

İŞLETMELERDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ

İsmet Sabit BARUTÇUGİL*

I. GİRİŞ

Bilindiği gibi işletmelerde yönetici olarak görev alan kişiler, planlama, örgütleme, yöneltme, düzenleme ve denetim gibi temel yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek işletme amaçlarının gerçekleşmesine çaba gösterir, işletmenin tüm elemanlarını bu amaçlar doğrultusunda yönlendirir ve onlara önderlik ederler. Yöneticiler, işletmelerde üretim için gerekli tüm faktörlerinin etkin bir biçimde sağlanmasından ve kullanılmasından sorumlu kişilerdir. Bu görev ve sorumluluklarının gereği olarak yöneticiler sürekli biçimde ve çok sayıda kararlar almak, bunların uygulamasını izlemek ve sonuçları değerlendirmek zorundadırlar.

Bu açıklamalar, yönetimin son derece karmaşık ve çok yönlü bir olay olduğunu ve bu görevi yerine getirecek kişilerin kendilerine özgü, farklı ve üstün bazı niteliklere sahip bulunmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Gerçekten, bir yöneticinin görevini başarılı bir biçimde yerine getirebilmesi için işletmenin faaliyet alanı ile ilgili olarak akademik eğitimle veya sonradan deneyimle kazanılmış yeterli düzeyde bilimsel ve teknik bilgiye sahip bulunması ve insan yönetimi için gerekli yetenekleri ve kişisel özellikleri taşıması gerekir. İşletme yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken öncelikleri belirleme, uygulamayı yönlendirme ve başarıyı değerlendirme için gerek duyulan analiz, karar-alma ve denetim bilgilerine sahip bulunmaları zorunludur. Ayrıca kişileri seçme, yetiştirme arzulanan amaçlar doğrultusunda örgütleme, değerlendirme, onlara danışmanlık ve önderlik etme yeteneği de bir yöneticide aranan niteliklerdir. Bir yöneticinin, bir taraftan kişisel girişkenliği ve yaratıcılığı özendirme ve diğer taraftan da grup çalışması için gereken işbirliğini sağlama becerisine sahip bulunması beklenir. Yönetici, çalışmaların nitelik ve kalitesi ile ilgilenilmeli, örgütsel çabaları önemli ve öncelikli alanlarda yoğunlaştırabilmeli ve maliyetleri denetim altında tutabilmelidir. Tüm bunların yanısıra, başarılı bir yöneticinin sürdürülen örgütsel çabaları, işletmenin amaç, politika ve kaynakları ile uyumlu kılabilme yeteneğine sahip bulunması gerekir¹.

* Doç. Dr., Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Öğretim Üyesi

1 Gee, E.A., Tyler, C., *Managing Innovation*, John Wiley, Sons Inc., N.Y., 1976, s. 171.

Özetlenecek olursa, yöneticilik bir yönüyle *bilim*, diğer yönü ile *sanat* olma özelliklerine sahiptir. Yöneticiliğin gerektirdiği bu bilimsel bilgilerin ve sanatsal yeteneklerin boyutları ise günümüzde giderek genişlemekte, nitelikleri değişmekte ve önemi hızla artmaktadır. Diğer bir taraftan da bilgili ve yetenekli yöneticilere duyulan gereksinim her geçen gün daha da artmaktadır. Bu olgu, endüstrileşmiş ülkeler için olduğu kadar gelişmekte olan ekonomiler için de geçerli olmakta ve hatta ayrı bir anlam ve önem taşımaktadır. Gerçekten, gelişme çabası içinde olan ekonomilerde temel bir sorun haline gelen üretim faaliyetlerinin etkin bir biçimde başlatılabilmesi, sürdürülmesi ve sonuçlandırılması herşeyden önce yeterli sayıda ve nitelikte işletme yöneticilerinin varlığına bağlı bulunmaktadır². Tüm bu nedenlerle, gerek gelişmiş ve gerekse gelişmekte olan ekonomilerde işletme yöneticiliğinin gerektirdiği bilimsel bilgilerin ve sanatsal yeteneklerin kişilere kazandırılması ve geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu makalede, aslında çok yönlü olan bu konunun yalnızca belirli bir yönü ele alınmakta ve işletmelerde görev yapmakta olan yöneticilerin geliştirilmesi üzerinde durulmaktadır. Makalede öncelikle, kavram karışıklıklarını önlemek amacıyla bazı tanımlamalara yer verilmiştir. Daha sonra, yönetici geliştirme çabalarının önemi ve özellikleri üzerinde durulmakta ve bu gereksinimi doğuran nedenler açıklanmaktadır. Makalenin temel bir amacı, yöneticilerin geliştirilmesine ilişkin programların ve bu konuda izlenebilecek yol ve yöntemlerin tanıtılması ve tartışılmasıdır. Bu makale, yöneticilerin geliştirilmesi düşüncesi ve çabası içinde olan işletmelerde yararlanılabilecek bazı bilgileri sağlayabilirse amacına ulaşmış olacaktır.

II. BAZI KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

Bu makalede, işletmelerde yönetici olarak bulunan kişilerin etkinliğini arttırmaya, onları daha bilgili ve becerili kılmaya ve yönetici olarak olumlu tutum ve davranışlarını geliştirmeye yönelik örgütsel çabalar sözkonusu edilmektedir. Bu konu ortaya konulduğunda örgütlerin etkinliğini ve yöneticilerin başarısını arttırmayı amaçlayan birbiriyle yakından ilgili ve ortak yönleri bulunan çeşitli etkinlikler birarada akla gelmektedir. Birbirini bütünleyici rolleri bulunan ve çoğunlukla benzer araçlar kullanan bu etkinliklerin aralarında bazı amaç ve yöntem farklılıkları bulunmaktadır³. Bu nedenle, makalenin ana konusunu oluşturan işbaşındaki yöneticinin geliştirilmesi ile yönetici eğitimi, yönetici yetiştirme, örgüt geliştirme ve yönetim geliştirme gibi konular arasındaki farklılıklara kısaca da olsa değinmek yararlı olacaktır.

Yönetici eğitimi; işletmelerde her düzeydeki yöneticilerin çok değişik konu ve kapsamdaki çeşitli görevleri başarıyla yerine getirebilmeleri için anlayış, bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının sürekli ve sistemli bir biçimde geliştirilmesi ile ilgili faaliyetlerdir⁴. Eğitim, yöneticilerin işlerini daha iyi yapabilmelerini ve sonuçta

2 Ferman, C., İşletmelerde Temel Üretim Faktörü Olarak "Yönetim" ve "Yönetici", *Sevki ve İdare Dergisi*, S. 100, Aralık 1976, s. 15.

3 Hawrylyshyn, B., (Çev. Fulya Aykar), Yönetici Eğitimi - Kavramsal bir Çerçeve, *Yönetim*, Yıl 3. Sayı 12. Haziran 1981, s. 67.

