

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TÜRK İLAÇ ENDÜSTRİSİNDE YÖNETİCİ GELİŞTİRME FAALİYETLERİ

Ecz. Serap HEPKAYA

ECZACILIK İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Prof. Dr. Sevgi ŞAR

90230

Tez No:

2000 - ANKARA

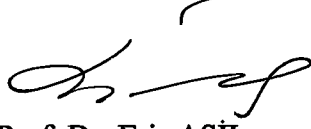
T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

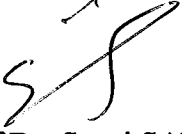
Eczacılık İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

çerçevesinde yürütölmüş olan bu çalışma, aşğıdaki jüri tarafından
Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

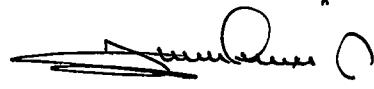
Tez Savunma Tarihi: 21/ 06/ 2000



Prof. Dr. Eriş ASİL
Ankara Üniversitesi
Eczacılık Faköltesi
Jüri Başkanı



Prof. Dr. Sevgi ŞAR
Ankara Üniversitesi
Eczacılık Faköltesi
Raportör



Prof. Dr. Ferruh DİNÇER
Ankara Üniversitesi
Veteriner Faköltesi



Doç. Dr. Gülbin ÖZÇELİKAY
Ankara Üniversitesi
Eczacılık Faköltesi



Doç. Dr. Erdem AYDIN
Hacettepe Üniversitesi
Tıp Faköltesi

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	vi
EKLER LİSTESİ	xi

I. BÖLÜM

II. GİRİŞ VE AMAÇ	1
-------------------------	---

II. BÖLÜM

II. GENEL BİLGİLER

II.1. Yönetim Kavramı	3
II.2. Yönetim Sürecinin Özellikleri	4
II.3. Modern Yönetim Teorisi	6
II.3.1. Sistem Yaklaşımı	6
II.3.2. Sistem Çeşitleri	7
II.3.3. Sistemin Parametreleri	8
II.3.4. Yönetimde Sistem Yaklaşımı	8
II.4. Yönetici Kavramı	9
II.5. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler ..	10
II.6. İşletmelerde Görev ve Yetkilerine Göre Yönetici Tipleri	12
II.6.1. Stratejik Yönetim ve Üst Kademe Yöneticileri	12
II.6.2. Fonksiyonel Yönetim ve Orta Kademe Yöneticileri	13
II.6.3. Program Yönetimi ve Alt Kademe Yöneticileri	13
II.7. Yönetici Eğitimi ve Yönetici Geliştirilmesi Tanımları	14
II.7.1. Eğitim Kavramı	15

II.7.2.- Yetiştirme ve Geliştirme Kavramları	17
II.8. Eğitimin Amaçları	18
II.8.1. Yönetici Geliştirme Programları Amaçları	20
II.8.2. Yöneticilerin Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	21
II.8.3. Yönetici Yetiştirilmesinin İç ve Dış Nedenleri	25
II.9. Yönetim ve Yönetici Geliştirme Yöntemleri	26
II.9.1. Yönetici Geliştirme Faaliyetlerinin Uygulamaya Geçmesi	28
II.10. Günümüzde Yönetici Geliştirme Faaliyetleri ...	28
II.10.1. İş Başında Yönetici Geliştirme Faaliyetleri	29
II.10.2. İş Başında Yönetici Geliştirme Yöntemleri ..	30
II.10.2.1. Üst Gözetiminde Geliştirme	30
II.10.2.2. İş Rotasyonu	32
II.10.2.3. Komiteler Aracılığıyla Eğitim	33
II.10.2.4. Yetki Göçerimi	34
II.10.2.5. Rapor Hazırlatma	35
II.10.2.6. Üst Yöneticiye Yardımcılık	35
II.10.3. İş Dışında Yönetici Geliştirme Faaliyetleri	36
II.10.4. İş Dışında Yönetici Geliştirme Yöntemleri ..	37
II.10.4.1. Rol Oynama	37
II.10.4.2. Örnek Olay	38
II.10.4.3. Duyarlılık Eğitimi	39
II.10.4.4. Yönetim Oyunları	41
II.10.4.5. Tartışmalı Konferanslar	42
II.10.4.6. Seminerler	42
II.10.4.7. Kurslar	43
II.11. Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi	43
II.11.1. Verilen Eğitimin Etkinliğinin Ölçülmesinde Değerlendirme Konuları	44
II.11.1.1. İzlenim Saptama	44
II.11.1.2. Sınavlar	45

