

1. YÖNETME VE UNSURLARI

Yönetme, örgütün amaçları doğrultusunda personeli çalıştırabilme veya çalıştırmadır. Yönetimde, en güç ve fakat en önemli iş, yönetme işidir. İnsanlar ne zaman ve nasıl çalıştırılırlar sorunu güç bir sorundur. İnsanları verimli bir biçimde çalıştırabilmek için türlü usullerden yararlanılır. Örneğin ödül verme ve cezalandırma gibi motivasyon (güdüleme) yöntemleri vardır. Bunlardan ustaca yararlanmak gerekir. Gelişi güzel uygulanmalar ters sonuçlar verir. Uygulanacak yöntem, insandan insana da değişir. Herkese aynı usuller uygulanamaz. Herkesin durumuna ve kişiliğine uygun ödül ve ceza usulleri uygulanmalıdır.

Gerçekten insanlar anlaşılabilir güç olan yaratıklardır. Uygarlığın çok ileri olduğu çağımızda, henüz insanların neler düşündüğünü ve aklından neler geçirdiğini bilmeye yarayacak bir makina bulunamamıştır. Bu güçlüğe rağmen, yönetici çalıştığı kuruluştaki, personeli olanaklar elverdiği ölçüde anlamak ve anlamaya çalışmak zorundadır. Bunda başarı sağladığı oranda, iş verimi ve yöneticinin başarısı artar. Kararların uygulanması kolaylaşır.

Yönetme, emretmek, kumanda etmek, karar vermek ve uygulamak anlamına gelir. Bir kuruluşun, tüm çalışmalara uygulama ve başarıyı artıracak biçimde, uyumlu hale dönüştürme yönetme demektir.

1.1. Yönetmenin Kapsamı

Yönetmenin kapsamına, insanların yönetilmesi, usullerin yönetilmesi ve kaynakların yönetilmesi olmak üzere üç konu girer. Kaynaklar deyiminin kapsamına para, zaman, malzeme ve yer unsurları girmektedir. Yönetici, emrinde çalışan personeli verimli bir çalışmaya yönleltmek yükümlülüğü yanında, usulleri zamana en uygun biçimde uygulamak ve para, zaman, malzeme ve yer unsurlarından en iyi biçimde yararlanmak olanaklarını aramak zorundadır.

1.2. Önderlik

Bir kuruluşun yönetilmesi, önderliği gerektirir. Kuruluşun başında bulunan yönetici önderdir. Yönetme, insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek için,

örgütlenilmesi, hazırlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Yönetme, yapılan bir işin tümünü içine alır. Bütün çalışmalar, insanların çabalarına ve önderlere bağlıdır verimli bir biçimde ve işbirliği içinde çalışmayı, ancak önder, iyi bir önder sağlayabilir. Önder, yönetme, sevk ve idare unsurları olarak isimlendirdiğimiz, planlama, örgütlenme, eşgüdüm, yönetme ve denetleme unsurlarını en iyi biçimde kullanmak zorundadır. Yetki vermek, verilen yetkilerle en iyi verimi elde etmeye çalışmak ve devamlı olarak alınan tedbirlerle üstün verim alınıp alınmadığını denetlemek, önderlerin görevidir. Önderlik, toplu biçimde yapılan çalışmalarda, insanları aynı amaç doğrultusunda harekete geçiren niteliklerin tümüne denir. Bir başka anlatımla; önderlik, bir amacın gerçekleştirilmesini isteyen ve bu amacın gerçekleşmesi için çalışan insanları, yine aynı amaç doğrultusunda seferber etmektir.

1.3. Otorite

Yönetme otoriteye dayanır. Otoritesiz başarılı bir yönetim düşünülemez. Otorite makam ve mevki değildir. Yasal yetki, demek de değildir. İnsanlara zorla bazı işler yaptırmak, herkesi çalışmaya zorlayan usuller bulmak da değildir. Otorite, insanlara iş yaptırabilme yeteneğidir. Otorite, serbestçe verilen bir kararın, iş koşullarına uydurulmasıdır. Otorite, işin gereğidir, iş ile, otorite yan yana gider. Hiyerarşik üst olma, makam sahibi olma ,ve prestij otoritenin tek kaynağı değildir. Otorite, otorite gösterebilecek bir makamda bulunan kişinin yeteneği, başkalarını anlamada göstereceği başarı, cesaret ve muhayyile gücüdür.

Otoritenin kullanılması, bir örgüt içinde çalışanların aldıkları kararları uygulama araçlarından biridir. Simon'a göre, bir insan, başkası tarafından verilen bir kararın, bir eleştiri veya incelemeye bağlı tutmaksızın, kendisine bildirildiği biçimde kabul etmişse, bir otorite ilişkisi vardır. Bu durumda, iki kişi arasında bazı anlarda bir otorite ilişkisi vardır. Bazen da yoktur. Öte yandan, otorite ilişkileri, her zaman örgütün biçimsel (resmi) kurallarına göre işlemez. Bir üst, bazen alt kademelerin otoritesinin etkisinde bulunabilir. Bu nedenle, yukarıdaki tanımlamanın ışığı altında, otorite ilişkisi (relation d'autorite), etki ilişkisinden (relation d'influence) ayırdedilmelidir. Çünkü, etki ilişkisinde, bir

başka deyimle, alt kademelerin etkisi ile alınan kararda, karan alan kişi kendisine yapılan etki veya yol göstericiliğe inanmıştır. Eğer bir memur, kendisine başkası tarafından önerilen bir karan, kendisinin beğenmemesine rağmen almış ise, bu durumda otorite ilişkisi vardır, iki memur arasında bir uyuşmazlık, tartışma veya inandırma yolu ile çözümlenemediği zaman, bunu kesin olarak çözümleyen kişinin otoritesi vardır. Bir yönetimde, belirli biçimsel hiyerarşi kanalları vardır. Uyuşmazlık halinde, bunlardan biri son sözü söyler.

Alt kademe memurlar hangi durumlarda, başkalarının kararlarını kabul ederler. Bu konu cezalandırılma korkusu gibi psikolojik bir unsur ile açıklanabilir. Acaba ne ölçüde başkalarının kararı (yöneticinin, amirin), alt kademeler tarafından kabul edilebilir. Simon, üstlerin emirlerinin kabul alanı (zone d'acceptation) çerçevesi içinde olmak kaydıyla, kabul edilebileceklerini savunmuştur. Kabul alanının kapsamı, birçok unsurlara bağlıdır. Gönüllü kuruluşlarda bu alan dardır. Üzerinde diretilmesi zorunlu olmayan nedenlerle, kabul alanı askeri örgütlerde daha geniştir.

Yönetimde, birçok nedenler dolayısıyla, otoritenin kullanılması zorunludur. Çünkü, bu sayede memurların sahip oldukları teknik nitelikleri, iyi bir biçimde ortaya çıkarma olanağı bulunur. Bir işin teknik yönleri ile ilgili olarak, uzmanlar tarafından savunulan ve fikirlere bağlanan otorite, en iyi nitelikte kararlar almaya yarar. Öte yandan, otorite, memurların çalışmalarında eşgüdüm sağlanmasını mümkün kılar. Örgütün amaçlarının gerçekleşmesine çalışırken, memurların birbirleri ile uyuşan kararlar alması, otorite sayesinde sağlanır.

2. YÖNETİCİ VE ÖRGÜT İÇİ İLİŞKİLER

Her yönetici, kendisi ile, kendisine bağlı memurlar, kendi bölümü ile diğer bölümler ve kendi bölümü ile dış kuruluşlar arasında iyi ilişkiler sürdürmek ister. İnsan ilişkilerinin mantığa uygun olan temel kuralları vardır. Fakat insanlara göre değişen, değişik anlayış ve uygulamalar da bulunmaktadır. Bir örgütte yöneticiye yardım eden uzman, denetçi ve yardımcı gibi isimler alan bir çok personel vardır.

Bir örgütte, uzman kişiler yöneticilere yardım eden ve görüş bildiren kişilerdir. Geleceğe dönük amaçlar saptarlar ve bildirirler.

Örgütlerde denetleme görevi yapan denetçiler, aksaklıkları bulurlar ve düzeltme yollarını gösterirler.

Yardımcılar üst yönetici adına iş yapan kişilerdir. Eğer görevsel bir yardımcı ise, kuruluşun tümünün yöneticilerine yardım eder. Bu yönden yardımcıları hiyerarşik ve kurmay olarak ikiye ayırmak gerekir.

Hiyerarşik yardımcı, genel olarak müdür yardımcısı, ikinci müdür gibi isimler alır. Bunların tek bir üstleri vardır. Bunların bulunmadığı zamanlar, kendilerine kısmen veya tamamen vekillik ederler. Yönetici adına hareket edenler, onun sorumluluğunu yüklenirler. Yöneticiye yardımcı olabilecek tecrübeye sahiptir.

Kurmay yardımcıların, hiyerarşik yardımcıya göre, çok sınırlı rolleri vardır. Bunlar ancak belirli bir çalışma alanında yöneticilere yardımcı olurlar. Onların yerine vekillik etmezler. Astları yoktur.

2.1. Yardımcıların Yararları

Bir örgütte yardımcıların sayısız yararları vardır. Bazen yardımcılıklar sebepsiz kurulmuş olabilir. Aslında yardımcı aracıdır, yöneticinin sözcüsüdür. Yönetici, yardımcıları sayesinde, günlük işlerden ve astları ile gereksiz ilişkilerden kurtulur. Yöneticinin görevlerinin önemli bir kısmı yardımcılar kanalı ile yerine getirilir. Yöneticinin yerini dolduracak, ikinci bir kişi yetiştirilmiş olur.

Yöneticinin işinin çok olması ve işlere yetişememesi halinde, yardımcıya gereksinme duyulur. Yardımcılık gereksinimlerden doğar. Bu nedenle, önce yöneticinin görevlerinin açık olarak incelenmesi ve diğer astlarına veya diğer görevsel bölümlere yetki verilmesinin olanaksız bulunduğu saptanmalıdır.

Yardımcılar, kendilerine verilen ve onlar tarafından yapılmasında yarar bulunan işleri yapmalıdırlar. Yalnız bunların hangi yetkilere sahip oldukları açık olarak belirtilmelidir. Çünkü, bir yönetici için, kendisine ait olan bir yetkinin,

izinsiz olarak, başkası tarafından kullanılmasından daha çok can sıkıcı bir şey yoktur.

Yardımcıların türlü yararları dolayısıyla, yardımcısız kalan bir yöneticinin çalışmalarında büyük bir boşluk meydana gelir. Onun için, yardımcısı olmayan yöneticiler, görevden ayrılmaları yaklaştığında, eğer yetkileri var ise, ayrılmalarından altı ay önce bir yardımcı atamalı veya yetiştirmelidir.

2.2. Hiyerarşik ve Görevsel Bölümler Arasında İlişkiler

Hiyerarşik ve görevsel bölümler arasında iyi ilişkilerin sürdürülmesi için, bazı kurallara uyulması gerekir. Bu ilişkilerde, özellikle yanlış anlamalar yok edilmelidir.

Hiyerarşik ve görevsel bölümler arasındaki ilişkilerde, son karar yetkisi hiyerarşik makama aittir. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinden birinci derece hiyerarşik makam sorumludur. Bu nedenle son kararlarını almak yetki ve hakkı da onlarındır. Kuruluşun denetleme kuralları ve amaçlarına saygılı olmak şartıyla, her hiyerarşik makam yetkili olduğu sorunlarda karar verme hürriyetine sahiptir.

Görevsel bölüm, öğüt verir ve bazı hizmetler sunar. Kurmay görevsel makam ve bölümler, diğer kuruluşlara yardım ve öneride bulunmak, onların zaman bulamadığı ve gerekli eğitime sahip olmadıkları konularda, özel hizmetler yaparlar.

Yöneticiler, uzmanlara olan gereksinmelerini her zaman tam bilemezler. Konularda doğru çözüm yolu bulmak için çok yatkın olabilir veya özel bir konuda kendisine yardım edilebileceğini bilmeyebilir. İşte bu durumlarda, görevsel bölümlerin veya örgütlerin gerekli incelemeleri yapmak ve hangi konularda yeni teknikler gerektiğini ortaya çıkarmak ve keşfetmek görevleridir. Görevsel örgütlerin, veya uzmanların diğerleri üzerinde otoriteleri yoktur. Ancak onlara yeniliğin, reform yapmanın ve usullerde değişikliğin yararlarını anlatmak görevleridir.

3. TÜRK SANAYİİNDE YÖNETİCİ PROFİLİ

ÖZGEÇMİŞ (İlgilinin)

1925 doğumlu olan Gündüz Pamuk, 1943'de İTO inşaat Fakültesi'nden mezun olduktan sonra, Özel sektörde çalışmaya başladı. ODTÜ'de öğretim görevliliği yaptı. Koç Holding Planlama Kurulu Başkanlığı ve PETKİM Genel Müdürlüğü görevlerinde bulunduktan sonra inşaat sektöründe serbest çalışmaya başladı. Çeşitli bildiri ve araştırmaları ve ortak yazarı olduğu Uzun Vadeli Planlama kitabı yayınlandı.

O dönemleri konumuz açısından araştırmak ve başarı kıstaslarını bulmaya çalışmak, iş adamı ve yöneticinin geçmişteki ve gelecekteki amaçlarını ve o dönemlerde egemen olan ve olacak çevre şartlarını iyi belirlemek gerekir. Bunlardan hareketle de Türk sanayinde var olmuş ve ilerde olacak "yönetici profilleri "ni yakalamaya çalışacağız.

3.1. Yönetici Ve Yönetim İşi

Yönetici bir organizasyonu örgütü yöneten bireydir. Bireyler, kendi yetenekleriyle yapamadıklarını organizasyon halinde yapabilecekleri bilincine erişince örgütlenmeye gitmişlerdir, örgütler, müşterek insan faaliyetlerinden oluşan sistemlerdir. "Yöneticinin görevi, parçalarından daha büyük bir bütün ve kullanılan kaynaklarından daha büyük verim sağlayacak bir teşebbüs yaratmaktır." (Peter F. Drucker). Örgütlerin faaliyet unsurları, kaynakları beşeri olan ve olmayan diye ikiye ayrılabilir. Beşeri olmayan kaynaklar örgütün maddi varlıklarıdır. Beşeri kaynaklar ise, insanlar ve bunların yetenek ve becerilerinden oluşur. Bunlar:

- **Bir iş yapma yeteneği;** meslek veya zanaat, başkalarına iş yaptırabilme yeteneği, yönetim fonksiyonlarını kavrama ve kullanabilme yeteneği, olarak üç grupta toplanabilirler.
- **Bir iş yapabilme yeteneği;** organizasyonun çeşitli faaliyetlerini yapacak elemanlara İhtiyacı ile tanımlanabilir; bir kimya kuruluşunun kimyagerlere,

bir futbol takımının futbolculara ve bir uçak şirketinin pilotlara olan ihtiyacı gibi.