4 Baykal, B., İşyerlerinde Eğitim, *Banka ve Ekonomik Yorumlar*, Temmuz 1982, ayrıca bkz. *Dünya* 13.7.1982, s. 7.

gerek kendilerinin ve gerekse işletmelerinin daha iyi duruma geçmesini sağlayacak olan kişisel yetenekleri geliştirmeyi amaçlar. Eğitimle kazanılan bu yetenekler, belirli bir göreve veya işleme özgü olmayan geniş kapsamlı ve kişiye uzun süre yarar sağlayacak bilgi ve becerilerdir. Bu nedenle yönetici eğitimi ilerde çeşitli işletmelerde görev alabilecek genç yönetici adaylarına yönelik olarak çoğunlukla işletmelerin dışında sürdürülen ve kişilere genel geçerliliği olan yetenekler kazandıran bir süreçtir.

Yönetici yetiştirme ise; oldukça özel bir konuda ve kısa sürede yarar sağlayacak bilgi ve becerilerin geliştirilmesi amacıyla sürdürülen çabalar. Belirli bir alandaki veya belirli bir işletmedeki uygulamaların öğretilmesini ve kişilerin belirli işlere hazırlanmasını amaçlayan bu çalışmalar, işletme dışında sürdürülebileceği gibi çoğunlukla —ve daha başarılı olarak— işletme içinde ve görev başında gerçekleştirilmektedir.

Eğitim ve geliştirme çabalarının odak noktasının tek tek bireyler değil de örgütün bütünü olması durumunda *örgüt geliştirme* faaliyeti sözkonusu olmaktadır. Örgütün etkinliğini, üretkenliğini ve yenilikçiliğini arttırmayı, örgütü planlı bir biçimde değiştirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan bir dizi çalışmanın oluşturduğu "örgüt geliştirme" daha çok örgütsel ilişkilerin duygusal ve davranışsal yönleri üzerine ağırlık verir. Örgütsel çabaları etkinlikten uzaklaştıran temel nedenin bireylerin duygusal sorunları olduğu görüşünden hareket eden bu çalışmalar; bireylerin duyguları, değer yargıları, alguları, tutumları ve diğer kişilerle etkileşimleri üzerinde olumlu yönde genel bir değişimi uyandırmayı ve hızlandırmayı amaçlarlar. Bilinçli ve iyi yürütülen örgüt geliştirme çalışmaları sonunda daha sağlıklı, üretken ve yenilikçi örgütlerin gerçekleşmesi ve örgüt üyelerinin ortak amaçlara doğru istekle ve daha yoğun bir biçimde yönelmeleri sağlanacaktır ⁵.

Örgüt geliştirmeye benzer bir diğer faaliyet türü de *yönetim geliştirmedir*. Kişisel olmayan ve yarı-akademik bir kavram olan yönetim geliştirme, genellikle biçimsel eğitime dayalı olarak teorik düzeyde başarılı yönetim tekniklerinin ve tarzlarının işletmede yerleştirilmesini amaçlayan çabalar. Buraya kadar belirtilen kavramlarla karıştırılmaması gereken ve bu makalenin konusunu oluşturan *yönetici geliştirme* çabaları ise ileri derecede kişisel bir süreçtir. Belirli bir yöneticinin işinde gelişmesi ve büyümesinin sağlanmasıdır. Ancak bu, yöneticinin işini öğrenmesi, belirli bir tekniği veya beceriyi kazanması veya bir görüşü benimsemesi yoluyla sağlanan gelişme değildir. Yönetici geliştirme, işletme içinde davranışın bilinçli ve amaçlı bir biçimde ve kişisel etkinliği artırıcı yönde değiştirilmesidir. Bu çaba ile yöneticinin entellektüel yeteneklerinin gelişmesi ve kişisel yapısının olgunlaşması da sözkonusudur ⁶.

III. YÖNETİCİ GELİŞTİRMENİN TANIMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

Yönetici geliştirme, yöneticinin kendisi, işi, üst yöneticisi ve tüm örgütsel çevresi arasındaki etkileşimi içeren bireysel bir süreçtir. Yönetici geliştirme çalışmaları,

5 Barutçugil, İ.S., *Teknolojik Yenilik ve Araştırma—Geliştirme Yönetimi*, Bursa Univ. Basımevi, Bursa 1981, s. 105—106.

6 Flory, C.D., *Managers for Tomorrow*, The New American Library, N.Y. 1965, s. 174 ve Gencer, S., *Değişen Şartlara Uygun Sevk ve İdareci ve Bunların Geliştirilmesi*, *Sevk ve İdare Dergisi*, S. 61., Eylül 1973, s. 19.

sonuçta yöneticilere yeni bilgi, beceri, tutum ve davranışları planlı ve düzenli bir biçimde kazandırarak onların bir taraftan şimdiki görevlerini daha başarılı olarak yerine getirmelerini ve diğer taraftan da daha üst düzeyde sorumluluk gerektiren görevlere daha hızlı ve etkin bir biçimde hazırlanmalarını sağlar ⁷.

Yönetici geliştirme kavramının doğru bir tanımlanmasında bir dizi özellikten söz edilebilir. Bir yönetici geliştirme programının başarı sağlayabilmesi için tüm bu özelliklerin birarada bulunması gerekir. Bunlardan hiçbiri tek başına doğru ve sağlıklı bir yönetici geliştirme programını ifade etmez.

1) Yönetici geliştirme, tümüyle kişisel bir değişim sürecidir.

Bir yöneticinin ne olduğu, bu duruma nasıl geldiği ve ilerde ne olacağı yalnızca kendine özgü bir olaydır. Her yönetici, başlıbaşına ayrı bir konu oluşturur. Her yöneticinin kendince başarılı olduğu iyi bir yönetim tarzı vardır ve en az iyi yönetici sayısı kadar da iyi yönetim tekniğinin bulunduğu söylenebilir. Yönetim görev ve sorumluluklarını yerine getirmenin standartlaşmış tarzları bulunmadığı için tüm yöneticilere aynen uygulanabilecek genel bir "yönetici geliştirme modeli" nin olmayacağı da açıktır.

Yönetici geliştirme, bireydeki değişim gücünü ve sürecini harekete geçirmek ve bunu başkalarına iş yaptırma yeteneğinin geliştirilmesinde kullanmak amacını taşır. Dolayısıyla, bu değişim sürecinin yöneticinin bizzat kendisi tarafından tasarlanması, başlatılması, uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi gerekir.

2) Yönetici geliştirme, yöneticinin kişiliğine, anlayışına, tutum ve davranışlarına bağlı bir çabadır.

