

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Soner SAYDAM

MÜHENDİSLERİN YÖNETSEL BECERİ İHTİYAÇLARININ
VE
EĞİTİM GEREKSİNİMLERİNİN BELİRLENMESİ;
TURKCELL UYGULAMASI

Danışman
Doç.Dr.Nilgün ANAFARTA

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2006

İ Ç İ N D E K İ L E R

İÇİNDEKİLER	I
TABLolar LİSTESİ	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
ÖZET	VIII
ABSTRACT	IX
ÖNSÖZ	X
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1. MÜHENDİSLİĞİN TANIMI VE MÜHENDİSLİK EĞİTİMİ	4
1.1. Mühendisliğin Tanımı	4
1.2. Mühendislik Tarihçesi	6
1.3. Mühendislik Eğitimi	7
1.4. Toplum içinde Mühendislik	15
1.5. Mühendisler için Kariyer Yolları	17
1.5.1. Mühendislik Kariyerinde İkili Merdiven Formatı	19
1.5.2. Profesyonel Kariyer - Uzman Mühendislik	22
1.5.3. Yönetici Mühendisler	24
BÖLÜM 2. YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK	25
2.1. Yönetim Tanımı	25
2.2. Yönetimin Tarihçesi	26
2.3. Yönetim Fonksiyonları	28
2.3.1. Planlama	30
2.3.2. Örgütlenme	34
2.3.2.1. Formal Örgüt	34
2.3.2.2. İnfomal Örgüt	36
2.3.3. Yönlendirme	37
2.3.3.1. Motivasyon	38
2.3.3.2. Liderlik	41
2.3.4. Kontrol ve Geliştirme	44
2.4. Yöneticilik	46
2.4.1. Yönetimsel Roller	47
2.4.2. Yönetici Tipleri	49
2.4.2.1. Yönetim Kademeleri	49
2.4.2.2. Yönetim Alanları	51

2.4.2.3.	Yönetim Sorumlulukları	51
2.4.2.4.	Yönetim Tarzları	53
2.4.3.	Geçmişten Geleceğe Yöneticiler	55
2.4.3.1.	Klasik Yöneticiler	55
2.4.3.2.	Günümüz Yöneticileri	56
2.4.3.3.	Yeni Yönetici Profili	58
BÖLÜM 3.	MÜHENDİSLERİN YÖNETSEL BECERİ VE EĞİTİM GEREKSİNİMLERİ	59
3.1.	Mühendislikten Yöneticiliğe Geçiş	59
3.1.1.	Mühendislikten Yöneticiliğe Geçişte Karşılaşılan Sorunlar	61
3.1.2.	Mühendislerin Yönetim Rollerine Geçişlerinde Örgütün Desteği	62
3.2.	Mühendislerde Olması Gereken Yönetimsel Beceriler ve Bu Alanlardaki Eğitim Gereksinimleri	64
3.2.1.	Takım Yönetimi	67
3.2.1.1.	Takım Türleri	68
3.2.1.2.	Takımların Oluşum Süreci	70
3.2.2.	Proje Yönetimi	73
3.2.2.1.	Projenin Planlanması	74
3.2.2.2.	Projenin Organizasyonu	75
3.2.2.3.	Projenin Uygulanması ve Kontrolü	76
3.2.2.4.	Başarılı Proje	76
3.2.3.	Problem Çözme ve Karar Verme	77
3.2.4.	Zaman Yönetimi	80
3.2.5.	Liderlik	84
3.2.6.	Delegasyon	89
3.2.7.	Motivasyon	93
3.2.8.	Kişiler Arası İlişkiler Ve Etkili İletişim	98
3.2.9.	Toplantı Yönetimi	104
3.2.10.	Stres Yönetimi	106
3.2.11.	Risk Yönetimi	110
3.2.12.	Müşteri ilişkileri Yönetimi	113
3.2.13.	Stratejik Yönetim	114
BÖLÜM 4.	MÜHENDİSLERİN YÖNETSEL BECERİ VE EĞİTİM GEREKSİNİMLERİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA	119
4.1.	Araştırma Metodolojisi	119

4.1.1.	Araştırmanın Amacı	119
4.1.2.	Araştırmanın Önemi	119
4.1.3.	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	120
4.2.	Araştırmanın Yöntemi	120
4.2.1.	Araştırmanın Örneklemi	120
4.2.2.	Veri Toplama Araçları ve Süreci	121
4.2.3.	Veri Analiz Teknikleri	121
4.2.4.	Araştırmanın Uygulama Evreleri	121
4.3.	Bulgular	122
4.3.1.	Mühendislerin İşlerinde İhtiyaç Duydukları ve Gelişim İstedikleri Yönelimsel Becerilere Ait Bulgular	122
4.3.2.	Mühendislerin Yönelimsel Becerilere Verdikleri Öneme ve Sahip Olma Derecelerine Ait Bulgular	126
4.3.2.1.	Cinsiyete Göre Beceri ve Uzmanlığın Öneminin İncelenmesi	130
4.3.2.2.	Mevcut Görevdeki Çalışma Sürelerine Göre Beceri ve Uzmanlıklara Verilen Önem	130
4.3.3.	Demografik Özelliklere Ait Bulgular	132
SONUÇ	137
KAYNAKÇA	140
EKLER	145
EK 1.	Mühendislerin Yönelimsel Beceri İhtiyaçlarını Belirlemek İçin Yapılan Araştırmalar	145
EK 1.1	Bilgi Sistemleri Yönelimsel İçin Yönelimsel Faaliyetlerin ve Becerilerin Belirlenmesine Yönelik Yapılan Bir Araştırma	145
EK 1.2	Yapı Yenileme Çalışmalarının Yönelimsel İçin Gerekli Olan Beceri, Bilgi Ve Yeteneklerin Belirlenmesine Yönelik Yapılan Bir Çalışma	150
EK 1.3	Yeni Mezun Elektrik Mühendislerinin İhtiyaç Duyduğu Proje Yönelimsel Becerilerinin Belirlenmesine Yönelik Yapılan Bir Çalışma	157
EK 1.4	Yönelimsel Becerilerinin Arttırılması İçin Teknik Personele Verilecek Olan Eğitim Konularının Belirlenmesine Yönelik Yapılan Bir Çalışma	159
EK 1.5	Uzman Mühendisler İçin Yönelimsel Eğitimleri Hazırlanmasına Yönelik Yapılan Bir Araştırma	161
EK 1.6	Uzman Mühendislerin Yönelimsel Beceri Ve Uzmanlık Gereksinimlerinin Belirlenmesine Yönelik Yapılan Bir Araştırma	165
EK 2.	Verilerin Toplanmasında Kullanılan Anket Formu	169

EK 3.	Araştırma Kapsamındaki Turkcell İletişim Hizmetleri A.ř.'ne Ait Bilgiler..	174
Ö Z G E Ç M İ ř	175

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Çeşitli kesimlerin mühendislik mesleği ve öğretimi ile ilgili algıları	17
Tablo 1-2. Profesyonel Kariyerde Dört Aşama	23
Tablo 3-1. Edinburgh Üniversitesi Elektrik Mühendisliği öğrencilerinin gelişim istedikleri konuların sıralı ortalaması	84
Tablo 3-2. Uzman mühendisler için yönetsel beceri ve uzmanlık grupları	88
Tablo 3-3. Mühendislerin en çok ihtiyaç duydukları yönetim konuları	101
Tablo 4-1. Mühendislerin işlerinde ihtiyaç duydukları beceri ve uzmanlıkların frekans dağılımları.....	123
Tablo 4-2. Mühendislerin eğitim almak istedikleri konuların sıralı frekans dağılımları.....	125
Tablo 4-3. Mühendislerin beceri ve uzmanlıklara verdikleri önem	127
Tablo 4-4. Mühendislerin beceri ve uzmanlıklara sahip olma dereceleri.....	128
Tablo 4-5. Mühendislerin beceri ve uzmanlıklara ait eğitim gereksinimlerinin nonparametrik test ile belirlenmesi.....	129
Tablo 4-6. Cinsiyete göre mühendislerin beceri ve uzmanlıklara verdikleri önemin t-testi incelemesi.....	130
Tablo 4-7. Mevcut görevdeki çalışma sürelerine göre beceri ve uzmanlıklarının öneminin karşılaştırılması.....	131
Tablo 4-8. Demografik bulgular	132
Tablo 4-9. Mühendislerin çalışma süresi.....	134
Tablo 4-10. Mühendislerin çalışma alanı	135
Tablo 4-11. Mühendislerin iş yeri pozisyonları	135
Tablo 4-12. Mühendislere göre işlerinin en zor yönü	135
Tablo 4-13. Mühendislerin iş değiştirme düşüncesi.....	136
Tablo 4-14. Mühendislerin yöneticilik yapma düşüncesi.....	136
Tablo 1. BS(IS) yöneticilerinin önemli yönetim faaliyetleri.....	146
Tablo 2. BS(IS) yöneticilerinin önemli yönetsel becerileri.....	147

Tablo 3. 19 maddelik Varimax rotasyonlu faktör matrisi	148
Tablo 4. Yönetim seviyelerine göre yönetsel faaliyetler ve gerekli olan beceriler	149
Tablo 5. BS yöneticilerinin yönetsel faaliyetleri ve yönetim seviyelerine göre becerileri.....	150
Tablo 6. Yenileme çalışmaları için yönetsel beceri ve bilgilerin göreceli önemi	152
Tablo 7. Yenileme çalışmaları yönetiminde kıdemli yöneticiler tarafından en önemli kabul edilen bilgi ve beceriler	154
Tablo 8. Yenileme çalışmaları yönetiminde orta seviye yöneticiler tarafından en önemli kabul edilen bilgi ve beceriler	155
Tablo 9. Yenileme çalışmaları yönetiminde alt seviye yöneticiler tarafından en önemli kabul edilen bilgi ve beceriler	156
Tablo 10. Hissedilen ihtiyaçların sıralı ortalaması	158
Tablo 11. Mevcut bulunan konuların sıralı ortalaması.....	158
Tablo 12. Gelişim istenen konuların sıralı ortalaması.....	158
Tablo 13. Yönetsel Yetenek Gelişimi (MCD) için gereksinimlerin tümü	160
Tablo 14. Mühendislerin en çok ihtiyaç duydukları yönetim konuları	163
Tablo 15. Yönetsel beceri ve uzmanlıkların detayı	166
Tablo 16. Yönetsel beceri ve uzmanlık grupları	168

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Mühendislik eğitiminde sosyal ve beşeri bilimlerin yeri.....	11
Şekil 1.2. Mühendislik Kariyerinde İkili Merdiven Formatı.....	20
Şekil 2.1. Yönetim Fonksiyonları	29
Şekil 2.2. Plan Türleri.....	33
Şekil 2.3. Yöneticinin rolleri	48
Şekil 2.4. Farklı yönetim kademelerinde gereken beceriler	50
Şekil 2.5. Yönetim Sorumlulukları ve Kısıtlar	51
Şekil 2.6. Yönetim tarzlarının bölümlere ayrılması	54
Şekil 3.1. Yönetim basamaklarına göre beceri dağılımları	60
Şekil 3.2. MCD programı içindeki beceri alanları.....	66
Şekil 3.3. Herzberg'in araştırmasına göre hijyenik ve motivasyonel teşvik araçları dağılımı .	95
Şekil 4.1. Mühendislerin işlerinde duydukları beceri ve uzmanlık ihtiyaçlarının sıralı ortalama değerleri.....	124
Şekil 4.2. Mühendislerin cinsiyet dağılımı.....	133
Şekil 4.3. Mühendislerin yaş dağılımı	133
Şekil 4.4. Mühendislerin eğitim dağılımı	134

ÖZET

Hızla değişen ve gelişen pazar koşullarında günümüz yöneticileri; insan merkezci, esnek, risk alabilen, lider, vizyoner, güven aşılayıcı, proaktif, iletişimci, kalite odaklı ve organizasyonun hedefleri doğrultusunda insanları bir arada tutabilen bir kişilik göstermek zorundadır. Bu pazarda sağlam bir rekabet avantajına sahip olabilmek ve şirketleri geleceğe taşıyabilmek için, teknoloji hakkında bilgili ve teknolojiyi kullanabilen yöneticilere ihtiyaç vardır. Bu yüzden, eskiden muhasebe ve pazarlama kökenli kişilerin yönetim kadrosunu oluşturduğu şirketlerin yönetiminde artık, analiz yaparken gösterdikleri ustalıkları ve teknolojiye olan yatkınlıkları sayesinde mühendisler de bulunmaktadır.

Yönetici olarak başarılı performans, mühendislikten farklı bir takım yetenekler gerektirdiği için bu mesleğe geçen mühendis, yeni kariyerinde beceri açısından sorunlarla karşılaşabilmektedir. Subjektif yargılar, kesinlik kazanmamış durumlarda harekete geçmek, sorumlulukları isabetli dağıtma ve karar almada hangi politika uygun ve pratikse onu bir araç olarak kullanmak gibi mühendislik kökenlerine tamamen ters düşen birçok sorunun çözümü yöneticiden beklenir. Bu sorunlarla başa çıkabilmek için mühendislerin ekstra zamana ve eğitime ihtiyaçları vardır.

Bir teknoloji şirketi olan Turkcell’de, doğal olarak yönetim basamaklarında mühendis kökenli kişilere sıkça rastlanılmaktadır. Bu kişilerin yönetim pozisyonlarına geçerken yönetim alanında karşılaştıkları sorunların belirlenmesi ve ona göre bu sorunların hızla giderilmesi, hızlı ve sıkı bir rekabetin yaşandığı teknolojik pazar ortamında Turkcell için olduğu kadar diğer şirketler için de önem arz etmektedir. Bu yüzden bu araştırma; yönetim pozisyonlarına geçiş yapan mühendislerin ihtiyaç duydukları yönetsel becerileri tespit edip, bu becerilerin kazandırılması için onlara hangi konularda eğitim verilmesi gerektiğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

Tez dört bölümden oluşmakla birlikte, araştırma Turkcell mühendislerine yapılan anket çalışmasıyla gerçekleştirilmiştir. Birinci ve ikinci bölümler sırasıyla mühendislik ve yönetim alanlarıyla ilgili yazından bahsederken, 3. bölüm araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Son bölümde ise araştırmanın analiz sonuçları ve elde edilen bulgular yer almaktadır.

ABSTRACT

It is critical that today's managers prepare themselves with a suite of diverse skills and capabilities necessary to serve a variety of organizations or assignments. In the rapid change and development of the market conditions, they must be a humanistic, flexible, broad-minded, proactive, communicative and quality centered leader who can take risks and show the personality of being able to bring people together in order to achieve the organizational goals. In order to have a good competitive advantage in this market, organizations need managers who can take them to the future by using technology. Because of this, instead of accounting and marketing originated people, there can henceforth be seen engineers in the management of the organizations with their familiarity to the technology and ingenuity to the analytical decision making.

Success in performance differs between managers' and engineers' mentality, and requires different skills with respect to engineering field. Hence, engineer as a new manager can encounter troubles in his/her new career. The solutions of many troubles disparate to engineering origin, like "subjective judgements, taking actions in uncertainty, distributing the responsibilities fairly, using relevant policies in decision making" are expected from the manager. Therefore, engineers who made a transition to the managerial roles need extra time and training to deal with these problems.

Engineers in managerial roles can often be found inherently in Turkcell, being a technological organization. It is crucial for Turkcell and other companies once to determine, then eliminate the problems of engineers that made a transition to the managerial roles, since there is a close competition in technology market. This research aims to determine managerial skills needed by engineers and which subjects to be given in order to attain these skills.

This thesis consists of four sections with a survey carried out on engineers in Turkcell. While the first and second sections emphasize on the general engineering and management subjects, the third section constitutes the backbone of the research. In the last section, the analysis results of the research and obtained findings are presented.

ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenciliğim ve tez dönemim boyunca bana her türlü konuda en büyük desteği veren sevgili eşim başta olmak üzere, yardıma ihtiyaç duyduğum her anda yanımda olan arkadaşım Özgür KURT'a, araştırmama destek veren Turkcell'deki arkadaşlarıma, değerlendirmelerde bana hiçbir konuda yardımını esirgemeyen danışmanım sayın Doç. Dr. Nilgün ANAFARTA'ya, desteklerini her zaman hissettiğim anne ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

Mühendislik; bilimlerin ortaya koyduğu kuram ve ilkelere dayanarak, analitik düşünceleri uygulamalar ile birleştirerek, insanların değişik gereksinimlerine yanıt vermek için güvenli, ekonomik ve pratik çözümler üretme sanatıdır. İnsanlık tarihi boyunca benzer kavramlarla dile getirilen mühendislik, 18. yüzyıldaki Sanayi Devrimi ile bir kimliğe kavuşmuş ve mühendislik alanlarında okullar açılmaya başlanmıştır. 19 ve 20. yüzyıllarda yaşanan savaşların etkisi ve teknolojinin hızlı gelişmesi ile mühendislik alanları alt dallara ayrılmıştır. Ama bu eğilim tersine dönerek, 21. yüzyılda çeşitli bilim ve mühendislik alt-dalları entegre olmuş, yani multidisipliner yaklaşıma gidilmeye başlanmıştır. Bilim ve mühendislik dallarındaki bu yakınlaşma eğilimi, bilimsel gelişmelerin katlanarak hızlanması ve temel bilim dalları ile mühendislik yaklaşımları arasındaki sınırların kaybolmaya başlaması, hızlı globalleşmenin de etkisiyle geleneksel mühendislik kavramını değiştirmiştir.

Mühendislerin kariyer gelişimi günümüzde teknik ve yönetsel olmak üzere iki dala ayrılmaktadır. “İki basamaklı kariyer yolu” olarak adlandırılan bu sistemde temel amaç; yönetim görevi üstlenen mühendislerin yönetsel etkinliğini artırmak ve yönetici olamayan mühendisin ise örgütte tutulması ve motivasyonunun sağlanmasıdır.

Yönetim, organizasyonun hedeflerine ulaşması için kaynakların, etkin ve verimli bir şekilde idare etme ve düzenlenmesi sürecidir. Doğal kaynakları her geçen gün azalan dünya koşulları, örgütlerin her tür ve kademede görevli yöneticilerine, insanı her yönüyle tanıma, yönetim tekniklerini daha iyi bilme ve bunları uygulama zorunluluğunu getirmiştir. Yöneticileri yönetimi bütün yönleriyle bilmeye zorlayan unsurların başında; rekabet, kalite, değişim ve müşteri beklentilerine olumlu cevap verebilme gelmektedir. Bir karar alma süreci ve insan odaklı olan yönetim, hızla gelişen ve değişen pazar koşullarında şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için hayati önem sunmaktadır. Bu yüzden yönetim pozisyonundaki kişilerin nitelikleri ihtiyaçlara göre geliştirilmeli, bunun için de mühendislere gerekli eğitim olanakları sağlanmalıdır.

Küreselleşme ile; dünya ölçeğinde ekonomik, siyasal ve kültürel bütünleşme, fikirlerin, görüşlerin, pratiklerin, teknolojilerin küresel düzeyde kullanılması, sınırsız rekabet, serbest dolaşım, pazarın dünya ölçeğinde büyümesi ve ulusal sınırların dışına çıkması, kısaca dünyanın tek pazar haline gelmesi gerçekleşmiştir. Bu karmaşık pazarda söz sahibi olabilmek

için yarının yöneticilerinde iletişim, takım oyuncusu olma, teknoloji ustası, problem çözücü ve liderlik gibi özellikler bulunmalıdır.

21. yüzyılda mühendislik iş yaşamı, eskisine göre oldukça farklı bir yapı göstermeye başlamıştır. Bu alanın dinamik yapısı nedeniyle mühendisleri ilgilendirebilecek işler sürekli olarak değişmektedir. Bu değişimlerden biri de yöneticiliğe geçiş olarak gözlenmektedir. İş hayatında mesleki bilgi, beceri ve deneyim arttıkça, diğer meslek dallarında olduğu gibi, mühendisler için de yönetim pozisyonlarında kariyere devam etmek daha cazip hale gelmektedir. Mühendisler için, lisans eğitimlerinden hemen sonra teknik kariyer yapmak önemli iken, sonraki yıllarda yönetim alanı daha cazip görünmektedir. Şirketlerde artık belli bir deneyim kazanıp başarılı olmuş mühendis; sosyal statü edinme, maddi kazanımlar sağlama ve gücü elinde bulundurma gibi istekleri veya başka birinin ona bu görevi vermesi sayesinde yönetim pozisyonlarına geçmektedir.

Mühendisler, önceki senelerde aldıkları eğitimin de etkisiyle farklı bir düşünce tarzına sahip oldukları için, yönetim pozisyonlarına geçtiklerinde sorunlar yaşamaktadır. Yönetim görevi verildiği zaman mühendis, yöneticilik özelliklerinin çoğuna sahip olmadığı için yönetici olarak düşük bir performans sergileyebilmektedir. Bu şekilde mühendislikten yöneticiliğe hazırlıksız geçildiğinde, şirketler teknik özellikleri yüksek elemanlarını kaybettikleri gibi, kötü bir yöneticiye de sahip olmaktadır. Şirketlerin bu çifte zararı önleyebilmeleri için mühendislerin “yaşam boyu öğrenim” faaliyetlerine destek olması gerekmektedir. Mühendisler de piyasada olup bitenleri yakından takip ederek tercih ettikleri bu yöneticilik kariyerinde, kendilerini piyasa şartlarına hazır hale getirmek zorundadırlar. Globalleşme konusunda bilinçlenmeli ve kendilerini endüstriyel liderler olarak yetiştirmelidirler. Bu yüzden mühendislerin kendilerinde yetersiz gördükleri iletişim, planlama, proje yönetimi, karar alma, liderlik gibi konularda yöneticilik becerilerini kazanmaları faydalı olacaktır.

Çalışmada, yönetim pozisyonlarına geçen mühendislerin ihtiyaç duydukları yönetsel becerilerin belirlenmesi ve onların yönetsel yetkinliklerinin artırılması amacıyla hangi konularda eğitim verilmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ilk iki bölümünde mühendislik ve yöneticilik konusundaki kavramlar irdelenerek, üçüncü bölümde mühendislerin yönetsel beceri ve uzmanlık ihtiyaçları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölümde, mobil iletişim sektöründe hizmet veren Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.’de çalışan takım üyesi ve yönetici mühendislerin sahip olmaları gereken becerilere

ilişkin bulgular belirtilmiştir. Sonuç bölümünde ise yazın içindeki bilgilere ve yapılan alan araştırmasına dayanarak elde edilen çıkarımlar verilmiştir.

BÖLÜM 1. MÜHENDİSLİĞİN TANIMI VE MÜHENDİSLİK EĞİTİMİ

1.1. Mühendisliğin Tanımı

Mühendislik en genel ve basit tanımı ile bilimsel bilginin uygulamada kullanımınıdır. Ancak bu tanım, uygulamada önemli bir etmen olan ekonomiyi içermediği için, mühendislere göre eksik bir tanımdır. Her ne kadar mühendislik bir bilim olarak tanımlansa da, gerçek anlamda mühendislik bir bilim değil sanattır. Bu sanatın temel amacı; bilimlere, bilimlerin ortaya koyduğu ilkelere, kuramlara dayanarak, onlardan yararlanarak, onları uygulayarak insanların değişik gereksinimlerine yanıt vermek için güvenli, ekonomik ve pratik çözümler üretmektir (Kasapoğlu, 1999, s134).

Mühendisler, kullandıkları kaynakları planlar, tasarlar, düzenler ve yönetir. Mühendislerde problem çözme yönelimi yüksektir. Ayrıca bilime, matematiğe ve teknolojiye karşı ilgi ve kabiliyetleri oldukça fazladır (Erdoğan, 2001, s.184).

Thomas Tredgold'un 1828'de yaptığı tanıma göre mühendislik; insanlığın yararı ve kullanımı için, doğada bulunan güçlerin kaynaklarını idare etme sanatıdır (Whittaker, 1997, s.292). Ünlü Macar aerodinamikçi Theodore von Karman (1881-1963): “ Bilim adamları dünyayı olduğu gibi inceler, mühendisler ise şimdiye kadar var olmayan dünyayı yaratır” demektedir. Bu sözlerden anlaşılacağı gibi, hayat standardının yükseltilmesi, çevre problemlerinin çözülmesi, doğal afetlerden korunma ve benzeri tüm konularda insanoğlunun daha iyi koşullara kavuşabilmesi için mühendislik çalışmaları toplumun kaçınamayacağı ihtiyaçlarıdır. Mühendislik insanı, parayı, malzemeyi, makina ve enerjiyi içerir ve bunların üstünde kişilerin hayalgücünü ve yaratıcı kabiliyetlerini gerektirir (Söylemez, 2005).

ABET'e (ABD akreditasyon Kurulu) göre, “Mühendislik; eğitim, deneyim ve uygulama ile edinilen matematik ve doğa bilimleri bilgisinin, doğal güç ve kaynakların insanlık yararına ve sürdürülebilirlik ilkeleri dikkate alınarak ve mühendislik etiği gözetilerek kullanılması için yöntemler geliştirme uğraşısıdır” (TMMOB, 2005).

Mühendislik kavramının çeşitli dillerde dayandığı kök olarak, yapı ustası, deha ve hesap işleri ile ilişkili anlamlarla yüklü olduğu görülür. “Mühendis gibi düşünmek” deyişi; analitik düşünme, var olan soruna teknik açılardan yaklaşma anlamını içerir. Mühendisçe düşünebilmenin özellikleri arasında şu konu da çok önemlidir. Mühendis; bir problem, olay

ya da durumla karşılaştığında sistemli bir yaklaşım ortaya koymak, neyi, nasıl bir yöntemle, nasıl bir süreçte, ne tür maliyetlerle ele alacağını planlamak durumundadır (www.emo.org.tr).

Mühendislik, bilgiyi pratik amaçlara uyarlamak için uygun kararı verebilmeyi, sorunlara yeni çözümler bulabilmeyi ve yeni aygıtların, süreçlerin maliyetini, işleyişini önceden görme yeteneğine sahip olmayı gerektiren bir sanattır. Bilim adamının işlevi bilgiyi genişletmek, mühendisinki ise uygulamaktır. Mühendislik, başta fizik, kimya ve matematik olmak üzere, bu bilim dallarının uzantıları olan malzeme bilimi, katı ve akışkanlar mekaniği, termodinamik, aktarım, hız süreçleri ve sistem çözümlemesine dayanır.

Mühendisler malzeme ve enerji olmak üzere iki tür doğal kaynaktan yararlanır. Malzemeler dayanım, kolay işlenebilirlik, hafiflik, kalıcılık, yalıtma ya da iletme, kimyasal, elektriksel ve akustik nitelikler gibi özellikleri nedeniyle yararlıdır. En önemli enerji kaynakları ise kömür, petrol, doğal gaz gibi fosil yakıtlar ile rüzgâr, akarsular, güneş ışığı ve nükleer çekirdek bölünmesi sürecidir.

Mühendislik sorunları konu ve karmaşıklık bakımından çok değişik olmakla birlikte sorunu çözmek için aynı genel yaklaşım uygulanır. Önce genel durumun bir çözümlemesi yapılır ve izlenecek yol için bir ön karar verilir. Bu karar doğrultusunda çoğunlukla belirsiz ve dağınık olan sorun açık biçimde ifade edilebilen belirgin bir soruna indirgenir. Bundan sonra sorun bilinen ilkelerden mantıklı bir çıkarsama yapma yoluyla ya da yeni bir tasarımda olduğu gibi yaratıcı bir biçimde çözülür. Çözümün doğruluğu ve uygunluğu her zaman denetlenir. Son aşamada da basitleştirilmiş sorun için bulunan sonuçlar ilk soruna uyarlanır ve uygun bir biçimde ifade edilir (www.turkcebilgi.com).

Tüm mühendislik birimlerinde başarı için her alanda geçerli olan çeşitli gereklilikler bulunmaktadır. Bunlar; teknik bilgiye hakim olma, liderlik özelliği, bilgisayar kullanımı, araştırma geliştirmeye ilgi, yabancı dil, iletişim becerileri, ekip çalışmasına uygunluk, yönetimsel bilimlere hakim olma ve uygulamaya dönük düşünebilme yeteneği olarak sıralanabilir (www.emo.org.tr).

1.2. Mühendislik Tarihçesi

Dünyadaki en eski mesleklerden birisi olan mühendislik alanında, 18. yüzyılda yaşanan Sanayi Devrimi'ne kadar ciddi bir eğitim yoktu. Dünyada ilk mühendislik okulu 1757 yılında Fransa'da açıldı. Ecole Polytechnic ise 1794'de kuruldu. ABD'de, askeri mühendislik alanında ilk mesleki eğitim 1817 yılında West Point Askeri Akademisi'nde verildi (Kasapoğlu, 1999, s.133). Ülkemizde de batılı yaklaşıma uyan mühendislik eğitimi olarak tanımlanabilecek ilk yapılanmalar 1773'te kurulan Mühendishane-i Bahri-i Hümayun, 1795'te kurulan Mühendishane-i Berri-i Hümayun, ve 1909'da Mühendis Mekteb-i Alisi adı ile reorganize edilen Mühendishane ile ara kademe teknik personel yetiştirmek amacıyla 1911 'de kurulan Kondüktör Mekteb-i Alisi olarak sıralanabilir. Mühendislik okullarında Cumhuriyet ile birlikte açılan bölümler; yol-demiryolu, su, inşaat bölümleridir. Mühendis Mektebi Alisi daha sonra 1928'de değişerek Yüksek Mühendis Mektebi olmuştur. Bu kurumların bazıları bugünkü İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ), Marmara, Mimar Sinan ve Yıldız Teknik Üniversitelerinin temelini oluşturmaktadır (Gürer, 2005). Bugün ise Türkiye'deki üniversitelerin çoğunda çeşitli dallarda mühendislik eğitimi veren fakülteler bulunmaktadır.

Eğitim alanında mühendislik tarihi incelendiğinde son birkaç yüzyıldan öncesine gidilemediği görülmektedir. Mademki mühendislik insan odaklı bir meslek, öyleyse mühendislik tarihinin başlangıcının insanlık tarihinin başına kadar uzandığı söylenebilir.

Yaklaşık 10000 yıl önce, insanların yaşam biçimine temel bir değişiklik meydana geldi. Artık insanlar tek bir bölgede ve geniş gruplar halinde yaşamaya başlamıştı. Bu şekilde bir yaşam biçimi de mühendislikte uzmanlaşmayı ön plana çıkarmıştır. Ev yapımı gibi temel gereksinimlere eskisinden daha fazla çaba harcanıyordu.

Göçebelikten yerleşik yaşam biçimine geçilmesi ile birlikte insanlar, büyük inşaat projeleri için daha fazla kaynak elde edebilir hale geldiler. Bu projeler arasında en çarpıcı olanları Mısırlılar'ın inşa etmiş oldukları piramitlerdir. Bu yapıların plan ve inşa aşamalarında yer alan kişiler, kralın himayesi altındaki mimar ve mühendislerdi.

16. ve 17. yüzyılın etkinlikleri çoğu zaman bilimsel devrim olarak anılır. Bu devrimde bilimin teknolojiye yaklaşmasına yol açan bilimsel yaklaşımlar, metodoloji ve kuramlar gelişmiştir. Bilimin mühendisliğe öncülük etmesine daha zaman vardı belki; ama mühendislik

mekaniğinin kurucusu sayılan Galileo'nun çalışmaları gelecekte yenilikler müjdeliyordu (Kasapoğlu, 1999, s.135).

18. yüzyıl ise, matematikteki büyük ilerlemelerle ünlüdür. Bu yüzyıl, tarihteki en büyük teknoloji patlaması sayılabilir ve Sanayi Devrimi'ne sahne olmuştur. Sanayi Devrimi'nin başlamasıyla, Büyük Britanya'da görülen olağanüstü teknolojik gelişmeler, özellikle dokumacılık alanında odaklaştı. Watt'ın ilk patentini aldığı 1769'dan sonra ise, teknolojik ilerleme, fabrikaların yeni dokuma makinelerini çalıştırabilecek güçte buhar makinelerinin geliştirilmesi alanında toplandı.

19. yüzyıl askeri teknolojide yeni değişim rüzgarlarının estiği bir yüzyıl olmuştur. Bu dönemdeki savaşlar, silah teknolojisinde akıl almaz gelişmelere neden olmuştur. 19. yüzyılın ilk yarısında ayrı bir disiplin olarak ortaya çıkan makine mühendisliği, bütün sanayi makinelerinin tasarımını, imalatını, kuruluşunu, işletilmesini ve nitelik denetimini konu edinir. Ana elektrik sistemlerinin tasarımını ve kurulmasını konu edinen elektrik mühendisliği 19. yüzyılın sonlarında ortaya çıktı ve elektrik enerjisi üretiminde kullanılan kaynakların çoğalmasıyla hızla gelişti.

Kimya mühendisliğinin temel kavramları yüz yıl önce ortaya çıkmakla birlikte 20. yüzyıl başlarında petrol sanayisinin gelişmesi ve petrolden elde edilen ürünlerin kimya sanayisinde hammadde olarak kullanılmasıyla hızla gelişti (www.turkcebilgi.com). 20. yüzyılın 2. yarısı, elektronik ve bilgisayar sanayilerinin doğuşuna tanık oldu. Transistörün, çok parçalı elektronik devrelerin ve micro-işlemcilerin bulunması, toplum yaşamında köklü değişikliklere yol açtı. Bilgisayarlar ise, mühendislerin mesleki etkinliklerinde ve karmaşık sorunların çözümünde büyük yenilikler getirdi (Kasapoğlu, 1999, s.136).

1.3. Mühendislik Eğitimi

Mühendislik, ülke ekonomisini ve insan yaşamını doğrudan etkileyen bir meslektir. Bu yüzden bu mesleği yapan kişilerin iyi yetiştirilmesi gerekir. Geleceğin mühendislerinin nasıl ortaya çıkarılacağı sorusu akla geldiğinde, eğitimin temeline inmek gerekecektir. Matematik ve fen bilimlerine karşı ilgi duyan çocuklar üzerine eğilmek ve onları yönlendirmek atılması gereken ilk adımlar olmalıdır. Bu çocuklar geleceğin potansiyel mühendisleri olarak değerlendirilmelidir. Üniversiteye girdiklerinde onları, bol teoriye ve uygulamaya dayalı bir

eğitim beklemektedir. Üniversite sonrasında da eğitim hiçbir zaman için bitmiş değildir. Diğer mesleklerden farklı olarak her mühendis; metodlar, malzemeler, teknolojiler ve süreçler değiştikçe, sistemler daha karmaşık hale geldikçe sürekli bir şekilde bilgi dağarcığını genişletmek durumundadır. Bu yüzden mühendislik eğitimi, her zaman süreklilik arz etmeli ve daha fazla gelişime özendirmelidir.

Mühendislik eğitimi öteden beri tartışma yaratmıştır. En geleneksel okulların bile belli aralıklar ile kendini yenilemek gereksinimi duyduğu bir eğitim dalı olan mühendislik eğitimi, mühendislik içinde ayrı bir akademik araştırma konusu olarak da ortaya çıkmıştır (Erkip, 2001). Toplum isteklerindeki değişikliklerin ve günümüz pazar ekonomilerinin bir gerekliliği olarak mühendislik eğitiminde yeni yaklaşımlar ve yeni eğitim anlayışları benimsenmelidir. Bu yüzden yetiştirilecek olan mühendislere, temel mühendislik konularının yanı sıra; onlara, insan ve toplumu daha iyi anlayıp, toplum sorunlarına daha rasyonel çözümler üretebilme becerisini kazandıracak bir eğitim verilmesi gerekmektedir (Kasapoğlu, 1999, s.136). İşte bu yüzden mühendislik eğitimi, teknik bilimler ile birlikte sosyal ve beşeri bilimler başlıkları altında da incelenmelidir.

1.3.1. Mühendislik Eğitiminde Teknik Bilimler

Tarihsel süreçte mühendislik uygulamaları hep doğaya hükmetme eğiliminde olmuştur. Bu yüzden mühendislik eğitiminde, doğa olaylarının arkasındaki gizemi açıklamaya çalışan temel bilimlere özellikle ağırlık verilmiştir. Bütün mühendislik fakültelerinde öğretimin ilk yılında, bölümdeki önemiyle doğru orantılı olarak matematik, fizik, kimya, biyoloji gibi temel dersler okutulur. İkinci yıldan başlayarak, bölümlere özel alan dersleriyle diğer mühendislik dallarıyla farklılaşmalar başlar. Örnek olarak; öğretimin ilk yılında çevre mühendisliği ile gıda mühendisliği öğrencileri fizik, matematik, kimya, biyoloji gibi ortak dersler alırlar. Eğitimin ilerleyen yıllarında ise; çevre mühendisliğinde çevre kimyası, çevre mikrobiyolojisi, kimyasal mikrobiyoloji gibi konular görülürken, gıda mühendisliğinde de gıda kimyası, gıda analizler, gıda kalite kontrolü, gıda işletmeciliği gibi alan dersleri okutulmaktadır.

Bir bölümün sunduğu derslerin listesi çoğunlukla öğrenciye uzun dönemli kalıcılık sağlayacak, bilgiden çok kavram, anlayış ve kendini geliştirme olanağı sağlayan içeriklerdir. Başka bir deyişle, genel mühendislik ya da temel bilim adıyla sunulan malzemenin çoğu doğrudan kullanmaya yönelik değildir. Bunların yanında mesleğin temelini oluşturan dersler ise hem yukarıdaki gibi nosyon ve kendini geliştirme olanağı sağlayan, hem de bilgi olarak

olduğu gibi kullanımı olanaklı içeriklerdir. Mesleği oluşturan bir kütle ("core") vardır ki, o derslerin mutlaka kapsanması lazım, çünkü o dersler bu alanda eğitim görmüş kişileri diğerlerinden ayırır (Erkip, 2001).

Mühendislik eğitiminin gelişmesi gereken yanlarının saptanmasında öğrencilerden gelecek geri bildirimler de dikkate alınmalıdır. Bu şekilde, ana kütleyi oluturan derslerin içeriği teknolojinin gelişimi ışığında güncelleştirilebilir, destek niteliğinde olan seçmeli dersler belirlenebilir ve eğitim programı sorgulanabilir.

ABET tarafından hazırlanan Mühendislik Kriterleri 2000' e göre ise, mühendislik eğitimi veren programların geliştirilmesi gereken özellikleri aşağdaki gibi genellenmiştir (Erdoğmuş, 2001, s.185):

- Matematik, temel bilimler ve mühendislik bilgilerini uygulama yeteneği,
- Deney tasarımı, deney yapma, veri analizi ve veri yorumlama yeteneği,
- İstenen özelliklere sahip bir sistemi, bileşenlerini veya çözüm yöntemlerini tasarlama yeteneği,
- Disiplinlerarası bir grup içinde çalışabilme yeteneği,
- Mühendislik problemlerini tanımlama, modelleme, çözme yeteneği,
- Etkin biçimde iletişim kurabilme yeteneği,
- Mühendislik çözümlerinin evrensel ve toplumsal bağlamda etkisini kavrayabilecek geniş bakış açısı oluşturabilme,
- Gereksinimleri tanımlama, yaşam boyu öğrenmeye çalışma yeteneği,
- Yürürlükte olan yönetmelikler ile ilgili bilgi sahibi olma,
- Mühendislik uygulamaları için gerekli modern mühendislik araçlarını, becerilerini ve tekniğini kullanma yeteneği.

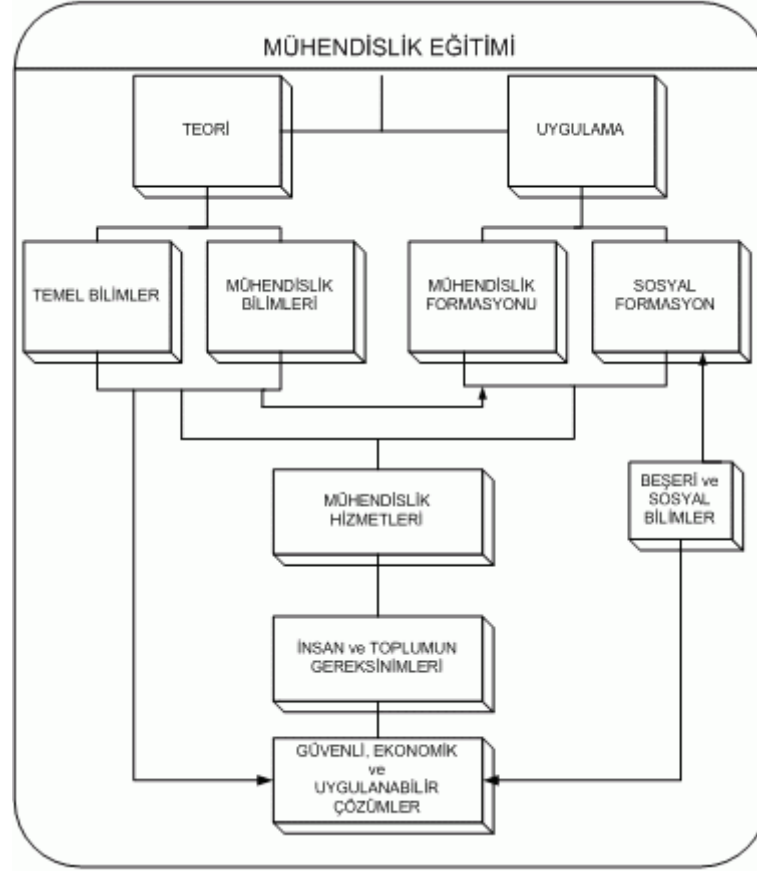
İnsan odaklı ve insanlardan oluşan toplumların sorunlarına çözüm getirmeyi amaçlayan mühendislerin eğitiminde, bu sorunların çözülebilmesi için gerekli olan temel mühendislik formasyonunun yanı sıra, gerekli çözümün akılcı ve aynı zamanda melez bir çözüm olabilmesi için, sosyal formasyon da mutlaka kazandırılmalıdır. Bu amaçla mühendislik eğitim programlarında temel mühendislik derslerinin yanı sıra, insanı konu alan beşeri bilimlerin ve toplumu konu alan sosyal bilimlerin nesne ve amaçlarını içeren bilgi ve formasyona yönelik çabalara yeterince yer verilmelidir (Kasapoğlu, 1999, s.138).

1.3.2. Mühendislik Eğitiminde Sosyal ve Beşeri Bilimler

20. yüzyılda Sanayi Devrimi diye nitelenen hızlı bir sanayileşme hareketi ABD’de başlayarak tüm dünyaya hızlı bir şekilde yayılmıştır. Bu dönemde Avrupa’daki sanayileşme düzeyi, henüz toplumların tüm gereksinimlerini karşılamaktan çok uzaktı. Bu nedenle, toplumlar arasında bir yarış sözkonusu değildi. Mühendislerin sunduğu her türlü hizmet, toplum tarafından olduğu gibi ve tartışmasız bir biçimde kabul edilebiliyordu. Ancak 1960’lara gelindiğinde, teknolojinin gelişmesi ile birlikte toplum dinamiğindeki gelişmeler de, mühendislik hizmetlerinin toplum için geçerliliğini ve toplum tarafından kabul edilebilirliğini tartışma konusu yapmıştır; ve mühendislik dünyasının gündemine, “toplum için topluma hizmet” gibi yeni bir kavram girmiştir. Günümüzde ise, dünyadaki küreselleşme sürecine paralel olarak, tüm dünya toplumlarında hizmet verebilen mühendislere gereksinim duyulmaya başlanmıştır. Bu da mühendislik dünyasına, “tüm insanlığın gereksinimlerinin karşılanması”, “insan mutluluğu” gibi başka yeni kavramları da getirmiştir.

Tüm bu gelişmeler, mühendislik eğitiminde yeni yaklaşımların, yeni eğitim anlayışlarının benimsenmesi gereğini ortaya koymuştur. Bu nedenle, yeni yetiştirilecek mühendislerin, temel mühendislik konularının yanısıra; onlara, insan ve toplumu daha iyi anlayıp, toplum sorunlarına daha rasyonel çözümler üretebilme becerisini kazandıracak, sosyal ve beşeri bilimleri de kapsayan bir eğitim verilmesi gerekmektedir. Böylece Mühendislik öğrencilerine, mühendislik formasyonunun yanısıra sosyal formasyon kazandırılmasını da gerekli kılmaktadır (Şekil 1.1).

Sosyal bilimler eğitim uygulamasına bir örnek olarak, İrlanda’nın Dublin şehrinde bulunan Trinity Koleji’ndeki İnşaat Mühendisliği bölümünde, öğrencilerin gördüğü yönetim ve iletişim becerileri eğitimleri verilebilir. Bu becerilerin teknoloji yönetimi için önem arz ettiği bilinciyle, eğitimlere verilen önem gittikçe artmaktadır. “Mühendis, Yönetim ve Toplum” programı kapsamında öğrenciler 4 yıllık eğitimlerinin son 2 yılında hukuk, muhasebe, işletme, yönetim ve iletişim becerileri dersleri almaktadır. Örnek olarak; iletişim becerileri modülünde, mühendislik mesleğinde kullanılan modern elektronik iletişimi ile birlikte, geleneksel olan rapor yazımı ve sunum teknikleri gibi konular anlatılmaktadır (Misstear ve Perry, 1997, s.285).



Şekil 1.1. Mühendislik eğitiminde sosyal ve beşeri bilimlerin yeri (Kasapoğlu, 1999, s.138)

Son yıllarda lisans eğitiminin bir parçası olarak verilmeye başlanan yönetim eğitimleri, ders programının gerektirdiği ölçüde ciddi olarak sınırlanır. Mezun olur olmaz yönetim rollerine soyunan çok az sayıda öğrenci olduğu için de bu sınırlama çok önemli değildir. İşte bu yüzden, yönetim ile ilgili konuların çoğu mezuniyet sonrası alınan eğitimlerle öğrenilir.

Yönetim alanında kendini geliştirmek isteyenlerin, bu ihtiyaçlarını karşılayacak eğitimlerin başında MBA (Master of Business Administration), ya da bir diğer deyişle İşletme Yüksek Lisansı gelmektedir. Çoğu üniversite ve iş okulları (business schools), birçok şirket tarafından da desteklenen bu MBA eğitimlerini vermektedir. MBA dersleri; organizasyon, stratejik planlama, muhasebe, raporlama, hukuk ve pazarlama gibi işletme konularını içerir. Bu konular her ne kadar iyi bir yönetim için gerekli olsa da; takım oluşturma, ilerleme ve gelişim gibi konular, yönetim alanında özel bir yetenek olan “liderlik” kapsamında ele alınır. Liderlik ayrı bir konu başlığı olarak derslerde görülse de, liderler bir senelik MBA kurslarında yetiştirilemezler.

İşletme Yüksek Lisans eğitimine ek olarak, belirli yönetim konularında daha kısa kurslar da bulunmaktadır. Bu kurslar; iş okulları, uzman danışmanlar tarafından verilmektedir ve

oldukça maliyetlidir. Yönetim konularını içeren kitap ve dergilerin takip edilmesi, her zaman en basit, etkin ve ekonomik öğrenim biçimidir. Yöneticiler bu tür kitapların okunmasını şirketlerde teşvik etmelidir (O'Connor, 1994, s.205-207).

1.3.3. Meslek içi Sürekli Eğitim

Yaşanan hızlı teknolojik gelişimin Mühendislik eğitimi alanında zorunlu kıldığı önemli konulardan biri, meslek yaşamı boyunca sürekli eğitim gereksinimi olarak ortaya çıkmaktadır. 2000'li yıllarda turizmden tarıma, tekstilden cam sanayine bilgi teknolojileri kullanımı üretim ve rekabet için çok büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle bu teknolojilerin kullanılmasında en önemli rolü oynayacak olan mühendislerin gelişmeleri çok yakından takip etmesi şarttır. Bilgi ve teknolojik gelişmedeki artış hızı nedenleriyle üniversite eğitimi sonrası meslek içi sürekli eğitime duyulan ihtiyaç da artmaktadır. Özellikle değişimin çok hızlı olduğu teknik alanlarda bilgi yenilenmesini sağlamak üzere yılda ortalama altı haftalık bir eğitim programının zorunlu olduğu kabul edilmektedir. AB ülkelerinde tüm alanlarda sürekli eğitim veren 3.000 adet merkezin bulunduğu ve bu eğitim için yılda 30 milyar ECU civarında bir harcama yapıldığı belirtilmektedir. Bilgilerin güncelleştirilmesi ve gelişmelere daha çabuk ve kolay adaptasyon olanakları yaratılması için sürekli eğitim merkezleri bir zorunluluk haline gelmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar sonunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Suiçmez, 2005):

- Mezuniyet bilgisinin %5'i her yıl eski ve geçersiz hale gelmektedir.
- Çağdaş ve rekabet edilebilir standartlara erişebilmek için her çalışan kişi zamanının %15'ini bilgisini tazelemeye ayırmalıdır.
- Çalışma hayatı boyunca kendi alanında hiçbir kursa katılmayanlar 45 yaşında bütün gelişmelerin ardında kalacaktır.

Mühendislerin mezun olduktan sonra teknolojik gelişimin çok hızlı yaşandığı bu dönemde uygulanan eğitim teknolojisi, üretim ve istihdam politikalarından dolayı üretimin içinde etkin bir şekilde yer alamamaları kısa bir dönem içerisinde mesleki deformasyonun başlamasına neden olmaktadır.

Mühendisler mesleklerini meslek yaşamları boyunca öğrenmeye devam ederler. Bu da öğrenme alanında süreklilik demektir. Bu nedenle mühendisçe bir yaşam öğrenme ve üretim alanında sürekliliğe zorunlu bir yaşam olarak ele alınabilir. Bunun için de mühendislik

eğitiminde temel bilgilerin sağlıklı ve tam olarak verilmesi ile sürekli eğitim ve yaşam boyu öğrenime çağdaş bir mühendislik formasyonu kazandırılması önem taşımaktadır.

1.3.4. Türkiye’de Mühendislik Eğitimi

Ülkemizde mühendislik eğitiminin geçmişi 18. yüzyılda askeri amaçla kurulan iki mühendishaneye, Mühendishane-i Bahri-i Hümayun (1773) ve Mühendishane-i Berri-i Hümayun’a (1795) dayanır. Cumhuriyet sonrası bu okullar birleşmiş ve daha sonra 1933’de İstanbul Teknik Üniversitesi adını almış, bu şekilde de batılı anlamda ilk kez mühendislik eğitimi verilmeye başlanmıştır. Uzun yıllar yalnızca İstanbul Teknik Üniversitesince yürütülen mühendislik eğitimi daha sonra kurulan çok sayıda üniversiteyle birlikte büyük ölçüde yaygınlaşmış ve bugün için ülkemizde lise mezunu öğrencilerin en başarılılarının tercih ettiği bir disiplin halini almıştır. Hemen hemen tüm gelişmiş batı ülkelerinde mühendislik eğitime olan talebin önemli miktarda azalmasına karşın Türkiye’de bu eğilimin hala sürüyor olması bir yandan ülkemizin altyapısının ve teknolojisinin gelişmeye aç olmasıyla bir yandan da mühendislik eğitimi veren okullarımızın dünya standartlarından hiç de aşağı olmayan bir düzeyde bu faaliyetlerini yürütüyor olmalarıyla açıklanabilir. Ancak bu durum tabii ki ülke genelinde mühendislik eğitiminin hiç sorunsuz olduğu anlamını taşımamaktadır. Kuruluşu Türkiye ölçeğinde uzun yıllara dayanan büyük kent üniversitelerinde yerleşik ve göreceli olarak nitelikli bir mühendislik eğitimi veriliyor olmasına karşın özellikle taşra okullarında ciddi altyapı sıkıntıları mevcuttur. Bu sıkıntılar temelde öğretim elemanı sayılarında, kapalı alan miktarında ve özellikle de laboratuvar ve diğer donanım eksikliğinde kendini göstermektedir (Üçtuğ, 2005).

Türkiye’deki mevcut mühendislik eğitiminin durumu aşağıdaki gibi özetlenebilir (Gençoğlu, 2005):

- Türkiye 'de endüstri ağırlıklı olarak üretimde çalışacak mühendislere ihtiyaç duyulmaktadır. Ürün geliştirmede çalışan mühendislerin sayısı azdır, ürün geliştirmeye yönelik araştırma geliştirme etkinlikleri ise önemsiz bir düzeydedir ya da hiç yoktur.
- Türkiye'deki bütün mühendislik programları 4 yıllık üniversitelerde toplanmıştır. Bu programlar çoğunlukla, yurt dışı üniversitelerin ya da Türkiye'deki gelişmiş üniversitelerin programlarına benzetilerek hazırlanmıştır.
- Mühendislik programlarının geliştirilmesinde endüstrinin gereksinimleri göz önüne alınmamaktadır.

- Mühendislik eğitimi veren üniversiteler ile endüstri, endüstrinin sorunlarının çözümünde yeterince işbirliğine gidememektedir.
- Yeni mühendislik programlarının açılması endüstrinin gereksiniminden değil, politik ve kişisel nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Yüksek Öğretim Kurumundan alınan bilgilere göre ülkemizde 79 Mühendislik Fakültesinde 616 değişik programda 130000'e yakın lisans öğrencisi eğitim görmektedir. 89 Elektrik-Elektronik, 86 Bilgisayar, 77 Makina, 71 Endüstri ve 67 inşaat mühendisliği programı vardır. Son yıllarda özel üniversitelerde elektrik, bilgisayar ve endüstri mühendisliği bölümlerinde önemli bir artış olmuştur. 2004- 2005 yılında mühendislik fakültelerine 28000 civarında öğrenci kayıt olmuştur (27853). Bu sayılara doğrudan bakıldığında ülkemizin teknik eğitimde büyük mesafeler kat ettiği ve küçümsenemeyecek teknik eleman yetiştirmekte olduğu söylenebilir. Ancak öğretim üyeleri istatistiklerine göre, mühendislik fakültelerimizde 3500 öğretim üyesi bulunmaktadır. Bu durumda her öğretim üyesine yaklaşık 37 öğrenci düşmektedir. Gelişmiş ülkelerde bu sayının 10 civarında tutulduğu düşünülür ise mühendislik fakültelerinde öğretim üyesi sayısında açık 10000 civarında olmaktadır (Söylemez, 2005, s.3).

Bir diğer önemli husus eğitim laboratuvarlarındaki kısıtlı imkanlardır. En gelişmiş mühendislik fakültelerimizde bile laboratuvar imkanları lisans öğrencileri için çok sınırlı kalmakta, öğrenci sayısının fazlalığı, maddi imkanların sınırlı olmasından dolayı alet eksiklikleri, teknisyen yoklukları nedeni ile mevcut laboratuvarlar bile lisans öğrencileri için gösteriş amaçlı kullanılmaktadır.

Ülkemizde mühendislik alanında yayınlanmış olan Türkçe kitap sayıları çok azdır. İngilizce eğitim veren mühendislik fakülteleri yayın takibi konusunda nisbeten daha şanslı sayılırlarsa da İngilizce kitap fiyatlarının oldukça yüksek olması nedeni ile kitap alabilen öğrenci sayısı fazla olmamaktadır.

Üniversitelerimizin sanayi kuruluşları ile ilişkisi kurumsal olmaktan uzaktır. Genellikle öğretim üyelerinin kişisel çabaları sonucu sanayi kuruluşları ile ilişki yürütülmektedir. Son sıralarda TÜBİTAK Teknoloji İzleme ve Değerlendirme Başkanlığının (TİDEB) değerlendirdiği projelerin artması ile öğretim üyelerinin sanayi kuruluşlarını tanınması mümkün olabilmiştir. Ancak bu gelişmelerin lisans eğitime etkisi oldukça azdır.

Bütün bu olumsuzluklara rağmen ülkemizde mühendislik eğitiminde batı toplumlarına göre çok önemli bir fark; Avrupa ve Amerika’da mühendislik fakültelerine kayıtlar büyük düşüşler gösterirken, ülkemizde mühendislik hala en fazla istenilen meslek olmaktadır. Ancak bunun doğal sonucu olarak iyi yetişmiş kapasiteli öğrenciler yurt dışında iyi imkanlarla iş bulabilmekte ve “beyin göçü” hızla sürmektedir (Söylemez, 2005, s.3).

Ülkemizin mühendislik disiplinlerine olan ihtiyacının ve mühendis niteliklerinin doğru bir biçimde saptanarak, değişik üniversitelerdeki programların adlarının ve içeriklerinin düzenlenmesi gerekmektedir. Ayrıca birinci ve ikinci öğretim de dikkate alınarak, çeşitli mühendislik programlarının kontenjanları, ihtiyaçlar ve üniversitelerin kapasiteleri göz önüne alınarak sağlıklı bir biçimde belirlenmelidir. Kaliteli bir eğitim, ancak belirli bir düzeyde finansal kaynak ile sağlanabilir. Bu kaynağın tümünü devletten beklemek adaletli bir yaklaşım değildir. Tabiki, devlet yükseköğrenime daha fazla kaynak ayırmalı, eğitim için gereken asgari koşulları sağlayacak alt yapıyı oluşturmalıdır. Bu alt yapının içerisinde, öğretim elemanının belki de en önemli yeri tuttuğu da kesinlikle göz ardı edilmemelidir (Gençoğlu, 2005).

1.4. Toplum içinde Mühendislik

Modern toplumda neredeyse her ürün ve servisin mühendisliğe dayandığı düşünülürse, mühendislerin topluma olan katkısının ne denli büyük olduğu anlaşılmış olur. Mühendislik ürünü olmayan gıdanın üretiminden, işlenip paketlenmesine kadar geçen süreçte kullanılan cihazlar, mühendislik servisi olmayan bankacılıkta bilginin akışı için ihtiyaç duyulan bilgisayarlar ve telekomünikasyon araçları hep mühendislik ürünleridir.

İnsanoğlu dünya üzerinde yerleşik ve toplu yaşam biçimine geçmesinden sonra dört toplumsal aşamadan bahsedilmektedir. İnsanlık tarihinin en uzun süren ilk toplumsal aşaması ilkel toplumdur. Bu toplum biçiminde insanlar küçük gruplar halinde yaşamakta, avcılık ile yaşamını sürdürmekte iken bir üretim biçimine sahip değildir. İkel toplum içinde mühendis tanımına bu nedenle gerek duyulmamıştır. İkinci toplumsal aşama ise, tarım toplumu olarak adlandırılmaktadır. İnsanlığın düşünce, bilim, politika, din ve ahlâk yapısı bu dönemde şekillenmiş, üretim sistemleri hızla gelişmiştir. Artık mühendisin tanımı bu aşamada yapılmış ve şekillendirilmesine başlanmıştır. Ancak mühendisin toplumsal gelişimde liderliği ele alması bunu takip eden dönemde buhar makinesinin geliştirilmesiyle endüstri toplumu

aşamasında mümkün olmuştur. Endüstri toplumunu kendi içinde ikiye ayırmak mümkündür. Yirminci yüzyılın son çeyreğinde, gelişmiş ülkelerde endüstri toplumunun özelliklerinden farklılıklar gösteren, ileri endüstri toplumu olarak adlandırılan bir yapılanma ortaya çıkmıştır. Bu yeni yapılanmanın en önemli özelliği çok hızlı teknolojik gelişmedir. Öyle ki, 1950-1980 döneminde sağlanan bilgi birikimi, insanlığın başlangıcından 1950 yılına kadar sağlanan bilgi birikimine eşittir. Böylesi hızlı bilgi birikimine sebep olan ana unsur ise, bilişim teknolojisidir. Bu yenilenme ve değişim süreci toplumları, bilgi toplumuna dönüştürme yolunda mesafe almasına sebep olmaktadır. Endüstri toplumunda üretim işlevinin temel girdisi malzeme ve insanın emek gücü iken, ileri endüstri toplumunda temel malzemeler yerini bunlardan türetilen bileşik malzemelere ve insan emek gücü ise yerini daha çok makinelere bırakmıştır. Endüstri toplumunda mühendis, sadece üretim teknolojisi ön planda bulunan kontrol eden, aksaklıkları gideren bakım-onarım mühendisliği yapabilen bir meslek olarak görülmektedir. Bu toplum yapısında, buluşlar yapma ve yenilikler ortaya koyma bilim adamlarının işi olarak benimsenmiştir. İleri endüstri toplumunda ise mühendis, teknolojiye yön verebilen, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) anlayışı gelişmiş, yenilikler ortaya koyabilen mühendis olarak ön plandadır. Mühendisten hem örgüt, hem de teknoloji anlamında yönetme ve yürütme işlerini de yerine getirmesi beklenmeye başlamıştır (Çakmak, 2005).

