

ESKİŞEHİR İKTİSADI VE TİCARİ İLİMLER AKADEMİSİ

7969 t  
19

ESKİŞEHİR  
İKTİSADI ve TİCARİ İLİMLER  
AKADEMİSİ KÜTÜPHANESİ

Endüstri İşletmelerinde  
Yöneticilerin Yetiştirilmesi  
ve  
Türkiye'deki Uygulama.

T.C.  
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
Merkez Kütüphane

(Doktora Tezi)

İŞLETME

Ass. Sinan ARTAN

1976

ESKİŞEHİR  
İKTİSADI ve TİCARİ İLİMLER  
AKADEMİSİ KÜTÜPHANESİ

# İ Ç İ N D E K İ L E R

## BİRİNCİ KESİM

### ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN YETİŞTİRİLMESİ

	Sayfa
I- GİRİŞ .....	1
1. TARİHSEL SUREÇ İÇERİSİNDE YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRANLARININ GELİŞİMİ .....	2
2. YÖNETİM VE YÖNETİCİNİN ÖNEMİ .....	9
A) Ekonomi Açısından .....	9
B) İşletmeler Açısından .....	13
3. YETİŞTİRME KAVRAMI VE KAPSAMI .....	19
A) Yetiştirme Kavramı .....	20
a) Eğitim, Yetiştirme ve Öğretim .....	20
b) Geliştirme .....	22
B) Yetiştirme Kapsamı .....	23
a) Alt Yönetim Düzeyindeki Yöneticiler .....	24
b) Orta Yönetim Düzeyindeki Yöneticiler .....	25
c) Üst Yönetim Düzeyindeki Yöneticiler .....	27
II- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE ARTAN YÖNETİCİ İHTİYACI NEDENLERİ VE YÖNETİCİ YETİŞTİRİLMESİNİN BAŞLICA AMAÇLARI .....	30
1. ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE ARTAN YÖNETİCİ İHTİYACI NEDENLERİ .....	31
A) İkinci Dünya Savaşının Çıkması .....	33
B) İşletmelerin Sayıca Artmaları ve Büyüklük Bakımından Gelişmeleri .....	33

C) Yönetimde Merkezleşmemenin Önemi Kazanması...	34
D) İşletmelerin Yönetiminin Son Derece Karmaşık Bir Duruma Gelmesi .....	34
2. YÖNETİCİ YETİŞTİRİLMESİNİN BAŞLICA AMAÇLARI...	35
A) Artan Yönetici İhtiyacının Kargulanması.....	38
B) Yöneticilerin Şimdiki ve Gelecekteki İşlerinde Başarılı Olabilmeleri .....	39
a) Bilgi .....	39
b) Yetenek .....	40
aa- Teknik Yetenek .....	40
bb- İnsancıl Yetenek .....	41
cc- Kavramsal Yetenek .....	41
c) Davranış .....	42
3. İŞLETMELERDE YÖNETİCİ YETİŞTİRMESİ PLANLANIRKEN GÖZÖRÜNDE BULUNDURULMASI GEREKLİ KONULAR .....	42
A) İşletmelerin Amaçları ve Politikaları.....	43
B) İşletmelerin Büyüklükleri .....	46
C) Yetiştirmenin Sorumluluğu .....	52
III- YÖNETİCİLERİN YETİŞTİRİLMESİ EVRELERİ .....	58
1. YÖNETİCİ ENVANTERİ .....	59
A) Örgüt Analizleri .....	60
a) İş Analizleri .....	63
aa- Hangi İş Verilerinin Öğrenilmesi Gerekli Belirlenmelidir .....	64
(i). İş Kimliği Belirlenmelidir....	64
(ii). İş Görev ve Sorumlulukları Belirlenmelidir .....	64
(iii). Kişisel Gereklere Belirlenmelidir .....	64

bb- İş Verilerini Toplama Yöntemleri Belirlenmelidir .....	65
cc- İş Analizini Kimin Yapacağı ve Bunlara Kimin Bilgi Vereceği Belirlenmelidir. ....	65
b) İş Tanıtımları .....	66
B) Yönetici Değerlemesi .....	67
2. YÖNETİCİLERİN SEÇİMİ .....	77
3. İŞLETİME EN UYGUN YETİŞTİRME YÖNTEMİNİN SAPTANMASI .....	83
A) İş Başında Yetiştirme Yöntemleri .....	88
a) Bir Üst Yönetici Gözetiminde Yetiştirme Yöntemi .....	88
b) Yöneticiye Yardımcı .....	91
c) İş Değiştirimi (Rotasyon) Yöntemi .....	92
d) Özel Tasarımlar (Projeler) ve Seçilmiş Okuma Parçaları Yöntemi .....	94
e) Komiteler Yoluyla Yetiştirme Yöntemleri..	95
B) İş Dışında Yetiştirme Yöntemleri .....	97
a) Anlatma (Konferans) Yöntemi .....	100
b) Benzetme Yöntemleri .....	101
aa- Örnek Olay Yöntemi .....	103
bb- Rol Oynama Yöntemi .....	105
cc- Yönetim Oyunu Yöntemi .....	107
dd- Bekleyen Sorunlar Yöntemi .....	109
c) Uygulamalı Grup (Laboratuvar) Yöntemi....	110
d) Dinleyici Önünde Yapılan Grup Tartışmaları Yöntemi .....	114
aa- Toplu Tartışma(Panel) ve Toplu Sunuş (simpozyum) Yöntemi .....	114
bb- Açık Oturum(Forum) Yöntemi .....	115
4. İŞLETMELERDE UYGULANAN YETİŞTİRME PROGRAMININ DEĞERLEMESİ .....	117

İKİNCİ KESİM

T Ü R K İ Y E ' D E K İ U Y G U L A M A

I- UYGULAMA KAPSAMINA GİREN İŞLETMELERİN SEÇİMİ VE BU İŞLETMELERİN TANITIMI .....	125
1. UYGULAMA KAPSAMINA GİREN ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNİN SEÇİMİ .....	126
2. UYGULAMA KAPSAMINA GİREN ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNİN TANITIMI .....	127
A) Kamu Kesimindeki İşletmeler .....	128
a) Makine ve Kimya Endüstrisi Kurumu .....	128
b) Sümerbank .....	129
c) Türkiye Çimento Sanayii A.Ş. ....	130
d) Azot Sanayii A.Ş. ....	131
e) Petrol Ofisi .....	132
f) Tekel Genel Müdürlüğü .....	133
g) Toprak Mahsulleri Ofisi .....	134
B) Özel Kesimdeki İşletmeler .....	135
a) Metaş İzmir Metalurji Fabrikası T.A.Ş. ...	135
b) Eczacıbaşı İlaç Sanayii ve Ticaret A.Ş....	135
c) Eczacıbaşı Seramik Fabrikaları A.Ş. ....	136
d) Türk Kablo A.O. ....	137
e) Ülker Gıda Sanayii ve Ticaret A.Ş. ....	138
f) Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. ....	138
g) Borusan Boru Sanayii A.Ş. ....	139
h) Unilever-İş Ticaret ve Sanayi Türk LTD.ŞTİ.	140
ı) Tofaş Türk Otomobil Fabrikaları A.Ş. ....	140
j) Oyak-Renault Oto Fabrikaları A.Ş. ....	141

II- TÜRKİYE'DE ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE ARTAN YÖNETİCİ İHTİYACI VE YÖNETİCİ YETİŞTİRİLMESİ SORUNU .....	143
1. TÜRKİYE'DE ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE ARTAN YÖNETİCİ İHTİYACI VE İHTİYACI KARŞILAMA YOLLARI.	144
2. ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ YETİŞTİRME SORUNU .....	149
3. UYGULANAN ANKETA SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRMESİ .....	159
III- SONUÇ .....	182
YARARLANILAN KAYNAKLAR .....	190
EKLER .....	i
EK 1) ÖRGÜT ŞEMALARI .....	ii
- Makine Kimya Endüstri Kurumu Örgüt Şeması..	iii
- Sümerbank Genel Müdürlüğü Örgüt Şeması.....	iv
- Türkiye Çimento Sanayii A.Ş. Örgüt Şeması..	v
- Azot Sanayii A.Ş. Örgüt Şeması .....	vi
- Petrol Ofisi Örgüt Şeması .....	vii
- Tekel Genel Müdürlüğü Örgüt Şeması .....	viii
- Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğü Örgüt Şeması .....	ix
- Metaş İzmir Metalurji Fabrikası A.Ş. Örgüt Şeması .....	x
- Eczacıbaşı Seramik Fabrikaları A.Ş. Örgüt Şeması .....	xi
- Türk Kablo A.O. Örgüt Şeması .....	xii
- Ülker Gıda Sanayii ve Ticaret A.Ş. Örgüt Şeması .....	xiii
- Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Örgüt Şeması .....	xiv

- Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. Örgüt Şenasi .....	xv
- Oyak-Renault Oto Fabrikaları A.Ş. Örgüt Şenasi .....	xvi
EK 2) YÖNETİCİLERİN YETİŞTİRME İHTİYAÇLARINI SAPTAMAK AMACIYLA KULLANILAN FORMLAR .....	xvii
x - Sümerbank'ta Uygulanan Anket Formu .....	xviii
- Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.'nde Uygulanan Anket Formu .....	xxiii
- Oyak-Renault Oto Fabrikaları A.Ş.'de Kullanılan Eğitim Kartı .....	xxxi
EK 3) İŞ ANALİZİ, İŞ TANITIMLARI VE YÖNETİCİ DEĞERLEME FORMLARI .....	xxxiii
- Toprak Mahsulleri Ofisi'nde Kullanılan İş Analizi Formu .....	xxxiv
- Toprak Mahsulleri Ofisi'nde Kullanılan İş Tanıtımı Formu .....	xxxv
- Unilever-İş Ticaret ve Sanayi Türk Ltd. Şirketinde Kullanılan İş Tanıtımı Formu..	xxxvi
- Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.'nde Kullanılan İş Tanıtımı Formu .....	xxxvii
- Türkiye Çimento Sanayii A.Ş.'nde Kullanılan Yönetici Değerleme Formu .....	xliii
- Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.'nde Kullanılan Yönetici Değerleme Formu .....	xlv
- Unilever-İş Ticaret ve Sanayi Türk Ltd. Şirketi'nde Kullanılan Yönetici Değerleme Formu .....	cli

EK 4) İŞLETMEDE UYGULANAN YETİŞTİRME PROGRAMININ DEĞERLEMESİ İÇİN KULLANILAN ANKET FORMU ...	Liv
- Sümerbank'ta Uygulanan Anket Formu .....	Lv
EK 5) 17 ENDÜSTRİ İŞLETMESİNDE UYGULADIĞIMIZ ANKET FORMU ÖRNEĞİ .....	Lviii

BİRİNCİ KESİM

ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE  
YÖNETİCİLERİN YETİŞTİRİLMESİ

I- GİRİŞ

## 1. TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDE YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARININ GELİŞİMİ

İnsanlık tarihinin gelişimi incelendiğinde, uygarlığın her aşamasında insanın zorunlu ihtiyaçlarının günden güne büyük bir artış gösterdiği dikkati çeker.

İnsanın artan ihtiyaçlarının, hiç değilse bir kısmının karşılanabilmesi için, toplumda daha çok mal ve hizmet üretimine geçilmiştir. Üretilen mal ve hizmetlerin daha düzgün ve sistemli biçimde yürütülebilmesi kişilerin, örgütlenme (teşkilâtlanma) fikrini oluşturmalarına neden olmuştur. Örgütlenme fikri ise, örgüt ve giderek yönetim ve yönetici kavramlarını ortaya çıkarmıştır (1).

Öte yandan, yönetim kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında, toplumun sosyal, ekonomik ve politik koşullarına paralel olarak "yönetim" anlayışının da gelişmekte ve değişmekte olduğu görülür.

Yönetim anlayışını etkileyen ögeler arasında sosyal ve kültürel çevredeki değişiklikler olduğu kadar, teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan endüstri alanındaki ilerlemeler de sayılabilir. Yönetim anlayışı, başka deyişle, yönetim kavramındaki gelişim, uygarlığın her basamağında kesin sınırlarla belirlenmiş bir biçimde karşımıza çıkmaktadır. Ancak,

(1) ERGÜN ZOGA, "Sanayileşen Türkiye'de Sevk ve İdare" Sevk ve İdare Dergisi, S.13 (Mayıs-Haziran, 1968), s.27.

tarihsel süreç içerisinde bir yönetim ve bu yönetim görevini yerine getirecek olan yönetici türü, bir öncekinin yerini yavaş yavaş almaktadır (2).

Bilinen ilk yönetici tipi, yetkisini mülkiyet ve ayrıcalığı olan bir aileden (veya sosyal sınıftan) gelme gibi öğelerden alan yönetici türüdür. 15.yüzyıl Avrupa'sının derebeylik ve Güney Amerika'nın sömürge toplumları bu tür yönetim biçiminin belirgin örnekleridir. Bu tür yönetimde yöneten, sınırsız bir sorumluluğa sahip olup aynı zamanda, işgücü dahil toplumun tüm ekonomik kaynaklarının da sahibi durumundadır. Ayrıca toplumun tüm sosyal çabalarının düzenleyicisi ve denetleyicisi olan yönetici, bu işleri toplumun önderi olarak, toplumun genliği (refahı) ve iyiliği için yapar (3).

Derebeylik ve sömürge toplumlarındaki tarıma dayalı ekonominin (feodalizm) giderek geçerliliğini yitirmesiyle yavaş yavaş, "ev sanatları" (el sanayii) ekonomisi önem kazanmaya başlamıştır. Böylece, yöneticinin yetkisinin temelinde değişiklik olmuştur. Artık yönetici yetkisini, yalnız kendisine miras kalan mülkünden ve sosyal saygınlığından değil, bir sanatkâr olarak sahibolduğu beceriden de elde edebilmektedir. Bu da yöneticinin yanında çalışanlara mesleği öğretmesi, gelişmeleri için yardımcı olup, tüm sorumluluklarını

---

(2) THOMAS A. MAHONEY, Building the Executive Team (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1961), s.2.

(3) Bu tür yöneticiye, biraz değişik şekliyle, zamanımızda tek patron egemenliğindeki (hâkimiyetindeki) küçük işletmelerde rastlanmaktadır.

yüklenmesiyle gerçekleştirebilmektedir (4). Böylece ekonomide "paternalist" düşünce ve yönetici tipi ön plana çıkmıştır. Ast-üst ilişkileri tam bir baba-oğul ilişkisine dönüşmüş, iş hayatı aile yaşantısına benzer şekilde sürdürülmeye başlanmıştır. Artık yöneticinin yetkisinin temeli, yöneticinin sosyal etkisini azaltarak, büyük ölçüde sosyal temelden ekonomik temele doğru değişmeye başlamıştır.

Üretimde el sanayii sisteminden, fabrikalaşma sistemine (fabrikasyon sistemi) geçilmesi ve bu sistemin gelişmesiyle, yöneticinin yetkisinin temelindeki ekonomik etkenler daha da ağır basmağa başlamıştır. Endüstride buhar makinelerinin kullanılması sonucu ortaya çıkan "fabrikalaşma sistemi" özellikle üretimde büyük ölçüde verimliliği arttırmıştır (5).

Fabrikalaşma sistemi sonucu, endüstri alanındaki gelişimin oluşturduğu ekonomik yapıdaki değişiklikleri, toplumun politik ve sosyal yapısındaki değişiklikler izlemiştir. Toplumun çeşitli sınıflarının sosyal faaliyetleri ve gelir düzeyleri arasında gittikçe artan farkların ortaya çıkması, insanları kendi ekonomik, sosyal ve politik çıkarlarını daha iyi değerlendirmelerine yolaçmıştır. Başka deyişle, toplumun bilinçlenmeye başlaması sonucu, ekonomideki küçük, bağımsız birimler arasındaki uyum bozulmaya başlamıştır. Bu da yöneticinin eskisine oranla toplum üzerindeki yetkisinin azalmasına, etki alanının daralmasına neden olmuştur.

---

(4) MAHONEY, s.4.

(5) ŞAN ÖZ-ALP - Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi (Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayınları, Ankara 1972), s.17'den CLAUDE S. GEORGE, The History of Management Thought (Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.: 1968), s.1-52.

Artık böylece, yöneticiliğin yalnızca belirli bir soydan gelme veya mülkiyet gibi niteliklerle elde edilebileceği fikri tüm olarak değişmiştir. Başka deyişle, herhangi bir ayrıcalığa sahip olmayan bir kişinin de pekâlâ kendi çabasıyla, işinde gösterdiği başarı ve özellikle kişisel yeterliği ve önderlik nitelikleriyle, yönetimde etkili bir kişi olabileceği inancı büyümüştür. Bunun en güzel örneklerinden biri A.B.D.'de Amerikan iç savaşını izleyen dönemde, endüstri alanındaki hızlı gelişme ve bunun doğurduğu yeni insan gücü **ihtiyacıdır**. Bu ihtiyaç sonucu, toplumun geçitli sınıflarından kişilerin, yönetici olarak işe alınabileceği gerçeği ortaya çıkmış ve böylece bu kişilerin kendilerini göstermelerine de olanak sağlanmıştır. İşe alınan bu yöneticiler, sosyal ve politik alanlardaki önderliğin bu konularda daha tecrübeli ve yetenekli kişilere bırakılarak, ekonomik alandaki çalışmalara ağırlık verilmesi gerçeğini de ortaya çıkarmışlardır. Bu şekilde yöneticinin toplumdaki rolü çok daha sınırlanmış olmaktadır (6).

Ekonomide fabrikalaşma sisteminin uygulanmaya başlaması sonucu, üretim miktarında büyük ölçüde bir artış görülmüş, buna paralel olarak işgücüne ve sermayeye duyulan ihtiyaç da çoğalmıştır. Kapasiteleri artan, büyüyen işletmelerin yönetimi ise daha karmaşık bir durum almaya başlamıştır.

İşletmelerin gelişmelerine oranla verimliliğin de artırılabilmesi ve endüstriyel alandaki çalışmaların daha et-

---

(6) MAHONEY, s.5.

kin bir biçimde yürütülebilmesi için bir çok yeni tekniklere ve yöntemlere gereksinme duyulmuştur (7). İşte bu gereksinme F.W.TAYLOR öncülüğünü yaptığı "Bilimsel Yönetim"i ortaya çıkarmış ve gelişmesine olanak sağlamıştır (8).

Endüstride bilimsel yönetimin uygulanmasıyla belirlenen başlıca iki önemli sonuç bulunmaktadır (9):

- İşletmelerin yönetiminde az personel, daha çok bilimsel yöntem ve tekniklerin kullanılması, işletmelerin verimliliğini büyük ölçüde arttırmıştır.
- Yönetimin öğrenilebilen ilkeleri ve teknikleri kapsadığı gerçeği kesinlik kazanmıştır.

Değişen, bilimsel bir nitelik kazanan yönetim kavramı 1700-1785 yılları arasında ortaya çıkan İngiliz sanayi devrimi ile daha belirgin bir görünüş almıştır.

Yönetim kavramına paralel olarak "sermaye-emek", "patron-işçi" kavramları yanında "yönetici" kavramı da yeni bir meslek terimi olarak kullanılmaya bağlanmıştır (10).

Günümüzde ise, işletmeye canlılık veren etkin bir güç halindeki yönetici, yönetim eyleminin temel ögesi durumundadır. Artık yönetim fonksiyonları, mülkiyet kavramından kesinlikle ayrılmıştır. Ekonomik yaşantıda yönetim, öğrenilebilen

(7) HOWAR L.VOLGENAU, "Yaratıcı Sevk ve İdare Üzerine Tatbiki Çalışma", Sevk ve İdare Dergisi, Y.1, S.1 (Nisan 1966), s.22.

(8) Konuyla ilgili ayrıntılı bilgi için bkz.: FREDERICK WINSLOW TAYLOR, "The Principles of Scientific Management", derleyenler: HERBERT J.CHRUBEN-ARTHUR W.SHERMAN JR., Readings In Personnel Management, 2.baskı (South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1966), s.11-27.

(9) MARONEY, s.6.

(10) ZOGA, s.27.

bir meslek, yönetici de, bu mesleği uygulayan (ancak yetkisini geniş olarak mesleğin gereklerinden alan) meslekten (profesyonel) bir kişi olarak belirlenmiştir. (11).

Günümüzün yönetici tipi olan meslekten yönetici (profesyonel yönetici), mülkiyeti olduğu kadar işçi, tüketici vb. grupların da temsilcisi durumundadır. Başka deyişle, meslekten yönetici, ekonomik yapısı yönünden işletme sahibine (patron), hukuki ve sosyal yapısı yönünden işçiye daha yakındır (12).

İşletmeyi, toplumun çıkarlarını gözönünde bulunduran ekonomik ve sosyal bir örgüt olarak benimserseniz, meslekten yönetim, işletme çalışmaları içinde bütün bu sorumlulukların kaynağına sahiptir denilebilir. Örneğin, işletmede meslekten yönetim, teknolojik değişimleri, fiyat politikalarını, insancıl ilişkilerin gelişmesini toplumun politik, sosyal ve ekonomik gerçeklerini gözönünde bulundurarak inceler. Meslekten yönetici, işletmenin tüm yetki ve sorumluluklarını risk hariç, üzerinde taşır. Bu yetki ve sorumlulukları tam anlamıyla yerine getirebilmesi için de yönetim ilkeleriyle ilgili tüm bilgilere sahip olması ve işini tam olarak bilmesi gerekir.

Meslekten yönetim kavramı, yöneticinin toplumda daralmış olan rolünü yeniden genişletmiştir. Ancak bu genişleme

---

(11) MAHONEY, s.7.

(12) Bu konuda bkz.: MÜCAHİT BÜKTAŞ, "Ticaretin Gelişmesinde Sevk ve İdare Neden Temel Unsurlar", II. Türk Sevk ve İdarecilik Kongresi, Sevk ve İdarecilik Türkiye'nin Kalkınmasında Temel Unsurlar (T.S.I.D. Yayını, İstanbul 1971), s.33. MAHONEY, s.7.

eski geniş kavramından farklı bir biçimdedir (13).

Yönetim ve yönetici kavramlarının tarihsel gelişimine değindikten sonra diyebiliriz ki, yönetim insanlık tarihi kadar eski olmasına karşın, bir bilim olarak incelenmesi oldukça yenidir (14). Bu nedenle ilgili kaynaklarda (terminolojide) yönetim biliminde kullanılan terimler üzerinde tam bir uyum sağlanamamıştır. Yazarlar çoğunlukla kendi ihtiyaçlarına göre yönetim ve yöneticiyi tanımlamakta ve bu nedenle de çeşitli açılardan bir çok ve karmaşık tanımlamalar ortaya çıkmaktadır. Biz burada terminoloji tartışmasına girmeden yönetim ve yöneticiyi bu günün koşullarına en uygun biçimiyle ve genel olarak, şöylece tanımlayabiliriz:

Bir amaca ulaşma yolunda girişilen iş ve eylemlerin toplamına yönetim ve bu yönetim sürecini yerine getiren kişi de yöneticidir (15).

Bu çalışmamızda kullanılan yönetici teriminden anlaşılması gereken mana ise, karı ve riski başkalarına ait olarak mal veya hizmet oluşturmak üzere üretim faktörlerini sağlayan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kimse olmalıdır (16).

---

(13) MAHONEY, s.8.

(14) MEHMET OLUÇ, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, C.I (Duran Ofset Basımevi, İstanbul 1969), s.225-226.

(15) İLHAN CEMALCILAR - İNAL CEM AŞKUN - DOĞAN BAYAR - ŞAN ÖZ-ALP, İşletmecilik Bilgisi (Eskişehir İ.T.İ.Akademisi Yayını, Ankara 1974), s.89.

(16) A.g.k., s.5.

## 2. YÖNETİM VE YÖNETİCİNİN ÖNEMİ

Bu başlık altında yönetim ve yöneticiyi, önce genel olarak ekonomi açısından, sonra da işletmeler açısından ele alıp inceleyeceğiz.

### A) Ekonomi Açısından

Doğadaki tüm varlıklar gibi insanın da en ilkel amacı, yaşamak, varlığını sürdürebilmektir. İnsan, iyi ve rahat bir şekilde yaşamını sürdürmek ister. Böyle bir yaşamı gerçekleştirebilmek için de maddi ve manevi şeylere ihtiyaç duyar. İnsanoğlunun giderilmesi gerekli ihtiyaçlarının sayısı ise gün geçtikçe artmakta, sonsuza varmaktadır.

İşte bir ekonomide, ekonomik çabaların en önemli amacı, insanların iyi ve rahat bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan (hiç değilse bir kısım) mal ve hizmetleri üretebilmektir (17). Üretim çabası ile, doğada bulunan bir çok mal, sentez ve analiz işlemleriyle insanların ihtiyaçlarını giderecek biçime sokularak, bunları isteyenlerin emirlerine hazır bir duruma getirilir. Şu halde, mal ve hizmet üretmek için gerekli olan doğadaki maddi ve manevi öğelerin neler olduğunu ve bunların nasıl üretime dönüştürüldüğünü incelemekte yarar vardır.

Doğada üretim için gerekli maddi ve manevi öğelere biz "üretim faktörleri" adını veriyoruz. Üretimi etkileyen bu

---

(17) KEMAL TOSUN, İşletme ve Müesseselerde Sevk ve İdare (Hüsnü Tabiat Matbaası, İstanbul 1961), s.111.

Üretim faktörlerini, tabiat, sermaye, iŖgc ve yönetici (yönetim) olarak sayabiliriz (18).

Üretimde bulunabilmek için bu dört faktörün biraraya gelmesi zorunludur. Bu ekonomik kaynakları birleŖtirici rolü nedeniyle yönetim, en önemli üretim faktörü olarak karŖımıza çıkar.

Bir ekonomide iŖ gücü, tabiat ve sermaye gibi üretim faktörleri bulunabilir ancak bunları insanların ihtiyaçlarını giderecek bir duruma getirebilmek, baŖka deyiŖle, üretime dnŖtrebilmek için dördüncü üretim faktörü olan yönetim gereklidir. Bu faktörün nderliği olmaksızın eldeki üretim kaynakları sadece birer kaynak olarak kalacak, üretim dnŖmeleri olanaksızlaŖacaktır (19).

Ŗu halde diyebiliriz ki, adı geçen kaynakları (tabiat, sermaye ve iŖgc) sistemli ve bilinçli olarak, cins, kalite ve kantitesine göre birleŖtirip, yöneltecek ve seçenekler arasından amaca en uygununa karar verecek olan yönetici, üretim faktörleri arasında en önemli yere sahiptir (20).

---

(18) A.g.k., s.111.

(19) Bu konuda bkz.: PETER DURUCKER, The Practice of Management, 3.Baskı, (Pan Books LTD London, 1970), s.13.  
JOHN KENNETH GALBRAITH, Yeni Endüstri Devleti, (ev.: BİLGE TABLAMACIOğLU), (T.C.BaŖbakanlık DPT Yayınları, No: DPT, 979-KD:161, Ankara 1971), s.39.  
LTFULLAH TENKER, İŖletme İktisadi, C.I. (Ankara 1969), s.252.

(20) Bu açıklamalardan sonra üretim fonksiyonunu Ŗylece yazabiliriz:

$$Y = f [\text{Tabiat, Sermaye, İŖgc, Yönetici (Yönetim)}]$$

Gelişmekte olan ülkeler açısından konuya bakıldığında ise, önemli olan sorun, ekonomik kaynakların kısa sürede en verimli bir biçimde değerlendirilmesidir (21).

Bir ülke ekonomisinin kalkınmasında etkili olan faktörlerin sayısı fazladır. Bu faktörler arasında sosyolojik, psikolojik, kültürel, teknik ve politik olanlar sayılabilir. Ancak gelişmekte olan ülkelerin, ekonomik yönden ilerlemesinde ise yönetim, en etkin bir sosyal faktördür (22).

Fiziksel, finansal ve insangücü kaynakları ekonominin edilgen (pasif) kaynaklarındandır. Onların etkili bir şekilde birleştirilip, aralarında bir uyum sağlanması ve ülkenin gerçek ekonomik gelişme düzeyinin saptanması ancak yönetim faktörüyle gerçekleşebilir. Bir ülke, yeterli doğal kaynaklara, bol sayıda işgücüne ve gerçek sermaye kaynaklarına sahip olmasına karşın gelişmemiş, ilerleyememiş olabilir. Nedeni ise, bu kaynakları verimli bir şekilde birleştirip üretimi ve dağıtımını gerçekleştirecek çok sayıda yetenekli yöneticilere sahip olmamasıdır.

Gelişmekte olan ülkelerin normal aşan bir kalkınma hızı ile ilerlemiş ülkelere yetişmesi olanaklarının zorlaştığı ve ya kısa sürede büyük aşamalar yapmaları gereğinin bir zorunluluk haline geldiği günümüzde, bu aşamaları gerçekleştirecek

- 
- (21) Gelişmekte Olan Ülkelerde Modern Sevk ve İdarecilerin Yetiştirilme ve Geliştirilmelerinin Önemi (Milli Prodük-tivite Merkezi Yayını, Ankara 1969), s.5-6.
- (22) Bu konuda bkz.: R.W.FARMER-B.M.RICHMAN, Comparative Management and Economic Progress (Richard D.Irwin Inc., Homewood Ill., 1965), s.1. SUNE CARLSON, "The Role of Management In Industrial Development", Derleyen; ERNEST DALE, Readings In Management (McGraw-Hill Book Co., New York, 1965), s.427-430.

yetenekli insangücünün yetişmesi için yapılacak yatırım en önemli sosyal faktörler arasında yer alır (23). Sosyal alanda son yıllarda gelişen "insana yatırım" kavramı, bir toplumun sahip olduğu beşeri kaynakların geliştirilmesini, toplumdaki tüm bireylerin, bilgi beceri ve yetilerini arttırmasını ifade eder (24). Ekonomik gelişmede başlıca itici öge yalnızca fiziki sermaye yatırımları olmayıp, aynı zamanda insan ögesinin geliştirilmesi çabalarını da kapsar. Başka deyişle, ekonomik gelişme incelenirken başlıca ölçüt fiziki kuruluş (tesis) ve donatı (teçhizat) stoku değil fakat, bu kuruluş (tesis) ve donatının (teçhizatın) kullanımını yönlendiren insanlara yöneltilen yatırımlardır (25). İnsan, ekonomik gelişmenin aracı ve amacı olup, ekonomik gelişmeyi gerçekleştiren ve bu gelişmeden yararlanan bir ögedir. Konuya bu açıdan bakıldığında insan, başka deyişle yetenekli insan gücü, ülke ekonomisinde en önemli rolü olan bir ögedir. Bir üretim faktörü olarak ele aldığımız yönetici ise, bu yetenekli insangücünün en önemli kısmını oluşturur (26).

Gelişmekte olan ülkelerde, modern yönetimin uygulanmadığı yerlerdeki çabaların büyük bir kısmı, insangücü ürünüdür. Bu nedenle, gelişmekte olan ülkelerde bol miktarda bu-

- 
- (23) TULGAR CAN, Sosyal Planlama (T.C.Başbakanlık DPT Yayını, Ankara, 1971), s.1.
- (24) FREDERIC HARRISON-MYERS CHARLES, Education, Manpower and Economic Growth (McGraw-Hill Book Co., New York, 1964), s.2.
- (25) Bu konuda bkz.: GEORGE S.ODIORNE, Training By Objectives: An Economic Approach to Management Training (The Macmillan Co., New York 1970), s.6. İBRAHİM İTHİM BAŞARAN, "Eğitim ve Personelin Geliştirilmesi", Yüksek Sevk ve İdare Semineri Kursları, T.C.Maliye Bakanlığı Gelirler Genel Müdürlüğü Vergi İdaresi Planlama Grubu (Eğitim Yayınları, Ankara 1968), s.226. CAN, s.4-5.
- (26) NECLA ÇÖMLEKÇİ, Türkiye'nin İktisadi Kalkınmasında Eğitimin Rolü (Eskişehir İ.T.İ.Akademisi Yayını, Sevinç Matbaası, Ankara 1971), s.4-11.

lunan insan gücünden yararlanmanın en etkin bir biçimde olabilmesi, bu kaynağı daha bilinçli, daha bilimsel ve daha verimli olarak kullanılmasına bağlıdır. İşte bu gelişmekte olan ülkelerde bol sayıdaki işgücü kaynaklarını yönetecek kişilere olan ihtiyaç her geçen gün daha çok önem kazanmaktadır.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, ekonomik gelişme üretim faktörlerinin en verimli bir biçimde birleştirilip, kullanılması ile gerçekleşebileceğine göre, yönetici, tüm üretim faktörlerini en etkin bir şekilde birleştirip, yöneten bir üretim faktörü olarak, toplumun ekonomik yönden gelişmesinde en önemli sorumluluğu taşır. Başka deyişle, toplumun ekonomik yönden kalkınabilmesi, o toplumun sahip olduğu yöneticilere bağlıdır.

#### B) İşletmeler Açısından

Zamanımızda ülkelerin hızla kalkınabilmelerinde endüstrileşmenin en etkin bir yol olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu nedenle, ülkelerin hızlı bir şekilde kalkınabilmeleri için harcanan çabalar daha çok ülke endüstrisinin ilerlemesine dönmüştür. Endüstrinin ilerleyip gelişmesi ise, endüstri işletmelerinin ve ürünlerinin çoğalmasına bağlıdır. Bu tür işletmelerin kurulup, sayılarının artması ve gün geçtikçe gelişip, büyümeleri ortaya yeni bazı sorunlar çıkarmıştır. Bu sorunların bir kısmı endüstri işletmelerinin yapısal özelliklerinden, bazıları ise değişen koşullar nedeniyledir. İşte kısa sürede değişebilen, çok yönlü bir ortamda bulunan işletmeler ve bunların yönetimi, günümüzde büyük bir önem kazanmıştır.

İşletmelerin yöneticileri sürekli olarak, çabuk ve isabetli bir şekilde karar alarak bu dinamik ortamın gereklerine ayak uydurma zorundadırlar. Ancak böyle davrandıklarında yaşamlarını başarılı bir biçimde sürdürebilirler. İşletmelerin içinde buldukları ortamdaki değişiklikler bazan yavaş, bazen de hızlı olabilir. Fakat değişmeyen bir ortamda yaşayan bir işletmeden söz edilmesi olanaksızdır. Bu durumda işletmeler açısından önemli olan nokta, yöneticinin çevrede oluşan türlü değişiklikleri zamanında görüp, hemen gerekli hazırlıkları yaparak, işletmenin amaçlarına uygun ve doğru karar alabilmeleridir. Aksi halde, işletmenin gelişmesi söz konusu olamayacağı gibi, geleceği de tehlikeye düşebilir (27).

Diğer taraftan, üretim faktörleri arasında düzenleştirmeyi (koordinasyonu) sağlayarak belli bir amaca ulaşmak şeklinde tanımlayabileceğimiz işletmede, üretim faktörleri arasında tam bir uyum sağlayabilmek, her şeyden önce işletmelerin çıkarları gereğidir. Çünkü, işletmenin düzenli bir şekilde çalışmasından birinci derecede yararlanacak olanlar (işletme sahipleri, girişimciler, ortaklar ve personel) ancak işletme içinde bu düzenleştirmenin başarılmasıyla kendilerine çıkar sağlayabileceklerdir. Aynı şekilde işletme, bu düzenleştirmenin sağlanmasında başarılı olursa, o kadar varlığını güçlü bir şekilde sürdürebilme olanağını da bulacaktır. Yoksa, gücünden çok şey yitireceği gibi, rast gele biraraya gelmiş üretim faktörleri yığını niteliğinden öte bir değer taşımayacaktır. Demek ki, yönetimin en önemli fonksiyonla-

---

(27) SUAT KESKİNOĞLU, Genel İşletme Ekonomisi Dersleri, C.II, (Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, İstanbul 1962), s.251.

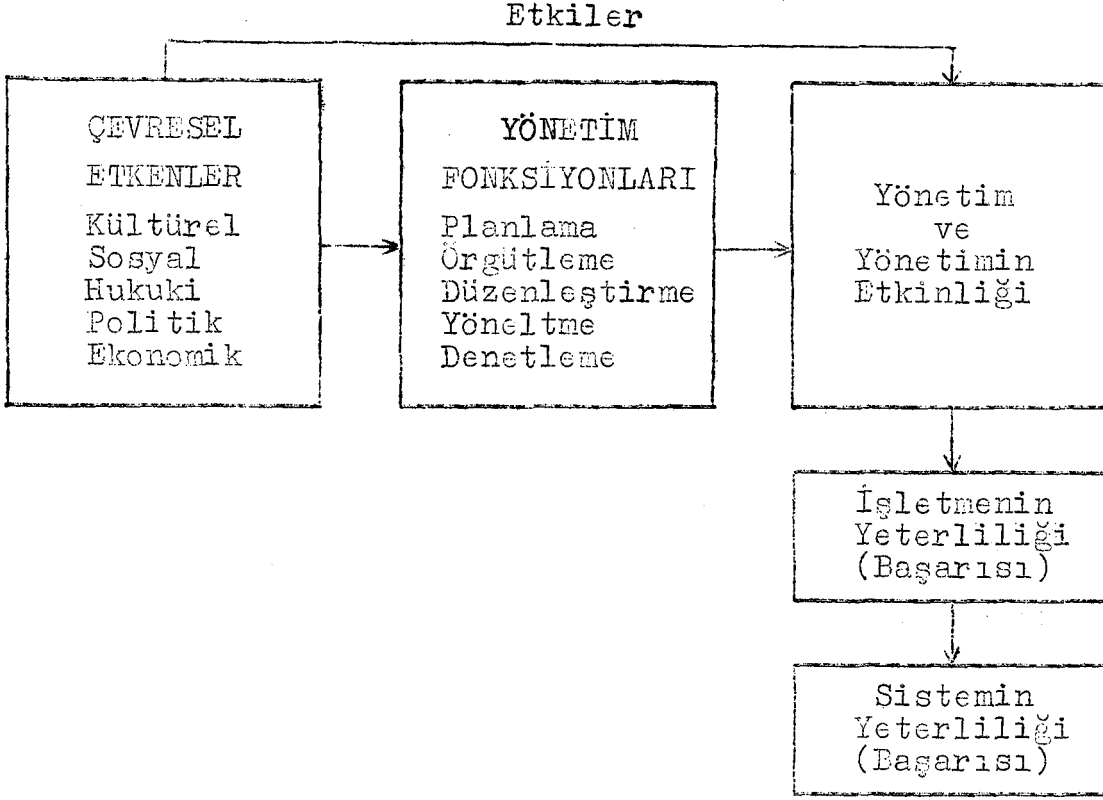
nin kararlılığı veya ekonomide enflasyonun bulunması, talep değişimleri, konjonktür dalgalanmaları, moda değişimleri, gelir dağılımı, toplam gelir ve üretim durumları, teknolojik değişimler, buna bağlı olarak uzmanlaşma, işsizlik durumları, hammadde, makine ve sermaye tedariki sorunları, sermaye piyasasının durumu gibi ekonomik etkenlerin, işletmelerin ve giderek ekonominin başarılı olmasında etkileri büyüktür (28).

Çevresel etkenlerin işletmelere ve ülke ekonomisine nedenli etkili olduğunu göstermeleri bakımından aşağıdaki iki modeli incelemekte yarar vardır.

Birinci modelde, bir işletmenin yönetim fonksiyonları ve dolayısıyla yönetim etkinliği geniş çapta çevresel etkenlerin etkisi altında bulunmaktadır. Şöyle ki, sırası ile çevresel etkenler, yönetim fonksiyonlarını oluşturmakta, yönetim fonksiyonları ise, işletmenin etkinliğini başka deyişle, işletmenin başarısını arttıran en önemli etken olmaktadır. İşletmenin başarılı olması ise, giderek o ülke veya toplumun başarısını etkilemektedir (29).

Durumu aşağıda olduğu gibi şekil üzerinde gösterebiliriz (Şekil I):

- 
- (28) Bu konuda bkz.: WILLIAM H. NEWMAN-JAMES P. LOGAN, Business Policies and Management, 5. Baskı (South Western Publishing Company, Cincinnati, Ohio, 1965), s.21-28. KESKİNOĞLU, s.251-259. TOSUN, s.262. KOONTZ-O'DONNEL, s.774-776.
- (29) Bu model, "FARMER-RICHMAN" modeli diye tanınmakta olup R.N.Farmer ve B.M.Richman tarafından geliştirilmiştir. Ayrıntılı bilgi için bkz.: KOONTZ-O'DONNEL, s.777-778.



ŞEKİL I. Farmer ve Richman Modelinin şekil üzerinde gösterilmesi.

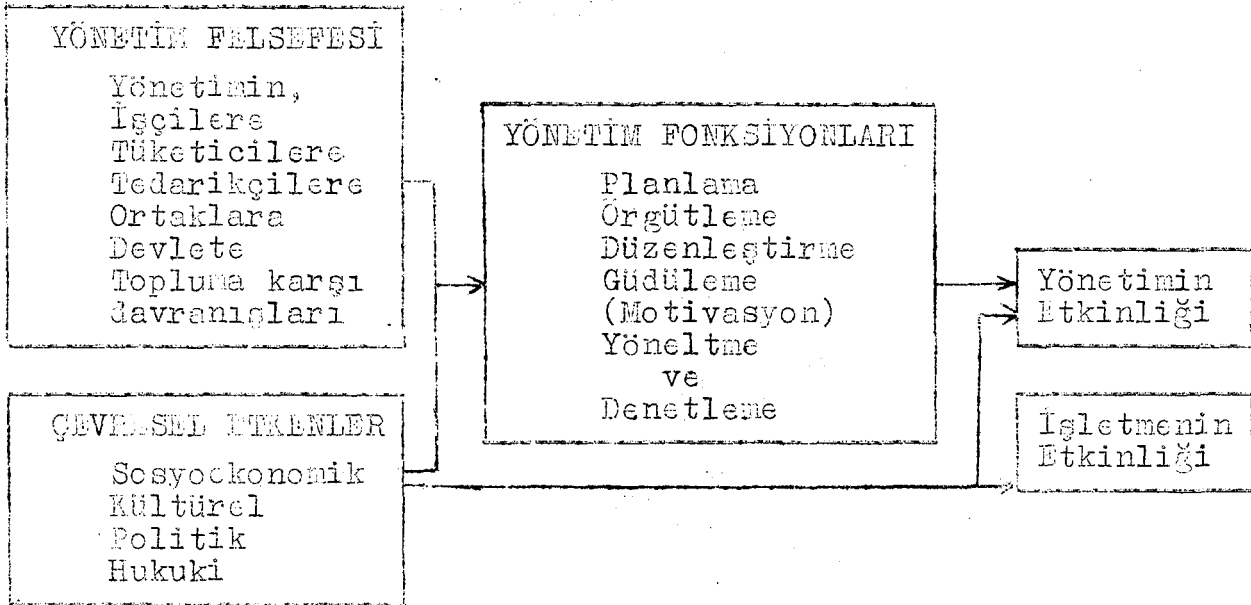
KAYNAK : FARMER ve RICHMAN - s.35.

Bu konuda geliştirilen ikinci bir model de, çevresel etkenlerin, işletme yönetiminin başarısında büyük etkisi olduğunu bize kanıtlamaktadır (30). Söz konusu modelde, birinci modelden farklı olarak çevresel etkenler yanında "yönetim felsefesi" nin de işletme yönetiminde etkili olduğu ileri sürülmektedir. Buna göre işletmenin, tüketiciler, ortaklar, müteahhitler, dağıtıcılar, işçi sendikaları, mahalli idareler ve hükümetle olan ilişkiler gibi türlü iç ve dış etkenler "yönetim felsefesi" içinde yer almaktadır.

(30) İkinci model, "NEGANDHI-ESTAFEN" modeli diye tanınmakta olup A.R.NEGANDHI ve B.D.ESTAFEN tarafından geliştirilmiştir. Ayrıntılı bilgi için bkz. KOONZ-O'DONNELL, s.779.

Yönetim felsefesi her işletmede ayrı ayrı olabilir. Örneğin, aynı üretim dalında çalışan işletmelerden biri, "çabuk kâr" felsefesini benimserken, bir diğeri "uzun süreli kâr" felsefesini benimseyebilir (31). Bu durum, her iki işletmenin çalıştırdığı işçilerin yürek gücü (morali), verimliliği, örgüt yapıları, yetki göçerimi, yönetim alanı ve haberleşme sistemini farklı şekillerde etkileyecektir.

Bu modeli de şekil üzerinde şöylece gösterebiliriz(Şekil II):



ŞEKİL II. Estafen Modelinin Şekil Üzerinde Gösterilmesi.

KAYNAK : KOONTZ ve O'DONNELL, s.781'den, A.R.Negandhi ve B.D. Estafen, "A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-hav in Differing Cultures and/or Environments", Academy of Management Journal (Vol.8, No.4, Aralık, 1965), s.309-318.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, işletme yönetimi iç ve dış etkenler karşısında işletmeyi anaçlarına en uygun bir biçimde ulaştıracak ve çevre koşullarıyla uyumlaştıracak bir "beyin"

(31) A.g.k., s.780.

görevine sahiptir (32). Ancak beyin, görevini tam olarak yaptığı sürece işletme başarılı olacak ve işletmecilik yönünden bir değer taşıyabilecektir.

İşletmecilik yönünden bir işletmenin değer ifade edebilmesi herşeyden önce bir örgüt olarak, düzenli, verimli ve kârlı bir şekilde çalışabilmesi demektir. Bu da ancak, işletme yöneticilerinin başarılı çalışması sonucunda elde edilebilir. Yoksa, işletmeyi oluşturan maddi varlıkların değerleri toplamı olsa olsa Genel Ekonomi açısından bir önem taşıyabilir (33). Başka bir deyişle, her işletme, bilançosunda yer alan türlü maddi varlıklarının ayrı ayrı değerleri toplamından farklı bir değere sahiptir ki buna "Peştamallık" değeri adı verilmektedir. Bu değer, bir işletmenin işleyen bir teşebbüs olarak sahip olduğu değerinden, işletme bilançosundaki tüm varlıkların değerleri toplamı çıkarıldığında geriye kalan olumlu farktır (34). Bu olumlu farkın büyümesi kuşkusuz, işletme yöneticilerinin yetenekleri, bilgileri ve çalışmalarıyla orantılıdır.

### 3. YETİŞTİRME KAVRAMI VE KAPSAMI

İşletmelerde yöneticilerin yetiştirilmesi konusunu işlediğimiz bu çalışmamızda "yetiştirme" teriminden ne anladığımızı ve "yetiştirme"nin kimleri kapsayacağını belirtmekte yarar vardır.

---

(32) TOSUN, s.257-258.

(33) KESKİNOĞLU, s.28. OLUÇ, s.422-424.

(34) Bu konuda bkz.: KESKİNOĞLU, s.29. OLUÇ, s.430.

#### A) Yetiştirme Kavramı

İlgili kaynaklarda, yöneticilerin yetiştirilmesi ile ilgili veya onun yerine kullanılan çeşitli terimler bulunmaktadır. Bunun başlıca nedenlerinden birincisi, daha önce de belirttiğimiz gibi, yönetim biliminin yeni gelişmekte olması nedeniyle kullanılan terimler arasında henüz tam bir uyumun bulunmamasıdır. İkincisi ise, bu konuda çoğunlukla Amerikan ve İngiliz kaynaklarından yararlanılması sonucu, sözü geçen kaynaklarda kullanılan İngilizce terimlerin tümünün Türkçe karşılıklarının bulunmasında zorluklarla karşılaşılmasıdır.

Konuyla ilgili olarak ve çoğu kez birbirleri yerine kullanılan terimlerin başlıcaları: "yöneticilik eğitimi", "yöneticilik öğretimi", "yöneticilerin eğitimi" veya "yöneticilerin yetiştirilmesi", "yöneticilerin geliştirilmesi" veya "yönetimi geliştirme"dir (35). Burada önemli olan "Eğitim", "Öğretim", "Yetiştirme" ve "Geliştirme" sözcükleridir (36). Şimdi bu sözcükler arasındaki ayrılıkları kısaca belirtmeye çalışalım:

#### a) Eğitim, Yetiştirme ve Öğretim

Sözcükteki tanımlarından da anlaşılacağı üzere, eğitim ve yetiştirme eş anlamlı sözcüklerdir. Aynı zamanda "öğretim"le oranla kapsamı daha geniştir.

- (35) Bu terimlerin İngilizce karşılıkları ise şunlar olmaktadır:
- |                        |   |
|------------------------|---|
| Management Education   | = Yönetim Öğretimi                        |
| Management Training    | = Yönetim Eğitimi                         |
| Management Development | = Yönetimi Geliştirme                     |
| Executive Development  | = Yöneticiyi Geliştirme                   |
| Managerial Training    | = Yöneticilik Eğitimi (Yönetimsel Eğitim) |
| Manager Development    | = Yönetici Geliştirilmesi vb.             |
- (36) Türk Dil Kurumu'nun Türkçe sözlüğü'nde "yetiştirmek, eğitmek ve öğrenim" şöyle tanımlanmıştır: Yetiştirmek=Eğitmek. Eğitmek=Bir kinse, canlı varlıklar ya da bir şeyi, üzerinde işleyerek güdülen amaca göre geliştirmek, terbiye etmek. Öğrenim=Her hangi bir meslek için gereken bilgileri edinme işi. Bkz.: TDK Türkçe Sözlük, Ankara, 1974.

Öğretim, belirli bir işde kişiye bilgi kazandırıcı bir eylemdir. Eğitim ise, daha genel bir kavram olup, kişinin genel bilgisini, kültürünü ve düşünme yeteneğini arttırıcı eylemleri kapsar (37).

Ancak "eğitim" sözcüğü de kullanılışı ve kişide yaptığı çağrışım yönleriyle daha çok öğretim kurumlarını akla getirmektedir. Gerçekte ise konumuz, öğretim kurumları dışında ve özellikle endüstri işletmelerinde yapılan yöneticilik eğitimidir. Bu nedenle bir karışıklığa yer vermemesi yönünden çalışmamızda "yetiştirme" terimini kullanacağız.

Buna göre öğretimle kazanılan, insan zihnine sokulan bilgi, kişiye bir işin niçin yapıldığının öğretilmesidir (38). Düşünce veya beceri ile birlikte uygulanmadığı takdirde tek başına bilgi, durağan (statik) bir unsurdur (39). İşletmeler açısından önemli olan ise, kişinin (yöneticinin) bilgisini, işletme sorunlarıyla karşı karşıya kaldığında ne denli uygulayabildiğidir (40).

Demekki eğitim (yetiştirme) ile öğretim arasındaki ayrılıklardan biri de yetiştirmenin daha çok uygulamaya dönük olmasıdır (41).

- 
- (37) EDWIN B. FLIPPO, Principles of Personnel Management (Mc Graw-Hill Book Co., Inc., New York, 1961), s.228-229.
- (38) Öğretim "ne" ve "niçin" sorularına, eğitim ise "nerede" ve "nasıl" sorularına cevap verir.
- (39) Eğitim Metotları (Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 50, Ankara 1961), s.2.
- (40) CAPTAIN T. WHEELDON, "Personelin Yetiştirilmesi" konulu konferanstan, Sevki ve İdare Dergisi Yıl 2, S.7 (Mayıs 1967), s.41-42.
- (41) İNAL CEM AŞKUN, "Türkiye'de İşletmecilik Öğretimi ve Es-kişehir İ.T.İ. Akademisi'ndeki Gelişmeler", ESADER, 50. Yıl Özel Sayısı (Ekim 1973), s.60.

b) Geliştirme

Geliştirme kişide bulunan ancak açığa çıkarılmamış beceri ve yeteneklerin ortaya çıkarılmasını ve değiştirilmesini sağlar. Geliştirme eylemi sürekli olup, çoğu kez bireyseldir. Kişinin daha önceleri edindiği bilgilerine yenilerini katarak yeteneğini ilerletmesini amaçlar (42).

Kanımızca her üç terim de (öğretim, eğitim ve geliştirme) sürekli bir sürecin, birbirini izleyen halkalarını oluşturmaktadırlar. Buna göre öğretim, yetiştirme sürecinin ilk halkasıdır. Kişi öğretimle belirli bir konu hakkında, ilk sınırlı bilgileri alır. Öğrenim görmüş kişinin o işi ve gelecekte yapacağı işleri en iyi bir biçimde uygulayabilmesi için, daha geniş bir kültüre sahip olması, birtakım tecrübe ve yetenekler edinmesini gerektirir. Görüşümüze göre, işte bu noktadan başlayarak kişinin eğitilip, geliştirilmesi işlemine başlanacaktır. Bundan böyle çalışmamızda kullanacağımız "yetiştirme" terimi ise sürecin bu aşamasını kapsayacaktır.

Gerçek olan şudur ki, eğitim ve geliştirme terimleri toplam sürecin ayrılmaz parçalarıdır (43). Kişi kendini devamlı olarak eğittiği sürece gelişimini sağlayacaktır. Eğitim olmadan hiçbir şekilde gelişme gerçekleşemeyecektir. O halde buraya kadar ki açıklamalarımızın ışığında "yönetici yetiştirme" nin tanımını şu şekilde yapabiliriz:

---

(42) MAHONEY, s.212.

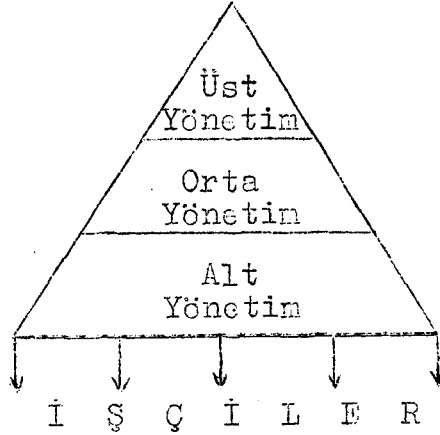
(43) GEORGE C.HOUSTON, Manager Development (Richard D.Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1961), s.4.

Yetiştirme, yöneticilerin genel olarak becerilerini, bilgi, tutum ve âdetlerini, dizgeli (sistematik) bir şekilde geliştirerek onun şimdiki ve gelecekteki işinde daha başarılı olmasını sağlamaktır (44).

#### B) Yetiştirme Kapsamı

Böylece yetiştirmenin tanımını yaptıktan sonra, çalışmamızın hangi düzeydeki yöneticileri kapsayacağı sorununa açıklık kazandırmamız gerekecektir.

Bilindiği gibi "yönetim" geniş anlamalı bir terim olup her düzeydeki yöneticileri kapsamaktadır. Başka deyişle, yöneticiler, işletmelerin basamaklar sırası (hiyerarşi) sisteminde, tabanı oluşturan işçiler dışındaki tüm üst basamakları kapsar. Sözgelimi, ustabaşılar, ustabaşı şefleri ve gözetimciler de yöneticiler arasında sayılmaktadır. Bunu "yönetim piramidi" adı verilen bir şekil üzerinde şöylece göstermemiz olurludur (Şekil III) (45):



ŞEKİL III. Yönetim düzeylerinin şekil üzerinde gösterilişi.

(44) Eğitim Metodları, s.1.

(45) Konuyla ilgili ayrıntılı bilgi için bkz.: WILLIAM J. Mc LARNEY, Management Training, 4.Baskı (Richard D. Irwin, Inc., Homewood Illinois, 1964), s.4. DALTON E. McFARLAND, Personnel Management (Macmillan Co., Toronto, 1968), s.339. CEMALCILAR VE DİĞERLERİ, s.114.

Çoğunlukla kabul görmüş olan bu üçlü sınıflamaya göre, işletmelerdeki yöneticiler basamaksal sıraya uygun olarak üsttan üste doğru, alt, orta ve üst yönetim diye sıralandırılabilir (46).

İşte hızla ilerleyen teknolojiye paralel olarak değişen ve gelişen ekonomik hayatta, her düzeydeki yöneticinin en etkin bir şekilde çalışarak kısa sürede, işletme amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, herşeyden önce günün koşullarına yabancı kalmamalarına bağlıdır.

Bunun için de, işletmelerde uygulanacak yetiştirme programlarının, her düzeydeki yöneticiyi kapsayacak bir biçimde düzenlenmesi gereklidir. Kuşkusuz, her düzeydeki yöneticinin kendi işini en iyi bir şekilde yapabilmesi için gerekli, bilgi ve becerilerin nitelikleri de farklı olacaktır (47). Çünkü çeşitli düzeylerdeki yöneticilerin görev ve sorumlulukları da birbirlerine benzemez (farklıdır).

