

1.1.GENEL TANIMLAR

1.2.YÖNETİMİN KAVRAMI

Yönetimin ne olduğu ile ilgili birçok tanımlar yapılmasına karşın yönetimin üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımı, "işletmeciliğin ilk ve genel işlevinin adı yönetimdir. "Yönetim,başkaları vasıtasıyla iş görmektedir" şeklinde yapılan tanımlı olmuştur.Böylece yönetim ancak bir den çok kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan,bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu genel kabul görmüş bulunmaktadır.¹

Başka bir tanımlamaya göre,belli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere maddi kaynakları ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır şeklinde tanımlanmaktadır.²

1.2.1.Yönetimin Özellikleri

Bir faaliyet veya süreç olarak yönetimin başlıca özelliklerine kısaca değinecek olursak;

Amaç Özelliği: Yönetim bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir. İşbölümü ve Uzmanlaşma: Yönetim grup ekonomisinden en iyi şekilde yararlanmayı ,diğer bir deyimle herkesin herşeyi yapması yerine her insanın bilgi,yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi yapacağı şeyleri yapmasını ve bu işbölümü çerçevesinde belirli işleri ekonomik şekilde yapacak biçimde uzmanlaşmasını sağlar.³

Yaratıcılık Özelliği: Yönetimde etkililiği ve verimliliği sürekli yükseltmek mümkün olduğuna göre yöneticilerin yaratıcılığı motive etmeleri gerekir.⁴

Grup Niteliği: Yönetimde birden çok kişiye ihtiyaç vardır.Bir kişinin olduğu yerde yönetimden söz edilemez.

Bilim ve Sanat Olma Özelliği: Yönetim kendineözgü teori,yaklaşım,model ve kavramları olduğu için bilimdir.tüm ilke teorilerinin,yaklaşımların uygulamaya maharetle götürülmesi için sanattır.⁵

İletişim Özelliği: Yönetim,yönetici ve yönetilenler arasında ahenk ve uyumu,kurulan düzenin işleyişini sağlamak için haberleşme kanallarının kurulmasını öngören temel bir faktördür.

¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İst, İ.Ü. İşletme Fak.Yay.1982,s4

² Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, 3.Basım,İst:Beta Yay. 1996.s3

³ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, s4

⁴ Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, s161

⁵ Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, s162

1.2.2 Yönetici kavramı

Yönetici kavramının çeşitli tanımları yapılmıştır. bir tanıma göre yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. Üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan bir kimsedir.⁶

Farklı bir tanımlama daise yönetici birey olarak, örgütlerde tek veya daha fazla kişinin iş performansından sorumlu olan birey olarak, örgütlerde tek veya daha fazla kişinin iş performansından sorumlu olan birey olarak tanımlanmaktadır.

Yönetici mesleğinin içerdiği tek bir evrensel olgu vardır. Örgütlerde insan ve materyal kaynaklarını yüksek performansta kullanarak örgüt amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır.⁷

1.2.3. Yöneticinin Özellikleri

Yönetici yüklendiği görev ve taşıdığı sorumluluklar gereği bir takım niteliklere ve özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikle yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin daha verimli ve etkin yönetilebilmesi için gerekli koşul olmaktan ziyade bir zorunluluk olarak da belirmektedir.

Buradan hareketle günümüz yöneticisinin sahip olması gereken özellikler üç grupta incelenebilir.⁸

Yöneticinin Entellektüel Özellikleri

- Genel Kültür
- Mantıklılık
- Analiz Ruhu
- Sentez Ruhu
- Sezgi Gücü
- Hayal Gücü
- Düşünceleri açık ve seçik ifade edebilme yeteneği.

Bu nitelik ve özellikler yöneticiyi çevresindeki insanları etlileme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme becerisini sağlayacaktır.

Yöneticinin Karakterine İlişkin Özellikleri

- Akıl ile duygu arası denge
- Dikkatlilik
- Girişkenlik
- Hafıza gücü
- Dinamiklik

⁶ Erol Eren , *Yönetim ve Organizasyon*, s6

⁷ Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, s169

⁸ Erol Eren , *Yönetim ve Organizasyon*, s8-9

- Azim ve sebatkarlık
- Tertiplilik ve düzenlilik
- Yöntemlilik
- Süratlilik
- Ciddilik

Yöneticinin Sosyal Özellikleri

- Dış görünüşünü, giyim kuşamı ile çevresinden kabul görmelidir.
- Gruba hitap edebilecek nitelikte olmalıdır.
- İş yaparken uyulması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışmalı, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmelidir.
- Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği edebilmelidir.
- Bilgi tecrübe, adalet, güven, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili otorite sahibi ve ikna gücü olan birkimse olarak tanınmalıdır.

1.2.4.Yöneticinin Görevi Nedir?

Bir yöneticinin işi, kuruluşun karşı karşıya olduğu sorunlara karşı çözüm üretmekle başlamalı ve geleceği yönetebilecek şekilde devam etmelidir. Yönetici eylemlerin sonuçlarından da sorumlu olan ve onlara katkısı olan kişidir. Bu nedenle yöneticinin yetkisi geniş olmalıdır. Yönetici, organizasyonun ne olduğunu ve bu yapıda yer alan her üyenin açıkça tanımlanmış bir rolü olduğunu bilmesi gerekir.

1.2.5.Yöneticide Bulunması Gereken Beceriler

Yükledikleri sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirebilmek için yöneticilerin genel anlamda bir takım becerilere sahip olması gerekmektedir.⁹

- Teknik Beceri
- Beşeri Beceri
- Mental Beceri

1.2.6.Günümüz Yöneticisinde Bulunması Gereken Özellikler

- Global Ölçekte Düşünme
- Global Stratejist Olma
- Vizyon Kazandırma
- Global Ölçekte Yaratıcı Olma
- Global Çevrede Değişimi Belirleme ve Gerçekleştirme
- Problem Çözme ve Hızlı Karar Verme
- Self ve Örgütsel Motivasyon
- Zamanı Etkin Kullanma ve Yönetme
- Rekabete Açık Olma ve Engelleyici Olmama

⁹ Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, s171

1.3.ORGANİZASYON

Organizasyonun çeşitli tanımlamaları yapılmıştır. Organizasyon; İnsanların beraberce iş görme ve verimli şekilde çalışmasını sağlayan bir yapı oluşturma olarak kısaca tanımlanacağı gibi, organizasyonu; işletmenin amaçlarına erişebilmesi için bir örgüt oluşturma veya örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen işler, kişiler ve işyerleri arasında yetkili ilişkilerinin kurulması faaliyetlerinin tümü olarak da tanımlanmaktadır.¹⁰

Organizasyon kavramı bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelmektedir. Bunun dışında organizasyon kavramı bir yapının oluşturulması sürecini, bir seri faaliyeti, organize etme faaliyetlerini de ifade eder.

Organizasyon, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sistem olarak da tanımlanmaktadır.¹¹

1.3.1. Organizasyon - Yönetici - Davranış

İşletme yönetiminin başında bulunan yönetici, organizasyonda yer alan diğer kişileri çalışmasını sağlayarak, yönlendirerek, işletmeyi amacına ulaştıracağına göre, kendisiyle birlikte çalışan kişilerin tutumlarını, davranışlarını, isteklerini ve bunlar üzerinde ki işletme içi ve işletme dışı etkileri göz önünde bulundurmak zorundadır.

Organizasyonda görev almış kişilerin beklentileri üzerinde, herşeyden önce o insanların bağlı bulunduğu kültürel çevrenin ve ortamın önemli etkisi vardır. Bu nedenle yönetici, buyruğu altında çalıştırdığı insanların davranışlarını, tutumlarını ve güdülerini anlamaya çalışmalı ve çalıştırdığı insanların davranışlarının aynı yolda olması gerektiği ön yargısızda kendisini kurtarmalıdır. Çünkü her insanın düşüncesi ve bakış açısı farklı olacağına göre katılımcılığın esasını oluşturan demokratik ortam sayesinde organizasyonda görev almış kişilere, davranışsal açıdan bir serbesti tanınarak organizasyonla daha iyi bütünleşmeleri sağlanabilecektir.

İnsanları etki altında bulunduran, maddi olmayan çeşitli faktörler vardır. İnsan geniş ölçüde, sosyal alışkanlıklarının, ailesinin ve sosyal çevresinin etkisi altındadır. Aynı zamanda kendine göre bir doğru ve onur anlayışı, adelet anlayışı vardır. Bunlar göz önünde tutulmadan yalnız dolgun bir ücret verilmesi veya iyi iş koşullarının sağlanması, kişilerin organizasyonla bütünleşmeleri için yeterli olmayacağı yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Her insan kendisine davranış şekline göre belirli bir tepki gösterir.