Yöneticinin kendisini nasıl gördüğü ve ne olmak istediği, yönetici geliştirme sürecinde son derece önemli bir konudur. Eğer, bir yönetici kişilik olarak yönetmeye, emir ve komuta etmeye ve başkalarını denetlemeye uygun değilse, onlara iş yaptırmak ve sorumluluk almak istemiyorsa bu kişinin yönetici olarak geliştirilmesi olanağı yoktur. Benzer bir şekilde, yönetici olarak eksikliklerinden, neden olduğu sorunlardan ve gereksinimi bulunan yeni bilgi ve becerilerden habersiz olan ve kendi yönetim biçimini mükemmel bulan bir yöneticinin de geliştirilmesi son derece güç olacaktır.

3) Yönetici geliştirme tüm yöneticilere uygulanır, tüm yöneticileri ilgilendirir ve süreklidir.

Birçok yönetici, örgüt içinde üst basamaklara yükseltme açısından yeterli olmayabilir. Ancak bunlar, işletmeden çıkarılmayacak kadar da iyi yöneticiler olabilirler. Bu durumda yapılması gereken iş bunların mevcut görevlerinde geliştirilmeleridir. Yönetici geliştirme, yalnızca statü değişikliği ve dikey yükselme için sürdürülen bir çaba değildir. Gerçek anlamda yönetici geliştirme, yatay anlamda büyüme ve gelişmeyi sağlayan bir süreçtir. Bu nedenle, yönetici geliştirme işletmedeki yöneticilerin tümünü ilgilendiren, kaçınılmaz bir değişim programıdır ve süreklilik göstermesi gerekir. Bazı yönetici adaylarının seçilerek geliştirilmesi, buna karşın diğer bazılarının program dışında bırakılması ve gelişmesi şansının tanınmaması olumsuz

7. Desatnick, R.L., *A Concise Guide to Management Development*, American Management Association, 1970, s. 11.

bir ortam yaratır ve çeşitli duygusal sorunlara yol açar. Ayrıca yönetici geliştirme, belirli bir göreve veya belirli bir yaşa gelindiğinde sona ermez. Gelişme süreci, işletme içindeki tüm yaşam boyu devam eder. Yöneticiler, işle ilgili algılamalarını, tutumlarını ve anlayışlarını her zaman için değiştirebilirler ve iş etkinliklerini arttırabilirler.

4) *Yönetim geliştirme sürecinde gerçek başarı işbaşında sağlanır.*

Çalışma ve başarıma arzusu içindeki bir yönetici, sürekli olarak kendisinin işletme karşısındaki durumunu değerlendirebileceği ve işletmenin kendisi hakkında ne düşündüğünü en iyi anlayabileceği yer kendi işinin başıdır. Bu nedenle en önemli gelişmeler, iş başında göreve ilişkin deneyimler kazanarak gerçekleşir. Başarılı bir yönetici geliştirme programında bütün güç ve ağırlık işbaşında görev ve sorumluluk olarak eğitmeye yöneltilir. Böylece yöneticinin örgüt içinde yatay ve dikey anlamda büyümesi ve gelişmesi amaçlanır.

5) *Yönetici geliştirme öncelikle başarılı ast-üst ilişkisine dayanır.*

Yönetici geliştirme, işletmelerde başarılı yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Her yöneticinin gelişmesi kendine özgüdür, kişiseldir ve kendi sorumluluğu altındadır. Fakat geliştirme sürecinin ağırlık merkezi yönetici ile işletme içinde kendisi birlikte çalışan en yakın üstü arasındaki kişisel ilişkidir. Bu ilişkilerin olumlu ve sağlıklı olması durumunda geliştirme süreci iyi yönlendirilecek ve başarılı olacaktır. Buna karşın yönetici ile daha üst yöneticiler arasında olumsuz tutum ve davranışların ve bozuk ilişkilerin sözkonusu olması durumunda da geliştirme süreci kötü yönde etkilenecektir.

IV. YÖNETİCİ GELİŞTİRME GEREKSİNİMİ DOĞURAN NEDENLER

Yönetici, bir işletmenin temel üretim faktörüdür. Yöneticilerin sayı ve niteliği, bir işletmenin başarısını veya başarısızlığını belirleyen çok önemli bir faktördür. İşletmelerin bilançolarında yer almamakla beraber, en değerli aktifleri yetenekli yöneticilerdir. Buna karşın, yeteneksiz yöneticiler de işletme bilançosunun pasifinde yer alması gereken, ancak hesaplama dışında kalan ağır bir yükür⁸.

İşletmelerde insanı ilgilendirmeyen bir sorun, insan tarafından yönetilmeyen bir prosedür ve insanı etkilemeyen bir yönetim kararı düşünülemez. Günümüzün hızlı teknolojik gelişmeleri, insanın rolünü ve önemini azaltmamakta, aksine giderek arttırmaktadır. Bir işletmenin gücü, örgütsel yapısı içinde yer alan insanla doğrudan bağlıdır. Bir işletmeyi başarıya götüren en önemli unsur, işletmenin finansal gücünden ve üretim olanaklarından çok sahip olduğu yetenekli insanlardır. Bu nedenle bir işletmenin yaşaması ve büyümesi, diğer bir ifadeyle serbest piyasa koşullarında başarılı olabilmesi için sahip olduğu insan gücü potansiyelinin ve özellikle yöneticilerin geliştirilmesine büyük önem vermesi gerekir⁹.

İşletmelerde yönetici geliştirme gereksinimi doğuran en önemli iki sorun, yöneticilerin sayı ve nitelik açısından yeterli düzeyde sağlanamaması ve yöneticilerin hızla değişen çevresel ve örgütsel koşullara uyum gösterememeleridir.

8 Coventry, W.F., *Management*, W.H. Allen, 1970, s. 237.

9 Flory, C.D., op. cit., s. 172 ayrıca 843. Tosun, K., *Yönetici Eğitimi Sorunu, Yönetim*, Yıl 3, Sayı 12, s. 5-10.

Yönetici talebi ve arzı arasındaki açık, yönetici geliştirme gereğini ortaya çıkaran temel bir faktördür. Günümüzde ve yakın bir gelecekte işletme yöneticilerine duyulan gereksinimin, sayı ve nitelik açısından üniversiteler, yüksek okullar ve benzerlerinin yetiştirdiklerinden çok farklı olduğu bilinen bir gerçektir.

Günümüzde; işletmelerin sayıca çoğalması, teknik ilerlemeler sonunda ortalama işletme büyüklüklerinin artması, yönetim görevlerinin karmaşıklaşması, rekabetin şiddetlenmesi, işletmeler üzerindeki sosyal baskıların yoğunlaşması ve devletin düzenleyici olarak veya girişimci olarak ekonomik faaliyetlere katılması gibi nedenlerle bilgili ve yetenekli yöneticilere duyulan gereksinim artmakta ve bir yöneticide aranan nitelikler de giderek değişmektedir.

İşletmelerin yanı sıra, yönetimde etkinliği arttırmayı amaçlayan, akılcı ve verimli çalışmayı arzulayan devlet kuruluşları, eğitim ve sağlık kurumları, sosyal hizmet amacı taşıyan diğer kurumlar ve benzerleri de ciddi bir sorun olarak yeterli sayı ve niteliklerde yönetici bulamamak durumu ile karşı karşıyadırlar ¹⁰.