Şimdi bu üçlü sınıflamada yer alan yönetim düzeylerindeki yöneticilerin görev ve sorumluluklarına kısaca gözden geçirelim.

a) Alt Yönetim Düzeyindeki Yöneticiler

Alt düzey yöneticileri (kısım şefleri, ustabaşılar, gözetimciler vb.), çoğunlukla yönetim piramidinin dışında yer alan ve tabanı oluşturan "işçi"leri yönetirler. Başlıca görev ve sorumlulukları şunlardır (48):

---

(46) OLUÇ, s.36.

(47) R.J.HACON, Management Training (The English Universities Press LTD., London, 1961), s.177-178.

(48) McLARNEY, s.5.

- 1- Mamulün veya hizmetin nicelik, nitelik, maliyet ve süre bakımından uygun bir şekilde üretilmesine dikkat etmek
- 2- İşgücünü etkin bir şekilde yönetmek ve geliştirmek
- 3- Mesleki teknik bilgileri günü gününe izlemek
- 4- Yerinde kararlar almak, bu kararları bekletmeden üstüne duyurmak
- 5- İş iyi planlamak, örgütlemek, yöneltmek, düzenleştirmek ve denetlemek
- 6- İşletme politika ve yöntemlerini bilmek ve uygulamak
- 7- Sendikalarla yapılan sözleşmeler hakkında gerekli bilgiye sahip olmak
- 8- Şikayetleri tam olarak öğrenmek, fakat bunların çıkmasına meydan vermemek
- 9- İşçilere değişiklikleri tanıtmak ve yöntemleri düzeltmek
- 10- Disiplini sağlamak
- 11- İşbirliğini korumak ve moral sağlamak
- 12- Dürüst olmak.

b) Orta Yönetim Düzeyindeki Yöneticiler

Yönetim piramidinde alt düzey yöneticileriyle, üst düzey yöneticileri arasında yer alan orta düzey yöneticilerinin (Müdürler, Müdür Yardımcıları, Genel Sekreterler, İdare Amirleri vb.) başlıca görev ve sorumlulukları ise şunlardır (49):

---

(49) McLARNEY, s.6-7.

Alt düzey yöneticileri için yukarıda sayılanların hepsi orta düzey yöneticileri için de geçerli olmakla beraber, bu görev ve sorumlulukların uygulanmasında derece ve etkinlik bakımından farklar vardır. Kuşkusuz her iki düzey yöneticisinin de çalışmaları, işletmenin yönetimiyle ilgili olmaktadır. Ancak, orta düzey yöneticisinin sorumlulukları daha ağır ve işletmenin amaçlarına ulaşılması yolunda alınan kararlara etki derecesi daha fazladır. Şurası açıktır ki, orta düzey yöneticisi, alt düzey yöneticilerini yönetmektedir. Zaman zaman alt düzey yöneticilerinin fikirlerini de alarak, onlara nelerin yapılması gerektiğini anlatırlar. Aynı zamanda üst yönetimle, alt yönetim arasındaki bağıntıyı da kurarlar. Şöyle ki, yüksek yönetim işletmenin genel politikalarını çizip, ulaşılacak amaçları saptar. Orta yönetim, saptanmış bu ana politikalar içinden belirli projeleri alt yönetime aktarır. Planlar geliştirir, bunları uygulama safhasına kor ve yapılanları denetler. Maliyetleri analiz eder, üst yöneticilere raporlar verir. Böylece üst yöneticinin işletmenin geleceği için doğru kararlar alabilmesinde en etkin rolü oynar.

Orta düzey yöneticisi için yönetim görevi, teknik yetenekten (teknik bilgiden) daha önemlidir. Başka bir deyişle yönetici, üst basamaklara ilerledikçe sahip olduğu teknik yeteneğin göreceli (nispi) önemi azalır (50). İşçileri yöneten alt düzey yöneticisi zamanının büyük kısmını, işin nasıl yapılması gerektiği konusuna harcar. Özellikle işi yaparken teknik bilgisine güvenir. Orta düzey yöneticisi ise, zamanını daha çok kendi

---

(50) EUGENE E. JENNINGS, Executive Success: Stresses, Problems and Adjustment (Appleton-Century-Crofts, New York, 1967), s.21.

bölümündeki alt düzey yöneticileri tarafından yapılacak işle-  
rin, planlama, örgütleme, işbirliği ve düzenleştirme fonksi-  
yonlarına ayırır.

Sonuç olarak, bütün bu saydıklarımızı şöylece sıralanamız  
olurludur (51):

İşletmelerde orta düzey yöneticileri,

- 1- İşletmede uygulanacak plan ve programların düzenlenme-  
sinden çok, üretim sonuçlarının değerlemesini yapar,
- 2- İşletmede çalışan işgörenlerin uzun süreli verimlilik-  
leri yerine, kısa süreli verimlerini inceleyip değer-  
ler,
- 3- İvedilikle yapılması gerekli işleri ve sorunları çözüm-  
lemeye çalışır,
4. Üst düzey yöneticilerince istenen amaçların gerçekleş-  
tirilmesi için planlar yapar,
- 5- Yine üst düzey yöneticilerince saptanan işletme poli-  
tikalarını uygulurlar.

c) Üst Yönetim Düzeyindeki Yöneticiler

Alt ve orta düzey yöneticilerinin çalışmaları çoğunlukla  
işletmenin içiyle ilgilidir. Üst düzey yöneticisini diğerlerin-  
den ayıran en önemli ayrıcalık, çalışmalarının işletme dışına  
çevrik olması ve işletmeyi bir tüm olarak görebilmesidir (52).

---

(51) M.GENE NEWPORT, "Middle Management Development in Indurs-  
tral Organizations", Training Directors Journal, Vol:XVIII,  
(Ekim, 1964), s.24.  
(52) KOONTZ-O'DONNELL, s.441.

Bunlara ek olarak üst düzey yöneticisinin başlıca görev ve sorumlulukları arasında şunlarda sayılabilir (53):

- 1- İşletme ortaklarının (amaçlara göre), uzun veya kısa devrede işletme kârını en üst düzeye çıkartmak,
- 2- İşletme sermayesinin artmasını ve güvenliğini sağlamak,
- 3- İşçilerin çıkarlarını korumak ve tüketici talebini karşılamak,
- 4- İşletmenin ana politikalarının saptanmasında sorumluluk yüklenmek,
- 5- İşletmenin yönetim kurulu tarafından saptanan ana politikalarının uygulanmasını sağlamak amacıyla işletmenin, maddi ve beşeri kaynaklarını en etkin bir biçimde düzenlemek,
- 6- İşletmenin her alanda uygulayacağı kısa ve uzun süreli planları ve işletmenin yetiştirme programlarını düzenlemek.

Şu halde diyebiliriz ki, bu düzeydeki çalışmalar tüm örgüt düzeniyle ilgili olup, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesine dönüktür.

Üst düzey yöneticileri çoğunlukla geniş bir görüşe sahiptirler. Hoggörü alanları geniştir, yenilik ve yaratıcılık onlar için ön plandadır. Bilgilerinin yanı sıra, özellikle sahip oldukları yeteneklerle işletmelerini karmaşık ve değişen çev-

---

(53) OSMAN TELİMEN, Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi, Doktora Tezi (İstanbul İ.T.İ. Akademisi Yayını, 1972), s.77.

resel etkenler arasında başarıyla yönetebilirler (54). Aynı zamanda karar alırken bağımsız davranabilirler. Ancak hata yaptıklarında, bunun işletmede doğuracağı olumsuz etkiler kuşkusuz büyük olur ve düzeltilmesi de zordur.

Böylece yönetim piramidinde yer alan çeşitli düzeylerdeki yöneticilerin, görev ve sorumluluklarını kısaca gördükten sonra, çalışmamız kapsamına girecek yöneticilerin, orta ve üst düzey yöneticileri olacağını söyleyebiliriz. Bunun nedeni ise, yukarıda da görüldüğü gibi, orta ve üst düzey yöneticileri, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmede ve geleceğini etkilemede başlıca etkin rol oynamalarıdır.

---

(54) KOONTZ O'DONNELL, s.441.

II- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE ARTAN YÖNETİCİ İHTİYACI  
VE YÖNETİCİ YETİŞTİRİLMESİNİN BAŞLICA AMAÇLARI

C) Yönetimde Merkezleşmemenin Önemi Kazanması

İşletmelerin büyüme, gelişmeleri, hatta uluslararası nitelik kazanmaları bunların yönetim şekillerini de etkilemiştir. İşletmelerde yetki kullanımında değişiklik olmuş ve merkezi yönetim yerini giderek merkezleşmemiş yönetime bırakmak zorunda kalmıştır. Yönetimde merkezleşmemenin doğal sonucu, yönetici sayısında artış olmuş, bu da yöneticiye olan ihtiyacı arttırmıştır(7).

D) İşletmelerin Yönetiminin Son Derece Karmaşık Bir Duruma Gelmesi

Bugünün yöneticisi eskiye oranla çok daha karmaşık bir göreve sahiptir. Özellikle 20. yüzyılın başlarından itibaren bilimsel ve teknolojik gelişmede büyük bir ilerleme olmuştur. Yeni yeni endüstriler doğmuş, geniş çapta otomasyona yer verilmiş, teknolojiye atom enerjisinden, haberleşmede elektronik araç ve gereçlerden yararlanılmaya başlanmıştır. Bilgisayarlar ve denetleme yöntemleri hızla ilerlemiştir (8). Bunların yanı sıra, sendikalar devlet ve değişen tüketici taleplerinin baskısı artmış, türlü iç ve dış etkenlerin etkisi altında, işletmelerin yönetimi son derece karmaşık bir durum almıştır.

Bütün bu saydığımız nedenlerle işletmelerde gelişmiş uzman işgücüne ve özellikle bunları yönetecek, yöneticilere olan talep büyük çapta artmıştır. Buna karşın işletmelerin artan talebini giderecek niteliklere sahip yönetici sayısının,

(7) TAMER KOÇEL, "İşletme Yöneticilerinin Eğitimi", Lanka Meslek ve Fikir Dergisi, C.7, S.9 (Eylül 1970), s.53. MABONER, s.16.

(8) HOUSTON, s.128.

başka bir deyişle yönetici arzının yetersiz oluşu, yöneticilerin yetiştirilmesi sorununu ortaya çıkarmıştır.

## 2. YÖNETİCİ YETİŞTİRİLMESİNİN BAŞLICA AMAÇLARI

İşletmelerde yetişmiş yöneticiye olan ihtiyacın artması günümüzde "yetiştirme" konusunu ön plana çıkarmıştır. Kuşkusuz, işletmelerin yaşam süreleri insanlarınkinden uzundur. Aynı zamanda işletmenin tüm geleceğini bir kaç yöneticinin varlığına bağlaması da büyük hatadır. İşletmelerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sürekli olarak yöneticilerin yetiştirilmesi ve türlü nedenlerden ayrılanların yerine hemen yetenekli ve yetişmiş yöneticilerin getirilmesi gereklidir (9). Bu nedenle yönetim biliminde de "yöneticilerin yetiştirilmesi" konusu, planlama, örgütleme, yöneltme, düzenletme ve denetleme'den sonra, altıncı bir fonksiyon olarak ele alınması düşüncesi güç kazanmıştır (10).

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

( 9) ZEBYAT HATİBOĞLU, İşletmelerde Organizasyon (Anıl Yayınevi, İstanbul, 1964), s.34.

(10) CEMALCILAR ve DİĞERLERİ, s.103.

Burada unutulmaması gerekli bir nokta da şudur: Kişi ne kadar iyi bir öğrenim görmüş olursa olsun eğer, yeterli yeteneklere sahip değilse, başarılı bir yönetici olamayacaktır. Aynı şekilde, yetenekli bir kişinin öğrenim görmeksizin başarılı bir yönetici olmasına da yine olanak yoktur (11). Buradan çıkardığımız sonuç, başarılı bir yöneticinin belirli yetenekleri yanında, biçimsel bir öğrenimden geçmesi zorunluluğudur.

Kuşkusuz bu sayılanlar dışında yöneticilerin yetiştirilmelerine etkili olan başkaca etkenler de vardır. Bunların başlıcaları, aile, toplum, devlet ve işletmelerdir. Ancak bunlardan öğretim kurumlarıyla işletmelerin yöneticilerin yetiştirilmesinde diğerlerine oranla daha etkili oldukları söylenebilir. Nedeni ise, buralarda düzenli ve sürekli programların uygulanabilmesidir. Başka deyişle, işletmeler için gerekli yöneticilerin yetiştirilmeleri, ya işletmeler dışındaki kuruluşlarda öğretimle, ya da işletmelerin kendi bünyelerinde düzenlenen yetiştirme programlarıyla gerçekleştirilmektedir (12).

İşletmeler dışındaki kuruluşların başlıcaları ise, yüksek okullar, üniversite, akademi, enstitüler gibi akademik kuruluşlarla sevk ve idare dernekleridir (13). Bu tür kuruluşlarda yapılan öğretim ve eğitim, bizim çalışmamız kapsamına girme-

---

(11) Bu konuda bkz.: ROBERT E. TANNEHILL, Motivation and Management Development (President Motivation/Management Development Services, Akron, New York, 1970), s.5-8. HATİBOĞLU, s.34.

(12) Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: Türkiye'de Akademik Öğretim Dışında Sevk ve İdarecilik Eğitimi ve Sevk ve İdarecilik Müsavırlığı Uygulamaları ile İlgili Araştırma Raporu, Teksir (Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi, İstanbul, 1974), s.35.

(13) KESKİNOĞLU, s.311.

mektedir. Konumuz bilindiği gibi, işletmelerdeki yöneticilerin, işletmelerin amaçları gözönünde bulundurularak düzenlenmiş yetiştirme programları uyarınca yetiştirilmeleridir.

Buna göre yetiştirmenin genel amacının, yönetici durumunda olan veya olacak kişilere, planlama, örgütlenme, yöneltme, düzenleştirme, denetleme gibi yönetimin temel fonksiyonları hakkında gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması olduğu söylenebilir (14).

Yöneticiler, işletme amaçlarına göre bir program içeriğinde yetiştirildiklerinde, işletmenin verimli bir biçimde çalışıp, gelişmesine katkıları büyük olacaktır (15). Kuşkusuz, işletme amaçlarına uygun bir yetiştirme de, en iyi şekilde ancak işletmelerde uygulanacak yetiştirme programlarıyla gerçekleştirilebilir.

"İşletmelerin yaşama ve gelişme güçleri yöneticilerin sayılarına ve niteliklerine bağlıdır. Bu bakımdan, her kuruluş yeter sayı ve nitelikte yöneticileri ihtiyaçlarına hazır bulundurmak zorundadır. Yeter sayı ve nitelikten söz ederken yalnız bu günü değil, geleceği de dikkate almak gerekir" (16).

Buna göre, işletmelerde yönetici yetiştirmenin amaçlarını şöylece sıralayabiliriz (17):

- 
- (14) HALİT TANYELİ, Personel Eğitimi (Şen Yuva Matbaası, Ankara, 1970), s.130.
- (15) Bu konuda bkz.: EDGAR H. SCHEIN, Örgütsel Psikoloji, (Çev: AYLIŞ SAGTAR-ŞAN ÖZ-ALP), (Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, Kalite Matbaası, Ankara 1976), s.48. NURİ ÇEBİCENÇ, "Yönetici Yetiştirme Nedir?" Banka ve Ekonomik Yorumlar, C.9, S.9 (Eylül 1972), s.18.
- (16) CEMALCILAR VE DİĞERLERİ, s.103.
- (17) FRANCIS W. DINSMORE, Developing Tomorrow's Managers Today, (A division of American Management Associations, New York, 1975), s.6. KESKİNOĞLU, s.296.

A) İşletmelerde Artan Yönetici İhtiyacının  
Karşılanması

Daha önce sayılan türlü nedenlerle, sayı ve nitelik bakımından artan yönetici ihtiyacının ancak yetiştirme ile karşılanabileceği bir gerçektir. Aksi halde günümüzde, kişilerin dizgeli (sistematik) bir programdan geçmeden kendiliklerinden günün koşullarına uygun bilgi edinmelerine ve edindikleri bu bilgileri uygulamalarına olanak yoktur.

Kuşkusuz yüksek okullarda yapılan öğretim, insan eğitiminin ancak bir kısmını sağlayabilir. Yaratıcılığa sahip, etkin bir yöneticinin yetiştirilmesi işi ise tüm yaşantısı boyunca sürecektir (18).

Şurası gerçektir ki, yönetimin matematik ve istatistik birimleri ile sabit olan ve hazırlıklı tepkiler alışverişi şeklinde ortaya çıkmadığı bir gerçektir. Eğer durum böyle olsaydı, her kitap okuyan veya kuralları belleyen, yönetimde uzmanlaşmış bir yönetici gibi tahminlerde bulunabilir ve rahat hareket edebilirdi. Uygulamada ise, yönetim sorununun kendiliğinden çözümlenebilmesi için, yürürlükte olan az sayıda güvenilebilir kurallar ve yol gösterici işaretler bulunmaktadır. İşte yönetimin bu belirsizlik ortamında ve mesleğin günden güne karmaşıklaşıp, gelişen ihtiyaçların karşılanması için yöneticilerin yetiştirilmelerinde en etkin yol işletmelerde uygulanan programlardır. Başka bir deyişle, insanların yaparak çok daha iyi ve kolay bir şekilde yetişecekleri bir gerçektir (19).

(18) CLARENCE B. RANDALL, Yönetimde Başarı Esasları (Çev.: REŞAT AKTAN, Ankara, 1965), s.21.

(19) MYLES L. MACE, "Yarının Yöneticisinin Geliştirilmesi" (Çev.: SİNAN ARTAN), ESADEN Cilt X, S.1 (Ocak 1974), s.162-163.

Ancak yetiştirme eylemi belli bir süreyi gerektirir. Bu nedenle işletmelerde yetiştirme programlarını zamanında düzenlemek, ihtiyaçları saptamak ve programın sürekli olmasını sağlamak gerekir. Kuşkusuz işletmelerde yetiştirme eylemi, hiçbir zaman ulaşılması gerekli bir amaç değil, amaca ulaşmada bir araç olarak kullanılmalıdır.

B) Yöneticilerin Şimdiki ve Gelecekteki İşlerinde  
Başarılı Olabilmeleri

Yöneticilerin halen yapmakta oldukları işleri en iyi nasıl yapabilecekleri ve gelecekte dolduracakları orunlarda başarılı olabilmeleri için nelere ihtiyaçları olduğunun saptanması yetiştirme programlarında ele alınması gerekli başlıca sorunlardır. Örneğin; yöneticilere işleriyle ilgili teknik bilgilerin verilmesinden, işletmedeki insan ilişkilerinin düzenlenmesi ve davranışların belirlenmesine kadar türlü konular bu programların kapsamına girebilir. Aynı şekilde yöneticilere, gelecekte dolduracakları orunların gerektirdiği türlü bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılmasına da çalışılabilir.

Şimdi, yöneticiler için gerekli bu bilgi, beceri ve davranışların neler olduğunu kısaca gözden geçirelim (20):

a) Bilgi

Her düzeydeki yönetici, yaptığı yönettiği işlerle ilgili teknik bilgiye sahip olmalıdır. Kuşkusuz bu bilginin oranı, yöneticinin bulunduğu düzeye göre değişecektir. Bununla beraber, bir yöneticinin mutlak surette, planlama, örgütleme, yö-

---

(20) DePHILLIPS VE DİĞERLERİ, s.327-330.

nelme, karar verme ve denetleme gibi yönetimin temel fonksiyonları hakkında genel bilgileri edinmesi gereklidir. Bu tür bilginin önemi özellikle yönetimin üst düzeylerinde daha çok artar. Bilgiler çoğu kez öğretimle ve iş tecrübesi ile elde edilir.

b) Yetenek

Yönetici istediği kadar bilgi sahibi olsun, bunu yetenekleriyle uygulamaya aktarıp kullanamadıktan sonra hiç bir yararı yoktur. Yönetici herşeyden önce yönetim alanında, tüm yeteneklerini uygulayabilmelidir. Cesaretli davranabilmeli, sorumluluktan kaçınmamalı, kişilere yetki göçermeyi öğrenmelidir. Özellikle yöneticinin karar verme alanındaki yeteneği, işletmenin başarılı bir şekilde çalışmasında doğrudan etkili olan bir unsurdur.

Buna göre yöneticilerde bulunması gerekli başlıca yeteneklerin neler olduğunu şöylece sıralayabiliriz (21):

aa- Teknik Yetenek:

Belirli bir konuda kişinin sahip olduğu teknik uzmanlık bilgisi ve analitik yeteneğini yine o konu ile ilgili alet ve tekniklerde uygulayıp, kullanabilmeyi içerir. Bu tür yetenek her iş alanı için gerekli olup, işin nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Özellikle, doğrudan işçilerle ilişki halinde bulunan alt düzey yöneticilerinin hiç değilse bu yeteneği sahip olmaları gereklidir.

---

(21) ROBERT KATZ, "Executive Skills: What Makes A Good Administrator?" Derleyenler: HERBERT J. CHERUDEN-ARTHUR W. SHERMAN Jr., Readings In Personnel Management, 2. Baskı (South Western Publishing Co., Cincinnati Ohio, 1966), s.208-222. KOÇEL, s.54-55.

Kuşkusuz yönetim düzeyleri yükseldikçe yöneticinin doğrudan işle ilgisi azalmaktadır. İşletmede bu tür işleri yapacak başkaları bulunacağından yöneticinin sahip bulunduğu teknik yeteneğinin önemi azalmaktadır.

#### bb- İnsancıl Yetenek

İnsancıl yetenek herşeyden önce, insanlarla çalışabilme-yi içerir. Şöyle ki, işletmede ilişki halinde bulunduğu kişilerle anlaşarak, işin etkin bir biçimde yapılabilmesi için, ortaklaşa çalışma olanaklarının yaratılması, yöneticinin sahip olduğu bu yetenekle gerçekleştirilebilir. Böyle bir ortamın yaratılabilmesi, yöneticinin işletmedeki kişilerle iyi geçinmesine, bu kişilerin düşüncelerini, eğilimlerini bilmesine ve haberleşme kanallarından iyi bir şekilde yararlanmasına bağlıdır. Yoksa, işletmede türlü sürtüşmeler ve huzursuzlukların ortaya çıkması doğaldır. Bu da, işletmenin verimliliğini düşürecek, çalışmalarını aksatacak ve geleceğini olumsuz yönde etkileyecektir.

#### cc- Kavramsal Yetenek

İşletmedeki türlü bölümlerin birbirleriyle olan ilişkilerini, birinde çıkan değişikliğin, diğerlerini ne denli etkilediğini, aynı şekilde, endüstrideki diğer işletmelerin ve toplumun politik, sosyal ve ekonomik baskılarının işletmeyi nasıl etkileyeceğini görebilme yeteneğidir.

İşletmeyi tüm olarak görebilme, özellikle üst düzey yöneticilerinde bulunması gerekli en önemli yetenektir (22). Çünkü

---

(22) DePHILLIPS VE DİĞERLERİ, s.329.

yönetici, işletmenin durumunu yukarıdan görebilecek, çevresiy-  
le ilişkilerini düzenleyip, işletmeye kişilik kazandıracak po-  
litikaların saptanmasında etkili olacak ve işletmeye tam ola-  
rak hükmedebilecek kişidir. Yöneticinin burada yapacağı en u-  
fak bir hata veya ileride etkisinin ne olacağını düşünmeden  
alacağı yanlış bir karar işletmeyi tümüyle etkileyecektir (23).

### c) Davranış

Davranış insanın kişiliği ile ilgilidir. Yönetici her-  
şeyden önce görüldüğü ve davranışlarıyla çevresine güven verme-  
li, olumlu yönde etkileyebilmelidir. Çevresini etkileyebilme-  
si, onlara en iyiyi yapabilmeleri için yol göstermesine, onla-  
ra örnek olmasına bağlıdır. Kuşkusuz kişinin davranışlarını  
veya dış görünüşünü değiştirebilmesi, yöneticilikte önemli ol-  
makla beraber, yetiştirme programlarından kazanılması en zor  
şeydir. Çünkü, davranışların kişide oluşması (veya yerleşmesi)  
uzun bir süreyi gerektirir ve kişide yerleşmiş davranışların  
değişmesi de çok güçtür.

## 3. İŞLETMELERDE YÖNETİCİLERİN YETİŞTİRİLMESİ PLANLANIRKEN GÖZÖNÜNDE BULUNDURULMASI GEREKLİ KONULAR

Bu başlık altında inceleyeceğimiz konuların başlıcaları  
şunlardır:

- A) İşletmelerin Amaçları ve Politikaları
- B) İşletmelerin Büyüklükleri
- C) Yetiştirme Sorumluluğu

---

(23) SİNAN ARTAN, "İşletmelerde Yönetici İhtiyacını Arttıran Nedenler Karşısında Türk İşletmelerinin ve Yöneticilerinin Durumu", İktisat ve Maliye, Cilt: XXI, S.7 (Ekim, 1974), s.276.

#### A) İşletmelerin Amaçları ve Politikaları

İşletmelerin amaçları, yetiştirme planı yapılırken yöneticiler tarafından gözönünde bulundurulması gerekli en önemli konulardan biridir. Çünkü, yetiştirme programını yönlendirecek başlıca etken işletmenin amaçları olacaktır. İşletmeden işletmeye uygulanan yetiştirme programlarının değişik olması, her işletmenin amacının aynı olmamasındandır.

İşletmelerin türlü amaçları bulunmaktadır. Bunları başlıca ikiye ayırabiliriz (24):

- 1- Genel Amaçlar
- 2- Özel Amaçlar

Genel Amaçların başlıcaları ise; tüketicilere sürekli olarak daha kaliteli mal veya hizmet sunmak, işletmede çalışanlara iyi ücret ödemek, topluma veya devlete hizmet ve istihdamı kararlı kılmak şeklinde sayılabilir.

Genel amaçların başlıcaları ise, kâr, topluma hizmet ve işletmenin hayatının sürekliliğini sağlamaktır.

Özel amaçlar ise; tüketicilere sürekli olarak daha iyi kaliteli mal ve hizmet sunmak, işletmede çalışanlara iyi ücret ödemek, topluma veya devlete hizmet ve istihdamı kararlı kılmak şeklinde sayılabilir.

Bir başka görüşe göre işletmenin amaçlarını şu şekilde ikiye ayırmamız da olanaklıdır (25):

---

(24) CEMALCILAR VE DİĞERLERİ, s.10-14.

(25) KEMAL TOSUN, Sevk ve Harc Ders Notları, C.III, İstanbul 1968-69, s.53-54.

- 1- İşletmenin tümüne ait amaçlar
- 2- İşletmenin bölümlerine ait amaçlar

İşletmenin tümüne ait amaçların başlıcaları; talebi olan mal veya hizmet üretmek, kâr elde etmek, işletmede işbirliğini sağlamak, yaşamak ve geliştirmek için çevre koşullarına uymak ve yenilik yaratmaktır.

İşletmenin bölümlerine ait amaçları ise; işletmeyi oluşturan üretim, pazarlama, finansman, personel, muhasebe, tedarik, dış ilişkiler, mühendislik vb. bölümlerin amaçlarıdır.

Her bölümün amacı ayrı gibi görünürse de gerçekte, tüm bölümlerin amaçları, işletmenin ana amacının kapsamı içindedir. Başka deyişle, tüm bölümlerin amacı, işletmenin ana amacının gerçekleşmesine hizmet etmektir. Bu nedenledir ki işletmelerde yetiştirme çalışmaları plânlanırken, işletmenin ana amaçlarını, yetiştirme programlarına yön verici bir unsur olarak, daima en ön sırada gözönünde tutmak gerekir.

Kuşkusuz, iyi bir yönetimin temel gereği, işletmede ulaşılmaya düşünülen amaçların, açıkça bilinmesine bağlıdır. Üst yöneticiden, alt düzey yöneticisine dek her yönetici kendi çalışmalarının amacını bilmelidir (26).

Aynı şekilde, işletmenin amaçlarına ulaşmada işleyecekleri politikalar da, yetiştirme planlarının yapılmasında etkili olan unsurlardandır. İşletmenin özellikle yetiştirmeye ilişkin politikaları saptanırken şu noktalara dikkat edilmesinde yarar vardır (27):

- 
- (26) WILLIAM H. NEWMAN, Sevk ve İdare (Çev.: KEMAN SUNGUR), (Sevinç Matbaası, Ankara, 1972), s.20.
  - (27) İNAL ÇEK AŞKUN, Personel Yönetimi Ders Notları (Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, Eskişehir, 1974-1975), s.192-193.

- Temel amaçların belirlenmesi,
- Bu amaçların hangilerininin yetiştirme yoluyla karşılanacağına belirlenmesi,
- Amaçlara ulaşmada izlenecek yolun belirlenmesi.

Ancak unutulmamalıdır ki amaç, bir sondur politika ise, bu sona erişebilme aracıdır (28). Çeşitli ögelerden oluşan işletmelerde üst düzey yöneticilerinin işletmede izlenilecek politikaları saptarlarken dikkatli olmaları gerekir (29). Yönetici herşeyden önce işletme içindeki ayırıcı kuvvetlerin neden olduğu gruplaşmaları (klikleşmeleri) önleyecek, iç düzenleştirmeyi sağlamak durumundadır. Bunu gerçekleştirdikten sonra, iş-

---

(28) HAN ÖZ-ALP - DOĞAN SİNGİREN - İNAL CEM AKKUN, İşletme Politikası, 3. Baskı (Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, Ankara, 1974), s.4.

- (29) İşletmelerde uygulanan başlıca politikalar şunlardır:
- a. İlgili oldukları işletme faaliyetlerine göre
    1. Üretim politikası
    2. Satış ve sürüm politikası
    3. Tedarik politikası
    4. Finansman politikası
    5. Personel politikası
    6. Muhasebe Politikası
    7. Ücretleme politikası
    8. Maliyet ve fiyat politikası
  - b. İlgili oldukları yönetim fonksiyonu bakımından
    1. Planlama politikası
    2. Örgütlenme politikası
    3. Emir kumanda (yöneltilme) politikası
    4. Yönetici yetiştirme politikası
    5. Düzenleştirme politikası
    6. Denetleme politikası
  - c. Etki ve sonuçları işletme içinde veya dışında kalan politikalar yönünden
    1. İşletme içi politikalar
    2. İşletme dışı politikalar
  - d. Politikaları oluşturan veya kullananların hiyerarşideki mevkilerine göre
    1. Temel politikalar
    2. Genel politikalar
    3. Bölümlere ait politikalar
  - e. Politikaların hazırlanışı (vücut buluşu) bakımından
    1. Orijinal (originated) politikalar
    2. Empoze (imposed) edilmiş politikalar
    3. Kollektif politikalar
    4. Tenyiz edilmiş (appealed) politikalar
- TOSUN, Sevki ve İdare Ders Notları, s.7-9.

letmeyi çevresel koşullara uydurmak, yani dış düzenleştirmeyi sağlamak zorundadır. İşte gerek iç ve gerekse dış düzenleştirmenin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için izlenecek politikaların (planlama, örgütlenme, yöneltme, yöneticilerin yetiştirilmesi, denetleme politikaları vb.) önemi büyüktür (30). Kuşkusuz her işletmenin izleyeceği politikalar ayrı olacaktır. Bu nedenle de işletmede uygulanması düşünülen yetiştirme programları düzenlenirken işletmenin izlediği türlü politikalar açıkça bilinmeli ve gözönünde bulundurulmalıdır.

### B) İşletmelerin Büyüklükleri

Her işletmenin, işletmedeki türlü fonksiyonlara verdiği önem ile bu fonksiyonların düzgün bir biçimde yürütülebilmesi için ayırdığı para ve zaman aynı olmamaktadır.

Bununla birlikte, küçük, orta ve büyük işletmeler diye büyüklüklerine göre sıralayabileceğiniz işletmelerde yetiştirme fonksiyonu değişik bir görünüm arz etmektedir. Böyle ki; küçük işletmelerde sürekli ve dizgeli (sistematik) bir biçimde yönetici yetiştirme çalışmaları sürdürülmektedir. Daha çok işgörenlerin işe alıştıırılması ve yeteneklerinin geliştirilmesine ilişkin yetiştirme çabaları göze çarpmaktadır. Bunun başlıca nedenleri arasında, üst düzey yöneticilerinin sayılarının bu tür işletmelerde az olması ve işletme faaliyetlerinin fazla karmaşık bir nitelik taşınmamasıdır. Bir başka neden ise, küçük işletmelerde çoğunlukla yöneticinin, işletmenin aynı zamanda sahibi olmasıdır. Bu kişiler çoğunlukla astlarına yetki ve sorumluluk geçermekten kaçındıklarından, astlar yetiştirme

---

(30) Bu konuda bkz.: TOJUN, Sevki ve İdare Ders Notları, s.12-13. TANNERHILL, s.24.

olanaklarından yararlanamamaktadırlar. Kendilerini yetiştirmiş olanlar ise, ölüm, istifa, emekliye ayrılma gibi nedenlerle üst yönetici işten ayrılmadan yönetimi ele alamamaktadır (31). Küçük işletmeler gerektiğinde yetmiş uzman personeli dışarıdan kiralamaya yoluna gittiklerinden çoğunlukla bu tür işletmelerde yönetici yetiştirme çabalarının pek fazla bir önem taşımadığı söylenebilir.

Orta büyüklükteki işletmeler ise çoğunlukla bir "personel bölümü"ne sahiptirler. Orta büyüklükteki işletmelerde küçük işletmelere oranla sayıca daha çok ve karmaşık personel işleri görülür. Örneğin, sendikalara verilecek aidat için stopaj yoluyla ücretlerden kesinti yapılması, sosyal sigortalarla ilgili işlemler, işgörenlerin elenip, seçilmesi, güvenlik, sağlık hizmetleriyle kafeterya ve boş zamanların değerlendirilmesi gibi hizmetler bunlar arasında sayılabilir. Aynı zamanda bu tür işletmelerde tüm yetiştirmeyle ilgili çalışmalar da personel bölümü içinde yapılır. Bu amaçla personel bölümünde çoğu kez, bir "yetiştirme birimi" kurulur. Ancak oluşturulan bu "yetiştirme birimi" aynı küçük işletmelerde olduğu gibi, daha çok işgörenlerin yetiştirilmesine dönük çalışmalar yapar.

Orta büyüklükteki işletmelerde yöneticilerin yetiştirilmesi daha çok işletme dışındaki kuruluşların yetiştirme programlarına yöneticilerin gönderilmesiyle gerçekleştirilir. İşletme dışındaki bu kuruluşlar arasında üniversite, yüksek okul, enstitü ve dernekler sayılabilir. Bu kuruluşların düzenledikleri kısa süreli kurslara veya lisans üstü yetiştirme programlarına işletmelerin daha çok orta düzey yöneticileri gönderi-

---

(31) Bu konuda bkz.: DePHILLIPS VE DİĞERLERİ, s.235-239.  
DURUCKER, s.275-305.

lır (32). Ancak, daha öncede söylediğimiz gibi, işletmelerin amaçlarına, ihtiyaçlarına ve olanaklarına göre işletmeden işletmeye değişebilir.

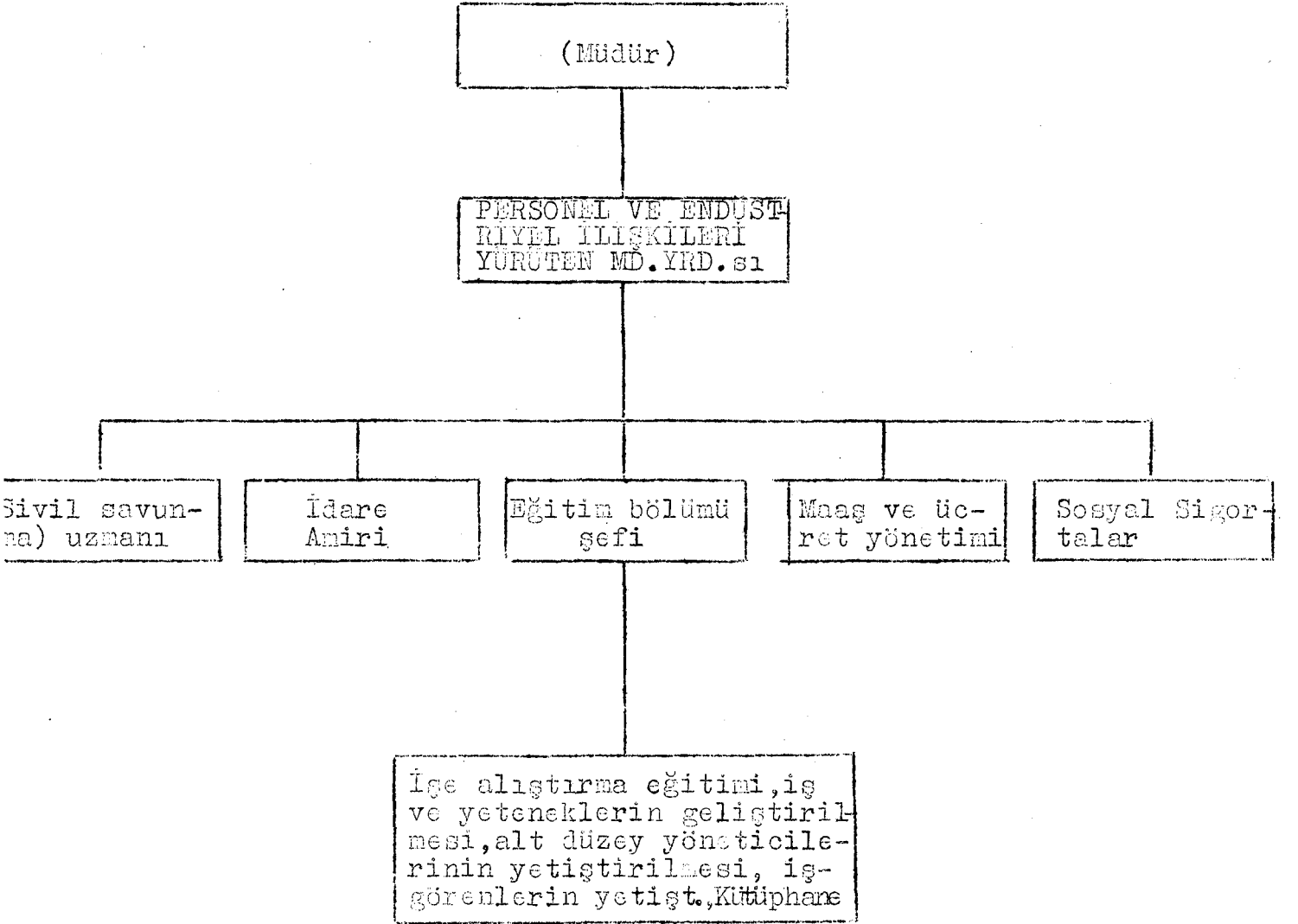
Orta büyüklükteki işletmelerde görülen en belirgin özellik, işletmedeki bölümlerin hemen hiçbirinde önemli derecede bir uzmanlaşmanın bulunmamasıdır. Tüm yöneticiler işletmede birden çok işin yürütülmesinden sorumludurlar. Bu durum yetiştirme fonksiyonunu yöneten yönetici için de geçerlidir. Böyle ki, bu yönetici yetiştirme fonksiyonunun yürütülmesi dışında çoğu zaman "iş analizleri", "maaş ve ücret yönetimi" gibi diğer personel işlerinden de sorumludur (33).

Bu konuyla ilgili açıklamalarımızı tamamlamadan bir orta büyüklükteki işletmenin yetiştirme bölümünün, örgüt şemasındaki yerini belirlemeğe çalışalım (Şekil IV).

---

(32) DePHILLIPS VE DİĞERLERİ, s.241.

(33) A.g.k., s.242.



ŞEKİL IV. Orta büyüklükteki bir işletmede yetiştirme biriminin Yeri.

KAYNAK : DePHILLIPS VE DİĞERLERİ, s.243.

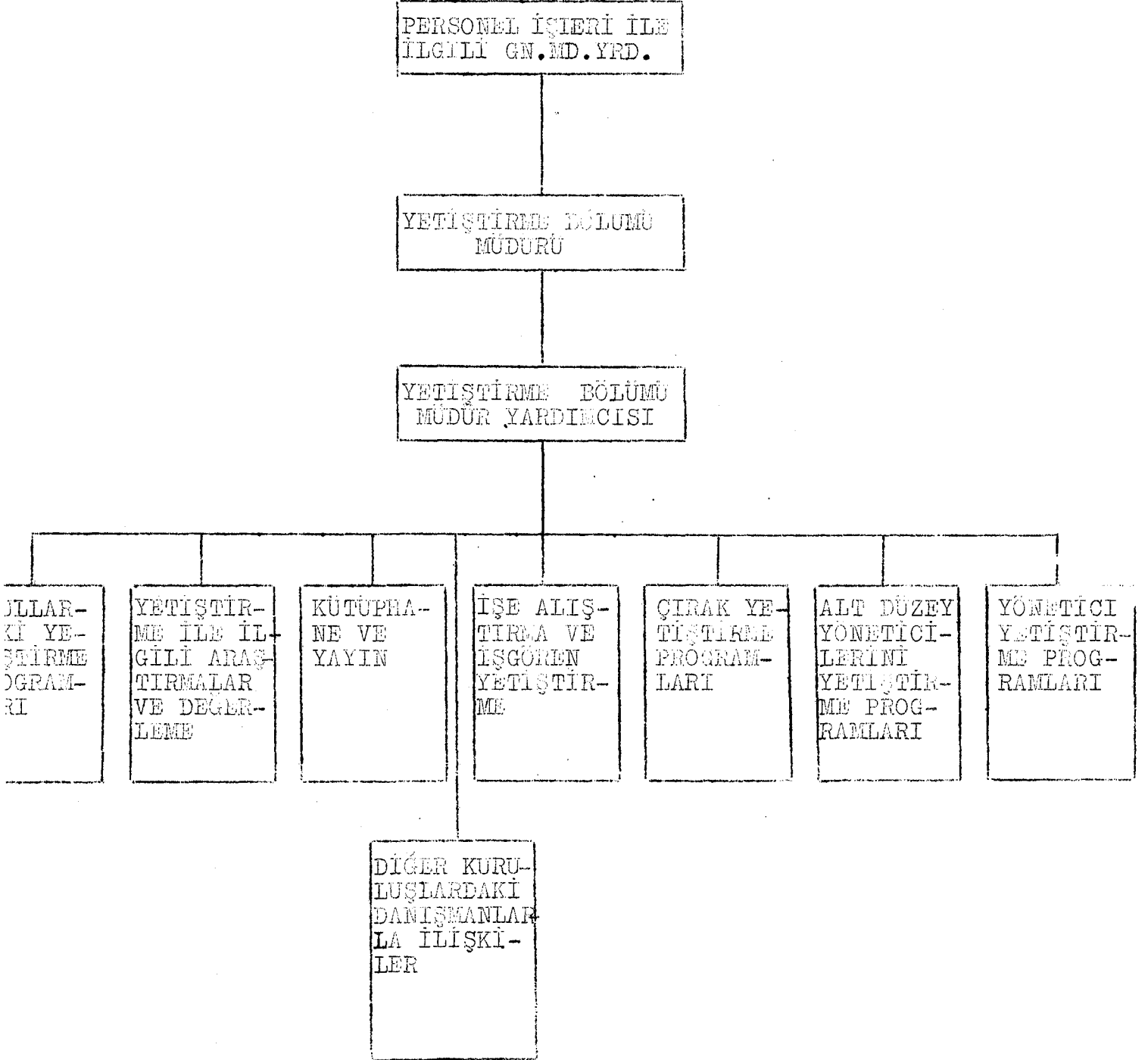
Büyük işletmelerdeki duruma gelince; bu tür işletmelerdeki yetiştirme ile ilgili çalışmalar orta ve küçük işletmelere oranla daha farklıdır. Bu fark çoğu kez işletmenin büyüklüğünden doğar.

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

Artan işçi yönetici vb. personele olan ihtiyaca paralel olarak yetiştirme biriminin çalışmaları da büyük işletmelerde büyük önem kazanmıştır. Örneğin işletmenin amaçlarına göre yöneticilerden en iyi verimin alınabilmesi için kişilerin seçiminde aranacak niteliklerinin ve işe alınma koşullarının belirlenmesi, yetiştirme programlarının düzenlenmesi ve bunların sonuçlarının değerlendirilmesi vb.

Büyük işletmelerde iş bölümü ve uzmanlaşma en üst düzeye ulaşmıştır. Bu nedenle de bu tür işletmelerde çoğunlukla yetiştirme bölümünün çalışmalarını diğer personel görevlerinden ayrı bir şekilde yürütülür. Yetiştirme bölümü çoğunlukla personel işlerini yürüten bir genel müdür yardımcısına (başkan yardımcısına) bağlıdır. Yetiştirme bölümü yöneticisi, bölümünün çalışmalarını ilgili genel müdür yardımcısına sürekli olarak rapor verir. Büyük işletmelerde yetiştirme bölümü yöneticisinin daha etkin bir rolü vardır. Şöyle ki, işletmenin yetiştirmeyle ilgili personel politikasının saptanmasında üst yönetime en çok yardımcı olacak kişidir. Yetiştirme bölümü yöneticisi, tüm personelin yetiştirilmesi ve onlara uygulanacak yetiştirme yöntemlerinin kararlaştırılması sorumluluğunu da yüklenbilir (34).

Büyük işletmelerde yetiştirme bölümünün örgüt şemasındaki yerini de şöylece gösterebiliriz (Şekil V):



ŞEKİL V. Bir büyük işletmede yetiştirme bölümünün yeri.

KAYNAK : DePHILLIPS VE DİĞERLERİ, s.246.

Konuyla ilgili son olarak diyebiliriz ki, işletmeler, ne büyüklükte olurlarsa olsunlar yöneticilerini yetiştirmeyi planlarken

- Maddi olanaklarını, başka deyişle, bütçelerinden bu iş için ne kadar bir fon ayırabileceklerini hesaplamalıdır- lar. Çünkü yetiştirme çabaları çok yönlü ve masraflı bir iştir.
- Yetiştirmeyi düşündükleri yöneticilerin sayı ve nitelik- lerinide gözönünde bulundurmalarıdır.

### C) Yetiştirmenin Sorumluluğu

Daha öncede belirttiğimiz gibi, yöneticilerin yetiştiril- mesi sorunu işletmelerin amaçlarına, politikalarına ve büyük- lüklerine göre birbirinden farklılık göstermektedir. Ancak ge- nel olarak işletmelerde yönetici yetiştirme sorumluluğunu ta- şıyacak düzeyin kuşkusuz üst yönetim olacağı söylenebilir.

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

İşletmelerin çeşitli bölümleri ve bu bölümlerde çalışan farklı düzeylerde yöneticiler vardır. Bu yöneticiler kendi bö- lümlerindeki çalışmalarını, belli sınırlar içinde günlük olarak yürütürler. Çoğu kez işletmenin geleceğini ilgilendiren konu- lara gereken ilgiyi göstermeyebilirler. Buna karşın üst yöne- tim, işletmenin tümünü ve geleceğini ilgilendiren çalışmalarını

yürütür. İşte bu nedenle yöneticilerin yetiştirilmesi sorumluluğunu üst yönetim taşır (35).

İnsanlar bir işi "yaparak" daha çabuk ve kolay öğrenirler. Bu nedenle üst yöneticiler sorumluluktan kaçınmadan astlarına yetki göçermeli ve onların bağımsız olarak kararlar alabilmelerine olanak tanınmalıdır (36). Kuşkusuz yetki göçermede işletmenin yönetim düzeninin etkisi büyüktür. Örneğin işletmelerin merkezleşmiş veya merkezleşmemiş yönetim şekilleriyle yönetilmeleri gibi.

Merkezleşmemiş yönetimde karar verme yetkisi alt düzey yöneticilerine kadar devredilebilir. Yani üst düzeydeki yöneticinin sorumluluğu altında ast çeşitli konularda bağımsız olarak karar alabilir (37). Böylece ast bağımsız olarak düşünme ve karar verme konularında tecrübe ve yetişme olanağını kazanacak, kendisine olan güveni artacaktır.

Merkezleşmiş yönetimde ise çoğunlukla astların görevi, üst yönetim tarafından alınan kararları uygulamaktır. Bu durumda ast, bağımsız olarak o iş hakkında düşünüp, karar verme olanağından yoksun kalacaktır. Kuşkusuz bu şekilde yetiyecek ast, ileride üst yönetime geldiğinde sorumluluk almaktan korkan, çekingen bir yönetici olacaktır. Bu da işletmenin geleceğini olumsuz yönde etkileyecektir.

Üst'ün en önemli görev ve sorumluluklarından biri yetiştirmektir denebilir. Yetiştirme eylemi belli bir plan ve prog-

---

(35) MAMONLY, s.21.

(36) DePHILLIPS VE FİĞERLERRİ, s.230-231. Ayrıca bkz.: MACE(Çev.: S.ARTAN), s.162-164.

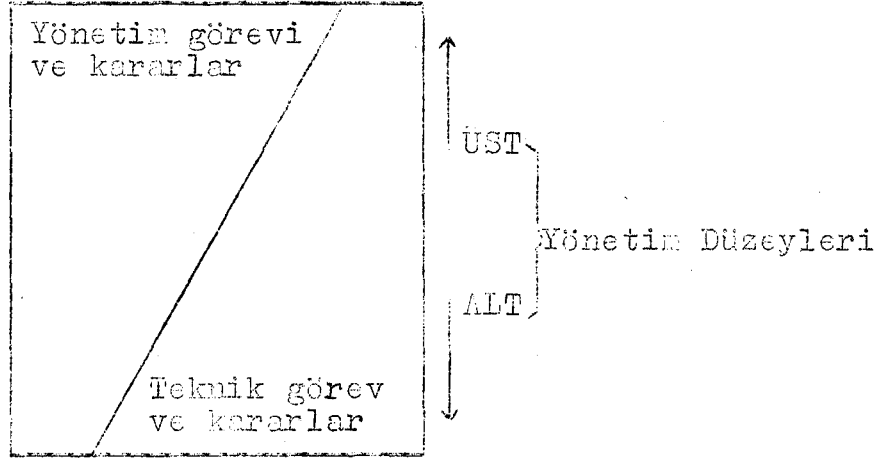
(37) GEORGE R. BERRY, Principles Of Management (D.Irwin, Homewood, Illinois, 1960), s.487.

ram içinde yapılabileceği gibi, biçimsel olmayan (gayri resmi) bir şekilde de sürdürülebilir. Bu işi benimsemiş her yönetici normal işlerinin yanısıra astlarının yetişmesi için de yardımcı olabilir.

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

Yetiştirmenin amaçlarına daha önce geniş olarak değinmiştik. Yetiştirme programlarının düzenlenmesine ilişkin çalışmaların neler olduğu ise, çalışmamızın ikinci bölümünde geniş olarak ele alınacağından burada yetiştirme sorumluluğuyla ilgili olarak yetiştirme programlarında nelerin ve kimler tarafından öğretileceği sorularını cevaplamaya çalışacağız.

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



ŞEKİL VI. Yönetim düzeylerine göre ağırlık kazandığı görevler.

KAYNAK : HACON, s.184.

Buna göre alt düzey yöneticilerinde denetim görevlerinin çoğunlukta olduğu, istatistik ve benzeri matematiksel bilgilerin (bu düzeydeki yöneticiler için) daha çok gerekli olduğu söylenebilir (38).

Orta yönetim düzeyindeki yöneticilere ise, yönetim teorisi ile ilgili bilgiler gereklidir. Çünkü artık bu düzeyde, yöneticilerin yönetilmesi işi başlamış yönetimin tekniği önem kazanmıştır (39).

Orta düzey yöneticileri çoğu kez işletmenin belirli bir bölümünü yönetirler (üretim, pazarlama, finans, personel, muhasebe vb.). Buralarda astlar arasında takım çalışmasının düzenlenmesi, türlü anlaşmazlıkların çözümlenmesi, bölümlerle ilgili plan ve yönergelerin hazırlanıp, bütçe taslaklarının teklif edilmesi vb. işler bu düzeydeki yöneticilerin başlıca

(38) AVNİ AKSOY, "Yönetici Nasıl Yetişir?", İ.T.İ. Dergisi, Y.10, S.64 (Ağustos 1972), s.38-39.

(39) KOONTZ-O'DONNELL, s.521.

sorumlulukları arasındadır. Bu işlerin başarıyla yapılması için orta düzey yöneticisi teknik bilgi ve yeteneğin ötesinde, bu konularda uzmanlık ve geniş yönetim bilgisine ihtiyaç duyar.

Kendi bölümünden yükselerek üst düzey yönetimine çıkacak bir üst düzey yöneticisi, kuşkusuz kendi bölümünün işlerini çok iyi bilmekte ve uygulamaktadır. Ancak üst yöneticinin görüş alanı ile birlikte sorumluluk alanı da genişlemiştir (40). İlgilendiği fonksiyonların sayısı artmış, işletmenin tümüyle ilgili konular üzerinde düşünüp amaç ve politikaların saptanması sorunları önem kazanmıştır. İşte yetiştirme programlarında üst düzey yöneticilerinin bu konularda eksikliklerinin tamamlanmasına çalışılmalıdır. Bu amaçla özellikle işgören ilişkilerinin düzenlenmesi, işletmenin finansal sorunları, devletle ilişkiler, yurt içinde ve yurt dışındaki işletmelerle olan ilişkiler vb. konular programa alınmalıdır.

İşletmede yöneticilerin yetiştirme sorumluluğunu taşıyanlar, yetiştirmenin kimin tarafından yapılacağını da kararlaştırmak durumundadırlar. İşletmede yetiştirme eylemi belli bir programa göre biçimsel olarak yürütülüyorsa her düzeyde üst durumundaki yönetici aynı zamanda yetiştirici olarak bu görevi de yüklenmiş demektir. Biçimsel bir yetiştirme programının uygulandığı işletmeler çoğunlukla (orta ve üst düzey yöneticilerinin yetiştirilmesinde), o işletmenin ve diğer işletmelerin üst düzey yöneticilerinden, üniversitelerden, yüksek okulların ve konuyla ilgili enstitü ve derneklerden elemanlarından yararlanırlar.

---

(40) KOONTZ-O'DONNELL, a.g.k., s.523.

Kim olursa olsun öğretimi yapacak olan kişi de en az şu niteliklerin bulunması gereklidir (41):

- 1- Aktaracağı konu hakkında yeterli bilgi ve yeteneklere sahip olmalıdır.
- 2- Olumlu bir sonuç alabilmesi için öğretimin en etkin bir şekilde nasıl yapılacağını bilmelidir.
- 3- Kesinlikle öğretmek için istekli olmalıdır.

---

(41) EARL G. PLANTY - WILLIAM S. McCORD - CARLOS A. ANDERSON, İşletmelerde İşçi ve İdareci Eğitimi (Çev.: NEMET ODABAŐI), (Ankara, 1962), s.51.

III- YÖNETİCİLERİN YERİ VE EĞİTİMİ  
EVRELERİ

## 1. YÖNETİCİ ENVANTERİ

Çoğunlukla muhasebede kullanılan ve bu dalda eski bir geçmişi olan "envanter" kavramının yöneticilere uygulanması oldukça yenidir (1).

Muhasebede kullanılan "envanter" kavramı, çoğu kez maddi varlıkların (ham madde, yarı mamul veya mamul madde gibi) sayımı şeklinde kargınıza çıkar. Buna karşın yönetici envanteri, yalnızca kişilerin sayısal olarak gösterilmesinden öte, öznel (sübjektif) nitelikleri hakkında da bilgi verir. Bu öznel nitelikler arasında, yöneticilerin (belirli yaşlardaki) nitelikleri, bilinen yetenekleri, tecrübe ve bilgileriyle daha neelere ihtiyaçları olduğu gibi şeyler sayılabilir.

Yönetici envanteri, yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini açıkça ortaya koyar. Böylece yöneticilerin ileride dolduracakları orunların (mevkilerin) gereklerine uygun bir şekilde yetiştirilmelerine yardımcı olur. Bu nedenle yönetici envanterinin, işletmelerle yönetici yetiştirme çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıktığı da söylenebilir. Bilindiği gibi, işletmelerin, arzı çok kıt bir üretim faktörü olan yöneticiyi, istedikleri zaman, istedikleri nitelik, nicelik ve koşullarda bulmaları olanaksızdır. Bu yüzden, yöneticileri yetiştirme ça-

---

(1) Bu konuda bkz.: TAMER KOÇEL, "Yönetici Eğitime Nereden Başlanmalı?", Tanka Meslek ve Fikir Dergisi, C.2, S.10 (Ekim 1970), s.32. YARONLU, s.118-119.

malarına girişen işletmeler, örgütte hangi işlerde, hangi nitelikte ve ne kadar yöneticiye ihtiyaçları olduğunu saptamak için "envanter" yapma zorunluluğunu duymuşlardır.