- **Başkalarına iş yaptırabilme yeteneği** veya bir şahsın etkileme yeteneği onun ekonomik gücünden, sosyal, politik durumlardan ve onun kendi kişiliğinden anlaşılır. Etkileme yeteneği, esas olarak, "kuvvet" ile aynı anlamı taşır. Çünkü "kuvvet", başkalarının davranışlarını değiştirme yeteneği olarak tanımlanabilir. Kuvvetin dağılımı ve uygulanması, sonuç olarak, örgütün amaçlarını, üyeliklerini ve faaliyet şeklini belirler.

- **Kavramları kullanabilme yeteneği**; Yönetim fonksiyonları. Yönetici bunları birer alet gibi kullanır. Bunlar; yaratma, planlama, örgütleme, teşvik, haberleşme ve kontrolden oluşur.

- **Yaratma**; Yöneticinin ilk işi, yeni bir takım fikirler yaratmaktır veya başkalarının yeni fikirler yaratmasına yardım etmektir. Yaratma, örgüt çıkarlarına uygun mal hizmet ve metodlarını meydana getirilebilmesinde değerli görüşlerin sağlanmasını kapsar.

- **Planlama**; Yöneticinin ikinci işi, örgütsel amaçların ne olduklarını kararlaştırmaktır. Planlama, amaçlara ulaşmakta genel yolun saptanmasını kapsar.

- **Örgütlenme**; Yöneticilerin, yararlandıkları üçüncü kavramsal alan da, örgütlenmedir. Yönetici örgütsel amaçlara ulaşmakta hangi faaliyetlerin kesin olarak yapılacağını saptar. Sonra da bu faaliyetleri, görevleri, yetki-sorumluluk ilişkilerini, örgütteki bilgi akımı ve haberleşmeyi kurarak çalışmaya hazır üniteler içinde gruplandırır.

- **Teşvik**; Yöneticinin dördüncü fonksiyonu, örgütsel amaçlara ulaşmakta örgüt üyelerini teşvik etmektir. Teşvik, bazı özel şahısları arzulan davranışa itecek etkenleri keşfetmek anlamında kullanılmaktadır.

- **Haberleşme**; Bu beşinci, fonksiyon olmaksızın, tesadüflerin dışında örgütlerde hiçbir şey yapılamaz. Haberleşme, kelime ve yazılarla olduğu gibi, başka araç ve şekillerde de olur. Haberleşme, örgüt amaçlarının ne olması ge-

rektiği hakkındaki arzuların belirlenmesi, bu amaçların daha sonra tüm Örgüt üyelerine anlatılması ve resmen bildirilmesi açılarından Önemlidir.

- **Kontrol**, örgütlerin amaçlarına ne derecede Atıklarını bilmeleri gerekir ve bu durum iyi yönetilen kontrol faaliyetlerinden öğrenilebilir. Altıncı fonksiyon olan kontrol, örgütte meydana gelen olaylar ve ulaşılmış amaçlarla arzulananlar arasında karşılaştırmalar yapar. Sapmalar varsa önlemler alır.

Bütün bu faaliyetleri örgüt boşlukta yapmamaktadır. Bir çevresi vardır ve bu çevreyle uyum halinde çalışması gerekir. Çevre, kendisini meydana getiren faktörlerin toplamıdır. Bu faktörler harp ve sulh, bilim, ahlak, uluslararası ekonomik ve politik davranışlar, kültürel ve geleneksel adetler, ulusal ve yöresel politik ve ekonomik koşullar, sendikalar, toplumun davranışları, tüketici grupların ilgileri, hissedarlar ve genel olarak da halktan oluşur.

Bir örgütün etkenliği, örgüt amaçlarında ne derecede başarıya ulaşmışsa onunla ölçülür. Meselâ, kârlılık, lisan öğretebilmiş olma örgütün başarı kısıtlarıdır. Örgüt içinde, bu amaçlardan başka, Örgütü oluşturan bireylerin de amaçları vardır. Örgüt amaçlarından söz ederken, bireyin amaçlarını bir kenara bırakamayız. Aksine bu amaçları da inceleyerek, örgütsel amaçlarla arasındaki karşılıklı etkilemeyi inceleyip, bu ilişkileri iyice anladıktan sonra, yönetici elindeki kaynaklarını en iyi bir şekilde kullanabilecek tarzda tahsisini yapacaktır. Bireysel ve örgütsel amaçların çelişkili olması halinde, örgütün başarıya ulaşması çok zor, hatta olanak dışıdır. Tebliğimizde bu uyumun çeşitli dönem ve misallerde aranması yapılacak ve kanımca, bu en hayati yönetim ilkesinin her olaydaki etkisi ve getirdiği sonuçlar incelenecektir.

Yönetim fonksiyonlarından sonra, şimdi biraz da "yönetim düşüncüsü" üzerinde durmamız yararlı olacaktır. İlk çağlardan günümüze kadar, bu düşüncüyü beş belirgin dönemde incelemek gerekir:

1. Dönem: Bilimsel yönetim öncesi (1880'den önce)
2. Dönem: Bilimsel yönetim (1880-1930 arası)

3. Dönem: Beşerî ilişkiler dönemi (1930-1950 arası)
4. Dönem: 1950'den sonraki yeni sentez dönemi (1950 sonrası)
5. Dönem: 1980-2001 yılı arası teknolojik ve çağdaş yönetim.

Konumuz açısından önemli olan yönetimin, bilim dalı olarak Üniversite-lerde öğretilmesi bu son dönemde olmuştur. Bu dönemde çeşitli yönetim ekolleri ortaya çıkmış olup, hepsi ayrı bir temel düşünceyi yansıtmaktadır. Bazılarının adlarını verelim: Gelenekçi Ekol, Tecrübi Ekol, Beşeri İlişkiler Ekolü, Karar Teori Ekolü, Matematikçi Ekol, Hedeflerle Yönetim vs.

Yönetimin bir bilim dalı olarak üniversitelere girişi, ikinci Dünya Harbi'nden sonradır, özellikle İkinci Dünya Harbi'nden sonra, bu sistemlerin Harbi kazanmaktaki başarıları ayrıntılı olarak değerlendirilmiş ve yönetim fonksiyonlarının sistematik bir şekilde "Sevk ve İdare Eğitimi"ne dönüştürülmesi gerçekleştirilmiştir. 1960'lardan sonra, bu olay Avrupa'ya yayılmaya başlamış ve ülkemizde de, Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin kuruluşu ile ayrı bir fakülte bünyesinde eğitime başlanmıştır. Daha önceleri üst düzey bürokratları yetiştirmek ve onlara gerekli bilgileri kazandırmak için kurulmuş olan İdare Okulları (Ecole d'Administration) —Mülkiye gibi— yerine, "Organizasyonların Sevk ve İdaresi" amaçları ile bu tür eğitim üniversitelerde başlamış, zamanla İstanbul Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi bünyelerinde İşletme Fakülteleri kurulmuştur.(Seri bir şekilde devam etmektedir.)

Sanayi kuruluşları bünyesindeki bölümlerden de bahsetmemiz yararlı olacaktır. Genellikle bir mal ve hizmetin üretimi için kurulmuş olan şirketlerde şu bölümler bulunur: üretim, pazarlama, finans, personel, uzun vadeli planlama, araştırma-geliştirme, halkla ilişkiler vs. daha yoğun ve ayrıntılı hizmet vermesi gereken işler için de ayrı bölümler düşünülebilir.

4. TÜRK SANAYİİNDE ÇEŞİTLİ DÖNEMLER

Genel olarak:

1. Dönem: (1923-1947), Cumhuriyet ve Harp Yılları Dönemi

2. Dönem: (1947-1979), İthal ikamesi Dönemi

3. Dönem:(1980-2001),Yeni liberalleşme ve aşırı borçlanma dönemi olarak ayırabiliriz. 2. Dönemle ilgili ayrıntılar: "Kriz, Gelir Dağılımı ve Türkiye'nin Alternatif Sorunu" isimli kitaptan alacağız. (Ş. Pamuk'a ait kısımlar, s. 39-52 arası. Ayrıca s. 53'deki Tablo ile de bu dönemin ayrıntılı bölümü ele alınacaktır.)

A. 1. Dönem: 1923-1947 Arası

Birinci Dünya Savaşı'na kadar ve savaş sonrasında 1929 yılına kadar, ekonomi, Serbest Ticaret Antlaşmaları ile açık tutulmuştur. Bu yıllarda yalnızca gıda malları ve tekstilde çok cılız bir sanayileşme görülmektedir. Bir iktisat politikası olarak ithal ikamesine geçilmesi, 1929 sonrasında, bunalım koşullarında olmuştur. 1930'lardaki sanayileşmenin en önemli özelliği devlet sermayesinin öncülüğüdür. Devletçilik çerçevesinde yürütülen ithal ikamesinden özel sektör denetimine geçiş ise, kendiliğinden olmamıştır.

Dönem özellikleri: Önemli olan üretimin gerçekleştirilmesidir. Kısaca "teknolojiyi hakim olma gayreti" diye adlandırabiliriz. Fabrika Müdürü-Teknik kişi, en önemli kişidir. İkinci önemli kişi de finans sorumlusudur. Personel işleri, vergi ve sigorta mevzuatına uyum için vardır. Pazarlama ise, ilk üretilen malla birlikte Ankara'ya gidilip ithal yasağı konduğu için, bir sorun değildir. "Elimizi öpene malımızı satarız", "Kalitenin bundan iyisi olmaz", düşünceleri hakimdir. Genellikle sanayi devlet elinde olduğundan, KiT yönetimi ve o tür düşüncenin en koyusu hakimdir kararlara. Kuruluşlar ve personel, geniş ölçüde politik baskı ve etkilerin altındadır. Araştırma ve geliştirme, uzun vadeli, planlama, halkla ilişkiler, kavram halinde bile yoktur.

3. Dönemin Özellikleri:

"Parayı bulan düdüğü çalar" şeklinde özetleyebiliriz dönemi. Yüksek enflasyon ve faiz hadleri karşısında yatırım yapmak değil, ayakta durabilmek önemlidir sanayici için. Alınan büyük dış borçların büyük kısmı, tüketim malları, hizmet yatırımları ve israfa gitmekte, üretime dönük yatırımlara pek az bir pay kalmaktadır. İlerde, Güney Amerika'daki gibi bu paraların nereye gittiğini araştırmak için komisyonlar kurulacaktır kuşkusuz. Yöneticinin, böyle bir

ortamda, başarı için neler yapması gerektiği pek belli değildir. Ucuz kredi, hayali ihracat, iktidarla yakın ilişkiler görülmüş ve denenmiş davranışlardır.

Bu üç dönemde de önemini koruyan bir etkene "Ücret" konusuna ayrıca değinmek istiyorum, özel sanayi kuruluşlarında az çok bir çözüme bağlanmış ise de, devlette ve KİT'lerde bu konunun ülkeye yararlı bir şekilde çözülmüş olduğu söylenemez. Ülkedeki yetenekli ve bilgili insanların ve idarecilerin, ülke yararına çalışmalarını sağlayacak bir ortam yaratmak yerine, onların devlet hizmetinden kaçıp gitmeleri için ne gerekse yapılmaktadır. Osmanlıların asırlar boyu, Türk olsun olmasın, Müslüman veya değil, her tür yetenekli insana "devşirme" ve "Enderun" sistemleri ile yükselme, eğitim ve devlete hizmet kapılarını ardına kadar açık tutarak başarılı bir personel rejimi izledikleri ortadadır. Bizimse:

a) YÖK uygulaması sonucu son 4 yılda 1400'den fazla Öğretim üyesini üniversitelerden kaçırdığımız,

b) Beyin göçü bakımından dünya ülkeleri arasında en üst sıralarda yer aldığımız, düşünülürse, kalkınma işinde, son on beş yıldır, bilhassa, neden yerimizde saydığımıza şaşmamak gerekir. En ucuz personelin en iyi ücret verilmiş olan personel olduğu ve ileri sanayi ülkelerinin hemen hepsinin bu politikayı dikkatle uyguladıkları düşünülürse, bizim hâlâ geçinme düzeyini bile zor tutturan ücretlerle nereye varabileceğimiz apaçık ortadadır.

4.1. Uluslararası İlişkilerin Etkisi

Genellikle yabancı müşavirlik ve kontrollük şirketleri ile ilişkili çalışan kuruluşlarımızda, üst düzeyde bir sevk ve idare görülmektedir. Bunun çeşitli nedenleri varsa da, en önemlisi, "gurur" ;Challenge ve rekabet unsurlarından oluşan bir ağır baskıdır" diyebiliriz. Yabancı kuruluşun istediği bilgi ve raporlar, zamanında ve kusursuz verilir ve onlardan aşağı kalmamak adeta bir izzeti nefis meselesi olur yerli kuruluş için. Genellikle Türk işçi ve mühendisi geniş ölçüde bu sevk ve idare know-how'ma açıktır. Adeta onu arar. Ayrıca, şahsi yetenek bakımından da bir aşağı yönü olmadığından, bu tür metod ve sistemler, "onun asıl aradığı şeylerdir. İnsanımızın en büyük eksiği, kanımca sistem kavramıdır.

Bu açıdan bakarsanız; onu başarısı kanıtlanmış sistemi kullanmaya mecbur etmeniz onun seve seve katlanacağı bir çalışmadır. Genellikle bireyimizin yetenekleri ülkemizde iyi değerlendirilmez. İnsanımız dışarıda daha çok takdir edilir ve daha başarılı olur. Çalışanlardan ve bir yerlere varmak isteyenlerden söz ediyorum kuşkusuz. Gerek bilim, gerekse spor dallarında da bu savımı doğrulayacak sayısız misaller verilebilir. Sporda genç ve yıldız branşlarında ilk üçe giren Türk gençleri, yıllar sonra, evvelce geçtikleri insanların gerisine, sonlara düşmektedirler. Aynı şekilde üniversitelerde başarılı talebelerimiz, ülkemizden çok dışarıda takdir edilmektedirler. Vatan sevgisi ile ülkede kalmak için gayret gösterenler pek takdir edilmemektedirler. Bu düşünceye bir de Osmanlıların "devşirme" ve "enderun" sistemleri ile ülkeyi nasıl asırlarca yönettiklerini ilave edelim. Kanımca ülkemiz her şeyden çok iyi ve verimli çalışmayı sağlayacak bir personel rejimi ile layık olduğu kalkınmayı gerçekleştirebilir. Tekrar konumuza dönerek yabancı kuruluşların getirdikleri bu bilginin asıl sevk ve idare ile ilgili olanının daha etkileyici olduğuna işaret edelim. Bu gelişme son birkaç yıldır yavaş da olsa Türk Bankacılığında başlamış olup, ileri eğitim usulleri ile dış ticaret ve bankacılık alanlarındaki bilgilerini zenginleştirmeye ve personelini yetiştirmeye başlamışlardır bu bankacılık kuruluşları. Halâ eski, köhne ve yetersiz durumlarında ısrar edenler de vardır ve olacaktır. Asıl sorun da budur ya zaten, işaret edilebilecek bir husus ta yabancı idarecilerle çalışan kuruluşlardır. Bunların çevrelerine etkileri olsa bile, sistemli bir eğitim ve usule bağlı olmadıkça yararlarının var, fakat sınırlı olduğu kanısındayım.