Uzun yıllar mühendislik eğitimi konusunda çalışmalarda bulunmuş ve ödüller almış olan Calgary Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dekanı Brendon Parker, toplumun farklı kesimlerinin mühendislik mesleği ve öğretimi ile ilgili algılarını aşağıdaki Tablo 1.1'de özetlemiştir (Uçar, 2005).

Tablo 1.1. Çeşitli kesimlerin mühendislik mesleği ve öğretimi ile ilgili algıları. (Uçar, 2005, s.3)

Öğrenci Gözüyle	Sanayici	Toplum	Geleneksel Akademisyen	Yeni Akademisyen
- Dersler yeterince esnek değil - Aşırı ders yükü - Sıkıcı - Yetersiz hoca - Gereksiz ders içeriği - İyi anlaşılmayan konular - Personele ulaşamıyor	- Yetersiz kişisel yetenekler (İletişim, ekip çalışması, piyasa mantığı, yaşam boyu öğrenim yet.) - Proje idare yet. - Sorun çözme - Teknik yeterlik endişesi taşımama	- Mühendisliğin rolünün yeterince anlaşılabilmesi - Mühendisliğin teknisyenlikle ve sanayi ustasıyla karıştırılması - Ağır/kirli bir iş - Çevreye zarar verirler	- Öğrencilerin okula ilgisizliği - Benim uzmanlık alanıma yeterince ilgi duymuyorlar - Öğrenciler sıkı çalışmıyorlar - Öğrencinin yaşam tarzı öğrenciliğe yakışmıyor - Biz en iyisini biliriz - Öğrenciler bizden çok fazla şey istiyorlar - Verdiğim dersler araştırma çalışmalarımı engelliyor - Tasarımcılık akademik bir disiplin değil.	- Dersler etkili değil veya didaktik - Laboratuvar çalışması çok az - Ders materyali, derste kapsamayacak kadar fazla - Aşırı ders yükü - Lisans düzeyinde daha geniş eğitim anlayışı gerekli

1.5. Mühendisler için Kariyer Yolları

İş hayatında mesleki bilgi, beceri ve deneyim arttıkça, çalışanlar için yönetim pozisyonlarında kariyere devam etmek daha cazip olmaktadır. Meslek dallarının çoğu için geçerli olan bu yargı, mühendisler için de geçerlidir. İş dünyasında etkin bir role sahip olan mühendisler için, meslek hayatının başlarında teknik kariyer önemli iken, sonraki yıllarda yönetim alanı hem maddi ödüller, hem de güce sahip olma bakımından tercih edilmektedir. Bu yüzden bir mühendis olarak başarılı olmuş, belirli bir deneyim kazanmış mühendisin kariyer gelişimi bazen önemli bir sorun olmaktadır. Sorun, teknik kariyerde bu kişiyi tutmanın artık zorlaşması, yönetim görevi verildiği zaman ise, kişi yöneticilik özelliklerine sahip değilse yönetici olarak düşük bir performans sergilemesidir. Mühendisin kariyerinin ilerleyen aşamalarında, mühendislikten yöneticiliğe hazırlıksız geçildiğinde, teknik özellikleri yüksek; fakat yöneticilik özellikleri düşük bir mühendis yönetim pozisyonuna gelmektedir. Bir diğer ifade ile, iyi bir teknik eleman kaybedilirken kötü bir yöneticiye de sahip olunmaktadır.

Mühendislerin kariyer gelişimi ele alındığında iki temel sorun ortaya çıkmaktadır. Birinci sorun, yönetsel etkinliğin önem kazanmasıyla, mühendislerin yönetim kademelerine eskisi

kadar kolay yükselememeleri ve yerlerini yönetim formasyonu almış kişilere bırakmak zorunda kalacak olmalarıdır. Birincisine bağlı olarak ikinci sorun ise yönetim görevi gibi motive ediciliği yüksek görevlere gelemeyen/getirilmeyen mühendislerin mesleğini icra ederken nasıl motive edileceği sorunudur. Bu iki sorundan hareketle, yönetim görevi üstlenen mühendislerin yönetsel etkinliğini artırmak ve yönetici olamayan mühendisin ise örgütte tutulması ve motivasyonunun sağlanması mühendislerin kariyer gelişiminde dikkat çeken iki temel alandır. Bu iki alan literatürde “iki basamaklı kariyer yolu”, veya bir başka deyişle “ikili merdiven” formatı içinde incelenir (Erdoğan, 2001, s.16).

Mühendislikte iki temel kariyer yolu olan *teknik* ve *yönetsel kariyer* yoluna ek olarak *proje kariyer* yolu da alternatif seçenek olarak ortaya çıkmıştır. Proje kariyerinin ortaya çıkışının nedenlerinden birisi, yaşanan yoğun rekabet ortamında bilginin etkin kullanılmasıdır. İkinci bir neden de, organizasyonların yeniden yapılanması ve iş tanımlarının değişmesidir. Kariyer açısından bakıldığında proje kariyer yolu, mühendislerdeki kariyer düzleşmesini engelleyen bir kurtarıcıdır.

Mühendislerin kariyer gelişimi sırasında ilerleyebilecekleri kariyer yollarını beş ana başlıkta toplamak mümkündür (Petroni, 2000):

- ***Yönetsel kariyer yolu:*** Yönetim basamaklarında yükselerek kariyere devam etmek,
- ***Yatay teknik kariyer yolu:*** Terfi olmadan yeni ve farklı bir teknik uzmanlık alanına yatay geçiş biçimindeki kariyer,
- ***Çapraz fonksiyonlu kariyer yolu:*** Terfi olmadan teknik özellikleri az olan bir alana yatay geçiş biçimindeki kariyer,
- ***Dikey teknik kariyer yolu:*** Terfi olmadan teknik uzmanlık alanında dikey olarak yükselmek biçiminde kariyer yolu,
- ***Proje sorumluluğu olan kariyer yolu:*** Terfi olmadan yenilik ve heyecan veren önemli projelerde sorumluluk almak biçimindeki kariyer.

Petroni'nin (2000) mühendisler için yaygın olarak kullanılan kariyer yollarının tercih edilme sırası ile ilgili tasarım mühendisleri ile gerçekleştirilen bir araştırmasında elde edilen bulgulara göre alternatif kariyer yollarının tercih edilme oranları şöyledir:

- Yönetsel kariyer yolu: %35
- Proje bazlı kariyer yolu: %33
- Yeni ve farklı teknik alanda uzmanlık (yatay teknik): %18

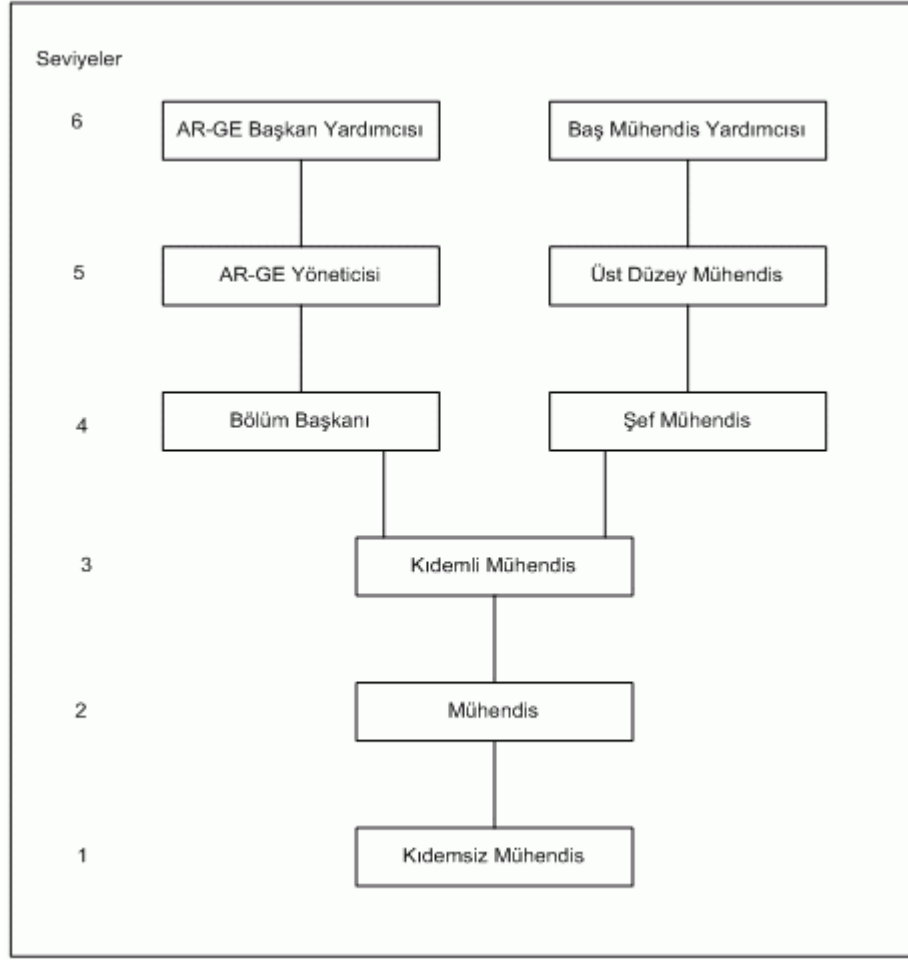
- Asıl teknik alanında yükselmek (dikey teknik): %11
- Çapraz fonksiyonlu kariyer yolu: %3

Bu bulgulara göre yönetsel kariyer ve proje bazlı kariyer en çok tercih edilen kariyer yolu olarak görülmektedir.

Organizasyonlarda, yönetim görevi üstlenen mühendislerin yönetsel etkinliğini artırmak, yönetici olamayan mühendisin ise örgüte bağlılığının arttırılması ve motivasyonunun sağlanması için, “ikili merdiven formatı” olarak bilinen iki basamaklı kariyer yolunun uygulanması, ayrıca kariyer düzleşmesinin de önüne geçecektir.

1.5.1. Mühendislik Kariyerinde İkili Merdiven Formatı

Teknik özellikleri öne çıkan bir mesleği icra eden kişiler olarak mühendislerin kariyer gelişimi konusunda en yaygın uygulama, ikili merdiven formatıdır. Bu uygulamada teknik kariyer yolu cazip tutularak, mühendisin mesleğini etkin olarak sürdürmesi hedeflenmektedir. Yöneticilik özelliklerini gösteremeyen veya organizasyon yapısı nedeniyle yönetici yapılamayan mühendislerin örgüt ile bağlarının kuvvetlendirilmesi ve motivasyonu için de bu yola başvurulur. İki basamaklı bu kariyer yolunda basamaklardan birisi mühendislik alanında, diğeri ise yöneticilik alanında kariyere devam etmeden oluşur. Şekil 1.2, mühendislik kariyerindeki ikili merdiven formatına bir örnek sunmaktadır (Raelin, 1999, s.184). Bu örnekte eşit sayıda seviye olmasına karşın, bazı organizasyonların profesyonel kariyere ilişkin olarak daha az sayıda seviyesi olabilir.



Şekil 1.2. Mühendislik Kariyerinde İkili Merdiven Formatı (Raelin, 1999, s.184)

Gösterilen her ünvan, belirli bir dalda profesyonel uzmanlık ve teknik katkıyı gerekli kılar. Dikkatle bakıldığında profesyonel kesimde, en üst düzeydeki konumun statü, otorite, prim ve birtakım ek menfaatler açısından yöneticilik kesimindeki başkan yardımcılığına eş düştüğü görülür. Bu konum, özellikle olağanüstü performans göstermiş ve gerek ülke içinde gerekse uluslararası büyük itibar kazanmış çok seçkin kişilere ayrılmıştır. Bu kişilerin seçimi ve değerlendirilmesi genellikle daha üst düzeydeki elemanlardan oluşan bir komisyonca yapılır. Profesyonel merdivenin basamaklarındaki kişinin terfi işleminin çok sağlıklı kriterlere dayanması büyük önem taşır. Kriter, ilgili kişinin meslekte mükemmelliğinin hangi noktasında olduğu gözetilerek saptanır. Oysa yönetim merdiveninin basamaklarında terfi edecek kişinin değerlendirme kriteri ise, kişinin giderek artan gücüne ve karar alma otoritesine bağlıdır. Ancak profesyonelin, merdivenin her üst basamağına çıkışta özerkliği biraz daha artmış olur.

İki basamaklı kariyer yolu ile ilgili çalışmalarda teknik kariyer alanı üzerinde durulmuştur. Teknik alanda kariyerine devam etmek durumunda kalan bir mühendisi tatmin etmek ve

örgütte tutabilmek için yaygın olarak kullanılan uygulamalar üç başlıkta toplanabilir (Erdoğmuş, 2003a, s.195).

- Maddi (finansal) ödüller ile desteklemek,
- Bireysel gelişime ve kişisel yetkinliğin artmasına yardımcı olmak,
- Özerk çalışma imkanı sağlamak.

Ancak, finansal imkanlarının artırılmasına rağmen, yine de bazı mühendislerin yönetim kademelerine geçme isteğinin azalmadığı belirtilmektedir. Bu yüzden bu kişiler için müzakere, satış-pazarlama ve insanlararası ilişki alanlarında kendilerini geliştirme imkanı sağlanmaktadır. Böylece teknik görevlerden yönetim görevlerine yavaş bir geçiş gerçekleşebilir.

Teknik kariyer alanında kariyerine devam edecek bir mühendise mesleki gelişimi için yatırım yapılması ve özerklik sağlanması da örgütler için bazen risk oluşturabilmektedir. Yani, bir mühendisin mesleki yetkinliğinin artması onun teknik kariyerde kalmasını kolaylaştırıcı bir faktör olmasına rağmen, bazen olumsuz sonuçlara da götürebilmektedir. Kişisel yetkinlik arttıkça mesleğe bağlılık da artmakta; bunun sonucu olarak mühendisin örgüte bağlılığı azalabilmektedir. Bu yüzden, kişisel yetkinlikler artırılırken mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın dengelenmesi gerekmektedir. İşgörenler bireysel olarak kendilerini geliştirirken içinde buldukları örgüt ve mesai arkadaşlarından bağımsız davranmaları yerine, takım çalışmasına yatkın kişiler olarak yetiştirilmeleri bu sorunun çözümünü kolaylaştırmaktadır.

Bazı mühendisler ise başkalarının faaliyetlerinden sorumluluğun az olması ve kişinin kendi kendini yönlendirmesini dikkate alarak yönetsel kariyer yerine teknik kariyer alanını tercih etmektedir. Tercihini bu yönde kullanan mühendislerin kariyeri de göz ardı edilmemelidir. Onların motivasyonu ve örgütte kalmalarını sağlayacak çalışmalar, en az yönetsel kariyer tercihi olanlar kadar önemsenmelidir.

İki basamaklı kariyer, mühendise özerklik sağlayan ve örgüte bağlılığı artıran önemli bir araç olarak değerlendirilebilir. Fakat uygulanmasında bazı şikayetlerle karşılaşmaktadır. Bu

şikayetlerden birincisi, teknik kariyerdeki personel ile yöneticinin performansı değerlendirilirken adil davranılmadığı yönündedir. Diğer bir şikayet, teknik kariyer yolundaki kademe sayısının azlığı ve statülerin daha çok sembolik olmasıdır. Ayrıca, yönetici olarak başarılı olamayan bazı kişilerin, teknik kariyere kaydırılması teknik kariyerin cazibesini azaltan bir diğer şikayettir.

Teknik/yönetimsel kariyer ayrımının gerekliliği yanında, ikili kariyer yolunun önemini artıran bir başka neden, örgütlerin gittikçe basıklaşmasıdır. Örgütlerin basıklaşması sonucunda yönetim kademelerinde ilerleme imkanının azalması yüzünden yöneticiler kariyer düzleşmesi problemiyle karşı karşıya kalmaktadır. Yöneticiler için bahsedilen bu durum artık mühendisler için de geçerli olmaktadır. Bu yüzden mühendislerin kariyer ilerlemesi için alternatif yollar bulma gereği, yönetici kadrolar için olduğu gibi, her gün biraz daha önem kazanmaktadır (Erdoğan, 2001, s.185-186).

1.5.2. Profesyonel Kariyer - Uzman Mühendislik

Profesyonellik gündelik dilde daha çok uzmanlık ve disiplinli çalışmak gibi anlamlarda yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Ancak kavramın belirli meslek veya işgören gruplarını tanımlamak için kullanılması gerekmektedir. Kerr vd. (1977) profesyonel statünün simgesi olarak altı özelliği şu şekilde sıralamışlardır (Erdoğan, 2003b, s.880):

- **Uzmanlık:** Soyut bilgi ile uğraşan bir kurumda uzun bir süre uzmanlık eğitimi almak,
- **Özerklik:** Problemlerin incelenmesi ve çözüm yollarının seçiminde özgür olma hakkına sahip olmak,
- **İşe kendini adanmak:** Kişinin seçtiği uzmanlık dalında çalışırken gereken kurallara kesin ilgi ve bağlılık,
- **Kimliklendirmek:** Mesleğiyle ilgili derneklere katılma veya dışarıdan referans bulma yoluyla kendini meslekle kimliklendirme,
- **Ahlak:** Kendi çıkarını düşünmeden ve müşteri ile duygusal bir bağ kurmadan hizmeti icra etmek,
- **Standartlar:** Profesyonel meslektaşlarının tutumlarının düzene sokulmasında yardımcı olmaya çalışmak.

Bu özelliklerin tümünün, profesyonel olarak tanımlanan çok sayıda meslek veya işgören grubunda olmadığı görülmektedir. Meslek veya işgören grupları saf profesyonellik ile yarı profesyonellik arasında yer almaktadır. Bilim adamlığı saf profesyonelliğin tipik temsilcisi olarak kabul edilirken, mühendislik yarı-profesyonel kategorisinde yer almaktadır.

Yarı-profesyonel kategorisinin genel özellikleri şöyle özetlenebilir (Erdoğan, 2003b, s.881):

- Eğitim süresi diğer profesyonel mesleklere göre (örneğin bilimadamlığı ve tıp) daha kısadır;
- Pratik ve pragmatik unsurlar daha fazla öne çıkar;
- Sorunları kendileri seçmez, sorunlar onlara verilir;
- Örgütte kariyer yapmak önemlidir, bu yüzden örgüt içi güç sahibi olmak ve örgütte kararlara katılmakla ilgilirlir;
- Mesleki etkinliklere daha az katılırlar;
- Özerklik ve etik standartların örgütler tarafından sınırlandırıldığı bir ortamda çalışırlar.

Örgütsel ortamda çalışan bir profesyonelin kariyerinde dört aşama vardır: Çıracılık, meslektaşlık, akıl hocalığı ve himayecilik. Örgütte çalışmaya başlayan profesyonel birinci aşamada başkalarının yönlendirmesi altında çırak olarak çalışır. Bir veya daha çok rehber (akıl hocasına) yardım ederek ve onlardan öğrenerek çalışmalarını sürdürür. İkinci aşamada profesyonel katkı sağlayıcı olarak kendi yeterliliğini ortaya koyar. Profesyonel üçüncü aşamada diğer insanlara rehberlik ederken, dördüncü aşamada örgüte yön vermeye çalışır. Profesyonelin kariyerindeki dört aşama Tablo 1-2'de görülmektedir.

Tablo 1-2. Profesyonel Kariyerde Dört Aşama (Erdoğan, 2003b, s.882)

	AŞAMA 1	AŞAMA 2	AŞAMA 3	AŞAMA 4
MERKEZİ FAALİYET	- Yardım etme - Öğrenme - Yönlendirmeleri izleme	- Bağımsız katkı sağlayıcı	- Eğitim	- Örgütün yönünü şekillendirme
BİRİNCİL İLİŞKİ	- Çırak	- Meslektaş	- Akıl hocası	- Himaye
TEMEL PSİKOLOJİK KONULAR	- Bağımlılık	- Bağımsızlık	- Başkaları için sorumluluk alma	- Güç uygulama

Bireylerin bazı aşamaları yaşamadan daha üst aşamalara yükselmesinin mümkün olup olmadığı tartışılmaktadır. Bu mümkün olmakla birlikte, bu aşamaların yaşanarak ilerlenmesi başarıyı artıracaktır. Dördüncü aşamaya kimlerin ulaşabileceği ise ikinci tartışma konusudur. Modelde dördüncü aşamaya sadece başarılı insanların ulaşabileceğinin vurgulandığı iddia edilmektedir. Bu iddiaya bazı araştırmacılar her aşamanın örgüt için gerekli olduğu ve her aşamada örgütsel etkinliğin artırılması için katkı sağlanabileceğini belirterek cevap vermektedir. Üçüncü ve dördüncü aşamalar sadece yönetim kademelerini temsil etmez. Bu aşamalarda da yöneticilik görevi olmadan bireyler örgüte katkı sağlayabilir (Erdoğan, 2003b, s.882).

1.5.3. Yönetici Mühendisler

Mühendisler işlerinde hem profesyonel, hem de yönetici rollerinin gerektirdiği davranışları sergilemek durumundadır. Takım bünyesinde çalışan bir mühendis, zaman planını ve bütçesini kontrol edip, birlikte çalıştığı diğer takım üyeleriyle ve tedarikçilerle bağlantılı olarak planlı olmak zorundadır. Çoğu mühendis zaten, planlama ve diğerlerinin işlerini yönetme gibi yönetsel rolleri yerine getirmektedir. Teknik projelerde yer alan mühendisler, problemlerini anlayabilecek ve yeni fikirler ortaya atabilecek kişiler tarafından yönetilmek/yönlendirilmek isterler. Bu yüzden gruba liderlik edecek yöneticinin teknik bilgi birikimine ve yeterince tecrübeye sahip olması gerekmektedir. Yönetici aynı zamanda grubun görevlerini anlamalı ve gerektiğinde organizasyonun diğer kısımlarına karşı grubunu savunabilmelidir. İşte bu gibi sebepler yüzünden, şirket içinde etkin bir role sahip olan mühendisler için, iş hayatlarının başlarında teknik kariyer önemli iken, ilerleyen yıllarda maddi ödüllerin ve güce sahip olmanın arzusuyla yönetim alanı daha ilgi çekici olmaktadır.

Şirketlerde mühendis olarak başarılı olmuş, belirli bir deneyim kazanmış ve yönetim alanına ilgi duyan mühendisi teknik kariyerde tutmanın zorlaşması sebebiyle, ikili merdiven formatındaki yöneticilik basamağı seçenek olarak kendisine sunulmalıdır. Bu şekilde yönetim görevi üstlenen mühendislerin yönetsel etkinliği de artırılmış olacaktır.

BÖLÜM 2. YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK

2.1. Yönetim Tanımı

Yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirerek iş yapmalarını, aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının bütünü olarak tanımlanır. Diğer bir popüler yönetim tanımı ise, "belirli amaçlara ulaşmak için başkaları vasıtası ile iş görmektir" şeklindedir (Çetin, 2002). Lewis (1998, s.5) yönetimi, organizasyonun hedeflerine ulaşması için kaynakların, etkin ve verimli bir şekilde idare etme ve düzenlenmesi süreci olarak tanımlar. Etkinlik, organizasyonun uygun hedefleri izlemesidir. Verimlilik ise, en az sayıda girdi (insan, para gibi) kullanarak istenen çıktının elde edilmesidir. Bir başka deyişle; etkinlik "doğru şeyleri yapma" anlamına gelirken, verimlilik ise "doğru şekilde yapma" anlamına gelmektedir. Eski yönetim uzmanlarından Mary Parker Follett klasik bir tanımlama olarak kabul gören, "yönetim, insanlara işlerini yaptırma sanatıdır" şeklindeki düşüncesiyle yönetimin insani boyutlarını yakalamıştır. Benzer bir ifadeyle Çetin (2002), yönetimin yalın bir diğer tanımını ise "iş yaptırmanın ilim ve sanatı" şeklinde özetliyor. Ancak bu yalın tanım pratikte bu kadar yalın ve her zaman kolayca uygulanabilir olmamıştır. Hele günümüzde 21. yüzyılın organizasyonu olma çabasında bulunan mal ve hizmet üretiminde söz sahibi olan kuruluşların yöneticileri için bu durum daha da zorlaşmıştır. Küçülen ve doğal kaynakları her geçen gün azalan dünya koşulları, örgütlerin her tür ve kademedeki görevli yöneticilerine insanı her yönüyle tanıma, yönetim tekniklerini daha iyi bilme ve bunları uygulama zorunluluğunu getirmiştir. Yöneticileri yönetimi bütün yönleriyle bilmeye zorlayan unsurların başında; rekabet, kalite, değişim ve müşteri beklentilerine olumlu cevap verebilme gelmektedir. Bütün bu yukarıdaki tanımlara dikkat edilecek olursa, yönetimin bir karar alma süreci ve insan odaklı olduğu görülmektedir.

Mazda (1998, s.11), "bir işi yapanlar, yani işçiler vardır; bir de işler hakkında konuşanlar, yani yöneticiler vardır" deyişine katılmamaktadır. Ona göre "bir işi yapanlar vardır, bir de işin yapılmasını sağlayanlar" ifadesi daha doğru bir yaklaşımdır. Bugünkü modern sanayideki durum bu şekildedir. Yine Mazda, yönetim hakkındaki altın kuralın, hiç altın kural olmayışı şeklinde görüşünü dile getirirken, yönetimde mutlak doğruların ya da yanlışların olmadığını belirtir. Yönetim, mühendislik gibi kesin bir bilim değildir. Görevlerin tahmin edilebilir, fakat insanların davranışlarının kestirilememesinden dolayı yönetimde, her zaman insanların ve görevlerin idaresi şeklinde bir ayrışmaya gidilmiştir. Fakat bu, -yönetimdeki her şeyin

eninde sonunda insanla kesişmesi, bu yüzden çoğu şeyin tahmin edilemez olup, zamana ve duruma göre farklılık göstermesinden dolayı- doğru olmamıştır. “Bir artı bir’in cevabı”, bir mühendis, bir muhasebeci ya da bir pazarlamacı için her zaman aynı olmayabilir. Yönetimde kesin cevapların olmamasından dolayı yapılacak şey, temel yönetim tekniklerinin öğrenilmesi ve bunların deneyimlerle yönlendirilmesi olacaktır.

Bu saptamaların ışığında yönetim;

- Organizasyonel bir süreçtir.
- Bir bilim, disiplin veya sanattır.
- İnsan odaklıdır.
- Karar alma sürecidir.
- Kişiler aracılığıyla işlerin yapılmasını sağlamaktır.
- “Doğru şeylerin doğru şekilde” yapılmasını garanti etmektir.
- İnsanların hedeflerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşmaları için gereken ortamı sağlamaktır.
- Kaynakların etkin ve verimli bir şekilde idaresiyle, organizasyonun hedeflediği sonuçlara ulaşması için gösterilen çabaların bütünüdür.

2.2. Yönetimin Tarihçesi

Mısır piramitlerinin muhteşem mühendislik örnekleri olmalarının yanında, bunların yapımı sırasında gösterilen yönetim de övgüye layıktır. Müşteriler olarak firavunlar, taşeronlar olarak zanaatkârlar ve işçiler olarak köleler bu muhteşem yapıların oluşumunda katkıda bulunmuşlardır. Bütün bunların koordine edilmesi, denetlenmesi ve izlenmesi kayda değer bir marifet gerektirmektedir (Mazda, 1998, s.13).

İnsanlık tarihi, ulusların şekillenmesine yol açan türlü yönetim örnekleriyle doludur. Yönetimde gösterilen hatalar bir ulusun çökmesine neden olurken, parlak ve yaratıcı fikirlere sahip liderleri içinden çıkaran milletler, birkaç kıta üstünde imparatorluklar kurma başarısını göstermişlerdir.

Dünyamızda günümüze değin yaşanan uygarlıklar üç ana grupta incelenmektedir. Bunlardan birincisi tarım uygarlığı, ikincisi sanayi uygarlığı ve üçüncüsü ise sanayi ötesi

toplum uygarlıklarıdır. Her uygarlık kendi koşulları içinde kendi tüketim ve üretim yapılarıyla kültürünü ve yönetim biçimini yaratmıştır (Atik, 1999).

Tarımın icat edilmesi insan ırkına, yeryüzünün kaynaklarının zenginliğe dönüştürülmesi için yeni bir yöntem sunmuştur. Neredeyse dünyanın her yerinde yaşanan 'Birinci Dalga' değişimiyle köylü merkezli ekonomilerin doğması sağlanarak, avcılık ve toplayıcılığın insanın temel geçim kaynakları olmaktan çıkmasına yol açmıştır. Sanayi devrimi de zenginlik yaratmak için fabrikaya dayalı bir sistem sunan 'İkinci Dalga' değişimini yaratmıştır. Bu da kitle üretimini, giderek daha büyük pazarlar oluşturma güdüsünü ve daha büyük, daha bürokratik iş kurumları gereksinimini yaratmıştır. Sanayi ötesi toplum uygarlığında ise, yaşanmakta olan 'Üçüncü Dalga' değişimiyle sanayi uygarlığının; kitle üretimini, kitle dağıtımını ve kitle medyasını kitlesizleştiren gelişmeler yaşanmaktadır.

Organizasyonel anlamda yönetim oldukça yeni bir kavramdır. Daha önceki şirketler, aile büyüklerinin işin başında oldukları ve babadan oğula geçen bir sistem anlayışı içinde, aile şirketleri şeklinde yönetiliyorlardı. Dışarıdan gelenlerin terfi şansı çok azdı ve en yetenekli çalışanların dahi işe başladıkları yerde kaldıkları görülüyordu (Mazda, 1998, s.13).

1950'lerdeki çokuluslu büyük kuruluşların doğuşu, profesyonel yöneticiliğin oluşumuna da hız vermiştir. Bu şirketler, kamu sektörüne göre daha iyi imkanlar sunup, çalışanlarına daha iyi eğitim ve deneyim sağlıyorlardı. Hak edenlerin terfi ettirildiği bu sistemde, şirketler arası transferlerin de etkisiyle yeni fikirler ve yönetim teknikleri hızla yayılmıştır.

Yönetim teorisi ilk olarak Amerika'da dile getirilmiş ve sonraları yavaş yavaş Avrupa'da yayılmaya başlamıştır. İlk işletme okulu 1881 yılında Philadelphia Üniversitesi'nde kurulmuş ve yüz yıl sonra Amerika'daki bu okulların sayısı beşyüzü geçmiştir. Birlik olarak faaliyet gösteren AMA (American Management Association), 1923 yılında kurulmuştur.

Geçen yıllar zarfında yönetim teknikleri de değişmiştir. Savaş sonrası dönemde gelişmiş ülkeler hızlı bir büyüme göstermiş ve bu büyümenin sürdürülmesi için gerekli olan kollektif planlama üzerinde durulmuştur. 1973'deki petrol krizine kadar sürekli büyüme üzerinde duran şirketler, bu büyüme planlarını karşılayabilmek için ağır bir borç yükünün altına girmişler ve dış çevre şartlarının değişmesiyle birlikte artık şirketlerin hayatta kalabilmeleri ana sorun haline gelmiştir. Faiz oranlarının artmasıyla birlikte büyük borç altındaki şirketler ya iflasın

eşğine gelmişler, ya da operasyon sahalarını daraltarak kârlılığı az olan sektörlerden ayrılmak zorunda kalmışlardır (Mazda, 1998, s.14).

Günümüzün, dev bir ekonomik, teknik ve sosyal 'Üçüncü Dalga' değişimi yaratmış olan bilgi devrimi, kuruluşları, sanayi uygarlığı kavramlarını tepetaklak eden yeni ve sürekli değişen şekillerde çalışmaya zorlamaktadır. Sanayi uygarlığında ihtiyaç olarak duyulan; dikey bütünleşme, ölçek ekonomisi ve hiyerarşik komuta-kontrol ilkesi gibi hususların yerini dışarıdan kaynak alma, ölçeğin asgariye indirilmesi, kâr merkezleri, ağlar ve diğer farklı kurum şekillerine bırakmaktadır. Bu gelişmelerle birlikte, sanayi uygarlığı yönetim anlayışlarının problemlere çözüm olma özelliğinden süratle uzaklaştığı görülmektedir (Atik, 1999).

Bilginin bir güç unsuru olarak sermayenin önüne geçmesi organizasyonlardaki geleneksel güç dengelerini de sarsmıştır. İdeal bürokrasi kuramıyla bir organizasyon makamına atanmayla birlikte yöneticilere verilen tartışmasız emretme hakkı tartışılmaya başlanmıştır. Bilgi toplumunun bu koşulları altında, bilgi toplumunda faaliyetlerine başarılı olarak devam etmeyi amaç edinen kuruluşlar yöneticilerini seçerken ve yetiştirirken geçmiş dönemlerin sanayi toplumlarındaki organizasyonların yöneticilerini seçerken ve yetiştirirken takip ettikleri uygulamalardan kaçınmak, belki de o yöntemleri hiç hatırlamamaya çalışmak durumunda kalacaklardır. İşte bu yüzden yönetim teknikleri de içinde buldukları dönemlerin gerektirdiği şekilde, esnek bir yapıda, çağın ihtiyaçlarına göre değişim göstermeye devam etmek zorundadır.

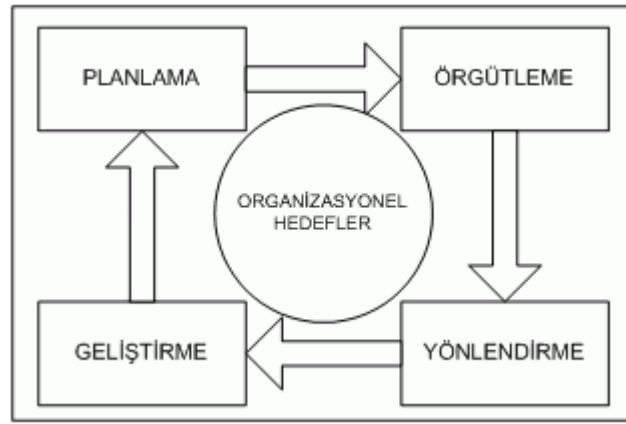
2.3. Yönetim Fonksiyonları

Dört fonksiyon altında toplanan yönetim anlayışı son 80 yıl içerisinde gelişmiştir. Yönetim süreci ve bu süreci oluşturan fonksiyonlar ilk kez 1910'larda, Fransa'da büyük bir kömür madeninin işletme müdürü olan Henri Fayol tarafından dile getirilmiştir. Fayol, iş dünyasında yer alan örgütlerde gerçekleştirilen faaliyetleri altı fonksiyon altında inceledi (Thompson, 2003, s.69):

- Teknik (üretim)
- Ticaret (alım, satım, değişim)
- Finans (sermaye bulma ve kullanma)
- Güvenlik (bireylerin ve malların korunması)

- Muhasebe
- Yönetim (planlama, örgütleme, komuta, koordinasyon ve kontrol)

Fayol'a göre yönetim fonksiyonu dışındaki tüm faaliyetler gayet iyi anlaşılıyordu. Yönetim fonksiyonunun diğerleriyle karıştırıldığını düşünüyordu. Fayol'un çalışmaları, yönetim fonksiyonlarının işletme içerisindeki yeri ve önemini anlaşılmasına çok büyük katkı sağlamıştır. Bu nedenle Fayol, "modern yönetimin babası" olarak anılır. Önerdiği beş fonksiyonlu model, zaman içerisinde sayısız değişikliklere uğramış ve sonuç olarak ortaya Şekil 2.1'deki dört fonksiyonlu model çıkmıştır (Thompson, 2003, s.70).



Şekil 2.1. Yönetim Fonksiyonları (Thompson, 2003, s.60)

Yönetim, başlangıcı ve sonu belirli, sınırlı bir faaliyet değildir. Fonksiyonların uygulanış sırası hiçbir zaman değişmez. Yönetici, değişik zamanlarda döngünün başka yerinde olabilir, fakat her zaman için örgütleme, planlama ve iyileştirmeden önce yönlendirme fonksiyonunu uygulayacaktır.

Planlama, neyin başarılması gerektiğinin ve bunun nasıl gerçekleştirileceğinin önceden belirlenmesi sürecidir. Yönetici planlama yaparken, takımının gelecekte ne yönde çaba göstereceğini hayal eder. İyi bir planda her zaman bir hedef ve bu hedefe ulaşılması için gereken zaman ve kaynaklar belirtilmelidir.

Örgütleme, planlama safhasında belirlenen hedeflere ulaşmak için uygun kişileri görevlendirme ve gerekli kaynakları atama sürecidir. Bu, örgütün başarısı için kalifiye elemanların ve bu elemanların ihtiyaç duyduğu kaynakların doğru zamanda, doğru yerde bulundurulması anlamına gelir. Planlanan hedeflere ulaşamaması durumunda yönetici yeniden örgütlenme yönünde karar verebilir. Yönetici, daha verimli çalışacak bir eleman ve

kaynak kombinasyonu kuracak şekilde yeni bir ekip örgütleyebilir. İş akışını değiştirip, elemanları farklı üstlerin yönetimine atayabilir, yeni araç gereç satın alabilir, ya da içerisinde çalışılan mekanı fiziksel olarak yeniden düzenleyebilir. Tüm bu değişim örnekleri, örgütün kendisini yenilemesi açısından da bir fırsat oluşturur.

Yönlendirme, başkalarının davranışlarını belirleme veya etkileme sürecidir. Yöneticiler çalışanları, kendi bireysel amaçlarının kurum amaçlarıyla uyumlu olduğuna ikna etmeye çalışırlar. Yönetici, kurum adına motivasyon ve liderlik unsurlarını kullanarak, elemanın yeteneklerini arttırmaya çalışır. Elemanları etkileme becerisi, yöneticinin sosyal iletişim yeteneğine bağlıdır.

Geliştirme, hedeflenen performansla, gerçekleşen performans arasındaki farkı belirlemeyi ve söz konusu bu farkı gidermek ve istenilen performans seviyesine ulaşmak üzere, elemanlarla iş birliği halinde çalışmayı kapsayan bir süreçtir. Etkili bir iyileştirme faaliyeti, örgütün planlarını yenileyebilmesi için gerekli performans değerlendirme verilerinin doğru ve vakitli bir şekilde elde edilmesini sağlar (Thompson, 2003, s.71-72).

Planlama fonksiyonunun sonuç vermesi için, yapılan planları uygulayacak bir örgütlenme olması gerekir. Aynı şekilde, örgütlenme fonksiyonunun sonuçları hayata geçirilsin ki, çalışanlar uygun şekilde motive edilip yönlendirilsin. Yönlendirme fonksiyonunun etkinliği, çalışanların belli bir amaca yönlendirilmiş çabalarının kontrol edilerek gerektiğinde düzeltilmesine bağlıdır. İstenen ve gerçekleşen performans arasındaki farkı gidermek için yeni planlar geliştirmek gerekir. İşte bu yüzden yönetim süreci, koşullar ve fırsatların etkisi uyarınca devamlı olarak değişen, dinamik bir faaliyettir.

2.3.1. Planlama

Planlama, işletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli olan plan, program, strateji, politika, standart, prosedür ve kuralların tespit edildiği bir süreçtir. Planlama ile işletmenin hedef veya amaçlarına ulaşmak amacıyla izlenecek yollar önceden tespit edilir. Hangi işlerin, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, hangi strateji, politika, standart, plan, program, prosedür ve kuralların esas alınarak yapılacağını gösteren faaliyetler planlama sürecini oluşturmaktadır. Özer'e göre (2003, s.344) planlama; saptanmış bir stratejinin gerçekçi zaman

tahminleri doğrultusunda, uygulamaya konulabilmesine yardımcı olur ve hedefin gerçekleştirilmesinde hata ve gecikme paylarını düşürme gücüne sahip bir işlemdir.

Örgüt hiyerarşisinin her seviyesindeki yöneticiler planlama yetisine sahip olmalıdır (Lewis, 1998, s.6). Planlama, hedefler koyma ve bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan aksiyonların belirlenmesini içerir. Üst yönetim genel hedefler ve stratejileri belirlerken, hiyerarşinin diğer kademelerindeki yöneticiler, kendi iş grupları ve takımları için operasyonel planlar hazırlar. Bütün yöneticiler örgütün ana hedefini ve stratejisini destekleyen hedefler geliştirmelidir. Bunun yanında takımlarının hedeflerine ulaşması için gerekli olan kaynakların yönetimi ve koordinasyonu için de planlar oluşturmalıdır.

Yönetici herhangi bir plan yapmadan önce, mutlaka o işle ilgili bir planlama çalışması yapmalıdır. Yöneticinin yaptığı planlar, kurumda nelerin gerçekleştirilip nelerin gerçekleştirilemeyeceğine dair bir çerçeve çizer. Uygulanabilirliği olan planlar yüksek müşteri tatmini, çalışanlarda yüksek moral ve kurumun büyümesini finanse edebilecek yüksek kârlar gibi olumlu sonuçlar doğurur. Zayıf planlarsa malların geç teslimine, bazı makineler ve insanlar boş dururken yüksek maliyetlerle fazla mesai yapılmasına, bazı işlerin verimsiz şekilde tekrarına ve çalışanlar arasında huzursuzluk ve isteksizliğe yol açar (Thompson, 2003, s.86).

İyi planlar, iş önceliklerini ve işin tam olarak nasıl yapılacağını ortaya koyar. Plan ancak belli bir amaç ortaya koyduğu ve bu amacı gerçekleştirmeye yönelik zaman ve kaynakları belirtecek şekilde detaylandırıldığı zaman, planı uygulayacak insanlara iletilebilecek hale gelmiştir.

Uzun vadeli, orta vadeli ve kısa vadeli planlar, yönetim hiyerarşisinin yansıması olan bir planlama hiyerarşisine uygun şekilde sıralanırlar. Planlama sürecinin en önemli faydalarından birisi, birbirleriyle çelişen planların, departmanlar arası amaç çakışmalarının ve düşük etkinliğin giderilmesidir. Her bir yöneticinin planları, örgüte yön veren üst amaçları destekler nitelikte olmalıdır.

İyi plan yapabilen yöneticilere sahip örgütlerin elde ettikleri faydalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Planlama çalışmaları sonucunda oluşturulan planlar, işletmede birlik ve beraberlik duygusunu geliştirir. Yönetici ve çalışanlar arasında uyum sağlanır.

- Planlama pasif değil, aktif bir süreçtir; plancıları gelecekle ilgili tahmin yapmaya zorlayarak, “bekle ve gör” politikalarını giderir.
- Planlama, örgüte bir yön kazandırır.
- Planlama, örgütün karşı karşıya olduğu sorunları ve fırsatları anlamak için değerli ipuçları sağlar.
- Planlama, değişimi tahmin edebilmeyi ve değişime karşı hazırlıklı olmayı sağlar.
- Pazar koşullarında çok az şey tahmin edilebilir durumdadır; mutlak olarak kontrol edilebilecek unsurlarsa bundan bile azdır. Gelecekle ilgili bütün bu belirsizliğe rağmen, planlama genellikle kurum içindeki herkesin fonksiyonlarını daha etkin şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olur.

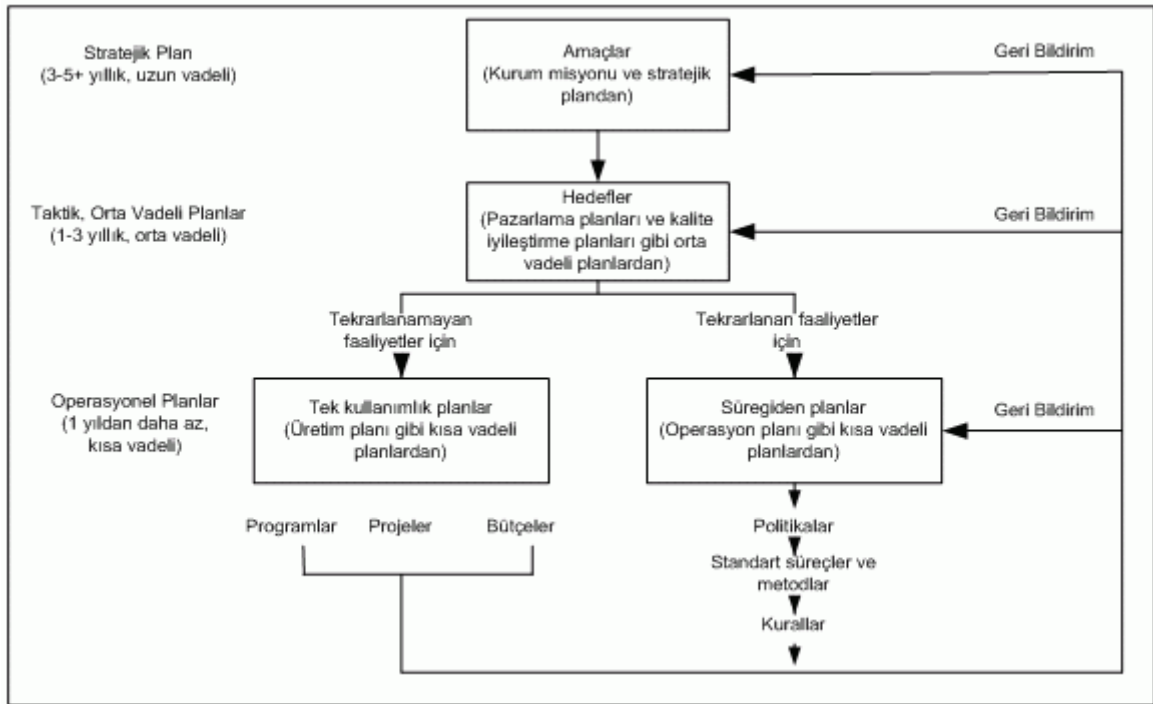
Planlama safhası örgütün misyonunun belirlenmesiyle başlar. Büyük şirketlerde bu hedefler, birçok bölümden alınan geri beslemelerin yardımıyla strateji planlama ekiplerince hazırlanır. Örgüt misyonu sırasıyla bölüm, departman ve bireysel gibi alt hedeflere bölünür. Hedeflerle yönetim (MBO-**Management By Objectives**) tekniklerinin kullanıldığı şirketlerde bireysel hedefler, iş tanımları ve senelik hedefler şeklinde bir form gösterir (Mazda, 1998, s.24).

Planlama faaliyetleri uzun vadeli, orta vadeli ve operasyonel planlama olarak üçe ayrılır. Bunların hepsi aynı amaca hizmet eder. Örgütün üç-beş yıl veya daha ilerisiyle ilgili olan uzun vadeli planlara stratejik planlama adı verilir. Uzun vadeli (stratejik) planlar, kurumun misyonuyla ilgili temel soruları cevaplamaya yöneliktir. Stratejik plan genellikle, “İşin esası, temeli nedir?”, “İş yapılarak varmak istenilen nihai amaç nedir?” ve “İşletmenin varoluş nedeni nedir?” gibi sorulara cevap veren bir misyon tarifi de içerir. Her işletme kendi misyon belgesini yazılı hale getirerek tüm yönetici ve çalışanlarına duyurmalı ve anlamalarını sağlamalıdır. Orta düzey yöneticilerin stratejik plan üzerinde çok az etkisi bulunur.

Orta vadeli planlama bir ilâ üç yıllık bir dönemi kapsar ve belirli bir endüstri veya pazarda nasıl rekabet edileceği konusu üzerine odaklanır. Orta vadeli taktik planlar, uzun vadeli planların bir alt kümesidir ve uzun vadeli planlarda ele alınan konulara, rekabetçi bir pazar bağlamında işaret ederler. Orta vadeli planların analizi için gerekli olan S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) modeli, yöneticilerin kurumlarının gücünü, zayıflıklarını, fırsatlarını ve karşı karşıya olduğu risklerini listelemesini öngörür (Thompson, 2003, s.90-91).

Operasyonel planlar gelecek 12 ay içerisinde yapılması gereken işlerle ilgilidir. Günlük ve haftalık olan bu planlar, kadroların mevcut seviyesi, pazarlama planının uygulanması, tedarikçi güvenilirliği, müşteri tatmini gibi konulara yöneliktir.

Planların hiyerarşisi, söz konusu planları yapmakla yükümlü yöneticilerin hiyerarşisine karşılık gelir (Thompson, 2003, s.92). Genellikle üst kademe yöneticileri uzun vadeli (stratejik) planları yaparken, daha alt kademede bulunan yöneticiler günlük operasyonel planlardan sorumludurlar. Şekil 2.2’de görüldüğü gibi, gelişime açık kurumlar, değişik kademelerden yöneticiler arasında samimi ve dinamik tartışmaları ve geri bildirim mümkün kılan mekanizmalara sahip olan kurumlardır. Planları yapan kişilerle uygulayan kişiler arasındaki iletişim, her iki kesimin performansını ve kurumun toplam verimliliğini artırır.



Şekil 2.2. Plan Türleri (Thompson, 2003, s.91)

Planların başarıya ulaşması için esnek ve spesifik olmaları gerekir. İyi planlama gerçeği; planları uygulayan insanların becerilerini, bilgilerini ve tavırlarını yansıtır. Ayrıca iyi planlar, hedeflenen sonuçlara ulaşmak için net yollar önerir. Planlar örgüt hiyerarşisinde yukarı ve aşağı yönde duyurulmalıdır.

2.3.2. Örgütleme

Örgütleme, planlama süreci dahilinde belirlenen hedeflere ulaşabilmek için gerçekleştirilen eleman ve kaynak atama sürecidir. Bu sürecin içeriği genel anlamıyla, eylem planının başarıya ulaşabilmesi için doğru yerde, doğru zamanda kalifiye elemanlar ve kaynaklar bulundurmaktır. Planlama sürecinde neler yapılacağına, örgütlemeye bunun nasıl yapılacağına karar verilir (Thompson, 2003, s.107).

Örgütleme süregiden bir faaliyettir. Planlanan hedeflere erişilemezse, yönetici yeniden örgütlemeye karar verebilir. Yönetici iş akışını değiştirebilir, çalışanları başka kişilerin gözetimine atayabilir, yeni ekipman satın alabilir veya iş yerini fiziksel açıdan yeniden düzenleyebilir.

Örgütlemenin anlamı, eylem planının, kurumun formal ve informal örgütsel yapıları içerisinde nasıl gerçekleştirileceğinin belirlenmesidir. Kişiler arası iletişim becerileri ve örgüt kaynaklarını optimize eden denetim prensipleri bir arada örgütleme becerisini meydana getirir.

2.3.2.1. Formal Örgüt

Formal örgüt, çalışanlar ve kaynaklar arasındaki formal ilişkileri belirler. Çalışanlar ve kaynakların, kurumun faaliyetini gerçekleştirmesini kolaylaştırmak üzere optimum şekilde örgütlendiği kabul edilir. Kurumun baskın stratejisi formal örgütün şeklini belirler. Kurum, formal örgütü eleman ve diğer kaynaklarını maksimize etmek için kurar ve bu formal örgütün yapısı büyük ölçüde kurumun neyi başarmak istediğine bağlı olarak belirlenir (Thompson, 2003, s.108).

Tipik bir formal örgüt, örgüt üyelerinin formal güçlerini yansıtan bir raporlama, sorumluluk ve yetki sistemi içerir. İnfomal örgüt adı verilen, insanlar arasındaki gayriresmi ilişkiler sistemi, formal örgüt etrafında oluşur. Kurumun maksimum etkinlikle çalışabilmesi için formal ve informal örgütlerinin birbirini desteklemesi gerekir.

Kurumun hedefleri göz önünde tutularak, bu hedeflere ulaşmak için ne tür fonksiyonların

yerine getirilmesi ve hangi işlerin yapılması gerektiğine karar verilmelidir. Örneğin, imalatçı bir şirket, üretim ve pazarlamanın temel fonksiyonları etrafında örgütlenebilir. Bazı fonksiyonlar doğal olarak diğerleriyle ilişkilidir. Birbiriyle ilişkili fonksiyonların veya temel etkinliklerin yönetilebilir birimler çerçevesinde gruplanması süreci "bölümleşme veya departmanlaşma" olarak adlandırılır.

İşletmeler kendi örgütlerini mümkün olan en iyi şekilde geliştirdiklerinde, kurumun bazı parçalarının merkezi, diğer bazı parçalarının ise merkezden bağımsız hale geldiğini görürler. "Merkezden bağımsızlık" temel olarak fiziksel bir ilişkiyi tanımlar, fakat aynı zamanda bir yönetim stili tanımıdır. Eğer yerel yöneticiler büyük miktarlarda paradan söz eden veya çok sayıda çalışanı ilgilendiren kararların altına imza atabiliyorlarsa örgütün merkezden bağımsızlık seviyesi yüksektir. Tersine, eğer müdürler gündelik meselelerle ilgili konularda bile karar verirken üstlerinden onay almayı bekliyorlarsa bu örgüt oldukça merkezîdir denilebilir. Bir kurumun merkezîlik seviyesi ne olursa olsun, örgüt şemasında her pozisyon, faaliyet veya idari ilişkiyle diğer pozisyonlara bağlıdır.

"Faaliyet pozisyonları" doğrudan, örgütün gelir üreten işlerine yöneliktir. Bu pozisyonlardakiler örgütün temel amacını gerçekleştirirler. Faaliyet pozisyonları, temel fonksiyonlar, süreçler veya üretim departmanı, satış bölümü veya pazarlama grubu gibi kurumun çekirdeğini oluşturan departmanları meydana getirir.

"Yönetim pozisyonları" faaliyet pozisyonlarına personel, finans ve araştırma gibi uzmanlaşma gerektiren konularda destek sağlar. İdari birim yöneticileri, örgütün her seviyesindeki faaliyet birimi yöneticilerini ve çalışanlarını destekler. Sağlıklı örgütler, sadece faaliyet birimlerinin ihtiyaçlarına yetecek hizmeti verebilecek kadar yönetim birimi geliştirir. Yönetim pozisyonları yardımcı pozisyonlardır ve şu şekilde sınıflandırılabilirler (Thompson, 2003, s.111):

- tavsiye (hukuk departmanı gibi)
- hizmet (araştırma departmanı, personel departmanı veya bakım departmanı gibi)
- kontrol (muhasabe veya kalite kontrol departmanı gibi)

Formal örgüt, temelde kurumun iki tür müşterisine hizmet verir: Faaliyet çalışanları, kurumun dışındaki "gerçek müşterilere", yönetimde çalışanlarsa "iç müşterilere" yani faaliyet çalışanlarına hizmet verirler.

2.3.2.2.İnformal Örgüt

İnformal örgüt, formal örgütün etrafını çepeçevre sarar. İnformal örgüt, örgüt üyeleri arasındaki kişiler arası ilişkilerden oluşan karmaşık ve dinamik bir ağıdır. Bu ilişkiler formal örgütte olduğu gibi kolayca kağıda dökülemez, fakat informal örgüt, işlerin yürümesi için formal örgüt kadar gereklidir. İnformal örgütler, doğaları gereği, her kurum için farklı şekillerde oluşur ve sürekli değişim içindedir. İşyerinde başarılı olabilmek, kurumdaki informal örgütü anlayıp gerektiği gibi kullanabilmeye bağlıdır (Thompson, 2003, s.112).

Formal örgütün insani yanı olarak da tanımlanan informal örgüt, kurumun her yanına dağılmış gayriresmi çalışma grupları ve iş arkadaşları çerçevesinde kendini gösterir. İnformal örgüt yapısı, bir kurumu diğerlerinden ayıran şahsiyet ve kurum kültürüdür. İnformal örgütü tamamen kontrol edebilmek mümkün değildir.

Kişiler arası sosyal ilişkilerin kaçınılmaz bir sonucu olan informal örgütün varlığının ve gelişiminin sağladığı en az üç önemli fayda vardır. Birincisi; informal örgüt, bu yapı içerisinde yer alan kişiler için bir tatmin unsurudur. İnsanlar sosyal yönleri olan varlıklardır ve çalışma arkadaşlarının dostluğuna gereksinim duyarlar. Kişi, çalışma hayatında en büyük mutluluğu dostları arasında çalışırken hisseder. İkinci olarak; informal örgüt, içinde yer alan kişiler için bir destek kaynağıdır. İnformal örgüt yapısı, kişilerin sorunlarını çözmelerine, örgütün gayriresmi kurallarını öğrenmelerine, başarının önündeki engelleri aşmalarına, kişisel ve grup içi sorunları aşmak için dayanışmada bulunmalarına yardımcı olur. Çalışma arkadaşlarının desteğini kazanmayan bir kişinin işinde etkin olması çok zordur. Son olarak; informal örgüt, içinde yer alan kişiler için bir haberleşme kaynağıdır. Formal haberleşme kanalları, çalışanlar açısından ilginç ve önemli olan haberlerin iletilmesi konusunda çoğunlukla yeterince etkili olamaz. Çalışanlar kurumda olup biten olumlu ve olumsuz olaylarla ilgili haberleri zamanında öğrenip kendilerini duruma göre hazırlamak için daha çok informal örgüt içerisindeki haberleşme kanallarına güvenirler. İnformal haberleşme kanalları sadece haber taşımakla kalmaz; deneyimleri paylaşmak, yenilikleri öğrenmek ve aktarmak, yeni fikirlere destek bulmak, fikir alışverişinde bulunmak, planlama amacıyla veri toplamak ve kişileri, grupları veya olayları etkilemek amacıyla da sık ve yoğun şekilde kullanılır.

İnformal örgütün hem çok etkili, hem de kontrollerinin dışında bir yapı olduğunun bilincinde olan yöneticiler, bu örgütsel yapıya karşı çelişkili duygular besler. İnformal örgüt,

bir yandan iş hayatlarının kalitesine ve genel verimliliklerine katkıda bulunurken, diğer yandan planlarını bozma tehlikesi taşır.

Başarılı yöneticiler informal örgütlerinin desteğini kazanmayı iyi bilirler. İnfomal örgütsel yapı içerisinde gücü elinde bulunduran kişi ve grupları belirleyerek, bu kişiler tarafından sağlanabilecek düzenleme ve yardımları elde etmeye odaklanabilirler. Yöneticinin, gücünü bu şekilde bilinçli ve amaçlı olarak kullanmasına zaman zaman “örgüt içi siyaset” adı verilir. Örgüt içi siyaset, yönetsel gücü doğuran, toplayan, aktaran ve uygulayan kişiler arası ilişkilerin bütünü olarak da tanımlanır. Etkin olmak ve çevredeki kişilerin desteğini kazanmak için herkesin bazen “siyasi” davranması gerekebilir.

