

Yönetici Eskimesi ve Eğitimi

Yrd. Doç. Dr. Şaban Esen

Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F.

İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon A.B.D.

sesen@bartin.edu.tr

Özet: *Değişim öylesine hissedilir olmuştur ki, yeni bilgilerle donanımlı bir üniversite mezunu kişinin bilgilerinin, mezuniyetini takip eden 4-5 yıl içinde eskidiği ifade edilmektedir. Bu nedenle, eskiyen bilgilerin yenilenmesi için kendini geliştirme veya bu amaçla düzenlenen eğitim aktivitelerine katılmak bir zorunluluk haline gelmiştir.*

Diğer taraftan dünya, globalleşmeyle fiziki sınırların ortadan kalktığı daha küçük bir yapıya bürünmüş, internet vasıtasıyla da ekonomistin tam rekabet olarak tanımladığı, tüketicilerin ve üreticilerin piyasada olup bitenlerden anında haberdar olduğu bir ortama dönüşmüştür. Böyle bir ortamda, işletmelerin ve onların sevk ve idaresinden sorumlu yöneticilerin işleri eskiye oranla çok daha zorlaşmıştır.

Bu çalışmada, yönetici eskimesi kavramı incelendikten sonra, işletmelerde yönetici pozisyonunda çalışan kişilere uygulanan eğitim yöntemleri üzerinde durulacaktır.

Anahtar kelimeler: *Yönetici eskimesi, yönetici eğitimi, iş başında eğitim, iş dışında eğitim.*

Managerial Obsolescence and Training

Abstract: *Change is such intensively felt in today's world that a well-equipped university graduate student's knowledge becomes old in the following 4 or 5 years. Therefore, developing oneself to refresh his knowledge or participation in training activities organized for this aim has been a necessity.*

In a globalizing world, on the other hand, world has now become smaller with physical boundaries removed, and turned into a full competitive environment by use of internet, as described by the economists, in which producers and consumers keep abreast of the most recent developments instantly. In such an environment, compared to past, now, it is much more

difficult to survive for both enterprises and their executives, who are responsible for conduct and management of these businesses.

In this study, first the concept of managerial obsolescence will be examined and following, we will focus on the training methods and practices on people working as executives.

Key words: *Manager Obsolescence, manager training, on-the-job training, off-the-job training.*

Giriş

Gerek sistem yaklaşımı ve gerekse stratejik yönetim yaklaşımları işletmeleri bir sistem olarak ele almakta ve bu sistemin üst ve alt sistemlerden oluştuğunu, işletmenin bu sistemlerdeki değişiklikleri iyi algılaması gerektiği aksi takdirde uzun vadede varlığını sürdüremeyeceği ifade edilmektedir.

Gerçekten de gerek iş yapma biçimleri ve gerekse insanların ihtiyacını karşılayan mal ve hizmetler çok kısa sürede değişime uğramakta ve tıpkı dinazorların yok olmasına neden olan ani iklim değişikliği gibi, mal ve hizmetler de çok hızlı bir şekilde değişmekte, günümüz iş hayatında da çok ani sayılabilecek değişimler olmaktadır.

Bu değişim kendisini işletmeleri yöneten yöneticiler üzerinde de hissettirmektedir. Bugün artık bilgi iletişim sistemlerini kullanmayı bilmeyen bir yöneticiden bahsedilemez. Bu nedenle yöneticilerin değişen çevre koşullarına karşı başarılı olabilmesi için kendilerini yenilemeleri ve hatta bu yenilemenin sürekli bir hale dönüşmesi gerekmektedir. Bu çalışma yöneticilerin kendini yenileme yöntemleri üzerinde durmaktadır.

1. Yönetici Eskimesi

Üretimde kullanılan makinelerden birinin (örneğin bir torna tezgahının) her parçası belirli kurallara göre yapılmıştır ve bu parçalar kendi kapasiteleri ölçüsünde çalışırlar. Bu makine düzenli olarak bakıma girer ve eskiyen parçaları değiştirilirse, ilk kapasitesi hemen kaybolmaz, verimi hemen azalmaz, yıpranma hızı daha düşük olur (Haas,1987:1).

Yönetici eskimesi pek çok nedene dayalı olarak gerçekleşebilir. Bunlardan bazıları, üretim teknolojilerindeki değişiklikler, iş yapma usullerinin

değişmesi, yöneticilerin kendilerini değişen çevre koşullarına göre yenilememeleri, global anlamda yenilikler sayılabilir (Burack, 1986:83, Goetz, 1986: 93)

Diğer taraftan Reeser (1986:27), yönetici eskimesinin nedenleri arasında, değişime karşı durma, kendini yenileme konusunda gayret sarf etmeme ve amaç belirleme konusunda kararsız olmayı da eskime nedenleri arasında saymaktadır.

Bir işletmede çalışan yöneticileri de buna benzetmek yanlış bir karşılaştırma olmaz. Fiilen bir işletmede çalışan veya bir işletmeye yeni giren bir yönetici (herhangi bir çalışan da olabilir) o an için ihtiyaçlara cevap verebilir. Ama işletmenin dışındaki çevresel faktörler asla yerinde durmamaktadır, sürekli değişmektedir. Dolayısıyla da yöneticilerin görevlerinden birincisi ve belki de en önemlisi işletmeyi değişen çevre şartlarında ayakta tutabilmektir. Bunun için de kendisini değişen çevre ve işletme koşullarına uyarlayabilmesi gerekmektedir.

Bunu başarabilmesi için de, çevredeki değişime ayak uydurabilmesi yani, yeni olaylar karşısında nasıl bir tutum takınacağını öğrenmesi gerekmektedir. Bu öğrenme yöntemlerinden bir tanesi de işletmelerin kendi personeli için düzenlediği hizmet içi eğitim faaliyetleridir. Bu faaliyetlerde değişen çevre ve iş koşullarında yöneticilerin ve diğer çalışanların nasıl bir yöntem belirleyecekleri, nasıl bir strateji geliştirecekleri üzerinde durulur. İnsan Kaynakları Departmanı tarafından daha önceden hazırlan eğitim ve geliştirme planları (belirlenen personel veya personellere) belirli periyotlarla hayata geçirilir (Shearer ve Steger, 1986: 263).

2. Eğitimin Tanımı, Önemi ve Yakın Kavramlarla İlişkisi

21. Yüzyıl toplumları bilgi işçilerinden oluşacak ve sürekli kendilerini yenilemek zorunda kalacaklardır. Bu çağda bilgiyi bilmekten çok onu çoğaltmak ve yaymak önem taşır. Ancak bilgiye ulaşmak ve onu çoğaltmak oldukça pahalı bir işlem olup, ileri teknoloji gerektirir (Özçelik, 2009).

Makro açıdan bakıldığında eğitim; toplumun yaratıcı gücünü ve verimini artıran, kalkınma çabası için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetişme olanağı veren en etkili bir araçtır. Bilim ve politika adamları eğitimi çoğu kez kalkınmanın motoru olarak tanımlarlar.

Eğitimin en açık ve kolayca akla gelen tanımı, yeteneklerin gelişmesinde bir araç olmasıdır.

İşletme açısından bakıldığında eğitim; çalıştırılan insan gücünün daha verimli olması için çeşitli eğitim programlarının devreye sokularak iş görenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişme sağlanması olayıdır (Taşkın, 1993).