5. SANAYİ YÖNETİCİSİ PROFİLLERİ

Tablo 1. Dönemler Ve Kuruluş İçi Bölümlerin Önemi

	1923 1950	1950 1960	1960 1970	1970 1980	1980 1987	1990 2001
Pazarlama	0	0	4	7	9	9
Finans	8	B	8	8	9	6
Üretim	9	9	9	9	7	6
Personel	4	4	6	6	7	8
Araştırma-geliştirme	0	0	0	0	0	6
Uzun Vadeli Planlama	0	0	2	4	4	e
Halkla İlişkiler	0	0	0	6	6	9

Türk Sanayinin çeşitli dönemlerine göre sanayi içi ana bölümlerinin varlığı ve önem derecesine göre yapılmış ve puanlanmış bir tablo sunduk. Rakamlar 1'den 9'a kadar önem derecesini gösterir. O bölümün var olmadığı anlamındadır. Büyük rakamlı bölümün önemi küçük rakamlıdan fazladır.

İleri sanayi ülkelerinde bölümlere kuruluş içinde verilen önem, Avrupa ile Amerika arasında ve Japonya ile Amerika arasında büyük farklılıklar gösterir. "En iyi elemanınızı hangi bölümün başına koyardınız" sorusuna cevap arayalım. Amerikalılar personel (eğitim ile) bölümünü en önemli sayarlar. Son 80'li yıllarda, Japonya'da araştırma-geliştirme bölümünün kuruluşlarda idareyi devraldığı ve bütün diğer kısımları yönlendirdiği konusu ortaya çıkmıştır. Uzun vadeli planlama bölümü olmayan bir Amerikan veya Japon kuruluşu var olamaz. Avrupa'da bu bölüm son on yılda gelişmekte olup, bizde ise henüz göstermelik durumundan fazla ileri gidememiştir. Yapılanlar daha çok tahminler ve iyi niyetli strateji tavsiyeleridir.

Bütün bu ayırım, önem hiyerarşisi ve yaklaşımlar, yöneticinin

araştırdığımız profilini geniş ölçüde etkilemektedir.

Tablo 2. Yönetici Profilleri Matrisi

	1983-50		1950-1980			1990-2001		
6.	A	B	C	D	E	F	G	H
Tahsil	6	9	9	8	6	8	8	9
Usan	7	7	7	6	6	8	6	9
Sevk ve idare Bilgisi	0	0	6	0	0	8	0	9
Otorite	6	9	5	8	9	6	6	6
İş yapma, yaptırma	9	6	8	6	7	7	7	9
Şirket kârlılığı	8	4	8	4	9	7	7	8
Ülke hedefleriyle uyum	8	9	8	6	6	7	7	9
Sosyal yararlar	6	8	8	8	6	6	6	8

Profil tanıtıcısı.

- A. 1. Dönem özel sektör/mal sahibi yönetici
- B. 1. Dönem KİT yöneticisi
- C. özel sektör yöneticisi/profesyonel, dış ülke deneyimli
- D. KİT yöneticisi
- E. Özel sektör yöneticisi /İş hayatında yetişmiş
- F. Özel sektör veya kamu yöneticisi/dış ülke deneyimli
- G. Kamu yöneticisi/bürokrasi kökenli
- H. Geleceğe ait iyi bir tahmin

Yöneticilerin çeşitli dönemlerdeki çevre koşullarını ve gerekli bilgileri yukarıdaki bölümlerde özet olarak ortaya koymaya çalışmıştık. Yukarıdaki tabloda ise mevcut yöneticiler arasından bazı örneklerle çalıştık ve çeşitli özellikleri puanlayarak bu gerçek tipleri canlandırmaya çalıştık, sizlerin gözünde.

6. SANAYİ YÖNETİCİSİ PROFİLLERİ

6.1. Endüstriyel Gelişmede İnsan Kaynaklarının Önemi Ve Bu Alanda Yöneticilerin Konumu

ÖZGEÇMİŞ

1954 doğumlu olan Olgun Kırçal, 1976'da Gazi üniversitesi Spor Bölümü'nden mezun oldu. 1981'de ODTÜ Sosyoloji Bölümünü bitirdi. 1985'te aynı Bölüm'den yüksek lisans derecesi aldı. 1981 yılından beri MPM'de araştırma uzmanı olarak görev yapmaktadır.

ÖZET

Endüstriyel gelişmede insan kaynaklarının daha etkin kullanımı, dünyada giderek ağırlık kazanıyor. Kırçal'ın tebliğinde de. Bu gelişmenin yöneticilerin konum ve tutumlarıyla bağı üzerinde durulduktan sonra, Türkiye'deki endüstriyel gelişmede insan kaynaklarını kullanmada yönetici yaklaşımları özetleniyor. "Sorun Çözme Grupları" ise bir örnek olarak ele alınıyor.

1. Bilindiği gibi endüstri, tarihsel olarak Batı'da doğmuş ve gelişmiş, bunun doğal sonucu olarak da, bu gelişme içerisinde öncülüğü ABD ve Batılı Ülkeler ellerinde tutmuşlardır. Bu alanda en ileri konuma ulaşan ABD, teknolojik bilgilerin yanı sıra, endüstriyel örgütlerin yönelimi konusundaki bilgilerin de üreticisi ve yayıcısı bir ülke olmuş ve son yıllara kadar bu konumunu sürdürmüştür.

20. yüzyılın başından itibaren Batı Dünyası dışındaki ülkeler, başta ABD olmak üzere, gelişmiş ülkeler tarafından teknolojinin, fiziksel ve parasal kaynakların transferiyle gelişebilecek alanlar olarak görülmüştür. Bunun yanında bu ülkelere, teknolojik know-how gibi, yöneticilik know-how transfer edilmeye çalışılmıştır. Bu süreç içerisinde şöyle bir mantık benimsenmiştir:

- (1) Endüstrileşme bütün ülkeler için evrensel bir amaçtır:
- (2) Bu amaca ulaşmak için yapılması gereken şeyler bütün ülkeler için aynıdır; bunların başında örgüt kurma ve buna bağlı olarak yönetimin

geliştirilmesi gelmektedir ve bu alanda geçerli olan ilkeler de evrenseldir. Böyle bir mantık sonucu olarak, endüstriyel gelişme çizgisinde en ileri konumda olan ABD'nin yöneticilik konusunda pratiği bir dünya standardı olarak ele alınmıştır.

Son yıllardaki gelişmelere bakıldığında, ABD'nin bu konumunun değişmeye başladığını, bu ülkenin verimliliğin artırılması ve çalışan insanların motivasyonu konusunda çok ciddi sorunları yaşadığını ve endüstriye örgütler ve bunların yönetimiyle ilgili olarak uzun yıllar benimsenmiş olan ilkelerin sorgulanmaya başladığını görmekteyiz. Bunun yanında gözlemlenen başka bir önemli olay, kısa sayılabilecek bir süre içerisinde endüstriyel gelişme açısından büyük bir başarı sağlayan Japonya'nın bu gelişmesini endüstriyel Örgütler ve onların yönetiminde Batı'dakinden bütünüyle farklı bir yol izleyerek gerçekleştirmesidir. Bu farklılığın en önemli yanı, Japonya'daki örgüt ve yönetim anlayışının insan kaynaklarından yararlanma konusunda Batı'dakinden çok daha etkili olmasıdır.

Endüstrileşme süreci içerisinde endüstriyel örgütlerin daha verimli çalışması için Batı ülkelerinde benimsenen yaklaşımda, verimlilik büyük çapta sermaye yatırımlarıyla artırılmaya çalışılmış, teknolojik açıdan en gelişmiş araç, gereç ve makinelerin kullanılmasının verimlilikle ilgili sorunları çözeceği düşünülmüştür. Bu nedenle verimliliğin artırılmasında diğer faktörlerin rolü göz ardı edilmiştir. Göz ardı edilen faktörlerin başında çalışan insanların sahip oldukları üretkenlik ve yaratıcılık potansiyeli ve bu potansiyelin ortaya çıkarılmasını sağlayacak olan yönetim anlayışı ve becerileri gelmektedir. Bu faktörler ve bunlardan yararlanmanın önemi uzun yıllar fark edilmemiştir. Bunun en temel nedeni, verimliliğin 1970'lere kadar teknik plandaki gelişmelerle artırılmasının mümkün olması, dolayısıyla insan kaynaklarının bu konuda sahip olduğu potansiyelin fark edilmesinin engellenmesidir. Fakat, Batı Ülkeleri'nden ve onların dünyanın diğer ülkeleri için önerdikleri yoldan daha farklı biçimde bir endüstrileşme süreci yaşayan Japonya'nın, son yıllarda geleneksel olarak Batı ülkelerinin hakimiyetinde olan pazarlara girmesi ve giderek artan bir konum kazanması, Batılı Ülkelerin dikkatlerini bu ülkenin endüstriyel kuruluşlarının yönetim ve organizasyon modeline çekmiştir. Bu çerçevede

özellikle son beş yıl içerisinde çeşitli araştırmalar yapılmış, bu konudaki yayınlar Batı'da oldukça popüler hale gelmiştir. Ayrıca, Japonya'nın yönetim pratiklerinin Batı Ülkeleri'ne transferi konusu üzerinde durulmuş ve bu alanda girişimlerde bulunulmuştur. Bütün bu gelişmelerin temelinde yatan olay, Batı'da hakim olan yönetim anlayışında ve örgüt modelinde insan kaynaklarından yeteri kadar yararlanılamaması, buna karşılık Japonya'nın başarısının ise hemen hemen bütünüyle insan kaynaklarının sahip olduğu potansiyeli değerlendirmeyi mümkün kılan bir yönetim anlayışına ve örgüt modeline sahip olmasıdır.

2. Son yıllarda ABD'de, endüstriyel örgütlerin yönetimiyle ilgili yayınlara baktığımızda, oldukça ilginç gelişmelere tanık olmaktadır. Bu yayınlarda, artık eskiden olduğu gibi evrensel nitelikte olduğu savunulan bir takım "yeni teknikler" üzerinde değil, yönetim alanında, yeni bir dönemi başlatacak nitelikte kavram ve görüşlerin üzerinde durulmaktadır. Bu tür yayınları iki gruba ayıracak olursak, bunların bir kısmında ABD'nin son yıllarda yaşadığı verimlilik krizi üzerinde durulmakta, çalışan insanların motivasyonundaki azalmaya dikkat çekilmekte ve bu sorunların nedenleri daha öncekilerden farklı olarak

Batı'nın kendine özgü endüstrileşme biçiminde ve bu gelişmenin günümüzde ortaya koyduğu olumsuz sonuçlarda aranmaktadır. Diğer bir grup yayında ise, bu sorunların çözümüne yönelik olarak üretilen yeni yaklaşımlar ve uygulamalar üzerinde durulmaktadır. Bunlar arasında en yaygın olarak işlenenler "Kalite Kontrol Grupları" (QCC)", Z teorisi yada endüstriyel klanlar ve organizasyon kültürüdür. Bu yaklaşım ve uygulamalarda ortak olan özellik, hepsinde insan kaynaklarından daha iyi yararlanmanın esas olmasıdır.

İnsan kaynaklarından daha iyi yararlanılması doğrultusundaki bu yeni gelişmeler içerisinde, uygulamaya dönük olması nedeniyle, en popüler hale geleni Kalite Kontrol Grupları (QCC) yada diğer ismiyle "Sorun Çözme Grubu"dır. Bu uygulama ülkemizde de bazı kuruluşlarda denenmiş ve denenmektedir.

İlk olarak 1960'ların başında Japonya'da uygulanmaya başlanan "Sorun Çözme Grupları", 1970'li yıllarda Batı Ülkeleri'nde de uygulanmaya başlanmış

ve giderek yaygınlık kazanmıştır. İşletmede verimlilik, tasarruf ve etkenlik gibi alanlardaki sorunların çözülmesine önemli ölçüde katkıda bulunan bu uygulama, aynı zamanda kaliteyle ilgili sorunların çözümünün de en etkili yolu olmaktadır.

Kısaca söz edecek olursak, "Sorun Çözme Grupları" uygulamasında, işletmenin çeşitli alanlardaki sorunlarını çözmek amacıyla gönüllülük temelinde aynı yada benzer işi yapan kişilerden oluşan 4-12 kişilik gruplar kurulmaktadır. Sorun çözme, veri toplama ve grup ilişkileri konularında eğitilen grup üyeleri, sorunları belirlemek ve çözümlerini üretmek amacıyla periyodik olarak bir araya gelmektedir. Sorunlar için geliştirilen çözümler belli tekniklere uygun olarak toplanmış verilere ve istatistiksel analizlere dayandığından, üretilen çözümlerin uygulanabilirlik oranı yüksek olmaktadır. Bu uygulama sorun çözmede grup yaklaşımına ve katılımlı yönetim anlayışına dayandığından, çalışanların yeni düşünceler üretme potansiyelleri birleştirilebilmektedir. Grup üyeleri işletmenin sorunlarıyla ilgili sorumlulukları üstlenme fırsatı bulduklarından, motivasyonları artmakta ve kendilerini gerçekleştirme imkanı yaratılmaktadır.

Sorun çözme gruplarının bir kuruluşta başarıyla uygulanabilmesi için, örgütsel ve yönetsel özelliklerin bu uygulamaya uygun olması gerekmektedir. Batı Ülkeleri'nde bu uygulamanın başarılı sonuçlar verememesinin en temel nedeni bu programın geleneksel yönetim yapısına rağmen uygulanmaya çalışılmasıdır.' Bu uygulamanın Japonya'da başarılı olmasının nedeni de bu ülkedeki kuruluşların yönetiminin Batı Ülkeleri'nde yaygın olan yönetim biçiminden oldukça farklı olmasıdır. Ayrıca sorun çözme grupları, ABD'de ancak Japonya'daki kuruluşların yönetim özelliklerine benzer özellikler taşıyan Z tipi kuruluşlarda başarılı olmaktadır. Sorun çözme gruplarının bir yönetim uygulaması olarak tek başına verimli çalışan ve amaçlarına ulaşmada etkili olan kuruluşlar yaratması ve varolan organizasyon yapısına otomatik olarak uyması mümkün gözükmemektedir. Organizasyon yapısının ve yönetim özelliklerinin sorun çözme gruplarının işleyişine uygun olmaması programın uygulanmasına engelleyici olarak ve kısa bir sürede terk edilmesine yol açmaktadır.

