

İŞLETMELERDE BAŞLICA YÖNETİCİ YETİŞTİRME YÖNTEMLERİ

Öğ. Gr. Dr. Sinan ARTAN

İşletmelerde yöneticilerin yetiştirilmesi için kullanılan pek çok yöntem bulunmaktadır. Bunların bazıları geniş, bazıları dar kapsamlı yetiştirme gereksinmelerini karşılayacak biçimdedir. Örnek olarak iş başında yetiştirme yöntemlerinden «Bir üst gözetiminde yetiştirme» yöntemi ile iş dışında yetiştirme yöntemlerinden «Dershane yetiştirme yöntemini» gösterebiliriz. Bunlardan birincisi az sayıdaki yöneticileri yetiştirmeye yöneliktir. Buna karşın ikincisi ise daha geniş bir kitleyi yetiştirmeyi amaçlar.

Yetiştirme yöntemleriyle ilgili çeşitli ayrımlar söz konusudur.

- a. Bireysel - Grup Halinde Yetiştirme Yöntemleri
- b. İş Başında ve İş Dışında Yetiştirme Yöntemleri
- c. İş Başında ve İş Dışında Bileşik Yetiştirme Yöntemleri

Birinci ayırımda söz konusu olan bireysel yetiştirme yönteminde yetiştirilecek olan bir kişidir. Bu nedenle kişiyle yakından ilgilenilmesi söz konusu olduğundan kişinin eksik yönlerinin giderilmesi ve niteliklerinin geliştirilmesi daha çabuk ve kolay olmaktadır.

Grup halinde yetiştirme yöntemi, bireysel yetiştirme yöntemlerine oranla uygulamada daha çok görülmektedir. Grup halinde yetiştirme yöntemlerinde önemli olan nokta, grubu yönetecek (yetiştirecek) yetenekli bir kişinin bulunabilmesidir. Bu kişi, işletme içinden olabileceği gibi, işletme dışından konunun uzmanı bir kişi de olabilir. Grup halinde yetiştirme yöntemlerinde görülen bir özellik de adayların (yetişenlerin) özellikle sosyal ilişkiler açısından tecrübe kazanmalarındır.

İkinci ayırimda yer alan «İş Başında Yetiştirme Yöntemi» nde adayların, kendi işlerinin başında yetiştirilmesi söz konusudur. Burada daha çok, bir şeyi yapmak suretiyle edinilecek bilgi ve tecrübenin daha gerçekçi olduğu varsayımından hareket edilmektedir.

«İş Dışında Yetiştirme» yönteminde ise, adaylar çalışmakta oldukları işten bir süre ayrılarak iş dışında yetiştirilirler. Bu durumda daha çok, işletme dışındaki yüksek okul, enstitü vb. kuruluşların programlarından yararlanılır.

Üçüncü ayırimda yer alan, «İş Başında ve İş Dışında Bileşik» yetiştirme yönteminde, adaylar, bir yandan iş başında uygulamalı olarak yetiştirilirlerken diğer yandan iş dışında konularıyla ilgili programlara gönderilirler.

Biz bu yazımızda uygulamada daha çok görülen, Yöneticilerin «İş Başında ve İş Dışında» yetiştirme yöntemleri ayırımı üzerinde duracağız.

Bu ayırimda yer alan yetiştirme yöntemleri çeşitli yazarlara göre çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu konudaki bizim sınıflamamız ise şöyle olmaktadır:

I) İş Başında Yetiştirme Yöntemleri

1. Bir Üst Yönetici Gözetiminde Yetiştirme Yöntemi
2. Yöneticiye Yardımcı
3. İş Değiştirimi (Rostasyonu) Yöntemi
4. Özel Tasarımlar (Projeler) Yöntemi
5. Komiteler Yoluyla Yetiştirme Yöntemi

II) İş Dışında Yetiştirme Yöntemleri

1. Anlatma (Konferans) Yöntemi
2. Benzetme Yöntemleri

- a) Örnek Olay Yöntemi
 - b) Rol Oynama Yöntemi
 - c) Yönetim Oyunu Yöntemi
 - d) Bekleyen Sorunlar Yöntemi
3. Duyarlık Eğitimi Yöntemi
 4. Dinleyici Önünde Yapılan Grup Tartışmaları Yöntemi
 - a) Toplu Tartışma (Panel) ve Toplu Sunuş (Simpozium) Yöntemi
 - b) Açık Oturum (Forum) Yöntemi

I— İŞ BAŞINDA YETİŞTİRME YÖNTEMLERİ

1. **Bir** Üst Yönetici Gözetiminde Yetiştirme

Uygulamada kullanılan en yaygın yönetici yetiştirme yöntemidir. İnsanların en iyi «yaparak» öğrenebilecekleri ve yetiştirilmesi düşünülen adayı, en iyi ancak kendisinin bağlı olduğu bir üst yöneticinin yetiştirebileceği varsayımından hareket edilir.

Üst, astının zayıf ve kuvvetli yönlerini en iyi bilen kişidir. Bu nedenle üst'ün, astına kuvvetli yönlerini daha iyileştirmesi, zayıf olduğu yönlerini giderilmesi için de yeni bilgi edinmesine ve yeteneklerini geliştirmesine uygun bir ortam yaratması gerekir. Bunun için de, ast ile üst arasında karşılıklı güven bulunmalı ve işbirliği sağlanmalıdır.

Kuşkusuz bu yöntemin en önemli noktası, üst'ün herşeyden önce astını yetiştirmeyi istemesi düşüncesidir. Aksi halde astın yetiştirme isteği ve azmi ne kadar büyük olursa olsun, işi öğrenebilme genişliği ve hızı ne kadar çok olursa olsun, üst astının yetiştirilmesini istemiyor veya bunu nasıl yapacağı hakkında yeterli bilgiye sahip bulunmuyorsa adayın, yetiştirme eyleminin süresi uzayacak ve olumsuz yönde gelişecektir. Başka deyişle, üst, astının yetiştirilmesini istemiyorsa, işletmede uygulanacak yetiştirme programının bir önemi kalmayacağı gibi bu program ne denli iyi düzenlenmiş olursa olsun istenen amaca varılamayacaktır.

Çoğunlukla biçimsel olmayan şekilde işletmelerde uygulanan bu yöntem, maliyetinin düşük olması, nedeniyle işletmelerce yeğ tutulmaktadır. Ayrıca adayın yetiştirme süresinin kişisel yeteneğine

bağlı olması, işi yerinde görerek Öğrenmesi ve öğrendiklerini hemen uygulayabilmesi de bu yöntemin üstünlükleri arasında sayılabilir.

Üst'ün astını yetiştirmek için gerekli zamanı ayıramaması, konuya ilgisiz kalması veya istememesi, bu yöntemin başlıca sakıncalarıdır. Ayrıca ast'ın sorumluluktan kaçması, eleştiriden korkması ve konuya ilgisiz kalması veya üst'ünün etkisinde kalarak onun beyenilmeyen davranışlarında benimseyerek alışkanlık edinmesi yöntemin diğer sakıncaları arasında sayılabilir.

2. Yöneticiye Yardımcı

Bu yöntem de işletmelerde oldukça sık uygulanmaktadır. Burada aday, yanında bulunduğu üst'e özellikle, araştırma, inceleme, haberleşme vb. konularında yardımcı durumundadır. Ancak, «Yönetici Yardımcısı» gibi kendisine yetki devredilip, sorumluluk yüklenemez. Başka deyişle işletmede işlevsel (fonksiyonel) bir yetkisi yoktur.