Daha geniş tanımıyla eğitim, bireylerin yada onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri yada ilerde yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını geliştiren, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve beceri artırıcı eğitsel eylemlerin tümüdür, denilebilir.

3. Üst Düzey Yönetici Kavramı

İşletme organizasyonlarında işlerin yükü örgütün yönetim kurulu ile birlikte çalışan genel müdürün üzerindedir. Genel müdür, bu sorumluluğunu, üst kademe yönetimini teşkil eden bir diğer kademe mensubuyla paylaşmaktadır. Bu kademelerin üyeleri ise örgütün genel müdür yardımcısı ve işletmenin ana fonksiyonlarının başında bulunan diğer üst düzeydeki yöneticilerdir (İnsan kaynakları, muhasebe, finansman müdürleri gibi). Bu üst kademe meydanı getiren yöneticiler bir nevi kabine teşkil etmektedirler. Bu yöneticiler, sık sık bir araya gelerek müşterek politika ve davranışlarını, birbirleriyle fikir alışverişinde bulunarak birbirlerinin hareket tarzlarını öğrendikten sonra tespit etmektedirler.

Üst kademe yöneticileri, bağlı oldukları organizasyonun, dış rekabet şartları ve diğer işletmelerle olan ilişkilerinde yakından ilgilidirler. Gerek diğer işletmelerle gerekse devletle olan ilişkilerinde üst kademe yöneticilerinin basiretli kararlar alması örgüt için büyük önem taşır. Ayrıca, şirketin satış, finansman, üretim gibi ana faaliyetlerinin başında bulunan üst kademe idarecilerinin, bu faaliyetlerinin, gerek örgüt içinde, gerekse dışında başarılı bir şekilde yürütülmesinde büyük sorumlulukları vardır (Telimen,1972:76).

4. Üst Düzey Yöneticilerin Görevlerinin Arz Ettiği Özellikler

Üst düzey yöneticilerin görevleri gereği, orta ve alt kademe yöneticilerden farklılıkları vardır. Bu ayırım kesin hatlarıyla belirli olmamakla, işletmeden işletmeye ve sektörden sektöre değişmektedir. Genel olarak üst düzey yöneticilerin görevlerinin arz ettiği özellikler aşağıdaki bir sıralamaya tabi tutulabilir (Esen,1996:45).

1. En üst kademedeki bulunan yöneticiler küçük bir grup teşkil etmekte ve aralarındaki daha samimi bir esasa dayanmaktadır. Bu havayı devam ettirmek aralarındaki karşılıklı anlaşmanın devamı ile mümkündür. İşte bunu sağlamak için de üst kademe yöneticileri grup toplantılarına önem vermektedirler.
2. Son senelerde yapılan araştırmalar bilgisayarların gelişmesiyle işletmelerde, orta kademe yöneticilere artık ihtiyaç kalmadığını ortaya koymuştur. Bu husus üst kademe yöneticileri için aksi bir durum yaratmakta ve onlara karşı özel bir ihtiyaç doğurmaktadır.
3. Üst kademe yöneticileri genellikle kararlarını tek başlarına verirler.
4. Üst kademe yöneticilerinin yapabilecekleri hataların doğuracağı sonuçların etkileri büyüktür ve bunların giderilmesi de güçtür.
5. Üst kademelere doğru çıkıldıkça idarecilerin tolerans alanları genişler.
6. Organizasyon kademelerinde gittikçe yükselen yönetici, örgütün hedeflerine ve işletmenin daha üst kademedeki kişilerine hissi olarak bağlanmış durumdadır.
7. Üst kademe idarecileri genellikle psikolojik endişeleri olan kişilerdir. Onların işgal ettikleri mevkiler, herkesin düşündüğü gibi daima yeniliklerle dolu, heyecanlı ve enteresan değildir.
8. Toplum üst kademedeki bulunanların hareket ve performanslarıyla daha yakından ilgilenir.
9. Üst kademe yöneticilerinin başarıları ve verimlilikleri tüm işletme basamaklarında çalışanlarla olan iyi iş ilişkilerine bağlıdır.

5. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler

İyi bir yöneticinin niteliklerini kesin hatlarıyla belirlemek çok zordur. Çünkü insanlar birbirinden farklı yetenek ve niteliklere sahiptir, bu durum yöneticiler için de geçerlidir. Ayrıca her iş alanında işler başkadır ve hatta aynı işlerin değişik bölümlerinde de farklı nitelik ve yeteneklere gereksinim duyulur. Bu nedenle yöneticilerin sahip olması gereken özellikler konusunda değişik yaklaşımlar vardır (Esen, 1996:12).

Yönetici başardığı görevler ve taşıdığı yetki ve sorumluluklar bakımından toplumun çok önemli bir kişisidir. Bu insanlar fonksiyonlarını etkin ve verimli bir şekilde yapabilmek için birtakım nitelik ve özelliklere de sahip olmalıdır. Bunları üç ana grupta toplayabiliriz.

5.1 Yöneticilerin Entelektüel Özellikleri

Yöneticinin düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, kara veren, plan yapan bir kişi olabilmesi için şu entelektüel özelliklere sahip olması gerekir (Eren,1994:7).

- Genel kültür, tek konuda uzmanlaşmak yerine bir çok konuda ve işletme fonksiyonu hakkında bilgi sahibi olmak,
- Mantıklılık,
- Analiz ruhu (bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemek),
- Sentez ruhu (bir olayın değişkenlerini çözüm veya plan yapmak için bir araya getirmek),
- Sezgi gücü (imkan, fırsat ve tehlikeleri önceden görebilmek),
- Hayal gücü (Geleceğe ilişkin olayların muhtemel gelişmelerini zihinde canlandırmak),
- Muhakeme gücü (İyiye kötünden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edebilmek),
- Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklayabilme yeteneği,
- Düşüncelerini açık ve seçik ifade edebilme yeteneği.

Bu nitelik ve özellikler, yönetici çevresindeki insanları etkileme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirebilme ve onları yönlendirme becerisi kazandırır.

5.2 Yöneticinin Karaktere İlişkin Özellikleri

Bir yöneticinin başladığı işi başarıyla bitirebilmesi ve hareketlerinde dengeli, etrafına güven veren bir kimse olabilmesi için şu karakter özelliklerine sahip olması gerekmektedir.

- Akıl ile duygu arası denge (Objektiflik ve sübjektiflik arası uyum),
- Değişen koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilme,
- Dikkatlilik,
- İhtiyatlılık (Aşırı riske girmeme),
- Girişkenlik,
- Hafıza gücü (Önemli olay, kişi ve değişkenleri akılda tutabilme),
- Dinamiklik (Birçok konu ve olayı yerinde ve zamanında izleme ve tedbir alma),
- Azim ve sabatkarlık (tehlike ve güçlükler karşısında yılmamak, mücadeleyi elden bırakmamak),
- Tertiplilik ve düzenlilik (Herşeyi yerli yerinde tutmak ve dosya ve arşivleme sistemi içinde çalışmak),
- Yöntemlilik (İşleri yaparken ve yaptırırken yararlılığı tesbit edilmiş yol ve yöntemlerden yararlanmak, işleri açıklık durumuna göre sıraya koyarak yürütmek),
- Süratlilik (İşleri biriktirmeden ve geciktirmeden zamanında yürütmek),

- Ciddilik (her işe gereken önemi vermek, tehlike ve sorunları küçümsememek).