İnfomal örgütü anlama yolunda atılacak ilk adım, onun varlığının bilincine varmaktır. İnfomal örgüt, bir dizi beşeri ve sosyal süreç sonunda şekillenen, kaçınılmaz bir yapıdır. İnfomal örgütü tam ve kesin olarak yönetmek imkansızdır, fakat bu yapıyı gerektiği gibi besleyip geliştirerek, kurumun ve bireylerin formal amaçlarına kayda değer seviyede olumlu katkıda bulunmasını sağlamak mümkündür.

2.3.3. Yönlendirme

Yönetici, önce örgütün neler yapacağını planlar, daha sonra da bu işlerin yapılması için gereken kaynakları örgütler. Planlama ve örgütlemeyen sonra, planların hayata geçirilmesini sağlayacak kişi yine yöneticinin kendisidir, tabi diğer çalışanları bu planların gerçekleştirilmesi gerekliliğine ikna edebilirse (Thompson, 2003, s.124). Yönetimin bu üçüncü fonksiyonunda yöneticiler, başkalarının çabalarını yönlendirerek örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlarlar.

Yönetim, kaçınılmaz şekilde başkalarının çabalarını yönlendirerek belli işlerin yürütülmesi anlamını taşır. Yönetici, planının hayata geçirilmesini sağlamak için, çalışanların tavır ve davranışlarını yönlendirmeli ve çabalarına belli bir doğrultu vermelidir.

Yöneticiler çalışanları motive ederek ve onlara liderlik ederek yönlendirirler. Motivasyon ve liderlik, çalışanların ihtiyaçlarıyla örgütün hedefleri arasında ilişki sağlama ve bu ilişkiyi taraflara aktarmaya yönelik kişiler arası becerilerdir. Yönetici, motivasyon ve liderliği kullanarak göreve odaklanmış bir takımı, etkin ve dayanışma içinde çalışan bir çalışma

grubunu kurabilir ve böylelikle takımının verimliliğini yükseltebilir.

Motivasyon, örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba harcama konusunda isteklilik şeklinde tanımlanabilir. Motivasyon bir tür faaliyet seviyesi, gözlenebilen bir davranış tarzıdır. Motivasyon aynı insan doğası gibi karmaşıktır ve her insanın çalışma sebebi az da olsa diğerlerinden farklıdır. Yine de eğer yönetici, motivasyon teorisini temelde anlamışsa, çalışanlarının çabalarını yönlendirme ve buna bağlı olarak performanslarını artırma konusunda daha hazırlıklı ve şanslıdır.

Liderlik, insana bir kişi veya grubu önemli ölçüde etkileyebilme ayrıcalığı kazandıran kişisel özelliklerin bileşimidir. Liderlik, örgütsel amaçları dile getirip, çalışanları bu amaçları gerçekleştirmeye ikna etme ve böylece motivasyon seviyelerini yükseltme görevini üstlenen kişinin yüklendiği roldür.

Yönetici motivasyon kavramını anlayabilirse ne söyleyeceğini, liderlik kavramını anlayabilirse bunları nasıl söyleyeceğini bilir.

2.3.3.1.Motivasyon

Motivasyon, harekete geçirme, bir amaca ulaşmak için içten gelen dürtü, insan davranışlarını amaçlara doğru harekete geçiren bir içsel durum ve güç olarak tanımlanabilir. Gönüllü davranışları güçlendiren bir dizi psikolojik sürecin bileşimidir. İş alanında ise motivasyon; insanları çalışmaya istekli kılan, onları arzu ederek çalıştıran, ihtiyaçları karşılama temelli ve amaçlara yönelik eylemdir (Eren, 2003).

Her yöneticinin başarması gereken en önemli iş, emrindekileri kurum amaçlarına yönelik olarak çalışmalarını için motive etmektir. Motivasyon ne kadar iyi anlaşılırsa, çalışanların davranışları o denli etkin biçimde şekillendirilip yönlendirilebilir (Thompson, 2003, s.126).

Çağdaş yönetim tekniklerine temel oluşturan üç ana motivasyon teorisi bulunmaktadır: İhtiyaçlar teorisi, motivasyon-hijyen teorisi ve beklenti teorisi.

İhtiyaçlar teorisi, davranış biliminin öncülerinden Abraham Maslow tarafından, “ihtiyaçlar hiyerarşisi” olarak 1943'te ortaya atılmıştır. Maslow'un teorisine göre insanlar

karşılmak istedikleri ihtiyaçları tarafından motive edilirler. Maslow ihtiyaçları 5 gruba ayırmıştır: Psikolojik, güvenlik, sosyal, itibar (kabul görme ve statü) ve kendini gerçekleştirme (kişinin kendi özgün potansiyelinin bilincine varması) ihtiyaçları. Bu ihtiyaçlar arasında bir hiyerarşi vardır veya başka bir deyişle, ihtiyaçlar karşılanmaları gereken sıraya göre düzenlenmiştir. Maslow'un insan motivasyonu teorisi aşağıdaki kabullere dayanmaktadır:

- Karşılanmayan ihtiyaçlar davranışları yönlendirir ve kişiyi o davranışları gerçekleştirme yönünde motive eder.
- İhtiyaçlar, karşılanmadıkları sürece kişinin bilincini tekeline alır ve davranışlarını motive etme hususunda neredeyse sınırsız güce sahip olur.
- İhtiyaçlar, karşılandıklarında motive etme güçlerini kaybeder.
- İhtiyaçlar önem sıralarına göre karşılanırlar. Bir sonraki ihtiyaç basamağı kişiyi motive edecek güce, ancak bir önceki basamak yeterli seviyede karşılandıktan sonra erişir.

Sosyal bilimci David McClelland, davranışları belirleyen ihtiyaçların, Maslow'un evrensel ihtiyaçlarını destekleyen ikincil ihtiyaçlar olduğunu öne sürmektedir. McClelland'ın ihtiyaçlar teorisi, kişisel ihtiyaçlar ve çevresel unsurların bir araya gelerek üç temel güdüyü, yani *başarı ihtiyacı*, *güç ihtiyacı* ve *kabul görme ihtiyacı* oluşturması üzerine kuruludur. Bu teoriye göre bu üç güdünün her biri farklı bir tatmin duygusu oluşturmaktadır. Her birey, kişiliğinde bu güdülerini farklı seviyelerde bulundurur. Belli işlerin, işe uygun şekilde motive edilmiş bireyler tarafından daha iyi yapıldığının bilincinde olmak, yöneticilere, özellikle işe alma ve görevlendirme aşamalarında büyük fayda sağlar. Mesela, bir iş daha fazla risk alma ve etkin amaç belirleme çabası gerektiriyorsa, başarı odaklı bir çalışan bu işi, güç odaklı veya beğenilme odaklı bir çalışandan daha iyi yapacaktır. Benzer şekilde, işin başarılması işbirliğine bağlıysa, bu işi en iyi yapacak kişi, kabul görme motivasyonu taşıyan bir çalışandır. Eğer iş, diğer çalışanları etkilemeyi ve onları yönlendirmeyi gerektiriyorsa, güç odaklı bir çalışan daha başarılı olacaktır.

Motivasyon-Hijyen teorisi, Fredrick Herzberg'in ortaya attığı ve yöneticiler tarafından oldukça faydalı bulunan diğer bir motivasyon teorisidir. Herzberg, insanların yaptıkları işle ilgili olarak tatmin duymasını sağlayan unsurların, işin bizzat kendinden kaynaklanan unsurlar olduğunu bulmuştur. Bu unsurların en önemlileri işi başarma duygusu, başarının takdir edilmesi, işin bizzat kendisi, sorumluluk, ilerleme ve kişisel gelişimdir. Herzberg bu tatmin

kaynaklarına “motive ediciler” adını vermiştir. Herzberg’in bir başka saptaması da, insanların işlerinden memnun olmama sebeplerinden söz ederken, genellikle işin kendisinden ziyade işi ve çalışanı kuşatan çalışma koşullarından söz etmeleridir. Dile getirilen bazı unsurlar işletme politikası, yöneticiler, kendi üstleriyle ilişkileri, çalışma koşulları, ücret, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, astlarla ilişkiler, kişisel sorunlar, mevki ve güvenlidir. Herzberg bu tür tatminsizlik kaynaklarını *hijyen veya devam unsurları* olarak adlandırmıştır, çünkü bu unsurlar işin kendisinden daha ziyade işi çevreleyen koşullarla ilgilidir.

Herzberg genel olarak, “iş zenginleştirme” kavramını motive edici bir unsur olarak ortaya koymasıyla hatırlanır. Bu kavram, çalışanları yetkilendirme kavramının gelişmesine katkıda bulunmuştur. Yetkilendirme kendi başına kuvvetli bir motive edici unsurdur ve performans geliştirme konusunda etkinliği kanıtlanmış bir yöntemdir.

Beklenti teorisi, çalışanın kendi davranışları hakkında ve neyin önemli veya değerli olduğuna yönelik düşüncelerine dayanır. Yöneticinin amacı, astlarının değer verdiği kazanımları gündeme getirmek ve çalışanları, kendilerinden beklenildiği gibi davranırlarsa bu kazanımlara ulaşmaları ihtimalinin yüksek olduğuna ikna etmektir.

Çağdaş yöneticilik, ele alınan her ortam veya iş yeri için motivasyon teorilerinin değişik kombinasyonlarından birinin mutlaka etkin olabileceğini düşünür. Belli seviyede sağduyu ve geçmişte olumlu sonuçlar vermiş pratik deneyim de bunlara eklenmelidir. Bu sonuç odaklı yaklaşım, çoğunlukla “koşula bağlı yaklaşım” olarak adlandırılır. Koşula bağlı yaklaşım, her durumda kesin ve etkin sonuç garantisi taşıyan bir en iyi yöneticilik felsefesi olmadığı kabulüne dayanır. Her duruma uyabilecek bir plan, örgüt yapısı, yönlendirme metodu veya kontrol mekanizması yoktur. Yöneticiler, önlerine gelen her yeni durum karşısında etkili olabilmek için yeni yöntemler bulmak zorundadırlar. Bu yaklaşıma göre, tek bir felsefenin düşüncesizce ve toptan uygulamasından kaçınılmalıdır. Bunun yerine, ana teorilerin ışığında makul denemelerle ilerlenmeli ve diğerlerine nispetle daha iyi sonuç verdiği gözlenen pragmatik çözümlerin uygulanması yaygınlaştırılmalıdır. Çalışanları motive etmek, onları harekete geçirecek ihtiyaçlarını saptamak ve ardından, kurumsal amaçları gerçekleştirme yönünde kendilerinden beklenen çabayı göstermeleri halinde bu ihtiyaçlarının karşılanacağını bildirmek iyi bir yol olabilir.

2.3.3.2.Liderlik

Lider; yol gösteren, aydınlatan, ileriye gören, öğreten ve birlikte çalıştığı kişilerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezebilen yaratıcı bir kişidir. Bir başka tanıma göre ise lider; dayanıklılığı, çalışması, inancı, tolerans ve anlayışı, kısaca karakteri, etrafındaki insanlardan üstün olan, fakat buna rağmen kendisini onların üstünde görmeyen, onlardan olmakla iftihar eden ve geniş tecrübesiyle çevresindekilere yön gösteren ve ışık tutan, onları eğiten ama sırası geldiğinde onlara danışan, onların da fikirlerini alan kişidir (www.insankaynaklari.com). Liderlik konusunda araştırmalar yapan Warren Bennis geleceğin iş dünyasında başarı anahtarının liderlik olacağını savunmaktadır. Ona göre lider (Çetin, 2002);

- Doğru kararlar alan,
- Hedefleri ve stratejiyi düşünen,
- Yenilikçi bir yönetimi benimseyen,
- Güçlü bir vizyonu olan,
- Motivasyon yeteneği olan,
- Belirlenen hedeflere ulaşmak için çevresindekilere yol göstererek yardımcı olan,
- Örnekler vererek rehberlik eden,
- Takdir etmeyi bilen,
- Çalışanlarına danışarak onlardan aldığı görüşleri değerlendiren ve sonra kararını veren
- İyi bir ekip şefliği yapan,
- Sistematik düşünen,
- Yaptığı işten heyecan duyan,
- Doğru eleman seçebilen ve ekip oluşturan,
- Değerlendirme yapan ve hızlı karar alabilen,
- Vizyon +cesaret+disiplin+önsezi sahibi kişidir.

İnsanların çabalarını belirli amaçların gerçekleştirilmesine yönlendirebilme veya etkileyebilme gücü ise liderlik olarak tanımlanır. Liderlik, çalışanların, yöneticilerinin yapılmasını istediği şeyleri yapmalarını sağlar. İyi bir lider, çevresindekileri ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için motive edebilen kişidir. Liderlik doğuştan gelebileceği gibi sonradan da öğrenilebilir.

Her grubun bir lideri vardır ve bu kişinin liderliği güçle başlar. Güç, liderin yönlendirici konumunu destekler. Liderler kaynakların, ödüllerin ve cezaların kimlere ve nasıl

dağıtılacağını belirleyen kişilerdir. Ayrıca kime ne iş ve görev verileceğini ve temel grup amaçlarını da liderler belirler. Liderin gücü iki tür kaynağın herhangi biri veya her ikisi üzerinde temellenir: (1) *Geleneksel güç kaynakları*; kişinin kurumun içindeki konumuna bağlıdır. (2) *Kişisel güç kaynakları*; grup üyeleri tarafından kabul gören kişisel özelliklerdir.

Geleneksel veya mevkiden kaynaklanan güç, belirli bir mevki veya ünvanla somutlaştırılır. Bu güç kaynağı ilgili olduğu mevkiye bağlıdır, yani o mevkiye kim gelirse ilgili güce de o sahip olur. Bu tür güç, örgüt şemasında çoğunlukla aşağıya doğru yönelmiştir, delege edilebilir ve genellikle, kişinin belli özelliklere sahip olmasını gerektirmeyen görevler söz konusu olduğunda iyi sonuç verir.

Kişisel güce, daha ziyade formal bir mevkiden yoksun, fakat informal mevki ve etki sahibi, doğal ve sezgisel liderlerde rastlanır. Kişisel güç, sahibinden ayrılamaz, çünkü bireyin kişilik özelliklerinden doğmuştur. Kişisel güç sahibi birey yeni bir mevkiye atandığında veya kurum içerisinde bir komiteye katıldığında, çevresindekileri derhal etkisi altına alır. Kişisel güç kurum şemasında yukarı doğru yönelmiştir ve genelde mevkiye bağlı güçten daha kuvvetli olduğu kabul edilir. Bu iki güç çatıştığında, çoğunlukla kişisel güç kazanır.

Liderler, kişiliklerinde üstün kişiler arası iletişim, yönlendirme, fikir verme ve temsil becerilerini barındırırlar. Ayrıca, yeni fikirler ortaya atmak ve diğer çalışanları bu fikirleri gerçekleştirmeye ikna etmek için yeterli kişisel güce sahip olduklarından, kurumdaki değişimlerin de öncüleridir. Etkin liderler kendi türlerinin ve kaynaklarının bilincine varmış ve karşılaştıkları durumlara, takipçilerine ve yer aldıkları grup içerisindeki konumlarına uygun liderlik tarzlarını kullanmayı öğrenmiş kişilerdir.

Liderler, örgüt içerisinde çok göz önünde oldukları için paylarına düşenin çok ötesinde araştırma ve gözleme konu olmuşlardır. Araştırmacılar ve yönetim teorisyenleri, genelde üç temel liderlik tarzı olduğu konusunda görüş birliğine varmışlardır:

1. **Otokratik liderler** grup üyelerini yönetim dışında tutarlar. Astlarına ne yapılması gerektiğini söylerler ve onlardan soru sormaksızın kendilerine itaat etmelerini beklerler. Otokratik liderler çalışanları motive etmek için onları zorlamak, kontrol altında tutmak ve tehdit etmek gerektiğini düşünürler. Olumlu yanları; otokratik ve

bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlaması olarak sayılabilir. Olumsuz yanlarıysa; liderin aşırı bencil davranması, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş yapma arzusunu kaybettirmesi ve tatminsizlik yaşatması, yaratıcılığı azaltması ve astlarını mümkün olan en iyi performansı ortaya koymaları için motive etmedeki başarısızlıklarıdır.

2. **Demokratik -katılımcı- liderler**, yönetim yetkisini grup üyeleriyle paylaşma eğilimi gösterirler. Amaçlar, politikalar belirlenirken, iş bölümü yapılırken hep grup üyelerinin fikirlerini dikkate almaya çalışır. Bu liderler daha az kontrol etme taktikleri kullanırlar. Kişilerin iç unsurlar ile motive olduklarına inandıklarından başarılı işleri takdir etme davranışı gösterirler. Demokratik liderlerin yararları; grup üyelerinin de kararlara katılımı ile daha etkin ve sağlıklı kararlar alınması, fikirlerine değer verilen üyelerin işlerinden tatmin sağlamaları, böylece de daha etkin ve verimli çalışan bir grup elde edilmesidir. Bu liderlik tarzının en önemli sakıncası karar sisteminden kaynaklanan zaman kaybıdır. Acil durumlarda bu tarz liderler başarılı olamamaktadır.
3. **Tam serbestlik tanıyan -“bırakınız yapsınlar”cı- liderler**, yönetim yetkisini pek kullanmazlar. Grup üyelerini kendi hallerine bırakır; amaçları, politikaları kendilerinin yapmalarına imkan tanırırlar. Bu tarz ancak, bilim adamları gibi üst düzey uzmanlık sahibi ve iyi motive olmuş çalışanlardan oluşan ve bu nedenle liderlik ihtiyacının en alt seviyede bulunduğu takımlarda işe yarar. Bu liderliğin yararları; her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesi, üyelerin serbestçe en uygun kararları alabilmesine imkan vermesidir. Ancak bunun yanında tam serbestlik tanıyan liderlik, liderin otoritesini kullanmasını ortadan kaldırmakta, bu nedenle de grubu ortak bir amaçta toplama ve belli hedeflere yöneltme durumundan yoksun bırakmaktadır. Bu durumda grup içinde anarşi ortaya çıkabilmektedir (www.insankaynaklari.com).

Liderlik tarzı seçimini etkileyen unsurlar arasında yöneticinin insan doğası hakkındaki felsefesi, deneyimleri, eğitimi, profesyonel ve teknik yeterliliği sayılabilir. Benzer şekilde, çalışanların inanç sistemleri, iş ve otorite hakkındaki tutumları, olgunluk seviyeleri, deneyimleri ve ustalık seviyeleri de en etkili liderlik tarzının belirlenmesini sağlayacaktır.

Çalışanları motive edip yönlendirebilen “lider” yöneticiler, kurumun çıktılarını maliyetleri yükseltmeden, sadece insan kaynaklarını maksimize ederek, çarpıcı şekilde arttırabilir. Kurumlar çalışanlarını motive etmek ve yönlendirmek için yeni yollar geliştirdikçe, giderek daha yüksek verimlilikle tanışıyorlar. Yeni yöneticinin bundan sonra yapması gereken, emrinde çalışanları yönlendirmek için daha iyi yöntemler geliştirmeye çaba harcamak olacaktır. Bu çabalar onlara büyük kazanımlar olarak mutlaka geri dönecektir.

2.3.4. Kontrol ve Geliştirme

Kontrol ve geliştirme, çalışanları yetkilendirmek suretiyle, istenen performansla gerçekleşen performans arasındaki farkı istenen performans lehine yükselten dördüncü yönetim fonksiyonudur. Çalışanların nasıl yönetildiği, sorunların nasıl çözüldüğü ve sonuçlara nasıl ulaşıldığı konularında önemli ipuçları sağlar (Thompson, 2003, s.147).

Yönetim fonksiyonlarının bu son adımına, geleneksel yönetim anlayışı çerçevesinde verilen ad “kontrol”dür. Kontrol ile, önceden tespit edilmiş hususların planlamaya uygun şekilde uygulanıp uygulanmadığını tespit edilirken, planlama durumundan sapmalar varsa bunlar düzeltilir.

Yöneticinin performans “kontrolörü” olarak tanımlanması kendisine, çalışanla arasında olumsuz ilişkilere yol açan “performans polisi” rolünün biçilmesine neden olur. Yöneticinin kontrolör olarak görülmesi, günümüzde genel olarak, dar ve günün gerisinde bir bakış olarak değerlendirilmektedir. Yöneticinin, performans açıklarını kendi başına, çalışanlarının işbirliği ve katkısı olmadan düzeltebileceği düşüncesini çağırıştırır. Çağdaş yöneticiyse daha ziyade, kendisiyle aynı performans hedeflerini ve benzer fikirleri paylaşan çalışanlarla omuz omuza çalışan bir performans geliştiricidir.

Bu fonksiyonun özü olan gerçekleşen performansın, hedeflenen performansa yükseltilmesi çabası artık sadece çalışanların bir şeyleri yanlış (veya doğru) yaptıklarını belirlemek ve buna bağlı olarak duruma uygun olumsuz (veya olumlu) yönlendirmeyi yapmaktan ibaret değildir. Giderek daha fazla işin formal veya informal gruplar tarafından gerçekleştirilmesi ve çalışanların katılım konusundaki beklentilerinin artması gibi, günümüz iş hayatına hakim olan

birkaç önemli eğilim, iyileştirici rolünü benimseyen yöneticileri nispeten daha başarılı kılarken, kontrolör rolünü benimseyen yöneticileri zorlamaktadır.

Geliştirme, yüksek performans sağlanmasını önleyen engellerin ortadan kaldırılması yoluyla performansın iyileştirilmesidir. Başka bir deyişle, yönetici verimlilik artışının önündeki engelleri ortadan kaldırarak performansın gelişimini sağlar. Bu engeller arasında değişime direnç, yetersiz ve amaca uygun olmayan araç ve malzeme, etkin olmayan örgütsel ve yönetim süreçleri, iletişim eksikliği, görevlerle ilgili konsantrasyon ve sorumluluk eksikliği ve eğitim imkanlarının yetersiz oluşu sayılabilir.

Geliştirme fonksiyonu, yöneticinin durup bir adım geri attığı, belirli bir zaman süresi içerisinde nelerin başarılı olduğuna geniş bir açıdan baktığı ve “Nasıl gidiyoruz? Eğer arzu ettiğimiz kadar iyi değilsek, neden? Performansımızı nasıl arttırabiliriz? Beklediğimizden iyi gidiyorsak, yeni performans hedefimiz ne olmalı?” sorularını sorduğu zamandır. Kısacası geliştirme, mevcut planın performans standartlarının gözden geçirilmesiyle başlar ve bir sonraki planın performans standartlarının güncellenmesiyle sona erer (Thompson, 2003, s.150).

Kontrol ve geliştirme, işletmenin hem sistem akışının tümü, hem de belirli dönemleri ile ilgili bilgiler toplayarak amaçları, genel stratejileri, plan aşamalarını, işletme politikalarını ve sistem akışını gözden geçirme, değiştirme veya yenileme olanağı sunar. Bu fonksiyonun yetersiz olduğu sistemlerde, kalite ve üretim düşüklüğü, giderlerde şişme, eleman ve müşteri doyumsuzluğu, projelerin bitiş tarihlerinin çok ötesine sarkması, yeni teknolojik gelişmelerin gerisinde kalma gibi sorunların önceden kestirilmesinde yetersizlik görmek kaçınılmaz olacaktır (Özer, 2003, s.358).

Performans açığını kapatmanın en iyi yolu “yetkilendirme”dir. Yetkilendirilen çalışan karar verme sürecini paylaşan çalışandır. Performans açıklarının kapatılmasıyla ilgili yetki ve sorumluluğu paylaşan yönetici, muhtemelen düzenli bir performans gelişimi görecektir. Çalışanlar, performans seviyelerini yükseltme sorumluluğunu ancak yetkilendirildiklerinde yüklenirler. Bu şekilde karar verme sürecine katılma, sorun çözme, kendi gelişimlerini denetleme gibi konularda motive olurlar ve böylece kendi iş planlarını yürütmeye başlarlar.

2.4. Yöneticilik

Yönetici, belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılması gerekenleri planlayan, uygun bir örgüt yapısı aracılığıyla gerçekleştirilmesini sağlayan ve ortaya çıkan sonuçları denetleyen kişidir. Beşeri bir tanıma göre yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı belirli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran kimsedir (Eren, 2003, s.8). Lewis'e (1998, s.7) göre yöneticiler; örgüt hedeflerinin gerçekleşmesi için planlama, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol-geliştirme fonksiyonlarını yürüten kişilerdir. Bir başka tanımla yönetici, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden, girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmet karşılığında ücret alan kişidir (Koçel, 2001).

Yönetici işletmede mevcut kaynakları en iyi biçimde kullanma ve insanları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırma görev ve sorumluluğunda olan kişidir. Yönetici, genel olarak bir iş ve işletmenin veya bir bölümün belirlenmiş amaçlar etrafında yönlendirilmesi, faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi görevini yürüten kişi olarak bilinmektedir. Yöneticiyi aynı zamanda kar ve zarar riski başkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini bulan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kişi olarak da tanımlamak mümkündür (Uçar,2006).

Eren (2003, s.11-12), bir yöneticide olması gereken özellikler arasında yöneticinin açık fikirli bir insan olmasını,normal düşünebilmenin ötesinde geleceğe dönük düşünce ve görüş yeteneğine sahip olmasını gösterir. Yöneticilerin alışılmış yöntemler, ideal politika veya tekniklerden daha etkili olabilecek yollar araması gerekir. Ayrıca, insanları sevmek, duygusal olgunluk göstermek, haberleşme konusunda yetenek sahibi, sezgi gücüne sahip, kararlarında açık, objektif, hoşgörü sahibi, dinamik olma gibi özellikler sıralanmaktadır.

Özdevecioğlu'nun (2002, s.661-2) başarılı yönetici kavramı hakkında yaptığı araştırmada, faktör analizleri ile elde ettiği sonuca göre işletme sahiplerinin yöneticilerden bekledikleri 13 özellik şu şekilde sıralanmıştır:

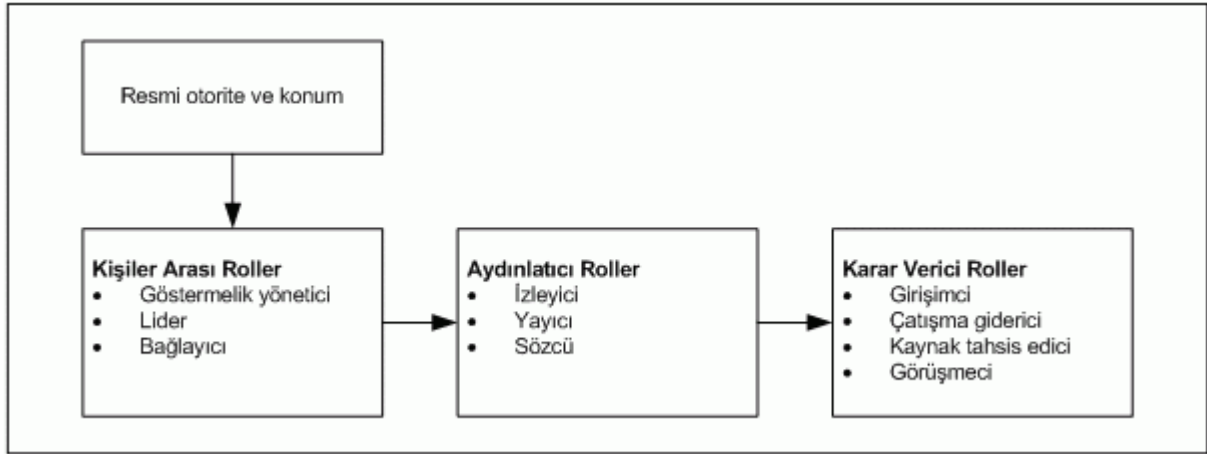
- Gelecek yönelimli olmak
- İnsana yönelik olmak
- İşletmesinin çıkarlarını dikkate almak
- Değişen şartlar karşısında esnek olabilmek

- Katılnalı yönetim uygulamak
- İşletmenin performansını arttırıcı çalışmalar yapmak
- Sistem düşüncesine sahip olmak
- Liderlik özelliklerine sahip olmak
- Disiplinli olmak ve iş ahlakına sahip olmak
- Örgüt içinde çalışanlara adil davranmak
- Olumlu bakış açısına sahip olmak ve motive edebilmek
- Kendini işine adanmak
- İletişim yeteneğine sahip olmak

2.4.1. Yönetmel Roller

Geniş çaplı referans kaynağı olan Henry Mintzberg tarafından yapılmış çalışmaya göre yöneticiler üç temel rol sergiler (Lewis, 1998, s.8): *kişiler arası, aydınlatıcı ve karar verici*. Bu yönetmel roller Şekil 2.3’de gösterilmiştir.

Kişiler arası roller, yöneticinin resmi konumundan doğar, örgüt üyeleri ve diğer öğelerle olan ilişkileri kapsar. Yöneticiler tarafından sergilenen kişiler arası üç rol; göstermelik yöneticilik, liderlik ve bağlayıcılıktır. Örgütsel birimlerin başı olarak yöneticiler, resmi olan bazı görevleri yerine getirmek zorundadırlar. Sosyal etkinliklere katılmak, toplumsal aktivitelerde görünmek, önemli müşteriler için davetler düzenlemek zorunda kalabilirler. Bu şekilde göstermelik bir role bürünürler. Örgütsel birimlerinin başarısından (başarısızlığından) sorumlu oldukları için, kendi iş grupları içinde liderlik rolü sergilemek durumundadırlar. Kendilerine bağlı astlarını yöneterek ve onlarla birlikte çalışarak örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlarlar. Son olarak yöneticiler, örgütsel bağlayıcılar olarak hizmet vermek zorundadır. Örgüt içinde bireylerle veya iş gruplarıyla çalışırken ve dış öğelerle olumlu iş ilişkileri geliştirirken bağlayıcı rolü oynarlar.



Şekil 2.3. Yöneticinin rolleri (Lewis, 1998, s.8)

Aydınlatıcı rollerinde yöneticiler, birlikte çalıştığı kişilerin işlerini verimli şekilde yapabilmeleri için, onların yeterli bilgi ile donatılmalarını sağlar. Yönetimsel sorumlulukları sebebiyle, kendi birimleri için iletişim merkezi haline gelirken, örgüt içindeki diğer gruplar için de iletişim kaynağı olurlar. Örgütteki herkes işini yapmak için, ihtiyaç duyulan bilgiyi dağıtan ve ona erişilmesini sağlayan bir yönetim yapısına ihtiyaç duyar.

Yöneticiler *izleyici* olarak, örgütleri için faydalı olan bilgileri elde etmek için sürekli iç ve dış çevreyi tarar. Astlarından ve kontak noktalarından aldıkları bilgiler ile kendi iş grupları veya organizasyonları için doğabilecek fırsatları ve tehditleri ortaya çıkarırlar. İzleyici olarak elde ettikleri bilgileri paylaşarak ve dağıtarak yöneticiler *yayıcı* rolünü gösterirler. Aydınlatıcı rollerinde son olarak yöneticiler *sözcü* görevini üstlenirler. Yöneticiler sık sık; örgütün finansal performansının ve stratejisinin direktörlerle hissedarlara iletilmesi, tüketici gruplarının örgütün sosyal yükümlülüklerini yerine getirdiğine ikna edilmesi gibi konularda sözcü olmak zorunda kalırlar.

Karar verici olarak yöneticiler bilgiyi işleyip bir sonuca varırlar. Örgüt kararlarının alınması için kullanılmadığı sürece bilgi, tek başına anlamsızdır. Yöneticiler, iş gruplarını ayarlayarak ve onlara gereken kaynakları tahsis ederek grup planlarının uygulanmasını sağlar (Lewis, 1998, s.9).

Yöneticilerin karar verici rollerinden biri *girişimci* olmalarıdır. Çevrelerinde olup bitenleri izleyip, örgütleri için fırsat olabilecek değişimleri belirleyerek yeni projeler, ürünler veya servislerin hayata geçirilmesini sağlarlar. Örgüt ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin, olaylar her zaman istendiği gibi gelişmez. Yöneticiler çatışmalarla başa çıkmak ve problemler

doğduğunda onları çözmek zorundadır. Bu şekilde *karışıklık giderici* ya da *çatışma giderici* olarak boy gösterirler. *Kaynak tahsis edici* olarak yöneticiler finans, araç-gereç, bilgi ve zaman gibi kaynakları temin eder. Son karar verici rollerinde de yöneticiler *görüşmeci* yanlarını ortaya çıkarırlar. Yöneticiler zamanlarının kayda değer bir kısmını, örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi doğrultusunda çalışanlar, tedarikçiler ,müşteriler ve diğer iş gruplarıyla görüşerek geçirmektedir.

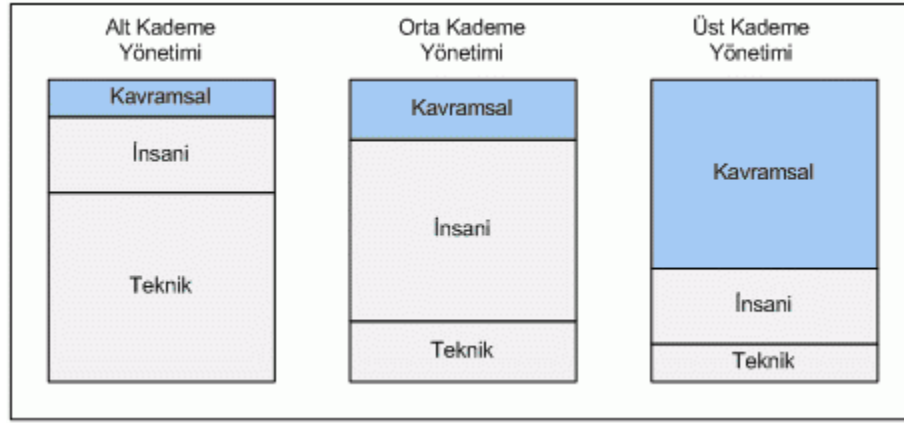
2.4.2. Yönetici Tipleri

Yöneticiler, organizasyonlarda farklı kişiliklerle her türlü yapıda boy gösterirler. Yönetici tipleri örgüt içindeki yönetim kademelerine, yönetim alanlarına, yönetim sorumluluklarına ve yönetim tarzlarına göre incelenir.

2.4.2.1.Yönetim Kademeleri

Yöneticiler, organizasyon hiyerarşisinde çeşitli kademelerde bulunurlar. Küçük bir şirket sadece bir yönetim kademesine sahipken, büyük organizasyonlar birkaç yönetim seviyesi gösterebilir. Genelde büyük organizasyonlar üç yönetim kademesine sahiptir: üst kademe yönetimi, orta kademe yönetimi, alt kademe yönetimi. Çoğu organizasyon, üst ve orta kademe yöneticilerinden daha fazla sayıda alt kademe yöneticilerine sahiptir. Bunun yanında 1990'ların trendi olan, organizasyonlardaki verimliliği artırmak için çalışanların sayısında azalmaya gitme çabalarından en fazla etkilenen yönetim kademesi orta kademe olmuştur (Lewis, 1998, s.10).

Her kademedeki yöneticiler planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol-geliştirme fonksiyonlarını yerine getirmelerine rağmen, bir kademedeki göreve özel beceriler, diğer kademedekine göre daha önemlidir. Şekil 2.4, yönetim kademelerindeki önemlerine göre çeşitlilik gösteren üç yönetsel beceriyi göstermektedir. Teknik beceriler alt kademe yöneticileri için önemliyken, insani beceriler orta kademe, kavramsal beceriler ise tepe yöneticileri için en önemlidir.



Şekil 2.4. Farklı yönetim kademelerinde gereken beceriler (Lewis, 1998, s.12)

Üst kademe yönetimini temsil eden yöneticilerin sayısı az olmakla birlikte, en fazla yetki ve gücün bulunduğu kademedir. Bu kademe genellikle “tepe yönetimi” ve bu kademe yer alan yöneticilere de “tepe yöneticileri” denir. Buradaki yöneticiler tüm işletmenin sorumluluğunu taşırlar, işletmenin amaçlarını uzun dönemli olan politika ve stratejilerini belirlerler ve işletmeyi dışarıda temsil ederler. Yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, genel müdür ve yardımcıları, genel koordinatörler, rektörler örnek olarak verilebilir. Üst kademe yöneticileri, uzun dönemli geleceği düşünürler ve genel çevre eğilimlerine ve organizasyonun bir uçtan bir uca başarısına müdahale ederler. Bu yöneticiler aynı zamanda şirket kültürünü de etkilemektedirler (Uçar, 2006).

Tepe yönetimin ve yöneticilerinin belirlediği amaçlara yönelik uygulama planları geliştiren, alt kademe yöneticilerinin çalışmalarını koordine eden grup ise “orta kademe yöneticileri”dir. Bunlar, bölüm müdürleri, fabrika müdürleri, daire başkanları, şube yöneticileri, idare amiri gibi isimlerle anılırlar. Orta kademe yöneticileri, yakın gelecek ile ilgilendirler ve orta kademe yöneticileri ile iyi ilişkiler geliştirirler. Bunlar takım oluşturulmasını teşvik ederler ve anlaşmazlıkların çözülmesinde yararlı olurlar. Orta kademe yöneticileri, kişiler arası ilişkiler olarak bilinen güçlü insani becerilere sahiptir.

Günlük faaliyetleri gerçekleştiren, işçiler, teknik yada ticari personel veya büro personelinin gözetiminden sorumlu ilk düzey yöneticiler “alt kademe yöneticileri” diye anılır. Bunlar şef, amir, ustabaşı, baş kalfa gibi isimlerle anılmaktadırlar. Alt kademe yöneticilerinin temel işleri, yeterli üretimi gerçekleştirmek için kuralları ve yöntemleri uygulamak, teknik yardım sağlamak, astları eğitmek ve motive etmektir. Bütün bu aktiviteler, yönetim basamaklarında tırmandıkça daha az önem arzeder.

2.4.2.2.Yönetim Alanları

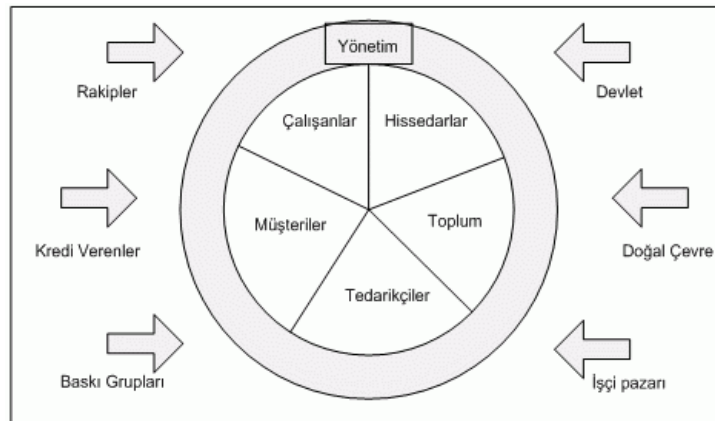
Yönetim alanları, yöneticinin örgüt içindeki sorumluluk alanlarına bağlıdır. Kimi yöneticiler fonksiyonel sorumluluğa sahipken, diğerleri genel yönetim sorumlulukları taşırlar.

Fonksiyonel yöneticiler, fonksiyona göre bölünmüş iş gruplarından sorumludurlar. Muhasebe, üretim, Ar-Ge, pazarlama departmanlarının yöneticileri örnek olarak verilebilir. Fonksiyona göre bölünmüş iş grupları oldukça homojen bir yapı gösterir. Bu grupların üyeleri benzer geçmişe sahip, benzer eğitimler almış ve benzer görevler üstlenen kişilerdir. Fonksiyonel yöneticiler de yönettikleri çalışanlarıyla benzer altyapıya sahiptirler. Tipik olarak iş grubunun içinden terfi ettirildikleri için güçlü teknik özellikler gösterirler (Lewis, 1998, s.10).

Fonksiyonel yöneticilere tezat *genel müdürler*, farklı görevlerden sorumlu birkaç farklı departmanı yönetirler. Farklı departmanları yönettikleri için, teknik becerilerinin yönettikleri insanlar kadar güçlü olması beklenmez. Farklı insan gruplarını toplayarak koordine etmelerinden dolayı güçlü iletişim becerileri bulunmaktadır. Bu yöneticiler, örgütün toplam hedeflerinin gerçekleşmesi için, ayrı ayrı her parçasının görevlerini verimli bir şekilde yapmalarını garanti ederler.

2.4.2.3.Yönetim Sorumlulukları

Yöneticiler, işlerinin bir parçası olan sorumluluk üstlenmeyi gönüllü olarak kabul edip, belli faktörlerin kısıtladığı bir ortamda çalışırlar. Bu kısıtlar Şekil 2.5’de gösterilmiştir (Mazda, 1998, s.20).



Şekil 2.5. Yönetim Sorumlulukları ve Kısıtlar (Mazda, 1998, s.21)

Yöneticilerin, çalıştıkları organizasyonun *hissedarlarına* karşı sorumlulukları vardır. Bu hissedarlar kuruluşlar üzerinde yatırım yapmışlar ve karşılığında da büyüme ya da kâr beklemektedirler.

Organizasyonun bir çalışanı olsa da, yöneticinin bu organizasyonun *çalışanları* üzerinde sorumluluğu bulunmaktadır. Çalışanlar çalışmalarının karşılığı ödül, iyi çalışma koşulları bekler. Bunun karşılığında da organizasyona karşı sadakat beslerler.

Organizasyonun varlık sebebi *müşterilerdir*. İhtiyaç duydukları ürünlerin doğru zamanda, uygun fiyatla sunulmasını beklerler. Dış ve iç olmak üzere iki tip müşteri bulunmaktadır. Bir şirkette karşılıklı iş ilişkileri içinde bulunan departmanlar, birbirlerinin iç müşterileridir. Son yıllarda iç müşteri kavramının yerini “çözüm ortağı” gibi kavramlar almıştır.

Organizasyon ve *tedarikçileri* arasındaki ilişki oldukça hayati önem taşımaktadır. İhtiyaç duyduğu ham madde ve bileşenleri zamanında ve uygun fiyatta alamayan hiçbir şirketin yaşama şansı yoktur. İş yüklerini planlamaları için tedarikçilerin; organizasyonun gelecek planları hakkında bilgilendirilmesi, kendi yatırımcılarına kâr ve büyüme sağlayabilmeleri için ödemelerinin zamanında yapılması gerekir. Bütün bunlar yine yöneticinin sorumluluğundadır.

Yöneticilerin, organizasyonlarının hizmet verdiği *topluma* karşı da sorumlulukları vardır. Özellikle büyük şirketlerde veya bölgedeki baskın şirketlerde bu sorumluluk daha fazladır. Şirketler, çevrenin korunduğunu ve işe alımların dengeli olduğunu sağlama almalıdır.

Yöneticilerin sorumluluklarının yerine getirilmesini birkaç faktör engeller. Rakiplerin aktiviteleri pazar payının ve gelirin düşmesine sebep olabileceği gibi bu tehdit sayesinde organizasyon daha verimli çalışır hale de gelebilir. Devlet de doğrudan ve dolaylı olarak kısıtlar koyar. Sağlık, güvenlik, gelir üzerindeki vergiler, tekelleşmeyi engelleme üzerindeki kural ve yasalar ile doğrudan şirketleri kontrol eder. Kurlardaki dalgalanmalar ve faiz oranlarıyla da dolaylı olarak etki etmiş olur. Yöneticinin doğal çevre üzerindeki kontrolü çok azdır. Bir yangın üretimi bir haftalığına durdurabilirken, yoğun kar yağışı işçilerin şirkete ulaşımını engelleyerek şirket için kritik etki yapabilir. Bir diğer kısıt da işçi pazarındaki hareketlerdir. Şirket zaman zaman yetenekli personel yokluğu çekebilir. Bunun giderilmesi için çalışanlar eğitilmeli, okullarda ve üniversitelerdeki derslere sponsor olunmalıdır. Çevre, ticari ve kullanıcı grupları gibi baskı grupları da diğer bir kısıtı oluşturur. Yöneticileri

engelleyen son kısıt ise, şirketlerin gelişimi ve operasyonları için destek sağlayan kredi verenlerdir. Bütün bu kısıtların yönetici üzerindeki baskısı zaman göre değişir.

2.4.2.4.Yönetim Tarzları

Yöneticinin kişiliğine göre oluşan birçok yönetim tarzı bulunmaktadır. Deneyimli yöneticiler, karşılaştıkları durumlara göre hangi yönetim tarzını benimseyeceklerini zaman içinde öğrenmişlerdir. Fakat bu tarz, yöneticinin kişiliğine tam ters düşüyorsa inandırıcılıktan ve etkili olmaktan uzak olur. Aşağıda 7 yönetim tarzı ele alınmıştır (Mazda, 1998, s.16):

İdareciler, problemlerin çözümü için şirket kural ve yönetmeliklerine sadık kalırlar. Kitabına göre davranırlar ve genelde çok iyi çalışanlardır. Organizasyona tam bağlılık gösteren bu kişiler, aynı zamanda şirket içinde uzun bir süreden beri bulunuyorlardır. Olaylara yaklaşımları çok resmidir. Genelde iyi iletişimci değillerdir, bunun için şirketin resmi kanallarını kullanmayı yeğlerler. Çatışma gidermede iyi değillerdir, şirket kurallarının bunları çözmesini beklerler. Bunların yanında iyi planlama yetisine sahip, mantıklı ve pratik insanlardır. Örgüte olan sadakatleri ve bilgileri yüzünden, astları ve akranları *idarecilere* saygı gösterir.

Zaman dolduranlar, genelde işe olan ilgileri dağılmış, emekli olmadan ya da başka bir işe geçmeden zaman geçiren, daha yaşlı yöneticilerdir. Stresi engellemek ve şirketteki etkinliklerini düşük tutmak için ellerinden geleni yaparlar. Onların bu düşük motivasyonu, kendilerine raporlayan insanları da etkiler. Herhangi bir çatışmaya mahal bırakmazlar. Kişisel konum bu tarzda ön plana çıkar. *Zaman dolduranlar* genelde iyi yönetim deneyimleri olan kişilerdir ve eğer iyi değerlendirilirse şirket için değerli bir kaynağa dönüşürler. İnsanları anlar ve isterlerse onlardan etkili takımlar oluştururlar.

Tırmanıcılar, şirket basamaklarının üst seviyelerine ulaşmak için, gerektiğinde kendilerini ve ailelerini feda etmekten kaçınmayan aşırı hırs dolu insanlardır. Özellikle üst seviyelerdeki insanlar tarafından başarılı görünmeyi isterler. Terfilerini dürüst ya da kirli yollardan sürdürürler. Bu gerçekleşmediğinde strese girer ve demotive olurlar. İlerlemeleri için kişisel bilgiye önem verirler. *Tırmanıcılar*, kendilerini değerlendiren kişilerin astları olduklarını bildikleri için onları gözetirler. Konum, onlar için kıdemlilik göstergesi olduğu için önemlidir.

Generaller, daha genç, enerji seviyeleri yüksek kişilerdir. Kural koyma ve gücü yönetmeyi severler. Kendilerini ve altındakileri çok çalıştırır. Sosyal insan olan generaller, her seviyeden insanla kaynaşırlar. Lüks ile birlikte konum, onlar için önemlidir.

Savunucular; kendileri, astları, organizasyon ve dünya arasında dengeli bir duruş sergiler. Yönetim teknikleri hakkında bilgileri olan, genelde deneyimli yöneticilerdir. Delege etme ve astlarına sorumluluk vermede iyilerdir. Bu kişilerin altında çalışanlar yüksek motivasyona sahiptir. Değişim yönetimini başarıyla gerçekleştirirler. Başarıyı görür ve ödüllendirirler. Mükemmel hayal güçleri vardır. Stresle başa çıkmada başarılıdırlar.

İyi adamlar, çoğunlukla az istekli, hedeflerin gerçekleştirilmesinden çok akranları ve astları tarafından beğenilmek isteyen kişilerdir. Zayıf performans gösterebilirler bile astlarını eleştirmezler ve bu şekilde onların gelişimini de yavaşlatmış olurlar. Bu “iyi adamlar” kontrolünde grubun verimi düşüktür. Kararlar çok az alınır ve bunlar da oldukça zayıftır.

Patronların yönetim tarzı kabadayılık yaklaşımını gösterir. Güçlerini göstermek için çalışanlarına baskı kurarlar. Bu tarz, çoğunlukla alt seviyelerde olmakla birlikte her yönetim seviyesinde görülür. Mevkilerinin gücünü gerçek bir şekilde yansıtır. Akranları tarafından kabullenilmeyi beklerler, ama çoğu zaman bunu göremezler. Kaba bir dilin arkasına sığınan güçlü konuşmacılardır. Kendi güçlerini vurgulamak için, akranları ve astlarını korkutarak çatışma yaratırlar. Kısa dönemde sonuç almak için şirketler tarafından iş başına getirilen bu kişiler, uzun dönemde zararlı ve yıkıcı olabilirler.

Yönetici davranışlarını bölümlere ayırmak yanı sıra Şekil 2.6’da bunlar görev ve kişi baskınlığına göre gösterilemeye çalışılmıştır. En dengeli yönetim tarzı *tirmanıcılara* aittir. Aslında her tarzın kendine göre bir güçlü ve zayıf yanı olduğu da unutulmamalıdır.

GÖREV		GENERAL	SAVUNUCU
	İDARECI	TIRMANICI	
	ZAMAN DOLDURAN	PATRON	İYİ ADAM
			KİŞİ

Şekil 2.6. Yönetim tarzlarının bölümlere ayrılması (Mazda, 1998, s.20)

2.4.3. Geçmişten Geleceğe Yöneticiler

Bilim ve teknolojide meydana gelen gelişmeler, özellikle insanoğlunun artan yeni taleplerini en kolay yoldan ve mükemmel diyebileceğimiz bir biçimde karşılamaya yönelik olarak büyük bir hızla sürmektedir. Globalleşen dünyadaki yeni gelişmeler, bir zamanların popüler –şimdiki klasik- yönetim anlayış ve yaklaşımlarını bir tarafa bırakarak, yönetimde yeni anlayışları ve yeni bakış açılarını gündeme getirmiştir.

Geçmişte yöneticilerden sadece saatin kaç olduğunu söylemeleri beklenirken, günümüzde beklentiler değişiklik göstermiştir. Artık saati sadece hızlı öğrenmek değil, İstanbul'daki saatin yanı sıra Londra'daki saati de öğrenmek önemli hale gelmiş ve yöneticilerden saati hızlı, kaliteli, ihtiyaca göre gösteren mekanizmalar kurmaları beklenmeye başlanmıştır.

2.4.3.1. Klasik Yöneticiler

Klasik yönetim kuramı adı altında *bilimsel yönetim yaklaşımı*, *yönetim süreci yaklaşımı* ve *bürokrasi yaklaşımları* yer almaktadır. Klasik kuram iki ana düşünce üzerine kuruludur. Birincisi, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi ise, örgütün formal yapısıdır. Klasik kuram bu ana düşüncelerden hareketle etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmış ve en iyi örgüt ve yönetim yapısını ortaya koymaya çalışmıştır. Başka bir ifadeyle, klasik kuramcılar, en yüksek verimliliği sağlayacak bir örgüt yapısını bulmaya ağırlık vermişler ve örgütün toplumsal ya da beşeri yönünü dikkate almayarak, “emredici liderlik”, “otoriter denetim ve gözetim” ve “kuramsal yapı” gibi niteliklerle belirlenen “biçimsel örgütü” vurgulamışlardır.

Bilimsel yönetim yaklaşımının başlıca temsilcisi ve kurucusu Frederick W. Taylor'dur. Bu yaklaşımın ortaya koyduğu ilkeler, en yüksek düzeyde verime ulaşma yollarını vurgulamaktadır. En yüksek düzeyde verimliliğe ulaşmak için ise, birey makinaya ek bir üretim faktörü olarak ele alınmakta, ancak bireyin sosyal ve psikolojik yönüne değinilmemektedir.

Yönetim süreci yaklaşımı da bilimsel yönetim gibi ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Bu açıdan bakıldığında bilimsel yönetimin devamı ve bazı yönlerden

tamamlayıcısı olarak görülebilir. Ancak bilimsel yönetim daha çok iş dizaynı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenirken, yönetim süreci yaklaşımı organizasyonun tamamını ele alarak, organizasyon ve yönetim ile ilgili temel ilkeler ortaya koymuştur. Yönetim süreci yaklaşımının kurucusu olan Fayol'da diğer klasik kuramcılar gibi insan psikolojisi, insan davranışı ve insanlararası ilişkiler üzerinde durmamış, buna karşılık organizasyonun etkin ve verimli iş yapması üzerinde durmuştur.

Bir Alman sosyoloğu olan Weber, *bürokrasinin* diğer örgütlere nazaran “dakiklik, devamlılık, disiplin, güvenilirlik, hız, kesinlik, sağduyu, dosyalama bilgisi, dayanışma, tam itaat ve anlaşmazlıkların giderilmesi” bakımından üstün olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü bu yaklaşıma göre, ortaya konulan bürokratik ilkelere uyulması halinde “etkin, ideal, şahsa göre değişmeyen ve rasyonel bir örgüt yapısı” ortaya çıkacaktır. klasik yönetim yaklaşımı, örgütü kapalı ve mekanik sistemler olarak ele almakta ve bireyi “rasyo – ekonomik insan” olarak görmektedir (Şahin, 2006).

İncelenen her üç yaklaşımda klasik yöneticiler, insan unsurunu ikinci planda tutmakta ve “işin doğuştan çoğu insan tarafından sevilmediğini, hoş gitmediğini ve çalışanların kazandıkları paranın, işin doğasından daha önemli olduğunu” farz etmektedir. Dolayısıyla klasik yöneticiler, bireyin korkutma ve parasal ödülle en iyi şekilde motive olabileceğine inanırlar.

Klasik yöneticiler tanımlanmış politika ve süreçlere ihtiyaç duyarlar. Katılık ve tutarlılık onlar için önemlidir. Genelde dar bir bakış açıları vardır. Çalışanlar üzerinde baskı kurmayı severler ve onları motive etme yerine “kontrol ederek” yönetirler.

2.4.3.2. Günümüz Yöneticileri

Günümüzde yöneticilerin etkinlik düzeyi, örgütsel amaçları gerçekleştirme dereceleriyle paralellik arz etmektedir. Son yıllardaki gelişmeler geleneksel yönetim süreçlerine (planlama, örgütlenme, yönlendirme, kontrol ve geliştirme), karar verme, iletişim ve işbirliği gibi yeni süreçler eklenmesine yol açmıştır. Bu süreçler örgütte çalışan herkesin, özellikle her düzeydeki yöneticinin duygularının farkında olma, ifade etme ve başkalarının duygularını anlama yeterliklerini ön plana çıkarmıştır (Ural, 2001, s.212).

Yöneticiler hâlâ dört temel yönetim fonksiyonunu icra ediyorlar: Planlama, örgütleme, yönlendirme ve geliştirme. Fakat artık bu icra görevini formal veya informal olarak örgütlenmiş çalışma grupları içerisinde yetkilendirilmiş çalışanlar olarak yerine getiriyorlar. Planlama artık, yöneticilerin takımlarından aldıkları bilgi ve yorumlar ışığında yapılıyor. Örgütleme sadece görev dağılımı yapmaktan ibaret değil, eğitim ve grup içi fikir alışverişini de kapsıyor. Yönlendirmeyse birkaç üst düzey yöneticinin emirlerinin çalışanlara aktarılıp empoze edilmesinin ötesine geçmiş durumda. Bu fonksiyonun hakkıyla yerine getirilmesi için liderlik, ikna, uzlaşma ve daha birçok idari yöntemin uygun şekilde kullanılması gerekiyor. Geliştirme fonksiyonu da artık sadece maliyetlerin kontrol altında tutulup, hataların gözlenmesinden ibaret değil; gerçekleşen performansın, planlama safhasında ortaya konan hedef performans seviyesine çıkartılması çabasını içeriyor (Thompson, 2003, s.58).

21. yüzyıl yöneticileri görevlerinde başarılı olmak için yetenekli bir diyalog uzmanı, yenilikçi bir karar adamı ve sorun çözücü olmalıdır. Bu yöneticiler, üstlerinden olabildiğince çok yetki ve sorumluluk almak zorundadırlar (Thompson, 2003, s.59).

Bilgi teknolojileri bireylerin birikim ve yeteneklerinin artmasını sağlamaktadır. Bugün herhangi bir yönetici, öğretim üyesi ya da siyasetçi bir konuşma yaptığında dinleyiciler en az onlar kadar bilgili ve görüş sahibidirler. Yöneticinin, yönettiği kitleden daha fazla sahip olduğu bir şey giderek kalmamaktadır. Bu yeni ortamda insanlar, kendini inanılmaz ölçüde farklılaştıramayan yöneticileri tanımayacaklardır. Her birey hem kendinin hem de kendi küçük grubunun bir liderine dönüşecektir (Arat, 1998, s.90).

CLC (Corporate Leadership Council) tarafından yayınlanan ve 52 uluslararası şirketin yöneticilik yetkinlikleri incelenerek yapılan bir araştırmaya göre şirketlerde en çok rastlanan yetkinlikler, yüzdeler bazında şu şekilde sıralanmıştır (Zaimler, 2003):

- Sonuç Odaklılık (%83)
- İnsan Gelişimi (%71)
- Bütünsel ve Kavramsal Düşünce (%64)
- Takım Oyuncusu Olma (%62)
- Esneklik (%58)
- Güvenilirlik ve Dürüstlük (%58)
- Gelişim/Öğrenme Odaklılık (%54)
- Stratejik Düşünme (%54)

- Vizyon ve Yön Belirleme (%53)
- Yüksek Performans Ortamı Yaratma (%51)

2.4.3.3.Yeni Yönetici Profili

Küreselleşme ile; dünya ölçeğinde ekonomik, siyasal ve kültürel bütünleşme, fikirlerin, görüşlerin, pratiklerin, teknolojilerin küresel düzeyde kullanılması, sermaye dolaşımının evrenselleşmesi, ulus-devlet sınırlarını aşan yeni ilişki ve etkileşim biçimlerinin ortaya çıkması, mekanların yakınlaşması, dünyanın küçülmesi, sınırsız rekabet, serbest dolaşım, pazarın dünya ölçeğinde büyümesi ve ulusal sınırların dışına çıkması, kısaca dünyanın tek pazar haline gelmesi gerçekleşmiştir (Kaçmazoğlu, 2002, s.49).

Gelecekte; “global platformda yöneticilik yapmak”, “esnek olmak”, “etik konularına dikkat etmek”, “çalışanları kendi pozisyonuna yetiştirmek”, “ilişki ağı geliştirmek”, “stratejik ortaklıklar kurmak ve yürütmek”, “bütünsel düşünerek hareket etmek” ve “sürekli yaşanan değişimi yönetmek” gibi özellikler önem kazanacaktır (Zaimler, 2003).

Lewis’e (1998, s.26-27) göre yarının yöneticilerinde olması gereken yetenekler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Büyük iletişimci
- Takım oyuncusu
- Teknoloji ustası
- Problem çözücü
- Yabancı büyükelçi
- Değişim gerçekleştiren
- 21. yüzyıl lideri

Yöneticiler, artık patron gibi davranmaktan kaçınacak, kendilerini sponsor, takım liderleri, danışman olarak göreceklendir. Akıcı bir organizasyon yapısı içinde çalışacak, diğerlerinin de karar alma aşamalarına katılmalarını sağlayacak ve bilgi paylaşımını serbest bırakacaklardır. En önemlisi ise çalışma gruplarının uzun çalışma saatlerine bakmayıp, sonuçlara önem verecek olmalarıdır.