Yönetici envanteri, işletmelerin yönetim sorununun çözümü için özetler ve işletmenin boşalan orunlarına kabul edilebilecek adayların kaynağını gösterir (2).

Bu anlattıklarımızdan sonra diyebiliriz ki, yönetici envanteri, işletmedeki yöneticilerle ilgili tüm bilgilerin ölçülüp, toplanması ve yararlı bir biçimde düzenlenmesi işlemidir (3).

Gerçekte bir analiz ve değerlendirme işi olan yönetici envanterinin temelini oluşturan başlıca iki konu vardır:

A) Örgüt yapısının ve amaçlarının incelenmesi sonucu ihtiyaçların saptanması (Örgüt Analizleri)

B) Yönetici değerlemesi

A) Örgüt Analizleri

Örgüt analizleriyle işletmenin bugünkü ve gelecekteki örgüt yapısı planlanarak, hangi nitelikte ve ne sayıda yöneticiye ihtiyaç duyulacağı saptanır. Aynı zamanda, yine bu analiz sonucu işletmede yapılmakta olan ve gelecekte yapılacak işlerin, hangi bilgi, nitelik ve beceriyi gerektirdiği de belirlenmiş olur. Bu nedenlerle yönetici envanterinin en önemli

---

(2) DALE YODER, Personnel Principles and Policies, 2. Baskı (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1959). s.387.

(3) MAHONEY, s.123.

unsurlarından biri olan örgüt analizleri, işletmelerde yönetici yetiştirilmesi çalışmalarında büyük rol oynar.

Yukarıda da söylediğimiz gibi, örgüt analizleriyle, işletmede kurulması düşünülen yönetim yapısının bir planı hazırlanmaktadır. Bu planın hazırlanmasında büyük çapta işletmenin o andaki örgüt şemasından yararlanılır (4).

Örgüt analizleriyle yönetici ihtiyaçlarını saptama gereğini duyan işletme önce, büyüme ve gelişme amaçlarını ve planlarını incelemek zorundadır. İşletmenin amaçları uzun veya kısa süreli olabilir. Sürekli olarak değişen bir çevre içinde çalışmalarını sürdüren işletme, çevre koşullarına uyabilmek için zaman zaman amaçlarında değişiklikler yapma zorunluluğunu duyabilir. Kuşkusuz işletmenin kısa süreli amaçlarında değişiklik yapmak uzun süreli olanlara oranla daha kolaydır. Başka bir deyişle, uzun süreli amaçlarda değişiklik yapılması diğerine oranla daha zor ve yavaş olur. Bu nedenle yönetici yetiştirme programları işletmenin uzun süreli amaçlarına göre düzenlenmelidir (5).

Böylece işletmenin amaçlarının ne olduğu belirlendikten sonra, örgüt analizleri yardımıyla, emeklilik, ölüm, istifa ve buna benzer çeşitli nedenlerle görevden ayrılmalar saptanır. Ayrıca işletmenin beklenen gelişmesi sonucu ortaya çıkar.

- 
- (4) HENRY L. SISK, Principles of Management (South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1969), s.529. TANIRLI, s.123.
- (5) Bu konuda bkz.: ULKU BICLE, Mikro Modeller: Firma Açısından İnsan Gücü Planlaması, Tez (Ankara İ.T.İ. Akademisi İşletme Yönetimi Enstitüsü Yayını, Ankara, 1974), s.60. BERNARD M. BASS - JAMES A. VAUGHAN, Training In Industry, (Wadsworth Publishing Co., Inc., Belmont, California, 1966), s.77. DAVID KING, Training Within The Organization (Tavistock, Publications Ltd London, 1969), s.160-161.

çak yeni orunların (mevkilerin) sorumluluk düzeyleri de belirlenir. Örgüt gemaları üzerinde yapılan bu analiz sonucu elde edilecek verilere göre, işletmenin yönetici ihtiyacı bir tablo üzerinde ve gelecek bir kaç yılı kapsayacak şekilde gösterilebilir (Tablo I).

TABLO I: Bir büyük işletmenin 5 yıllık yönetici ihtiyacının tablo şeklinde gösterilmesi

Yönetici Orunları	Yıllar	Emekliye Ayrılma- lar	Ölüm	Çeşitli Nedenler- le işden Ayrılma- lar	İşlet- menin Büyüme- si	Üst ka- sanaklar için ihtiyaç	TOPLAM
Üst Düzey Yönetici- leri (Gnl. Md. ve Yar- dımcıları)	1975	1					1
	1976						
	1977						
	1978						
	1979	1					1
							2
Orta Düzey Yönetici- leri (Gnl. Md. 'lük, Şu- be ve Mües- sese Md.leri)	1975			1	1	1	3
	1976	1	1	1			3
	1977			1			1
	1978		1	1	1		3
	1979	2		1	1	1	5
							15
Orta Düzey Yönetici- leri (Gnl. Md. 'lük ve Şube Md. Mv. leri ve Fabrika Md. leri)	1975	2	1		4	3	10
	1976		2	1	3	3	9
	1977		1		2	1	4
	1978	2			2	3	7
	1979				4	4	13
							43
Alt Düzey Yönetici- leri (Şef- ler)	1975	1	1	1	2	10	15
	1976		1	2	2	9	14
	1977		1	2	3	4	10
	1978	1		3	2	7	13
	1979		1	3	3	13	20
							72

KAYNAK : Değeri Münasebetler Semineri (A.U.S.E.F. İşletme İktisadi ve Muhasebe Enstitüsü Yayınları, Sevinç Matbaası, Ankara, 1964), s.39.

Böylece örgüt analizleriyle işletmenin amaçları ve işletmenin neresinde, ne sayıda yöneticiye ihtiyaç duyulduğu da saptanmış olur. Bundan sonra ikinci olarak, saptanmış olan işletme amaçlarına ulaşmak için, işletmenin yönetim basamaklarında yapılacak işlerin neler olduğu, bu işleri yürütecek yöneticilerde ne gibi ustalık, bilgi ystenek ve sorumlulukların aranması gerektiği belirlenecektir (6).

Örgüt analizinin bu aşamasında iş analizlerinden ve iş tanıtlarından yararlanılır.

#### a) İş Analizleri

İş analizleri, işletmedeki işlerin niteliğini, o işin görüldüğü çevre ve koşulları çeşitli yöntemlerle belirleyerek bunlarla ilgili tüm bilgilerin yazılı olarak gösterilmesi işlemidir (7).

İşletmede yetiştirme amacıyla yapılmış iş analizlerinin bizim çalışmamız bakımından önemi büyüktür. Çünkü, iş analiziyle işletmedeki görevlerin niteliklerinin belirlenmesi sonucu, yönetici yetiştirme programlarının kapsamı ortaya çıkmış olacaktır (8).

---

(6) AŞKUN, Personel Yönetimi Ders Notları, s.29.

(7) İMAL CEM AŞKUN, İş Değerlemesi ve Türkiye'deki Uygulama (NPM Yayınları, Gürsoy Basımevi, Ankara, 1969), s.72.

(8) İş analizleri işletmede çok çeşitli amaçlar için yapılabilir. Bu amaçlar şöylece sıralanabilir:

1. İş gören bulma ve seçme
2. Örgütlenme ve düzenleştirme
3. Yetiştirme
4. Aktarma ve yükseltme (terfi)
5. Ücretleme
6. Anlaşmazlıkları önleme
7. Moral

Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: YODER, s.195-196.

İş analizi bir veri toplama işi olup, vakit alıcı ve oldukça zor bir iştir. Ancak iyi bir iş analizi planı yapılırsa bu güçlükler en aza indirilebilir. Böyle bir planda özellikle durulması gerekli konular şunlardır (9):

aa- Hangi İş Verilerinin Öğrenilmesi Gerektiği  
Belirlenmelidir

Bunun için:

(i). İş Kimliği Belirlenmelidir

İş kimliğinin belirlenmesinden amaç, o işi diğerlerinden ayıran belli başlı ayrıcalıkların sıralanmasıdır. Örneğin, işin adı, yeri, kod numarası, işi yapan yöneticinin adı, analizcinin adı vb.

(ii). İş Görev ve Sorumlulukları Belirlenmelidir

İş akışı içinde söz konusu iş nereden aktarılıyor, bu işi alan yöneticinin ne gibi katkısı oluyor, bunun için hangi eylemleri, nasıl, niçin ve ne zaman yapıyor. Daha sonra bu işi nereye aktarıyor. İşte iş görev ve sorumlulukları belirlendiğinde bu gibi sorular cevaplanmış olur.

(iii). Kişisel Gereklere Belirlenmelidir

İşin yapılmasında ihtiyaç duyulan kişisel gereklere neler olduğu saptanır. Yöneticiler için bu gereklere şöylece sıralanabilir (10):

---

( 9 ) AŞKUN, İş Değerlemesi ve Türkiye'deki Uygulama, s.75, SADI GENÇER, "İş Tarif ve İş Sınıflandırılmasında Bazı Esaslar", Yüksek Sevk ve İdare Semineri Konferansları (T.C.Maliye Bakanlığı Gelirler Genel Müdürlüğü Vergi Dairesi Planlama Grubu, Eğitim Yayınları, Ankara, 1968), s.173.

(10) MACE, The Growth and Development of Executives, s.43.

- 1- Öğrenim (tahsil)
- 2- Tecrübe
- 3- Bilgi
- 4- Yetenek ve beceri (ustalık)
- 5- Kişisel özellikler
- 6- Fiziksel özellikler (gerekler)

Bunlarla ilgili veriler toplanarak bir işin yapılmasında bu özelliklere ne derece ihtiyaç duyulduğu belirtilmelidir. Böylece diğer işlere oranla, o işin önemi daha açık bir şekilde anlaşılabilir olur.

bb- İş Verilerini Toplama Yöntemleri Belirlenmelidir

İş analizi yapılırken gerekli veriler çeşitli yöntemlerle toplanabilir. Bu yöntemlerin başlıcaları anket, kayıt defteri, gözlem ve görüşmedir (11).

Sayılan bu yöntemlerin hepsinin kendine özgü yarar ve sakıncaları vardır. Konuyu dağıtmamak için ayrıntılara girmeden, iş hakkında bilgi toplamada gözlem ve görüşme yöntemlerinin (daha doğru bilgi toplandığı için) diğerlerinden üstün oldukları söylenebilir.

cc- İş Analizini Kimin Yapacağı ve Bunlara Kimin Bilgi Vereceği Belirlenmelidir

Yöneticilerle ilgili iş analizi işletmede, bir üst yönetici tarafından yapılabileceği gibi, bu konunun uzmanı olan işletme dışından bir kişi tarafından da yapılabilir (12).

(11) ÇERVALCILAR VE DİĞERLERİ, s.265.

(12) Ayrıntılı bilgi için bkz.: KÖRER, s.201. AKKUN, a.e.k., s.84.

İşletmedeki bir üst yönetici tarafından yapılan iş analizinin, dışarıdan bir uzman kişiye yaptırılmasına oranla çeşitli yararları vardır. Bu yararların başlıcaları:

- Üst durumunda olan yöneticiler, astlarını daha yakından tanıma olanağına sahip olurlar.
- Daha iyi bir insancıl ilişki kurma olanağı elde edebilirler.
- Ast, tanıdığı ve güvendiği birisi ile işi hakkında daha rahat konuşabilir.

Yukarıda yöneticileri içeren bir iş analizinin işletmede yapılmasının oldukça zor iş olduğundan söz etmiştir. Bu zorluk özellikle üst düzey yöneticilerinin işlerinin saptanmasında ortaya çıkmaktadır. Çünkü alt düzey yöneticilerinde teknik bilgi ve ustalık önemlidir. Teknik bilgi ve becerilerin saptanması ise daha kolaydır. Buna karşın üst düzey yöneticilerine doğru yükseldikçe teknik bilgi ve beceri yerini kavramsal bilgi ve beceriye bırakacağından, işin kapsamı ve düşünsel yönü genişler. Bu nedenle de iş analizinin yapılması, sınırlarının saptanması alt düzey yöneticilerine oranla daha zor olmaktadır.

İşletmede "yettiştirme" amacıyla yapılan örgüt analizleri sırasında, iş analizi yapıldıktan sonra iş tanıtımı aşamasına gelinir.

#### b) İş Tanıtımları

İş tanıtımıyla, iş analizi sonucu saptanan veriler dizgeleli bir biçimde yazılır. Başka bir deyişle iş tanıtımı, iş analizi sonucu her bir işin kapsamına giren eylemlerin, sorumluluk,

ödev ve iş koşullarının yazılı olarak belirlenmesidir (13).

Bu veriler yazılırken çoğunlukla şu şekilde sıralanır (14):

- 1- İş kimliği: Bu bölümde işin adı, bağlı bulunduğu bölüm, şube, işin kod numarası vb. tanıtıcı bilgiler belirlenir.
- 2- İşin özeti: İş kimliği bazen işin tanıtılmasında yeterli olmayabilir. İşin daha iyi tanıtılabilmesi ve anlaşılması için, işin kapsamı ve amacı özetlenir.
- 3- Yapılan iş: İş tanıtımının en önemli bölümüdür. Burada özellikle, işle ilgili görevlerin yerine getirilmesi için neler yapılacağı, bu işlerin nasıl yapılacağı, ne gibi bilgi ve beceriler gerektiği belirtilir.

#### B) Yönetici Değerlemesi

Yönetici envanteri konusuna bağlarken, envanterin başlıca iki önemli ögesinin bulunduğundan söz etmiştik. Bunlardan yukarıda açıklamaya çalıştığımız örgüt analizleriyle, örgütün yapısı ve amaçları gözönünde bulundurulurken, örgütte yapılan işlerin sayısı ve nitelikleri saptanmıştı. Başka bir deyişle işletmenin nasıl bir yöneticiye (veya yöneticilere) ihtiyaç duyduğu belirlenmişti. Şimdi açıklamaya çalışacağımız konu ise, yönetici envanterinin ikinci önemli ögesi olan yönetici değerlemesidir.

---

(13) AKKUN, A.g.k., s.89.

(14) SELÇUK YALÇIN, Personel İdaresi (İ.Ü.İçişleri Fak.Yayınları, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1971), s.54.  
AKKUN, A.g.k., s.94.

Yönetici değerlemesiyle, işletmede bulunan yöneticilerin, örgüt analizleri sonucu belirlenen (işletmede ihtiyaç duyulan) yönetici niteliklerine sahip olup olmadıkları anlaşılacaktır(15). Eğer eldeki yöneticiler bu niteliklere sahip değillerse (o düzeye erişebilmeleri için) onların yetiştirilmesi gereği kendiliğinden ortaya çıkmış olacaktır. İşte yönetici değerlemesinin, işletmede yöneticilerin yetiştirilmesi konusuyula olan ilgisi de budur.

Yönetici değerlemesiyle çoğunlukla, yöneticilerin simdiki performansları, beceri ve yetenekleri ölçüldüğü gibi gelecekteki gelişmeler için kapasiteleri de belirlenmeye çalışılır.

Yönetici değerlemesi işletmede bir amaç olmaktan çok amaçta ulaşmada bir araçtır. İşletme yönetiminin bir tekniğidir(16).

Yönetici değerlemesi işletmede çeşitli amaçlar için yapılabilir. Bunların başlıcalarını şöylece sıralayabiliriz (17):

- 1- Yetiştirme için ihtiyaç saptanmasında: En bilinen değerlendirme amaçlarından biridir. Ön görülen bir orun için, o için gerektirdiği kişisel koşullarla, yöneticinin simdiki bilgi, beceri ve yeteneklerinin değerlendirme sonuçları karşılaştırılır. Bunlar birbirini tutmuyorsa yetiştirme gereği ve ihtiyaçları saptanmış olur. Saptanan ihtiyaçlara göre de yetiştirme programlarında ağırlık verilecek konular belirlenir.

---

(15) WILLIAM H. NEWMAN - JAMES P. LOGAN, Business Policies and Management, 4. Baskı (South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1959), s.555.

(16) MAHONEY, s.86-87.

(17) NEWMAN - LOGAN, s.549. MAHONEY, s.87. CEMALCILAR VE DİĞERLERİ, s.272-273.

2- Yöneticilerin seçilmesinde: İşletmede boşalan veya boşalması beklenir bir orun (nevki) için yöneticilerin seçilmesi amacıyla da değerlendirme yapılabilir. Burada özellikle adayların geleceği üzerinde durulur. Gelecekte bu kişilerin o işte başarılı olup olamayacağı konusunda tarafsız nesnel (objektif) bir değerlendirme yapılmaya çalışılır.

3- Yönetici ücretlerinin (maaşlarının) saptanmasında: Yönetici ücret düzeylerinin belirlenmesi veya arttırılması gibi mali konuların çözümlenmesinde de yönetici değerlendirmelerinden yararlanılır. Bu amaçla yapılan yönetici değerlendirmelerinde, kişinin daha çok geçmişteki başarıları üzerinde durulur.

Hangi amaç için olursa olsun yönetici değerlendirmesi yapılırken kişilere karşı anlayışlı davranmalı, tarafsız, nesnel(objektif) ve pratik olmaya dikkat etmelidir. Böylece değerlendirme sonuçlarının güvenilir olması sağlanmalıdır (18).

Yönetici değerlendirmesini incelerken konuyla ilgili bazı soruları cevaplamamız gerekir. Şöyle ki, yönetici değerlendirmesini işletmede kimler yapmalıdır? Ne zaman yapılmalıdır? İşletmede biçimsel mi yoksa biçimsel olmayan değerlendirme mi uygulanmalıdır? Şimdi bu soruları kısaca cevaplamaya çalışalım.

İşletmelerdeki yöneticiler, aynı düzeydeki meslektaşlar, işletme dışından getirilen uzmanlar veya bizzat kendileri tarafından değerlendirilebilirler. Ancak uygulamada kullanılan en yaygın yol, işletmelerde yöneticilerin bağlı oldukları, başka de-

---

(18) MARONEY, s.89.

yişle sorumlu buldukları kişi (veya kişiler) tarafından değerlendirilmeleridir (19). Burada, üst'ün ast'ını en iyi tanıyan kişi olacağı fikrinden hareket edilmektedir.

Değerlemenin yapılacağı zaman, işletmede uygulanan değerlendirme düzenine bağlıdır. Başka deyişle önce işletmede yöneticilerin biçimsel mi yoksa biçimsel olmayan bir düzene göre mi değerlendirildiğini belirlemek gerekir.

Biçimsel olmayan değerlendirme düzeninin uygulandığı işletmelerin sayısı çoğunluktadır. Bu tür işletmelerde üst durumunda ki yöneticiler astlarını devamlı olarak "göz altında" bulundurlar. Kendilerine zaman zaman sorular sorarak veya yaptıkları işleri yakından izleyerek, bu kişiler (ast'lar) arasında kimin ne tür iş yaptığı, bunda ne denli başarılı olduğu hakkında izlenimler edinirler. Aynı şekilde yine zaman zaman denetleyici (veya değerleyici) düzeyindeki yöneticiler, kendi aralarında konuşarak denetimlerindeki yöneticilerin (ast'ların) eksikliklerini ve bunların ne şekilde giderilmesi gerektiğini tartışırlar. Böylece kişiler hakkında karar verileceği zaman o güne kadar, söz konusu kişilerin, yöneticileri üzerinde bırakmış olduğu etki ve izlenimler gözönünde bulundurulur, ayrıca bir değerlendirme yapmağa gerek kalmaz. Çünkü o zamana kadar zaten astlar biçimsel olmayan bir düzenle değerlendirilerek, kişilikleri üzerinde bir yargıya varılmıştır.

Biçimsel olmayan değerlendirme düzeninde, değerlendirilme yapıldığı veya yapılacağı belirli bir zaman yoktur. Ast, her an gözetim altındadır. Yaptığı işler, davranışları, bilgi ve becer-

---

(19) CEMALCILAR VE DİĞERLERİ, s.276.

rileri sürekli olarak üst'ü tarafından izlenir. Bu tür değerlemeler, denetici yöneticiler için ayrıca bir yük de olmaktadır.

Kuşkusuz biçimsel olmayan değerlendirme düzenininin bazı sakıncaları vardır, şöyle ki (20):

- 1- Yöneticiler bazan karşılaştırma yapacakları astlarını, yalnızca teknik yönlerine ağırlık vererek değerlerler. Bu durumda alınan sonuç tabii ki gerçeği yansıtmaktan uzak olabilecektir.
- 2- Bu tür değerlendirme de çoğu kez geçmiş çalışmaların temel alınması sonucu, astın gelecekteki çalışmalarını ne şekilde yürütülebileceği üzerinde pek fazla durulmayabilir.
- 3- Özellikle büyük işletmelerde personel sayısının çok olması nedeniyle üst yöneticilerin, her elemanını yakından tanıyıp, izlemesi ve çeşitli bölümlerde aynı düzeydeki işgörenleri karşılaştırması olanağı çok sınırlıdır. Bu yüzden (özellikle) büyük işletmelerde biçimsel olmayan değerlendirme düzeniyle, nesnel(objektif) ve doğru bir değerlendirme yapılmasının güçlüğü ortadadır.

İşte bazı işletmeler, bu sakıncaları ortadan kaldırarak, işletmede daha olumlu sonuçlar alabilmek için, yöneticilerini biçimsel düzene göre değerlerler. Buna göre, denetlemeyi veya değerlenmeyi yapan üst yönetici, işletmedeki tüm yöneticilerin (çoğu kez yıllık) çalışmalarındaki başarılarını, başarısızlıklarını ve gelişmeleriyle gelecekteki beklenen durumlarını bir çizelgede belirlerler (Örnek I).

YÖNETİCİ DEĞERLEME ÇİZELGESİ

ADI-SOYADI :..... DOĞUM TARİHİ :..... ASKERLİK DURUMU :.....  
GÖREVİ :..... KAÇ YILDAN BERİ BU GÖREVDE BULUNDUĞU :.....  
BÖLÜMÜ :..... BÖLÜMÜN BULUNDUĞU YER :..... TARİH :.../.../.....

Aşağıda yöneticinin şimdiki işiyle ilgili nitelikleri değerlerken en uygun kareye (x) işareti koyunuz. " NOTLAR " bölümüne, her bölümle ilgili önemli görüşlerinizi açıkça belirtiniz

1- İŞDEKİ BİLGİSİ	Emtine İhtiyacı var <input type="checkbox"/>	Gerekli bilgiye sahip <input type="checkbox"/>	Kendi ve diğer işlerle ilgili tüm bilgilere sahip <input type="checkbox"/>
NOTLAR:			
2- PLANLAMA VE ÖRGÜTLEME	Yardıma İhtiyacı var <input type="checkbox"/>	Plan ve Örgütlenesi iyi <input type="checkbox"/>	Her türlü koşullarda Çok iyi. <input type="checkbox"/>
NOTLAR:			
3- KAVRAMSAL YETENEĞİ	Zorlukları var <input type="checkbox"/>	Gerektiği Kadar sahip <input type="checkbox"/>	Özellikle sahip <input type="checkbox"/>
NOTLAR:			
4- KARAR VERME YETENEĞİ	Bazen hatalı <input type="checkbox"/>	Güvenilir <input type="checkbox"/>	Olağan üstü <input type="checkbox"/>
NOTLAR:			
5- İŞİ KAVRAMA YETENEĞİ	Normalden çok açıklama- lamaya muhtaç <input type="checkbox"/>	Anlayışlı <input type="checkbox"/>	Çok hızlı kavrama yeteneğine sahip <input type="checkbox"/>
NOTLAR:			
6- ÖNCECİLİK YETENEĞİ	Örneği izler <input type="checkbox"/>	Gerekli önceliğe sahip <input type="checkbox"/>	Olağan üstü becerikli <input type="checkbox"/>
NOTLAR:			
7- GÜVENİLEBİLİRLİĞİ	Normalden çok izlenmeye muhtaç <input type="checkbox"/>	Güvenilir <input type="checkbox"/>	Her türlü işde güvenilir <input type="checkbox"/>
NOTLAR:			
8- YAPTIĞI İŞ MİKTARI	Artmalı <input type="checkbox"/>	Yeterli <input type="checkbox"/>	Olağan üstü yüksek verimli <input type="checkbox"/>
NOTLAR:			

9- YAPTIĞI İŞİN KALİTESİ	Geliştirilmeye Muhtaç <input type="checkbox"/>	Yeterli <input type="checkbox"/>	Sürekli olarak en yüksek kaliteye uygun <input type="checkbox"/>
	NOTLAR:		
10- KİŞİLİĞİ	Diğerleriyle anlaşma zorluğu var <input type="checkbox"/>	Çoğunlukla sevilir ve hürmet edilir <input type="checkbox"/>	Çok sevilir ve saygı duyulur <input type="checkbox"/>
	NOTLAR:		
11- Önderlik YETENEĞİ	Zorluklara sahip <input type="checkbox"/>	İhtilafsız sonuç alır <input type="checkbox"/>	Çok etkili bir önderdir <input type="checkbox"/>
	NOTLAR:		
12- ADAM YETİŞTİRME YETENEĞİ	Gereği kadar yardım yok <input type="checkbox"/>	Diğerlerinin yeteneğini bilir ve o yönde yetiştirir <input type="checkbox"/>	Adamlarını yetiştirir - mede çok yeteneklidir <input type="checkbox"/>
	NOTLAR:		
13- ŞİMDİKİ GÖREVİYLE İLGİLİ OLARAK :			
a. Şimdiki işiyle ilgili çalışmalarında: Başarısız-Zayıf-İyi-Çok iyi-Olağan üstü <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
b. İşe uygun olup olmadığını : Uygun - Uygun değil <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
İşe uygun değilse nedenini açıklayınız : .....			
c. Şimdiki işini geliştirmesi için ne gibi bir eğitime ihtiyacı vardır? .....			
d. NOTLAR: .....			
14- BEKLENİR GÖREVLERİYLE İLGİLİ YETENEKLERİ :			
a. Hangi konularda üstün yetenek sahibidir (Örneğin: Kişilik nitelikleri, işindeki ustalığı vb.) : .....			
b. Hangi konularda kuvvetlendirilmesi gerekir (Örneğin: Zaaflarını yenmek gibi): .....			
c. Açıkça hangi tip işi arzu veya tercih etmektedir? .....			
d. Şimdiki bölümünde veya başka bir bölümde, hangi tip görevde, terfi için aday olabilir ?			
aa. Gelecek görev : .....			
bb. Hedef görev : .....			
e. Gelecek görev için ne zaman hazır olabilir ? .....			
f. Gelecek görevini başarabilmesi için ne gibi bir eğitime ihtiyacı vardır? .....			
g. "d" maddesindeki görevleri etkileyecek kişilik ve sağlık sorunları var mı? .....			
NOTLAR:			

(ÖRNEK I) Yönetici değerlendirme çizelgesi

KAYNAK : NEWMAN-LOGAN, Business Policies..., 4. Baskı, s.558-559.

Çoğunlukla bu çizelgeler ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiştir (21). Böylece dönemlik (periyodik) olarak, belirli aralıklarla yapılan değerlendelerde, kişilerin şimdiki ve gelecekteki durumları açıkça izlenebilir ve kolayca kişiler arasında karşılaştırmalar yapılabilir. Kuşkusuz varılan sonuçlar, biçimsel olmayan değerleme düzenine oranla daha nesnel(objektif)dir.

(21) Yönetici değerlendirilmesiyle ilgili olarak düzenlenen çizelgeler çok çeşitlidir. Çoğunlukla işletmeden işletmeye geçmekle birlikte, kapsamları arasında büyük ayrılıklar bulunmamaktadır. Özellikle bu durum yönetici niteliklerinin sıralanmasında karımıza çıkmaktadır.

Yöneticilerde bulunması gerekli nitelikler genel olarak şöyle sıralanabilir:

A) ÖZGÜL NİTELİKLERİ

- a- İnsanları yönetme
- b- Astlarıyla ilişkileri
- c- Çevresiyle ilişkileri
- d- Astlarını yetiştirme

B) PLANLAMA-ÖRGÜTLEME-YÖNİLTME-DEĞERLEME NİTELİKLERİ

- e- Düşünme ve analiz etme yeteneği
- f- Planlama ve örgütleme yeteneği
- g- Karar verme yeteneği
- h- Yetki geçirme (devretme) yeteneği
- ı- Doğru yolu gösterme yeteneği
- j- İşleri takip ve denetleme yeteneği

C) DAVRANIŞLARI

- k- İşletmeye karşı olan davranışları
- l- Çalışma arkadaşlarına karşı davranışları
- m- Genel olarak insanlara karşı davranışları

D) KİŞİSEL NİTELİKLERİ

- n- Görünüşü, giyimi ve temizliği
- o- Enerji ve çalışma gücü
- ö- Yaratıcı olma yeteneği
- p- Kavrama yeteneği ve beceriklilik
- r- Tarafsız olma yeteneği
- s- Eleştirilere karşı davranışları
- ş- Teknik bilgisi

E) İŞ DIŞI FAKTÖRLER

- t- Aile ve iş yaşantısını ayırabilme
- u- Sağlık durumunun işini engellememesi
- ü- Kişisel giderlerine (harcamalarına) hakim olabilme
- v- Çevresinde bıraktığı etki.

Konuyla ilgili ayrıntılı bilgi için bkz.: TOMLIN, İşletme ve Müesseselerde Sevk ve İdare, s.418. BRIGERİ KONASENİN SEMİNARLARI, s.41. OLUÇ, s.38. NEWMAN (Çev.: K.SORGUT), s.379-380. TANIŞLI, s.132-136. KOONIEZ - O'DONNELL, s.496-500. NEWMAN - LOGAN, s.550-551. THOMAS W. LARREL, Manager's Performance and Personality (South-western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1961), s.32.

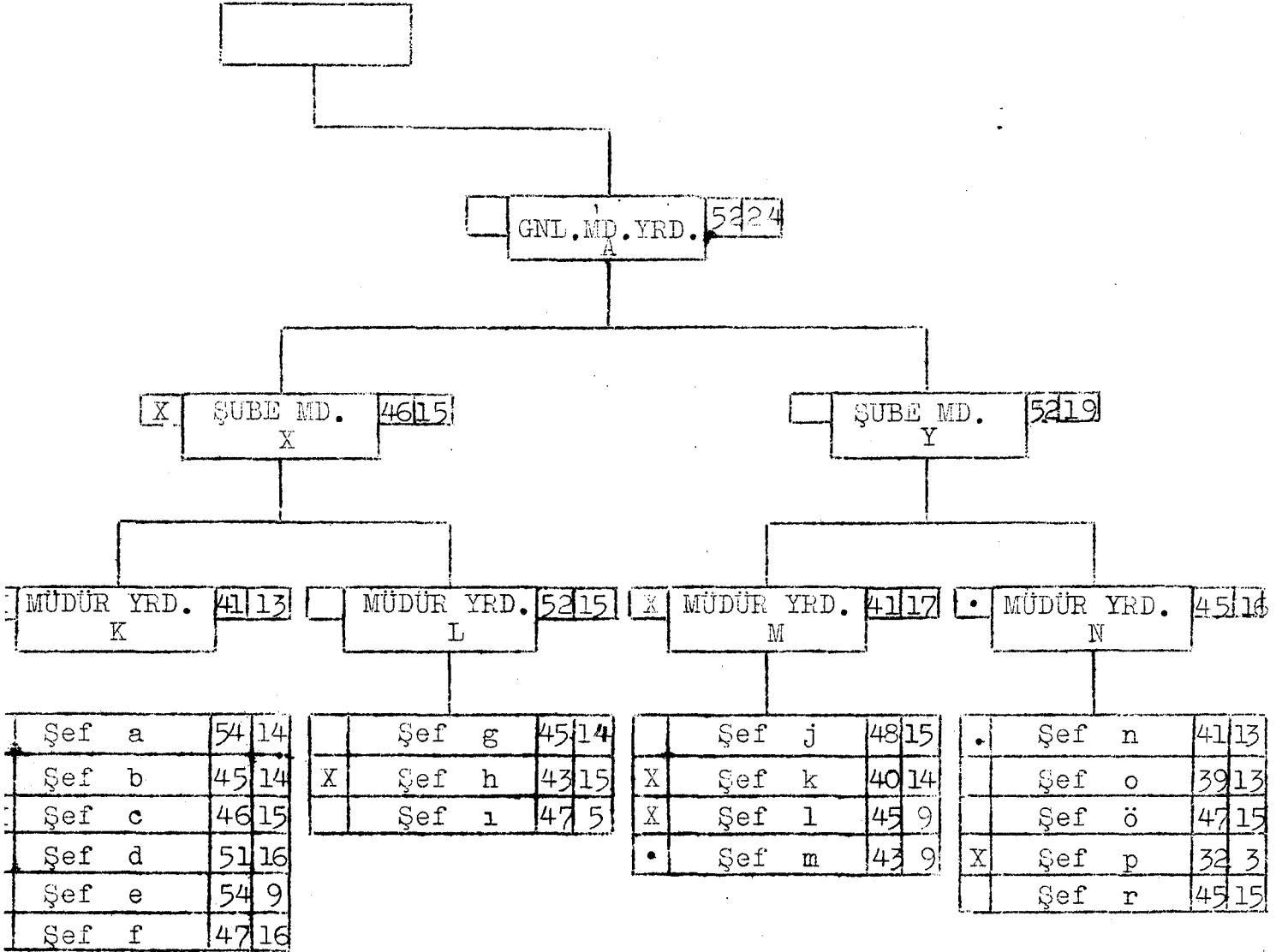
Dişimsel değerlemelerin süresi her işletmenin kendi politikasına uygun olarak saptanır. Ancak uygulamada bu sürenin çoğunlukla 6 ay veya 1 yıl olduğu görölmektedir (22).

Buraya kadar işletmelerdeki yöneticilerin değerlemesi konusunda genel olarak bilgi vermeye çalıştık. Gerçekte yöneticilerin değerlemesi, başlı başına bir inceleme konusu olup kapsamlı bir çalışmayı gerektirir. Ancak bizim konumuz bakımından bu denli bir çalışmaya gerek yoktur. Bizim için işletmelerdeki yöneticilerin incelenerek, bu günkü ve gelecekteki işleriyle ilgili bilgi, beceri ve kişilikleri hakkında veriler toplanması yeterlidir. Bu toplanan veriler, örgüt analizleri yardımıyla saptanan iş nitelikleriyle karşılaştırıldığında, yöneticilerin eksik yönleri (varsa) kolayca görülebilecektir. Böylece bu eksik yönlerin giderilmesi amacıyla düzenlenen yetiştirme programlarında özellikle hangi konulara ağırlık verileceği de saptanmış olacaktır.

Yönetici değerlemesinin incelenmesiyle, yönetici envanteri konusu tamamlanmış olmaktadır. Ancak konuya son vermeden yönetici envanteri sonuçlarının örgüt gemasına nasıl yösterildiğine değinelim.

Buna önce de belirtildiği gibi, yönetici envanteri sonucu, astların şimdiki ve gelecekte yapacakları işlerle nitelik ve yetenekleri belirlenmektedir. İşte kişilerin ne zaman yükselebilecekleri (veya yükseltilecekleri), henüz yükselme için yeterli yeteneklere sahip değillerse, yetişmeleri için şimdiki görevlerinde ne kadar süre kalacakları bu amaçla düzenlenmiş örgüt gemaları üzerinde rahatça izlenebilir. Aşağıda büyük bir

işletmenin bir bölümüne ilişkin envanter sonuçlarını gösteren bir örgüt şeması görülmektedir (Şekil II).



- Hemen yükseltilebilir (yeterli niteliklere sahiptir).  Henüz yükselme için yeterli niteliklere sahip değil.
- Gelecekte uygun bir süre sonra yükseltilebilir.  45 Yöneticinin yaşı
- 15 0 orundaki görev süresi

ŞEKİL II. Envanter sonuçları için düzenlenmiş bir organizasyon şeması.

KAYNAK : FLIPPO, s.153.

Şemada, her yöneticinin yaşı, görevde bulunduğu süre, nitelikleri ve örgüt içindeki yeri açıkça belirlenmiştir. Ayrıca kişiler hakkında daha kolay bilgi edinilmesi için "kod" olarak değişik renkler de kullanılabilir. Bu kod'larla yöneticiler (çalıştığı niteliklerine göre), hemen bir üst oruna (mevkiye) yükseltilebilecek yetenekli yöneticiler, uygun bir süre geçtikten sonra yükseltilebilecek yöneticiler ve henüz yükselmek (veya yükseltilecek) için yeterli niteliklere sahip olmayan yöneticiler diye üç grup altında toplanmıştır (23).

Kuşkusuz bu tür gemalarda işletmelerin amaç ve politikalarına göre, değişik kodlamalar ve gruplandırmalar da kullanılabilir (24).

## 2. YÖNETİCİLERİN SEÇİMİ

Yönetici envanteriyle değerlendirilen, nitelik ve nicelikleri saptanan işletmedeki yöneticilerin durumu, ideal örgüt geması ile karşılaştırıldığında işletmedeki boş olan yönetici orunları (mevkileri) kolayca görülür. İşte bu orunlara (mevkilere) getirilecek kişilerin seçilerek işletmeye kazandırılması, yönetici yetiştirme programlarının önemli bir aşamasını oluşturur.

Bu aşamada, belirlenmiş boş orunların (mevkilerin) doldurulması için gerekli olan adaylar işletmenin izlediği politikaya göre, işletme içinden veya işletme dışından olmak üzere başlıca iki yoldan seçilebilirler. Her iki yönteminde işletme

---

(23) FLIPPO, s.152.

(24) Konuyla ilgili bilgi için bkz.: KOONTZ - O'DONNELL, s.501-502. MAHONEY, s.120.

açısından yararları ve sakıncaları bulunmaktadır (25).

Bu yarar ve sakıncaları şöylece sıralamamız olanaklıdır:

İşletme içinden atama yoluyla yönetici seçiminin yararları:

- 1- İşletme içinden atama yoluyla seçilen kişiler, işletmenin politikalarını örgüt yapısını ve kullanılan teknikleri yakından bildikleri için dışarıdan seçilerek getirilen bir başkasına oranla, aldığı görevi daha kolay, çabuk, rahat ve etkili bir şekilde yapabilecektir.
- 2- İşletme içinden atanarak o göreve getirilmiş kişinin özellikleri eskiden beri üstleri tarafından bilinir. Bu nedenle işletme için yabancı, dışarıdan alınan bir kişinin türlü özelliklerinin bilinmesinde ortaya çıkacak güçlük ve yapılacak değerlendirme, içeriden terfi yönteminin daha yararlı olduğunu bize kanıtlar.
- 3- İçeriden atama, çalışanların yürek güçlerini arttırır. İlerleme olanaklarının varolduğunu gören kişiler bu yüksek yürekgücüyle kuşkusuz daha verimli çalışacaklardır. Ancak içeriden atama yoluyla yöneticilerin seçiminde kişilerin yetenek ve becerileri göz önünde bulundurulmalıdır.

İşletme içinden atama politikasının yararları yanında kuşkusuz bir takım sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncaları da şöylece sıralayabiliriz:

- 1- Doğru olan orun (mevki) için gerekli bilgi ve yeteneklere sahip kişi, işletme içinde olmayabilir. Her ne kadar

(25) WILLIAM H. NERMAN-JAMES P. LOGAN, Business Policies and Central Management, 5. Baskı, s.259-260.

bu sakınca işletmedeki yetiştirme programlarıyla giderilmeye çalışılırsa da, her zaman aranılan nitelikte kişiler işletme içinde bulunmayabilir. Bu durumda içeriden atama yolu bizim için yararlı olmayacaktır.

2- İşletmede beklenmedik, ansızın boşalan orunlar (mevki-ler) ortaya çıkabilir. Örnek olarak yöneticinin başka bir işletmeye geçmesi, işten çıkartılması, çalışamayacak şekilde rahatsızlanması, ölmesi vb. söylenebilir. Bu ansızın ortaya çıkan durum kar. işinde henüz yetiştirmekte olan yardımcısı, o anda bu orunu üstlenecek yeterlikte olmayabilir. Bu durumda içeriden atamanın işletme için hiç bir önemi kalmayacaktır.

3- Sürekli olarak aynı örgüt içinde çalışan, birbirleriyle ilişkide bulunan kişiler, hep aynı ortamda bulunmanın etkisiyle çoğu kez sorunlara tek yönlü yaklaşımda bulunurlar. Dinamik bir ortamda faaliyet gösteren işletme ise yeni gelişmelerden habersiz kapalı bir şekilde çalışmalarını sürdürmesi sonucu kuşkusuz olumsuz yönde etkilenecektir. İşte içeriden atama yönteminin bu olumsuz etkisini ortadan kaldırmak amacıyla işletmeye dışarıdan yetiştirmiş, yetenekli kişilerin de alınması gereklidir. Bu durumda sorunlara değişik yaklaşımlarda bulunabilecek, yeni görüşler getirecek dışarıdan alınan kişiler, "yeni kan" (new blood) olacaklar, örgüte yeni bir dinamizm ve canlılık kazandıracaklardır.

Böylece işletme içinden ve işletme dışından yönetici seçiminin yarar ve sakıncalarını gördükten sonra, işletme dışın-

dan seçim yapılabilecek başka kaynakların neler olduğunu sıralayabiliriz:

- Yeni yüksek okul mezunlarından
- Ordu'dan
- Özel sektörden
- Kamu sektöründen

Konumuz açısından önemli olan, işletme içinden yöneticilerin seçimi olduğuna göre, işletme dışı kaynaklardan yönetici seçiminin ayrıntılarına burada yer vermeyeceğiz.

Bizim için gerekli olan, alt düzeydeki yöneticilerin yükseltilerek, başka bir deyişle bu düzeydeki yöneticiler arasından bir seçim yapılarak boşalacak orunların doldurulması işlemdir.

Bilindiği gibi işletmelerin türlü bölümleri arasında karşılıklı ilişki, bir bağlılık bulunmaktadır. Bu nedenle işletmede yöneticilerin nasıl yetiştirileceği, kimlerin yetiştirme programlarına katılacağı, yetiştirmenin dayandığı varsayımlar, yöneticilerin işletme hakkındaki düşüncelerini ve örgüt sisteminin öteki bölümlerini doğrudan etkileyebilir.

Bu nedenlerle işletme içinden yöneticilerin seçilmesi konusunu diğer konulardan bağımsız olarak düşünemeyiz. Başka deyişle seçme, planlama ve yetiştirme yöntemleri işletmede ayrı ayrı çok iyi hazırlanmış olabilir. Ancak önemli olan bu fonksiyonlar arasında karşılıklı ilişkilerin iyi düzenlenmiş olması ve işletmenin tümü için planlanıp uygulanabilmesidir (26).

---

(26) SCHEIN, Organizational Psikoloji, s.59.

Buna göre işletmeler açısından yöneticilerin seçimi sorunu örgütün gündeki ve gelecekteki amaç ve ihtiyaçlarının saptanarak, eldeki yöneticilerin yetenek ve kişisel karakterlerinin analiz edilmesidir. Ayrıca yönetici adaylarının örgüt ihtiyaçlarına uygun kalitede ve kendilerinden hemen yararlanılabilir olup olmadıklarının ortaya konmasıdır (27). Başka deyişle, seçim, yönetici adaylarının atanması düşünülen orunlar (mevkiler) için gerekli koşullara ne denli uygun olduklarının değerlendirilmesi işlemidir. Bu değerlendirme çoğu kez boşalacak orunların (mevkilerin) iş tanıklarında belirlenen nitelikleri gözönüne alınarak yapılır. Burada unutulmaması gerekli nokta, işletmede uygulanan yetiştirme programına sadece seçilmiş belirli yöneticilerin değil, tüm yönetici personelin katılması gereğidir. Çünkü zamanımızın koşullarında özellikle yöneticilerin, kendilerini devamlı olarak yenilemeleri bir zorunluluk haline gelmiştir.

Seçim işi biçimsel veya biçimsel olmayan şekilde yapılabilir. Çoğunlukla küçük işletmelerde ve biçimsel seçim yöntemlerine sahip olmayan diğer büyüklükteki işletmelerde "patron" veya "üst düzey yönetici"si eldeki adayları kendi görüş ve değer yargılarına göre seçmektedirler. Kuşkusuz bu tür seçim yönteminde seçimi yapan kişinin sahip olduğu tecrübe ve seçilecek kişinin işinde gösterdiği başarı ile, görevde bulunulan süreçte önemli etkenler olmaktadır.

Ancak gözden uzak bulundurulmaması gerekli olan nokta, kişinin o güne dek işinde göstermiş olduğu başarısının bu kişinin

---

(27) MILTON M. MANDRELL, "The Selection of Executives", Derleyenler: M. JOSEPH DOORLER-ELIZABETH H. MANDRELL, Selection of Management Personnel, Volume I (American Management Association, Inc., New York 1957), s.194.

ileride atanması düşünülen orunda (mevkide) da başarılı olacağına kanıtlanmayacağıdır (28). Olsa olsa bu konuyla ilgili ölçütlerden biri olabilir.

İşletme içinde yapılan seçimlerde uygulanan biçimsel yöntem çoğu kez şöyle olmaktadır (29):

- 1- Üst basamakta bulunan yöneticilerden elde bulunan elemanlar arasından aday göstermeleri istenir. Aday gösterilmesi işlemine etkili olan başlıca etkenler çoğunlukla şunlar olmaktadır:
  - Adayın şimdiki işinde gösterdiği başarı
  - Adayın üst basamaklara yükselmek için gösterdiği çaba, istek ve yeteneği.
- 2- İkinci nokta adaylara seçim programının açıklanmasıdır. Bu açıklama adaylara tek tek yapılabileceği gibi, bir toplantı düzenlenerek hepsine aynı bilgiler aynı anda topluca da verilebilir.
- 3- Adayların personel kayıtları incelenir.
- 4- Daha önce adaylara bir test uygulanmışsa bu test sonuçları gözden geçirilir.
- 5- Önceki maddelerin ışığı altında, yeterli koşullara sahip olmayan adaylar elenir. Elenen kişilere elenme nedenlerinin açıklanması gereklidir.

---

(28) CARROLL L. SHARPLE, Executive Performance and Leadership, (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1961), s.244.  
(29) CHARLES E. TOWNSEND, "Selection of Management Personnel", Derleyen: H. P. MAYNARD, Hand book of Business Administration (McGraw-Hill Book Co., N.Y., 1967), s.444-445.

- 6- Daha sonra adaylarla ve gerektiğinde adayların şimdiki yöneticileriyle görüşme yapacak "seçim komitesi" oluşturulur.
- 7- Yapılan görüşmeler sonucundayeterli görülmeyen bir kısım aday daha elenir.
- 8- Geriye kalan adaylar bir kez daha gözden geçirilerek değerlendirilir.
- 9- Yapılan değerlemeye göre kişi, adaylar arasından seçilir.

Ana hatlariyle belirlemeye çalıştığımız bu yönetici seçimi programı biçimsel seçim yöntemini uygulayan işletmelerde çoğunlukla kullanılan bir programdır.

Bunun dışında yine biçimsel seçim yöntemi kapsamına giren bir takım yeni yönetici seçimi programları da bulunmaktadır. Ülkemizde pek yaygın olmayan bu tür programların başlıcaları, gerçek yöneticiliği taklit (simulation), bekleyen problemler (inbasket), konferans önderliği ve öndersiz grup çalışmaları gibi programlardır.

Bu tür grup çalışmalarına katılan adaylar gösterdikleri beğeni ve yetenekleri oranında bir üst oruna (mevkiye) yükseltirler.

### 3. İŞLETMEYE EN UYGUN YETİŞTİRME YÖNTEMİNİN SAPTANMASI

İşletmelerde yöneticilerin yetiştirilmesi için kullanılan pek çok yöntem bulunmaktadır. Bunların bazıları geniş, bazıları ise daha dar kapsamlı yetiştirme ihtiyaçlarını cevaplayacak biçindedir. Örneğin, iş başında yetiştirme yöntemlerinden "Bir

üst gözetiminde yetiştirme " az sayıda yöneticinin yetiştirilmesini içermektedir. Buna karşılık iş dışında yetiştirme yöntemleri arasında yer alan biçimsel "Dershane yetiştirme yöntemi" çok daha geniş bir kitleye yararlı olmaktadır. Aynı zamanda geniş kitleye yönelik yetiştirme yöntemlerinin yetişenlere daha yararlı olabilmesi için de, bir çok etkin teknikler geliştirilmiştir. Örneğin, biçimsel dershane yönteminde uygulanan anlatma, rol oynama, örnek olay gibi teknikler bunlar arasında sayılabilir (30). Ancak işletmelerde uygulanan başlıca yönetici yetiştirme yöntemlerine değinmeden önce, ilgili kaynaklarda başlıca ayırımların neler olduğunu görmekte yarar vardır. Konuyla ilgili birinci ayırım, Bireysel (ferdi) - Grup halinde yetiştirme yöntemleri ikincisi ise, İş bağında - İş dışında yetiştirme yöntemleri ayırımıdır.

- Bireysel (ferdi) - Grup Halinde Yetiştirme  
Yöntemleri (31):

Bu ayırında söz konusu olan bireysel yetiştirme yönteminde yetiştirilecek olan bir kişidir. Bu nedenle yetiştirilecek

---

(30) WILLIAM MCGHEE-PAUL W. THAYER, Training In Business and Industry (John Wiley and Sons, Inc., New York, 1961), s.184.

(31) Bu ayırında yer alan başlıca yöntemleri şöylece sıralayabiliriz:

- I. Bireysel yetiştirme yöntemleri
  1. İş yerinde yetiştirme yöntemi
  2. Planlı tecrübe yöntemi
  3. Yer değiştirme yöntemi
  4. Vekâleten çalışma yöntemi
  5. Komite ve toplantılarda yetiştirme yöntemi
- II. Grup halinde yetiştirme yöntemleri
  1. Anlatma yöntemi
  2. Konferans yöntemi
  3. Seminer yöntemi
  4. Örnek olay yöntemi
  5. Rol dağıtma yöntemi
  6. Duyarlılık yöntemi

Konuyla ilgili ayrıntılı bilgi için bkz.: KESKİNOĞLU, s.297-304.

kişiyile yakından ilgilenme olanağı daha çoktur. Kişinin eksik yönlerinin çabuk giderilmesi, nitelik ve yeteneklerinin iyileştirilmesi kuşkusuz daha rahat olacaktır. Ayrıca bu tür yetiştirme yönteminin işletmelere ucuza mal olması gibi yararı da bulunmaktadır (32).

Grup halinde yetiştirme yöntemi ise, bireysel yetiştirme yöntemine oranla uygulamada daha çok görülmektedir. Grup halinde yapılan yetiştirme yönteminde çoğunlukla grubu yönetecek veya tartışmalara yön verecek tecrübeli bir yönetici (eğitici) bulunur. Bu kişi, işletme içinden olabileceği gibi işletme dışından konunun uzmanı bir kişi de olabilir.

Grup halinde yetiştirme yönteminin en büyük yararı kuşkusuz, adaylara sosyal ilişkiler alanında tecrübe kazandırmasıdır. Ayrıca bu yöntemle kişilerin yeni bilgiler edinebilme olanakları, bireysel yetiştirme yöntemine oranla daha çoktur. Çünkü, bireysel yöntemde adayın işletmede bulunmayan yeni bir şeyi öğrenememe zorluğu vardır (33).

#### - İş Başında ve İş Dışında Yetiştirme Yöntemleri:

İlgili kaynaklarda ve uygulamada en çok görülen ayırım şeklidir. İş başında yetiştirme yönteminde adayın kendi işinin başında yetiştirilmesi söz konusudur. Burada, birşeyi yapmak suretiyle edinilen bilgi ve tecrübenin, gerçekçi ve tam olduğu varsayımından hareket edilir. Kuşkusuz bu yöntemde öğrenme eyleminin çabukluğu, gerek adayın, gerekse üstünün tutumuna ve aralarındaki ilişkiye bağlıdır.

(32) KESKİNOĞLU, s.297.

(33) A.g.k., s.310.

İş dışında yetiştirme yöntemi ise, iş başında yetiştirme yönteminin tersidir. Burada aday, çalışmakta olduğu işten ayrılarak, bir süre iş dışında yetiştirilir. Adaylar çoğu kez işletme dışındaki kurs veya yüksek okul düzeyinde geliştirilen ayrıntılı programlara katılırlar.

Bunlar dışında ilgili kaynaklarda yer alan bir başka ayırım biçimi de "İş Başında ve İş Dışında Bileşik Yetiştirme" yöntemidir (34). Bu yöntem göre adaylar bir yandan iş başında uygulanmalı olarak yetiştirilirken, diğer yandan da iş dışında konuyla ilgili programlara katılırlar.

Bu çalışmamızda ikinci ayırım şekli olan ve ilgili kaynaklarda çoğunlukla yer alan, yöneticilerin iş başında ve iş dışında yetiştirme yöntemleri ayırımına yer vereceğiz.

Bu ayırımı göre başlıca yetiştirme yöntemlerini şöylece sıralamamız olanaklıdır (35):

(34) McGEHEE-W. THAYER, s.189.

(35) Konuyla ilgili olarak literatürde çok çeşitli gruplamalar yer almaktadır. Bkz.: G. BERGER, Yönetici Yetiştirme Metodları (Çev.: SÜHEYL GÜRMAŞKAN), (İstanbul Reklam Yavinleri 6, İstanbul Reklam Ofset Tesisleri, 1971), s.15. FLIPPO, s.245, RIEGEL, s.208, KOONTZ-O'DONNELL, s.508-515, BASS-VAUGHAN, s.86-129. McGEHEE-THAYER, s.196. TOGUN, İşletme ve Müesseselerde Sevk ve İdare, 1961, s.491. KESKİROĞLU, s.296. NEWMAN, s.386. TELİMEN, s.59-65. TANYELİ, s.138. MPM EĞİTİM METOTLARI, s.10.

Bunlar arasında konuyla ilgili en geniş gruplamayı TAMER KOÇEL, "İşletmecilik ve Yöneticilik Eğitiminde Kullanılan Metodlar", İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt I, S.1 (Nisan 1972), s.137-151 adlı makalesinde yapmıştır. Buna göre başlıca yetiştirme yöntemleri:

- I. İş Başında Eğitim Metodları
  1. Amir nezaretinde eğitim
  2. Amir tarafından yol gösterme
  3. Yetki devri ve Merkezkaç yönetim
  4. İdareciye yardımcı
  5. İş rotasyonu
  6. Stratejik işlerin kullanılması
- II. İş Dışında Eğitim Metodları
  1. Anlatma
  2. Münakaşalı Konferanslar

- A) İş Bağında Yetiştirme Yöntemleri
- a) Bir Üst Yönetici Gözetiminde Yetiştirme Yöntemi
  - b) Yöneticiye Yardımcı
  - c) İş Değiştirimi (Rotasyonu) Yöntemi
  - d) Özel Tasarımlar (Projeler) ve Seçilmiş Okuma Parçaları Yöntemi
  - e) Komiteler Yoluyla Yetiştirme Yöntemi
- B) İş Dışında Yetiştirme Yöntemleri
- a) Anlatma (Konferans) Yöntemi
  - b) Benzetme Yöntemleri
    - aa- Örnek Olay Yöntemi
    - bb- Rol Oynama Yöntemi
    - cc- Yönetim Oyunu Yöntemi
    - dd- Bekleyen Sorunlar Yöntemi
  - c) Uygulamalı Grup (Laboratuvar) Eğitimi Yöntemi
  - d) Dinleyici Önünde Yapılan Grup Tartışmaları Yöntemi
    - aa- Toplu Tartışma (Panel) ve Toplu Sunuş (Simpozyum) Yöntemi
    - bb- Açık Oturum (Forum) Yöntemi

Genel olarak sıraladığımız bu yönetici yetiştirme yöntemleri arasından işletmeler, kendi amaçlarına, bütçelerine ve işleteceye sağlayacağı yarara göre en uygun olanını/olanlarını seçeceklerdir. İşletmelerin bu seçimi yaparken göz önünde bulundurmaları gerekli başlıca noktalar şunlardır (36):

- 
3. Sendika sistemi
  4. Özel projeler ve özel okuma parçaları metodu
  5. Vak'a metodu
  6. Araştırmalı vak'a çalışması metodu
  7. Komiteler yoluyla eğitim
  8. Rol oynama metodu
  9. İşletme oyunları
  10. Duyarlık eğitimi
  11. Bekleyen problemler metodu
  12. Programlanmış öğretim.