Yönetici arzının yetersizliğinin yanı sıra yöneticinin işinin ve görevlerinin giderek karmaşıklaşması ve çok hızlı değişmesi de birçok işletmede yönetici geliştirme programlarının başlatılmasına yol açmaktadır *Yöneticinin eskimesi*, birçok işletmede önemli bir sorun olmaktadır. Sahip olunan ünvan ve örgüt içindeki görev yeri eskimesinin önüne geçememektedir. Yapılan birçok araştırma, çok sayıda üst yöneticinin gelişen yönetim tekniklerini bilmediklerini ve ürünlerdeki, pazardaki, sistemlerdeki, süreçlerdeki ve teknolojiye yeni gelişmelerde kadar haberleşme, sorun çözme, yönetime katılma ve motivasyon alanlarındaki gelişmeleri de görmemezlikten geldiklerini ve bu tutumlarını sürdürdüklerini ortaya koymaktadır ¹¹.

Günümüzde, bir işletmede çalışanların yöneticinin görev, ünvan, mevki ve yetkilerinden kaynaklanan *kişisel otorite*'sinden çok, yönetim bilgi ve becerisinden kaynaklanan *uzmanlık otoritesi*'ne saygı ve bağlılık duymaları, yöneticilere günün koşullarına uygun bilgi ve becerilerin kazandırılmasını, diğer bir ifadeyle yöneticilerin yeniliklere uyum sağlayabilecek yönde geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Yöneticinin eskimesinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunların bazıları; yaşın ilerlemesi, başarıya ulaşılması veya ulaşılamaması, merkezci otorite, kişiye sorumluluk ve yön verilmemesi, kendine güvenin yitirilmesi, bilgi ve becerinin zamanla unutulması ve değerinin (geçerliliğinin) kalmaması olarak belirtilebilir.

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler de yönetici geliştirmeyi zorunlu kılan bir diğer faktördür. Yönetim sürecinin kendisi bir dizi köklü değişime konu olmuş, örneğin karar alma süreci tümüyle değişik bir nitelik kazanmıştır. Yönetimde yeni boyutlar, çok kapsamlı sorunların çözümü için yeni kavramları ve aletleri gerekli kılmaktadır. Teknolojik gelişmeler adeta bir bilgi devrimi yaratmıştır. Bugün, dünyada milyonlarca kişi 20-25 yıl öncesine kadar ismi dahi bilinmeyen mesleklerde çalışmaktadır. İşletme yöneticilerinin işleri ile ilgili bugünkü bilgilerinin en az yarısının 10 yıl içinde geçersiz olacağı söylenebilir. Diğer bir ifade ile 10 yıl sonrasının yöneticisinin bilmesi gereken bilginin yarısı bugün henüz bilinmemektedir.

Hızlı bilimsel ve teknolojik değişimlerin yanı sıra;

10 Desatnick, R.L., op, cit., s. 7.

11 Ibid., s. 16.

- a) İnsanın eğitim düzeyinde ve bağlı olarak beklentilerinde ortaya çıkan yükselişler, niteliklerinin değişmesi ve daha fazla özgürlük ve bağımsızlık istemeleri,
- b) Sosyal, siyasal, ekonomik ve yasal çevre koşullarında giderek hızlanan değişmeler ve
- c) Örgütlerin büyümesi, iş koşullarının, istihdam olanaklarının ve rekabet ortamının değişmesi;

gibi faktörler de yöneticilerin geliştirilmesini ve yeni koşullara uyum sağlayabilecek bilgi ve becerilerle donatılmasını gerekli kılmaktadır.

V. YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMININ AŞAMALARI

İşletmelerin gereksinim duydukları sayı ve nitelikte yöneticileri bulamamaları, bu sorunun işletme içinde önemle ele alınması ve ciddi çözümler aranmasını zorunlu kılmaktadır. Bilindiği gibi, işletmelerde yönetici işgörenlerin sağlanmasında *işletme içi* ve *işletme dışı* olmak üzere iki ana kaynaktan sözedilebilir.

Yöneticilerin işletme içi kaynaklardan sağlanması, dış kaynakların kısırlığı nedeniyle giderek daha önemli olmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin ve özellikle üst basamak yöneticilerinin işletme dışı kaynaklardan sağlanmasının genellikle önemli bazı sorunlar doğurduğu bilinmektedir. Bu uygulamanın işletmede çalışanların yükselme umudunu yitirmelerine ve buna bağlı olarak moral güçlerinin ve verimliliklerinin azalmasına yol açması kaçınılmazdır. Dışarıdan gelen bir üst yöneticinin işletmeye yeni bir görüş açısı ve dinamizm getirme olasılığına karşılık işletmeyi ve işgörenleri yakından tanımaması nedeniyle yönetimde başarısız kalma olasılığı da yüksektir. Bu kişinin işletmeye bağlılığı fazla olmayacağı gibi, işletmede çalışan ve güçlü bağlılıkları bulunan kişiler üzerinde de olumsuz etkiler yaratması beklenebilir.

Yönetici gereksiniminin işletmede çalışanlar arasından eğitim ve geliştirme yoluyla bilgi ve becerisi arttırılacak kişilerle karşılanmasının en uygun yaklaşım olduğu genellikle kabul edilen bir görüştür. Bu görüşün benimsenmesi durumunda bir yönetici geliştirme programının hazırlanması ve uygulamaya konulması olanağı bulunmaktadır. Başarılı bir yönetici geliştirme programı, çoğunlukla birbirini izleyen üç aşamada oluşur. Bunlar;

- 1) Yönetici gereksiniminin saptanması; işletmenin bugün ve yakın gelecek için gereksinim duyduğu yöneticilerin sayı ve niteliklerinin belirlenmesi.
- 2) İşletmede halen yönetici olarak görev yapan çalışma başarılarının (performanslarının) değerlendirilmesi ve daha geniş sorumluluklar alabilecek ve yükseltilebilecek olanların seçilmesi ve
- 3) Yönetici gereksinimini etkin bir biçimde karşılayabilecek olanların kendi kendilerini geliştirmelerine yardımcı olunması aşamalarıdır ¹².

Yönetici gereksiniminin saptanmasında öncelikle işletmenin örgütsel yapısı incelenerek, her basamaktaki görevler saptanır. Daha sonra bu görevlerin en doyurucu bir biçimde yerine getirilebilmesi için gerekli olan nitelikler ve insan özellikleri belirlenir. Son olarak da işletmede yönetici olarak çalışanların belirlenen görevlere

12 Newman, W.H., *Yönetim: İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare* (Çev. K. Sürgit), T.O.D.A.İ.E. yayını, Ankara, 1979, s.

uygunluğu ve belirlenen niteliklere sahip olup olmadıkları araştırılır. Yapılan karşılaştırmalarda ortaya çıkan açıkların giderilmesi, eksikliklerin kapatılması için gereken önlemler ortaya konulur. Boş olan veya yöneticilerin ayrılması nedeniyle boşalacak olan görevler için uygun kişileri sağlamak amacıyla planlar hazırlanır.