BÖLÜM 3. MÜHENDİSLERİN YÖNETSEL BECERİ VE EĞİTİM GEREKSİNİMLERİ

3.1. Mühendislikten Yöneticiliğe Geçiş

Mühendislerin mesleklerinin ilerleyen yıllarında yönetim kademelerine gelmeleri ve bu kademelerdeki etkinlikleri son yıllarda sıkça görülmektedir. Bu konuda şikayetlerin yoğunlaştığı nokta; mesleğinde başarılı bir mühendisin aynı başarıyı yönetim kademelerinde de sürdürüp sürdüremeyeceğidir. Hem dünyada hem de Türkiye’de yaygın olarak karşılaşılan sonuç, bir mühendis hazırlıksız olarak yönetim kademesine geçerse/geçirilirse iki yönlü olumsuzluk söz konusudur: Nitelikli bir teknik elemanın kaybı, bunun yanında kötü bir yöneticiye sahip olmak (Erdoğan, 2001, s.16).

Yönetim basamağına geçen mühendis, disiplinlerarası becerilere ihtiyaç duyulan, daha büyük projelere ve karmaşık tasarımlara dahil olur. Bu aşamada mühendis, sadece teknik uzmanlığın başarıyı getirmeyeceğini, bunun yanında örgütsel ve insani faktörlerin gerekli olduğunu anlar. Kendisinin gelişimine fayda sağlayacak bilgi ve beceriler, proje yönetimi, kişilerarası iletişim, finans, pazarlama gibi konuları içerir (Lannes, 2001).

Geary (2002, s.5), yönetim basamağına terfi eden kişinin, kendisini başarılı bir uzman yapan eski alışkanlıklarından belki de tamamen kurtulması gerektiğini belirtmektedir. İşlerin yapılması ile yaptırılması arasındaki farkın iyi anlaşılması gerekir. Geçmişte işlerini yaparak başarılı olmuş kişi, kendisinden istenen görevleri sadece kendisi yapabilecek durumdayken, yönetim basamağına geçtiğinde görevlerin büyümesiyle bir kişinin sağladığı bilgi ve kuvvetten daha fazlasına ihtiyaç duyar hale geliyor. Yönetici olarak kişinin, bütün işleri kendisi yapmaktansa başkalarına yaptırması gerekir. Bunun için de delege etme sanatına hakim olması işlerini kolaylaştıracaktır. Başarılı bir delegasyon için, çalışanın beklentilerinin anlaşılacak motivasyonu sağlanmalı ve onlara yön gösterilmelidir.

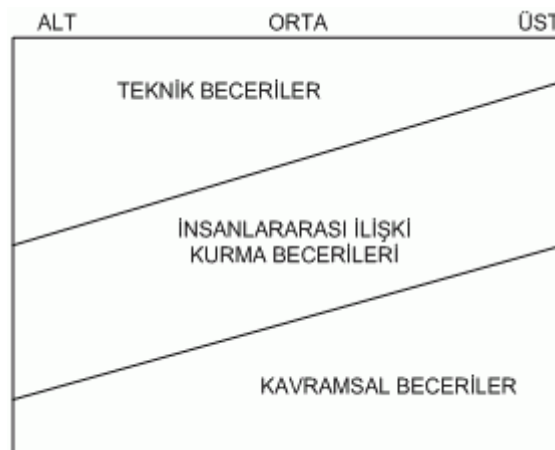
Erdoğan (2001, s.20), mesleğinde başarılı bir mühendisin neden yönetim kademesine geçmek istediğini anlamak için, kariyerin sosyo-kültürel boyutu üzerinde durulması gerektiğini vurgulamaktadır. Çoğu zaman yönetim kademesine geçmek isteyen mühendisin kendi istek, ihtiyaç ve beklentileri yerine, içinde bulunduğu sosyo-kültürel ortam onu yöneticiliğe zorlamaktadır. Çünkü yönetsel kariyer, hemen hemen tüm kültürlerde teknik

kariyere göre daha fazla tercih edilmektedir. Bunun nedenleri arasında dikkat çeken üç husus şöyle özetlenebilir (Erdoğan, 2001, s.20):

- Kültürel değerler dolayısıyla bilimsel/teknik kariyer ile yönetsel kariyer farklı değerlendirilmektedir. Örgütlerde yönetsel kariyer ilerlemesi hem personelin kendisi hem de toplum açısından daha cazip görülmektedir.
- Ücret, statü ve örgütsel prestij açısından teknik kariyere sahip yöneticiler, yönetsel kariyere eşit bir düzeye gelse bile, teknik kariyerde ilerleyen kişiler güce sahip olmamaktadır.
- Örgütler teknik kariyer ilerlemesi ile ilgili başlangıçta koydukları kriterlerden daha sonra dönebilmektedir. Teknik özellikleri yüksek elemanlar teknik kariyere devam etmeyi düşünseler bile kariyerlerinde ilerlemenin bazen engellendiği görülmektedir. Bazen teknik kariyer; teknik beceriye bağlı ve liyakate göre ilerleme yerine, örgüte bağlılığı yüksek kişilerin ödüllendirildikleri bir yol olabilmektedir.

Daha önceki benzer tanımlamalarda belirtildiği gibi yöneticiler, diğer kişilerin faaliyetlerini yönlendiren ve bunun sonucunda belli hedeflere ulaşmak için sorumluluk alan kişilerdir. Bu çerçevede yöneticilerin üç beceriye sahip olması gerekmektedir:

- Teknik beceri
- İnsanlararası ilişki kurma becerisi
- Kavramsal beceriler



Şekil 3.1. Yönetim basamaklarına göre beceri dağılımları (Higgins, 1994, s.20)

Teknik beceri, uzmanlık alanında sahip olunan bilgi ve beceriden oluşur ve oldukça somuttur. İnsanlararası ilişki kurma becerisi, başka insanlarla birlikte çalışabilme, insan tutum ve davranışlarını anlayabilmeyi içerir. Yönetici yönetim kademelerinde yükseldikçe ihtiyaç

duyacağı becerilerin önem ve ağırlığı da artmaktadır. Bu noktada teknik becerisi gelişmiş olan mühendislerin yönetim kademesine geçerken, teknik becerinin önemi azalmakta, insanlararası ilişki kurma becerisi ile kavramsal becerilerin önemi artmaktadır (Erdoğan, 2001, s.20).

3.1.1. Mühendislikten Yöneticiliğe Geçişte Karşılaşılan Sorunlar

Mühendislikten yöneticiliğe geçişte mühendisler kişilikleri, eğitimleri ve deneyimlerine bağlı olarak bazı güçlüklerle karşılaşır. Mühendislikten yöneticiliğe geçiş süreci; tahmin edilebilir, kesin ve somut işlerden; belirsizliğin ve problemlerin çok olduğu bir alana geçmek olarak tanımlanabilir. Yönetim işleri, insanlarla temas halinde olmayı gerektiren duygusal beceriler, karar verme ve hedef belirleme gibi davranışsal becerileri gerektirmektedir. Mühendislikten yönetim görevine geçen mühendisler en çok dahili koordinasyon ve genel liderlik görevlerinde zorlanmaktadır. Yönetim görevine geçen mühendislerin kendi beyanlarında da teknik problemler yerine daha çok yönetim problemleriyle uğraştıkları vurgulanmaktadır. Mühendislikten yöneticiliğe geçişte karşılaşılan problemler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Wees ve Jansen, 1994):

- Teknik becerilerle güçlü bir biçimde özdeşleşme dolayısıyla, mesleğe ve uzmanlık alanına bağlılığı bırakmamak ve bu yönü hep öne çıkarmak.
- Güçlü başarı motivasyonu dolayısıyla, teknik personelde başarı motivasyonu oldukça yüksektir. Yönetim görevi ise başkalarını başarı için yönlendirmeyi, güdülemeyi gerektirir. Mühendislerin bu yönü bazen ihmal ettikleri görülmektedir.
- Teknik elemanlar göreve odaklandıkları için daha çok tek çalışmayı tercih etmekte, insanlararası ilişkileri sürdürme konusunda yeteri kadar çaba göstermemektedirler. Bu durum yönetim görevlerinde bulunan kişiler için bir eksiklik olmaktadır.
- Örgütün geleceği, yönü ve stratejilerine yönelmek yerine, mühendislerin sadece kendi görevlerine odaklanması bir diğer problem alanıdır.

Mühendis yönetim kademesine geçerken, olay ve olguları bütüncül bir bakışla değerlendirme becerisini kazanmalı, teknik eleman olmanın getirdiği detaylarla uğraşmak alışkanlığından vazgeçmelidir. Çünkü, yönetim rolü detaylarla uğraşanları yönlendirmek, onların arasındaki koordinasyonu sağlamaktır. Fakat uygulamada, mühendis kökenli, yöneticilerin teknik özelliklerinden sıyrılıp yöneticinin sahip olması gereken role uygun davranışları sergilemekte zorlandıkları yaygın bir gözlemdir. Yönetimin etkinlik ve performansının sorgulanmaya ve ölçülmeye başlanmasıyla birlikte mühendislerin yönetim

kademelerine geçişi gemiŖe nazaran daha kısıtlı hale gelmeye baŖlamıŖtır. Bu durum, bazen bireysel yönelimi, bazen de toplumsal Ŗartlandırmalar dolayısıyla yönetici olmak isteyen, ama yönetim kademesinde etkin olamayacağı bilinen başarılı bir mühendis, örgütte nasıl tutulacağı ve motivasyonunun nasıl sağlanacağı sorununu gündeme getirmiŖtir (Erdoğmuş, 2001, s.21).

3.1.2. Mühendislerin Yönetim Rollerine Geçişlerinde Örgütün Desteği

Organizasyonlarda teknik özellikleri öne çıkan mesleklerde çalışan kişiler, kendi alanlarında yeterli bir seviyeye ulaŖtıktan sonra, gerek kültürel değer yargıları, gerek kariyer düzleşmesi, gerekse de ücret, statü ve prestij gibi sebeplerden dolayı kariyerine yönetici olarak devam etmeyi düşünmeye baŖlamaktadır. Yönetim alanının ilk basamaklarında daha fazla teknik beceri gerektiği için, bu seviyedeki kişiler yönetsel rollerinde çok problemle karŖılaŖmamaktadır. Fakat yönetim basamaklarında yükseldikçe yavaş yavaş yönetim sorunları da ortaya çıkmaya baŖlamaktadır. Üst kademelere yükseldikçe teknik beceriler yerine artık, insanlararası ilişki ve kavramsal beceriler önem kazanmaktadır. İŖte bu yönetim basamaklarındaki ilerleyiŖte Ŗirketler çalışanlarının; müzakere, sunum teknikleri, satış-pazarlama, insanlar arası ilişki gibi alanlarda eğitim almalarını sağlayarak, kendilerini geliştirme imkanı sağlamaktadır. Bu Ŗekilde organizasyonlar, teknik görevlerde rol alan, deneyim ve kişisel yönelimi uygun, sınırlı sayıda mühendislere destek olarak ve onların önünü açarak yönetim görevlerine yavaş bir geçişi gerçekleŖtirmektedir.

Yönetici adaylarını seçmedeki en etkili ve adaletli yol, tüm çalışanlara yönetim yeteneklerini sergileyebilecekleri fırsatları vermektir. Bu yetenekler mevcut işlerinde gösterdikleri performansla belirlenmeli ve eğitimlerle de geliştirilmelidir. Yöneticilik pozisyonları açıldıkça tüm yetkin personel başvuru için cesaretlendirilmelidir. Adaylar seçilme Ŗanslarının olup olmadığını anlamaları için, her pozisyon için gerekli olan yeterlilikler belirtilmelidir. Bu Ŗekilde organizasyonlar yöneticilik pozisyonları için en uygun kişileri terfi ettirerek, terfi edenlerin organizasyon kültürünü, yapısını, prosedür ve metodlarını öğrenmesini sağlar. Aynı zamanda, yönetim pozisyonlarına terfi fırsatlarının her çalışanına açık olduğunu Ŗeffaf ve dürüst bir Ŗekilde sunarak, çalışanların kişisel gelişimleri için gerekli olan moral, motivasyon ve aidiyet duygusunun gelişmesini sağlar (O'Connor, 1994, s.44).

Avustralya’da yönetim rollerine geçiş yapan mühendisler için yapılan bir araştırmada (Seethamraju v.d., 1997, s.299-302), mühendislerin ücret, statü ve prestij gibi sebeplerden dolayı yönetim rollerine geçmek isteyerek kariyerlerini geliştirmek istedikleri ve bu görevlere geldiklerinde de işlerinin rekabetçi performansını sergileyebilmek için gerekli olan özel yeteneklerden yoksun oldukları saptanmıştır. Kendi işlerinde yüksek performansa sahip kişiler yönetim pozisyonları için öncelikli aday olarak düşünüldüğü için, bu kişilerin yönetici olduklarında başarılı bir yönetim sergileyemedikleri, şirketlerin de çok değerli teknik bir kaynaktan mahrum kaldıkları ayrıca belirtilmiştir. Yönetim rollerine geçiş yapan mühendisler için organizasyonların verdiği desteği saptamak amacıyla, büyük bir mühendis kitlesine yapılan anket sonucunda endüstri tiplerinin bu destek üzerinde etkisi olduğu düşünülmüş, karşılaştırma yapmak için endüstri tipleri dört grup altında incelenmiştir: Üretim, devlet, danışmanlık ve servis sektörleri. Araştırma sonucunda aşağıdaki saptamalar elde edilmiştir:

- Mühendislik hayatında yönetsel içerik, yaş ve deneyimle artmaktadır.
- Çoğu organizasyonlarda mühendislerin bilgi ve becerilerinden faydalanılamamaktadır.
- Katılımcıların %56’sı teknik rollerdeki başarının, yönetsel başarı ihtimalini artırdığını düşünüyor.
- Katılımcıların %50’si, teknik performanslarındaki başarının organizasyonların mühendisleri yönetim pozisyonlarına geçirmede temel oluşturduğunu düşünüyor. Bu yüzden bireysel özellikler ve başarıların bu geçişler üzerinde etkisi vardır.
- Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%72’si), teknik kariyer basamağının, yönetsel kariyer basamağına göre daha az ödüllendirici olduğuna inanıyor.
- Katılımcıların %36’sı organizasyonlarının kendilerini gelecekteki yönetim rollerine hazırladıklarını, sadece %24’ü ise organizasyonların bu geçiş için gerekli olan eğitimleri verdiklerini belirtmişlerdir. Buradan da geçiş için gerekli olan desteğin organizasyonlar tarafından yeterince verilmediği ve büyük bir oranda bireyin çabalarına bırakıldığı ortaya çıkmaktadır.
- Üretim sektöründeki organizasyonlar; devlet, danışmanlık ve servis sektörlerindekiyle göre daha fazla destek veriyor.

Avustralya’da yapılan bu araştırmadan çıkan sonuca göre; yönetim rollerine geçiş sırasında verilen destekte endüstri tipinin etkili olduğu ve organizasyonların büyük bir çoğunluğunda sistematik bir desteğin verilmediği ortaya çıkmıştır.

3.2. Mühendislerde Olması Gereken Yönetsel Beceriler ve Bu Alanlardaki Eğitim Gereksinimleri

Dünya ekonomisi ile bütünleşen işletmelerin piyasalarda tutunabilmesi gitgide zorlaşmaktadır. Keskinleşen rekabetle baş edebilmenin en sağlam güvencesi iyi yetişmiş insan gücüne sahip olmaktır. Artık bütün işletmelerde, teknoloji yönteminden anlayan, modern imalat yöntemleri gibi teknik konulara aşına, paraya ve insan kaynaklarına bu çerçeve içerisinde yön vermesini bilen, iyi yetişmiş profesyonel yöneticilere olan talep hızla artmıştır (Lannes, 2001).

Klasik iş idaresi okullarında yetişen yönetici adayları teknik konularda yetersiz kalırken, mühendislik eğitimi görenlerin de istenen düzeyde yönetim ve işletme becerilerine sahip olmadığı gözlenmektedir. İşletmeler arası sıkı rekabetin sonucu olarak deneyimli mühendislerin yer değiştirmesi sebebiyle, bu mühendislerin sorumlulukları her geçen gün daha genç mühendislere geçmektedir. İşte bu gibi sebepler, son yıllarda ABD ve Avrupa üniversitelerinde mühendislik yönetimi (Engineering Management) adı altında yeni bir eğitim programının ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Bazı üniversiteler, öğrencilerine yönetim alanında farklı yüksek lisans programları sunmaktadır. New Orleans Üniversitesi'ndeki uygulamalarda; eğer öğrenci teknik uzmanlık alanında kalmak istiyor, ama yönetsel becerilerini geliştirme ihtiyacı hissediyorsa, kendisi için en uygun programın "Mühendislik Yönetimi" olduğu belirtiliyor. Bunun dışında eğer öğrenci, gelecekte stratejik planlama veya pazarlama alanlarında kariyer yapmak isteyip, mühendislik bilgi ve deneyimlerini bu amaç uğrunda bir basamak taşı olarak kullanmayı düşünüyorsa, "İşletme" yüksek lisansı (MBA) yapması daha uygun olur. Son olarak, gelecek kariyerlerindeki yakın bir zamanda, şirketlerinin teknoloji kullanımı hakkında üst kararlar almayı planlıyorlarsa "Teknoloji Yönetimi" konusunda yüksek lisans yapmaları düşünülebilir.

Türkiye'de de üniversiteler bünyesinde benzer programlar yer almaktadır. İşletme yüksek lisansı dışında mühendislik yönetimi dalında da sertifika programları yer almaktadır. Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin yöneticiler ve yönetici adayları için hazırladığı mühendislik yönetimi sertifika programında yer alan konular (ODTU-SEM, 2001, s.263):

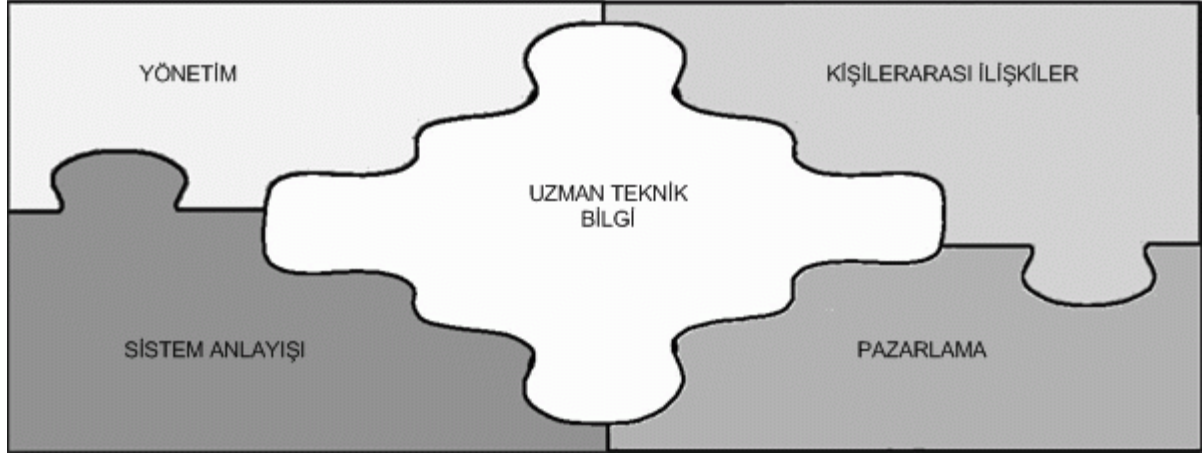
- teknoloji yönetimi
- organizasyon ve insan kaynakları yönetimi

- yöneylem araştırması
- karar destek sistemleri
- endüstriyel ekonomi
- mühendislik ekonomisi
- proje yönetimi
- üretim yönetimi
- toplam kalite yönetimi olarak belirlenmiştir.

Mühendisleri yönetim konularında tamamlayıcı eğitimlerin bir kısmı da çalıştıkları şirketlerce ya da onların desteğiyle verilmektedir. Japonya'daki Hitachi Şirketi, teknik personelin yönetsel konularda gelişimini sağlamak için eğitim programı uygulayan şirketlere iyi bir örnek teşkil eder. Okamoto v.d.'lerine (2004, s.605) göre bugünün Japon üretim şirketleri; teknoloji, pazar, rekabet ve ticari uygulama alanlarında görülen ve daha önce deneyimlemedikleri güçlü bir değişim içindedir. Bu değişim, maliyet ve ürün teslim sürelerinde bir baskı unsuru olarak karşılımlarına çıkmaktadır. Bunu da teknolojik rekabeti geliştirerek, son teknolojileri hayata geçirerek ve teknolojilerini güçlendirerek bertaraf etmeye çalışmaktadırlar. Ama şimdiki çevresel değişim öyle bir noktaya gelmiştir ki, tek başına teknolojik rekabetteki gelişim yeterli gelmemektedir. Artık değişimlere ayak uydurabilmek için bireylerin, hızlı gelişen piyasada, kişiler arası ilişkilerde, pazarlama ve yönetim alanlarında kullanılmak üzere gerekli becerilere önceden sahip olması gerekmektedir. Hitachi Şirketi, teknik personelinin bu ihtiyacını karşılamak için "Yönetsel Yetenek Gelişimi" (Managerial Capability Development-MCD) adlı programı hayata geçirmiştir.

MCD programının müfredatı Şekil 3.2.'de gösterildiği gibi 4 temel alan ile sınıflandırılmıştır:

1. Yönetim Becerileri: Proje yönetimi, risk yönetimi, hizmet yönetimi, genel idare v.d. beceriler
2. Sistem Anlayış Becerileri: İleri görüş, strateji geliştirme, iş modeli geliştirme, danışma v.d. beceriler
3. Kişiler Arası İlişki Becerileri: Mülakat teknikleri, müzakere, iletişim, sunuş v.d. beceriler
4. Pazarlama Becerileri: Pazarlama teknikleri, bilgi toplama teknikleri, müşteri memnuniyeti, ürün kavram gelişimi v.d. beceriler.



Şekil 3.2. MCD programı içindeki beceri alanları (Okamoto v.d., 2004, s.607)

Hitachi şirketinin çeşitli bölümlerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, MCD programı için gerekli olan becerilerin öğretim sırası; yönetim becerileri, sistem anlayış becerileri, kişiler arası ilişki becerileri ve pazarlama becerileri olarak belirlendi. Katılımcıların aldıkları eğitimler hakkındaki olumlu değerlendirmeleri, diğer çalışanların da bu programa dahil olma isteklerini arttırmıştır.

Mezun olur olmaz proje yönetiminde görev alacak olan mühendis adaylarının lisans eğitimlerindeki konuları belirlemek amacıyla, veya yönetim basamağına terfi eden mühendislerin bocalama evrelerini kolay atlatabilmeleri için ihtiyaç duydukları yönetsel becerilerin ve eğitim gereksinimlerinin tespitine yönelik pek çok araştırma yapılmıştır (Blair, 1991; Okamoto v.d., 2004; Batley, 1998; Dudman v.d., 2003). Yönetsel becerileri belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmalarda çeşitli mühendislik dallarındaki farklı ilgi alanlarına göre, yönetsel beceri ihtiyaçlarının da çeşitlilik gösterdiği görülmüştür. Örneğin, inşaat sektöründeki mühendislere göre sağlık ve güvenlik alanındaki yönetim becerisi en önemli beceriler arasına girerken, bu ihtiyaç diğer dallarda en alt sıralarda yer alabilmektedir. Liderlik, proje yönetimi gibi konuların içerdiği beceriler ise, genelde her mühendislik dalının en çok ihtiyaç duyduğu alanlar olarak göze çarpmaktadır.

Yazında yer alan, daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında (EK 1.), mühendislerin sahip olması gereken yönetsel becerilerden üzerinde yoğunlukla durulanlar ve ortak olarak belirlenen beceriler aşağıda belirtilmiştir:

3.2.1. Takım Yönetimi

Takım önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya fazla kişinin oluşturduğu topluluktur (Eren, 1998). Takımın tanımında üç önemli öge göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi, takımın oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişinin gerekmesidir. Takımların çoğunun eleman sayısı on beşin altındadır. İkincisi takımı oluşturan kişiler birbirlerine bağımlıdırlar ve birlikte hareket ederler. Bir başka deyişle, devamlı olarak karşılıklı etkileşim halindedirler. Üçüncüsü, takımı oluşturan kişiler belli bir amacı gerçekleştirmek için çalışırlar.

Bir bütün, o bütünü oluşturan parçaların toplam enerjisinden daha yüksek bir enerjiye sahiptir. Birlikte düşünüp, birlikte hareket etme takıma sinerji etkisi vermektedir (Vardar, 2001). Takım olmak ve birlikte hareket ediyor olmak verimlilik ve motivasyon açısından önemli avantajlar sağlamakla birlikte örgütlerin devamlılığını da sağlamaktadır.

Günümüzde yüksek performanslı otomasyon ve bilişim teknolojilerindeki hızlı değişim ile birlikte, karmaşık organizasyonel sorunlar, işletmelerin dikey veya yatay olarak bölümlenmiş bulunan fonksiyonel işleyişini olanaksız duruma getirmiştir. Çalışanlar motive olamamakta ve bu da verimliliği düşürmektedir. Söz konusu gerçekler işletmelerde takım çalışmasının ve toplam çalışan tatmininin örgütün bütününe yayılımını zorunlu hale getirmektedir. Örgütlerin takım çalışmasını desteklemelerine ilişkin nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Keçecioğlu, 2000):

- *Değişimin Takımları Oluşturmayı Zorunlu Hale Getirmesi* : Örgüt yapılarının değişmesi işlerin ve problemlerin karmaşık hale gelmesi ve ortak rekabet ortamı takımları gerekli kılmaktadır.
- *Birlikte Düşünmeyi Sağlamak*: Bir soru, fırsat, süreç ihtiyaçları karşısında çözüme yönelik ortak odaklanmayı sağlamak önemlidir.
- *İnsanları Birbirleriyle Kaynaştırmak*: Farklı yeteneklerdeki ve yeterliliklerdeki insanları birbirleriyle ve işleriyle bütünleştirmek, takımın her düzeydeki çalışanın kendini en iyi şekilde kanıtlayabileceği bir ortam yaratmak örgütte büyük gelişimler sağlayacaktır.
- *Örgüt İçerisinde “Biz” Anlayışını Hakim Kılmak*: Yüksek performansın kişisel çabalar ile sağlanamayacağı görüşü yaygınlaşmıştır. “Biz” anlayışı “Ben”

anlayışından daha etkilidir. Örgütü başarıya kişisel hedefler değil ortak hedefler götürecektir.

- *Kaynakları Daha Tasarruflu Kullanma Arzusu*: Takım çalışmasıyla özellikle zaman ve maliyetten tasarruf edilecektir.
- *Sorunlara Kalıcı Çözümler Üretme İsteği*: Takım kanalıyla sorunlara daha kolay ve kalıcı çözümler üretilecektir. Takımla gelişen sinerji, takımı kişilerden daha güçlü yapmaktadır.
- *Hiyerarşik Yapının Değişmesi*: Örgüte birkaç kişinin yön vermesi yanı sıra kurtulmak isteyen işletmeler alt kademedeki çalışanlarla sorumlulukları paylaşmaktadırlar. Bireylerin tek başlarına üstlenemeyeceği sorumluluklar için takımlar gereklidir.

Yapılan bazı araştırmalarda mühendislerin “takım yönetimi” konusunda becerilere ihtiyaç duydukları saptanmıştır. İngiltere’de “yapı yenileme çalışmaları” yönetimi için gerekli olan bilgi ve becerilerin belirlenmesi için Egbu’nun (1999, s.29-43), bu sektörde görev yapan kıdemli, orta seviye ve alt seviye yöneticileriyle yaptığı araştırma sonucunda; “takım kurma”, kıdemli yöneticiler ve alt seviye yöneticilerce 10., orta seviye yöneticilerce de 9. olarak sıralanmış ve “takım olarak” çalışmanın tüm yöneticilerce önemsendiği ortaya çıkmıştır. Yine Edinburgh Üniversitesi Elektrik Mühendisliği bölümünden Gerard M. Blair’in 1991 senesinde, beşinci senelerinde bulunan lisans öğrencilerine verilmek üzere hazırlanan, 15 günlük yoğunlaştırılmış kurs müfredatının belirlenmesi için yaptığı diğer bir araştırmada, “takım yönetimi” gelişim ihtiyacı duyulan konular arasında 5. sırada yer almıştır (Blair, www.see.ed.ac.uk).

3.2.1.1. Takım Türleri

Takımlar biçimsel ve biçimsel olmayan olmak üzere ikiye ayrılırlar. “*Biçimsel takımlar*”, belirli işleri yapmak, görevleri yerine getirmek üzere örgüt tarafından kurulan topluluklardır. Bu tür takımlarda üyelerden örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik davranışlarda bulunmaları beklenir. “*Biçimsel olmayan takımlar*”, biçimsellerin aksine, sosyal nitelikli gruplardır. Bu tür gruplar sosyal iletişim ihtiyacını karşılamak üzere iş çevresinde oluşan doğal yapılanmalardır. Genellikle arkadaşlıklar ve ortak çıkarlar çerçevesinde oluşurlar. Biçimsel takımlar dört alt grupta incelenir (Eren, 1998):

1. **Yönetsel gruplar:** Bunlar resmi yönetim ilişkileri tarafından belirlenen ve organizasyon şemasında gösterilen temel, geleneksel iş gruplarıdır. Örneğin, planlama grubu, pazarlama komitesi gibi. Organizasyon hiyerarşisinde yönetim görevi ile çalışan kimseler kendi grupları içinde takım yöneticisi olarak görev yapabileceği gibi ayrıca diğer bölüm yöneticileri ile birlikte takım veya komite görevlerini yürütebilirler.
2. **Karşılıklı işlevsel gruplar:** Bu gruplar işlevsel sorunlara çözüm üretmek amacıyla değişik iş alanlarından gelen bireyin bilgi ve tecrübelerini bir araya getiren gruplardır. Grubu oluşturan bireyler birbirlerinin görevlerini icra edecek şekilde eğitilmişlerdir.
3. **Yönetsel bağımsızlığa sahip gruplar:** Bunlar asli görevlerini yerine getirmenin yanı sıra kiralama, planlama, programlama ve yapılan işlerin değerlendirilmesi gibi ek görevlerle de uğraşan bağımsız gruplardır.
4. **Geçici takımlar:** Bu gruplar belli bir görevi icra etmek üzere görevlendirilmiş elemanlardan oluşur. Görev tamamlandıca grup dağılır.

Biçimsel takımlar örgüt içindeki ilişkiler yönünden de ele alındıklarında yatay, dikey ve özel amaçlı takım olmak üzere üçe ayrılırlar (Kreitner ve Kinicki, 1989):

- a) **Dikey takım:** Bir yöneticiden ve biçimsel bir emir komuta zincirinden ona bağlı kişilerden oluşur. Bazen işlevsel takım veya emir takımı olarak da isimlendirilen dikey takım, bazı durumlarda üç veya dört seviyeli bir hiyerarşiden oluşur ve örgüt içinde genellikle tek bir bölümü kapsar. Örneğin şirketlerde, finansal değerlendirme bölümü, kontrol bölümü, muhasebe bölümü ile insan kaynakları yönetimi bölümü gibi bölümler komuta bölümleridir ve hepsi örgüt tarafından elemanların ortak faaliyeti ve etkileşimleri yoluyla belirli hedeflere ulaşmak üzere düzenlenmişlerdir.
- b) **Yatay takım:** Aynı hiyerarşik seviyeden ancak değişik uzmanlık alanından gelen elemanların oluşturduğu bir takımdır. Birkaç bölüm içinden seçilen elemanlarca özel bir görevi yerine getirmek üzere kurulur ve görev bittikten sonra dağılırlar. Yatay takımların en yaygın iki türü geçici görevler için kurulan bölümler arası takımlar ve komitelerdir. Geçici takımlar, yukarıda belirtildiği gibi belli bir faaliyeti geliştirmek üzere değişik bölümlere mensup elemanların bir araya gelmesiyle kurulan ve görev sona erdiğinde dağılan gruplardır. Bazen çapraz işlevsel takım olarak da adlandırılırlar. Üretim bölümünde yeni bir ürünü oluşturmak veya bir okulda yeni bir müfredat programını oluşturmak üzere bir araya gelmiş üyelerin oluşturduğu topluluklar buna örnek gösterilebilir. Bu tür işler birkaç bölümün ortak çalışması ve

birçok kısmın fikrîsel katkılarıyla gerçekleştirilir. Bu yüzden yaptıkları çalışmalar verimli olur. Komite genellikle daha uzun ömürlü bir topluluktur ve örgütün ayrılmaz bir parçasını oluşturabilir. Komite üyeliği için kişinin uzmanlığından çok örgüt içindeki pozisyonuna ve unvanına bakılır. Oysa geçici takım oluşturulurken kişinin problem çözmedeki kişisel nitelikleri gözönüne alınır. Komitelerde, süregelen sorunlara çözüm aranır. Mesela işçilerin oluşturdukları komiteler; iş kuralları, iş düzeni değişiklikleri ve işi iyileştirme konularında önerilerde bulunan komitelerdir. Geçici takımlar örgütün yatay yapısının bir parçası olarak bazı konularda faydalar sağlarlar. Bu konular şu şekilde özetlenebilir:

- 1) Örgüt üyeleri arasında bilgi alışverişini sağlarlar.
- 2) Örgütsel birimlerin koordinasyonu konusunda öneriler üretirler.
- 3) Mevcut birimler örgütsel sorunlara çözümler oluştururlar.
- 4) Yeni örgütsel uygulamaların ve politikaların geliştirilmesine yardımcı olurlar.

- c) **Özel amaçlı takımlar:** Özel amaçlı takımlar, örgütün biçimsel (formal) yapısı dışında kalan özel öneme sahip ve yaratıcılık gerektiren projelerin gerçekleştirilmesi için kurulmuş takımlardır. Özel amaçlı takımlar örgütlerin bir parçasıdır ancak üyeler kendilerini ayrı bir topluluk olarak görürler.

3.2.1.2. Takımların Oluşum Süreci

Bir araya gelmiş bir grup yabancıların oluşturduğu kümeden birlik içinde hareket eden, iyi koordine edilmiş bir grup oluşturmak biraz zaman alır ve grup üyeleri arasında büyük miktarda etkileşim gerektirir. Grup üyeleri birbirleri ile etkileşime girecek vakit bulamıyorlarsa, grubu iyi organize edilmiş bir grup haline getirmek mümkün olmayabilir. Takım oluştuktan sonra birkaç evreden geçerek olgunlaşır. Yeni kurulmuş takımlarla olgunluğa erişmiş takımlar arasında bazı farklar vardır. Başlangıçta takım üyeleri birbirlerini tanımak, takım içindeki rolleri ve uyulması gereken kuralları tespit etmek, iş bölümü yapmak ve takımın görevini tanımlamak gereği duyarlar. Bu şekilde kişiler düzenli bir şekilde işleyen bir bütünün parçası haline gelirler. Liderlerin görevi, takımın hangi gelişim safhasında olduğunu tespit etmek, işleyişine yardımcı olacak tedbirleri almaktır. Takımlar belli evrelerden geçerek olgunluğa ulaşırlar. Bu evreler değişik basamaklar halinde gösterilebilir. En yaygın olarak kullanılan sınıflamada beş evre mevcuttur (Eren, 1998):

- a) **Kuruluş evresi:** Kuruluş dönemi tanışma ve yöneliş dönemidir. Üyeler bu evrede birbirlerine ısınmaya ve birbirlerini karakter yönünden tanımaya çalışırlar. Bu safha boyunca belirsizlik çok yüksektir ve takım üyeleri resmi ve gayri resmi liderlerin otoritesini ve gücünü kabullenme eğilimindedirler. Üyeler ayrıca temel kuralların ne olduğunu ve kendilerinden ne beklendiğini anlayıncaya kadar bağımlıdırlar. Bu başlangıç devresinde, "Benden beklenen şey nedir?", "Kabul gören davranış şekilleri nelerdir?", "Takıma uyabilecek miyim?", gibi sorunların cevaplarını ararlar. Kuruluş devresinde takım liderleri üyelere birbirleri ile tanışmak için zaman tanır ve üyelerin informal tartışmalara girmelerini teşvik ederler.
- b) **Karışıklık veya Karmaşa Evresi:** Bu evre boyunca takım üyelerinin kişilikleri ön plana çıkar. Kişiler kendilerinden beklenenler ve takım içindeki rolleri konusunda daha bilinçlidirler. Bu evrenin en önemli özelliği çatışma ve anlaşmazlıklardır. Üyeler takımın görevlerini farklı şekillerde algılayabilirler. Ortak çıkarları bulunan alt gruplar arasında koordinasyon kurulabilir ya da bu alt gruplar arasında takımın genel kuralları ve bunlara nasıl ulaşılabileceği konusunda çatışmalar olabilir. Takım elemanları arasında bir birlik bulunmayabilir. Takımlar bu evreyi başarıyla atlatamazlarsa yüksek bir başarı seviyesini yakalayamayabilirler veya dağılırlar. Karmaşa devresi boyunca, takım lideri her elemanı amacı gerçekleştirmek üzere yapılan faaliyetlerde aktif rol oynamaya teşvik etmeli, üyeler çeşitli fikirler ileri sürmeli, birbirleriyle tartışmalı, takımın görevleri ve hedefleri konusundaki yanlış algılamaları ve belirsizlikleri çözmeye çalışmalıdırlar.
- c) **Biçimlenme (Norming) Evresi:** Davranış biçimlerinin yerleşme evresi olarak kabul edilecek bu evrede çatışmalar çözüme ulaştırılır ve takımda birlik ve uyum hakim duruma gelir. Liderin kim olduğu, gücün kimin elinde bulunduğu ve takım elemanlarının rolleri hakkında bir fikir birliğine varılır. Üyeler birbirlerini tanırlar ve kabullenirler. Üyeler arası farklılıklar ortadan kalkar. Elemanlar arasında bir takım ruhu gelişir. Kısa süreli olan bu safhada, takım lideri takımda birliğin önemini vurgulamalı, takım kural ve değerlerinin her üye tarafından şüpheye yer vermeyecek şekilde bilinmesini ve benimsenmesini sağlamalıdır.
- d) **Başarma Evresi:** Başarma devresi boyunca en çok üzerinde durulan konu, sorunların çözümü ve takımdan beklenen görevlerin yerine getirilmesidir. Elemanlar takımın amaçlarına ulaşması için ellerinden gelen her şeyi yapmaya çalışmalıdırlar.

Birbirleriyle sürekli iletişim halinde bulunmalı ve anlaşmazlıklara olgunlukla yaklaşarak çözümler aramalıdır. Amacın gerçekleşmesini sağlayacak bütün sorunlar tek tek ele alınmalı ve çözüme ulaştırılmalıdır. Elemanlar birbirleriyle iletişim halinde bulunmalı ve amaca ulaşmayı kolaylaştırıcı tartışmalar yapmalıdırlar. Bu evre boyunca liderin görevi takımdan yüksek bir verim elde etmeye çalışmak olmalıdır.

- e) **Dağılma Evresi:** Takımın görevi süreklilik arz ediyorsa, gelişim icra aşamasında tanımlanır. Aksi durumlarda, yani belli görevi icra ettikten sonra dağılacak takımlarda dağılma (task forces) veya ayrılma devresi söz konusudur. Bu devre boyunca çalışmalar gelişim devresindeki hızını kaybeder ve gittikçe yavaşlayarak durur. Artık en önemli şey görevi yerine getirmek değil, başlanmış görevlerin bitirilmesidir. Üyeler duygusal olarak yüksek morallidirler, aralarında güçlü bir bağ olmuştur ve etkinin dağılacak olmasından kaygı duymaktadırlar. Hedefe ulaştıkları için sevinirken, ilişkileri sona ereceği için üzülmeğetedirler. Bu evre sonunda takım lideri takımın ömrünü tamamladığını bir tören veya toplantıyla, dilerse görevin başarıyla tamamlandığını belirten başarı ödülleri, teşekkür mektupları veya şiltler dağıtarak görkemli bir törenle ilan eder.

Özetle, takım oluşumunda önce takım üyeleri seçilir ve ilk buluşma gerçekleştirilir. Ardından bir ısınma evresi yaşanır. Bu devrede elemanlar takımın görevinin ne olduğu ve hedefe nasıl ulaşılacağı yolunda bilgilenmeye ve bilgi paylaşmaya çalışırlar. Bu evrenin ardından hemen kontrol, mücadele dönemi ve "Lider kim olacak?" sorusu gündeme gelir. Bu soru cevaplandıktan ve hiyerarşi belirlendikten sonra ana görev bir takım alt görevlere ayrılır. Bunla kimler tarafından ve ne zamana kadar gerçekleştirileceği saptanır. Yani takım için organizasyon tanımlanır. Görev icra edildikten sonra takım dağılır. Takımlar bazen ilk veya ikinci aşamanın ötesine geçemezler, bu da görev tamamlanmadan takımın dağılması demektir. Bu durumda takımların belli aşamaları atlattıkça daha etkin bir hale geldikleri varsayılabilir (Eren, 1998).

Belli hedefleri olan ve bu hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş takım ruhlu insanlar, takım olmanın çekimini ve motivasyonunu kullanarak hedeflerine daha kolay ve çabuk erişebilirler. Ortak bilincin büyük işlerde bir şart haline geldiği günümüzde, insanlar hedeflerine bireysel gayretlerle değil, bilgi, deneyim ve güç birliğinin bir araya geldiği takım ruhunun gücüyle ulaşabilirler.

Günümüzde takım çalışmasını zorunlu kılan üç temel sebep vardır (Baltaş, 2000):

- Şirket organizasyonunun yassılaşması veya matriks bir yapıya geçmesi,
- Çeşitlenen müşteri ihtiyaçları nedeniyle, bireysel kalitenin, ekip başarısını gerçekleştirmek için yeterli olmaması,
- Şirket birleşmeleri.

Günümüz iş yaşamında bu üç sebepten en az biri ile karşılaşılması “takım çalışması” konusundaki eğitim çalışmalarını zorunlu kılmaktadır.

3.2.2. Proje Yönetimi

Proje, bir yenilik getirmek üzere ve belli bir amacı gerçekleştirmek için, belirli bir sürede ve bir arada yapılması gereken, birbirine bağlı veya birbiriyle ilişkili faaliyetler grubudur. Projeler, bir değişim ihtiyacı sonunda ortaya çıkar ve yenilik getirmek amacıyla yapılır. Bu yenilikler, bir ürün geliştirmek olabileceği gibi, süreç iyileştirme, yeni kalite standartlarının belirlenmesi de olabilir. Genellikle büyük ölçekli, kapsamlı ve karmaşık düzenlemelerdir. Projeleri, diğer süreçlerden ayıran bazı özellikler şunlardır (Albayrak, 1998):

- Projeler sıradan olmayan, rutin dışı işlerdir,
- Her projenin bir amacı vardır,
- Projeler geçici organizasyonlardır,
- Her proje farklı özellikler taşır ve kendine özgüdür,
- Projeler mutlaka büyük ölçeklidirler,
- Projeler dinamik süreçlerdir,
- Projelerde örgütlenme biçimi klasik yapıdan farklıdır,
- Projeler değişimi zorunlu kılar.

İyi bir proje yönetimi, kaynakların uygun zamanlarda, ekonomik olarak ve istenilen kalite gereklerine uygun olarak sağlanması ve kullanılmasıdır. Proje yönetimi, yalnızca hedeflenen sonucu sağlamaya değil, aynı zamanda verimli çalışmaya ve proje bütçesi içinde kalmaya da özen göstermelidir. Proje yönetiminde geriye dönüp hataları yok etmek mümkün olmadığından, başlangıçta çok iyi bir planlama yapılmalıdır.

Proje yönetiminin başlıca özellikleri:

1. Grupsal bir süreçtir. Birden fazla kişiye ihtiyaç vardır.
2. Projede yer alan herkesin katılımını gerekli kılar.

3. İnsan, zaman ve bütçe arasında uyum sağlamayı gerektirir.
4. Ekip üyelerinin bilgi, yetenek ve deneyimlerini en iyi şekilde kullanmalarını gerektirir.

Proje yönetiminin alt konuları olan planlama, organize etme ve koordinasyon becerileri, Wu ve arkadaşlarının (2004, s.413-429), Tayvan’da üç tip endüstriden üç farklı seviyedeki BS (Bilgi Sistemleri) yöneticileri hakkında yaptıkları araştırmada, belirledikleri 9 yönetsel beceri arasından en çok ihtiyaç duyulanlar olmuşlardır.

Gerard M. Blair 1991 senesinde, Edinburgh Üniversitesi Elektrik Mühendisliği bölümündeki öğrencilere beş senelik lisans eğitimleri bünyesinde verilecek olan proje yönetimi konusunda 3 haftalık yoğun bir modülün hazırlanması için araştırma yapmış ve bunun için gereken becerileri belirlemiştir (Blair, www.see.ed.ac.uk). Gelişim istenen konular arasında “proje planlama ve programlama” becerisi 4. sırada yer almıştır.

Hitachi Şirketi’nde teknik personelin yönetsel becerilerini arttırmak için, onlara verilecek olan eğitim konularının belirlenmesine yönelik yapılan bir çalışmada, yönetim becerileri alanında proje yönetimi konusu müfredata dahil edilmiştir (Okamoto v.d., 2004, s. 608).

İngiltere’de uzman mühendislerin yönetsel beceri ve uzmanlık gereksinimlerinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmada da proje yönetimi ile ilgili beceriler, ihtiyaç duyulan beceriler arasında liderlik ile ilgili olanlardan sonra 2. sırada yer almıştır (Dudman v.d., 2003).

Proje yönetiminin temel işlevleri olan planlama, organizasyon, uygulama ve kontrol basamakları aşağıda ayrıntılarıyla açıklanmıştır.

3.2.2.1.Projenin Planlanması

Proje yönetiminin bu ilk aşamasında, projenin amacı tanımlanır, hedefler belirlenir ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceği kararlaştırılır. Projenin kapsamı belirlenir, sınırları çizilir. Projenin çıktısı hakkında detaylı bilgi verilir. Projeyi tanımlarken cevaplanması gereken bazı temel sorular şunlardır (Albayrak, 1998):

- Projenin amacı ve hedefleri nelerdir?
- Projeyi kim yönetecek? Kim sponsor olacak?
- Projenin müşterisi kimdir?
- Projenin kapsamı nedir?
- Projenin kısıtları nelerdir?
- Projenin bütçesi ve süresi nedir?

Bu aşamada çok titiz davranılmalıdır, çünkü bir sonraki aşamada herşey bu aşamada planlandığı gibi yapılmaya başlanacaktır. Yanlış bir planlamanın bedeli işletmeye çok pahalıya mal olabilir. Ayrıca ortaya çıkabilecek her türlü olasılığa karşı hazırlıklı olmak gerekir.

3.2.2.2. Projenin Organizasyonu

Projeler durum ve özellikleri itibariyle birbirlerinden çok farklı oldukları için, her projenin kendi kapsamına ve özelliklerine göre organizasyonunun yapılması gerekir.

Proje yönetimi organizasyonu yapılırken şu adımlar izlenmelidir (Yamak, 1998):

1. İşler bölümlere ayrılır
2. İş ve mevkiler tanımlanır
3. Yetki ve sorumluluklar belirlenir ve dağıtılır

Dört çeşit proje organizasyonu vardır:

- a) Saf proje organizasyonu
- b) Kurmay proje organizasyonu
- c) Proje grubu organizasyonu
- d) Matriks organizasyon

Proje yöneticisinin yetkisinin en yüksek düzeyde olduğu **saf proje organizasyonu**, faaliyetleri proje temeline göre bölümlere ayrılmış örgüt tipi olarak tanımlanabilir. Bu organizasyonda emir/komuta birliğine uygun bir yönetim uygulaması vardır.

Kurmay proje organizasyonunda bir kurmay ya da bir danışman, proje ile ilgili inceleme, araştırma, tasarım ve koordinasyon görevlerini üstlenir. Burada proje yöneticisi, görevi danışmanlık olduğu için, emir-komuta yetkisine sahip değildir.

Proje tipi organizasyonlar, personel sayısının ve işlevlerinin az olduğu küçük işletmelerde uygulanan bir yöntemdir. İşler genellikle takım veya gruplar halinde yürütülmektedir. Bu organizasyonda, değişik bölümlerden uzmanlar bir proje koordinatörünün yönetimine verilmektedir.

Matriks proje organizasyonunun en belirgin özelliği ikili kumanda sistemine sahip olmasıdır. Burada hem bölüm yöneticisi hem de proje yöneticisi mevcuttur. Bu bakımdan astlar, hem bölüm yöneticilerine hem de proje yöneticisine karşı sorumludurlar. Ancak proje yöneticisi ile bölüm yöneticisi arasında herhangi bir hiyerarşi mevcut değildir. Yani matriks organizasyonda hem yatay hem de dikey ilişkiler söz konusudur. Burada proje yöneticisi ile bölüm yöneticisi işbirliği içinde hareket etmeli, anlaşmazlıklara yer vermemelidirler. Matriks organizasyon esnek bir yapıya sahiptir ve yatay ve çapraz ilişkilere yer veriyor olmasından dolayı etkindir.

3.2.2.3.Projenin Uygulanması ve Kontrolü

Üst yönetimin onay vermesiyle proje faaliyetlerine başlanır. Ancak daha önceden proje ekibinin seçilmiş ve proje organizasyonunun yapılmış olması gereklidir.

Faaliyetler başladıktan sonra yapılan işlerin planlara uygun yürüyüp yürümediğinin sürekli kontrol edilmesi gerekir. Kontrol, projede neyin yapılmakta olduğunu, ne yapılması gerektiğini ve nerede bulunduğumuzu belirleyen bir yönetim fonksiyonudur.

Başarılı bir kontrol yapılması, etkili bir kontrol sistemi ile mümkün olur. Kontrol sistemi ile denetim ölçütleri belirlenir, gerçekleşen durumla olması gereken durum karşılaştırılır, bu iki durum arasındaki farklılıklar ve nedenler tanımlanır ve bu farklılıkları ortadan kaldırmak için düzenleyici tedbirler belirlenir.

3.2.2.4.Başarılı Proje

Bir projenin başarılı olabilmesi için bazı önemli etkenler şu şekilde sıralanabilir (Albayrak, 1998):

- *Üst Yönetimin Desteği*: Ekip üyeleri, yönetimin desteğini arkalarında hissetmelidirler. Bu his oluşmazsa, ekibin baştaki heyecanı kaybolur ve yönetimin projeyi önemsemediği kaygısı oluşur. Böyle bir ekibin de başarılı olması mümkün olmaz.
- *Amaçların Belli Olması*: Projenin amacı, ulaşılmak istenen hedefler açık ve net bir şekilde belirlenmelidir. Amaç belirsiz olursa, nasıl bir yol izleneceği de belirsiz olur.
- *Amaçların Gerçekçi ve Ölçülebilir Olması*: Amaçlar gerçekleştirilebilir, sonuçları nesnel bir biçimde değerlendirebilmek için ölçülebilir olmalıdır.
- *Çalışan Katılımı*: Proje ekibinde yer alan herkes projenin başarısına katkıda bulunmalıdır. Bu, çalışanların işi sahiplenmesi demektir.
- *Motivasyon*: Projenin tanınması, takdir edilmesi ve üst yönetim tarafından desteklenmesi çalışanları motive edecek, onlara çalışma şevki verecektir.
- *Liderlik*: Proje ekibinden sorumlu olan kişilerin yöneticilikten çok, gözetmenlik yapmaları gerekmektedir. Ekibi motive edebilmeli ve onlara yol gösterebilmelidir.
- *Eğitim*: Proje ekibindeki her üyenin proje amaçlarına yönelik güncel bilgilerle donanması gerekir. Eğitim, sadece kişilerin gerekli ve yeterli bilgiye sahip olmalarını değil, aynı zamanda aynı dilden konuşmalarını, ekip üyeleri ile iletişimde bulunmalarını da sağlar.

3.2.3. Problem Çözme ve Karar Verme

İnsanlar gerek bireysel faaliyetlerinde, gerekse organizasyonlardaki görevleri gereği, sürekli olarak kararlar vermek ve sorunları çözmek zorundadırlar. Problemler, gerçek durumun koşulları istenen durumun koşullarından farklı olduğunda ortaya çıkar. Problemler kimi zaman beklenenin tersine, yeni fırsatların yaratılmasına yardımcı olur. Bu durumlarda yönetici bir yandan problemi çözmek için kararlar alırken, diğer yandan da fırsatları değerlendirmiş olur. Belirli bir problemi çözme sürecinde, yöneticinin bir çok kararlar vermesi gerekir (www.insankaynaklari.com).

Karar verme, en basit tanımı ile, hareket tarzları içinden en uygun seçeneği belirlemektir. Her bir karar beraberinde başka karar ihtiyaçlarını ve problem çözmeye dönük faaliyetleri gerekli kılar. Bu bakımdan karar verme ve problem çözme faaliyetleri organizasyonda yürütülen her işlev için gerekli ve dinamik yapılardır (Eren, 2003).

Bu özellikleri bakımından problem çözme ve karar verme, yöneticinin faaliyetlerinde anahtar rol oynar. Bu anahtar rol, özellikle planlama işlevi ile ilgili olarak daha belirgindir. Çünkü, planlamada günlük kararlar yerine daha uzun dönemli ve önemli kararların verilmesi söz konusudur. Yönetim faaliyetinde hangi amaçların öne çıkarılacağı, hangi fırsatların yaratılacağı, hangi kaynakların hangi ilkeler çerçevesinde tahsis edileceği ve alınan kararların icrasını kimlerin yürüteceği gibi konulardaki tercihlerin tümü birer karar niteliğindedir. Bundan dolayı da yönetici, kendisini her an karar veren bir yönetsel mekanizma olarak algılamaktadır.

Yönetim faaliyetlerinin özellikleri incelendiğinde; biri karar verme, diğeri uygulama olmak üzere iki yönü bulunduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi düşünce ve yargı oluşturma, ikincisi ise uygulama terimi ile ifade edilmektedir. Yönetim faaliyetinin, amaca yönelik, geleceğe dönük ve bilinçli bir seçim olma nitelik ve özellikleri, karar verme faaliyeti ile olan ilişkisini açıklamaktadır.

İngiltere’de yapı yenileme çalışmalarının yönetimi için gerekli olan beceri, bilgi ve yeteneklerin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmada “karar verme” becerisi her seviye (kıdemli, orta ve alt seviye) yönetici tarafından yüksek derecelendirilmiştir. Yenileme çalışmaları yüksek risk taşır, belirsizdir ve çok sayıda değişkene bağlıdır. Bu koşullar altında çalışmak ve aynı zamanda belirlenen zaman aralığında projeyi tamamlamak için, yöneticiler kararlarını emin bir şekilde ve doğaçlama almak zorundadır. Bu yüzden karar verme becerisi, her seviye yönetici tarafından önem arz etmektedir (Egbu, 1999).

Yeni Zelanda’da uzman mühendisler için yönetim eğitimleri hazırlanmasına yönelik yapılan bir araştırmada, mühendisler için “problem çözme ve karar verme” becerisi de, ihtiyaç duydukları ana konular arasında yer almıştır (Batley, 1998).

Karar vermeyi etkileyen bazı faktörler arasında; kişinin veya yöneticinin geçmiş tecrübe ve bilgi birikimi, içinde bulunduğu topluluktaki rolleri, o anda içinde bulunduğu zihinsel ve psikolojik durumu gibi kişiye özgü subjektif konular bulunmaktadır.

Bir işletmenin yaşamını devam ettirebilmesi için etkili kararlar alabilmesi çok önemlidir. İşletmelerde yönetim kademelerine bakıldığında üst ve orta kademe yöneticilerinin alacağı kararlar işletmenin yapısını ve geleceğini ciddi etkilerken, alt kademe yöneticilerinin daha çok alışılmış ve tekrar edilen türden kararlar verdikleri görülmektedir.

İşletmelerde özellikle üst ve orta kademe yöneticileri karar verirken, etkin kararın beş temel davranışı olarak gösterilebilecek aşağıdaki süreci izlemelidirler (www.insankaynaklari.com):

1. Problemi tanımlamak
2. Alternatifleri belirlemek
3. En iyi alternatifi seçmek
4. Kararı uygulamaya koymak
5. Kararın takipçisi olmak

Karar verme davranışının ilk basamağı olan bir problemi belirlemek için belli miktarda tecrübe, pratiklik ve şans da gereklidir. Yöneticiler problemi tanımlarken;

- Problemi yazmalı
- Akla ilk gelen şeyin sadece belirti olduğunu düşünmeli
- Problemi belirlemek için öncelikle astlardan ve aynı düzeydeki arkadaşlardan yardım istemelidir.

Bugün hala kesinlikle doğru ve mantıklı kararlar vermeyi sağlayacak karar verme ilkeleri bulunmuş değildir. Programlanmış kararlar büyük ölçüde doğru ve istenilen sonuca ulaşacaktır, hatta problemin karmaşıklığı ve kapsamı genişlese dahi, geliştirilecek standart formüller ve işlemlerle bu sorun da giderilebilecektir. Önemli kararlar için böyle bir formül bulmak kolay gözükmemektedir. Önemli kararlar, işletmelerin geleceklerini ilgilendiren, işletme çıkarları ve gereksinimlerini etkileyen kararlardır.

Örgütsel kararların etkinliğini artırmak için bilimsel bilgi birikimi çok önemlidir. Örgütler tarafından daha önceden geliştirilmiş, hazır, başarıyı artırıcı reçeteler olarak uygulanabilecek işlem, kural, teknik ve yöntemler, stratejiler, model ve kuramlarla daha çabuk ve etkin kararlar alınabilecektir. Yine de, günümüzdeki değişimlerin dinamizmi, insanın çok yönlülüğünün gelişmesi ve koşulların kontrol altında tutulmasındaki güçlükler nedeniyle karar verme gittikçe zorlaşmaktadır.

Günümüz koşullarının değişkenliğine karşın, yine de etkin bir karar verme davranışından sözedilebilir. Etkin bir karar verme davranışı aşağıdaki ön koşulları içermelidir:

- Karar verirken mümkün olduğu kadar bilimsel karar verme araçlarından yararlanılmalıdır.

- Sorunun türüne, yapısına ve konusuna uygun olduğu bilimsel yollardan kanıtlanmış olan yöntemler ve işlemler, araçlar kullanılmalıdır. Kararların uygunluğu bilimsel yollardan belirlenmiş olan karar birimleri tarafından kontrol edilmelidir.
- Karar vermede kullanılacak kaynakların maliyeti, karardan beklenen yarar ile denge içinde olmalıdır.
- En uygun karar yöntemleri, o kararı verecek birimler tarafından kullanılırsa da, işletme verilecek kararların uzun vadeli sonuçları üzerinde de önemle durmalı, bunu sağlamak için her türlü kararın yeterli bilgi ile alınmasına özen göstermelidir.
- Bir problemin çözümünde, o problemin temeline kadar inilmesi gerekmektedir. Problemi yüzeysel çözümlerin kısa vadede yararı görülse de uzun vadede daha büyük bir problem ortaya çıkabilecektir.
- Etkin karar vermenin diğer bir özelliği de kararlarda esnek olmaktır. Verilmiş bir kararın hata paylarını bilerek, devamlı bir geri bildirim ile kararın daha etkin olması sağlanmalıdır.

İnsanı mekanik bir araç olmaktan çıkarıp, davranış ve düşüncelerini de ön plana çıkaran bir işletmede alınacak kararlar, hem o işletmenin hem de çalışanlarının belirsiz olan geleceğe daha güven içinde bakmalarına yardımcı olacaktır. Napolyon'un Maxims'de 1804 yılında söylediği gibi "Hiçbir şey karar verme yeteneğinden daha zor, ve zor olduğu içindir ki daha değerli değildir"(www.insankaynaklari.com).