- 1- Yetiştirme programıyla adaya/adaylara kazandırılmak istenen bilgi, yetenek veya davranışın cinsi,
- 2- Programa katılacak adayların sayısı,
- 3- Programa katılacak adayların yetenek düzeyleri,
- 4- Programa katılacak adaylar arasındaki farklılıklar,
- 5- Yetiştirme yönteminin işletmeye maliyeti,
- 6- Yetiştirme yönteminin öğretim ilkelerini (motivasyon, öğrendiğini uygulama vb.) ne denli bünyesinde toplayabildiği,
- 7- Yetiştirme programı için işletmenin sahibolduğu olanaklar ve süre (37).

İşletmeler yukarıda belirtilen unsurların ışığı altında bünyelerinde uygulayabilecekleri yöntemi/yöntemleri saptarlar. Şurası unutulmamalıdır ki yöneticilerin yetiştirilmesi için her işletmede uygulanabilir, belirli, ideal bir yöntem yoktur. Her yöntemin kendine özgü hedefi, yararı ve sakıncaları vardır (38). Şimdi sırasıyla iş bağında ve iş dışında yetiştirme yöntemlerinin ayrıntılı olarak incelenmesine geçelim.

#### A) İş Bağında Yetiştirme Yöntemleri:

##### a) Bir Üst Yönetici Gözetiminde Yetiştirme

İşletmelerin uygulamada kullandıkları en yaygın yönetici yetiştirme yöntemidir. Bu yöntemde, insanların en iyi yaparak öğrenecekleri ve bir kişiyi en iyi ancak bağlı olduğu bir üst

---

(37) MPM TEKNİK ENFORMASYON VE YAYIN JÜRİSİ, s.8.

(38) FLIPPO, s.359.

yöneticinin yetiştirceğine inanılır (39).

Üst'ün astından en verimli bir şekilde yararlanabilmesi için onun zayıf ve kuvvetli yönlerini bilmesi gerekir. Astına, kuvvetli yönlerini daha iyileştirmesi, zayıf olduğu yönleri giderebilmesi için, yeni bilgiler edinmesine ve yeteneklerini geliştirmesine uygun bir ortam yaratması gerekir. Çünkü üst, astının yetişmesine yardım edebilecek, ona fırsatlar tanıyabilecek en uygun durumdadır (40).

Ancak umutulmamalıdır ki üst, her şeyden önce astının yetişmesini istemelidir. Ayrıca, sırasıyla, aralarında karşılıklı güven bulunmalı ve işbirliğini sağlamalıdır. Üst zamanla astına, belirli konularda bağımsızlık tanımalı, yetkili kılmalıdır (41). Bunları yaparken, astını uzaktan uzağa denetlemeyi ihmal etmemeli, gerektiğinde veya kendisine danışıldığında gerekli uyarılarda bulunmalıdır. Böylece kişinin kendine olan güveni artacak, sorumluluk duygusu belirlenecek ve her şeyden önce bağımsız düşünme yeteneği gelişecektir. Kuşkusuz ast da, gösterilen bu iyi niyet ve ilgiyi yozlaştırmadan, üst'üne inanarak, isteyerek verilen görevleri, en iyi bir şekilde yerine getirmesi gereklidir.

Şu halde diyebiliriz ki, kendisinde yetiştirme isteği ve azmi bulunan bir astın bu işi öğrenebilme genişliği ve hızı, sorumlu olduğu hemen bir üst yöneticisinin tutumuna bağlıdır. Bu kişi astının gelişmesini istemiyor veya bunu nasıl yapacağını

---

(39) MACE (Çev.: Sinan ARTAN), s.162. KOÇEL, s.139.

(40) L.MACE, a.g.k., s.163.

(41) İNAL CEM AŞKUN, Yönetim Ders Notları (Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1975), s.96. NEWMAN, Sevk ve İdare, s.387-388.

hakkında yeterli bilgisi bulunmuyorsa, yetiştirme eyleminin süresi uzayacak ve olumsuz yönde gelişecektir. Bu demektir ki eğer üst, astının yetiştirilmesini istemiyorsa işletmede uygulanacak yetiştirme programının da bir önemi kalmayacaktır. Program ne kadar iyi düzenlenmiş olursa olsun, istenen amaca ulaşılamayacaktır.

Çoğunlukla biçimsel olmayan şekilde işletmelerde uygulanan bu yöntemin başlıca yarar ve sakıncaları şunlardır (42):

**Başlıca Yararları:**

- 1- Bu yöntemin işletmeye olan maliyeti oldukça düşüktür.
- 2- Bu yöntemde geliştirme süresi, adayın (ast'ın) kişisel yeteneğine göre değiştirilebilir.
- 3- Bu yöntemle ast ile üst arasındaki ilişki artabilir ve çoğu kez karşılıklı saygı ve anlayışa dayalı bir işbirliği kurulabilir.
- 4- Ast iyi yerinde görerek öğrenir ve öğrendiklerini hemen uygulamaya olanağına sahiptir.

**Başlıca Sakıncaları:**

- 1- Üst yoğun çalışmaları sırasında astını yetiştirmek için gerekli zamanı ayıramayabilir, konuya ilgisiz kalabilir veya iyi yetiştirdiği takdirde kendi yerinden olacağı korkusuyla hareket edebilir.
- 2- Bu yöntemle yetiştirme sadece belli bir çalışma yerine bağlı kalacağı için işletmenin diğer çalışma yer ve konularında ast bilgi edinemeyebilir.

---

(42) Ayrıntılı bilgi için bkz.: KESKİNOĞLU, s.298. TELİMEN, s.64.

3- Ast'ın sorumluluktan kaçma, eleştiriden korkma veya konuya ilgisizlik vb. zayıflıklara varsa, yöntem başarılı olamaz.

4- Ast kendine örnek aldığı üst'ünün etkisinde kalarak onun zayıf veya beğenilmeyen kötü davranışlarını da taklit ederek alışkanlık edinebilir.

b) Yöneticiye Yardımcı

"Yöneticiye Yardımcı" işletmelerde oldukça sık uygulanan bir yetiştirme yöntemidir. Burada, yetismekte olan aday, yanında bulunduğu yöneticinin yardımcısıdır. Özellikle yöneticiye araştırma, inceleme ve muhaberat işlerinde yardımcı olur. Üst'e en yakın kişi olması nedeniyle işletmenin türlü sorunlarına inceleme, politikaların yürütülmesinde bilgi sahibi olma olanakları vardır (43).

Yöneticiye yardımcı olarak yetiştirilen adayın işletmede fonksiyonel bir yetkisi yoktur. Başka deyişle "yönetici yardımcısı" gibi kendisine yetki devredilip, sorumluluk yüklenemez. Ancak yönetici kendisine çegitli görevler verebilir. Böylece aday bu verilen görevlerdeki başarısına göre değerlendirilir olur.

Bu yöntemin başlıca yarar ve sakıncası şöylece belirlenebilir (44):

Yöntemin yararı: Eğer yönetici yeterli öğretim yeteneğine sahipse ve bu konuda istekli ise, aday ihtiyaç duyduğu konularda kısa sürede tecrübe kazanabilir. Ayrıca dikkatle seçilen

(43) TOSUN, İşletme ve Müesseselerde Sevk ve İdare, s.505.

(44) KOONTZ-O'DONNELL, s.511.

görevler ve örneklerle yine kısa süre de adayın önderlik ve karar verme yetenekleri geliştirilebilir.

Yöntemin başlıca sakıncası: Özellikle yöneticinin yeterli öğretme yeteneğinin bulunmaması, adayın ihtiyaçlarını tam olarak görüp, saptayamaması veya çok otoriter bir kişiliğe sahip olması gibi durumlarda ortaya çıkar. Bu zamanda yetiştiricilik niteliği kalmayan bu yozlaşmış yöntemin adaya hiç bir yararı olamaz. Yeniden gözden geçirilerek düzenlenmesi gerekir.

### c) İş Değiştirimi (Rotasyonu) Yöntemi

Orta ve özellikle üst düzey yöneticilerinin bu görevlerinde başarılı olabilmeleri, her şeyden önce geniş bir görüş ve işletmenin çeşitli yerlerinde tecrübe kazanmış olmalarına bağlıdır (bu konunun önemine daha önce "Kavramsal Yetenek"i açıklarken değinmiştik). Bu nedenle işletmede yöneticilik yapacak adayların bilgi ve tecrübelerini arttırmak amacıyla işletmenin türlü görevlerinde çalıştırılması bir yöntem olarak geliştirilmiştir.

İş değiştirimi (rotasyonu) dediğimiz bu yöntemi, bir adayın/adayların yetiştirme amacıyla planlı olarak kendi işi dışındaki (çeşitli) işlerde ve bu işler hakkında yeterli bilgi, tecrübe ve yetenek kazandırmak için çalıştırılmasıdır diye tanımlayabiliriz (45).

Çok yaygın olarak işletmelerde uygulanan bu yöntem, sistematik olarak yürütüldüğünde adaya, finans, üretim, pazarlama, teknik bilgiler vb. fonksiyonlar hakkında gerekli bilgi ve

---

(45) ROSE HOLLER, The Instructor and His Job (American Technical Society, Chicago, Illinois, 1966), s.315.

tecrübe kazandırılmış olur. Ayrıca bu programa birden fazla aday katılıyorsa adaylar arasındaki yarışma da özendirilmiş olur (46).

Yöntemin başlıca yararlarını şöylece sıralayabiliriz (47):

- 1- Her şeyden önce adaya geniş görürlük kazandırılmış olur.
- 2- Aday işletmenin türlü işlerinde yönetin fonksiyonlarının önemini daha iyi anlamış olur.
- 3- Birden fazla aday söz konusu ise, adaylar arasında yarışmayı özendirir.
- 4- Üst orunlara yükselme zamanı yaklaşmış adayın kendisine en uygun görevi seçme ve bu konuda bilgi ve tecrübelerini arttırma olanağı tanınmış olur. Aynı şekilde üst'e de, adayı o görevlerde deneme olanağı verir.

Yöntemin başlıca sakıncaları ise şunlardır (48):

- 1- İyi bir planlamayı gerektirmesi,
- 2- Göreve yeni gelen kişinin eskisi kadar yeterli olmaması halinde işletmenin çalışmalarını aksatması,
- 3- Sürekli yer ve üst (amir) değiştirme sonucu bazı adayların tedirgin olması,
- 4- Değiştirme uygulanan adayın sonuçta yükseltilmemesi halinde düş kırıklığına uğraması.

---

(46) M.PASS-A.VAUGHAN, s.90.

(47) FLIPPO, s.248. TOSUN, İşletme ve İşseselerinde Devk ve İdare, s.504.

(48) KESKİNOĞLU, s.301. TOSUN, A.g.k., s.504.

d) Özel Tasarımlar (Projeler) ve Seçilmiş Okuma Parçaları  
Yöntemi

İş başında yetiştirme yöntemleri arasında yer alan özel tasarımlar (projeler) yönteminin, adayı yetiştirme açısından oldukça yararlı ve esnek bir yöntem olduğu söylenebilir (49). Burada amaç, yetiştirilecek istenen adaya işletmenin çeşitli konularıyla ilgili özel tasarımlar (projeler) hazırlattırılmasıdır. Böylece aday sadece işletmenin çeşitli konularını analiz etmekle kalmayacak aynı zamanda kendisi için çok gerekli olabilecek bilgileri (maliyetler, artan insancıl ve örgütsel ilişkiler) derinlemesine öğrenme olanağına da kavuşacaktır(50).

Adaya yapması için verilen bu tasarımların (projelerin) gerek kapsamı ve gerekse konunun incelenip sonuca varılma şekli, adayın eksik yönlerinin anlaşılması bakımından önemlidir. Böylelikle aday daha iyi bir şekilde yetişeceği gibi aynı zamanda üstlerine de kendisi hakkında belirli bir fikir vermiş olur.

Seçilmiş Okuma Parçaları Yöntemine gelince:

Çoğunlukla yöneticiler, bilgilerini genişletecek veya yeteneklerini geliştirecek ilgili kaynakları araştırıp, okumaya

---

(49) "İş başında yetiştirme yöntemleri" başlığı altında incelediğimiz "özel projeler ve seçilmiş okuma parçaları" yöntemlerinin uygulamada çoğu kez birlikte kullanıldığı da görülmektedir. Aynı zamanda bu yöntemlerin, "iş dışında yetiştirme yöntemleri" başlığı altında inceleyeceğimiz "anlatma" yöntemi ile de yakın ilişkisi bulunmaktadır. Genel olarak iş başında ve iş dışında yetiştirme yöntemleri diye ayırım yaptığımız bu konunun incelenmesi sırasında unutulmaması gerekli olan nokta, farklı ayırımlarda yer almış olan yöntemlerin çoğu kez birbirlerini temsilyici yöntemler olarak yetiştirme programlarında yer almalarıdır. Bkz.: FLIPPO, s.250. KOÇEL, s.144.

(50) FLIPPO, s.248.

işlerinin çokluğu nedeniyle zaman ayıramamaktan yakınırırlar(51). İşte işletmede uygulanan yetiştirme programlarıyla, yetiştirilecek adaya planlı ve dizgeli (sistematik) olarak çegitli okuma parçaları makale, dergi ve kitaplardan bölümler vb. seçilerek verilebilir. Böylece adayın bu eksikliği zaman kaybı olmaksızın en iyi bir şekilde giderilir. Aynı zamanda bu yöntemden, adayın "düzgün okuma" vb. yeteneklerinin geliştirilmesi çalışmalarında da yararlanılabilir (52).

Ancak bu okuma parçalarının yetiştirme amacına uygun ve dizgeli (sistematik) olarak hazırlanması kolay bir iş değildir. Bununla birlikte gerek bu yöntemin, gerekse özel projeler yönteminin istenildiğinde tekrarlanabilmesi gibi büyük üstünlüğü de bulunmaktadır.

#### e) Komiteler Yoluyla Yetiştirme Yöntemi

İlk kez bu yöntemden yararlanılmaya 1932 yılında A.B.D.'de başlanmıştır. Ch.P.McCormick tarafından geliştirilen ve zamanımızda da işletmelerde sık uygulanan bir yetiştirme yöntemi-  
dir (53).

Yöntemin temelinde yatan düşünce, yetiştirilmek istenen adayın, işletmedeki komitelerde izleyici veya üye olarak katılmasını sağlayarak, komiteleri oluşturan yönetici ve uzman üyelerin düşünce, görüş ve bilgilerinden yararlandırmaktır (54).

---

(51) FLIPPO, s.250.

(52) KOÇEL, s.144.

(53) PAUL PIGORS ve CHARLES A.MYERS, Personnel Administration, 6.baskı (McGraw Hill Book Co., Inc., New York, 1969), s.65.

(54) WILLIAM B.WOLF, The Management of Personnel (Wadsworth Prob. Co., Belmont, California, 1961), s.355.

İşletmelerde, işletme konularıyla ilgili sürekli veya geçici komiteler kurulabilir. Bu komiteler çoğunlukla belirli alanlarda uzmanlaşmış kişilerden ve yöneticilerden kurulu olup kurmay yetkisine sahiptirler.

Komiteler, sürekli olarak işletmenin türlü çalışmalarında üst yönetime yardımcı olup, önerilerde bulunacak danışmanlar kurulu şeklinde oluşturulabileceği gibi özellikle, yetiştirme amacıyla da kurulabilirler.

Eğer komite yalnızca yöneticilerin yetiştirilmesi amacı güdülerek kurulmuşsa aday/adaylar, komiteye program süresince sürekli olarak katılır. Burada kendisine, işletmeyle ilgili konularda tartışmalar yapıldığı gibi çeşitli araştırma ve inceleme görevleri de verilir. Ayrıca yaptığı bu çalışmalar hakkında bir rapor düzenlemesi istenir. Bu suretle adayın, işletmedeki çeşitli konular hakkındabilgi sahibi olması ve eksik yönlerinin giderilmesine çalışılır. Yöntem, bu yönüyle daha önce gördüğümüz "özel tasarımlar" yöntemine benzetilebilir.

Diğer durumda yani, işletme yönetimine, çeşitli çalışmalarında danışmanlık görevi yapan komitelerde, adayın yetiştirilmesi ise çoğunlukla şöyle olmaktadır.

Aday bu tür komitelerin çalışmalarına ya bir izleyici veya uygun görülürse komitenin bir üyesi olarak katılmaktadır(55). Toplantıları özellikle komite üyesi sıfatıyla katılıyorsa aday,

---

(55) "Çoklu yönetim" (multiple management) adı da verilen bu komiteler arasında "işletme yönetim kurulu", "kademsizler yönetim kurulu" (Junior Board), "Satışlar Yönetim Kurulu" vb. sayılabilir. Konuyla ilgili olarak bkz.: KOONTZ-O'DONNELL, s.513. TOSUN, s.506. TELIFAN, s.62.

incelenen veya tartişılan konularda, işletmenin ũst yönetimine önerilerde bulunma ğansına da sahiptir. Kuşkusuz bu yöntemle adaya, işletme sorunlarını daha dikkatli bir ğekilde inceleyip, benimseyebilme olanağı sağlanmaktadır.

Yöntemin yararlarını ğylece sıralabiliriz:

- 1- Bu yöntemle aday işletmenin ihtiyaçlarını ve amaçlarını daha yakından izleyebilir.
- 2- Aday tecrũbeli yöneticilerin yanında tartişmalara katılarak veya onları izleyerek bilgi, grũ, yetenek ve sorumluluk duygularını daha ğabuk geliştirebilir.
- 3- Daha yetişme evresinde olmasına rağmen aday, olumlu fikir ve grũleriyle işletme yönetimine katkıda bulunabilir.

Yöntemin bağlıca sakıncası ise, komite ęalıřmalarını yöneten kişinin yeterli olmaması halinde ortaya ęıkabilir. Bu durumda komite ęalıřmaları yozlağacağı için adayın yetiştirilmesi tasarımı sonuğsuz kalabilir.

#### B) İş Dışında Yetiştirme Yöntemleri

Yöneticileri yetiştirme yöntemleri ayırımının ikincisini iş dışında yetiştirme yöntemleri ayırımı oluşturur. Burada adaylar işletmedeki işlerinden belirli bir sũre izinli olarak ayrılarak tũm zamanlarını yetişme uğrağına ayırırlar.

Yöneticilerin yetiştirilmesi amacıyla işletme dışında dũzenlenen programlar ğoğunlukla belirli sũreli kurslar ğeklinde olmaktadır. Bu kurslar bağlıca ũę ğekilde dũzenlenmektedir(56):

---

(56) FLIPPO, s.251.

- 1- İşletme tarafından işletme bünyesinde düzenlenen kurslar,
- 2- İşletme ve yüksek okulların birlikte düzenledikleri kurslar,
- 3- Yüksek okul ve çeşitli enstitülerin düzenledikleri kurslar.

Birinci tür kurslar, işletme yönetiminde, işletmenin amaç ve ihtiyaçları gözönüne alınarak kendi bünyelerinde düzenlenen kurslardır. Çoğunlukla bu kurslarda işletmenin üst düzey yöneticilerinden ve dışarıdan davet edilen uzman kişilerden yetiştirici olarak yararlanılır. Bazı büyük işletmeler ise yetiştirme bölümlerini tamamen uzman eğitimcilere bırakarak bu bölüme başlı başına bir okul niteliği verirler (57).

İkinci tür kurslar, işletmelerle yüksek okul veya enstitülerin birlikte ve işletmenin ihtiyaç duyduğu konularda düzenledikleri kurslardır. Sayıları gittikçe artan bu tür programlar ya işletmede veya çoğu kez yüksek okul ve enstitüler bünyesinde oluşturulur. Çoğunlukla bir seri kurslar şeklinde geliştirilen bu programların "öğretim" yönü ağır basar. Daha çok alt ve orta düzey yöneticilerinin yetiştirilmesine dönük, bu seri kursların bir kısmı adaylar için zorunlu, bir kısmı

---

(57) Bunun en güzel örneği ABD'de General Motors'un yetiştirme bölümüdür. İşletmenin bu bölümü gerçekte bir Endüstriyel Üniversite niteliğindedir. Bkz.: A.g.k., s.251.

ise seçimlik konuları kapsar (58).

Üçüncü tür kurslar, yüksek okul, enstitü vb. kuruluşların kendi bünyelerinde ve kendi amaçlarına göre düzenledikleri normal yetiştirme programlarıdır. Bu programlar kuruluştan kuruluşu, süre, kapsam ve yönetiliş şekliyle farklılıklar gösterebilir. Örneğin, bazı okullar pazarlama, finans, yönetim, sigortalılık, çok uluslu şirketler yönetimi, üretim, paketlenme, personel yönetimi vb. işletmecilik konularında bir iki günlük kısa süreli seminer, toplu sunuş (simpozyum) veya toplu tartışma (panel) düzenlenmekle yetinirken, bazıları 1-2 yıl süreli lisans üstü öğretim yapmaktadır. Bazıları ise, özellikle yaz aylarında 1-6 hafta arasında değişen süreli yönetici yetiştirme programları düzenlenmektedirler.

Bilimsel araştırma ve öğretim kurumları olan yüksek okul, Üniversite ve enstitüler son 25 yılda endüstriye dönük çalışmalarına ağırlık vermişlerdir. Buna göre endüstrideki işletmeler incelenip analiz edilerek gerçek yönetici ihtiyaçları ve bunlarda ne gibi nitelikler arandığı saptanmaktadır. Saptanan olgulara göre bu kuruluşlarca hazırlanan yetiştirme kursları kuşkusuz hem işletmeler ve hem de yetiyecek adaylar açısından daha yararlı olmaktadır.

(58) İşletmelerin ihtiyaçlarına göre kuşkusuz kursların kapsamı değişecektir. Ancak zorunlu ve seçimlik konularla ilgili şöyle bir örnek verilebilir:

I- Zorunlu kurslar:

1. Maliyet analizi ve finansal denetim kontrolü
2. Üretim yönetimi
3. Zaman ve hareket etüdüleri
4. İşçi-işveren ilişkileri ve toplu sözleşme
5. İşletme yönetimiyle ilgili örnek olay çalışmaları

II- Seçimlik kurslar:

1. Endüstriyel alet planlaması ve düzeni
2. İşletmenin (fabrikanın) iç düzeninin planlanması
3. İş değerlendirilmesi ve prize sistemleri

Ökz.: FLIPPO, s.251.

Bu kurslar gerek işletme bünyesinde ve gerekse işletme dışındaki kuruluşlarda çoğunlukla dersliklerde düzenlenir.

Dersliklerde uygulanan bu tür programlardan adayların en iyi şekilde yararlanabilmeleri için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Şimdi bu yöntemleri sırasıyla incelemeye çalışalım:

a) Anlatma (Konferans) Yöntemi

Dersliklerde uygulanan en yaygın ve geleneksel yetiştirme yöntemidir. Çoğunlukla uzman bir kişinin, konuyla ilgili bilgileri düzenli bir biçimde, belli bir gruba anlatılmasını amaçlar. Yine çoğunlukla konunun anlatımı bittiğinde, dinleyici grubunun sorularını cevaplamak için belirli bir süre bırakılır.

Bu yöntemin uygulamadaki başarısı özellikle, anlatan kişiye bağlıdır. Bu nedenle konuşmacının aşağıda belirlenen noktalara dikkat etmesinde yarar vardır (59):

- 1- Ne anlatacağını, nasıl anlatacağını, süreyi ve amacını tam olarak septamalıdır,
- 2- Adayların arzu ve ihtiyaçlarına göz önünde bulundurmalıdır,
- 3- Temiz ve anlaşılır bir dille konuşmaya çalışmalıdır,
- 4- Konuyu anlatırken örneklere yer vermeye çalışmalıdır,
- 5- Konu özetlenmeli ve özellikle konuya girerken dinleyicilerde ilgi uyandırmaya çalışmalıdır.

---

(59) Konuyla ilgili ayrıntılı bilgi için bkz.: D. GEORGE HALSEY, Training Employees (Harper and Brothers, New York, 1949), s.80. DePHILLIPS ve DIGERLERİ, s.172.

Anlatma Yönteminin başlıca yarar ve sakıncaları ise şunlardır (60):

Yararları:

- 1- Geniş bir gruba aynı anda, aynı bilgilerin ayrıntılı bir biçimde ve sıralı olarak aktarılması olanaklıdır. Bu nedenle oldukça ekonomik bir yöntemdir (61).
- 2- Zamandan artırım sağlar.
- 3- Alışılmış bir yöntemdir.
- 4- Adayların konu için ayrıca hazırlanmalarını gerektirmediğinden oldukça kolay uygulanabilir.

Sakıncaları:

- 1- Dinleyicilerin sürekli olarak ilgisini çekerek konu üzerinde yoğunlaştırmanın kolay olmaması.
- 2- Dinleyicilerin sadece kürsüden anlatılanı dinlemek durumunda olmaları ve çoğu kez bu anlatılanları hemen uygulama olanağı bulamamaları.
- 3- Anlatma tekniğini ve konuyu iyi bilen konuşmacıların her zaman kolayca bulunamaması.
- 4- İyi bir anlatım planı yapılmışsa anlatma sırasında kolayca konu dışına çıkılabilmesi.

b) Benzetme Yöntemleri

Dersliklerde uygulanabilen bu yöntemlerde özellikle, adayların gerçek hayatta bulunacakları görevde karşılaşacakları or-

---

(60) Konuyla ilgili olarak bkz.: DEPRILLIPS ve DİĞERLERİ, s.172. FLIPPO, s.254. MCGHEE-THAYER, s.196. EĞİTİM METOTLARI, s.10.  
(61) DASS-VAUGHAN, s.94. MCGHEE-THAYER, s.197.

tan ve koşullar gözönünde bulundurulur. Adayların gerçekte benzer bir olayla karşılaştıklarında ne şekilde hareket etmeleri gerektiği kendilerine çeşitli yöntemlerle yaptırılarak yetiştirilmeğe çalışılır.

Özellikle yöneticilerin yetiştirilmesinde yararlanılan benzetme yöntemlerinin başlıcaları şunlardır (62):

- aa- Örnek olay yöntemi,
- bb- Rol oynama yöntemi,
- cc- Yönetim oyunları yöntemi,
- dd- Bekleyen sorunlar yöntemi.

Benzetme yöntemlerinin incelenmesine geçmeden önce bu yöntemlerde görülen ortak özelliklere değinelim (63):

- 1- Adayın gerçek hayatta içinde bulunacağı örgütün tüm nitelikleri ve koşulları aynen yaratılmaya çalışılır,
- 2- Adaylar işletme koşullarına göre düzenlenmiş ortamda, gerçekmişcesine çeşitli görevler alırlar ve yüklendikleri bu sorumluluklara göre yetiştirme amacına uygun olarak düzenlenmiş sorunlara çözüm bulmaya çalışırlar.
- 3- Adayların gerçek hayattaki işleri hakkında uzun bir süre harcayarak edinecekleri bilgi, tecrübe ve yetenekleri bu yöntemle, kısa sürede kazanmaları sağlanır.

---

(62) JOHN B. MINER, The Management Process (The Macmillan Co., New York, 1973), s.483.

Adayların gerçekte bulunacakları görevde karşılaşacakları ortam ve koşulların aynen yetiştirme sırasında da yaratılması düşüncesini tam olarak yansıtan yöntem "taklit edici eğitim" (vestibule training) 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. Bkz.: BASS-VAUGHAN, s.104.

(63) BASS-VAUGHAN, s.105.

4- Adayın herhangi bir konuda verdiği karar veya yaptığı bir yorum hemen değerlendirilerek doğruluğu tartışılabilir.

aa- Örnek Olay Yöntemi

İlk kez (yaklaşık olarak) yarım yüzyıl kadar önce ABD'de Harvard Üniversitesinde uygulanan ve zamanımızda da özellikle okullarda geniş uygulama alanı bulmuş klasik bir yetiştirme yöntemidir. Bu yöntemde işletme ile ilgili gerçek bir olay ele alınarak sınıfta türlü açılardan grup halinde incelenir ve tartışılır. Böylelikle adaylar teorik bilgilerini uygulamada, gerçek bir olayla karşılaştıklarında, nasıl kullanacaklarını öğrenirler. Yöntemin amacı adayların düşünme analiz etme ve özellikle karar verme yeteneklerini geliştirmektir (64).

Örnek olaylar çoğu kez işletmelerde karşılaşılmış önemli güncel olaylar arasından seçilir. Yetiştirme amacına ve işyeri politikasına uygun olarak seçilen olay, çoğunlukla yazılı olarak adaylara dağıtılır. Adaylar önceden dağıtılan örnek olayı inceleyip gerekli bilgileri çeşitli kaynaklardan yararlanarak topladıktan sonra, sınıfta 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 yapar.

---

(64) NANCY G. McNULTY, Training Managers The International Guide (Harper and Row Publishers Inc., New York, 1969), s.15.  
MUSTAFA DİLLER, "Ülkemizdeki Sevk ve İdare Kurumlarına Genel Bir Bakış", II. Türk Sevk ve İdarecilik Kongresi, Sevk ve İdarecilik Türkiye'nin Kalkınmasında Temel Unsur (T.S. İ.D. Yayını, İstanbul, 1971), s.220. KESKİNOĞLU, s.306.

Amaç adayların gelişmelerini sağlamak olduğundan tartışmalarda adayların konuyu ele alış yöntemleri, analizleri, olay hakkındaki görüş ve düşünceleriyle, verdikleri kararları sağlamak tenelleri dayandırmaları yeterlidir. Yoksa varılan sonucun doğru olup olmaması pek önemli değildir. Yöntemin adaya yeterince yararlı olabilmesi için tartışma gruplarının geniş tutulmaması gereklidir (65).

Örnek olay yönteminin başlıca yararları ve sakıncalarını ise şöylece sıralayabiliriz (66):

Yararları:

- 1- Adaya birlikte (grup halinde) çalışma alışkanlığı kazandırılır.
- 2- Adayların sorun çözüme ve analiz etme alışkanlıklarıyla karar verme yeteneklerini geliştirir.
- 3- Aktif bir yöntem olması nedeniyle, adayların sınıfa hazırlıklı olarak gelmelerini ve araştırmaya dönük çalışmalarını sağlar.
- 4- Adayların düşüncelerini anlatabilme, başkalarını ikna edebilme ve zamanında konuşma yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olur. (67).

Sakıncaları:

- 1- Adayların önceden hazırlanmalarını da gerektirdiğinden oldukça zaman alıcı bir yöntemdir.

---

(65) Konuyla ilgili ayrıntılı bilgi için bkz.: KESKİNOĞLU, s.306-307. AŞKUN, Yönetim Ders Notları, s.132. BASS-VAUGHAN, s.99-101. McGEHEE-THAYER, s.201.

(66) Konuyla ilgili ayrıntılı bilgi için bkz.: DePHILLIPS ve DİĞERLERİ, s.175.

(67) KOÇEL, s.145.

- 2- Yetiştirme amacına uygun olayların bulunması ve derlenip düzenlenmesi kolay değildir.
- 3- Tartışmaları yöneten kişi yeterli değilse olay, içinden çıkılmaz hale geleceğinden umulan amaçtan uzaklaşmış olur.

Örnek olay yönteminin uygulamada görülen diğer bir şekli de "Araştırmalı Örnek Olay İnceleme Yöntemi"dir (68).

Bu yöntemin örnek olay yönteminden farkı, tartışmaları yöneten kişinin, olayla ilgili tüm bilgileri adaylara vermemesidir. Olay adaylara bazı yönleri eksik olarak anlatılır. Ancak olayı tartışan adaylar, zaman zaman tartışma yöneticisine sorular sorarak olayın eksik yönlerini tamamlamaya çalışırlar.

#### bb- Rol Oynama Yöntemi

Yetiştirme programına katılan adaylar arasından önce belirli bir grup seçilir. Seçilen bu gruptan, işletmede ortaya çıkma olasılığı olan bir sorunu, gerçekte kendileri işletmenin yöneticileriymiş gibi ele alıp; çözümlenmeleri istenir.

Bunun için, önceden ayrıntılı bir biçimde hazırlanmış bir olay, tüm adaylara sınıfta anlatılır ve oyunun amacı açıklanır. Olayda geçen yöneticilik görevleri, seçilen adayların karakter, düşünce ve inançlarına uygun olarak dağıtılır. Böylece her aday gerçekte o görevde bulunuyormuşcasına içlerinden geldiği gibi düşüncelerini uygulayıp, kararlar alarak kendilerine göre işletmeye en yararlı çözümü getirmeye çalışırlar.

---

(68) "Incident Process" denilen bu yöntem AED'de Massachusetts Institute of Technology'de, PAUL-FAITH FIGORS tarafından geliştirilmiştir.

Sınıfta ortaya konan olayda, rol alan adaylar dışında kalanlar ise, dinleyici olarak olayı izlerler. Oyun bittikten sonra, varılan sonuç ve rol alanların olayda davranışları üzerinde, bir yönetici gözetiminde eleştiri ve tartışmalar yapılır. Böylece tüm adaylar, konu üzerinde fikirlerini söyleyebilme olanağı elde etmiş olurlar.

Yöneticilerin yetiştirilmesinde yararlanılan yöntemler arasında önemli bir yeri alan rol oynama yönteminin başlıca yarar ve sakıncaları ise şunlardır (69):

- 1- Adayların insancıl (beşeri) ilişkiler konusunda bilgi ve beceri kazanmalarını sağlar,
- 2- İşletmede her zaman görülmeye olanağı olan olaylar eyle alındığından, gerçek hayatta benzer bir olayla karşılaşıldığında, soruna en iyi çözümün nasıl getirilebileceği konusunda adayların tecrübe kazanmalarını sağlar,
- 3- Adaylar konuyu, uygulamalı olarak öğrendikleri için, program daha zevkli ve öğrenme oranı da daha yüksek olur.

Sakıncaları:

- 1- Gerçek hayatta adaylar başka görevlerde buldukları için, oynadıkları rolleri benimseyip, gerekli önemi vermeyebilirler,
- 2- Bu tekniği bilerek uygulayabilecek ve tartışmaları yönetip sonuca varacak yöneticilerin bulunması kolay değildir.

---

(69) Ayrıntılı bilgi için bkz.: DePHILLIPS ve DİĞERLERİ, s.177.

3- Kişilerin rolleri her zaman dikkatli ve iyi bir biçimde planlanıp seçilmiş olmayabilir. Aynı şekilde herkes iyi bir aktör olmayabilir.

#### cc- Yönetim Oyunu Yöntemi

Yöneticilerin yetiştirilmesinde yararlanılan en yaygın benzetme yöntemi yönetim oyunlarıdır (70).

Oyun, oyunu yönetecek bir yöneticinin başkanlığında ve adayların küçük gruplar halinde bölünmeleriyle yapılır. Her grup ekonomideki bir işletmeyi oluşturur. Her işletmeye kendi koşullarına ve yetiştirmenin amacına uygun olarak veriler verilir. Adaylar verilen bu verilere göre kararlar olarak işletmelerini yönetirler. Alınan kararlar önceden hazırlanmış formlara doldurulur. Bu formlar bir jüri veya bilgisayarlar tarafından değerlendirilir ve sonuçları adaylara duyurulur. Böylece aday daha sonra vereceği kararlarda bu bilgilerden yararlanma olanağı elde etmiş olur.

Bilgisayarların kullanılmadığı oyunlar çoğunlukla bir veya iki gün sürmesine karşın, bilgi sayarların kullanıldığı daha karmaşık oyunlar hafta ve ay süresince devam edebilir (71).

Yönetim oyunları çoğu kez tüm piyasa koşulları gözönüne alınarak ve bu koşullar içinde yer almış çeşitli işletmelerin faaliyette bulunduğu varsayılarak düzenlenir. Bu gerçek hayat-taki koşullara göre işletmenin finansman, pazarlama, üretim,

---

(70) STANLEY C.VANCE, "Business Gaming as an Aid to Manager Development", Derleyen: E.L.MAYNARD, Handbook of Business Administration (McGraw-Hill, Book Co., N.Y., 1967), s.57.  
BASS-VAUGHAN, s.106.

(71) BASS-VAUGHAN, s.106.

araştırma ve geliştirme gibi tüm temel fonksiyonlarının çalışmalarıyla ilgili olarak adayların karar almaları istenir. Bazen da adayların, işletmenin sadece belli bir çalışma konusu üzerinde karar vermeleri istenebilir.

Oyunlar kapsamlarına göre belirli bir süre devam ettikten sonra, oyunu yöneten kişi çalışmayı durdurur. Adaylara topluca, oyunun tümü hakkında eleştiride bulunur ve yorum yapar.

Yönetim oyunu yönteminin başlıca yarar ve sakıncaları ise şunlardır (72):

Yararları:

- 1- En büyük yararı, adayların dinamizmini arttırmasıdır. Adayların gerçek hayatta sürekli olarak değişen ekonomik ve çevresel koşullara uyabilmesi gereklidir. Adaylar, bu koşullara göre işletmenin amaçlarını saptamak, sorunları tanımlamak, en iyi çözümü bulmak ve sürekli karar verme durumunda kalacaklardır. Bu nedenle işletme oyunları yöntemi, adayı gerçek hayata uyunlaştıracak en etkin yöntem olmaktadır.
- 2- Adaylar grup halinde çalışma alışkanlığı kazanmış olurlar. Bu yöntem özellikle, örgütlenme, işbölümü ve haberleşme gibi konularda adayların bilgilerini geliştirmelerine yardımcı olur.
- 3- Ayrıca adayların almış oldukları kararların hemen değerlendirilerek kendilerine bildirilmesi de bu yöntemin, örnek olay yöntemine olan üstünlüğünü oluşturur.

---

(72) Konuyla ilgili olarak bkz.: RICHARD C.HENSHAW Jr.-JAMES R. JACKSON, The Executive Game, (Richard D.Irwin, Inc. Homewood, Illinois 1966), S.V. BEASS-VAUGHAN, s.108-110.

Sakıncaları:

- 1- Oldukça zaman alıcı ve pahalı bir yöntem olması,
- 2- Oyun niteliğinde olması nedeniyle adayların gerçek olmayan sorumlulukları önemsemeyip, benimsemeyebilmeleri.

dd- Bekleyen Sorunlar Yöntemi

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

Bekleyen sorunlar (73) yönteminde, gerçekte varmış gibi kabul edilen bir işletmede, yöneticilerden birinin (veya bir kaçının) belirli bir süre için işinden ayrıldığı varsayılır. İşte bu belirli süre için işinden ayrıldığı düşünülen yönetici yerine adaylardan biri getirilir. Bu kişiden, ayrılan yöneticinin işlerini yürütmesi istenir. Bu amaçla kendisine işletmenin örgüt şeması, çeşitli yazışmaları, muhabere, muhasebe, toplu sözleşme vb. konularda gerekli evrak ve veriler verilir (74). Aday bu verilere göre yöneticinin masasındaki evrak kutusunda bekleyen işletmeyle ilgili sorunları sırasıyla ve yazılı olarak çözümlenmeye çalışır.

Bu yöntemin başlıca yararları ve sakıncaları ise şunlardır (75):

Yararları:

- 1- Adayın düşünme, karar verme ve planlama yeteneklerini en iyi bir şekilde geliştirmesine yardımcı olur.

---

(73) Bekleyen sorunlar (In Basket) deyimi İngilizce'de işletmedeki bir görevlinin masasına gelen evraklarını içine koymak için kullandığı kutu anlamına gelmektedir.

(74) TELİMEN, s.70.

(75) Ayrıntılı bilgi için bkz.: EĞİTİM YÖNTEMLERİ, s.96-97.

2- Adaylar aktif olarak programa katıldıklarından, başka deyişle, yaparak öğrendiklerinden öğrenme eylemi daha etkili olur.

Sakıncaları:

- 1- Uzun bir süreci gerektirmesi,
- 2- Adaylar aynı iş yerine ait değillerse, iş yeri hakkında kendilerine ayrıntılı bilgi verilmesi zorunluluğu.

### c) Uygulamalı Grup (Laboratuvar) Eğitimi

Uygulamada Grup Eğitimi (T-Group), Duyarlık Eğitimi (sensitivity training), Grup Dinamiği Eğitimi (group dynamics training) veya Grup İlişkileri Eğitimi (group relation training) adıyla da görülen Uygulamalı Grup (Laboratuvar) Eğitimi, yöneticilerin yetiştirilmesinde kullanılan en yeni yöntemdir (76).

Uygulamalı grup eğitimini, yetiştirilmek istenen adayların kendi tecrübelerine dayanan, kendilerinin özellikle insan-cıl ilişkiler alanındaki bilgi, yetenek ve davranışlarını etkilene amacını güden bir yöntem olarak tanımlanabilir (77).

Uygulamalı grup eğitiminin en belirgin özelliği, programa katılan adayların grup toplantılarında hem analiz eden, hem de analiz edilen kişi niteliğinde olmalarıdır. Böylece aday grup-

(76) Uygulamalı Grup (Laboratuvar) 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, Uygulamalı Grup (Laboratuvar) Eğitiminin uygulandığı en önemli merkezler haline gelmiştir.

Konuyla ilgili olarak bkz.: HACON, s.105. BASS-VAUGHAN, s.119. SISK, s.535-538. D.S.MARKWELL-T.S.ROBERTS, Organization of Management Development Programmes(Industrial Society Gower Press, London, 1969), s.40.

(77) EDGAR H.SCHEIN-WARREN G.BENNIS, Personal and Organizational Change Through Group Methods (John Wiley and Sons, New York, 1965), s.4.

taki diğer adaylarla kendisini karşılaştırma olanağını bulur. Kendi eksik ve üstün yanlarını görebilir. Başka deyişle kendisini daha iyi tanımış olur.

Uygulamalı grup eğitimi, biçimsel niteliği olmayan eğitim grupları tarafından yürütülür. Çoğunlukla 10-15 kişilik gruplar halinde oluşturulan eğitim gruplarının, birbirlerini tanımayan ve aralarında üst-üst ilişkisi bulunmayan üyelere oluşturulmasına özen gösterilir.

Üç gün ile üç hafta arasında değişen eğitim süresi içinde adaylara belirli bilgilerin öğretilmesinden öte adayların grup içinde diğer üyelere duyarlılığını ve onlara ne denli uyum sağlayabildiğini görme olanağı verilmiş olur (78).

Bu tür eğitimde grubu yönetecek bir 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 yetiştirici (eğitici) grupta bulunur.

Laboratuvar denilen bir salonda, biçimsel kuralları olmayan toplantı başladığında çoğunlukla, adaylar arasında bir terdirginlik, ne yapacağını bilememe huzursuzluğunun yarattığı bir sessizlik vardır. Daha sonra özellikle girişken karakterli üyelerin bu sessizliği bozarak aralarında konuşmaya, hatta tartışmağa başladıkları görülür. Bir kısım adaylar grubu denetleme çabasına girerken, bir kısmının hissi diğer bir kısmının ise ussal ve ölçülü hareket ettikleri görülür. Girişken olmayan üyeler ise çoğu kez böyle bir ortamda çekinerek kaldıkları veya

tartışmalara (konuşmalara) sınırlı olarak katıldıkları göze çarpar. Böylece her toplantıda veya her tartışmada grup üyelerinin kimlikleri, davranışları ve özellikleri belirlenmeğe başlar. Ancak önemli olan ortaklaşa bir çalışmaya düzeninin kurulabilmesidir (79).

Yöntemin ilk hedefi, adaylarla hem kendi hakkında bilgilerini arttırmak hem de, diğer adaylara karşı daha anlayışlı ve duyarlı olmalarını sağlamaktır. Eğitimin sonraki evresinde ise, önce grup fikri açıklık kazanmaktadır. Adaylar artık belirli bir grubun üyesi olarak hareket etmekte, grubun sürekliliğini sağlayıp ayakta durmasına çalışmaktadırlar. Son evrede ise örgütün verimliliği ve çalışanlar üzerindeki etkisi, örgütte işbirliğinin ne şekilde kurulacağı vb. konularda bilgi ve yeteneklerini geliştirirler.

Uygulamalı grup eğitiminde, adayların hata yapabilecekleri peşinen kabul edilmiştir. Kazanılan tüm bilgi ve davranışlar eleştirilene açık olup grubun çalışmaları sonucu varılan sonuçlar (kurallar) aksi kanıtlanıncaya dek doğruluğu kabul edilir. Laboratuvarda grubun tüm üyeleri eşit haklara sahiptir. Bu nedenle aralarında doğabilecek uygun azlıkları nedenleri ve sonuçları titizlikle araştırılır. Tüm bilgiler toplanır, ilgili şahıslara danışılır ve ussal bir şekilde çözüme bağlanır(80).

- 
- (79) JULIUS E. BILHINGTON, "Çalışma Grubunda Etkinliği Arttırıcı Öğreniler" (Çev.: SİMAN ARTAN), ESADER, C.X, S.2 (Haziran 1974), s.74-75. ULKU DICLE-ATILLA DICLE, "Yöneticilerin Yetiştirilmesinde Duyarlık Eğitimi", Amse İdaresi Dergisi, C.3, S.4 (Aralık 1970), s.112.
- (80) U.DICLE-I.A.DICLE, s.114.

Uygulamalı grup eğitiminin başlıca yararları ve sakıncaları ise şunlar olmaktadır (81):

Yararları:

- 1- Adaylar eğitim sonucunda kendilerini daha iyi tanıma olanağı bulmakta, kendi hislerinin ve fikirlerinin bağkalarında yarattığı etkileri yakinen görebilmektedirler.
- 2- Adaylar üçüncü şahıslarla, grup ve örgütlerle daha iyi ilişkiler kurabilme alışkanlığı kazanmaktadırlar. Bunun sonucu özellikle çalıştıkları yerlerde insancıl ilişkileri daha kolay yürütme olanaklarına sahip olmaktadır.

Sakıncaları:

- 1- Uygulamalı grup eğitiminde ki iye gereken ilgi gösterilmemekte daha çok gruplara önem verilmektedir. Bu nedenle adayların kişilikleri ve yaratıcılıkları bir noktada baltalanmaktadır.
- 2- Uygulamalı grup eğitiminde önder, gündem, konu ve kuralların bulunmaması özellikle eğitimin ilk günlerinde adaylar üzerinde olumsuz etki yaratmakta ve zaman kaybına neden olmaktadır.

---

(81) Ayrıntılı bilgi için bkz.: U.DİCLE-İ.A.DİCLE, s.117. ZEY-YAT SAĞUNCUĞU, "İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Kurumları" AKADEMİ, Kurum İ.İ.İ. Akademisi Dergisi, C.: II, S.:2 (Eylül 1973), s.779-780. GEORGE S.ODIOMNE, "The Trouble with Sensitivity Training" Training Directors Journal, C.:17, S.:10 (Ekim 1973), s.9-20.

d) Dinleyici Önünde Yapılan Grup Tartışmaları Yöntemi

Dinleyici önünde yapılan grup tartışmalarının başlıcaları toplu tartışma (panel), toplu sunuş (simozyum) ve açık oturum (forum)dur (82). Şimdi bunları sırasıyla açıklamaya çalışalım:

aa- Toplu Tartışma (Panel) ve Toplu Sunuş (Simozyum) Yöntemi

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

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

Toplu tartışma ile toplu sunuş arasındaki önemli farklar:

- 1- Toplu tartışmada konuşmacıların karşılıklı konuşup, tartışabilmeleri ve birbirlerine sorabilmeleridir. Belirli bir sıra söz konusu değildir.
- 2- 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:

- 1- Konunun değişik konuşmacılar tarafından incelenmesi nedeniyle dinleyiciler sıkılmazlar ve ilgiyle konuyu izleyebilirler.
- 2- Konuyla ilgili ve çeşitli görüşler ortaya konduğu gibi konu daha iyi bir şekilde incelenmiş olur.

Bu yöntemlerin başlıca sakıncaları:

- 1- Özellikle toplu tartışmada, konuşmacıların konudan uzaklaşmaları çok kolaydır. Bu nedenle istenilen amaca varılamayabilir.
- 2- Konuşmacılar arasında uyumun sağlanabilmesi ve konunun tam anlamıyla dinleyicilere sunulabilmesi için konuşmacıların çok iyi hazırlanmış olmaları gerekir.

#### bb) Açık Oturum (Forum) Yöntemi

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

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

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

Yöntemin başlıca sakıncası ise, açık oturum sonunda çoğu kez belirli bir sonuca ulaşılamadığı için katılanları tam olarak tatmin etmemesidir.

Buraya kadar yöneticilerin yetiştirilmesinde kullanılan başlıca yöntemleri açıklamaya çalıştık. Kuşkusuz bu açıkladıklarımız dışında kalan yöntemler de bulunmaktadır. Ancak incelediklerimiz, uygulamada en çok görülenler olmaktadır.

Konuyla ilgili açıklamalarımıza son vermeden önce, yetiştirme yöntemlerinde kullanılan ve yetiyecek adayların öğrenmelerini çabuklaştıran bazı yardımcı eğitim araçlarına da kısaca değinelim.

Yöneticilerin yetiştirilmesinde yararlanılabilecek yardımcı eğitim araçlarını başlıca üç bölüme ayırabiliriz (83):

- 1- Gözü etkileyen araçlar (karatahta, afiş, ilân, sessiz film vb.)
- 2- Kulağı etkileyen araçlar (radyo, teyp vb.)
- 3- Göz ve kulağı etkileyen araçlar (televizyon, sesli film vb.)

Yetiştirmenin amacına, yapılan plana, uygulanan yönteme göre kullanılan yardımcı araçlar da değişik olmaktadır. Kuşkusuz önemli olan, yetiştirmede hangi aracın öğrenmevi 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 çek-

---

(83) TANYELİ, s.181. MARKWELL-ROBERTS, s.77-78.

renilmesi 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 kullanma alanı bulmuştur. Şekil, hareket, ses ve renk gibi düşünmenin başlıca öğelerini biraraya getiren televizyon öğrenimin daha kısa sürede ve en etkili bir şekilde yapılmasını sağlayan bir araçtır (84).

Yetiştirme amacına uygun olarak düzenlenmiş TV programı ile aday, verilmek istenen bilgiyi % 30 daha çabuk kavrar, derisi % 35 daha dikkatli ve % 50 daha uzun süre ile izleyebilir (85).

Programlı bir şekilde hazırlanarak uygulanan her yetiştirme yönteminde kaliteli yardımcı eğitim aracı kullanılabilir. Gerektiğinde birden fazla yardımcı araçtan da yararlanılabilir.

#### 4. İŞLETMELERDE UYGULANAN YETİŞTİRME PROGRAMININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Çoğunlukla işletmeler, yönetici yetiştirme programlarının işletme için gerekli olduğunda birleşmektedirler. Kuşkusuz yetiştirme fonksiyonu, yönetim sürecinin en önemli faktörleri

---

(84) Ayrıntılı bilgi için bkz.: CALVIN P.OTTO-ROLLEN O.GLASER, The Management of Training (Addison-Wesley Publishing Co., Inc. New York, 1970), s.279. BERGER, s.19.

(85) YILMAZ BOYÜKBERBER, "Açık Üniversite Üzerine" ESA-  
DER 50.Yıl Özel Sayısı, (Ekim 1973), s.371.

arasında yer alır. Bunun gibi değerlendirme de yetiştirme'nin önemli bir bölümünü oluşturur (86).

Daha önce de değindiğimiz gibi işletmeler açısından yetiştirme insana yapılan yatırım niteliği taşır. Yapılan her yatırım gibi bununda işletme açısından yararlı ve verimli olup olmadığının araştırılması gerekmektedir. Bunun içinde yapılacak işlemler, değerlemedir. Ancak unutulmamalıdır ki, yöneticilerin yetiştirilmesi için yapılmış bu yatırımın diğerlerinden ayrıcalıkları vardır. Çünkü ki, yetiştirme uzun süreli bir yatırımdır. Sonuçlarının alınması için de belirli bir süreye gerek olduğu gibi, alınan sonuçların değerlendirilmesi de pek kolay bir iş olmamaktadır. Bu yatırımın en önemli özelliği ise, işletmenin diğer alanlarda yapacağı yatırımların verimliliğini etkilemesidir. Çünkü işletmenin diğer yatırımlarına kararlaştıracak ve bunu gerçekleştirecek kişiler işletmenin yöneticileridir. Bu yöneticilerin doğru kararlar alabilmeleri hergeyden önce bilgi ve yetenekli olmalarına, yani yetmişmiş olmalarına bağlıdır. Burada, uygulanan yetiştirme programının yeterli olmasıyla doğrudan ilgilidir. Başka deyişle, işletme için önemli bir harcamayı gerektirse bile, yetiştirme'nin bu özelliği, işletmede yetiştirme programlarından vazgeçilmeyeceğini ortaya koymaktadır.

Şu halde işletmede uygulanan yetiştirme programından elde edilen sonuçlar, ne şekilde değerlendirilmeli, işletme için uygun olup olmadığı nasıl saptanmalıdır?

---

(86) Konuyla ilgili olarak bkz.: DALE YODER, Personnel Management and Industrial Relations, 5. Baskı (Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, N.J., 1962), s.432. SHARTLE, s.254. McGEHEE-THAYER, s.256. MARKWELL-ROBERTS, s.79. BASS-VAUGHAN, s.138.

Değerlemede herşeyden önce amacı belirlememiz gereklidir. Aynı şekilde, değerlemenin amacı ile yetiştirme programının amacı arasında da bir ilişkinin olmasına çalışılmalıdır (87).

Bilindiği gibi, yönetici envanteri sırasında yöneticilerin o andaki bilgi ve yeteneklerini saptayabilmek amacıyla bir değerlendirme yapılmaktadır. Bir de hemen yetiştirme programı sonunda bir değerlendirme yapılırsa, çoğu kez arada olumlu yönde bir farkın olduğu saptanabilir. Ancak saptanan bu fark yeterli midir? Bizim için yeterli değildir. Başka deyişle yetiştirmeden beklenen sonuç kuşkusuz bu fark olmalıdır.

Görüştüğümüz sudur ki, değerlendirme amacının yöneticilerin eski bilgi, yetenek ve davranışlarına oranla bir gelişme sağlayıp sağlamadıklarının saptanmasından öte, yetiştirme programının amacıyla belirlenmiş bir standarda ulaşip ulaşılmadığının belirlenmesi olmalıdır (88).

Değerlemede kullanılabilecek bu standartların başlıcalarını şöylece sıralamak olanaklıdır (89):

- 1- İşin gerektirdiği objektif standartlar,
- 2- İşletmedeki mevcut elemanların kapasiteleri ile sınırlanmış standartlar,
- 3- Üst yöneticinin kafasındaki standartlar."

Yetiştirme programıyla ilgili olarak yapılan değerlendirmeler hem programa katılan adayların durumunu, hem de programın ye-

---

(87) McGEHRE-THAYER, s.258.

(88) EARL PLANTY-THOMAS FREESTON, Developing Management Ability (The Ronald Press Co., New York, 1954), s.411.

TANYELİ, s.194.

(89) TANYELİ, s.194-195.

terli olup olmadığını ortaya koyabilmelidir. Bu ve benzeri amaçlarla, yetiştirme programlarının değerlendirilmesinde çeşitli yöntemlerden yararlanılmaktadır (90). Ancak burada ayrıntılara girmeden yapılacak değerlemenin sürekli olması ve dizgeli (sistematik) bir temele dayandırılmasının gerekliliğine değineceğiz.

Değerlendirmede yetiştirme programını düzenleyip uygulayan sorumlu yöneticinin, hem programa katılan adaylar ve hem de onlara uygulanan programla ilgili olarak dizgeli (sistemli) bir şekilde bilgi toplaması ve analizler yapması gereklidir (91). Bu bilgi toplama ve analizler, adaylarla dizgeli (sistematik) olarak yapılan görüşmeler, soru formları (anketler) veya grup tartışmaları şeklinde yapılabilir.

Aşağıda işletmede uygulanan yetiştirme programının yeterli olup olmadığını saptamak amacıyla (adaylara doldurtulacak üzere) düzenlenmiş soru formlarından iki örnek verilmiştir.

---

(90) Bu yöntemlerin başlıcaları:

1. Objektif ve subjektif değerlendirme yöntemi
2. Doğrudan ve dolaylı değerlendirme yöntemi
3. Geçici ve işi sona erdirici değerlendirme yöntemi
4. Özel ve genel değerlendirme yöntemi

Konuyla ilgili ayrıntılı bilgi için bkz.: McCLURE-TRAYER, s.261.

(91) MARKWELL-ROBERTS, s.88.

Lütfen aşağıdaki soruları eksiksiz olarak cevaplayın.

1. Sizi bu kursa katılmanızı isteyen, özendirici (teşvik eden) bir kimse oldu mu? EVET HAYIR

2. Kim tarafından aday gösterildiniz?  
- İşletme müdürü (başkanı), bölüm başkanı veya müdürünüz ..... :  
- Personel Müdürü (veya bölümü) ..... :  
- Merkezi personel müdürü ..... :  
- Veya bu sayılanlar haricinde varsa, kim ..... :

3. Bu kursu niçin seçtiğinizi açıklayabilir misiniz? EVET HAYIR

Evet ise nedenini açıklayınız: .....  
.....  
.....