Aday, üst'e en yakın kişi olması nedeniyle işletmenin çeşitli sorunlarını çok yakından izleme olanağına sahiptir. Bu da kendisine tecrübe ve bilgi kazandırır.

Bu yöntem, özellikle yetişmesi istenen adayın önderlik ve karar verme konularındaki yeteneklerini geliştirmesi açısından yararlıdır. Ancak yanında bulunduğu yöneticinin öğretme yeteneğinden yoksun olması, adayın gereksinmelerini tam olarak saptayamaması veya çok yetkeli (otoriter) bir kişiliğe sahip olması gibi durumlarda bu yöntem tamamen yozlaşır, ki bu da yöntemin başlıca sakıncası olarak söylenebilir.

3. İş Değiştirimi (Rotasyonu) Yöntemi

Orta ve üst düzey yöneticilerinin görevlerinde başarılı olabilmeleri öncelikle geniş bir görüşe sahip olmaları ve işletmenin çeşitli bölümlerinde tecrübe kazanmalarıyla olanaklıdır. Bu nedenle işletmelerin üst yönetiminde görev alacak adayların bilgi ve tecrübelerini arttırmak amacıyla işletmenin türlü görevlerinde çalıştırılması «İş Değiştirimi (Rotasyonu) Yöntemi» olarak geliştirilmiştir.

İşletmelerde çok yaygın olarak uygulanan bu yöntem dizgeli (sistematik) olarak yürütüldüğünde adaya, finans, üretim, pazarlama teknik bilgiler vb. işlevler hakkında gerekli bilgi ve tecrübe kazandırılmış olur.

Bu yöntem öncelikle, adaya geniş görüşlülük kazandırması, işletmeyi tanıması, ve birden fazla adayın katıldığı programlarda adaylar arasında yarışmayı özendirme açısından yararlıdır.

İşletmede bu programın uygulanabilmesi iyi bir planlama yapılmasını gerektirir. Ayrıca göreve yeni alınan kişinin eskisi kadar yeterli olmaması halinde işletme çalışmalarını aksatması ve sonuçta değiştirim uygulanan adayın yükseltilmemesi halinde adayın düş kırıklığına uğraması gibi bu yöntemin sakıncalı yönleri de bulunmaktadır.

4. Özel Tasarımlar (projeler) Yöntemi

Bu yöntemin başlıca amacı, yetiştirilmek istenen adaya işletmenin çeşitli konularıyla ilgili özel tasarımlar (projeler) hazırlatılmasıdır. Böylece aday sadece işletmenin çeşitli konularını analiz etmekle kalmayacak aynı zamanda kendisi için çok gerekli olabilecek bilgileri derinlemesine öğrenme olanağına da kavuşacaktır.

Adaya yapması için verilen bu tasarımların gerek kapsamı ve gerekse konunun incelenip sonuca varılış şekli, adayın eksik yönlerinin anlaşılması bakımından önemlidir, esnek bir yöntem olması ve de iyi planlanmış olması koşullarıyla özel tasarımlar yöntemi, adayların yetiştirilmesi açısından oldukça yararlıdır.

5. Komiteler Yoluyla Yetiştirme Yöntemi

Bu yöntem ilk kez 1932 yılında A.B.D.'de ortaya çıkmış ve Ch.P.McCormick tarafından geliştirilmiş olup günümüz işletmelerinde de oldukça sık uygulanan bir yönetici yetiştirme yöntemidir.

Bu yöntemde, yetiştirilmek istenen adayın (adayların), işletmelerdeki komitelerde izleyici veya üye olarak katılması sağlanır. Böylece adaylar, komiteleri oluşturan yönetici ve uzman üyelerin görüş ve bilgilerinden yararlanarak tecrübelerini geliştirirler.

İşletmelerde, işletme konularıyla ilgili sürekli veya geçici komiteler kurulabilir. Bu komiteler çoğu kez belirli alanlarda uzman-

laşmış kişilerden ve yöneticilerden kurulu olup kurmay yetkisine sahiptirler.

Komiteler, işletme yönetimine çeşitli konularda yardımcı olup önerilerde bulunacak «Danışmanlar Kurulu» şeklinde olabileceği gibi, özellikle «Yetiştirme» amacıyla de kurulmuş olabilir.

Eğer komite yalnızca yöneticilerin yetiştirilmesi amacıyla kurulmuşsa, adaylar komiteye program süresince sürekli olarak katılırlar. Bu toplantılarda adaylarla işletmeyle ilgili konularda tartışmalar yapıldığı gibi, çeşitli araştırma ve inceleme görevleri de verilebilir. Ayrıca bu yaptığı çalışmalar hakkında kendilerinden rapor düzenlemeleri de istenebilir. Böylece adayların, işletme ile ilgili çeşitli konular hakkında bilgi sahibi olmaları ve eksik yönlerinin giderilmesine çalışılır. (Yöntem, bu yönüyle daha önce gördüğümüz «özel tasarımlar» yöntemine benzetilebilir.)

Eğer adayın işletmede danışmanlık görevi yapan komitelerde yetiştirilmesi isteniyorsa bu durumda aday komite çalışmalarına ya bir izleyici veya (uygun görülürse) komitenin üyesi olarak katılabilir.

Bu yöntem sayesinde aday, işletmenin gereksinmelerini ve amaçlarını daha yakından izleyebilme olanağına kavuşur. Aday tecrübeli yöneticilerin yanında tartışmalara katılarak veya onları izleyerek görgü, bilgi ve tecrübesini daha çabuk arttırabilir.

Buna karşın, komite çalışmalarını yöneten kişinin yetersizliği ise yöntemin başlıca sakıncası olarak ortaya çıkar. Çünkü bu durumda komite çalışmaları yozlaşacağı için, adayların yetiştirilmesi çabası sonuçsuz kalacaktır.

II – İŞ DIŞINDA YETİŞTİRME YÖNTEMLERİ

Yöneticileri yetiştirme yöntemleri ayırımının ikincisini iş dışında yetiştirme yöntemleri ayırımı oluşturur. Daha önce de belirtildiği gibi, burada adaylar, işlerinden belirli bir süre izinli olarak ayrılarak tüm zamanlarını yetiştirme uğraşma ayırırlar.

İşletme dışında yöneticilerin yetiştirilmesi amacıyla düzenlenen programlar çoğunlukla şöylece sınıflandırılabilir:

- a. İşletme tarafından işletme bünyesinde düzenlenen kurslar,
- b. İşletme ve yüksek okulların birlikte düzenledikleri kurslar,
- c. Yüksek okul, enstitü vb. kuruluşların düzenledikleri kurslar,

Birinci tür kurslar, işletme yönetimince, işletmenin amaç ve gereksinimleri gözönüne alınarak kendi bünyelerinde düzenledikleri kurslardır. Çoğu kez bu kurslarda, işletmenin üst düzey yöneticileri veya dışarıdan davet edilen uzman kişiler yetiştirici olarak görev alırlar.