3.2.4. Zaman Yönetimi

Zaman, soyut bir kavram olmasına rağmen, hayata sığdırılan işler açısından ölçülebilir ve kıt bulunan bir kaynaktır. Zaman yönetimi de, kıt bir kaynak olan zamanın en verimli şekilde kullanılması demektir. Ancak çoğu kişi bu kıt kaynağı nasıl değerlendireceğini bilemeden boşa harcar (Leblebici, 2001). Çünkü insanlar;

- zamanlarını geçirme tarzlarının, denetimleri altında bir şey olduğunu fark etmemektedirler,
- hayatta başarıya ulaşmak için gerçekte ne kadar az zamanımız olduğunu düşünmezler,
- boşa harcadıkları zamanın ne kadar olduğunu bilmezler,
- zamanlarını yönetme konusunda ne bir sisteme ne de stratejiye sahiptirler.

Zamanın yönetilmesi düşüncesi 100 yıldan fazla süredir varlığını sürdürmektedir. Ancak kavram olarak "zaman yönetimi" aslında insanın zamanı yönetebileceği gibi yanlış bir izlenim uyandırmaktadır. Zaman yönetilemez, kontrol edilemez. Zamanın yönetilmesi kişinin kendini yönetmesidir (Engineri, 2002).

Zaman yönetimi ile;

- Zamanın boşa harcanması engellenir
- Toplantılar için hazırlıklı olunur
- Aşırı iş yükünden kaçınılır
- Proje ilerleyişi izlenir
- Görevin önemine uygun kaynak (zaman) ayrılır
- Uzun dönem projelerin ihmal edilmesi önlenir
- Her gün için verimli plan hazırlanır
- Her hafta için etkin plan yapılır (Blair, 1995).

Zamanı verimli kullanmak, meşgul görünmek değil, zamanı amaçların gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetler yaparak değerlendirmektir. Zamanı verimli kullanmak, onu iyi yönetmek için aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi gerekir:

- Hedeflerin belirlenmesi
- Önceliklerin belirlenmesi
- Hayır diyebilmek
- Olumlu ve geliştirilmesi gereken yönlerin saptanması
- Masanın düzene sokulması
- Zaman hırsızlarının belirlenmesi ve önlenmesi
- Kararların hızlı verilmesi
- İşlerin bir kısmını devretmek
- Günlük planların yapılması
- Telefon yerine elektronik postanın tercih edilmesi

Zaman yönetimi için uygulanacak en önemli yollardan biri, boşa harcanan süreyi azaltmaktır. Bunun için de ilk önce zamanı boşa harcatan unsurların tespit edilmesi gerekir. Aşağıdakiler, zaman çalan bazı unsurlar olarak örneklendirilebilir (Scott, 1995):

1. Telefonlar
2. Teknik aksaklıklar
3. İşleri ertelemek
4. Verimsiz geçen toplantılar
5. Plansızlık
6. Hayır diyememek
7. Gereksiz mükemmelliyetçilik
8. Öncelikleri belirleyememek
9. Eksik bilgiyle hareket etmek
10. Bürokrasi
11. Kararsızlık

Zaman hırsızlarını ortaya koyup, bunlar üzerinde sağlıklı bir değerlendirme yapmadıkça, zamanı etkin kullanma konusunda başarılı olunması mümkün değildir. Diğer önemli bir nokta da "Hayır" diyebilmektir. Aksi takdirde işlerin asla sonu gelmez. Çevredekileri kırmadan onlara "hayır" demenin bazı yolları vardır:

- Karşıdaki kişiye o anda işin yapılıp yapılamayacağını bildirmesi
- Konu hakkında yeterli bilgisi yoksa, o konuda ona yardımcı olunamayacağını çekinmeden söylenmesi
- “Şu anda çok meşgulüm”, “bu konuya zaman ayırmam mümkün değil” gibi ifadelerin kullanılması

Zamanı verimli bir şekilde kullanmak için, zamanın hangi işler için daha fazla, hangi işler için daha az kullanılacağını belirlemek için yapılması planlanan işler arasında öncelikler sıralaması yapılmalıdır. Birçok kişi bu öncelikleri belirleyemediği için gereksiz bir sürü şeyle uğraşarak zamanını boşa harcamaktadır. Bunun için şu üç sorunun cevaplanması faydalı olacaktır (Dornan, 1997):

1. Benden istenen nedir?
2. Bana en yüksek getiriyi sağlayan nedir?
3. Bana en büyük ödülü sağlayan nedir?

Bu üç soruya verilen cevaplarla öncelikler belirlendikten sonra, onları uygulamaya koymak için mücadele edilmesi gerekebilir. Çünkü birçok etken bu önceliklerin önüne geçmek isteyecektir. Bu durumda yapılması gereken plan üç aşamalıdır:

1. Değerlendir
2. Ele
3. Tahmin yürüt

Zamanın kontrol altında tutulması için işlere ve önceliklere odaklanılmalıdır. Bu daha uzun süre ve daha çok çalışmak değil, daha sistematik bir biçimde çalışmak, açık ve net hedefler belirleyip bu amaçlara ulaşmak için faaliyete geçmek demektir.

Egbu'nun (1999) yapı yenileme çalışmalarının yönetimi için gerekli olan becerileri belirlemek için yaptığı çalışmada; kıdemli yöneticilerin %95.7'si, orta seviye yöneticilerin %89.8'i ve alt seviye yöneticilerin %91.7'si "zaman yönetimini" en önemli olarak belirtmiştir. İnşaat sektöründe olduğu gibi, bu sektörün alt dalı olan yenileme çalışmalarında da belirsizlik durumu, projelerin zamanlarının geçirilmesine sebep olur. Bu yüzden "zaman yönetimi" ile ilgili bilgi ve beceriler önem kazanmaktadır.

Yeni Zelanda'da yapılan diğer bir çalışmada da "zaman yönetiminin" içinde yer aldığı kişisel beceriler, mühendislerin en çok ihtiyaç duydukları yönetim konuları arasında birinci sırada yer almıştır (Batley, 1998).

Edinburgh Üniversitesi Elektrik Mühendisliği öğrencileri için yapılan çalışmada öğrencilere sahip olmaları gereken ve şu an sahip oldukları beceriler sorulmuş, bu beceriler 1 ile 4 arası skalada değerlendirilmiştir. İki soru grubu arasındaki farktan gelişim istenen beceriler saptanmıştır. Tablo 3-1'de gösterildiği gibi, "kişisel zaman yönetimi" gelişim istenen konular arasında birinci sırada yer almıştır (Blair, 1991).

Teknoloji, bilgi ve iletişim alanlarındaki büyük gelişmeler ülkelerin ekonomik yarışını hızlandırmış, dolayısıyla rekabet artmış; kalite ve verimlilik daha da önem kazanmıştır. Değişen bu koşullarla orantılı olarak insan-zaman ilişkisi daha da belirginleşmiştir. Zaman, insanların her dönemde eşit olarak sahip oldukları tek kaynaktır. Çoğaltılıp depolanamadığı için bu önemli kaynağın yönetimi, verimlilik artırma tekniklerinde başı çekmeye başlamıştır. Zaman yönetimi ile iş verimi ve motivasyon artarak maliyetler düşürülmekte ve kalite yükseltilmekte, sonuçta başarı ve karlılık gelmektedir.

Tablo 3-1. Edinburgh Üniversitesi Elektrik Mühendisliği öğrencilerinin gelişim istedikleri konuların sıralı ortalaması (Blair, 1991)

İstenen Gelişim	
Ortalama	Derecelendirilmiş Konular
1.69	Kişisel Zaman Yönetimi
1.48	Kalite Güvencesi
1.45	Kişiler Arası İletişim Becerileri
1.45	Proje Planlama ve Programlama
1.45	Takım Yönetimi
1.42	İnsan Yönetimi
1.35	Sunum Becerileri
1.28	Etkili Toplantı Yönetimi
1.10	Belgeleme Becerileri
1.10	Maliyet Kontrolü
1.07	Liderlik Becerileri
1.00	Problem Çözme Becerileri
0.93	Ürün Pazarlama
0.90	Müzakere Becerileri
0.82	Network Analizi
0.79	Finansal Beceriler
0.63	Mühendisler için Kanunlar
0.58	Uluslararası Bakış açısı
0.50	Şirket Stratejileri
0.15	Küçük İş Yönetimi

3.2.5. Liderlik

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete getiren kimsedir. Liderlik ise, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme

bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2003). Lider, kurumları geleceğe taşıyan, dolayısıyla sürekliliği güvence altına alan, hızla değişen dünyanın taleplerine uyum sağlayarak ayakta kalmasını sağlayan bir çekim merkezidir. Lider sonucu değiştiren kişidir. İş lideri ise, ekibi ile rekabette üstün sonuçlar alan ve bunu sürdüren kişidir (Baltaş, 2004). Liderlik kişiliğine sahip olanlarda ayırt edici 4 özellik bulunur:

- **Tutarlılık ve dürüstlük:** Liderin özü sözü birdir. Dediğini yapar, yaptığını söyler ve adildir.
- **Karar ve kararlılık:** Az bilgiyle de, baskı altında da doğruya en yakın kararı vermek bir lideri, sıradan insanlardan ayırır.
- **Yeterlilik:** Lider yaptığı veya yönettiği işi bilir. Her konuyu veya sorunun cevabını bilmesede, kendisine danışan kişiye, sorduğu sorular veya açtığı ufukla kaynak olma özelliğine sahiptir.
- **Vizyon sahibi olmak:** Liderin zihninde geleceğe ait bir resim vardır. Ancak bu resmin bir heves veya ütöpik bir hayalden farkı, sağlam ve özgün bir dünya görüşüne dayanmasıdır. Liderin bu özgün dünya görüşü entellektüel ve zihinsel birikiminin sonucudur. Liderin bu birikimi yorumlayacak analitik ve kavramsal düşünce yeteneği ve ortalamanın üzerinde zekası olması gerekir. Lider bunu bir mesaja dönüştürür ve bunu güçlü şekilde ifade eder.

İyi bir lider, hem kendini hem de grup üyelerini iyi tanımalıdır. Vizyon sahibi olmalı, yaratıcı düşünebilmeli, problem çözebilmeli ve yol göstermelidir. İnisiyatif sahibi olmalı, hem kendini hem de grubu motive edebilmeli, ileriye yönelik düşünebilmeli, analiz yapabilmeli ve deneyim sahibi olmalıdır. Güvenilir, objektif ve adil olmalıdır. Değişime açık, iletişim kabiliyeti kuvvetli ve çok yönlü özelliklere sahip biri olmalıdır. Takım çalışmasını desteklemeli, sağduyulu davranmalı ve ceza yerine ödül vermelidir (www.insankaynaklari.com).

İşleri belli bir düzen ve tutarlılık içinde yürütmeye kendini adanmış yönetici tipi geçmişte kalırken, günümüzde liderler aşağıdaki özellikleri ile ön plana çıkmaktadır (Baltaş, www.baltas-baltas.com):

1. Lider değişim yaratır. Lider, ileri görüşlüdür, geleceği yorumlar, kimsenin farkedemediği ya da farketse de el atmaya cesaret edemediği fırsatlara göz diker,

yorumlarını bir mesaja dönüştürüp çevresine aşlamaya girişir, insanları bir inanç etrafında birleştirir.

2. Lider ekibin pusulasıdır. Liderin vizyonu ve mesajı ona ve ekibe yön verir, hareketin devamını sağlar. Vizyon gidilecek yöne odaklanarak kaybolmadan o doğrultuda yol almak için bir pusuladır.
3. Lider birleştirir. Lider, insanların vizyonu anlamalarını ve bunu gerçekleştirmek için aynı safta toplanmasını sağlar. Liderin geçmişi, itibarı ve güvenilirliği, söylemleriyle eylemleri arasındaki tutarlılık, inandırıcılığını etkiler.
4. Lider analitik düşünür. Ekip liderinin analitik düşünce becerisine sahip olması, fırsatları görebilmeye, krizleri çözebilmeye veya önleyebilmeye imkan verir.
5. Lider harekete geçirir. Ekip lideri, kurumun geleceğe ilişkin vizyonunun hayata geçirilmesini sağlamak için insanları o yönde harekete geçirmelidir.
6. Lider iz bırakır. Lider, değerleri ve ahlak anlayışıyla, üslubuyla ve davranış biçimiyle çevresine, hatta tüm topluma örnek olur. Kendisinden sonra gelenlere özdeşleşebilecekleri bir model sunar.
7. Lider sonucu etkiler. Kendi gücünü tanıyan ve sonuna kadar geliştirme çabasında olan lider, çevresinde bulaşıcı bir etki yapar. Başkalarının da kendi güçlerini geliştirme isteği duymasını sağlar ve çevresinde bir nitelik sıçramasına neden olur.

Yöneticilik ve liderlik kavramları birbirlerine karıştırılmamalıdır. Yöneticiler tasarlar, örgütler ve denetler; dikkatlerini kural ve prosedürler üzerinde toplarlar. Liderler ise istikamet verir, kabiliyetleri harekete geçirir ve stratejileri uygularlar. Dikkatlerini kurallar üzerinde değil, insanlar üzerinde yoğunlaştırırlar. Yönetici başkası tarafından yönetime getirilirken, lider içinde bulunduğu grup tarafından seçilir. Yönetici, biçimsel olanı temsil ederken, gücünü kanun, prosedür gibi biçimsel yapılardan alır. Lider ise doğal olanı temsil ederken, gücünü kendinden ve içinde bulunduğu gruptan alır.

Yeni liderlerin hem liderlerde olmazsa olmaz denilen çalışanlara ilham ve motivasyon verme özelliğine sahip, hem de etkin bir yönetici gibi rakamlarla, sonuçlarla, süreçler ve yapılarla haşır neşir kişiler olması gerekiyor. Çünkü artık liderler için yön vermek kadar sonuç almak da aynı derecede önemli hale gelmiştir. Bu noktada liderlik, kişilere belirli bir zamanda atfedilen bir özellik olmak yerine şirket kültürü olarak benimsenmesi ve belirli bir program dahilinde sürekli geliştirilmesi gereken bir süreç olmuştur. Bu süreç 6 aşamalı olarak tanımlanmıştır (Gazze, 2003):

1. Aşama: Kendini yönetmekten başkalarını yönetmeye geçiş (takım lideri, ilk kademe yönetici).
2. Aşama: Başkalarını yönetmekten yöneticileri yönetmeye geçiş (orta kademe yönetici, departman müdürü gibi).
3. Aşama: Belirli bir fonksiyonun yöneticisi olarak birden fazla fonksiyonu etkileyebilecek bir pozisyona geçiş (direktör gibi).
4. Aşama: Birden fazla fonksiyonu içeren bir iş grubunun yöneticisi pozisyonuna geçiş (business manager).
5. Aşama: Birden fazla iş grubunu içeren bir grubun yöneticisi pozisyonuna geçiş (grup yöneticisi).
6. Aşama: Tüm işletmenin yöneticiliği pozisyonuna geçiş (genel müdür, icra kurulu başkanı gibi).

Bu anlamda, liderlik bir anda kazanılan değil, yıllar içinde gelişen ve olgunlaşan bir özellik olarak tarif edilmektedir. Belirtilen 6 aşamanın her birinde, sorumluluk ve etki alanı, karar verme, risk ve inisiyatif alma becerisi gibi faktörler farklılaşmaktadır. Ancak kişi her aşamada, yetki ve sorumluluk alanında bir lider olarak değerlendirilmektedir. Bu haliyle liderlik sadece şirketin tepesinde tek bir kişiye ait değil, her seviyede karşılığı bulunan bir sıfat halini almaktadır. Özellikle, takım lideri gibi pozisyonlarda kişilerin yönetsel bir unvandan kaynaklanan bir yetki olmadan dahi, inisiyatif kullanarak diğerlerini yönlendirmesi, takım üyelerinde heyecan ve motivasyon yaratması beklenmektedir.

Lider adaylarının seçiminde gerek insan kaynakları departmanlarının, gerekse yönetimin hassas olması gerekmektedir. Kimi çalışanlar yönetici olmaktan ziyade belirli bir teknik konuda uzmanlaşmayı ve yıllar içinde o konunun danışmanı olmayı tercih edebilecektir. Bu durumda, şirketin faaliyet alanı ve stratejileri doğrultusunda teknik uzmanlığa ihtiyaç duyup duymadığına karar vermesi gerekmektedir. Teknik uzmanlığa ihtiyaç duyuluyorsa, buna yatkın çalışanların kariyerlerinin başında teşhis edilip yöneticiliğe yönlendirilmemesi gerekmektedir. Bu kişiler gerek ücretlendirme sistemleri, gerekse farklı kariyer yolları ile (proje danışmanlığı, teknik uzmanlık gibi) motive edilmelidir. Özetle, liderlik kişilere insan kaynakları ve yönetim tarafından uygun görülen bir paye değil, kişilerin isteyerek ve bu yönde inisiyatif kullanarak aday oldukları bir mekanizma olmalıdır.

Yönetim ve liderlik kalitesini sağlamanın temel koşulu, liderlik ve yönetim kurumlarının geliştirilebilir olduğunu kabul etmektir. Bu temel kabul ışığında, yapılması gerekenler liderlik kültürünü şirket kültürünün bir parçası haline getirmek ve liderlik vasıflarını tüm şirket

geneline yaygınlaştırmak olmalıdır. Bunun için, tüm insan kaynakları uygulamaları (işe alma ve yerleştirme, performans, eğitim ve kariyer yönetimi, ödüllendirme) her seviyede liderler yaratmak ve şirket genelinde liderlik kültürünü yaratmak üzerine şekillendirilmelidir (Gazze, 2003).

Yönetisel beceriler arasında önemli bir konuma sahip olan “liderlik”, yapılan bazı araştırmalarda en önemli beceri olarak belirlenmiştir. Egbu'nun (1999) İngiltere’de yaptığı araştırmada yapı yenileme yönetimindeki her seviyede yönetici, liderliği en önemli üç yönetim bilgi ve becerisi içinde konumlandırmıştır. İngiltere’de 2002 senesinde yapılan diğer bir araştırmada, uzman mühendislerin ihtiyaç duydukları yönetisel beceri ve uzmanlıklar arasında, liderlik grubunun içerdiği beceri ve uzmanlık konuları Tablo 3-2’de gösterildiği gibi ilk sırada yer almıştır (Dudman v.d., 2003).

Tablo 3-2. Uzman mühendisler için yönetisel beceri ve uzmanlık grupları (Dudman v.d., 2003, s.22)

BE CERİ VE UZMANLIK GRUPLARI	İÇERDİĞİ BE CERİ VE UZMANLIK	MEVCUT İŞTE GEREKLİ -GRUP ORTALAMASI- (%)
LİDERLİK	Resmi sunumlar hazırlama	86
	Resmi toplantılar düzenleme	
	Diğerlerini motive etme	
	Diğerlerini denetleme	
PROJE	82
İŞ	53
PERSONEL	51
TİCARİ	46
AR & GE	36
OPERASYON	32
EĞİTİM	27
TEKNİK	21

Değişen liderlik anlayışı doğrultusunda artık şirketini sadece kendi ülkesinde başarıya taşıyan değil, yurtdışı pazarlara da açabilen, çalışanlar üzerinde heyecan yaratan, markaya olan sadakati artıran, ekibinin performansını yükselten ve vizyon çizebilen liderler başarılı

sayılıyor. Ancak bu tür yöneticilere sahip işletmeler fırsatları değerlendirip rakiplerine karşı avantaj sağlayabilir. İşte bu yüzden şirketler, geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi için yatırım yapmalıdır.

3.2.6. Delegasyon

Delege etmeyi öğrenmek bir yönetim becerisidir. Bu beceri güçlü aidiyet duygularının var olduğu bir organizasyonu oluşturmanın temel taşıdır. Çünkü delege etmek sadece iş yükünü paylaşmak değildir. İş sonuçlarına ulaşmadaki ortak sorumlulukları paylaşarak başarının getireceği tatmin ve keyfi yaşamaktır. Bir başka deyişle, kişileri yapabileceklerine inandıklarından daha fazlasını yapabilmeleri için yetkilendirmektir (Baltaş, 2003).

Özer'e (2003) göre en yalın anlamıyla delegasyon, belirli bir planla ilgili sorumlulukların net bir şekilde tanımlanmasını ve elemanlar arasında yetki paylaşımını içerir. Daha ayrıntılı tartışıldığında delegasyon, (1) bireye yeni veya farklı bir işle ilgili yükümlülüğün ve karar verme yetkisinin verilmesini, (2) halihazırda sahip olunan karar verme yetkisinin artırılmasını, (3) hangi karar durumlarında başkalarına başvurulması gerekliliğinin bilinmesini ve (4) üstlenilmiş sorumlulukların belirli aralıklarla rapor edilmesini içerir.

Başarılı delegasyon delege edenin de delege edilenin de sorumluluklarının olduğu çift yönlü bir süreçtir. Bu sürecin sağlıklı işlemesi için neyin, niçin delege edildiğine bakılmalıdır. Yöneticilere delegasyonla ilgili görüşleri sorulduğunda, bazen "Delege ettim, çünkü çok mesguldüm", bazen de "Yönetici olduğuma göre delege etmem gerekir" ya da "Delege edemiyorum çünkü güvenemiyorum" cevabı alınmaktadır (Baltaş, 2003).

Yeni Zelanda'da uzman mühendislerin yönetim eğitimleri hazırlığı için yapılan çalışmada mühendisler, delegasyonun içinde bulunduğu kişisel beceriler grubunu en çok ihtiyaç duydukları yönetim konuları arasında birinci sırada göstermişlerdir. Bu çalışma sonunda Canterbury Üniversitesi için bir eğitim programı oluşturulmuş ve uzman mühendisler grupları halinde kurslar verilmiştir. Kurs sırasında kendi işleri için en uygun becerilerin belirlenmesi istenmiş ve yine "etkili delegasyon" en fazla seçilen beceri ihtiyaçları arasında yer almıştır (Batley, 1998).

Sağlıklı bir delegasyonun kişiye, yöneticisine ve kurumuna kazandıracakları şöyle sıralanabilir:

- Karar verme süreci hızlanır.
- Daha iyi kararlar alınması sağlanır.
- Ekipte var olan beceriler ve kaynaklar kullanılır.
- Uygun kaynakla uygun sürede iş sonuçlarına ulaşılır.
- Ekip yeni görevler karşısında daha güçlü hale gelir.
- Ekipte yeni beceriler gelişerek yeni liderler yetiştirilir.
- Ekip üyeleri çaba ve başarıyla özdeşleştirilir.
- Ekip üyelerinde moral ve motivasyonu artırır.
- Birlikte çalışılanlara ihtiyaç duyulduğunu farkettilerinde adanmışlık ve kurumsal aidiyet duygusu artırılır.

Delegasyonun başarısı, kimin neye delege edildiği ve delege edilenin işleri nasıl yürüttüğü ile yakından ilgilidir. Özer (2003), delegasyonun sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için gözetilmesi gereken ilkeleri şu şekilde sıralamıştır:

- Delege edilen bireye, sorumluluğunun ne olup olmadığı açık ve belirgin bir şekilde tanımlanması,
- Delege edilen çalışana iş sorumluluğu için gerekli kaynaklara ulaşımı sağlayacak yetkinin de net bir şekilde tanımlanması,
- Delege edilen bireye, sorumlulukla ilgili ne zaman ve ne sıklıkta rapor yazılmasının ve izleme toplantılarının saptanması,
- Sorumluluğun çalışan tarafından benimsenmesi ve kabul görmesi,
- Delegasyonla ilgili olan diğer birey ve birimlerin haberdar edilmesi,
- Delege edilen bireye, sorumlulukla ilgili ve önem taşıyan teknik bilgilerin sağlanması,
- Çalışana, üstlendiği sorumlulukla ilgili heves kırıklığı yaşadığında destek verilmesi,
- İzleme toplantılarında, sorumlulukla ilgili aksamaların veya hataların iyileştirmeye vesile olabilecek olgular olarak görülmesi.

Etkin ve geliştirici bir delegasyonun 5 basamağı vardır. Bunlar hazırlık, planlama, görevlendirme (sorumluluğu verme), izleme ve takdir etmedir (Baltaş, 2003).

Hazırlık basamağında yönetici şirket vizyonu ve misyonu doğrultusunda işini gözden geçirmeli, analiz etmeli ve tanımlamalıdır. Bu çalışmayı yaparken kendisine aşağıdaki soruları sormak ışı tutacaktır:

1. Bölümüm kurumdaki misyonu yerine getirmek için neler yapmalıdır?
2. Yönetici rolüm ve operasyonel rolüm nelerdir?
3. Burada bir yönetici olarak bana düşen rol nedir?
4. Ekibimin hangi görevleri yapması bizi iş sonuçlarına ulaştırır?

Planlamada; gerekli olan, sistemde bulunan veya katılabilecek insan gücü, teknik imkanlar, maddi kaynaklar ile zaman kullanımı ve öncelikler gözden geçirilmelidir. Aşağıdaki soruları cevaplayarak istenilen çalışma yapılabilir.

1. Ekibimdeki üyelerin beceri ve yetkinlik çeşitlilik ve düzeyleri hangi amaçları gerçekleştirmeye uygundur?
2. İş, öncelikli olarak, kimin işi?
3. Bütçesi nedir ve ihtiyaç duyulan diğer kaynaklar nelerdir?
4. İşin amacı ve standartları nedir?
5. Ne kadar yetki vereceğim?
6. Grubu oluşturmak veya bireyi yönlendirmek için nasıl bir çalışma düzeni kurmalıyım?
7. Ben ne kadar işin içinde olacağım?

Yönetici buraya kadar, büyük resmi görme, kurumsal sorumluluğun farkında olma, analitik düşünme ve karar verme becerilerini kullanmıştır. Buradan sonra, yani sorumluluk verme olarak adlandırılan **görevlendirmede**, kişi veya kişilere görev ve beklentiler aktararak işi sahiplenmeleri beklenecektir. Yöneticinin kullanması gereken beceriler; iletişim ve etkileme yetkinlikleriyle, açıklık ve dürüstlük özellikleridir. Görevlendirme hatalarından kurtulmak için aşağıda söz konusu edilen yaklaşım kullanılabilir.

1. İş ve beklenen sonuçları tanımlama
2. Bütçesini ve kaynaklarını tanıtmaya
3. İş akışı ve zaman tablosunu belirleme
4. Delege edilenin kişisel becerileri ve yetkinlikleri konusunda kazandırılması gerekenler varsa tanımlanması
5. Kime hangi görevin verildiğini ekibe/bölüme bildirme

Görevler konusunda uzlaşma sağlandıktan sonra yöneticinin **gözleme** rolü başlar. Burada yöneticinin öne çıkan yetkinliği, geribildirim verme ve başarı odaklılıktır. İş akışının takibi ve geribildirim olanaklarının sağlanması, aşağıda belirtilen sistematik izlemelerle gerçekleşir.

1. Delege edilen işin özelliğine göre eylem planının değerlendirilmesi
2. Standartlara ve bütçeye uygunluğun takip edilmesi
3. Yapılan çalışmanın iş sonuçlarına ve bölüm hedeflerine ulaşmadaki katkılarının izlenmesi
4. Başarıyı engelleyecek etkenlerin farkedilerek ortadan kaldırılması

Son olarak **takdir etme** basamağında, istenilen amaçlara ulaşıldığı için görevlendirilen kişilere ve ekibe teşekkür edilmelidir. Ekte yer alan kişinin katkısının farkında olması, kendini iyi hissetmesine ve gelecek görevlere açık olmasına imkan sağlar.

Ekip oluşturma, iletişim, planlama, izleme işlevleriyle yakından ilişkisi olan delegasyon, çalışanın işine ilişkin sadakatinin gelişmesine, işin kalitesinin artmasına ve zamanın daha verimli kullanımına vesile olurken, başarısız bir delegasyonun doğuracağı olumsuz koşullar da şöyle sıralanabilir:

- İşlerin sürüncemede kalmasından ve bir sarkaç gibi gidip gelmesinden yöneticinin yorulması
- Yöneticinin grup dışında olduğu durumlarda işleri yürütme bilgi ve deneyimine sahip kimsenin olmaması
- Bireylerin işe sağladıkları katkı konusunda net bir fikirlerinin olmaması
- Doğru bir görevlendirme ve takibi yapılmadıkça sorumluluk duygusunun pekiştirilememesi
- Düşük grup motivasyonu

İş temposunun hızlandığı, çok işlevli ekiplerin öne çıktığı, yöneticilerin astlarını geliştirme sorumluluğu taşıdığı bugünün çalışma hayatında delege etme yetkinliği, yönetici performansının önemli göstergelerinden biri haline gelmiştir. Bu rolü başarıyla gerçekleştirebilmek, delege etme sürecini doğru analiz etmeyi ve uygun bir plan doğrultusunda bu yetkinliği geliştirme çabası göstermeyi içermektedir.

3.2.7. Motivasyon

İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Bu yüzden insanı çalışmaya sevk etmenin (motivasyon) yolları, araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmıştır. Motivasyonun çağımızda örgütsel davranışın en önemli unsurlarından biri haline gelmesi sanayi devrimindeki son hamlelere bağlanabilir. Çağımızda, özellikle ileri sanayi toplumlarında otomasyona kayılması ve kütle üretimine gidilmesi, işçinin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Böyle ortamlarda çalışan işçiler işlerinden çok az zevk almakta ve bir işi tamamlama veya yaratma ihtiyacını hemen hemen hiç tatmin edememektedirler. Sıkıcı işlerde çalışan, kendi kendilerine karar verme özgürlüğü pek olmayan işçilerin, doğal olarak tembelliğe, inatçılığa kayma tehlikeleri vardır. Yöneticiler onları bazı motivasyon araçlarından yararlanarak yönetmelidirler. Bunun için insanları motive edecek şeyler saptanmalı ve istekleri yerine getirilmeye çalışılmalıdır. Böylece hem kendi kişisel ihtiyaçlarını karşıladıkları, hem de örgütün amaçlarına ulaşmak üzere çalıştıkları bir ortam oluşturulabilecektir (Eren, 2003).

Motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yönlütici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Motivasyon ise, bir veya birden çok insanı belirli bir yöne veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.

Tatmin edilen bir ihtiyaç, bu tatminin etkisi geçinceye kadar davranışlar üzerinde etkili olmayabilir. Ancak bazı durumlarda ihtiyaçlar tatmin edilmekle kaybolmazlar ve hatta daha da kuvvetlenirler. İhtiyaçlar genel olarak **birinci derecede temel ihtiyaçlar** ve **ikinci derecede tamamlayıcı ihtiyaçlar** olarak iki grupta incelenebilir. Birinci derece ihtiyaçlar insan fizyolojisi ile ilgili olduğu için "fizyolojik ihtiyaçlar" olarak isimlendirilirler. İkinci derecede olan tamamlayıcı ihtiyaçlar, temel ihtiyaçlara oranla daha az belirlidirler. Bu ihtiyaçlara örnek olarak, kişisel takdir, görev sorumluluğu hissetme ihtiyacı, şefkat duyma, yarışma, bazı şeylere sahip olma, bazı kimselerle birlikte olma ve onları arama arzusu sayılabilir.

Motivasyon teorileri ikiye ayrılır: *Kapsam* ve *süreç* teorileri. Kapsam teorilerinde ihtiyaçlar ön plandadır ve motivasyonu başlatan faktörleri açıklamaya çalışırlar. Süreç teorilerinde ise, sonuçlar ve bu sonuçları algılama biçimi önemlidir.

Bir *kapsam* teorisi olan “**Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**”nde bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenir (Eren, 2003, s.559):

1. *Fizyolojik ihtiyaçlar*: Yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme.
2. *Güvenlik ihtiyaçları*: Hastalık, yaşlılık vb. gibi hallerde geleceği garantiye almak
3. *Ait olma ve sevgi ihtiyaçları*: Kendi kendini anlama, şefkat...vb.
4. *Değer ihtiyaçları*: Prestij, başarı, saygı görme...vb.
5. *Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları*: Yapma, tamamlama arzusu, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar.

Bu ihtiyaçların işletmelerdeki karşılıkları ise şu şekildedir:

1. *Fiziksel ihtiyaçlar*: Yemek ve barınma için yeterli maaş
2. *Güvenlik ihtiyaçları*: Uzun süreli iş sözleşmesi, güvenli bir çalışma ortamı, eşit fırsatlar
3. *Sevgi ihtiyaçları*: Çalışma arkadaşları tarafından kabul görme, yakın dostluklar
4. *Değer ihtiyaçları*: Etkileyici ünvan, büyük ofis, şirket arabası
5. *Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları*: Otonomi ve kendini geliştirmesini sağlayacak bir iş imkanı

Maslow'un teorisine göre fizyolojik ihtiyaçlar nitelikleri bakımından temeldir. Bir kişi, teorideki tüm ihtiyaçları aynı anda hissetse dahi, ilk önce fizyolojik ihtiyaçları tatmin etmeyi isteyecektir. Güvenlik ihtiyaçları, işe ve amire karşı güvensizlik, ihtiyarlık korkusu ve buna benzer korku ve tehditlerle ilgilidir ve kişi kendisini garanti altına almaya çalışır. Güvenlik sağlandıktan sonra, bir sosyal gruba ait olma hissi önem kazanır. Kişi böylelikle önem verdiği gruplara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir. Değer ihtiyaçlarında kişi, gerek grup içinde gerekse grup dışından kendisine devamlı değer verilmesini ister. İhtiyaçlar dizisinin sonuncu bölümünde ise, yaratma ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı bulunmaktadır. Maslow'a göre çoğu kişi ihtiyaçlar dizisinin en son bölümüne gelemeyebilir.

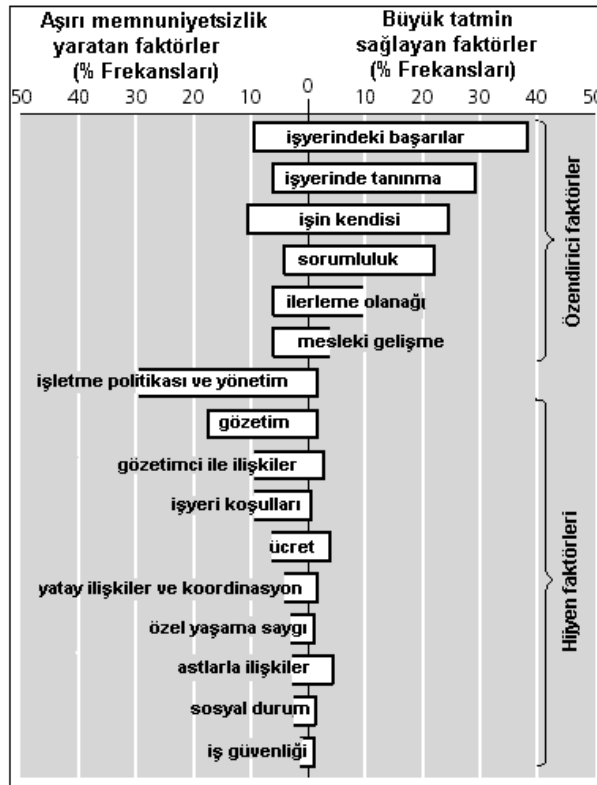
Bir başka *kapsam* teorisi olan “**Herzberg'in İki Etmenli Teorisi**”nde Herzberg ve arkadaşları, Herzberg Modeli diye bilinen "çift faktör" kuramını geliştirmişlerdir. Bu teoriye göre, iş yerinde iş görenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile, iş yerinde iş göreni mutlu kılan, iş yerine bağlayan özendirici (teşvik edici) etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir.

Herzberg yaptığı çalışmalar sonucunda hijyenik etmenleri (dışsal faktörler) şu şekilde sıralamıştır (Şekil 3.3. - daha çok sol tarafta yer alan dikdörtgen uzantıları):

- Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi
- Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu
- Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması
- İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu
- Ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği
- Aynı seviyedeki iş arkadaşları ile geçimsizlikler
- İşgörenin kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi
- İstihdam güvenliğinin yetersizliği

Öte yandan, Herzberg ve arkadaşları işgöreni özendirilen (teşvik eden), işyerine daha çok bağlayıp doyum sağlayan faktörleri de şu şekilde sıralamışlardır (Şekil 3.3.'de daha çok sağ tarafta yer alan dikdörtgen uzantıları):

- Bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk
- İş yerinde başarıları ile tanınma
- Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma
- İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma
- Terfi edebilme olanaklarına sahip olabilme
- İşinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilme



Şekil 3.3. Herzberg'in araştırmasına göre hijyenik ve motivasyonel teşvik araçları dağılımı (Eren, 2003, s.569)

Kapsam teorilerinin sonuncusu olan ve Alderfer tarafından geliştirilen, daha ziyade çalışma hayatındaki ihtiyaçlarla ilgili açıklamalara sahip olan “**ERG Teorisinin**” adı, ileri sürülen üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmuştur. Bu ihtiyaçlar, varolma (**E**xistence), beraber olma (**R**elatedness) ve gelişmedir (**G**rowth). Varolma ihtiyacı Maslow'un teorisindeki temel ihtiyaçlara denk düşmektedir ve açlık, susuzluk, barınma gibi fizyolojik ve maddi isteklerle ilgilidir. Çalışma ortamlarında bunlar, ücret, ikramiye ve çalışma şartlarını kapsar. Beraber olma ihtiyacı insanlar arasındaki ilişkiyi içermektedir ve Maslow'un güvenlik, sosyal ve bazı benlik ihtiyaçlarına benzer. Gelişme ihtiyacı, Maslow'un kategorisindeki bazı benlik ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kişinin işinde yaratıcı imkanlara sahip olması ve kendisini gerçekleştirme ile ilgilidir (Eren, 2003, s.565).

Süreç teorileri arasında içinde en fazla sözü edilen “**Beklenti teorisi**”dir ve ilk kez Vroom tarafından ortaya atılmıştır. Bu teorinin temelini oluşturan değişkenlerden biri beklenti, diğeri ise sonuçtur. Sonuç motivasyon için son derece önemlidir. Çünkü insan sonuçlara değer biçer. Sonucun değeri bu teoride değerlilik (*valence*) terimi ile adlandırılır. Değerlilik olumlu ya da olumsuz olmak üzere iki bölüme ayrılır. Ücret, terfi gibi sonuçlar olumlu iken çatışma, baskı, azarlama gibi sonuçlar olumsuz değerlere sahiptir. Sonuç belli bir davranışın neticesi olarak ortaya çıkar. Bunlar birincil ve ikincil olmak üzere iki seviyedir. Birincil olanlar işin bizzat kendisinin hedefidir. Mesela satışların artmasıdır. İkincil sonuçlar ise birincilerden çıkar. Satışlar arttığı için çalışanın ücretinin yükselmesi ya da terfi verilmesi çalışanın elde ettiği sonuçtur. Ücreti arttığı ya da terfi ettiği için o kişinin saygınlığının artması ikincil sonuçların oldukça saygın ve karmaşık olabileceğini göstermektedir.

Diğer bir *süreç* teorisi olan “**Eşitlik teorisi**”nde işin sonucu ve o işe yapılan yatırımlar karşılaştırılır. Yatırımlar, çalışanın gösterdiği çabaları ve sahip oldukları yetenekleri, eğitimleri ile işteki performanslarını içerir. Sonuçlar ise ücret, terfi, takdir, başarı ve statü gibi işin tamamlanması sonucunda elde edilen ödüllerdir. Yapılan karşılaştırma sonucunda kişinin sonuç-yatırım orantısı, diğerlerinden düşük olabilir, aynı olabilir veya daha yüksek olabilir. Eğer düşükse, bu farkı azaltmak amacı ile ya da sonucun daha fazla olması için çaba gösterebilirler ya da ters bir tepki içine girip işlerini (yatırımı) yavaşlatabilirler. Eğer kişi eşitliği sağlayamazsa, ya karşılaştırma yapmaktan vazgeçer, ya bir başka karşılaştırma grubu seçer veya eşitliğin olduğu bir başka yerde iş arar.

Hedeflerin veya çalışandan beklenen sonuçların motivasyonda önemli olduğu, zor ama kabul edilebilir hedeflerle iş performansı arasında ilişki olduğunu öne süren “**Hedef Tayini**

Teorisi” de *süreç* teorilerinden biridir. Bu teori ile ilgili 20 ayrı grup çalışması arasında yapılan inceleme sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir (www.insankaynaklari.com):

1. Açık ve belli hedeflerin tayini, "yapabileceğinin en iyisini yap" talimatından daha fazla kişileri motive eder.
2. Çalışan kişi hedefi kabullendiği takdirde, zor ama ulaşılabilir hedefler, kolay hedeflere kıyasla daha fazla üretime yol açmaktadır.
3. Eğer hedefler bir üstün talimatıyla değil de çalışan grubun katkısı ile elde edilirse, üretimdeki gelişme daha fazla olmaktadır.
4. Hedef tayiniyle birlikte, performansları ile ilgili olarak geri-bildirim alanlar, almayanlara göre daha fazla iş çıkarmaktadırlar.

Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların performansları yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur, kurumda kalarak verimi ve iş ahlakını arttırmayı amaçlarlar. Yüksek performanslı şirketler ileri düzeyde motivasyon sağlamak ve çalışanları elde tutmak için aşağıdaki uygulamaları gerçekleştiriyorlar (Baltaş, 2000):

- **Açık ve net vizyona sahip olmak:** Kurumun önündeki birkaç yıl için belirlediği stratejik plan ve hedefleri konusunda, çalışanların açık bilgiye sahip olması gerekir.
- **Çalışan memnuniyeti yaratmak için mümkün olduğu kadar eğitim sağlamak:** En iyi uygulamaları gerçekleştiren şirketler eğitim ihtiyaçlarını gözden geçirir ve gereksinimi olan çalışanlara bu olanağı sunar. En yararlı eğitim, performansa etki edendir.
- **Performans değerlendirmeleri yerine hedef belirleme oturumları yapmak:** İş yerinde değerlendirme işleminden daha iyi sonuçlar doğurabilecek çok az işlem vardır. Bu işlemleri gerçekleştirmek için gereken, çalışanlar ve onları yönetenlerin birlikte çalışmalarıdır. Birçok şirket, performans değerlendirmesi yerine daha olumlu bir ortam yaratan 3 aylık ya da yıllık hedef belirleme oturumlarını tercih etmektedir.
- **Çalışanların kabul ettiği ve benimsedikleri değerlere sahip olmak:** Kurum içinde işlerin nasıl yürütüleceği hakkında yol gösteren, doğruyu yanlıştan ayırmaya yardım edebilecek niteliklere sahip değerlerin varlığı, çalışanları isteklendirir.
- **Çalışanlarına ve onların kuruma katkılarına saygı duymak:** Çalışanların kurum için önemli konularda rol almasına fırsat tanınması, onların sorumluluk ve çalışma isteklerini artırır.

- **İşin özelliklerine uygun kişileri işe almak:** İşle ilgili beceriler kazandırılabilir, yetkinlikler ise geliştirilebilir. Ancak duygusal olgunluğu yeterli olmayan, kendisi ve kurumla ilgili farkındalık geliştiremeyen insanlar, ne kadar eğitilmiş ve zeki olursa olsun, kuruma yarardan çok zarar getirir.
- **Çalışanlar tarafından gurur kaynağı olarak algılanmak:** Çalışanların içinde bulunmaktan memnun olacakları bir fizik ortamının varlığı, şirketin sektördeki itibar ve başarılarıyla çalışanlarda ait olma ihtiyacını karşılaması, kurumun çalışanlar için gurur kaynağı olarak algılanmasında büyük rol oynar.
- **Çalışanlara örnek olacak yönetici tavırları sergilemek:** Bir kurum içinde müdürün tutumu, şeflere örnek olmakta, onların tavırları aynı şekilde diğer çalışanlara yansımaktadır. Kurum içinde olumlu yumuşak bir havanın esmesi, çalışanların birbirleriyle hem rekabet hem de dostça bir ilişki içinde olması, liderlik niteliğine sahip bir yönetici tarafından sağlanabilir.

Yapılan çeşitli araştırmalarda motivasyon becerisi, ihtiyaç duyulan beceriler arasında baş sıralarda yer almaktadır. Bu araştırmalardan biri olan Dudman'ın 2002 senesinde İngiltere'de uzman mühendisler üzerinde yaptığı anket sonuçlarına göre, katılımcıların %86'sı "diğerlerini motive etme" becerisine ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir (Dudman, 2003).

Çalışanlarının performansını en üst düzeyde tutmayı başaran şirketler, üst düzey yönetimin desteğini sağlar, beklentileri düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler, otoriteyi organizasyonun tabanına yayarlar, çalışanlarını problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik eder ve başarılı olanları herkesin önünde ve sık sık kutlarlar. Bu şekilde çalışanlarına motivasyon sağlayan şirketler işyerindeki verimi de arttırmış olurlar.

3.2.8. Kişiler Arası İlişkiler Ve Etkili İletişim

Sağlıklı ve destekleyici ilişkiler kişilerin temel ihtiyaçlarını karşılar, karşılıklı güven ve özgüvenin temelidir, işbirliğini özendirir. İnsanın gelişmesi için de yaşamsal öneme sahiptir. İlişki yönetim becerileri, iş hayatında da önemlidir. İşverenler ekip çalışmasına katılan, birbirinden öğrenen ve birbirine öğreten, iç ve dış müşterilere hizmet sunan, liderlik davranışları gösteren, müzakere edebilen, farklı insanlarla uyum içinde çalışan kişilere değer verirler. Bu becerilerin yüksek verimliliğe, ürün kalitesine, iş hayatında kalitenin artmasına büyük ölçüde katkı yaptığı çeşitli araştırmalarla belirlenmiştir.

İletişim, insanların birbiriyle ilişki kurma aracıdır. İletişimin önemli bir özelliği her zaman en az iki kişi arasında olduğudur. İletişimde bir gönderici bir de alıcı öğeleri vardır. Göndericinin mesajı alındığında iletişim tamamlanmış olur. Alıcıdan göndericiye geri besleme yapıldığında ise iki yönlü iletişim oluşturulmuş olur. Bu tür bir iletişim, *etkili iletişim* için gereklidir.

İletişim bir ilişkiyi başlatmak, sürdürmek ve geliştirmek için kullandığımız bir araçtır. İletişim içine giren kişilerin karşı tarafla kuracağı ya da kurduğu ilişkiden beklentileri vardır. İletişim, aynı zamanda ilişkinin niteliğini belirleyen, hatta ilişkiyi yönetmeye yarayan bir özelliğe de sahiptir.

İnsanların iletişim kurmadaki amaçları ve bu iletişimin işlevleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Knapp, 1984):

1. *Bilgi edinme*: İnsanlarla iyi etkileşim kurmak için onları daha iyi tanımak, ne düşündüklerini, ne hissettiklerini ve nasıl hareket ettiklerini önceden kestirmek isteriz.
2. *Anlaşma zemini oluşturma*: İletişime girmenin bir başka nedeni, karşımızdakinin söylediklerini daha iyi anlamaktır.
3. *Kimliğini doğrulama*: İletişimin bir başka nedeni de kişinin etkileşim içinde kimliğini sınıma, doğrulama ve güçlendirme çabasıdır.
4. *İlişki ihtiyacı*: Son olarak da, ihtiyaç duyduğumuz üç duyguyu yaşamak için iletişime gireriz: Ait olmak, kontrol etmek ve sevmek.

Knapp'ın "İlişkisel Büyüme ve Tükenme Modeli" en yaygın kullanılan ilişki gelişim modelidir. Romantik ilişki, arkadaşlık ilişkileri, iş ilişkileri, aile ilişkileri gibi farklı ilişki çeşitlerine uygulanabilir. Bu ilişki gelişim safhaları aşağıda belirtilmiştir:

- *Başlangıç*: 10-15 saniye gibi çok kısa bir sürede kişiler birbiri üzerinde iyi bir izlenim bırakma çabasıdadır. Selamlaşır, birbirlerinin görünüşünü, halini tavrını gözlemlerler.
- *Araştırma*: Birbirlerine sordukları sorularla bilgi edinmeye ve bu ilişkiyi sürdürüp sürdürmeyeceklerine karar vermeye çalışırlar. Birçok ilişki buradan öteye gitmez.
- *Yoğunlaşma*: Derinleşme evresinde karşısındakine açılma sık yaşanır. İlişki daha teklifsiz hale gelir, kişiler birbirine karşı tutum ve bağlılıklarını dile getirmeye başlar.
- *Kaynaşma*: Bireyler birbiriyle bütünleşir, her şeyi birlikte yapmaya başlar. Artık başkaları da onları bir arada algılar. Bu evrede ortak bir ilişkisel kimlik oluşur.

- *Bağlanma*: İlişki bazen resmi, bazen yasal yollardan meşrulaşır ve ilan edilir. Evlilik, “en iyi arkadaş”, iş sözleşmesi gibi kimlikler kazanır.
- *Farklılaşma*: Bir süre sonra taraflar “biz” yerine “ben” demeye, bağımsız kişiliklerini ifade etmeye başlar. Farklı ilgi alanlarına ve etkinliklere yönelebilirler. İlişki erimeye başlar.
- *Sınırlanma*: İletişim azalır, bazı konulardan kaçınılır. Dışardan her şey normal gözüktür.
- *Duraklama*: Kişiler ilişkilerini tartışmaktan kaçınır, konuşurlarsa diğerinin ne diyeceğini bildiklerini düşünürler. Dışardan bakıldığında da işlerin yürümediği anlaşılmaya başlar.
- *Kaçınma*: Eşler fizik olarak da birbirlerinden uzak durmaya başlar ve tartışma fırsatları giderek azalır.
- *Sonlandırma*: İlişkinin son evresidir. Bitiş bazen çok doğal gerçekleşir, herkes kendi yoluna gider. Bazen de çok yıpratıcı durumlar yaşanır.

Kişiler arası ilişkiler ve iletişim becerileri yapılan pek çok araştırmada mühendislerin en çok ihtiyaç duydukları yönetsel beceriler arasında ortak bir konu olarak yer almıştır. Bunda, mühendislerin lisans eğitimlerindeki sayısal düşünce sistematığının ve sosyal içerikli ders sayısının az olmasının etkisi fazladır. Yeni Zelanda’daki uzman mühendislerin yönetsel becerilerini geliştirmek amacıyla ihtiyaç duydukları yönetim eğitimlerinin belirlenmesi için yapılan araştırmada, mühendislerin ihtiyaç duydukları konuları 1 (çok önemli) ile 5 (çok önemsiz) arasındaki skalada değerlendirmeleri istenmiştir. Çıkan sonuçlar Tablo 3-3’de gösterilmiştir. Bu tabloda 1.4 ortalama oranıyla *kişiler arası ilişki, delegasyon, mülakat, yazılı-sözlü iletişim, toplantı, zaman ve stres yönetimi* gibi becerilerden oluşan “kişisel beceriler”, ilk sırada yer almaktadır (Batley, 1998).

Yapılan diğer bir çalışmada Hitachi şirketindeki teknik personelin yönetsel yetenek gelişimi için gerekli olan beceriler sırasıyla yönetim, iş anlayışı, kişiler arası ilişkiler ve pazarlama becerileri olarak belirlenmiştir. Kişiler arası ilişkiler becerilerinin içeriği mülakat teknikleri, müzakere, iletişim ve sunuş gibi konulardan oluşmaktadır (Okamoto v.d., 2004).

Yeni mezun elektrik mühendislerinin ihtiyaç duyduğu proje yönetim becerilerinin belirlenmesi için Edinburgh Üniversitesi’nde yapılan çalışmada da “kişiler arası iletişim”

becerileri, Tablo 3-1’de gösterildiği gibi gelişim istenen konular arasında 1.45 ortalamasıyla 3. sırada yer almıştır (Blair, 1991).

Tablo 3-3. Mühendislerin en çok ihtiyaç duydukları yönetim konuları (Batley, 1998, s.311)

	Ortalama Oranlar
Kişisel Beceriler	
Kişiler arası ilişki, delegasyon, mülakat	1,4
İletişim-yazılı, sözlü, toplantılar	
Zaman yönetimi, stres yönetimi	
Kişisel / ofis organizasyonu	
Genel Yönetim	1,5
...stratejik planlama,...karar verme, problem çözme	
Organizasyon davranışı	1,6
...motivasyon, ...liderlik, ...	
Finans ve Muhasebe	1,7
İnsan Kaynakları Yönetimi	2,0
Proje Yönetimi	2,1
İş Kanunu	2,6
Pazarlama	2,7
Üretim ve Operasyon Yönetimi	2,8
Ekonomi	2,8
Kişisel Bilgisayarlar	2,8
Bilgi Sistemleri	2,9
Sayısal Metodlar	3,2

İnsan ilişkileri iş hayatının her alanında önemlidir ve çok çeşitliliğe sahiptir. Harvard’da yapılan bir araştırmada “iş hayatının ilişki boyutu” irdelenmiş ve 7000’den fazla profesyonelin test sonuçları incelenmiştir. İş hayatında ilişki boyutunun dört bileşenden oluştuğu belirlendi: *Etkileme, ilişkilerde kolaylaştırıcılık, ilişki yaratıcılık ve ekip liderliği*. Ayrıca ekiplerinde bu dört bileşeni iyi teşhis eden yöneticilerin, doğru kişileri işe alma, doğru görevlendirme yapma, performansı ödüllendirme, doğru terfi konularında daha başarılı olduğu belirlendi (Baltaş, 2005).

Etkileme becerileri güçlü kişiler, insanları ikna etmeyi, müzakerelere katılmayı, etkileyici bilgi ve görüşlere sahip olmayı severler. Başkalarının düşünce ya da davranışlarını değiştirmede başarılıdırlar. Müşterilerini ve meslektaşlarını, ister bir ürün, ister bir fikir konusunda ikna etmekte üstlerine yoktur. Proje önerilerine kaynak bulmakta zorlanmazlar. En zor zamanlarda bile insanları yeni bir hedef doğrultusunda ateşlemeyi bilirler. Onlara özellikle finansal hizmetlerdeki pazarlık gerektiren rollerde ve satışta rastlanır.

İlişkilerde kolaylaştırıcılık özelliğine sahip kişiler, ilk bakışta “insanlarla arası iyi” denen türden kişilerdir. Başkalarının yaşadıklarını ve duygularını sezinlemede üstlerine yoktur. İşlerin yolunda gitmesi için ekip arkadaşlarını yönlendirir, sorunları gidermek için sessizce perde arkasından çaba gösterirler. Bu özellik performans değerlendirmelerinde yer almaz, ancak her tecrübeli yönetici böyle insanların şirket için ne kadar değerli ve gerekli olduğunu bilir.

İlişkisel yaratıcılığa sahip kişiler, görsel ya da sözel ifadeleri etkili kullanarak insan topluluklarına hitap etmeyi bilen kişilerdir. Reklam kampanyası planlamada, özel bir pazarlama stratejisi geliştirmede, şirket başkanı için etkileyici bir konuşma hazırlamada, tüm kurumu harekete geçirecek bir vizyon geliştirmede hep böyle insanlar görev alır.

Ekip Liderleri başka insanlarla birlikte ve etkileşim içinde olmaktan mutluluk duyarlar. Özellikle yüksek tempolu hizmet sektörlerinde enerjik ekipleri yönetmekten hoşlanır, hem ekipleriyle hem de müşterilerle çalışmayı severler. İnsanları yönetmeye büyük ilgi duyarlar. Mutlaka insanlarla birlikte çalışmak isterler. Hem oyuncu, hem koçturlar. İlişkinin sonucundan çok ilişki ve yönetim süreciyle ilgilidirler.

Bu araştırmanın sonuçları, insanlarla arası iyi olan kişiler hakkında genelleme yapılmaması gerektiğine işaret ediyor. Boyutların dördü de ilişkisel nitelikte olsa bile, boyutlardan birinde başarılı olan biri, bir başka boyutta güçlü olan kişinin yerini tutamaz. O nedenle çalışanların ilişkisel becerilerini iyi teşhis edip, uygun iş rollerinde kullanmak yönetici için çok önemlidir.

Kişiler arası ilişki kurmanın ve bu alanda da başarılı olmanın temeli, önce “kişinin kendisini tanıması”ndan geçmektedir. Ardından da diğer kişilerin duygularını ve düşüncelerini anlama, başka bir deyişle empati kurma becerileri gelir. Kendisi ile ilgili farkındalığını artırmış, empati becerilerini geliştirmiş bir kişi, diğer kişilerle iletişim kurma becerilerini de zenginleştirdiğinde kişisel tatminin, başarının, diğer kişiler tarafından

(yöneticiler, çalışanlar, müşteriler) aranılabilirliği ve takdir edilmenin kapılarını açmış olur (Perek, 2004).

Kişiler arası iletişimi etkileyen bazı değişkenler bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmışlardır:

- *Algı*: Bireyin yaşadığı dünyayı hissetmesi, yorumlaması ve kavramasıyla ilgili deneyimleridir. Bunlar, oldukça kişisel (öznel) deneyimlerdir. Bireylerin geçmiş yaşantıları, şu andaki ve gelecekteki amaçları, beklentileri ve benlik değerleri algılarını etkiler. İletişimin etkili olabilmesi için, diğer kişinin neleri nasıl algıladığının bilinmesi gerekir.
- *Değerler*: Bireylerin algıları gibi, değerleri de farklıdır. Değer sistemini etkileyen etmenlerden biri yaştır. Gençlerin, ana babaların, büyük ana babaların değerleri birbirinden farklıdır. İnsanlar genellikle, kendi sahip olduğu değerleri önemser ve yüceltirken, kendininkine uymayan değerleri azımsar.
- *Kültür*: İletişim biçimini geniş ölçüde belirler. Her kültür, üyelerine belirli bir dünya görüşü kazandırır. Kültür içindeki alt kültürler kişiye, iletişimde jest ve mimikleri, giyim kuşamı, hatta çevreyi nasıl kullanacaklarını öğretir. Kullanılan sözcüklerin, deyimlerin anlamı da kültürlere göre değişir.
- *Duygular*: İletişim, duygularla çok yakından ilişkilidir. Kişi duygularını, dolayısıyla davranışlarını bazen kontrol edebilir, bazen edemez.

Birçok kişi iş arkadaşlıklarının işe odaklanmalarını zorlaştıracağına ve dolayısıyla performanslarını kötü yönde etkileyeceğine inanıp güven eksikliği nedeniyle yüzeysel ilişkileri tercih ederken, bazıları bu kuşkucu tavrı bir yana bırakıp takım arkadaşlarıyla derin ve sağlam arkadaşlıklar kurmaya, hatta bu arkadaşlığı iş dışına da taşımaya özen gösterir (www.insankaynaklari.com, 2004).

İşten ayrılma sebeplerine bakıldığında, birçok kişinin “iş ortamından memnun olmama”yı sebep gösterdiği görülmektedir. Bu sebep, iş koşullarının uygunsuzluğunun yanı sıra, beraber çalışılan insanlarla anlaşamamak ya da yabancılık çekmeyi de kapsamaktadır. Ofis arkadaşlarıyla anlaşamadıkları için işten ayrılanların yanı sıra, sırf bu neden yüzünden iş değiştirmeyi düşünenlerin de sayısı bir hayli fazladır. Bu yüzden iyi arkadaşlık ilişkileri, iş yerini ve işi sevme sebeplerinden biri olarak kabul edilebilir.