Yönetici geliştirme programlarında ikinci aşama, işletmede çalışan orta basamaktaki yöneticilerin değerlendirilmesi, derecelendirilmesi ve aralarından yetenekli görülenlerin üst yönetici adayları olarak seçilmesi aşamasıdır. Bu aşamada statik ve dinamik yöntemlerden yararlanılarak geliştirmeye değer görülen yöneticiler belirlenir. Statik yöntemler, tepe yöneticilerin grup kararı, niteliklerin değerlendirilmesi yöntemi ve psiko-teknik testlerdir. Dinamik yöntemler ise, kişinin çalıştığı dönem süresince gösterdiği performansın belirli aralıklarla düzenli olarak yapılan değerlendirmelerle saptanması ve kişinin çeşitli görevlerde dolaştırılarak ve özel görevler verilerek denenmesi yöntemleridir.

Yöneticilerin başarı derecelerinin değerlendirilmesi birçok bakımdan önemli yararlar sağlar. Herşeyden önce, yöneticinin kendini geliştirme ve şimdiki görevinde daha başarılı olabileme olanakları ortaya konulur. Bu konudaki çalışmalara yardımcı olur ve yol gösterir. Yükseltme kararları için güvenilir, objektif veriler sağlar ve sağlam bir temel oluşturur. Yönetici değerlendirme çalışmalarında eğer amaç yöneticinin yatay olarak geliştirilmesi ise yapmakta olduğu iş ve görev ön plana çıkacaktır. Ancak, yöneticinin dikey olarak geliştirilmesi amaçlanıyorsa yeni görevinin gerektirdiği nitelikler önem ve ağırlık kazanacaktır.

Üçüncü aşama, yönetici işgörenlerin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını, dünya görüşlerini ve entellektüel yeteneklerini arttırmak amacıyla planlı ve düzenli bir biçimde eyleme geçme aşamasıdır. Ancak, daha önce de belirtildiği gibi yönetici geliştirme tümüyle kişisel bir değişim sürecidir. Böyle bir değişim, çok büyük ölçüde kişinin kendi isteği, iradesi ve çabası ile gerçekleşir. Dolayısıyla bu aşamada yapılabilecek tek iş, yönetici adayının kendi kendisini geliştirme arzusunu uyandırmak, çabalarına katkı sağlayarak gelişmesini hızlandırmak ve gelişme yönünün belirlemede kendisine yardımcı olmaktır. Yapıcı eleştirilerde bulunmak, aralarından seçim yapabileceği öneriler getirmek, öneri veya yardıma gereksinimi olduğu anda yanında bulunmak, işletme dışındaki kurs, seminer, konferans gibi bilimsel programları izlemesini ve bir yönetici adayının psiko-sosyal yönünü olgunlaştıracak sosyal etkinliklere katılmasını sağlamak bu aşamada gereken davranışlardan başlıcalarıdır.

Görüldüęü gibi, yönetici geliştirme programının birinci aşamasında işletmenin yönetici gereksinimi sayısal ve niteliksel yönlerden analiz edilmekte, işletmede yükseltme yoluyla doldurulacak görev yerleri (orunlar) belirlenmektedir. İşletmede çalışmakta olan yöneticilerin değerlendirilmesi aşamasında ise her yöneticinin sahip olduğu niteliklerle görevini daha etkin bir biçimde yapabilmesi ve gelecek bir dönemde dolduracağı görev yerine uygun bir biçimde hazırlanabilmesi için gereken nitelikler karşılaştırılmakta, arasındaki farklar ortaya konulmakta ve gerekli geliştirme biçimi saptanmaktadır.

Şüphesiz, başarılı yöneticilerde aranan niteliklerin bazılarının doğuştan varolan ve sonradan kazanılması son derece güç bulunan kişisel nitelikler olduğu kabul edilebilir. Ancak, aranan niteliklerden büyük bir bölümünün uygun koşullar altında

geliştirilmesi olanağı bulunduğu da kabul edilmektedir. Esasen, yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesi için harcanan tüm çabaların temelinde yöneticilik niteliklerinin çeşitli yol ve yöntemlerle kişilere kazandırılabilmesi ve uygun ortam sağlanarak bu kişilerin kendilerini geliştirebilecekleri varsayımı bulunmaktadır. Bu varsayımın girilen tüm eğitim ve geliştirme etkinliklerinin sonucunda bir taraftan gereksinim duyulan sayı ve niteliklerde yöneticilerin sağlanabileceği bir kaynağın oluşturulması ve diğer taraftan da yöneticilerin şimdiki görevlerindeki başarı düzeylerinin yükseltilmesi amaçlanır. Tüm bunların sonucunda da işletmenin insan gücü kaynaklarının kullanımında etkinlik sağlanmış olur.

VI. YÖNETİCİ GELİŞTİRMEDE YÖNTEMLER

Yönetici geliştirme programlarının başarı sağlayabilmesi için herşeyden önce uygun yöntemlerin kullanılması gerektiği açıktır. Yöntem, genel olarak, amaca ulaşabilmek için izlenmesi gereken yol ve ilkelerin bütünü olarak tanımlanabilir. Ulaşılmak istenen amaçların çeşitlilik göstermesi karşısında yöntemlerin de çok çeşitli olabileceği düşünülebilir. Ayrıca, bu yöntemlerin bir veya birkaçının bütün ortamlarda geçerli, en iyi yöntemler olduğunu söylemek olanağı da bulunmamaktadır. Bu durumda yöneticilerin arzulanan gelişmelerini sağlayacak uygun yöntemlerin belirlenmesi temel bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sorunun çözümünde yöneticinin örgütsel yapı içindeki yeri, gelişme aşaması, gelişmesinin yönü, üst yönetici aday olarak nitelikleri, bilgi ve beceri düzeyi, üst yöneticilerin ve eğitimcilerin nitelikleri, bu amaçla ayrılan zaman ve parasal kaynaklar gibi konular öncelikle incelenmelidir. Bu konuların açıklığa kavuşması ile uygulanacak eğitim ve geliştirme yönteminin saptanması kolaylaşacaktır. Ancak, hiçbir yöntemin tek başına uygulanması ile istenen sonucun alınamayacağı, yalnız başına kullanılan bir yöntemin anlamlı ve yeterli olamayacağı başlangıçta kabul edilmelidir. Belirli bir yöntem, diğer geliştirme yöntem ve teknikleri ile desteklediği sürece güçlü ve başarılı bir uygulama olanağı bulur.

Yönetici geliştirme programlarında yararlanılan başlıca yöntemler dört ana başlık altında kısaca şu şekilde incelenebilir ¹³.