5.3 Yöneticinin Sosyal Özellikleri

Yönetici, kendisini çevresine, işletme içindeki astlarına ve üstlerine kabul ettirebilmek için şu özelliklere sahip olmalıdır.

- Dış görünüşü, giyim kuşamı ile çevresinde kabul görmelidir,
- Grup yapılarına, ortak amaç, değer ve duygulara hitapedebilmelidir,
- İş yaparken uygulanması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışmalı, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmesini bilmelidir,
- Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği edebilmelidir,
- Her kişi ve olayda özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmelidir,
- Bilgi, tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven, özel hayattaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmalıdır.

Entelektüel karaktere ilişkin ve sosyal özelliklerin hepsine birden bir yöneticinin sahip olması oldukça zordur ama bir yöneticinin kendisini tahlil edebilmesi açısından ve eksikliklerini görmesi bakımından son derece yararlıdır (Özgen,1989:22).

6. Yönetim ve Yönetici Geliştirme İle İlgili Kavramlar

İşletme yönetimi ve organizasyonu ile ilgili çeşitli konulardaki iyileştirme, yetiştirme eğitim ve geliştirme gibi kavramlar ve yaklaşımlar çoğu kez birbiri ile eş anlamlı olarak kullanıldığı veya öyle kabul edildiği için pek çok anlam karışıklıklarına yol açmaktadır (Koçel, 2010:76). Karışıklık yaratan kavramların başında eğitim, yetiştirme ve geliştirme gelmektedir. Esasında bu kavramlar birbirinden tamamen farklı olmayıp, belirli ölçülerde ortak anlama sahip bulunmaktadır. Örneğin geniş anlamda eğitim,yetiştirme ve gelişmeyi de içermektedir.

Eğitim (Education): Kapsamı en geniş olan kavram eğitim kavramıdır. Eğitim en genel anlamıyla, insanları belli amaçlara göre yetiştirme faaliyetidir (Taşkın,1993). İşletme içinde ve dışında, formal programlar yolu ile veya kendi kendine veya tecrübe kazanma yoluyla bir kişinin bilgi,yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetini eğitim faaliyeti olarak tanımlamak mümkündür.

Hoyi (1998), eğitimi kişi, grup ve/veya örgütlerin performanslarını geliştirmeye yarayan planlı ve düzenli etkinlikler olarak tanımlamaktadır. Eğitimin temel amacı davranış değişikliği yapmaktır (Argun,1998).

O halde yönetici eğitimi denildiğinde yöneticilerin çeşitli yönlerden değişmelerini(change) amaçlayan ve kapsamı çok geniş olan faaliyetler topluluğunu anlamak gerekecektir.Bu faaliyetler işletmeler tarafından denetlenebileceği gibi yöneticinin kendisi de bu tür faaliyetlerde bulunabilir.

Yetiştirme (Training): Yetiştirme olarak ifade edilen kavram ise belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir. Bir üstkademeye yükseltilecek personele, o kademede yapacağı işin gereklerini öğretmek, yeni alınan bir makinanın nasıl çalışacağını öğretmek v.b. gibi yetiştirme faaliyetlerine örnektir.Yetiştirmeyi, verimli çalışabilmek için, gerekli işleri doğru yapmak (doing things right) olarak da tanımlayabiliriz (Koçel,2010:78).

Uygulamada karşılaşılan programların büyük bir kısmı bu anlamdaki yetiştirme programlarıdır.Yönetim geliştirme (Management Development), Yönetici Geliştirme (Manager Development), Yönetimsel(Yönetisel) Gelişme (Managerial Development) adı altında uygulanan pek çok çeşitli işletme –içi ve ya işletme -dışı, formal olan veya olmayan bu yetiştirme programları, iştirakçilerin belirli konulardaki bilgi, yetenek, beceri ve davranışlarını değiştirmeyi amaçlamaktadır. Yöneticilere çeşitli yeni teknikleri ve kavramları öğretme, onlara kişilerarası ilişkilerde yetenek kazandırma yetiştirme programlarının en çok uygulandığı konular olmuştur (Koçel,2010:78).

Geliştirme (Development) olarak adlandırdığımız kavram ise yetiştirme kavramı gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi organizasyonlarda değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak, onun organizasyonun iç yapı ve işleyişini, toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade etmektedir.

Yukarıdaki kavramla ilgili bir diğer kavram da öğrenme (learning) kavramıdır. Bunu da kişinin amaçlanan doğrultuda değişmesi olarak tanımlayabiliriz. Örneğin yöneticiye yeni teknik bilgi kazandırmayı amaçlayan bir yetiştirme programında, eğer programdan sonra yöneticinin bilgi düzeyinde bir değişim olmuşsa öğrenme gerçekleşmiştir denilebilir. Kişi istekli olduğu ve değişim için hazır olduğu zaman öğrenme gerçekleşebilir. İşletme veya organizasyon ancak imkanları sağlayabilir veya ortamı hazırlayabilir. Ancak öğrenmek kişinin kendisinin yapabileceği bir iştir (Koçel, 2010:78).

7. Yönetici Eğitim Yöntemleri

Okuldan mezun olduktan 4-5 yıl sonra insan bilgisinin eski ve işe yaramaz olduğu gerçeğini istemesek de kabul etmek zorundayız (Peker;1994:4). Yönetim görevi, geniş bilgi, yetenek ve deneyimi gerektiren bir görevdir. Günümüzde meydana gelen teknolojik, ekonomik ve özellikle hızlı sosyo kültürel değişim ile yoğun rekabet koşulları işletmelerin hem faaliyet alanlarını, hem de yapısını oldukça fazla etkilemektedir. Bu durum, yeni tekniklerin, yapıların ve süreçlerin kullanımını zorunlu hale getirirken; işletmelerin başarılı bir şekilde yönetilmesi, bu hızlı değişim ve rekabet koşullarına ayak uyduracak etkinlikte ve yetenekli yöneticilerin varlığını gerektirmektedir. Etkili yöneticilere sahip olmak da, yöneticiyi her yönden geliştirecek ve geleceğin koşullarına hazırlayacak sistemli yönetim geliştirme programlarına bağlıdır (Bingöl, 1997:191).

Eğer bir iş başarısızsa, yöneticileri de başarısızdır (McCarthy, 1986:225). Yönetim geliştirme amacı, yöneticilerin daha büyük sorumlulukları başarıyla yerine getirmelerini sağlamak amacıyla kapasitesini artırmak, gelecek görevlere hazırlamaktır (Öznur, 2000:4).

Eğitim faaliyetleri kurum içinde olabileceği gibi kurum dışında da olabilir. Her iki eğitim türü de farklı amaçlara göre avantajlı olabilmektedir.

Kurum dışındaki eğitimler daha çok yönetici grubu yada özel bir konuda bir yada daha az sayıda kişinin alması gereken ve dolayısıyla kurumda düzenlenmesinin uygun olmadığı durumlarda düşünülmektedir. Bu eğitimlerin bir başka yararı başka kurumlardan aynı konuda çalışan kişiler bir araya geleceğinden, katılan çalışan onlarla fikir alışverişinde bulunmak, farklı durum uygulamalarını görmek ve dolayısıyla bakış açısını genişletmek olanağı elde edecektir.

Kurum içindeki eğitimlerse daha çok aynı işi yapan ve sayı olarak fazla olan personelin eğitiminde kullanılmaktadır. Uyum eğitimleri, görevde yükselme eğitimleri, kurum içi eğitimlerin en başında gelenleridir. Bu eğitimler kurum dışı eğitimlere göre katılanların kurumla daha fazla bütünleşmesini sağlayıcı özellik taşıır (Baruşcu, 2000:41).