II.11.1.3. Devam ve İlgi Derecesi	45
II.11.1.4. Davranış Değişikliklerinin Belirlenmesi ..	45
II.11.1.5. Elde Edilmek İstenen Somut Sonuçlar Yönünden Eğitimin Değerlendirilmesi	46
II.11.1.6. Eğitimden Sonra Görevlendirme	46
II.11.1.7. Maliyet Giderlerinde Düşme	46

III. BÖLÜM

III. İLAÇ ENDÜSTRİSİ

III.1. İlacın Tanımı	48
III.2. İlaç Endüstrisinin Tanımı	48
III.3. İlacın Tarihçesi	48
III.4. Türk İlaç Endüstrisi	50
III.4.1. Cumhuriyet Öncesi Dönem	50
III.4.2. Cumhuriyet'ten II. Dünya Savaşı Sonrasına Kadar Olan Dönem	50
III.4.3. II. Dünya Savaşı'ndan Sonraki Dönem	51
III.5. Türk İlaç Endüstrisi'nin Bugünü	53
III.5.1. Türkiye'deki İlaç Firmalarının Bölgelere Göre Dağılımı	55
III.5.2. Türk İlaç Endüstrisi'nde Meslek Dağılımları	56
III.5.3. Türk İlaç Endüstrisi'nde İhracat	57
III.5.4. Türk İlaç Endüstrisi'nde İthalat	57
III.5.5. Türk İlaç Endüstrisi'nde İhracatın İthalatı Karşılama Oranı	58
III.5.6. Türk İlaç Endüstrisi'nde Yatırımlar	59

IV. BÖLÜM

IV. MATERYAL VE YÖNTEM

IV.1. Materyal	60
IV. Yöntem	60

IV.2.1.- Evren ve Örneklem	60
IV.2.2. Verilerin Toplanması	60
IV.2.3. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	61
IV.2.4. Süre ve Maliyet	62

V. BÖLÜM

V. BULGULAR	63
-------------------	----

VI. BÖLÜM

VI. TARTIŞMA VE SONUÇ	94
ÖZET	111
SUMMARY	113
KAYNAKLAR	115
EKLER	
EK 1.	119
ÖZGEÇMİŞ	124

TABLO LİSTESİ

- TABLO 1:** Ankete katılan firmalardaki personel sayısı dağılımı
- TABLO 2:** Ankete katılan firmalardaki müdür seviyesindeki yönetici sayısı dağılımı
- TABLO 3:** Ankete katılan firmalardaki müdür seviyesindeki lisans eğitilmiş yönetici sayıları dağılımı
- TABLO 4:** Ankete katılan firmalardaki müdür seviyesindeki yüksek lisans eğitilmiş yönetici sayıları dağılımı
- TABLO 5:** Ankete katılan firmalardaki müdür seviyesindeki doktora eğitilmiş yönetici sayıları dağılımı
- TABLO 6:** Ankete katılan firmalarda yöneticilerin seçiminde hekimlerin tercih edilme sırasının dağılımı
- TABLO 7:** Ankete katılan firmalarda yöneticilerin seçiminde eczacıların tercih edilme sırasının dağılımı
- TABLO 8:** Ankete katılan firmalarda yönetici seçiminde kimya mühendislerinin tercih edilme sırasının dağılımı
- TABLO 9:** Ankete katılan firmalarda yönetici seçiminde işletmecilerin tercih edilme sırasının dağılımı
- TABLO 10:** Ankete katılan firmalarda müdür seviyesindeki yöneticilerin belirlenmesinde kuruluş içinde yapılacak bir sınavın tercih edilme sırasının dağılımı
- TABLO 11:** Ankete katılan firmalarda müdür seviyesindeki yöneticilerin belirlenmesinde kuruluş içinden terfi yolunun tercih edilme sırasının dağılımı
- TABLO 12:** Ankete katılan firmalarda müdür seviyesindeki yöneticilerin belirlenmesinde kuruluş dışından transfer yolunun tercih edilme sırasının dağılımı