İnsanlar akılları kadar duygularında etkisi altındadır. İşletme içi ve işletme dışı sosyal grupların, bu duygular üzerinde çeşitli etkileri olur. Sözün kısası çalışanları en verimli bir biçimde çalıştırabilmek için akıl kadar duygularıda göz önünde bulundurmak gerekir. Bütün bunlar, insancıl ilişkilerin geliştirilmesinde önemlidir. İnsancıl ilişkilerin iyi bir biçimde düzenlenmemesi, verimliliğin ve işin kalitesinin düşmesi, işçi değişimi çabukluğunun artması, işletme içi disiplinin bozulması, işçilerin dirlik ve düzenliğinin yitirilmesi, işe düzenli bir biçimde gelmemelerin çoğalması iş kazalarının artması sonucunu verir. Bu bakımdan gerek işletme içinde gerek toplumsal düzende rahatlığın sağlanması için insancıl ilişkilerin önemi

¹⁰ İlhan Cemalcılar vd. **İşletmecilik Bilgisi**, s103

¹¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, s13

kendiliğinden anlaşılır. Aksi durumda, işletme içinde düzensizlikler artar bu öteki işletmelere de yayılır ve sonuçta toplumda hastalık belirtileri görülür.¹²

Bu bakımdan işçilerin özel dertleriyle uğraşarak sır saklamasını bilen uzman dert dinleyicilerin işletmede bulundurulması yoluna gidilmelidir.

¹² Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, s16

2.BÖLÜM

2.1.VERİMLİLİK

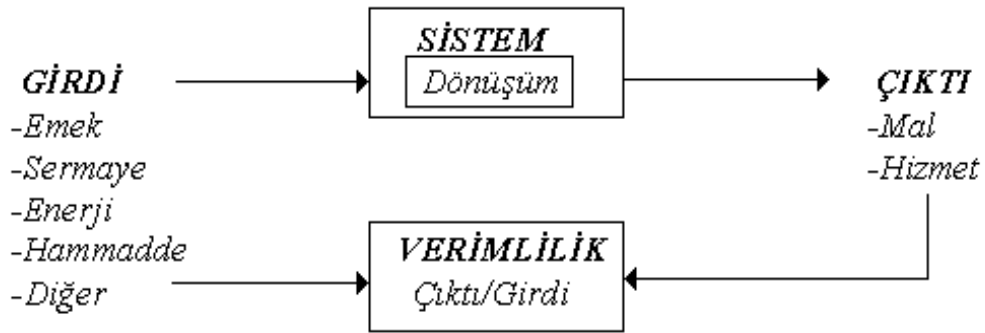
2.1.1.VERİMLİLİK KAVRAMI

Verimliliğin kalkınma ve gelişme üzerindeki rolü bugün herkes tarafından kabul edilmektedir. Bu nedenle gelişmiş yada gelişmekte olan ülkeler iki soruya yanıt bulmak zorundadırlar.¹³” Hem insan hem de sermaye kaynaklarını daha etkili kullanmak.” Her ülke için önemli sorun, ekonomik gelişmenin yaygın ve yoğun yöntemleri arasında optimal bir denge kurmaktır. Modern donanımın ve insan kaynaklarının gelişmesi birlikte yürümektedir. Bu nedenle verimlilik artışı ya da var olan kaynakların etkili kullanımının, herhangi bir toplumun gelişebilmesinin en iyi, hatta tek yolu olduğunun bilinmesi gerekir.

Verimlilik aynı zamanda sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilir. Başka bir verimlilik tanımıysa; aynı miktar kaynakla daha çok üretmek ya da aynı girdiyle daha çok çıktı elde etmektir. Bu ilişkiyi şöyle ifade edebiliriz:

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Girdi}}{\text{Çıktı}}$$

Görülüyor ki, literatürde verimlilikle ilgili çeşitli tanımlamalara rastlamak mümkündür. Ancak bu tanımlamaların çoğunun ortak yönü, verimliliğin belirli bir zaman parçası içerisinde üretimden elde edilenlerin aynı zaman parçası içerisinde üretimde harcanan üretim faktörlerinin oranı şeklinde ifade edilmesidir. Verimlilik modelini bir şemada gösterecek olursak:



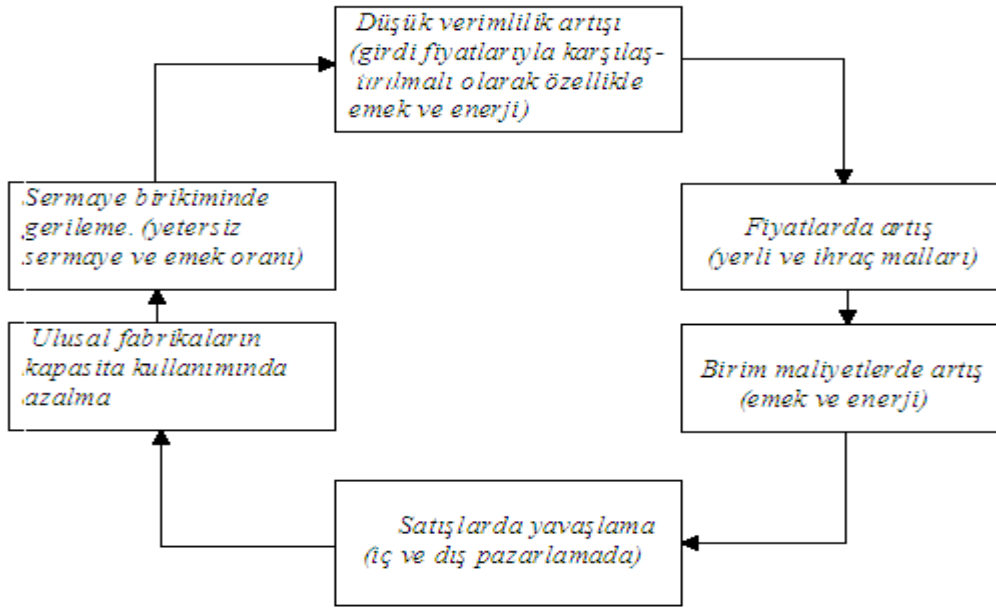
Şekil 1. İşletmelerde Genel Verimlilik Modeli

¹³ Joseph Prokopenko, *Verimlilik Yönetimi*, Ankara. ILO MPM Yay, 1995, s3

2.1.2. Verimliliğin Önemi

Sosyal ve ekonomik gelişme sırasında, çok az şey verimliliğin arttırılmasından daha önemlidir. Çünkü verimlilik artışından yararlanmayan hiçbir insan etkinliği yoktur ve işletmecilikte başarılı olmanın, başarı değerlemenin çeşitli kriterlerinden biride verimliliğdir.

Verimliliği etkileyen çeşitli değişkenler ve etmenler arasındaki ilişki basitçe Şekil 2' de görülebilir.



Şekil 2. Düşük Verimlilik Tuzağı Modeli

Verimlilik artışı, yaşam standartlarında doğrudan artış sağlar. Bu nedenle günümüzde verimliliğin, gerçek ekonomik kalkınmanın, sosyal ilerlemenin ve hayat standardı artışının, tüm dünyadaki tek kaynağı olduğu söylenebilir.

Verimliliği önemli hale getiren nedenler kişiler, işletmeler ve ülkeler açısından ele alınabilir.¹⁴

2.1.3. İşletme Açısından Önemi

Verimlilik konusuna işletme açısından bakılacak olursa, denilebilir ki verimlilik çok daha fazla önem arz etmektedir.

¹⁴ Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, s65

İşletmenin amacı kar elde etmek olduğuna göre, karında işletmenin verimliliğine bağlı olması bu önemi ortaya koymaktadır. Tüketici için önemli olan tükettiği maldan elde ettiği faydadır. Üretimde ise fayda yerine verimlilikten söz edilmektedir. Üretimde önemli olan üretim faktörlerinin verimliliğidir.

Verimlilik bir sektörün veya bir işletmenin ekonomik anlamda büyüme ve gelişme düzeyinin tespitinde en nesnel ölçütlerden birisi olarak kullanılmaktadır.¹⁵ Çünkü serbest rekabete dayanan bir ekonomik düzende, işletmelerin hayatîyetini sürgit kılmak bir nevi verimliliği artırma yarışında derece almaya bağlıdır. Modern toplumların ekonomik etkinlikleri kitle halinde üretim ve tüketime yönelmiştir. Böyle bir ortamdaki endüstriler için verimlilik ile ilgili tedbirlerin alınmasında zorunluluk vardır.¹⁶

İşletmelerde büyüme ve gelişmenin en önemli göstergelerinden biri olan verimlilik, çıktı değerinin girdi değerinden daha yüksek kılınması olarak tanımlandığından, daha bilinçli kullanma yoluyla daha az girdi ile aynı miktarda veya daha çok çıktının elde edilmesi üretim maliyetinin etkili bir kontrolünü de gerçekleştirir. Böylece tüketiciler de aynı para ile çok mal ve hizmet sağlama imkanına kavuşur ve paranın değeri korunmuş olur. Şu halde maliyet giderlerinin düşük olabilmesi için verimliliğin yüksek olması gerekir.