İkinci tür kurslar ise, işletmeyle yüksek okul veya enstitülerin birlikte ve işletmenin gereksinme duyduğu konularda düzenledikleri kurslardır. Bu tür programlar ya işletmede veya çoğu kez yüksek okul ve enstitülerin bünyelerinde oluşturulur. Seri kurslar şeklinde geliştirilen bu programların daha çok «öğrenim» yönü ağır basar. Bu kurslar çoğu kez alt ve orta düzey yöneticilerinin yetiştirilmesine dönüktür.

Üçüncü tür kurslar, yüksek okul, enstitü vb. kuruluşların kendi bünyelerinde ve kendi amaçlarına göre düzenledikleri yetiştirme programlarıdır. Bu programlar kapsamı ve süreleri bakımından ilgili kuruluşların amaçlarına ve olanaklarına göre farklılıklar gösterir. Örneğin, bazı okullar pazarlama, finans, üretim, personel, sigortacılık vb. işletmecilik konularında kısa süreli (1-2 günlük) seminer veya benzeri yöntemlerle programlarını yürütürler. Bazıları ise 1-2 yıl süreli lisans üstü öğretim yaparlar. Bir kısmı ise, özellikle yaz aylarında 1-6 hafta arasında değişen kısa süreli yönetici yetiştirme programları düzenlerler.

Bilimsel araştırma ve öğretim kurumlarının son 25 yılda endüstriye dönük çalışmaları ağırlık kazanmıştır. Bu kurumlar endüstrideki işletmeleri inceleyip analiz ederek gerçek yönetici gereksinimleri ve bunlarda ne gibi niteliklerin arandığı saptanmaktadır. Elde edilen bulgulara göre bu kuruluşlarca işletmelerin amaçlarına göre hazırlanan yetiştirme kursları kuşkusuz hem işletmeler ve hem de yetişecek adaylar açısından daha yararlı olmaktadır. Bu kurslar işletme bünyesindeki ve işletme dışındaki kuruluşlarda çoğu kez dersliklerde düzenlenmektedir.

Dersliklerde uygulanan bu tür programlardan adayların en iyi bir şekilde yararlanabilmeleri için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemlerin başlıcalarını şöylece sıralamamız olanaklıdır:

1. Anlatma (Konferans) Yöntemi

Dersliklerde uygulanan en yaygın geleneksel bir yöntemdir. Çoğunlukla uzman bir kişinin, konuyla ilgili bilgileri düzenli ve dizgeli bir biçimde belli bir gruba anlatılmasını sağlar.

Bu yöntemin uygulamadaki başarısı özellikle anlatan kişinin bilgi ve yeterliliğine bağlıdır.

Konuşmacı özellikle, neyi nasıl anlatacağını, süreyi ve amacını tam olarak saptamalı, adayların arzu ve gereksinmelerini gözönünde bulundurulmalıdır.

Bu yöntem, geniş bir gruba aynı anda aynı bilgilerin ayrıntılı ve dizgeli olarak aktarılması ve işletmeler açısından ekonomik olması yönünden yararlıdır. Ayrıca zamandan arttırım sağlar ve kolay uygulanabilir bir yöntemdir.

Buna karşın, bu yöntemin anlatma tekniğini ve konuyu iyi bilen konuşmacıların her zaman kolayca bulunamaması, anlatma sırasında kolayca konu dışına çıkılması ve adayların bu anlatılanları hemen uygulama olanağı bulamamaları gibi sakıncaları da bulunmaktadır.

2. Benzetme Yöntemleri

Benzetme yöntemleri de dersliklerde uygulanabilen yöntemler arasında yer almaktadır. Burada adaylar, gerçek hayatta içinde bulunacakları ortam ve koşullar gözönünde bulundurularak yetiştirilmeye çalışılır.

Özellikle yöneticilerin yetiştirilmesinde yararlanılan benzetme yöntemlerinin başlıcaları şunlar olmaktadır:

- a. Örnek olay yöntemi
- b. Rol oynama yöntemi
- c. Yönetim oyunları yöntemi
- d. Bekleyen sorunlar yöntemi

Bu sıraladığımız yöntemlerin incelenmesine geçmeden önce «Benzetme» yöntemlerinde görülen ortak özelliklerin başlıcalarına değinelim (1).

(1) Adayların gerçekte bulunacakları görevde karşılaşacakları ortam ve koşulların aynen yetiştirme sırasında da yaratılması düşüncesini tam olarak yan-

Benzetme Yöntemlerinde :

- aa) Adayın gerçek hayatta içinde bulunacağı örgütün tüm özellikleri ve koşulları program sırasında yaratılmaya çalışılır.
 - bb) Adaylar işletme koşullarına göre düzenlenmiş ortamda gerçekleşmişçesine çeşitli görevler üstlenirler. Üstlendikleri bu görevlerin sorumluluklarına göre, yetiştirme amaçlarına uygun olarak düzenlenmiş sorunlara çözüm bulmaya çalışırlar.
 - cc) Adayların gerçek hayattaki görevleri hakkında uzun bir süre harcayarak edinecekleri bilgi, tecrübe ve yetenekleri bu yöntemle, kısa bir süre içinde kazanmaları olanaklıdır.
 - dd) Adayın herhangi bir konuda verdiği karar veya yaptığı bir yorum, hemen değerlendirilerek doğruluğu tartışılabilir.
- a) Örnek Olay Yöntemi (2)

Bu yöntemde işletme ile ilgili gerçek bir olay ele alınarak derslikte (sınıfta) türlü açılardan ele alınarak grup halinde incelenir ve tartışılır. Yöntemin amacı, adayların düşünme analiz etme ve özellikle karar verme yeteneklerini geliştirmektir.

Örnek olaylar çoğu kez işletmelerde karşılaşılmış önemli güncel olaylar arasından seçilir. Yetiştirme amacına ve işyeri politikalarına uygun olarak seçilen olay, çoğu kez yazılı olarak adaylara dağıtılır. Adaylar önceden dağıtılan bu örnek olayları inceleyip gerekli bilgileri çeşitli kaynaklardan yararlanarak topladıktan sonra, derslikte tartışırlar. Tartışmayı konunun uzmanı bir kişi veya işletmenin sorumlu yöneticilerinden biri yönetir. Bu kişi olayın çözümüne ilişkin çeşitli seçenekler üzerinde adayların durmalarını sağlayacağı gibi, gerektiğinde adaylara danışmanlık da ya-

sıtan yöntem «Taklit Edici Eğitim» (Vestibule Trainig) yöntemidir. Örneğin, bir pilot adayının uçakta tatbiki olarak uçuşu öğrenmesi vb. Ancak bu yöntem daha çok kişiye teknik bilgi ve beceri kazandırılmasında kullanılan bir yöntemdir. Yöneticiler için gerekli olan «insancıl» ve «kavramsal» yeteneklerdir.

- (2) Örnek Olay Yöntemi ilk kez, yaklaşık olarak yarım yüzyıl önce ABD'de Harvard Üniversitesinde uygulanmış ve günümüzde de özellikle okullarda geniş uygulama alanı bulmuş klasik bir yetiştirme yöntemidir.

par. Böylelikle adaylar, teorik bilgilerini uygulamada, gerçek bir olayda karşılaştıklarında, nasıl kullanacaklarını öğrenirler.