Bu nedenle sorun çözme gruplarının bir kuruluşta uygulanması dü-

şünülürken, kuruluşun özellikleri, çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve yönetimle ilgili tavırların nitelikleri tespit edilmeli ve bunların ne ölçüde sorun çözme gruplarının uygulanmasına uygun olduğuna veya engelleyici olduğuna karar verilmelidir.

Sorun çözme gruplarını Türkiye'de uygulanması açısından ele alırsak, bu uygulama açısından uygun örgütsel ve yönetsel bir alt yapının ülkemizdeki kuruluşlarda varolduğunu söylemek mümkün gözükmemektedir. Bu konuyu, 1985 yılında yaptığımız bir araştırmanın bazı bulgularını kullanarak daha iyi açıklamak mümkündür.

Sözü edilen araştırmanın amaçlarından bir tanesi de Türkiye'deki büyük endüstriyel kuruluşlarda sorun çözme gruplarının uygulanmasına uygun yönetici tavırlarının var olup olmadığını belirlemektir. 500 büyük kuruluş içerisinde seçilen 34 kuruluşu ve bu kuruluşlardan 354 yöneticiyi kapsayan bu çalışmada, sorun çözme gruplarının uygulanabilmesi için uygun yönetici tipi;

- (1) Astlarına sorumluluk vermenin gerekli olduğuna inanan,
- (2) Yöneticinin görevinin esas olarak astlarını kontrol etmek değil, onların kendi kendilerini kontrol edebilecekleri şartları yaratmak olduğuna inanan,
- (3) Astların yaptıkları işlerle ilgili olan kararlara ve süreçlere katılmaları gerektiğine inanan
- (4) Birlikte çalışan insanların daha yaratıcı ve üretken olduğuna inanan, yönetici olarak tanımlanmıştı.

Bu tür bir yönetici tipinin araştırma yapılan kuruluşlarda ne ölçüde varolduğunu anlayabilmek için, bu yönetici tipinin tanımına uygun olarak bazı yönetici tavırları basit cümleler haline getirilmiş ve yöneticilerden bu cümlelerde ifade edilen yönetici tavrına ne ölçüde katıldıklarını veya katılmadıklarını "kesinlikle kabul ediyorum" ile "kesinlikle kabul etmiyorum" arasında değişen yedi aralıklı bu likert tipi ölçekte belirlemeleri istenmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre, sorun çözme gruplarının uygulanabilmesi açısından en olumlu yönetici tavırları astlara sorumluluk verilmesiyle ilgili olanı,

en olumsuz olanı ise astların kontrolü ile ilgilidir. Diğer iki boyutta, yani kolektif çalışma ve katılım boyutlarında olumsuz ve olumlu tavırların oranları birbirine yakındır. Ancak daha ayrıntılı olarak incelendiğinde yönetici tavırlarının çok daha olumsuz olduğu görülmektedir. Bunun nedeni tavırları ölçmede kullanılan bazı önermelerde yöneticilerin araştırmacının beklediği olumlu cevap kategorisini kolaylıkla, tahmin edip, bu cevabı kendi tavırlarıymış gibi işaretlemeleridir. Bu noktayı üç farklı tavır boyutundan birer örnekle açıklamak mümkündür.

Tablo 3'de katılım boyutuyla ilgili olarak sorulan sorulardan seçilen iki soruya yöneticilerin beklenen, yani olumlu kategorilerdeki cevaplarının oranları gösterilmektedir.

Tablo 3. Katılım

Önermeler	(=354) Beklenen tepki kategorisi	Tepki Oranı
Kararlara katılma astların	Kabul ediyorum.	%85(299) Gelişmesine katkıda bulunur.
Yöneticiler yönettiği kişilere Kendi düşüncelerini kabul Ettirebilmelidir.	Kabul etmiyorum.	%12(45)

Tablo 4.Kontrol

Önermeler	(n=354) Beklenen tepki katogorisi	Tepki Oranı
İnsanların sahip oldukları Kendi kontrol makenizmaları Herhangi bir dış kontrol Uygulandığında etkisiz kalır ; Uygun şartlar sağlandığı- Da insanların kendilerini Yönledirebilir ve kontrol edebilir	kabul ediyorum.	%87(276)
İnsanların çoğunluğunda Yönetilme ihtiyacı ve güçlü Bir liderin yönetimi Altında olma ihtiyacı vardır.	kabul etmiyorum	%18(63)

Tablo 5.Kollektif Çalışma

(n=354) beklenen tepki kategorisi		Tepki	
Önermeler		Oranı	
Organizasyonların işleyişi etkileşim ancak ilişkileri Temelinde oluşan grup ortamında Gerçekleşir.	kabul ediyorum.	%82(292)	İç gerekli olan insanlar Arası İnsanların yakın
Ödüllendirme kişilere yönelik Olarak yapılmalıdır; böylece kişiler Arasında bir yarışma durumu Ortaya çıkacak çalışanlar teşvik edilebilecektir.	kabul etmiyorum	%8(30)	

Tabloda görüldüğü gibi 1. önermeye olumlu tepki gösterenlerin sayısı oldukça fazladır. Ancak 2. önerme için aynı durum söz konusu değildir; bu önermeye olumlu tepkiyi gösterenlerin sayısı çok azdır. Yöneticiler katılım ile ilgili tavırları ölçmeye yönelik bu iki önermeye birbiriyle çelişen tepkiler göstermiştir.

Aynı durum kontrol boyutuyla ilgili tavırlar için de söz konusudur.

Kontrol konusunda yöneticilerin tavırlarını ölçmek üzere sorulan sorulardan seçilen bu iki soruya verilen tepkilerin de birbiriyle çalıştığı görülmektedir. Yöneticilerin çoğunluğu uygun şartlar sağlanırsa insanların kendi kendilerini yönlendirip kontrol edebileceğini belirtirken, aynı yöneticilerin yine büyük bir çoğunluğu bununla çelişkili biçimde insanların çoğunda yönetilme ve güçlü bir liderin yönetimi altında olma isteği olduğuna inandığını belirtmektedir.

Son olarak, kollektif çalışma konusunda seçilen iki önermeye verilen tepkiler de çelişkili tepkileri içermektedir.

1. Önermeye olumlu cevap vererek, kollektif çalışmanın gerekliliğine inandığını belirtenlerin sayısı oldukça fazla olmasına rağmen, 2. Önermede kollektif çalışmaya bütünüyle aykırı bir durum dile getirildiği halde bunu onaylayan yöneticiler çoğunluğu oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın seçtiğimiz bulgulardan anlaşılacağı gibi, yöneticilerin tavırları sorun çözme gruplarının gerektirdiği tavırlara oldukça uzaktır. Bu durum, yöneticilerin çoğunluğunun, yönetimle ilgili geleneksel düşünceleri taşıdıklarını göstermektedir. Diğer taraftan, sorun çözme grupları gibi insan kaynaklarından daha iyi yararlanma ve insanlarda var olup da kullanılmayan potansiyeli açığa çıkarma düşüncesine dayanan bir uygulama, yöneticilerde geleneksel tavırlardan daha farklı tavırların olmasını gerektirmektedir.

Daha önce belirtildiği gibi endüstriyel kuruluşlarda insan kaynakları büyük bir yaratıcılık ve üretkenlik potansiyeline sahiptir. Endüstriyel kuruluşlarda insan unsuru dışındaki unsurlar formal veya fiziksel ilişkiler çerçevesinde bir araya getirilmekte ve fonksiyon görmektedir. Onların verimliliğinin artırılması mümkün olduğu halde, belli sınırların ötesine geçilmesi mümkün değildir. İnsan unsuru ise sınırsız denebilecek bir verimlilik potansiyeline sahiptir, insan kaynaklarının daha verimli çalışmasının yeni yollarının bulunması ve sürekli olarak geliştirilmesi her zaman mümkündür. İnsan kaynakları, diğer kaynaklardan farklı olarak hiçbir yeni girdiyi gerektirmeden gelişebilir ve verimlilik düzeyi sürekli olarak artabilir. Çünkü, diğer kaynaklardan farklı olarak insanların motive olması mümkündür. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ve daha verimli sonuçlar üretmesi ise temel olarak yöneticilikle ilgili bilgi beceri ve ustalığa dayanmaktadır.

Ülkemizde insan kaynaklarının sahip olduğu potansiyelin gerçekleşmemesinin en temel nedeni yöneticilerin sözü edilen, bilgi beceri ve ustalığa sahip olmamalarıdır. Ülkemizde yönetici olmak için gerekli olduğu düşünülen tek şart, yönetici olacak kişinin görev yapacağı birimle ilgili teknik bilgilere sahip olmasıdır. Ülkemizde endüstriyel kuruluşlarda yönetici konumunda olan kişilerin hemen hemen hepsinin mühendis olması hatta bazen eğitim müdürlerinin bile daha önemlisi bu kişilerin sadece mühendis formasyonuna sahip olması, insan kaynaklarının daha verimli kullanımını engellemekte, var olan potansiyelin değerlendirilememesine yol açmaktadır. Sadece mühendis olduğu için ve bunun dışında başka bir formasyona sahip olmayan kişiler yönetici konumuna geldiklerinden insan kaynaklarıyla üretimin diğer unsurları arasında bir nitelik farkı gözetmemekte, yönetim liberatüründe

"mühendislik zihniyeti" (engineering mentality) denilen bir yaklaşımla görev yapmaya çalışmaktadır. İnsan unsuruyla üretimin diğer unsurları aynı düşünce biçimiyle, farklılık gözetilmeksizin ele alındığında, insanlarda maddi unsurlardan farklı olarak varolan nitelikler değerlendirilememektedir.

Bilindiği gibi yönetim ve yöneticilik çeşitli bilim dallarıyla ilişkili olmasına rağmen bir bilim olmaktan çok bir sanat olma özelliğine sahiptir. Yöneticiliğin sanat olma özelliği, çeşitli bilim dallarında üretilen bilgilerin uygulamasıyla ilgili olduğundan, yönetim faaliyetlerinin bilgiye şekil vermek, onu yaratıcı biçimde kullanmakla ilgili olduğundan gelmektedir.

Bir sanat olarak yöneticiliğin materyali, diğer sanatlardan farklı olarak fiziksel nitelikte değildir. Yöneticiler bir sanat olarak yönetim pratiklerini gerçekleştirirken sanatlarının materyali olarak insanların ustalıklarını, becerilerini ve çabalarını kullanırlar. Yani yöneticilik insanların bilgi ve becerilerini ortaya koydukları çabalarını bir işbirliği sistemi kurma doğrultusunda birleştirmek, sürdürmek ve geliştirmektir.

Her sanatçı sanatını gerçekleştirirken materyalinin en üstün bilgisine sahip olmak, onu bütün özellikleriyle tanımak zorundadır. Aynı şey yöneticilik için de geçerlidir; yönetim sanatının materyali insanların işbirliğe yönelik çabaları olduğundan, yöneticiler bu alandaki bilgilere sahip olmak, insanları bu açıdan en iyi biçimde tanımak zorundadır. Bu konudaki bilgilerin kaynağı genel olarak sosyal bilimler ve özellikle de davranış bilimleridir. Yöneticilik pratiğinde diğer bilim dallarında üretilen bilgilerden de yararlanılmasına rağmen yöneticiliği tanımlayan ve onun bilgi temelini oluşturan davranış bilimleridir.

Türkiye'de endüstriyel kuruluşlarda insan kaynaklarından gerektiği kadar yararlanılamamasının bir nedenini yöneticilerin çoğunluğunun yöneticiliğin bilgi temelini oluşturan bilgilerden yoksun olmaları ve insan kaynaklarına "mühendis zihniyeti"yle yaklaşmaları oluştururken, diğer bir neden de yönetimle ilgili yeni gelişmelerin yöneticilere aktarılış biçimiyle ilgilidir. Davranış bilimlerinde üretilen bilgilere dayanılarak oluşturulan yönetimle ilgili yeni yaklaşımlar ve kavramlar uygulama alanına sokulurken genellikle "teknik" haline dönüştürülmekte,

yöneticilerden bu tekniği uygulamaları istenmektedir. Bu durumda, "teknik" halinde sunulan yeni uygulama kavramsal temelinden koparılmış olmakta ve genellikle de bu neden yüzünden olumlu sonuçlar üretememektedir. Gerçekten de yönetim literatürü böyle kavramsal temelinden ayırılıp "teknik" haline dönüştürme bir dönem moda haline gelmiş, sonra başarılı olmadığından terkedilmiş uygulamalarla doludur.

İnsan kaynaklarından yararlanılması konusunda yeni gelişmelerden biri olan sorun çözme grupları bu konuda aydınlatıcı bir örnektir. Bu tür bir uygulama için gerekli olan bilgiler ve kavramlar yıllar önce batı ülkelerinde ortaya konulmasına rağmen sorun çözme gruplarının Japonya'da ortaya çıkması ve daha sonra bu uygulamayı Batı ülkeleri'nin Japonya'dan transfer etmesi oldukça ilginçtir.

Bugün sorun çözme grupları, Batı Ülkeleri'nde âdeta bir moda haline dönüşmüştür. Bu uygulamanın ülkemizde de oldukça ilgi gördüğü gözlenmektedir. Ülkemizdeki uygulamada en büyük tehlike, bu uygulamanın daha önce Batı Ülkeleri'nden transfer edilen "yönetim teknikleri" gibi ele alınması ve uygulanmasıdır. Batı Ülkeleri'nde sorun çözme grupları, bir çok danışmanlık şirketi tarafından, teknolojik bilgi gibi pazarlanmaktadır. Ülkemizde de böyle yapıldığında, yani bu uygulama, ait olduğu kavramsal bütünlükten koparılarak, "gelişmiş ülkelerden transfer edilen bir yönetim tekniği" olarak uygulandığında, sonuç mutlaka başarısızlık olacaktır. Ülkemizde önemli olan, sorun çözme grupları ve benzeri gelişmeleri "her derde deva" bir "teknik" olarak transfer etmek değil, kendi başına hiçbir sihirli yanı olmayan bu uygulamaların ülkemize kavram olarak taşınması ve buna uygun örgütsel ve yönetsel altyapının oluşturulmasıdır. Olaya mühendis zihniyetiyle yaklaşmadığında bu kavramların nasıl uygulamaya geçirileceği konusunda yöneticilerin hiçbir tekniği transfer etmelerine gerek kalmayacaktır.