4. Aday olmadan önce kurs hakkında bir bilginiz var mıydı? EVET HAYIR

Kurs hakkında daha önce kimden bilgi almıştınız? .....  
.....  
.....

5. Bu kurstan beklediğiniz neyi buldunuz?  
(a) Bilgini artırma olanağını buldum .....  
(b) Yeteneklerimi geliştirme olanağını buldum .....  
(c) İlginç ve yetiştirmeye yardımcı olacak bir takım şeyler buldum .....

6. Daha önce işletmede düzenlenmiş bir kursa katılmış mıydınız? EVET HAYIR

Evet'se niçin ve ne zaman? .....  
.....  
.....

7. İşletme sorumlusu olarak işletme dışında herhangi bir kursa katılmış mıydınız? EVET HAYIR

Evet'se, niçin ve ne zaman? .....  
.....  
.....

ADAYIN ADI VE SOYADI:

ADAYIN İMZASI:

TARİH:

(ÖRNEK 1) Yetiştirme Programını değerlendirme amacıyla düzenlenmiş bir soru formu.

KAYNAK : MARKWELL-ROBERTS, s.90.

1. Bu kurstan özel bir değeri elde ettiniz mi? Açıklayınız:

.....  
.....  
.....

2. Özellikle iyi bir şekilde düzenlenmiş olan kursun devam ettiği sürece ele alınmış konuları eleştirin ve neden bu şekilde düşündüğünüzü açıklayın:

.....  
.....  
.....

3. Kurs süresince gereksiz bulduğunuz ve gereksiz olarak üzerinde durulan konuları eleştiriniz:

.....  
.....  
.....

4. Bu konuların nasıl olması gerektiği hakkında bir görüşünüz var mı? Varsa kısaca belirtiniz:

.....  
.....  
.....

5. Kurs, çalışmanızın derinliğine iniyor mu? Eğer değilse ne şekilde olmalıydı?

.....  
.....  
.....

6. Aşağıdaki maddeleri sırasıyla eleştirin ve lütfen olumlu önerilerinizi bildirin:

- (a) Zaman çizelgesi
- (b) Yer durumu (yerleşme durumu)
- (c) Yemekler, vb.
- (d) Kursun süresi
- (e) Kursun düzenleniş şekli
- (f) Okuma malzemesi
- (g) Kitaplık
- (h) Öğretim teknik ve yöntemleri
- (i) Kursun yardımcı personeli
- (j) Çalışma/dinlenme süreleri.

7. Kursa katılan diğer adayların seviyelerini eleştirin:

.....  
.....  
.....

ADAYIN ADI VE SOYADI :

ADAYIN İMZASI :

TARİH :

(ÖRNEK 2) Yetiştirme Programını değerlendirme amacıyla düzenlenmiş bir soru formu.

KAYNAK : MARKWELL-ROBERTS, s.91.

Duraya kadarki açıklanmalarımızla yöneticinin işletmeler için ne denli önem taşıdığını, kıt olan bu üretim faktörünün yetiştirilmesinde işletmelerin rollerinin ne olduğunu veya olması gerektiğini ortaya koymağa çalıştık. Özellikle işletmelerin yönetici yetiştirilmesinde izlenimleri gerçekli yolların neler olduğuna değindik. Ancak, adayların yetiştirmelerini sağlayacak bu yöntemlerden hangisinin en iyi ve başarılı olabileceğini kesinlikle söylemekten kaçınmaya çalıştık. Çünkü her yöntemin kendine özel başarılı yönleri olduğu kadar, her birinin başarısını sınırlayan etkenlerin var olduğunu da gördük. Bu nedenle uygulanmada, en iyi ve başarılı yöntemin, işletmenin ve adayların amaçlarına ve ihtiyaçlarına göre seçilen, aynı zamanda işletmenin üst düzey yöneticilerince benimsenip, desteklenen yöntem olacağını söylemek daha tutarlı bir yol olacaktır.

İKİNCİ KESİM

T Ü R K İ Y E ' D E K İ U Y G U L A M A

I- UYGULAMA KAPSAMINA GİREN İŞLETMELERİN  
SEÇİMİ VE BU İŞLETMELERİN TANITIMI

Çalışmamızın birinci kısmında kuramsal yönden, yönetim ve yöneticinin tarihsel gelişimine, işletmeler ve ekonomi açısından taşıdığı öneme değindikten sonra, işletmelerde özellikle orta ve üst düzey yöneticilerinin ne şekilde yetiştirilebileceğini açıklamaya çalıştık.

Çalışmamızın ikinci <sup>in</sup> kısmında ise, gelişmekte olan ülkemizde, artan yönetici ihtiyacının ne şekilde karşılandığını ve özellikle kalkınmanın en önemli ögesi olan yöneticilerin yetiştirilmeleri sorununun uygulamada işletmelerimizce nasıl ele alındığını inceleyeceğiz. Bu amaçla, planlı kalkınma ve karma ekonomi düzenini benimsemiş ülkemizin, endüstri işletmelerini kamu ve özel kesim olarak karşılaştırmalı bir şekilde incelemeye çalışacağız.

## 1. UYGULAMA KAPSAMINA GİREN ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNİN SEÇİMİ

Uygulama kapsamına 7'si kamu, 10'u özel kesim'den olmak üzere toplam 17 endüstri işletmesi alınmıştır. Bu onyedeki işletme, yıllık ciroları, sermayeleri ve çalıştırdıkları yönetici personel sayısı bakımından (25 ve daha çok), Türkiye'nin büyük işletmeleri arasında yer alan kuruluşlar arasından tesadüfi olarak seçilmiştir.

Bu seçimde (özellikle özel kesim işletmelerinin seçiminde), İstanbul Sanayi Odası'nın her yıl düzenleyip, saptadığı "Türkiye'nin 100 Büyük Sanayici Firma ve Müessesesi" temel alınmıştır (1).

Seçilen bu işletmelerde uyguladığımız ankette "görüşme" yönteminden yararlanılmıştır. "Görüşme" yönteminden yararlanılması nedeni, mektup, anketçi kullanma vb. yöntemlere oranla daha sağlıklı bilgi elde edilebileceği düşüncesidir.

Anketin özellikle büyük işletmelerde uygulanması nedenlerine gelince. Birinci neden, (daha önce de değindiğimiz gibi) bu tür işletmelerde, çalışan personel sayısının kabarık ve küçük işletmelere oranla işlerin daha karmaşık olmasıdır. Bu nedenle, bu tür işletmelerde diğerlerine oranla yöneticilerin yetiştirilmesi ihtiyacı daha çok ve ivedi olarak ortaya çıkmaktadır. İkinci neden ise, işletmelerde yönetici yetiştirilmesi konusunun, işletmeler açısından masraflı bir iş oluşudur. Bu alanda yeterli çalışma yapabilecek işletmelerin, yönetici yetiştirme konusunda istekli olmaları kadar, kuşkusuz yeterli finansal güce sahip olmalarına da bağlıdır.

## 2. UYGULAMA KAPSAMINA GİREN ENDÜSTRİ İŞİTMELEERİNİN TANITIMI

Daha önce de belirttiğimiz gibi, uygulama kapsamına giren işletmelerin 7'si kamu, 10'u özel kesime dahildir. İlgili kurduğumuz bu 17 işletmeye şahsen gidilerek görüşülmüştür.

(1) Bu konuda bkz.: "Türkiye'nin 100 Büyük Firması", İstanbul Sanayi Odası Dergisi (Ağustos 1974), s.4. "Türkiye'nin 100 Büyük Firması", İstanbul Sanayi Odası Dergisi (Ağustos 1975), s.5.

Araştırmamıza yardımcı olup anketimizi cevaplayan kamu ve özel kesime dahil işletmelerimiz şunlardır:

A) Kamu Kesimindeki İşletmeler

a) Makine Kimya Endüstrisi Kurumu

Makine Kimya Endüstrisi Kurumu, kısa adıyla MKE, ülkemizde özellikle savaş endüstrisi alanında çalışmalarını sürdüren bir Kamu İktisadi Teşebbüsüdür.

1950 yılında 5591 sayılı kanunla sermayesinin tamamı devlet tarafından verilerek kurulan MKE, tüzel kişiliğe sahip olup, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlıdır. Kurumun özel kuruluş kanunu ile 400 milyon TL. olan sermayesi Mart 1971 yılında 1 milyar TL.'ye yükseltilmiştir. Bugünkü sermayesi 1 milyar 950 milyon TL. olup 1975 yılı cirosu, 2 milyar 500 milyon TL.'dir.

MKE Kurumu halen 16 fabrikası (2), 18.140 personeliyle Türkiye ekonomisinin güçlü sanayi kuruluşlarından biridir (Tablo I):

(2) MKE Kurumu'na bağlı 16 fabrika ve bunların ürettikleri başlıca mallar şunlardır: Fabrikalar: 1. Kırıkkale Mühimmat Fabrikası, 2. Gazi Fişek Fabrikası, 3. Makina Sanayii Müessesesi, 4. Top Otomotiv Sanayii Müessesesi, 5. Silah ve Tüfek Fabrikası, 6. Tekstil Makinaları Fb., 7. Gaz Maske Fb., 8. Elmadağ Barut Fb., 9. Kırıkkale Barut Fb., 10. Kapsül ve İmla Fb., 11. Av fişek Fb., 12. Çelik Fb., 13. Piring Fb., 14. Marangoz Fb., 15. Çelik Çekme Toru Fb., 16. Pil Fb. Üretilen Mallar: a. Mühimmat ve Silah Grubunda: 1.762 mm. G3 Otomatik Piyade Tüfekleri, 2.762 mm. MG3 Makinalı tüfekleri, 3.7.65 mm. ve 9 mm. tabancalar, 4.12 ve 16 kalibre av tüfekleri, 5. Çeşitli hafif silah mühimmatı, 6. Tahrip kılıpları ve trotil, 7. Kara barut ve sevk barutları, 8. Anti tank ve anti personel mayınları, 9. Çeşitli top, obüs ve havan mühimmatı. b. Makina Grubunda: 1. Takım tezgâhları, 2. tekstil makineleri, 3. Çeşitli iş makineleri, 4. Çimento, çay işleme ve zeytinyağı üretim tesisleri, 5. Elektrik ölçü aletleri,

İşletmede çalışan işçi sayısı	:	14.878
İşletmede çalışan memur sayısı	:	3.039
İşletmede çalışan yönetici sayısı	:	218
a.Üst Düzey.....		9
b.Orta Düzey...		28
c.Alt Düzey....		181
İşletmede çalışan müşavir sayısı	:	5
		TOPLAM 18.140

TABLO I: MKE Kurumunda çalışan toplam personel sayısı

b) Sümerbank

Sümerbank 1933 yılında 2262 sayılı kanunla kurulmuştur. 1938 yılında da 3460 sayılı kanunla Kamu İktisadi Teşebbüsü haline gelmiştir.

Çeşitli imalât ve bankacılık alanlarında çalışmalarını sürdüren teşebbüsün tamamı hazineye ait olmak üzere 2 milyar 250 milyon TL. sermayesi bulunmaktadır. 1975 yılı cirosu 9 milyar 850 milyon TL.'dir.

---

6. Çeşitli zirai püskürtücüler, 7. Çelik konstrüksiyon barakalar, 8. Galvanizli dikenli tel ve hat telleri, 9. Çeşitli pik ve sfero dökümler, 10. Dişli ve dişli kutuları, c. Kimyasal Mamuller Grubunda: 1. Av fişegi, saçma ve barutları, 2. Dinamitler, 3. Kapsüller, 4. Şenlik fişekleri, 5. Sülfirik ve oleum asidi, 6. Stileter, 7. Lâk, 8. Nitro-sellüloz, 9. Sellülozik ve sentetik yağlı boyalar, 10. Klor kauçuklu ve astor boyalar, tinerler, 11. Özel nitelikte kururu piller, d. Malzeme Grubunda: 1. Çeşitli yüksek kaliteli çelik malzeme, 2. Çeşitli bakır, Pirinç ve bronz malzeme, 3. Kontrplak ve kontrtablolar, 4. Prefabrik evler.

Çeşitli illere dağılmış 22 müessese bulunan Sümerbank'ta (3), 44.648 personel çalışmaktadır (Tablo II):

İşletmede çalışan işçi sayısı	:	38.638
İşletmede çalışan memur sayısı	:	3.480
İşletmede çalışan yönetici sayısı	:	2.516
Ust düzey....	7	
Orta düzey...	869	
Alt düzey....	1640	
İşletmede çalışan müşavir sayısı	:	14
TOPLAM .....		44.648

TABLO II: Sümerbank'ta çalışan toplam personel sayısı

c) Türkiye Çimento Sanayii T.A.Ş.

1953 yılında 4/1965 sayılı bakanlar kurulu kararıyla kurulan Türkiye Çimento Sanayii T.A.Ş.'nin kurucu ortakları. Türkiye Emlâk Kredi Bankası, Sümerbank, Türkiye İş Bankası, Ankara Çimento Sanayii T.A.Ş., Sivas Çimento Sanayi Müessesesi ve daha sonra da Maliye Bakanlığı'dır.

Bugünkü sermayesi 750.000.000.- TL. olup 1975 yılı cirosu 1 milyar 221 milyon TL.'dir. İmalat endüstrisinde çalışma-

(3) Sümerbank'a bağlı fabrika ve müesseseler şunlardır: Eskişehir Basma Fb., İzmir Basma Fb., Nazilli Basma Fb., Kayseri Pamuklu Kumaş Fb., Malatya Pamuklu Kumaş Fb., Bakırköy Pamuklu Kumaş Fb., Ereğli Pamuklu Kumaş Fb., Merinos Yünlü Kumaş Fb., Taşköprü Kendir Fb., Gemlik Suni İpek ve Viskon Mamulleri Fb., Beykoz Deri ve Kundura Fb., Yıldız Porselen Fb., Yarımca Porselen ve Çini Fb., Sivas Çimento Fb., Filyos Ateş Tuğlası Fb., Konya Krom Magnezit Tuğla Fb., Ordu Soya Fb., Bolu Suni Tahta Fb., Isparta Halıcılık, Alım ve Satım Müesseseleri.

larını sürdüren işletmeye bağlı 14 fabrika bulunmaktadır (4).  
İşletmede çalışan toplam personel sayısı 6.231'dir(Tablo III):

İşletmede çalışan işçi sayısı	:	5.000
İşletmede çalışan memur sayısı	:	1.018
İşletmede çalışan yönetici sayısı	:	207
Üst düzey....	3	
Orta düzey...	87	
Alt düzey....	117	
İşletmede çalışan müşavir sayısı	:	6
TOPLAM .....		6.231

TABLO III: Türkiye Çimento Sanayii T.A.Ş.'de çalışan toplam personel sayısı

d) Azot Sanayii T.A.Ş.

1953 yılında 4/2006 sayılı bakanlar kurulu kararıyla kurulan Azot Sanayi T.A.Ş.'nin ortakları, T.C.Ziraat Bankası, Etibank, Sümerbank, M.K.E., Türkiye Zirai Donatım Kurumu, Türkiye şeker fabrikaları ve hazine'dir (hazinenin payı % 87'dir).

- (4) 1976 yılına göre Türkiye Çimento Sanayii T.A.Ş. tarafından yönetilen fabrikalar şunlardır: 1. Adana, 2. Afyon, 3. Çorum, 4. Pınarhisar, 5. Balıkesir, 6. Elâzığ, 7. Gaziantep, 8. Söke, 9. Bartın, 10. Niğde, 11. Trabzon, 12. Van, 13. Ağkale, 14. Kars, 15. İskenderun.
- Türkiye Çimento Sanayii T.A.Ş. tarafından yönetilen yukarıda sayılan bu fabrikalar dışında ülkemizde 17 çimento fabrikası daha bulunmaktadır. Bu fabrikaları da mülkiyetlerine göre şöylece sıralayabiliriz:
- Türkiye Çimento Sanayii Dışındaki Resmî Sektör Fabrikaları (Ankara ve Sivas).
  - Türkiye Çimento Sanayii ve Ordu Yardımlaşma Kurumu tarafından ortaklaşa kurulan fabrikalar (Bolu, Ünye ve Mardin).
  - Özel Sektör tarafından kurulan ve yönetilen fabrikalar (Darıca, Zeytinburnu, Kartal, Çimentası, Eskişehir, Konya, Bursa, Etiler, Anadolu, Nuh, Taştaşı ve Göltası).

Azot Sanayii T.A.Ş.'ne bağlı üç fabrika bulunmaktadır(Kütahya Azot Fb., Samsun Azot Fb. ve Elâzığ Süperfosfat Fb.). Sermayesi 1 milyar 40 milyon TL. olan işletmenin 1974 yılı cirosu 896 milyon 87 bin TL.'dir. Azot Sanayii T.A.Ş.'de çalışan toplam personel sayısı 5.537'dir (Tablo IV):

İşletmede çalışan işçi sayısı	:	4.468
İşletmede çalışan memur sayısı	:	775
İşletmede çalışan yönetici sayısı	:	289
Ust düzey....	4	
Orta düzey...	105	
Alt düzey....	108	
İşletmede çalışan müşavir sayısı	:	5
TOPLAM .....		5.537

TABLO IV: Azot Sanayii T.A.Ş.'de çalışan toplam personel sayısı

e) Petrol Ofisi

Petrol Ofisi 1941 yılında 2/15169 sayılı bakanlar kurulu Petrol Limitedin varlık ve hizmetlerini devir alarak kurulmuş bir Kamu İktisadi Teşebbüsüdür.

Enerji sektöründe çalışmalarını sürdüren Petrol Ofisi, tamamı hazineye ait olan 1 milyar 200 milyon TL. tutarında sermayesi vardır. 1975 yılı cirosu 9.7 milyar TL. olup, işletmede çalışan toplam personel sayısı 5.416'dır (Tablo V):

İşletmede çalışan işçi sayısı	:	4.316
İşletmede çalışan memur sayısı	:	667
İşletmede çalışan yönetici sayısı	:	423
Üst düzey....		13
Orta düzey...		159
Alt düzey....		251
İşletmede çalışan müşavir sayısı	:	10
TOPLAM .....		5.416

TABLO V: Petrol Ofis'te çalışan toplam personel sayısı

f) .Tekel Genel Müdürlüğü

Tekel Genel Müdürlüğü, 4896 sayılı kanunla değiştirilen 1941 tarih ve 4036 sayılı "İnhisarlar Umum Müdürlüğü Teşkilât ve Vazifeleri Hakkında Kanun" hükümleri gereğince kurulmuştur.

Katma bütçe ile yönetilmekte olan Tekel, tüzel kişiliğe sahip ve Gümrük ve Tekel Bakanlığı'na bağlı bir Devlet kuruluğudur.

İmalât ve Pazarlama sektörlerinde çalışmalarını sürdüren Tekel'de (5) toplam 47.170 personel çalışmaktadır (Tablo VI):

(5) Tekel'in başlıca çalışma alanları şunlardır:

- a. Tütün ve Sigara Endüstrisi: Ülkemizde tütün yalnız Tekel tarafından yapılmaktadır. Tekel'e bağlı halen 7 tütün ve sigara fabrikası bulunmaktadır. 1. İstanbul sigara Fb. (sigara, puro ve pipo tütünleri), 2. Cibali Tütün Fb. (sigara ve enfiye), 3. İzmir ve Samsun Fb. (sigara, paket, tütün ve tömbeli), 4. Adana, Malatya ve Bitlis Tütün Fb. (sigara ve paket tütün) imal etmektedirler.
- b. İspirto ve İspirtoyu İçkiler Sanayii: 1. Paşabahçe İspirto Fb. (rakı, votka ve saf ispirto), 2. İzmir Şarap ve İspirto Fb. (rakı ve şarap), 3. Diyarbakır İçki Fb. (Rakı), 4. Gaziantep İçki Fb. (Rakı ve şarap), 5. Tekirdağ Şarap ve İçki Fb. (şarap ve rakı), 6. İstanbul Bira Fb. (bira), 7. Ankara Bira Fb. (Bira ve viski), 8. Yozgat Bira Fb. (bira), 9. İstanbul Likör Fb. (likör, konyak, vermut ve çin) imal etmektedirler.
- c. Tekel'in Çalışma Alanlarından Diğerleri: Tuz Üretimi, Kibrit Sanayii ve Ambalaj sanayiidir.

İşletmede çalışan işçi sayısı	:	40.000
İşletmede çalışan memur sayısı	:	6.000
İşletmede çalışan yönetici sayısı	:	1.162
Üst düzey....		29
Orta düzey...		193
Alt düzey....		840
İşletmede çalışan müşavir sayısı	:	8
TOPLAM .....		47.170

TABLO VI: Tekel'de çalışan toplam personel sayısı

g) Toprak Mahsulleri Ofisi

1938 yılında 3491 sayılı kanunla kurulan Toprak Mahsulleri Ofisi bir Kamu İktisadi teşebbüsüdür.

Tarım ve İmalât sektörlerinde çalışmalarını sürdüren Toprak Mahsulleri Ofisi'nin tamamı hazineye ait olan 1 Milyar 400 Milyon TL. sermayesi bulunmaktadır. İşletmede çalışan toplam personel sayısı 5.700'dir (Tablo VII):

İşletmede çalışan işçi sayısı	:	659
İşletmede çalışan memur sayısı	:	4.555
İşletmede çalışan yönetici sayısı	:	474
Üst düzey....		8
Orta düzey...		124
Alt düzey....		342
İşletmede çalışan müşavir sayısı	:	12
TOPLAM .....		5.700

TABLO VII: Toprak Mahsulleri Ofisi'nde çalışan toplam personel sayısı

Öz sermayesi 155.000.000.- TL. olup 1975 yılı cirosu 525.000.000.- TL.'dir. İşletmede çalışan toplam personel sayısı 1.563'dür (Tablo IX):

İşletmede çalışan işçi sayısı	:	950
İşletmede çalışan memur sayısı	:	501
İşletmede çalışan yönetici sayısı	:	110
Ust düzey....	11	
Orta düzey...	59	
Alt düzey....	40	
İşletmede çalışan müğavir sayısı	:	2
TOPLAM .....		1.563

TABLO IX: Eczacıbaşı İlaç Sanayii ve Ticaret A.Ş.'de çalışan toplam personel sayısı

c) Eczacıbaşı Seramik Fabrikaları A.Ş.

1942 yılında küçük bir fırın ve 8 işçi ile süs ve mutfak eşyaları üretimine başlayan fabrika, 1958 de yeni bir işletmenin faaliyete geçmesiyle yılda 3.000 tonluk sıhhi tesisat üretimine başlamıştır. Artan ülke ihtiyaçları karşısında 1966 yılında açılan 3. işletme ile yıllık kapasite 9.000 tona, 1974 yılında ise yeni bir fırın ilavesiyle 13.500 tona yükselmiştir.

1978 de üretime başlayacak Bozüyük'te kurulmakta olan yeni bir tesisle, yıllık sıhhi tesisat üretiminin 23.500 tona ulaşacağı kestirilmektedir.

Süs ve mutfak eşyası üretimi ise yılda 300 tondur. Ancak yıl sonunda faaliyete geçmesi planlanan yeni bir fabrika ile bu miktar 600 tona yükseltilecektir.

İşletmenin sermayesi 100.000.000.- TL. olup, 1975 yılı cirosu 210.000.000.- TL.'dir.

İşletmede çalışan toplam personel sayısı ise, 1.146'dır (Tablo X):

İşletmede çalışan işçi sayısı	:	850
İşletmede çalışan memur sayısı	:	165
İşletmede çalışan yönetici sayısı	:	131
Ust düzey....	12	
Orta düzey...	36	
Alt düzey....	83	
TOPLAM .....		1.146

TABLO X: Eczacıbaşı Seramik Fabrikaları A.Ş.'de çalışan toplam personel sayısı

d) Türk Kablo A.O.

1963 yılında kurulan Türk Kablo A.O. İmalat Endüstrisinde çalışmalarını sürdürmektedir. Türk Kablo'nun imalatı beş ana gruptan oluşmaktadır: Alüminyum iletkenler, plastik izoleli alüminyum kablolar, telefon kabloları, alüminyum profiller, kablo ve iletkenler için ek malzemeler.

İşletmenin sermayesi 76.104.046.- TL. olup 1973 yılı ciro-su, 142.218.779.- TL.'dir. İşletmede çalışan toplam personel sayısı 502'dir (Tablo XI):

İşletmede çalışan işçi sayısı	:	300
İşletmede çalışan memur sayısı	:	123
İşletmede çalışan yönetici sayısı	:	77
Ust düzey....	7	
Orta düzey...	15	
Alt düzey....	55	
İşletmede çalışan müavir sayısı	:	2
TOPLAM .....		502

TABLO XI: Türk Kablo A.O.'nda çalışan toplam personel sayısı

e) Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.

1934 yılında Türkiye İş Bankası A.Ş. tarafından 1.000.000.- TL. sermaye ile kurulan Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.hin 3.000 ton kapasiteli ilk fabrikası Paşabahçe Cam Sanayi A.Ş.dir. Bu gün bir holding haline gelmiş olan kuruluşa bağlı 7 işletme bulunmaktadır (7).

İmalat Endüstrisinde çalışmalarını sürdüren işletmenin en büyük ortağı Türkiye İş Bankası A.Ş.'dir. Bu günkü sermayesi 100.000.000.- TL. olup, 1975 yılı cirosu 1.5 milyar TL.'dir. İşletmede çalışan toplam personel sayısı 6434'dür (Tablo XII):

İşletmede çalışan işçi sayısı	:	5.246
İşletmede çalışan memur sayısı	:	781
İşletmede çalışan yönetici sayısı	:	400
Üst düzey....	9	
Orta düzey...	187	
Alt düzey....	204	
İşletmede çalışan müşavir sayısı	:	7
TOPLAM .....		6.434

TABLO XII: Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.'de çalışan toplam personel sayısı

f) Ülker Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.

1945 yılında 25 kişilik bir personel ve 1 ton kapasiteyle çalışmaya başlayan işletmenin bugünkü kapasitesi 120 ton'a ulaşmıştır (8).

- (7) Bu işletmeler: 1. Paşabahçe Cam Sanayii A.Ş., 2. Çayırova Cam Sanayii A.Ş., 3. Teknik Cam Sanayii A.Ş., 4. Topkapı Şişe Sanayii A.Ş., 5. Soda Sanayii A.Ş., 6. Cam Elyaf Sanayii A.Ş., 7. Paşabahçe Tic.Limited Şirketi.
- (8) 60 ton bisküi, 10 ton çukulata, 10 ton gofret, 10 ton şeker, 10 ton grisini, 10 ton çukulata bisküi, 5 ton çubuk kraker.

Gıda Endüstrisinde çalışmalarını sürdüren işletmenin en büyük özelliği mamullerini küçük paketler halindeki ambalajlarla piyasaya sürmesidir. İşletmenin bugünkü sermayesi 68.000.000.- TL. olup, 1975 yılı cirosu 300.000.000.- TL.dir. İşletmede çalışan toplam personel sayısı 1.000'dir (Tablo XIII):

İşletmede çalışan işçi sayısı	:	802
İşletmede çalışan memur sayısı	:	150
İşletmede çalışan yönetici sayısı	:	41
Üst düzey....	5	
Orta düzey...	10	
Alt düzey....	24	
İşletmede çalışan müşavir sayısı	:	9
TOPLAM .....		1.000

TABLO XIII: Ülker Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de çalışan toplam personel sayısı

g) Borusan Boru Sanayii A.Ş.

1958 yılında kurulan işletmeye bağlı üç fabrika bulunmaktadır. Başlıca mamulleri şunlardır: Su ve gaz boruları, sanayi boruları, soğuk çekilmiş borular, alçak basınç kazanlı borular, ince cidarlı sulama boruları, profil boruları, açık profiller vb. Bu günkü sermayesi 50.000.000.- TL. olup, 1975 yılı cirosu 670.000.000.- TL.'dir. İşletmede çalışan toplam personel sayısı 796'dır (Tablo XIV):

İşletmede çalışan işçi sayısı	:	675
İşletmede çalışan memur sayısı	:	89
İşletmede çalışan yönetici sayısı	:	28
Üst düzey....	5	
Orta düzey...	10	
Alt düzey....	13	
İşletmede çalışan müşavir sayısı	:	4
TOPLAM .....		796

TABLO XIV: Borusan Boru Sanayii A.Ş.'de çalışan toplam personel sayısı

h) Unilever - İş Ticaret ve Sanayi Türk Ltd.Şti.

Gıda Endüstrisinde çalışmalarını sürdüren işletme bir limited ortaklıktır. Sermayesi 55.950.000.- TL. olup, 1975 yılı cirosu 1 milyar TL.'dir. İşletmede çalışan toplam personel sayısı 1050'dir (Tablo XV):

İşletmede çalışan işçi sayısı	:	663
İşletmede çalışan memur sayısı	:	220
İşletmede çalışan yönetici sayısı	:	167
Üst düzey....	6	
Orta düzey...	71	
Alt düzey....	90	
TOPLAM .....		1.050

TABLO XV: Unilever-İş Ticaret ve Sanayi Türk Ltd.Şti.'de çalışan toplam personel sayısı

1) Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.

1968 yılında 6/9910 sayılı bakanlar kurulu kararnamesiyle kurulan TOFAŞ, Şubat 1971 yılında işletmeye açılmıştır. Kuruluş

sermayesi 30 milyon TL. olup bugünkü sermayesi 450.000.000.- TL.'dir.

İşletmenin başlıca ortakları, Internationala Holding FIATSA, M.K.E.Kurumu, Koç Holding A.Ş. ve T.İş Bankası A.Ş.'dir.

Fabrikanın işletmeye açılışında günlük üretimin 12 otomobil olmasına karşın, Mart 1974 yılından beri günlük üretim 126 otomobile ulaşmıştır. TOFAŞ'ın 1974 yılı cirosu 1.568.048.- TL. olup, işletmede çalışan toplam personel sayısı 2.350'dir (Tablo XVI):

İşletmede çalışan işçi sayısı	:	1.895
İşletmede çalışan memur sayısı	:	267
İşletmede çalışan yönetici sayısı	:	185
Ust düzey....	15	
Orta düzey...	34	
Alt düzey....	136	
İşletmede çalışan müavir sayısı	:	3
TOPLAM .....		2.350

TABLO XVI: Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.'nde çalışan toplam personel

j) Oyak-Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş.

Bakanlar kurulunun 6/12347 sayılı kararnamesiyle 1970 yılında kurulan OYAK-RENAULT 1971 yılında üretime başlamıştır. Bugünkü sermayesi 252.020.868.- TL. olan işletmenin başlıca ortakları, Ordu Yardımlaşma Kurumu, Regie Nationale des Usines Renault, Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. La Societe Generale, Paris (Fransız Bankası), La Societe de Meanique de Castres (Fransa). Oyak Sigorta, Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası A.Ş. ve İmar Bankası A.Ş.'dir.

Fabrikanın 1972'deki günlük üretimi 24 otomobil iken, 1975'de bu rakam 125 otomobile ulaşmıştır. 1974 yılı cirosu 1.368.387.939.- TL. olup, işletmede çalışan toplam personel sayısı 2.658'dir (Tablo XVII):

İşletmede çalışan işçi sayısı	:	2.258
İşletmede çalışan memur sayısı	:	279
İşletmede çalışan yönetici sayısı	:	118
Üst düzey....	4	
Orta düzey...	10	
Alt düzey....	104	
İşletmede çalışan müşavir sayısı	:	3
TOPLAM .....		2.658

TABLO XVII: Oyak-Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş.'nde çalışan toplam personel sayısı

II- TÜRKİYE'DE ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE ARTAN YÖNETİCİ  
İHTİYACI VE YÖNETİCİ YETİŞTİRİLMESİ SORUNU

## 1. TÜRKİYE'DE ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE ARTAN YÖNETİCİ İHTİYACI VE İHTİYACI KARŞILAMA YOLLARI

Sosyal bir birim olan işletmelerde yönetici ihtiyacı, o toplumun ekonomik gelişmeye verdiği öneme paralel olarak artmaktadır. Önceleri basit bir şekilde çalıştırılan, sorumlu orunlara (mevkilere) daha çok aile yakınlarının getirildiği bu işletmeler, toplumun gelişimine paralel olarak büyüdükçe, yönetimleri karmaşık bir hal almaya başlamıştır. Özellikle işlerin genişleyip, çeşitlenmesi, rekabet piyasasının doğması, işletme içi ve dışı etkilerin artmasıyla o zamana dek yöneticide aranan mülkiyet, aile bağı, yaş ve cinsiyet gibi öznel (sübjektif) nitelikler yerini, uzmanlık, yetenek, eğitim görmüş olmak gibi nesnel (objektif) niteliklere bırakmıştır. Şahıs işletmeleri, sermaye işletmeleri haline döndükçe, işletmelerin gelişip büyümesi, yönetici kadrolarının artması yanında, danışmanlık, uzmanlık gibi yeni yeni kadroların da gelişimini zorunlu kılmıştır. İşte bu genel olarak endüstrileşen her ülkede görülebilen gelişme ve yöneticilere duyulan, ihtiyaç geç de olsa ülkemizde de benzer şekilde duyulmaya başlamıştır.

Ülkemiz işletmelerinde yönetici elemana duyulan ihtiyacın gecikme nedeni büyük çapta tarihsel ve sosyal bir nitelik taşımaktadır. Zira Türkiye'de yüzyıllar boyu daha çok devlet

yönetimi ve askeri ihtiyaçlar için eleman yetiştirilmesine önem verilmiştir (1). Türk'lerin tarih boyunca en büyük övünçleri siyasi ve askeri alanlardaki başarıları olmuştur. Ticaret ve sanayi işleri ikinci planda bırakılmış, bu işle uğraşanlar hor görülmüştür (2). Bu nedenle Cumhuriyet'in ilânından sonra endüstrileşme hareketinin başladığı 1930'larda endüstri işletmelerinde görev alacak yönetici bulunmasında büyük zorluklarla karşılaşmıştır. Bu yıllarda iş idaresi ve özellikle mühendislik dallarında yetiştirilmek üzere yurt dışına öğrenci gönderilmesine önem verilmiştir. Ancak İkinci Dünya Savaşının bitimini izleyen dönemde öğrenimlerini tamamlayıp ülkeye dönen bu elemanların büyük çapta ekonomide yöneticilik alanlarında görev almalarıyla, 1930'larda kurulmaya bağlanan Kamu İktisadi Teşebbüsleri yönetici kadrolarına nitelikli eleman bulmaya başlamışlardır.

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

---

(1) Osmanlı İmparatorluğu devrinde mülki ve askeri idareci yetiştirmek görevi Enderun'a verilmiştir. Daha sonra (Tanzimat'ın ilânından sonra) devlete yönetici yetiştirilmesi amacıyla Mektebi Mülkiye (Siyasal Bilgiler Fakültesi) kurulmuştur.

(2) Osmanlı İmparatorluğu'nun son zamanlarına kadar ticaret ve sanayi işleri ile uğraşan Türk'lere iyi gözle bakılmaması sonucu bu işler azınlıklar ve yabancılar tarafından yürütülmüştür. Cumhuriyet döneminde, özellikle Atatürk'ün ekonomi alanına gösterdiği yakın ilgi nedeniyle, Türk'ler iş hayatında görülmeye başlamışlardır.

Konuyla ilgili olarak bkz.: BULENT BUKTAŞ, "Türkiye Sanayinin 50 Yıllık Tarihçesi ve Sanayide Sevk ve İdarecilik Uygulaması", Sevk ve İdare Dergisi, Yıl: 8, S.62 (Ekim 1973), s.10.

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

TABLO I: Yıllara göre özel kesim işletmelerindeki artış  
KAYNAK : ERDOĞAN SORAL, Özel Kesimde Türk Mütessesbisi  
(Ankara I.T.I.Akademisi yayını, Ankara 1974),  
s.30.

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

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

Kuruluşları bakımdan devlet idaresine ve orduya eleman yetiştiren Siyasal Bilgiler Fakültesi ve Harp Okulu'nu bir yana bırakacak olursak, Türkiye'de endüstri ve ticaret alanlarına yönetici eleman yetiştirilmesinde ilk olumlu adım iktisadi ve ticari ilimler akademileri tarafından atılmıştır (3).

(3) Konuyla ilgili olarak bkz.: NİHAZ BAYAR, "Kamu Personeli'nin Eğitiminde İktisadi ve Ticari İlimler Akademileri'nin Rolü", Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı (Ankara Ü.S.B.F. Yayını, Sevinç Matbaası, Ankara, 1967), s.109. NEZİH BEYZİ, "İdareci Eğitimi Meseleleri", Sevki ve İdare Dergisi, Yıl:1, S.1 (Nisan 1966), s.7.

Gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan ülkemiz, 1960' leri izleyen yıllarda başlayıp günümüze dek uzanan dönemde, planlı kalkınma içinde karma ekonomi düzenini benimsemiş durumdadır. Bu dönemde, işletmelerimizde modern yönetim ilkelere nin uygulanabilmesi olanakları, hızlanan endüstrileşmeye paralel olarak artmıştır. İşletmelerin dinamik bir ögesi olan yönetici olmaksızın, ülkemizin doğal kaynaklarıyla diğer üretim faktörlerinin birleştirilip üretime dönüştürülmesine olanak olmadığı daha iyi görülmüştür. Öte yandan, rekabet sisteminin yavaş yavaş gelişmeye başladığı ülkemizde, kalkınmanın büyük ölçüde yöneticilerimizin bilgi, yetenek ve çabalarına bağlı olduğu gerçeği de anlaşılmıştır. Bu nedenle birinci ve ikinci beş yıllık kalkınma planlarında Türkiye'deki işletmelerin sektörlere göre yönetici ihtiyaçları yıllar itibariyle tablolar halinde gösterilmiş, açıkların ne şekilde kapatılabileceği ve yöneticilerin yetiştirilmeleri konularında çeşitli öneriler getirilmiştir (4). Üçüncü beş yıllık kalkınma planında da yer alan, Türkiye'nin artan yönetici ihtiyacı yıllara göre şöyle gösterilmiştir (Tablo II):

<u>Yıllar</u>	<u>Yönetici İhtiyacı</u>
1960 da	136 bin
1965 de	100 bin
1970 de	170 bin
1977 de	220 bin

TABLO II: Yıllara göre Türkiye'nin artan yönetici ihtiyacı

KAYNAK : Kalkınma Planı, Üçüncü Beş Yıl, s.695-708.

(4) Konuyla ilgili olarak bkz.: Kalkınma Planı Birinci Beş Yıl, s.447. Kalkınma Planı İkinci Beş Yıl, s.191.

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

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

Özel ve kamu kesimlerine dahil 17 endüstri işletmesinde yaptığımız araştırmaya göre, işletmelerimiz üst ve orta düzey yöneticilerini başlıca üç kaynaktan sağlamaktadırlar:

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

Yapmış olduğumuz ankete göre çoğunlukla işletmelerimiz yukarıda sayılan kaynakların iki veya üçünü birlikte ve değişen oranlarda kullanmaktadırlar (Tablo III ve IV).

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

İşletmeler	KAMU KESİMİ(% olarak)		
	(A)	(B)	(C)
M.K.E.	Belirsiz		
AZOT SANAYİİ A.Ş.	40	-	60
SULERBANK	85	-	15
PETROL OFİSİ	60	-	40
TOPRAK M.O.	90	-	10
TEKEL	90	-	10
ÇİMENTO SAN. A.Ş.	70	-	30

TABLO III ve IV: Kamu ve özel kesim işletmelerinin yöneticilerini (orta ve üst düzey) hangi kaynaklardan sağladığını gösterir tablolar.

İşletmeler	ÖZEL KESİM(% olarak)		
	(A)	(B)	(C)
METAŞ	-	-	100
ECZACIBAŞI İlaç Fb.A.Ş.	40	10	50
ECZ.SERAMİK Fb.A.Ş.	40	-	60
BORUSAN	40	10	50
TÜRK KABLO	-	-	100
ŞİŞE VE CAM Fb.A.Ş.	40	20	40
UNILEVER-İŞ	70	25	5
ÜLKER GIDA SANAYİİ	70	10	20
TOPAŞ OTOMO- BİL SAN.	100	-	-
OYAK - RENAULT	10	20	70

Özel kesim işletmeleri ise çoğunlukla her üç kaynaktan aynı zamanda ve belirli oranlarda yararlanmaktadır. Ancak ağırlık daha çok (C) kaynağındadır. Bu da işletmelerimizin uzun dönem planlarına pek önem vermediklerini göstermektedir. Ancak yüksek okul yeni mezunlarına da işletmenin önemli karar organlarında görev verilerek çans tanındığı tablodan anlaşılmaktadır. Bu da, özel işletmelerde kamu kesimine oranla daha esnek bir personel politikası uygulandığını bize göstermektedir.

## 2. ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ YETİŞTİRME

### SORUNU

Ülkemizin ileri bir ekonomik düzeye geçememiş olmasının nedenleri olarak çoğu kez, doğal kaynaklarımızın yetersizliği ve sermaye eksikliği ileri sürülmektedir. Kuşkusuz bu nedenler

gelişmeyi engelleyen öğeler arasında yer alabilir ancak kalkınmamış olmayı yüzde yüz bu nedenlere bağlamak kuşkusuz yanlış bir davranış olacaktır. Zira gelişmenin başlıca koşulu yeterli doğal kaynaklara sahip olma niteliği olsaydı, bugün Brezilya ve Endonezya'nın gelişmiş zengin ülkeler arasında yer alması, buna karşın İsviçre, Norveç ve Japonya gibi ülkelerinde gelişmemiş ülkeler arasında bulunması gerekecekti. Aynı şekilde ekonominin gelişmesi sadece yeterli sermaye varlığı ile gerçekleşebilseydi, kuşkusuz Suidi Arabistan ve Kuveyt gibi ülkelerin gelişmiş ülkelerin ön sıralarında yer almaları gerekirdi. Şu halde bir ülkenin gelişmiş veya gelişmemiş olmasının karşılaştırılmasında ortak bir ölçünün aranması gerekmektedir. Bu da görüşümüze göre, toplumun eğitim durumudur.

Kuşkusuz her ülkenin belirli bir potansiyeli vardır. Ancak bunları değerlendirip, kullanabilmek toplumun eğitilmesiyle mümkün olabilir. Başka bir deyişle kaynakların verimli bir şekilde kullanılması eğitim ve aynı zamanda yönetimin bir fonksiyonudur (5). İşte bu nedenledir ki, ekonomik kalkınmamızın gerçekleşebilmesi için eldeki üretim kaynaklarının en verimli bir şekilde kullanımını sağlayacak yöneticilerin yetiştirilmesi konusu, makro düzeyde ülkemiz ekonomisi, mikro düzeyde işletmelerimiz açısından büyük önem taşımaktadır.

Her ne kadar Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında işletmelerimizin yönetici ihtiyaçlarının nicelik yönünden karşılanabileceği kestirilmekte ise de, önemli bir kuşkuya da yer ve-

---

(5) NEJAT F.ECZACIDAŞI, "Sevk ve İdarecilik, Türkiye'nin Kalkınmasında Temel Unsurlar", II.Türk Sevk ve İdarecilik Kongresi, TSİD, İstanbul, 1971, s.14.

rilmektedir. Bu kuşku, yöneticilerimizin nitelikleriyle ilgilidir. Devlet Planlama Teşkilatı uzmanlarının çeşitli işletmelere ait 27.055 yöneticiyi kapsayan bir araştırmasından elde ettiğimiz bulgulara göre, özellikle, imalat, madencilik, enerji, ulaştırma, bankacılık ve sigortacılık sektörlerinde modern yönetim teknikleri uygulanmamaktadır (6). Bunun başlıca nedeni ise işletmelerdeki yöneticilerin alışagelmis yöntemlerle çalışmaları ve nitelik açısından yeterli olmamalarıdır. Bu durum da, üretim kaynaklarımızın en verimli bir şekilde kullanılmasını olumsuz yönde etkilemektedir. İşte bu noktada, işletmelerce düzenlenecek yetiştirme programlarının önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Bu konuya ilk olarak İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planında değinilmiş. Ancak Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında ise daha belirgin bir şekilde yer verilmiştir (7).

Görüldüğü gibi ülkemizdeki işletmelerde, günün koşullarına uygun olarak yöneticilerin yetiştirilmesi gereğinin anlaşılması çok yenidir. Bu da Türkiye'de çağdaş işletme yöneticiliğine yeni yeni önem vermeye başladığını bize kanıtlamaktadır.

---

(6) Sevk ve İdareciler Araştırması, DPT 802: SPO-184, T.C.Başbakanlık DPT. Müsteşarlığı, Ankara, 1969, s.24.

(7) Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planının "İnsangücü İhtiyacı, Arzı ve Açıkları" başlığı altındaki bölümde yöneticilere şöyle değinilmektedir:

Sevk ve İdareciler ihtiyacı 1977 yılında 220 bin dolaylarında bulunacak, bu konudaki ihtiyaç arz kaynaklarının fazlalığı ve çeşitliliği nedeniyle nicelik yönünden karşılanabilecektir. Ancak sevk ve idarecilere teknolojik değişmelerin ve yönetim tekniklerindeki gelişmelerin gerektirdiği vasıfları kazandırmak için bu alanda geliştirilecek hizmet içi ve yaygın eğitimden yararlanılacaktır. Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, s.708.

Kuşkusuz bu geçikmenin, daha önce değindiğimiz tarihsel ve sosyal nedenlerinden başka nedenleri de bulunmaktadır. Bunların başlıcalarını şöylece sıralayabiliriz:

1- Özel Kesim İşletmelerinin Büyük Çoğunluğunun Kişi ve Aile İşletmeleri Tipindeki Küçük İşletmelerden Oluşması

Ülkemizde özellikle özel kesim işletmelerinin çoğu kişi ve aile işletmeleri tipindeki küçük işletmelerden oluşmaktadır. Her ne kadar ticaret sicilleri incelendiğinde, sayıları gün geçtikçe artan anonim ortaklıklar hemen göze çarpmaktaysa da bunların çoğunluğu, sermaye işletmesi olmanın sağlayacağı yararları düşünen ve yine yakın akrabalarından oluşan aile işletmeleridir. Örnek olarak Türkiye'de imalat endüstrisindeki işletmelerin durumlarını gösterebiliriz.

1970 yılında yapılan sanayi işyeri sayımlarına göre, ülkemizde imalat endüstrisinde toplam 176.098 işletme bulunmaktadır (8). Bu işletmelerin büyüklükleri, özel ve kamu kesimlerinde bulunmalarına göre dağılımları şöyledir (Tablo V):

İşletmelerin bulunduğu kesimler	Küçük İşyerleri Sayısı	Büyük İşyerleri Sayısı
Özel Kesim :	170.123	5.567
Kamu Kesim :	23	385
Toplam :	170.146	5.952
Genel Toplam :	176.098	

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

(8) 1970 yılında yapılan sanayi işyeri sayımı sonuçları tüm ve kesin olarak resmen yayınlanmamıştır. Yukarıdaki rakamları Devlet İstatistik Enstitüsünün ilgili bölümleriyle yaptığımız görüşmelerden sonra ve yayınlanması katılaşan son duruma göre almış bulunuyoruz.

Tablo incelendiğinde görüleceği üzere imalat endüstrisindeki işletmelerimizin % 96.62'si küçük ve % 3.38'i büyük işyeri kapsamına girmektedir. Bu durum da ülkemizdeki işletmelerin daha çok küçük ve dağınık iş yerlerinden oluştuğunu göstermektedir. Kuşkusuz işletmelerin küçük oluşu, Türkiye'de işletmelerde yönetici yetiştirmesi sorununu geciktiren önemli bir nedendir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki 1970 ve 1963 yılları sanayii iş yeri sayımı sonuçlarını karşılaştırdığımızda, özellikle büyük iş yerleri sayısında olumlu yönde büyük artışlar olduğu görülmektedir (9).

(9) 1963 ve 1970 yıllarında yapılan son iki sanayi işyeri sayımı sonuçlarının karşılaştırılması:

1963 Sayımı Sonuçları

İşl. Buldukları Kesimler	Küçük İş Yeri S.	Büyük İş Yeri S.
ÖZEL KESİM	-	2.774
KAMU KESİM	-	238
Toplam	157.759	3.012
GENEL TOPLAM	160.771	

1970 Sayımı Sonuçları

İşl. Buldukları Kesimler	Küçük İş Yeri S.	Büyük İş Yeri S.
ÖZEL KESİM	170.123	5.567
KAMU KESİM	23	385
Toplam	170.146	5.952
GENEL TOPLAM	176.098	

Görüldüğü gibi ÖZEL KESİM büyük işyerlerindeki artış (1963'e göre) % 100.68 KAMU KESİM'i büyük işyerlerindeki artış (1963'e göre) % 61.76'dır. Ayrıca 1970 yılı sayımına göre toplam iş yerlerindeki artış (1963'e göre) % 9.53'dür. 1970'de Türkiye'deki toplam işyerleri sayısı içinde büyük işletmelerin oranı % 338 olup, 1963'te bu oran % 1.9' idi. Başka bir deyişle yıllar geçtikçe büyük işletmelerin sayısı ekonomide artmakta buna karşın küçük işletmelerde düşüş göstermektedir (1963'te küçük işletmelerin oranı % 98.1 iken, 1970'de bu oran % 96.62'ye düşmüştür).

## 2- Ülkemizde Yöneticiliğin Bir Meslek Olarak Kabul Edilmesindeki Gecikme

Ülkemizde "yöneticilik" bir meslek dalı olarak yeni yeni kabul edilmeye başlamıştır. Başka deyişle, yöneticilik için belirli yeteneklerin gerektiği ve belirli bir eğitim ve öğretimden geçilmesi zorunluluğunun anlaşılması oldukça yenidir. Özellikle özel kesimde, az gelişmiş ekonomik yapının sonucu olarak yöneticilik, müteğabbislik ve sermaye sahipliği nitelikleri hep aynı kişide toplanmaktadır. Çoğunlukla tek patron yönetimindeki bu tür işletmelerin en belirgin özellikleri, en kısa sürede her ne pahasına olursa olsun en yüksek kâra ulaşmayı amaçlamaları, personel kadrolarınının sermaye ciro ve kârlarınının bir sır niteliği taşınmaları, işletmelerin modern anlamalı örgüt şemalarının, iş tanıtımalarının, değerlemelerinin, personel seçimlerinin ve yetiştirilmelerinin belirli bir plana göre yapılmamasıdır. Çoğunlukla belirli bir örgütlemenin olmayışı nedeniyle, kimin ne iş yaptığı pek belli değildir. Her işi yapan bir takım kişiler vardır. Bunların herhangi bir nedenle işletmede bulunamaması halinde o işler durur ve yapılamaz hale gelir. İşletmenin çoğunlukla üretim (imalat) bölümüne ağırlık verilir. Zira işletmenin başarısı, yalnız üretimde sağlanacak başarıyla ölçülür. Bu nedenle işletmeye alınacak teknik adamlara özen gösterilir ve gerektiğinde yönetim bu kişilere bırakılır. Bu davranış şekli meslekten yönetici (profesyonel yönetici) çalıştıran büyük işletmelerde bile hemen hemen aynı olup, işletmelerin en yüksek karar organları teknik elemanlardan (çoğunlukla mühendislerden) oluşmaktadır. Örnek olarak, 17 endüstri işletmesinin yüksek öğrenim görmüş 1827 orta ve üst düzey yöneticilerine uyguladığımız anket sonuçlarını gösterebiliriz (Tablo VI):

ÖĞRENİM DALLARI	KAMU KESİMİ	%	ÖZEL KESİM	%	TOPLAM	%
Mühendislik öğrenimi yapmış olanlar	600	40.08	144	43.64	744	40.72
İşletmecilik/Yöneticilik öğrenimi yapmış olanlar	400	26.72	71	21.52	471	24.73
İktisat/Siyasal Bil. öğrenimi yapmış olanlar	148	9.89	47	14.24	195	10.67
Fen Bilimler Öğrenimi yapmış olanlar	153	10.22	27	8.18	180	9.85
Hukuk/Edebiyat Sos.Bil. Öğrenimi yapmış olanlar	127	8.48	17	5.15	144	7.88
Harp Okulları/Yüksek D.O. mezunları	37	2.47	13	3.94	50	2.75
Tıp/Eczacılık Dişçilik öğrenimi yapmış olanlar	32	2.14	11	3.33	43	2.35
TOPLAM	1.497	100.00	330	100.00	1.827	100.00

TABLO VI : Endüstri işletmelerimizde yüksek öğrenim yapmış orta ve üst düzey yöneticilerinin en son gördükleri öğrenim dallarına göre dağılımı.

Tablodan da görüldüğü gibi ülkemizde gerek kamu ve gerekse özel kesimdeki endüstri işletmelerinde orta ve üst düzey yöneticilerinin (% 40.08 kamu % 43.64 özel ile) en çok teknik alanlarda öğrenim gördükleri ortaya çıkmaktadır (10). Çağdaş işletme yönteminde ise (özellikle orta ve üst düzey), yöneticilerin yeterli işletmecilik ve yöneticilik konularında yetiştirilmeden, sadece teknik bilgi ve yetenekle işletmelerini başarıya götürmelerine olanak yoktur(bkz.s.41 ).Eğer bu gün, endüstri kesimindeki bir kısım işletmelerimiz Türkiye koşullarında yalnızca teknik bilgiye sahip veya belli bir konuda uzmanlaşmış çağdaş yönetim kadrolarıyla başarılı gözükebiliyorlarsa bunu, piyasada tam rekabet koşullarının var olmayışına(yeni yeni rekabetin başladığı bazı endüstri dalları hariç) ve ekonomimizdeki yüksek gümrük ve ithal kısıtlamaları şeklinde belirlenen aşırı himayeciliğe borçludurlar. İşletmelerimizin çoğunlukla yalnızca iç tüketime dönük çalışmaları, işletme sahiplerini "ne yapsak, kaçsatsak gidiyor" düşüncesiyle meslekten yöneticilere gerekli ilgiyi göstermelerine engel olmaktadır. Kuşkusuz bu koşulların değiştiği AET gibi dış bölgesel pazarlara açıldığı zaman, gerçek rekabet ortamına girilince, meslekten yöneticilere olan ihtiyaç, zorunluluk haline gelecektir. Ayrıca bunların işletmelerin amaçlarına göre düzenlenmiş programlarda yetiştirilmelerinin önemi de

(10) Bu konuda DPT uzmanlarının 1969 yılında yapmış olduğu ve tüm yönetim düzeylerindeki yöneticileri kapsayan araştırma sonuçlarında görüşümüzü desteklemektedir:

	ÖZEL KESİM	KAMU KESİM
Mühendis	% 10.8	% 17.6
İktisat/İşletme	% 10.2	% 15.7
Fen Bilimleri	% 0.8	% 0.8
Hukuk-Edebiyat-Sosyoloji	% 2.7	% 4.1
Doktor-Bozacı-Dişçi	% 0.8	% 0.7
Harp Ok.-Harp Aka. Y.D.Ok.	% 1.1	% 9.1
Eğitim Enstitüleri	% 0.1	% 0.2
Bilinmeyen	% 8.2	% 3.7

Bkz.Sevk ve İdareciler Araştırması, s.24.

daha iyi anlaşılacaktır. İşte özellikle piyasa koşullarını meslekten yönetici talebini engelleyici tutumu ülkemizde yöneticiliğin bir meslek olarak kabul edilmesini geciktiren en önemli nedenlerdendir. Ancak unutulmamalıdır ki, uzun sürede sonuç alınabilecek bir uğraşı olan yetiştirme sorununa işletmelerimizin hiç değilse şimdiden ilgi göstermeleri gereklidir. Aksi halde kısa bir gelecekte yukarıda sözü edilen koşulların değişmesi halinde işletmelerimizin (ve dolayısıyla ekonomimizin) çok zor durumda kalacaklarına söylemek bir ileri görüşlülük olmayacaktır.

### 3- Politik Etkiler

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

Kamu kesimi işletmelerinde politik tercihlere pek sık başvurulması, yöneticilerin hem işletme içi orunlar (mevkiler) arasında ve hem de başka işletmelere geçme dönme hızlarında önemli artışlara neden olmuştur (11). Özellikle üst düzey yöneticilerinde bu artış çok daha belirgin olup, buldukları orunlarda (mevkilerde) ortalama ancak 2-3 yıl kalabildikliri görülmektedir (12). Ülkemizde çoğunlukla işler kurumsallaştırıl-

(11) I. Türk İşletmecilik Kongresi (Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, Eskişehir, 1974), s.98-100.