Amaç adayların gelişmelerini sağlamak olduğundan, tartışmalarda adayların konuyu ele alış yöntemleri, eleştirileri, görüş ve düşünceleriyle aldıkları kararları sağlam temellere dayandırmaları yeterlidir. Yoksa, sonucun doğru olup olmaması pek önemli değildir. Yöntemin adaylara yeterince yararlı olabilmesi için tartışma gruplarının geniş tutulmaması gereklidir.

Bu yöntemin, adayların grup halinde çalışma alışkanlığının kazandırması, araştırmaya dönük çalışma yapmalarını gerektirmesi, konuşma, başkalarını ikna edebilme ve karar verme yeteneklerini geliştirmesi açısından büyük yararları vardır.

Buna karşın bu yöntemin zaman alıcı bir yöntem olması, yetiştirme amacına uygun olayların derlenip toplanması ve örnek olayı yönetecek kişinin konunun uzmanı bir kişi olmaması gibi sakıncaları da vardır.

Örnek olay yönteminin uygulamada görülen diğer bir şekilde «Araştırmalı Örnek Olay İnceleme Yöntemi» dir. Bu yöntemin «Örnek Olay Yöntemi» nden farkı, tartışmaları yöneten kişinin olayla ilgili tüm bilgileri adaylara vermemesidir.

b) Rol Oynama Yöntemi

Yöneticilerin yetiştirilmesinde yararlanılan yöntemler arasında önemli bir yeri olan «rol oynama» yöntemini ana hatlarıyla şöylece belirlememiz olurludur:

Bu yöntemde, işletmede ortaya çıkma olasılığı olan bir sorun önceden ayrıntılı bir biçimde hazırlanır. Derslikte adaylara olay anlatılır ve oyunun amacı açıklanır. Oyunda geçen yöneticilik görevleri, seçilen adayların karakter, düşünce ve inançlarına göre dağıtılır. Böylece her aday, gerçekte o görevde bulunuyormuşçasına kendi düşüncelerini uygulayıp, kararlar alır ve işletmeye en yararlı çözümlü bulmaya çalışır. Oyunda rol almayan diğer adaylar ise oyunu dışarıdan izlerler. Oyun bittikten sonra, rol alanların olaydaki davranışları ve varılan sonuçlar üzerinde bir yöneteci gözetiminde eleştiri ve tartışmalar yapılır. Böylece tüm adaylar konu üzerinde fikirlerini söyleyebilme olanağı elde etmiş olurlar.

Bu yöntemin en yararlı yönleri arasında, adaylara insancıl ilişkiler konusunda bilgi ve beceri kazandırması, ve gerçek hayatta her zaman karşılaşılabilecekleri benzeri konular en iyi çözüm sağlamadaki kolaylığı sayılabilir.

Buna karşın adayların oynadıkları rolleri benimsememeleri ve bu yöntemi bilerek uygulayabilecek, tartışmaları yönetip sonuçta verecek yöneticilerin bulunmasının kolay olmaması da bu yöntemin başlıca sakıncaları arasında sayılabilir.

c) Yönetim Oyunu Yöntemi

Yöneticilerin yetiştirilmesinde yararlanılan başlıca benzetme yöntemlerinden biridir.

Yönetim oyunu yönteminde çoğu kez tüm piyasa koşulları gözönüne alınarak ve bu koşullar içinde yer almış çeşitli işletmelerin faaliyette bulunduğu varsayılarak düzenlenir. Oyuna katılacak adaylar küçük gruplar halinde bölünür ve başlarından oyunu yönetecek bir başkan bulunur. Adayların oluşturduğu her grup ekonomideki bir işletmeyi oluşturur. Her işletmeye kendi koşullarına ve yetiştirmenin amacına uygun olarak veriler verilir. Adaylar kendilerine verilen bu verilere göre kararlar alarak işletmelerini yönetirler. Adaylardan daha çok, gerçek hayattaki koşullara göre işletmenin finansman, pazarlama, üretim, personel, araştırma ve geliştirme gibi tüm işlevlerinin çalışmalarıyla ilgili olarak karar almaları istenir. Bazan de adayların, işletmenin sadece belirli bir çalışma konusu üzerinde karar vermeleri istenebilir.

Alınan bu kararlar önceden hazırlanmış formlara doldurulur. Daha sonra bu formlar bir jüri veya bilgisayarlar tarafından değerlendirilir ve sonuçları adaylara duyurulur. Böylece adaylar daha sonra verecekleri kararlarda bu bilgilerden yararlanma olanağı da elde etmiş olurlar.

Bilgisayarların kullanılmadığı oyunlar çoğu kez kısa sürelidir (1 veya 2 gün). Bilgisayarların kullanıldığı daha karmaşık oyunlar ise uzun süreli olup hatta ay süresince devam edebilir.

Oyunlar kapsamlarına göre belirli bir süre devam ettikten sonra, oyunu yöneten kişi tarafından durdurulur. Ve adaylar topluca oyunun tümü hakkında eleştiride bulunur ve yorum yaparlar.

Bu yöntem özellikle, adayların dinamizmini arttırması, grup halinde çalışma alışkanlığının kazandırılması bakımından yararlıdır. Ayrıca, adayların almış oldukları kararların hemen değerlendirilerek kendilerine bildirilmesi de bu yöntemin örnek olay yöntemine olan üstünlüğünü oluşturur.

Ancak oldukça zaman alıcı bir yöntem olması ve adaylara gerçek olmayan sorumluluklar yüklemesi (adaylarca ciddiye alınmaması halinde) bu yöntemin başlıca sakıncalarıdır.

d) Benleyen Sorunlar Yöntemi

Özellikle yöneticilerin yetiştirilmesinde kullanılan bu yöntem, benzetme yöntemleri arasında en az karmaşık olanıdır.

Bekleyen sorunlar (3) yönteminde, gerçekte varsayılan bir işletmede, yöneticilerden birinin (veya bir kaçının) belirli bir süre için işinden ayrıldığı varsayılır. İşte bu belirli süre için işinden ayrıldığı düşünülen yöneticinin yerine, adaylardan biri getirilir. Bu kişiden, ayrılan yöneticinin işlerini yürütmesi istenir. Bu amaçla kendisine işletmenin örgüt şeması, çeşitli yazışmaları, haberleşme, muhasebe, toplu sözleşme vb. konularda gerekli belgeler ve veriler verilir. Aday bu verilere göre yöneticinin «belge kutusu»nda bekleyen işletmeyle ilgili sorunları sırasıyla ve yazılı olarak çözümlenmeye çalışır. Daha sonra adayın yazılı olarak çözümlendiği konular incelenir, ve adayın gelişimi böylece izlenmiş olur.

Bu yöntem özellikle, adayların düşünme, karar verme ve planlama yeteneklerini en iyi bir şekilde geliştirir. Ayrıca adaylar işi, edimli (aktif) olarak yapacaklarından işi yaparak öğrenirler bu nedenle de adayların yetişme ve gelişmeleri daha kolay olur.

Yöntemin bu yararlarına karşılık, uzun bir süreyi gerektirmesi ve adaylar hep aynı iş yerinden gelen kişiler değilse, iş yeri hakkında kendilerine ayrıntılı bilgi verilmesi zorunluğu gibi zorlukları da vardır.