İşletmelerin hizmet içi yönetici geliştirme programları (yöntemleri) aşağıda belirtilmiştir. Fakat bu yöntemlerin tümü aynı seviyedeki yöneticilere uygulanmaz. Genellikle yöneticileri eğitime tabi tutarken onları bir sıralamaya tabi tutarız. Buna göre yöneticileri; alt kademe yöneticiler, orta kademe yöneticiler ve üst kademe yöneticiler olarak sınıflandırabiliriz. Bu çalışmada üst düzey yöneticilerin hizmet içi eğitim yöntemleri üzerinde durulacaktır. Fakat bu ayrıma geçmeden yönetici eğitim yöntemlerine bir göz atmakta fayda vardır.

7.1 İş Başında Yetiştirme Yöntemleri

İşbaşı eğitim yöntemleri işgöreni görevinden uzaklaştırmadan yaptığı işin başında eğitir. İşbaşı eğitim yöntemlerinin yararları şöyle sıralanabilir (Öz-Alp,1998:132).

- Öğrenme herşeyden önce kişinin kendi isteğine bağlı bir süreçtir. Bu istek işbaşında daha kolay uyandırılır. İş çevresi bu duygunun uyandırılmasında daha uygun bir ortam oluşturur.
- İşbaşında yapılan eğitimde ilgilinin güçlü ve zayıf yönlerini görüp derhal düzeltme kolaylığı vardır.
- Öğretilen şeylerin hemen uygulanma olanağı ve fırsatı mevcuttur.
- İşbaşında düzenlenecek bir eğitim programına katılmak, ister istemez kişiyi belli süre asıl görevinden uzak kalmayı gerektirir. Bu ise hizmeti akstabilir (Sabuncuoğlu,1991:145).

İşbaşında uygulanan belli başlı yöntemler aşağıdaki biçimde incelenebilir(Efil, 2010:220). Bu yöntemler daha ziyade işletmelerdeki alt ve orta kademe işgörenlerin eğitiminde kullanıldığı için sadece ana hatlarıyla verilecek, ayrıntıya inilmeyecektir.

1. Bir üst yönetici gözetiminde yetitirme yöntemi (Alt kademe yöneticileri için)
2. Yöneticiye yardımcı olama yöntemi (Alt ve orta kademe yöneticiler için)
3. İş rotasyonu (Alt kademe yöneticiler için)
4. Özel projeler ve seçilmiş okuma parçaları yöntemleri (Orta kademe yöneticiler için)
5. Komiteler yoluyla yetiştirme yöntemi (Orta kademe yöneticiler için)
6. Yetki devri ve merkezkaç yöntemi (Alt ve orta kademe yöneticiler için)
7. Stratejik işlerin kullanılması yöntemi (Orta kademe yöneticiler için)

7.2 İş Dışında Yetiştirme Yöntemleri

İşdışı eğitim yöntemlerinde eğitilecek işgören belirli bir süre işin başından alınarak işletme içi veya işletme dışında eğitime alınır. İşgörenin bilgi, beceri ve yetenek düzeyinde yapılması düşünülen değişiklikleri işin başında gerçekleştirmenin imkansız olduğu verimli olmadığı durumlarda işdışı eğitim yöntemlerine başvurulur (Öz-Alp,1998:132). İşbaşına yetiştirme yöntemleri genellikle işletmede çalışan işçilere, alt ve orta kademe yöneticilerin becerilerini ve kavramsal yeteneklerini geliştirmek için kullanılmakta iken işdışında yetiştirme yöntemleri daha ziyade orta ve üst

düzey yöneticilerin geliştirilmesinde kullanılmaktadır. Bu yöntemin üstün yanları şunlardır.

- İş dışında uygulanan eğitim zamandan kazandırır. Bir kavramı tam anlayabilmek için bilinenden bilinmeyene , yalından karmaşığa doğru gitmek gerekir. İşbaşında eğitim, bu ussal sıralamayı izleme olanağı vermez. Bu sistemsizlik düzenli bir öğrenimi güçleştirir.
- Olayların görelî önemi işbaşındaki raslantılara göre değişir. Böylece kişi çoğu kez ivedi gözükken sorunlarla uğraşmak zorunda kalır ve daha uzun süreli sorunlarla ilgilenmek fırsatı bulamaz.
- Kişinin işbaşında karşılaştığı olaylarla bakarak genelleme yapması güçtür. Uyguladığı yöntemlerin çoğu sadece karşılaştığı olayların çözümü için geçerlidir. Bu yolla daha geniş uygulama olanağı olan ilkeleri geliştiremez.
- İş dışında düzenlenen bir eğitimin etkinliğı duruma göre ayarlanabilir. Düşünce ve kavramlar öğrenmeyi olanaklı kılacak ussal bir düzen içinde verilebilir . Böylece öğrenim raslantılardan kurtarılmış olur.
- Öte yandan bazı bilgi ve becerilerin işbaşında verilmesi güç yada olanaksız olabilir.Herşeyden önce işbaşında yetiştirici yönetici bulma güçlüğü vardır. Bulunsa bile güç ve karmaşık bilgi ve becerilerin iş başında öğretilme olanağı sınırlıdır.

İş dışında uygulanan eğitim yöntemleri oldukça çoktur. İşgörenlere çeşitli konularda fakat özellikle işe ilişkin alanlarda bilgi, beceri ve olumlu davranışlar kazandıracak iş dışı eğitim yöntemleri içinde önemli olarak kabul edilenler aşağıda belirtilmiştir (Efil, 2010:220; Sabuncuoğlu,1991:153).

1. Örnek olay yöntemi (Case Method)
2. Rol oynama yöntemi (Role Playing Metod)
3. Yönetim simülasyonu (işletme oyunu) yöntemi (Business Games Method)
4. Bekleyen sorunlar yöntemi (In-Basket Exercise Method)
5. Problem Çözümleme (Grup Tartışması)Yöntemi (Group Discuossion Method)
6. Dinleyici önünde yapılan grup tartışmaları yöntemi
7. Toplu tartışma(panel) ve toplu sunuş(sempozyum) yöntemi
8. Açık oturum(forum) yöntemi
9. Anlatma (konferans) yöntemi (Lecture Method)
10. Duyarlılık Eğitimi Yöntemi (Sensitivity Training Method)

7.2.1 Örnek Olay Yöntemi

Bu yöntem ilk defa 1920 yıllarında Harvard Business School'da eğitim alanına sokulmuş, fakat daha sonraları uygulama alanı çok genişleyerek deniz aşırı ülkelere sıçramış, özellikle genç yöneticilerin işletme yönetimine alıştırmaları tekniğinde kullanılmıştır. Harvard Üniversitesi bilim adamları o yıllarda meydana gelen büyük ekonomik kriz nedeniyle iflasa kadar sürüklenen işletmeleri kurtarma çabasına girişmişler ve bu arada üst orunları işgal eden yönetici kadronun yeteneklerini geliştirme sorununa önemle eğilmişlerdir.