2.1.4. VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Verimlilik, genel olarak bir üretim yada hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik olgusunda, çeşitli mal ve hizmetlerin, üretimdeki kaynakların emek, sermaye, malzeme, enerji, bilginin etkin kullanımı söz konusudur.

Bütün ekonomik ve sosyal sistemlerde yaygın evrensel bir kavram olan verimlilik her bir üretim unsurunun etkili kullanım derecesidir. Üretim unsurları hiç israf edilmeden ne derece etkili kullanılırsa, verimlilik o derece yüksek olacaktır.¹⁷

İşletmeler ve birey açısından verimlilik nasıl başarıya ulaşmanın bir aracıyla ülkeler açısından da verimlilik siyasal ve sosyal yönden bir saygınlık ve prestij sayılmaktadır. Hatta verimlilik yalnız ülkeler arasında değil aynı ülkedeki işletmeler arasında da bir yarışa sebeptir.

Verimlilik artışında üretime katılan ve üretim aşamasından sonra ortaya çıkan unsurlara bağlı olarak şu unsurlar etkilidir.

- Emek unsuru
- Makine ve teçhizatın randımanı
- Örgüt ve yönetim unsuru
- İşletmenin büyüklüğü ve kuruluş yeri
- İşletmenin çalışma kapasitesi

¹⁵ Murat Yercan, Canan Abay, Ela Ardiç. "Türkiye'de Tarım Sektöründe Uygulanan Fiyat Politikasının Verimlilik Üzerine Etkileri" Ankara, 1. Verimlilik Kongresi: MPM Yay. 1991. s4

¹⁶ Vasfi Haftacı. "Sanayi İşletmelerinde İktisadilik Verilerinin Verimliliği Ölçme ve Denetlemeye Katkısı: Ankara 2. Verimlilik Kongresi: MPM Yay, 1994, s299

¹⁷ Kazım Köroğlu. "Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli", Ankara MPM Yay s2

- *Pazarlama imkanları*
- *Ekonomik şartlar ve enflasyon*
- *Diğer unsurlar*¹⁸

¹⁸ Ali Akdemir, *İşletmelerarası Teknoloji İşbirliği Stratejilerinin Verimlilik Artırma Boyutları* "1. Verimlilik Kongresi Ankara MPM Yay 1991, s.36

3. BÖLÜM

3.1. YÖNETİCİ VE VERİMLİLİK GELİŞTİRME

3.2. GELİŞME KAVRAMI VE SÜRECİ

Çağımız her şeyi ile bir yönetim çağıdır. Modern düşünceye sahip yeni önderler kuşağının yetişmesini sağlayacak ortamın oluşturulması ancak insana ve onun gelişmesine yapılacak yatırımlarla mümkün olacaktır. Bugün, günümüzün sorunlarının çoğunun nedeni araştırıldığında, altında yönetim sorununun olduğu açıkça görülmektedir.

Öyleyse yapılacak iş, bu sorunları en aza indirerek, ortadan kalkmasını sağlayacak modern ve çağdaş düşünceye sahip yeni bir yönetici kadrosunun yetiştirilmesinin (geliştirilmesinin) sağlanması olacaktır. Bu da ancak çok çeşitli program ve eğitim sayesinde, böylesi bir hedefe ulaşmak amacıyla, sürekli gelişimci ve yenilikçi bir model anlayışıyla gerçekleştirilebilir.

3.3. GELİŞME KAVRAMI

Geliştirme kavramı geleceğe yönelik bir kavram olarak, literatürde çoğu zaman eğitim ve yetiştirme kavramlarıyla aynı anlamda kullanılmakla birlikte, bazen farklı anlamlarda kullanılmakta bazen de belirli ölçülerde ortak anlama sahip bulunmaktadır.

Gelişme kavramı; belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi organizasyonda değişim yapacak (change agent) 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.¹⁹ Bu nedenle geliştirme, yöneticinin "doğru işler yapması" olarak değiştirilmesidir.

Geliştirmenin genel amacı; yönetici durumunda olan veya olacak kişilere planlama, örgütlenme, yöneltme, düzenleştirme, denetim ve yönetimini temel işlevleri hakkında gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması olduğu söylenebilir.²⁰

Teknik yetenek (beceri); belirli bir alan ile ilgili uzmanlık bilgisini ve analiz yeteneğini ve bu alana ilişkin analiz araç ve tekniklerini kullanabilme becerisini kapsamaktadır. Organizasyonun alt kademelerinde önemli olan bu beceridir, fakat kademeler yükseldikçe teknik becerinin oransal (nisbi) önemi azalmaktadır.

Beşeri maharet (insancıl beceri); insanlarla çalışabilmeyi ifade etmektedir. Teknik becerinin süreçler ve maddesel varlıklarla ilgisi olmasına karşılık, insancıl beceri, kişilerle ilgilidir. Bu becerisi gelişmiş bir yönetici, kendisinin, başka kişiler hakkındaki tutum, varsayım ve inançlarının farkındadır.

Kavramsal yetenek işletmeyi bir bütün olarak görülebilmeyi, organizasyonun çeşitli fonksiyonları arasındaki karşılıklı bağlılığı ve birisindeki bir değişimin diğerlerini nasıl etkilediğini görebilmeyi, tek tek işletme birimleri ile endüstri kolu ve toplum ile siyasal, sosyal

¹⁹ Tamer Koçel a.g.e. s21

²⁰ Sinan Artan "İşletmelerde Artan Yönetici Gereksinmesi ve Yönetici Yetiştirilmesi Sorunu" Eskişehir E.İ.T.İ.A.Dergisi, Cilt.13 Sayı.2. Haziran 1977 s.87

ve ekonomik güçler arasındaki ilişkileri görebilmeyi ifade eder. Bu yönü ile kavramsal beceri, bir “genelci yönetim görüş açısı”dır. Birbirine zıt amaç ve yollar arasındaki belirsiz (tam görülmeyen) ilişkileri ve genel gidiş yollarını görebilmek ile ilgilidir. Üst yönetim kademelerinde asıl olan beceri ve kavramsal yetenektir ve işletmenin geleceği yöneticilerinin kavramsal yetenekleri ile yakından ilgilidir.

Geliştirme kavramıyla ilgili bu açıklamadan sonra geliştirme ve geliştirme ile ilgili olan dört temel noktadan söz etmek gerekmektedir. Bunlar yönetici yetiştirme, eğitime, örgüt geliştirme ve yönetici geliştirmedir.

3.3.1.Yönetici Eğitimi

Eğitim bireyin davranışta kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme süreci olarak tanımlanmaktadır.²¹ Yönetici eğitimi ise, işletme içinde veya dışında, formal programlar yolu ile veya kendi kendine yada tecrübe kazanma yolu ile bir kişinin bilgi yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyeti, eğitim faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda eğitim bir değişim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır ki bu da hem yöneticiler hem de toplum olarak gelişme ve ilerlemenin yoludur denilebilir.

3.3.2.Yönetici Yetiştirme

Yönetici yetiştirme olarak adlandırılan faaliyetler bir organizasyondaki işleri yapabilecek personeli temin etmeyi amaçlar. Organizasyonun büyüme ve gelişmesine paralel olarak ihtiyaç duyulacak nitelikteki personeli yetiştirmeyi amaçlar. Esasen alınan kademe ve işe göre programların süresi kısa veya uzun olabilir. Yöneticilerin işlerinin daha etkin yapabilmeleri için yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılmaları, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi yetiştirme programlarının başlıca amaçları arasındadır. Bazen yukarıda açıkladığımız “geliştirme” kavramının özelliklerini de içeren bu programlarının geliştirilmesi başlıca geniş ve uzmanlık isteyen bir konudur.

3.3.3.Örgüt Geliştirme

Örgüt geliştirme bir bütün olarak organizasyonun performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun için organizasyon mensuplarının inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunlarını açık bir şekilde tartışabilecekleri ortamı yaratmak, amaçlarını açık hale getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, düşünce, arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacakları bir ortamı geliştirmek örgüt geliştirme programlarının temel amaçlarındandır.

Tipik bir örgüt geliştirme programı genellikle aşağıdaki safhaları içerir:

- Sorunların belirlenmesi,
- Önceliklerin belirlenmesi,
- Bu sorunlarla ilgili bilgi ve veri toplanması ve paylaşılması,
- Ortak planlama yapılması,
- Alternatiflerin uygulanması,
- Sonuçların izlenmesi,

²¹ Tamer Koçel. *İşletme Yöneticiliği* s19

Örgüt geliştirme programları genellikle organizasyon içinden veya dışından gelen ve değişimin ortaya çıkmasını sağlayacak bir kimseye (lidere) ihtiyaç gösterirler.