(12) ADNAN ERKMEKÇİ, "Türkiye'de Sevk ve İdareciliğin Yarını" (Hazırlayan: M. Tarık YAŞA), Sevk ve İdare Dergisi, Yıl:8, S.62 (Ekim 1973), s.19.

mayıp, kişilere bağlı olarak yürütüldüğünden, yetiştirme gibi uzun süreye gerek duyulan ve başarısı üst düzey yöneticilerinin ilgi ve benimsemelerine bağlı olan bu soruna çözüm getirilmesi de doğal olarak geçikmiştir.

Ülkemizde, işletmelerde yöneticilerin yetiştirilmesi konusundaki gecikme nedenlerine bu şekilde değindikten sonra ülkemizde kamu ve özel kesim işletmelerinde sürekli bir gelişme gözle çarpılmaktadır diyebiliriz. Bu gelişmeye paralel olarak da artan yönetici ihtiyacı ile karşılaşılmaktadır. Ancak artan bu yönetici ihtiyacı günümüz koşullarında, arz kaynaklarının fazlalığı nedeniyle sayıca karşılamasına karşın, nitelik yönünden yetersiz kalmaktadır.

Ülkemizde günümüz yöneticileri eskiye oranla çok daha karmaşık sorunlarla karşı karşıya bulunmaktadırlar. Bunların başlıcaları, hızlı nüfus artışı, istihdam, finansman, teknoloji, halk artırımlarını değerlendirme, bunlara kâr sağlama, iç ve dış rekabet ve dış ticaret sorunları vb.'dir. Ayrıca "karma ekonomi", "sosyal devlet" ve "sosyal adalet" kavramlarının ülkemiz ekonomisine yerleşmesi nedeniyle işletmelerde devlet etkisi artmakta, bunun yanı sıra işçi sendikalarının her geçen gün artan baskıları işletmelerin yönetimini daha da güçleştirmektedir. Bu durumda gerek kamu, gerekse özel kesimdeki işletmelerimize, amaçlarına uygun, yeterli nitelikte yönetici yetiştirme programları hazırlamaları konusunda önemli görevler düşmektedir. Bu konuda daha fazla gecikmeden, her işletme kendi yapısına uygun, yönetici yetiştirme programları hazırlamalı ve işletmelerin üst düzey yöneticileri de gerekli ilgi ve titizliği göstermelidirler.

## 3. UYGULANAN ANKET SONUÇLARI VE DEĞERLENERİSİ

SORU 1, 2, 3 ve 4) İşletmenin adı, hukuki yapısı, sermayesi, cirosu ve çalışmalarını sürdürdüğü sektör veya sektörler:

İŞLETMENİN ADI	HUKUKİ YAPISI				SERMAYESİ	CIROSU	ÇALIŞMALARINI SÜR. SEKTÖR					
	A.Ş.	Ltd.	KIT	Dev.			İma- lat	Erer- ji	Bank. Sigort.	Pazar- lama	Di- ğer	
M.K.E.	-	-	X	-	1.950.000.000	2.500.000.000	X	-	-	-	-	-
SÜMERBANK	-	-	X	-	2.250.000.000	9.850.000.000	X	-	X	-	-	X
T.ÇİMENTO SAN.A.Ş.	-	-	X	-	750.000.000	1.221.000.000	X	-	-	-	-	-
AZOT SAN.A.Ş.	-	-	X	-	1.040.000.000	896.087.000	X	-	-	-	-	-
PETROL OFİSİ	-	-	X	-	1.200.000.000	9.700.000.000	-	X	-	-	-	-
TEKEL	-	-	-	X	--	--	X	-	-	-	-	X
TOPRAK MAH.OFİSİ	-	-	X	-	1.400.000.000	--	X	-	-	-	-	X
METAŞ	X	-	-	-	216.964.151	627.191.803	X	-	-	-	-	-
ECZACİBAŞI İLAÇ F.A.Ş.	X	-	-	-	155.000.000	525.000.000	X	-	-	-	X	-
ECZACİBAŞI SER.F.A.Ş.	X	-	-	-	100.000.000	210.000.000	X	-	-	-	-	-
TÜRK KABLO A.Ş.	X	-	-	-	76.104.046	142.218.778	X	-	-	-	-	-
ÜLKER GIDA SAN.TİC. A.Ş.	X	-	-	-	68.000.000	300.000.000	X	-	-	-	-	-
T.ŞİŞE CAM FB.A.Ş.	X	-	-	-	100.000.000	1.500.000.000	X	-	-	-	-	-
BORUSAN KÖRÜ SAN.A.Ş.	X	-	-	-	50.000.000	670.000.000	X	-	-	-	-	-
UNILEVER-İŞ SAN.LTD.Ş.	-	X	-	-	55.950.000	1.000.000.000	X	-	-	-	X	-
TOFAŞ TÜRK OTO.FB.A.Ş.	X	-	-	-	450.000.000	1.568.048.000	X	-	-	-	-	-
OYAK-RENAULT OTO.FA.Ş.	X	-	-	-	252.020.868	1.368.388.000	X	-	-	-	-	-
TOPLAM	9	1	6	1	10.114.039.065	32.077.933.582	16	1	1	2	3	

İşte özellikle ülkemiz endüstri işletmeleri açısından önemli bir sorun olan işletmelerde yöneticilerin yetiştirilmesi konusunun, uygulamada işletmelerimizce nasıl ele alındığını görmek, hem işletmelerimizin ve hem de ekonomimizin geleceği açısından ilginç olacaktır. Bu amaçla, endüstri işletmesinde yapmış olduğumuz anketin sonuç ve değerlemesinin konuya açıklık kazandırmada yararlı olacağı kanısındayız.

Yukarıdaki tablodan da görüleceği gibi uygulama yaptığımız işletmelerin yaklaşık % 53<sup>ü</sup> özel ve % 47'si de kamu kesimine girmektedir. Bu işletmelerin % 95'ü inalat sektöründe % 6'sı enerji sektöründe çalışmalarını sürdürmektedir. Ayrıca bir işletme üç ve dört işletmede iki sektörde birden, çalışmalarını sürdürmektedir.

SORU 5) İşletmede çalışan toplam personel sayısı:

İŞLETMENİN ADI	İÇİ SAYISI	MEMUR SAYISI	YÖNETİCİ SAYISI			MÜŞAVİR SAYISI	TOPLAM	
			Üst	Orta	Alt			
M.K.E.	14.878	3.039	9	28	181	218	5	18.140
SUMERBANK	38.638	3.480	7	869	1640	2.516	14	44.648
T.ÇİMENTO SAN.	5.000	1.018	3	87	117	207	6	6.231
AZOT SANAYİİ A.Ş.	4.468	775	4	105	108	217	5	5.465
PETROL OFİSİ	4.316	667	13	159	251	423	10	5.416
TEKEL	40.000	6.000	29	193	840	1.062	8	47.070
TOPRAK MAH.OFİSİ	659	4.555	8	124	342	474	12	5.700
KAMU KESİMİ TOPLAM	107.959	19.534	73	1565	3479	5.117	60	132.670
METAŞ	1.250	170	7	38	113	158	4	1.582
ECZACIĞI İLAÇ FB.	950	501	11	59	40	110	2	1.563
ECZACIĞI SER.FB.	850	165	12	36	83	131	-	1.146
TÜRK KARBİO A.Ş.	300	123	7	15	55	77	2	502
ÜLKER GIDA SAN.T.A.Ş.	802	150	5	10	24	39	9	1.000
T.ŞİŞE CAM FB.A.Ş.	5.246	781	9	187	204	400	7	6.434
BORUSAN	675	89	5	10	13	28	4	796
UNILEVER-İŞ LTD.	663	220	6	71	90	167	-	1.050
TOFAŞ	1.895	267	15	34	136	185	3	2.350
OYAK-RENAULT	2.258	279	4	10	104	118	3	2.658
ÖZEL KESİM TOPLAMI	14.889	2.745	81	470	862	1.413	34	19.081
GENEL TOPLAM	122.848	22.279	154	2035	4341	6.530	94	151.751

Tablo incelendiğinde görüleceği üzere işletmelerimizde toplam olarak çalışan her 100 elemana yaklaşık 4.3 yönetici düşmektedir. Bunu kamu ve özel kesim işletmeleri olarak ikiye ayırıp incelediğimizde, kamu kesiminde çalışan her 100 elemana yaklaşık 3.8, özel kesim işletmelerinde ise, yaklaşık 7.4 yönetici düşmektedir.

Uluslararası karşılaştırmalar çoğunlukla 100 çalışan elemana ortalama 4.6 yöneticinin düştüğünü gösterdiğine göre, işletmelerimizdeki yönetici sayısının çalışanlara oranının normalle yakın olduğu görülmektedir. Hatta özel kesim işletmelerinde bu oran normalin de üzerine çıkmaktadır. Kuşkusuz bu durum, 1969 yılına oranla işletmelerimizde büyük gelişme olduğunu bize kanıtlamaktadır. Çünkü 1969'da ülkemizde kamu kesimindeki işletmelerde toplam iş gücünün ancak % 1.4'ünü yöneticiler oluşturmaktaydı (14).

(14) Gelişmekte Olan Ülkelerde Mo.Se.ve İd.Yet.ve Gel.Ön., s.13.

SORU 6) İşletmede çalışan üst ve orta düzey yöneticilerinin öğrenim durumları:

İŞLETMENİN ADI	YÖNETİCİ DÜZEYİ		ÖĞRENİM DURUMU				TOPLAM
	Üst	Orta	İlk	Orta	Lise	Yüksek	
M.K.E.	9	28				37	37
SÜMERBANK	7	869				876	876
T.ÇİMENTO SAN.A.Ş.	3	87				90	90
AZOT SANAYİİ A.Ş.	4	105				109	109
PETROL OFİSİ	13	159	6	15	40	111	172
TEKEL	29	193		5	57	160	222
TOPRAK MAN.OFİSİ	8	124			18	114	132
METAS	7	38				45	45
ECZ.İLAÇ SAN.TİC.A.Ş.	11	59			22	48	70
ECZ.SER.FB.A.Ş.	12	36			9	39	48
TÜRK KABLO A.Ş.	7	15			4	18	22
ÜLKER GIDA SAN.TİC.A.Ş.	5	10		1	2	12	15
T.ŞİŞE CAM FB.A.Ş.	9	187			4	34	38(⌘)
BORUSAN BORU SAN.A.Ş.	5	10				15	15
UNILEVER-İŞ TİC.LTD.Ş.	6	71			7	70	77
TOFAŞ TÜRK OTO.FB.A.Ş.	15	34	1		13	35	49
OYAK-RENAULT OTO.FB.A.Ş.	4	10				14	14
TOPLAM	154	2.035	7	21	176	1.827	2.031

(⌘) Sadece Holding merkezindeki yönetici sayısıdır.

Tablodan da görüldüğü gibi gerek kamu ve gerekse özel kesimdeki işletmelerimizde görev yapan yöneticilerimizin büyük çoğunluğu yüksek öğrenim görmüş kişilerdir. Sonuçları yüzde olarak göstermeye çalışırsak işletmelerimizde yönetici düzeyinde görev alan personelin % 89.95'i yüksek, % 8.70'si lise, % 1 orta ve % 03.5 ilk okul öğrenimi yapmış kişilerdir.

SORU 7) Yüksek okul mezunu olan üst ve orta düzey yöneticilerin gördükleri öğrenim kurumlarına göre sayıları

ÖĞRENİM DALLARI	KAMU KESİMİ	ÖZEL KESİM	TOPLAM
İşletmecilik/Yöneticilik öğrenimi yapmış olanlar	400	71	471
İktisat/Siyasal Bil.Öğr. Yapmış olanlar	148	47	195
Mühendislik öğr.yapmış olanlar	600	144	744
Hukuk(Ede./Sosyal Bilgi. öğrenimi yapmış olanlar	127	17	144
Tıp/Eczacılık/Diğcilik öğrenimi yapmış olanlar	32	11	43
Fen Bilimleri öğrenimi yapmış olanlar	153	27	180
Harp Okulları/Yüksek Denizcilik okulu mezunları	37	13	50
TOPLAM	1.497	330	1.827

( Soruyla ilgili sonuçların değerlendirilmesi için bkz.: s.24 ).

SORU 8) İşletmeniz ihtiyacı olan üst ve orta düzey yöneticilerini hangi kaynaktan (veya kaynaklardan) sağlamaktadır?

- (A) İşletme içinden alt düzey yöneticilerini terfi ettirerek.
- (B) İşletme dışından yüksek okuldan yeni mezunları alarak.
- (C) İş dışından (piyasadan) tecrübeli yönetici transfer ederek.
- (D) Duruma göre her üç kaynaktan da belirli oranlarda yararlanarak.

İŞLETMENİN ADI	KAYNAKLAR			
	(A)	(B)	(C)	(D)
M.K.E.	-	-	-	-
SÜMERBANK	X	-	X	-
T.ÇİMENTO SAN.A.Ş.	X	-	X	-
AZOT SANAYİİ A.Ş.	X	-	X	-
PETROL OFİSİ	X	-	X	-
TEKEL	X	-	X	-
TOPRAK MAH.OFİSİ	X	-	X	-
METAŞ	-	-	X	-
ECZACIBAŞI İLAÇ SAN.A.Ş.	-	-	-	X
ECZACIBAŞI SERAMİK FB.A.Ş.	X	-	X	-
TÜRK KABLO A.Ş.	-	-	X	-
ÜLKER GIDA SAN.TİC.A.Ş.	-	-	-	X
TÜRKİYE ŞİŞE CAM FB.A.Ş.	-	-	-	X
BORUSAN LORU SAN.A.Ş.	-	-	-	X
UNILEVER-İŞ SAN.LTD.ŞTD.	-	-	-	X
TOFAŞ TÜRK OTO FB.A.Ş.	X	-	-	-
OYAK RENAULT OTO.FB.A.Ş.	-	-	-	X

(Soruyla ilgili sonuçların değerlendirilmesi için bkz.: s.149).

SORU 9 ve 13) İşletmenizde yöneticilerin yetiştirilmesi amacıyla düzenlenmiş bir program uygulanmaktadır mı?

İŞLETMENİN ADI	UYGULANMAKTADIR	UYGULANMAMAKTADIR	İLERİDE DÜŞÜNÜLMÜKTÜR.
M.K.E.	X	-	-
SUMERBANK	X	-	-
T.ÇİMENTO SAN.	X	-	-
AZOT SAN.A.Ş.	-	X	-
PETROL OFİSİ	X	-	-
TEKEL	X	-	-
TOPRAK İLAH.OFİSİ	X	-	-
METAŞ	-	X	-
ECZACIBAŞI İLAÇ SAN.	X	-	-
ECZACIBAŞI SERAMİK	X	-	-
TURK KANLO A.Ş.	X	-	-
ÜLKER GIDA SAN.TİC.	-	-	X
T.ŞİŞE CAM FB.	X	-	-
BORUSAN BORU SAN.	X	-	-
UNILEVER-İŞ TİC.SAN.	X	-	-
TOFAŞ TURK OTO.FB.A.Ş.	X	-	-
OYAK-RENAULT OTO.FB.	X	-	-
TOPLAM	15	1	1

Tablodan da görüldüğü gibi bu soruyu yönelttiğimiz 7 kamu kesimi işletmesinden 6'sı (% 86'sı) ve 10 özel kesim işletmesinden de 8'i (% 80'i) "uygulanmaktadır" şeklinde cevap vermişlerdir.

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

- "Yöneticilerimizin eğitim çalışmalarına ayıracakları zamanları olmadığı gibi böyle bir programa da gerek duyulmamaktadır".

Özel kesimdeki ikinci işletme ise:

- "Müracaat edilecek yeterlikte merci bulunmadığını ve uygun bir ortam ve merci bulunduğu, ileride böyle bir programı işletmede uygulamayı düşünebileceklerini belirtmişlerdir.

SORU 10) Böyle bir program uygulanmakta ise, düzenlenen bu programa yöneticileriniz işletmede mi, yoksa işletme dışında mı katılmaktadırlar?

(A) İşletmede:

(a) Periyodik (düzensiz) 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.

Sorusuna işletmelerce verilen cevaplar şöyledir:

İŞLETMENİN ADI	(A) İŞLETMEDE		(B) İŞLETME DIŞINDA	
	(a)	(b)	(a)	(b)
M.K.E.	-	X	X	X
SÜMERBANK	-	X	X	X
T.ÇİMENTO SAN.	-	X	X	X
AZOT SANAYİİ A.Ş.	-	-	-	-
PETROL OFİSİ	-	X	X	X
TEKELİ	X	-	-	-
TOPRAK MAH.OFİSİ	-	X	X	X
METAŞ	-	-	-	-
ECZACIBAŞI İLAÇ SAN.	X	X	X	X
ECZACIBAŞI SERAMİK	X	-	X	X
TÜRK KABLO A.Ş.	-	-	-	X
ÜLKER GIDA SAN.TİC.	-	-	-	-
TÜRKİYE ŞİŞE CAM	X	X	X	X
BORUSAN	X	X	X	X
UNILEVER-İŞ LTD.	X	X	X	X
TOFAŞ	-	X	X	X
OYAK-RENAULT	X	-	X	X
TOPLAM	9	10	12	13

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 oranının (% 92), işletmede düzenlenen programlar oranından (% 64) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum çoğu kez işletmede düzenlenen programların yeterliliği konusundaki kuşkudan 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, kendi amaçlarına uygun bir yön verebilme zorluğudur.

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

Bu konuda anket uygulaması sırasında karşılaştığımız en iyi örnekler arasında kamu kesiminde Sümerbank ve Tekel, özel kesimde ise, Türkiye Şişe Cam Fabrikaları A.Ş., Unilever-İş Ticaret ve Sanayi Türk Ltd.Şti. ve Eczacıbaşı İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş. sayılabilir.

İŞLETMENİN ADI	İŞLETME İÇİNDE	İŞLETME DIŞINDA
M.K.E.	Eğitim şube müdürlüğü	1. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü 2. Milli Produktivite Merkezi (MPM) 3. Türk Sevk ve İdare Derneği (SID) 4. Orta Doğu Teknik Üniversitesi (OTÜ)
SÜMERBANK	Eğitim birimi	1. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİF) 2. İstanbul Üniversitesi İşletme Enstitüsü
TÜRKİYE ÇİMENTO SAN.	Eğitim ve Negriyat Müdürlüğü	1. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü 2. Ankara İ.T.İ. Akademisi İşletme Yönetimi Enst.
AZOT SAN. A.Ş. (*)	---	---
PETROL OFİSİ	O-M ve Eğitim Şubesi	1. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü 2. Milli Produktivite Merkezi 3. Devlet Yatırım Bankası
TEKEL	Eğitim Grubu	Türk Sevk ve İdare Derneği ile birlikte işletmede düzenledikleri biçimsel program uygulanmaktadır.
TOPRAK MAH. OFİSİ	Eğitim Müdürlüğü	1. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü 2. Türk Sevk ve İdare Dern. 3. Milli Produktivite Merk. 4. Ankara İ.T.İ. Akademisi İşletme Yönetimi Enst.

(\*) AZOT SANAYİİ A.Ş. 'de idari genel müdür yardımcısına bağlı bir eğitim müdürlüğü bulunmaktadır. Ancak yöneticilerin yetiştirilmesine ilişkin bir çalışmaları yoktur.

METAŞ (*)	---	---
ECZACIBAŞI İLAÇ SAN.	Sevk ve İdare Şu- besi	1. Türk Sevk ve İdare Dern. 2. Yurt dışı eğitim ve ge- liştirme programı 3. Müşavir kurumlar vakıf- lar ve kuruluşları
ECZACIBAŞI SERAMİK FABRİKASI	Personel Müdürlüğü	1. Türk Sevk ve İdare Dern. 2. Milli Produktivite Merk. 3. İstanbul Üniversitesi İş- letmecilik Enstitüsü
TÜRK KALLO A.Ş.	---	1. Türk Sevk ve İdare Dern.
ÜLKER GIDA SAN. TİC. A.Ş.	---	---
T.ŞİŞE VE CAM FAB. A.Ş.	Holdinç Merkez Teşkilatı Eğitim Müdürlüğü ve Bağlı Şirketlerin Eğitim Şeflikleri	1. Türk Sevk ve İdare Dern. 2. İstanbul Üniversitesi İşletmecilik Enstitüsü
BORUSAN	Genel Müdüre Bağlı olarak Eğitim Mü- şavirliği	1. Türk Sevk ve İdare Dern. 2. İstanbul Üniversitesi İşletmecilik Enstitüsü
UNİLEVER-İŞ TİC. SAN.	Eğitim Komitesi	1. Türk Sevk ve İdare Dern. 2. Milli Produktivite Mrk. 3. İstanbul Üniversitesi İşletmecilik Enstitüsü 4. SANPA
TOFAŞ	Personel Müdürlüğü	1. Türk Sevk ve İdare Dern. 2. Bursa İ.T.İ.A. İşletme Enstitüsü 3. Yurt dışı (FIAT)
OYAK-RENAULT	Personel Servisi (Bölümü) bünyesinde Eğitim ve iş- güvenliği Uzmanlığı.	1. Türk Sevk ve İdare Dern. 2. Madeni Eşya İşverenleri Sendikası 3. Yurt dışı (Regie Nationale des Usiness Renault)

(\*) METAŞ'ta yetiştirme işleriyle ilgili olarak personel Müdürlüğü'ndeki, endüstriyel münasebetler şefine bağlı bir "Eğitim Memurluğu" bulunmaktadır. Emniyet, teknisyenliği görevini bir memurun görevli olduğu bu kısımda yöneticilerin yetiştirilmesine ilişkin bir çalışma yapılmamaktadır. Ancak yukarıda belirtildiği gibi özellikle T.S.İ.D.'nin bazı yönetici yetiştirme seminer ve konferanslarının konu ve tarihleri işletme içinde bu kısım tarafından duyurulmaktadır. Eğitim memurluğunun örgüt şemasındaki bağlı olduğu yer için bkz.: (EK 1 ÖRGÜT ŞEMALARI).

Görüldüğü gibi yetiştirme fonksiyonu işletmelerimizde daha çok personel bölümüne bağlı bir dal olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Ülkemizin büyük işletmeleri arasında yer alan bu kuruluşlarda bile yetiştirme (veya eğitim) bölümleri, çoğu kez personel bölümüne bağlı, bir kaç görevi birden yürüten ve esas görevi olması gereken yetiştirme konusunda pek etkin bir çalışma gösteremeyen bir bölüm izlenimi bırakmaktadır (konuyla ilgili olarak bkz.: EK 1 ÖRGÜT ŞEMALARI).

Gerçek anlamda yönetici yetiştirme programlarına sahip bir kaç işletme dışındaki işletmelerimizin yetiştirme bölümleri, daha çok yönetici düzeyleri dışında kalan, memur ve işçilerin yetiştirilmesine dönük çalışmalar yapmaktadırlar.

Gerek kamu ve gerekse özel kesimdeki işletmelerimizin çoğunda yetiştirme bölümlerinin yöneticilerle ilgili çalışmaları, yalnızca, işletme dışı kurumların göndermiş oldukları yetiştirme programlarını işletme içinde duyurmaktan ileri gitmemektedir. Bunun nedenlerine daha önce yetiştirme sorununun Türk endüstri işletmelerinde neden geç anlaşıldığını açıklarken geniş olarak değinmiştik (bkz.: s.152). Burada söyleyeceklerimiz ise, yetiştirme çalışmalarının sonu gelmeyen bir iş olması nedeniyle yetiştirme bölümünün işletmede başarılı olabilmesi için, bölümle ilgili belli bir amacın ve politikanın benimsenmiş olması gereğidir. Kuşkusuz böyle bir politikanın benimsenip uygulanabilmesi her şeyden önce işletmenin üst düzey yöneticileri tarafından sorunun benimsenip, ilgi gösterilmesine bağlıdır. Bu gerçekleştiğinde de işletmelerin yetiştirme bölümlerinin işletmede kendine özgü işlerle uğraşan ve doğrudan üst düzey yöneticisine bağlı bir fonksiyon olarak işletmelerde yer almasının daha uygun olacağını kanısındayız (konuyla ilgili olarak bkz.:s.51).

SORU 14) İşletmede uygulanan yetiştirme programının amacı nedir?

- (A) Yöneticilerin şimdiki işlerini daha etkin ve verimli bir biçimde yapmalarını sağlamak.
- (B) Yöneticileri gelecekte yapacakları görevlere hazırlamak.
- (C) Başka bir amaçla yapılıyorsa kısaca belirtiniz.

Bu soruya işletmelerin verdikleri cevap şöyledir:

İŞİETMENİN ADI	(A)	(B)	(C)
M.K.E.	X	X	-
SÜ.ERANK	X	X	-
T.ÇİMENTO SAN.A.Ş.	X	-	-
AZOT SANAYİİ A.Ş.	-	-	-
PELİCER OFİSİ	X	-	-
TEKEL	X	X	-
TOPRAK HAR.OFİSİ	X	X	-
MEİAŞ	-	-	-
ECZACIDASI İLAÇ SAN.	X	X	-
ECZACIBASI SEFALİK PL.	X	-	-
TÜRK KAYI A.Ş.	X	-	-
ÜLKER GIDA SAN.TİC.A.Ş.	-	-	-
T.ŞİŞE CAM PL.	X	X	-
TORUÇAN	X	X	-
UNİEVAK-İŞ TİC.SAN.LTD.	X	X	Motivasyon amacıyla da.
TOFAŞ	X	X	-
OYAK-EMSAULU	X	X	-
TOPLAM	14	10	1

Tablodan da görüldüğü gibi, yönetici yetiştirme programı uygulayan işletmelerin % 71'inde her iki amaca birden ulaşılması düşüncesiyle hareket edilmektedir. Yönetici yetiştirme programına sahip işletmelerin tümü (% 100), yöneticilerinin özellikle şimdiki işlerini daha etkin ve verimli bir biçimde yapmalarını istenmektedirler. Kuşkusuz bu düşünce de, işletmelerimizin uzun süreli planlamaya gösterdikleri ilgi derecesini ortaya koyan açılarından önemlidir. Buna bağlı olarak çıkar-

dişimiz bir diğer sonuç ise, kamu kesimi kuruluşlarının yetiştirme konusundaki politikaların<sup>11</sup> çelişki içinde olduğudur. Böyle ki, kamu kesimi işletmeleri daha çok işletme içi yükseltme (terfi) ile yönetici ihtiyacını karşılamaktadırlar (bkz.:s.149). Kuşkusuz işletme için yükseltmelerle yönetici ihtiyacını karşılamayı düşünen kuruluşların uzun süreli planlara ağırlık vermeleri gerekmektedir. Ancak yetiştirme programlarında özellikle üzerinde durulan amacın yöneticilerin gündeki işlerini daha etkin ve verimli bir biçimde yapmalarını sağlamak gibi kısa sürede sonuçlanacak bir amaca yönlük oluşunu görüyoruz. Demek ki, özellikle kamu kesimi işletmelerinde yönetici yetiştirme programlarının hazırlanıp uygulanmasında tutarlı bir yol izlenmemektedir. Başka deyişle bu tür işletmelerin çoğununda, çizilen politika ile uygulamada izlenen yol çelişmektedir.

Özel kesim işletmelerine bakıldığında ise bu tür işletmelerde saptanan amaçlarla, izlenen politikaın daha tutarlı ve dengeli olduğu görülmektedir. Bu kesimdeki işletmeler çoğunlukla her iki amaca da eşit ağırlık vererek çalışmalarına sürdürmektedirler. Yönetici yetiştirme programına yer vermeyen işletmeler ise kendileri için gerekli yöneticilerin tamamını dışarıdan transfer yoluyla sağlamaktadırlar (bkz.:s.149).

SORU 15) İşletmenizde yöneticilerin yetiştirilmesi amacıyla düzenlenmiş bu program hangi düzeydeki yöneticilere uygulanmaktadır?

- (A) Üst düzey yöneticilerine
- (B) Orta düzey yöneticilerine
- (C) Alt düzey yöneticilerine
- (D) Tüm yönetici personele

İŞLETMENİN ADI	(A) ÜST	(B) ORTA	(C) ALT	(D) TÜM
M.K.E.	-	-	-	X
SÜPERBANK	-	-	-	X
T.ÇİMENTO SAN.	-	-	X	-
AZOL SAMAYLI A.Ş.	-	-	-	-
PETROL OFİSİ	-	X	X	-
TEKEL	-	X	-	-
TOPRAK MAH. OFİSİ	-	X	X	-
MERİAŞ	-	-	-	-
ECZACIBAŞI İLAÇ FB.	-	-	-	X
ECZACIBAŞI SERAMİK FB.	-	X	-	-
TÜRK KABLO A.Ş.	-	-	-	X
ÜLKE GIDA SAN. TIC.	-	-	-	-
T. FİŞE CAM FB.	-	-	-	X
BORUSAN	-	X	X	-
UNİTİVEN-İÇ	-	-	-	X
TOFAŞ	-	-	-	X
OYAK-RENAULT	-	X	X	-
TOTANAM	-	6	5	7

Tablodan da görüldüğü gibi işletmede yönetici yetiştirme programını uygulayan kuruluşların % 50'si programı tüm yönetici personeline uygulamaktadır. % 29'u sadece orta ve alt düzey yöneticileri için % 14'ü sadece orta ve % 7'si sadece alt düzey yöneticilerine yetiştirme programını uygulamaktadırlar.

Büyük bir hızla ve sürekli olarak gelişme gösteren yönetim bilimindeki gelişmeleri izleyebilmek yoğun çalışmalarını olan yöneticiler için kuşkusuz zor olmaktadır. Bu gelişmeleri izleyemeyen yöneticiler ise kısa bir süre sonra neyent bilici-

leriyle günün koşullarına uyamama tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum tüm yönetim düzeyindeki yöneticiler için söz konusu olacağına göre, işletmelerde uygulanacak yetiştirme programlarının işletmelerdeki tüm yönetici personelle uygulanmasının en tutarlı yol olduğu kanısındayız. Tablodan da anlaşılacağı gibi işletmelerimizin büyük çoğunluğunun bu yolu benimsemiş olduğunu görmek, gerçekten ümit vericidir.

SORU 16) İşletmede yöneticileri yetiştirme ihtiyaçları saptanırken ne gibi analizler yapılmaktadır?

- (A) Yönetici envanteri yapılmaktadır (iş analizleri ve iş tanıtları)
- (B) Yönetici değerlendirilmesi yapılmaktadır (iş gücü analizleri)
- (C) Her iki analiz de yapılarak sonuçları karşılaştırılmaktadır.
- (D) Hiçer.

İŞLETMENİN ADI	(A)	(B)	(C)	(D)
M.K.E.	-	-	-	-
SUNELANK	-	-	-	Anket uygulanmaktadır.
T.ÇİMENTO SAN.	-	-	-	-
AZOT SANAYİ A.Ş.	-	-	-	-
PERFORMANSA	-	-	-	-
TEKEL	-	-	-	Anket uygulanmaktadır.
TOPRAK AH. OFİSİ	-	-	-	-
MEYAN	-	-	-	Yöneticilere uygulanmamaktadır.
ECZACI AŞI İLAÇ Fİ.	-	-	X	-
ECZACI AŞI SERAMİK Fİ.	-	-	-	-
TURK RADİO A.Ş.	-	-	-	-
ULUSLAR ARASI GIDA SAN. TİC.	-	-	-	-
T. NİĞL. V. CAM Fİ.	-	-	-	Anket uygulanmaktadır.
BORUSAN	-	-	X	-
UNILEVER-İŞ LTD.	-	-	X	-
TOFAŞ	-	-	X	-
OYAK-EMALTE	-	-	-	Bölgelerden gelen talepler dikkate alınmaktadır.
HOPLAM	-	-	4	-

İşletmelerde yönetici yetiştirme ihtiyaçları saptanırken bilinçli olarak analizlerin (yetiştirme ihtiyaç etüdüleri) yapılması gereklidir (bkz.:s.59). Bunun için de en tutarlı yolun önce işletmede, yönetici envanteri yapılarak yönetici sayılarının, yaptıkları işlerin nitelik ve tanıtımlarının ortaya konması gerekir. Daha sonra da, işgücü analizleriyle eldeki yöneticilerin bir değerlemesi yapılarak, yöneticilerin sahip oldukları nitelikler saptanır. Son olarak, iki analiz sonuçları karşılaştırılarak işletmedeki işlerin ne nitelikte kişilere ihtiyaç duydu u ortaya çıkarılır.

Kuşkusuz bu işlerin yapılması, özellikle yöneticilik gibi kolayca değerlendirilmesi olanaksız bir işle ilgili olduğundan, işletmeler için oldukça güçtür (13). Ancak işletmede uygulanan yetiştirme programlarının başarılı olabilmesi için de çok gereklidir.

Tablodan da görüleceği gibi, işletmelerimizin çoğunluğu bu yönde bir çalışmaya pek yanaşmamaktadırlar. Yöneticilerine yetiştirme programı düzenleyen işletmelerimizden ancak yaklaşık olarak %29'unda böyle bir çalışma görülmektedir. Yaklaşık olarak %22'sinde ise anket uygulanmak suretiyle ihtiyaçlar belirlenmektedir.

Anket yöntemiyle ihtiyaç saptanmasında çoğunlukla işletmedeki yetiştirme bölümünce hazırlanmış bir anket formunun işletmedeki tüm yönetici personele dağıtılmasıyla işe başlanmaktadır. Dağıtılan bu formlarda her yönetici, ihtiyaç duyduğu ve bu nedenle katılmak istediği yetiştirme (eğitim) konusunu işaretlemek suretiyle belirtmektedir. Daha sonra ce

---

(13) URAL SÖZEN, Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması, (Ankara İ.T.İ. Akademisi Yayını, Ankara, 1973), s.40.

vaplanmış bu formları toplayıp değerleyen yetiştirme bölümü, en çok istek duyulan konular gözönüne alınarak yetiştirme programlarını düzenlenmektedirler. (İşletmelerimizde bu yönde düzenlenip uygulanmakta olan anket formları için bkz.: EK:2 Yönetici yetiştirme ihtiyaçlarını belirleyen anket formları).

SORU 17) Yapılan analiz sonuçlarına göre yöneticilerimiz özellikle hangi konularda yetiştirilme ihtiyacındadırlar?

- (A) Teknik bilgi ve yetenek kazandırılması konusunda
- (B) Beğeri ilişkilerde bilgi ve yetenek kazandırılması konusunda
- (C) İşletmede herhangi bir sorun veya iyi bir bütün olarak görme becerisinin kazandırılması konusunda
- (D) Pratik bilgi ve tecrübe kazandırılması konusunda
- (E) Diğer

İŞLETMENİN ADI	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
M.K.E.	--	--	--	--	--
SÜMERBANK	X	X	--	--	--
T.ÇİMENTO SAN.	X	X	X	--	--
AZOT SANAYİİ A.Ş.	--	--	--	--	--
PETROL OFİSİ	--	--	--	--	--
TEKEL	--	X	--	--	--
TOPRAK MAH.OFİSİ	--	--	X	X	--
METAS	--	--	--	--	--
ECZACIBAŞI İLAÇ FB.	X	X	X	X	--
ECZACIBAŞI SERAMİK FB.	--	X	X	--	--
TURK KABLO A.Ş.	--	--	--	X	--
ÜLKER GIDA SAN.TİC.	--	--	--	--	--
T.ŞİŞE VE CAM FB.	X	X	X	X	--
BORUSAN	--	--	--	X	--
UNILEVER-İŞ LTD.	X	X	--	--	--
TOPAŞ	X	X	X	X	--
OYAK-RENAULT	X	X	--	--	--
TOPLAM	7	9	6	6	--

Tablodan da görüldüğü gibi, kamu ve özel kesim işletmelerimizdeki yöneticilerimiz en çok (%75) beğeri ilişkiler konusunda

da, ikinci olarak (yaklaşık % 58) teknik bilgi ve yetenek kazandırılması konusunda, son olarak da (yaklaşık % 50) kavramsal bilgi ve yetenek ile pratik bilgi ve yetenekleri konusunda yetiştirilmek ihtiyacında oldukları anlaşılmaktadır.

Çoğunlukla özel kesimdeki işletmelerimiz, yöneticilerinin diğer bilgi ve yetenekler yanında pratik bilgi ve yeteneklerinin de geliştirilmesini istedikleri dikkat çekmektedir. Bunun nedenini, işletmelerin yönetici bulma kaynaklarına bakarak açıklamamız olanaklıdır. Şöyleki, özel kesimdeki işletmelerimiz kamu kesimi işletmelerinden farklı olarak yüksek okuldan yeni mezun olanlara da yönetim düzeylerinde görev vermektedirler (bkz.:s.149). Kuşkusuz yüksek okuldan yeni mezun olan bir kişinin, çalışma hayatına atıldığında (özellikle yöneticilik gibi ağır sorumluluğu olan bir göreve getirildiğinde) kuramsal bilgilerini, uygulama alanında karşılaştığı zorluklarla uyumlaştırmada bazı zorluklarla karşılaşması olağandır.

İşte kamu kesimi işletmelerinde pek karşılaşılmayan bu ihtiyacın özel kesimde duyulmasının başlıca nedeninin bu olduğu kanısındayız.

SORU 18) İşletmede uygulanan yetiştirme programına katılacak yöneticiler nasıl belirlenmektedir (seçilmektedir)?  
Sorusuna işletmelerin vermiş oldukları yanıtlar şunlardır:

İŞLETMENİN ADI	YANITLAR
M.K.E.	.....
SÜPERBANK	Belirli bir esas yok
TÜRKİYE ÇİMENTO SAN.	1. İlgili müdürün tensibine göre 2. Yurt dışına gönderileceklerin, yabancı dil bilgisi, branşı ve kaç kez yurt dışına çıktığına bakılır.
AZOT SANAYİİ A.Ş.	.....
PETROL OFİSİ	.....
TEKEL	Yaş ve yüksek öğrenim durumları
TOPRAK MAR.OFİSİ	Uygulanan programın amaçlarına uygun olarak kişiler niteliklerine göre saptanır.
ETAŞ	İlgili müdürün isteğine bağlı olarak
ECZACIBAŞI İLAÇ FB.	Eğitim ihtiyacı analizine göre.
ECZACIBAŞI SERAMİK FB.	Personel müdürü ve genel müdürün tensibi ile.
TÜRK KABLO A.Ş.	Kendi arzuları ile.
ÜLKER GIDA SAN.TİC.	.....
TÜRKİYE ŞİŞE CAM FB.	Belirlenen eğitim ve yetiştirme ihtiyaçlarının önceliklerine göre
BORUSAN	Amirleri ile görüşerek.
UNILEVER-İŞ İTĐ.	Yıllık yönetim raporu ve değerlendirmelerine göre.
TOFAŞ	Çeşitli görüşmelerle.
OYAK-RENAULT	Bölüm şeflerinin (başkanlarının), teklif, görüş ve olurlarını alarak.

Görüldüğü gibi yetiştirme programlarına katılacak yöneticilerin seçim işlemi için işletmelerimizde uygulanan belirli ortak bir yöntem yoktur.

Kuşkusuz sorunun en tutarlı yanıtı ancak, bir önceki soruya bağlı olarak verilebilir. Eğer işletmede yetiştirme ihtiyacı analizi yapılıyorsa, bu analiz sonuçlarıyla elde edilecek bulgulara göre kişilerin seçimi söz konusu olacaktır. Ancak işletmede uygulanacak programlara tüm yöneticilerin katılmasına olanak tanınmalıdır. Kuşkusuz bu arada, yetiştirme programının niteliğine göre programa katılacak adaylarda bir uyum sağlanabilmesi açısından, adayların yaş, orun (mevki), kıdem vb. nitelikleri gözönünde bulundurulmalıdır.

SORU 19) İşletmede uygulanan yetiştirme programlarında uygulanan başlıca yetiştirme yöntemleri hangileridir (veya hangisidir)?

(A) İşbağında yetiştirme yöntemleri

- (a) Bir üst yönetici gözetiminde yetiştirme yöntemi
- (b) Yöneticiye yardımcı
- (c) İş değiştirimi (rotasyonu) yöntemi
- (d) Özel tasarımlar (projeler) ve seçilmiş okuma parçaları yöntemi
- (e) Komiteler yoluyla yetiştirme yöntemi
- (f) Diğer

(B) İş dışında yetiştirme yöntemleri

- (a) Anlatma yöntemi
- (b) Örnek olay yöntemi
- (c) Rol oynama yöntemi
- (d) Yönetim oyunları yöntemi
- (e) Bekleyen problemler yöntemi
- (f) Laboratuvar eğitimi
- (g) Toplu tartışma (panel), Toplu sunuş (simpozyum)
- (h) Açık oturum (forum)
- (i) Diğer

İŞLETMENİN ADI	(A) İŞ BAŞINDA						(B) İŞ DIŞINDA								
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	(i)
M.K.E.	X	-	-	-	-	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-
SUMERTANK	-	-	-	-	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-
T.ÇİMERİCİ SAN.	X	-	X	-	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-
AZOT SANAYİİ A.Ş.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PETROL OFİSİ	-	-	X	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-
TEKEL	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-
TOPRAK İHAZ. OFİSİ	X	-	X	-	-	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-
LEBRAN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ECZACIBASI İLAÇ	X	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	Kokty ve yemekler çeşitli kuruluşları da yer alması, işletme gezileri
ECZACIBASI SERA.	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-
TÜRK KARTO A.Ş.	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ÜKEL GIDA SAN. T.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
T.ŞİŞ VE ÇAM	X	X	X	-	X	-	X	X	X	X	-	-	X	X	İşletme gezileri
BORUCAN	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UNİLEVER-İS	X	-	-	-	X	-	-	X	X	-	-	-	-	-	İşletme gezileri
TOBAN	X	-	X	-	X	-	X	X	X	-	-	-	X	X	-
OMAK-RENAULT	X	-	X	-	-	-	X	-	X	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	9	2	8	1	4	-	9	8	8	3	2	1	3	3	

Tablodan 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 (yönetici yardımcısı) ve iş dışında uygulanan, "anlatma yöntemi"dir. Daha sonra, % 57 oranıyla, iş başında uygulanan "iş değiştirimi (rotasyonu) 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 oyunları yöntemi, toplu tartışma (panel), toplu sunuş (simpozyum) ve açık oturum gibi dinleyici önünde yapılan grup tartışmaları yöntemleri görülmektedir.

SORU 20) Yöneticilere uygulanan yetiştirme programı sona erdiğinde bu programın yöneticiler ve işletme için yararlı olup olmadığı araştırılmakta mıdır (bir değerlendirme yapılmakta mıdır)?

(A) Evet yapılmaktadır.

(B) Yayın yapılmamaktadır.

(C) Yapılmakta ise, ne şekilde yapılmaktadır?

İŞLETMENİN ADI	(A)	(B)	(C)
M.K.E.	X	-	Anket yapılmak suretiyle.
SULERKANK	X	-	---
T.ÇİMENTO SAN.	-	X	---
AZOT SANAYİİ A.Ş.	-	-	---
PIREOL OFİSİ	-	X	---
TEREL	X	-	Anket yapılmak suretiyle.
TOFRAK LAH.OFİSİ	X	-	Program bitiminde fizik yeterlilik ölçülmektedir. Program bitiminden en az 6 ay sonra amaca ulaşıp ulaşılanmadığının ölçülmesi yapılmaktadır.
METAŞ	-	-	---
ECZACIBAŞI İLAÇ FB.	X	-	1.Üst yöneticilerin elde ettikleri izlenimler. 2.Amacın gerçekleşmesi. 3.Sorumluluk alma.
ECZACIBAŞI SERATİK	-	X	---
TÜRK KALLO A.O.	-	X	---
ÜLKER GIDA SAN.TİC.	-	-	---
T.ŞİŞE VE CAM FB.	X	-	1.Amitlerle görüşme (mülakat) 2.Panel tartışmaları
BORUSAN	-	X	---
UNILEVER-İŞ LTD.	X	-	Aday hakkında rapor istenir
TOFAŞ	X	-	1.Anketle 2.Görüşmeyle
OYAK-ALSAULT	X	-	Not verilmektedir.
TOPIAM	9	5	

(İşletmede uygulanan yetiştirme programı sonunda yapılan değerlendirilmede kullanılan formlar için bkz.: EK 4)

III- SONUÇ

İki kesimde incelemeye çalıştığımız, endüstri işletmelerinde yöneticilerin yetiştirilmesi konusunda ulaştığımız sonuçları şöylece sıralayabiliriz :

1- İşyeri sayısının hızla arttığı, gelişen teknolojik, sosyo-ekonomik ve politik koşulların doğurduğu işletme içi ve dışı karmaşık sorunlar, günümüzde işletmelerin yönetimini gittikçe zorlaştırmaktadır. Bütün bu zor koşullara karşın, işletmelerin ekonomik yaşantıda başarılı olabilmeleri ise, o işletmelerin iyi yönetilmeleriyle olanaklıdır. İşletmelerin yönetimi, iç ve dış etkenler karşısında işletmeyi amaçlarına ulaştıracak ve çevre koşullarıyla uyumlaştıracak bir beyin görevine sahiptir. Bu beyin, görevini iyi yaptığı sürece işletme başarılı olabilecektir. İşte işletmelerde bu görevi yerine getirecek en önemli faktör ise, işletmelerin yeterli nitelik ve nicelikteki yöneticileridir.

2- Üretim faktörleri arasında yer alan yönetim (yönetici) toplumun ekonomik yönden gelişmesinde en önemli sorumluluğu taşır. Çünkü, ekonomik gelişme üretim faktörlerinin en verimli bir biçimde birleştirilip, kullanılmasıyla gerçekleşebilir. Bunu gerçekleştirecekler ise yine işletmelerin yöneticileri olacaktır. Başka deyişle, toplumun ekonomik yönden kalkınabilmesi, o toplumun sahip olduğu nitelikli yöneticilere bağlıdır.

3- Gerek ekonomi ve gerekse işletmeler için bu denli büyük önemi olan nitelikli yöneticiye duyulan ihtiyaç, günümüzde işletmelerin başlıca sorunu haline gelmiştir. Çünkü, her geçen gün sayıları artan ve büyüyen işletmelerin, nitelikli yönetici talebini karşılayacak, nitelikli yönetici arzı yeterli olmaktan uzaktır. Kuşkusuz, dinamik bir ortam içinde faaliyet gösteren işletmelerin bu tür yöneticileri " ileride bulunur " umudıyla eyleme girişmeden beklemeleri de olanaksızdır. Nitekim, nitelikli yönetici arz ve talebindeki bu den - gesizliğin giderilmesi isteği, işletmelerde yöneticilerin yetiştirilmesi konusunu ön plana çıkarmıştır. Daha 40-50 yıl öncesine kadar yöneticiliğin doğuştan bazı kişilerin sahip olduğu bir haslet olarak kabul edilmesi, yöneticilerin yetiştirilmesi konusu üzerinde pek durulmamasına neden olmuştur. Ancak, özellikle günümüzde, yönetimin bir ilim dalı olarak hızla gelişmesi ve yöneticiliğin de, mühendislik, avukatlık, doktorluk vb. bir meslek olarak kabul edilmesi " yetiştirme " konusuna ağırlık verilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır.

4- 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 bir yöneticinin yetiştirilmesi ise, tüm yaşantısı boyunca sürecektir. Başka deyişle yetiştirme, durağan (statik)

bir faaliyet olmayıp, sürekli akış halinde bulunan bir süreçtir. Gerçekte, yöneticinin, işletmesini yönetirken karşılaştığı sorunlar, çoğunlukla matematik ve istatistik birimleriyelirilmiş 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 güvenilir kurallar ve yol gösterici işaretler bulunmaktadır. İşte yönetimin bu belirsizlik ortamında ve mesleğin günden güne karmaşıklaşan olaylarını çözmek ve artan ihtiyaçları karşılayabilmek için, yöneticilerin yetiştirilmesinde en etkin yol, işletmelerin kendi amaçlarına göre, işletme dışındaki kuruluşlardan da yararlanarak işletmede düzenleyecekleri programlar olacaktır. Yetiştirme programı düzenleyecek işletmelerin dikkat edecekleri noktalar ise, zamanında yönetici envanterini yapıp, yetiştirme ihtiyaçlarını saptamak ve buna göre düzenleyecekleri programın sürekli olmasını sağlamaktır. Bu arada en önemli nokta ise, işletmede uygulanacak yönetici yetiştirme çabalarının işletmenin üst yönetimince benimsenmiş olmasıdır. Kuşkusuz işletmelerde yetiştirme çabaları hiç bir zaman ulaşılması gereken bir amaç değil, amaca ulaşmada bir araç olarak kullanılmalıdır.

5- 7'si kamu ve 10'u özel kesimde olmak üzere 17 endüstri işletmesinde yapmış olduğumuz araştırmadan elde ettiğiniz bulgulara göre, ülkemizdeki kamu ve özel kesim işletmelerinde de sürekli bir artış göze çarpmaktadır. Kuşkusuz bu gelişmeye paralel olarak da, artan yönetici ihtiyacı ile karşılaşılacaktır. Artan yönetici ihtiyacı günümüz koşullarında arz kaynaklarının fazlalığı nedeniyle nicelik yönünden karşılanabilir olmasına karşın, nitelik yönünden yetersiz kalmaktadır.

Bu konuya ilk kez, İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planında değinilmiş, Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında ise daha belirgin bir şekilde yer verilmiştir. Buna göre ülkemizde, yöneticilik için belirli yeteneklerin gerektiği ve belirli bir öğrenim ve yetiştirme programından geçilmesi zorunluluğunun anlaşılmasının oldukça yeni olduğu söylenebilir.

Özel kesim işletmelerinde, az gelişmiş ekonomik yapının sonucu olarak yöneticilik, müteşebbislik ve sermaye sahipliği gibi nitelikler çoğunlukla bir kişide toplanmaktadır. Tek patron yönetimiindeki bu tür küçük işletmelerde her ne pahasına olursa olsun en kısa sürede en yüksek kâra ulaşmak başlıca amaçtır.

Büyük işletmelerimizde de çoğunlukla <sup>yalnız</sup> başarı, üretimde sağlanacak artışla ölçülmektedir. Bu nedenle de, özellikle işletmeye alınacak teknik adamlara (mühendislere) özen gösterilmekte ve işletmelerin karar organları çoğunlukla bu kişilerden oluşmaktadır. Bu durumun kamu kesimindeki endüstri işletmelerimiz

için de aynı olduğu söylenebilir. Araştırmamızın bu konuyla ilgili bulgularına göre, üst ve orta düzey yöneticilerinin kamu kesiminde %40.08'i, özel kesimde ise %43.64 oranında olduğu görülmektedir. Teknik öğrenim görmüş kişilerden sonra gelen, yöneticilik öğrenimi görmüş kişilerin oranı ise, kamu kesiminde %26.72, özel kesimde %21.52 dir. Çağdaş işletme yönetiminde ise, özellikle orta ve üst düzeylerdeki yöneticilerin işletme ve yöneticilik konularında yeterli bilgi sahibi olmadan, yalnızca teknik bilgi ve yetenekle işletmelerini başarıya götürmelerine olanak yoktur. Günümüzde endüstri kesimindeki bir kısım işletmelerimiz, Türkiye koşullarında yalnızca teknik bilgiye sahip veya belli konuda uzmanlaşmış yönetim kadrolarıyla başarılı gözükebiliyorlarsa bunu, piyasada tam rekabet koşullarının var olmayışına ve ekonomimizdeki yüksek gümrük ve ithal kısıtlamaları şeklinde belirlenen aşırı himayeciliğe borçludurlar. Çoğunlukla işletme sahiplerinin " ne yapsak, kaça satsak gidiyor " düşüncesi, işletmelerimizin yalnızca iç tüketime dönük çalışmalarına neden olmaktadır. Bu da meslekten yöneticilere gerekli ilgiyi göstermelerini bir noktada engellemektedir. Kuşkusuz koşulların değişeceği AET gibi dış bölgesel pazarlara açıldığı zaman, gerçek rekabetle karşılaşılınca, meslekten yöneticilere duyulan ihtiyaç, bir zorunluluk haline gelecektir. Bu da işletmelerimizin yetiştirme konusuna daha çok önem vermelerine neden olacaktır.

Araştırmamızda incelediğimiz kamu ve özel kesimdeki endüstri işletmelerinde, bir eğitim biriminin bulunduğu görülmüştür. Bu eğitim birimleri çoğunlukla, işletmenin personel bölümü içinde çalışmalarını sürdürmektedir.

17 işletmede uyguladığımız anket sorularına verilen yanıtlara göre, işletmelerin çoğunluğu, bünyelerinde uygulanan bir yönetici yetiştirme programının bulunduğunu belirtmişlerdir. Ancak bizim bu konudaki izlenimlerimiz şunlardır :

- Gerçek anlamda yönetici yetiştirme programlarına sahip özel kesimdeki " Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş." ile "Unilever-İş Sanayi ve Ticaret Türk Ltd.Şirketi " gibi işletmelerle kamu kesimindeki diğer kuruluşlara oranla bu konuya daha çok ilgi gösteren " Tekel " ve " Sümerbank " gibi kurumlar dışında kalan işletmelerde çalışmalar çok yetersizdir. Yönetici yetiştirilmesi konusunda yetersiz çalışmaları olan işletmelerde daha çok, yönetici düzeyleri dışında kalan, memur ve işçilerin yetiştirilmesine dönük çalışmalar yapılmaktadır.

- Gerek kamu ve gerekse özel kesimdeki işletmelerimizin çoğunda, yetiştirme bölümlerinin yöneticilerle ilgili çalışmaları yalnızca, işletme dışı kurumların göndermiş oldukları yetiştirme programlarını işletmelerinde duyurmaktan ileri gitmemektedir. Bu tür programlara katılan yöneticiler çoğunlukla, üst düzeydeki bir yöneticinin biçimsel olmayan bir yöntemle saptadığı kişiler olmaktadır. Program bitiminde işletmeye dönen yöneticinin, yetiştirme programından yararlanıp yararlanmadığı konusunda çoğunlukla bir değerlendirme yapılmamaktadır.

- Araştırmamız kapsamı içindeki şletmeleri gözönüne alarak bir genelleme yapacak olursak, Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında önerilen " Her kademedeki insan gücünün mesleki bilgi ve becerinin arttırılmasını sağlayacak, sevk ve idarecilere nitelik kazandıracak, şletmeler bünyesinde düzenlenmiş eğitim programlarının geliştirilip uygulanması ..." yolunda olumlu yönde yapılan çalışmaların çok sınırlı kaldığı söylenebilir.

Ülkemizde günümüz yöneticileri eskiye oranla çok karmaşık sorunlarla karşı karşıya bulunmaktadır. Sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik alanlarda daha çok belirginleşen bu karmaşıklık kuşkusuz, giderek daha da artacaktır.

Ekonomik kalkınmasını endüstrileşme ile gerçekleştirmeyi amaçlamış bir toplumun, endüstri kesimindeki şletmeler yöneticilerine düşecek sorumluluk da, kuşkusuz daha büyük olacaktır. İşte bu nedenlerle kamu ve özel kesimdeki endüstri şletmelerimizin plan hedeflerine ve kendi amaçlarına uygun, nitelikli yönetici yetiştirme girişimlerinde daha fazla gecikmemeleri gereklidir. Bunun için de her şletme, kendi yapısına uygun yönetici yetiştirme programlarını düzenleyip bir an önce uygulamaya geçmelidir. Çünkü yönetici yetiştirme işi uzun bir süreyi gerektirir. Kuşkusuz bu konuda şletmelerin üst düzey yöneticilerinin gerekli ilgi ve titizliği göstermeleri, sorunun çözümünde atılacak en önemli adım olacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AKSOY, Avni : "Yönetici Nasıl Yetisir?", İktisadi Ticari İlimler Dergisi, Y:10, S.64, Ağustos, 1972.
- ARTAN, Sinan : "İşletmelerde Yönetici İhtiyacını Arttıran Nedenler Karşısında Türk İşletmelerinin ve Yöneticilerinin Durumu", İktisat ve Maliye, C.XXI, S.7, Ekim, 1974.
- AŞKUN, İnal Cem : "Türkiye'de İşletmecilik Öğretimi ve Eskişehir İ.T.İ.Akademisindeki Gelişmeler", ESADER, 50.Yıl Özel Sayısı, Ekim, 1973.
- AŞKUN, İnal Cem : İş Değerlemesi ve Türkiye'deki Uygulama, MPM Yayınları, Gürsoy Masımevi, Ankara, 1969.
- AŞKUN, İnal Cem : Personel Yönetimi Ders Notları, Eskişehir İ.T.İ.Akademisi Yayını(teksir), Eskişehir, 1975.
- 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.