Örnek olay yönteminde temel amaç, uzun bir tartışma içinde bir gerçek durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yönlendirmektir. Böylece bu grup çalışmasına katılan yönetici adaylarının bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme, karar seçeneklerini belirleme ve çeşitli görüşleri eleştirme yetenekleri geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Bu yöntemde iş yaşamının gerçek sorunları eğitilenin kullanımına "örnek olay" adı verilen bir metin aracılığıyla sunulur. Örnek olay, yöneticilerin karar vermelerini gerekli kılan ve bu kararların sonuçlarından sorumlu buldukları gerçek bir işletme probleminin tarafsız bir biçimde belirlendiği bir metin olarak tanımlanabilir. Bu metnin kalitesinin yüksekliği, gerçek hayatta çözüm bekleyen bir işletme sorunu ile ilgili bütün bilgileri ayrıntılı olarak öğrenciye verebilmesi diğer bir deyişle, eğitilenin o problemi çözmekle yükümlü yöneticinin yerine koyabilmesini sağlayabilme derecesine bağlıdır.

Örnek olay yönteminin başarıya ulaşmasında hazırlanan metnin yeterli ve açık olması kadar, tartışmaları yöneten kişinin de yeterli bilgi ve görgüye sahip olması gerekir. Grup yöneticisi, olaya bizzat çözüm getirmek yerine, tartışmaya katılanları çözüm aramaya yönleltmeli, tartışmanın gereksiz yönleri kaydırılmasını önlemeli, tutum ve davranışların olumlu yönde gelişmesine yardımcı olmalıdır (Hatipoğlu,1977:145).

7.2.2 Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama yöntemi eğitilen personelin davranışlarını düzeltmeyi amaçlar. Bu amaca ulaşmak için eğitilen personel farklı kimliklere sokulur. Örneğin bir erkek işçiye, bağlı olduğu ustabaşının rolü, ustabaşına da işçinin rolü verilir. Her birine, daha önce karşısındakinin nasıl davranmasını bekliyorsa, öyle davranması önerilir ve işle ilgili bir olay ortaya konarak

çözömlmeleri istenir. Sonuçta, her iki personel de yeni rollerinde istediklerinden daha farklı şekilde davrandıklarının bilincine varırlar (Geylan,1996:133).

Rol oynama yöntemi, bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran, bunu yaparken başkalarıyla yakın ilişkiler ve iş birliğine geçmeyi öğreten ve sorunlara çözümler aramaya yönelten yararlı bir eğitsel yöntemdir. Buna karşılık, bu benzetimin yapmacık karşılanması olasılığı vardır. Bireyleri yöneten, gerçek yaşamın kendilerine sağladığı çıkarıcı yaklaşımdır. Rol oynama sırasında gerçek çıkarlar ortaya çıkmayacağından alınan kararlar, düşünceler ve davranışlar pek gerçekçi olmayabilir (Sabuncuoğlu,1991:161).

7.2.3 Simülasyon (İşletme Oyunu) Yöntemi

Simülasyon, gerçek sistemin modelinin tasarılanması ve bu model ile, sistemin işlemesi amacına yönelik olarak, sistemin davranışlarını anlayabilmek veya değişik stratejileri değerlendirebilmek için deneyler yürütülmesi sürecidir.

Buna göre, simülasyon süreci, hem modelin kurulması, hem de problemin incelenmesi için modülün analitik olarak kullanılmasını içermektedir. Yazarlardan bir kısmı da simülasyonu daha dar anlamda 'bilgisayarda yürütölen denemeler' olarak tanımlanmaktadır (Erkut,1992:12).

Simülasyon yönteminde eğitimin gerçek durumlar altında yapılması fikri hakimdir. Buna göre eğitilecek şahıs çalıştığı yerde hangi şartlar içinde bulunacaksa o şartlar yaratılmalı ve aday bu şartlar içinde eğitime tabi tutulmalıdır.

Simülasyon yönteminin tipik özellikleri şunlardır:

1. Gerçek hayattaki organizasyon yapısı ne ise aynı şartlar taklit edilir.
2. Eğitilecek şahıslar bu şartlar altında çeşitli roller üstlenirler. Karşılaştıkları problemleri halletmeye çalışırlar.
3. Karar alan kişinin kararı süratle değerlendirilir ve neticesi kendisine bildirilir. Bu sayede gelecekte alacağı kararlara yardımcı olunur.

Simülasyon yöntemi için hazırlanmış bir ilmi sisteme ihtiyaç vardır. Bu sistemin gerçek sistemi kontrol etmek ve sistem hakkında bilgi edinmek için önceden hazırlanması gerekir.

Bu yöntem yöneticilerin yetiştirilmesinde en yaygın şekilde uygulanmaktadır. Oyun şu şekilde başlar. Her grup ekonomideki bir işletmeyi

oluşturur. Her işletme içindeki koşullara göre veriler verilir. Adaylar bu verilerin dışında kararlar alarak işletmelerini yönetirler. Önceden hazırlanmış forumlara bu kararlar kaydedilir. Bu formlar bir jüri ve ya bilgisayar tarafından değerlendirilir. Sonuçları adaylara bildirilir. Adaylar daha sonra vereceği kararlarda bu bilgilerden yararlanma imkanına sahiptir.

Basit olaylarda bilgisayar kullanılmaz. Bunlar bir iki gün sürer, fakat karmaşık olaylarda bilgisayarlar kullanılır. Bunlar hafta ve ay boyunca sürebilir. Bu oyun daha önce değindiğimiz gibi gerçek hayattaki koşullara göre işletmenin finansman, pazarlama, üretim, araştırma ve geliştirme gibi temel fonksiyonlarıyla ilgilidir (Geylan,1996:134).

İşletme oyunları, ciddi ve başarılı bir geliştirme metodu sayılmaktadır. Bu metodu daha avantajlı hale getiren husus, eğitime katılanların aldıkları kararları sık sık değerlendirme, düzeltmeye tabi tutmalarından doğmaktadır. Sakıncalı yönü de, oyuna katılanlar, realite ile karşı karşıya kalmadıklarından hakiki durumun baskısını üzerlerinde hissedemeyeceklerdir ki, bu husus, verecekleri kararların isabet derecesine tesir edecektir (Yozgat,1983:389).

7.2.4 Bekleyen Sorunlar Yöntemi (In-Basket Exercise Method)

Özellikle yöneticilerin eğitiminde kullanılan metodlardan bir tanesidir. Bu yöntemde, gerçekte varmış gibi kabul edilen bir işletmede, yöneticilerden birinin veya birkaçının belirli bir süre işinden ayrıldığı varsayılır. Bu süre için adaydan o boşalan yeri yürütmesi istenir. Karşılaştırma yapmak için birden çok aday üzerinde aynı çalışma yapılabilir (Sabuncuoğlu,1991:162). In-basket deyimini İngilizcede bir görevlinin masasında bulunan ve gelen evrakı içine alan kutular için kullanılır. Metodun esası da bir görevlinin gelen evrak kutusunda beklediği varsayılan evraka dayanır. İşte eğitilecek kişinin belirli bir sürede karar vereceği meseleler bu gelen evrak kutusunda beklediği varsayılan evraktır.

Bu metodun kullanılabilceği yerler:

- Yöneticilerin karar verme yeteneklerini geliştirmek için,
- Yönetici adaylarının uygulamalarla planlama yeteneklerini geliştirmek için, bu takdirde eğitilecekler, planlamaya dayanan çeşitli problemler sunulur.
- Yöneticilerin örgütlenme yeteneklerini geliştirmek için kendilerine çeşitli veriler sunmak suretiyle de bu metod uygulanabilir.
- Bu metod yöneticilerin kontrol yeteneklerini geliştirmek için de kullanılabilir. Bu takdirde eğitilecekler kontrol işlemiyle ilgili çeşitli işlemler sunmak gerekir.