Örgüt geliştirme programları başarısız işletmelerde olduğu kadar başarılı işletmelerde de uygulanmaktadır. Bu uygulama da çok çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Bu tekniklerden bazıları şunlardır:

- Durumsallık anlayışına dayanan organizasyon dizaynı,
- Duyarlılık eğitimi (sensitivity training)
- Kişisel danışmanlık,
- İş zenginleştirme,
- Amaçlara göre yönetim,
- Sosyo - teknik anlayışa dayanan karar merkezleri oluşturma,
- Ekip oluşturma (team building),
- Departmanlararası (bölümler arası) ilişkileri geliştirme.

3.3.4.Yönetici Geliştirme

Yönetici geliştirme olarak adlandırılan faaliyet, kapsam itibariyle yönetici yetiştirmeden farklıdır. Yönetici geliştirmenin amacı profesyonel bir yöneticiye (yani yönetim bilgisini uygulayan)başarısını etkileyen unsurları belirleyebilme, onları görebilme, değerleyebilme ve gerekli davranışı gösterebilme yeteneğini kazandırmaktır. Burada dikkat, yöneticinin, yöneticilik yapacağı her organizasyonun özelliklerini anlaması ve bu faaliyetlerin organizasyon tarafından düzenlenmesi beklenemez. Her yönetici sürekli olarak kendini bu konularda geliştirmek zorundadır.

Yönetici geliştirme, yöneticiyi yönetmek durumunda olduğu sosyal sistemin özellikleri, sorunları, baskı kaynakları vb. hakkında duyarlı hale getirmektir. Bu konulara karşı duyarlı olmayan bir yönetici geliştirme, bazen yönetici yetiştirme görünümünde olsa bile amaç itibariyle ondan farklıdır.²²

3.4.VERİMLİLİK GELİŞTİRME

3.4.1.İşletmelerde Verimliliği Sağlayacak Ortam Nasıl Yaratılır:

W.R. Grace and Company adlı kimyasal maddeler, doğal kaynaklar ve diğer konularda faaliyet gösteren uluslar arası bir holdingin yönetim kurulu başkanı Felix E. Larkin, yönetimin verimlilik konusundaki rolü hakkında önemli çalışmalar yapmıştır. Ona göre “verimliliği sağlamak için kişilerin (yöneticilerin) bu konuda kilit noktası olduğunu kabul etmek ve verimlilikle ilgili sözde bir şeyler yapmak gerekir. Zaten yöneticiliğin anlamı da verimliliği artırmak için uygun ortamı yaratmaktır.

Lakin, verimlilikteki artışın otomasyon, ekip ruhu, işin zenginleştirilmesi, ve amaçlara göre yönetim gibi önem verilen kavramlara göre değiştiğini kabul etmektedir.²³

3.4.2.Verimli Olan Bir İşletmede Gerekli Üç Öge

Her işletme ve yönetici, kendi alanında verimliliği nasıl artırabileceği konusunda bir karar verebilmelidir. Bunun için gerekli olan atmosferi üst kademe yöneticileri yaratır. Bu

²² Koçel,a.g.e. s.24

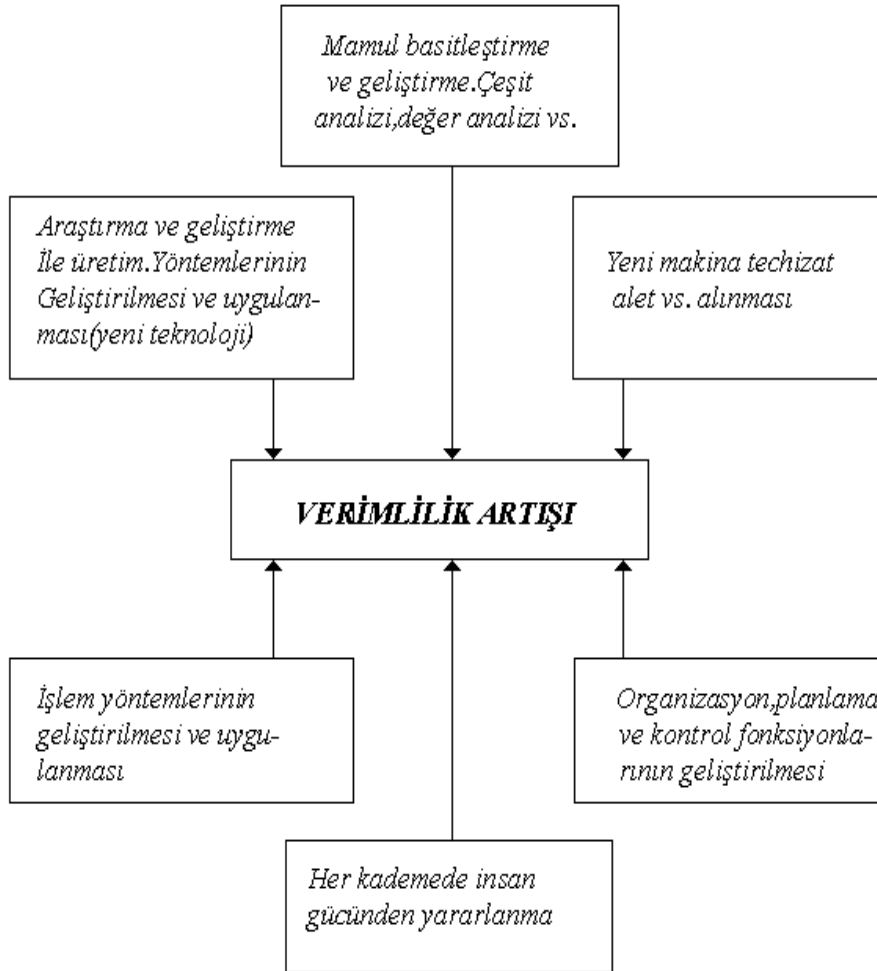
²³ Alan C.Green, *Verimlilik Nasıl Artırılır* çev:Yakut Güneri İst. İlgı Yay 1988 s21

noktada yine Larkin, W.R. Grace Company'nin üç ana fikre önem vererek bunu nasıl gerçekleştirdiğini anlatmaktadır.

İyi elemanlar almak ve gelişme ortamı yaratmak: Larkin'e göre hiçbir kuruluş, elemanlarında kendilerini geliştirme gayreti yoksa, verimli biçimde çalışamaz demektir. Verimliliği ölçmek: Yönetim verimlilikle ilgili etkin ölççekler geliştirmekte yavaş hareket eder. Çünkü bu konuda ölçüt bulmak güçtür. Yeni ölççeklerin etkinliği konusunda yönetim ve yöneticilerin sorumluluklarındadır. Bu da ancak insanların eğitilmesiyle (geliştirilmesi) mümkündür.

Ücretlerin tatmin edici olması: Larkin, ücret konusunu tüm sistem için olmasa bile, verimlilik için temel bir etken olarak görmektedir. Çalışanlar yeterli ücret almalıdır. Fakat ücretin bir süre sonra motive edici özelliği kaybolacağı için, ücretin yanı sıra manevi unsurlara da önem verilmesinin gerektiğini vurgulamaktadır.

VERİMLİLİK ARTIRMA TEKNİKLERİ



Kaynak:İjlal Tekçe, İş etütünü verimlilik artışına etkileri ve bir uygulama, Yüksek lisans tezi.

3.4.3.Verimliliğin İnsani Koşulu

Verimliliğin “saat başına harcanan emek karşılığı elde edilen çıktı” şeklindeki yaygın tanımı da dahil olmak üzere, her türlü tanım, insan etkeninin önemi vurgulanmaktadır. Buna

rağmen yöneticiler, bu konuda uzun süre insan potansiyelini yanlış veya yetersiz oranda kullanmışlardır, verimlilik artışının en önemli kaynağı olan insanı arka planlara itmişlerdir.

Bu Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Western Electric Firmasında gerçekleştirilen deneyler sonucu, iş görenler arası ilişkilerin derecesi, moral düzeyi, ortak amaçlar yada çıkarlar yönünde bir işletme veya gruba bağlı olmak gibi faktörlerin çalışanların verimliliğini artırmada, yani insanın sosyal bir varlık olarak tüm yönleri ile ele alınmasıyla birlikte değişmeye başlamıştır.

Gerçekten insan davranışlarını kökenine indikçe, onu işe yöneltmeye, çalışmaya, özendirmeye ve verimlilik sağlamaya olanak vardır. Bu açıdan bir değerlendirme yapıldığında artık yönetimde insan ilişkilerine yönelik olma gereği ortaya çıkmıştır.

3.4.4. Değişen Koşullar ve Verimlilik

Endüstride gelişmiş uluslar da verimliliğin artırabilmenin giderek zor olduğunu kabul etmektedir. Eski sistemler, bir zamanlar olduğu kadar iyi işleyememekte, yeni teknolojiye büyük yatırımlar beklenen karşılığı vermemekte, enerji ve hammaddeler giderek daha pahalıya mal olmakta, teknolojik gelişim ile yakından ilgili olan kapital yatırımı, araştırma ve geliştirme için gerekli parayı sağlamak giderek zorlaşmaktadır.²⁴

Verimlilikteki durgunluk ile işgörenlerin tatminsizliğinin birbiriyle ilgili olduğu açıktır. Larkin, insan kaynaklarının duraklama ve gelişim arasındaki farkı açıklayan en önemli etken olduğuna inanmaktadır. İnsan kaynakları kavramı, verimliliği artırabilmek için en uygun zemini hazırlar. Bu yüzden, yöneticilerin yeni yaklaşımlarından emek konusunda eğitimlerini belirtmektedir.