Ofisteki arkadaşlıklar, sadece kötüye gittiğinde değil, fazla iyiye gittiğinde de performansı kötü yönde etkileyebilir. Başka bir deyişle, çok fazla “sosyalleşme” kişinin işine odaklanmasını zora sokabilir, ofis içinde kamplaşmalara yol açabilir. Sınırların iyi çizilememesinin bir sonucu olarak, işle ilgili gizli kalması gereken bilgiler uygunsuz kişilerin kulağına gidebilir. Bu tarz talihsizliklerin yaşanmaması için üç şeye dikkat edilmesi gerekiyor:

1. Karşıdaki insanın güvenilirliğinden emin olduktan sonra açılmak
2. İş ve özel hayat konularını birbirinden ayırabilmek
3. Doğru mesafeyi koymak ve bu mesafeyi koruyabilmek

Güven, her zaman insan ilişkilerinde anahtar kelime konumunda olmuştur. İş arkadaşlıklarında da aynı görevi üstlenir. Kötü zamanda dertleşilen, sevinçlerin paylaşıldığı kişi doğru seçilmelidir ki, anlatılanlar ileride kişiyi yaralayacak bir silah olarak kullanılsın. Bu yüzden iş arkadaşlarıyla olan paylaşımların sınırlarının iyi çizilmesi gerekir. Nasıl iş ve özel hayatı birbirinden ayırmak yerinde bir hareket olacaksa, arkadaşların ve iş arkadaşların, onlarla olan paylaşımların bir noktada ayrılması ve ayrı kategorilerde değerlendirilmesi de aynı derecede yerinde bir hareket olacaktır.

Yönetici konumundakiler, altında çalışan biriyle olan arkadaşlığı sebebiyle bazı çalışanlar tarafından yanlış yorumlanabilir. Bu durumda yöneticinin objektif yaklaşımından ödün vermemesi gerekir. Ofisteki söylentileri engellemenin yolu, kayırıldığı iddia edilen kişiye gereksiz bir tavır almak değil, tüm çalışanlara adil davranmak ve herkesin bunu fark etmesini sağlamaktır. Tam tersi bir durum söz konusuysa, işin layığıyla yerine getirilmesine devam edilmesi, söylentilere kulak asılmaması gerekir ve daima şu hatırlanmalıdır: Profesyonel bir iş ortamında yükselmek için iyi dostluklar değil, “*iyi insan ilişkileri ve yüksek performans*” önemlidir.

3.2.9. Toplantı Yönetimi

Yerinde, zamanında ve kurallarına göre yapılırsa, toplantılar iş hayatımızın vazgeçilmez bir parçasıdır. Toplantılar, katılanlara birbirilerini daha iyi tanıma fırsatını sunar. İyi toplantılar şirketlerde birliktelik duygusunu güçlendirir, kurum kültürünün yeniden üretilmesini sağlar. Katılanların olaya farklı açılardan yaklaşımları ve değişik önerileri, en iyi ve yaratıcı çözümün bulunmasını kolaylaştırır.

Blair'in 1991 senesinde Edinburgh Üniversitesi Elektrik Mühendisliği öğrencilerine yaptığı araştırmada, gelişim istenen konular arasında "etkili toplantı yönetimi" becerisi 8. sırada yer almıştır (Blair, www.see.ed.ac.uk).

Verimli toplantılar için aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi gerekir (www.kobifinans.com.tr):

- *Gündem iki gün önceden bildirilmeli:* Toplantıda konuşulacak konuların önceden belirlenmesi ve iki gün önceden katılacaklara bildirilmesi gerekir. Aksi takdirde çalışanlar, hazırlıksız olacağı için toplantı, sönük geçer ve çözüm önerilerine ulaşamaz.
- *Toplantı adabına herkes uymalı:* Katılanlar, gündeme uymadığında ve kendi kişisel sorunlarını ve alakasız görüşlerini anlattığında toplantı tam bir zaman kaybı olur ve iş askerlik hatıralarının anlatılmasına kadar gidebilir.
- *Herkes aynı dilden konuşmalı:* Belirli bir kelime, kavram ve terimin katılımcıların tümünde benzer çağrışımlar yapması tartışmaları anlamlı kılar. Katılımcıların aynı frekanstan konuşmaları, toplantı öncesi dağıtılacak hazırlık notları ile sağlanabilir. Ortak bir frekans olmadığında toplantılar yalnız parazit üretir.
- *Toplantılar geleceğe yönelmeli:* İnsanlar bir araya geldiğinde hep geçmişi ele almaya ve hesap sormaya eğilimlidir. Ancak hep geçmiş konuşulursa, eleştiriler ve suçlamalar başlar ve gündemden sapılmış olur. Toplantılarda, geçmişin sorunları kısaca ele alınıp analiz edildikten sonra geleceğin risk ve fırsatlarına yönelmek daha iyi sonuçlar verir.
- *Toplantının sayısal ölçüleri dikkate alınmalı:* Uzmanlar, özel bir durum yoksa toplantıya katılanların sayısının yedi kişi ile sınırlanması gerektiğini vurguluyor. Bu sayı aşıldığında ikili konuşmalar başlıyor ve dikkatler dağılabiliyor. Yoğunlaşma zaafı, toplantı süresi 90 dakikayı aştığında da ortaya çıkıyor. 90 dakikadan sonra zihin yorgunluğu ortaya çıkıyor, katılımcılar not defterlerine yıldız ve çiçek resmi karalamaya başlıyor. Acil bir neden yoksa toplantıların arasında bir 15 gün bulunmalı. Sık sık yapılan toplantılar bıkkınlık yaratıyor ve kanıksandığı için ciddiye alınmıyor.

- *Kişiler değil öneriler tartışılmalı:* Toplantılarda kişilerin değil konuların tartışılmasına dikkat etmek gerekir. Aksi takdirde toplantı odası bir mahkeme salonuna dönüşür. Toplantıya korka korka gelen insanlarla verimli ve üretken bir görüş ve öneri alışverişi yapılamaz.
- *Toplantı işin parçası olmalı:* Firmaların bir bölümünde toplantılar angarya olarak görülür. Bu firmalarda toplantı bittiğinde katılanların derin bir nefes alıp, "Nihayet bitti, artık işimize dönelim" dedikleri duyulur. Verimli çalışan firmalarda ise toplantılar, işin zaten ayrılmaz bir parçasıdır.
- *Toplantılar demokratik yönetilmeli:* Konuşma sırası, işyerindeki makama uygun olarak verildiğinde toplantılar resmileşir. Orta ve alt kademelerdeki kişiler "dinleyici" veya figüran rolünü benimser. Bu tür toplantılarda bilinen çözümler tekrarlanır, yeni bir fikir ortaya çıkmaz.

3.2.10. Stres Yönetimi

Gelişen bilişim teknolojisinin, iş yaşamına getirdiği en önemli katkı şüphesiz ki hız faktörüdür. Fakat değişmeyen çalışma saatlerine karşılık; iş yükünün artması, büyüyen hedefler, artan beklentiler gibi sebepler sonucu stres ve yorgunluk had safhaya çıkmıştır. Hızlı, yoğun ve uzun saatler çalışan bir grubun mücadele ettiği etkenlere bakmak performans odaklı bir şirketin işleri arasına doğal olarak girmiştir. Yani stresin negatif etkileriyle mücadele etme yeteneklerini çalışanlara kazandırmak, işverenin yatırımının bir parçası olmuştur.

Stres, vücudun dışarıdan bir uyarana karşı savunma ya da uyum sağlama amacıyla verdiği tepkidir. Kimileri stresin, bir olay ya da çevresel faktörle ortaya çıkan dışsal bir olgu olduğunu düşünürken, kimileri tarafından da bir duruma karşı kişinin verdiği öznel tepkilere dayalı içsel bir hal olduğu savunulur (www.insankaynaklari.com, 2005).

Baltaş'a (2002) göre stres, halk arasında yaygın olarak kabul edildiği gibi işini kaybetmek, sevdiği yakını kaybetmek gibi sadece olumsuz olayların doğurduğu bir durum değildir. Terfi etmek, evlenmek gibi olumlu olaylar da stres kaynağıdır. Bu nedenle stres ne bir hastalıktır ne de mutlaka olumsuz bir durumdan kaynaklanır. Ancak streslerle iyi başa

çıkılmadığı durumlarda kişi hastalığa hazır hale gelir. Her türlü başarının temelinde stres vardır. Çünkü gerçek başarı sınırların zorlanmasıyla ortaya çıkar. Sınırlarının zorlanmasından hoşlanmayanlar “ortalama” olarak kalırlar. Günümüz dünyası her alandaki değişikliğin çok yoğun yaşandığı bir süreçten geçmektedir. Gelecekte bu değişimin ivmesi daha da hızlanacağına göre, giderek artan bir stres ortamında yaşamak kaçınılmaz gibi gözükmektedir.

Hayatın yaklaşık üçte birinin çalışılarak geçirildiği düşünülecek olursa, iş stresinin de üzerinde önemle durulması gereken bir kavram olması kaçınılmazdır. İş stresine neden olan faktörler, kaynaklarına göre aşağıdaki gibi sıralanabilir (www.insankaynaklari.com, 2005):

1. Politikalar

- Ücret eşitsizlikleri
- Adaletsiz performans değerlendirmeleri
- Vardiyalı çalışma
- Fazla sorumluluk altına girmek
- İstikrarsız çalışma, sık bölüm değiştirme
- Görev ve rol belirsizler

2. Kurumsal Yapılar

- Terfi konusundaki fırsat azlığı
- Merkeziyetçilik
- Karar alırken fikir ileri sürme imkanı tanınmayışı
- Aşırı derecede resmiyet
- İşçi – işveren, personel – yönetici çatışması

3. Kurumsal Süreçler

- İletişimin azlığı
- Yetersiz bilgi donanımı
- Uyuşmayan ya da belirlenmemiş hedefler
- Hatalı denetim ve performans değerlendirmesi
- Yetersiz geribildirim

4. Dış Etkenler

- Uzun süreli uykusuzluk
- Dengesiz beslenme
- Uyarıcı değeri fazla maddeleri çok tüketme (çay, kahve, vb.)

5. Fiziksel Etkenler

- Aşırı sıcak ya da soğukta çalışma

- Kalabalık çalışma ortamları
- Havasız ve kötü aydınlatılmış ofisler
- Bilgisayar yorgunluğu
- Mahremiyetin yokluğu
- Kimyasal maddelerin, radyasyonun ya da manyetik alanın fazla olduğu çalışma yerleri

Stresin yoğun olduğu kurumlarda genellikle performansın düştüğü görülür. Belirli bir seviyede ve kabul edilebilir sınırdaki stres, kişinin verimini bir noktaya kadar arttırabilirken, aşırıya kaçtığında psikolojik çöküntüyle beraber verimi düşürür. Sürekli olarak stres dolu bir ortamda çalışma, kurumdaki çalışanların bağlılığını, tatminini düşürmektedir. Bu gibi durumların devamı olarak kişiler, çalışma ortamlarından, bağlı buldukları kurumlardan uzaklaşma isteği duyarlar ve işe devamsızlık başlar. Bu anlamda devamsızlığı ortadan kaldırmak için kurumların insan kaynakları, personel yönetimi gibi departmanlarına büyük iş düşmektedir (Taştan, 2004).

Her insanın kendi iç dengesi ve olaylara verdiği tepkiler farklı olduğu gibi, stresi kaldırma gücü ve onunla başa çıkabilme becerisi de farklıdır. Bireyin psikolojik ve fizyolojik durumunu ele alarak, stresin yarattığı etkilere ulaşılmaktadır. Stres altındaki bireyin davranışlarında değişimler görülür. Alkol tüketimindeki artış, en çok fark edilen değişimdir. Aşırı yemek yeme ya da iştahta kesilme, zamanla oluşan madde bağımlılığı da stresin bireyde yarattığı etkilerden olabilir. İnsan bedeni, dış etkenlere uyum sağlayabilmek için çalışan bir iç dengeye sahip olduğundan stres, birçok hastalığa da yol açabilir. Bunların yanı sıra stresin psikolojik etkileri de göz ardı edilmeyecek kadar büyüktür. Karamsarlık, kaygı, işte isteksiz tavırlar sergileme, depresyon, konsantrasyonda azalma gibi sonuçlar gözlenmektedir (Ertekin, 1993).

Stres yönetimi, stresörlerin kişilerde yarattığı olumsuz etkileri azaltmak ve bunlarla başa çıkabilmek için geliştirilen yöntemler, harcanan çabalar bütünüdür. Bu sayede kişi; farklı bir bakış açısı edinerek kendini geliştirebilir, daha sakin bir iş ortamı yaratabilir, kontrol altındaki ve dışındaki etmenleri ayırt ederek, detaylardan uzaklaşıp bütünsel bakabilir ve soruna odaklanabilir.

Bireysel stresi yönetme tekniklerinin başında, geliştirici rahatlama yöntemleri gelir. Sinir sistemi, stres durumunda ilk etkilenen, değişimlerin olduğu yerdir. Bu yöntemle kalp atışı, kan devir daimi, nefes alma hızı devamlı olarak kontrol altına alınabilir; kişinin kendi bedenini düzenlemesi, kendini geliştirmesi hedef alınır. Birey, zihninde stresi yaşarken, kaslarında kasılma meydana gelir, yorgunluk artar. Rahatlama teknikleriyle, farklı kas grupları gerilip gevşetilir. Olumlu hayal kurma, görsellik yaratma da bir stres yönetim taktiğidir. Bu yolla, bulunulan atmosferden az da olsa uzaklaşıp iç dünyaya dönme sağlanır. Yaşanabilecek olumlu anları, başarıları hayal etmek stresi azaltıp, motivasyonu arttıracaktır. Spor ve beslenmenin stres konusundaki etkisinin anlaşıldığı kurumlarda, bu alanda gelişmiş çabalar görülmektedir (spor salonları, doğa yürüyüşleri, beslenme seminerleri, vb.). Bunların yanı sıra iletişim, stresle başa çıkabilmede önemli bir anahtardır. Kişiler arası iletişimin kuvvetli oluşu, stres kaynaklarını azaltır ve başa çıkmayı kolaylaştırır. Sorunların altından kalkarken ortak bir çalışma ortamının oluşmasını sağlayacak iletişim, iş yerindeki tatmini ve motivasyonu da artırır (Ertekin, 1993).

Ancak çalışanlar bazen öyle durumlarla karşılaşır ki, onunla başa çıkamaz, onu yönetemez ve yeni savunma mekanizmaları geliştirir. Strese karşı oluşturulan sinir sistemi savunma mekanizmalarına; dış dünyaya kendini kapama, fobiler, karamsar bakış açısı, intihar girişimi, yeni ideolojiler benimseme, kendini haklı çıkarma eğilimi, duyguları bastırma, alkol ve kumar bağımlılığı gibi örnekler verilebilir.

Strese maruz kalan birey de olsa, bu konuda örgüt bazında da çalışmalar yapılmalıdır. Aksi takdirde bireyin kendi için gösterdiği çabalar, geliştirdiği sorun çözme teknikleri işlerlik kazanamaz. İş ortamındaki stresin azalmasıyla artacak olan birey performansı, örgütün başarısını yükseltilere taşıyacaktır. Bu amaçla yöneticiler; çalışanlarını destekleyen, merkeziyetçi politikadan uzak, bireylere karar alma yetkisi tanıyan, iletişimin rahatça sağlandığı organizasyonel bir temel oluşturulmalıdır. Kişiler, örgütte devamlı aktif rol oynayabilmeli, sorumluluk alabilmeli, kendini ve çalıştığı kurumu iyileştirmek için çaba göstermelidir. Bunun için de kurum içindeki düzenlemelerin doğru yapılmış olması şarttır. Bunlar yapılırken de rol kargaşası içine düşmekten dikkatle kaçınılması gerekir. Yöneticiler, çalışanlar arasında huzurlu, olumlu, yaratıcı, yetenekleri destekleyici bir atmosfer oluşturmalı ve iş bölümünü bunları göz önünde bulundurarak yapmalıdır (Taştan, 2004).

3.2.11. Risk Yönetimi

Risk, belirli bir zaman aralığında, hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba ya da zarara uğrama olasılığıdır. Gelecekte oluşabilecek potansiyel sorunlara, tehdit ve tehlikelere işaret eder. Risk genellikle tam ve net olarak bilinemez ya da öngörülemez (belirsizlik), zamana bağlı olarak değişir. Sonuç üzerinde olumsuz etkileri vardır. Yönetilebilir bir olgudur (www.kobifinans.com.tr).

Riskin temel bileşenleri, *oluşma olasılığı* ve *oluşması durumunda sonucu ne ölçüde etkileyeceğidir*. Riskin yalnızca olumsuz etkileri olan bir kavram değildir. Riske kazanç elde etme fırsatı olarak bakılmalı, fırsata dönüştürülmesi için sistematik bir çaba gösterilmelidir.

Riskler birbiriyle etkileşim içerisinde olan 3 temel alanda ele alınır: *Teknik/performans*, *maliyet* ve *çizelge*. Teknik risk, hedeflenen (tahmin edilen ve planlanan) performans değerine ulaşamamanın bir ölçüsüdür. Maliyet riski, tahmin edilen ve planlanan maliyet değerinin aşılması durumudur. Örneğin ekonomik koşullardaki belirsizlikler önemli maliyet risk kaynaklarından biridir. Çizelge ise riski bir işin tahmin edilen ve planlanan sürede gerçekleştirilememesinin bir ölçüsüdür.

Risk yönetimi, ürünün düşünce aşamasından başlayarak müşteriye bir ürün olarak sunulabilmesine kadar tüm aşamaları kapsayan bir süreçtir. Risk yönetimi hızlı kararlar ve faaliyetlerle sürekli olarak risklerin belirlendiği, hangi risklerin öncelikle çözümlenmesi gerektiğinin değerlendirildiği, risklerle başa çıkmak için stratejiler ve planların geliştirilerek uygulandığı bir sistematiktir. Belirsizlikleri ve belirsizliğin yaratacağı olumsuz etkileri daha kabul edilebilir düzeye indirgemeyi hedefleyen bir disiplindir. Risklerin probleme ya da tehlikeye dönüşmeden belirlenmesini ve en aza indirgenmesi, faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesini kapsar. Risk yönetiminin temel hedefi, karar verme mekanizmaları için riskleri görünür ve ölçülebilir hale getirmek, subjektifliği azaltmaktır (www.kobifinans.com.tr).

Risklerle baş edebilmek için gerekli olan ilk adım fikri hazırlık yapmaktır. Risklerin nereden gelebileceği konusunda hazırlıklı olmak için piyasayı, teknolojik gelişmeleri, politik ve ekonomik gelişmeleri takip etmek önem taşır. Öngörü yeteneğini geliştirmek için bilgi toplama kaynaklarının zenginleştirilmesi gerekir (Argüden, 2001).

Öngörü yeteneği dışında, aynı zamanda farklı gelişmeler karşısında nasıl hareket edileceği konusunda da hazırlık yapılması gerekir. Bu nedenle, senaryo ve simülasyon çalışmaları özellikle faydalı bulunur. Bu teknikler farklı gelecekte nasıl davranılması gerektiği konusunda kurumsal hazırlık yapılmasını sağlar.

Riskleri yönetebilmenin önemli araçlarından birisi de onları paylaşmaktır. Örneğin, yüksek risk içeren mega-projelerin birçoğunun konsorsiyumlar tarafından gerçekleştirilmesinin temel nedeni finansman sağlamak değil, risk paylaşımıdır. Bu nedenle, projelerin boyutları büyüdüğünde (bir başka ifade ile herhangi bir kurum için risk çok yükseldiğinde) o projenin hem maliyetlerinin, hem de getirilerinin paylaşılması olasılığı da artar. Riskleri paylaşmak sadece sigorta yaptırarak veya konsorsiyumlar kurarak değil, aynı zamanda tedarikçilerle ve müşterilerle de gerçekleştirilebilir.

Risk yönetiminin araçlarından birisi de farklı iş kollarında veya farklı pazarlarda faaliyet göstermektir. Özellikle politik, sosyolojik ve ekonomik risklerin daha yüksek olduğu gelişmekte olan pazarlarda faaliyet gösteren şirketlerin, gelişmiş pazarlarda faaliyet gösterenler göre daha fazla farklı iş alanında faaliyet göstermesinin önemli nedenlerinden birisi risk yönetimidir. Gelişmiş pazarlar ve istikrarlı ekonomilerde ise odaklanma daha önemli olmaktadır. Riskli ortamlar fırsatçı yaklaşımların, istikrarlı ortamlar ise stratejik odaklanma ile yetkinlik geliştirmenin daha öne çıkmasını sağlar.

Risklerle baş edebilmek için tedbirli olmak da yaygın kullanımı olan bir başka araçtır. Örneğin, yüksek risk içeren pazar veya sektörlerde daha yüksek özkaynak kullanılması, kolaylıkla ve hızla harekete geçirilebilecek nakit pozisyonlarının yüksek tutulması gibi stratejiler daha yaygın olarak kullanılır. Nakit, belirsizlik karşısında en kolay kullanılacak bir tedbirdir. Ancak, fazla nakit içinde yüzen şirketlerin bu nakiti hatalı ve verimsiz kullanma olasılığının arttığı da unutulmamalıdır.

İyi bir risk yönetimi için öncelikle potansiyel risklerin belirlenmesi gerekir. Risk belirlemede risk kategorileri bazında bir çalışma yapmak önemli risk alanlarının unutulmasını engeller. Örneğin, her şirket, girdileri, üretim süreçleri, piyasa şartları, finansal piyasalar, hukuka aykırılık, kanunlarda ve denetim kurumlarındaki değişiklikler ve vergi konularındaki risklerini belirlemelidir (Argüden, 2001).

İkinci adım tanımlanan risklerin gerçekleşme olasılıkları ve gerçekleşmeleri durumunda kuruma yükleyeceği maliyetler ile ilgili değerlendirmelerin yapılmasıdır. Bu değerlendirme ışığında riskler gruplandırılarak alınacak tedbirler belirlenir. Örneğin, potansiyel etkisi yüksek ancak gerçekleşme olasılığı düşük risklerin sigortalanması veya kiralama gibi farklı finansman yöntemleriyle yönetilmesi sağlanırken, potansiyel etkisi düşük ve gerçekleşme olasılığı yüksek risklerin azaltılması için yatırım yapılması tercih edilebilir.

Risklerin değerlendirilmesi aşamasında riskin yapısına göre farklı teknikler kullanılmaktadır. Örneğin, ihmal edilebilecek düzeydeki belirsizliklerin olduğu ortamda proje değerlendirmeleri için nakit akışlarının bugünkü değere getirilmesi ve duyarlılık analizleri tercih edilir. Sınırlı sayıda olasılığın olduğu durumlarda ise senaryo analizleri ve karar ağacı yöntemleri tercih edilir. Belirsizliklerin ve sonuçlarının belli dağılımlarla modellenemediği durumlarda ise simülasyon çalışmaları ve opsiyon teorisi kullanılır.

Risk yönetiminde belli ilkelere dikkat edilmesi gerekir (Argüden, 2001):

1. Riski azaltmak için şeffaflığı bir yönetim anlayışı olarak benimsemek fayda sağlar.
2. Risk yönetiminde en önemli faktör kullanılan teknikler değil, riski değerlendirenlerin deneyimleridir. Dolayısıyla deneyimli yönetici ve danışmanlarla çalışma tercih edilmelidir.
3. Risk yönetiminde en önemli ilkelerinden biri de neyi bilmediğini iyi anlamaktır. Her tekniğin ve modelin varsayımlar üzerine kurulu olduğunu unutmamak ve bu varsayımları sorgulamak gereklidir.
4. İşin farklı riskleri dengeli bir şekilde üstlenecek yapıda kurulmasına dikkat etmek gerekir.
5. Risk yönetiminde ve denetim mekanizmalarında disiplinli bir yaklaşımla düzenli olarak kontrolün sağlanması önemlidir.
6. Risklerle birlikte, getirilerin de düzenli olarak ölçülmesi ve takip edilmesi iyi bir yönetim için gereklidir.

Risk yönetiminde başarılı olan şirketler;

- Sağlıklı bir kurumsal yönetim yapısına sahip olurlar.
- Girişimcilik özelliklerini kaybetmeden bilinçli risk alabilirler.
- İlgili mercilere tutarlı bilgiler sunarlar.
- Paydaşlarla iletişimde güven yaratırlar.

- Kurumsal itibarları yüksek olur.
- Uzun vadede değer yaratabilirler.

Hitachi Şirketi, hızla gelişen rekabetçi piyasada başarılı olabilmek için, teknik personelinin yönetsel becerilerinin arttırılmasına yönelik “Yönetsel Yetenek Gelişimi” (Managerial Capability Development-MCD) adlı programı hayata geçirmiştir. Yönetsel yetenek gelişimi için gerekli olan becerilerden “risk yönetimi”, eğitim müfredatının ilk sırasını oluşturan yönetim becerileri arasında yer almaktadır (Okamoto v.d., 2004).

3.2.12. Müşteri ilişkileri Yönetimi

İşletme pazarlama stratejisi olarak “Müşteri İlişkileri Yönetimi” (MİY), müşterilerin bilgi ve bilinç düzeylerinin artmasına bağlı olarak isteklerinin değişimi, ortaya çıkan yeni pazarlama teorileri ve mevcut teknolojilerin birleşimi, önemli bir değişimin altını çizmektedir. MİY, ister istemez işi muhafaza etmek, kazanmak ve büyüme için en iyi alternatif olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. “Müşteri merkezlik” müşteriye ilişkin tüm stratejilerde, müşteriden hareket etmeyi ve bu sayede ihtiyaç/isteklerini tatmin etmeyi içerir (Hamşioğlu, 2002).

Müşteri ile ilişkilerde şu dört MİY pazarlama stratejisi işletmelerin değerinin artmasına ve büyümelerine katkıda bulunacaktır (Kırım, 2001):

1. İşletmeyi terk etmiş olan müşterileri geri kazanma (win-back)
2. Müşteriler nezdinde sadakat yaratma (loyalty),
3. Yeni müşteri bulma (prospecting),
4. Mevcut ve potansiyel müşterilere çapraz satış yapma (cross-selling)

Artık geleneksel pazarlama yolu ile müşteri bulmak ve bu yolla karlılığı arttırmak büyük ölçüde gücünü yitirmiştir. Asıl yapılması gereken, işletmeyi terk edecek olan müşterilerin bu davranışta bulunmalarını önlemek, mevcutları elde tutabilmek, bu müşterilere daha fazla satabilmek ve ondan sonra yenilerini bulabilmeğe çaba harcamaktır. Bu pazarlama stratejisi yoğun rekabet ortamında bir çok zorlukla karşılaşan işletmelere bir üstünlük sağlayacaktır. Bütün bu çalışmalarını yapabilmek ancak müşteri merkezli bir örgüt yapısıyla mümkün olacaktır (Hamşioğlu, 2002).

Küresel pazarda değişen müşteri ihtiyaçlarına anında ve hızlı bir şekilde karşılık verebilmek için, müşterilerle yakın ilişkiler kurmak gerekmektedir. İşletmelerin tüm örgüt yapısı da bu doğrultuda şekillendirilmelidir. Buna destek olarak da örgütteki yönetici ve işörenler, müşteri ilişkileri hakkında bilgilendirilmelidir.

3.2.13. Stratejik Yönetim

Strateji, kelime anlamı itibariyle, “sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” demektir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “stratum”dan geldiğı belirtilmektedir. Kelimenin kökeni konusunda itilaf olmasına rağmen, genel bir yaklaşımla, her iki tanımlamanın da benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bu da istikamet göstermeyle ilgilidir.

Stratejik yönetim konusunda önemli bir yeri bulunan Ansoff, iki değişik strateji tanımı vermektedir. Saf strateji ve genel (karma) strateji. Ansoff’a göre saf strateji; “işletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisi”dir. Genel veya karma strateji ise, işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistiksel bir karar kuralıdır. Chandler stratejiyi, “işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama” olarak tanımlamaktadır. Benzer bir tanımı Anthony vermektedir; “işletme amaçları ve amaçlardaki değişiklikler, bunların gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynaklar, bu kaynakların özelliklerinin belirlenmesi, dağıtımı ve kullanılmasıyla ilgili politikalar konusunda karar verme”. Hofer ve Schendel ise stratejiyi, “işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler” olarak ele almaktadır. Buna göre strateji; “işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi” şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1998).

Bir örgütün stratejisinin tanımı, yönetim fonksiyonlarından sadece bir tanesidir. Stratejik yönetim kararları aslında yönetim fonksiyonlarının tümünün önündedir. Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiğı ve nereye gitmesi gerektiğı üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir (Howe, 1993).

Stratejik yönetim, planlama, örgütlendirme, yürütme, denetim gibi temel yönetim işlevlerini ortadan kaldırmaz. Stratejik yönetim üst kademenin ilgilendiği özel bir yönetim tarzıdır. Stratejik yönetim, örgütün dış çevresiyle ilgili teşhis ve çözümlenmeleri kapsar ve örgütün gelecekte nerede olacağıyla ilgili soruları yanıtlar. Bu yaklaşımdan hareketle stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve örgütsel yönün belirlenmesiyle buraya ulaşmak için yapılacak işlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1998).

Stratejik yönetim, stratejik planlama ve denetimi de kapsayacak şekilde, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin uzun dönemli amaç ve hedefleri ve öncelikleri ifade edecek şekilde hazırlanmasını, kaynak tahsisinin bu önceliklere göre yapılmasını ve sonunda hesap verme sorumluluğunu içerir (DPT, 2003).

Stratejik yönetim geleceğe yönelik çabalardır. Geleceğe nasıl bakıldığı vizyonla ifade edilir ve geleceğe dönük çabalar misyonla somutlaştırılır. Örgütün dış çevresinden gelecek fırsat ve tehditleri bilmesinin yanında kendi gücünün veya zayıf yönlerinin farkında olmasını da gerektirir (Aktan, 1999).

Stratejik yönetimi diğer yönetimlerden ayırt etmeye yarayan özellikler şu şekilde sıralanabilir (Dinçer, 1998; Üzün, 2000):

1. Stratejik yönetim, örgütteki en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir. Zira stratejik yönetim tümüyle işletmenin geleceğine yöneliktir.
2. İşletmenin vizyonuna yöneliktir; geleceğe yönelik uzun vadeli amaçları geliştirir, sonuca varmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
3. Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak algılar; bütünü oluşturan diğer parçalar da ilgi alanı içindedir. Alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün-parça ilişkisini göz önünde bulundurur.
4. Stratejik yönetim için işletme açık bir sistemdir. Bu nedenle çevre oldukça yakından takip edilen bir faktördür.
5. Stratejik yönetim, dış çevresine karşı toplumun çıkarlarını göz önüne alan bir sosyal sorumluluk taşır.

6. Stratejik yönetim, işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkili bir şekilde yapar.
7. Strateji yönetimin belirlediği amaçlar, alınan kararlar, faaliyetleri içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

Stratejik yönetim, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir. Bu nedenle işletme nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı bulur. Fırsat ve tehditleri izleme imkanı yakalar. Stratejik yönetim, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturarak, işletmenin alt bölümlerinin birbirlerinden ayrılarak, farklı amaçlara yönelmesine engel olur. Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir.

Stratejik yönetimin temel öğeleri; tepe yöneticileri, örgütün misyonu ve amaçları, dış çevre faktörleri ve kaynaklar olarak gösterilebilir (Üzün, 2000):

1. *Tepe Yöneticileri*: Stratejik yönetimin en temel ögesi tepe yöneticileridir. Bunlar ilk olarak, dikkatlerini işletmenin ana yön motifleri, amaçları, stratejileri ve ana problemleri üzerinde toplayarak, öncelikleri belirlemeli ve daha sonra fonksiyonel faaliyetleri bir bütün olarak birleştirerek dengeli faaliyet programlarına dönüştürmelidir. Bu açıdan tepe yöneticisi, bilgi toplama, analiz etme ve karar verme rolü nedeniyle, iyi bir stratejist, mimar ve koordinatör olarak, sezgisel ve katıcı yönüyle küresel bir yönetici olmalıdır.
2. *Örgütün Misyonu ve Amaçları*: Stratejik yönetimin önemli öğelerinden birisi de örgütün misyonu ve amaçlarıdır. Bir organizasyon misyonu, kendisini diğer aynı tip şirketlerden ayıran eğilimdir. İşletmenin veya işin kendisini tanımlayabilmek için “Ne tür bir işletmeyiz? Sorusuna cevabını vermek gerekmektedir. İşletmeler toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonları yerine getirerek kendilerini yasallaştırmaya çalışırlar. Bu yasal olma çabası her işletmeye bir misyon yükler. Bu nedenle işletmeler kendi misyonlarını toplumda açık bir şekilde tanımlamak durumundadırlar. Ayrıca işletme bu işi niçin yaptığının da cevabını vermelidir. Bu da gerçekleştirilecek amaçları içerir. İşletme ne olmak istiyor ve niçin bu amaçlara ulaşmak istiyor belirlenmelidir. Misyon ve amaçların tanımlanması, stratejik yönetim sürecinde; analiz, yön belirleme, strateji seçme, uygulama ve değerlendirmede temel oluşturacaktır.
3. *Dış Çevre Faktörleri*: Dış çevre faktörlerindeki değişme ve gelişmeler stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında en belirgin öğelerden bir tanesidir. Çevre, sürekli

değişen bir unsurdur. Stratejik yönetimin doğası olarak, bu değişim uzun vadelere daha belirsiz ve karmaşık bir yapı arz eder. Fırsatlar ve tehditlerin değişkenliği yönetimin karar vermesinde daima baz teşkil eder.

4. *Kaynaklar*: Stratejik yönetimin diğer önemli ögesi ise işletmenin sahip olduğu kaynaklardır. Burada esas olan, bu kaynakların ürün-pazar bileşimlerinde rasyonel olarak kullanımınıdır.

Stratejik yönetim süreci, üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru hareket eder. Kurumun stratejik yönünü kararlaştırmak üst kademe yönetiminin sorumluluğunda olmasına rağmen, iç ve dış çevre hakkında bilgiler, daha çok bölüm yöneticilerinden ve diğer yönetici gruplarından elde edilir (Dinçer, 1998).

Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin yaşama geçirildiği sistematik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım; (1) Strateji üretme, (2) Strateji uygulama ve (3) Stratejik öğrenme aşamalarını içeren bir süreçtir. *Strateji üretme* aşaması bir "stratejik düşünme" sürecidir. Bu süreç sonucunda stratejiler oluşturulur. *Strateji uygulama* aşaması üretilen stratejilerin ve stratejik bilgilerin yaşama geçirildiği adımdır. Uygulama sırasında üretilen bilgilerin ve kazanılan deneyimlerin yeni stratejilerin oluşturulmasına yardımcı olması durumu *stratejik öğrenme* adımı olarak değerlendirilebilir. Her bir strateji aşamasının içerikleri aşağıda gösterilmiştir (Pamuk v.d., 1997):

1. Strateji Üretme
 - a. Vizyon oluşturma
 - b. Misyon oluşturma
 - c. Uzak çevre analizi
 - d. Yakın çevre analizi
 - e. Swot analizi
 - f. Strateji geliştirme projelerinin üretilmesi
 - g. Strateji alternatiflerinin belirlenmesi
 - h. Strateji alternatiflerinin karşılaştırılması
 - i. Strateji seçimi
2. Strateji Uygulama
 - a. Belgeleme
 - b. Donanım hazırlama
 - c. Eğitim, yetiştirme
 - d. Tanıtım

3. Stratejik Öğrenme

- a. Strateji izleme
- b. Strateji değerlendirme
- c. Stratejik neden analizi
- d. Strateji geliştirme projeleri üretme
- e. Strateji geliştirme projeleri uygulama
- f. Stratejik iyileşmeyi kurumsallaştırma

Stratejik yönetim, hem çevrede hem de örgüt içinde değişimi yaratma, adapte olma ve sezmeyi içerir. Örgütün rekabetçi geleceğini yaratma ve oluşturma kadar geleceğinin anlaşılmasına da yardım eder. Stratejik yönetimin amacı, işletmelerin giderek daha değişken özellik kazanan çevresel koşullara uyumunun sağlanmasıdır. Stratejik yönetimle hedeflenen, işletmeleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak vermektir. Stratejik yönetimde önemli olan, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların ve çevre problemlerinin üstesinden gelebilmektir (Güçlü, 2003).

BÖLÜM 4. MÜHENDİSLERİN YÖNETSEL BECERİ VE EĞİTİM GEREKSİNİMLERİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Araştırma Metodolojisi

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Son yıllarda yurt dışında gerek akademik seviyede, gerekse şirket uygulamalarında sıklıkla karşımıza çıkan, mühendislerin yönetsel beceri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eksik oldukları konularda eğitim ihtiyaçlarının saptanması konusunda; ülkemizde yeterli düzeyde akademik araştırma yapılmamış olması sebebiyle, bu konuda özellikle yurt dışında yapılmış akademik çalışmaları mümkün olduğunca bir araya toplamak (EK 1) ve ülkemizdeki işletmelere uygun bir örnek teşkil edebilecek Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.'deki mühendisleri incelemek maksadıyla bu çalışma yapılmaktadır.

Bu araştırma ile;

- Mühendislerin şimdiki işlerinde duydukları yönetsel beceri ve uzmanlık ihtiyaçları nelerdir?
- Mühendisler hangi beceri ve uzmanlıkları önemli görmektedir?
- Mühendisler bu beceri ve uzmanlıkların ne kadarına sahiptir?
- Mühendisler hangi konularda kendilerini geliştirmek istemektedir?

sorularına yanıt aranacaktır.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Mühendislerin mesleklerinin ilerleyen yıllarında yönetim kademelerine gelmeleri ve bu kademelerdeki etkinlikleri son yıllarda sıkça görülmektedir. Bu konuda şikayetlerin yoğunlaştığı nokta; mesleğinde başarılı bir mühendisin aynı başarıyı yönetim kademelerinde de sürdürüp sürdüremeyeceğidir (Erdoğan, 2001, s.16). Mühendislikten yöneticiliğe geçişte mühendisler kişilikleri, eğitimleri ve deneyimlerine bağlı olarak bazı güçlüklerle karşılaşır. Mühendislikten yöneticiliğe geçiş süreci; tahmin edilebilir, kesin ve somut işlerden; belirsizliğin ve problemlerin çok olduğu bir alana geçmek olarak tanımlanabilir (Wees ve Jansen, 1994).

Günümüzde her ne kadar otomasyon çağına gelinmiş olsa da insan kaynağının önemi her alanda kendini göstermektedir. Gelişen bilim ve teknolojiyle birlikte işletmelerde insan kaynağı ihtiyacının niteliği de gelişmekte ve işletmeler nitelikli elemanları bünyelerine alarak gelişimlerini sağlamak için eğitimler vermektedirler (Cengizhan ve Ersun, 2000, s.715).

İşletmeler, teknolojideki hızlı değişim ve gelişime ayak uyduracak nitelikli yöneticileri artık mühendislerden de seçmektedir. Bu seçim sonrasında uyum sorunu yaşamamak için, işletmeler mühendislerini proaktif bir yaklaşımla yönetim görevlerine hazırlamalıdır. Mühendislerin yönetsel beceri ihtiyaçlarının belirlenerek, bir yönetim sorumluluğu öncesinde eksikliklerini hissettikleri konularda eğitim verilmesi; mühendislerin yeni görevlerine uyumlarında kolaylık, işletme için daha düşük iş gücü dönüşüm oranı, yüksek iş tatmini, işe ve yönetime daha etkin katılım, daha az gözetim sağlayacaktır.

4.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

1. Araştırma, mobil iletişim sektöründe oniki yıldır hizmet veren Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.'yi kapsamaktadır.
2. Araştırma, Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.'nin teknik bölümlerinde yönetici ve takım elemanı olarak çalışan mühendisler ile sınırlıdır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

4.2.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini mobil iletişim sektöründe hizmet veren Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. oluşturmaktadır. Araştırmada, teknik alanda görev yapan mühendislerin ileride yöneticilik yapma ihtimallerine karşılık, yönetsel beceri ihtiyaçlarının belirlenmesi amaçlandığı için, teknik fonksiyonel alanda görev alan 363 mühendis örnekleme dahil edilmiştir.

4.2.2. Veri Toplama Araçları ve Süreci

Anketteki bölümler, benzer araştırmalarla ilgili literatür taranarak (Egbu, 1999, s.32-33; Batley, 1998, s.311; Dudman v.d., 2003, s.11; Wu v.d, 2004, s.419) bir taslak şeklinde hazırlanmış ve bazı ilgili mühendislerle yapılan ön görüşme sonucu en çok tercih edilen 34 adet yönetsel beceri ve uzmanlığın belirlenmesiyle anket (EK 2) oluşturulmuştur.

Mühendislerin yönetsel beceri ve eğitim gereksinimlerinin saptanması amacıyla üç bölümden oluşan bu anketin birinci ve ikinci bölümü 34 sorudan oluşmuştur. Anket uygulanan mühendislerin, yönetsel beceri ve uzmanlığa verdiği önemi ve bu becerilere sahip olma derecelerini saptamak amacıyla beş noktalı Likert ölçeği (1: hiç; 5: çok yüksek) kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise, hedef kitlenin demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla çoktan seçmeli sorular kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplama, inceleme kapsamına alınan Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.'de teknik bölümlerde çalışan 363 mühendise, yüz yüze görüşme ve e-mail yoluyla düzenlenen anketlerle gerçekleştirilmiştir. Değerlendirilebilir anket sayısı 114 adettir.

4.2.3. Veri Analiz Teknikleri

Anket verilerinin analizinde, istatistik paket programlarından SPSS 11.0 (Statistical Package for Social Sciences) kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde; frekans dağılımı, nonparametric Wilcoxon testi, t-test (independent samples), One-Way ANOVA kullanılmıştır. Örneklem kitlelerinin her birinin demografik özellikleri, frekans analizi yapılarak tablo halinde verilmiştir.

4.2.4. Araştırmanın Uygulama Evreleri

Konuya karar verilen 2005 yılının Ocak ayından, 2006 yılının Haziran ayına kadar literatür çalışması tamamlanmıştır. Bu literatür çalışması yürütülürken; benzer konularda daha önceden yapılmış çalışmalardan faydalanarak anket oluşturulmuştur. 24 Temmuz 2006 tarihinden itibaren, bölüm 4.2.1'de tanımlanmış olan hedef kitleye uygulanacak anketler e-mail yoluyla dağıtılmaya başlanmıştır. Dağıtılan bu anketler en son 11 Eylül 2006 tarihinde

toplanarak, istatistiki çalışmalara başlanmıştır. 16 Eylül 2006 tarihi itibariyle tüm çalışmalar tamamlanarak genel düzeltmeler yapılmıştır.

4.3. Bulgular

4.3.1. Mühendislerin İşlerinde İhtiyaç Duydukları ve Gelişim İstedikleri Yönetsel Becerilere Ait Bulgular

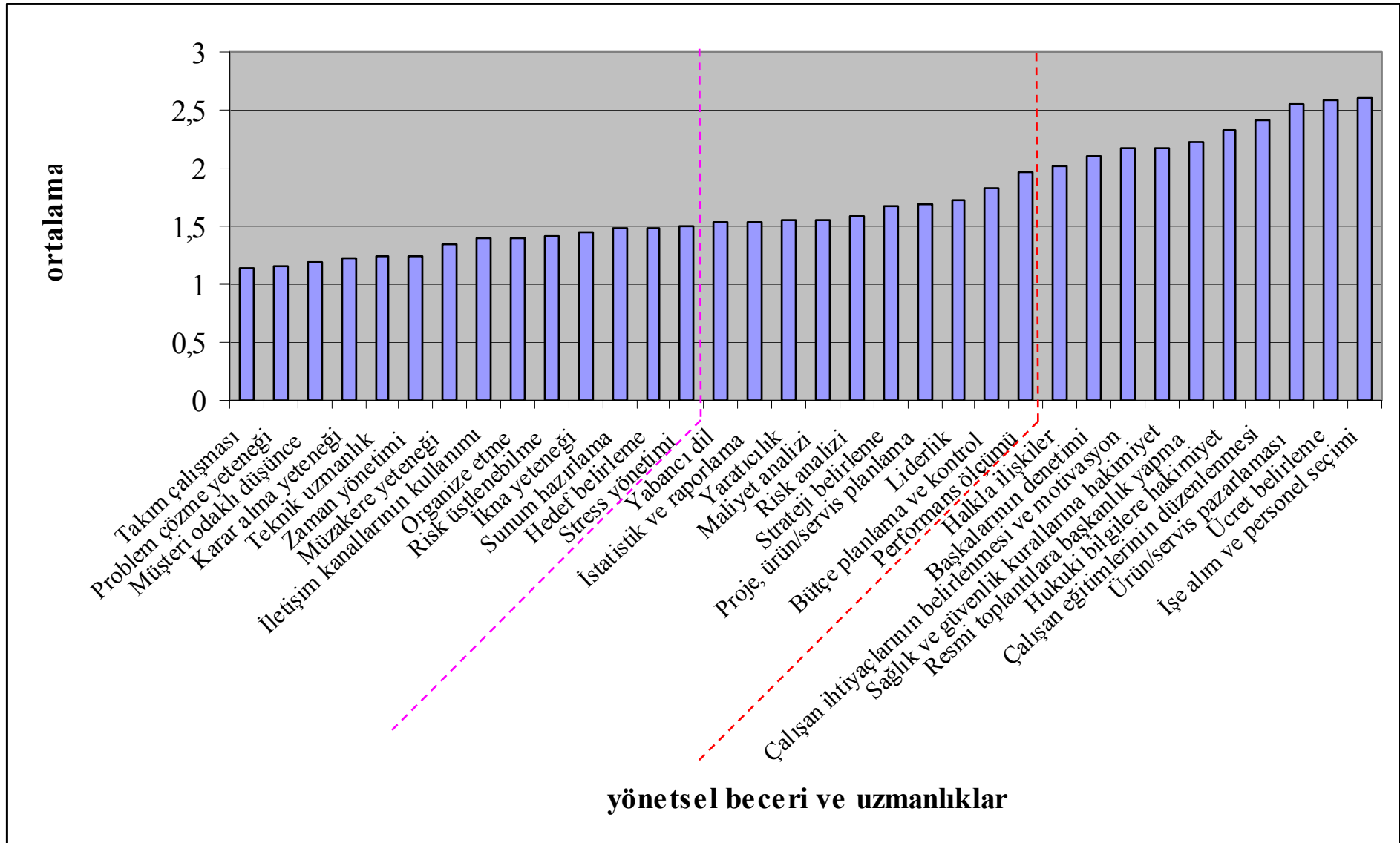
Araştırma kapsamındaki mühendislerden, işlerinde ihtiyaç duydukları 34 yönetsel beceri ve uzmanlık ile bu konular hakkındaki eğitim düşüncelerinin belirlenmesi istenmiştir. İşlerinde ihtiyaını hissettikleri becerilerin belirlenmesinde ‘‘sık sık’’ (1), ‘‘ara sıra’’ (2) ve ‘‘hiç’’ (3) skalaları kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 4-1’de karışık olarak gösterilmiştir. Ortalamalarda pozitif değer olarak kabul edebileceğimiz 2 ve altına ait (≤ 2), yani mühendislerin işlerinde ‘‘ara sıra’’ ve ‘‘sık sık’’ kullandıkları 24 adet beceri ve uzmanlık belirlenmiştir. 10 adet beceri ve uzmanlığa ise işlerinde yeterince ihtiyaç duymadıkları ortaya kmıştır.

Ortalaması 1,5 altında olan 14 adet beceriye mühendislerin ‘‘sık sık’’ ihtiyaç duydukları söylenebilir. Mühendislerden 99 kişi (%86,8) işlerinde sık sık ihtiyaç duydukları beceriyi 1,13 ortalama değeri ile *takım çalışması* olarak belirlemişlerdir. Bunu 1,15 ortalamasıyla *problem çözme yeteneği* ve 1,19 ortalamasıyla *müşteri odaklı düşünce* becerileri takip etmektedir. Şekil 4.1’de mühendislerin işlerinde ihtiyaç duydukları yönetsel beceri ve uzmanlıkların ortalamasının sıralı dağılımını gösterilmiştir.

Mühendislere eğitim almak istedikleri konular sorulduğunda, en fazla talep edilen konu 65 kişinin seçtiği (%57) *stres yönetimi* olmuştur. Bunu aynı %55 seçilme oranlarıyla *bte planlama ve kontrol* ile *hukuki bilgilere hakimiyet* konuları takip etmektedir. En az eğitim istenen konu ise %5 ile *yabancı dil* olmuştur. Mühendislerin eğitim almak istedikleri konuların sıralı frekans dağılımları Tablo 4-2’de gösterilmiştir.

Tablo 4-1. Mühendislerin işlerinde ihtiyaç duydukları beceri ve uzmanlıkların frekans dağılımları

Beceriler ve Uzmanlık	Frekans (N=114)			%			ortalama	std. sap.
	sık sık	ara sıra	hiç	sık sık	ara sıra	hiç		
Maliyet analizi	57	50	7	50	43,9	6,1	1,56	0,61
Risk analizi	51	59	4	44,7	51,8	3,5	1,59	0,561
Bütçe planlama ve kontrol	41	51	22	36	44,7	19,3	1,83	0,728
Strateji belirleme	46	58	10	40,4	50,9	8,8	1,68	0,628
Proje, ürün/servis planlama	48	53	13	42,1	46,5	11,4	1,69	0,667
Zaman yönetimi	87	25	2	76,3	21,9	1,8	1,25	0,476
Ürün/servis pazarlaması	15	20	79	13,2	17,5	69,3	2,56	0,717
Hukuki bilgilere hakimiyet	8	62	44	7	54,4	38,6	2,32	0,6
Halkla ilişkiler	27	58	29	23,7	50,9	25,4	2,02	0,704
Müşteri odaklı düşünce	94	18	2	82,5	15,8	1,8	1,19	0,439
Müzakere yeteneği	74	40	0	64,9	35,1	0	1,35	0,479
İletişim kanallarının kullanımı	75	34	5	65,8	29,8	4	1,39	0,572
Stres yönetimi	66	39	9	57,9	34,2	7,9	1,5	0,641
Sunum hazırlama	60	52	2	52,6	45,6	1,8	1,49	0,536
Resmi toplantılara başkanlık yapma	17	54	43	14,9	47,4	37,7	2,23	0,692
Takım çalışması	99	15	0	86,8	13,2	0	1,13	0,34
İşe alım ve personel seçimi	8	30	76	7	26,3	66,7	2,6	0,62
Ücret belirleme	9	30	75	7,9	26,3	65,8	2,58	0,637
Çalışan ihtiyaçlarının belirlenmesi ve motivasyon	35	25	54	30,7	21,9	47,4	2,17	0,872
Başkalarının denetimi	30	43	41	26,3	37,7	36	2,1	0,787
Performans ölçümü	36	47	31	31,6	41,2	27,2	1,96	0,769
Çalışan eğitimlerinin düzenlenmesi	15	37	62	13,2	32,5	54,4	2,41	0,714
Yabancı dil	55	57	2	48,2	50	1,8	1,54	0,535
Karar alma yeteneği	88	26	0	77,2	22,8	0	1,23	0,421
Problem çözme yeteneği	97	17	0	85,1	14,9	0	1,15	0,358
Risk üstlenebilme	71	39	4	62,3	34,2	3,5	1,41	0,561
İkna yeteneği	65	47	2	57	41,2	1,8	1,45	0,534
Hedef belirleme	60	52	2	52,6	45,6	1,8	1,49	0,536
Teknik uzmanlık	89	23	2	78,1	20,2	1,8	1,24	0,467
Organize etme	69	45	0	60,5	39,5	0	1,39	0,491
İstatistik ve raporlama	54	58	2	47,4	50,9	1,8	1,54	0,534
Sağlık ve güvenlik kurallarına hakimiyet	19	55	40	16,7	48,2	35,1	2,18	0,698
Yaratıcılık	53	59	2	46,5	51,8	1,8	1,55	0,534
Liderlik	44	57	13	38,6	50	11,4	1,73	0,656



Şekil 4.1. Mühendislerin işlerinde duydukları beceri ve uzmanlık ihtiyaçlarının sıralı ortalama değerleri

Tablo 4-2. Mühendislerin eğitim almak istedikleri konuların sıralı frekans dağılımları

Beceriler ve Uzmanlık	N	%
Stres yönetimi	65	57,02
Bütçe planlama ve kontrol	63	55,26
Hukuki bilgilere hakimiyet	63	55,26
Risk analizi	61	53,51
Çalışan ihtiyaçlarının belirlenmesi ve motivasyon	61	53,51
Halkla ilişkiler	59	51,75
İşe alım ve personel seçimi	57	50,00
Maliyet analizi	56	49,12
Başkalarının denetimi	55	48,25
Strateji belirleme	54	47,37
Ürün/servis pazarlaması	53	46,49
Resmi toplantılara başkanlık yapma	53	46,49
Risk üstlenebilme	49	42,98
Ücret belirleme	47	41,23
Liderlik	47	41,23
Zaman yönetimi	45	39,47
Sağlık ve güvenlik kurallarına hakimiyet	45	39,47
Performans ölçümü	44	38,60
İkna yeteneği	39	34,21
Hedef belirleme	39	34,21
Müzakere yeteneği	37	32,46
Çalışan eğitimlerinin düzenlenmesi	37	32,46
Karar alma yeteneği	36	31,58
Proje, ürün/servis planlama	33	28,95
Organize etme	31	27,19
Yaratıcılık	31	27,19
İletişim kanallarının kullanımı	30	26,32
İstatistik ve raporlama	29	25,44
Müşteri odaklı düşünce	25	21,93
Sunum hazırlama	24	21,05
Problem çözme yeteneği	23	20,18
Takım çalışması	19	16,67
Teknik uzmanlık	8	7,02
Yabancı dil	6	5,26

4.3.2. Mühendislerin Yönetsel Becerilere Verdikleri Öneme ve Sahip Olma Derecelerine Ait Bulgular

Araştırma kapsamındaki mühendislerden, belirlenen 34 yönetsel beceri ve uzmanlığın kendileri için ne kadar önemli olduğu ve bu becerilere sahip olma dereceleri hakkındaki görüşleri, beş noktalı Likert ölçeğinde 1 (hiç) ile 5 (çok yüksek) arası değerler vermeleri istenerek alınmıştır. Beceri ve uzmanlıkların mühendisler için önemi konusunda yapılan değerlendirme sonucunda 17 adet konu 4'ün üzerinde (ortalama) değer almıştır. Mühendisler için en önemli görülen beceri ve uzmanlık 4,55 ortalamasıyla *müşteri odaklı düşünce* olmuştur. Bunu 4,54 ortalamasıyla *problem çözme yeteneği* ve 4,49 ortalamasıyla *karar alma yeteneği* takip etmektedir. 4'e çok yakın değerler alan *risk analizi* (3,97) ve *stres yönetimi* (3,95) de önem verdikleri konular arasında sayılabilir. Mühendislerin beceri ve uzmanlıklara verdikleri önemin sıralı ortalaması Tablo 4-3'de gösterilmiştir. Bu verilere göre *ücret belirleme* 2,68 ortalamasıyla en az önem verdikleri konu olmuştur.

Mühendislerin yönetsel beceri ve uzmanlıklara sahip olma dereceleri incelendiğinde ise, bunların 4,20 ile 2,12 arasında ortalama değerler aldığı görülmektedir. Mühendislerin sahip oldukları ilk üç beceri ve uzmanlık konuları; takım çalışması (4,20), problem çözme yeteneği (4,20) ve teknik uzmanlık (4,16) şeklinde sıralanmıştır (Tablo 4-4).

Mühendislerin önemli gördükleri beceri ve uzmanlıkların sıralaması ile bunlara sahip olma derecelerine ait sıralama karşılaştırıldığında, her iki grupta da ilk 10 sırayı alan beceri ve uzmanlık konularından 7 tanesinin (müşteri odaklı düşünce, problem çözme yeteneği, karar alma yeteneği, takım çalışması, teknik uzmanlık, organize etme ve yabancı dil) ortak olduğu görülmektedir. Bu durum bize mühendislerin kendileri için önemli gördükleri konularda kendilerini bir şekilde geliştirdiklerini, fakat iki grup arasındaki farktan dolayı da bu gelişimin yeterli seviyede olmadığını göstermektedir.

Mühendislerin beceri ve uzmanlıklara ait eğitim gereksinimlerini belirlemek için, onların bu becerilere verdikleri önemin değerleri ile bunlara sahip olma derecelerine verdikleri değerler arasında nonparametrik Wilcoxon testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 4-5'de ortalama değerleri ile birlikte verilmiştir. Bu verilere göre 30 adet beceri ve uzmanlıkta 0,01 anlamlılık düzeyinde, 1 adet beceri ve uzmanlıkta da 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık bulunmuştur. Bu veriler sıralandığında eğitim gereksinimi duyulan ilk beş beceri; *strateji*

belirleme, karar alma yeteneği, zaman yönetimi, müzakere yeteneği ve risk analizi olarak ortaya çıkmıştır. *Sunum hazırlama, çalışan eğitimlerinin düzenlenmesi ve başkalarının denetimi* konulu becerilerde ise anlamlı farklılık bulunmamıştır. Buradan mühendislerin bu konularda yeterli seviyede eğitim aldıkları, ya da gerçekten eğitim ihtiyacı duymadıkları sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 4-3. Mühendislerin beceri ve uzmanlıklara verdikleri önem

Beceriler ve Uzmanlık	Beceri ve uzmanlığın önemi	
	ortalama (N=114)	std. sap.
Müşteri odaklı düşünce	4,55	0,754
Problem çözme yeteneği	4,54	0,627
Karar alma yeteneği	4,49	0,641
Zaman yönetimi	4,48	0,844
Takım çalışması	4,48	0,905
Teknik uzmanlık	4,39	0,735
Yaratıcılık	4,32	0,768
Strateji belirleme	4,29	0,890
Organize etme	4,28	0,698
Yabancı dil	4,25	0,771
Risk üstlenebilme	4,20	0,843
İletişim kanallarının kullanımı	4,17	0,911
İkna yeteneği	4,17	0,861
Müzakere yeteneği	4,16	0,918
Liderlik	4,16	0,965
Hedef belirleme	4,15	0,833
İstatistik ve raporlama	4,01	0,867
Risk analizi	3,97	0,991
Stres yönetimi	3,95	0,911
Bütçe planlama ve kontrol	3,89	1,178
Maliyet analizi	3,83	1,012
Proje, ürün/servis planlama	3,68	1,101
Sunum hazırlama	3,67	0,975
Performans ölçümü	3,57	1,283
Çalışan ihtiyaçlarının belirlenmesi ve motivasyon	3,56	1,383
Halkla ilişkiler	3,53	1,298
Başkalarının denetimi	3,35	1,205
Sağlık ve güvenlik kurallarına hakimiyet	3,33	1,253
Resmi toplantılara başkanlık yapma	3,13	1,237
İşe alım ve personel seçimi	3,00	1,574
Çalışan eğitimlerinin düzenlenmesi	2,98	1,445
Ürün/servis pazarlaması	2,94	1,410
Hukuki bilgilere hakimiyet	2,91	1,341
Ücret belirleme	2,68	1,514

Yönetmel beceri ve uzmanlığa verilen önem için kullanılan ölçeğin güvenilirliğini saptamak maksadıyla Cronbach Alpha testi yapılmış ve 0,9380 olarak bulunmuştur. Bu, kabul edilebilir bir değerdir (Zikmund, 1993, s.288).