- (3) Bekleyen Sorunlar (in Basket) deyiimi İngilizce'de işletmedeki bir görevlinin masasına gelen belgelerin içine koymak için kullandığı kutu anlamına gelmektedir.

e) Duyarlık Eğitimi (Sensitivity Training)

Uygulamalı Grup Eğitimi (T-Group), Laboratuver Eğitimi, Grup Dinamiği Eğitimi (Group Dynamics) veya Grup İlişkileri Eğitim (Group Relation Training) adıyla de görülen «Duyarlık Eğitimi», yöneticilerin yetiştirilmesinde kullanılan en yeni yöntem-dir (4).

Duyarlık eğitimi yöntemini, yetiştirilmek istenen adayların kendi tecrübelerine dayanan, kendilerinin özellikle insancıl ilişkiler alanındaki bilgi, yetenek ve davranışlarını etkileme amacını güden bir yöntem olarak tanımlayabiliriz.

Duyarlık eğitimi, biçimsel niteliği olmayan bir yetiştirme yöntemi olup, çoğunlukla aralarında ast-üst ilişkisi bulunmayan ve birbirlerini tanımayan üyelerin oluşturduğu 10-15 kişilik gruplarla yapılır.

Bu yöntemin en belirgin özelliği, programa katılan adayların grup toplantılarında, hem analiz eden ve hem de analiz edilen kişi niteliğinde olmalarıdır. Böylece adaylar kendilerini diğer adaylarla karşılaştırma olanağını elde etmiş olur. Kendilerinin eksik ve üstün yanlarını görebilir.

Bu yöntemde yetiştirme süresi üç gün ile üç hafta arasında değişebilir. Bu süre içinde adaylara belirli bilgilerin öğretilmesinden öte, adayların grup içinde diğer üyelere duyarlılığını ve onlara ne denli uyum sağlayabildiğini görme olanağı da verir.

Yöntemin ilk hedefi, adayların hem kendileri hakkında bilgilerini arttırmak hem de, diğer adaylara karşı daha anlayışlı ve duyarlı olmalarını sağlamaktır. Eğitimin sonraki evresinde, ise öncelikle grup fikri ağırlık kazanmaya başlar. Adaylar artık belirli bir grubun üyesi olarak hareket etmekte, grubun sürekliliğini sağlayıp ayakta durmasına çalışmaktadırlar. Son evrede ise, örgütün verimliliği ve çalışanlar üzerinde etkisi, örgütte işbirliğinin ne şekilde kurulacağı vb. konularda bilgi ve yeteneklerini geliştirirler. Duyarlık eğitiminde, adayların hata yapabilecekleri peşinen ka-

(4) Duyarlık Eğitimi fikri ilk olarak 1945 yılında ABD'de Kurt LEWIN tarafından ortaya atılmıştır. ABD'de özellikle Chicago, Michigan Üniversiteleriyle Massachusetts Institute of Technology (MIT) kurumu Duyarlık eğitiminin uygulandığı en önemli merkezler haline gelmiştir.

bul edilmiştir. Kazanılan tüm bilgi ve davranışlar eleştirilere açık olup, grubun çalışmaları sonucu varılan sonuçlar, aksi kanıtlarıncaya dek doğruluğu kabul edilir. Duyarlık eğitiminde grupları oluşturan tüm üyeler eşit haklara sahiptirler. Bu nedenle de, aralarında doğabilecek uyuşmazlıkların nedenleri ve sonuçları titizlikle araştırılır. Tüm bilgiler toplandıktan sonra ilgili kişilere danışılır ve ussal bir şekilde çözüme bağlanır.

Bu yöntemin, adayların kendilerini daha iyi tanıma olanağı bulmaları, kendi hislerinin ve fikirlerinin başkalarında yarattığı etkileri yakinen görebilmeleri, ve özellikle üçüncü şahıslarla daha iyi ilişkiler kurabilme alışkanlığı kazanmaları açısından adaylara yararlı olduğu söylenebilir.

Buna karşın, bu yöntemle kişiden çok gruplara önem verilmesi sonucu adayların kişiliklerinin ve yaratıcılıklarının baltalanabilmesi ve eğitim sırasında belirli gündem, konu, önder, ve kuralların bulunmaması özellikle eğitimin ilk günlerinde adayların üzerinde olumsuz etki yaratması, duyarlık eğitiminin başlıca sakıncaları olarak göze çarpar.

Bu tür yönetimde, grubu yönetecek grup önderi, izlenecek bir gündem, belirlenmiş bir tartışma konusu ve kuralları yoktur. Ancak eğitim sırasında bazı konularda adaylara ışık tutabilecek fakat daha çok gözleyici nitelikte bir eğitici, grupta bulundurulur.

f) Dinleyici Önünde Yapılan Grup Tartışmaları Yöntemi

Dinleyici önünde yapılan grup tartışmalarının başlıcaları şunlardır:

- aa. Toplu Tartışma (Panel) ve Toplu Sunuş (Simpozyum)
- bb. Açık Oturum (Forum)
- aa. Toplu Tartışma (Panel) ve Toplu Sunuş (Simpozyum)

Bir yöneticinin başkanlığında 3-5 kişilik grubun bir konuyu biçimsel olmayan bir şekilde konuşup tartışmasına toplu tartışma (panel) denir.

Toplu Sunuş (Simpozyum) ise, 2-4 kişilik konuşmacılar grubunun yine bir yöneticinin başkanlığında, belirli bir konunun çeşitli yönlerini kendilerine ayrılan süreler içinde ve sırasıyla dinleyicilere sunulmasıdır.

Bu iki yöntem arasındaki en önemli farklar şunlardır:

Toplu tartışmada, konuşmacılar karşılıklı konuşup tartışabilirler ve birbirlerine soru sorabilirler. Burada belirgin bir sıra söz konusu değildir.

Toplu sunuşta ise, konuşmacılar karşılıklı olarak konuşamazlar. Belirli bir süre ve sıra ile incelenen konunun kendilerine düşen kısmını dinleyicilere açıklamaya çalışırlar.

Bu yöntemlerin başlıca yararları arasında,

Konuların değişik konuşmacılar tarafından incelenmesi ve sunulması nedeniyle, dinleyicilerin sıkılmayıp konuları ilgiyle izlemeleri, konularla ilgili çeşitli görüşlerin ortaya konabilmesi gibi hususlar sayılabilir.

Buna karşın, özellikle toplu tartışmada, konuşmacıların kolaylıkla konudan uzaklaşabilmeleri, konuşmacıların çok iyi hazırlanmış olmaları ve konuşmacılar arasında uyumun iyi sağlanmış olması hallerinde bu yöntemler adaylara yararlı olamazlar.

bb. Açık Oturum (Forum) Yöntemi

Çoğunlukla toplu tartışma, toplu sunuş gibi tartışmalı bir toplantıdan veya anlatma yönteminden sonra, dinleyicilerin de görüşleriyle katıldıkları bir toplantı yapılır. Forum veya açık oturum adı verilen bu toplantılar, özellikle günümüzde çok yaygın olarak kullanılmaktadır.

Açık oturumda çoğu kez tartışılan konu üzerinde ortak bir çözüme ulaşılamayabilir (bir bakıma sonuca ulaşmak gerekli değildir). Çünkü açık oturumların amacı, belirli bir konu üzerinde çeşitli görüşlere sahip kişilerin bir araya gelerek kısaca tartışmaları ve görüşlerini bildirmeleridir.

Bu yöntemin başlıca yararı, açık oturuma katılanların serbestçe fikirlerini söyleyebilmeleridir. Böylece tartışılan konunun veya sorunun çözümüne ilişkin çok çeşitli görüşler ortaya çıkabilir.