İhtiyaç duyulan, yöneticilerin insan kaynaklarına yeni uygulamaların gerektirdiği kavramlarla ve perspektiflerle bakabilmeleri ve bunu gerçekleştirecek formasyona sahip olmalarıdır. Yani, endüstriyel örgütlere şimdiye kadar olduğu gibi, sadece rasyonel ve formal sistemler olarak bakmak ve yönetimi sa-

dece rasyonel bir süreç olarak düşünmek yerine, örgütleri sosyal sistemler olarak düşünmek gerekmektedir. Bu çerçevede yöneticilik, evrensel olarak geçerli olduğu varsayılan tekniklerin uygulayıcılığı değil, davranış bilimleri tarafından geliştirilen kavramların yaratıcı biçimde uygulamaya aktarılması olmaktadır.

İşbirliği Zorunludur

Hiyerarşik makamlar işbirliği sağlamakla yükümlüdür. Örgütlerin ve uzmanların görüşlerini değerlendirmelidirler. Bunların yararlı olmaları için dinlenilmeleri gerekir. Çünkü yardımcı birimlerde, yönetenler, emredenler gibi, aynı amaçların gerçekletmesini isterler. Eğer onlardan yararlanılmaz ise, kendileri için yapılan masraflar pahalı ve aynı zamanda etkisiz olacaktır.

Yöneticinin Veto Hakkı Vardır

Yöneticilerle uzmanlar, çoğunlukla dostluk havası içinde işbirliği yaparlar, Bazen uzmanların görüşleri, yöneticiler tarafından kabul edilmemiş olabilir. Bu durumda, eğer her ikisinin de ortak üst makamlarına itiraz etme olanağı yok ise, yöneticinin veto hakkı var demektir. Uyuşmazlık halinde üst yöneticiler ve uzmanlar, konuyu çözümleyecek üst organlara başvururlar. Bu yöntem, uzmanların önerilerinin haksız olarak reddedilmesini önleyen, en iyi bir güvencedir. Aynı zamanda, hiyerarşik üst makamın veya yöneticinin sorumluluğunun da korunmasını sağlar.

6.2. Yöneticinin Görev ve Özellikleri

İyi bir yönetici emrinde çalışanları yönetmek için, iyi ilişkiler kurmak zorundadır. Onlara ilgili oldukları konularda bilgi verilmesi ve görüşlerinin alınması yöneticinin gücünü arttırır. Memurlar yöneticiden gelen emirlerle yönetilirler. Ancak yönetici sürekli olarak emretmez. Personelini kendi kendine çalışmaya bırakması ve diğer temel görevleri ile uğraşacak zaman bulması gerekir.

Yönetici hiyerarşik kademe de yükseldiği oranda, daha az emir veren kimsedir. Bu, emir ve kumandanın küçümsenmesi anlamına gelmez. Tersine

olarak, teknik, ekonomik, beşeri araçlar ve sorumluluk yönünden daha geniş bir yüzeye ve bölgeye kumanda etmesi anlamına gelir. Hiyerarşinin alt kademelerinde bulunan yöneticiler üst kademelerde bulunanlara göre, daha çok emir verirler. Üst kademede bulunanlar genel emirler veya genelgeler gönderirler.

Yönetici, özellikle şu üç niteliğe sahip olmalıdır : Hazır olmasını bilmelidir,

- Personelini anlamasını bilmelidir,
- Görüşlerini personeline açıklamalıdır.

İyi bir yönetici, kuruluşu ile ilişkisini devam ettirerek, görevde bulunduğu sürece, personelinin ve kuruluşunun çalışmalarından haberdar olmalıdır. Her zaman söylenen bir deyimle, bulunmayanlar daima haksızdırlar", yöneticinin personel ve örgütle ilişkisinin devamı, onların sorunları ile ilgilenmek suretiyle olabilir. Yönetici, başarılı, iyi ve şerefli işlerde olduğu kadar, güç ve can sıkıcı olan işlerde de, daima memurlarının yanında olmalıdır. Örgütünü sık sık yerinde görmelidir, birçok yöneticiler dairenim herkese açıktır, herkes serbestçe beni görmeye gelebilir diyebilirler. Oysa ki memurlar da, yöneticilerini görmediklerinden veya görmek için çok zaman kaybettiklerinden yakınır. Bu güçlüğü yenmek için çok zaman kaybettiklerinden yakınır. Bu güçlüğü yenmek için, memurların yöneticilerini kolaylıkla görebilmeleri ve onlarla konuşabilmeleri teşebbüsü yöneticilerden gelmeli ve yöneticiler bu görüşmeleri kolaylaştırıcı tedbirler almalıdırlar.

İkinci olarak yöneticiler memurların anlamasını ve dinlemesini bilmelidirler. Memurların görüşlerinin alınması ve bunların değerlendirilmesi, kuruluşun başarısını artırır. Memurları anlamak için, özel bir çaba gösterilmesi gerekir. Personelin fikir ve görüşlerine değer verildiğinin belirtilmesi, onu anlamayı kolaylaştırır memurların yalnız dinlenilmeleri yeterli değildir. Onların görüşlerinin değerlendirilmeleri gerekir. Aslında bir yönetici için güç sayılan bu yöntemi pek az yönetici uygulamaktadır. Memurların ileri sürdüğü görüşlerin değerlendirilmesi, ilgili memurun iyi tanınması ile ilişkilidir. Memurların

tanınmasının ve görüşlerinin alınarak değerlendirilmesinin, Örgüt yönünden sayısız yararlar vardır. Memurların üstlerle ilişkilerine izin verilmesi, görüşlerinin alınması, uygulamayı kolaylaştırır. Memurların üstlerine karşı olan bağlılıkları artar. Görevlerine daha iyi sarılırlar. Gerçekleştirmek için ellerinden gelen bütün çabaları gösterirler. Memurların bürolarında yaptıkları çalışmalarının, yöneticiler tarafından yalnız emretme yolu ile değil, bizzat işyerlerinde görmelerini isteme eğilimleri vardır. Bununla memurlar kişiliklerine saygı gösterildiğini ve değer verildiğini anlarlar.

Yöneticiler, kendi görüş ve programlarını, memurlarına anlatmak eğiliminde olmalıdırlar. Memur bir grup içinde ve bir grup için çalışmaktadır. Bu nedenle kişiliği de bazı koşullara bağlıdır. Bu koşullar memurun işini ve diğer insanları düşünüş biçimini de değiştirmeye zorlar. Kendi yaşantısı ve diğer iş arkadaşlarının yaşantısı yeni ve farklı bir yön alır. Yönetici de benzeri koşulların etkisi altındadır. Çünkü grubu yönetmek ve ortak amaca götürmek ve birliği sağlamak zorundadır. Yöneticinin geleceğe dönük programları, daha önceden memurlarına açıklaması, memurların yöneticinin görüşlerini zamanla benimsemelerine ve yaptıkları çalışmaları bilerek ve isteyerek yöneticinin istediği doğrultuda yapmalarına yarar.

Memurlar, genellikle yöneticilerinin görüş ve duygularını paylaşmak ve onun paralelinde olmak eğilimindedirler. Yöneticinin görüş, düşünce ve enerjisi memurlara yansır. Memurlar grubu, kendi kişiliklerine sahip iseler de, yönetici bu kişiliği harekete geçirmelidir. Memurları uyandırmak yol ve fırsatlarını daima aramalıdır. İş ve büro yaşantısında karşılaştığımız kişiler, isteyerek veya seçilerek bir araya gelmiş kişiler değillerdir. Çok kez, tesadüfen bir araya gelmişlerdir. Onların bu biçimde bir araya gelmeleri, bir çalışma grubunun oluşması için yeterli değildir. Kesinlikle iş toplumunun, onlar tarafından tanınması gerekir. Yöneticiler, çalışma arkadaşlarının hepsini kendileri seçmek olanağına sahip olsa idi, sorun daha kolay ve değişik olurdu. Ancak bu durumda da, seçimin objektif kriterlere ve işin niteliğine göre yapılması gerekir.

Yalnız personeli seçmekle de iş bitmez. Grup içinde durumlarına uygun görev bölümü yapılmalıdır. Bütün bu çalışmaların, yeterli bilgi ve bu bilginin

objektif kıstaslara göre kullanılması ilkesine göre yapılması zorunludur. Personeli işe aldıktan ve görev bölümü yapıldıktan sonra, onları birbiri ile kaynaştırmak ve çalışma usul ve araçlarının belirtilmesinde onların katkısını sağlamak, örgüt içinde işbirliği duygusu yaratmak yöneticinin görevleri arasındadır.

Bir kuruluştaki yöneticilikle ilgili görevler, *temel görevler*, *yardımcı görevler* ve *kurmay görevleri* olarak üçe ayrılabilir.

Temel görevler, işin yürütülmesi için sorumlu bulunan temel görevlerdir. Temel görevler yapılmadan işlerin yürütülmesi olanaksızdır.

Yardımcı görevler, işin sonuçlanması ve yürütülmesi için zorunlu olan ikinci derece yardım etmekle yükümlü görevlerdir.

Kurmay görevleri, yöneticilere ve şeflere yardım etmekle yükümlü, onlara öğütlerde bulunan ve uzmanlar sağlayan görevlerdir.

Yukarıda yaptığımız üçlü ayırmadan şu sonuçlar çıkmaktadır :

1. Aynı yönetici, farklı yapıdaki görevlerden kişisel olarak ve doğrudan doğruya sorumlu tutulamaz.

2. Yardımcı ve kurmay görevlerin sorumluları, temel görevlerin yöneticilerine ve şeflerine emir veremezler, kumanda edemezler.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, temel, yardımcı ve kurmay görevlerin amacı, aynı yerde çalışanların; bilinçli olarak ortak amaca yönelmeleri ve bu ortak amaçların gerçekleşmesi için aynı paralelde çalışmalarını sağlamaktır.

6.3. Emir Türleri ve Özellikleri

Yönetici, başında bulunduğu örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, emri altında bulunan personeli sevk ve idare eder. Kumanda eder ve denetler. Bunun için yönetici elinde bulunan bütün olanaklardan yararlanır. Memurlarına emir verir, onları harekete geçirir ve böylece saptanan amaçlara erişilmesini sağlamaya çalışır.

Yönetici, yönetme çalışmalarını emir ve direktiflerle yerine getirir. Emir, belirli bir işin yapılmasını alt makamlardan istemektir. Direktif ise, "işin istenilen yönde gerçekleşmesi için, rehberlik etme ve yol gösterme anlamına gelir. Emir verilirken emir veren kişi, emir verilen kişinin durumunu ve yeteneğini göz önünde tutmalıdır. Emirler açık ve anlaşılır olmalıdır. Yönetici, emrin emir verilen kişi tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını denetlemelidir.

Emirler *yazılı* veya *sözlü* olarak verilebilir. Anlaşılması güç, uzun ve birçok rakamlar içine alan emirler yazılı olarak verilmelidir. Anlaşılması kolay, yazılı halde verilmesinin gecikmelere neden olacağı durumlarda ve sözlü olarak verilmesinde yarar bulunan hallerde emir sözlü olarak verilmelidir.

Emirler, biçim yönünden yazılı ve sözlü emir şeklindeki ayırımdan başka türlere de ayrılabilir. Bazı emirler üst makamların alt makamlardan *resmi istekleri* şeklindedir. Burada alt makamlardan bazı işlerin yapılması ve belirli süre içinde bitirilmesi istenilmektedir. Kuruluşların birbirine denk hiyerarşik düzeydeki görevlilerinin de, birbiriyle yazışmaları ve istekleri olur. Bunlar üst makamların emirlerinden farklıdır. Tam emir niteliğinde sayılmaz. Daha çok rica niteliğinde isteklerdir. Rica emire göre daha yumuşaktır. Bu isteği alan taraf, isteğin yerine getirilmesi için zorlanamaz. Eğer istek yasalara uygun ise, üst makamların aracılığı yolu ile konu çözümlenme yoluna gidilir.

Kuruluşlarda kesin emir verme yetkisi olmayan makamların, özellikle alt makamların, belirli konularda ilgilileri aydınlatmak, onlara yol göstermek amacı ile yapılan öneri niteliğindeki yazıları bu tür yazılardır. Bunlar, yapılmasını zorunlu kılacak bir emir niteliğinde değildir, önerilerin kabul edilmesi veya reddedilmesi olanağı vardır.

Son olarak kuruluşların bir kısım istekleri de gönüllü çağın niteliğindedir. Bu tür isteklerde hiç bir zorunluluk yoktur, isteğin yerine getirilmesi ilgililerin gönüllü olarak katılmasına bağlıdır. Örneğin memurların çalışma saatleri dışında bazı işleri yapmalarını istemek veya diğer kuruluşlardan bazı araç ve gereç yardımı isteğinde bulunmak gibi.

Yukarıda türlerini belirttiğimiz, yazılı, sözlü, resmi, rica, öneri ve gönüllü çağrı niteliğinde olan bütün emir ve isteklerin gereği gibi yerine getirilebilmesi için aşağıdaki niteliklere sahip olmaları gerekir.

- Emir veya istek yerine getirilmesi olanağı bulunan bir şey olmalıdır.
- Emir veya istekte bulunulan kişi, istenilen iş veya konu ile ilgili kişi olmalıdır.
- Emir veya istek planlı ve tam olmalıdır.
- Emir verilen veya istekte bulunulan kişi, emrin veya isteğin içeriği ile yakından ilgili olmalı ve yanlış anlama olmamalıdır.

6.4. İyi Bir Memurun Nitelikleri

Yönetici ve amir, kumandan durumunda olanlarla, memurlar arasındaki ilişkiler çok açık olarak belirtilmelidir. Her ikisinin de ayr görevleri olduğuna göre, bunların görevlerini iyi tanımaları ve mümkün olan en iyi biçimde görevlerini yapmaları gerekir.

Yöneticilerin, özellikle görevlerini çok iyi bilmeleri ve emirlerinde çalışan memurların iyi çalışmaları için, neler yapacaklarını çok açık bir biçimde belirtmeleri zorunludur.

Memur yöneticinin görevlerini paylaşmalıdır

Memur, yöneticinin getirdiği her sorun hakkında daima benzer düşüncelere sahip olmayabilir. Onların karar ve işlemlerini eleştirmek ister. Ancak peşin ve acele kararlar yerine, memurun kendisini yöneticinin yerine koyması ve bir uzlaşma yolu araması uygun olur. Olabilir ki, memur yöneticinin yerinde olsa idi, aynı biçimde hareket etme kararını verecekti. Memur konu ile ilgili uzlaşma yolu ararsa, bu sayede yönetici kendisini inandırıcı açıklamalar yapma olanağını bulacaktır.