- TABLO 13:** Ankete katılan firmalarda üst düzey yöneticilerin çalışma süreleri boyunca herhangi bir geliştirme programına katılımlarının dağılımı
- TABLO 14:** Ankete katılan firmalarda üst düzey yöneticilerin uygulanan geliştirme programına bir yıl içindeki katılım sayılarının dağılımı
- TABLO 15:** Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programı uygulama fikrinin doğmasında adayların talebine verilen önemin dağılımı
- TABLO 16:** Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programı uygulama fikrinin doğmasında insan kaynakları bölümü önerisine verilen önemin dağılımı
- TABLO 17:** Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programı uygulama fikrinin doğmasında yönetim kurulu önerisine verilen önemin dağılımı
- TABLO 18:** Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programı uygulama fikrinin doğmasında kuruluş genel müdürün önerisine verilen önemin dağılımı
- TABLO 19:** Ankete katılan firmalarda yönetici seçiminde adayın eğitim düzeyine verilen önemin dağılımı
- TABLO 20:** Ankete katılan firmalarda yönetici seçiminde adayın iş deneyimine verilen önemin dağılımı
- TABLO 21:** Ankete katılan firmalarda yönetici seçiminde adayın işinde ilerleme arzusuna verilen önemin dağılımı
- TABLO 22:** Ankete katılan firmalarda yönetici seçiminde adayın işinde başarılı olma arzusuna verilen önemin dağılımı
- TABLO 23:** Ankete katılan firmalarda yönetici seçiminde adayın yönetsel yeteneğine verilen önemin dağılımı
- TABLO 24:** Ankete katılan firmalarda yönetici seçiminde adayın kişilik özelliklerine verilen önemin dağılımı

TABLO 25: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programı ihtiyacının belirlenmesinde insan kaynakları bölümüne verilen önemin dağılımı

TABLO 26: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programı ihtiyacının belirlenmesinde üst yöneticilere verilen önemin dağılımı

TABLO 27: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programı ihtiyacının belirlenmesinde kuruluş dışından bir uzmana verilen önemin dağılımı

TABLO 28: Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programını uygulama kararının verilmesinde firmanın gelecek kaygısına verilen önemin dağılımı

TABLO 29: Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programını uygulama kararının verilmesinde firmanın liderliğine verilen önemin dağılımı

TABLO 30: Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programını uygulama kararının verilmesinde toplam kalite yönetiminde yeni anlayışlara verilen önemin dağılımı

TABLO 31: Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programını uygulama kararının verilmesinde kariyer haritaları sonuçlarına verilen önemin dağılımı

TABLO 32: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programının, görevlerine yeni alınan yöneticileri geliştirmede öneminin dağılımı

TABLO 33: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programının, yöneticileri yeni gelişmelerden haberdar etmede öneminin dağılımı

TABLO 34: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programının, yöneticilerin kavramsal yeteneklerini güçlendirmede öneminin dağılımı

TABLO 35: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programının yöneticilerin kendi kendilerini geliştirmelerinde ve kariyer ilgisi arttırmada öneminin dağılımı

TABLO 36: Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programlarına katılacak yöneticilerin belirlenmesinde istekli olan tüm adayların programa alınmasının öncelik sırasının dağılımı

TABLO 37: Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programına katılacak yöneticilerin belirlenmesinde, sadece üst pozisyonlara atanan yeni yöneticilerin programa alınmasının öncelik sırasının dağılımı

TABLO 38: Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programına katılacak yöneticilerin belirlenmesinde, bir sınav sonucuna göre belirli başarı gösteren yöneticilerin, programa alınmasının öncelik sırasının dağılımı

TABLO 39: Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programlarına katılacak yöneticilerin belirlenmesinde, kariyer havuzundaki adayların programa alınmasının öncelik sırasının dağılımı

TABLO 40: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programında, kuruluş içi eğitim hizmetlerinden bir üste bağlı çalışmanın öneminin dağılımı

TABLO 41: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programında kuruluş içi eğitim hizmetlerinden yetki devrinin öneminin dağılımı