- BAŞARAN, İbrahim Ethem : "Eğitim ve Personelin Geliştirilmesi",  
Yüksek Sevk ve İdare Semineri, T.C.  
Maliye Bakanlığı Gelirler Genel Mü-  
dürlüğü, Eğitim Yayınları, Ankara,  
1968.
- BERGER, G. : Yönetici Yetiştirme Metodları, İstan-  
(Çev.: GÜRDAŞKAN, Süheyl) tanbul Reklam Yayınları, İstanbul Of-  
set Tesisleri, İstanbul, 1971.
- : Beşeri Münasebetler Semineri, Anka-  
ra Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fa-  
kültesi, İşletme İktisadı ve Muhase-  
be Enstitüsü Yayınları, Sevinç Mat-  
baası, Ankara, 1964.
- BUKTAŞ, Bulent : "Türkiye Sanayii'nin 50 Yıllık Tarih-  
çesi ve Sanayide Sevk ve İdarecilik  
Uygulaması", Sevk ve İdare Dergisi,  
Y:8, S.62, Ekim, 1973.
- BUKTAŞ, Mücahit : "Ticaretin Gelişmesinde Sevk ve İda-  
re Neden Temel Unsurdur?", Sevk ve  
İdarecilik, Türkiye'nin Kalkınmasın-  
da Temel Unsurlar, II. Türk Sevk ve İda-  
recilik Kongresi, T.S.İ.D. İstanbul,  
1971.
- BÜYÜKERŞEN, Yılmaz : "Açık Üniversite Önerisi Üzerine",  
ESADLAR, 50.Yıl Özel Sayısı, Ekim,  
1973.

- CAN, Tulgar : Sosyal Planlama, T.C.Başbakanlık  
D.P.T., Ankara, 1971.
- CARLSON, Sune : "The Role of Management In Industrial  
Development", Readings In Management,  
(Der: Ernest DALE), McGraw-Hill Book  
Co., New York, 1965.
- CERİALCILAR, İlhan-BAYAR  
Doğan-AŞKUN, İ.Cem-ÖZALP,  
Şan : İşletmecilik Bilgisi; Eskişehir İ.T.İ.  
Akademisi Yayını, Ankara, 1974.
- ÇERİĞENÇ, Nuri : "Yönetici Geliştirme Nedir?", Banka  
ve Ekonomik Yorumlar; C:9, S.9, Ey-  
lül, 1972.
- ÇUMLEKÇİ, Neclâ : Türkiye'nin İktisadi Kalkınmasında  
Eğitimin Rolü, Sevinç Matbaası, An-  
kara, 1971.
- DePHILLIPS, Frank A.-  
BERLIER, William M.-  
CRIBBIN, James S. : Management of Training Programs.  
Richard D.Irwin Inc., Homewood, Illi-  
nois, 1960.
- DEVLET PLANLAMA T. : Kalkınma Planı Birinci Beş Yıl, An-  
kara, 1963.
- DEVLET PLANLAMA T. : Kalkınma Planı İkinci Beş Yıl, Anka-  
ra, 1967.

- DEVLET PLANLAMA T. : Kalkınma Planı Üçüncü Beş Yıl, Ankara, 1971.
- DINSMORE, Francis W. : Developing Tomorrow's Managers Today, A division fo American Management Associations, New York, 1975.
- DİCLE, Ülku : Mikro Modeller: Firma Açısından İnsan-gücü Planlaması (teksir), Ankara İ.T.İ.Akademisi İşletme Yönetimi Enstitüsü Yayını, Ankara, 1974.
- DİCLE, Ülku-DİCLE Atilla : "Yöneticilerin Yetiştirilmesinde Du-yarlık Eğitimi", Anne İdaresi Dergisi, C:3, S.4, Aralık, 1970.
- DİLBER, Mustafa : "Ülkemizdeki Sevk ve İdare Kurumla-rına Genel Bakış", Sevk ve İdareci-lik Türkiye'nin Kalkınmasında Temel Unsur, II.Türk Sevk ve İdarecilik Kongresi, T.S.İ.D., İstanbul, 1971.
- DURUCKER, Peter : The Practice of Management, 3.Baskı, Pan Books LTD., London, 1970.
- ECZACIHAŞI, Nejat F. : "Sevk ve İdarecilik Türkiye'nin Kal-kınmasında Temel Unsur", II.Türk Sevk ve İdarecilik Kongresi, T.S.İ.D., İs-tanbul, 1971.
- BIRMINGTON, Julius E. : "Çalışma Grubunda Etkinliği Arttırıcı Öğreniler", ESADEN, C:K, S.2, Ha-ziran, 1974.

- ERKMEENOL, Adnan : "Türkiye'de Sevk ve İdareciliğin Yarını" (Der: M.Tarık YAĞA), Sevk ve İdare Dergisi, Y:8, S.62, Ekim, 1973.
- FARMER, R.N.-RICHMAN, B.M.: Comparative Management and Economic Progress, Richard D.Irwin, Inc., Homewood, illinois, 1965.
- FLIPPO, Edwin B. : Principles of Personnel Management, McGraw-Hill Book Co., Inc., New York, 1961.
- GALEBAITH, John Kenneth : Yeni Endüstri Devleti, T.C.Dağbakanlık D.P.T. Yayınları, No:DPT 979-KD:161, Ankara, 1971. (Çev.:TANLAMACIOĞLU, Bilge)
- GENÇER, Sadi : "İş Tarif ve İş Sınıflandırılmasında Bazı Esaslar", Yüksek Sevk ve İdare Semineri, T.C.Maliye Bakanlığı Gelirler Genel Müdürlüğü, Eğitim Yayınları, Ankara, 1968.
- GEORGE, S.Claude : The History of Management Thought, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1968.
- HACON, R.J. : Management Training, The English Universities Press LTD, London, 1961.
- HALSEY, D.George : Training employees, Harper and Brothers, New York, 1949.

- HARRISON, Frederic-CHARLES,  
Myers : Education, Manpower and Economic  
Growth, McGraw-Hill Book Co., New  
York, 1964.
- HARREL, Thomas W. : Manager's Performance and Persona-  
lity, South-Western Publishing Co.,  
Cincinnati, Ohio, 1961.
- HATIBOLU, Zeyyat : İşletmelerde Organizasyon, Anıl Ya-  
yinevi, İstanbul, 1964.
- 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.
- JENNINGS, Eugene E. : Executive Success: Stresses, Problems  
and Adjustment, Appleton-Century-  
Crofts, New York, 1967.
- KATZ, Robert : "Executive Skills: what Makes A Good  
Administrator?", Readings In Person-  
nel Management, 2. Baskı (Der.: Herbert  
J. CHERUBEN-Arthur W. SHERMAN Jr.),  
South Western Publishing Co., Cincin-  
nati, Ohio, 1966.

- KESKİNOĞLU, Suat : Genel İşletme Ekonomisi Dersleri, Cilt:II, Eskişehir İ.T.İ.Akademisi Yayını, İstanbul, 1962.
- KING, David : Training within The Organization, Tavistock, Publications, LTD, London, 1969.
- KOÇEL, Tamer : "İşletme Yöneticilerinin Eğitimi", Banka Meslek ve Fikir Dergisi, C:7, S.9, Eylül, 1970.
- KOÇEL, Tamer : "Yönetici Eğitimine Nereden Başlamalı?", Banka Meslek ve Fikir Dergisi, C:2, S.10, Ekim, 1970.
- KOÇEL, Tamer : "İşletmecilik ve Yöneticilik Eğitiminde Kullanılan Metotlar", İşletme Fakültesi Dergisi, C:I, S.1, Nisan, 1972.
- KOONTZ, Harold and O'DONNELL, 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. : "Yarının Yöneticisinin Geliştirilmesi", ESAFER, C:X, S.1, Ocak, 1974.  
(Çev.:ARTAN, Sinan)

- MANDELL, Milton M. : "The Selection of Executives", Selection of Management Personnel (Der: M. Joseph BOONER and Elizabeth MARTING), Volume I, American Management Association, Inc., New York, 1957.
- McFARLAND, Dalton E. : Personnel Management, McMillan Co., Toronto, 1968.
- McGEHEE, William-THAYER,  
Paul W. : Training In Business and Industry, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1961.
- MAHONEY, A. Thomas : Building the Executive Team, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs N.J., 1961.
- MARKBELL, D.S.-ROBERTS,  
T.J. : Organization of Management Development Programmes, Industrial Society Gower Press., London, 1969.
- McNULTY, Nancy G. : Training Managers The International Guide, Harper and Row Publishers Inc., 1969.
- McLARNEY-William J. : Management Training, 4. Baskı, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1964.
- MINER, John B. : The Management Process, The Macmillan Co., New York, 1973.

- MPM ENDÜSTRİ ŞUBESİ : Gelişmekte Olan Ülkelerde Modern Sevk ve İdarecilerin Yetiştirilme ve Geliştirilmelerinin Önemi, MPM Yayını, Ankara, 1969.
- MPM TEKNİK ENFORMASYON ŞUBESİ : Eğitim Metotları, MPM Yayınları No:50, Ankara, 1961.
- NATIONAL INDUSTRIAL CONFERENCE BOARD : Company Programs of Executive Development, 2.Baskı, Studies in Personnel Policy, No:107, New York,1959.
- NEWMAN, William H.-LOGAN, James P. : Business Policies and Management, 4.Baskı, South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1959.
- NEWMAN, William H.-LOGAN, James P. : Business Policies and Management, 5.Baskı, South Western Publishing Company, Cincinnati, Ohio, 1965.
- NEWMAN, William H. (Çev.:SÜRĞİT, Kenan) : İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, Sevinç Matbaası, Ankara, 1972.
- NEWPORT, M.Gene : "Middle Management Development in Industrial Organizations", Training Directors Journal, Vol:XVIII, Ekim, 1964.

- NEYZİ, Nezih : "İdareci Eğitimi Meseleleri", Sevk ve İdare Dergisi, Y:1, S.1, Nisan, 1966.
- ODIORNE, George S. : "The Trouble with Sensitivity Training" Training Directors Journal, C:17, S.10, Ekim, 1973.
- ODIORNE, George S. : Training By Objectives: An Economic Approach to Management Training, The Macmillan Co., New York, 1970.
- OLUÇ, Mehmet : İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, C:1, Duran Ofset Basımevi, İstanbul, 1969.
- OTTO, Calvin P.-GLASER, Rollin O. : The Management of Training, Addison-Wesley Publishing, Co., Inc., New York, 1970.
- ÖZ-ALP, Şan : Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, Ankara, 1972.
- ÖZ-ALP, Şan-SİNDİAEN, Doğan-AŞKUN, İnal Cem : İşletme Politikası, 3. Baskı, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, Ankara, 1974.

- 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.
- PLANTY, Earl G.-McCORD,  
William S.-AFFLESON,  
Carlos A. : İşletmelerde İşçi ve İdareci Eğiti-  
(Çev.: ODAKTAŞ, Mehmet) mi, Ankara, 1962.
- RANDALL, Clarence E. : Yönetimde Pağarı Esasları, Sevinç  
(Çev.: AKTAN, Reşat) Matbaası, Ankara, 1965.
- RIEGEL, John W. : Executive Development, Universty of  
Michigan Press, Ann Arbor, 1952.
- SANURCUOĞLU, Zeyyat : "İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme  
Yöntemleri", AKADEMİ, Bursa İ.T.İ.  
Akademisi Dergisi, C:II, S.2, Eylül  
1973.
- SAYAR, Nihat : "Kamu Personelinin Eğitiminde İkti-  
sadi ve Ticari İlimler Akademileri-  
nin Rolü", Kamu Personelinin Eğiti-  
mi Konferansı, Ankara Üniversitesi  
S.D.F.Yayını, Sevinç Matbaası, An-  
kara, 1967.

- SCHAIN, Edgar H.-  
BENNIS, Warren G. : Personal and Organizational Change Through Group Methods, John Wiley and Sons, New York, 1965.
- SCHAIN, Edgar H. : Örgütsel Psikoloji, Eskişehir İ.T.İ. (Çev: SAĞTÜR, Aylın-ÖZALP, Akademi Yayını, Kalite Matbaası, Şan) Ankara, 1976.
- SEVK VE İDARE GELİŞTİRME MERKEZİ : Türkiye'de Akademik Öğretim Dışında Sevk ve İdarecilik Eğitimi ve Sevk ve İdarecilik Müşavirliği Uygulamaları ile ilgili Araştırma Raporu (Teksir), İstanbul, 1974.
- SMARTLE, Carroll L. : Executive Performance and Leadership, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1961.
- SISK, Henry L. : Principles of Management, Southwestern Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1969.
- SOPAL, Erdoğan : Özel Kesimde Türk Müteahhislere, Ankara İ.T.İ. Akademi Yayını, Ankara, 1974.
- SÖZEN, Ural : Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması, Ankara İ.T.İ. Akademi Yayını, Ankara, 1973.

- 
- : Sevk ve İdareciler Araştırması, DPT  
802: SPD-184, T.C. Başbakanlık D.P.T.  
Müsteşarlığı, 1969.
- TAMMERILL, Robert B. : Motivation and Management Development,  
Akron, New York, 1970.
- TANIRLI, Halit : Personel Eğitimi, Gen Yuva Matbaası,  
Ankara, 1970.
- TAYLOR, Frederick Winslow : "The Principles of Scientific Mana-  
gement", Readings In Personnel Ma-  
nagement, 2.Baskı (Der: Herbert J.  
CHRUDEN-Arthur W. SEIDMAN Jr.), South  
Western Publishing Co., Cincinnati,  
Ohio, 1966.
- TENKER, Lütfullah : İşletme İktisadı, C:I, Ankara, 1969.
- TELLİMEN, Osman, : Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eği-  
tim ve Geliştirilmesi, Doktora Tezi,  
İstanbul İ.T.İ. Akademisi Yayını, 1972.
- TERRY, George R. : Principles of Management, D. Irwin,  
Homewood, Illinois, 1960.
- TOŞUN, Kemal : İşletme ve Müesseselerde Sevk ve  
İdare, Hüsnütabiat Matbaası, İstan-  
bul, 1961.
- TOŞUN, Kemal : Sevk ve İdare Ders Notları, C:II,  
İstanbul, 1968-69.

- TOWSEND, Charles E. : "Selection of Management Personnel", Handbook of Business Administration (Der: H.B.MAYNARD), McGraw-Hill, Book Co., N.Y., 1967.
- 
- 
- 
- VANCE, Stanley C. : "Business Gaming As An Aid To Managers Development", Handbook of Business Administration (Der: H.B.MAYNARD), McGraw-Hill Book Co., N.Y., 1967.
- VOLGENAU, Howard L. : "Yaratıcı Sevk ve İdare Üzerine Tatbiki Çalışma", Sevk ve İdare Dergisi, Y:1, S.1, Nisan, 1966.
- WHEELDON, Captain T. : "Personelin Yetiştirilmesi", Konferansından, Sevk ve İdare Dergisi, Y:2, S.7, Mayıs 1967.
- WOLF, William B. : The Management of Personnel, Wadsworth Publishing Co., Belmont, California, 1961.
- YALÇIN, Selçuk : **Personel İdaresi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1971.

- YODER, Dale : Personnel Principles and Policies,  
2.Baskı, Prentice-Hall, Inc., Eng-  
lewood Cliffs, N.J., 1959.
- YODER, Dale : Personnel Management and Industrial  
Relations, 5.Baskı, Prentice-Hall,  
Inc, Englewood Cliffs, N.J., 1962.
- ZOGA, Ergun : "Sanayile, en Türkiye'de Sevk ve İda-  
re", Sevk ve İdare Dergisi, S.13,  
Mayıs-Haziran, 1968.

E K L E R

E K 1 )

ÖRGÜT ŞEMALARI

M.K.B. GENEL M. D. R. LÜĞÜ  
ÖRGÜT ŞEMASI

YÖNETİM KURULU

YÖNETİM KURULU  
BÜROSU MÜDÜRÜ

GENEL MÜDÜR

ÖZEL KALEM  
MÜDÜRÜ

TEK. HSY. D.

SAVUNMA

HUKUK M.Ş.

GENEL M.D.

GENEL MÜDÜR MV.

GENEL MÜDÜR MV.

GENEL MÜDÜR MV.

GENEL MÜDÜR MV.

GENEL MÜDÜR MV.

YATIRIMLAR  
DAİRESİ  
BAŞKANI

TESİSLER  
DAİRESİ  
BAŞKANI

MÜHİMMAT  
DAİRESİ  
BAŞKANI

SİLAH  
DAİRESİ  
BAŞKANI

MAKİNA İM.  
DAİRESİ  
BAŞKANI

KİMYA SAN.  
DAİRESİ  
BAŞKANI

MALZEME  
İM. DAİ.  
BAŞKANI

İDARİ İŞ.  
DAİRESİ  
BAŞKANI

İKMAL  
DAİRESİ  
BAŞKANI

SATIŞ  
DAİRESİ  
BAŞKANI

MALİ İŞ.  
DAİRESİ  
BAŞKANI

PLANLAMA  
ŞB. MD.

BAKIM  
ŞB. MD.

MÜHİMMAT  
İM. AL. ŞB. M.

HAFİF Sİ.  
İM. AL. ŞB. M.

TAKIM TEZ.  
ŞB. MD.

PAT. MAD.  
ŞB. MD.

MALZEME  
ŞB. MD.

MERKEZ  
PER. İŞ. MD.

ALIM  
ŞB. MD.

PAZARLA.  
ŞB. MD.

FİNANSM.  
ŞB. MD.

İNŞAAT  
ŞB. MD.

TESİSLER  
ŞB. MD.

COBRA  
ŞB. MD.

AĞIR Sİ.  
İM. AL. ŞB. M.

İŞ MAK.  
ŞB. MD.

KİM. ETÜD  
ŞB. MD.

DEMİR. G.  
MET. ŞB. MD.

TOP. MÜNA.  
ŞB. MD.

HURDA TE.  
ŞB. MD.

MALZEME  
SA. ŞB. MD.

BÜTÇE PROĞ.  
ŞB. MD.

ELEKT. SAN.  
ETÜD ŞB. M.

ROKET  
ŞB. MD.

DEMİR MET.  
ŞB. MD. MÜDÜRÜ

SAĞ. İŞL.  
ŞB. MD.

STOK. AMB.  
ŞB. MD.

MAKİNA  
SA. ŞB. MD.

MERKEZ  
MÜH. MD.

EĞİTİM  
ŞB. MD.

NAKLİYAT  
ŞB. MD.

KİMYA SA.  
ŞB. MD.

MAL. MAK.  
ŞB. MD.

SOSYAL  
İŞ. S. MD.

İSTANBUL  
ŞB. MD.

MÜHİMMAT  
SA. ŞB. MD.

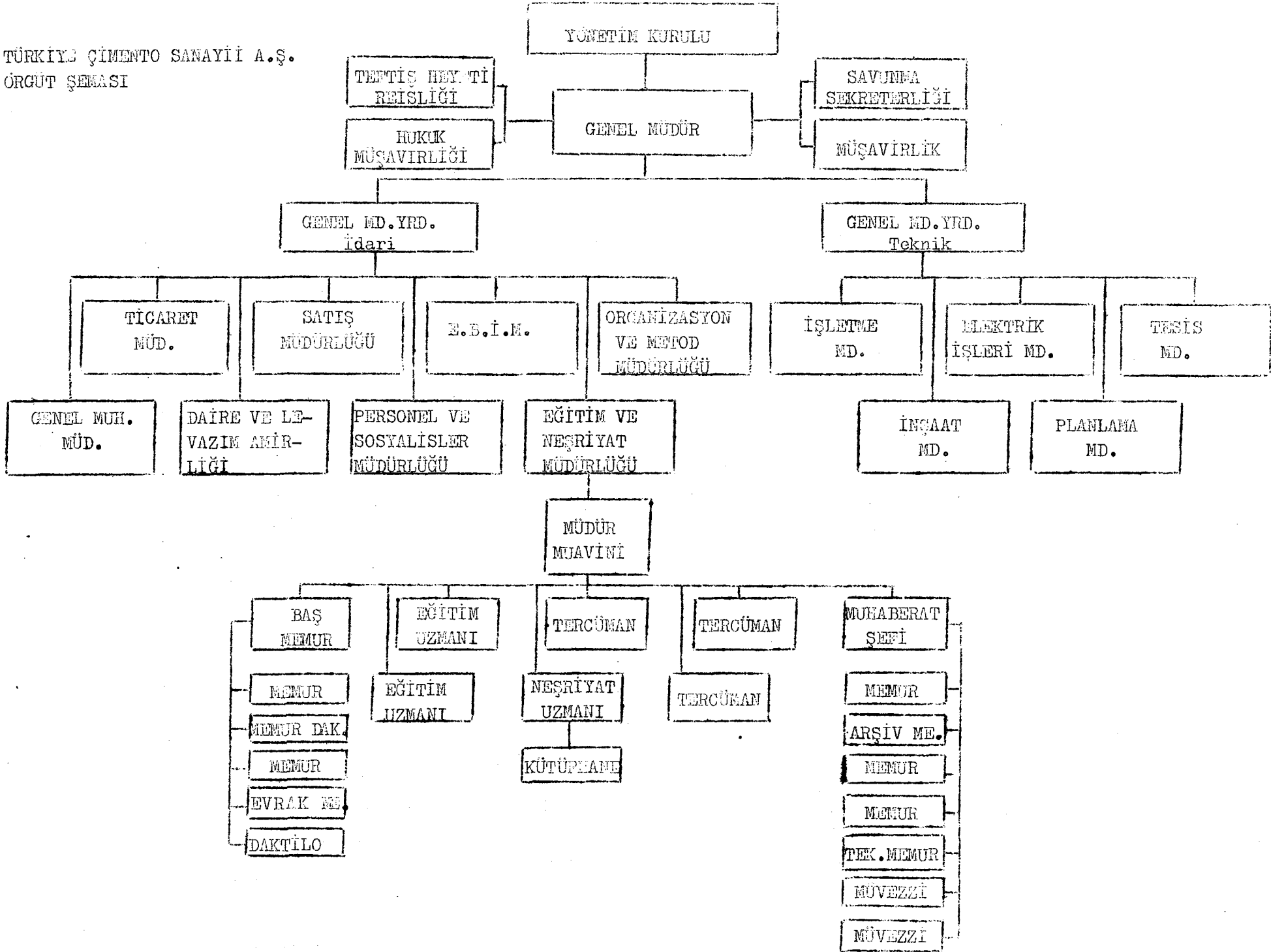
BİLANÇO  
ŞB. MD.

GNL. EVR.  
ARŞ. S. MD.

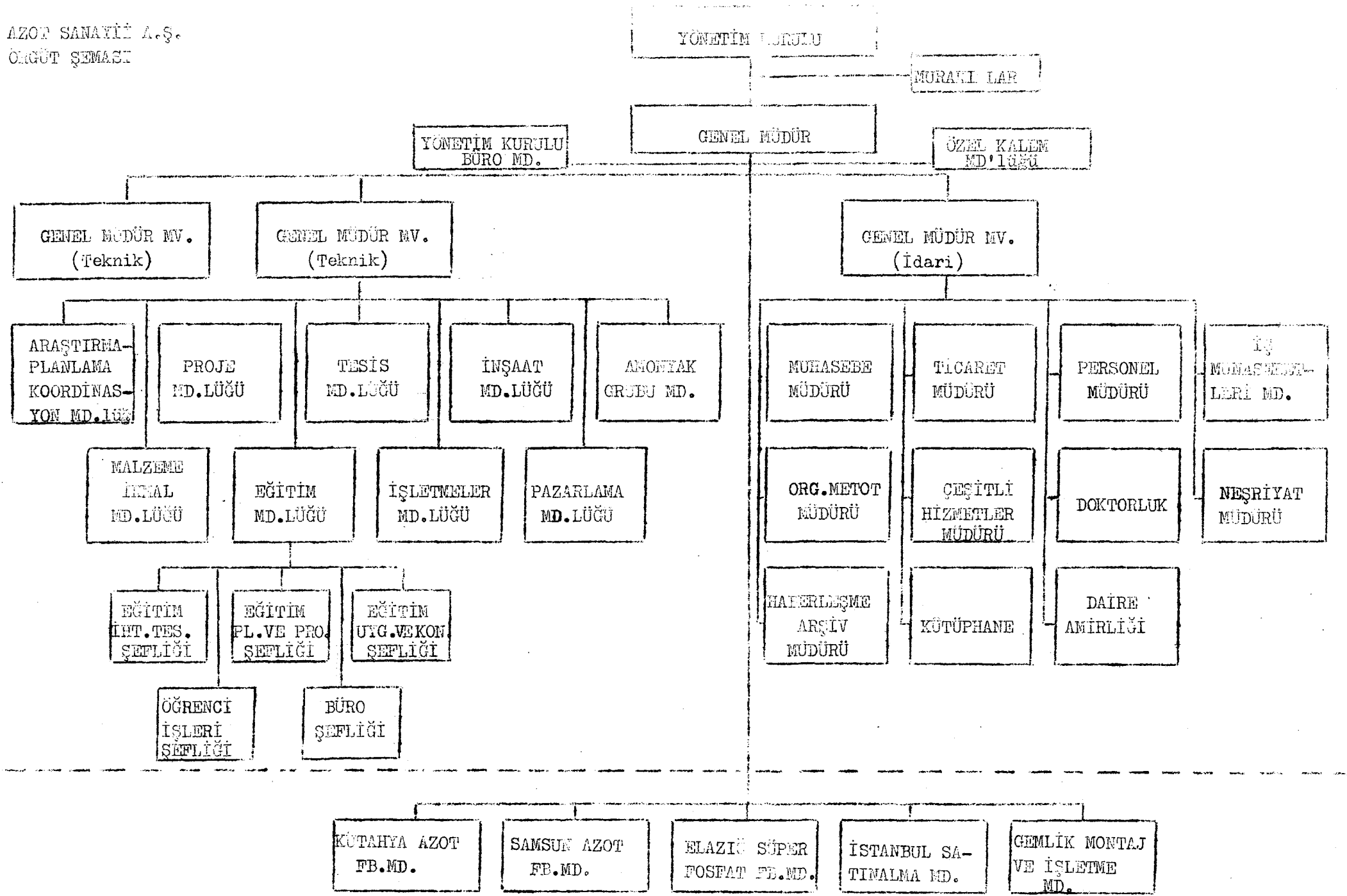
FABRİKA MÜDÜRLÜKLERİ



TÜRKİYE ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.  
ÖRGÜT ŞEMASI

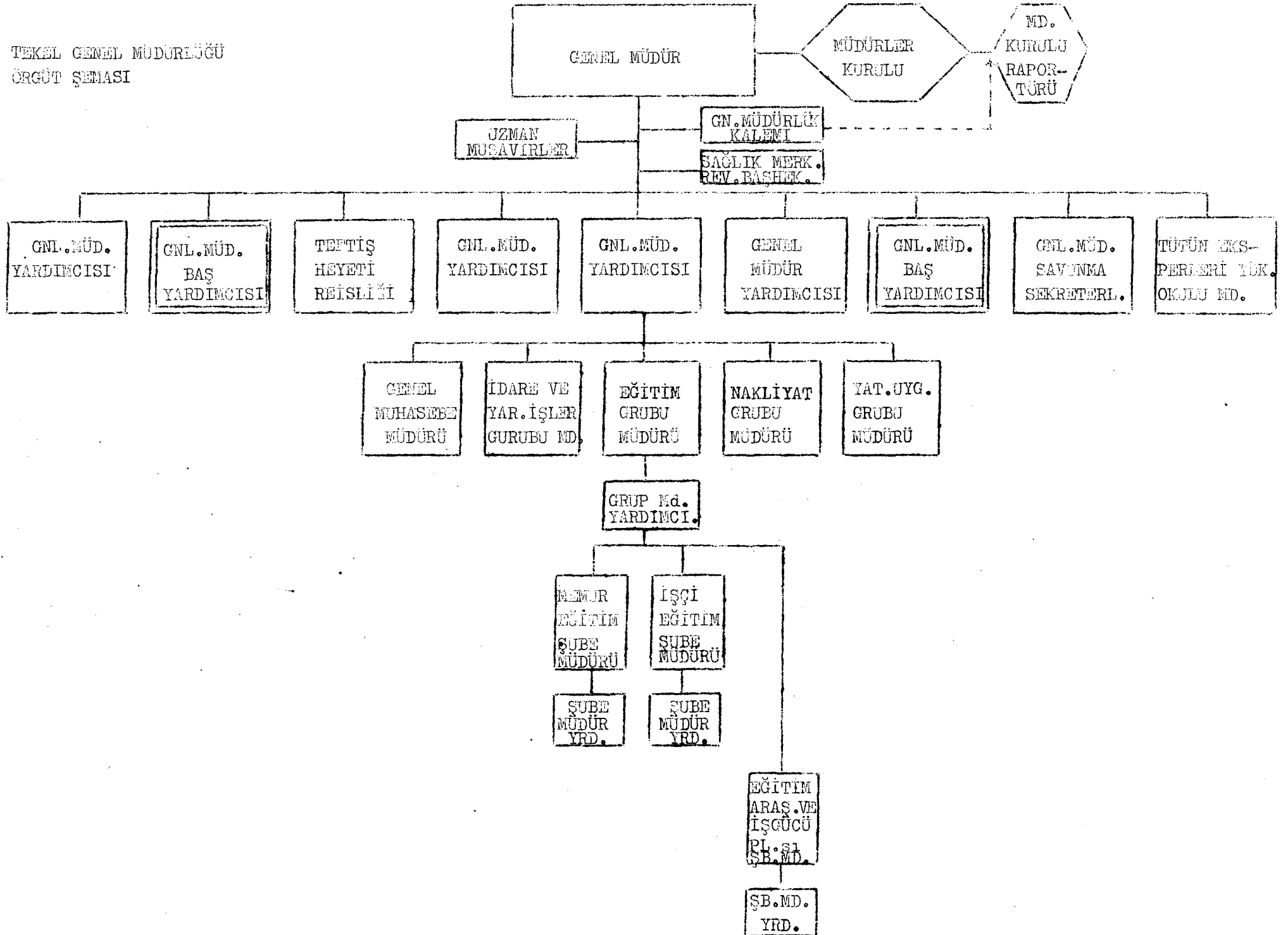


AZOT SANAYİİ A.Ş.  
ORGÜT ŞEMASI





TEKEL GENEL MÜDÜRLÜĞÜ  
ÖRGÜT ŞEMASI



TOPRAK MAHSULLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ORGÜN ŞEMASI

YÖNETİM  
K. BR. MD.

YÖNETİM KURULU

GENEL MÜDÜR

Ö. KL. Ş.

ZATİSLE  
RI MD.

SAVUNMA  
SEKR.

TETKİK  
K. BAŞK.

TETKİK VE İSTİŞA-  
RE KURULU BAŞKANI

TETKİK  
VE İS. K.

PLANLA-  
MA MD.

ORG. ME.  
MD.

TEK. İNCELE.  
KOM.

MEMUR.  
SEÇİM  
KOM.

GENEL MÜDÜR YRD.

GENEL MÜDÜR YRD.

GENEL MÜDÜR YRD.

ALIM VE  
MUH. MD.

SATIŞ  
M. DÜRÜ

GENEL  
MUH. MD.

MERKEZ  
MUH. MD.

SOSYAL  
İŞL. MD.

ENF. İST.  
NEŞ. MD.

MD. LER  
DIS. KOM.

ME. LAR  
DIS.  
KOM.

FENİŞ-  
LERİ MD.

NAKLI-  
YAT MD.

AFYON  
MD.

MALZEME  
MD.

HUKUK  
MÜŞ.

MUHABE-  
RAT MD.

DAİRE  
MD.

EĞİTİM  
MD.

M. T. A.

M. M. N.

MD. YRD.

EĞ. SV.  
UZMAN

ÖĞRET-  
MENLER

Kİ. SV.  
UZMAN

HAB. SV.  
ŞEF

UZ. YRD.

UZ. YRD.

TEKNİS.

TEK. RES.

MEMUR

RAPORTÖR

MEMUR

MEMUR

DAKTİLO

MEMUR

DAKTİLO

MEMUR

TEVZİ M.

İST. ML.  
ŞB. MD.

İS. AF.  
İŞL. Ş. M.

İSTAN.  
BÖL. MD.

İZMİR  
BÖLGE M.

AFYON  
BÖL. MD.

ANKARA  
BÖL. MD.

KONYA  
BÖL. MD.

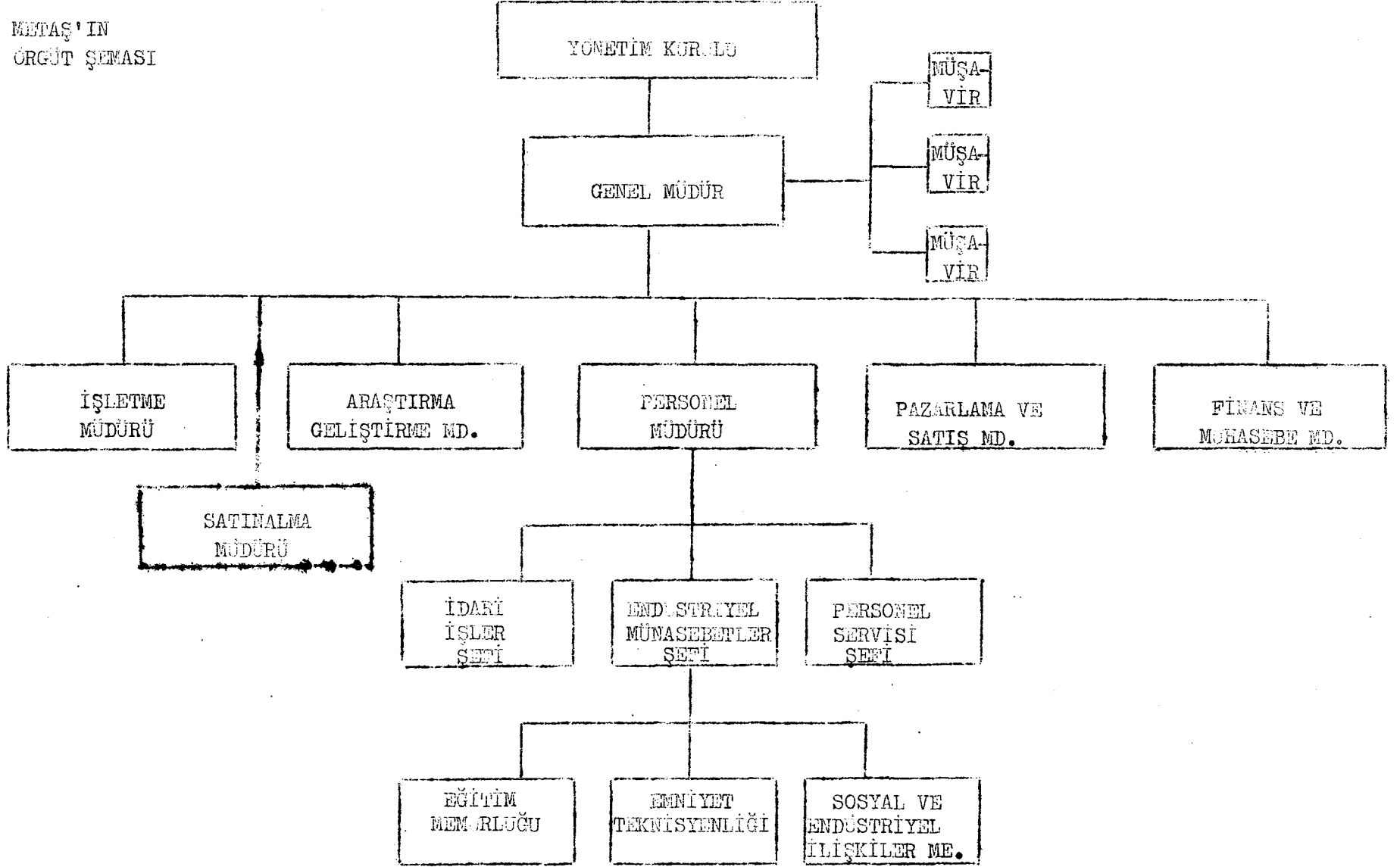
İSKEND.  
BÖL. MD.

SAMSUN  
BÖL. MD.

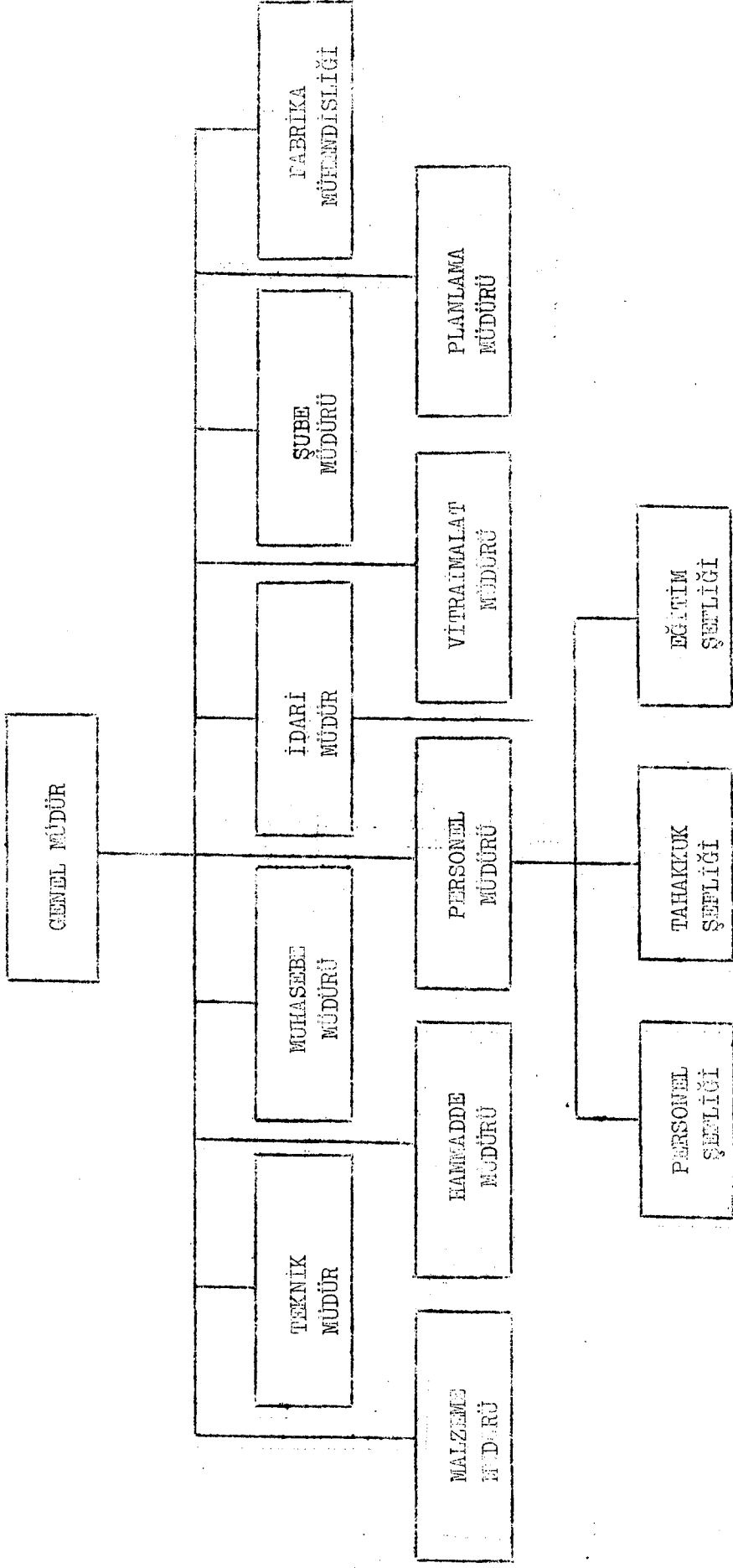
ERZURUM  
BÖL. MD.

D. BAKIR  
BÖL. MD.

MEYTAŞ'IN  
ÖRGÜT ŞEMASI

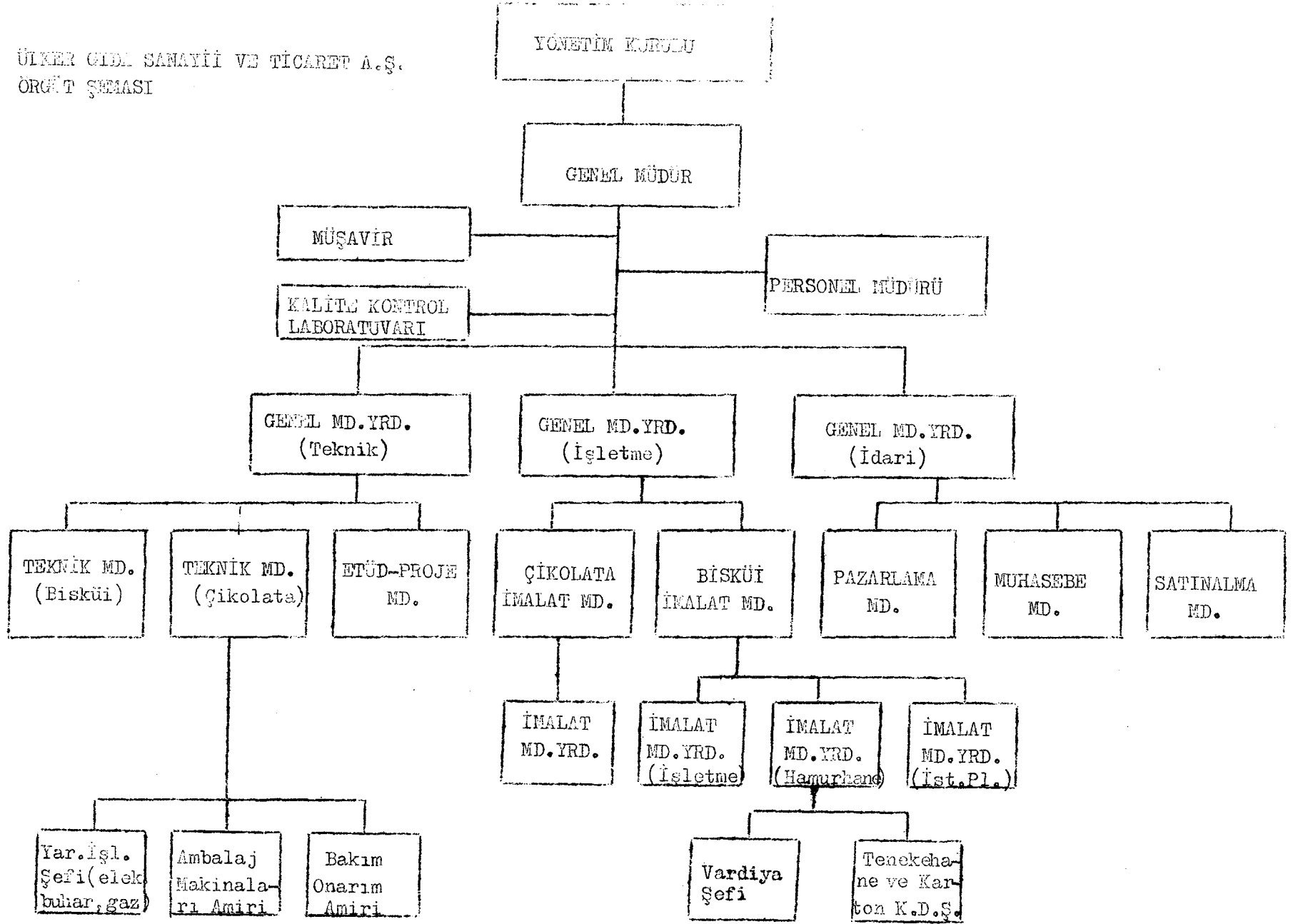


BOZACILASI SERAMİK FABRİKALARI  
GRUP ŞEMASI



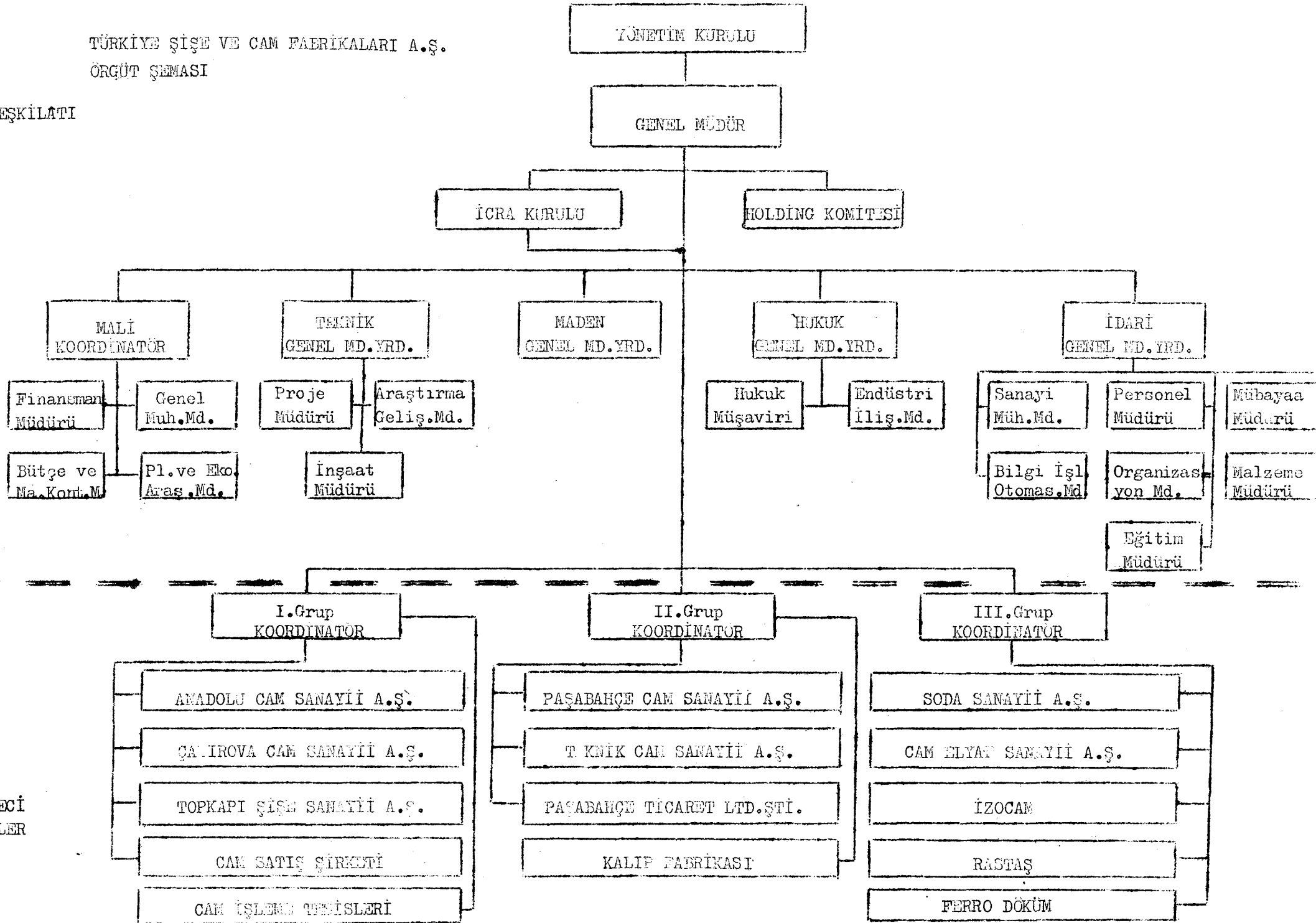


ÜLKER GIDA SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.  
ÖRGÜT ŞEMASI



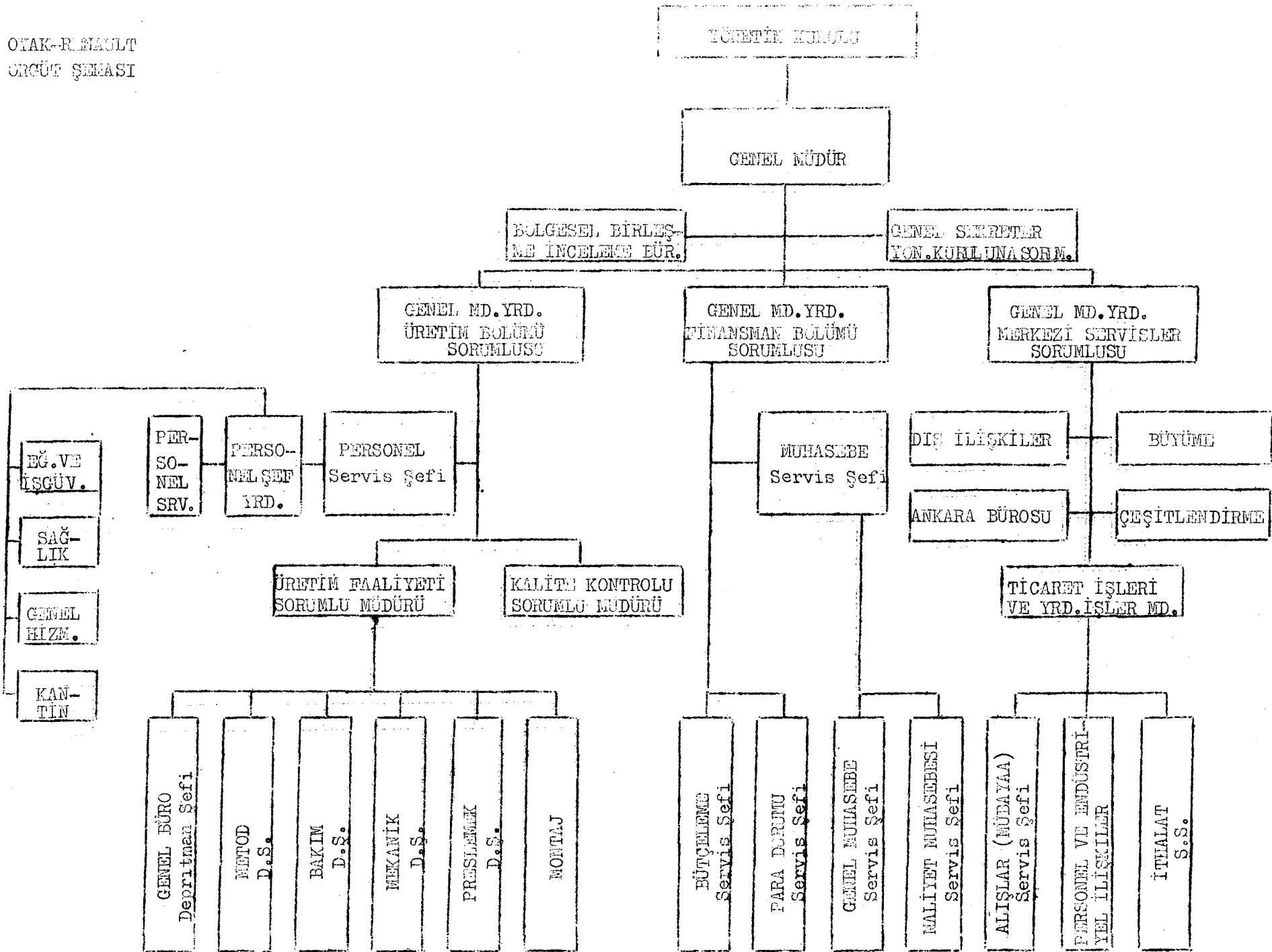
TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.  
ÖRGÜT ŞEMASI

MERKEZ TEŞKİLATI



İŞLETMECİ  
ŞİRKETLER





E K 2 )

YÖNETİCİLERİN YETİŞTİRME  
İHTİYAÇLARINI SAPTAMAK AMACIYLA  
KULLANILAN FORMLAR

## SÜMERLANK'ta Uygulanan "Anket Formu"

### ANKETİN AMACI:

Anket, Genel Müdürlüğümüz 1975 yılı Eğitim Programına alınan "Yüksek Sevk ve İdarecileri Geliştirme Semineri" Programında yer alacak konuların yöneticilerimiz tarafından tesbiti maksadıyla hazırlanmıştır. Konulardan başka yöneticilerimizin Seminerin yeri, zamanı, süresi ve günlük çalışma saatleri hakkındaki görüş ve tavsiyelerinin alınması arzu edilmektedir.

Anket, Teşekkülümüz Genel Müdürlük Şube Müdür ve Müdür Muavinleri, Müessesesi, Fabrika ve İdaresi Bankamıza mevdu işti- raklerin Müdür ve Müdür Muavinlerine uygulanmaktadır.

### AÇIKLAMA:

Anket neticesine göre Seminer programı yapılacağından her programa kimlerin davet edileceğinin de tesbiti gerekmektedir. Anketi dolduran yöneticilerimiz açık bırakılan yerlere ad, soyad ve görevlerini yazacaklardır.

Ankette, bir Yüksek Sevk ve İdare Yöneticisini doğrudan doğruya veya dolaylı olarak ilgilendiren konular başlıklar halinde sunulmuştur. Konuların hepsi sizin için aynı önem ve öncelikte olmayabilir. Ayrıca hepsinin bir seminerde takdimi de iş durumunuz itibariyle mümkün değildir. Bu nedenle düzenlenecek ilk programa MURAKKAK SURETTE konulmasını arzu ettiğiniz konunun karşısındaki 1 numaralı sütuna (x) işaretini koyunuz. Bunu izleyecek bir programa alınmasını arzu ettiğiniz konuların karşısındaki 2 numaralı sütuna (x) işaretini koyunuz. İleride müsait bir fırsat zuhurunda katılmayı düşünebileceğiniz bir

eğitim programında yer almasını arzu ettiğiniz konuların da karşısındaki 3 numaralı sştuna (x) işaretini koyunuz. Konuların bir kısmına ihtiyaç duymayabilirsiniz. Bu takdirde o konunun karşısını boş bırakınız. şayet programa alınmasını arzu ettiğiniz konu listeye alınmamışsa lştfen listenin sonuna ila ve edip karşısındaki ilgili sştuna (x) işaretini koyunuz.

Bu ankete cevaplarınıı, hedefe ulaşamanızda bize ışıt tutabilmesi için objektif ve samimiyetle ifade edilmiş olması en bşyşk arzumuzdur.

SÜPERBANK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Sevk ve İdarecileri Geliştirme Seminerinin  
Programını Tesbit Anketi

Anketi dolduranın

Adı ve Soyadı : .....

Görevi : .....

I. K O N U L A R	İlk düzenlenecek Seminer proğra- mına konulmasını arzu ediyorum.  1	Birinci Semi- neri izleye- cek bir proğ- rama konulma- sını arzu edi- yorum. 2	Fırsat zuhu- runda  3
1.Modern Sevk ve İdare (tanımı,kapsamı,unsur- ları,bilimsel ve uygu- lama yönünden örnekler) 2.Modern İdareci(tanımı, nitelikleri,fonksiyon- ları) 3.Planlama(Tahmin,amaç- ların tesbiti,karar alma işlemler) 4.Bütçe ve İş Programı 5.Tekkilatlanma(tanımı tipleri, fonksiyonla- rı,yapısı,hiyerarşi, kontrol alanı) 6.Tekkilat şemaları 7.Problem çözme ve karar verme vetiresi 8.Yetki ve yetki devri			

K O N U L A R	1	2	3
9.Yüksek seviyede koordinasyon prensipleri (tanımı ve önemi)			
10.Alan ve yerleşme etüdüleri			
11.Metod etüdü			
12.İş ölçümü			
13.Verimliliği artırıcı ücret yapısı(iş değerlendirme ve ücret sistemleri)			
14.Proje Yöntemi			
15.Kalite kontrolü			
16.Stok Planlaması			
17.Produktivite ve Ölçümü			
18.Toplantı düzenlenmesi ve yönetilmesi			
19.Halkla ve Çevre ile İlişkiler			
20.İdareye Yardımcı bir araç olarak pazarlama			
21.Hizmet içi Eğitim sorunları ve çözüm yolları			
22.Begeri münasebetler(Disiplin-moral-intibak-katılmamotivasyon,grup davranışı,değişiklik, enlağmazlık)			
23.Kontrol ve Değerlendirme			
24.Rapor yazma esasları			
25.Sevk ve İdarede Haberleşme			

K O N U L A R	1	2	3
26. Sevk ve İdarede İstatistik			
27. Sevk ve İdarenin Kontrol aracı olarak Muhasebe			
28. Sevk ve İdarede evrak, dosya ve arşiv			
29. Sevk ve İdarede organizasyon metod (tanım ve önemi)			
30. ....			
31. ....			
32. ....			
33. ....			
34. ....			
35. ....			

## II. SEMİNERİN YERİ

Eğitim için aşağıda tesbit edilen yerdenden uygun gördüğünüzün altına (x) işaretini koyunuz.

Şayet bir müessesemizde yapılmasına istiyorsanız lütfen müessesenin adını, başka bir şehir istiyorsanız şehrin adını yazınız.