1. İşbaşında Öğrenme

Yönetici geliştirme amacıyla hemen her zaman yararlanılan ve büyük başarı sağlayan yöntemlerden biridir. İşbaşında kazanılan deneyimlerin tam ve gerçekçi olması, ussal, duygusal ve bilinçaltı tepkilerinin yaşanması, öğrenmenin hızını ve niteliğini olumlu yönde artırır. Ancak, bu yöntemle öğrenme ve gelişme, yöneticinin deneyimlerden ders alacak ve olumlu sonuçlar çıkarabilecek yeteneklere sahip bulunmasına bağlıdır. Ayrıca, işbaşında öğrenmeye dayanan yöntemlerde işin etkin bir biçimde yapılması ve yöneticinin kendisini geliştirmesine uygun bir "öğrenme ortamı"nın yaratılması büyük önem taşır. Bu yöntemin başarısı, büyük ölçüde, yöneticinin görevlerini yerine getirirken amaçlarını sürekli olarak gözönünde bulun-

13 Newman, W.H., *op.cit.*, s. 398-406., Sürgit, Kenan, Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi, *Amme İdaresi Dergisi*, (1970), C. 3, S.1, s. 28-29., Mihçioğlu, Cemal, *Personel İdaresinde Beşeri Münasebetler*, Ankara 1958, s. 175-182, Oner, Yıldırım, Yönetici Geliştirme Gereksinimi ve Başlıca Yöntemleri, *Yönetim*, Yıl 3, S. 12, Haziran 1981, s. 25-32.

durma, verileri derleme, seçenekleri doğru değerlendirme, gerçekleri görebilme, zamanını akılcı kullanabilme yetenekleri ile sınırlı bulunmaktadır. Bununla beraber, bazı ilkelerin yerine getirilmesine özen gösterilmesi durumunda bu yöntemle yönetici geliştirilmenin başarı sağlanması kolaylaşacaktır.

a) Üst yönetici ile geliştirilmesi istenen yönetici arasındaki ilişkiler olumlu olmalı, aralarında sevgi, saygı ve güven bağları bulunmalıdır. Ayrıca, üst yöneticinin öğretme istek ve yeteneği, genç yönetici adayında da öğrenme arzu ve heyecanının bulunması gerekir. Yönetici geliştirme konusunun işletme çapında önem verilen bir görev olarak kabul edilmesi doğru bir yaklaşım olacaktır.

b) Yöneticinin işbaşında geliştirilmesi için yeterli düzeyde yetkinin kendisine devredilmesi ve gerektiğinde yapıcı eleştirilerle ve yol gösterici önerilerle kendisine yardımcı olunması gerekir. Üst yöneticiler tutum ve davranışlarıyla diğer yöneticilere örnek olmalı, onlara önderlik ve gerektiğinde danışmanlık görevlerini yerine getirmelidirler.

c) Genç yöneticilerin kendi üst yöneticilerinin işlerini öğrenmelerine olanak sağlanmalı, zaman zaman üst yönetici yerine karar almalarına fırsat tanınmalıdır. Üst yönetici; sorunlarını, kararlarını, karar alırken gözönünde bulundurduğu faktörleri yetiştirilen yöneticiye anlatmalı, bazı durumlarda nasıl karar alacağını sormalı, doğru ve yanlışlarını kendisine açıklamalıdır.

Ayrıca, iş başında geliştirilmesi düşünülen bir yönetici için bu amaca uygun özel görevler tasarlanması veya uzmanlık alanına giren bir konuda özel olarak görevlendirilmesi de önemli katkılar sağlayan bir yöntemdir.

2. Görevlerarası Rotasyon

Yönetim görevleri, örgütün alt basamaklarında belirli bir görevde kazanılması olanağı bulunan deneyimlerden daha fazlasını ve daha geniş bir görüş açısını gerektirir. Bu nedenle, üst basamaklara yükseltilecek yöneticilerin farklı görevlerde belirli sürelerle çalışarak yetişmesi ve gelişmesi, işbaşında gelişmeyi bütünleyen yararlı bir uygulamadır. Yönetici böylelikle bir taraftan yeni durumları ve sorunları karşılama yeteneklerini sınama ve geliştirme olanağını bulurken diğer taraftan da daha sonra yöneteceği eylemlerin herbirinde deneyim kazanma fırsatını elde etmiş olur. Ancak, bu yöntemin etkili olabilmesi için gözönünde bulundurulması gereken bazı ilkeler vardır:

a) Görev yerleri, yöneticinin eğitimine ve geliştirilmesine uygun olacak ve yararlı deneyimler kazanmasına olanak verecek şekilde seçilmelidir. Çeşitli etkinlikleri birarada bulandıran, rutin olmayan işleri kapsayan, özgün sorunların çözümünü gerektiren ve adaya sorumluluklar yükleyen görev yerleri yönetici geliştirme açısından uygun ortamları sağlarlar. Ayrıca, bu görev yerlerinde yönetici geliştirme konusuna önem veren ve buna uygun tutum ve davranış içinde bulunan bilgili ve deneyimli üst yöneticilerin bulunması da gerekmektedir.

b) Görevler arası rotasyondan beklenen yararın sağlanabilmesi için yöneticinin rotasyonda bulunduğu her görevde veya birimde uygun bir süre kalması gerekir. Bu uygulama, kısa staj programları veya bölümler arasında turistik bir gezi niteliğine dönüştürülmemelidir. Yöneticinin kısa sürelerde sık sık yer değiştirmesi, işleri tanıma ve bütün hakkında bir fikir edinme bakımından yararlı olmakla beraber yönetici geliştirme amacına bir katkı sağlamayacaktır. Diğer taraftan, belirli bir görevdeki

sürenin uzaması da yöneticinin moralinin bozulmasına, dinamizmini ve çalışma heyecanını yitirmesine yol açacaktır.

c) Görevlerarası rotasyonda yöneticinin deneyim eksikliğini giderici önlemler alınmalı ve gerektiğinde bu kişilerin deneyimli yöneticilerle birlikte çalıştırılmasına olanak sağlayacak komitelerin kurulması veya proje tipi örgütlerin oluşturulması yoluna gidilmelidir. Böylece, bir taraftan belirli bir görevin yerine getirilmesinde yeni görüş ve fikirlere sahip kişilerle işe ilişkin bilgi ve deneyim birikimine sahip kişiler biraraya getirilmekte ve diğer bir taraftan da örgüt içi haberleşme yoğunlaşmakta, karşılıklı anlayış, işbirliği ve güven ortamı gelişmekte ve takım çalışması alışkanlığı yerleşmektedir.

3. İşletme İçi ve Dışı Seminer, Kurs ve Toplantılar

Yönetici geliştirmede en önemli yöntem, çeşitli görevlerde işbaşında öğrenme yoluyla yönetim yeteneklerinin geliştirilmesi ve bilgi ve becerinin artırılmasıdır. Ancak, zaman zaman bu temel yöntemi bütünleştirmek amacıyla işletme içinde veya dışında düzenlenen toplantı, kurs, seminer ve konferanslardan da yararlanılabilir.