Yöntemin başlıca sakıncası ise, açık oturum sonunda çoğu kez belirli bir sonuca ulaşamadığı için katılanlara tam olarak kanış vermemesidir.

Buraya kadar yöneticilerin yetiştirilmesinde yararlanılan başlıca yöntemleri açıklamaya çalıştık. Kuşkusuz bu açıkladıklarımız dışında kalan başkaca yöntemlerde bulunmaktadır. Ancak incelemeye çalıştığımız bu yöntemler uygulamada en çok görülenler olmaktadır. Yazımıza son vermeden önce, yetiştirme yöntemlerinde kullanılan ve yetiştirilecek adayların öğrenmelerini çabuklaştıran bazı yardımcı eğitim araçlarına da kısaca değinelim.

Yöneticilerin yetiştirilmesinde yararlanılabilecek yardımcı eğitim araçlarını başlıca üç bölüme ayırabiliriz :

- a. Gözü etkileyen araçlar (karatahta, afiş, ilân, sessiz film vb.)
- b. Kulağı etkileyen araçlar (radyo, teyp, vb.)
- c. Göz ve kulağı etkileyen araçlar (televizyon, sesli film vb.)

Yetiştirmenin amacına, yapılan plana, uygulanan yönteme göre kullanılan yardımcı araçlar da değişik olacaktır. Kuşkusuz önemli olan, yetiştirmede hangi amacın öğrenmeyi daha çok kolaylaştıracağına karar vermektir. Bunun için de, kullanılan eğitim aracında bir takım niteliklerin aranması gerekir. Bir eğitim aracında aranan niteliklerin başlıcaları, duylara etkili bir şekilde hitabedebilmesi ve adayların dikkatlerini öğrenilmesi gerekli temel konularda toplayabilmesidir. İşte göze ve kulağa hitabeden yardımcı eğitim araçları, yetiştirilecek adayların görme, işitme ve hissetme duygularıyla, düşünme yeteneklerini doğrudan etkileyen en etkili araçlar olmaktadır.

Özellikle televizyon günümüzde eğitim amacıyla geniş kullanım alanı bulmuştur. Şekil, hareket, ses ve renk gibi düşüncenin başlıca öğelerini biraraya getiren televizyon, öğrenimin daha kısa sürede ve en etkili bir şekilde yapılmasını sağlayabilen bir araçtır.

Yetiştirme amacına uygun olarak düzenlenmiş bir televizyon programı ile aday, verilmek istenen bilgiyi % 30 daha çabuk kavrayabileceği gibi, % 35 daha dikkatle ve % 50 daha uzun süre ile izleyebilir.

Dizgeli bir şekilde hazırlanarak uygulanan her yetiştirme yönteminde, çeşitli yardımcı eğitim aracı kullanılabilir. Hatta gerektiğinde birden fazla yardımcı araçtan da yararlanılabilir.

Bütün bunlardan sonra diyebiliriz ki, işletmeler yönetici yetiştirme yöntemleri arasından, kendi amaçlarına, bütçelerine ve işletmeye sağlayacağı yarara göre en uygun olanını/olanlarını seçeceklerdir. İşletmelerin bu seçimi yaparken gözönünde bulundurmaları gerekli başlıca konular ise şunlardır:

- a. Yetiştirme programıyla adaya/adaylara kazandırılmak istenen bilgi, yetenek veya davranışın cinsi,
- b. Programa katılacak adayların sayısı,
- c. Programa katılacak adayların yetenek düzeyleri,
- d. Programa katılacak adaylar arasındaki farklılıklar,
- e. Yetiştirme yönteminin işletmeye maliyeti,
- f. Yetiştirme yönteminin öğretim ilkelerini (motivasyon, öğrendiğini uygulama vb) ne denli bünyesinde toplayabildiği,
- g. Yetiştirme programı için işletmenin sahip olduğu olanaklar ve süre

İşte işletmeler yukarıda belirtilen unsurların ışığı altında bünyelerinde uygulayabilecekleri yöntemi/yöntemleri saptarlar.

III— ÜLKEMİZ İŞLETMELERİNDEKİ UYGULAMA

Yukarıda genel olarak incelemeye çalıştığımız, işletmelerde yönetici yetiştirme yöntemlerinin, ülkemiz işletmelerinde ne denli uygulanıp uygulanmadığını araştırdığımızda karşılaştığımız durum şöyledir.

Ülkemiz işletmelerinden 17 sinde (5) yönetici yetiştirme programlarının bulunup bulunmadığı ve yetiştirme programına sahip işletmelerimizin de programlarında hangi yetiştirme yönteminden/yöntemlerinden yararlandığı konusunda yapmış olduğumuz araştırmadan elde ettiğimiz bulgular aşağıda tablolar halinde gösterilmiştir.

Bu işletmelere yönelttiğimiz sorular şunlardır : soru 1) İşletmenizde yöneticilerin yetiştirilmesi amacıyla düzenlenmiş bir program varmıdır?

- (5) Bu 17 işletme, yıllık ciroları, sermayeleri ve çalıştırdıkları yönetici personel sayısı bakımından (25 ve daha çok) Türkiye'nin büyük işletmeleri arasından tesadüfi olarak seçilmiştir.

Bu soruya işletmelerden almış olduğumuz yanıtlar şöyledir:

İŞLETMENİN ADI	UYGULANMAKTADIR	UYGULANMAMAKTADIR	İLERİDE DÜŞÜNÜLMEKTEDİR
MAKİNA KİMYA END KURUMU	X	—	—
SÜMERBANK	X	—	—
TÜRKİYE ÇİMENTO SAN. A.Ş.	X	—	—
AZOT SANAYİ A.Ş.	—	X	—
PETROL OFİSİ	X	—	—
TEKEL	X	—	—
TOPRAK MAHSÜLLERİ OFİSİ	X	—	—
METAŞ	—	X	—
ECZACIBAŞI İLAÇ SANAYİ	X	—	—
ECZACIBAŞI SERAMİK F.A.Ş.	X	—	—
TÜRK KABLO A.Ş.	X	—	—
ÜLKER GIDA SANAYİ TİCARET	—	—	X
TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM FAB.	X	—	—
BORUSAN BORU SANAYİ A.Ş.	X	—	—
UNILEVER-İŞ TİC-SAN LTD	X	—	—
TOFAŞ TÜRK OTO. FB. A.Ş.	X	—	—
OYAK-RENAULT OTO FB. A.Ş.	X	—	—
TOPLAM	14	2	1

Tablodan da görüldüğü gibi bu soruyu yönelttiğimiz 7 kamu kesimi işletmesinden 6'sı (% 86'sı) ve 10-izel kesim işletmesinden de 8'i (% 80'i) «uygulanmaktadır.» şeklinde yanıtlamışlardır.

Böyle bir program işletmede uygulanmamaktadır diyen kamu kesiminden 1 ve özel kesimden de 2 işletme bulunmaktadır. Kamu ve özel kesimdeki birer işletme böyle bir programın işletmelerinde uygulama nedenini şöyle açıklamışlardır :

- «Yöneticilerimizin eğitim çalışmalarına ayıracakları zamanları olmadığı gibi böyle bir programa gerek duyulmamaktadır.»

