği açısından bir ayırım yapmakta yarar vardır.

Genel olarak ölçme kavramı ile, «eğitsel faaliyetlerin doğal sonucu olarak kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında oluşan değişikliklerin belirli ölçütlere göre saptanması işlemi» anlaşılmaktadır. (2) Bu işlemin amacı verileri elde etmek olduğundan, ölçme hiç bir zaman yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan değişikliklerin «istenilen» değişiklikler olduğunu ve bu faaliyetlerin amacına erişmiş olduğunu

(1) Cahit Tutum, «Eğitim Çalışmalarının Değerlendirilmesi», «Eğitim Yöneticileri Semineri (Raporlar)», Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Yayın No. 14, Ankara 1967, s. 71.

(2) Hayrettin Kalkandelen, Hizmet İçi Eğitim El Kitabı, Ankara 1979, s. 99.

göstermez. (3) Bu açıdan bakıldığında ölçme, ölçülen özelliğin sayısal değerini vermekte, dolayısıyla bir varlığın niteliğinden çok niceliğiyle ilgili bulunmaktadır. (4) Bu nedenle ölçme, belirli nitelikteki yetiştirme ve geliştirme programlarının sonuçları için sözkonusu olabilmektedir. Örneğin, daktilo eğitiminin sonuçları söz konusu olduğunda, ölçme işlemini uygulamak mümkün olmaktadır. Eğitim öncesinde «yazma hızı» ve «hata oranı» nesnel olarak ölçülür ve eğitim sonrasında da bu alanda ortaya çıkan değişiklikler gene sayısal olarak belirlenirse, kaydedilen ilerleme ve gelişme «ölçülmüş» olur. Buna karşılık, özellikle yönetici geliştirme programlarında bu tür sayısal veriler elde etmek güçleşmekte ve bu nedenle birçok ölçüt kullanarak sonuçları birbirleriyle karşılaştırmak gerekmektedir. (5)

Değerleme ise, genel anlamda «bir iş yada faaliyetin faydalılığı ya da değeri hakkında bir hüküm vermek» tir. Yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesi ile de, bu faaliyetlerin sonuçlarının önceden saptanmış amaçlar ile karşılaştırılması ve elde edilen sonuçların amaçlara ne ölçüde uygun olduğunun belirlenmesi süreci anlaşılmaktadır. (6) Bu karşılaştırma sonucunda, harcanan para, emek, zaman, malzeme gibi olanakların, elde edilen sonuca değip değmediği ortaya çıkarılabilmektedir. Ancak, yukarıda da belirtildiği gibi değerlemede «bir değer yargısına varmak» sözkonusu olduğundan, değerlemenin subjektif bir nitelik taşıdığı kabul edilmektedir. Bu subjektifliği ortadan kaldırmak için değerlendirilme örgütün saptadığı değerlerin ve ölçütlerin temel alınması gerekir. Yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarını ölçmek için nasıl uygun ölçütlere başvurulmaktaysa, güvenilir bir değerlendirme işlemi içinde yargıların dayandığı değerleri açıklıkla ve doğru olarak ortaya koyan ölçütler bulunmalıdır. (7)

III. ÖLÇME VE DEĞERLEMEDE TEMEL İLKELER

1 — Ölçme ve değerlendirme, gerçekleştirilmek istenen amaçlarla ilgili olmalıdır.

Yetiştirme ve geliştirme programını düzenleyenler, programı yürütenler ve programa katılanlar, bu programla hangi amacın gerçekleştirilmek istendiğini bilmelidirler. Amaç kesin ve açık bir şekilde ortaya konmamışsa bir «ölçme ve değerlendirme» süreci hiçbir zaman sözkonusu olamaz. (8)

2 — Ölçme ve değerlendirme, objektif verilere ve standartlara dayandırılmalıdır. Ölçme ve değerlendirme faaliyeti bir karşılaştırma yapma süreci olduğuna göre, başlangıç noktası olarak ileride yapılacak olan karşılaştırmaya temel oluşturacak verileri belirlemek gerekecektir. Bu nedenle, özellikle program öncesinde yapılan bazı analizlerle mevcut durum saptanmalı, ölçme ve değerlemeye konu olacak standartlar belirlenmelidir.

3 — Ölçme ve değerlendirme için yetiştirme ve geliştirme faaliyeti ile ilgili tüm kişilerin işbirliği sağlanmalıdır.

Yetiştirme ve geliştirme faaliyetinde başlıca üç grup sözkonusu olmaktadır. Birinci grupta bu programın düzenleyicileri yer alır. Örneğin, işletmenin eğitim departmanının yetkilileri bu grubu oluştururlar. Bu kişiler programın düzenlenmesi, yürütülmesi ve başarıyla sonuçlandırılmasından sorumludurlar. İkinci grup, eğitmen (ya da eğitici) olarak adlandırılan ve belirli teknikler kullanarak programa katılanlara ilgili konularda bilgi, beceri ya da davranışların kazandırılması

(3) Cahit Tutum, ag. r., s. 71.

(4) Doğan Canman, *Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Ölçme ve Değerlendirme*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No. 181, Ankara 1979, s. 8.

(5) Ibid, s. 10.

(6) Özkaya Özdemir, *Hizmet İçin Eğitimde temel ilkeler ve teknikler*, Başkanlık Devlet Personel Dairesi Yayın No. 16, Ankara 1967, s. 48.

(7) D. Canman, a.g.e. s. 16-17.

(8) William R Tracey, *Evaluating Training and Development Systems*, American Management Association, 1968, s. 14.

38.YILDA RAKAMLARLA TRANSTÜRK

	1979 TL	1980 TL
RANSTÜRK HOLDİNG İştiraklerinin toplam Öz Varlığı (Sermaye+İhtiyatlar)	2.557.009.000,-	3.760.523.000,-
Bu Öz Varlık İçinde RANSTÜRK HOLDİNG'in Payı	1.084.451.000,-	1.639.753.000,-
RANSTÜRK HOLDİNG İştiraklerinin toplam Nominal Sermayesi	1.897.500.000,-	2.560.162.000,-
RANSTÜRK HOLDİNG'in İştiraklerdeki toplam Nominal Sermaye Payı	824.049.950,-	1.124.260.000,-
RANSTÜRK HOLDİNG İştiraklerinin İktisap Değeri	1.023.717.700,13	1.371.610.640,13
RANSTÜRK HOLDİNG İştiraklerinin Sabit Yatırımları (İktisap değeri)	2.408.604.000,-	3.120.564.000,-
RANSTÜRK HOLDİNG İştiraklerinin Amortismanı	654.921.000,-	868.760.000,-
RANSTÜRK HOLDİNG İştiraklerinin toplam İş Hacmi (CİRO)	14.845.507.000,-	37.635.773.000,-
RANSTÜRK Grubunun toplam İhracatı	740.490.000,-	1.875.000.000,-
HOLDİNG İştiraklerinin Kârı	922.960.000,-	1.727.017.000,-
HOLDİNG Kârı	142.874.000,-	189.639.000,-
RANSTÜRK Grubumuzun Devlet Gelirlerine Katkısı:		
İşlerden ve Ücretlerden Ödenen Vergiler	662.225.000,-	1.695.929.000,-
RANSTÜRK Grubunun İstihdama Katkısı:		
Personel Adedi	4259	4247
Ödenen Yıllık Ücret Toplamı	1.152.000.000,-	1.759.017.000,-
Kişi Başına Düşen Aylık Ücret	27.048,-	34.515,-



TRANSTÜRK HOLDİNG A.Ş.

görevini yerine getiren kişilerdir. Üçüncü grubu ise, programa katılarak işletmenin hedefleri doğrultusunda bilgi, beceri ve davranışlar kazanmaları ya da bunları geliştirmeleri öngörülen çeşitli kademede ki işgörenler oluşturur. İşte ölçme ve değerlendirme süreci içinde bu üç grup sıkı bir işbirliği içinde bulunmalıdırlar. Bu grupları oluşturan kişiler, değerleyen ve değerlendirilen olarak sürekli biçimde karşılıklı ilişki içindedirler. Tablo 1'de bu ilişkiler belirtilmeye çalışılmıştır.

İnada daha program başlatılırken belirli standartların saptanması ve mevcut durumun belirlenmesi şeklinde ortaya çıkmakta, program sırasında, programın hemen bitiminde ve programın sona ermesinden belirli bir süre (2-3 ay sonra gibi) sonra olmak üzere çeşitli evrelerle değişik zamanlarda sürdürülmelidir. Bu nedenle, ölçme ve değerlemenin, şekli, amacı ve düzeyi farklı olsa bile süreklilik özelliği taşıyan bir süreç olduğu söylenebilir. (10)

Değerlenen Değerleyen	Programa Katılanlar	Eğitmenler	Programı Düzenleyenler
Programa Katılanlar	Programa katılanlar kendilerini ve birbirlerini değerlendirler.	Eğitmenler programa katılanları değerlendirler	Programı düzenleyenler programa katılanları değerlendirler.
Eğitmenler	Programa katılanlar eğitmenleri değerlendirler	Eğitmenler kendilerini ve diğer eğitmenleri değerlendirler	Programı düzenleyenler, eğitmenleri değerlendirler
Programı Düzenleyenler	Programa katılanlar programı düzenleyenleri değerlendirler	Eğitmenler programı düzenleyenleri değerlendirler	Programı düzenleyenler kendilerini değerlendirler

Tablo 1 — Ölçme ve Değerleme Sürecinde Değerleyen ve Değerlenen Gruplar Arasındaki İlişkiler (Kaynak: Rolf Stiefel, «Grundbegriffe der Evaluierung in der betrieblichen Bildungsarbeit», Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Juni 1976 s. 107)

4 — Ölçme ve değerlendirilmede kullanılacak yöntem ve tekniklerin seçimine gereken özen gösterilmelidir.

Bu konuda başvurulabilecek araçların çeşitliliği ve çokluğu, bunların dikkatle seçilmelerini ve kullanılmalarını gerekli kılmaktadır. Yetiştirme ve geliştirme programlarının amaçları ve nitelikleri gözönünde tutularak uygun ölçme ve değerlendirme araçlarının belirlenmesi ve bunların en uygun biçimde kullanılması gerekir. (9)

5 — Ölçme ve değerlendirme sürecinde süreklilik sağlanmalıdır.

Bu faaliyet ilk bakışta sadece yetiştirme ve geliştirme programının bitiminde başvurulacak bir işlem olarak görülmekteyse de, yukarıda da belirtildiği gibi, as-

IV. ÖLÇME VE DEĞERLEME SÜRECİ

Ölçme ve değerlendirme sürecini açıklığa kavuşturabilmek için bu süreci belirli evreler içinde incelemekte yarar vardır. Bu evreler şu şekilde sıralanabilir:

1. **Tepki:** Programa katılanların programla ilgili görüşleri.
2. **Öğrenme:** Programa katılanların ne gibi bilgi, beceri ve ilkeleri öğrendikleri.

(9) C. Tutum, agr. s. 73; D. Canman, a.g.e. s. 11-12.

(10) W. R. Tracey, a.g.e., s. 14-15; Ö. Özdemir, a.g.e., s. 51-52.

3. **Davranış:** Programa katılanların davranışlarındaki değişiklikler.

4. **Sonuçlar:** Programın uygulanmasıyla, maliyetlerde azalma, malın kalitesinde ve üretimde görülen artışlar vb. gibi somut sonuçların saptanması. (11)

Şimdi her bir evre üzerinde daha ayrıntılı olarak durulabilir.

1. Evre: Tepki:

Tepki, programa katılanların programı beğenip beğenmediklerinin bir ölçüsüdür. Böylece, grubun programı «beğenme derecesi (ilgi derecesi)» belirlenmeye çalışılır. (12) Tepkiler genellikle yazılı olarak alınır ve işlenen konu, uygulanan eğitim tekniği ve öğretmenlerin performansı hakkında katılanların izlenimleri saptanmaya çalışılır.

Ancak bu izlenimlerin saptanmasında kişilerin sübjektif değerlemeleri önemli bir rol oynadığından bu tepki ölçümlerine ek olarak program koordinatörünün, eğitim müdürünün ve diğer gözlemcilerin izlenimlerini de almak gerekir. Gerçekçi bir değerlendirme ancak programa farklı açılardan bakma durumunda olan bu grupların görüşlerinin bir birleşimi ile sağlanabilir. (13)

2. Evre: Öğrenme

Katılanların sözkonusu program hakkında olumlu izlenimlere sahip olmaları öğrenmenin gerçekleştiğini kanıtlamaz. Öğretmenin çeşitli teknikler kullanarak ve bu konudaki tüm yeteneklerini ortaya koyarak program sırasında grubun ilgisini canlı tutması, öğretilmek istenen bilgi, beceri ve ilkelerin grup tarafından ne derece öğrenildiğini göstermez. Bu nedenle genel izlenimlerin saptanmasına ek olarak ayrıca bu öğrenmenin ne ölçüde gerçekleştiğini belirlemek gerekir. Kuşkusuz bu ölçme ve değerlendirme işlemi, tepkilerin saptanmasına oranla çok daha zordur. Çünkü öğrenme doğrudan gözlenebilen bir süreç değildir. Öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediği ancak kişilerin performanslarına bakılarak saptanabilir. Bu amaçla çeşitli tekniklere başvurulabilir.

3. Evre: Davranış

Değerlendirmenin üçüncü aşamasını, uygulanan programın sonucunda işyerindeki insan tutum ve davranışlarında olumlu değişiklikler olup olmadığının saptanması oluşturur. (14) Programa katılanlarda bu tür bir değişikliğin ortaya çıkması ancak belirli koşulların gerçekleşmesi ile sözkonusu olabilir. Bu beş temel koşul şunlardır:

Katılanlar,

- a) Kendilerini geliştirmeye istekli olmalıdırlar,
- b) Kendi zayıf noktalarını ve eksikliklerini bilmelidirler,
- c) Bir hoşgörü havası içinde çalışmalıdırlar,
- d) Bu konuda bilgili ve uzman bir kişiden yardım görmelidirler,
- e) Yeni fikirleri deneyebilme fırsatına sahip bulunmalıdırlar. (15)

Davranışlardaki değişimin saptanması, bundan önceki iki aşamaya oranla daha zordur. Bu konuda izlenecek yol şu şekilde belirtilebilir:

1 — Program öncesinde ve sonrasında olmak üzere işbaşındaki performansın sistematik bir değerlemesi yapılmalıdır.

2 — Performans değerlendirme aşağıdaki gruplardan biri ya da birkaçı tarafından yapılmalıdır:

- a) Yetiştirme ve geliştirme programına katılan kişi
- b) Bu kişinin üstleri
- c) Bu kişinin astları
- d) Bu kişinin performansını izleyebilen diğer kişiler (çalışma arkadaşları).

3 — Program öncesi ve sonrasında ki performansı karşılaştırmak ve gerçekleşen değişikliğin programla ilişkisini ortaya koymak için istatistik analizler yapılmalıdır.

(11) Donald L. Kirkpatrick, «Evaluation of Training», *Training and Development Handbook*, 2. baskı, ed. Robert L. Craig, Mc Graw Hill, New York 1976, s. 18-20.

(12) D. Canman, a.g.e., s. 19.

(13) D. L. Kirkpatrick, a.g.m., s. 18-19.

(14) D. Canman, a.g.e., s. 31.

(15) D. L. Kirkpatrick, a.g.m., s. 18-16.



Yanlış seçim yapıp, suçlamayın!

TASARRUFLARINIZIN
korumak değerlendirmesinde.
Banker Kastelli.

Yatırımda gerçek güvence

**Banker
Kastelli**

sermaye piyasasında
tek isme

4 — Program sonrasında yapılacak değerlendirme, programın sona ermesinden üç ay sonra yapılmalı ve böylece programa katılanlara öğrendiklerini uygulama olanağı yaratılmalıdır.

5 — Programa katılmayanlardan oluşan bir kontrol grubu kullanılmalıdır. (16)

Görüldüğü gibi davranış değişikliğinin belirlenme işlemi oldukça karmaşık ve zor bir işlemdir. Bu nedenle bu değerlemeleri yapacak kişilerin konularında uzmanlaşmış, tecrübeli ve bu çalışmalarına yeterli ölçüde zaman ayırabilecek kişiler olması gerekir. Bu amaçla çoğu kez endüstri psikologları ve araştırmacılara başvurulmaktadır.

4. Evre: Sonuçlar

Yetiştirme ve geliştirme programlarının amaçları, programın «gözle görülebilir» sonuçlarına ilişkin olarak saptanmıştır. Örneğin, işgücü devir oranının düşmesi, maliyetlerde azalma, verimlilik artışı, şikayet ve uyuşmazlıkların azalması, üretimde kalitenin yükselmesi, bu programların gözle görünür sonuçları olabilir ve amaçların gerçekleştiğini gösterir. Ancak bu tür değerlemelerde, bu amaçların her zaman uygulanan programların etkinliği sayesinde gerçekleştiği kolaylıkla iddia edilemez. Diğer bir deyişle, yetiştirme ve geliştirme programının dışında, bazı etmenlerin de zaman zaman bu sonuçları etkileyebileceği dikkate alınmalıdır.

V. ÖLÇME VE DEĞERLEME TEKNİKLERİ

Ölçme ve değerlendirme sürecinin yukarıda belirtilen evreleri, çok sayıda ve değişik nitelikte ölçme ve değerlendirme teknikleri kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Ancak burada önemli olan, bunlar içinden duruma göre en elverişli ve uygun olanını kullanabilmektedir. Bu teknikler şu şekilde sıralanabilir:

1 — Soru formları (Anketler)

Soru formları özellikle ölçme ve değerlendirme sürecinin birinci evresini oluşturan tepkilerin saptanması amacıyla düzenlenir. Programa katılanların program hakkındaki izlenimlerini açıkça ortaya

koymalarını sağlayacak bir şekilde düzenlenebildiği ve daha önceden planlanabildiği için sistematik bir nitelik taşır. (17)

Soru formları düzenlenirken şu noktalara dikkat etmek gerekir:

— Soru formları ile neyin saptanmak istendiği daha önceden belirlenmelidir.

— Samimi tepkileri elde edebilmek için formlar anonim olmalıdır.

— Katılanlara soruların kapsamadığı konularda tepkilerini gösterme olanağı sağlanmalıdır.

— Soru formları, verilen cevapları sayısal olarak değerlemeye olanak sağlamalıdır. (18)

Soru formları en sık başvurulan bir ölçme ve değerlendirme tekniği olmasına karşılık, bu formlarla elde edilen bilgilerin sübjektif bir nitelik taşıdığı gözden uzak tutulmamalıdır.

2. Kağıt-Kalem Testleri

Testler de en fazla kullanılan ölçme ve değerlendirme tekniklerindedir. Testlerin soru formları (anketler) ile bazı benzerlikleri olduğu söylenebilirse de her iki teknik arasında önemli bir fark vardır. Soru formları genel olarak «doğru» yada «yanlış» şeklinde cevaplar taşımazlar, çünkü bu formlarla programa katılanların genel izlenimleri ve duyguları saptanmaya çalışılır. Oysa, özellikle belirli ilkelerin ve bilgilerin verilmesini amaç edinen ve sınıf içinde yapılan bir programın sonunda katılanların öğrenme derecelerini saptamak için bu tekniğe başvurulur. (19) Bu nedenle cevapların «doğru» yada «yanlış» şeklinde bir değerlemesini yapmak mümkündür. Testler hazırlanırken soruların ve alternatif cevapların yeterli derecede

(16) Ibid, s. 18-16 ve 18-17

(17) Treadway C. Parker, «Statistical Methods for Measuring Training Results, «Training and Development Handbook, 2. baskı, ed. Robert L. Craig, Mc Graw Hill, New York 1976, s. 19-7.

(18) T. Koçel, a.g.m., s. 113.

(19) Edward M. Harwell, Personnel Management and Training, New York 1969, s. 135.

açık ve yanlış anlamalara yer vermiyecek biçimde düzenlenmiş olmasına özen gösterilmeli ve test düzenleme ile ilgili temel ilkeler dikkate alınmalıdır.

3. Performans Testleri

Performans testleri, programa katılanların belirli bir görevi yerine getirirken göstereceği performansı ölçmeyi amaçlar. Kağıt-kalem testleri ile, kazandırılması istenen bilgilerin ölçülmesi sözkonusu iken, performans testleri ile programa katılanların beceri ve performans düzeylerindeki gelişme belirlenmeye çalışılır. Bu da ancak kişiye belirli bir işi yada görevi yaptırtmak suretiyle sağlanabilir. Örneğin daktilo eğitiminin sonrasında programa katılanlara belirli bir metni daktilo ettirerek hata oranları ve hızları ölçülmüş olur. ⁽²⁰⁾

4. Mülâkatlar

Bu teknik en eski ve en çok kullanılan tekniklerden biridir. Programa katılanların tümü yada seçilecek bir örnek kütle ile bir görüşme yapılarak programa olan tepkiler araştırılır. Ancak bu teknik her seferinde iki kişinin belirli bir zamanını aldığı için anketlere oranla daha masraflı ve uzun zaman gerektiren bir yöntemdir. ⁽²¹⁾ Grup küçük ise bu tekniği daha rahatlıkla başvurulabilir.