3.4.5. Organizasyonları Verimli Kılan Nedir?

Organizasyonları verimli kılan bir ortam yaratabilmek için neler yapılabileceğine geçmeden önce, verimli organizasyonların özelliklerini tanımlamak gerekmektedir. Bu özellikle şirketin yerine getirdikleri işlevlerin yapısında görülür.

Profesör Walton, bu çalışmalardan yararlanarak verimli bir çalışma ortamı yaratan özellikleri aşağıdaki biçimde sıralanmıştır.

- Ücret yeterli ve adildir.
- Çalışma ortamı güvenli ve sağlıklıdır.
- Çalışanların öz becerilerini kullanma, işlerinde yararlanmak için yeni bilgi ve beceriler edinme olanağı sağlar ve ilerleyebilme fırsatları verir.
- Çalışanlara sorunlarını çözümleme ve plan yapma suretiyle öz geliştirme olanağı sağlar.
- Organizasyon, çalışanların özel yaşantılarına saygı gösterir, işiyle ilgili sorunlarını duyurabilme imkanı sağlar ve ödüllendirmeyi adil olarak gerçekleştirir.
- İş, çalışanların fazla zamanını almaz ve ya yaşantısının diğer yönünde kendisine gerekli olan enerjiyi kullanmaz. Programlar, eğitim çalışmaları, seyahat ihtiyaçları ve tayin işgörenin aile yaşantısını bozmayacak biçimde düzenlenir.

²⁴ Alan C.a.g.e,s27-28

- Kuruluş, örneğin atık maddelerin akıtılmasında, istihdam ve gelişme politikasında ve ürünlerin güvenirliliğinde topluma karşı sorumluluk taşıyarak davranır.

3.4.6. Verimliliğe Etkisi Olan Organizasyonun Özellikleri

Organizasyonun verimliliğe katkısı genellikle şu yollarla sağlanmaya çalışılmaktadır.²⁵

Birleştirilmiş destekleme fonksiyonları ve bağımsız iş grupları: İş, bir operatör ve grup liderinden oluşmuş gruplar tarafından yapılmaktadır. Büyüklüğü 7 ile 14 kişi arasında değişen gruplar, değişik işleri yönetecek kadar büyük, yüz yüze çalışacak kadar küçüktürler.

Grup üyeleri, görev değiştirmeyi ve paylaşmayı kendi arasındaki bir anlaşmaya göre istedikleri gibi yapmaktadırlar.

Teşvik edici iş dağılımı: Görevlerin çeşitliliği her çalışanın işini genişletir, hiçbir işgören belirli bir görevi sürekli yapmak veya sıradan görevleryapmak biçiminde sınıflandırılmamıştır. Her işçi aynı zamanda planlama, kontrol ve üretim sırasında oluşan sorunları çözümlmek gibi işin diğer yönleriyle de uğraşabilmektedir.

İş hareketliliği ve yönetim için ödüllendirme : Bütün işler (farklı beceriler gerektirdiği halde) eşit biçimde teşvik edici olarak düzenlendiğinden, sadece tek bir iş sınıflandırması vardır. Yeni becerileri edinilmesiyle ücretlerde artış yapılmaktadır. Daha fazla kazanmak isteyen işgören, önce kendi grubu için gerekli olan becerileri, ondan sonra da tüm işletmede yararlı becerileri öğrenmeye yöneltilmektedir.

Yardımcı liderlik: Klasik anlamda şefler yoktur. Grup liderleri, üst düzeyde tecrübeli kişiler arasından seçilmektedir. Bunlar, grubun kendi kendini geliştirmesi ve karar vermesi konularında önderlik etmektedir.

Grupta karar verme bilgisi: Yönetim için gerekli olan verilen genellikle sadece şeflere ve üst yöneticilere verilir. Bu yapıda ise bilgiler çalışanlara verilmektedir. Çalışanlar işlerin yürütülmesiyle ilgili bilgiler almakta ve bu bilgilere dayanarak maliyeti etkileyici kararlar verebilmektedir.

Kendi kendini yönetim: Bu, işyerinde işgörenlerin yönetim kurallarını, yönetim kademesinde yer alarak belirlemeleri sonucu oluşmakta ve belirlenmesine dayanmaktadır. Böylece alınan kararlar çalışanların kendi kararlarını oluşturmaktadır. Böylece kendi kendini yönetim ortaya çıkmaktadır.

Uygun fiziksel yerleşim: İşletmenin planında yöneticilere ayrılmış otopark, ayrı girişler ve bürolar vb. Gibi geleneksel mevki simgelerinden kaçınılmıştır. Merkezi kontrol odası olarak adlandırılan bir bölüm, çalışanların bir başka yerde görevde olmadığı zaman bir araya gelmelerini özendirmek için geniş ve rahat biçimde yapılmıştır. Bu düzenleme sosyal tartışmalar için güzel bir ortamda yaratmaktadır.

Katılımın var olduğu bir yönetim: İşin kalitesi ve verimlilik konusundaki sosyoteknik yaklaşım işgörenlerin işe ait sorunları çözümleme ve karar verme konularında katılımına önem verir. Katılım, çalışmaların kişisel başarı ihtiyacına cevap verdiği için iş hayatının

²⁵ Alan C.a.g.e,s28

kalitesini artırır. Ayrıca, çalışanların işini gidişatı hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamak suretiyle organizasyonunu randımanını artırır, çalışanlarda bağlılık duygusu yaratır.

3.4.7.Verimlilik İçin Gereken İş Yapısı

Çalışanların, sorun çözümleme ve karar verme konularına katılımları ve dolayısıyla yönetimde yer almaları büyük ölçüde organizasyonun yapısına dayanır. Bir şirketin yapısı, şirket içindeki birey ile iş, birey ile birey ast ile üst ve hepsinin tüm organizasyonla olan ilişkileri gibi bir ilişkiler ağından oluşmaktadır. Bu yapı için, işin düzenleniş biçiminden daha önemli bir etken yoktur.²⁶

İş zenginleşmesi, yöneticilerin randımanlarının işgörenlerin işlerinde duydukları tatmin ile bağlantılı olduğu fikrine dayanmaktadır. Yani önemli olan işleri, çalışanları tatmin edici bir şekilde düzenlemektir

Yale Üniversitesi'nden J.R Hackman ve Roj W. Walters and Associates adındaki danışma şirketi, ortak çalışma sonunda tatmin edici bir iş düzeninin özelliklerini gösteren bir teori ve strateji ile bunları uygulamak için yöntemler geliştirmişlerdir. Birkaç kavram bu stratejinin temelini oluşturmaktadır.

Yaşanmış psikolojik olgular: İş tatminine ve yöneticilerin randımanlarına yönelik olgulardır. Çalışanlar işi anlamlı ve kendisini de bunun bir parçası olarak sorumlu hisseder, sonuç hakkında bilgi sahibidir. Belli bir zaman diliminde gerçekleşir.

Temel boyutlar: Çalışanların psikolojik olguları yaşamasına yol açacak özelliklerdir. Tamamlayıcı kavramlar: İşin temel boyutları gerçekleştirebilmek için gereken hareket basamaklarıdır.

Tüm stratejinin aşamaları arasındaki ilişkinin bir görünümünü aşağıdaki tablo 1'de ayrıntılı olarak görülebilir.

3.4.8.Verimliliği Artırma Çabaları ve İnsan Unsurları

İnsan, verimliliği artırmanın en önemli aracıdır. Bu, onun, yeni fikirler ortaya atması ve yaratıcı olabilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle insan faktörünü daha yakından araştırmak ve onun verimliliğini artırmadaki katkısını dikkate almak bir gereksinimdir. Çıktı, girdi, emek, sermaye, teknoloji ve yönetsel girdi gibi temel verimlilik faktörlerinin biçimsel analizi, bu faktörlerin yarısından fazlasını işgücü kalitesi ile ilgili olduğunu hemen ortaya koymaktadır. Diğer teknik faktörlere daha yakından bakıldığında, onların kalitesinin de insan girdisi kalitesinin ayrılmaz bir parçası olduğu görülür.²⁷

²⁶ Alan C.Greene a.g.e s.45-46

²⁷ Prokopenko a.g.e s.248

Tablo 1. İşin Yapısı ve Özellikleri

<u>Tanımlayıcı Kavramlar</u>	<u>İşin Temel Boyutları</u>	<u>Psikolojik Olgular</u>	<u>Kişisel ve İşle İlgili Sonuçlar</u>
Görevlerin birleştirilmesi. Doğal iş birimlerinin oluşturulması. Müşteri ilişkilerine benzetilmesi. Sorumlulukların dahil edilmesi. Geri besleme kanallarının açılması.	Beşeri çeşitliliği Görev tanımı Görevin önemi Bağımsızlık	İşin anlamlı olduğunun görülmesi. Çıktılar için sorumluluk duyulması. İş faaliyetlerinin sonuçları hakkında bilgi sahibi olunması.	Yüksek teşvik oranı Yüksek kalite randımanı. İşe gelmeme ve personel değişimi oranını

Kaynak: Alan C. Greene, Verimlilik Nasıl Artırılır, Çev. Yakut Güneri, İst İlgi Yay, 1988, s.47.