Bekleyen problemler metodunun iyi yönleri:

- Gerçek olaylar üzerinde çalışıldığından eğitim işyeri sorunlarına göre yapılıyor demektir.
- Bir işyerinde uygulandığında eğitilenlerinin işyeri hakkında bilgileri artar.
- Eğitilenler eğitime aktif olarak katılırlar. Yalnız dinleyici durumunda değildirler.
- Uygulamalardan ilkelere, ilkelerden uygulamalara dönmek mümkündür.
- Bütün yöneticilere uygulanabilir.
- Eğitilenler yaparak öğrendiklerinden, öğrenme daha etkili olur.

Bekleyen Problemler Metodunun Uygulanması:

a. Sorunun gruba sunulması:

Eğitilecekler aynı işyerinden geliyorsa ve işyeri hakkında bilgi sahibi iseler kendilerine bir pozisyonda kabul edildikleri ve belirli bir süre için bir çok mesele hakkında karar vermelerinin gerektiği bildirilir. Meseleler üyelere yazılı olarak bir takım halinde sunulur.

Eğitilecekler değişik işyerlerinden geliyorlarsa ve işyeri hakkında bilgi sahibi değilse, verilecek sorunlarla birlikte işyerinin tarihçesi, ilgili kişilerin yetki ve sorumlulukları, kişilikleri, yetenekleri, organizasyon çizelgesi, eğitileceklere sunulur.

b. Bireysel karar verme safhası:

Bu safhada grup üyeleri meseleleri özelliğine göre belirli bir sürede inceler ve bunların altına yapılması gerekli işlemleri yazarlar, kararların nedenlerini ve ortaya çıkarabileceği sonuçları dikkate alırlar.

c. Grup tartışması safhası:

Bu safhada grup üyeleri meseleler hakkındaki bireysel kararlarını nedenleriyle birlikte tüm gruba sunarlar ve değişik kararlar hakkında tartışma yapılır. Aynı zamanda üyeler her mesele hakkında diğer yöneticilerin hangi nedenlerle neye karar verdiklerini öğrenirler. Böylece bu safhada bilgi ve tecrübe alış veriş yapılmış olur (MPM,1970:98).

7.2.5 Problem Çözümleme (Grup Tartışması) Yöntemi

İşyerinde karşılaşılan bir meseleye çözüm yolu bulmak için o konuda bilgi ve tecrübe sahibi kişileri bir araya getirerek grup bireylerinin birbirlerinin görüşlerinden yararlanarak konuyu tartışmalarıdır (MPM,1970:121).

Problem çözümleme Grup Tartışmasının Kullanılabileceği yerler:

- Tartışmaya katılacak üyelerin ilgili konuda bilgi ve tecrübe sahibi olması gerekir.
- Henüz çözüm yolu bulunmamış bir meseleyi çözmek için yapılabilir.
- Bir iş üzerinde çalışan kişilerin bir birlerine yakınlaşmalarını sağlamak, ilişkilerini geliştirmek ve çalışmalarında ahenk sağlamak amacıyla yapılabilir.
- Problemin çözümlenmesi kadar, ekip çalışması alışkanlığının geliştirilmesi gerektiğinde yapılabilir.
- Herhangi bir konuda ekip halinde karar vermek söz konusu olduğunda yapılabilir.

Problem Çözümleme Grup tartışmasının kullanılamayacağı yerler:

- Sonuç olarak tek bir kişinin karar vereceğinde,
- Tartışmaya katılacak kişilerin bu konuda bilgi ve tecrübeleri yok ise,
- Grubun istenmeyen sonuçlar elde etmesi ihtimali olduğunda,
- Meselenin çok acele sonuca bağlanması gerekiyorsa ve grubun problemi incelemek için yeterince zamanı yok ise bu metot kullanılmaz.

Problem çözümleme grup tartışmasının avantajları:

- Grubun kendi meselelerine kendi kendine çözüm bulabilme yeteneğini geliştirir,
- Grup üyelerinde işbirliği yeteneği geliştirir,
- Grup üyeleri birbirlerinin bilgi ve tecrübelerinden yararlanır,
- Grup üyelerinin meseleleri analiz yeteneği gelişir,
- Sonuç olarak bulunacak çözüm yolu grubun kararı olacağından uygulama ve izleme oranı artar,
- Probleme ve projelere ilgiyi artırır,
- Problemlerin türlü açılardan incelenmesi imkanı artar.

Bu metodun güçlükleri ise:

- Karar verme işlemi uzar,
- Tartışmaya katılan kişilerin bilgili ve tecrübeli olmaları gerekir.

7.2.6 Dinleyici Önünde Yapılan Grup Tartışmaları Yöntemi:

Bu yöntem toplu tartışma veya toplu sunuş yöntemi ile açık oturum yöntemlerinden oluşmaktadır.

a. Toplu tartışma (panel) ve toplu sunuş (sempozyum)yöntemi:

Bir yöneticinin başkanlığında yapılan ve 3-5 kişilik grubun bir konuyu gayri resmi bir hava içerisinde tartışmasıdır.

Sempozyum 2-4 kişilik grubun yine bir yöneticinin başkanlığında bir konunun çeşitli yönlerini belirli süreler içinde sunmalarıdır.

Sempozyum ve panel arasındaki farklar;

1. Panelde konuşmacılar belirli bir konuyu çeşitli yönleriyle tartışırlar. Belirli bir sıra söz konusu değildir.
2. Sempozyumda konuşma için belli bir süre söz konusudur. Karşılıklı konuşma söz konusu değildir.

Bu iki yöntemin yararları:

1. Konu değişik konuşmacılar tarafından sunulduğu için sıkıcı değildir.
2. Değişik görüşler ortaya atıldığı için konu etraflıca incelenir.

Bu yöntemin sakıncaları:

1. Özellikle toplu tartışmalarda konu dışına çıkılabilir. Dolayısıyla sonuca ulaşamaz.
2. Konuşmacılar arasında uyum sağlanabilmesi için konuşmacıların çok iyi hazırlanması gerekir.

b. Açık Oturum Yöntemi:

Genellikle toplu tartışma (panel) ve toplu sunuş (sempozyum) gibi tartışmalı bir toplantıda veya anlatma yönteminden sonra görüşleri ve sorularıyla tartışmaya katılmalarıdır.

Açık oturumda sonuca ulaşmak için bir bakıma gerekli değildir. Esas amacı belli bir konuda tartışılması ve görüşlerin bildirilmesidir.

Yöntemin yararları: Katılanların fikirlerini serbestçe söylemeleri ve çeşitli görüşlerin oluşması,

Yöntemin sakıncaları: Belli bir sonuca ulaşmadığı için katılanları tam olarak tatmin etmemesidir (Efil,1989:148-149).

7.2.7 Anlatma Yöntemi

Bazı kaynaklarda “takrir”, “konferans” ya da “düz anlatım” şeklinde geçen anlatma yöntemi en eski, en kolay, en ucuz ve alışılmış bir yöntemdir. İşletmede yetkili bir kimsenin belirli konularda geniş bir dinleyici kesimine bilgi vermesini amaçlar. Örneğin, üretim teknikleri, pazarlama sorunları, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi konularda yöneticiler yada işletme dışından gelen kişiler işletmede ilgili kişilere belirli süre içinde bilgi verirler.