Tablo 4-4. Mühendislerin beceri ve uzmanlıklara sahip olma dereceleri

Beceriler ve Uzmanlık	Sahip olma derecesi	
	ortalama (N=114)	std. sap.
Takım çalışması	4,20	0,743
Problem çözme yeteneği	4,20	0,731
Teknik uzmanlık	4,16	0,699
Müşteri odaklı düşünce	4,10	0,892
Yabancı dil	3,92	0,832
Karar alma yeteneği	3,91	0,804
Risk üstlenebilme	3,89	0,929
İstatistik ve raporlama	3,77	0,799
Hedef belirleme	3,76	0,865
Organize etme	3,76	0,895
Sunum hazırlama	3,70	0,861
Yaratıcılık	3,70	0,797
İkna yeteneği	3,69	0,970
Liderlik	3,64	0,904
Zaman yönetimi	3,63	0,844
İletişim kanallarının kullanımı	3,62	0,791
Müzakere yeteneği	3,52	0,833
Strateji belirleme	3,48	0,885
Stres yönetimi	3,36	0,853
Risk analizi	3,28	0,897
Performans ölçümü	3,28	1,245
Maliyet analizi	3,27	1,041
Bütçe planlama ve kontrol	3,27	1,139
Çalışan ihtiyaçlarının belirlenmesi ve motivasyon	3,25	1,261
Halkla ilişkiler	3,24	1,083
Başkalarının denetimi	3,20	1,169
Proje, ürün/servis planlama	3,12	1,023
Sağlık ve güvenlik kurallarına hakimiyet	3,03	1,000
Çalışan eğitimlerinin düzenlenmesi	2,86	1,282
Resmi toplantılara başkanlık yapma	2,78	1,046
Ürün/servis pazarlaması	2,52	1,050
İşe alım ve personel seçimi	2,52	1,390
Ücret belirleme	2,37	1,312
Hukuki bilgilere hakimiyet	2,12	0,997

Tablo 4-5. Mühendislerin beceri ve uzmanlıklara ait eğitim gereksinimlerinin nonparametrik test ile belirlenmesi

Beceriler ve Uzmanlık	Ortalama		Z	p
	Önemi	Sahip olma derecesi		
Maliyet analizi	3,83	3,27	-4,318	0,000**
Risk analizi	3,97	3,28	-6,168	0,000**
Bütçe planlama ve kontrol	3,89	3,27	-5,209	0,000**
Strateji belirleme	4,29	3,48	-6,824	0,000**
Proje, ürün/servis planlama	3,68	3,12	-5,472	0,000**
Zaman yönetimi	4,48	3,63	-6,517	0,000**
Ürün/servis pazarlaması	2,94	2,52	-3,112	0,002**
Hukuki bilgilere hakimiyet	2,91	2,12	-5,724	0,000**
Halkla ilişkiler	3,53	3,24	-2,656	0,008**
Müşteri odaklı düşünce	4,55	4,10	-5,395	0,000**
Müzakere yeteneği	4,16	3,52	-6,261	0,000**
İletişim kanallarının kullanımı	4,17	3,62	-5,725	0,000**
Stress yönetimi	3,95	3,36	-5,301	0,000**
Sunum hazırlama	3,67	3,70	-0,443	0,658
Resmi toplantılara başkanlık yapma	3,13	2,78	-3,200	0,001**
Takım çalışması	4,48	4,20	-4,089	0,000**
İşe alım ve personel seçimi	3,00	2,52	-3,512	0,000**
Ücret belirleme	2,68	2,37	-2,724	0,006**
Çalışan ihtiyaçlarının belirlenmesi ve motivasyon	3,56	3,25	-2,538	0,011*
Başkalarının denetimi	3,35	3,20	-1,645	0,100
Performans ölçümü	3,57	3,28	-3,305	0,001**
Çalışan eğitimlerinin düzenlenmesi	2,98	2,86	-1,426	0,154
Yabancı dil	4,25	3,92	-3,186	0,001**
Karar alma yeteneği	4,49	3,91	-6,653	0,000**
Problem çözme yeteneği	4,54	4,20	-4,550	0,000**
Risk üstlenebilme	4,20	3,89	-3,787	0,000**
İkna yeteneği	4,17	3,69	-5,519	0,000**
Hedef belirleme	4,15	3,76	-4,419	0,000**
Teknik uzmanlık	4,39	4,16	-3,150	0,002**
Organize etme	4,28	3,76	-5,385	0,000**
İstatistik ve raporlama	4,01	3,77	-3,005	0,003**
Sağlık ve güvenlik kurallarına hakimiyet	3,33	3,03	-2,884	0,004**
Yaratıcılık	4,32	3,70	-6,055	0,000**
Liderlik	4,16	3,64	-4,837	0,000**

* 0,01 < p < 0,05 (p= anlam derecesi)
** p < 0,01

4.3.2.1.Cinsiyete Göre Beceri ve Uzmanlığın Öneminin İncelenmesi

Ankete katılan bay ve bayan mühendislerin belirlenen yönetsel beceri ve uzmanlıkları önemli olarak algılamaları arasında istatistiki olarak bir farklılık bulunup bulunmadığını anlamak maksadıyla t-testi (independent samples) yapılmıştır. Bu test sonucu Tablo 4-6’da gösterilen 11 adet yönetsel beceri ve uzmanlıklarda istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bunlardan risk analizi, zaman yönetimi, iletişim kanallarının kullanımı, stres yönetimi, sunum hazırlama ve organize etme 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı; problem çözme yeteneği, risk üstlenebilme, ikna yeteneği, hedef belirleme ve istatistik/raporlama ise 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı sonuçlar vermiştir. Bu 11 yönetsel beceride bayanların verdiği önem ile, bayların verdiği önem arasında anlamlı farklılıklar oluşmuştur.

Tablo 4-6. Cinsiyete göre mühendislerin beceri ve uzmanlıklara verdikleri önemin t-testi incelemesi

Beceriler ve Uzmanlık	Bay		Bayan		p
	ortalama	std. sap.	ortalama	std. sap.	
Risk analizi	3,86	1,023	4,42	0,717	0,003 **
Zaman yönetimi	4,37	0,905	4,92	0,282	0,000 **
İletişim kanallarının kullanımı	4,04	0,985	4,63	0,647	0,005 **
Stres yönetimi	3,81	0,923	4,46	0,658	0,000 **
Sunum hazırlama	3,54	0,962	4,13	0,900	0,009 **
Problem çözme yeteneği	4,47	0,622	4,79	0,588	0,023 *
Risk üstlenebilme	4,09	0,843	4,63	0,711	0,030 *
İkna yeteneği	4,07	0,845	4,54	0,833	0,018 *
Hedef belirleme	4,03	0,827	4,58	0,717	0,020 *
Organize etme	4,17	0,691	4,71	0,550	0,000 **
İstatistik ve raporlama	3,91	0,830	4,38	0,924	0,032 *

* 0,01 < p < 0,05 (p= anlam derecesi)
** p < 0,01

4.3.2.2.Mevcut Görevdeki Çalışma Sürelerine Göre Beceri ve Uzmanlıklara Verilen Önem

Mevcut görevdeki çalışma süresine göre belirlenen beceri ve uzmanlıkları önemli olarak algılama konusunda farklılık olup olmadığını anlamak maksadıyla One-Way ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucu Tablo 4-7’de gösterilen beceri ve uzmanlıklarda gruplar arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Bunlardan *sunum hazırlama* ve *başkalarının denetimi* 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı iken, *ikna yeteneği* 0,01

anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını anlamak için post-hoc analizlerinden “scheffe” analizi yapılmıştır.

Scheffe analizi sonucu, *sunum hazırlama* konusunda fark yaratan grubun, mevcut görevde 1 seneden az kıdemi olan mühendislerden kaynaklandığı görülmüştür. Bu da, mevcut görevlerinde çalışmaya yeni başlayan mühendislerden, çalıştıkları konular hakkındaki raporların, performans bilgilerinin üstlerince sunum şeklinde istenmesinden kaynaklanıyor olabilir.

Başkalarının denetimi konusunda fark yaratan grubun, mevcut görevlerinde 1 ile 2 sene arasında çalışmış olan mühendislerden oluştuğu anlaşılmıştır. Mevcut görevine yeni başlamış kişilere nazaran yeterli bilgi, donanım ve gözetimi almış olması beklenen bu kıdem grubu, yeni işlerine uyum sırasında kendilerini gözetecek kişilerden yeterli destek alamamalarından dolayı, onların başkalarının denetimi konusuna önem vermelerine neden olabilir.

İkna yeteneğindeki fark ise 6-10 sene arası kıdemi olan mühendislerden kaynaklanmaktadır. Bunun nedeni de; mühendislerin işletme içinde uzun yıllar boyunca edindikleri tecrübeleri başkalarına aktarırken karşılaştıkları güçlükler ya da işletme içinde etkin görevlerde bulunan bu kişilerin gruplarını ortak hedeflere doğru yöneltme çabaları olabilir.

Tablo 4-7. Mevcut görevdeki çalışma sürelerine göre beceri ve uzmanlıklarının öneminin karşılaştırılması

Beceriler ve Uzmanlık	ortalama				p	F
	1'den az	1-2 sene	3-5 sene	6-10 sene		
sunum hazırlama	4,17	3,62	3,62	3,35	0,024 *	3,258
başkalarının denetimi	3,22	2,88	3,77	3,31	0,028 *	3,141
ikna yeteneği	3,78	3,96	4,28	4,54	0,008 **	4,191

* 0,01 < p < 0,05 (p= anlam derecesi)
** p < 0,01

4.3.3. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

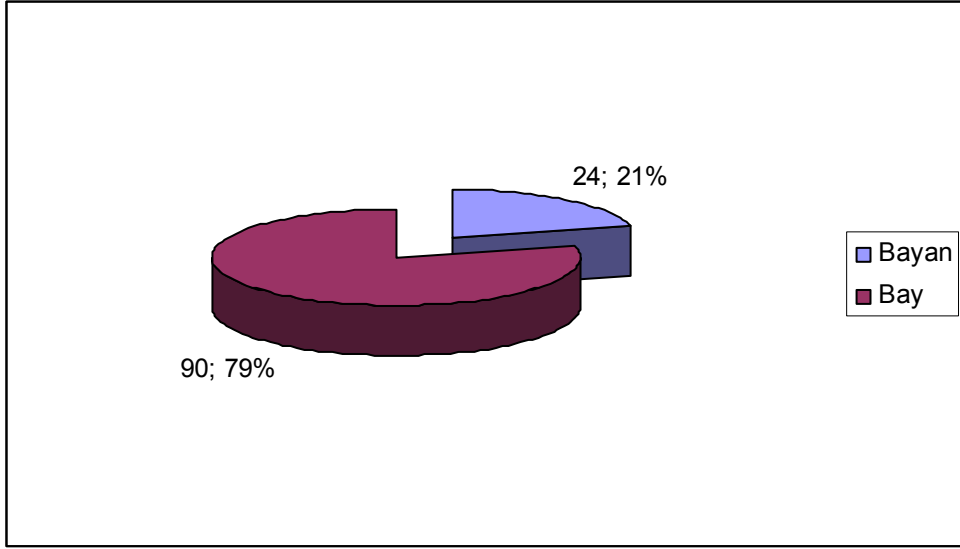
Araştırmaya katılan mühendisler için demografik bulgular, Tablo 4-8 ile 4-14 arasındaki tablolarda sunulmuştur.

Araştırma kapsamındaki mühendislerin %79'unun bay, %21'inin ise bayan olduğu tespit edilmiştir (Şekil 4.2).

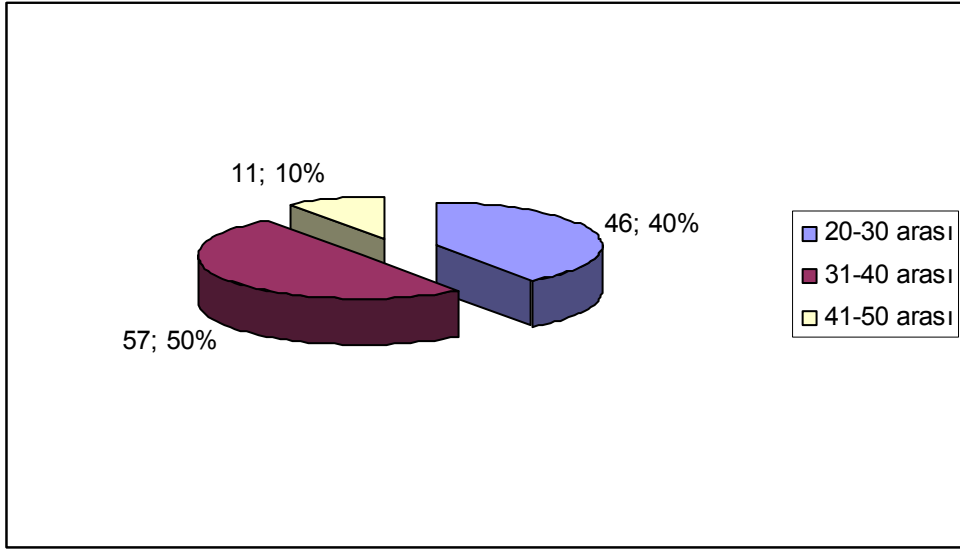
Anketi yanıtlayan mühendislerin yaş itibarıyla dağılımları incelendiğinde; birinci sırayı %50 ile 31-40 yaş arası alırken bunu, %40,4 ile 20-30 yaş arası ve %9,6 ile 41-50 yaş arası gruplar izlemektedir (Şekil 4.3). Sonuçlardan da anlaşılacağı gibi işletmede çalışan mühendislerin %90'ını 20-40 yaş arasındaki genç bir yaş grubu oluşturmaktadır. Bu da sektörün dinamikliğine ayak uydurabilecek genç insanlara olan gereksinimden kaynaklanmaktadır.

Tablo 4-8. Demografik bulgular

	N	%
Cinsiyet		
Bayan	24	21,1
Bay	90	78,9
Yaş		
20-30 arası	46	40,4
31-40 arası	57	50
41-50 arası	11	9,6
Mühendislik Dalı		
İnşaat mühendisliği	4	3,5
Elektrik-Elektronik mühendisliği	62	54,4
Elektronik Haberleşme mühendisliği	31	27,2
Makine mühendisliği	2	1,8
Çevre mühendisliği	2	1,8
Bilgisayar mühendisliği	8	7
Endüstri mühendisliği	4	3,5
Harita mühendisliği	1	0,9
Lisanüstü eğitim		
Var	53	46,5
Yok	61	53,5

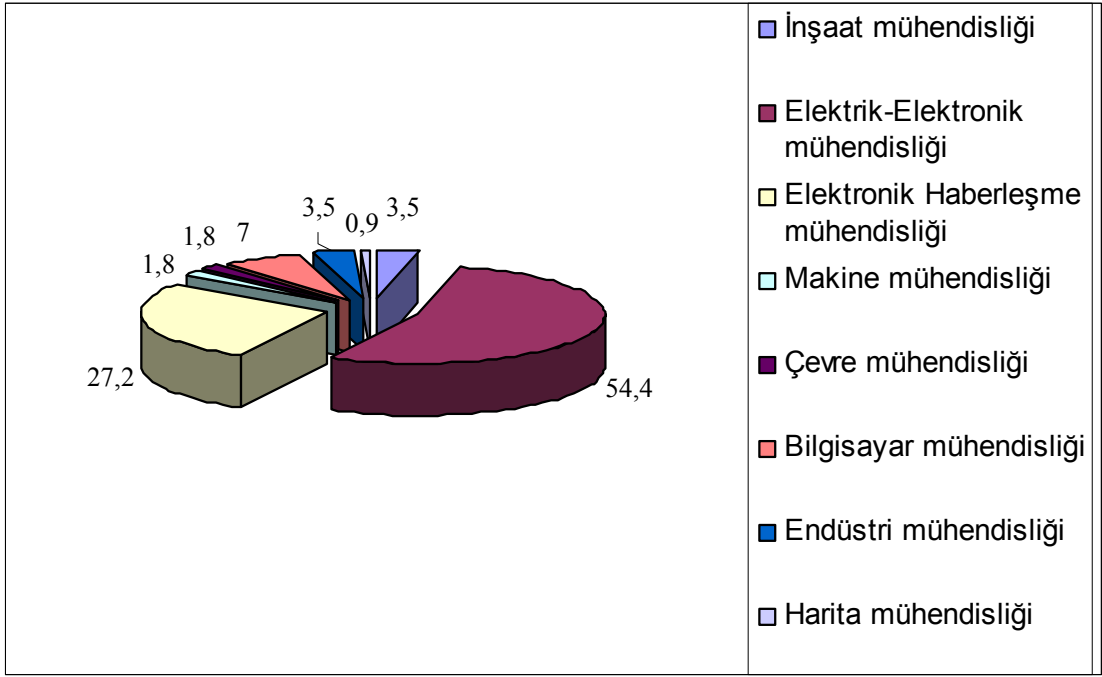


Şekil 4.2. Mühendislerin cinsiyet dağılımı



Şekil 4.3. Mühendislerin yaş dağılımı

Araştırmada yer alan mühendislerin eğitim bilgileri incelendiğinde; %54,4 ile Elektrik-Elektronik mühendisliğinin başı çektiği görülüyor (Şekil 4.4). Bunu %27,2 ile Elektronik Haberleşme mühendisliği ve %7 ile Bilgisayar mühendisliği takip etmektedir. Katılımcıların yaklaşık %89'unun bu mühendislik dallarından olduğu göz önüne alınacak olursa işletmenin, dolayısıyla da sektörün teknolojik boyutu ortaya çıkmaktadır.



Şekil 4.4. Mühendislerin eğitim dağılımı

Mühendislerin % 46,5'inin lisans üstü eğitimlerinin olduğu görülmektedir. Buradan da mühendislerin sürekli öğrenim/yaşam boyu eğitim düşüncesiyle hareket ettikleri söylenebilir.

Mühendislerin çeşitli kategorilere göre (iş yaşantısı, Turkcell ve mevcut görev) çalışma sürelerine ait frekans dağılımları Tablo 4-9'da verilmiştir. Çalışma alanlarına yönelik yapılan incelemede %44,7'si ağırlıklı olarak teknolojik, %21,1'i ağırlıklı olarak yönetsel ve %34,2'si de eşit ağırlıklı görevler üstlendiklerini belirtmişlerdir (Tablo 4-10).

Tablo 4-9. Mühendislerin çalışma süresi

İş yaşantısındaki çalışma süresi	N	%
1-2 sene	8	7
3-5 sene	7	6,1
6-10 sene	61	53,5
10 seneden fazla	38	33,3
Turkcell'deki çalışma süresi	N	%
1 seneden az	2	1,8
1-2 sene	20	17,5
3-5 sene	3	2,6
6-10 sene	80	70,2
10 seneden fazla	9	7,9
Mevcut görevdeki çalışma süresi	N	%
1 seneden az	23	20,2
1-2 sene	26	22,8
3-5 sene	39	34,2
6-10 sene	26	22,8

Tablo 4-10. Mühendislerin çalışma alanı

Yaptığı iş hakkındaki düşüncesi	N	%
Ağırlıklı olarak teknolojik	51	44,7
Ağırlıklı olarak yönetsel	24	21,1
Eşit ağırlıklı	39	34,2

Araştırmaya katılan mühendislerin %60,5'i takım elemanlarından, %25,4'ü yöneticilerden, %6,1'i bölüm yöneticilerinden ve %5,3'ü birim yöneticilerinden oluşmaktadır (Tablo 4-11).

Tablo 4-11. Mühendislerin iş yeri pozisyonları

İş yerindeki pozisyonu	N	%
Bölüm yöneticisi	7	6,1
Birim yöneticisi	6	5,3
Yönetici	29	25,4
Takım elemanı	69	60,5
Diğer	3	2,6

Mühendislere işlerinin en zor ya da dikkat gerektiren tarafı sorulduğunda ilk üç sırayı %19,3 ile *iletişim ve teknik yönü*, %16,7 ile *zaman kısıtı* almaktadır (Tablo 4-12).

Tablo 4-12. Mühendislere göre işlerinin en zor yönü

İşin en zor ya da dikkat gerektiren tarafı	N	%
İnsan yönetimi	8	7
İletişim	22	19,3
Kontrol	9	7,9
Üst yönetimle meşguliyet	4	3,5
Teknik yönü	22	19,3
Maliyet/bütçe	8	7
Bürokrasi	3	2,6
Risk	8	7
Gelişim ve değişim	11	9,6
Zaman kısıtı	19	16,7

Katılımcılara iş değiştirme hakkındaki dūřünceleri sorulduğunda büyük bir çoğunluğu (yaklaşık %90) şirket içinde kalmak istediklerini belirtmişlerdir (Tablo 4-13). Buradan da iş tatmininin bir hayli yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 4-13. Mühendislerin iş deęiřtirme dūřüncesi

Yakın zamanda iş deęiřtirme dūřüncesi	N	%
Dūřünmüyor	69	60,5
şirket içinde terfi şeklinde	31	27,2
şirket içinde transfer şeklinde	2	1,8
Başka bir şirkete geçiş şeklinde	3	2,6
Kendi işini yaparak	9	7,9

Mühendislere yöneticilik yapma konusundaki dūřünceleri sorulduğunda ise yaklařık %65'i yönetim rolü isterken, %35'i de istemediğini belirtmiřtir (Tablo 4-14). Bundan da yönetsel rollerin mühendislere cazip geldięi sonucuna ulařılabilir.

Tablo 4-14. Mühendislerin yöneticilik yapma dūřüncesi

Yöneticilik yapma konusundaki dūřüncesi	N	%
Yönetim sorumluluğu istenmiyor	9	7,9
şimdiki rolün geliştirilmesi	30	26,3
Daha az sorumluluk	1	0,9
Daha fazla sorumluluk, bir üst seviyeye terfi	41	36
Birkaç alanda sorumluluk	13	11,4
Belli projelerin yönetimi	13	11,4
Stratejik planlama	7	6,1

SONUÇ

Dünya ekonomisi ile bütünleşen işletmelerin piyasalarda tutunabilmesi gitgide zorlaşmaktadır. Keskinleşen rekabetle baş edebilmenin en sağlam güvencesi iyi yetişmiş insan gücüne sahip olmaktır. Artık bütün işletmelerde, teknoloji yönteminden anlayan, modern imalat yöntemleri gibi teknik konulara aşına, paraya ve insan kaynaklarına bu çerçeve içerisinde yön vermesini bilen, iyi yetişmiş profesyonel yöneticilere olan talep hızla artmıştır (Lannes, 2001). İşletmeler için insan kaynakları yönetimi bu yüzden çok önemli bir konudur. Teknolojik gelişimin ve rekabetin katlanarak arttığı günümüzde, kaybolan bir değer yerine vakit kaybetmeden yenisini getirmek, işletmenin faaliyetlerini aynı hızda sürdürmesi için gözetmesi gereken bir konudur. Özellikle bu değişim yönetim alanlarında yaşanıyorsa, mevcut durumu düzeltme daha hızlı olmalıdır. Bu konudaki vakit kaybını önlemenin en önemli yolu da işletmelerin hazırlıklı ve yetkin elemanlara sahip olmasıdır.

Hızla gelişen ortama ayak uydurabilmek için işletmeler artık yönetim basamaklarında mühendisleri görmek istemektedir. Ancak mühendisler, lisans eğitimlerindeki teknik konuların ağırlığı nedeniyle sosyal konularda yetersiz kalabilmektedirler. İşletmelerin isteyeceği en son şey ise yetersiz, yetkinliği olmayan kişilerin görevde bulunmasıdır. Bu yüzden yönetim sorumluluğu verilen mühendislerin, bu yeni görevlerinde uyum problemi yaşamaması için işletmelere düşen görev büyüktür. Mühendislerin yönetsel alanda eksikliğini hissettikleri konuların belirlenmesi ve eksik konular hakkında eğitim verilmesi, işletmelerin proaktif bir yaklaşımla ele alması gereken bir konudur. Aksi takdirde çok geç kalınmış ve hızlı rekabetin yaşandığı bu ortamda işletme, rakiplerinin gerisine düşmüş olacaktır.

Mühendislere verilecek eğitim öncesi şirketlerin önemle üzerinde durması gereken konu, ihtiyaçların belirlenmesidir. İhtiyaçlar tespit edildikten sonra eğitim uygulaması; amaç, yöntem ve varılacak sonuç bakımından planlanmalıdır. Aksi takdirde bu eğitimlerin verimli olmayacağı açıktır. İşletmelerde eğitim ihtiyacı belirleme çalışmaları; çevredeki yenilikleri takip eden, eğitim-danışmanlık firmalarının fikirlerinden faydalanan, çalışanlardan gelen taleplere karşı duyarlı ve yönetim desteğini almış ayrı bir birim tarafından yapılmalıdır.

Eğitimin başarısı, çalışanların ihtiyaçlarının tatmin edilmesiyle yakından ilgilidir. Bu yüzden eğitim programı, çalışanların ilgi alanlarına, isteklerine ve yeteneklerine uygun olarak hazırlanmalıdır. Eğitimin işe yarayıp yaramadığının ve amaçlara uygun olup olmadığının

kontrol edilmesi, daha sonra yapılacak olan eğitimlere yol gösterecektir. Bu şekildeki geri bildirimler ile eğitim içeriği geliştirilmiş olacaktır.

Araştırmada mühendislerin yaklaşık %65'i yönetim pozisyonlarında yer almak istediklerini belirtmişlerdir. Bu yüzden şirketler, mühendisleri yönetim pozisyonları için cesaretlendirmeli ve terfi fırsatlarının her çalışanına açık olduğunu şeffaf ve dürüst bir şekilde sunmalıdır. Bu tür bir davranış, çalışanların kişisel gelişimleri için gerekli olan moral, motivasyon ve aidiyet duygusunun gelişmesini sağlayacaktır.

Araştırmaya katılan mühendislerin yaklaşık yarıya yakını (%46,5) lisansüstü eğitimlerinin olduğunu belirtmiştir. Buradan da kendi gelişimlerine verdikleri önem net bir şekilde anlaşılmaktadır. Bu şekilde gelişime istek duyan ve “yaşam boyu öğrenim” felsefesini benimsemiş mühendislerin eğitimlerine verilecek destek ile motivasyonları ve işe olan bağlılıkları arttırılabilir.

Araştırma bulgularına göre mühendislere;

- Zaman yönetimi
- Stratejik yönetim
- Risk yönetimi
- İletişim ve müzakere yeteneği
- Bütçe plan ve kontrol
- Yaratıcılık
- Stres yönetimi
- Karar alma yeteneği
- Proje yönetimi
- Liderlik
- Müşteri odaklı düşünce

konularında eğitim verilmesinin faydalı olacağı saptanmıştır. Bu konular, literatürde yer alan diğer çalışmalarda belirtilen konularla paralellik göstermektedir. Alacakları bu eğitimler ile mühendisler, yönetsel rollerine büyük ölçüde hazırlanmış olacaktır.

Şirketlerde eğitim ve geliştirmenin temel amacı iyi yetişmiş insan gücüne sahip olmaktır. Eğitim alan mühendise yönetsel yetkinlik kazandırılarak, uyum sorunuyla ortaya çıkan zaman

kaybı önlenecek, iş verimi ve motivasyon artacak, bunun sonucu da maliyetler düşecek ve kalite yükselecektir. Şirketlerin var olma sebebi olan başarı ve karlılık da bu şekilde sağlanmış olacaktır.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (1999) “Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl:71, Sayı: 425.
- Albayrak, B.(1998) **Proje Yönetimi ve Danışmanlık**, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Arat, M. (1998) **21.Yüzyıl İçin Yönetim:Yönetimin Temellerine Derin Bakışlar**, Datateknik Bilgisayar Sistemleri Ticaret ve Sanayi A.Ş., İstanbul.
- Argüden, Y. (2001) “Risk Yönetimi”, **Sabah Gazetesi İşte İnsan Eki**, 07 Ocak.
- Atik, S. (1999) “Bilgi Toplumu Ve Bilgi Toplumunda Yönetici Nitelikleri”, **Kara Harp Okulu Bilgi Toplama Ve Yayın Merkezi Yayınları**, Yayın1999/217
- Baltaş, A. (2000) **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Oluşturma ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baltaş, A. (2002) “Başarının Temeli Stres”, **Kaynak Dergisi**, Temmuz-Eylül, Sayı:11.
- Baltaş, A. (2004) “Lider Kişiliği” **Kaynak Dergisi**, Ocak-Mart, Sayı:17.
- Baltaş, A. (2005) “İlişki Odaklılığın Dört Boyutu” **Kaynak Dergisi**, Ocak-Mart, Sayı:21.
- Baltaş, Z. (2000) “Ekip Çalışması” **Kaynak Dergisi**, Ocak-Mart, Sayı:1.
- Baltaş, Z. (2003) “Bir Yönetici Yetkinliği Olarak Delegasyon” **Kaynak Dergisi**, Nisan-Eylül, Sayı:14.
- Batley, T. (1998) “Management Training Of Professional Engineers In new Zealand” **Journal of European Industrial Training**, 22/7, 309-312.
- Blair, G. M. (1991) “The Need For Project Management Skills In Newly Graduated Electrical Engineers” www.see.ed.ac.uk/~gerard/Teaching/Project_Paper.html 16.09.2005
- Blair, G. M. (1995) “Personal Time Management For Busy Managers” www.see.ed.ac.uk/~gerard/Management/art2.html 16.09.2005
- Cengizhan, S. ve Ersun, O. (2000) “Eğitim” **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir.
- Çakmak, M. (2005) “Nasıl Bir Mühendis Ülkeyi Geleceğe Taşıyabilir?-Savunma Sanayinde AR-GE Yönetimi Uygulamaları Kapsamında Bir Değerlendirme” **TMMOB Mühendislik Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**, 18-19 Kasım, Ankara.
- Çetin, K. (2002) “Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı:155-156.
- Devlet Planlama Teşkilatı, (2003) **Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, DPT, Ankara.

- Dinçer, Ö. (1998) **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Dornan, J. (1997) **Başarı İçin Stratejiler**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Egbu, C. O. (1999) “Skills, Knowledge and Competencies for Managing Construction Refurbishment Works” **Construction Management and Economics**, 17, 29-43.
- Engineri, T. (2002) “Zamanı Yönetmek Eşittir Kendini Yönetmek”
www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=217 07.05.2006
- Erdoğan, N. (2001) “Mühendislerin Kariyer Gelişimi Hakkında Genel Bir Değerlendirme”, **Mimar ve Mühendis Dergisi**, Sayı:30, Sf:16-22.
- Erdoğan, N. (2003a) **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayınevi, Ankara. 183-203.
- Erdoğan, N. (2003b) “Profesyonel İşgörenlerin Yönetimsel Kariyer Tercihleri: Ampirik Bir Araştırma”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 22-24 Mayıs, 879-892.
- Eren, E. (1993) **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (1998) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Eren, E. (2003) **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Erkip, N. (2001) “Yeni Mezunlar Üzerinden Tüm Mezunlara”
www.sistems.org/nesim_erkip.htm 17.09.2005
- Ertekin, Y. (1993), **Stres ve Yönetim**, TODAİE Yay., Ankara.
- Gazze, P. (2003) “Nerede O Zamane Liderleri?”
www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1902 07.05.2006
- Geary, P. (2002) “Promoted to Management-Now What?” **IEEE Engineering Management Society Newsletter**, Volume 52, Number 3, Fourth Quarter.
- Gençoğlu, M. ve E. (2005) “Mühendislikte Lisans Eğitimi ve Başarı Ölçütleri” **TMMOB Mühendislik Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**, 18-19 Kasım, Ankara.
- Güçlü, N. (2003) “Stratejik Yönetim”, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 2, 61-85.
- Gürer, İ. (2005) “Türkiye’de Mühendislik Eğitimi” **TMMOB Mühendislik Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**, 18-19 Kasım, Ankara.
- Hamşioğlu, A. B. (2002) **Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY)**, Kafkas Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Kars.
- Higgins, J. M. (1994) **The Management Challenge**, MacMillan Publishing Company, New York, s.20

- Howe, S. (1993) **Corporate Strategy**, The Mcmillan Press, Hongkong.
- Kaçmazoğlu, H. B. (2002) “Doğu-Batı Çatışması Açısından Globalleşme”, **Eğitim Araştırmaları**, Ocak, 6: 44-55.
- Kasapoğlu, E. (1999) “Mühendislik Eğitiminde Sosyal ve Beşeri Bilimlerin Gerekliliği” **Mimarlık Mühendislik Eğitimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 22-24 Ekim, İstanbul:MMO Yayın No:232, 133-139.
- Keçecioğlu, T. (2000) **Takım Oluşturmak**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Kırım, A. (2001) **Strateji ve Birebir Pazarlama**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Knapp, M. (1984) **Interpersonal Communication And Human Relationships**, Allyn and Bacon, Boston.
- Koçel, T. (2001) **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1989) **Organizational Behavior**, Boston BPI, Irwin.
- Lannes, W. J. (2001) “What Is Engineering Management?” **IEEE Transactions On Engineering Management**, Volume 48, Number 1, February.
- Leblebici D. N. (2001) “Etkili Zaman Yönetimi ve Verimlilik İlişkisi” **Mess Mercek Dergisi**, Y:6, s:22.
- Lewis, P. S. (1998) **Management Challenges In The 21st Century**, South-Western.
- Mazda, F. (1998) **Engineering Management**, Addison-Wesley, Harlow.
- Misstear, B. ve Perry, S. (1997) “Teaching Management Skills to Engineering Undergraduates-The Trinity Experience” **Portland International Conference on Management of Engineering and Technology –PICMET**, 285.
- O’Connor, P. (1994) **The Practice of Engineering Management-A New Approach**, John Wiley & Sons, Chishester. 36-58, 198-207.
- ODTU Sürekli Eğitim Merkezi (ODTU-SEM) 2001 Seminerleri.
- Okamoto, K., Sato, H. ve Nagashima, S. (2004) “Training Of Technical Personnel To Enhance Managerial Knowledge And To Apply It With Technical Knowledge In The Business” **The 9th World Conference on Continuing Engineering Education**, Tokyo, May 15-20, 605-610.
- Özdevecioğlu, M. (2002) “İşletme Sahipleri Açısından Başarılı Yönetici Kimdir?”, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23-25 Mayıs, 654-664.
- Özer, K. (2003) **Gerçekçi Yönetişim – Yönetici/Liderlik Modeli**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Pamuk, G., Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997) **Stratejik Yönetim Ve Senaryo Tekniği**, İrfan Yayıncılık, İstanbul.

Perek, Z. (2004) “İş Yerinde Fark Yaratan Unsur: Kişiler Arası İlişkiler”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi: İşte İnsan**, 25 Temmuz.

Petroni, A. (2000) “Career Route Preferences Of Design Engineers: An Empirical Research” **Career Development International**, Vol 5, Issue 6.

Raelin, J. (1999) **Kültürlerin Çatışması:Yönetenler-Yönetilenler** Çev. Kamuran Tuncay. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 183-193.

Scott M. (1995) **Zaman Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul.

Seethamraju, R., Agraval, R. ve Jayaraman, V. (1997) “Organisational Support in Managing Transition of Engineers into Management Roles-An Empirical Study in Australia” **Portland International Conference on Management of Engineering and Technology –PICMET**, 299-302.

Söylemez, E. (2005) “21.Yüzyılda Dünyada ve Ülkemizde Mühendislik Eğitimi” **TMMOB Mühendislik Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**, 18-19 Kasım, Ankara.

Suiçmez, B.R. (2005) “Türkiye’de Mühendislik Eğitiminin Tarihsel Gelişimi” **TMMOB Mühendislik Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**, 18-19 Kasım, Ankara.

Şahin, A. “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”
www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5Cali%20%C5%9EAH%C4%B0N%5Cmotivasyon%20y%C3%B6netim%20makale.pdf 20.04.2006

Taştan, S. (2004) “Yönetim, Organizasyon ve İnsan kaynakları Yönetimi”, **Human Resources**.

Thompson, B. (2003) (Çev. Vedat G. Diker), **Yeni Yöneticinin El Kitabı**, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Uçar, G. (2006) “Yöneticilerde Değer Yargıları”, **Akademik Bakış e-Dergisi** 9. sayı
www.akademikbakis.org/index.php?pg=arc_view&ex=53&sayi=9

Ural, A. (2001) “Yöneticilerde Duygusal ZekanınÜç Boyutu”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 3, Sayı:2, 209-219.

Üçtuğ, Y. (2005) “Mühendislik Eğitiminin Altyapı Sorunları” **TMMOB Mühendislik Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**, 18-19 Kasım, Ankara.

Üzün, C. (2000) **Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler**, Eylül Yayınları, İzmir.

Vardar, A. (2001) **Yeniden Yapılanma Stratejileri**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Wees, L.V. ve Jansen, P. (1994) “Dual Ladder in Balance” **International Journal of Career Management**, Vol 6, Issue 3.

Whittaker, J. (1997) “Studying the Engineer’s Day” **Portland International Conference on Management of Engineering and Technology –PICMET**, 291-292.

Wu, J.-H., Chen, Y.-C. Ve Lin, H.-H. (2004) "Developing A Set Of Management Needs For IS Managers: A Study Of Necessary Managerial Activities And Skills" **Information & Management**, 41, 413-429.

www.baltas-baltas.com/web/makaleler/l_1.htm "Ekip Liderinin El Notları" 31.08.2006

www.emo.org.tr/depo/tercih.pdf "Meslek Seçiminde Kriterler" 12.09.2005

www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=75 "Liderlik ve Yöneticilik" 06.05.2006

www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=193 "İşletmelerde Karar Verme Sürecine Genel Bir Bakış" 07.05.2006

www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3236 "Ofis ilişkileri: İş mi, arkadaşlık mı?" 17.05.2006

www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=4044 "Stres, performansınızı düşürmesin" 22.07.2006

http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020604/9995 "Başarılı Bir Toplantı Nasıl Yapılır?" 02.09.2006

www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/021705/5727 "Risk Nedir? Risk Yönetimi Nedir?" 06.09.2006

www.turkcebilgi.com 14.01.2006

www.turkcell.com.tr/index/0,1028,23400,00.html 18.09.2006

Yamak, O. (1998) **Proje Yönetim Teknikleri**, Komputron Ltd., İstanbul.

Zaimler, D. (2003) "Türkiye'nin Yöneticileri ve Çıtayı Yükseltmek"
www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1157, 07.05.2006

Zikmund, W. G. (1993) **Business Research Methods**, 4th edition, Dryden Press, U.S.A.

EKLER

EK 1. Mühendislerin Yönetmel Beceri İhtiyaçlarını Belirlemek İçin Yapılan Araştırmalar

Mühendisleri yönetmel alanda geliştirmek için, onların ihtiyaç duyduğu becerilerin belirlenmesine yönelik pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda yöneticilik becerileri, yönetim basamaklarına ve sektörlere göre değerlendirilmiştir. Tepe yönetimde bulunanların ihtiyaç duyduğu beceriler, alt kademe yöneticilerine gereksiz gelebilmektedir. Farklı sektörlere göre farklı yönetmel beceriler de ön plana çıkabilmektedir.

Aşağıda, bu tezde faydalanılan araştırmalardan bazıları örneklenmiştir.

EK 1.1 Bilgi Sistemleri Yöneticileri İçin Yönetmel Faaliyetlerin ve Becerilerin Belirlenmesine Yönelik Yapılan Bir Araştırma

Wu ve arkadaşlarının (2004, s.413-429) Tayvan'da yaptıkları araştırmada, üç tip endüstriden üç farklı seviyedeki bilgi sistemleri (Information Systems-IS) yöneticilerinin yönetmel faaliyetlerini ve ihtiyaç duydukları becerilerini araştırmak için geliştirilen faaliyet yetenek modeli (activity Competency Model-ACM) ortaya çıkarılmıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre BS yönetmel faaliyetlerinin önemi farklı yönetim seviyelerine göre ciddi değişiklik gösterirken, farklı endüstriler için o kadar değişiklik göstermemektedir. Bu araştırmanın sonuçları yönetim geliştirme, eğitim ve BS yönetimi kariyer planlaması için çeşitli anlamlar içermektedir.

Bu deneysel araştırma, Mintzberg'in rolleri, Fayol ve diğer araştırmacıların fonksiyonlarını birleştirmek için çok parçalı ölçüler kullanmış ve bunları BS yönetim bağlamında kullanmak için uyarlamıştır. Fonksiyonel bakış açısından yirmi faaliyet belirlenirken, diğer 49 faaliyet Mintzberg'in yönetim rollerinden çıkarılmıştır. Bu 69 faaliyet ve 12 beceri, yoğun bir literatür incelemesi sonucu belirlenmiş ve ilk listeyi oluşturmuştur. Saf araştırma dokümanını elde etmek için liste, oluşturulduktan hemen sonra uzmanlarla yapılan birebir görüşmeleri de kapsayan tekrarlı işlemlerden geçirilmiştir. Bunun sonucunda geriye, Tablo 1 ve Tablo 2'de gösterildiği gibi 21 yönetmel faaliyet ve 9 yönetmel beceri kalmıştır.

Tablo 1. BS(IS) yöneticilerinin önemli yönetim faaliyetleri (Wu v.d, 2004, s.418-419)

No.	Faaliyetler	Açıklama
A1	Strateji oluşturma	BS hedeflerini belirleme, bunların gerçekleştirilmesi için alınacak olan tedbirleri ve stratejileri tanımlama, hedeflerin gerçekleştirilmesi için detaylı planları geliştirme
A2	Yeni pazar fırsatlarının araştırılması ve belirlenmesi	Öncü ürün ve pazar fırsatları için agresif stratejiler izleme, rakiplerin ve müşterilerin belirsiz hareketlerini ve endüstri içindeki yenilikleri-değişimleri anlamak
A3	Uzun vade planlama	Ürün,servis ve pazar farklılaştırması için fırsat ve faaliyetlerin incelenmesi Stratejik iş planlarıyla birlikte organizasyonun uzun dönem planını düzenleme Hızlı değişen iş dünyası, son kullanıcıların artan ilgisi, hızlanan teknolojik değişimler stratejik planlama becerilerinin geliştirilmesine olan ihtiyacın altını çizmektedir
A4	İç ve dış kaynakların kullanımı	BS hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan dış teknolojinin, danışmanın veya diğer hizmet/ürün kaynaklarının araştırılması ve kullanımı Proje ihtiyaçlarının ve kısıtlarının zamanında karşılanması için iç ve dış kaynaklarla seçim, kabul ve müzakerelerin yapılması Şirket ve tedarikçi arasında, izleme, değerlendirme ve etkileme yoluyla bağlantı oluşturma
A5	Standart operasyon prosedür tasarımı	Temel faaliyetler (zaman, prosedür gibi) için standartlar oluşturma, beceri ihtiyaçlarındaki değişimler için planlama ve yeni beceriler ile personelin cezbedilmesi
A6	Örgüt kaynak standartlarını belirleme	Yeni beceri karışımlarına, yeni organizasyon yapılarına, yeni iş tasarım kavramlarına ihtiyaç duyma
A7	Bilgi Sistemleri Yönetim (MIS) yapısını düzenleme	İş kriterleri hakkında ileri sürülen yönetsel faaliyetleri doğrulayıcı mantıklı açıklamalar getirme
A8	Organizasyon dizaynı	Kuruluş içinde kullanılan ana bilgi kategorilerini belirleme
A9	İnsan kaynakları tahsisi	İlginç görevler belirleyerek, BS çalışanlarının yetkin iş arkadaşlarıyla ve önemli projelerde çalışmalarını sağlanarak yaratıcı olmaları ve kendi fikirlerini öne sürmeleri için otonomi ve özgürlük sağlama
A10	Çatışma giderme ve çalışanların motivasyonu	Astları ve emsalleri arasındaki çatışmaları çözümlenme, sadece en iyi performanslıları değil tüm çalışanları motive etme
A11	İşe alım	Bilgi sistemleri bölümlerinin ana organizasyonun bilgi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehdit edebilecek, şimdiki ve gelecekteki nitelikli bilgi sistemleri personel açığını telafi etme
A12	Eğitim planlama	Önemli eksikliklerin belirlenerek uygun eğitim programlarının oluşturulması
A13	Eğitim programları belirleme ve uygulama	Eğitim programlarının uygulanması Kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak için astların eğitimlerinin ve özel becerilerinin kaydının tutulması
A14	Personel performans değerlendirmesi	Astların iş performans kalitelerinin değerlendirilmesi
A15	Maliyet-fayda analizi	IT maliyet bilincine önayak olmak için, ürün/hizmet başına IT maliyeti gibi, yeni maliyet ölçülerinin kurulması
A16	İş programının gözlenmesi	Şirket içinde devam etmekte olan faaliyetlere ilişkin bilgilerin iletilmesinin sağlanması
A17	İş durumunun denetlenmesi ve analizi	Belli bir zaman aralığında yapılması planlanan işin değerlendirilmesi için gerekli olan uygun bilgilerin toplanması
A18	Şirket adına sosyal aktivitelere katılma	Sosyal, yasal ve törenlere katılma gibi görevleri yerine getirme
A19	Kriz yönetimi	Organizasyon beklenmedik krizlerle karşılaştığında, düzeltici aksiyonlar alabilme sorumluluğuna sahip olma
A20	Şirket adına müzakerelere katılma	Diğer şirketlerle yapılan görüşmelerde görev alma
A21	Şirket adına sözcülük yapma	Organizasyonunun performansı, planları ve politikaları gibi bilgileri dış gruplara iletme

Tablo 2. BS(IS) yöneticilerinin önemli yönetsel becerileri (Wu v.d, 2004, s.419)

No.	Yönetsel beceri	Açıklama
C1	Analiz ve muhakeme becerisi	Zamanla kazanılan bilgi ve beceriler ile, belli bir durum karşısında algılanan etkenlere göre uygun cevapları seçme
C2	Yaratıcılık becerisi	Şirketin hangi yönde büyüyeceğini kestirmek ve buna göre karşılık verme
C3	Planlama ve organizasyon becerisi	Hedef ve amaç belirleme, adımların detaylandırılması ve kaynakların tahsisi, bunların bir bütün haline getirilerek planların gerçekleştirilmesi
C4	Liderlik becerisi	Astlarla olan ilişkileri ve onların çalışacakları ortamı belirleme, motive etme, eğitimleri,terfileri ve işe alımları için sorumluluk alma
C5	Gözlem ve kontrol becerisi	Takım üyelerinin belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmesi ve performanslarının optimuma en yakın olmasının sağlanması için sürekli gözlem yapma
C6	İletişim ve koordinasyon becerisi	Düşünceleri hızlı bir şekilde kelimelere dökülebilmek için güçlü bir kelime hazinesine sahip olma IT faaliyetlerini koordine etme
C7	Öğrenme ve uyarlama becerisi	Bir konu üzerinde farklı ve karşı düşünceleri anlama ve takdir etme Örgüt içindeki değişimleri kabul etme
C8	Çok dil bilme becerisi	Birçok dili etkin bir şekilde dinleme, konuşma, okuma ve yazma
C9	Sosyal beceriler	İlişkileri yönetme ve ağ kurmada yeterlilik

21 faaliyeti detaylı araştırmak ve değişken sayısını azaltmak için faktör analizi kullanılmıştır. Yapılan üç iterasyon sonucunda, özdeğer ve faktör yüklerine göre kararlı duruma gelen faktör matrisini gösteren Tablo 3'deki gibi, kararlı beş faktör seti ortaya çıkmıştır. Bu beş faktör sırasıyla; “insan kaynakları yönetimi”, “kaynak tahsisi ve operasyonel standart oluşturma”, “pazarlama stratejisi”, “müzakere ve kriz yönetimi”, “iş eğitimi” adları ile incelenmiştir.

Alt, orta ve üst yönetimden oluşan 264 kişinin katılımıyla yapılan araştırmaya göre en önemli altı yönetim faaliyeti;

1. İş programının gözlenmesi
2. Standart operasyon prosedür tasarımı
3. Çatışma giderme ve motivasyon
4. İş durumunun denetlenmesi ve analizi
5. İnsan kaynakları tahsisi
6. İç ve dış kaynakların kullanımı olarak belirlenmiştir.

En önemsiz dört yönetim faaliyeti ise; (1) şirket adına sözcülük, (2) şirket adına sosyal aktivitelere katılım, (3) yeni pazar fırsatlarının araştırılması ve belirlenmesi ve (4) şirket adına müzakerelere katılımı kapsamaktadır.

Tablo 3. 19 maddelik Varimax rotasyonlu faktör matrisi (Wu v.d, 2004, s.420)

No.	Faaliyet	İnsan kaynakları yönetimi (Faktör 1)	Kaynak tahsisi ve operasyonel standart oluşturma (Faktör 2)	Pazarlama stratejisi (Faktör 3)	Müzakere ve kriz yönetimi (Faktör 4)	İş eğitimi (Faktör 5)
A17	İş durumunun denetlenmesi ve analizi	0.74	0.11	-0.02	0.30	0.03
A16	İş programının gözlenmesi	0.72	0.04	-0.08	0.24	0.08
A14	Personel performans değerlendirmesi	0.65	0.29	0.21	0.04	0.05
A9	İnsan kaynakları tahsisi	0.65	0.36	0.02	-0.01	0.14
A10	Çatışma giderme ve motivasyon	0.64	0.20	0.13	0.06	0.35
A11	İşe alım	0.55	0.32	0.19	-0.03	0.18
A6	Örgüt kaynak standartlarını belirleme	0.21	0.79	0.19	0.12	0.08
A7	BSY (MIS) yapısını düzenleme	0.25	0.73	0.26	-0.02	0.11
A5	Standart operasyon prosedür tasarımı	0.11	0.67	-0.25	0.30	0.09
A8	Organizasyon dizaynı	0.37	0.59	0.35	0.06	0.08
A4	İç ve dış kaynaklara baskı yapma	0.18	0.58	0.14	0.17	0.01
A2	Yeni pazar fırsatlarının araştırılması ve belirlenmesi	0.03	0.14	0.81	0.18	0.09
A1	Strateji oluşturma	0.09	0.12	0.79	0.08	-0.05
A21	Şirket adına sözcülük yapma	0.09	0.15	0.61	0.37	0.15
A20	Şirket adına müzakerelere katılma	0.22	0.15	0.35	0.72	-0.03
A19	Kriz yönetimi	0.19	0.13	0.03	0.71	0.16
A18	Şirket adına sosyal aktivitelere katılma	0.01	0.14	0.38	0.69	0.18
A13	Eğitim programları belirleme ve uygulama	0.14	0.03	0.10	0.09	0.90
A12	Eğitim planlama	0.28	0.18	0.01	0.20	0.83
	Özdeğer	3.11	2.81	2.36	2.01	1.81
	Kümülatif oran	16.36	31.13	43.53	54.09	63.60
	α -Katsayısı	0.81	0.80	0.75	0.73	0.83

Araştırmaya uygulanan testler sonucu, orta yönetimin insan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetleri, alt yönetime göre daha fazla önemsendiği ortaya çıkmıştır. Orta ve üst yönetim, kaynak tahsisi ve operasyonel standart oluşturmaya ilgili faaliyetlere, alt yönetime göre daha fazla önem vermiştir. Üst yönetimin pazarlama stratejilerine olan dikkati de orta ve alt yönetime göre daha fazladır. Bütün bu bulgular, bu konuda yapılan araştırmalarla tutarlılık göstermektedir. Genelde üst yöneticiler stratejik planlama konularına daha fazla yatkınken, orta yöneticiler yönetim kontrol konularıyla, alt yöneticiler ise operasyonel kontrol konularıyla daha fazla ilgilidir.

Yönetim faaliyetleriyle becerileri arasındaki ilişkileri belirlemek için binominal test uygulanmıştır. Her yönetim basamağı için hangi yönetsel becerilerin, 19 yönetim faaliyetinde gerekli olduğunu gösteren sonuçlar Tablo 4’de belirtilmiştir.

Tablo 4. Yönetim seviyelerine göre yönetsel faaliyetler ve gerekli olan beceriler (Wu v.d, 2004, s.425)

Faktör	No	Alt seviye									Orta seviye									Üst seviye								
		C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7	C 8	C 9	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7	C 8	C 9	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7	C 8	C 9
1	A17				*	*								*	*								*					
	A16				*	*							*	*									*					
	A14			*	*								*	*									*					
	A9			*	*	*						*	*	*	*							*	*	*				
	A10			*	*	*							*	*	*	*						*	*	*	*			
	A11																											
2	A6			*	*							*	*									*	*					
	A7			*	*							*	*									*	*					
	A5			*	*							*	*									*	*					
	A8			*	*							*	*									*	*					
	A4			*	*		*					*	*		*	*						*	*		*			
3	A2	*	*								*	*									*	*						
	A1	*	*	*							*	*	*	*							*	*	*					
	A21																											
4	A20					*	*								*	*					*	*						
	A19	*									*				*	*												
	A18																				*	*						
5	A13																											
	A12			*	*							*	*									*	*					
Frekans		3	1	6	3	2	4	0	0	0	3	1	8	4	3	5	0	0	2	2	1	7	2	3	2	0	0	0
C1-C9 becerileri gösterir * P < 0.05 (P= önem derecesi) ** P < 0.01																												

Her yönetim seviyesi için insan kaynakları yönetim faaliyetleri; liderlik, gözlem ve kontrol, iletişim ve koordinasyon gibi becerilere ihtiyaç duyar. Kaynak tahsisi ve operasyonel standart oluşturma faaliyetlerinde ise, planlama ve organize etme, iletişim ve koordinasyon becerileri kullanılır. Pazarlama stratejileri faaliyetleri için her seviye yönetimin ihtiyaç duyduğu beceriler, analiz ve muhakeme ile yaratıcılıktır. Dokuz yönetsel beceri arasından en çok ihtiyaç duyulan planlama ve organize etme (C3) becerisidir. Bunu iletişim ve koordinasyon (C6) takip eder.

BS (IS) yöneticilerin gelişim ihtiyacı duydukları alanlar Tablo 5’de gösterilmiştir. Örneğin alt yönetim; iç ve dış kaynakların kullanımı, standart operasyon prosedür tasarımları v.d.’leri gibi faaliyetlere odaklanmalıdır. Orta seviye yönetim için, alt yönetim faaliyet konularına ek olarak işe alım, kriz yönetimi gibi konulara vurgu yapılmalıdır. Orta seviye yönetime ek olarak üst yönetimde de organizasyon tasarımına önem vermek gerekmektedir. Bu açıklıkları gidermek için geliştirilen programlar, şirket için, her pozisyonda başarılı olacak yetkin adaylardan oluşan bir havuz oluşturulmasına yardım edecektir.

Tablo 5. BS yöneticilerinin yönetsel faaliyetleri ve yönetim seviyelerine göre becerileri (Wu v.d, 2004, s.426)

	Yönetim seviyesi		
	Alt	Orta	Üst
Yönetim faaliyetleri	İç ve dış kaynakların kullanımı (A4) Standart operasyon prosedür tasarımı (A5) İnsan kaynakları tahsisi (A9) Çatışma giderme ve motivasyon (A10) İş programının gözlenmesi (A16) İş durumunun denetlenmesi ve analizi (A17)	İç ve dış kaynakların kullanımı (A4) Standart operasyon prosedür tasarımı (A5) İnsan kaynakları tahsisi (A9) Çatışma giderme ve motivasyon (A10) İş programının gözlenmesi (A16) İş durumunun denetlenmesi ve analizi (A17) Örgüt kaynak standartlarını belirleme (A6) Personel performans değerlendirmesi (A14) İşe alım (A11) Kriz yönetimi (A19)	İç ve dış kaynakların kullanımı (A4) Standart operasyon prosedür tasarımı (A5) İnsan kaynakları tahsisi (A9) Çatışma giderme ve motivasyon (A10) İş programının gözlenmesi (A16) İş durumunun denetlenmesi ve analizi (A17) Örgüt kaynak standartlarını belirleme (A6) Personel performans değerlendirmesi (A14) Organizasyon dizaynı (A8)
Beceriler / bilgiler	Analiz ve muhakeme (C1) Yaratıcılık (yenilik) (C2) Planlama ve organize etme (C3) Liderlik (C4) Gözlem ve kontrol (C5) İletişim ve koordinasyon (C6)	Analiz ve muhakeme (C1) Yaratıcılık (yenilik) (C2) Planlama ve organize etme (C3) Liderlik (C4) Gözlem ve kontrol (C5) İletişim ve koordinasyon (C6) Sosyallik (C9)	Analiz ve muhakeme (C1) Yaratıcılık (yenilik) (C2) Planlama ve organize etme (C3) Liderlik (C4) Gözlem ve kontrol (C5) İletişim ve koordinasyon (C6)

EK 1.2 Yapı Yenileme Çalışmalarının Yönetimi İçin Gerekli Olan Beceri, Bilgi Ve Yeteneklerin Belirlenmesine Yönelik Yapılan Bir Çalışma

Yönetsel beceri ve yetenekler sektörler arasında olduğu gibi, sektör içi dallarda da farklılık gösterebilmektedir. İngiltere’de “yapı yenileme çalışmaları” yönetimi için gerekli olan bilgi ve becerilerin saptanmasına yönelik yapılan çalışmada Egbu (1999, s.29-43), “yapı yönetimi” için gerekli olan yönetsel becerilerden farklı olanları da ortaya çıkarmıştır.

Günümüzde yapı faaliyetlerinin yönetimi için uygun beceri, bilgi ve yeteneklerin kazanımı, hızla artan rekabet ortamında giderek önem kazanmaktadır. Latham 1994’de yayınladığı raporunda, verimlilik ve yetkinlik seviyelerini geliştirmeye ihtiyaç olduğunu ve

2000 senesinde maliyetlerde %30 azalmanın gerçekleşeceğini belirtmiştir (Egbu, 1999). Bu hedefin gerçekleşebilmesi için en önce, yapı personelinin doğru bilgi ve becerilerle donatılması gerekmektedir. İngiltere’de yapı yenileme çalışmalarının, toplam yapı işlerindeki payı son 25 yılda önemli oranda artmıştır. Bütün bu verilerin sonucu, yapı yenileme çalışmalarında gerekli olan yönetsel becerilerin belirlenmesi ihtiyacı doğmuştur.

Bu çalışmada yenileme; mevcut yapıda yapılan geliştirme, adaptasyon, düzeltme, onarım, iyileştirme, yenileştirme, dönüştürme ve onarım gibi çalışmaları içermektedir. Temizleme, boyama ve dekorasyon gibi rutin temelli işler bu tanım dışındadır. Çalışmanın amacı; (i) yapı yenilemesi için gerekli olan uygun yönetsel beceri ve bilgilerin belirlenmesi ve (ii) genel yapı yönetimi ile yenileme çalışmaları arasındaki yönetsel bilgi ve beceri farklılıklarının ortaya çıkarılmasıdır.

1990 ile 1994 arasında düzenlenen bu çalışmaya, Bilim ve Mühendislik Araştırmaları Kurulu (Science and Engineering Research Council-SERC) sponsor olmuştur. Araştırmada, İngiltere çapında bölgesel ofisleri bulunan 32 büyük yenileme organizasyonu rol almıştır. Bu organizasyonlarda görev yapan kıdemli, orta seviye ve alt seviye yöneticilere anketler gönderilmiştir. Kıdemli yöneticiler direktörler ve bölge yöneticilerinden, orta seviye yöneticiler sözleşme ve proje yöneticilerinden, alt seviye yöneticiler ise saha yöneticilerinden oluşmaktadır. %47,33 yanıt oranıyla 142 tamamlanmış anket, analiz için gerekli olan sayısal veriyi sağlamıştır.