Yüksek kaliteli insan gücünün özelliklerini tanımlamak için birçok girişimde bulunulmuştur. En sık söz edilenler şunlardır: Kuruma bağlılık, kendini adanma, sadakat duygusu, başarının yönlendirilmesi, iyi iletişim kurma becerisi, katılım yeteneği, sosyal uyumluluk, profesyonel becerileri ve değişime uyum sağlama olarak belirtilmektedir.

Yüksek kaliteli işgücü de kendini üretken davranışla gösterirki bu üretken davranış karmaşık fakat yeterince ayırt edilebilen aşağıdaki kişisel ve örgütsel özelliklerin bileşimlerinin bir sonucudur.²⁸

- İş tutumları
- Bilgi ve beceriler
- Fırsatlar

İşgücünün daha verimli yapabilmek için bu üç özelliği uyumlu ve dengeli bir biçimde etkilemek gerekmektedir.

İnsan kaynaklarının üç ana bileşeninin gelişmesinden ve gerçekleşmesinden sorumlu olan iyi bir yönetim, mevcut insan gücünün etkili bir şekilde kullanımında bir dönüm noktasıdır. Bu nedenle, bu bağlamdaki “yönetim” terimi profesyonel yöneticilerle sınırlandırılmıştır. Bu bağlamda verimliliği geliştirmenin anahtarı olarak insan gücünün etkili gelişim ve kullanımda aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurmak gerekir.

- Yönetimin rolü
- Güdüleme
- Katılım
- Eğitim
- İş örgütlenme, çalışma koşulları ve atölye düzeyinde verimlilik artırma teknikleri.

²⁸ Joseph Prokopenko. *Verimlilik Yönetimi* s.248

4.BÖLÜM

4.1.YÖNETİCİ GELİŞTİRME VE VERİMLİLİĞİ ARTIRMA ÇABALARI

4.1.1.Yöneticilerin Geliştirilmesi

Yöneticilerin geliştirilmesi Drucker'a göre: "Sadece" terfi edebilecek kişiler'le kısıtlı üst yönetimde açılacak yerlere "hazır yedek" bulma amaçlı bir terfi planlaması olamaz. Hazır yedek terimi bile hem şirket organizasyon yapısının hem de yöneticinin işinin değişmeyeceğini, yapılacak şeyin sadece bu şirketlerin koltuklarına oturabilecek kişiler bulmak olacağını ima eder. Ama kesin olan bir şey varsa, hem organizasyon yapısının hemde işin gereklerinin, geçmişte olduğu gibi gelecekte de değişecektir. Gereken şey, geçmişin değil geleceğin işlerini görebilecek yöneticilerin geliştirilmesidir. Büyük gelecek vaat eden terfi edilebilecek adam kavramı temelden yanlıştır. Bir kişinin gelişmesini, önümüzdeki çok kısa bir süreden öte, tahmin edebilen bir metodu henüz görülmemiştir. Hepsinden öte, terfi edebilen adam kavramı dikkati on kişide bir bilemediniz beş kişide bir – kişi üstüne yoğunlaştırır; geri kalanları boşlukta bırakır. Ancak geliştirilmeye en çok ihtiyacı olanlar "ateş gibi" hazır yedek ve terfi edilebilir anlamlar değil, terfi edemeyecek kadar iyi ama atılamayacak kadar da kötü olmayan yöneticilerdir. Bunlar büyük çoğunluğu oluştururlar ve kuruluşun işlerinin önemli bir bölümünü yürütürler. On yıl sonra çoğu hala bugünkü işlerinde olacaklardır. Eğer yarınki işin gereklerini yapacak kadar gelişmişlerse, terfi edebilir kişiler ne kadar iyi, ne kadar dikkatle seçilmiş ve yetiştirilmiş olursa olsun, bütün yönetim grubu yetersiz kalacaktır. Seçkin bir kaç kişiyi geliştirerek kazandıklarımızı, bırakılanların güdüklüğü, çarpıklığı ve kızgınlığı fazlası ile götürecektir. Terfi edebilecekler ne kadar dikkatle seçilirse seçilsin, seçilmiş olmaları bütün sistemi yöneticilerin gözünde keyfi olarak damgalayacak ve onların kayırıldıklarına inandıracaktır.

4.1.2.Yönetici Geliştirmenin Nedenleri

İşletmeler yegane yaratıcı kaynak olan beşeri güç gereksinmelerini karşılamak amacıyla düzenli olarak yönetici eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmak durumundadırlar. Bu bir noktada gereksinmelerin karşılanması amacıyla ve türlü nedenlerle ayrılanların yerine, eğitilmiş ve yetiştirilmiş yöneticilerin getirilmesi için de gereklidir.

İnsanların yönetilmesi çok yönlü, zor bir iş olup geniş çapta yetenek ister, yeteneksiz bir kişinin iyi bir yönetici olabilmesi bir nokyada olanaksızdır. İnsanları etkileyebilmek, onlarla iyi geçinip isteyerek iş yaptırabilmek kişinin doğuştan sahip olduğu niteliklerdir. Kuşkusuz kendi kendini yetiştirmiş yöneticilerin sayısı az değildir. Ancak günümüzde özellikle teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi ve yönetim işlevinin çok karmaşık bir şekil alması, yöneticilerin biçimsel eğitim ve öğretimden geçerek bu konuda bilgi sahibi olmaları gerçeğini ortaya çıkarmıştır.²⁹

Geliştirme veya yetiştirmenin genel amacının, yönetici durumunda olan veya olacak kişilere, planlama, örgütleme, yöneltme, düzenleme ve denetleme vb. Yönetimin temel işlevleri hakkında gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması olduğu söylenebilir.

Çoğu kez yöneticiler işletme amaçlarına göre bir program içeriğinde yerleştirildiklerinde işletmenin verimli bir biçimde çalışıp ,gelişmesine katkıları büyük olacaktır.Kuşkusuz işletme

²⁹ Sinan Artan"İşletmelerde Artan Yönetici Gereksinmesi ve Yönetici Yetiştirilmesi Sorunu" Eskişehir İTİA Dergisi Cilt:13 Sayı2 Haziran 1977 s,87

amaçlarına uygun bir yetiştirme de,en iyi şekilde ancak işletmelerde uygulanacak yetiştirme programlarıyla gerçekleştirilebilir.

Buna göre işletmelerde yönetici yetiştirilmesinin başlıca amaçlarının şunlar olduğunu söyleyebiliriz.

- İşletmelerde artan yönetici gereksinmesinin karşılanması
- Yöneticilerin şimdiki ve gelecekteki işlerinde başarılı olabilmeleri
- Verimlilik artışına katkı

4.1.3Yönetici Geliştirmenin İlkeleri

Yönetici geliştirmenin birçok yol ve yönetimi olmakla birlikte yönetici geliştirmenin ilkelerinden birinci ilkesi bütün grubun geliştirilmesi,ikincş ise dinamiktir.Bu ilkeler şöyle açıklanabilir.³⁰

Bütün grubun geliştirilmesi

Geliştirme kuruluştaki bütün yöneticileri ve yönetici adaylarını kapsamalıdır.Böylece hepsini ilerlemeye ve kendilerini geliştirmeye yöneltmelidir.

Dinamiklik

Yöneticilerin geliştirilmesi mekanik değişmeye bağlı statik (durağan)bir eylem olarak kalmamak,dinamik ve niteliksel olmalıdır.Dinamiklik aynı zamanda yönetici eğitiminde sürekliliğide ifade etmektedir.Yarının sevk ve idarecilerini yetiştirmek demek,gerçekden bugünün sevk ve idarecilerini (hepsini geliştirip) daha büyük insan daha iyi sevk ve idareci yapmak demektir.Geliştirme davranışında bulunurken vaatleri değil sonuçları ,bugünün gereklerinin değil yarıninkileri gözönüne almalıdır.

4.1.4.Yönetici Nasıl Geliştirilir?

Yarının sevk ve idarecilerini yetiştirip – geliştirmek, özel bir faaliyet sayılmayacak kadar büyük ve önemlidir. Başarısı sevk ve idarecilerin sevk ve idaresindeki etkenlerin hepsine bağlıdır: Bir kişinin, işinin organizasyonu, amiri ve astları ile olan ilişkilerinin düzenlenmesi, kuruluşun ruhu ve organizasyon yapısı vb. gibi.