Anlatma yöntemi geleneksel bir eğitim yöntemi olup özellikle tek yönlü bir iletişim tekniğini kullanması nedeniyle pek etkili olduğu söylenemez. Katılanların konuyu ne ölçüde anladığı denetlenemez. Uzun sürerse dinleyiciler için sıkıcı olabilir. Konu hakkında da tam bilgiye sahip ve dinleyicileri sürekli uyanık tutacak dinamik konuşmalar bulmak her zaman kolay değildir (Sabuncuoğlu,1991:153).

7.2.8 Duyarlılık Eğitimi (Sensitivity Training Method)

Duyarlılık eğitimine, T-Grup, Beşeri İlişkiler Eğitimi, Laboratuvar Eğitimi, Grup Dinamiği Laboratuvarı, Hareket Eğitimi gibi adlar verilmektedir (Yozgat:1983).

Duyarlılık eğitimi metodu, yöneticilerin kendi kendilerini daha iyi anlamlarını sağlayan ve bu kimselerin üçüncü şahıslarla olumlu ilişkiler kurmalarına yardımcı olan bir eğitim metodudur.

Duyarlılık eğitimi, insanların kendi tecrübe, his, tepki, algı ve davranışlarını inceleyerek farketmelerini ve bunların başkalarını ne yönde etkilediğini öğrenmelerini sağlamaya çalışır (Dinçer:1994).

Duyarlılık eğitim metodu, kabiliyetli ve verimli yöneticileri daha randımanlı yöneticiler haline getirmektedir.Ünlü yönetim profesörü Chris Argyris'e göre, 'kendi kendimizi anlamadığımız sürece, başkalarını anlamak mümkün olmadığı gibi, başkalarını anlamadığımız sürece de kendimizi anlamamız mümkün değildir'.

Duyarlılık eğitimi metodunun uygulama süresi 4 günden 4 hafta arasında değişmekle beraber, genellikle, pratik hayatta bu metodun uygulanması birkaç hafta devam etmektedir. Eğitim laboratuvarı tatbikatının

ilk haftasında dikkatler daha fazla eğitime katılan kişi üzerinde yoplanmaktadır. Eğitim laboratuvarı uygulamasının ikinci haftasında ağırlık doğrudan eğitilen grubun tümüne kaymaktadır. Burada eğitilen grubun formasyonu ve gelişmesi bahis konusudur. Laboratuvar eğitimi programının üçüncü haftasında, dikkatler, organizasyonun verimliliği ve çalışanlar üzerindeki etkinliği üzerinde toplanmaktadır (Telimen,1972;84).

Eğitim laboratuvarı tatbikatının ilk haftasında dikkatler daha ziyade eğitime katılan kişi üzerinde toplanmaktadır. Bu süre içinde güdülen ana hedef şu iki husus etrafında toplanır:

1. Eğitim programına katılanların kendi kendileri hakkındaki bilgilerini artırmak ve bu kimselerin üçüncü şahıslara karşı olan etkinlik derecesinin kendileri tarafından daha iyi anlaşılmasını sağlamak,
2. Başkalarının duygularına karşı daha olumlu bir sezikle karşılık vermeye ve diğer kimselerin davranışlarını daha iyi anlayabilmeyi sağlamaya çalışmaktadır.

Eğitim laboratuvarı uygulamasının ikinci haftasında ağırlık doğrudan eğitilen grubun tümüne kaymaktadır. Grubun içinden doğan değişik olgular, eğitilen kimsenin bir grup üyesi ve bir lider olarak diğer eğitilenler üzerindeki etkinlik derecesi ve grubun devamını sağlamak ve grubu ayakta tutabilmek için brünülmesi gereken roller hep bu eğitim programının bu ikinci devresinde yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle ,eğitilen grubun formasyonu ve gelişmesi bu süre zarfında ele alınmaktadır.

Nihayet, laboratuvar eğitimi programının üçüncü haftasında, dikkatler organizasyonun verimliliği ve çalışanlar üzerindeki etkinliği, eğitilenlerin güdüleri, liderlik gibi konular üzerinde toplanmaktadır. Bu süre zarfında, eğitime katılan kimse, bağlı bulunduğu örgütün, ferdin verimliliğine ve grup faaliyetlerine olan etkinlik oranları üzerinde bilgi sahibi olmakta ve örgüt içinde işbirliğinin nasıl kurulabileceğini öğrenmektedir.

Eğitim görececek yöneticiler, önce 50-60 kişilik bir grup halinde toplanarak bir oryantasyon programına katılmaktadırlar. Burada bulunanlara eğitim programları verildikten sonra, bu kimseler, sabah, öğle, akşam olmak üzere nazari bilgilerin ve ferdi kabiliyetlerle ilgili görüşlerin açıklandığı bir toplantıda yer almaktadırlar. Bundan sonra, bu grup aralarında ayrıca bir takım eğitim gruplarına (T-Group) ayrılmakta ve böylece duyarlılık eğitimi programına katılacak ufak birlikler ortaya çıkmaktadır. Şurasını unutmamak gerekir ki, ufak grupların içindeki tartışmalarda, iştirakçilerin, duygu alma ve sezış (sensitivity) kabiliyetlerinin çok daha yüksek oranda olduğu anlaşılmiş bulunmaktadır.

Her bir eğitim grubunun genellikle bir tür psikolog (social psychologist) olan profesyonel bir lideri vardır. Fakat bu lider grup üyelerine herhangi bir baskıda bulunmaz. O, daha ziyade, grup üyelerinin etkili bir şekilde eğitilmelerini sağlamak için bir katalizör görevini görür. Bu eğitim grubu, önceden kararlaştırılmış bir gündemi bulunmayan, kendi kendini yöneten ve organize edilmemiş olan bir gruptur. Grubun organize edilmemiş olması bilhassa önemlidir, çünkü böylelikle, gruba katılanların kuvvetli ve zayıf yönlerini tesbit etmek ancak bu suretle mümkün olabilmektedir.

Tecrübeler göstermiştir ki, eğitim grubunun önceden tesbit edilmiş bir programı olmayan teşkilatsız bir birlik olması, eğitim laboratuvarlarına katılanların birbirlerine karşı olan duyarlıklarını artırmakta ve aynı zamanda kendi hatalı taraflarını görebilmelerini sağlamaktadır.

Bu grubun faaliyetlerine yön veren hiçbir kanıtlanmış (sabit) kural yoktur. Grup üyeleri yüksek derecede hoşgörülü bir atmosfer içerisinde kendi kurallarını kendileri belirtebilmektedirler.

Eğitime katılanlardan beklenen en önemli hususlardan birisi de, onlara kendi davranışlarının sonuçlarını görebilme yeteneğinin verilmeye çalışılmasıdır.

Eğitim grubunun diğer bir karakteristiği de, grup üyeleri arasında açık fikirliliğin ve samimiyetin yaratılmasıdır. Grup üyelerini eğitme amacı, bu üyelerin sadece kendi kendilerine yardım etmek değil, aynı zamanda, diğer grup üyeleri içinde faydalı olmalarının sağlanmasıdır. Bu şekilde, grup üyeleri arasında karşılıklı bir güven havası da yaratılmış olur. Ancak öyle bir atmosfer içerisinde grup üyeleri, aralarında kendi duyarlıklarını daha gerçekçi bir şekilde ifade etme imkanına kavuşurlar.