TABLO 42: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programlarında hizmet içi eğitim hizmetlerinden iş rotasyonunun öneminin dağılımı

TABLO 43: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programlarında kuruluş içi eğitim hizmetlerinden rapor hazırlatmanın öneminin dağılımı

TABLO 44: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programında kuruluş dışı eğitim hizmetlerinden örnek olay yönteminin öneminin dağılımı

TABLO 45: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programında kuruluş dışı eğitim hizmetlerinden rol oynama yönteminin öneminin dağılımı

TABLO 46: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programında kuruluş dışı eğitim hizmetlerinden konferansların öneminin dağılımı

TABLO 47: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programında kuruluş dışı eğitim hizmetlerinden seminer ve kursların öneminin dağılımı

TABLO 48: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programlarının sağlanma yollarının dağılımı

TABLO 49: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programlarının izlenme yollarının dağılımı

TABLO 50: Yönetici geliştirme programına katılan yöneticilerin, kuruluşun iletişim koluyla ilgili teknik alan konusunda geliştirilmelerinin önem sırasının dağılımı

TABLO 51: Yönetici geliştirme programına katılan yöneticilerin, planlama, organizasyon ve yönetimle ilgili kavramsal yetenekler alanında geliştirilmelerinin önem sırasının dağılımı

TABLO 52: Yönetici geliştirme programına katılan yöneticilerin örgüt içi ve örgütlerarası beşeri uygulama alanlarında geliştirilmelerinin önem sırasının dağılımı

TABLO 53: Yönetici geliştirme programı sonrasında yöneticiler ile ilgili gözlemlerin dağılımı

TABLO 54: Yönetici geliştirme programı sonrasında yöneticilerin önceden varolan ihtiyaçlara cevaplarının dağılımı

TABLO 55: Yönetici geliştirme programı sonrası kuruluşun başarı değişiminin dağılımı

TABLO 56: Geliştirme programı sonrasında kuruluştaki meydana gelen yenilik ve değişimlerin dağılımı

EKLER

EK 1. Türk İlaç Endüstrisinin'de Yönetici Geliştirme
Faaliyetleri konusundaki çalışmaya ait anket formu



TEŞEKKÜR

Çalışmalarım sırasında büyük bir anlayış ile bana her türlü destek ve yardımı sağlayan, danışman Hocam Sayın Prof.Dr. Sevgi ŞAR'a, tüm çalışmamı yakından izleyen, bilgi ve deneyimleriyle bana yol gösteren Hocam, A.Ü. Eczacılık Fakültesi Eczacılık İşletmeciliği Anabilim Dalı Başkanı Sayın Pof.Dr. Eriş ASİL'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam esnasında benden bilgi ve katkılarını esirgemeyen Hocam Sayın Doç.Dr. Gülbin Özçelikay'a ve anket sorularımın hazırlanmasında yol gösteren Sayın Yrd.Doç.Dr.Cem Babadoğan'a ve bu tezin oluşturulmasında katkısı olan herkese içten teşekkür ederim.

Ayrıca tüm yaşamım boyunca bana güvenen ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

1. GİRİŞ VE AMAÇ

İşletmelerin, her geçen gün belirsizleşen çevre koşulları ve yıkıcı rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için yönetimlerine ve dolayısıyla yöneticilerine büyük önem vermeleri gerekmektedir.

Uluslararası pazarlarda sınırlar giderek genişlemekte, teknoloji ve ekonomide sürekli gelişmeler olmaktadır. Bütün bu gelişmeler ve yoğun rekabet koşulları, işletmelerin hem faaliyet alanını hem de yapısını etkilemektedir. Bu durum, yeni tekniklerin ve süreçlerin kullanımını zorunlu hale getirmektedir. Dolayısıyla tüm bu teknikleri kullanabilecek ve süreçleri yaratabilecek yetenekli ve etkin yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

İşletmelerin, etkin yöneticilere sahip olmaları, yöneticileri her yönden geliştirecek ve geleceğin koşullarına hazırlayacak sistemli yönetim ve yönetici geliştirme programlarına bağlıdır.