Yinede yarının sevk ve idarecilerinin geliştirilmesi bir yan ürün olarak bakılamayacak kadar önemlidir. Özel sevk ve idacigeliştirme bir ek faaliyettir. Ama büyük bir organizasyonlarda kesinlikle gerekli bir ek görevdir. Hiç olmazsa şirketin probleme verdiği önemi vurgulayarak sevk ve idarecileri astların kendilerine geliştirme çabalarına yardımcı olmaya özendirir.

İş hayatındaki her sevk ve idarecinin öz geliştirmeyi doğru ya da yanlış yönlendirme, ilerletme ya da boğma fırsatları vardır. Kendisi emrinde çalışan herkesin öz geliştirme çabalarını verimlilikle yönlendirme ve uygulamaların yardımcısı olmakla doğrudan sorumlu tutulur. Her şirket sevk ve idarecilere sistematik gelişme fırsatları verebilir.

İlk görev kişisel oyutludur. Her sevk ve idareciemrindekilerin her birinin ne yapabileceğini iyiden iyiye düşünmelidir. Bu analiz bizi iki soruya götürür. Bu kişi kuruluşa

³⁰ Drucker. *Sevk ve İdarecilik Uğraşısı* Cilt.1 s.106-107

en fazla katkıyı yapabileceği işte midir? Kuvvetli taraflarını ve kapasitesini bütünüyle kullanabilmesi için neler öğrenmeli, hangi eksikliklerini gidermelidir? Öğrenenin onu öğretmek zorunda kalan kişi olduğu gibi, en iyi gelişen de başkalarını kendilerini geliştirmeye yardımcı olmaya çalışan kişidir. Doğrusu kimse başkalarını geliştirme işinde çalışmadan kendisini geliştiremez. Başkalarını geliştirme çabaları nedeniyle sevk ve idareciler kendi kendilerinden istediklerini de arttırırlar. Her işteki en başarılı kişiler, kendi eğitim geliştirdikleri adamlara arkalarından gururla bırakabilecekleri en büyük anıt olarak bakarlar.

4.1.5. Geliştirme Davranışında Göz Önünde Bulundurulması Gerekenler

İnsanlar içinde yer aldıkları organizasyonda mutlu olmak isterler. Bu nedenle kendilerine mutsuz gelen ortamlardan kaçmaya çalışırlar. Bunu bazen işe gelmeme, bazen işte işini ağırdan alma ve çoğu zamanda işlerini terk etme şeklinde ortaya koyarlar.

Bu nedenle geliştirme davranışında önemli bir unsur olarak insanları neyin motive ettiğini anlamak ve onları mutlu kılacak unsurlara önem vermek gerekmektedir. Geliştirme davranışında bulunurken göz önünde tutulması gereken unsurlar şöyle sıralanabilir:

- Özendirici olmak ve başarıları ödüllendirmek
- Bilgiyi paylaşmak
- Yöneticilerin kendi kendilerini yetiştirme ve geliştirmelerine önem vermek
- Geliştirme davranışında bulunurken tek bir yöntem üzerinde ısrarcı olmamak
- İşle kaynaştırılmış yöntemlere ağırlık vermek
- Çalışma zamanlarında esneklik sağlayabilmek, işletme dışındaki geliştirme programlarına katılma fırsatı verme

4.1.6. Geliştirme Nedeni Olarak Yönetici Değerleme ve Yöntemleri

İşletmeler hayatta kalabilmenin yanı sıra ilerlemek, gelişmek ve dinamizmelerini korumak için çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Bunlardan biride personelin değerlendirilmesidir. İşletmeler personelinin çalışmasını ve başarısını genellikle şu amaçlar çerçevesinde değerlendirmektedir:

- Eğitim ihtiyaçlarının saptanması ve bu doğrultuda eğitim programlarının uygulanması
- Personele kendini geliştirme ve yetiştirme olanağı sağlama
- Terfi ettirme
- Her yardımcıya üstünün kendisi hakkına ne düşündüğünü öğrenmesini sağlar.
- Üstlerin yardımcılarını daha iyi tanımalarını ve iş ilişkilerini geliştirmelerini sağlar.
- Üstlerin yardımcılarını nasıl değerlendirdiği hakkında (ciddi – hoşgörülü) genel müdürlüğü bilgi sağlar.³¹

4.2. VERİMLİLİĞİ ARTTIRMA ÇABALARI

³¹ Zeyyat Sabuncuoğlu. **Personel Yönetimi**, 7. Baskı Bursa Furkan Ofset 1997 s.173-178

Verimliliği arttırma çabalarında içinde birçok unsurun önemli bir yeri vardır. Bunları şöyle açıklayabiliriz.

4.2.1.Yönetimin Rolü

Örgütsel verimliliği arttırmak öncelikle yöneticilerin sorumluluğunda olduğundan bu çalışma yönetim düzeyinde başlar. Yöneticilerin tutumlarına, stratejiye, politikaya ve en önemli uygulamalı çalışmaya bağlı olarak verimlilik programları başarılı olur veya olmaz. Verimlilik için iki ayrı strateji vardır. Birincisi, çok yüksek maliyet ve uzun zamanda sonuç veren emek yatırımlarınınarttırılmasına dayanır. Yönetim uygulamasının geliştirilmesi, genellikleucuzdur ve bir çok durumda harcanandan çok fazla ekonomik fayda sağlar. Şirket planlama ve amaçlarına göre yönetim gibi yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlanması ve kompütürize yönetim bilgi sistemlerine, yeni makine ve teknolojiye yatırım yapmak kuşkusuz çok önemlidir. Bununla beraber, yöneticiler astlarının ne ölçüde iyi yönetebildiklerine göre de değerlendirilmelidir.³²

Yöneticinin rolü iki alanı içerir:

*İş ve bu işin örgütlenme ve uygulama biçimi
İşçiler ve çalıştıkları ortam ve diğer bir deyişle, üretken bir çalışma için fırsatların sağlanması.*

4.2.2.Örgüt Yapısı ve Kültürü

Bir örgütün yapısı onun performansına olumlu katkıda bulunur. Bu örgüt ve kültür arasındaki karşılıklı bir bağlılıktan kaynaklanmaktadır. Çünkü, kültür örgüte toplumun üyesi olan bireylercetanişmak ve bireysel olarak örgüt üyelerinin hareket ve tutumlarının, mevcut kültürü açıklamada söz sahibi olduğunu kabul etmektedir. Bu nedenle örgütte yer alan kişilerin kendilerini rahat hissettikleri ortamlarda (fikirlerini açıklayabilme,yönetime katılma gibi.) Daha etkin çalışma gayretini gösterdikleri ve böylece verimliliklerinin arttığı yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir.

4.2.3.Yönetim Biçimleri

Yönetim biçimleri üzerinde son yapılan çalışmaların çoğu katılımcı, çalışanlara odaklı yöntemlerin verimliliği arttırmada etkili olduğunu ve bu demokratik yönetimin, otoriter yönetim biçimine göre daha yüksek verimlilik sağladığını saptamıştır.

Çalışma koşulları ve ortamla beraber işçilerin güdülenmesini sağlayacak eğitim ve gelişme yolu ile verimli işçi çabalarını maksimize etmek için yönetimin yeterli olanağı vardır ve aynı zamanda bunlar yönetsel sorumluluklardır.

4.2.4.İşgücünün Güdülenmesi

İşletme düzeyinde bir güdüleme sistemi genelolarak bazı önemli ilkelere dayandırılmalıdır.

³² Prokopenko *Verimlilik Yönetimi* s. 252

Bir güven ortamı yaratılmalı, yönetim ve çalışanlar arasında iki tarafında kaygı ve düşüncelerini özgürce açıklayabileceği iki yönlü bir iletişimi sağlamalı, çalışanların önerilerine ve sorunlarına olumlu yanıt vermelidir.

Verimliliği arttırma planları adı altında bütün işçilere güven vermelidir.

Performansı temel ölçüt olarak alıp, ayırım yapmaksızın çalışanları terfi ettirecek isdiham ve ilerle sağlayacak eşit fırsatlar yaratmalıdır.

Güvenli çalışma koşulları ve uygun mesleki hizmetleri sağlayarak, tüm çalışanların güvenlik ve refahlarını korumalıdır.

İş başı eğitim olanakları ve mesleki gelişme programları sağlayarak, çalışanların beceri ve yeteneklerini arttırmalıdır.

4.2.5.İş Örgütleme

İş örgütleme, işletme düzeyinde verimliliği arttırmak için çok güçlü bir yöntemdir. Hemen her türlü verimlilik arttırma programında her düzeyde, firma, bölüm, atölye ve işçi düzeyinde kesinlikle kullanılmalıdır. Değişik türde iş örgütleme yöntemleri, Avrupa ülkelerinde başarılı bir şekilde uygulanmıştır.³³

Genel olarak iş örgütleme yaklaşımlarının ve yöntemlerinin tümü iki ana grupta sınıflandırılabilir.