Eğitim grubu uygulamasının sonuçlarından birisi de, grup üyelerinin hergün işletmelerde açık ve doğru haberleşme diye vasıflandırdıkları personel ilişkilerinin duyarlılık eğitimi esnasında tam gerçeği yansıtmadığının anlaşılmasıdır. Böylelikle yöneticiler personel ilişkilerinde daha gerçekçi olurlar.

Bütün bu açıklamalardan anlaşılıyor ki, eğitim grubunun ilgilendiği hususlar, sadece olaylar değil, daha çok his ve duygular olmaktadır.

Duyarlılık Eğitiminin yararları şunlardır;

- Otoritenin psikolojik tehlikelerini yok eder,
- Yöneticileri, demokratik, insancıl, yumuşak, açık fikirli ve samimi liderler haline dönüştürür,

- Yöneticilerin karşılıklı olarak içlerinde gizli duyguları bulup meydana çıkarır,
- Yöneticilerin yüz yüze gelmeleri birbirleri hakkındaki söylediklerinin su yüzüne çıkmasını sağlar,
- Tartışmaya katılan üyeler, karşılıklı ilişkiler sayesinde ,korku ve yetersiz olma duygularının sadece kendilerine mahsus bir his olmadığını öğrenirler,
- Grupta ihtilafa düşmek ana hedeftir. Böylece problemler olumlu bir sonuca varır (Yozgat, 1983:381).

8. Sonuç

İşletmeler çevrelerinden bağımsız değildirler. Özellikle teknolojinin bu denli yoğun kullanıldığı bir ortamda gelişmelere ayak diremek, bilerek ve isteyerek çağın gerisinde kalmak demektir. Hiç bir işletmenin böyle bir lüksü yoktur. Bazı yöneticiler, aldığı eğitimin kendilerini uzun bir süre idare edebileceğini, dolayısıyla yeni gelişmeleri takip etmesinin gereksiz olduğunu iddia edebilirler.

Ancak, fabrikadan yeni çıkan bir otomobilin kullanılmaya başlamasıyla beraber eskimeye de başladığını hepimiz biliyoruz. Dolayısıyla okulda aldığımız eğitimi de okuldan ayrılmadan önce eskimeye başladığını kabul etmek durumundayız. Bu nedenle ileriye görebilen işletmeler bunun farkına vararak özellikle üst düzey yöneticilerini günün değişen koşullarına karşı uyanık tutabilmek ve rakiplerinden geri kalmamak için sürekli olarak, yeni yönetim teknikleri, yeni üretim teknikleri, yeni stok teknikleri velhasıl işletmenin maliyetini düşürücü, rekabet gücünü artırıcı teknikleri öğrenmek amacıyla yöneticilerini bu tür programlara göndermekte veya bu tür programları işletmesinde uygulamaya geçirmektedirler.

Yönetici geliştirmede kullanılan hizmet içi eğitim yöntemlerini yukarıda açıklamaya çalıştık. Bu yöntemlerin bir kısmı iş başında bir kısmı ise işletme dışındaki yöntemlerden oluşmaktadır. İşbaşında verilen eğitim daha ziyade orta ve alt kesimdeki yöneticileri kapsamaktadır. Üst düzey yöneticiler için ise iş dışında yönetici geliştirme yöntemleri kullanılmaktadır. Burada gözden kaçırılmaması gereken bir husus daha vardır. Yönetici geliştirme sadece yukarıda açıkladığımız yöntemlerden müteşekkil değildir. Belki de yukarıda saydığımız yöntemler yönetici geliştirmede kullanılan en klasik yöntemlerdir.

Asıl önemli olan işletmelerin, yöneticilerin kendilerini geliştirmelerini sağlayacak bir örgüt atmosferini oluşturmalarıdır. Yani ,gerek yöneticilere olsun gerek diğer personele olsun verilecek eğitim senenin belli günlerine sıkıştırılmak yerine tüm bir seneye yayılması ve "Öğrenen Organizasyonlar"

felsefesine geçilmesidir. Öğrenen organizasyonların temel felsefesi; bir işletmenin ,sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir.

KAYNAKÇA

- ARGUN, Tanju (1998), Eğitim, Kimin İçin ? Executive Excellence, Şubat
- BARUŞCU, Şenol (2000), Ankara Sanayi Odası Dergisi (ASOMEDYA), Ankara
- BİNGÖL, Dursun (1997), Personel Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul
- BURACK, Elmer H., (1986), Meeting the threat of managerial obsolescence, California Management Review, vol.15 (2), p.83-90
- REESER, Clayton (1986). Managerial Obsolescence- An organization Dilemma, Vol. 56 (1), p. 27-36.
- DİNÇER, Ömer (1994), Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlık Eğitimi, İstanbul
- EFİL, İsmail (2010), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 11. Basım, Dora Yayıncılık, Bursa
- EFİL, İsmail (1989), Yönetim ve Organizasyon, Sidre Yayıncılık, Bursa
- EREN, Erol (2000), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul
- EREN, Erol (1994), Etkin Yönetimin Temel İlkeleri ve Yöneticilik(II.Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı İçin), TÜSSİDE Yayınları Gebze/Kocaeli
- ERKUT, Haluk (1992), Yönetimde Simülasyon Yaklaşımı, İrfan Yayıncılık, İstanbul
- ESEN, Şaban (1996), Yönetimde Yaratıcılık ve Kendini Geliştirme, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa
- GEYLAN, Ramazan (1996), Personel Yönetimi, Birlik Ofset, Eskişehir
- GOETZ, Billy E. (1986), Avoiding Managerial Obsolescence, Vol. 7 (3), p. 91-98
- HAAS, C.Frederic (1987), Eskiye Yöneticiler, Çev: Şeyda ve Ekrem Ülsever, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- HATİBOĞLU, Zeyyat (1977), İşletme Yöneticiliğinin Temelleri, İstanbul

- HOYÍ, Ferdin (1998), İşletmelerde Eğitim, Executive Excellence, Şubat
- KOÇEL, Tamer (2010), İşletme Yöneticiliği, 12. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul
- MC CARTHY, J.John (1989), Çev.Belkıs Çorakçı, Başarısız Yöneticiler, İlgı Yayınları, İstanbul
- MPM, (1970), Eğitim Metotları (İşçi, Nezaretçi, Yönetici Eğitim Metotları), Ankara
- ÖZALP, İnan ve diğerleri (1998), Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- ÖZGEN, Hüseyin (1989), Yönetici Geliştirme-Bildirgeler, Adana, 1989
- PEKER, Ömer (1994), Yönetici Eğitimi, Türkiye ve Orta doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1991), Personel Yönetimi, İstanbul
- SHEARER, Richard L., Steger A. Joseh (1986), Manpower obsolescence: A new definition and empirical investigation of personal variables. Academy of Management Journal, vol.18, (2), p.263-275
- TAŞKIN, Erdoğan (1993), İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Derneği Yayınları, İstanbul
- TELİMEN, Osman (1972), Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi, Doktora Tezi, İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, İstanbul
- TOSUN, Kemal (1992), İşletme Yönetimi Genel Esaslar, Savaş Yayınları, İstanbul
- YOZGAT, Osman (1983), İşletme Yönetimi, M.Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, Beşinci Baskı, İstanbul
- ÖZNUR, Yüksel (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara
- ÖZÇELİK, A. Oya (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde Eğitim ve Geliştirme, Beta 4. Basım. İstanbul