5. Mektupla Fikir Araştırması

Programa katılanlara, programın hemen bitiminde değil de, belirli bir süre geçtikten sonra mektupla program hakkındaki izlenimlerini sormak için başvuru bir tekniktir. Bu şekilde davranmakla, programın hemen sonunda alınan tepkilerin objektiflikten uzak olma olasılığı giderilmeye çalışılır.

6. Gözlemler

Özellikle işyerindeki tutum ve davranışlarda ortaya çıkan değişikliklerin saptanmasında zaman zaman bu yola başvurulur. Ancak bu yöntemin oldukça güç olduğunu da belirtmek gerekir. Gözlemlerin sistematik bir biçimde yapılabilmesi için hangi davranışların gözlemleneceği daha önceden belirlenmelidir. Gözlemlerin ya-

pılmasında programa katılanların üstleri, astları ve çevresindeki çalışma arkadaşları aktif bir rol oynayabilirler.

VI. SONUÇ

İşletmeler için önemli bir maliyet unsuru olan, ancak beşeri kaynaklara yapılan bir yatırım olması nedeniyle her işletme için vazgeçilmez bir nitelik taşıyan yetiştirme ve geliştirme programlarının gerçekleştirilmek istenen amaca erişip erişmediği, ancak sistematik ve ayrıntılı bir ölçme ve değerlendirme çalışması sonucunda ortaya çıkar. Bu süreç yukarıda da açıklandığı gibi oldukça karmaşıktır; bilgi, sabır ve zaman gerektirir. Bütün bu güçlüklerle rağmen, işletmeler bu konuda harcadıkları emeğin ve paranın boşa gitmemesi için bu çalışmalara gereken önemi vermek zorundadırlar.

(20) T. C. Parker, a.g.m., s. 19-8.

(21) İbid, s. 19-9.

(22) T. Koçel, a.g.m., s. 113.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Canman, Doğan: Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Ölçme ve Değerlendirme, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No. 181, Ankara 1979.
- Harwell, Edward M.: Personnel Management and Training, Chain Store Publ. Corporation, New York 1969.
- Kalkandelen, Hayrettin: Hizmet İçi Eğitim El Kitabı, Ankara 1979.
- Kirkpatrick, Donald L.: «Evaluation of Training», Training and Development Handbook içinde, ed. Robert L. Craig, 2. baskı, Mc Graw Hill, New York 1976 s. 18/1-18/27.
- Koçel, Tamer: Yönetimde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlemesi», I. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi içinde, Cilt 3, Sayı 2, Kasım 1974, s. 103-116.
- Özdemir, Özkaya: Hizmet İçi Eğitimde Temel İlkeler ve Teknikler, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Yayın No. 16, Ankara 1967.
- Parker, Treadway C.: «Statistical Methods for Measuring Training Results», Training and Development Handbook içinde, ed. Robert L. Craig, 2. baskı, Mc Graw Hill, New York 1976, s. 19/1-19/23.
- Stiefel, Rolf Th.: «Grundbegriffe der Evaluierung in der betrieblichen Bildungsarbeit», Zeitschrift für Arbeitswissenschaft içinde, Juni 1976, s. 106-109.

Yönetici Eğitiminde Geleceğe Yönelme Gereği

Asis. Fulya AYKAR

Yirminci yüzyılın son yirmi yılına girdiğimiz günümüzde, uygarlık tek egemen özelliği **hızlı değişim ve gelişmeler** olan bir çağı yaşamaya başlamış, bilim ve teknolojiadaki atılımlar, yirmi-otuz yıl önce ancak hayal ürünü sayılabilecek sonuçları gerçekleştirme düzeyine ulaşmıştır. Böyle bir dönemde, geleceğe ilişkin tahminlerde kesinlikle söylenebilecek tek geçerli şey, bugünkü yaşamımıza özgü hiçbir aracın, tekniğin ve değer yargısının değişmez kalmayacağı, herbirinin göz açıp kapayana dek değersiz ve anlamsız hale gelebileceğidir. **Belirsizlik ve değişimle** nitelenen bu çağın sorunlarıyla baş edebilecek beceri, tutum ve yaklaşımlara sahip yöneticiler yetiştirmek için yönetici eğitiminde **geleceğe yönelmek** zorunludur.

Önümüzdeki yirmi otuz yıl içinde, sosyal sistemler ve dolayısıyla işletmeler ve yönetim işlevi üzerinde büyük etkileri olacak belli başlı dört temel gelişmeden sözedilebilir (1). Bunlar,

(i) Tarımsal ve sınai ekonomiden **hizmet ekonomisine** kayış,

(ii) Fiziksel becerilerden çok bilgiye dayanan bir **bilgi toplumu** evresine geçiş,

(iii) Toplumsal endişeleri ön plana alan **insancıl toplum** anlayışının gelişmesi, ve

(iv) Hızla değişen, **istikrarsız sosyal sistem** sorunlarının büyümesidir. Geleceğe yönelik bir eğitim yaklaşımı, hiçbir örgütün bu temel gelişmelerin etki alanı dışında kalamıyacağını ve başarılı olmak için çok iyi donatımlı yöneticilere gereksinme olduğunu, ve yöneticilerin, toplumun tüm meslek kesimlerinden daha da fazla **yaşamboyu öğrenme zorunluluğunu** vur-

gular. Hızla değişen teknolojik, ekonomik ve sosyal çevre içinde, yöneticilerin davranışsal, sosyal ve politik konularda bilgiye ve sistem anlayışına çok daha fazla gereksinmeleri olacak, işgörenleri kadar kendileri de, bugünkü işlevlerinin yarın tümüyle anlamsız ve değersiz olması tehlikesi karşısında, yeni teknik bilgiler edinme endişesiyle **sürekli eğitim** gereği duyacaklardır.

Peter Drucker'ın (2) «Süreksizlik Çağı» (Age of Discontinuity) ve Alvin Toffler'in (3) «Gelecek Şokunun Kaynağı» olarak tanımladıkları günümüzde, sürekli eğitimin istisnadan çok kural haline geleceği, bir çok kişinin ya işyerlerindeki yetiştirme programlarına ya da eğitim kurumlarına başvurarak, yeni meslek, teknik ve işlevler sayesinde değişen çevreye uyum sağlamalarına yardımcı olacak esnekliğe sahip olmak üzere kendilerini hazırlayacakları tahmin edilmektedir.

Çağımızı yönlendirmede giderek daha etkin ve anlamlı bir rol üstlenen yöneticileri yetiştiren **eğitim kurumlarına** günümüzde büyük sorumluluklar düşmektedir. Hem meslek hayatına atılacak gençleri geleceğe yönelik yeterli donatıma sahip kılmak, hem de meslekteki yöneticilerin sü-

(1) Keith Davis, «Some Fundamental Trends Affecting Management in The Future», (ed) Lewis Benton, **Management for the Future** (New York; McGraw Hill Book Company, 1978), s. 63-76.

(2) Peter F. Drucker, **The Age of Discontinuity; Guidelines to our Changing Society** (New York; Harper and Row, 1968).

(3) Alvin Toffler, **Future Shock** (New York, Random House, 1970).



Hizmette sınır yoktur

Bir bankanın müşterisi para değildir: İnsandır.

Kurulduğu günden beri, Yapı Kredi, tasarrufunuzun miktarından önce, size önem veren banka olmuştur.

Artık, 37. yılımızı yaşıyoruz.

Kıvancımız, sadece, Türk bankacılık kesimindeki hemen her yeniliğin öncüsü bulunmamızdan değildir.

Kıvancımız, 36 yıldır tükenmeyen "hizmet" tutkumuzu, şimdi, yeni bir solukla sürdürmemizdir...

İnsanlar gibi kuruluşların da başarı çizgisi düz değildir. İnş, çıkışlarla gelişir...

İnsanların ve kuruluşların başarısını sürekli kılan, kendilerini yenilemeyi bilmeleridir.

Şimdi, yeni atılımların eşiğindeyiz.

Köklü bir geçmişten yeni bir geleceğe doğru yol alıyoruz.

Yapı Kredi'yi izleyin. Yapı Kredi'den bekleyin.



**YAPI ve KREDİ
BANKASI**

rekli eğitim gereksinmelerini karşılayacak eğitim programları sunmak bu kurumların görevleridir, ve bu konuda çok köklü sorunlar ve sınırlamalarla karşı karşıyadırlar. Başlıca sorun, yönetici eğitimini kendisinden önceki tüm eğitim sürecinden soyutlamanın olanaksızlığıdır. Yöneticilik eğitimi kurumlarına gelen öğrencilerin o güne dek edindikleri tutum ve alışkanlıklar, olaylara, zamana ve kendilerine ilişkin görüş ve beklentileri tüm yaşamları boyu sürecek etkilere sahiptir. İçinde yaşadıkları toplumun, aldıkları kültürün, kendilerini yetiştiren ailenin ve ilk orta öğrenimlerini sağlayan eğitim kurumlarının aşılacağı alışkanlıklar, bireylerin zamana ve kendi tutum ve rollerine ilişkin görüşleri, meslek hayatları boyunca silinmeyecek izler bırakır, ve başarı çizelgelerinde etkili olur.

Bu nedenlerle, yönetici eğitimini tartışırken, toplumların ve eğitim kurumlarının zaman yönelimlerini ve bireylerde gelecek bilincinin gelişimini eleştireci bir gözle incelemek zorunludur.

TOPLUMLARIN ZAMAN YÖNELİMLERİ:

Toplumların kendilerine özgü zaman yönelimleri vardır, ve genel olarak başarılarını bu yönelimlerinin niteliği belirler. Başarı sağlayan öğeler, genellikle, geleceğe yönelik tutumlara sahip birey ve toplumlarda görülür. (4) Toplumların verdiği eğitim de geleceğe ilişkin beklentilerine dayanmaktadır. Örneğin, yarınları yalnızca dünü tekrarlayan geleneksel bir toplumda, eğitim, yalnızca varolan üretim düzenini sürdürmek için gerekli olan becerilerin, değerlerin ve törelerin öğretilmesini içerir. Ancak, toplumlar, varolan üretim ve yaşam düzenini büyük ölçüde etkileyecek önemli değişikliklerin eşliğinde ise, bu tür bir eğitim sistemi tehlikeli biçimde yanıltıcı olacak, yarına ilişkin hatalı bir imge (zihinde canlandırılan biçim) eğitim çabasının değerini büyük ölçüde azaltacaktır.

Bugün, gelişmiş ve hızla gelişmekte olan toplumların çok yoğun ve sürekli teknolojik, sosyal ve psikolojik değişimlere

uğradığını gözlemliyoruz. Bu değişimler hızlanmakta ve eski sanayi çağı kurumları artık işlevlerini yerine getiremez hale gelmektedir. Bu nedenle, eğitim sistemlerini gözden geçirmek, hergün değişen yepyeni koşullarla başedebilecek bir nitelik kazandırmak kaçınılmaz olmuştur.

Varolan eğitim programları, genellikle, bugünden ve geçmişten kaynaklanan bilgileri aktarma ve geçmişe yönelme eğilimi taşır. Bu eğilim, sosyal ve ekonomik değişimlerin düzenli bir hız ve biçimde görüldüğü toplumlarda pek sakıncalı olmasa da, geleceğe yönelik eğitimin zorunlu olduğu günümüzde geçerli olamaz. Oysa, bugün, hâlâ sanayi toplumunun sonsuza dek süreceği efsanesi işlenmekte, politik önderler ve eğitimciler, bugünden köklü bir biçimde farklı olacak bir geleceğin hızla yaklaştığını görememektedirler.

Eğitimcilerin yarının toplumuna ilişkin bir imgeye gereksinimleri vardır ve bu imge büyük olasılıkla gerçekleşecek köklü değişimleri de içermelidir. İmgenin «doğru ya da mutlak» olması zorunlu değildir ve olamaz da, çünkü gelecek, sayısız seçenekler arasından yapılacak seçimlere bağlı olacaktır (5). Eğitimin vurgulanması gereken nokta, gelecekte belirlilik aramama, ve statik ve önceden tahmin edilebilir bir imgeye saplanmaktan kaçınma gereğidir. Dolayısıyla, tüm eğitim kurumları, yöneticilerinden en yeni öğrencilerine kadar, yarına ilişkin varsayımlarını eleştireci bir yaklaşımla gözden geçirmeli, aldıkları kararlara yön veren amaçlarını geleceğe dönük bir biçimde yeniden saptamalıdır.

BİREYLERDE GELECEK BİLİNCİNİN GELİŞİMİ:

Eğitimciler ve kurumlar için geçerli

- (4) Benjamin D. Singer, «The Future Focused Role Image», (ed) Alvin Toffler, **Learning for Tomorrow-The Role of The Future in Education.** (New York: Vintage Books, 1974) s. 20.
- (5) Alvin Toffler, «The Psychology of The Future,» (ed) Alvin Toffler, **Learning for Tomorrow-The Role of The Future in Education** (New York: Vintage Books, 1974) s. 5.

olan durum bireyler için de söz konusudur. Sosyal grup ve kurumların geleceğe ilişkin ortak imgeleri olduğu gibi, her bireyin de geleceğe ilişkin bir dizi varsayımı ya da görüşü vardır, ve önemli kararlarını bunların tümünden yansıyan imgeye uygun olarak verir. Bu görüş ve varsayımlar ise içinde bulunulan toplumun ya da sosyal sistemin etkisiyle kazanılır ve biçimlenen zaman görüşü içine insan kendini yerleştirir. **Geleceğe dönük rol imgesi** (future-focused role image) bugünkü davranışlarımızı etkiler ve kısa dönem davranışlarımıza temel oluşturur (6). Bu imgenin, kişiler, sosyal sınıflar ve toplumlar arasında çok farklılık gösterdiği gözlemlenmektedir. Geleceğe dönük bir rol imgesine sahip olmayanlar, genellikle, kadere ve belli bir amaca yöneltilmiş çabaların gereksizliğine inanır; günü güne yaşama, çok kuşkulu ve belirsiz olan gelecek için hiçbir plan yapmama, en ufak bir savaşıma girişmeme eğilimi gösterirler. Böylece, kültürün ve dolaylı olarak bireyin geleceğe dönük zaman yönelimi, belli amaçlar uğrunda çaba göstermesine yol açar ve bugünkü başarısını olanaklı kılar. Çaba gösterme güdüsünü, bugünkü davranışımızı geleceğe ilişkin görüşümüze bağlayan rol imgesinden ayrı tutmaya olanak yoktur.

Bireyin gelişme sürecinde, çocuğun yakın çevresindeki kişiler, onun kişiliğini oluşturmasına yardımcı olacak beklentiler ve özdeşlikler sağlarlar. Süreç, anababaların çocuklarına ilişkin gelecek imgelerini ve beklentilerini ifade etmeleriyle başlar ve çocukların gelecekteki rollere ilişkin anlayışı, ailenin ve çevrenin etkisiyle okul yaşamının ilk birkaç yılında gelişerek zamana karşı tutumlarına bağlanır. Bu konuda bireyler arasında görülen farklar, sosyal sınıf farklılıklarına bağlanabilmektedir. Yapılan araştırmalar, daha yüksek sınıflardan gelen çocukların kendilerini zaman içinde daha uzak bir gelecekte imgeleyebildiklerini göstermiştir (7). Geleceğe yönelik bireylerin aksine bugüne yönelik bireylerin, gelecekteki ödüller yerine bugünkü ödüller için davranışta bu-

lundukları öne sürülmektedir. Çocukta geleceğe dönük zaman görüşünün gelişmesi, gelecekteki başarı için hem bir güdü hem de bir araç olmaktadır.

Zaman görüşünün, eninde sonunda, davranışlarımızı ve bugünkü yeteneklerimizin gelişmesini etkilediğini kabul edersek, geleceğe ilişkin rol ve meslek imgelerinin, bugünkü bireyin gelecekteki rolü ne doğru sosyalleşmesine yardımcı olduğunu görürüz. Bazı bireylerin gelecekteki rollerine ilişkin kesin bir imgeleri olmadığı için, hızlı değişimler karşısında «**gelecek şokuna**» uğrayabilecekleri unutulmalıdır.

EĞİTİM KURUMLARININ ROLÜ:

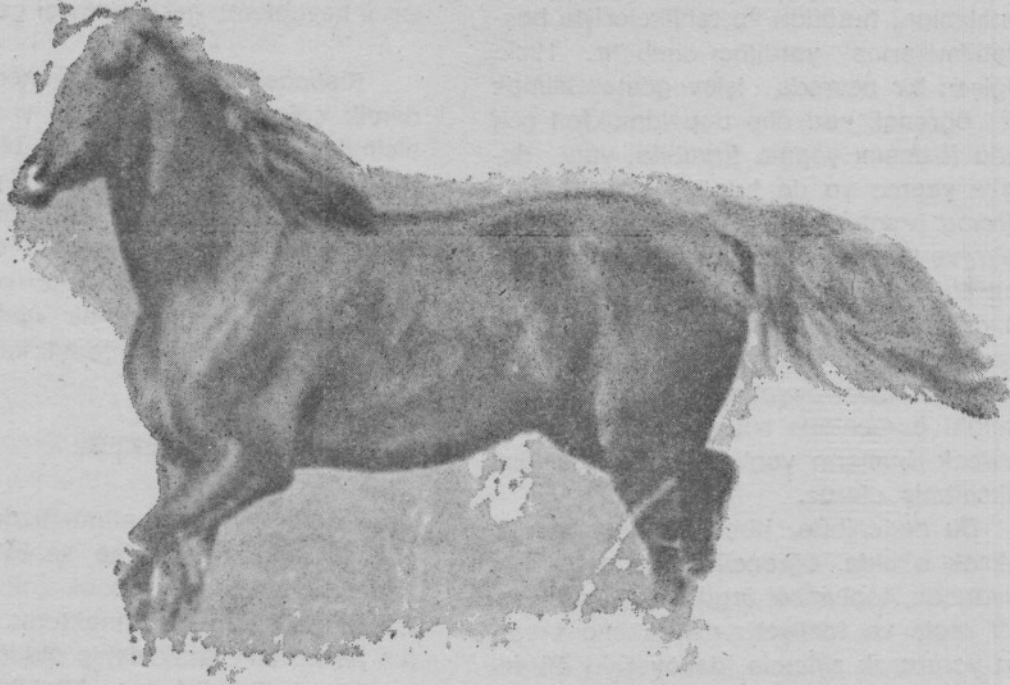
Bugünkü eğitim kurumları, gençlere uygun bir zaman yönelimi veremedikleri için, diğer sosyal kurumlar gibi bir **örgütsel gecikme** içindedirler. Oysa eğitim kurumlarının sorumlulukları diğer kurumlardan daha fazladır, ve öğrenme sürecini gelecek ile çok yakından bağlı tutmak, geleceğe biçim vererek anlamlı kılmaya yardımcı olmak zorundadırlar. Okullar ve üniversiteler, geçmişi önemli ölçüde vurgulamayı sürdürdükçe, geleceğe ilişkin yanlış bir imge vermekte, bugüne benzer bir yaşama hazırlayarak milyonlarca genç geleceğe şokuna aday yapmakta, bireyin kendine ilişkin imgesiyle sosyal değişimlere ilişkin beklentileri arasındaki uçurumu desteklemektedirler. Bu da, gençlerin kendilerini değişen, büyüyen ve uyum gösteren birer varlık olarak değil, statik bir yaratık olarak görmelerine neden olmaktadır.

Eğitimciler pek farketmemiş olsalar da, insanların geleceği tahmin etme yeteneği öğrenmenin temelidir. Eğer geleceğe ilişkin zihinsel görüntüler çizemeseydik, bunları ortaya çıkan gerçeklerle karşılaştıramasaydık, hiç öğrenemezdik. **Eğitimin önemli bir bölümünü, bireyin geleceğe ilişkin imgesini genişletme, zenginleştirme, ve geliştirme süreci olarak görmek zorunludur** (8).

(6) Benjamin D. Singer, a.g.e., s. 21.

(7) a.g.e., s. 24.

(8) Alvin Toffler, a.g.e., s. 14.



Bir özgürlük duygusudur İmar Bankası'nda “evet” le başlayan!...

“evet” sadece bir kelime değildir!

“evet” İmar Bankası'nın
Türk bankacılığına kazandırdığı
yepyeni bir anlayıştır!

“evet” çağdaş bankacılığın...

Hep kârlı çıkmanın...

Tüm bankacılık hizmetlerinin sonunda yaşanan

O İmar Bankası erişilmezliğinin...

Hep... ama hep kazanmanın...

O özgürlük duygusunun anlamıdır!

İmar Bankası'nın
özgürlük çağrısına katılın...
Hep kazanın!



TÜRKİYE

İMAR BANKASI

daima “evet” demeye hazırdır!

Eğitimde gelecek bilinci yaratma çabasının amacı, öğrencilerin gerçek yaşam bunalımları, fırsatları ve tehlikeleriyle baş edebilmelerine yardımcı olmaktır. Hızla değişen bir çevrede işlev gösterebilmek için, öğrenci, veri alıp depolamaktan çok daha fazlasını yapma fırsatına, yani **değişim yapma** ya da bunda başarısızlığa uğrama fırsatına sahip olmalıdır. Hızlı değişim ve yenilik koşullarında öğrenme, kurum ile uygulama, okul ile yaşam arasında eskisinden daha sık ve hızlı bir geçiş yapabilmeyi gerektirmektedir. Gerçeklere ilişkin kuramsal soyutlamalarımızı uygulamadaki gerçeklerle sınamakta başarısız kalırsak, bunların yanlış olması olasılığını yükseltmiş oluruz.