- Çalışma zamanının yeniden yapılandırılması*
- İşin kendisinin yeniden yapılandırılması*

Çalışma Zamanı

Çalışma zamanını içeren iş örgütleme yöntemleri, esnek zamanlı sistemlerde olduğu gibi , çalışma koşulları ve çalışma yaşam kalitesinden günlük çalışma zamanına kadar değişen göndermeleri içerir. Bu yöntemler sadece emek verimliliğini arttırmak için değil, aynı zamanda çalışmayı sürdürerek daha yüksek ulusal ve sektörel verimlilikten elde edilen kazançları düzenli bir biçimde dağıtmak için kullanılır.

Yarı Zamanlı Çalışma: Gelişmekte olan ve endüstrileşmiş bazı ülkelerde hem işçilere hem işverenlere fayda sağlayan en uygun çalışma biçimi olduğundan, yarı zamanlı çalışma bir çok işletme tarafından tercih edilmektedir. Yarı zamanlı çalışmanın belirgin yararları şunlardır:

- Devamsızlıkları, en yoğun ticari saatleri tatil dönemlerini, iş kalıplarında değişimleri dengelemesi,*
- Bölünmüş vardiyalardan ve aykırı saatlerden kaynaklanan karşılıkların en aza indirilmesi,*
- Tam gün çalışan yerler için bir işgücü kaynağının sağlanması,*
- Yeni mezunların iş yaşamıyla tanışması,*
- Gelecekteki terfiler için eğitilmiş ve kararlı bir işçiler havuzunun oluşturulması.*

³³ Prokopenko *Verimlilik Yönetimi* s.259

İş Paylaşımı : Tam günlük işin iki yedaha fazla kişi arasında bölüşülmesidir ve büyük bir yaygınlık kazanmıştır. Genellikle ilk kez işe giren gençlere yönelik bir uygulamadır. “Sosyalverimlilik” diye adlandırılan şeyin artırılması için iyi bir yöntemdir.

Daha Kısa Haftalık Çalışma Süresi: Tüm dünyada, birçok sendika tarafından uğruna mücadele yürütülen bir korkudur.

Daha Uzun Tatil Süresi: İş örgütlemeye başka bir stratejidir ve işçiler tarafından kabul edilenidir.

Esnek Zaman : Birçok durumlarda yalnızca verimliliği artırmada değil çalışma ortamı üzerinde olumlu bir etki yaratır. Bu beyaz yakalılarda, hizmet işlerinde daha yaygındır.

Şekil3: İşin Yeniden Yapılandırılması

İşin yeniden yapılandırılması, hem verimliliği hem de iş doyumunu arttırmaya yönelik iş örgütleme metotlarının bir diğer önemli grubunu oluşturur.³⁴ Artan iş doyumunu, tek başına daha yüksek verimliliğe ve daha iyi güdülemeye neden olabilir. Bir çok yönetici ve işçi, iş doyumunun artırılması için ümit verici bir strateji olduğunu düşünmektedir.

İşin Yeniden Yapılandırma Biçimi

İşin Yeniden Yapılandırılması			
<u>İş genişletme (yatay değişimleri)</u>		<u>İş zenginleştirme (dikey değişimleri)</u>	
Görev süresinin artırılması.	İş rotasyonu veya diğer tekniklerle	Görev çeşidinin ve karmaşıklığının iş sorumluluklarının artırılması.	Bölüm ve fabrika etkinliklerine daha fazla katılma
Benzer başka görevlerin eklenmesi	ürün çeşitlerinin artırılması.		

Kaynak: Joseph Prokopenko, Verimlilik Yönetimi Ankara ILO MPM Yay.1995 s.275

4.2.6. Verimlilik Eğitimi

İnsan ancak yeterli bir eğitim, öğretim ve gelişmeden sonra değerli bir kaynak ve en önemli verimlilik etmeni olur. Bundan dolayı verimlilik programlarının etkililiği, işgücünün ve yöneticilerin kalitesine ve verimliliği artırmaya katkıda bulunma istekliliklerine dayanır.

Verimliliği artırma programlarının tasarımı aşamasında göz önünde bulundurulması gereken bazı kilit noktaları belirlemek yararlıdır.

Bu bağlamda üç önemli soru göz önünde bulundurulmalıdır:

- Hangi insanların geliştirileceği: Yöneticiler, teknik elemanlar, işgörenler
- Gelişimin ne biçimde olacağı: Eğitim ve öğretim
- Ne öğretileceği: Verimlilik bilinci, anlayışı ve becerileri

³⁴ J. Prokopenko. Verimlilik Yönetimi s.275

İnsan gücü eğitim düzeyinin yükselmesi ve bileşimindeki değişimler sonucu, daha dinamik, etkin ve verimli olacaktır.

Şekil 4: İnsan Kaynağının Gelişiminin Üç Boyutlu Matriksi

<i>Fırsatlar</i>					
<i>Tutumlar</i>					
<i>Becerileri</i>					
<i>Bilgi</i>					
<i>Çalışmaya Başlanma</i>	<i>Aile</i>	<i>Okul ve Okul Öncesi Sistemler</i>	<i>Kolejler</i>	<i>Üniversite Yüksek Okullar</i>	<i>Yöneticiler ve işçiler için eğitim süreçleri</i>
<i>İşçi</i>					
<i>Mühendis</i>					
<i>Teknik Elemanlar</i>					
<i>Yöneticiler</i>					

Kaynak: Joseph Prokopenko. Verimlilik Yönetimi Ankara MPM Yay 1995 s.267

4.2.7. Verimlilik ve İnsan

Bütün yukarıda anılanlar verimliliği artırma potansiyeline sahip olduğu halde, uygulamalarda çeşitli ve önemli problemlerle karşılaşmaktadır. Bu problemlerin çok azı ekonomik veya teknolojik niteliktedir. Bunlar çoğunlukla insan kaynaklarıyla ve onların yönetimiyle ilgili problemlerdir. Buda gösteriyor ki işletmelerde insane faktörü işletmeler için hayati bir önem ifade etmektedir.

İnsan faktörünün önem kazanmasına neden olan gelişme 1924 – 1927 yılları arasında Şikago’da Western Elektrik Company’de Elton Mayo’nun sorumluluğu altında yapılan Hawthorne araştırmalarıdır. Bu araştırmalar daha önce beklenilmeyen bazı sonuçları ortaya koymuştur. Bu denemeler fiziki çalışma koşullarının yanında işçilerin ruhsal durumunun da önemli olduğunu göstermiştir. Çalışanların, çalışma arkadaşları ve üstleriyle ilişkilerinin verimi büyük ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır. Hatta yöneticilerinde bundan etkilendiği belirlenmiştir.³⁵

İnsan unsuru öteki üretim faktörlerinden çok farklıdır. İnsanın psikolojik, sosyolojik veya bir moral yapısının bulunması üretim faktörleri içindeki insan unsuruna ötekilerden farklı bir yönetim yaklaşımını gerekli ve zorunlu kılar. İnsan bir örgütün esas girdisini, iş yapma gücü ve yeteneğini oluşturur. Bu açıdan emek üretimin en önemli unsurudur. Fiziksel ve bedensel açıdan üretim kaynaklarını kullanacak ve işleyecek odur. Konuya bir başka açıdan bakılacak

³⁵ Cihangir Akın *İİŞÇİ İŞVEREN İLİŞKİLERİNİN VERİMLİLİĞE ETKİSİ VE JAPON ÖRNEĞİ 2* Verimlilik Kongresi Ankara MPM Yay 1994 s.28

olursa, daha öncede belirtildiği gibi verimlilik kelimesi aksi belirtilmediği takdirde emek verimliliği şeklinde anlaşılmaktadır. Yani verimlilik ölçümlerinde daha çok emek verimliliği faktörü esas alınmaktadır. Bunun üç nedeni vardır.

- *Emek verimliliğinin kolay ölçülmesi*
- *Emek faktörünün bütün faktörlerle ilgisi oluşu*
- *Asıl amaç olan insanın daha mutlu olabilmesiyle verimliliği arasındaki ilişkidir*

Verimlilik artışında sadece insanı sosyal bir varlık olarak görmenin yanısıra ona yatırım yapmanın gereği de ortaya çıkmış, bu nedenle çok çeşitli olmakla birlikte temelde personel eğitim ve geliştirme çalışmaları uygulanmaya başlamıştır. Eğitilmiş bir personelin kendini geliştireceğini, gelişen bir personelin ise işletmenin amaçlarıyla özdeşleşmesini ve bunlara katkıda bulunmasının daha kolay gerçekleşeceğini, böylece daha verimli olacağı bir gerçektir.³⁶

³⁶ Ayşe Can Baysal *Çalışma Yaşamında İnsan* İST İ.Ü. İşletme Fak. Yay.1993 s.5