İşletmelerde, sınırlı kaynakların etkili ve dengeli bir biçimde kullanılmasına, yöneticilerin değişen sosyal ve ekonomik koşullarda kendilerini sürekli olarak geliştirmesine özen gösterilmesi gerekir. Böylece işletmenin yenilenmesini sağlayabilecek bilgi, beceri ve yetenekle donatılmış yöneticilere olan ihtiyaç giderilebilecektir.

Toplumda etkin ve önemli roller üstlenen yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi konusu, yönetimin temel işlevlerinden sayılarak ele alınmaya başlanmıştır. Çünkü, yöneticilerin, yönetim konusunda başarılı olabilmeleri onların yönetici geliştirme konusunda eğitilmeleriyle mümkün olacaktır.

İşletmelerde mevcut yöneticilerin verimli olabilmesi için onların geliştirilmesi ve yeni yöneticilerin yetiştirilmesi için bir takım programlar uygulanmaktadır. İşletme içinde ve dışında düzenlenen bu programlarla yöneticilerin her yönden daha etkin duruma getirilmesi amaçlanmaktadır.

Yönetici geliştirme faaliyetleri her işletmede aynı amaçlarla uygulanmaktadır. Bu tür faaliyetlerin uygulanabileceği işletme alanlarından biri de Türk İlaç Endüstrisi'dir. Türk İlaç Endüstrisi diğer endüstri alanları arasında özel ve farklı bir konuma sahip olmakla birlikte, yönetim ve yönetici geliştirme açısından işletmelerden ayrı düşünülemez.

Türk İlaç Endüstrisi ve diğer endüstri alanlarının günümüzün gerektirdiği nitelikte yöneticilere sahip olabilmesi, onların yönetici geliştirme adı altında toplanan bir dizi bilgi ve beceri kazandırma perogramına katılmalarıyla mümkün olacaktır.

Bu araştırmanın amacı, Türk İlaç Endüstrisi'nde yönetici yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinin uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesidir. Programların uygulandığı işletmelerde, bu programların hangi kriterlere göre, ne sıklıkta uygulandığı ve uygulamadan sonra varsa meydana gelen değişiklikler değerlendirilmiş, herhangi bir yetiştirme ve geliştirme programı uygulamayan işletmelerde ise bu faaliyetlerin uygulanmama nedenleri ve bu durumun işletmelerde yaratabileceği olumsuzluklar belirlenmeye çalışılmıştır.

II. GENEL BİLGİLER

II.1. Yönetim Kavramı

Yönetim, insanın var olmasıyla birlikte kullanılmaya başlanmış bir kavram olup, insanların belli amaç veya amaçlar çevresinde işbirliği yapmasıyla ortaya çıkmıştır (Dinçer ve Fidan, 1995).

Bugünkü anlamda büyük işletmeler 18. yy.da endüstri devriminin başlamasıyla kurulmuştur. Bu yüzyıldan itibaren kurulan fabrikalarda toplum için büyük çapta üretim yapılmış, yeni teknoloji ve makineler kullanılmıştır. Bu yeni teknolojilerin kullanılmasıyla sistem karmaşık bir hal almış ve yönetim sürecine olan ihtiyaç artmıştır. İşletmelerde işbölümü ve işbirliği bir zorunluluk haline gelmiştir. İnsanların işbirliği sağlayarak ve yönetim araçlarını en verimli ve en etkili biçimde kullanarak belli bir amaca ulaşması "yönetim" olarak tanımlanmıştır (Dinçer ve Fidan, 1995).

Yönetim sürecinin gerçekleşmesi için ilk unsur insandır. İnsan dışındaki diğer yönetim unsurları ikincil unsurlardır. Bunlar para, zaman, hammadde ve demirbaşlar olarak sıralanabilir. Eğer bir ortamda tek kişi varsa orada yönetimden bahsedilemez. Yönetim sürecinden bahsedilebilmesi için ortamda en az iki kişi bulunmalıdır. İnsan dışındaki diğer unsurların eksikliği giderilebilir eksikliklerdir ve ilk planda yönetim sürecini yok etmezler. İnsanın olmadığı yerde ise yönetim hiç başlamaz (Eren, 1998).