Bu nedenlerle, birçok üniversite ve yüksek okulda, öğrenciler için gerçek iş hayatında, toplumsal örgütlenmelerde, çeşitli proje ve faaliyetlerde katılma fırsatları yaratarak **eylemle (deneyerek) öğrenme** konusuna önem vermek gerekmektedir (9). Çok ihmal edilen bu faaliyetler genişletilip yaygınlaştırılmalı, öğrencilere, eğitim sürecinin çeşitli düzeylerinde bu yöntem uygulanmalıdır. Öğrenciler toplumun üretken faaliyetlerinden ayrı tutulup uzun bir ergenlik dönemi geçirmeye zorlandıkça öğrenme güduları yokedilmektedir. İş ile öğrenme, okul ile toplum arasındaki yapay ayırım korundukça, toplumsal açıdan yararlı eyleme dönüştürülebilecek büyük bir enerji kaynağını durgunlaştırıp gençleri öğrenme güdüsünden yoksun bırakmaktayız.

Grup dinamiği ve örgütler hakkında büyük sezgiler sağlayabilecek grup çalışmalarını şeklinde yapılması olanaklı olan eylemle (deneyerek) öğrenme programları sayesinde, değişimin üstesinden gelebilmek için çok gerekli olan karar verme tecrübesi de öğrenme sürecinin bir parçası olur. Bu noktada, eylemle öğrenme gelecek bilincinin gelişmesine yol açar. Özellikle, gruplarla yapılan eylemle öğrenme programları, geleceğe yönelmenin gerekliliğini göstermede yararlı bir araçtır. Bu yöntemle, seçenekleri inceleme. uzun

dönem planları geliştirme, durumsal açıdan düşünme, eylemin uzun dönem sonuçlarını hesaplama gereksinmesi geliştirilir.

Kısacası, eylemle öğrenmenin akademik çalışma ile geleceğe yönelik bir biçimde birleştirilmesi güçlü bir güdüleyici ve kişisel öğrenme durumu yaratarak, «dışarda bir yerde» oluşan değişimle, bireyin içinde oluşan değişim arasındaki uçurumu kapatmaya yardımcı olur. Eğitim, öğrenme ile ancak bir «gelecek psikolojisi» yaratılarak bağdaştırılabilir.

SÜREKLİ EĞİTİM GEREĞİ:

Çağdaş uygarlık günümüzde çok büyük bir bilgi hazinesine sahiptir, ancak her birey bu bilginin ancak çok küçük bir bölümüne sahip olabilmektedir. Uygarlığın bir bütün olarak sahip olduğu bilgi ile her bireyin kendi başına bilebildiği miktar arasındaki uçurum gelecekte daha da büyüyecek ve kaçınılmaz olarak bireyleri kendi uygarlıklarına karşı yabancılaştıracaktır (10). Bu durumda, eğitimin, özellikle üniversitelerin oynadığı rol giderek önem kazanmakta, ancak bireylere verilen temel eğitim tüm sorunları çözmeye yeterli olmamaktadır. Bunun başlıca nedeni de, eğitim kurumlarının çoğunun, öğrencileri zihinsel açıdan bağımlı birer dinleyici ya da kültür tüketicisi olarak ele almaya devam etmeleridir. Öğrenciler, çok seyrek olarak **eleştiri yeteneklerini** ve **yaratıcı güçlerini** kullanabilecek şekilde eğitilmektedir.

Günümüzde, yetişkin eğitimi, her yerde kamuoyunun ilgi merkezi haline gelmeye başlamıştır. UNESCO, Avrupa Konseyi ve OECD gibi uluslararası kuruluşlar, **sürekli eğitimi** önümüzdeki on yılın

(9) a.g.e., s. 17.

(10) P. Piganol, «The Accumulation of Scientific and Technical Knowledge», Europe 2000 - The Future Is Tomorrow (Netherlands, Amsterdam: European Cultural Foundation, Martinus Nijhoff, The Hague, 1972) s. 538

başlıca ilgi konusu olarak ilân etmişlerdir (11). Okul yaşamı ile yaşamın geri kalan bölümü arasındaki kesin ayırım genellikle çok sakıncalı görülmekte, her bireyin yaşam tarzında büyük değişikliklere yol açacak sürekli eğitim planları hazırlama çalışmaları sürdürülmektedir. Örneğin, bu tip planlardan birinde (12), beş yaşında bir çocuğun önünde, altmışıncı doğum gününe dek yaklaşık 17 yıllık bir eğitim ve 37 yıllık bir çalışma dönemi öngörülmektedir. Birey, çalışma hayatına 20 yaşında başlayacak ve ondan sonra her beş yılda bir yaklaşık altı aylık paralı eğitime tabi tutulacaktır. Şöyle bir sürekli eğitim programı düşünülmektedir:

Birinci evre: Yaklaşık 25 yaşlarında, mesleki bilgileri yenileme amacı güden bir eğitim süresi.

İkinci evre: 29 yaşlarında, kişiliği geliştirecek temel nitelikler kazandıran bir program çerçevesinde, sürekli eğitimi özümseme, bilgi ve veri toplayıp kullanabilme, toplumdaki rolünü anlama ve değiştirme, işin uygulama yönünü kuramsallaştırarak bir perspektif içinde görebilme, kurama pratik nitelikler kazandırma yeteneklerini, yaratıcılığını ve teknik sezgisini geliştirme; değişik grup ve sınıfların çıkarlarını çözümleyebilme gücü kazandırma; planlama, haberleşme becerilerini ve öğrenmeye devam isteğini arttırma, mesleğinin araçlarını ve zamanı en iyi şekilde kullanabilme, amaçlar saptayabilme ve diğerleriyle işbirliği yapabilme donatılarını arttırmak amaçlanır.

Üçüncü evre: 33 yaşlarında, kişilerin okul çağında eğitim programında bulunmayan, yeni bilgi, teknik ve öğelerin öğretilmesi amaçlanır. Böylece, bireylerin kendinden kıdemsizlerin ardında kalması önlenmiş olur.

Dördüncü evre: 37 yaşlarında, mesleğin bir takım uzmanlık alanlarında yetiştirme programları uygulanabilir.

Beşinci evre: Yaklaşık 41 yaşlarında,

birey, daha geniş bir çerçevede, kendi mesleği ile ilgili olmayabilecek, serbest seçilmiş konular üzerinde durma olanağı veren eğitim programlarına katılabilir.

Altıncı evre: Yaklaşık 45 yaşlarında, başlıca amaç, bireylerin profesyonel statülerini koruyabilmelerini sağlamaktır.

Sürekli eğitimin her yerde temel bir sosyal zorunluluk haline gelmesi, gelecekte en güçlü eğilimlerden biri olacaktır. Bu nedenle, son iki yüzyıldır doğal kaynakların keşfedilmesi ve geliştirilmesine verilen önem ölçüsünde, günümüzde **insan kaynaklarının keşfedilmesi ve geliştirilmesine** öncelik tanımak, yöneticilik eğitimi yapan kuruluşların başlıca kaygısı olmalıdır. Yukarıdakine benzer sürekli eğitim programları düzenleyerek, iş hayatına atılmış bireyleri mesleklerini yürütmelerinde her zaman güncel ve hazırlıklı kılmak olanaklıdır. Bu konuda, üniversiteler ile iş hayatı arasında sıkı ve yoğun bir işbirliği, olumlu adımların çok gecikmeden atılmasını kolaylaştıracaktır. Elbirliğiyle geleceğe hazırlanmak üzere, eğitim kuramlarına gelen öğrenci ve yöneticilere, kazanılmış tecrübe ve bilgilere karşı eleştirici bir tutum; olaylar, değişmeler ve gelişmelere esnek bir yaklaşım; sürekli yenilenme ve eğitim gereksinimi, meslek hayatının tüm aşamalarında bilimsel ve teknolojik yeniliklere merak; gelişmiş yönetim bilişim sistemlerini kullanabilme becerileri kazandırmak temel amaç olmalıdır. Böylesine bir **gelecek bilinci ile sürekli eğitim gereksinimini kavramış** bir toplumun, yarınlara daha anlamlı bir biçimde şekillendirebileceği ve yaşar kalma olanaklarını arttıracığı kuşkusuzdur.

(11) Robert Jungk, *The Everyman Project - Resources for a Humane Future* (London: Thames and Hudson, 1976) s. 81.

(12) a.g.e., s. 82-83.

BEYNELMİLEL NORMLARA UYGUN
YÜKSEK KALİTELİ
MUHTELİF TİP VE ÇAPLARDA



devlet,
milli bankalar ve halk
iştirakinin kurduğu bir
sanayi müessesesi



**ÇELİK HALAT VE
TEL SANAYİİ A.Ş.**

muhtelif tip vinci asansör esnasında ehval nakliyat TELEFERİK-TELEKABLO-TELEKABLO
maden ihraç edozer-ekrayper-ekskavatör edeniz DİKME-GERİME-MANEVRA
elektrik nakilleri topraklama televizyon antenleri dikme HALATLARI
ayatak koltuk yaylarında ebilekjet jant TELLERİNDE
yüksek rezistanslı ÇELİK TELLER



İşletme Yönetimi ve Yöneticilik Eğitimi

Prof. Pearson Hunt

Çev: Prof. Dr. Atilla BARANSEL

İnsan bazen ileride, yıllar geçip de bir hüküm vermek olanağına sahip bulunduğu zaman, tarihçilerin yaşanmakta olan bugünkü devirler hakkında ne gibi bir hüküm vereceklerini merak eder. Kanaatıma göre, gelecekte 20 inci yüzyılın 2. yarısının en belirli özelliği olarak kabul edilecek şey, insanların fakirlik denen durumu yenebileceklerini idrak etmeleri olacaktır. Gerçekten, bütün dünya hükümetleri bu gerçeği benimsemiş görünmektedir. Ancak, bizzat sosyal refahın artmasını isteyenlerin pek çoğu bu hususun sağlanması için sadece tekniğin doğal kaynaklara, yol yapımına v.s. uygulanmasının yeterli olacağı kanısındadırlar. İktisadî çabaların yönetimde tecrübe sahibi olanlar ise, refahın artması için yalnız zengin olma arzusunun var oluşunun yeterli olmayacağı, insanların gelirlerinin artması için bazı disiplin ve fedakarlıklara katlanması gerektiğini bilirler. Yine bilirler ki, zengin olabilmek için doğal kaynakları verimli bir şekilde örgütlendirme kabiliyetine sahip yöneticilerin varlığı da şarttır. Bu gerçek, ilerleme yolunda büyük çabalar sarfeden bir ülkenin (Şili) profesörü tarafından gayet anlamlı bir şekilde ortaya konulmuştur: «Önemli olan belirli gelişme hedefleri tesbit etmek veya produktiviteyi sun'i bir şekilde arttırmak değil; amaca elverişli ve etkin bir iktisadî örgüt kurabilmektir. Milletimiz, istekleriyle kabiliyetlerini denkleştirmeli ve doğal kaynaklarımızın en uygun bir şekilde yönetimi için gerekli olan kabiliyetli yöneticiler yetiştirmek işini bir plân dahilinde ele almalıdır (1).

Doğal kaynakların en uygun şekilde yönetimi büyük önem taşır. Üretimi arttıran en modern ve teknik yöntemlerin varlığı yıllardan beri bilinmekte ve emrimizdedir. Ancak kötü bir iktisadî yönetim sonucu büyük kârlar beklenen birçok halde bile büyük zararlara sebebiyet verildiği pekâlâ görülmüştü. Devrimiz, belki de, tarihe yöneticinin değerinin anlaşıldığı devir olarak geçecektir. Şahsen benim ve mensup olduğum fakültenin görüşüne göre, toplum dahilindeki çalışmalarımız ve varmak istediğimiz hedeflere ulaşabilmemizi sağlamak bakımından, yöneticilik nitelikleri, enerji kaynakları kadar önemlidir. Yöneticilik Enstitü ve Fakültelerinin dünya yüzünde gittikçe artması ise bu kanımızda yanılmadığımızı göstermektedir.

Yöneticilik konusunda şu önemli noktayı önemle belirtmek isterim ki, yönetici deyince çok defa, bir teşebbüs dahilinde nihai sorumluluğu yüklenen kimse akla gelir. Gerçekte ise, yönetici, küçük bir grup işçiyi kontrol eden ustabaşılardan, orta basamaklardaki kısım şeflerine ve müdür, genel müdür gibi en yüksek basamaklarda bulunan kimselere kadar, örgütün çeşitli kademelerinde bulunan herkes demektir. Bir teşebbüs dahilinde bu

(*) Prof. Pearson Hunt'ın bu yazısı, Prof. Dr. Atilla Baransel tarafından dilimize çevrilmiş (William T. Greenwood (ed.), «Business Policy», The Macmillan Company New York, 1967) s. 10-19, yazarın izniyle basılmıştır. Her hakkı İşletme İktisadî Enstitüsü'ne aittir.

(1) Pedro Ibanez Ojeda, PACCIOS toplantısında ki konuşmasında, Santiago Şili, Aralık 1956.

İşletme Yönetimi ve Yöneticilik Eğitimi

Prof. Pearson Hunt

Çev: Prof. Dr. Atilla BARANSEL

İnsan bazen ileride, yıllar geçip de bir hüküm vermek olanağına sahip bulunduğu zaman, tarihçilerin yaşanmakta olan bugünkü devirler hakkında ne gibi bir hüküm vereceklerini merak eder. Kanaatıma göre, gelecekte 20 inci yüzyılın 2. yarısının en belirli özelliği olarak kabul edilecek şey, insanların fakirlik denen durumu yenebileceklerini idrak etmeleri olacaktır. Gerçekten, bütün dünya hükümetleri bu gerçeği benimsemiş görünmektedir. Ancak, bizzat sosyal refahın artmasını isteyenlerin pek çoğu bu hususun sağlanması için sadece tekniğin doğal kaynaklara, yol yapımına v.s. uygulanmasının yeterli olacağı kanısındadırlar. İktisadî çabaların yönetimde tecrübe sahibi olanlar ise, refahın artması için yalnız zengin olma arzusunun var oluşunun yeterli olmayacağı, insanların gelirlerinin artması için bazı disiplin ve fedakarlıklara katlanması gerektiğini bilirler. Yine bilirler ki, zengin olabilmek için doğal kaynakları verimli bir şekilde örgütlendirme kabiliyetine sahip yöneticilerin varlığı da şarttır. Bu gerçek, ilerleme yolunda büyük çabalar sarfeden bir ülkenin (Şili) profesörü tarafından gayet anlamlı bir şekilde ortaya konulmuştur: «Önemli olan belirli gelişme hedefleri tesbit etmek veya produktiviteyi sun'i bir şekilde arttırmak değil; amaca elverişli ve etkin bir iktisadî örgüt kurabilmektir. Milletimiz, istekleriyle kabiliyetlerini denkleştirmeli ve doğal kaynaklarımızın en uygun bir şekilde yönetimi için gerekli olan kabiliyetli yöneticiler yetiştirmek işini bir plân dahilinde ele almalıdır (1).

Doğal kaynakların en uygun şekilde yönetimi büyük önem taşır. Üretimi arttıran en modern ve teknik yöntemlerin varlığı yıllardan beri bilinmekte ve emrimizdedir. Ancak kötü bir iktisadî yönetim sonucu büyük kârlar beklenen birçok halde bile büyük zararlara sebebiyet verildiği pekâlâ görülmüştü. Devrimiz, belki de, tarihe yöneticinin değerinin anlaşıldığı devir olarak geçecektir. Şahsen benim ve mensup olduğum fakültenin görüşüne göre, toplum dahilindeki çalışmalarımız ve varmak istediğimiz hedeflere ulaşabilmemizi sağlamak bakımından, yöneticilik nitelikleri, enerji kaynakları kadar önemlidir. Yöneticilik Enstitü ve Fakültelerinin dünya yüzünde gittikçe artması ise bu kanımızda yanılmadığımızı göstermektedir.

Yöneticilik konusunda şu önemli noktayı önemle belirtmek isterim ki, yönetici deyince çok defa, bir teşebbüs dahilinde nihai sorumluluğu yüklenen kimse akla gelir. Gerçekte ise, yönetici, küçük bir grup işçiyi kontrol eden ustabaşılardan, orta basamaklardaki kısım şeflerine ve müdür, genel müdür gibi en yüksek basamaklarda bulunan kimselere kadar, örgütün çeşitli kademelerinde bulunan herkes demektir. Bir teşebbüs dahilinde bu

(*) Prof. Pearson Hunt'ın bu yazısı, Prof. Dr. Atilla Baransel tarafından dilimize çevrilmiş (William T. Greenwood (ed.), «Business Policy», The Macmillan Company New York, 1967) s. 10-19, yazarın izniyle basılmıştır. Her hakkı İşletme İktisadî Enstitüsü'ne aittir.

(1) Pedro Ibanez Ojeda, PACCIOS toplantısında ki konuşmasında, Santiago Şili, Aralık 1956.

Bütün konutlarda,
okul ve hastanelerde,
turistik tesislerde, yüzme havuzlarında...

DÖRT MEVSİM BEDAVA SICAK SU...

GÜNSU.
gazyağı, likit petrol gazı ve fuel-oil harcamaz.
Güneş enerjisiyle çalışır.

Dünyanın birçok ülkesinde (Amerika, Japonya, İsveç...)
ve komşu ülkelerde (Kıbrıs, İsrail...)
kullanılmakta ve yaygınlaşmaktadır.

GÜNSU sistemi, artan yakıt masrafları
ve evrensel boyutlara ulaşan enerji sorunu karşısında
uzun vadeli bir çözüm getiriyor...

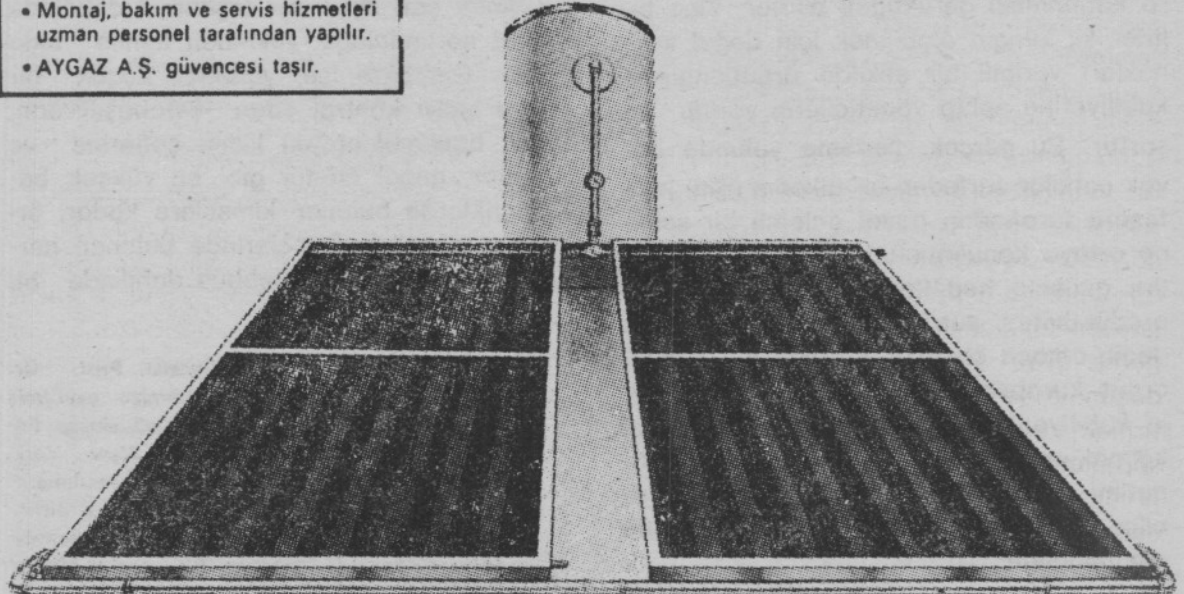
GUNSU

- Suyu ısıtır, ısıyı korur.
- Konut tipine göre, su tankı hacmi ve kollektör sayısı değişebilir.
- Şofben ve diğer ısıtma sistemleriyle birleştirilebilir.
- Montaj, bakım ve servis hizmetleri uzman personel tarafından yapılır.
- AYGAZ A.Ş. güvencesi taşır.



GUNSU

'güneşle su ısıtma sistemi'



AYGAZ A.Ş. Büyükdere Caddesi. No. 145 Zincirlikuyu-İstanbul Tel. 66 44 00 - 66 94 77

çeşitli basamaklarda çalışanların yöneticide bulunması gerekli niteliklere sahip olmaları gerektiği için, yöneticiliği meslek olarak seçen gençleri bu alanda yetiştirecek özellikteki okulların da faaliyete geçmesi gerekmiştir. Mezunlarımızın hemen yüksek mevkileri işgal edebilecek kabiliyette olduklarını iddia etmemekle beraber, bunların yöneticilik vasıflarına sahip kimselere ihtiyaç gösteren daha alt basamaklardaki mevkilere geçebileceklerini ve bir işletme örgütü içinde geniş anlamda yönetsel faaliyete yardım etme olanağına sahip bulduklarını belirtmek isterim. Yönetici demek, bir örgüt içindeki insanların yapacakları işleri plânlamaya ve kontrol etmeye yetkili kimse demektir.