Eğitim ve Araştırma Bir müessesemizde Başka bir şehirde  
Merkezi (Bursa) (Müessesenin adı) otelde (Şehrin adı)

.....

## III. SEMİNER

A. Eğitim hangi ayda yapılmalıdır? .....

B. Eğitimin tüm süresi kaç saat olmalıdır? .....

C. Eğitim günün hangi saatlerinde yapılması uygun olur?....

TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.'de Uygulanan  
"Anket Formu"

AÇIKLAMA

1- Aşağıdaki Eğitim İhtiyaç Etüdü ile ilgili sorulardan

A Grubu Bütün Şirket elemanları

B Grubu Nezaretçi Ustabası Teknisyen vb. Elemanlar

C Grubu B kademesinin üstündeki mühendisler ve  
Sevk ve İdareci elemanlar.

için sorulmaktadır.

Bu form doldurulurken soruların hangi kademe/veya kademelerdeki elemanlar için cevaplandırılması gerektiği yanlarına A, B, C, ibareleri konularak belirtilmiştir.

2- Sorulan bir soruya cevabınızı HAYIR olarak işaretlediğiniz takdirde soruların karşısındaki kutuları sizce taşıdıkları öncelik sıralarına göre 1, 2, 3, 4, ..... olarak işaretleyiniz.

1- ŞİRKETİN AMAÇ VE POLİTİKALARI İÇİN ELEMANLARIN İŞ ANLA-  
YIŞLARI-İCRAATLARI-TUTUM VE DAVRANIŞLARI AZAMI AHAENK  
İÇİNDE OLABİLMEKTE MİDİR?

Evet Hayır

Amaç ve politikaların elemanlara açık ve usullere  
bağlı olarak izah edilmesesi.

Amaç ve Politikaların açıklanmasına rağmen eleman-  
ların bunları anlayamaması.

Amaç ve politikaların oluşturulmasında kilit pozis-  
 yondaki yöneticilerin katkıları sağlanamaması ne-  
deni ile, bunların gereken kabulü görümemesi.

Amaç ve politikaların astlara, doğru ve müessir  
kademede ki yönetici tarafından açıklanmaması.

Diğer (belirtiniz):

2- HER KADINDEKİ ELEMANLAR KENDİ YETKİ VE SORUMLULUKLA-  
RI DAHİLİNDEKİ FAALİYETLERİ ETKİN BİR ŞEKİLDE PLANLA-  
YABİLMEKTE MİDİRLER?

Evet Hayır

Planlama için bilinmesi gerekli bilgilerin yetersiz  
ve/veya değişken oluşu.

Problemlerin ve çeşitli çözüm yollarının elemanlar  
tarafından sıhhatle teğhis edilememesi.

Gerekli planlama tekniklerinin bilinmemesi.

Planlama işleminin yön verecek şirket temel kabulle-  
rinin açıkca bilinmemesi.

Elemanların faaliyetleri planlama sorumluluklarını  
açıkca bilmemeleri.

Diğer (Belirtiniz):

- 3- İŞLETMENİN İNCELİGÜCÜ, PARA, MAKİNA, MALZEME GİBİ KAYNAKLARININ KULLANILMASI VE BUNLARDAN DOĞAN SONUÇLAR ELEMANLARCA GEREKEN ETKİNLİKTE KONTROL EDİLE İLİŞKTE MİDİR?

Evet Hayır

- Stratejik noktalarda kontrol standartlarının tesis edilmemiş olması.
- Performansının kontrol edilmemesi.
- Raporlama faaliyetlerinin etkisiz ve yetersiz oluşu.
- Elemanların kontrol disiplinine uymayışı.
- Elemanların kontrol bilgilerinde noksanlık.
- Diğer (Belirtiniz):

- 4- ELEMANLAR KARAR ALMA İŞLEİNİ GEREKEN DOĞRULUK VE ÇABUKLUKTA GERÇEKLEŞTİRMEKTE MİDİLER?

Evet Hayır

- Karar Alma işlemini etkin kılacak yetki devri ve sorumlulukların tarifinin açıkca yapılmamış olması.
- Problemlerin teşhisinde ve uygun hal tarzlarının seçilmesinde elemanlarca güçlük çekilmesi.
- Yetersiz bilgi akış sistemi.
- Elemanların karar verebilmek için yeterli bilgi, tecrübe ve yeteneklere sahip olmayışları.
- Diğer (Belirtiniz):

- 5- SERVİSİLER İÇİNDE VE/VEYA ARASINDA KOORDİNASYON AZAMI DÜZEYDE GERÇEKLEŞTİRİLEBİLMEKTE MİDİR?

Evet Hayır

- Koordinasyonun nasıl sağlanacağı hususunda belirli ve merkezce bilinen usuller olmaması.
- Haberleşme usul ve araçlarının (şahsi temaslar,  
 grup temasları, raporlar, bilgi akış formları vb.) müessir biçimde düzenlenmemiş olması.
- Organizasyonun gayri resmi ilişkilerinin ve beğeri ilişkilerin zayıf olması.
- Teşkilat ilişkilerinin etkin bir haberleşmeyi ve işbirliğini müsait kılınması.
- Diğer (Belirtiniz):

6- ELEMANLARDAN BEKLENEN BİZNET ARZI İSTENEN KALİTEDE VE ZAMANINDA ELDE EDİLEBİLMEKTE MİDİR?

Evet Hayır

- Elemanların iş bilgilerinin yetersiz olması.
- Elemanın yaptığı iş miktarının gerekenden daha az veya daha çok olması.
- Çalışma metodlarının yetersizliği.
- İşin kalite standartlarının açıkça tesbit edilmiş olması.
- Ekip çalışması gerektiğinde elemanların bunu gerçekleştirmekte yetersiz kalmaları.
- Diğer (Belirtiniz):

7- AYRILAN KALFİYE ELEMANLARIN YERLERİ ZAMANINDA VE STANDARTLARA UYGUN OLARAK DOLDURULABİLMEKTE MİDİR?

Evet Hayır

- Kalifiye eleman ihtiyaçlarının evvelden tahmin, tesbit edilmeyip planlanamaması.
- Kalifiye elemanlara ödenen ücretin yetersizliği.
- Personel işe alınırken, sıhhatli bir mülakat ve diğer seçme tekniklerinin uygulanamaması.
- Çalışma ortamında beşeri ilişkilerin zayıf olması.
- Diğer (Belirtiniz):

8- ELEMANLAR ARASINDAKİ BEŞERİ İLİŞKİLER OLMASI GEREKEN DÜZENDE MİDİR?

Evet Hayır

- İnsanlararası haberleşmede (anlaşmada) engeller.
- Çalışma gruplarının ahenkli bir işbirliğinin gerekliliğine ikna edilmemiş olmaları.
- Kişilerin "otorite kabul etme" anlayışlarının gelişmemiş olması.
- Benzer kademelerdeki elemanlar arasında önemli kültür, tahsil farkları olması.
- Diğer (Belirtiniz):

9- ELEMANLARDA MOTİVASYON OLMASI GEREKEN DÜZEYDE MİDİR?

Evet Hayır

- Maddi tatmin yetersizliğinden.
- Yaptıkları işin çekiciliğini kaybetmesinden.  
Elemanın işinde ilerleme imkanlarının çok sınırlı
- olmasından veya elemanın bu imkanları bilmemelerinden.
- Adil bir nezaret altında olmadıkları hissini taşımalarından.
- Diğer (Belirtiniz):

10- AMİRLER EĞİTİM VE GELİŞMELERİ İÇİN AŞTLARINA GEREKEN ZAMAN VE GAYRETİ HARCAYALI MIKTAR NİDİR?

Evet Hayır

- Aştların eğitilip geliştirilmesi gereken yönlerinin sistematik olarak analiz edilememesi.
- Elemanların iş yükünün çok olması nedeni ile bu tür programlara iştirak ettirilememesi.
- Amirlerin eğitim sorumluluklarının açıkca belirtilmemiş olması.
- Elemanların eğitim ve gelişmelerinde yardımcı olacak eğitim imkanları ve tekniklerinin amirler tarafından yeterince bilinmemesi.
- Diğer (Belirtiniz):

11- PERSONEL HAREKET ORANI ŞİRKETİNİZ İÇİN OLMASI GEREKEN DÜZEYDE MİDİR?

Evet Hayır

- Ödenen ücretlerin yetersizliği.
- İş yerinde beşeri ilişkilerin zayıf olması.
- Çalışma yeri koşullarının yetersiz olması.
- Şirket tarafından elemanın işine son verme.
- İşe intibaksızlık.
- Emeklilik.
- Diğer (Belirtiniz):

Soru ile ilgili açıklama:

Bilindiği üzere işgücü istikrar sağlayan için olduğu kadar işçiler içinde arzuya şayan bir durumdur. Personel hareketi oranının yüksek olmasından ötürü doğacak kaynak kayıplarının asgariye indirilmesi Eğitim

politikası ve faaliyetlerinin de önemli bir mesnedi-  
ni teşkil etmektedir. Bu konudaki ihtiyaçlara paralel  
olarak hazırlanacak faaliyetlerimize yön verebilmesi  
amacı ile

-PERSONEL HAREKET ORANININ

bilinmesi zaruri görülmüştür.

Bu oran

$$\text{Personel Hareket Oranı (Yıllık)} = \frac{\text{Çıkan personel adedi} \times 100}{\text{Her yıl 31.12.tarih itibarıyla fiili kadro adedi toplamı.}}$$

Şeklinde hesaplandığı zaman şirketinizde  
1971, 1972, 1973, 1974, 1975 yılları için PERSONEL  
HAREKET oranları ne olmuştur?

1971	1972	1973	1974	1975
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Not: Bu istatistiki bilgiler yalnız Şirket Genel Mü-  
dürlerince verilecektir.

12- İŞ KAZALARI VE TUNLARDAN DOĞAN KAYIPLAR OLMASI GERE-  
KEN DÜZLYDE LİDİR?

Evet Hayır

- İşin mahiyeti hakkında elemanların bilgisizliği.
- Elemanların iş emniyeti tedbirlerine uymamaları.
- Moral bozukluğu ve yorgunluk.
- İş emniyeti organizasyonunun yetersiz oluşu.
- İş kazalarına ilişkin sebep analizi ve etkin neza-  
retin noksanlığı.

Soru ile ilgili açıklama:

İş kazalarının doğuracağı emek, para, zaman, makina  
ve malzeme kayıplarına karşı gerekli emniyet tedbir-  
leri almak için bazı temel bilgilerin bilinmesi zarur-

ridir. Bunlardan

-KAZA TEKERRÜR ORANI ve

-KAZA ŞİDDET ORANI'nın

şirketimiz için tesbit edilerek bu etüdün amacı olan eğitim faaliyetlerine yön vermede kullanılması düşünülmüştür.

Bu durumda

$$\text{Kaza Tekerrür Oranı (Yıllık)} = \frac{\text{Kayıp iş günü doğuran kaza adedi} \times 1.000.000}{\text{Çalışılan Toplam adam/Saat}}$$

$$\text{Kaza Şiddet Oranı (Yıllık)} = \frac{\text{İş Kazaları sonucu kaybedilen iş günü adedi} \times 1.000.000}{\text{Çalışılan toplam adam/saat}}$$

şeklinde hesaplandığı zaman

a) Şirketinizde 1971, 1972, 1973, 1974, 1975 yılları için KAZA TEKERRÜR ORANLARI ne olmuştur?

1971	1972	1973	1974	1975
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

b) Şirketinizde 1971, 1972, 1973, 1974, 1975 yılları için KAZA ŞİDDET ORANLARI ne olmuştur?

1971	1972	1973	1974	1975
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Not: Bu istatistiki bilgiler yalnız Şirket Genel Müdürlerince verilecektir.



OYAK - RENAULT  
OTOMOBİL FABRİKALARI A. Ş.

## PERSONEL EĞİTİM KARTI

Not : Yazılar kurşun kalemle ve kitap harfleriyle yazılacaktır.

Şif. Sic. No. :

Bölüm No. :

Fabrika Personel No. :

Adı, Soyadı :

Kart No. :

### FOTOĞRAF

(Fotoğrafın arkasına  
kimliğinizi yazıp ya-  
pıştırılmadan veriniz.)

Adı - Soyadı - Personel No.

Baba ve Ana Adı

Doğum Yeri ve Tarihi

Nüfus kütüğündeki İli - İlçesi - Bucakı  
Mahallesi veya Köyü.

Sokağı - Hane No. - Cilt No. - Sayfa No.

Nüfus cüzdanının ne suretle, nereden,  
hangi tarihte verildiği

Askerliğinizi yaptınız mı?

Medenî Hali

Adresi

Departmanı

Yeri-Görevi - En yakın Telef. No.

Kategorisi - Ücreti

Mezun olduğu en son okulun adı  
ve Bölümü - Mezuniyet yılı

Ek öğrenimi (Varsa)

Şirketimizde işe Başlama Tarihi

Şirketimize girmeden önceki  
en son işi - Devam müddeti

Daha da önce yaptığı işler - Müddetleri

Hangi konu veya konularda ihtisası  
olduğu

Verdiği Eserler

Yaptığı yenilikler veya Buluşlar

İşinizden memnûn musunuz? Değilseniz  
nedeni? Ne iş yapmak istersiniz?

İlk amirinin adı soyadı - Per. No. su  
Telefon no. su

Ne tür işe yatkındır, hangi işte  
çalıştırılmalıdır. (Boş bırakınız)

Şirketimizden ayrılma tarihi - Nedenleri  
(Boş bırakınız)

Bildiği yabancı diller

Konuşma				Yazma				Okudugunu anlama				Belgeler veya Tespiti yapanlar	
C. iyi	İyi	Orta	Za.	C. iyi	İyi	Orta	Za.	C. iyi	İyi	Orta	Za.		

Eğt. No.

Şirkete girişinden sonra gördüğü eğitim  
(Okul - Kurs - Seminer v. b.)

Sf.	N	Yıl	Ay	Gün	Saat	Nerede ve kimler tarafından	Baş. Tarihi	Bit. Tarihi

(SF.) Kişinin Sağladığı Fayda : Çok İyi Orta Az Çok az (N) Notu : P. iyi İyi Orta Zayıf Çok zayıf  
A 10-9 B 8-7 C 6-5 D 4-3 E 2-1-0 A 10-9 B 8-7 C 6-5 D 4-3 E 2-1-0

Kendinizin işiniz için gereksinim duyduğunuz eğitim		SF	N	Yıl	Ay	Gün	Saat	Nerede ve kimler verebilirler Adresleri ve Telefonları		
Eğt. No.	Şirketimize girmeden önce katıldığınız özel eğitimler (Kurs - Seminer v. b.) Yerleri	SF	N	Yıl	Ay	Gün	Saat	Belgeler - Eğitmenler Veya Adresleri	Baş. Tarihi	Bitiş Tarihi
	Şirketimizde daha önce çalıştığınız kısımlar ve bulunduğunuz görevler (SF - Kurumun)	SF	N	Yıl	Ay	Gün	Saat	İlk amirden başlayarak amirlerin adları	Baş. Tarihi	Bitiş Tarihi
Eğt. No.	Üstlerinin gerekli gördüğü eğitimler	SF		Yıl	Ay	Gün	Saat	Nerede ve kimler verebilirler Adresleri ve Telefonları		Üstün Kimliği
Eğt. No.	Şirketimizin gelecekte kendisi için gerekli gördüğü eğitimler	SF		Yıl	Ay	Gün	Saat	Nerede ve kimler verecektir.	Baş. Tarihi	Bitiş Tarihi

Gördüğünüz öğretici film - şerit ve diyapozitiflerin numaraları veya adları

Konunuzda öğütleyeceğiniz otorite kişi, kurum, yayın ve öteki kaynakları yazınız. (Noksanlık gördüğünüz başka konular da olabilir)

Gerektiğinde hangi konu veya konuları öğretebilirsiniz ?

Genel yakınmalarınız nelerdir ?

Uygulama imzası

İş güvenliği konusundaki durumunuz ve varsa öğütleriniz nelerdir ?

Daha önce uğradığınız kazalar var mıdır ? Varsa bunların bıraktığı sakatlıklar oldu mu ? Yazınız.

E K 3 )

İŞ ANALİZİ, İŞ TANITIMLARI  
VE YÖNETİCİ DEĞERLEME FORMLARI

TOPRAK MAHSULLERİ OFİSİNDE KULLANILAN İŞ ANALİZ FORMU

T.M.O. İŞ ANALİZ FORMU

Müdürlüğü : Kadro Unvanı :  
Şubesi : Yapılan İşin İsmi :  
Ajansı :  
Servisi :

İşin Özeti : (Ne yapıldığını kısaca belirtiniz)

Varsa kullanılan makine ve avaranlıkklar :

İşi meydana getiren esas ve müsterek ameliyeler nelerdir?  
(İş analizi tarifine göre)

Bu işe hangi işlerden gelinir :

Bu işten hangi işlere gidilir :

İş analizini yapanın Bir üst amirinin Tarih: / / 19..  
Adı ve Soyadı Adı ve Soyadı İş yapanın  
Adı ve Soyadı



UNILEVER-İŞ Ltd.'nde Kullanılan İş Tanıtım Formu

İ Ş T A N I T I M I  
F O R M U

İşletmenin Adı : Unilever-İş Tarih: .....

Bölümü : Geliştirme ve Teknik Org.

Bulunduğu Yer : Bakırköy/İstanbul

İşin Adı : Endüstri Mühendisi İş Tanıtım No: .....

İşi Yapanın Adı Soyadı :

I - Örgüt içindeki yeri (örgüt şemasında)  
Geliştirme ve Teknik Org. Müdürü

Üretim Geliştirme Müdürü Kalite Kontrol Müdürü Endüstri Mühendisi

Merkezi dosya yoluyla memuru

II - İşin Genel Amacı :

III - Sorumluluk Alanları :

IV - İş Nedeniyle Ortaya Çıkan İlişkiler :

- a) İşletme veya bölüm içindeki : .....
- b) İşletme veya bölüm dışındaki : .....
- c) Unilever-İş dışındaki : .....

V - İş Hakkındaki Diğer Bilgiler :

DÜZENLEYEN

MÜDÜR YARDIMCISI

MÜDÜR

TOFAŞ'da Kullanılan "İş Tanıtımı Soru Kağıdı"

1- Pozisyonun Adı: _____	5- Tarih: _____
2- Fonksiyonel Ünvanı: _____	6- Kod.No: _____
3- Kısmı: _____	7- Müdürlüğü: _____
4- Servisi: _____	8- Adı Soyadı: _____

(Gereği halinde ek kâğıt kullanabilirsiniz)

1- İşinizin ana fonksiyonlarını belirleyen kısa tanımını yapınız.

---

---

---

---

2- Şahsen yapmakta olduğunuz görevler nelerdir? Görevlerinizi açıklarken bu görevleri hangi zaman aralıkları içinde yaptığınızı (günlük, haftalık, aylık vs. gibi) belirtiniz. Yaptığınız görevleri öz olarak tarif edin. Her ayrı görevi ayrı başlıklar altında ayrı olarak yazarak, önem derecesine göre sıralayın. Her görevi yaparken harcadığınız tahmini süreyi kaydedin.

---

---

---

---

---

---

3- Nezaretiniz altında çalışan personelin yapmış olduğu işler nelerdir? Bu işlerdeki nezaret şekliniz nasıldır (Gençlik, yakın, gibi)?

---

---

---

---

4- İşlerinizi yaparken bir üstünüzden yardım görüyor musunuz? Görüyorsanız hangi konularda ve ne şekilde olduğunu belirtiniz.

---

---

---

---

5- Yapmış olduğunuz işlerde size devredilmiş bulunan yetki ve sorumluluklar var mı? Varsa bunlar nelerdir?

---

---

---

---

6- İşinizi yaparken ne çeşit zorluklarla karşılaşmaktasınız?

---

---

---

---

7- İşinizin karışık veya zor bölümü var mı? Varsa bunlar ne-  
lerdir?

---

---

---

---

8- İşiniz ne derecede bir resmi tahsili veya eğitimi gerekti-  
rir? Tahsil veya özel eğitim eksikliği tecrübe ile gideri-  
lebilir mi? Evet ise nasıl bir tecrübe ve kaç yıl gerekli-  
dir?

---

---

---

---

9- İşinizin gereği gibi yapılabilmesi için lüzumlu tecrübe  
nev'i ve zamanı nedir?

---

---

---

---

10- İşinin gereği aşırı tahsil ve tecrübeye sahip olan bir ça-  
hıs, ne kadar bir süre içinde halen yapmakta olduğunuz işe  
intibak edebilir?

---

---

---

---

11- Nezaretinizde çalışanlar varsa bukların iş ünvanlarını ve adetlerini belirtiniz.

---

---

---

---

12- Şahsen yapmış ol uğunuz yazışmalar, raporlar (formlar) var mı? Varsa bir numune ekliyerek mahiyeti hakkında açıklama da bulununuz.

---

---

---

---

13- Sorumluluşunuz olduğu diğer raporları ve yazışmaları ayrı şekilde açıklayınız (Örnek ile).

---

---

---

---

14- Şahsen çalıştığınız ve sorumluluşunuz altında bulunan makina, alet veya takımları isim vererek belirtiniz.

---

---

---

---

15- İginiz icabı Müessese içi veya Müessese dışı temaslarınız oluyor mu? Varsa bunların amaçlarını, mahiyetlerini ve sıklık derecelerini (yazalı-sözlü) belirtiniz.

a) Müessese içi:

b) Müessese dışı:

16- Nakit veya diğer kıymetli evrak konusunda sorumluluklarınız nelerdir.

17- İşinizdeki mevcut kaza ve tehlikeli şartlar ile diğer hoşa  
götürmeyen hususlara belirtiniz.

---

---

---

---

---

---

Tanzim Eden

İlk Amiri

Üst Amiri

Adı Soyadı

Adı Soyadı

Adı Soyadı

İmza

İmza

İmza

TURKIYE ÇİMENTO SANAYİİ T.A.Ş.'de Uygulanan

"Değerleme" Formu

A- YERİMLİKLE İLGİLİ SORULAR

1-Yağ ve sağlık noktasından işlerini yapmağa engel hali var mıdır. (Numunesi veçhile tabip raporu alınarak bu varakaya reptedilecektir.		Takdir edilen numaralar.
2-Zekâ ve kavrayış derecesi?		
3-Vazifeye bağlılığı, çalışkanlığı ve verim derecesi?		
4-İşinde dikkat ve intizamı?Takip fikri?		
5-Müstakilen iş görme kabiliyeti? Teşebbüs fikri?		
6-Kanun ve nizamlara vakıf ve riayeti?		
7-Cesaret, azim ve sebatkarlığı?		
8-Fevkalade hallerde emri ve isabetli karar verme kabiliyeti?		
9-Malîyeti üzerindeki nüfuzu, sevk ve idare kudreti?(Yalnız amirler için)		
10-Malîyetini yetiştirece kabiliyeti (Yalnız amirler için)		

B- AHLÂK DURUMU İLE İLGİLİ SORULAR

1-Tüzüğün 14 üncü maddesinde yazılı haller var mıdır?		
2-Kendisinin veya karısının memuriyet şeref ve haysiyetini ihlâl edici fiil ve hareketleri var mıdır?		
3-Memuriyet şeref ve haysiyetini ihlâl edecek şekilde işrete düşkünlüğü var mıdır?		
4-Memuriyet şeref ve haysiyetini ihlâl edecek şekilde kumara düşkünlüğü var mıdır?		
5-Amirlerine karşı terbiye, nezaket ve tavır hareketi?		
6-Arkadaşlarına karşı terbiye, nezaket ve tavır hareketi?		
7-İş schiplerine karşı terbiye, nezaket ve tavır hareketi?		

8-Ağır başlıdır?	
9-Disiplin riayeti	
10-Hürmet celbine muvaffakiyet derecesi?	
11-Kotum ve itimada gayanmıdır?	
12-İstikameti ve zati menfaatine düşkünlüğü varmıdır?	
13-Müsrifmıdır?	
14-Kinciliği, garazkerliği varmıdır?	
15-Yalan söyleme ve dedikodu yapma itiyadı varmıdır?	
16-Tezkiye devresinde idari, adli kovuşturma veya cezası varmıdır?	
17-Mesni ve şahsi gailelerden fütura düşmüş ise vazifesine tesiri ve bu halin nasıl izale olunabileceği.	

C- SON KANAATLER

Birinci tezkiye Amirinin kanaati	1-Yeterlik bakımından görevinin ehli olup olmadığı?		
	2-Yukarıki göreve iktidarı?		
	3-Hangi görevi ifaya muktedir olduğu?		
	4-Mesai, ehliyet ve liyakati bakımından aylık zammına müstehak olup olmadığı		
	5-Ahlaki durumu hakkında intiba		
Birinci tezkiye Amirinin	Adı : .....	/ / 197	İmza
	Vazifesi : .....		
İkinci tezkiye Amirinin kanaati	1-Yeterlik bakımından görevinin ehli olup olmadığı?		
	2-Yukarıki göreve iktidarı?		
	3-Hangi görevi ifaya muktedir olduğu?		
	4-Mesai, ehliyet ve liyakati bakımından aylık zammına müstehak olup olmadığı		
	5-Ahlaki durumu hakkında intiba		
İkinci tezkiye Amirinin	Adı : .....	/ / 197	İmza
	Vazifesi : .....		

Birinci ve ikinci tezkiye amirlerinin kanaatleri arasında ihtilaf olması halinde, varsa üçüncü tezkiye amirinin kanaati?

NOT: 1 Bu tezkiye varakası birinci tezkiye amiri tarafından doldurulur.

TOFAŞ'da Uygulanan "Değerleme" Formu.

FORMUN DOLDURULMASI HAKKINDA AÇIKLAMA:

Yapacağınız değerlendirme, değerlendirilenin muayyer bir devre-  
deki çalışma durumu ve potansiyel iş kapasitesinin, insan takdi-  
rinin imkan verdiği nispette, tarafsız ve sistematik olarak de-  
ğerlendirilmesi olacaktır. Bu itibarla, bu formu doldururken a-  
şağıdaki hususları göz önünde bulundurmanız gerekecektir.

1. Değerlendirilecek olan şahsı ilk önce direkt amiri değerlen-  
dirmeye tabi tutacaktır. Değerlendirici bu değerlemeyi sonra-  
dan üst seviyedeki kendi amiri ile müzakere edecektir. İlk  
önce, şahıslar hakkında genel intiba nazarı dikkate alınmadan  
şahıslar faktörlere göre teker teker değerlendirilmelidir.  
Sonradan genel değerlendirilmesi yapılacaktır.
2. Kararınızı, hislerinizin tesiri altında kalmadan vermelisi-  
niz. Değerlendirilecek bütün şahıslar aynı faktöre göre teker  
teker değerlendirilip, ancak bundan sonra müteakip faktöre  
geçilmelidir.
3. Şahsı değerlendirirken halen yaptığı işi ve bu işin gerekle-  
rini dikkate almalısınız.
4. Değerlendirmeyi yaparken, herhangi iyi veya kötü tek bir ola-  
yın tesiri altında kalmadan, değerlendirilen şahsın yıl içe-  
risindeki genel tutum ve davranışını dikkate almalısınız.
5. Her şahıs faktörlere göre ayrı ayrı değerlendirildikten son-  
ra değerlendirilen şahsı tekrardan bir bütün olarak ele alıp  
şahıs hakkında, ÇOK İYİ - İYİ - VASAT - ZAYIF - ÇOK ZAYIF  
şeklinde genel kanaatinizi de bildirmelisiniz.
6. Genel istatistik prensiplerine göre bir insan grubu içinde,  
gruptaki şahısların yaklaşık olarak;

% 10'u ÇOK İYİ  
% 20'si İYİ  
% 40'ı VASAT  
% 20'si ZAYIF  
% 10'u ÇOK ZAYIF

oranlarında bir farklılaşma olduğu tespit edildiğinden, ya-  
pacağınız değerlendirme sonuçlarının bu şekilde bir dağılma  
gostermesine dikkat etmeli ve bu şekilde bir dağılma goster-  
meyen değerlendirmenin doğru olmadığı şüphesini taşıyacağı,  
değerlendirici tarafından bilinmelidir. Sayı itibariyle ufak  
gruplarda bu yüzdelerle göre dağılma gerçekleşmeyebilir. Fakat  
benzeri bir dağılmanın temin edilmesi gerekmektedir.

7. Amir durumunda olmayan aylıklı personel için sadece "A" gru-  
bundaki faktörleri; Amir durumunda olan aylıklı personel için  
ise de "A" grubu ile birlikte "B" grubundaki faktörler dölü-  
rülmalıdır.
8. Şahsı münferid faktörlere ve ayrıca genel olarak değerlendir-  
dikten sonra şahıs hakkındaki UMUMİ KANAAT SORULARI'nın cevap-  
landırılmasına geçilmelidir. Bu sorular herkes için doldurul-  
malıdır.

9. Değerlendirmelerinizi çok dikkatli ve düşünerek yapmalısınız. Değerleme neticesinde belirecek fikirlerinizin gayet açık ve tarafsız olmasına dikkat etmelisiniz.
10. Değerlendirmelerinizde nazarı dikkate alacağınız devre bir evvelki değerlendirme ile şimdi yaptığınız değerlendirme arasındaki zamanı kapsamalı, daha önceki devreler nazarı itibare alınmamalıdır. İş birliğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

A. G R U B U :

I. YAPILAN İŞİN KALİTESİ: Yapılan işin miktarı gözönünde bulundurulmadan yapılarındaki intizam ve doğruluk.

1. İşin kalitesi düşüktür. Birçok eksiklik vardır.
2. Yapılan iş kabul edilebilir olmakla birlikte kalite umumiyetle normalin altındadır.
3. İş tatminkârdır.
4. Yapılan iş standartların üzerinde kaliteye sahiptir.
5. Yapılan çoğunlukla mükemmeldir.

II- YAPILAN İŞİN MİKTARI: Kalite gözönünde bulundurulmadan yapılan işin verimliliği.

1. Yapılan işin miktarı çok azdır. Hiç bir zaman istenilen vadede yerine getiremez.
2. Kendisiaden beklenilenden daha az iş yapar.
3. Yapılan iş verimlilik olarak tatminkârdır.
4. Çoğu zaman normalin üzerinde iş yapar.
5. İş verimliliği bakımından istisna teşkil edecek derecededir.

III- İŞ BİLGİSİ: İşin layıkiyle yapılabilmesi için gerekli bilgi ve anlayışa sahip olmak.

1. İş bilgisi yetersiz olduğundan yaptığı işler yavaş olmaktadır.
2. İş ve organizasyon fonksiyonlarını iyi bilmediğinden ünitesini tatmin edici bir katkıda bulunamaz.
3. İş ve mesleki bilgisi yeterlidir.
4. Kendi dalındaki normal derecedeyetenekli kişilerden daha fazla bilgi ve yeteneğe sahiptir.
5. Bu seviyedeki en kalifiye elemanlardan olup en fazla bilgi ve yeteneğe sahip kişilerden biridir.

IV- İNİSYATİF: (Müstakil İş Yapabilme Yeteneği) Selahiyetini aşmaktan karar verebilme, yaratıcılık, çare buluculuk ve harekete geçme kabiliyeti

1. Çok yakın nezaret gereklidir. Yaratıcılık kabiliyeti yoktur.
2. Normalden fazla nezarete ihtiyaç gösterir.
3. Normal bir nezaret ile görevini ifa eder.
4. Nezarete muhtaç olmaksızın görevini ifa eder.
5. Ne yapılması lâzım geldiğini bilerek ve sorumluluk yüklenerek işleri kendisine söylenmesine ihtiyaç göstermeden yürütür. Fevkalâde inisiyatif sahibidir.

V- Ekip çalışması, işe müesseseye ve birlikte çalıştığı kimselere karşı amir ve diğerleri ile birlikte veyan onlar emrinde çalışmaya karşı gösterdiği arzu.

1. Grup çalışmalarını engelleyicidir.
2. Fazla engelleyici olmamakla beraber, grup çalışmalarında başarılı değildir.
3. İşbirliği normal bir kimseden beklenecek kadardır. Tatmin edicidir.
4. İşlerin yapılması sırasında diğerleri ile işbirliği hususunda arzulu olarak gayret gösterir.
5. Büyük bir yardımlaşma ve beraber çalışma ruhuna sahiptir. Örnek teşkil eder. Morale büyük katkıda bulunur.

VI- MURAKEME KABİLİYETİ: Harekete geçmeden önce problemi bütün yönü ile tartma; bitaraf, mantıki ve açık düşünce ile doğru karara varabilme

1. Analizleri ve verdiği neticiler genellikle hatalı ve tek taraflı düşünce üzerine dayanmaktadır.
2. Sorunları çözmeye iyi olmakla beraber kararları genellikle adet haline gelmiş basit işlerde isabetlidir.
3. Sorunları analiz etme ve çözmeye tatmin edici niteliktedir.
4. Güç problemlere zeki bir yaklaşımla çözüm getirebilir. Kararlarında şahsi olarak ve tek taraflı düşünce hiç bulunmaz veya az yer alır.
5. Ender bir anlayış ve analiz kabiliyetine sahiptir. Kararlarına tamamen güvenilir.

VII- DEVAMLILIK: İşine karşı gösterdiği devamlılık kanuni haklar harici izin talebi, makul olmayan sebeplerle devamsızlık.	<input type="checkbox"/>
1. Devamsızdır. Sık sık izin talebinde bulunur. Göze çarpacak derecede geç gelir. Makul olmayan sebeplerle devamsızlık yapar.	<input type="checkbox"/>
2. Devamsızlığa meyyaldır. Kontrol edilmediği takdirde fırsatlardan istifade ederek işe gelmez.	<input type="checkbox"/>
3. Devamlılığı tatsinkardır. İzin talebinde bulunmaz. Geç kalmaz ve hastalık mazeretinde bulunmaz.	<input type="checkbox"/>
4. Devamlıdır. İstisnai haller hariç daima işinin başındadır. Zaruri haller hariç istirahat ve izin almaz.	<input type="checkbox"/>
5. İşine devanla çok muntazamdır. Bu bakımdan müessesede örnek teşkil edebilir.	<input type="checkbox"/>
VIII- BAŞARI MÜNASEBETLERİ: İş arkadaşlarıyla ve çevresindeki kişilerle münasebetlerindeki tutumu.	<input type="checkbox"/>
1. Bir arada çalıştığı ve iş münasebetleri olan kişilerle ilişkileri iyi değildir.	<input type="checkbox"/>
2. Şahsiyeti itibariyle çekimserdir, iyi niyetine rağmen muhitine intibakı zayıftır.	<input type="checkbox"/>
3. Çevresiyle olan münasebetleri normaldir.	<input type="checkbox"/>
4. Arkadaşları ve amirleriyle münasebetleri iyidir.	<input type="checkbox"/>
5. Arkadaşları ve amirleri ile begeri münasebetleri çok iyidir. Daima anlayışlı ve yardımcıdır.	<input type="checkbox"/>
IX- İŞE VE MÜESSESEYE BAĞLILIK: İşine ve müesseseye bağlılığı ve benimsene derecesi (güvenirlilik)	
1. İşini ve müesseseyi benimsememiştir. Bağlılığı yoktur.	<input type="checkbox"/>
2. Müesseseye ve işine gerektiği kadar bağlı değildir. Müesseseyi geçici kabul etmektedir.	<input type="checkbox"/>
3. Müesseseyi ve işi benimsemiştir. Sistemli ve istekli bir çalışması vardır.	<input type="checkbox"/>
4. İşini severek yapar. Müesseseyi ve işi benimsemiştir. İstikbalini müessesede beklemektedir.	<input type="checkbox"/>
5. İşine karşı son derecede ilgili, müesseseye karşı tam inançla bağlı, bu bakımdan örnek teşkil edebilir.	<input type="checkbox"/>

X- TEMSİL: Başkalarına karşı müesseseyi temsil yeteneği.

1. Temsil yeteneğine sahip değildir.
2. Üçüncü şahıslarla, müesseseyi ilgilendiren hususlarda amir-  
rin talimatı ve yakın nezareti ile temas edebilir.
3. Verilen talimatlar gereğince hudutlu hallerde şirketi tem-  
sil edebilir.
4. Kendisine tanınan yetkiler dahilinde iyi bir şekilde  
müesseseyi temsil eder.
5. Şirketi temsilde kendisine tam yetki verilebilir.

XI- İNTİBAK: Değişen iş şartlarına uyabilme ve yeni işler  
öğrenebilme.

1. Yeni işlere intibakı büyük güçlüklerle olur, değişen şart-  
lara uyamaz.
2. Değişikliklere çok yavaş adapte olabilir. Yeni durumlar  
karşısında kararsızlığa düşme temayülü vardır.
3. Yeni zuhur eden durumları genellikle salim ve kararlı bir  
hareket tarzı ile karşılar. Kolayca adapte olabilir.
4. Yeni durumları tatminkar bir şekilde karşılar. Değişik  
bir işi ufak bir zamanda ve öğretilmeyle öğrenir.
5. Değişen şartlara son derece intibak eder, her çeşit işi  
daima çabuk öğrenir.

XII- SORUMLULUK YÜKLENME DUYGUSU: Görev kabul etmedeki istek-  
liliği.

1. Sorumluluk duygusu yoktur.
2. Verilen görevleri isteksizce yapar.
3. Verilen sorumluluğu kabul eder, fakat kendisi istemez.
4. Sorumluluk yüklenmeğe çok isteklidir.
5. Mümkün olan en yüksek sorumluluk duygusuna sahiptir.

	ÇOK İYİ	İYİ	VASAT	ZARIF	ÇOK ZARIF
GENEL TOPLAM					
GENEL DEĞERLENDİRME					

B. GRUBU :

I- ASILARINI GELİŞTİRME VE EĞİTME YETENEĞİ: İdaresindekilere kabiliyetlerine göre iş verme ve onları daha fazla sorumluluk taşıyan pozisyonlar için yetiştirme.

1. İdaresindekileri eğitime ve yetiştirme yeteneği çok kifayetsizdir. İlgilenmez ve gayret göstermez.
2. Eğitim ihtiyacınının ve geliştirmenin icaplarınıın gereği şekilde yerine getirmemekle beraber, gayret gösterir.
3. Yetiştirme ve eğitim konusunda gösterdiği ilgi ve gayret normaldir.
4. İdaresindekileri geliştirme ve eğitimde iyi ve tesirlidir. Onlara kabiliyetlerine göre iş vermeye çalışır.
5. İdaresindeki insanların gelişmesi ve gayelerine ulaşması için yardım ve eğitimi bakımından son derece başarılıdır.

II- İDARESİNDEKİLERİLE MÜNASEBETLERİ VE LİDERLİK YETENEĞİ:

1. Birlikte çalıştıklarınının tam destek ve işbirliğini temin edemez. Zayıf bir disiplin idame ettirir ve disiplin hususlarını gayri adil şekilde uygular ve morallerini bozar.
2. Emirindekilerinin ancak basit bir destek ve işbirliğini temin eder. Disiplin hususlarında adil olmaya çalışır.
3. Emirindekilerinin iyi destek ve işbirliğini temin eder. Münasebetlerinde ara sıra güçlkle karşılaşırsa da bunların hiçbiri ciddi mahiyette değildir. Disiplin hususlarında makuldur.
4. Emirindekilerin arzulu destek ve işbirliğini temin eder. İyi bir liderdir. Güçlklle ender olarak karşılaşır.
5. Çok iyi bir lider örneğidir. En zor şartlar altında dahi emrindekilerin daima desteğini işbirliğini temin eder.

III- YETKİ VE MESULİYET ALMA - DEVİR YETENEĞİ:

1. İdare ve nezarete zaman ve dikkat ayırmayacak lüzumsuz detaylarla uğraşmak durumunda kalır. İdaresindekiler arasında sık sık mesuliyet bakımından anlaşmazlık çıkar.
2. Selahiyet ve mesuliyet devrini yeterli derecede yapamaz. İdaresindekiler ya çok az, ya haddinden fazla selahiyete sahiptirler. Bazen kendilerinden ne beklendiği hususunda kesin bir fikre sahip olamazlar.
3. Selahiyet-mesuliyet devrini tutmınkar bir şekilde yapar. Bu husustaki muhakeme tarzı iyidir. Nadiren idaresindekilerle yanlış anlaşma ile karşılaşabilir.
4. İdaresindekiler kendi fonksiyonları ve münasebetleri hakkında vasatın üzerinde bir anlayışa sahiptirler. Kendi vaktinin bir kısmını planlamaya ve nezarete ayırabilir.
5. Selahiyet ve mesuliyet devri hususundaki kararları fevkalade isabetlidir. İdaresindekiler her türlü şartlar altında kendilerinden ne beklendiği hususunda kesin bir bilgiye sahiptirler.

GENEL TOPLAM

ÇOK İYİ

İYİ

VASAT

ZARAR

ÇOK ZARARLI

GENEL DEĞERLENDİRME

**UMUMİ KANAAT SORULARI:**

Araştırmanın bu kısmının gayesi şahsi çalışma etkenliğini sınırlayan sebepleri, bunlara çare bulabilme olanaklarını ve gelecekteki erişebileceği kapasitenin incelenmesidir.

1. Sizin fikrinizce bu şahıs kendi kabiliyetine, bilgisine, tecrübelerine ve arzusuna uygun olan işi yapıyor mu?

- Yapmıyorsa hangi tip işi yapması daha uygun olur.

2. Üst görevi yapmaya yeterli midir? Değilse hangi konularda yetiştirilmesi icap eder?

3. Halihazırda çalışma şevkini etkileyen menfi etkenler var mı?

Nelerdir?

Nasıl Giderilir?

4. Başarı ile yapacağı diğer görevler nelerdir?

a) Belirli bir hazırlamayı gerektirmeden:

b) Belirli bir hazırlama ile (nasıl bir hazırlama), süresi:

5. Bu şahsın halihazırdaki işinde daha başarılı çalışabilmesi ve istifade edilir hale gelmesi için tavsiyeleriniz?

6. Genel olarak zayıf ve olumsuz tarafları:

Olumlu tarafları:

7. İlave etmek istediğiniz başka hususlar var mıdır? Belirtiniz.

Yönetici Değerleme Formu

UNILEVER-İŞ-TÜRKİYE

Yöneticiler için

Y I L L İ K R A P O R 19..

Adı-Soyadı :..... Bölümü :.....

Doğum yeri ve Tarihi :..... Unilever'de işe başlama tarihi :.....

Kaç yıldan beri bu işde bulunduğu :.....

Şimdiki Görevi			Daha Önce Kazandığı Artışlar	
İşin Cinsi	M.J.V	Aylığı	Toplam	Tarih
.....	TL. ....	TL. ....	TL. ....	..../..../ 19..
.....	TL. ....	TL. ....	TL. ....	..../..../ 19..
.....	TL. ....	TL. ....	TL. ....	..../..../ 19..

BÖLÜM A Bu bölüm ilgili üst yönetici tarafından doldurulmalıdır.

Şimdiki Ünvanı :.....

Yıl İçindeki İş Raporu

Kişilik ve Sorumluluk Raporu

Onun potansiyelinin ne olabileceğini tahmin ediyorsunuz ?.....

Hangi iş için düşünülebilir ve ne zaman ?.....

Bilgi ve yeteneği sizce yeterlidir :

a) Şimdiki işin amaçlarına uygun mu?.....

b) Gelecekteki iş için hazır mı?.....

Yıl boyunca hanigi konularda çalıştı ve şimdiki nitelikleri nelerdir ?.....

Önerilen Maaş artışı TL. ....

İmza .....  
Üst Düzey Yöneticisi

**BÖLÜM B** Bu bölüm yıl sonunda ilgili üst yönetici tarafından doldurulmalıdır.

Aday tarafından yöneltilen hususlar :.....

Raporun eleştirisi : .....

Tarih (görüşmenin yapıldığı):..... İmza:.....

**BÖLÜM C** Bu bölüm işletmenin personel bölümü tarafından doldurulacaktır.

1 Şubat 19... Daki Durum

İşin Cinsi	M.J.V	Uygun Görülen Maaş Artışı	Yeni Maaş
.....	TL. ....	TL. ....	TL. ....

E K 4 )

İŞLETMEDE UYGULANAN YETİŞTİRME  
PROGRAMININ DEĞERLEMESİ İÇİN KULLANILAN  
ANKET FORMU

SÜMERBANK'ta Uygulanan Anket Formu

..... Semineri Değerlendirme Formu

Seminer Tarihi

Seminer Yeri

Değerlendirme formunun amacı; yapılan eğitim faaliyetinin etkinliğini ölçmek, programa katılanların ihtiyaçlarına ne dereceye değin cevap verebildiğimizi, aksayan yönlerimizi değerli görüşleriniz açısından saptamak ve aynı aksaklıklara bir daha yer vermemeyi sağlayacak ilkeleri bulabilmektir.

Aşağıdaki soruları cevaplandırırken evet ve hayır şeklindeki cevapların hangisini uygun buluyorsanız onun altına (x) işareti koyunuz. Açık uçlu yani fikrinizi belirtmeyi gerektiren soruların cevabını ise boş bırakılan kısımlara yazınız.

Yardım ve olumlu katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

SORULAR

CEVAPLAR

- 1- Yapılan bu eğitim;
- a) İhtiyacımı karşıladı  
b) Yararlandım  
c) Bilgi sahibi oldum  
d) Karanlık noktalar açıklığa kavuştu  
e) Yararlanmadım
- 2- Seminerin süresi  
..... gün olarak uygulanmıştır. Bu süre;
- a) Normaldir  
b) Kısa  
c) Uzun
- 3- Seminerin yapıldığı tarihi uygun buluyormusunuz? Uygun değilse hangi tarihlerde yapılmasını önerirsiniz?
- Evet Hayır  
..... tarihlerde yapılması daha iyi olur.
- 4- Her konuya ayrılan zaman uygun mudur? Değilse ne şekilde değiştirilmesini düşünüyorsunuz?
- Evet Hayır  
1- .....  
2- .....  
3- .....  
4- .....  
5- .....
- 5- Programın yapıldığı saatler sizce uygun mudur? Değilse teklifiniz nedir?
- Evet Hayır
- 6- Seminerde takip edilen öğretim metodunun değiştirilmesini tavsiye edermisiniz? Tavsiye ediyorsanız ne gibi bir metodun tatbikini istersiniz?
- Evet Hayır

<u>SORULAR</u>	<u>CEVAPLAR</u>
7- Seminerde ençok hangi konular sizin için faydalı olmuştur. Ençok faydalı bulduğunuz konuları sıraya göre belirtiniz.	1- ..... 2- ..... 3- ..... 4- ..... 5- .....
8- Eğitim sırasında yeterince araç kullanılmış mıdır?	Evet Hayır
9- Size göre programın uygulaması nasıldır?	Başarılı Başarısız
10- Seminer dışında temin olunan kolaylıklar (yemek, yatak, dinlenme, şahsi, ailevi vs. ihtiyaçları) hakkında eksik ve iyi bulduğunuz hususları belirtiniz.	<u>İyi Hususlar</u> 1- ..... 2- ..... 3- ..... 4- ..... <u>Eksik Hususlar</u> 1- ..... 2- ..... 3- ..... 4- .....
11- a) Bu eğitimle kazandıklarınızı kendi işinizde uygulayabilecekmisiniz? b) Cevabınız biraz veya hiçse neden uygulamayacaksınız?	a) Tamamen b) Biraz c) Hiç 1- ..... 2- ..... 3- ..... 4- ..... 5- .....
12- Eğitim programı ile ilgili başka bir düşünceniz varsa lütfen yazınız.	..... ..... ..... ..... .....

E K 5 )

17 ENDÜSTRİ İŞLETMESİNDE UYGULADığımız  
ANKET FORMU ÖRNEĞİ

- ANKET FORMU -

1- İşletmenin Adı : .....

2- İşletmenin Hukuki Yapısı :

A- Özel Sektör :

- a. Anonim Ortaklık .....   
b. Limitet Ortaklık.....   
c. Koll.Ortaklık .....   
d. Komandit Ortaklık.....   
e. Adi Ortaklık.....

B- İktisadi Kamu Teşebbüsü .....

3- İşletmenin Sermayesi ve Yıllık Ciro su:

A- Sermayesi :.....

B- Ciro su :.....

4- İşletmenin Hangi Sektörde Faaliyette Bulunduğu :

- A- İmalat Sektörü .....   
B- Madencilik Sektörü.....   
C- Enerji Sektörü.....   
D- Banka ve Sigortacılık.....   
E- Nakliyecilik-Ulaştırma-  
Ambalajlama-Harberleşme.....   
F- İnşaat Sektörü.....   
G- Diğer.....

5- İşletmede Çalışan Toplam Personel Sayısı:.....

A- İşçi Sayısı :.....

B- Yönetici Sayısı :.....

a. Üst düzey yöneticileri Sayısı: .....

b. Orta düzey " " : .....

c. Alt düzey " " : .....

C- Müşavir Sayısı : .....

D- Diğer :.....

6- İşletmede Çalışan Üst ve Orta Düzey Yöneticilerinin Öğrenim Durumları:

A- İlk Okul mezunu olanların sayısı: .....

B- Orta " " " " : .....

C- Lise ve Kolej " " : .....

D- Yüksek Okul mezunu olanların sayısı : .....

7- Yüksek Okul Mezunu Olan Üst ve Orta Düzey Yöneticilerinin Gördükleri Öğrenim Konularına göre Sayıları:

- A- İşletmecilik-Yöneticilik Öğrenimi Görmüş Olanların Sayısı: .....  
(İ.T.İ.Akademileri-İşletme Fakülteleri ve İdari Bilimler Fakülteleri mezunları gibi)
- B- İktisat Öğrenimi Görmüş Olanların Sayıları :.....  
(İktisat ve Siyasal Bilgiler Fakülteleri mezunları gibi)
- C- Mühendislik Konularında Öğrenim Görmüş Olanların Sayıları: .....  
(Teknik Üniversite-Müh. ve Mimarlık Akademi ve Yüksek Okulları Mezunları gibi)
- D- Hukuk-Edebiyat-Sosyal Bilgiler Fakültelerinde Öğrenim Görmüş Olanların Sayıları: .....
- E- Tıp-Ecza-Dişçilik Konularında Öğrenim Görmüş Olanların Sayıları: .....
- F- Fen Bilimleri Konularında Öğrenim Görmüş Olanların Sayıları: .....  
(Fen Fakülteleri mezunları gibi)
- G- Harp Okullarında Öğrenim Görmüş Olanların Sayıları:.....

8- İşletmeniz İhtiyacı Olan Üst ve Orta Düzey Yöneticilerini Hangi Kaynaktan (veya kaynaklardan) sağlamaktadır:

- A- İşletme içinden alt düzey yöneticilerini terfi ettirerek :.....
- B- İşletme dışında yüksek okuldan yeni mezunları alarak : .....
- C- İşletme dışından (piyasadan) tecrübeli yönetici transfer ederek :.....
- D- Duruma göre her üç kaynaktan da belirli oranlarda yararlanarak: .....
- a. % olarak A .....  
b. % olarak B .....  
c. % olarak C .....

9- İşletmenizde Yöneticilerin Yetiştirilmesi (eğitim)  
Amacıyla düzenlenmiş Bir Program Uygulanmaktadır mı ?

- A- Uygulanmaktadır : .....
- B- Uygulanmamaktadır: .....
- C- İleride Düşünülmektedir:.....

10-Böyle Bir Program Uygulanmakta İse Düzenlenen Bu Programa  
Yöneticileriniz İşletme İçindemi Yoksa İşletme Dışında mı  
Katılmaktadırlar?

A- İşletmede:

- a. Periyodik (dizgeli) olarak düzenlenen biçimsel bir  
programa katılmaktadırlar.....
- b. Biçimsel olmayan programlara katılmaktadırlar :  
.....

B- İşletme Dışında

- a. Üniversite, akademi, yüksek okul, enstitü vb. ku-  
rumlarca düzenlenen belirli ders, kurs vb. program-  
lara gönderilmektedirler.....
- b. Eğitim kurumları dışındaki mesleki kuruluşların  
(dernek, vakıf vb.) düzenledikleri kurs, seminer,  
konferanslar vb. gönderilmektedirler.....

11- İşletmenizdeki Yöneticiler İşletme Dışındaki Programlara  
Katılıyorsa, bu programları düzenleyen kuruluşlar Han-  
gileridir (isimlerini belirtiniz) :

.....  
.....  
.....

12- Bu program İşletme içinde uygulanıyorsa, İşletmede bu  
programı düzenleyen kimdir (hangi mercidir) :

.....  
.....

13- İşletmede Yöneticilerin Yetiştirilmesi İçin Böyle Bir  
Program Uygulanmıyorsa Kısaca Nedenini (veya nedenlerini)  
Belirtiniz: .....

.....  
.....  
.....  
.....

14- İşletmede uygulanan yetiştirme programının amacı nedir?

A- Yöneticilerin şimdiki işlerini daha etkin ve verimli bir biçimde yapmalarını sağlamak:.....

B- Yöneticileri gelecekte yapacakları görevlere hazırlamak: .....

C- Başka bir amaçla yapılıyorsa kısaca belirtiniz: .....  
.....

15- İşletmede yöneticilerin yetiştirilmesi amacıyla düzenlenmiş bu program hangi düzeydeki yöneticilere uygulanmaktadır?

A. Üst düzey yöneticilerine :.....

B. Orta düzey yöneticilerine:.....

C. Alt düzey yöneticilerine :.....

D. Tüm yönetici personele :.....

16- İşletmede yöneticileri yetiştirme ihtiyaçları saptanırken ne gibi analizler yapılmaktadır?

A- Yönetici Envanteri Yapılmaktadır :.....   
(İş analizleri ve İş tanımları)

B- Yönetici Değerlemesi Yapılmaktadır:.....   
(İşgücü analizleri)

C- Her İki Analiz de yapılarak sonuçları Karşılaştırılmaktadır: .....

D- Diğer .....

17- Yapılan analiz sonuçlarına göre yöneticileriniz özellikle hangi konularda yetiştirilme ihtiyacındadırlar?

A- Teknik bilgi ve yetenek kazandırılması konusunda:.....

B- Beşeri ilişkilerde bilgi ve yetenek kazandırılması konusunda:.....

C- İşletmede herhangi bir sorun veya işi bir bütün olarak görme becerisinin kazandırılması konusunda.....

D- Pratik bilgi ve tecrübe kazandırılması konusunda.....

E- Diğer : .....

18- İşletmede uygulanan yetiştirme programına katılacak yöneticiler nasıl belirlenmektedir(seçilmektedir)? (Kısaca belirtiniz).....  
.....

19- İşletmede uygulanan yetiştirme programlarında yararlanılan başlıca yetiştirme yöntemleri hangileridir (veya hangisidir)?

A- İş başında yetiştirme yöntemleri

- a. Bir üst yönetici gözetiminde yetiştirme yöntemi:
- b. Yöneticiye yardımcı:.....
- c. İş değiştirimi (rotasyonu) yöntemi:.....
- d. Özel tasarımlar (projeler) ve seçilmiş okuma parçaları yöntemi :.....
- e. Komiteler yoluyla yetiştirme yöntemi:.....
- f. Diğer : .....

B- İş dışında yetiştirme yöntemleri

- a. Anlatma yöntemi :.....
- b. Örnek olay yöntemi:.....
- c. Rol oynama yöntemi: .....
- d. Yönetim oyunları yöntemi:.....
- e. Bekleyen problemler yöntemi:.....
- f. Laboratuvar eğitimi(uygulamalı grup eğitimi:.....
- g. Toplu tartışma (panel), toplu sunuş (simpozyum):
- h. Açık oturm (forum):.....
- ı. Diğer :.....

20- Yöneticilere uygulanan yetiştirme programı sona erdiğinde bu programın yöneticiler ve İşletme için yararlı olup olmadığı araştırılmaktadır ? (Bir Değerleme Yapılmaktadır)

A- Evet, yapılmaktadır : .....

B- Hayır, yapılmamaktadır:.....

C- Yapılmakta ise, Ne şekilde yapılmaktadır?  
(Kısaca belirtiniz)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

21- Eğer varsa, işletmede düzenlenmiş olan YÖNETİCİ YETİŞTİRME PROGRAMI, İŞ ANALİZİ, İŞ TANITIMI, İŞGÜCÜ ANALİZİ (yönetici değerlendirme) FORMLARI ile YETİŞTİRME PROGRAMININ DEĞERLENMESİ formlarından birer örneği anket formu'na ekleyiniz.

İŞLETME ADINA BU SORULARI  
CEVAPLANDIRAN

ADI VE SOYADI :

İŞLETMEDEKİ GÖREVİ :

TARİH :.../.../....