Günümüzde "yönetim" çok geniş bir kavram olarak algılanmaktadır. Yalnızca işletmelerde ya da resmi kurumlarda değil, evlerde, kulüplerde, dini kuruluşlarda

ve eğitim kurumlarında da yönetim süreci uygulanmaktadır (Özkan ve Süer, 1994). İnsan sosyal bir varlık olduğu için bir toplum içinde yaşadığından ve amaçladığı belli hedeflere ulaşması tek başına mümkün olamayacağından yaşamı boyunca yönetime ihtiyaç duymaktadır (Dinçer ve Fidan, 1995; Ertürk, 1998).

Gerek bireyler gerekse işletmeler için bu kadar önemli olan yönetim, işbirliğinin sağlanması, üretim unsurlarının birleştirilmesi, en uygun sonuca varılması ve işletmenin etkili biçimde faaliyet göstermesi için yapılan çalışmalardır (Akat ve ark., 1999).

Yönetimin bir çeşidi olan işletme yönetiminde ise, mal ya da hizmet üretiminde en yüksek verimin, en kısa zamanda, en düşük maliyetle ve en az güç harcanarak elde edilmesi amaçlanmaktadır. Yönetim sürecinin başarılı sayılabilmesi için insan unsuru ile diğer fiziksel unsurların en verimli şekilde birleştirilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 1994).

İşletmelerde yönetim sürecinden bahsedebilmek için bazı faaliyetlerin bulunması gerekmektedir. Bu nedenle işletme yönetimi, bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için yaratıcılık, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlemlerini yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır (Alpugan, 1998).

II.2. Yönetim Sürecinin Özellikleri

Yönetim süreci belli amaçlara ulaşmayı hedef aldığından, bir veya daha fazla amaca yöneliktir. İnsan, yönetim sürecinin temel unsuru olduğundan yönetim beşeri bir özelliğe sahiptir. İnsanın bulunmadığı yerde

yönetimden söz edilemez. Yönetim sürecinde yöneten de, yönetilen de insandır (Ertürk, 1998).

Yönetim, belli bireyler arasında gerçekleştiğinden bir grup faaliyetidir. Eğer ortamda tek bir birey varsa bunun yaptığı faaliyet ekonomik faaliyettir. Ancak, ortamda en az iki birey ve belli bir amaç varsa yönetimden bahsedilebilir. Bu grup üyeleri arasında uygun bir işbölümü olmalı ve belli bir amaca ulaşmada herkesin yapacağı iş kendi yetenek bilgi ve deneyimlerine uygun biçimde paylaşılmalıdır. Böylece yönetimin önemli unsurlardan biri olan zaman en iyi biçimde kullanılmış olur. İstenen amaca en ekonomik ve en verimli biçimde ulaşmak ise bireylerin, çalıştıkları konularda uzmanlaşmaları ile mümkündür (Özkan ve Süer, 1994; Ertürk, 1998).

Yönetimde önemli özelliklerden biri de koordinasyondur. Bireyler arasında uyumlu bir çalışma ile faaliyetlerin daha başarılı ve verimli sonuçlara ulaşması için iyi bir koordinasyon gerekmektedir. Yönetimde görev alan bireyler temel amaçlarına ulaşmada sorumlu olmalıdırlar, böylece koordinasyon sağlanabilir (Özkan ve Süer, 1994; Eren, 1998; Ertürk, 1998).

Yönetimde belli bir yetki devrinin de yapılması gerekir. Bir birey hem işveren hem de işgören olamaz. Belli yetkilerin belirlenen bireylere dağıtılmasıyla verimli ve etkin bir çalışma sağlanmış olur (Eren, 1998).

Yönetici, yönetilenler üzerinde bir otorite kurmak zorundadır. Bu otorite verdiği kararları ve düşüncelerini uygulatabilecek nitelikte olmalı ve baskıcı bir otorite olmamalıdır (Ertürk, 1998).

II.3. Modern Yönetim Teorisi

Dünyada meydana gelen değişimler ve gelişmeler yönetim bilimi alanını da etkileyerek yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yeni yöntem ve yaklaşımların ortak amaçları daha etkili, daha verimli ve daha akılcı bir hizmet sunmaktır (Tortop ve ark., 1993).