Yazımın geri kalan kısmında konuyu iki ana bölüme ayırmak istiyorum. Bunlardan ilki, yöneticiliğin bir fakültede okutulmağa değer, bağımsız bir disiplin olarak düşünülüp düşünülmeeyeceğidir. İkincisi ise, şayet ilk sorunun karşılığı olumlu ise, yönetici yetiştirmek için en elverişli öğretim yönteminin ne olduğudur.

Söyliyeceklerimin çoğu Üniversitemizde uzun bir tecrübe sonucu ortaya çıkan yöntemlere karşıt gibi görünecektir. Bu gibi Üniversite geleneklerini şahsen çok takdir ettiğimi önemle belirtmek isterim. Ancak söz konusu geleneksel yöntemlerin benim söz edeceğim yöntemlerden daha etkin ve daha revaçta olduğu alanlar bulunmakla beraber, yöneticilik eğitiminde durumun değişik olduğunu belirtmek gerekir. Biz, iş dünyasında faal bir rol oynayacak ve mesleği yöneticilik olan bir kimsenin eğitiminden söz etmek istiyoruz. Yöneticilik alanında öğretmen, araştırmacı veya teorisyen olmak isteyen bir kimse bu alanı iyice tanımak, gerek uygulamada gerek teorik alanda düşünme ve muhakeme kabiliyetini arttırmak ve yine bu alanda karşılaşacağı sorunları çözümüleme kuvvet ve yeteneğini elde etmek için, alışlagelmiş bilgilerden tüm olarak farklı bir eğitim görme ihtiyacındadır. Bu hususa, Üniversitenin

diğer dal ve fakültelerinde karşı gelmek olanağı yoktur.

Bu girişten sonra, şimdi, sorunun birinci kısmına geçelim. Yöneticilik eğitiminin konusu nedir?

Bu şekilde bir soruya karşılık vermeye çalışırken, bizlerin, öğretici olarak, yetiştirmek istediğimiz kimsenin özelliklerini dikkatle gözönüne almak zorunda olduğumuzu belirtmek isterim. Örneğin bir tıp eğitim programı, bir doktordan beklediğimiz bilgi ve ehliyetin sınırları çizilmeden hazırlanamaz. Biz de, bir yöneticide bulunması gereken özellikleri belirleyebilirsek, geleceğin yöneticilerinin yetişmesini sağlayacak bir programın başlıca ilkelerini ortaya koymuş sayılırız.

Kanıma göre, yönetici olarak nitelendireceğimiz bir kişide şu özelliklerin bulunması gerekir:

- 1 — Karşılaştığı sorunları, görev ve hedeflerine en uygun bir şekilde çözümüleme ve sonuçlandırma alışkanlığı,
- 2 — Örgütlendirme ve başkalarıyla çalışma kabiliyeti,
- 3 — Hâl ve durumdaki dalgalanmalara rağmen karar verme sorumluluğunu yüklenebilme gücü,
- 4 — Yönetici mevkiinde bulunanların çeşitli sosyal görev ve sorumlulukları olduğu bilinci.

İlk olarak listenin başında yer alan düşünme, inceleme ve uygun karar verme kabiliyetini ele alalım. Bununla birlikte, ne kastettiğimi anlatabilmek için konuyu dörde ayırmak uygun olacaktır.

Sorunları inceleme kabiliyeti. Bir yöneticinin işletme örgütü içinde ortaya çıkan ana sorunlar, birçok önemsiz vak'alar ve ikinci derece sorunlarla karışık bir şekilde karşısına çıkmaktadır. Yönetici, ilk başta bir inceleme yaparak, bir yandan sorunun doğru bir şekilde ortaya konulup konulmadığını öte yandan kendisine sunulan delillerin sözkonusu sorunla ortaya çıktığı tarihi ve aynı zamanda meseleyi sınırlayan diğer hususları göz önü-

ne olarak daha ne gibi delillerin aranması gerekeceğini düşünmesi gerekir. Bu ise, oldukça maharete ihtiyaç gösteren bir kabiliyettir. Sadece teoriyle meşgul olmuş bir öğrenci, konu ile ilgisi olmayan ayrıntılardan arındırılmış kavramlarla çalışmaya alışmış olduğu için, bu yöntemi uygulamada büyük güçlüklerle karşılaşır. Hatta, kanımca, teori ile uygulama arasındaki bellibaşlı farklardan biri de budur. Teorisyen, sorunla ilgili bulunsun bulunmasın, sık sık eklenen yeni bilgi yığınına hesaba katmak gereğini hissetmeden sadece genel kavramlarla yetinir.

Öte yandan, yönetici, sayısı gün geçtikçe artmakta olan değişik inceleme, yöntem, ve tekniklerini bilmeli ve mevcut vak'alar hakkında daha fazla bilgi edinmek için bu yöntemler arasından en uygun olanını seçebilmelidir. Hemen her yönetici bugün bulunduğu mevkie ulaşmadan önce geçirdiği devrede bir uzmanlık işini üzerine almıştır: muhasebeci, hukukçu, mühendis ve iktisatçı v.b. gibi... Tecrübe alanları başlıbaşına bir değer taşımaya da, bu tecrübe sayesinde yöneticiler diğer dalların disiplinleri hakkında yeteri kadar bilgi edinerek söz ettiğim seçimi yapmaya ehliyet kazanırlar.

Üçüncü husus ise, yöneticinin geniş bir düşünme ve muhakeme kapasitesine sahip olmasıdır. Yani yönetici tanımlayıp, inceleme konusu yaptığı problemi zihninde evirip çevirmeli, her yönden ele almalı ve mevcut şartlar altında en iyi çözüm şeklini bulmaya çalışmalıdır. Bu çözüm şekli mutlaka belli bir tekniğin mantık silsilesinin veya geleneklerinin zorladığı şekilde değil, fakat tercihan o ortam ve şartlar altında da başarılı sayılabilecek bir şekilde olmalıdır. Bu ise birbirini izleyerek harekete geçen iki türlü düşünüş tarzına bağlıdır. Bu düşünüş tarzının ilki, hayalgücü (tasavvur) faaliyetlerinin akıl yolu ile edinilen tecrübe ve bunun nakil kabiliyetinin elverdiği ölçüde ilerlemesi. İkincisi ise, gerçek durumun incelenmesiyle mevcut olanaklar dahilinde meselenin gerçek bir açıdan ele alınmasıdır.

Dördüncü husus ise, yukarıda saydı-

ğımız özelliklere bağlıdır ve yöneticinin karar verme sorumluluğu yine bizzat kendisine ait olduğu için her zaman karar verir şekilde düşünmesi zorunluluğudur. Yönetimsel işlerin gerektirdiği alışkanlıklara sahip pek çok kimse vardır ki, karar verme sorumluluğu ve bu kararı verdikten sonra ona bağlı kalma arzusunun kendilerinde bulamazlar. Akademik hayatın benim için de en hoş taraflarından biri insanın, tartışma sonunda şu veya bu şekilde bir karar vermek ve bunu yürütmek zorunluluğunu hissetmeden herhangi bir meselenin sadece ilgi çekici yönüyle meşgul olmasıdır. Yönetici ise karar verme, hem de derhal karar verme zorundadır.

Şimdi ise yöneticinin örgütlendirme, örgüt içinde çalışma olarak nitelendirilebileceğimiz özellik grubunu ele alalım. Bu özellikler içinde en önemlisi yöneticinin başkalarıyla çalışma arzusudur. Bu, yöneticinin sosyal grubun bir ferdi olarak kabul edilmesinden çok daha derin bir anlam taşır. Başarılı bir yönetici, çeşitli sorun ve görüşlerin açıkça tartışılmasından kendisinin de başkaları kadar yararlandığını anlayan kimsedir. İşletme yönetimi eğitim üyesi olarak bizler, çok defa öğrencilerimize grup tartışmalarına katılmalarındaki amacın arkadaşlarına ne kadar zeki olduklarını ispat etmek olmayıp, en iyi fikirlerini belirtmeleri başkalarının o hususlarda söylediklerini dinlemeleri ve tartışmaların sonunda herbirinin tartışma grubuna teker teker getirilen fikirlerden daha üstün fikirlerle ayrılacaklarını kavramaları ve bunu gerçekleştirmeleri olduğunu defalarca söylemişizdir. Grup halinde çalışmaya alışmış olan kişiler daima bir sonucu bekler ve toplantı umdukları gibi gelişmediği takdirde canları sıkılmış olarak ayrılırlar.

Aynı konunun ikinci bir yönü, grup çalışmalarını örgütlendirme kabiliyetidir. Geçenlerde, Profesör Simon'un sizlere hararetle tavsiye edebileceğim «İdari Davranış» (2) adlı kitabının son baskısını

(2) Simon, Herbert A. «Administrative Behavior» 2 nd Ed. Macmillan, New York, 1954.

okuyordum. Bu kitapta Profesör genel bir tanımlama olarak yöneticinin grubun bütün üyelerine görevlerini bildirmesini şart koşuyor. Bu ise, yöneticinin örgütü zihninde canlandırması ile insanların bu örgüt içinde ne şekilde yer alabileceklerini tayin etmesi demektir. Profesöre göre, bundan sonra yönetici ya tam anlamıyla otoritesini kullanarak herkese ne şekilde hareket etmesi gerektiğini bildirir, veya tamamen aksine hareket ederek örgüt içindeki her ferde görevlerinin şartlarını o şekilde öğretir ki, bir sorun ortaya çıktığı zaman bu kişiler ne şekilde hareket edeceklerini kendileri katıyetle tayin ederler; veya yönetici bu iki yöntemden hiç birine başvurmayarak, bunların ikisi ortası bir yola da sapabilir.

Zaman ve tecrübe ile sabit olmuştur ki, örgüt içinde çalışanların faaliyetlerini o örgütün genel yapısı ve amacına uydu-rabilecekleri yöntem en iyi yöntemdir. Bir grubun işlerini düzenleme kabiliyetinin diğer çok önemli bir yönü de yetki dağıtımı yapmaktır. Yetki dağıtımı bir örgüt içinde çalışanların aralarında iş bölümü yapabilmelerini sağlar. Yöneticilik alanında «yetki dağıtımı» konusu kadar üzerinde konuşulan az konu vardır. Ancak bu konuda genellikle üzerinde durulmayan bir meseleyi hatırlatmakta yarar görüyorum. «Yetki dağıtımının başarılı olması isteniyorsa, yetkiyi veren kimse, yetki dağıtımı sonucu çizilen sınırlara öncelikle kendisi de uymalıdır. Yani bir kişiye bir kurum dahilinde belli bazı görev yüklenme yetkisini veren kimsenin, yetki dağıtımının ifade ettiği anlama karşıt hareketlerden kaçınması gereklidir. Bir kişiye yetki verildiğinde, o kişinin o işi aynen yetki veren kişi gibi görmesi istenemez. Bu bakımdan, yetki dağıtımı sorununun şartlarından biri de yetki verilen kişinin sorunları çözümüleme şeklinin kabulüdür. Öte yandan, ortaya bazı güçlükler çıktığı takdirde, yetki verilen kişiye danışılmadan hareket edilmesi de doğru değildir. Bu şekilde hareket etmenin sadece yararlarının kavranması yeterli değildir. Aynı za-

manda, bu hususta bir sorumluluğumuz olduğunu da hissetmeliyiz.

Şimdi de, bir yöneticide bulunması gereken özelliklerin üçüncüsüne geçelim. Bu özellik yöneticinin dikkatini geleceğe doğru çevirmesi ve istikrarsızlık hallerinde verilmiş kararların doğurabileceği sorumluluk ve sakıncaları göze alma kudret ve cesaretidir.

Yönetici, çalışmalarında daima geleceği gözönünde bulundurmalıdır. Değişik alanlarda çalışan yöneticilerin pek çoğu, zamanlarını kendilerine getirilen sorunları çözümlenmekle geçirirler. Çözümledikleri hususlar genellikle günlük işlerle ilgilidir. Gerçek yönetici, bu gibi sorunların çözümünü sağlamakla beraber, dikkatini bir hafta, bir ay, hatta yıllar sonraya yönelten ve daha bugünden örgütü ileride istenilen doğrultuya yöneltecek esaslar ortaya koyabilen kimsedir. Yüksek mevki-leri işgal eden yöneticiler ne kadar önemli olursa olsun, günlük ayrıntılarla meşgul olmamalı, esasen daha derin zihinsel yeteneklere ihtiyaç gösteren ve yüksek idare politikasına ait problemlerin ve uzun vadeli plânlamanın işletme için günlük ayrıntılardan daha önemli olduğunu kavramalıdır.

Yönetici verdiği kararın sakıncalarını göze almayı bilmelidir deyince, yönetim san'atının dalgalanan bir ortam içinde icra edildiğini ve bu nedenle yöneticinin belli cevaplar almak hususunda ısrar etmeyen bir kişi olması gerektiğini söylemek istiyorum. Fakat bu söylediklerim iyi bir yöneticinin tehlikelere dikkatsizce atılması demek değildir. Yöneticiliğin ilkelerinden biri de yapılan tahminler yanlış çıktığı takdirde, her zaman uygulamaya hazır ikinci bir şıkkın bulundurulması-nı zorunlu kılar.

Yöneticinin dördüncü özelliği ise 50 yıl önceki değil de bugünkü şartlar ve ortam içindeki sosyal sorumluluklarından haberdar olmasıdır. Bugünkü toplumda

Milangaz



**Evinizin
En büyük
Dostu...**

Milangaz

insanlar sosyal kontrol olanaklarını ve sosyal sorumluluk hissini o derece benimsemişlerdir ki, artık amaçları, içinde bulunduğu toplumun ana hedef ve politikasına uymayan bir kurumun uzun zaman başarılı olması ve hayatını devam ettirmesi pek mümkün değildir. Özel teşebbüs alanında kendi kurumlarının ihtiyaçlarıyla toplumun ihtiyaç ve istekleri arasında gerekli ahengi kurmak arzu ve kabiliyetinde olan sorumluluk sahibi yönetici sayısının gün geçtikçe arttığını da burada özellikle belirtmek isterim.

Bir yöneticide bulunması gereken özellikleri sayarken, yöneticinin, yönetsel görevleriyle yakından ilgili olan çeşitli alanların birinde bir teknik eleman olarak yetişmiş olması gereğinden söz etmedim. Bu konuda, sadece yöneticinin belki teknisyen olabileceğini söylemekle yetindim. Yöneticinin, muhtaç olduğu bilgi ve dirayeti kazanmak için belirli bir bilim koluna baş vurmasını da benimsemiş değilim. Örneğin, bir kimsenin iyi iktisatçı olması mutlaka iyi yönetici olmasını sağlayamaz. İktisadî adam sadece bir hayalgücü ürünüdür; gerçek kişiler tarafından oluşan bir sosyal grubun ferdi ve unsuru olarak kabul edilemez. İktisatçının hayatta bir tek bencil amacı vardır; aynı zamanda, herkese nazaran iktisadî gelişmeleri önceden doğru olarak kestirebilme özelliğine de sahiptir. Yönetici, algılama kabiliyetlerini yalnız psikoloji alanına başvurmakla da elde edemez. «Psikolojik insan» ilişki kurduğu insanların duygusal tepkileriyle gereğinden fazla iliglenir. Yönetici, bu duyguları göz önüne almalı fakat zamanını sadece davranışları karşısında başkalarının ne hissettiğini veya hissedeceğini düşünmekle geçirmemeli ve her zaman başkalarının hoşuna gidecek davranışlarda bulunmayı bir borç olarak kabul etmemelidir.

Diğer bir deyişle, bir yönetici, örneğin iktisat gibi belli bir bilgi topluluğu arzeden derslerin okutulmasıyla ve sonradan öğrendiklerinin yönetsel sorunlara

uygulanmasını tartışmakla yetişemez. Yönetici, yöneticiliğe özgü sorunlara yer veren dersler okutulmuş olarak yetiştirilmelidir. Bunları öğrendikten sonra yönetici olacak genç, dikkatini iktisat gibi diğer bilim dallarına çevirerek hangi hususların kendisine ve yapacağı işe faydalı olabileceğini araştırmalıdır. Bu söylediklerim, cümlelerin başka bir şekilde ifadesinden ibaret gibi görünebilir de, işletme yönetiminin aslında iktisat, mühendislik v.s. gibi fakültelerden ayrı bir dal olarak kabul edilmesi ve ayrı okullar açılmasını zorunlu kılan esaslı bir sebeptir. Kanıma göre, yöneticilik alanı yukarıda sözettiğim çeşitli konular arasında kalan henüz pek az işlenmiş ve belki de henüz düşünülmeyen teorik esasları içine alan bir alandır.

Bu uzun girişten anlaşılacağı gibi, işletme yönetimi, sınırlarının tam olarak belirlenemediği sosyal bilimler grubu içinde ve kendisine yakın dallardan tamamen ayrı, başlıbaşına bir inceleme alanı oluşturmaktadır. Yöneticilik toplum için çok büyük bir önem taşıdığından ve yöneticiliğin esasları hakkında pek az bilgi mevcut olduğundan bu alanda yapılacak bilimsel araştırmalara pek çok ihtiyaç vardır. Yöneticiliğin Üniversite ders programında yer alması iki bakımdan önem taşımaktadır.

- 1 — Hukuk, tıp, v.s. kadar dikkate alınması gereken meslekî bir inceleme alanıdır.
- 2 — Henüz pek az işlenmiş olduğu için akademik araştırmaların çok verimli sonuçlar vereceği bir alandır.

Şimdi, bu yazının ikinci bölümünü oluşturan, yukarıda tarif etmeye çalıştı-

(3) Eğitimin yönetsel melekeleri yaratabileceği mi yoksa sadece gelişmesine mi yardım edebileceği meselesi bu yazımızın kapsamı dışında bırakılmıştır.

ğım yönetici özelliklerini öğrencilere kazandırmak konusuna gelebiliriz. Kanıma göre, eğitim programımızdan beklenen sonuçların neler olduğunun belirlenmesi elde edilmek istenen sonucu sağlamak için hazırlanacak ders programının düzenlenmesine geniş ölçüde yardım eder. Şimdi de biraz önce belirlemeye çalıştığım yönetici özelliklerini öğrencilere tam olarak kazandırmaya, geliştirmeye yarıyacak bazı hususlardan söz edeceğim (3). Bu hususta söyleyeceklerim geleneksel Üniversite eğitim yöntemleri ile çatışma halindedir. Üniversite yöntemlerinin pek çok değer taşıdığı bir gerçektir. Ancak bugünkü şartlar karşısında ders anlatmaya güvenme, sınav şekilleri v.s. dolayısıyla teori ve tamimlerle uğraşma hususunda insanların bireysel zekâsına fazla değer vermekte olup, ayrı ayrı vak'alarla uğraşma, başkalarıyla ilişkide bulunma, v.s. gibi hususlardaki kabiliyetlerine ise fazla değer vermemektedir.

Buna karşılık, yukarıda kısaca açıklanan sonuçları elde etmek için, eğitim şekli olarak Amerika'da «student centered» tabir edilen ve öğrenciyi esas ağırlık merkezi olarak kabul eden sistemin uygulanmasının faydalı olacağını bazı delillere dayanarak göstermek isterim. Biz, bu sistemi uygularken, öğrenciye belli bir konuda birikmiş bütün bilgiyi öğretmeye veya herhangi bir teorik düşünce sistemini kabul ettirmeye çalışmayız. Bu hususta birkaç yıl önce bir meslekdaşım şu sözü söylemiştir: «Bilgi ve irfan nakledilip anlatılamaz». Bu sözü başka bir şekilde ifade ederek ne demek istediğimi anlatmaya çalışacağım. Biz, «öğrenci yaparak öğrenir, ne yaparsa onu öğrenir» deriz. Örneğin, bu yazımın başarılı olabilmesi, sizlerin bu yazıyı okuyarak yönetici eğitimi hakkında birşeyler öğrenmenize bağlıdır. Fakat, sizleri birer yönetici olarak yetiştirmeye çalışsam, sizlere yönetsel zihniyeti aşılıyabilecek konular verirdim. Diğer bir deyişle, bir öğrenci grubunun gayet iyi bilinen bir ilkeyi kendi başına bulması biz işletme yönetimi öğretmenlr

rini, bir tek kişinin gayet parlak bir şekilde yeni bir bilimsel ilke ortaya atması kadar sevindirir. Bunu söylemekle yeni bir ilkeyi ortaya atmanın gerçek değerini düşürmek niyetinde değilim. Fakat, bu gibi bir hareket ve buluşun, bizleri meşgul eden bir mesleğe hazırlama devresinden sonra gelmesi gerektiği kanısındayım.