Genel yönetim becerileri ile ilgili geniş bir literatür taramasından sonra, yenileme çalışmaları için gerekli olan yönetsel becerilerinin bir listesi çıkarılmıştır. Yenileme sektöründeki yöneticilerden, 75 adet yönetim beceri ve bilgilerinden oluşan bu listede hangilerinin birbirlerine göre daha önemli olduklarını, çok önemli, önemli, oldukça önemli ve önemsiz ölçeğine göre belirlemeleri istendi. Çok önemli, önemli, oldukça önemli ve önemsiz sınıflandırmaları sırasıyla 1, 2, 3 ve 4 olarak kodlandı. Averaaj skorlar bu dataların sıralı kodlamasından bulundu. Ortalama skor arttıkça, o yönetsel becerinin göreceli önemi düşmektedir. Tablo 6 bu dataları bir bütün olarak göstermektedir.

Tablo 6. Yenileme çalışmaları için yönetsel beceri ve bilgilerin göreceli önemi (Egbu, 1999, s.32-33)

Çalışma faaliyeti	Ortalama skorlar (N=142)	Çok önemli (%)	Önemli (%)	Oldukça önemli (%)	Önemsiz (%)
1. Liderlik	1.197	81.0	18.3	0.7	0.0
2. İletişim (sözlü/yazılı)	1.197	82.4	15.5	2.1	0.0
3. Diğerlerinin motivasyonu	1.218	79.6	19.0	1.4	0.0
4. Sağlık ve güvenlik	1.246	78.9	19.0	1.4	0.7
5. Karar verme	1.338	71.8	23.9	3.5	0.7
6. Tahmin ve planlama	1.359	66.9	30.3	2.8	0.0
7. Saha organizasyonu	1.394	68.3	25.4	4.9	1.4
8. Bütçe kontrolü	1.408	63.4	33.1	2.8	0.7
9. Diğerlerinin denetimi	1.415	63.4	32.4	3.5	0.7
10. Takım kurma	1.423	62.0	33.8	4.2	0.0
11. Kalite kontrol ve sigorta	1.528	58.5	31.7	8.5	1.4
12. Zaman yönetimi	1.542	54.2	37.3	7.7	0.7
13. Malzeme planı ve kontrolü	1.549	57.0	33.1	8.5	1.4
14. İşgücü planı ve kontrolü	1.563	51.4	41.5	6.3	0.7
15. Amaç ve hedef oluşturma	1.592	52.1	37.3	0.6	0.0
16. Toplantılar düzenleme	1.606	43.7	52.1	4.2	0.0
17. Kriz/çatışma yönetimi	1.606	50.7	39.4	8.5	1.4
18. Şef / ustabaşı seçimi	1.627	53.5	31.7	13.4	1.4
19. Sorumlulukları delege etme	1.634	45.8	44.4	9.9	0.0
20. Program güncellemesi	1.641	53.5	31.7	12.0	2.8
21. Kiracının mutluluğu	1.676	47.2	40.8	9.9	2.1
22. Halkla ilişkiler	1.676	50.0	34.5	13.4	2.1
23. Taşeron seçimi	1.683	50.0	34.5	14.1	1.4
24. Çalışan eğitimi: şef / ustabaşı	1.683	44.4	45.1	8.5	2.1
25. Rekabete dayanan keşif bedeli çıkarma	1.690	52.1	31.0	13.4	3.5
26. Proje risk ve belirsizliklerinin analizi	1.690	43.0	46.5	9.2	1.4
27. Program tasarımı	1.711	49.3	33.8	12.7	5.6
28. Kişisel güç ve zaafiyetleri belirleme	1.725	45.1	40.1	12.0	2.8
29. Çalışan eğitimi: yönetici	1.739	43.7	43.0	9.9	3.5
30. Saha güvenliği	1.746	43.0	41.5	13.4	2.1
31. Verimliliğin korunumu ve kontrolü	1.754	43.7	39.4	14.8	2.1
32. Müşteri ile görüşme	1.761	47.9	33.8	12.7	5.6
33. Fiyat tespiti ve keşif	1.789	47.9	31.7	16.2	4.9
34. Rakip farkındalığı	1.810	47.9	30.3	15.5	6.3
35. Değişim yönetimi	1.831	35.2	47.9	15.5	1.4
36. Yönetici seçimi	1.831	48.6	28.9	14.1	8.5
37. Müteahhit ile görüşme	1.859	38.7	42.3	13.4	5.6
38. Taşeron ile görüşme	1.894	38.0	40.8	14.8	6.3
39. İletişim sistemlerinin organizasyonu	1.923	40.1	35.9	16.9	7.0
40. İş stresinin yönetimi	1.951	33.8	42.3	19.0	4.9
41. İşilerin seçimi	1.993	32.4	39.4	22.5	5.6
42. Çalışan eğitimi: işçi	2.021	29.6	43.0	22.5	4.9
43. Tesis planlama ve kontrolü	2.028	31.0	38.7	26.8	3.5
44. Tedarikçi ile görüşme	2.077	26.8	45.8	20.4	7.0
45. Yaratıcılık	2.077	28.9	39.4	26.8	4.9
46. Kariyer gelişimi ve değerlendirmesi	2.077	33.8	32.4	26.1	7.7
47. Binaları boşaltma	2.183	23.2	40.8	31.0	4.9
48. Şirket muhasebesi	2.218	27.5	33.1	29.6	9.9
49. Stratejik planlama	2.239	28.2	30.3	31.7	9.9
50. Yapı hukuku	2.246	23.9	35.9	31.7	8.5
51. Emlak sigortası	2.246	35.9	21.1	25.4	17.6
52. Organizasyon yapısı	2.261	24.6	33.1	34.5	7.7
53. Taşeronu görevden alma	2.282	23.2	35.9	30.3	10.6
54. İş analizi ve tanımlaması	2.303	19.0	40.1	31.7	9.2
55. İş talimatlarına uyum	2.331	21.8	34.5	31.7	12.0
56. Şef / ustabaşını görevden alma	2.352	22.5	34.5	28.2	14.8
57. Sözleşme taslağı oluşturma	2.373	18.3	37.3	33.8	10.6
58. Finans kaynakları	2.387	26.8	27.5	26.1	19.7

Çalışma faaliyeti	Ortalama skorlar (N=142)	Çok önemli (%)	Önemli (%)	Oldukça önemli (%)	Önemsiz (%)
59. İstihdam kanunları	2.415	16.2	34.5	41.5	7.7
60. Müşteri / tüketici koruma kanunu	2.472	20.4	25.4	40.8	13.4
61. Terfi ve transfer	2.472	16.9	27.5	45.8	9.9
62. Çalışan mutluluğu	2.479	13.4	36.6	38.7	11.3
63. Devlet kurumlarıyla görüşme	2.507	19.7	29.6	31.0	19.7
64. Reklam ve promosyon	2.521	19.7	27.5	33.8	18.3
65. Pazar araştırması	2.521	26.7	18.3	33.1	22.5
66. Yöneticiyi görevden alma	2.542	15.5	32.4	33.8	18.3
67. Sendikalarla görüşme	2.577	19.7	23.9	35.2	21.1
68. İşçiyi görevden alma	2.592	12.0	32.4	39.4	16.2
69. Şirket hukuku	2.592	16.2	28.2	35.9	19.7
70. Bilgisayar teknolojisinin kullanımı	2.599	15.5	25.4	43.0	16.2
71. Organizasyon kültürü	2.634	15.5	21.8	45.8	16.9
72. Planlama yasaları	2.761	13.4	20.4	42.3	23.9
73. Diğer kültürlerin yönetimi	2.873	12.0	19.7	37.3	31.0
74. Sorumluluk seviyesini düşürme ve emeklilik	3.049	4.2	19.7	42.3	33.8
75. Yabancı dil	3.507	1.4	9.2	25.4	64.1

Alt kümeye ayrıştırıldığında çok önemli ve önemli sınıflandırmaları, yöneticiler için yenileme çalışmalarında gerekli olan beceri ve bilgilerin oluşturulması için, “en önemli” şeklinde birleştirildi. Tablo 7, 8 ve 9’da kıdemli, orta seviye ve alt seviye yöneticilerine göre gerekli olan beceri ve bilgilerden, her seviye yönetimden en önemli altı tanesinde dört tane beceri hepsinde ortak olarak çıkmıştır. Bunlar; liderlik, iletişim, diğerlerinin motivasyonu, sağlık ve güvenlidir.

“Liderlik”, “iletişim” ve “diğerlerinin motivasyonu”, kişiler arası beceriler konusuna girer. Yine kişiler arası beceri konusu olan “diğerlerinin denetimi” de önem sıralamasında üstlerde yer almaktadır. Bu beceri, kıdemli yöneticilerce 9., orta seviye yöneticilerce 10. ve alt seviye yöneticilerce 7. olarak sıralanmıştır.

“Sağlık ve güvenlik”, önem sıralamasında kıdemli yöneticilerce 2., orta seviye yöneticilerce 1. ve alt seviye yöneticilerce 4. olmak üzere tüm yöneticiler tarafından üst sıralarda yer almaktadır. Yenileme çalışmalarının tehlikeli olduğu göz önüne alınırsa bu sonuçla karşılaşmak sürpriz değildir.

“Karar verme”, her seviye yönetici tarafından yüksek derecelendirilmiştir. Kıdemli yöneticiler önem sıralamasında 4. olarak gösterirken, orta seviye yöneticiler 6., alt seviye yöneticiler 9. olarak değerlendirmişlerdir. Yenileme çalışmaları; yüksek risk taşıyan, belirsiz ve çok sayıda değişkene bağlı çalışmalar olarak tanımlanır. Bu koşullar altında çalışmak ve aynı zamanda belirlenen zaman aralığında projeyi tamamlamak için, yöneticiler kararlarını

emin bir şekilde ve doğaçlama almaları gerekir. Bu yüzden karar verme becerisi, her seviye yönetici tarafından önem arz etmektedir.

Tablo 7. Yenileme çalışmaları yönetiminde kıdemli yöneticiler tarafından en önemli kabul edilen bilgi ve beceriler (N=23) (Egbu, 1999, s.34)

Çalışma Faaliyeti	Ortalama Skor	Çok ön./ ön.(%)
İletişim	1.217	100.0
Sağlık ve güvenlik	1.217	95.6
Liderlik	1.261	100.0
Karar verme	1.261	100.0
Bütçe kontrol	1.304	100.0
Diğerlerinin motivasyonu	1.304	95.6
Tahmin ve planlama	1.348	100.0
Fiyat tespiti ve keşif	1.435	91.3
Diğerlerinin denetimi	1.478	100.0
Takım kurma	1.478	95.6
Kriz/çatışma yönetimi	1.478	91.3
Kişisel güç ve zaafiyetleri belirleme	1.522	100.0
Zaman yönetimi	1.522	95.7
Saha organizasyonu	1.522	91.3
Proje risk ve belirsizliklerinin analizi	1.565	91.3
Şef / ustabaşı seçimi	1.565	91.3
Kalite kontrol ve sigorta	1.565	86.6
Toplantılar düzenleme	1.609	100.0
İşgücü planı ve kontrolü	1.609	95.7
Taşeron seçimi	1.609	87.0
Malzeme planı ve kontrolü	1.609	86.9
Çalışan eğitimi: yönetici	1.652	95.6
Amaç ve hedef oluşturma	1.652	86.9
Sorumlulukarı delege etme	1.652	86.9
Çalışan eğitimi: şef / ustabaşı	1.696	91.3
Kiracının mutluluğu	1.696	86.9
Rakip farkındalığı	1.696	82.6
Değişim yönetimi	1.739	87.0
Yönetici seçimi	1.739	86.9
İletişim sistemlerinin organizasyonu	1.739	82.6
Rekabete dayanan keşif bedeli çıkarma	1.739	78.2
Program tasarımı	1.783	82.6
Program güncellemesi	1.783	78.2
Halkla ilişkiler	1.826	78.3
Verimliliğin korunumu ve kontrolü	1.870	78.2

“Tahmin ve planlama” her iki kıdemli ve orta seviye yöneticilerce 7., alt seviye yöneticilerce 5. olarak sıralanmıştır. Yöneticiler, çalışmalar için gerekli olan işgücü, malzeme ve tesis kaynaklarını planlamak ve tahmin etmek zorundadırlar.

“Bütçe kontrolü”, kıdemli ve orta seviye yöneticiler tarafından en önemli 5. bilgi alanı olarak değerlendirilirken, alt seviye yöneticiler bu alanı 15. sıraya yerleştirmişlerdir. Sadece kendi operasyonel alanlarından sorumlu olan alt seviye yöneticilerinden farklı olarak, direktör ya da bölge yöneticileri olan kıdemli yöneticiler, kendi bölüm ya da bölgelerinin tüm

sorumluluğunu üstlenirler. Bu yüzden kıdemli yöneticilerin, daha alt seviyedeki yöneticilere göre bütçe kontrolüne daha fazla önem vermeleri beklenir. Benzer bir durum, “fiyat tespiti ve keşif” için de söz konusudur. Bu beceriye de önem sıralamasında kıdemli yöneticiler, alt seviyedeki yöneticilere göre üst basamaklarda yer vermiştir.

Tablo 8. Yenileme çalışmaları yönetiminde orta seviye yöneticiler tarafından en önemli kabul edilen bilgi ve beceriler (N=59) (Egbu, 1999, s.35)

Çalışma Faaliyeti	Ortalama Skor	Çok ön./ ön.(%)
Sağlık ve güvenlik	1.203	100.0
Liderlik	1.220	98.3
Diğerlerinin motivasyonu	1.220	98.3
İletişim	1.220	95.0
Bütçe kontrol	1.288	100.0
Karar verme	1.305	98.3
Tahmin ve planlama	1.356	94.9
Saha organizasyonu	1.356	93.2
Takım kurma	1.373	94.9
Diğerlerinin denetimi	1.424	93.2
Şef / ustabaşı seçimi	1.492	94.9
Toplantılar düzenleme	1.508	96.6
Sorumlulukarı delege etme	1.525	94.9
Taşeron seçimi	1.559	93.2
Kalite kontrol ve sigorta	1.559	88.1
Zaman yönetimi	1.576	89.8
Program güncellemesi	1.576	86.4
Amaç ve hedef oluşturma	1.593	91.6
Kriz/çatışma yönetimi	1.610	89.8
İşgücü planı ve kontrolü	1.627	91.6
Çalışan eğitimi: şef / ustabaşı	1.661	91.6
Yönetici seçimi	1.661	84.8
Proje risk ve belirsizliklerinin analizi	1.678	89.9
Saha güvenliği	1.678	89.9
Müşteri ile görüşme	1.678	84.7
Taşeron ile görüşme	1.712	89.8
Malzeme planı ve kontrolü	1.712	86.5
Program tasarımı	1.712	84.8
Halkla ilişkiler	1.712	84.8
Rekabete dayanan keşif bedeli çıkarma	1.712	83.1
Rakip farkındalığı	1.729	84.8
Müteahhit ile görüşme	1.746	89.8
Çalışan eğitimi: yönetici	1.746	86.5
Kişisel güç ve zaafiyetleri belirleme	1.763	83.1
Kiracının mutluluğu	1.780	83.1

Tablo 7, 8 ve 9, takım olarak çalışmanın da tüm yöneticilerce önemsendiğini göstermektedir. “Takım kurma”, kıdemli yöneticilerce 10., orta seviye yöneticilerce 9. ve alt seviye yöneticilerce 10. olarak sıralanmıştır.

Yenileme çalışmalarının doğası gereği belirsizlik durumu, projelerin zamanlarının geçirilmesine sebep olur. Bu yüzden “zaman yönetimi” ile ilgili bilgi ve beceriler önem

kazanmaktadır. Proje tamamlanma tarihinin geçmemesi için yöneticilerin, inşaat faaliyetleri üzerinde kontrolü olmaya ihtiyaçları vardır. Kıdemli yöneticilerin %95.7'si, orta seviye yöneticilerin %89.8'i ve alt seviye yöneticilerin %91.7'si zaman yönetimini en önemli olarak belirtmiştir.

Tablo 9. Yenileme çalışmaları yönetiminde alt seviye yöneticiler tarafından en önemli kabul edilen bilgi ve beceriler (N=60) (Egbu, 1999, s.36)

Çalışma Faaliyeti	Ortalama Skor	Çok ön./ ön.(%)
Liderlik	1.150	100.0
İletişim	1.167	100.0
Diğerlerinin motivasyonu	1.183	100.0
Sağlık ve güvenlik	1.300	96.7
Tahmin ve planlama	1.367	98.3
Malzeme planı ve kontrolü	1.367	95.0
Diğerlerinin denetimi	1.383	96.7
Saha organizasyonu	1.383	95.0
Karar verme	1.400	91.7
Takım kurma	1.450	96.6
İşgücü planı ve kontrolü	1.483	93.3
Kalite kontrol ve sigorta	1.483	93.3
Zaman yönetimi	1.517	91.7
Verimliliğin korunumu ve kontrolü	1.533	90.0
Bütçe kontrol	1.567	91.6
Kiracının mutluluğu	1.567	91.6
Amaç ve hedef oluşturma	1.567	88.5
Halkla ilişkiler	1.583	86.6
Kriz/çatışma yönetimi	1.650	90.0
Program güncellemesi	1.650	86.6
Rekabete dayanan keşif bedeli çıkarma	1.650	85.0
Program tasarımı	1.683	81.6
Toplantılar düzenleme	1.700	93.4
Çalışan eğitimi: şef / ustabaşı	1.700	86.7
Sorumlulukları delege etme	1.733	86.7
Saha güvenliği	1.733	85.0
Proje risk ve belirsizliklerinin analizi	1.750	88.4
Kişisel güç ve zaafiyetleri belirleme	1.767	81.7
Çalışan eğitimi: yönetici	1.767	81.7
Şef / ustabaşı seçimi	1.783	73.4
Müşteri ile görüşme	1.800	80.0
İş stresinin yönetimi	1.817	78.4
Değişim yönetimi	1.833	78.3
Fiyat tespiti ve keşif	1.833	76.6
Taşeron seçimi	1.833	73.4

Yenileme çalışmalarında beklenmedik, karmaşık ve kriz durumlarıyla başa çıkabilme kabiliyetine ihtiyaç vardır. “Kriz/çatışma yönetimi” ile ilgili bilgilere, bu sebeple tüm yöneticilerce yüksek önem verilmiştir. Yenileme iş sonuçlarının tüm sorumluluğu kıdemli yöneticilerde olduğu için, kriz/çatışma yönetimi ile ilgili bilgilere daha fazla ihtiyaç duymaları doğaldır. Benzer şekilde “proje risk ve belirsizliklerinin analizi” konulu beceriler de kıdemli yöneticilerce daha fazla önemsenmektedir.

Özetle belirtilecek olursa, her seviyedeki yenileme çalışmaları yöneticileri; liderlik, iletişim ve diğerlerinin motivasyonundan oluşan kişiler arası becerileri en önemli olarak değerlendirmektedir. Yapılan işin tehlikeli olmasından dolayı sağlık ve güvenlik, tüm yöneticilere göre önemli bir konudur. Tahmin ve planlama, proje risk ve belirsizliklerinin analizi, karar verme ve zaman yönetimi de büyük önem taşıyan diğer beceriler olarak tüm yöneticilerce benimsenmektedir. Yöneticilerin sorumluluk alanları gereği bir beceri, farklı seviyedeki yöneticilerce farklı önem sırasında değerlendirilebilir.

EK 1.3 Yeni Mezun Elektrik Mühendislerinin İhtiyaç Duyduğu Proje Yönetim Becerilerinin Belirlenmesine Yönelik Yapılan Bir Çalışma

Edinburgh Üniversitesi Elektrik Mühendisliği bölümünden Gerard M. Blair'in 1991 senesinde yaptığı projede, beş senelik lisans eğitimi bünyesinde verilecek olan proje yönetimi konusunda 3 haftalık yoğun bir modülün hazırlanması amaçlanmıştır. Bu kursta nelerin öğretileceğinin belirlenmesi için, geçmiş 5 sene içinde üniversiteden mezun olan öğrencilere anket uygulanmıştır (Blair, www.see.ed.ac.uk).

Çeşitli kaynaklardan, 70 yeni mezun çalışanın adres listesi derlenmiş ve ilgili şirketlerdeki eğitim yöneticilerine anket yollanmıştır. Anket sonucundan kurs içeriğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. 20 konudan oluşan ilk liste; ticari eğitim kursları, endüstriyel eğitim programları ve gayriresmi görüşmelerden oluşan çeşitli kaynakların karşılaştırılmasıyla elde edilmiştir. Katılımcılardan, işe alınan yeni mezun elektrik mühendislerinin 20 konudan hangilerine sahip olmaları gerektiği ve şu an sahip olduklarının belirlenmesi için, her iki skaladaki uygun numaranın işaretlenmesi istenmiştir. İki skala da, “mutlaka sahip olmalı”dan “gerek yok”a ve “çoğunlukla sahip”ten “çoğunlukla sahip değil”e kadar, 1 ile 4 arası değişmektedir. Son olarak katılımcılardan ana sorumluluklarını belirtmeleri istenmiştir.

Yanıt oranı %40'ı bulan, 28 farklı yerden 35 cevap gelmiştir. Data analizi SPSS-X kullanılarak yapılmıştır. 1-4 skalası doğrudan numerik değer olarak kullanılmıştır. Elde edilen datadan ilk olarak, diğerlerinden farklı görüş belirten katılımcı olup olmadığı tespit edildi ve farklı görüşe sahip iki kişi elendi. Bu araştırmanın temel sonuçları, cevapların ortalamasının basit analizinden çıkarılmıştır. Tablo 10 ve 11, “hissedilen ihtiyacı” ve “mevcut bulunan” konuları içeren sıralı ortalama değerleri göstermektedir. Tablo 12 ise, her bir konu için “istenilen gelişimi” gösteren, cevaplar arasındaki farkın ortalamasını vermektedir.

Tablo 10. Hissedilen ihtiyaçların sıralı ortalaması (Blair, 1991)

Hissedilen ihtiyaçlar	
Ortalama	Derecelendirilmiş Konular
1.28	Problem özme Becerileri
1.34	Kişiler Arası İletişim Becerileri
1.52	Kişisel Zaman Yönetimi
1.59	Sunum Becerileri
1.59	Belgeleme Becerileri
1.68	Proje Planlama ve Programlama
1.84	Etkili Toplantı Yönetimi
1.84	Kalite Güvencesi
1.84	Takım Yönetimi
1.90	İnsan Yönetimi
1.90	Liderlik Becerileri
2.06	Maliyet Kontrolü
2.20	Network Analizi
2.44	Müzakere Becerileri
2.44	Finansal Beceriler
2.77	Ürün Pazarlama
2.90	Mühendisler için Kanunlar
3.00	Uluslararası Bakış açısı
3.10	şirket Stratejileri
3.43	Küçük İş Yönetimi

Tablo 11. Mevcut bulunan konuların sıralı ortalaması (Blair, 1991)

Mevcut Bulunan	
Ortalama	Derecelendirilmiş Konular
2.27	Problem özme Becerileri
2.72	Belgeleme Becerileri
2.79	Kişiler Arası İletişim Becerileri
2.93	Network Analizi
2.97	Sunum Becerileri
3.04	Liderlik Becerileri
3.07	Proje Planlama ve Programlama
3.10	Etkili Toplantı Yönetimi
3.13	Kişisel Zaman Yönetimi
3.21	Finansal Beceriler
3.21	Maliyet Kontrolü
3.23	Kalite Güvencesi
3.31	Müzakere Becerileri
3.35	Takım Yönetimi
3.38	İnsan Yönetimi
3.50	Mühendisler için Kanunlar
3.55	Ürün Pazarlama
3.56	Uluslararası Bakış açısı
3.57	Küçük İş Yönetimi
3.62	şirket Stratejileri

Tablo 12. Gelişim istenen konuların sıralı ortalaması (Blair, 1991)

İstenen Gelişim	
Ortalama	Derecelendirilmiş Konular
1.69	Kişisel Zaman Yönetimi
1.48	Kalite Güvencesi
1.45	Kişiler Arası İletişim Becerileri
1.45	Proje Planlama ve Programlama
1.45	Takım Yönetimi
1.42	İnsan Yönetimi
1.35	Sunum Becerileri
1.28	Etkili Toplantı Yönetimi
1.10	Belgeleme Becerileri
1.10	Maliyet Kontrolü
1.07	Liderlik Becerileri
1.00	Problem özme Becerileri
0.93	Ürün Pazarlama
0.90	Müzakere Becerileri
0.82	Network Analizi
0.79	Finansal Beceriler
0.63	Mühendisler için Kanunlar
0.58	Uluslararası Bakış açısı
0.50	şirket Stratejileri
0.15	Küçük İş Yönetimi

Tablo 10 ve 11'i yorumlarken daha düşük değerin daha çok istenen / sık bulunan beceriyi gösterdiğini belirtmek gerekir. 2,5 orta, 2,0 en düşük pozitif yanıtı karşılık gelmektedir. Buradan aşağıdaki gözlemler yapılabilir:

- Konuların 15/20'si istenen beceriler olarak hissedilirken (<2,5), sadece bir konu: problem çözme becerisi sahip olunan beceriler içerisinde yer almıştır (Tablo 10 ve 11).
- Beş konu genelde istenmeyen olarak görülmüştür (>2,5).
- Lisans öğrencilerinin eğitiminde en az bir puanlık gelişim ihtiyacının olduğu 12 konu belirlenmiştir (Tablo 12).

Bu araştırmanın amacı, beşinci senelerinde bulunan lisans öğrencilerine verilmek üzere hazırlanan 15 günlük yoğunlaştırılmış kurs müfredatını belirlemektir. En çok ihtiyaç duyulan 3. konu olan “kişisel zaman yönetimi”, açık bir şekilde gelişim ihtiyacı duyulan konu olarak çıkmıştır. Gelişim ihtiyacında 1,4'den büyük olanlar, ikinci bir konu grubunu oluşturmuşlardır: *Kalite güvencesi, kişiler arası iletişim becerileri, proje planlama, takım ve insan yönetimi*. Son olarak, *sunum becerileri* ve *etkili toplantı yönetimi* gelişim ihtiyacı duyulan üçüncü derece konular olmuşlardır. Bunlardan sonra değerlerde doğal bir kırılma görülmektedir. Kurs programı için düzenlenen bu konu gruplamalarına tek bir istisna, *liderlik becerileri* olmuş ve bu konu da müfredata dahil edilmiştir.

EK 1.4 Yöneltiler Becerilerinin Arttırılması İçin Teknik Personele Verilecek Olan Eğitim Konularının Belirlenmesine Yönelik Yapılan Bir Çalışma

Hitachi Şirketi artık hızlı gelişen piyasada, teknik personelinin kişiler arası ilişkilerde, pazarlama ve yönetim alanlarında kullanmak üzere bazı becerilere sahip olması gerektiğini düşünmüş ve bunun için “Yöneltiler Yetenek Gelişimi” (Managerial Capability Development-MCD) adlı programı hayata geçirmiştir (Okamoto v.d., 2004). Bu yöneltiler yetenek gelişim programında katılımcılara anket düzenleyerek, bölümlerinin mevcut durumunu ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemeye çalışmışlardır. Anket için işyerine yönelik 20 senaryo yaratılmış ve her senaryo için uygulanabilirlik ve gelişim ihtiyaç oranı ölçülmeye çalışılmıştır. Her bir “uygulanabilirliği çok yüksek” veya “çok sorunlu” cevabı için 5 puan verilirken, her “hiç uygun değil” veya “hiç sorunlu değil” cevabına karşılık 1 puan verilmiştir. 62 katılımcıdan elde edilen araştırma verilerine göre Tablo 13'deki sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Tablo 13. Yönetmel Yetenek Gelişimi (MCD) için gereksinimlerin tümü (Okamoto v.d., 2004, s.608)

Soru	Uygulanabilirlik	Sorunlu/ Gelişim Gerekli	Yönetim	Kişiler Arası İlişkiler	Pazarlama	İş Anlayışı
Bölümüne geleceğe dönük bir vizyon yaratamadı	3.84	3.94	•			
Bölümlerin farklı fikirlerini koordine etmede çok fazla enerji tüketir	3.82	3.76	•	•		
Uzun dönem planlarla ilgili astlarına eğitim ve rehberlik vermez	3.54	3.58	•			
Etkili bir proje yönetimi yapılmaz	3.55	3.58	•			
Kendi işinde (projesinde) diğerlerini dahil edecek şekilde çalışmaz	3.51	3.48	•			
Bölümleri koordine etmek için gerekli olan liderliği göstermez	3.45	3.43	•	•		
Astlarının gelişiminin kendi sorumluluğunda olduğunu farketmez	2.99	3.28	•			
Diğerlerinin başarıları ve kusurlarından bir şey öğrenmeye istekli değildir	3.27	3.25				•
Üyelerinin yenilikçi ve yeni fikirlerini benimseyemez	3.33	3.25				•
Teknoloji dışında ilgi ve farkındalık göstermez (müşteriler, rakipler gibi)	3.01	3.22				•
Zor problemlerin çözümünde güçlü bir acil davranış göstermez	3.13	3.22	•			
Kendi düşünce ve fikirlerini iletirken anlaşılma seviyesi hakkında düşünmez	3.13	3.21		•		
Daha deneyimli ve teknik kişilerle etkileşimde güvenli davranış sergileyemez	3.33	3.21		•		
Bölümünü müşteri ve hizmet yönlü organizasyona dönüştürmeye yeterince istekli değildir	3.15	3.10			•	
Projelerde farklı disiplinlerden (diğer teknik alanlar, diğer bölümler) olan kişilerle akıcı görüşmeler yapamazlar	3.07	3.06		•		
Çalışmalarında ve davranışlarında, müşteri ve hizmet yönlü düşüncede zayıf bir seviyeye sahiptir	3.00	3.00			•	
Ürün iyiye satmak için yeterli olduğunu düşünür	2.79	2.99			•	
Gelişim için müşterinin sesini yansıtmada çaba göstermez	2.67	2.87			•	
Teknolojide kendi tercih ve çekiciliğini, müşteri istekleri üzerinde tutar	2.85	2.87				•
Beklenmedik sorunlar karşısında süratli ve esnek bir davranış sergileyemez	2.69	2.76	•			

Anket sonuçları, yönetsel yetenek gelişimi için gerekli olan becerilerin sırasını yönetim, iş anlayışı, kişiler arası ilişkiler ve pazarlama becerileri olarak göstermiştir. Bu sonuçların ışığında aşağıdaki şekilde bir eğitim müfredatı oluşturulmuştur:

1. Yönetim Becerileri: Proje yönetimi, risk yönetimi, hizmet yönetimi, genel idare v.d. beceriler
2. Sistem Anlayış Becerileri: İleri görüş, strateji geliştirme, iş modeli geliştirme, danışma v.d. beceriler
3. Kişiler Arası İlişki Becerileri: Mülakat teknikleri, müzakere, iletişim, sunuş v.d. beceriler
4. Pazarlama Becerileri: Pazarlama teknikleri, bilgi toplama teknikleri, müşteri memnuniyeti, ürün kavram gelişimi v.d. beceriler.

EK 1.5 Uzman Mühendisler İçin Yönetim Eğitimleri Hazırlanmasına Yönelik Yapılan Bir Araştırma

Yeni Zelanda'daki birçok uzman mühendis, yönetsel becerilerini geliştirmek amacıyla yönetim eğitimlerine ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Birkaç senelik iş deneyimine sahip çoğu mühendis, yönetim becerilerinin kendi işleri için önemli olduğunu kavramıştır. Eğer iş performanslarını, iş memnuniyetlerini ve terfi olasılıklarını arttırmak istiyorlarsa, o zaman üstün yönetim becerilerine sahip olmaları gerekir (Batley, 1998).

Yeni Zelanda Uzman Mühendisler Odası (IPENZ) tarafından 1987'de yapılan bir araştırmaya göre, üyelerin yönetim alanında daha ileri seviyede eğitim almaya ilgilerinin olduğu saptanmıştır. Buradan hareketle, uzman mühendislerle 1989/1990 yıllarında yönetim alanındaki eğitim ihtiyaçlarının analizi yürütülmüştür. Bu araştırmada yüzyüze görüşmeler yapılmış ve uzman mühendislerden 89 anket sonucu alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre;

- Yönetim görevlerinde harcanan ortalama süre → %58
- Mühendislik görevlerinde harcanan ortalama süre → %35 olarak ölçülmüştür.

Bu sonuçlara göre uzman mühendislerin çalışma sürelerinin büyük bir kısmını yönetsel görevlerle geçirdikleri anlaşılmıştır.

Sonraki yıllarda özellikle Avrupa, Amerika ve Avustralya'da olmak üzere bu konularda geniş bir literatür araştırması yapılmıştır. Bu yapılan araştırmalar, mühendisler ile diğer

uzmanlar arasındaki yönetsel beceri farklılıklarını ortaya çıkarmıştır. Bu farklılığın, mühendislik kariyerini seçen kişilerin aldıkları eğitimler sonucu doğmuş olması muhtemeldir.

Daha sonraki iki yılda 120 mühendis üzerinde yapılan araştırmada, ankete verecekleri cevaplarla en çok ihtiyaç duydukları yönetim konularının saptanması amaçlanmıştır. İşletme eğitimi ve üniversite seviyesi MBA kurslarından derlenerek olası yönetim konuları listelenmiş ve mühendislerden işlerinde önemli olan her yönetim konusunu; (1) Çok önemli, (2) Önemli, (3) Hoş, (4) Önemsiz, (5) Çok önemsiz skalasında derecelendirmeleri istenmiştir. Ortalama oranlar Tablo 14’de gösterilmiştir.

Üst sıralamadaki altı yönetim konusu (1,4 ve 2,1 arasında olanlar), ana ihtiyaçları göstermiştir. Bu beceriler çoğu insana yönelik (kişisel ve kişiler arası yönetim becerileri) olmakla beraber, finans, muhasebe ve proje yönetimi alanındadır.

Tablo 14. Mühendislerin en çok ihtiyaç duydukları yönetim konuları (Batley, 1998, s.311)

	Ortalama Oranlar
Kişisel Beceriler	1,4
Kişiler arası ilişki, delegasyon, mülakat	
İletişim-yazılı, sözlü, toplantılar	
Zaman yönetimi, stres yönetimi	
Kişisel / ofis organizasyonu	
Genel Yönetim	1,5
Yönetim tipleri, organizasyon teorisi	
İş politikası, stratejik planlama	
Karar verme, problem çözme	
Organizasyon davranışı	1,6
Bireysel seviyede	
Değerler, tutum, algı, motivasyon, öğrenme	
Grup seviyesinde	
Liderlik, güç, çatışma	
Finans ve Muhasebe	1,7
Finansal yönetim	
Sermaye bütçeleme, proje değerlendirme	
Sermaye, borç ve özkaynak maliyeti	
Muhasebe yönetimi	
Bütçeleme, maliyet sistemleri, performans ölçümü	
Finansal muhasebe	
Bilanço, kar ve zarar hesaplarının analizi	
İnsan Kaynakları Yönetimi	2,0
İşe alım ve seçimi	
Endüstriyel ilişkiler	
Performans değerlendirme, ödül sistemleri	
Eğitim	
Proje Yönetimi	2,1
Proje seçimi, finansman, teklif stratejisi	
Planlama, kontrol ve örgütlenme	
İş Kanunu	2,6
Pazarlama	2,7
Üretim ve Operasyon Yönetimi	2,8
Ekonomi	2,8
Kişisel Bilgisayarlar	2,8
Bilgi Sistemleri	2,9
Sayısal Metodlar	3,2

Bu araştırmanın sonuçlarından, Canterbury Üniversitesi'nde verilmek üzere 3 günlük yönetim eğitim programı oluşturulmuştur. Bu programda uzman mühendislerden 12-18 kişilik çalışma grupları oluşturularak, grup tartışmaları, pratik egzersizler ve örnek olay alıştırılmaları yapılmıştır. Kurs katılımcılarına 25 kişisel ve kişiler arası yönetim becerilerinden oluşan bir liste sunulmuş ve onlardan kendi işleri için en uygun becerilerin belirlenmesi istenmiştir. Kurs kapsamındaki yönetsel beceriler şu şekilde sıralanmıştır:

- Zaman yönetimi ve planlaması
- Kişisel organizasyon
- Etkili delegasyon
- Çalışan motivasyonu ve bireysel motivasyon
- Hedef ve amaç belirleme
- Planlama, programlama ve işlerin kontrolü
- Çalışanlarla iyi iş ilişkileri sağlama
- Müzakere ve işyerindeki çatışmaların yönetimi
- Kalite ve verimliliğin sürekli artırılması
- Karar verme ve problem çözme
- Yönetimsel esneklik ve değişim kabülü
- İletişim
- Çalışan performans incelemeleri
- Çalışana danışmanlık yapma
- Kişiler arası beceriler
- Eğitim ve koçluk
- İşe alım görüşmeleri
- Kariyer planlama ve geliştirme
- Sonuç almak için etkili yazma
- Etkili toplantılar düzenleme
- Kendinizi, ürün veya hizmetinizi sunma
- Farklı yönetim stillerini anlama
- Stres yönetimi
- Teknik değişimi sürdürme
- Hizmetinizi ve kendinizi pazarlama

Bu eğitim programına çeşitli mühendislik branşlarından gelen kişilerin eğitim ihtiyaçları değişmekle birlikte, aşağıdaki konular en fazla seçilenler olmuştur:

- Zaman yönetimi ve planlaması
- Etkili delegasyon
- Stres yönetimi
- Kişiler arası beceriler, müşteri ihtiyaçları ile empati geliştirme
- Etkili sunum hazırlama

EK 1.6 Uzman Mühendislerin Yönetsel Beceri Ve Uzmanlık Gereksinimlerinin Belirlenmesine Yönelik Yapılan Bir Araştırma

İngiltere’de yerleşmiş sözleşmeli mühendisler üzerinde 2002 yılında yapılan bir araştırmada, işlerinde ihtiyaç duydukları yönetsel beceri ve uzmanlıkların saptanması amaçlanmıştır. A. Dudman ve S.H. Wearne tarafından yapılan bu araştırma, daha önce 1979 yılında bu konuda yapılan benzer bir araştırmayla karşılaştırmaları içerir.

Mühendisler, İngiltere şirketlerinin tepe yönetimlerinin en büyük kaynaklarından biridir. Yapılan bir araştırmada, mühendislerin %50’sinden fazlasının kendilerini yönetsel pozisyonlarda tanımladıkları görülmüştür. Bu yüzden mühendislerin yönetsel beceri ve uzmanlığa sahip olmaları ulusal bir önem kazanmıştır (Dudman v.d., 2003). Uzman mühendislerin sürekli gelişimi ve eğitim planlarının oluşmasına temel oluşturması amacıyla, nicel bulguların elde edileceği bu araştırmanın yapılmasına karar verilmiştir. Araştırma için hazırlanan anketler, 10 adet mühendis odasının üyelerine gönderilmiştir. 227 adet tamamlanmış anket ele geçmiş ve bu şekilde yanıt oranı yaklaşık %30 olmuştur.

Sözleşmeli mühendis örneklemeinden elde edilen datalar ile birlikte ihtiyaç duyulan yönetsel beceri ve uzmanlıklar Tablo 15’de gösterilmiştir. Bu tablodaki sayılar, evet yanıtını veren katılımcıların yüzdesini vermektedir. İlk iki sütundaki data, listelenen 47 yönetsel beceri ve uzmanlığın her birine, sözleşmeli mühendis örneklemeinin en az %10’unun ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Bazı becerilere duyulan ihtiyaç %89’ları bulmuştur. Katılımcıların en az %75’i aşağıdaki beceri ve uzmanlıklara ihtiyaç duymuştur (Dudman v.d., 2003, s.20):

- Maliyet, tahmin
- Diğerlerini denetleme
- Resmi sunumlar hazırlama
- Diğerlerini motive etme
- Proje planlama ve programlama
- Resmi toplantılar düzenleme
- Projeleri değerlendirme
- Proje risklerinin analizi
- Bütçe planı ve kontrolü

Tablo 15. Yönetsel beceri ve uzmanlıkların detayı (Dudman v.d., 2003, s.11)

BECERİLER VE UZMANLIK	MEVCUT İŞİMDE GEREKLİ		TEMEL EĞİTİMDE ANLATILDI	DAHA SONRAKİ EĞİTİMLERDE ANLATILDI	GELECEK KARIYER İÇİN GEREKLİ
	sık sık	bazen			
Maliyet, tahmin	44	45	33	43	16
Proje finansmanı	26	41	15	39	22
Projeleri değerlendirme	47	35	18	40	21
Proje risklerinin analizi	42	39	14	46	19
Şirket risklerinin analizi	17	35	5	26	20
Bütçe planı ve kontrolü	52	25	19	44	18
Şirket muhasebesi	12	21	12	25	15
Şirket stratejisi	17	33	4	28	24
Proje planlama ve programlama	47	39	30	52	16
Yeni ürün planlama	20	26	6	20	11
Patent alma	3	12	2	7	5
Araştırma planlaması	10	18	5	12	4
Tasarım ve gelişim planlaması	25	29	20	23	11
Yapı planlaması	18	25	16	18	8
Üretim planlaması	12	10	11	15	5
Bakım planlaması	14	21	11	19	7
Stok ve malzeme dağıtım planlaması	7	9	6	8	2
Servislerin planlaması	14	15	6	12	7
Ürünlerin pazarlaması	8	21	6	19	8
Teknik servis ve danışmanlığın pazarlaması	15	21	4	19	12
Şirket yasalarının kullanımı	6	30	12	21	19
Sağlık ve güvenlik yasalarının kullanımı	30	39	23	45	20
İş yasalarının kullanımı	10	36	10	27	16
Tüketici güvenliği yasalarının kullanımı	4	13	3	9	8
Sözleşme taslağı hazırlama	15	30	12	27	17
Müşteri ile sözleşmeleri görüşme	23	34	8	34	19
Satıcı/müteahhit ile görüşme	26	37	6	32	14
Çalışanlarla görüşme	20	27	7	30	14
T.U. temsilcileriyle görüşme	5	13	3	15	7
Kamu otoriteleriyle görüşme	11	17	1	11	6
Üst yönetimle görüşme	36	33	4	23	12
İstatistik	10	23	25	13	3
Operasyonel araştırma	3	9	8	5	3
Sistem analizi	7	17	8	12	4
Organizasyon ve düzen	7	13	9	8	4
Metodoloji çalışmaları	3	8	10	8	1
Data işleme	12	17	14	9	3
Resmi sunumlar hazırlama	50	37	27	56	11
Resmi toplantılar düzenleme	51	34	15	43	13
Personel ihtiyaçlarını planlama	39	26	8	26	14
Personel işe alımı ve seçimi	27	36	7	35	15
Diğerlerini motive etme	62	24	13	42	13
Diğerlerini denetleme	63	25	16	42	14
Personelin değerlendirilmesi	44	26	9	50	14
Çalışan eğitimi – işçiler	8	12	2	10	4
Çalışan eğitimi – şefler	8	18	3	11	6
Çalışan eğitimi – yöneticiler	13	23	4	19	11
Diğerleri.....	3	2	0	4	0.4

Tablo 15’de aşağıdakilere, katılımcıların en az %50’sinin ihtiyaç duyduğunu göstermektedir:

- Proje finansmanı
- Şirket risklerinin analizi
- Şirket stratejisi
- Tasarım ve gelişim planlaması
- Sağlık ve güvenlik yasalarının kullanımı
- Müşteri ile sözleşmeleri görüşme
- Satıcı/müteahhit ile görüşme
- Üst yönetimle görüşme
- Personel ihtiyaçlarını planlama
- Personel işe alımı ve seçimi
- Personelin değerlendirilmesi

Katılımcıların %25’inden daha azının ihtiyaç duyduğu beceri ve uzmanlıklar ise şöyle sıralanmıştır:

- Metodoloji çalışmaları
- Operasyonel araştırma
- Stok ve malzeme dağıtım planlaması
- Patent alma
- T.U. temsilcileriyle görüşme
- Tüketici güvenliği yasalarının kullanımı
- Çalışan eğitimi – işçiler
- Organizasyon ve düzen
- Üretim planlaması
- Sistem analizi

Bu sonuçlardan, proje ve insan temelli konuların mühendislerce ön plana çıkarıldığı görülmektedir.

1979 yılında yapılan araştırmada elde edilen dataların faktör analiziyle, 47 beceri ve uzmanlık, 9 gruba ayrılmıştır. Bu gruplar Tablo 16’da gösterilmiştir. Tablonun en sağındaki sütun, yönetsel beceri ve uzmanlık setlerinin ortalama ihtiyaç yüzdesini göstermektedir. Buradaki data, liderlik ve proje gruplarına duyulan ihtiyacın daha ağır bastığını göstermektedir.

Tablo 16. Yönetsel beceri ve uzmanlık grupları (Dudman v.d., 2003, s.22)

BECERİ VE UZMANLIK GRUPLARI	İÇERDİĞİ BECERİ VE UZMANLIK	MEVCUT İŞTE GEREKLİ -GRUP ORTALAMASI- (%)
LİDERLİK	Resmi sunumlar hazırlama Resmi toplantılar düzenleme Diğerlerini motive etme Diğerlerini denetleme	86
PROJE	Maliyet, tahmin Projeleri değerlendirme Proje risklerinin analizi Proje planlama ve programlama	82
İŞ	Proje finansmanı Şirket risklerinin analizi Bütçe planı ve kontrolü Şirket muhasebesi Şirket stratejisi Şirket yasalarının kullanımı	53
PERSONEL	İş yasalarının kullanımı Çalışanlarla görüşme T.U. temsilcileriyle görüşme Personel ihtiyaçlarını planlama Personel işe alımı ve seçimi Personelin değerlendirilmesi	51
TİCARİ	Ürünlerin pazarlaması Teknik servis ve danışmanlığın pazarlaması Sözleşme taslağı hazırlama Müşteri ile sözleşmeleri görüşme Satıcı/müteahhit ile görüşme	46
AR & GE	Yeni ürün planlama Patent alma Araştırma planlaması Tasarım ve gelişim planlaması	36
OPERASYON	Yapı planlaması Üretim planlaması Bakım planlaması Stok ve malzeme dağıtım planlaması Servislerin planlaması Sağlık ve güvenlik yasalarının kullanımı Tüketici güvenliği yasalarının kullanımı Kamu otoriteleriyle görüşme	32
EĞİTİM	Çalışan eğitimi – işçiler Çalışan eğitimi – şefler Çalışan eğitimi – yöneticiler	27
TEKNİK	İstatistik Operasyonel araştırma Sistem analizi Organizasyon ve düzen Metodoloji çalışmaları Data işleme	21

EK 2. Verilerin Toplanmasında Kullanılan Anket Formu

Sayın Turkcell alışanı,

Bu anket, mühendislerin yönetsel becerilerini belirlemek ve eksikliğini hissettikleri konularda eğitim ihtiyaçlarını saptamak için düzenlenmiştir. Bu çalışmanın analiz ve sonuçları, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne verilecek olan "MÜHENDİSLERİN YÖNETSEL BECERİ VE EğİTİM GEREKSİNİMLERİ" konulu tezimde yayınlanacaktır.

Lütfen anketteki soruları şu anki pozisyonunuza uygun olarak cevaplayınız. Pozisyonunuz gereği yaptığınız iş çeşitlilik gösterebilir ve bu anketteki bazı sorulara uzak kalabilirsiniz. Mümkün olduğunca lütfen bu sorulara en yakın cevabı vermeye çalışınız.

Bu ankette tamamen gizlilik ilkesine sadık kalınacaktır. Soruları lütfen çekinmeden, her cevabın karşısındaki kutuyu (X) ile işaretleyerek, ya da noktalarla gösterilmiş boşluğa yazarak yanıtlayınız.

Yardıminız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Soner SAYDAM

e-mail: soner.saydam@turkcell.com.tr

sonersaydam@yahoo.com

PSTN: (242) 310 05 69

Açıklama 1:

Aşağıdaki bölümde çeşitli mühendislik dallarında eğitim görmüş kişilerin kullanabileceği uzmanlık alanlarıyla becerilerin bir listesi sunulmuştur. Listedeki her bir satır için aşağıdaki DÖRT soruya ilgili kutuya (X) işaretleyerek cevap vermeniz gerekmektedir.

- “A” sütununda; Şu anki işinizin tümü ya da bir bölümünde bu tip bir beceri ya da uzmanlığa duyduğunuz ihtiyaç,
“B” sütununda; Bu alanda temel mühendislik öğreniminiz sırasında eğitim alıp almadığınızı,
“C” sütununda; Bu alanda sonradan resmi bir eğitim alıp almadığınızı,
“D” sütununda; Bu alanda eğitim alma isteğiniz sorulmaktadır.

S.1 BECERİLER VE UZMANLIK	A ŞİMDİKİ İŞİNİZDE DUYDUĞUNUZ İHTİYAÇ			B TEMEL EĞİTİM SIRASINDA GÖRDÜM	C SONRADAN ALDIĞIM EĞİTİM GÖRDÜM	D BU KONUDA EĞİTİM ALMAK İSTERİM
	sık sık	ara sıra	hiç			
Maliyet analizi						
Risk analizi						
Bütçe planlama ve kontrol						
Strateji belirleme						
Proje, ürün/servis planlama						
Zaman yönetimi						
Ürün/servis pazarlaması						
Hukuki bilgilere (kanun, yönetmelik, vergi v.b.) hakimiyet						
Halkla ilişkiler						
Müşteri odaklı düşünce						
Müzakere yeteneği (kamu kurumları, tedarikçiler, üst yönetim v.b. ile yapılan görüşmeler)						
İletişim kanallarının kullanımı						
Stress yönetimi						
Sunum hazırlama						
Resmi toplantılara başkanlık yapma						
Takım çalışması						
İşe alım ve personel seçimi						
Ücret belirleme						
Çalışan ihtiyaçlarının belirlenmesi ve motivasyon						
Başkalarının denetimi						
Performans ölçümü						
Çalışan eğitimlerinin düzenlenmesi						
Yabancı dil						
Karar alma yeteneği						
Problem çözme yeteneği						
Risk üstlenebilme						
İkna yeteneği						
Hedef belirleme						
Teknik uzmanlık						
Organize etme						
İstatistik ve raporlama						
Sağlık ve güvenlik kurallarına hakimiyet						
Yaratıcılık						
Liderlik						
Diğerleri						

Açıklama 2:

Aşağıda belirtilen beceri ve uzmanlıkların sizin için taşıdığı önemi ve bunlara sahip olma derecenizi;
(5) Çok yüksek (4) Yüksek (3) Orta (2) Az (1) Hiç ölçeğini dikkate alarak yorumlayınız.

S.2

BECERİLER VE UZMANLIK	Beceri ve Uzmanlığın Önemi					Sizin Sahip Olma Dereceniz				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Maliyet analizi										
Risk analizi										
Bütçe planlama ve kontrol										
Strateji belirleme										
Proje, ürün/servis planlama										
Zaman yönetimi										
Ürün/servis pazarlaması										
Hukuki bilgilere (kanun, yönetmelik, vergi v.b.) hakimiyet										
Halkla ilişkiler										
Müşteri odaklı düşünce										
Müzakere yeteneği (kamu kurumları, tedarikçiler, üst yönetim v.b. ile yapılan görüşmeler)										
İletişim kanallarının kullanımı										
Stress yönetimi										
Sunum hazırlama										
Resmi toplantılara başkanlık yapma										
Takım çalışması										
İşe alım ve personel seçimi										
Ücret belirleme										
Çalışan ihtiyaçlarının belirlenmesi ve motivasyon										
Başkalarının denetimi										
Performans ölçümü										
Çalışan eğitimlerinin düzenlenmesi										
Yabancı dil										
Karar alma yeteneği										
Problem çözme yeteneği										
Risk üstlenebilme										
İkna yeteneği										
Hedef belirleme										
Teknik uzmanlık										
Organize etme										
İstatistik ve raporlama										
Sağlık ve güvenlik kurallarına hakimiyet										
Yaratıcılık										
Liderlik										
Diğerleri										

ANKETİ YANITLAYANA İLİŞKİN BİLGİLER

S.3 (a) Yaşınız 20-30 31-40 41-50 50+

(b) Cinsiyetiniz Erkek Kadın

S.4 (a) Hangi mühendislik eğitiminizi aldınız?

(Lütfen bir kutuyu işaretleyin)

İnşaat Mühendisliği
Havacılık Mühendisliği
Gıda Mühendisliği ...
Kimya Mühendisliği
Elektrik-Elektronik Mühendisliği
Elektronik Haberleşme Mühendisliği
İşletme Mühendisliği
Metalürji Mühendisliği.....
Makine Mühendisliği
Çevre Mühendisliği
Ziraat Mühendisliği
Tekstil Mühendisliği
Bilgisayar Mühendisliği.....
Endüstri Mühendisliği
Maden Mühendisliği
Harita Mühendisliği.....
Diğerleri.....
(Lütfen belirtiniz)

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

(b) Lisansüstü eğitiminiz var mı?

VAR

YOK

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

S.5

	1 seneden az	1-2 sene	3-5 sene	6-10 sene	10+
i) İş yaşantınızdaki çalışma süreniz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ii) Turkcell'de çalışma süreniz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
iii) Mevcut görevinizde çalışma süreniz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S.6 Yaptığınız iş hakkındaki düşünceniz

Ağırlıklı olarak teknolojik.....
Ağırlıklı olarak yönetsel.....
Eşit ağırlıklı.....

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

S.7 İşinizdeki pozisyonunuzu en iyi tanımlayan şıkkı işaretleyiniz.

Bölüm yöneticisi (division head).....	<input type="checkbox"/>
Birim yöneticisi (unit head).....	<input type="checkbox"/>
Yönetici (head).....	<input type="checkbox"/>
Takım elemanı (team member).....	<input type="checkbox"/>
Diğer (Lütfen belirtiniz).....	<input type="checkbox"/>

S.8 İşinizi tüm yönleriyle düşündüğünüzde, en zor ya da en dikkat gerektiren tarafı nedir?

Endüstriyel ilişkiler	<input type="checkbox"/>
İnsan yönetimi	<input type="checkbox"/>
İletişim	<input type="checkbox"/>
Kontrol	<input type="checkbox"/>
Üst yönetimle meşguliyet	<input type="checkbox"/>
Teknik yönü	<input type="checkbox"/>
Maliyet, bütçe	<input type="checkbox"/>
Bürokrasi	<input type="checkbox"/>
Risk	<input type="checkbox"/>
Gelişim ve değişim.....	<input type="checkbox"/>
Zaman kısıtı	<input type="checkbox"/>
Diğerleri	<input type="checkbox"/>

S.9 Yakın zaman içinde işinizi değiştirmeyi düşünür müsünüz?

Hayır.....	<input type="checkbox"/>
Evet, şirket içinde terfi şeklinde.....	<input type="checkbox"/>
Evet, şirket içinde transfer şeklinde.....	<input type="checkbox"/>
Evet, başka bir şirkete geçiş şeklinde.....	<input type="checkbox"/>
Evet, kendi işimi yaparak.....	<input type="checkbox"/>

S.10 Yöneticilik yapma konusundaki isteğiniz/düşünceniz?

Yönetim sorumluluğu istemiyorum.....	<input type="checkbox"/>
Şimdiki rolümü geliştirmek.....	<input type="checkbox"/>
Daha az sorumluluk.....	<input type="checkbox"/>
Daha fazla sorumluluk, bir üst seviyeye terfi.....	<input type="checkbox"/>
Birkaç alanda sorumluluk.....	<input type="checkbox"/>
Belli projelerin yönetimi.....	<input type="checkbox"/>
Stratejik planlama.....	<input type="checkbox"/>
Diğerleri (Lütfen belirtiniz).....	<input type="checkbox"/>

TEŞEKKÜRLER...

EK 3. Araştırma Kapsamındaki Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ő.'ne Ait Bilgiler

Türkiye'de GSM temelli mobil iletişim, Őubat 1994'te Turkcell'in hizmete girmesiyle başladı. 27 Nisan 1998'de T.C. Ulaştırma Bakanlığı ile 25 yıllık GSM lisans anlaşması imzalayan Turkcell, abonelerine sunduğu mobil ses ve veri iletişimine dayalı hizmetlerin çeşitliliğini, kalitesini ve buna bağlı olarak abone sayısını da artırarak gelişimini sürdürmüştür. Kurulduğu günden bu yana, lisans bedeli de dahil olmak üzere, 31 Mart 2006 itibarıyla, yaklaşık 8,0 milyar Amerikan Doları yatırım yapan Turkcell'in, 31 Mart 2006 itibarıyla 28,7 milyon abonesi bulunmaktadır (www.turkcell.com.tr).

Hisseleri 11 Temmuz 2000'de İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) ve New York Stock Exchange'de (NYSE) eşzamanlı olarak işlem görmeye başlayan Turkcell, NYSE'ye kote olan ilk Türk Şirketi unvanını kazanmıştır.

Yurtdişında da yatırımları bulunan Turkcell'in Fintur aracılığıyla ve TeliaSonera ile ortak olarak sahip olduğu Azerbaycan, Kazakistan, Gürcistan ve Moldova'daki iştirakleri 31 Mart 2006 itibarıyla 6,4 milyon aboneye ulaşmıştır.

Turkcell, Türkiye'nin ve bölgenin lider operatörü konumuyla 2003 yılı başında GSM Association Yönetim Kurulu'na girmiştir. Turkcell, uluslararası GSM sektörünü yönlendiren, koordine eden ve operatörlerle cep telefonu üreticilerini, uygulama geliştiricilerini ve içerik/servis sağlayıcılarını aynı platformda buluşturan GSMA'deki konumuyla, küresel gelişmeleri çok yakından takip etme ve yeni küresel stratejilerin belirlenmesinde aktif rol alma olanağı bulmaktadır.

Turkcell, 31 Mart 2006 itibarı ile Türkiye coğrafyasının %78,48'ini kapsayarak toplam nüfusun %96,58'ini, nüfusu 5.000 ve üzerinde olan yerleşim merkezlerinin %100'ünü, bu merkezlerde yaşayan nüfusun da %99,97'si kapsama alanı altına almış bulunmaktadır.

2.100'ün üzerinde eğitimli ve uzman personeliyle, insana ve teknolojiye sürekli yatırım yapan Turkcell, Kasım 1999'da hizmet kalitesi ve kalite yönetim anlayışıyla ISO 9001 Kalite Yönetim Sistem Belgesi almaya hak kazanmıştır. Türkiye'nin ISO 9001: 2000 belgeli ilk operatörü olan Turkcell, gelişmelere paralel olarak iyileştirme çalışmalarını sürekli olarak yürütmektedir.

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Soner SAYDAM

Doğum Tarihi ve Yeri : 14.05.1977 İSPARTA

Medeni Durumu : Evli

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Isparta Süleyman Demirel Fen Lisesi

Lisans Diploması : ODTÜ Elektrik-Elektronik Mühendisliği

Yükseklisans Diploması :

Tez Konusu : Mühendislerin Yönetmel Beceri İhtiyaçlarının ve Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi; Turkcell Uygulaması

Yabancı Dil / Diller : İngilizce

İş Denevimi

Stajlar : 1998 WESTERN ATLAS Oil Research Company , Abu Dhabi, UAE

1999 NOKIA TELECOMMUNICATIONS Elektronik Ltd.Şti. , Ankara

Çalıştığı Kurumlar : 2000 Aselsan A.Ş., Ankara
2000-2006 Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.

Adres : Yeşilbahçe Mah. Paşakavaklar Cad. Bahar Apt. No:12/6
ANTALYA

Tel. no : 0 242 311 74 61