Özel kesimdeki bir işletme ise :

- «Müracaat edilecek yeterlikte merci bulunmadığını» ve uygun bir ortam ve merci bulunduğu, ileride böyle bir

programı işletmelerinde uygulamayı düşünebileceklerini belirtmişlerdir».

Soru 2) Böyle bir program uygulamakta ise, düzenlenen bu programa yöneticileriniz işletmede mi, yoksa işletme dışında mı katılmaktadırlar?

(A) İşletmede :

- (a) Dizgeli olarak düzenlenen biçimsel bir programa katılmaktadırlar.
- (b) Biçimsel olmayan programlara katılmaktadırlar.

(B) İşletme Dışında :

- (a) Üniversite, akademi, yüksek okul, enstitü vb. kurumlarca düzenlenen belirli ders, kurs veya bu gibi programlara gönderilmektedirler,
- (b) Eğitim kurumları dışındaki mesleki kuruluşların (dernek vakıf vb) düzenledikleri, kurs seminer ve konferanslara gönderilmektedirler.

Aşağıdaki tablodan da görüldüğü gibi, yöneticilerini yetiştirmek isteyen işletmelerden ikisi dışındakiler, hem işletme ve hem de işletme dışındaki programlardan birlikte yararlanmayı daha uygun bulmaktadırlar. Ancak işletme dışındaki programlardan yararlanma oranı (%92) olup, işletmede düzenlenen programlar oranından (% 64) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum çoğu kez işletmede düzenlenen programların yeterliliği konusundaki kuşku dan ileri gelmektedir. Ancak her iki programdan da birlikte yararlanma (işletmede ve işletme dışında), ekonomik yönden olduğu kadar, harcanan süre bakımından da işletme için sakıncalı olacağı söylenebilir. İşletme dışındaki programların bir başka sakıncası ise, her işletmenin, genel nitelikteki böyle bir programa, ikendi amaçlarına uygun bir yön verebilme zorluğudur.

İŞLETMENİN ADI	(A) İŞLETME- DE		(B) İŞLETME DIŞINDA	
	(a)	(b)	(a)	(b)
Makina Kimya Endüstrisi Kur.	—	X	X	X
Sümerbank	—	X	X	X
Türkiye Çimento Sanayii A.Ş.	—	X	X	X
Azot Sanayii A.Ş.	—	—	—	—
Petrol Ofisi	—	X	X	X
Tekel	X	—	—	—
Toprak Mahsulleri Ofisi	—	X	X	X
Metaş	—	—	—	—
Eczacıbaşı İlaç Sanayii A.Ş.	X	X	X	X
Eczacıbaşı Seramik Fab. A.Ş.	X	—	X	X
Türk Kablo A.Ş.	—	—	—	X
Ülker Gıda Sanayii-Tic.AŞ.	—	—	—	—
Türkiye Şişe Cam Fab.AŞ.	X	X	X	X
Borusan	X	X	X	X
Unilever-İşltd	X	X	X	X
Tofaş Türk Oto.Fb.AŞ.	—	X	X	X
Oyak-Renault Oto.Fb.AŞ.	X	—	X	X
Toplam	7	10	12	13

Burada görüşümüze göre en tutarlı olacak yol, işletmelerin amaçlarına göre ve yöneticilerinin gereksinmelerine uygun olarak, kendi yetiştirme bölümlerinin, işletme dışındaki kurumlarla birlikte düzenleyecekleri biçimsel programlardır. Böyle düzenlenmiş bir program yukarıda belirtilen bir dizi kuşku ve sakıncaları ortadan kaldırayabileceği gibi, işletme dışındaki, gerek kuramsal, gerekse uygulamayla ilgili yeni gelişmelerin yöneticilere aktarılması açısından da yararlı olacaktır.

Soru 3) İşletmenizde uygulanan yetiştirme programlarında uygulanan başlıca yetiştirme yöntemleri hangisidir/hangileridir?

(A) İş Başında Yetiştirme Yöntemleri

- (a) Bir üst yönetici gözetiminde yetiştirme yöntemi
- (b) Yöneticiye yardımcı
- (c) İş değiştirimi yöntemi
- (d) Özel tasarımlar yöntemi
- (f) Diğer

(B) İş Dışında Yetiştirme Yöntemleri

- (a) Anlatma yöntemi
- (b) Örnek olay yöntemi
- (c) Rol oynama yöntemi
- (d) Yönetim oyunu yöntemi
- (e) Bekleyen sorunlar yöntemi
- (f) Duyarlık eğitimi yöntemi
- (g) Toplu tartışma-toplu sunuş yöntemleri
- (h) Açık oturum yöntemi
- (i) Diğer

İŞLETMENİN ADI	(A) İŞ BAŞINDA						(B) İŞ DIŞINDA								(i)		
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)			
M.K.E.	—	—	—	—	—	—	—	X	X	—	—	—	—	—	—	—	—
SÜMERBANK	X	—	—	—	—	—	X	X	—	—	—	—	—	—	—	—	—
T.ÇİMENTO SAN.AŞ.	—	—	X	—	—	—	X	X	—	—	—	—	—	—	—	—	—
AZOT SANAYİİ AŞ.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
PETROL OFİSİ	—	—	X	—	—	—	X	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
TEKEL OFİSİ	X	—	—	—	—	—	—	—	X	—	—	—	—	—	—	—	—
TOPRAK MAHSULLERİ OF.	—	—	X	—	—	—	X	X	X	X	X	—	—	—	—	—	—
METAŞ	X	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
ECZACIBAŞI İLAÇ	X	X	X	X	X	—	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	işletme ge- zileri yemek ve kokteyler
ECZACIBAŞI SERAMİK	—	—	—	—	—	—	X	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
TÜRK KABLO AŞ.	—	—	X	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
ÜLKER GIDA SAN.TİC.AŞ.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
T.ŞİŞE VE CAM F.AŞ.	X	X	X	—	X	—	X	X	X	X	—	—	X	X	—	—	işletme gezileri
BORUSAN AŞ.	X	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
UNİLEVER-İŞ LTD	X	—	—	—	X	—	—	X	X	—	—	—	—	—	—	—	işletme gezileri
TOFAŞ	X	—	X	—	X	—	X	X	X	—	—	—	X	X	—	—	—
OYAK-RENAULT	X	—	X	—	—	—	X	—	X	—	—	—	—	—	—	—	—
TOPLAM	9	2	8	1	4	—	9	8	8	3	2	1	3	3	—	—	3

kablodan da görüldüğü gibi işletmelerimizde uygulanan yetiştirme programlarında uygulanan yetiştirme yöntemlerinde daha çok geleneksel yöntemlere yer verilmektedir. Bunlar % 64 oranıyla; iş başında uygulanan, «Bir Üst Yönetici Gözetiminde Yetiştirme Yöntemi» ve iş dışında uygulanan «Anlatma Yöntemi»dir. Sonra, % 57 oranıyla iş başında uygulanan «İş Değiştirme Yöntemi», iş dışında uygulanan «Örnek Olay Yöntemi» ve «Rol Oynama Yöntemi» gibi benzetme yöntemleri gelmektedir. Bu yöntemler dışında en çok % 29 oranıyla, iş başında uygulanan «Komiteler Yoluyla Yetiştirme» ve % 21 oranıyla iş dışında uygulanan, «Yönetim Oyunu Yöntemi», «Toplu Tartışma-Toplu Sunuş» ve «Açık Oturum» gibi dinleyici önünde yapılan grup tartışmaları yöntemleri görülmektedir.