Ağırlık merkezini öğrencinin teşkil ettiği bir eğitim sisteminin kabulü, eğitim üyelerine, sanıldığından çok daha fazla sorumluluk ve iş yükler. Ders içeriği, öğrencinin genel bilgi ve o konuya aşinalık derecesi gözönünde tutularak yeni baştan düzenlenmelidir. Size, kendi alanım olan finanslamadan bir örnek verebilirim. Savaş bittikten az bir süre sonra Northwestern University'deki bir profesörle işbirliği yaparak finanslama dersi programının yeni baştan düzenlenmesine başladık. Genellikle bütün profesörlerin gayet akla yakın bir sıra izleyerek, derse anonim şirket, ortaklık gibi kurumların tarihiyle başladıklarını, sonra geçmiş devirlere dönerek bu sosyal kurumların kuruluş şekillerini, daha sonra da yeni bir şirketin kuruluşu ve finansmanını ilgilendiren sorunların tartışılmasına geçtiklerini tespit ettik. Bir şirketin kurulması ve ilk faaliyet yıllarında finanse edilmesi meselelerinin ise finanslama alanında büyük dikkat ve basirete ihtiyaç gösteren gayet çetin meseleler olduğunu hepimiz biliriz. Demek oluyor ki, yetişmiş bir teorisyen için, şüphesiz ki, birçok faydalar sağlayan ve mantıklı bir sıra izleyen bir program çizmek sonucu, en çetin konular, bu meseleler ile pek az yakınlığı olan öğrenciye ne yazık ki en başta gösterilmekteydi. Biz, bu yöntemi değiştirdik. Öğrenciye önce faaliyet halinde bulunan ve normal olarak finanse edilmiş bir organizasyon dahilinde yönetimin karşılaşacağı gündelik finans problemleri verdik, daha sonra genişleme, reorganizasyon v.s. gibi nisbeten daha belirsiz (muğlak) problemlere geçtik. Bu yöntemin izlenmesinden elde ettiğimiz sonuçlardan çok memnun kaldığımızı burada belirtmek isterim.

Şu halde, eğitim sistemiyle ilgili yapacağım tekliflerin ilki, esas ağırlık merkezinin öğrenci olarak alındığı bir sistemin kabulüdür. Bu yöntemin kabulü ise, derslerin yeni baştan düzenlenmesini gerektirir. Aynı zamanda tartışma yönteminin kullanılması hususunda da çok ısrar etmekteyiz. Çizdiğimiz programda, öğrencilere vak'aları yalnız başlarına okuduktan sonra, derslerden önce grup halinde toplanıp tartışmak için zaman verilmiştir. Bu yöntemin uygulandığı bazı yerlerde grup halinde toplantının sonunda her bir grup bir raportör seçer. Raportörler grup halinde varılan sonuçları bütün sınıfa bildirirler. Bundan sonra bütün sınıf, öğretmenin gözetimi altında tartışma için toplanır. Amerikadaki okullarda öğrenciler daha uzun bir eğitim devresi geçirirler. Bu yeni eğitim yönteminde her öğrenci istenilen anda fikirlerini savunmaya davet olunabilir.

İngilterede İdarî Memurlar Kolejinde de Sendika yöntemi denilen grup halinde tartışma yöntemi kullanılır. Bu yöntem lehinde söylenecek pek çok şey vardır ve öğrenciye bir arada çalışmayı öğretecek bir okulda kullanılması özellikle tavsiye edilir.

Sözettiğim bu eğitim yönteminin uygulanması öğrenciye sınıf dışında da toplanma olanak ve zamanı verilmesine bağlıdır. Öğrencinin üniversite dahilinde yaşamadığı ve devam zorunluluğu olmayan fakültelerde uygulanması oldukça güçtür. Bununla beraber, ben şahsen öğrencinin bu şekilde yetişmesini zorunlu buluyorum ve bu eğitim yönteminin uygulanmasını gerçekleştirmek için her çareye başvurulması gerektiği kanısındayım.

Şimdi, İşletme Yönetimi alanında Harvard İşletme Yönetimi Fakültesi ile sıkı sıkıya bağlı olarak kabul edilen bir sistemden: «vak'a yönteminden» kısaca söz etmek istiyorum. Bu yöntemin Amerika içinde ve dışında her yerde kullanıldığını ve vak'a ile öğretimin zorunlu oldu-

ğunu iddia edecek değilim. Ancak birçok meslekdaşlarımın katıldığı üzere, derslerde vak'a yönteminin uygulanması öğrenciye yönetici zihniyeti aşılıyabilmesi bakımından çok büyük yararlar sağlar.

Bu söylediklerimi bir örnekle ve karşılaştırmalı olarak anlatmaya çalışacağım. Tarihin, vak'a yöntemi ile eğitimi olanaksız olmakla beraber tarihçilerin bu sistemi kullanarak yetiştirilmesi pekâlâ mümkündür. Tarih, geçmiş devirlerin genel görünüşünü anlaşılır bir şekilde anlatan ve gelecekte ortaya çıkacak olaylar hakkında yapıcı bir düşünce şeklini aşılama çalışmaları bir bilim koludur, denebilir. Öte yandan, tarihçi yetiştirmek ise bir kimseye karışık ve noksan delillerle uğraşarak bunlardan kitaplara tarih olarak geçebilecek açık ve doğru sonuçlar çıkarabilmek kabiliyetini aşılama çalışmasıdır. Aradaki fark bazen şu deyimle de ifade edilmiştir. «bir şeyden söz etmek» ve «bir şey üzerinde çalışmak». Bu iki deyim teori ile uygulama arasındaki temel bir fark olarak da kabul edilebilir.

Ders programları ve eğitim yöntemleri hakkında buraya kadarki açıklamalarımızda bellibaşlı 3 noktayı belirtmeye çalıştım.

1 — Eğitim yönteminin yalnız sınıfta değil, fakat konuları takdim sırasında dahi öğrenciyi ağırlık merkezi olarak alması,

2 — Öğrencinin grup halinde çalışması,

3 — Öğrencinin yalnız soyut bir biçimde ortaya konmuş problemlerle değil, somut vak'alarla çalışması gereği...

Sonuca geçmeden önce bu üçüncü nokta üzerinde biraz durmak istiyorum. Yukarıda tanımlamaya çalıştığım eğitim yöntemi, yeteri kadar bilgi vermiyor diye sık sık eleştiriye uğramıştır. Hattâ birçok profesörler bu yöntemin, ders anlatarak

öğrenciye iyi bir teorik temel vermek yoluyla geliştirilebileceğini iddia etmişlerdir. Gerçekten tamamen uzak olduğu için bu iddiayı bütün gücümle her zaman reddetmişimdir. Ancak bu, ders anlatma yöntemini reddediyorum demek değildir. Sadece, soyut konularla meşgul olabilmek için önceden elde edilmiş bir teorik temelin var olmasını şart koşan iddiayı kabul etmiyorum. İnsan zekâsı, bilgisinin belirli kısımlarını diğer kısımlardan ayırd edebilecek kabiliyettir. Biz öğrenciye yeni bilgi edinme ihtiyacını hissedeceği mesele ve vak'alar vermek ve bunları çözümlenmelerini istemek suretiyle öğrencinin bir probleminden diğerine bilgi aktarma kabiliyet ve alışkanlığının gelişmesine yardım ediyoruz.

İşletme yönetimi kurs programlarının çoğu incelendiği takdirde bunlarda da öğrenciye teorisyenin vereceği şekilde olmamakla beraber, pek çok teknik ve uygulamalı bilgi verildiği görülecektir. Ancak bu bilgi öğrenciye en yararlı olabilecek bir şekilde öğretilir; yani vak'a ve sorunları çözmek için verilir. Gerekli bilgi bazen başlıbaşına vak'ada mevcuttur, bazen de şahsen öğretmenin vereceği kısa açıklamalar sayesinde elde edilir. Her öğretim üyesi kendi eğitim yöntemini belirlemekte serbesttir ve her yöntem de iyi sonuçlar verir, yeter ki ehliyetli eller tarafından kullanılmalı. Bununla birlikte kanıma göre, yöneticilik öğretimi alanında diğer yöntemler yerine vak'a yönteminin kullanılması her zaman seçilmeye değerdir.

Vak'a yönteminin uygulandığı kurslara katılacakların zihinlerinde beliren yanlış bir fikir de tartışmanın ağırlık merkezini öğrenci oluşturduğundan öğretmenin önemsiz bir faktör olarak düşünülmesidir. Gerçekten, Amerikada «non-directive» yani «öğretmen tarafından yönetilmeyen, yön verilmeyen» tabiri pek revaç bulmaktadır. Ben, şahsen öğretmenin sadece öğrenci faaliyetlerini yansıtan bir ayna, veya bu faaliyetleri doğrulayan bir mühür görevi gördüğünü asla kabul

etmiyorum. Kanaatimce, bir dersin tartışma yöntemi ile yönetimi yani vak'a yöntemi her zaman mücadeleye davet eder gibi bir özellik taşıdığından öğretmeni devamlı olarak tetikte bulunmaya teşvik eder. Öğretmen, öğrenciye kişisel girişim fikrini aşmıştır, fakat kurs ile güdülen amacı gerçekleştirebilmek için, sınıfta cereyan eden olaylara didaktik yola sapmadan, daima karşılık verecek durumda olmalıdır. Bu devamlı çaba, öğretmenin için çok ilgi çekici ve heyecan vericidir.

Sonuç olarak vurgulamak istediğim nokta İşletme Yönetiminin bir Üniversitenin ayrı bir fakültesinin ders programında yer alabilecek kadar entellektüel ve sosyal değer taşıyan bir öğrenim alanı olduğudur. Elde edilecek sonucun özelliklerini tesbit etmek suretiyle, ulaşılmak istenen bu amaçları gerçekleştirecek öğretim yöntemleri ve programın ne olduğuhakkındaki fikirlerimi de özetlemeye çalıştım. Söylediklerim arasında alışlagelmiş akademik öğretim yöntemlerine çok aykırı gibi görünen bazı hususlar üzerinde tekrar biraz durmak isterim. Bunlar şu şekilde sıralanabilir: Öğrenci muhakkak belli bir alanda uzman olmamalı, öğretmenin gözetimi altında kendi kişisel tecrübesini kullanmalı ve kendisine profesörün bilgisi dahilindeki teorik konular öğretilmek suretiyle yetiştirilmemelidir. Bu saydıklarımı sağlamak için de ders programının ve içeriğinin yeni baştan düzenlenmesi, vak'a ve grup tartışma yöntemlerinin kabulü çok fayda sağlar.

Son olarak, sizlere Holmes'ün bir sözünü hatırlatmak isterim: «İnsanın irfan ve terbiyesi asıl öğrenimi bittikten sonra başlar». Bizler Üniversitede, bir Üniversitenin yapabileceği şeyleri en iyi biçimde yapmaya çalışır, özellikle, öğrenciye ilerde geçireceği tecrübelerden en iyi şekilde yararlanarak kendini yetiştirebilmeyi öğretmeye çalışırız. Bu amaç için ise, düşünme tarzı ve inceleme kabiliyetinin geliştirilmesi, ezberlemek üzere verilecek her çeşit bilgiden çok daha önemlidir.

İşletmenin Yönetici Eğitimi İhtiyacı

Kap Cassani
Administrateur Directeur
General of IBM Europe
Çev: Asis. Semra Yalçın

İşletmelerle Üniversite arasındaki fikir alışverişi yönetim tekniklerindeki yenilikler konusunda ikisinin de tekel sahibi olmayacağını kanıtıdır.

Bu konuda kendimi ikili bir rolde görüyorum. Bir yandan, bir işletme yöneticisi olarak, eğitim faaliyetlerinin bir tüketicisiyim, çünkü yönetici eğitimi işletmenin geniş ve büyük bir yatırımdır. Örneğin, geçen yıl, Fransa'daki yan kuruluşumuz, eğitim için toplam maaş tutarının %11'ini harcamıştır. Öte yandan, biz bir eğitim hizmeti sunucusuyuz. (çünkü genel olarak uzman yöneticilikte ve bilgisayar bilimi gibi hızlı bir değişim içindeki bir disipline teknik bilgi sağlıyoruz). Gerçekten, Avrupa IBM'i bu eğitim faaliyetlerinden 20 milyon dolar gelir elde etmiştir. Bu, 6 milyar dolarlık bir işletme için büyük bir tutar değildir. Görüşüme göre, 20 milyon dolarlık gelir olmasaydı, 20 milyon dolarlık maliyet olacaktı ve ikisini toplarsak 40 milyon doları kazanç sayabiliriz. Bu aritmetik, siz profesyonel işletmecileri şaşırtabilir, ancak gelirden %1'lik bir artışa ulaşmak bile sevindirici bir olaydır. Bugün ve bu çağda, birçok işletme gelirden %1 kâr etmekten çok büyük bir mutluluk duymaktadır.

Temelde, eğitim, kişilere, bir yöneti-

ci olarak başarılı olmalarına yardımcı üç öğe sağlamalıdır.

- Profesyonel olma yeteneği,
- Çevre hakkında bilgi,
- Araçlar ve teknikler hakkında bilgi.

Kanımca, bu üç öğeyi sağlama konusunda üniversite ile işletme arasında önemli bir vurgu farkı ve ayırım vardır. Üniversite, bireylerin sentez yapma, olayları bir bütün içinde görebilme, karar verme ve fikirlerini iletebilme yeteneklerini geliştirme süreci üzerinde durmak zorundadır.

Kuşkusuz, üniversite bunların yanı sıra çevre, araçlar ve teknikler konusunda da bilgi sağlayabilir, ancak bu alanlardaki değişim o kadar hızlı ve şiddetli olmaktadır ki, bireyin iş hayatına atıldıktan sonra da sürekli bir eğitim sürecinde tutulması gerekmektedir. Bu eğitimin başlıca sunucusu işletmeler olmalı ve üniversiteler, bu konuda, işletmelere destek sağlayıcı bir rol oynamalıdır.

İşletmeler, yönetici geliştirmenin sürekli bir süreç olduğunun farkındadır. Ancak, son yıllarda, yöneticilerin bilgi alanlarını sürekli güncelleştirme ihtiyacı çok

daha şiddetli hale gelmiştir. Bugünün iş adamlarının görevleri, on yıl öncesine göre çok daha karmaşıklaşmış, ve halk da işletmelerden her zamankinden daha fazla şeyler beklemeye başlamıştır.

Çok uluslu işletmelerde sabit döviz hadlerinden dalgalanan döviz hadlerine geçişin yarattığı karmaşıklığı ve işletmelerin birçok Avrupa ülkesini etkisi altına alan aşırı enflasyon hızıyla başatmelerinin ne denli güç olduğunu düşünün.

Kuruluşlar üzerindeki sosyal baskılar, ekonomik büyümenin yavaşlama dönemindeki yapısal işsizliğin yeni boyutları ile daha yoğunlaşmaktadır. Ayrıca, işgörenlerin stratejik ve hatta taktik kararlara katılma talebi artmakta ve karar verme sürecine yeni boyutlar kazandırmaktadır.

İş dünyasındaki teknik ilerlemeler, büyük ölçek ekonomileri yaratmıştır, ve bu da, yöneticilerin görevlerinin karmaşıklığını arttırmaktadır. Her bireysel karar, tüm yönetim süreci açısından daha uzun dönemli sonuçlar yaratmaktadır. Ancak, son mamulün fiyat/başarı oranının geliştirilmesi, araştırma-geliştirme ve fabrika donanım aşamalarında daha büyük yatırımları zorunlu kılar.

Bu çevresel değişimler, tümüyle yeni araç ve tekniklerin ortaya çıkması ile aynı zamanda olmaktadır. Yöneticilerin kararlarını optimize etmelerine yardımcı bir araç olarak bilgisayarların ve teknik olarak simülasyonun yararlarından kısaca söz edersem, beni IBM'in üstünlüğünü belirtmekle suçlamayacağınızı umarım. Ancak, bugünün yöneticileri üniversiteyi bitirdiklerinde, bilgisayarlar mevcut değildi. Günümüzün kıdemli yöneticileri veri işleme tekniklerini ve yeni araçların potansiyel gücünü mesleğe girdikten sonra anlamak zorunda kalmışlardır. Eğer yönetici bu bilgiyi kazanmamış ve uygulamıyorsa, işletmesinin rekabet gücünü kaybetme riskini kabullenmiş olur.

Bu nedenle, eğitimin sürekli olması çok önemlidir. Yönetici, teknolojinin getirdiği yeni ve gelişmiş araçlara ayak uydurabilmelidir. Herhangi bir örgütün geleceği, olayların yalnızca bugünkü durumlarına değil, yarınki durumlarına ilişkin en iyi tahminlere göre de yöneticilerimizi eğitebilmemize bağlıdır.

Gerçekten tecrübe, başarı için önemli bir öğretilerdir. Ancak, tecrübe ye çok fazla yatırım yapılmasına karşıyım, çünkü tecrübe, yöneticiyi şu andakinden çok farklı olan geçmişten esinlenmeye yöneltir ve bu şekilde de, başlangıç olarak yanlış bir zaman seçilmiş olur. Tecrübe sizi daha akıllı yapar, ama mutlaka daha bilgili yapmaz. Ben birçok tecrübeli budala gördüm. Yerleşmiş bazı işletme uygulamalarından çok kötü kararlar çıktığını, bunun yanı sıra, işletmede, tecrübesiz, atılgan gençlerin birçok başarılı işlerde önder olduklarına da tanık oldum.

İşletmemde biçimsel eğitime çok fazla önem vermekteyiz. Ancak bunun yanı sıra, işletme dışında eğitime de aktif olarak katıldığımızı da belirtmekten mutluluk duyarım. Yöneticilerimiz, eğitim masrafları ve maaşları işletmemiz tarafından karşılanmak üzere bir yıllık eğitim izninden yararlanmaktadır. Ayrıca, orta ve üst düzey yöneticilerimizi de çeşitli işletme okulları ve enstitüleri tarafından düzenlenen kısa süreli seminerlere göndermekteyiz. Örneğin, ben Kolorada'ki Aspen Humanist Etüdler Enstitüsü (Institute for Humanistic Studies) de çok değerli tecrübeler edindim.

Sonuç olarak, işletmem (IBM), Fransa'da INSEAD, İsviçre'de IMEDE, İngiltere'de Oxford Yönetim Öğretimi Merkezi (Centre for Management Studies) gibi bazı örgütlerin desteğiyle eğitim kuruluşları ile ilişkilerini sürdürmektedir.

Şimdi, yönetim eğitiminin 1980'lerdeki görünümüne ilişkin görüşlerime döne-yim. İlk olarak, kuruluşlar üzerindeki çevresel etkiler artacak, değişimler hızlı ve

ani olmaya devam edecektir. Gelecek on yıl, geleneksel «daha çok ve daha iyi» amaçlarının artık ihtiyaçlarımıza cevap veremediği, tam bir «belirsizlik çağı» olacaktır.

Üstelik, işgören temsilcileri, ortaklar, devlet, sendikalar, tüketiciler ve genel olarak halkın işletmeler üzerindeki baskıları güçlenecektir. Bu nedenle, işletmeler, faaliyetlerinde yasal çıkarları olan başlıca unsurların taleplerini tatmin edecek hassas denge noktasını bulmak zorunda kalacaklardır.

Ekonomik açıdan, bir sistem bunalımı çağında yaşamaktayız, ve ufukta henüz yeni bir istikrar dönemi görünmemektedir. Bu, yönetimde daha büyük esnekliği ve karar sürecinde daha hızlı dönüşümleri zorunlu kılmaktadır. Bu dönemde, sosyal politik ve ekonomik değişimlerle değer yargılarının değişmesi, bireylerin işletmeleriyle ilgili ihtiyaçlarına daha fazla önem gösterilmesini gerektirmektedir. Biz, bireylerin istekleri ile işletmenin amaçları arasında köprüler oluşturmak zorundayız.

İşletmelerin, gelecekte insan kaynaklarının yönetimine gerçek bir gereksinim olarak önem vermeleri gereği gittikçe artan biçimde ortaya çıkmaktadır. Bu çaba, yönetimin her düzeyinde ve işletmenin fonksiyonları arasında daha fazla ve daha iyi haberleşme gereksinimini artırmaktadır.

Bu tahmin, beni 1980'lerde yönetim eğitiminde vurgulanması gerekli alanları belirlemeye yöneltmektedir. Bunlar, işletmecilik biliminde yönetim geliştirme ile yönetici eğitiminin eşanamlı olmadığı görüşüne dayanır. İşletmenin, salt teknik elemana ve yöneticiye değil, önderlere ihtiyacı vardır. Bu, teknik konulardaki eğitimin yerine personel yönetime ve önderlik derslerine önem verilmesi gibi bir değişikliğe yol açacaktır. Endüstriyel iliş-

kiler, motivasyon, işgören tatmini söylemek istediğim bazı temel kavramlardır.

Eğitim sisteminde de, ders anlatma yönteminden, karşılıklı etkileşimle öğrenmeye doğru bir değişimin olacağını tahmin ediyorum. IBM'de buna biz diyalog (dialogue) diyoruz. Vak'a metodu diyalog'a iyi bir örnektir: İncelenen vak'a, işletmenizde bugüne ilişkin bir sorundur, bir kitaptan alınmış eski bir olay değildir. Bu yöntem, işletmenin eğitim faaliyetine üst yönetimin katılabilmesini sağlar.

Önümüzdeki on yıl içinde yöneticinin çok daha geniş bir görüş açısına gereksinimi vardır. Eğer yönetici, hür teşebbüs sistemini benimsiyor ve geliştirmek istiyorsa, önce toplumun filozofik yapısını gözden geçirmelidir. Yönetim eğitimi, faal nüfusun büyük bir bölümünü kapsamalıdır. Tüm entellektüel kaynaklar, toplumu yönetme görevini üstlenmek üzere harekete geçirilmelidir. Çağdaş fizik mühendisinin bir işletme öğrencisi kadar kadınlara da erkek meslekdaşları kadar yönetim eğitimine ihtiyacı vardır.