Üniversite, yüksek okul ve enstitüler ve bazı meslek kuruluşları yönetimle ilgili olarak işletmelerin çeşitli basamaklarındaki yöneticileri için kurslar, seminerler ve konferanslar düzenlemektedirler. Belirli sürelerle tam gün veya yalnızca akşam saatlerinde yürütülen bu etkinlikler, herşeyden önce önemli bir eğitim ortamı ve olanağı yaratmaktadırlar. Eğiticilerle değişik işletmelerden gelen katılımcıların aralarında bilgi ve deneyim birikimlerini paylaşmaları, farklı yorum, görüş ve bakış açılarını ortaya koymaları üst yönetici adayları için önemli bir kazanç olmaktadır.

İşletme içinde özel kurs, seminer ve benzeri toplantıların düzenlenmesi bazı üstünlükleri yanında önemli sakıncaları da beraberinde getirmektedir. İşletmeye özgü sorunların, gerçek vakaların ve somut önerilerin tartışılabilmesi bu uygulamanın üstünlükleridir. Ancak, bireysel sorunların, günlük çatışma ve huzursuzlukların, psikolojik baskıların programa katılanların arasında sürüp gitmesi, işletme içi eğitim ve geliştirme programlarının etkinliğini de düşürmektedir.

Bu nedenle, bu tür bir geliştirme faaliyetine girişilmesi düşünüldüğünde uygulamanın yeri ve zamanı, programın kimler tarafından yürütüleceği ve kimleri kapsayacağı, süresinin ve düzeyinin ne olacağı gibi konularda özenli bir çalışma ile doğru kararların alınmasına çalışılmalıdır. Herşeyden önce, deneyime ve sanatsal yeteneğe dayalı bir konuda geliştirme programlarının düzenlenmesinin son derece güç olduğu unutulmamalıdır. Burada önemli olan, yöneticinin kendini geliştirmesine yardımcı olacak uygun bir ortamı yaratmak ve gerekli temel bilgileri ve düşünme mantığını tanıttıktan sonra katılımlı tartışmalar, rol oynama, vaka çözümü ve duyarlılık eğitimi gibi yöntemlerle kendi kendisini eğitmesini sağlamaktır.

4. Kişisel Gelişmeye Özendirme ve Yardımcı Olma

Yönetici, kendini geliştirme gereğini, eksikliklerinin neler olduğunu, hangi bilgi ve becerilere gereksinim duyduğunu ve kendisi için en iyi geliştirme yönteminin ne olduğunu en iyi yine kendisi bilmek durumundadır. Bu nedenle, yöneticiye kendisini geliştirme bilincinin verilmesi, uygun koşulların yaratılması ve gelişmeyi yürekten arzulamasının sağlanması büyük önem taşır. Bunların gerçekleşmesi sonucunda yönetici kendisini geliştirme konusunda bilinçli bir biçimde çaba gösterecek ve olumlu sonuçlar alınacaktır.

Bununla beraber, kendisini geliştirmeyi amaçlayan bir yöneticiye sürekli olarak ilgi ve desteğin gösterilmesi, gerek duyduğu her an yapıcı önerilerle yardımcı olunması gerekir. Böyle bir kişinin zaman zaman kendisine ussal ve duygusal açılardan önderlik edecek üst yöneticilere gereksinimi olabilir.

İşletmelerde yönetici geliştirme programlarına ilgiyi arttırmak ve kişisel çabaları özendirmek için bir maddi ve manevi ödüllendirme sisteminin ve gelişme ile beraber yürütülen bir yatay ve dikey yükseltme mekanizmasının bulunması kaçınılmazdır. Yöneticiler arasında ödüllendirilme ve yükseltme beklentisi, kişisel gelişme gayretlerini hızlandıracak, görev ve sorumluluk alma isteklerini arttıracak, çeşitli yönetim seminer, kurs ve toplantılarına ilgilerini yoğunlaştıracaktır.

Özet ve sonuç olarak, yöneticilerin geliştirilmesinde yol gösterme ve üst yöneticilerin yerine karar alma yöntemleriyle işbaşında öğrenmeye öncelik verilmesi ve bununla bağıntılı olarak çeşitli görevler arasında rotasyon ve çeşitli deneyim kazanmaya uygun görevlendirmeler yapılması en başarılı yaklaşımlardır. Bununla beraber, bu uygulamaları tamamlayıcı nitelikte olmak üzere görev dışında kurs, seminer, toplantı ve benzeri biçimsel eğitim programlarına da yönetici geliştirme amacıyla yer ve önem verilmelidir. Diğer bir yöntem de yönetim danışmanlarından yararlanılmasıdır. Ancak, unutulmaması gereken temel konu, yönetici geliştirme sürecinin başarısının tümüyle kişiye bağlı olduğudur. Dolayısıyla tüm yönetici geliştirme programlarında en canalıcı nokta, yöneticilerin öğrenme ve gelişmelerine fırsat ve olanak yaratılması ve bunlardan yararlanma konusundaki istek ve coşkularının uyandırılmasıdır ¹⁴.

VII. YÖNETİCİ GELİŞTİRMEDE KARŞILAŞILAN BAZI SORUNLAR

İşletmelerde yönetici geliştirme arzulan ve ilgi uyandıran bir çaba olmakla beraber uygulamada bazı sorunların doğmasına ve işletme içi bazı çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır ¹⁵.

Herşeyden önce, yönetici geliştirme sürecinin tüm yöneticileri kapsamına karşın biçimsel eğitim ve geliştirme programlarının belirli sayıda kişiye yönelik olarak yapılması ve bu sayının üst basamaklara çıkıldıkça daha da azalması psikolojik sorunlara, yönetici adayları arasında rekabete ve sürtüşmelere neden olacaktır.

İkinci bir sorun kaynağı, üst yöneticilerle yönetici olarak geliştirilecek kişiler arasında sosyal ilişkiler şeklinde gelişen yoğun bir kişisel etkileşimin bulunmasıdır. Bu durum yönetici geliştirme çalışmalarında etkin ve olumlu davranışı etkileyecek ve tarafsız değerlemeyi güçleştirecektir.

Yönetici geliştirmede bir diğer sorun, bu çalışmaların uzun zaman gerektiren bir süreç olmasıdır. Programın başarısının ve yapılan çalışmaların sonuçlarının kısa sürede görülmesi genellikle güçtür. Bu durum, program başlatıldıktan bir süre sonra cesaretin yitirilmesine, çalışmaların yavaşlatılmasına ve harcamaların kısıtlanmasına yol açabilmektedir.