Memur yöneticinin tutumunu temsil etmelidir Memur, aynı zamanda alt kademeler ile kendi üstü arasında bir aracıdır, memurların sözleri ve davranışları, alt kademelerin yönetici karşısındaki tutumlarını da etkiler. Bu

önemli bir birleşme unsurudur. Memur, yöneticisinin görüşlerini, kendi astlarına kendi görüşü gibi aktarmalıdır. Böyle bir tutum, memura ve astlarına, yöneticinin saptadığı amaçlar doğrultusunda çalışma olanağı verecektir. Memur üstlerin çabalarını engellememelidir. Bu yöntem memura ve astlarına aynı derecede zarar getirecektir. Memur kendi üzerine düşen eşgüdüm görevini yapmalıdır. Aksi halde, memurun noksanlarını üst yönetici tamamlamak zorunda kalır.

Memur, yöneticinin kendisine emir vermesini ve diğer görevsel örgütlerin kendisine başvurmasını beklemeksizin üstüne düşen görevi yapmalıdır. Görevsel kuruluşların istedikleri bilgileri vermeli ve onların yararlı olan fikirlerini değerlendirmelidir.

Memur üstlere bilgi vermelidir

Memur, esas sorumlu olan üst yöneticileri, sorumluluğuna giren işlerden haberdar etmelidir. Eğer bu görev tam olarak yerine getirilmez ise, bir çok konular yöneticinin bilgisinden uzak olur. Yöneticinin işlerden haberi olmamasının türlü sakıncaları vardır. Yönetici, çalışmaların aksayan yönlerini düzeltme ve sakıncalarını giderme olanağını bulamaz. Bu nedenle, yöneticiler, ilgili oldukları örgütün memurları tarafından, günlük rapor, sözlü bilgi vb. araçlardan yararlanılarak, devamlı olarak çalışmalardan haberdar edilmelidir.

Hiyerarşik usule saygılı olmalıdır

Memurlar üstleri ile ilişkilerinde, hyerarşik usule saygılı olmalıdırlar. Bu usule uyulmaması, memurların üstleri ile olan uyumlu ilişkilerinin bozulmasına neden olur. Eğer memurun üstünün üstleri, kendisi ile doğrudan doğruya ilişkiler kurarlarsa, memur bu tür ilişkileri, kendi asıl üstünden habersiz olarak devam ettirmemelidir. Bu tür ilişkilerden kendi üstünü haberdar etmelidir.

Memur, kendi üstünün yani amirinin başarılı çalışmaları olduğu zaman, içten gelen takdir duygularını belirtmelidir. Bu bir dalkavukluk değil, gerçek bir çalışmaya tanıklık etmektir.

Memur üst yöneticiye yetki devretmemelidir

Memur, üstünün bilgi ve yeterliği dolayısıyla, bazı görevlerini ona yaptırmayı, bazı görevlerini ona devretmeyi düşünebilir. Memurların böyle bir tutum ve davranış içine girmeleri sakıncalıdır. Memurun kazanmak istediği bilgi ve tecrübe bu yöntemle sağlanamaz. Memurun isterin nasıl yapıldığını öğrenmesi ve ancak takıldığı konuları üstlerinden danışması, memurun mesleki geleceği yönünden de yararlıdır. Öte yandan memurun yöneticilere asıl kendi işini yaptırmaya kalkışması, öğrenme çabası göstermemesi, yöneticinin işini çoğaltacağı için gereken yönetim ve denetleme görevlerini yapmasını engeller.

Memur üstün görevlerini kolaylaştırmalıdır

Memur, çalışmakta olduğu bölüm ile ilgili bir kararın kesin olarak alınmasında, yöneticinin, üstünün görevini kolaylaştırmalıdır. Konu, türlü yönleriyle yöneticiye tanıtılmalıdır. Bütün görüntüleri yöneticiye tanıtılmalı ve türlü çözüm yolları gösterilmelidir. Bunlardan hangisinin, niçin uygun olacağını belirtmelidir. Böylece üstün görevi basitleşmiş olacak ve memurun da rolü ve önemi artacaktır (6).

6.5. Yönetme Unsurları

Yönetme, amaçların seçilmesi, saptanması ve saptanan amaçlara ulaşmak için gereken bütün araçların kullanılmasıdır. Yönetmenin beş unsuru vardır. Bunlar sırasıyla

- A — Karar vermek
- B — Haber vermek
- C — Örgütlendirmek
- D — Harekete geçirmek
- E — Yükseltmektir.

Bir örgütte, amacın yönetici tarafından seçilmesi karar vermeyi gerektirir. Bu karar alt makamlara ulaştırılmalıdır. Bu haberleşme yani haber vermedir. Ulaştırılan haberin uygulanmasını sağlamak için, ilgililerin gerekli bilgi ve yeteneği edinmelerini yani eğitilmelerini zorunlu kılar. Bu geniş ölçüde bir

örgütlenme sorunudur. Girişilen çabaların canlandırılması, iyi yönde ve sürekli olarak personelin göreve bağlılığının ve uyanık olmasının sağlanması yani harekete geçirilmesi gerekir. Son olarak da çalışan personelin olanak ve yeteneklerini göz önünde tutarak, onları sürekli olarak güdülemek, teşvik etmek suretiyle çalışmalarından en iyi verim elde etmek söz konusudur. Bu sonuncusu da yukarda saydığımız beşinci unsura yani yükseltmeye girer. Şimdi bu unsurları ayrı ayrı ele alarak inceleyeceğiz,

6.5.1. Karar Verme

Yönetici, bir işin türlü çözüm yollarını inceledikten sonra, saptanan amaca ulaşmak için, bu çözüm yollarından birini seçer ve uygulamaya başlar. Burada önce düşünsel bir çalışma ve bunun sonucunda seçme ve daha sonra da uygulama vardır.

Karar, ya bir kişi tarafından verilir veya bir ekip veya grup tarafından verilir. Karar birden ziyade kişiler tarafından alınmış ise, bu karar, kollektif karar, komite veya grup karandır. Bu tür kararların uygulanması, ekibin veya grubun başı veya yöneticisi tarafından yapılır. Yöneticiler veya şefler yürütme makamlarıdır. Kişisel kararlarda da, karar alan yöneticinin emrinde çalışan memurların belli ölçülerde katkıları vardır. Alt kademelerin kararların alınmasında katkıda bulunmaları, bir başka anlatımla yönetime katılmaları, uygulamanın başarılı olmasını sağlar. Çünkü karara katılanlar, alınan kararın en iyi çözüm yolu olduğuna inanırlar. Kendileri tek başlarına karar yetkisine sahip olsalardı, aynı kararı alacaklarmış gibi hareket ederler.

Karar verme, yöneticinin temel görevlerindendir. Yönetici bir iş yapmak, çalışmak, yürütmek için karar vermek zorundadır. Karar verme demek seçim yapmak demektir. Çeşitli alternatiflerden birini seçmektir. Bir kuruluştaki bir kısım personel karar verme yetkisi ile donatılmıştır. Bir kısmı ise bu yetkiye sahip değildir. Karar verme güç ve ciddi bir iştir. Karar vermede yanılığa düşme olasılığı daima vardır ve hata yapıldığı zaman düzeltme güçtür. Bunun için birçok kişiler karar vermeyi çok güç bir iş sayarlar

Karar vermede, verilen kararın en kesin, en doğru karar, olduğu iddia

edilemez. Yönetici veya karar veren kişi çeşitli alternatifleri, gelişmeleri, bilgileri göz önünde tutar, inceler ve en parlak, en iyi bir seçim yapar.

Yönetici, üst makamlara karşı tek sorumlu kişi olduğu için, değişik çözüm yollarından birini seçmeye yetkili kişidir. Eğer böyle olmasaydı, yönetici karar almaya yetkili olmayan bir aracı durumunda olur ve sorumlu da sayılmazdı.

Karar Deyiminin Anlamı

Simon, klasik okul temsilcileri gibi, yönetim kuralının amacının örgütlenme ilkelerini ortaya çıkarmak olduğunu kabul etmektedir. Fakat karar deyimi üzerinde düşünmeye ağırlık vermek gerektiğini ve örgüt içinde alınması gereken kararların niteliğini iyileştirmeye yarayacak ilkeleri bulma zorunluluğuna işaret etmektedir. Çünkü yönetimde çalışan memurlar, hangi düzeyde olursa olsunlar karar alırlar. Bu alanda yetkileri sınırlı olmasına rağmen, asıl işi yapanlar karar alırlar. Orta ve yüksek kademe yöneticileri, alt kademelerin davranışına etki yapan öncelikleri belirtirler.

Karar, davranış veya seçim deyimleri, uygulama yönünden aynı şeyi ifade ederler. Bir kişi, yapılması olanağı bulunan çalışmalar arasından, belirli bir hareket biçimini seçerse, karar vermiş olur. Bu demektir ki, her karar, bazı amaçlara verilen bir öncelik demektir. Her karar, izlenen amaçlar arasında bir uzlaşmayı yansıtır.

Araçlar ve amaçlar arasında yapılan ayırımın nisbi bir değeri vardır. Bir yürütücü için, bir memur için amaç sayılan şeyler, üst derecedeki yöneticiler için araçtır. Herbert SİMON, her kararın, gerçek veriler ve değer verilerinin bir kararlılığını olduğunu, örneğin yeni bir yol yapmak isteyen belediyenin, bu tip verileri gözönünde tutarak karar verdiğini ileri sürüyor. Bu örneğimizde gerçek veriler, çeşitli yol kaplama tiplerinin sağlamlığı, bu tiplerin hangilerinin trafiğe elverişli olduğu ve çalışmaların tahmini maliyeti gibi konulardır. Değer verileri ise, yaya ve sürücülerin emniyeti, salınacak ek vergiler ve estetik görüşler vb. görüşler olabilir.

Kararda Etkililik Ölçüsü

Bir örgütte, otoritenin kullanılma usulü ve haberleşme ağının amacı, kararların alınmasına temel olacak verileri, ilgili memurlara ulaştırmaktır. Memurların bu verilerin sentezini yapmasında, iki önemli kriter göz önünde tutulur.

- Etkililiğin sağlanması
- Örgütteki personelin tanınması.

Bir çalışmanın diğerinden etkili olması demek, benzer nicelikte kaynakların kullanılarak, üstün sonuçlar almak veya daha az masraf ile eşit sonuçlara ulaşmak demektir. Ticari nitelikte bir örgütte etkililiğin kriteri, net gelirin en yüksek düzeye çıkarılmasıdır. Kamu kuruluşlarında sonucu ölçmek için, para yerine geçecek bir ölçüt bulmak gerekir. Bu ölçüt, ancak kamu kuruluşunun amaçlarını saptamak ve bu amaçların gerçekleştirme derecesini ölçmeye yarayacak ölçütler ortaya koymak biçeminde bulunabilir.

Kamu görevlilerinin ellerinde bulunan kaynaklar sınırlıdır. Yürütme organı tarafından saptanan amaçlar doğrultusunda, en yüksek verimi elde etmek için, kamu görevlisi bu kaynakları en etkili biçimde kullanmak zorundadır. Bunun için yönetsel çalışmaların hasıla (verim) unsurlarını saptamaya yarayacak araştırmalar yapılmalıdır.

Sorumluluk

Karar alınmadan önce birçok kişilerin görüşleri alınmış olabilir, kararın alınmasında bu kişilerin önemli katkıları bulunabilir. Fakat karar alındıktan sonra, bunun sorumlusu karar alan yönetici veya amirdir. Ancak bu görüş ve düşüncelerinden dolayı, kararı alan makam ilgililerin kendisine karşı olan sorumluluklarını saptayabilir. Üçüncü kişilere ve örgüt dışındakilere karşı sorumluluk, karar alan yöneticiye aittir.

Kararın Dayandığı Unsurlar

Bir karar alınmadan önce, bu kararla ilgili ön rapor ve belgeler incelenir. Sorun ortaya konulur, tartışılır ve uzmanların düşünceleri alınır. Uzmanlarla,

yöneticiler biraraya gelir karşılıklı fikir alışverişinde bulunurlar. Konu olgunlaştıktan sonra, yönetici çeşitli seçenekler arasında bir tercih yapar. Böylece bir kararın alınmasında su aşamalar izlenmektedir :

- Kararla ilgili bilgi ve belgelerin toplanması, yürütücü ve teknik makamların yazılı veya sözlü olarak düşüncelerinin alınması,
- Türlü seçeneklerin göz önünde tutulması,
- En iyi çözüm yolunun bulunarak karara bağlanması.

Karar Ne Zaman Alınmalıdır

Karar ne zaman alınmalıdır sorusunun cevabı «karar zamanında alınmalıdır» şeklinde verilebilir. Kararın zamanını önceden görmek ve tahmin etmek gerekir. Karar hazırlığı sırasında kararın veriliş zamanını ve süresini de iyi belirtmelidir. Kararın zamanında alınması demek, zamanından evvel veya erken veyahutta zamanından sonra, geç karar vermemek demektir. Erken veya geç karar vermenin, her ikisinin de sakıncaları vardır.

Bazen karar alma için zaman çok kısa olabilir. Gerekli hazırlıklar için yeteri kadar zaman kalmaz. Bu durumda, bir yandan acele durumlara cevap veren karar alıp uygulamak ve öte yandan da uygulama sırasında eksikleri ve kusurları görerek, gerekli değişiklikleri yapmak en iyisidir.

6.5.2. Haber Verme

Bir yönetim içinde alınan kararların niteliği, geniş ölçüde haberleşme sisteminin iyi işlemesine bağlıdır. Karar alan makamların bu kararların, onları uygulayacak olan kişilerin bilgilerine aynen ve istenilen nitelikte ulaşmalıdır. Karar uygulamak için alınır. Uygulama değeri olmayan bir karar yersizdir. Karar emir altında bulunan memurlar tarafından uygulanacağı için onlara bildirilmesi gerekecektir. Memurların karar alanlar gibi aynı amaçlara yönelmeleri için, onlar gibi kararın yapısını ve özünü iyi tanımalı zorunlu olacaktır. Bunu tanıtacak olan yöneticilerdir. Yöneticiler, kararla ilgili olarak, kararın amacını, süresini ve nasıl uygulanacağını yani uygulama araçlarını bildireceklerdir. Kararın uygulanmasında, uygulayacak kişilerin sorumluluk derecesi göz önüne alınmalıdır.