Sürekli yönetim eğitimi, işletme faaliyetlerinin önemli bir bölümü olmak zorundadır çünkü, dinamik değişim, tecrübenin kuşku duyulabilecek bir öğretmen olmasına neden olmakta, teknoloji, ancak güncel olan kişilerin üstesinden gelebileceği karmaşık boyutlara ulaşmaktadır.

Değişim, denkleminizde tek değişmez olacaktır, çünkü yönetimin işi değişimdir. Toplumumuzda yönetici, özel sektörde, devlet sektöründe ya da üniversitede olsun sorunlara çözüm getirmekle sorumlu ve fırsatlar yaratma gücü olan başlıca kişidir.

Geleceğin Yöneticilerinin Eğitilmesi

W. Allen Wallis

Çev: Asis. Tomris Somay

Çeyrek yüzyıl sonra büyük sorumluluklar alacak olan yöneticileri şimdiden hazırlamak konusunda ne yapılacağına karar vermek için bu sürenin sonunda dünyanın ne durumda olacağını kestirmek gerekir.

Bu konuda iki şey söylenebilir. Birincisi, yirmibeş yıl sonra dünyanın ne durumda olacağını, doğru ve kesinlikle bilmenize olanak yoktur. Hele bundan daha ilerisini, bugün eğittiğimiz yöneticilerin emekliliklerine yaklaşmakla birlikte hâlâ görevde oldukları yılları tahmin etmek ise daha da güçtür. İkincisi, 2000 yılına kadar sürmesi olası ve 2000 yılının yöneticilerinin dünyasında şimdikinden önemli bir yer tutacak olan birkaç genel eğilimi yeterli bir güvenle tahmin edebiliriz. Bu düşüncelerin herbiri günümüzün yönetici eğitiminde bazı noktalara ışık tutmaktadır.

Daha Geniş Bir Temel:

2000 yılına ilişkin pek kesin bir bilgimiz olamayacağı yönündeki ilk düşünce, yöneticiyi yetiştirmekten çok yöneticinin eğitimi üzerinde durmamız gerektiği anlamını taşımaktadır. Başka bir deyişle, **nasıl yapmalı** ya da **ne yapmalı** soruları yerine genel ilkeler ve temel kavrayışlar üzerinde durmalıyız. Ne yapılacağı ve nasıl yapılacağı yıllar ilerledikçe, yönetim ortamı evrimini sürdürdükçe, ve tek tek yöneticilerin özgül sorumluluk koşulları biçimlendikçe öğrenilebilir. Eğer yöneticinin eğitimi onu özel olarak yaşamı boyunca deneyimlerinden öğrenmeye hazır-

lamışsa bu konular, yöneticinin okuldan mezun olduktan hemen sonra karşılaşacağı dünya ve gireceği iş için hazırlandığı durumdan çok daha iyi öğrenilebilir.

Yönetim eğitimi özellikle ekonomide, yalnızca firma ekonomisinde değil genel ekonomide, ve hatta işletmecilik tarihi dahil, ekonomi tarihinde güçlü olmalıdır. Yönetim eğitimi siyasal bilimlerde, politikanın, politikacının, propaganda ve kamuoyunun oluşumu konularında ve hatta politika tarihinde güçlü olmalıdır. Yönetim eğitimi, bireysel ve sosyal psikoloji, biraz psikiyatri ve sosyoloji dahil, davranış bilimlerinde güçlü olmalıdır. Yönetim eğitimi avukatlar, yasa koyucular ve mahkemelerin çalışmaları dahil, hukuk ve adalet biliminde güçlü olmalıdır. Yönetim bilimi matematik, istatistik ve bilgisayarlar dahil, kantitatif yöntemlerde güçlü olmalıdır. Söz konusu eğitim, bilim ve teknoloji konusunda, yalnızca fizik değil biyoloji bilimi konusunda da bir anlayış aşılmalıdır.

Bu gerekler, iki yıllık bir yüksek lisans çerçevesinde ve bu süreye bir de yönetim eğitiminin temel konularını, üretim, pazarlama, personel, finans ve muhasebeyi sığdırma endişesiyle ele alındığında çok fazla gibi görünebilir; ancak yüksek lisanstan önce bir de lisans dönemi vardır ki, sonuçta tüm eğitim dönemi gerçekte altı yıldır. Yukarıda sıralanmış olan gerekler tüm altı yıllık program bütünleştirildiği ya da uyumlaştırıldığı takdirde karşılanabilir.

Bu nedenle, yönetim eğitiminde zaman geçirmeden yapılması gereken değişikliklerden biri, yöneticileri 2000 yılına hazırlamak amacıyla, tüm bir eğitim dönemini kapsamak üzere lisans ve lisans üstü eğitimin daha iyi uyumlaştırılmasıdır.

Bu, yönetim öncesi gerek koşullar saptayarak yapılabilir (tıp okullarındaki tıp öncesi koşullar gibi) ya da lisans ve lisansüstü programları birleştirilerek lisansın son iki yılı ile lisanüstünün iki yılı sürekli bir eğitim verebilir. Kuşkusuz, söz konusu uyumlaştırmayı gerçekleştirmenin birçok yolu vardır. Her durumda, yönetim eğitimi iki yıldan çok daha uzun bir süreyi gerektirmektedir, ve bu ek zamanı sağlayabilmek için dört yıllık lisans programından daha iyi yararlanmak gerekir.

Hükümet Müdahalesi:

2000 yılında dünyanın ne durumda olacağını şimdiden kesinlikle bilemeyeceğimiz varsayımının bizi götürdüğü sonuçlara değindik. Şimdi de ikinci düşüncenin sonuçlarına göz atabiliriz. İkinci düşünceye göre, birkaç genel eğilimin sürmesi olası görülmekte ve bu nedenle de, az çok güvenilir bir biçimde bunlara ilişkin tahminler yapılabilmektedir.

Söz konusu eğilimlerden en önemli si ve en kesini, ayrıca yöneticiler üzerinde en etkili olanı totaliter hükümet biçimine doğru gidiştir. Hızla yeni bir merkantilizme doğru ilerlemekteyiz; burada «hukukun egemenliği» deyimi yeni ve sapmış bir anlam kazanmakta ve bireyler arasındaki tüm ilişkilerin yasalarla düzenlenmesi gereği vurgulanmaktadır.

**TÜRK
DIS TİCARET
BANKASI**

**"bankanızı seçerken
en önemli gerçeği
unutmayınız!..."**

**size daha iyi hizmet edebiliriz üstünlüğümüz
müşterilerimizi daha iyi tanımamızdır.**



TÜRK DIS TİCARET BANKASI

"Çağdaş banka"

İLANCILIK

Yöneticiler gittikçe kendilerini hükümetler tarafından daha kısıtlanmış bulacaklar ve bunun karşılayamayacakları bedelleri olacaktır. Söz konusu bedeller karşısında çoğu zaman bir değer bulunmadığı ortaya çıkacaktır. En azından bir değer olsa bile bu, bedelini hiç bir açıdan karşılamayacaktır. Aslında, bedeller genellikle orta ve düşük düzeyde hükümet görevlilerinin rastgele müdahalelerinden kaynaklanacaktır, ve bu görevliler kayda değer sonuçları olmayan pahalı önlemleri tercih ederler; çünkü bunlar yöneticilerle görevliler arasında her iki taraf için de avantajlı alışveriş olanakları yaratırlar.

Environmental Protection Agency (Çevre Koruma Kurumu), Occupational Safety and Health Administration (Mesleki Güvenlik ve Sağlık İdaresi) Employees Retirement Income Security Administration (Çalışanların Emeklilik Gelir Güvenliği İdaresi) gibi, devlet kurumlarının yönetiminde, rüşvet ve yolsuzluk yerel inşaat kuralları ve parselleme düzenlemelerinde olduğundan çok daha yaygın olacaktır. Rüşvet ve yolsuzluklar, bu ülkede de, Asya, Güney Amerika, Doğu Avrupa ve dünyanın çoğu ülkesinde olduğu gibi yönetimin kaçınılmaz bir parçası haline gelecektir.

Birçok Amerikalı yönetici yabancı ülkelerde bu duruma kendilerini uyarlamak zorunda kalmıştır. Bu ülkede bu durumla nasıl başedeceklerdir? İnsanların yaşamaları yöneticilerin mal ve hizmet üretmeye, bunları dağıtmaya, işçi çalıştırmaya ve sermayeyi arttırmaya devam etme yolları bulmasına bağlı olacaktır.

Yolsuzluğun hüküm sürdüğü bir düzene uyarlanmanın bir yolu da faaliyetleri hükümete devretmek olacaktır. Bu durumda rüşvet ve yolsuzluk hükümet görevlileri ile halk arasında bir konu haline gelecek, arada yöneticiler olmayacaktır.

2000 yılına kadar sürmesi beklenen eğilimlerden bir diğeri de bilgisayar kul-

lanımıdır. Yalnızca şimdiki işler daha iyi ve daha çabuk yapılmakla kalmayacak, şimdi hayal bile edemeyeceğimiz yeni şeyler de yapılacaktır. Geleceğin yöneticisi, kuşkusuz bir bilgisayar uzmanı olmayacaktır, ancak bilgisayar teknolojisi konusunda pek de yüzeysel olmayan bir bilgi sahibi olması gerekecektir. Önde gelen yöneticilik okulları şimdiden öğrencilerin çoğunu bilgisayara aşina kılmaktasalar da, bu yalnızca finans, muhasebe, ve istatistik çalışmalarında bilgisayarın bir araç olarak kullanımından öte olmamaktadır. Günümüz için kayda değer bir yenilik tüm öğrenciler için bilgisayar ve bilgisayar bilimleriyle ilgili bir ders koymak olacaktır.

GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN ALANLAR

Çeşitli tartışmalar arasında üzerinde anlaşmaya varılan bir nokta vardır, o da işletme okullarının gelecekteki ihtiyaçlara daha iyi cevap verebilmek için çeşitli yönlerde çabalarını yoğunlaştırmaları gereğidir.

Neyse ki, bütün okulların aynı şeyleri yapması gerekmez. Nasıl hevesli yöneticilere mal farklılaştırması cazip gelirse, yönetici geliştirmeye yardımcı kuruluşlar da birbirinden ayrı olanaklar sağlamalıdır. Şimdiki halde, okulları aynı kalıba iten bazı güçler vardır; ancak, gelecekte daha fazla yenilik ve farklılaşmaya ihtiyacımız olacaktır.

Olanaklı yeni yönler dizisi arasında, birkaçı eylem gerektirecektir. Bu ihtiyaç o kadar güçlüdür ki mutlaka karşılanacaktır. Varolan okullar yeni ortaya çıkan gereklere uyum gösteremezse bile, bu boşluğu yeni kuruluşlar dolduracaktır. Bastırılması olanaklı olmayan gelecekteki ihtiyaçlar sınıfına şunlar dahildir:

Sürekli Eğitim:

Halihazırda yönetsel pozisyonlarda bulunan kişilere yönetim eğitimi sağlamak yönündeki baskı üç eğilimden kaynaklanacaktır. (a) Hızlı değişim güncelleşmeyi zorunlu kılmaktadır. Burada çok çeşitli alanlar söz konusudur; yasal, sosyal, ekonomik, uluslararası, teknolojik, politik (b) Uygunluk-yani güncel, çetin, gerçek yaşam sorunlarını çözme konusunda yardım-yöneticilerin oynaması gereken role ilişkin bekleyişler yükseldikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Süren eğitim yöneticilere bu konuda değerli katkılarda bulunabilir. (c) Etkinlik, eğitimden en çok yararlanacak kişilere ve öğrenmeyle uygulama arasında en kısa süreyle vermekle sağlanabilir.

Yöneticiler için sürekli eğitim, orta yaştaki insanlara, tecrübesiz öğrenciler için düzenlenmiş dersleri öğretmekten çok daha fazlasını içermektedir. Tecrübeli kişiler için düzenlenmiş ve seçilmiş daha kısa ders birimlerine ihtiyaç vardır. Bu birimlerin bazıları, araştırmanın soruna yönelik olması kaydıyla, fakülte araştırmasıyla yakından bağlantılı olabilir. Öğretim yöntemlerinin daha yetişkin öğrencilerin aryetişim ve güdülerindeki farklılıklara uyarlanması gerekecektir. Ancak, tüm bu özel hazırlıklar anlamlı bir kullanım alanı bulunduğu zaman gerçekleşecektir.

Profesyonel Sertifikalar:

Lisanüstü derecesinin ötesinde ek birtakım sertifika türleri kuşkusuz gelişecektir. Bunlardan bazıları şimdiden oldukça yaygın kabul görmüştür. Eşit olanaklar konusunun yönetsel düzeylere girmesi profesyonel statü veren birçok programın açılmasını destekleyecektir. İşletme okulları, sertifikanın kendini olmasa bile, gerekli akademik eğitimi sağlamak için doğal araçlardır. Sürekli eğitim ile profesyonel sertifikalar arasında bir bağ da gelişmektedir. Birçok eyalette, avukatla-

rın profesyonel statülerini koruyabilmeleri için hukuktaki değişimler konusunda derslere devam etmeleri zorunlu kılınmıştır. Aynı yönde bir hareket hemşirelik ve diğer sağlık alanlarında da görülmektedir. Kamu muhasebesi de bu akımın içinde yer almaktadır. Örneğin California'da her dört yılda bir 80 saatlik bir tür profesyonel çalışma gereklidir.

Yöneticiler için yasayla zorunlu kılınmış bir sertifika birçok engelle karşılaşılabildi. Bununla birlikte, yöneticilikle ilgili çeşitli alanlarda gönüllü olarak sertifika alma kuşkusuz yaygınlaşmaktadır.

**Bu cüzdan
yıllardır Türkiye'nin
kültür ve sanat yaşamına
güç katıyor.**



CENKAYNS

Değer Standartları:

Değişik bir eğilim de değerlerle ilgili. Yöneticiler katı değer seçimlerinden kaçınmazlar. Kişisel davranışlarında ve rekabet içinde bulunan sosyal hedeflerde seçim söz konusudur. Gelecekte, geçmişte olduğundan daha da büyük ölçüde, belli-başlı yönetsel bir pozisyonda kalabilmek akıllıca değer yargılarına bağlı olacaktır.

Ayrıca, işletme okulları' da değer-dışı statülerini koruyamayacaklardır. Bilimsel nesnellik geçerli olmayacaktır. En azından, iyi okullar değer konularını açıkça işlemeli, ve sonra öğrencilere güç koşullarda iyi seçimler yapabilmeleri için bir temel vermelidirler. Üstelik, «profesyonel» eğitim vermek üzere öğrenci alan okullar, bu mesleğin bir parçası olan ahlak konusunu da işlemelidirler.

Diplomatik Yetenek:

Grupça görüşmeler gittikçe yaygınlaşacak ve güçleşecektir. Ve bu tür görüşmelerde politik (diplomatik) yetenek gereklidir. Üstelik, hükümet müdahalesiyle aktif olarak ilgili olan yöneticilere politik sezgi yardımcı olacaktır. Politika bir işletme içinde ve sanayide olan bitenin önemli bir kısmını açıklar. Politik yetenekten yoksun bir yöneticinin çok önemli bir eksikliği var demektir. Politika, yönetsel yaşamın pek irdelenmemiş bir boyutunu oluşturur. Önümüzdeki yıllarda politik yetenek yöneticilere daha da yararlı olacaktır. Bu alanda bazı okullar önemli bir etki ve katkıyla öncülük edebilirler.

Kâr Amaçlı Olmayan İşletmelerin Yönetimi:

Ulusal kaynakların ve yöneticilerin kullanım ve istihdamında tarım ve imalat-tan hizmetlere doğru bir kayma şimdiden görülmektedir. Hükümet faaliyetlerinde buna paralel ve bastırılmayan bir artış yerel, ve ulusal düzeylerde görülmektedir. Bu hizmetlerin ve hükümetin büyümesiyle birlikte kâr amaçlı olmayan işletmeler de gelişmiştir.

Bu eğilimler, en azından bazı işletme okullarına olağanüstü olanaklar sağlamaktadır. Maddi olmayan varlıkların yönetimi alıştığımız modellere benzemekle birlikte yine de bunlardan değişiktir. Bildiklerimizin çoğu aktarılabilir, ancak farklılaşmasını arzulanır kılmak için yeterli ölçüde yeni şeyler de eklenmelidir. Üniversitelerde işletme ile tıp, eğitim, sosyal hizmetler gibi, diğer meslek okullarını birleştiren yeni koalisyonlar ortaya çıkacaktır. Birkaç cesaretli kişi bir üniversitenin kendinin bile yönetilebilir olduğunu söylemektedir.

Belirli ortamlara uygun değişik yönetim biçimleri hakkında öğrenebileceğimiz ve öğretebileceğimiz halâ pek çok şey vardır. Yukarıda ele aldığımız gelişme alanları, sürekli eğitim, profesyonel sertifikalar, değer standartları, politik yetenek, kâr amaçlı olmayan yönetim-bir işletme okulunun ayrışmak isteyeceği alanların tümünü hiç bir biçimde kapsamaz. Yenilik için çok bol olanaklar vardır. Ve bizim temel görüşümüze göre, işletme eğitimi, yöneticileri 2000 yılına hazırlamaktaki rolünü yerine getirecekse yenilik yaratmalıdır.

Yönetici Eğitimi - Kavramsal Bir Çerçeve (*)

Yönetici eğitimi, örgütlerin etkinliğini artırmaya yönelik, birbiriyle ilgili ve ortak yönleri sahip birkaç faaliyetten yalnızca biridir. Diğer faaliyetler, yetiştirme, yönetici geliştirme ve örgüt geliştirmedir. Bütün bu faaliyetlerin birbirini tamamlayıcı nitelikte rolleri olup bazı ortak araçlar kullanıyorlarsa da, amaç ve metodolojileri açısından ayırdedilebilirler. Aşağıdaki tanımlar bu farkları ortaya koymaya çalışmaktadır.

Yönetici eğitimi, (management education) yöneticilerin çok çeşitli örgütsel durumlar ya da kapsamlarda, genellikle iyi belirlenmemiş çok çeşitli görevlerin üstesinden gelebilmeleri için, uygun olan bilgi, tutum ve becerilere dayanan geniş bir dizi yeteneği geliştirmeyi amaçlar. Dolayısıyla, yönetici eğitimi göreve ya da örgüte özgü değildir. Eğitimin kapsamı yetiştirmeden daha geniş ve zaman açısından daha uzun bir yararlılık ölçeğine sahiptir. Aynı zamanda, bu faaliyet işe ya da göreve değil insana yöneliktir. Eğitim programlarında öğretilen şeylerin çoğu genel bir geçerliliğe sahip olduğu için, bu gibi programlar çoğunlukla işletmenin dışındadır ve belki de öyle olmalıdır. Bunlara, birçok değişik örgütten insanlar katılır ve böylece farklı işletme ve örgütlerdeki uygulamaları karşılaştırma fırsatını elde etmiş olurlar.

Yönetici yetiştirmenin (management training) amacı, oldukça özgül ve hemen yarar sağlayacak becerilerin geliştirilme-

Bohdan Hawrylyshyn
Çev. Asis. Fulya AYKAR

sidir. İnsanları iyi belirlenmiş görev kapsamı içinde iyi bilinen işleri yürütmeye hazırlamak hedef alınır. Birçok işletmede kullanılabilen becerilerin geliştirilmesi için işletme dışı programlarla yönetici yetiştirilebilirse de, işletmeye özgü uygulamaların öğretilmesi gerektiği zaman, yetiştirme programları normal olarak işletme içinde düzenlenir. Faaliyetin tümü, insanları belirli işleri yapabilmeye hazırladığı için, **işe yönelik** diye tanımlanabilir.

Yönetici geliştirme, (management development) yöneticileri bireyler olarak yetiştiren, olgunlaştıran ve profesyonel yönetici olarak işlevlerini başarmaları için yeteneklerini geliştiren tüm karmaşık süreci kapsar. Bu, herşeyden önce, **görev başında tecrübe geçirerek öğrenmeyi** içerir. Yönetim, uygulamaya yönelik bir meslektir. Yöneticilerin faaliyetlerinin değerinin anlaşılması pratik sonuçlarla olur. Dolayısıyla, öğrenme uygulamaya bağlı olmalıdır. İş üstünde öğrenme, çok çeşitli araç ve faaliyetlerle ilerletilebilir ve hızlandırılabilir; bunlar, gelişmeye yönelik başarımlar (performans) değerlemeleri, mesleki planlama, işte ratasyon, iş grupları, proje ekipleri, alt kademe kurulları ve özel görevle-

(*) Management Education in the 80's Uluslararası Seminer (La Hulpe, Belçika 24-26 Şubat 1978) bildirileri, s. 85-97'den alınmıştır. Copyright 1979 AIESEC kuruluşuna aittir.

re katılma gibi yöntemlerdir. Biçimsel eğitim ya da yetiştirme programlarına zaman zaman katılma, tüm yönetici geliştirme faaliyetinin bütünleyici bir parçası olmalı, bireyin mesleki olgulaşmasının sorumluluğu, onunla işveren örgüt arasında paylaşılmalıdır.