Son bir diğer sorun kaynağı da yönetici geliştirme çalışmalarının sonuçlarının sayısal olarak ölçülebilmesi olanağının kolay bulunmaması, ölçme ve değerlendirme ça-

14 Newman, W.H., *op. cit.*, s. 408.

15 *Ibid.*, s. 371.

halarının sübjektif derecelemeden öteye genellikle geçememesidir. Bu durum da işletmenin en değerli varlığı olan insan kaynağının geliştirilmesinin önemini ve gerekliliğini anlamayı güçleştirmekte ve bu konuda hatalı kararların alınmasına neden olabilmektedir.

VIII. YÖNETİCİ EĞİTİMİ VE GELİŞTİRME PROGRAMLARININ DEĞERLEMESİ

İşletmelerde yönetici eğitimi ve geliştirilmesi amacıyla sürdürülen çeşitli çabalar, uzun bir zamanın, önemli parasal kaynakların ve yoğun bir emeğin harcanmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, işletmelerinde yönetici geliştirme programlarına yer veren üst yöneticiler haklı olarak gözle görülür olumlu sonuçların elde edilmesini beklerler. Şüphesiz, yönetici geliştirme programlarına katılan yönetici adayları ile bu programları düzenleme ve uygulama ile yükümlü eğitimciler ve yöneticiler de aynı olumlu sonuçların bekleyişi içindedirler¹⁶.

Bu nedenle, yönetici eğitimi ve geliştirme programlarının amaçlarına ulaşabilme derecesini ve harcanan kaynaklar karşısında sağlanan getirinin ne olduğunu sistematik bir biçimde ölçme ve değerlendirme gereği doğmaktadır.

Bu ölçme ve değerlendirme çalışmaları çoğunlukla tepki, öğrenme, davranış ve sonuçlar açısından olmak üzere dört ayrı aşamada yapılabilir¹⁷.

1. *Tepki*: Yönetici geliştirme programlarına katılanların programa olan tepkilerinin, ilgi ve beğeni derecelerinin belirlenmesi amacıyla soru kağıdı, mektup, gözlem veya mülakat yoluyla yapılan bir değerlendirmedir.

2. *Öğrenme*: Bu aşamada yönetici geliştirme programlarına katılanların kendilerine kazandırılmak istenen bilgi ve becerileri ne ölçüde öğrendiği, ne gibi ilke, teknik ve yöntemleri edindiği ölçülmeye çalışılır. Bu amaçla da genellikle soru kağıdı, testler ve performansın izlenmesi gibi yöntemlerden yararlanılır.

3. *Davranış*: Değerlemenin üçüncü aşamasında da programa katılanların tutum ve davranışlarında ortaya çıkan değişimlerin saptanmasına çaba gösterilir. Davranış değişimi ile ilgili değerlendirme, büyük ölçüde program öncesinde ve program sonrasında yöneticinin astlarından, üstlerinden ve aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarından yazılı veya sözlü olarak alınan bilgilere dayandırılır.

4. *Sonuçlar*: Bu değerlendirme aşamasında temel amaç, yönetici eğitim ve geliştirme programlarının gözle görülür somut sonuçlarını saptamaktır. Bu somut sonuçlar; maliyetlerin azalması, işin kalitesinin ve işletmenin kârlılığının yükselmesi, devamsızlık, geç gelme ve işten ayrılmaların azalması yenilik ve değişikliklere açıklığın ve uyumluluğun yaygınlaşması, kırgınlığın ve şikayetlerin azalması çatışmaların çözümünün kolaylaşması ve moral ve verimliliğin yükselmesi olabilir. Ancak, bu sonuçların elde edilmesinde geliştirme çabaları dışında da çeşitli faktörlerin et-

16 Baykal, B. *loc.cit.*, s. 7.

17 Kirkpatrick, D.L., *Evaluation of Training, Training and Development*, (2nd. Ed), R.L. Craig, (Ed.), Mc Graw-Hill, N.Y. 1976, s. 18—20'den naklen Koçel, T., *Yönetimde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlemesi*, *İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 3, S. 2., Kasım 1974, s. 112—116, ayrıca bkz. Adal, Z., *İşletmelerde Yetiştirme ve Geliştirme Programlarının Etkinliğinin Ölçülmesi ve Değerlemesi*, *Yönetim*, Yıl 3, S. 12, Haziran 1981. s. 33—40.

kili olabileceği gözönünde tutularak geliştirme programlarının başarısının değerlendirilmesinde özellikle ilk üç aşamanın bulgularına ağırlık verilmesi daha uygun olacaktır.

Ayrıca, eğitim ve geliştirme çabalarının başarısının değerlendirilmesinde işletmenin örgütsel yapısının, geçerli ücret ve ödüllendirme sistemlerinin ve içinde bulunulan ortamın ve özel durumların gerektirdiği davranış tarzlarının gözönünde bulundurulması zorunludur. Zira, tüm bu değişkenler, yönetici geliştirme programları ile doğrudan etkileşim içinde bulunmakta ve bu programların başarı düzeyi üzerinde önemli rol oynamaktadırlar.

IX. ÖZET VE SONUÇ

Bu makale işletmelerde yönetici işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi konusunu çeşitli yönleriyle ve ana çizgileriyle ortaya koyma amacıyla kaleme alınmıştır.

Makalede, öncelikle eğitim, yetiştirme ve geliştirme gibi kavramların tanımlanmalarına ve aralarındaki farklılıkların belirtilmesine yer verilmiş daha sonra bunlardan yönetici geliştirme ayrıntılı bir biçimde tanımlanarak temel özellikleri üzerinde durulmuştur. İşletmelerde yönetici gereksinimini ortaya çıkaran nedenlerin ele alınmasından sonra yönetici geliştirme programlarının aşamaları ve başlıca yöntemleri açıklanmıştır. Makalede, yönetici geliştirme çalışmalarında karşılaşılan sorunlara da kısaca değinilmektedir. Son olarak, yönetici eğitim ve geliştirme programlarının sonuçlarının değerlendirilmesi konusu ele alınmakta ve bunun hangi açılardan ve hangi yöntemlerle yapılabileceği açıklanmaktadır.

Özellikle sürekliliği ve büyümeyi amaçlayan işletmeler açısından son derece önemli olan ve fakat bu arada önemli maliyetlere yol açan yönetici geliştirme çalışmalarının çok dikkatli ve bilinçli bir biçimde yürütülmesi gerektiği açıktır. Yönetici geliştirme, uzun zaman gerektiren, çeşitli sorunları da beraberinde getiren oldukça güç ve karmaşık bir süreçtir. Bununla beraber, başarılı olmayı amaçlayan tüm işletmeler için kaçınılmaz bir faaliyettir. Açıktır ki, başarılı bir biçimde yürütülen yönetici geliştirme faaliyeti, iş hayatında yöneticinin başarısını, bilgili ve yetenekli olarak etkin kararlar almasını ve bunun sonucunda da işletmenin başarılı bir biçimde varlığını ve sürekliliğini korumasını sağlayacaktır.