Kararların alt kademelere ulaştırılmasında, bu kararın bir tek amaçla ilgili olmasına ve tek kişi tarafından alınmış olmasına, karar uygulayacak olanlara gerekli olanakların ve teşebbüs yeteneğinin verilmiş olmasına dikkat etmelidir. Karar esaslarının ulaştırılmasında, haberlerin çoğunluğu amaçların açıklanmasına ayrılmalı, süreler uzun olmalı ve olanakların neler olduğu hatırlatılmalıdır. Esas karar uygulayıcılarına verilen haberlerde, amaçlar başta olmak üzere, olanaklar ve araçlar üzerinde durmalıdır.

Haberin Nitelikleri

Karar alt kademelere veya ilgililere bildirilirken şu niteliklerin bulunmasına dikkat etmelidir :

- Haber tam olmalıdır. Haberin tam olması demek, konu ile ilgili açıklamaların hiç bir boşluk bırakmadan yapılması demektir. Haber, açıklanması gereken herşeyi kapsamına almalıdır.

- Haber dengeli olmalıdır. Kararla ilgili olanlara yapılan bildiride, amaç, süre, olanaklar ve araçlar, haber verilen kişilerin durumuna göre yeterli biçimde açıklanmalıdır. Yapılması istenilen şeylerle, verilen süre ve tanınan olanak ve araçlar arasında bir bağlantı, bir oran bulunmalıdır.

- Haber açık olmalıdır. Haber, bunları alanların durumlarına, yeteneklerine uygun ve onlar tarafından anlaşılabilir bir biçimde olmalıdır. Zorunluluk olmadıkça sözlü haberleşmeye yer verilmemelidir. Telefonla yapılan haberleşmede güvenilir bir haberleşme biçimi değildir. Yazılı haberleşmeye öncelik verilmelidir. Yazılı haberler kuşkuya yer vermez. Rakamları kusursuz bildirme olanağı vardır. Buna karşılık sözlü haberleşmede, karşılıklı soru sorma ve cevap alma olanağı bulunduğu için, haberin tam anlaşılıp anlaşılmadığını denetleme gibi bir yarar vardır.

- Yazılı veya sözlü haberleşmeden hangisinin yararlı olacağını, haberin kapsamı ve içinde bulunulan koşullar belli edecektir.

- Haber, birden ziyade kişiye toplu olarak bildirilmiş olabilir. Bu tür haberlerde, herkes sorulan soru ve verilen cevaplardan yararlanır. Ancak,

haberden gerçekten sorumlu olanları ve uygulamada kusurları bulunanları ortaya çıkarmak için, haberin sorumlu kişilere ayrı ayrı da bildirilmesi gerekir.

Biçimsel Haberleşme

Haberleşmenin bir örgütte tanıdığı önem dolayısıyla, karar verme yetkisinin, örgütün haberleşmeyi tam sağlayabilecek üyesine verilmesi tezi savunulmaktadır. Uygulamada bir karar almak için gerekli olan bütün bilgilerin, aynı karar alan kişi tarafından elde edilmesi çok enderdir. Kararı oluşturan unsurları gerçek ve değer verileri olarak bölmek ve bu unsurların her birinin sorumluluğunu, konularında en çok söz sahibi memurlara yüklemek uygun olur.

Bir örgütün yöneticileri tarafından kararlaştırılan biçimsel haberleşme, türlü usullerde yapılabilir. Bunlar :

- Memurun üstü veya diğer ilgili kişilerle sözlü haberleşmeler,
- Hiyerarşik yolla yapılan yazılı mektuplaşmalar,
- Periyodik olarak veya bir iş dolayısıyla düzenlenen rapor ve tutanaklar,
- Örgütte çalışanların izlemekle zorunlu oldukları usul ve metotları saptayan dergi veya el kitapları olabilir.

Biçimsel bir haberleşme, sistemi, bir yönetimin iyi işlemesine yeterli değildir. Bu sistem, örgütün bütün hiyerarşik kanalları dışında, memurların birbiri ile yakınlaşmasını sağlayan, kişisel ilişkiler yani biçimsel olmayan ilişkiler ağı ile tamamlanmalıdır.

Haberleşmenin her zaman hoşnutluk verecek biçimde oluşmasını engelleyen nedenler çeşitlidir. Bunlardan en önemlisi, haberi ulaştırmakla görevli kişilerin davranış ve nedenleri anlatma yeteneğidir. Bu kişilerin olumsuz davranıştan ve haberi anlatmadaki yeteneksizlikleri, haberleşmenin istenilen biçimde yapılmasını engeller. Haberi ulaştırmakla görevli memur, eğer kendisine göre bir haberin ulaştırılması, can sıkıcı sonuçlar doğuracaksa, bu haberi tutmalıdır. Memur, hangi tip haberlerin, örgütün üst ve alt kademelerindeki memurlardan hangilerine ulaştırılacağını tam olarak bilmeyebilir. Üstler, alt kademedeki memurlar üzerinde yetkilerini devam ettirmek için, bazı haberleri

gizli tutmak isteyebilirler.

Haberlerin ulaştırılmasında, sorunun taşıdığı önem dolayısıyla, bu görevle ilgili olarak, bazı memurların ve yönetsel büroların konu üzerinde uzmanlaşmış olmaları zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

6.5.3. rgtlendirme

Alınan kararın, alt kademelere ulaştırılması yeterli değildir. Kararın ulaştırıldığı uygulayıcı kişilerin,, bu kararın uygulayacak duruma getirilmeleri gerekir. Bu nedenle, kararla ilgili personeli seçmek ve onları yeteneklerine göre işe yerleştirmek ve sorumlu oldukları konularda eğitmek, bilgili kılmak zorunlu olacaktır.

Kararın uygulayacak personelin hangi konularda eğitilecekleri, bilmedikleri konuları araştırılmasıyla, bir başka deyimle eğitim ihtiyaçlarının saptanmasıyla ortaya çıkar. Böyle bir araştırma yapıldıktan sonra, emirlerin en iyi biçimde uygulanabilmesi için gerekli olan eğitim çalışmasının kapsamı kolaylıkla görülebilir.

6.5.4. Harekete Geçirme

Kararın alınması, ilgililere ulaştırılması ve onların kararı uygulayacak biçimde yetiştirilmeleri ile de yöneticinin görevini bilmemektedir. Yöneticinin, görevli memurları daima işe ilgili, canlı ve hareketli tutması, işin istenilen biçimde yürütülmesi için zorunludur. Harekete geçirme, eşgdmden farklıdır. Eşgüdüm, türlü ekonomik, teknik ve beşeri araçların kullanılışını ayarlamak veya değişik unsurları yönetmek anlamına gelir. Oysa ki harekete geçirme, bir insan topluluğunun çalışmasını düzen içinde sürdürmek ve bu çalışmaları geliştirmektir.

Harekete geçirme, insanların yardımını ve katkısını sağlamaktır. Bu alışma, karar hazırlanması sırasında, haber verilmesinde ve eğitim ve örgütlenme aşamalarında olabilir. Bunun sağlanması en önemli koşul, güven ve itimat sağlamaktır. Güven ve itimat sağlanırken, çalışanlara da sorumluluk payı ve makul ölçülerde zarar (risk) payı bırakılmalıdır.

Yönetici yol göstericidir. Çalışanlar, çok kez ona bakarlar ve onun gibi yaparlar. Bunun için yönetici, çalışanların arasına karışarak. onlarla beraber olarak kendisini göstermeli ve onların yaşantısına karışarak onları daima işe bağlı ve kendisi gibi hareketli tutmalıdır.

Yönetici, grup içinde birlik yaratmaya çalışır, uyuşmazlıkları olumlu yola çevirmeye çalışır. Engelleri aşmak için kurtuluş yollarını gösterir. Örgüt içinde karşılıklı fikir alışverişi yapılmadan işbirliği sağlanamaz. Bu nedenle, yönetici örgüt içindeki memurlarla görüşmeli ve kişisel çalışmaların desteğini, anlaşılmasını ve denetlenmesini sağlayan bir çevre yaratmalıdır. Bütün bunlar, yöneticinin örgüt üyeleri ile beraber çalışmasıyla sağlanabilir.

Yöneticinin örgüt personelini harekete geçirme görevi, sürekli bir görevdir. Yönetici hem kişisel olarak ve hem de kolektif çaba gösterir. Kişisel ilişkiler, davranış değişikliğine ve davranışların olumlu yolda düzeltilmesine yararlı olur. Kolektif ilişkiler, hareket ilişkilerinin ayarlanmasına ve herkesin diğerlerinin çalışmaları hakkında bilgi almasına yarar. Yönetici ile baş başa olma ve karşı karşıya gelme, kişiliğe saygıyı sağlar. Bu nedenle kişisel ve kolektif ilişkilerin her ikisi de önemlidir, üzerinde durulmalıdır. Yöneticinin bu konudaki sabırlı ve cesur çalışmaları, büyük engelleri ortadan kaldırabilir. Yönetici, ekip veya grup başkanı olarak azimli olmalıdır.

6.5.5. Yükseltme

Kararın uygulanması için bütün önlemler alınmış ve personel harekete geçirilmiştir, istenilen amaçlara ne derecede ulaşıldığı değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme sonucu olumlu ise, bir başka deyimle memurların iyi çalışmaları saptanmış ise, bu çalışmalarından dolayı kendileri takdir edilmelidir. Personeli değerlendirmenin yolu onlara türlü yükselme olanakları tanımaktır. Yükselmenin türü, memurların yaptıkları çalışmaların değeri ile orantılıdır. Böyle bir değerlendirme yapabilmek için, personeli iyi tanımak, görüşlerini, bilgilerini ve çalışmalarını yakından izlemek gerekir. Personelin yalnız iş yaşantısı değil, özel yaşantısını da tanımaya çalışmalıdır. İğ yaşantısı tutulan not ve diğer yöntemlerle anlaşılabilir. Personel hakkında tutulan not ve siciller, personelin bir

başka göreve atanması halinde, bu yeni görevde ne ölçüde başarılı olabileceği hakkında bir fikir verir. Personelin yükselmesi, aynı işyerinde daha önemli bir göreve veya bir başka işyerinde yeni bir üst göreve atanmak suretiyle de sağlanabilir. Bir başka yere atanma suretiyle yapılan yükselmede memur, grubundan ve çalışma arkadaşlarından ayrılarak, diğer bir bölgede, yeni ve değişik iş arkadaşları arasında, daha önemli ve daha yüksek bir görev alır.

Yükselme, personele parasal olanaklar sağlamak suretiyle de yapılabilir. Örneğin, prim, ikramiye, aylık veya ücret artırı biçiminde de yapılabilir. Burada önemli olan, personelin yaptığı çalışmaların önemine göre bir değerlendirme yapmaktır. Personeli takdir etmenin türlü yolları vardır. Gerekğinde bir teşekkür yapılması bile, parasal olanaklardan çok daha değerli olabilir.

7. YÖNETİCİNİN KORUMA VE CEZALANDIRMA GÖREVLERİ

7.1. Yöneticinin Koruma Görevi

Yönetici, personelinden yalnız iş bekleyen kişi değildir. Gerekğinde onun işinden veya kişisel yaşantısından ileri gelen sıkıntılarına da çözüm yolları bulunmasında yardımcı olmalıdır. İşyerindeki aksaklıkları gidermek yöneticinin görevleri arasındadır, işyeri tehlikeli veya sağlığa zararlı olabilir. Bunları yok edecek önlemler alınmalıdır. Öte yandan, personelin çalışmaları, bilgisizlik veya ihmal yüzünden tehlikeli olabilir. Yönetici bu konuda önlemler almalı ve personele tehlikeler ve çalışma koşulları hakkında bilgi vermelidir.

Çalışanların sağlığını korumak da yöneticinin görevidir. Çalışanlar yönetimin en değerli yardımcılarıdır. Onlar olmadan iş görülmesi olanağı bulunmadığına göre, onların sağlıklarına da önem verilmelidir. Özel yaşantı ile, mesleki yaşantı birbiri ile yakından ilişkilidir. Çalışanların sağlıklı olması, iş yaşantısı yönünden önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışanların sağlık denetiminden geçirilmeleri, hiç olmazsa yılda bir, sağlık muayenesi yaptırmaları gerekir. Bazı işyerlerinde, gerekirse bu amaçla özel doktor bulundurulur.

Yönetici, emrinde çalıştırdığı personelin manevi sorumlusudur. Gerektiğinde onların kusurlarını üst makamlara karşı üzerine alır. Bu suretle memurlarının güvenini kazanır. Yönetici memurlarının kusur ve eksikliklerini düzeltmeye ve onları tamamlamaya çalışmalıdır.

7.2. Denetleme ve Cezalandırma Görevleri

Yönetmenin amacı, bir insan grubu ile beraber çalışarak, bir sonuca ulaşmaktır. Sonuca ulaşıp ulaşılmadığı, yöneticinin yapacağı denetlemelerle ortaya çıkar. Özellikle teknik ve ekonomik konularda denetleme zorunludur. Yönetici, yetki ve sorumluluklarını başkalarına devretmekle sorumluluktan kurtulmaz. Tersine olarak yetki devrinden dolayı sorumluluğu artar. Denetleme önem kazanır. Yöneticinin denetlemesinin amacı, her şeyi görmek değil, gerekli olan şeyi görmektir. Her şeyi görmek, her şeyle uğraşmak demek, yetki devrini reddetmektir. Hiç bir şey görmemek ise, gözü kapalı, kukla bir yönetici olmaktır. Bu nedenle yönetici, neyin görüleceğini, neyin görülmeyeceğini, bir başka deyimle nelerle uğraşılacağını ve nelerle uğraşılmayacağını iyi takdir etmelidir. Her ikisi arasında bir orta yol bulmalı ve bir denge kurmalıdır. Denetlemenin amacı, personelin girişkenliğini harekete geçirmeye yönelmelidir. Denetleme ile, personelin girişkenlik" yeteneği kırılmamalıdır.

Yönetici, denetlemesini yaparken çeşitli yöntemlerden yararlanır. Bu yöntemler, yöneticinin denetlemesini kolaylaştıran usullerdir. Yönetici, örgütün malzeme, para ve personel çalışmalarını denetlerken, örgütün kayıtlarından yararlanır. Örgütün saptanan hedef ve amaçlarını alınan sonuçlarla karşılaştırır. Sonuçlar yalnız başına bir anlam ifade etmez. Ancak hedef ve tahminlerle karşılaştırıldığında, nelerin yapıldığı ve nelerin yapılmadığı ortaya çıkar. Yönetici, gerçekleştirilemeyen işlerin nedenlerini araştırır ve daha sonraki çalışmalarda kusurların tekrar edilmemesi için gereken önlemleri alır. İş aksaklıklarının araştırılmasında, ilgili personelin de görüşleri alınmalıdır. Denetlemede, yalnız geçmiş çalışmaların göz önünde tutulması yeterli değildir. Örgütün geleceğe yönelen çalışmaları da, geçmişin ışığı altında değerlendirilmelidir. Yönetici, bu yönden alınması gereken önlemleri kararlaştırır ve bunların uygulanmasını emreder. Aksaklıkların sürdürülmemesi ve beklenen sonuçlara zamanında

erişilmesi için, gerekli çalışmaların neler olacağını karara bağlar.