Yönetici yetiştirme, eğitime ve geliştirme faaliyetlerin çoğunda odak noktası bireylerdir. Oysa, yöneticiler, diğer insanlarla örgütsel bir kapsam içinde çalışırlar ve yeni bilgileri ya da yeni bir beceriyi şu ya da bu biçimde diğer insanları etkilemeden kolaylıkla uygulayamazlar. Bu, **bireysel öğrenmeden örgütsel uygulamaya doğru geçişim** (transfer) sorunu denen şeyi yaratır. Dolayısıyla, daha uyumlu geliştirme faaliyetlerine gerek vardır. Tüm çalışma grupları, örgütün bölümleri, ya da, en iyisi örgütün tümü bir öğrenme tecrübesini paylaşmalıdır. Bu paylaşma, öğrenilenin gereksiz sürtüşme, sorun ve direniş yaratmadan uygulanmasını olanaklı kılar.

Yukarıda sözü edilen düşünceler, **örgüt geliştirme** faaliyetlerine yol açar. Bunlar, normal olarak davranışsal yönler üzerinde yoğunlaşır ve yönetimde yeni sayısal (kantitatif) teknikleri ve yeni bilimsel süreçleri vurgulamaktan çok, ilişkileri, haberleşmeyi, etkin ekip çalışması geliştirmeyi, yönetsel tarzlarda değişimleri vbg. hedef alır. Bununla birlikte, sağlıklı örgüt geliştirme yaklaşımları, bireysel eğitim, yetiştirme ve geliştirme çabalarının artırılmasını da kapsar ve onlar üzerine kurulur; bu çabaları ihmal etmesi ve onlara karşı olması söz konusu değildir.

Şimdi, tartışmayı yalnızca yönetici eğitimi üzerinde sürdüreceğim.

EĞİTİM HEDEFLERİNİN SEÇİMİ

Birleştirilmiş, herşeyi kapsayan bir yönetim kuramı henüz meydana getirilmiş değildir. Programlar çok çeşitli şekillerde düzenlenebilmekte ve bu da, değişik eğitim modellerine yol açmaktadır. Başlıca yaklaşımlar şunlardır:

- Düşünce okulları
- Gereksinmelerin araştırılması
- Görevleri çözümleme.

Düşünce Okulları Yaklaşımı:

Tarihsel olarak, yönetimin ne olduğu ve dolayısıyla yönetim eğitiminin ne olması gerektiğine ilişkin, birbirinden oldukça farklı üç felsefe doğmuştur. Bu okullar, yararçı (progmatik), davranışsal ve matematiksel diye sınıflanabilir. Ortak pek çok yönleri olmakla birlikte, bunları birbirinden ayıran belirgin yönelimleri vardır.

Yararçı düşünce okuluna göre, yönetimde önemli olan elde edilen sonuçlardır. Arzulanan sonuçların sağlanması ise ancak doğru kararların verilmesiyle olanaklı olur. Dolayısıyla, yöneticilerin temel faaliyetleri karar vermektir. Karar verme sağlıklı bir yargıya dayandırılmalıdır. Sağlıklı yargı ise ancak tecrübe ile doğal olarak geliştirilebilir. Bu nedenle, öğrenme uygulamaya dayandırılmalı ve biçimsel bir öğretim ortamında, sözkonusu vak'alarda anlatılan gerçek yaşam tecrübelerini inceleyerek uygulamanın benzetim (simülasyon)ini yapmak olanaklı olmalıdır. Bu, çok farklı, yaygın bir yönetici eğitimi modeline yol açmıştır. Bu modelin başlıca yararı, nispeten kısa bir süre içinde, program katılımcılarını çok çeşitli durumlarla karşı karşıya bırakmayı olanaklı kılmasıdır. Katılımcılar, vak'aların içeriğindeki açıklama ve verilerden en ilgili bilgileri çıkarmak, değişik etmenler arasındaki neden sonuç ilişkilerini çözmek ve değişik hareket seçeneklerini düşünmek zorundadırlar. Sınıf tartışmalarında, katılımcılar, kendi yargılarını diğerlerininkinin karşısında sınavabilir, ve bu süreç içinde yargılama yeteneklerini geliştirebilirler.

Davranışsal düşünce okulu nispeten daha yenidir. Bu okulun temel önermeleri şöyledir: Yönetim, işleri, başka insanlarla birlikte ve onlar aracılığıyla yaptırma sürecidir. Dolayısıyla, yönetimde ger-

Vitra?

- Lavabodur!
- Klozettir!
- Duş teknesidir!
- Rezervuardır!
- Kurnadır!
- Bidedir!
- Pisuvardır!
- Eviyedir!
- Sabunluktur!
- Süngerliktir!
- Fırçalıktır!
- Apliktir!
- Kağıtlıktır!
- Etajerdir!
- Banyo takımındır!
- Laboratuvar süzgecidir!
- Laboratuvar hunisidir!
- Havluluktur!
- Askalıktır!
- Ayna çerçevesidir!
- Seramiktir!
- Temizliktir!



çekten yapılabilmesi gereken şey, insanları yönetmektir. Bu, bir dizi beşeri beceri gerektirir. Bunlar, doğal yoldan gözlem ve uygulama ile geliştirilebilirse de, bir eğitim ortamında, ancak psikoloji, sosyoloji ve uygulamalı antropoloji gibi insan davranışı konularının incelenmesiyle öğretilerler. Amaç, bireylerin nelerle güdülendiğini, başkalarıyla nasıl ilişki kurduklarını, ufak ekiplerde ve/veya karmaşık örgütlerde nasıl çalıştıklarını öğrenmektir. **Duyarlılık eğitimi** gibi diğer öğrenme yöntemleri son yıllarda ortaya çıkmıştır. Bu yöntemler, önce becerilerin ortaya çıkmasını sağlayacağı umulan bilgileri kazandırmak yerine, belli beşeri becerilerin doğrudan geliştirilmesini amaçlar. Temeli üniversitede olan bazı yönetici eğitimi programları, yönetim bilgisinin diğer unsurlarını da doğal olarak içerseler de, belirli bir davranışsal yönetime sahiptirler. Üniversiteler dışında da özel enstitüler kurulmuştur. Bunlar, hemen hemen yalnızca yönetimde gerekli olan beşeri becerilerin geliştirilmesi üzerinde dururlar.

En yeni düşünce okuluna **matematiksel okul** denebilir. Bu düşünce okuluna göre, yöneticilerin kilit görevi karar vermedir. Ancak, karar verme sürecinin rasyonel ve mantıklı olması gerektiği savunulmaktadır. Rasyonel ve mantıklı olan şey, sonuçta matematiksel terimlerle ifade edilebilir, kantitatif modellerin içine konabilir ve bilgisayar gibi hesaplayıcı sistemlerin yardımıyla işlenebilir. Dolayısıyla, önemli olan, doğru süreçlerin ve doğru, rasyonel yöntemlerin kullanılmasıdır. Yönetimde en önemli görülen beceriler, çözümleme (analiz etme), niceleme (sayılaştırma, quantification), model kurma, seçeneklerin benzetimini (simulasyon) yapma, olasılık hesaplama, değerlendirme, çeşitli seçenekler arasında rasyonel bir seçim yapma becerileridir. Bu gibi becerilerin, biçimsel eğitim süreçleri ile tam anlamıyla geliştirilebileceği ve uygulama tecrübesi gereksinmesini ortadan kaldırmayacağı iddia edilmektedir. Uygulama çözümleme becerilerinin kullanılmasını ola-

naklı kılar, ancak, becerilerin kazanılması için bir önkoşul değildir. Yönetim eğitiminin yalnızca matematiksel bir modelini temsil eden hiç bir eğitim kurumu yoksa da, bu yöne ağırlık vermiş okullar vardır. Şekil-1, yukardaki eğitim modellerini özetlemektedir.

Yönetici eğitiminde «düşünce okulları» yaklaşımı «üretim dönük» olarak tanımlanabilir. Bu, daha çok, üniversite temelli ve özellikle istihdam öncesi yönetici eğitiminin özelliğidir. Tecrübe sonrası yönetici eğitiminin, bir bölümü işletme içinde olmak üzere yaygınlaşmasıyla gereksinmelerin değerlendirilmesine doğru daha büyük bir ilgi uyanmıştır. Sonuç, yönetici eğitiminde daha çok «pazara yönelme» olmuştur.

Gereksinmelerin Araştırılması Yaklaşımı

Programların hedefleri, programın muhtemel katılımcılarında görülen gereksinme ve isteklerin incelenmesi yoluyla tam belirlenmese de etkilenebilir. Bu gibi gereksinmeler, anketlerden, yöneticilerle, onların üstleriyle, aynı düzeydeki işgörendenler ya da hatta astlarıyla yapılan görüşmelerden çıkarılabilir. Bu gibi verilerin kalitesi genellikle çok düşüktür ve program paketleri halinde biraraya getirilmeleri güçtür. Ancak eğitim gereksinmelerini başarımla (performans) değerlendirmelerinden çıkarmaya çalışarak daha iyi veriler elde edilebilir. Özellikle bu değerlendirmeler iyi bir **Amaçlara göre Yönetim** planına bağlanırsa, bu husus geçerli olmaktadır.

Eğitim gereksinmelerini belirlemek için başka bir yaklaşım daha gelişmektedir. Şirket planlamasına bağlı olan bu yaklaşımın yöntemi şu şekilde evrelere ayrılabilir:

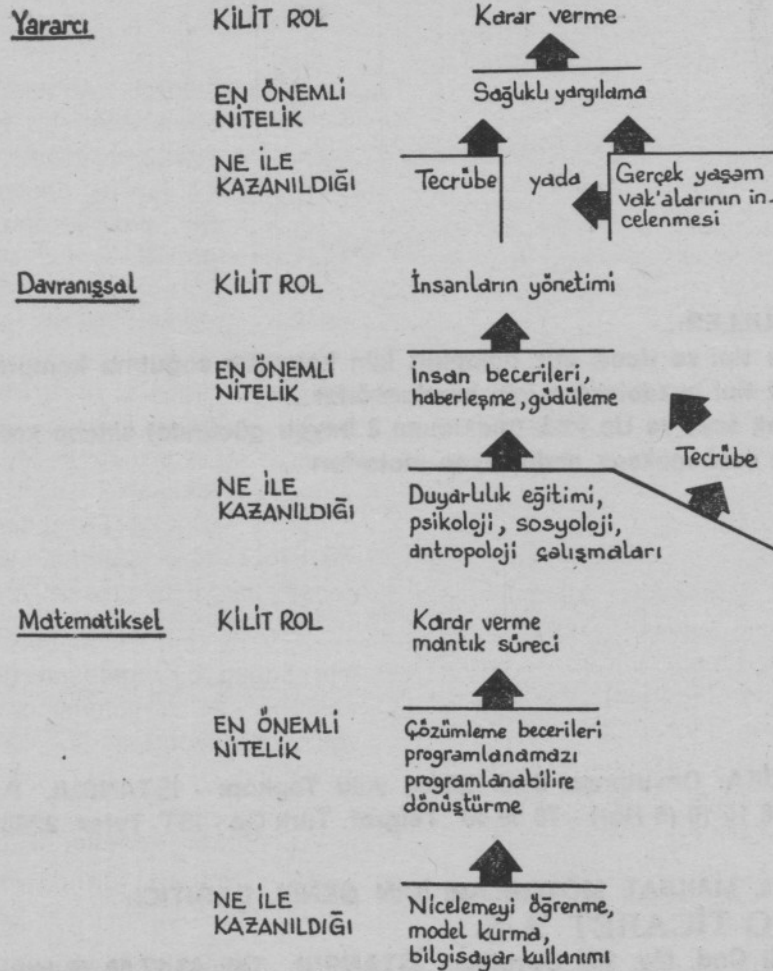
1. Şirket hedeflerini belirle.
2. Stratejiyi (ürün-piyasa bileşimleri) seç.
3. Gelecekteki faaliyetlerin niteliğini ve kapsamını sapt.

4. Gelecekteki görevlerin analizini yap ve bunları iş gruplarına ayır.
5. Örgütün gelecekteki yapısını tasarla.
6. İş tarifleri ve gerekli niteliklere göre personel listeleri hazırla.
7. Bugünkü yönetimin envanterini çıkar.
8. Var olan yeteneklerle gerekli yetenekler arasındaki boşlukları incele.
9. Bu boşlukları doldurucu faaliyetleri planla:
 - a) Yeni görevlere atama.
 - b) İşe alma.

- c) Yetiştirme.
- d) Eğitim.
- e) Geliştirme.
- f) Örgüt geliştirme.

Sonra, eğitim için:

1. Etkinlik ölçütlerini (kriterlerini) belirle.
2. Kaynakların dağıtımını yap.
3. Programları seç.
4. Sonuçları doğrula.
5. Süreci tekrarla.



Şekil — 1. Yönetici eğitiminde düşünce okulları.



TÜRK ELEKTRİK ENDÜSTRİSİ A.Ş.

MAMULLER:

- Ev tipi ve ticari buzdolapları için hermetik soğutma kompresörleri.
- Ev tipi buzdolapları için kondansörler...
- Tek fazlı ve Üç fazlı (maximum 2 beygir gücünde) sincap kafes, genel ve özel maksak endüksiyon motorları...

FABRİKA: Davutpaşa Cad. Litros yolu Topkapı - İSTANBUL P.K.364
Tel: 76 10 10 (5 Hat) - 76 09 80 Telgraf: Türk Ge - İST. Telex: 22457 teen tr.

GENEL MAKSAT MOTORLARI İÇİN GENEL DAĞITICI:

BEKO TİCARET A.Ş.

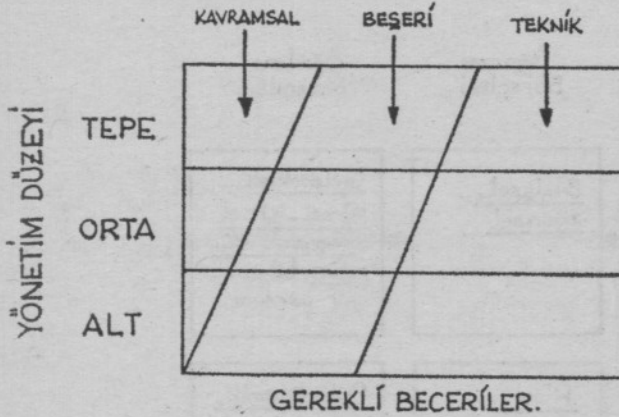
İstiklâl Cad. No: 349 Beyoğlu - İSTANBUL Tel: 43 17 60 (5 Hat)
Telgraf: BEKO T.A.Ş. - İSTANBUL Telex: 22905 BEKO - TR.

Bu yöntem çok mantıklı görünmekle birlikte, uygulamaya konması güçtür. Bu, hâlâ çocukluk dönemini yaşayan bir yöntemdir. «Knowhow» evrim geçirdikçe, gereksinimlerin araştırılmasıyla elde edilen sonuçlar, yöneticiler tarafından algılandıkları biçimde, uzun dönemli planlardan çıkarılmış gereksinimlerle karşılaştırılacaktır.

Görevlerin Çözümleme Yaklaşımı:

Eğitim gereksinimleri, yöneticilerin sorumluluklarının ve görevlerinin niteliğine göre büyük ölçüde değişir. Yöneticiler komuta zincirinde (hiyerarşi) yükseldikçe gerekli hale gelen becerilerin değişik bileşimlerine ilişkin bazı genellemeler çıkmıştır. Bu beceriler Şekil-2'de gösterilmiştir.

İşletme stratejisinin gelişmesiyle, çeşitli düzeylerdeki görevlerin daha güçlü bir biçimde çözümlenmesi olanaklı hale gelmiştir. Aynı zamanda, hiyerarşinin tek belirleyici olmadığı da açıktır. Gerekli bil-



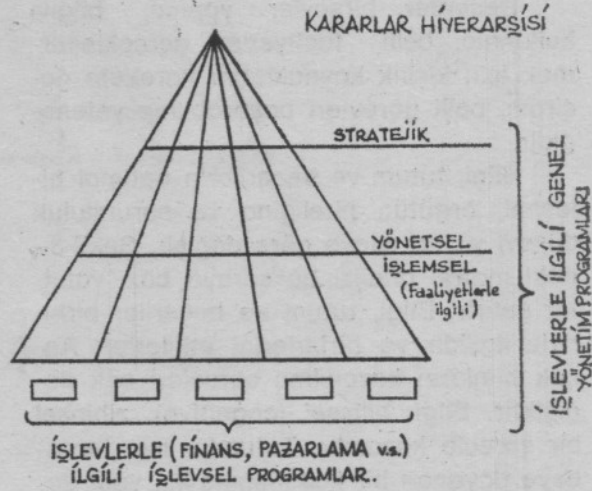
ŞEKİL-2

Hiyerarşi boyunca gerekli beceriler.

gi ve beceriler, üretim yönetimi, finans gibi belli bir işleve göre de değişir. Bu durumda, eğitim programlarının düzenlenmesi için, Şekil-3'deki gibi bir matris yaklaşımı kullanılabilir.

Yönetim ve yönetici eğitiminin bugünkü durumu veri olarak alınırsa, bir

programın son tasarımı (design) neyin öğretilbileceği, neyin öğretilmesi gerektiğinden daha büyük ağırlık taşıyan bir sorudur. Bu, gereksinimlerin belirlenmesinde hangi yaklaşım kullanılırsa kullanılсын, geçerlidir.



ŞEKİL-3.

Eğitim programlarına matris yaklaşımı

YÖNETİM EĞİTİMİNİN BÜTÜNLEŞTİRİCİ MODELİ

Son yirmi otuz yılda, birbirine paralel birkaç gelişme birden olmuştur. Yönetimin ne olduğuna ilişkin görüşlerde birleşme noktasına varılmış, yönetimle ilişkili disiplinler olgunlaşmış, ortaya bir dizi yeni öğretim yöntemi çıkmıştır. Bu yöntemler, yönetsel faaliyetlerin çeşitli yönlerinin benzetimini yapmayı olanaklı kılmakta ve eğitim programlarında uygulamaya dayanan bir öğrenme tarzına izin vermektedir. Bu gelişmeler, bugünkü bilginin bir sentezini yapma olanağı verir; oldukça geniş kapsamlı bir yönetici eğitimi modeline yol açarak, neyin nasıl öğretilmesi gerektiğine ilişkin soruları yanıtlar.

Modele götüren düşünce süreci şöyledir: Yönetim kaynakların amaçlı kullanımınıdır. Yönetimde etkinlik, arzulanan sonuçlara ulaşabilme yeteneğini anlatır. Bunun temeli, uygun bir bilgi, tutum ve beceriler bileşimidir. **Bilgi**, birikimi yapılmış gözlemler, olgular ve karşılıklı ilişki-

ler ile çeşitli öğeleri gerektiği gibi kullanma yeteneğini kapsadığı için **zihinsel** bir etmendir. **Tutumlar** ise, önceden tahmin edilebilir biçimlerde hareket etme ve tepki gösterme eğilimleridir. Bunların kökeni de genellikle **duygusal** olmaktadır.

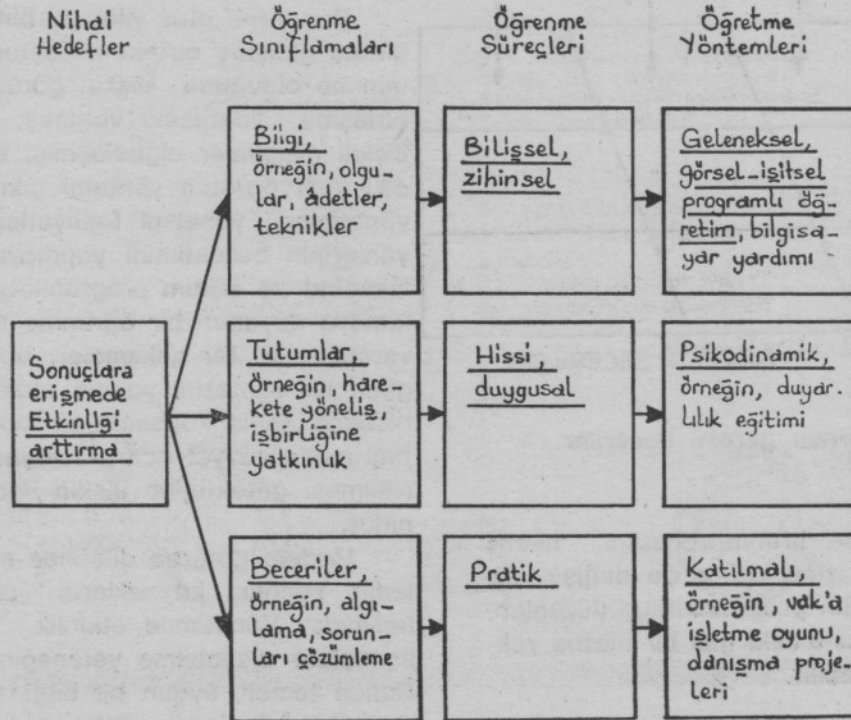
Beceriler, birşeyler yapma, bilgiyi kullanma, belli faaliyetleri gerçekleştirmek için kişilik kaynaklarını harekete geçirme, belli görevleri başarabilme yeteneğidir.

Bilgi, tutum ve becerilerin optimal bileşimi, örgütün niteliğine ve sorumluluk düzeyi ya da işleve göre değişir. Şekil-3'deki matris analizi bu soruya bazı yanıtlar getirir. Bilgi, tutum ve beceriler birbiriyle ilgilidir ve birbirlerini etkilerler. Ancak bunların kazanılma süreçleri çok değişiktir. Bilgi, bilişsel (cognitive), zihinsel bir süreçle kazanılır. Tutumlar ise, tecrübeye dayanan bir koşullanma ile, yani daha duygusal bir süreç sonunda elde edilir. Beceriler ise uygulama yaparak kazanılır.