IV— SONUÇ

Yöneticilerin yetiştirilmesi denince ilk akla gelen, kişilerin öğrenim kurumlarında yetiştirileceği düşüncesidir. Ancak yüksek öğrenim kurumlarında yapılan eğitim, insan eğitiminin bir kısmını sağlayabilir. Yaratıcılığa sahip, nitelikli yöneticilerin yetiştirilmesi ise, tüm yaşantısı boyunca sürecektir. Başka deyişle yetiştirme, durağan (statik) bir eylem olmayıp, sürekli akış halinde bulunan bir süreçtir. Gerçekte, yöneticinin işletmesini yönetirken karşılaştığı sorunlar, çoğunlukla matematik ve istatistik birimleriyle belirlenmiş ve önceden bilinen olaylar halinde ortaya çıkmadığıdır. Eğer durum böyle olsaydı, her kitap okuyan veya kuralları belliyen, yönetimde uzmanlaşmış bir yönetici gibi hareket edebilir, kestirimlerde bulunabilirdi. Başka deyişle, uygulamada karşılaşılan sorunların kolayca çözümlenebilmesi için, yürürlükte olan az sayıda güvenilebilir kurallar ve rol gösterici işaretler bulunmaktadır. İşte yönetimin bu belirsizlik ortamında ve mesleğin günden güne karmaşıklaşan olaylarını çözümlmek ve artan gereksinimleri karşılayabilmek için, yöneticilerin yetiştirilmesinde etkin yol, işletmelerin kendi amaçlarına göre, işletme dışındaki kuruluşlardan da yararlanarak işletmede düzenleyecekleri programlar olacaktır. Yine bu işletmeler düzenleyecekleri programlarda yararlanacakları yetiştirme yöntemini/yöntemlerini ve yardımcı eğitim araçlarını kendi amaçlarına ve gereksinmelerine en uygun olanını bulup kendileri saptayacaklardır. Şurası unutulmamalıdır ki, yöneticiler-

rin yetiştirilmesi için her işletmede uygulanabilir, belirli, ideal bir yöntem yoktur. Her yöntemin kendine özgü hedefi, yararı ve sınırları vardır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AŞKUN, İnal Cem Yönetim Ders Notları, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını (Teksir), Eskişehir, 1975.
- BASS, Bernard M-
VAUGHAN, James A. Training In Industry, Wadsworth Publishing Co. Inc., Belmont, California 1966.
- BERGER, G.
(Çev: Süheyl GÜR-
BAŞKAN) Yönetici Yetiştirme Metpdları, İstanbul Reklam Yayınları, İstanbul, 1971.
- DePHILLIPS, Frank-
BERLÎER, William M.
GRIBBIN, James S. Management of Training Programs, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1960.
- DİCLE, Ülkü-DİCLE,
Atilla «Yöneticilerin Yetiştirilmesinde Duyarlık Eğitimi» Amme İdaresi Dergisi, C.3,S.4,Arahk 1970.
- DİLBER, Mustafa «Ülkemizdeki Sevk ve İdare Kurumlarına Genel Bakış», Sevk ve İdarecilik Türkiye'nin Kalkınmasında Temel Unsur, II.Türk Sevk ve İdarecilik Kongresi, T.S.İD. Yayını, İstanbul, 1971.
- EITINGTON, Julius E.
(Çev: Sinan ARTAN) «Çalışma Grubunda Etkinliği Artırıcı Öğreniler» ESADER, C.X, S.2, Haziran, 1974.

- FLIPPO, Edwin B. Principles of Personnel Management, McGraw-Hill Book Co., Inc. New-York, 1961.
- HACON, R.J. Management Training, The English Universities Press Ltd. London, 1961.
- HALSEY, D.George Training Employees, . Harper and Brothers, New York, 1949.
- HENSHAN, Richard C. Jr.-Jackson, James R. The Executive Game, Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois, 1966.
- HOMER, Rose The Instructor and His Job, American Technical Society, Chicago, Illinois, 1966.
- HOUSTON, George C. Manager Development, Richard D. Irwin Inc. Homewood Illinois, 1961.
- KESKİNOĞLU, Suat Genel İşletme Ekonomisi Dersleri, C: II, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, İstanbul 1962.
- KOÇEL, Tamer «İşletmecilik ve Yöneticilik Eğitiminde Kullanılan Metotlar» İşletme Fakültesi Dergisi, C: I, S.1, Nisan, 1972.
- KOONTZ, Harold-O'DONNEL, Cyril Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions, 4. Baskı, McGraw-Hill Book Co., New York, 1968.
- MACE, Myles L. The Growth and Development of Executives, The Andover Press, Ltd., Andover, Massachusetts, 1959.
- MACE, Myles L. (Çev: Sinan ARTAN) «Yarının Yöneticisinin Geliştirilmesi» ESADER, C: X, S. 1 Ocak 1974.

- McGEHEE, William-
THAYER, Paul W. Training In Business and Industry, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1961.
- MARKWELL, D.S.-
ROBERTS T.J. Organization of Management Development Programs, Industrial Society Gower Press London, 1969.
- McNULTY, Nancy G. Training Managers The International Guide, Harper and Row Publishers Inc., 1969.
- McLARNEY, Williams J. Management Training, 4. Baskı Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois 1964.
- MINER, John B. Tha Management Process, The Mac-Millan Co., New York, 1973.
- Eğitim Metotları, MPM yayını, Ankara, 1961.
- ODIORNE, George, S. «The Trouble with Sensitivity Training», Training Directors Journal, C: 17, S. 10, Ekim, 1973.
- PIGORS, Paul-MYERS
Charles A. Personnel Administration, 6. Baskı, McGraw-Hill, Book Co., Inc., 1969.
- PLANTY, Earl G.-FREESTON
Thomas Developing Management Ability, The Ronald Press Co., New-York 1954.
- SCHAIN, Edgar H.-
BENNIS, Warren G. Personnel and Organizational Change Through Group Methods, John Wiley and Sons, New York, 1965.

- SISK, Henry L. Principles of Management, South Western Publishing Co., Cincinnati Ohio, 1969.
- TOSUN, Kemal Sevk ve İdare Ders Notları C: II İstanbul, 1968-69.
- VANCE, Stanley C. «Business Gaming as an Aid to Manager Development» Handbook of Business Administration, (Der: H. B.MAYNARD) McGraw-Hill Book Co., N.Y., 1967.
- TANYELİ, Halit Personel Eğitimi, Şen Yuva Matbaası, Ankara, 1970.
- TELİMAN, Osman Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitimi ve Geliştirilmesi, İstanbul İ.T.İ.Akademisi Yayını, 1972.
- NEWMAN, Williac H. (Çev: Kenan SÜRGİT) İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, Sevinç Matbaası, Ankara, 1972.
- OTTO, Calvin P. GLASER, Rolin O. The Management of Training, Addison Wesley Publishing, Co., Inc., New York 1970.
- WOLF, William B. The Management of Personnel, Wadsworth Publishing Co., Belmont, California, 1961.
- YODER, Dale Personnel Management and Industrial Relations, 5. Baskı, Prentice,-Hall Inc., Englewood Cliffs N.J., 1962.