Denetlemenin sonucu olumlu veya olumsuz olur. Olumlu çalışmalar, bundan önceki sahifelerde belirttiğimiz, yükseltme ilkelerine göre değerlendirilmelidir. Olumsuz çalışmaların da değerlendirilmesi gerekir. Doğal olarak bu tür çalışmalar olumsuz olarak değerlendirilecektir. Olumsuz değerlendirmenin anlamı, cezalandırmadır. Olumsuz çalışmalar, ihmaller ve kusurlar kapatılmamalı, sessiz geçilmemelidir. Ancak, olumsuz çalışmaların cezalandırılmasında bazı ilkelere uymalıdır. Peşin olarak günü kabul etmelidir ki, cezalandırmanın amacı, yapılan kusurların bir daha tekrarına engel olmaktır. Bu açıdan hareket edilince, cezaların işlenen kusurla orantılı olması ilkesi akla gelir. Cezalandırma ile ilgili ilkeleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

Personelin ancak gerçek sorumluluklar için cezalandırılması düşünülmelidir. Cezayı gerektirmeyecek küçük konular için ceza uygulanmamalıdır.

- Cezalarla işlenen kusurlar arasında bir bağlantı bulunmalıdır,
- Cezalandırmada, personelin kişiliğine saygılı olmalıdır. Ceza yönetici ve memur arasındaki ilişkilerden doğar. Buna üçüncü kişileri kalmamalıdır. Diğer kişilerin işe karışması, memurun onurunu zedeler ve cezadan beklenen iyileştirme amacı sağlanamaz. Memurun otoritesi kırılır. Bu nedenle, memurun kişiliğine değer veren olumlu yollar ve memuru iyi yöne sürükleyen yöntemler uygulanmalıdır.

- Cezalandırmada, önce memuru yetiştirmeye yönelik, öğüt ve benzeri yöntemler uygulanmalıdır. Bu yöntem de, bir cezalandırma ve bir müeyyidedir. Asıl olan yapılan kusurların karşılıksız kalmamasıdır. Karşılığın derecesi, kusura ve uygulanacak personel üzerinde yapacağı etkiye göre değişecektir.

Memurlarının kusurlarını görmeyerek, kuruluşunda her şeyin iyi gideceğine inanan bir yönetici yanıltmış olur. Tam denetleme yapmış sayılmaz, otorite ve yönetim yeteneğini yitirir. Otorite ile, personele yakın olma duygusunu birbirine karıştırmış olur. Personele yakın olayım derken, otoriteyi kaybeder. Bu yöntemle, örgütü için zararlı olduğu kadar, personelinin yetişmesi ve geleceği

yönünden de sakıncalı olur.

7.3. Üst Yöneticilik ve Atanmasına Ait Uygulamalar

Üst makamlara atamalarda yüksek öğrenim görmüş olma büyük önem taşımamaktadır. Çünkü çağımızda pek çok. ülkelerde, isteyen herkes yüksek öğrenim yapma imkanlarını bulabilmektedir. Bu nedenle denilebilir ki her yüksek makamda bulunan yönetici, hem yüksek öğrenim görmüş, aynı zamanda o makama yeteneği olduğunu kanıtlamış kişidir.

Bazı ülkelerde üst makamlara atanmada yüksek öğrenim yeterli değildir. Örneğin Fransa'da Milli idarecilik Okulu (ENA) gibi, yüksek öğrenim üzerine eğitim yapan ve önemli yöneticilik görevlerine eleman yetiştiren okullar vardır. Önemli olan yüksek yöneticilik makamlarına atanacak kişilerin öğrenim sürelerinin ve niteliğinin ne olması gerektiğidir. Bazı ülkelerde hukuk öğrenimine önem verilmektedir. Bunun süresi bazı ülkelerde, örneğin Fransa'da dört yıl, Finlandiya'da beş yıldır. Finlandiya'da ayrıca üç yıl da staj yaptırılmaktadır. Gerçekten yüksek yöneticilik mesleği, teorik yüksek öğrenimden başka bir incelemeyi bağımsız olarak yapabilme, uygulayıcı olma, rutin işlerden çıkabilme gibi yetenekler ister. Ayrıca yöneticilik mesleği sürekli olarak yenilikleri izlemeyi, kamu yönetimindeki yönetimle ilgili sosyolojik, ekonomik yeni teorileri, yönetim ve devlete ait yapısal ve yasal değişiklikleri ve toplumsal gelişmeleri yakından bilmeyi gerektirir. Bunun için yöneticilere geziler, kurs ve seminerler düzenlenmesi yoluna gidilir. Öte yandan yüksek yöneticilikte aranan önemli bir nitelik, yöneticilerin halkla iyi ilişkiler kurmalarıdır.

Çağımızda, Devletin ve yürütmenin görevleri giderek artmakta ve büyük önem taşımaktadır. Yasama ve yürütme organları devletin ve hükümetlerin genel politikaları ile ilgili kanunları yapmakta, kararlar almaktadır. Bunların gerçekleşmesi memurlara bağlıdır. İyi memurlar vasat kanun ve kararları en iyi biçimde uygulayabilirler, fakat eğer memurlar iyi yetişmemiş, nitelikli değilse, en iyi kanun ve kararlar başarısızlığa uğrar.

Yöneticilik mesleğine ilgi duyan bir genç, gerçekten yeteneğini kanıtlayarak mesleğe girebilir mi? Mesleğe girdikten sonra kariyer yaparak en

üst kademelere kadar yükselebilir mi? Bu sorunun cevabını bazı Avrupa ülkelerinden örneklerle açıklayalım. İngiltere'de vaktiyle bu tamamen kişinin sosyal gelişmesine bağlı idi. Eğer iyi bir okul, kolej ve üniversiteden çıkmış, etkili ilişkileri, tanıdıkları varsa başarı şansı yüksek, aksi halde mesleğe girmesi, kariyer yapması ve yükselmesi güçtü. Günümüzde bile, sosyal birtakım önyargıların mevcut olmadığı savunulsa bile, kişisel ilişki ve dostlukların önemi ve etkisi inkar edilemez. Buna karşılık Finlandiya gibi, burjuva ve aristokrat tabakadan gelen kişilerin daha çok değerlendirilmesi yerine hor görüldüğü ülkeler de vardır.

Fransa'da, Milli İdarecilik Okulunu (ENA) başarılı bir derece ile bitirmiş olanlar, yönetimde iyi bir görev alacaklarından emin olabilirler. Ancak bu okula girişte sosyal durumları iyi olanların ve özellikle Paris'te oturanların daha avantajlı oldukları bir eleştiri olarak ileri sürülmektedir. Fransa'da Milli İdarecilik Okuluna Üniversite öğrenimi görmüş kişilerden yarışma ile alınan öğrencilerden başka, idare mesleğinde çalışan memurlar arasından da, ayrı bir yarışma sınavı ile belli bir kontenjan dahilinde öğrenci alınmaktadır. Ayrıca son yapılan değişiklikle sendika yöneticisi ve mahalli seçilmiş üye ve yöneticilere de kontenjan ayrılmaktadır.

Özel Yöneticilik Okullarının bulunmadığı ülkelerde, üniversite notlarına veya yapılacak bir sınava göre yeteneklerini tespit etmek güçtür. Ancak Türkiye'de de olduğu gibi, 2 yıl süren adaylık süresi içinde memuru bir taraftan yetiştirmek ve öte yandan da yeteneğini değerlendirerek görevde kalıp kalmamasına karar vermek mümkündür. Uygulamada aday memurlar genellikle er veya geç asil olarak atanmaktadırlar. Ancak yükselmeleri kişisel yeteneklerine bağlı olmaktadır. Özellikle üst yöneticilik makamlarına yükselmede üstün yetenekler gereklidir.

Bazı ülkelerde politik bağlantılar, özellikle iktidar partileri ile yakın ilişkiler üst yöneticilik görevlerine atanmada önemli bir rol oynar. Kuşkusuz personelin kişiliği, sevimliliği, ağırbaşlılığı, insanlarla iyi geçimi, sosyal yönü bu bakımdan çok önemlidir. Bu günün memuru ve yöneticisi, insanlara tepeden bakan kişi değildir. Yönetilenlerin, vatandaşların efendisi değil, ona hizmet etmekle yükümlü

kişidir.

7.4. Politik Etki

Bürokrasinin politikadan etkilenmesi birçok kişileri, görev almakta çekimser kılmaktadır. Eğilimlerinin görevde ilerlemelerine engel olacağını varsayarak kamu hizmetine girmemektedirler. Devlete göre, daha elverişli ekonomik hakları sağlayan ticari ve sanayi işyerlerinde görev almaktadırlar.

7.5. Ülkenin Büyüklüğünün Etkisi

Üst yöneticilik makamlarına yapılan atamalarda ülkenin büyüklüğüne göre bazı farklılıklar gözlenmektedir. Küçük ülkelerde yüksek yöneticilik makamları sınırlıdır. Fakat bu makamlara seçim yapmak çok önemlidir. Büyük ülkelerde memurların yetkileri belirlidir, geniştir. Çeşitli kararlar alırlar. Alınan kararlar önemlidir, birçok vatandaşları ilgilendirir ve daha çok mali kaynak ister.

Küçük ülkelerde orta dereceli bir memur veya yönetici, büyük ülkelerdeki aynı dereceli memura göre daha önemlidir. Buna karşılık büyük ülkelerdeki yüksek dereceli bir yönetici çalışma alanının genişliği nedeniyle daha önemli görevlere sahiptir.

Büyük ülkelerde devlet yönetiminde birçok görevler vardır, fakat yüksek dereceli görevlerin sayısı küçük bir ülkeninki ile karşılaştırılabilecek düzeydedir, çünkü aynı benzer görevler için her ülkede büyük olsun, küçük olsun bir yönetici vardır. Sayısal olarak bu makamlar eğit olduğundan büyük ülkelerde, küçük ülkelere göre, bu makamlara gelmek için daha çok yarışan kişi vardır. Bunlar iyi yetenekli kişilerdir, aralarından seçim yapmak, yalnız yüksek dereceliler için değil, orta dereceliler için de güçtür.

Yarışma sistemi, büyük ülkelerde yönetici seçmek için daha elverişlidir. Böylece çalışacakları alanda teorik bilgi ve formasyona sahip olmayan kişileri kolayca ayırt etmek mümkün olur. Küçük ülkelerde bazen yarışmaya dahi gerek olmaksızın kişilerin istenilen göreve yetenekli olup olmadıktan bilinebilir. Kişiler yakından tanınabilir. Ancak bu varsayım her zaman geçerli olmayabilir. Küçük ülkelerde de kamu hizmetleri giderek, büyümekte ve kişileri kişisel ilişkilere ve

bilgilere göre seçmek oldukça güçleşmektedir.

Bazı ülkelerde, örneğin Fransa'da yüksek dereceli memurlukların hareketliliği (mobilité) yani çeşitli görevlerde bir tür rotasyona tabi olmaları merkezi idare yönünden daha kapsamlı bilgi ve deneyim sahibi olmalarını sağlamaktadır. Fransa'da yüksek dereceli memurların bir kısmı bakanlık özel kalem büroları ve kabinelerinde bir süre çalışmaktadırlar. Oysa küçük ülkelerde bu tür rotasyonların gerçekleştirilebilmesinin güç olduğu ileri sürülmektedir. Bu bulgular, aralarında Federal Almanya, Büyük Britanya, Fransa ve İtalya'nın da bulunduğu dokuz Avrupa ülkesinde yapılan araştırmalara dayanmaktadır.

7.6. Yönetim Değişikliği

Yüksek yönetim makamları birçok ülkelerde politik değişikliklerden, iktidar değişikliğinden en çok etkilenen makamlardır. Geleneksel olarak kamu görevi aslında çok istikrar isteyen ve çoğunlukla uygulamada da böyle olan bir görevdir. Ancak devlet başkanları ve hükümetlerin takdirine göre kolaylıkla azledilebildiği istisnai durumlar da bulunmaktadır. Gelişmekte olan küçük ülkelerde, politik mevkilerde bulunanlar hükümet değişikliğinde bu makamları terk etmek zorunda kalırlar ve bu makamlar emekliliği olan görevler değildir. örneğin Finlandiya ve İsveç'te valiler ve bazı adalet görevlileri görevlerinden azledilebilirler. Ancak genelde bir defa göreve atanan yöneticiler emekliliklerine kadar görevlerinde kalırlar.

İsveç'te yüksek dereceli memurlar belirli bir süre veya belirsiz bir süre için geçici olarak atanırlar. Ancak geçici atamalarda da bir istikrar sağlanmakta, hükümet değişikliklerinde sadece müsteşarlar değişmektedir. Almanya'da da politik memuriyetler İsveç'teki gibidir. Sadece iktidar değişikliğinde Devlet ve Bakanlık Müsteşarları (Secrétaires d'Etat) gerek varsa değiştirilmektedir.

Fransa'da hükümetler üst dereceli yöneticileri atama ve görevden alma yetkilerine sahiptirler.

Belçika'da atamaların politik durumu Finlandiya'ya benzemektedir. Biçimsel olarak görevler politik değildir, çünkü süreleri hükümetlerin süresine

bağlı değildir. Ancak atamalar kuşkusuz siyasal anlaşmaya göre yapılmaktadır.

Avusturya'da politik nitelikte atamalar çok enderdir. Almanya'da da çok belirgin bazı politik mevkiler dışında politik atama yoktur. Ancak modern toplum faaliyetlerine politik etkilerin her zaman karıştığı dikkate alınırsa atamalar alanında da politik etkilerin inkar edilemeyeceği genellikle kabul edilmektedir.

İngiltere, idari mekanizmaya politikanın karıştırılmadığı ülke olarak klasik bir örnek teşkil etmektedir. Ancak Bakanlık Müşavirleri buna bir istisna teşkil etmektedir. Gerçek uygulamaların görünüşte varolan uygulamalara uygun olup olmadığı da kuşkuludur. Hollanda'daki uygulamada İngiltere'ye benzemektedir..

İtalya'daki durum çeşitli siyasal eğilimleri yansıtıcı doğrultudadır. Özellikle siyasal partiler yüksek dereceli memuriyetlere atamalarda etkili olmaktadır.