Öğrenme yöntemleri, yukarıdaki öğ-

renme süreçleri gözönüne alınarak, değişik öğrenme sınıfları (bilgi, tutum ya da beceri) için gerekli öğrenme süreçlerine uygun olacak biçimde seçilmelidir. Bu, hedefler, öğrenme sınıflamaları, öğrenme süreçleri ve öğretme yöntemleri arasındaki karşılıklı ilişkiler üzerinde durarak bütünleştirici modelin çerçevesini çizen Şekil-4'de gösterilmiştir. Sınıflamaların her birine giren tüm öğelerin listesi verilmemiş, örnek öğeler sıralanmıştır. Müdelin tüm içeriğini daha etkili bir biçimde anlatabilmek için, aşağıda beceri düzeyinde bazı ayrıntılar verilmiştir.

Yönetimin etkinliği için hangi becerilerin gerekli olduğuna karar vermek üzere yöneticilerin işlerinin içeriği-yürütmek zorunda oldukları faaliyetler-incelemiştir. Yöneticiler belli faaliyet devrelerinden tekrar tekrar geçerler. Bu faaliyetler, birbirinden ayrı, teşhis edilebilir evrelere bölünebilir ve herbiri çeşitli bilgi ve beceriler gerektirebilir. Yine de, her evrenin başarıyla tamamlanması, becerilerden birinin yüksek bir düzeyde olmasını gerekli



Şekil — 4. Yönetici eğitimi - bütünleştirici bir model.

TÜRK OTOMOTİV SANAYİ'NİN ÇEYREK ASIRLIK DEV KURULUŞU

NESİLDEN NESİLE

UZEL

SAĞLAM • GÜVENLİ • EKONOMİK



Yaprak yaylar (Makaslar):

Makaslarımız ömrünü (4-20) misli arttırıcı çelik kuşlama (SHOT Peening) işlemi ile imal ve yorulma dayanımı (Fatigue test) ile kontrol edilerek piyasaya verilmektedir. Yaylarımızda kullanılan tüm çeliklere ait (SAF 9250 hariç) değerler Türk standartları 520'den alınmıştır. Isıl işlem kontrollü ve yüzde yüz manyetik çatlak muayenesine tabi tutulan makaslarımız halen Türkiye'deki en yüksek çeşit ve stok kapasitesine sahiptir.

Helisel yaylar

Batı Alman tezgah ve teçhizatından oluşan helezon yay hatlarında tel çapı 50 mm. ve Helezon iç çapı 320 mm. ye kadar her türlü yay üretilmektedir. Helisel yaylarımız ~~uzun~~ belirtilen deneme ve kalite kontrollerinden sonra piyasaya verilmekte olup bu güne kadar memleketimizde hakkı bir ün sağlamıştır.

MASSEY FERGUSON TRAKTÖRLERİ

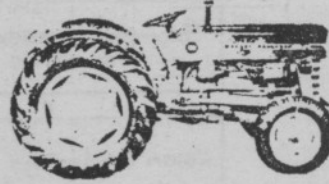
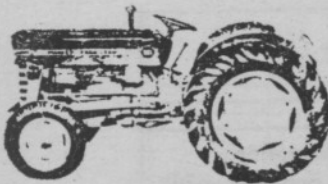
UZEL fabrikalarında dünyada ve memleketimizde hakkı olarak en fazla rağbet edilen tarım traktörü Massey-Ferguson en titiz bir şekilde üretilmektedir.

Traktörünüzün motor gücü 45,5 PS olup ayrıca bir ücret ödmeden alabileceğiniz parçalar aşağıda belirtilmiştir:

Ön ağırlıklar (8 adet)

Çeki tertibatı

PTO kasnak kompleksi



UZEL MAKİNA SANAYİ A.Ş.

Rami Topçular, Kışla caddesi 5 İstanbul Telgraf : UZELSAN Teleks : 23416 uzeli tr Tel : 76 30 60

UZEL

kılabilir. Faaliyetlerle temel beceriler arasındaki ilişkiler Şekil-5'de gösterilmiştir.

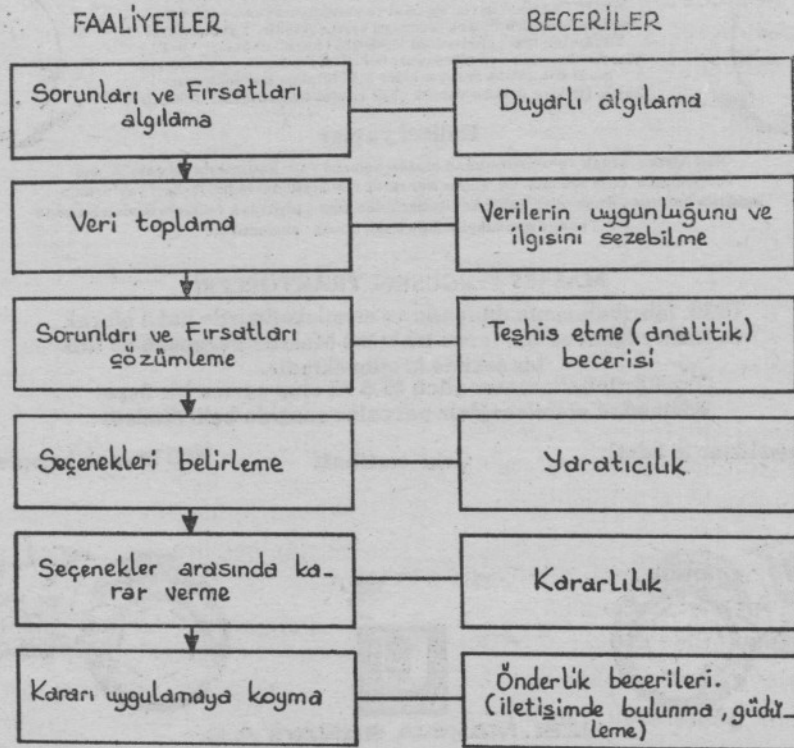
Şimdiye dek, herbiri yönetim faaliyetinin bazı evrelerinin benzetimini olanaklı kılan bir dizi **katımlı öğretim yöntemi** gelişmiş durumdadır. Bu, programın katılımcılarına uygulama yapma ve bu deneyimlerle değişik beceriler geliştirme fırsatı verir. Her yöntemin, diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında bir üstünlüğü vardır. Herbiri diğer becerilerin gelişmesine değişik ölçülerde katkıda bulunuyorsa da, hepsinin etkinliğin doruğuna ulaştıkları birer nokta vardır. Dolayısıyla, hangi becerilerin geliştirilmesi gerektiğine ilişkin bir anlaşmaya varılınca, katımlı yöntemler arasından rasyonel bir seçim yapmak olanaklıdır. Bu durum Şekil-6'da gösterilmiştir.

Bununla birlikte, katımlı yöntemle-

rin çok amaçlı araçlar olduğu akıldan çıkarılmamalıdır. Bunlar esnek ve kullanımları, öğretmenlerin beceri ve tercihlerine ve katılımcıların bileşimine bağlı olarak değişir. Değişik becerilerin gelişmesine katkılarının etkinliği de buna göre değişir.

ULUSLARARASI HUSUSLAR

İş dünyasının uluslararası bir nitelik kazanması ile, özel uluslararası yönetici eğitimi programları geliştirme gereği doğmuştur. Bunların hedefi, yöneticileri kendi kültürleri dışındaki kültürlerde, çok uluslu bileşimi olan ekiplerde etkinlikle çalışabilir kılmak, ve ulusal sınırları aşan sorunlarla başedebilmelerini sağlamaktır. Bu gibi programlar, aynı zamanda, başarılı uygulamaların, dünyanın bunları geliştiren bölgelerinden alınıp, kullanılacakları diğer bölgelere aktarılmasını hız-



Şekil — 5. Faaliyetler ile beceriler arasındaki ilişkiler

landırır. Uluslararası yönetim eğitiminin kavramsal temeli şöyledir:

Yönetim faaliyeti devresi, daha önce de anlatıldığı gibi, oldukça sabit kalır. Aynı zamanda, yöneticilerin kararlarına rasyonel bir temel sağlayan, kaynakların optimal dağıtımına izin veren yönetim teknolojisinin büyük bir bölümü evrensel geçerliliktedir. Bununla birlikte, değişik ülkeler, politik sistemler, ekonomik yapılar, hukuksal kısıtlamalar ve en önemlisi, sosyal değer sistemleri arasında büyük farklılıklar vardır. Bu farklar, işletmeler ile kamu organları, piyasa, örgütlü işgücü, astlar, üstler ve aynı düzeydeki işgörenler arasındaki başarılı ilişkilerin şeklini belirler ve yönetsel tarzlar ile personel yönetimi uygulamalarında da, büyük farklılıklara yol açar.

Uluslararası yönetici eğitimi, yönetim teknolojisinin halen kazanılmış bulunan «knowhow» ina ek olarak ya da onu temel alarak, yönetimde, özel bir sosyal ve politik «knowhow»ın gelişmesine ve daha büyük bir esnekliğe yani yöneticileri oyun kuralları değişik olan çok çeşitli durumlarda etkinlikle işlev görebilir kılan daha geniş bir davranışsal repertuara yol açmalıdır. Bu, yöneticilere, **bilgi düzeyinde**, iş çevresindeki farklılıklara ilişkin geniş bir anlayış vererek; **tutum düzeyinde**, daha büyük esneklik, uyum sağlama ve öğrenme yönelikliği geliştirerek, ve yerel adetlere körükörüne uyma ile onları tamamen hiçe saymak gibi aşırı iki nokta arasındaki optimal davranışı bulmaları için beceriler kazandırarak başarılabilir. Bu hedefler Şekil-7'de özetlenmiştir.

Uluslararası yönetici eğitimi modeli yalnızca iskelet yapısıyla verilmiştir. Modelin içeriği, değişik ülkelerdeki davranışın kültürel belirleyicilerine ilişkin bazı bilgilerin kazanılışını göstererek, ve öğrenmeye karşı tutumları sınamak için bir yol ve uluslararası alanda algılama becerilerinin gelişmesi için bir yöntem tarif edilerek anlatılabilir.

Bilgi düzeyinde, değişik davranış biçimlerinin değişik kültürlerde nasıl oldukça etkin olabildiğini anlatmak için ABD ve Japon yönetim tarzları arasında karşılaştırma yapılabilir. Bu karşılaştırma, değer yargılarıyla yönetim tarzı ve personel uygulamaları arasında uyum sağlama gereksinmesine dikkati çeker. İncelemenin temel öğeleri şöyledir: ABD'deki daha bireyci değer sistemini veri alırsak, Amerikan yönetim tarzı, insanların **bireyci ve rekabetçi** davranışları ile liyakat ve farklı başarımlar için **bireysel ödüller** üzerine kurulmuştur. Ote yandan, Japonya'da değerler daha kolektiftir ve bu, işbirliğine daha büyük bir yatkınlığa yol açar. Dolayısıyla yönetim tarzı ve personel uygulamaları, işlere karşı daha fazla **grup çalışması** ve **işbirliği** yaklaşımı, **karşılıklı bağlılık**, kıdem, oybirliğine varma ve tartışmadan kaçınma üzerine kuruludur.

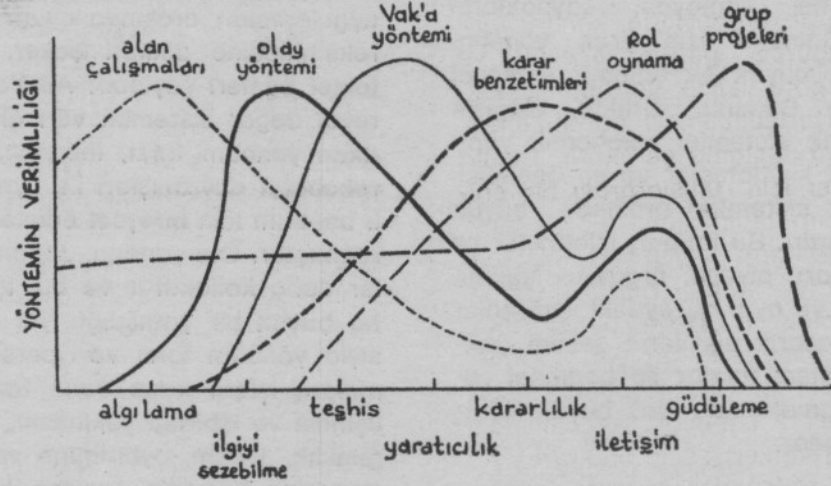
Amerikan ve Japon yönetim tarzları, değerler ve bu değerlerin doğurduğu davranışlardan oluşan bir silsilenin iki uç noktasını temsil eder. Batı Avrupa ülkelerinin çoğu bu iki aşırı noktanın ortalarında yer alırlar. Bunlarda, kıdem (seniority) sisteminin paternalist öğeleri bulunur. Bu, daha az yaptırım koyma anlamına gelir, ancak aynı zamanda bireysel başarıma daha az ödüller verilir. Bu görüşler, Şekil 7'deki çözümlemeyi açıklamaktadır.

Bütün ülkelere ilişkin ayrıntılı bilgi vermek olanaksızdır. Dolayısıyla, yönetici eğitimi programlarında, kurs katılımcılarına daha sonra okuyarak, iş üzerinde gözlem ve deney yaparak öğrenebilmeleri için çözümleyici bir çerçeve sağlayacak unsurlar seçilir.

Tutum düzeyindeki yaklaşım ise farklıdır. Ulusal bir ortamda edinilen tecrübenin, yurtdışında geçersiz olabileceği, ve uluslararası bir eğitim programında bile bütün değişik çevrelere ilişkin eksiksiz bilgi vermenin olanaksızlığı görüldüğüne göre, uluslararası bir yöneticinin **öğrenmeye karşı olumlu bir tutumu** olması zo-

runludur. Böyle yöneticiler, halen sahip oldukları bilgiye, daha önce edindikleri tecrübelerle fazla güvenmemelidirler. Öğrenmeye yönelikliği ve karar vermeye, öğrenmeyi kolaylaştırabilecek olan daha

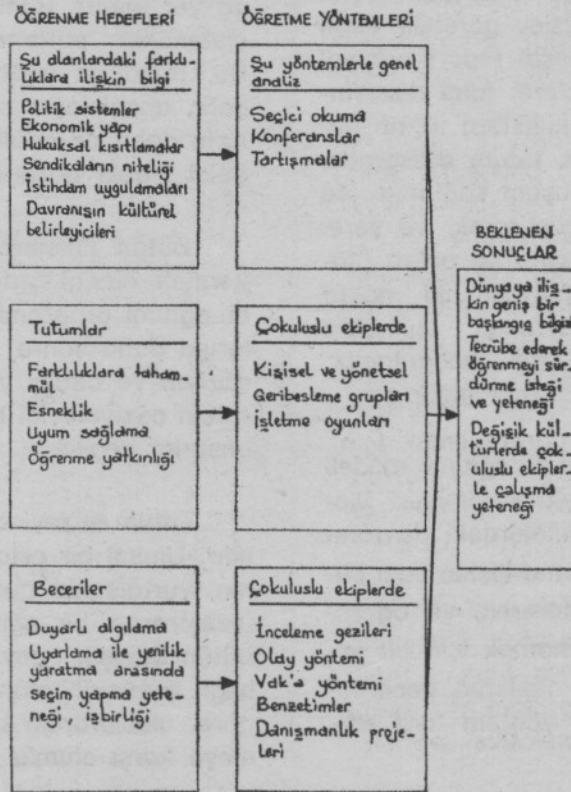
deki neden-sonuç ilişkilerini olanaklı olan en kısa zamanda bulmak üzere kendi kararlarını biçimlendirmeleri gerekir. Bunun tekrarlanması ile, yöneticiler daha önceki tecrübelerinin geçerliliğini savunmak ye-



Şekil — 6. Beceri gelişiminde katımlı yöntemlerin etkinliği

deneysel bir yaklaşımı geliştirmek için, sürekli öğrenmeye karşı tutumları etkilemek üzere işletme oyunları kullanılabilir. Bu gibi oyunlar, temsil etmeye çalıştıkları

rı gerçekten bazı çarpıtmaları da içermelidir. Bu çarpıtmalar yeni ya da «yabancı» bir çevreyi temsil etmek için kullanılabilir. Böyle bir işletme oyununda başarılı ol-



Şekil — 7. Uluslararası yönetici eğitimi

mak için, yöneticilerin, sözkonusu modeline, kendilerini neyin işe yaradığını öğrenmeye verebilirler.

Özel yeteneklerin geliştirilmesi başka bir yaklaşım gerektirir. Uluslararası yöneticiler, herhangi bir ülkede, uyum sağlamaları gereken şeylerle, kendi uygulamalarını özgürce götürebilecekleri ve yeni çevreye göre yenilik yaratabilecekleri anları ayırdedebilmeyi öğrenmelidirler. Bu, **duyarlı algılama** gerektirir. Bunun başarılı olması için, uluslararası bir eğitim programının katılımcıları, değişik uluslardan oluşturulmuş **danışman ekiplere** yerleştirilebilir ve normal olarak kendilerine yabancı olan bir ülkeye, birkaç hafta sürecek bir danışmanlık projesi yürütmeye gönderilebilirler. Bu gibi danışmanlık ekiplerinin üyeleri, çabucak sorunlu alanları incelemeli, verileri seçip analizleri yaparak tepe yöneticilerine bir dizi hareket önerisi sunmalıdır. Proje ekiplerinin bileşimi **çokuluslu olduğuna göre**, katılımcıların kendi bireysel gözlemlerini karşılaştırmak ve sözkonusu ülkedeki **hangi etmenlerin** eldeki sorun için gerçekten önem taşıdığını bulmak için çok fırsatları olacaktır. Bu katılımcılar, uyarlanma ile yenilik yaratma arasındaki en iyi orta noktayı belirlemek için becerilerini sınavabilirler.

Uluslararası bir eğitim programının etkili olması için birkaç önkoşul yerine getirilmelidir. Öğrenme, değişik uluslardan gelen kişilerden oluşturulmuş bir eğitici kadronun rehberliğinde yer almalıdır. Dünyanın her yerinde **tek bir doğru yönetme tarzı olmadığı** olgusunun anlaşılmasına ve kabul edilmesine yol açacak olan **değişik felsefe ve değer sistemlerinin** birlikte varolmasını garantilemek için bu gereklidir. İkinci önkoşul ise, katılımcılar arasında **hiçbir ulusun egemen olmamasıdır**. Bu, diğer insanların adetlerinin karşılaştırılmasında ve değerlendirilmesinde tek bir ulusun yönetim uygulamalarının kullanılmaması açısından önemlidir. Aynı zamanda, **konum** da önem taşır. Programdaki kişiler, programın yer aldığı ülkenin özümseyici (assimilative) baskılarını hissetmemelidirler.

Uluslararası yönetici eğitimi, herhangi bir yönetici eğitimiyle aynı temel kavramlara dayanır. Nihai hedef, arzulan sonuçlara erişmede etkinliktir. Böyle bir etkinliğin kökeni uygun bir bilgi, tutum ve beceriler bileşimindedir. Bu üç düzeydeki öğrenme süreçleri farklıdır. Dolayısıyla, öğretme yöntemleri buna göre seçilmelidir. Başlıca zorluk, uygun olan **öğrenme hedeflerinin** seçiminde yatar. Kavramsal çerçeve ve öğrenme süreçleri ile öğretme yöntemlerine ilişkin anlayış zaten vardır. Bununla birlikte, eldeki kavramsal «knowhow»ın uygun biçimde uygulamaya konması için hâlâ büyük bir ilerleme gerekmektedir.

ÖNERİLEN KİTAPLAR

- ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965.
- BENNIS, W. G. *Organization Development: Its Nature, Origin and Prospects*, Addison-Wesley, 1969.
- DE BETTIGNIES, H. C. *Developing the International Executive*, *European Business*, Jan. 1970.
- CAMPBELL, J. P. ve diğerleri. *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, McGraw-Hill, 1970.
- DRUCKER, P. F. *What We Can Learn From Japanese Management*, *Harvard Business Review*, 49, 2, 1971.
- HOUSE, R. J. *Management Development: Design, Evaluation and Implementation*, Bureau of Industrial Relations, Graduate School of Business Administration, University of Michigan, 1967.
- LIVINGSTON, J. S. *Myth of the Well Educated Manager*, *Harvard Business Review*, Jan. Feb. 1971.
- PAPAIOZOS, A. ve NICHOLLS, J. R. *An Approach to Measuring the Effectiveness of Participative Methods in Teaching Managerial Skills*, *Training and Development Journal*, 1970.
- REVANS, R. F. *Developing Effective Managers*, Longman, 1971.
- TERPSIRA, V. *University Education for International Business: A Survey of American Business Schools*. Association for Education in International Business, 1969.

kimyevi maddelerde hizmetinizdeyiz



Teknik Ticaret

KİMYEVİ MADDELER SANAYİ ve TİCARET A.Ş.
Gümüşpala Cad. 2 Unkapanı - İSTANBUL
Tel : 28 35 50 (7hat) Teleks : 22 959 Sır tr