Bu yeni yaklaşımlardan en önemlisi "sistem yaklaşımı" olarak kabul edilir.

II.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı yönetim sürecinde bir düşünce şeklidir (Ertürk, 1998). Bu yaklaşım, 2. Dünya Savaşı'ndan sonra ön plana çıkmıştır. Sistem yaklaşımının kaynağı, Biyolog Von Bertalanffy'nin 1920'lerde başlattığı "Genel Sistem Teorisi"dir (Koçel, 1998).

Genel sistem teorisi, her türlü sisteme uygulanabilecek, genel ilkeleri bulmayı ve geliştirmeyi amaçlayan disiplinlerarası matematiksel bir çalışma alanıdır. Böylece olayları ve sistemleri tek bir açıdan, başka olaylar ve çevre şartlarından kopuk olarak incelemek yerine, her olayı belirli bir çerçeve içinde, başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin, olayları anlama, tahmin etme ve kontrol etme açılarından daha etkin olduğu ileri sürülmektedir (Koçel, 1998).

Sistem yaklaşımının amacı, yönetim olayının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak, kısaca yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre koşulları ile ilişkili olarak incelemektir (Koçel, 1998).

Burada geçen "sistem" kavramı birçok şekilde tanımlanmaktadır. Genel olarak, aralarında ve dış çevre ile ilişkileri olan belirli parçalardan (alt birimlerden ve alt sistemlerden) oluşan bütünü "sistem" olarak tanımlamak mümkündür. Yani sistem belirli parçalardan oluşan bir bütündür (Koçel, 1998).

Bu tanıma göre bir sistemin taşınması gerekli unsurlar aşağıda sıralanmıştır(Tortop, 1993):

- Belirli parçalardan meydana gelmeli,
- Bu parçalar arasında sıkı bir ilişki olmalı ve
- Aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütünü meydana getirmelidir.

II.3.2. Sistem Çeşitleri:

Her sistem faaliyetlerini belirli bir çevrede yerine getirir. Sistem ile bu çevre arasındaki ilişkiye göre 2 tür sistem vardır:

1-Açık Sistemler: Açık sistemler, dışarıdan veya başka sistemlerden girdi olarak aldıkları enerji, bilgi, madde ve malzemeyi işler ve çeşitli şekillerde mal veya hizmet şekline dönüştürerek, çıktı olarak tekrar çevresine veya başka alt sistemlere verirler. Amaçlanan çıktıların niteliği ile elde edilen çıktıların niteliği, geri besleme yoluyla değerlendirilir. Açık sistemler değişen ihtiyaçlara kendini uydurabilen sistemlerdir (Tortop, 1993; Efil, 1999).

2-Kapalı Sistemler: Kapalı sistemler çevresinden ayrılmış kendi kendilerine yeter bir yapısal özellik gösterirler. Bu sistemlerde organizasyonun yapı ve fonksiyonları dikkate alınır ve dış çevreden söz

edilemez. Bu nedenle kapalı sistemler bünyelerinde bulunan entropi (sistemin düzensizliğe yönelmesi, kaynak değişimi ve imkanların yokluğu ve sonuçta sistemin ölmesi) nedeni ile bir süre sonra faaliyetlerini durdururlar.

Bu sistemler sadece teoride söz konusudur ancak uygulamada bütün gerçek sistemler kendi çevreleri ile etkileşimde bulunmaktadırlar (Tortop, 1993; Efil, 1999).

II.3.3. Sistemin Parametreleri

Sistemin objesini oluşturan, varlığını sürdüren, ona varlık özelliği kazandıran parametreler vardır. Bu parametreler, girdiler, süreçler, çıktılar, denetim ve sınırlamalar şeklinde sıralanabilir. Parametrelerin herhangi birindeki değişim, öteki parametreleri ve tüm sistemi etkiler (Ertürk, 1998).

II.3.4. Yönetimde Sistem Yaklaşımı

Yönetimde sistem yaklaşımı denildiğinde, yönetim olaylarını ve bu olayların cereyan ettiği birimleri birbiri ile ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır. Yönetimsel davranışta esas olan bu karşılıklı ilişki ve bağılılıktır. Yönetici bu ilişki ve bağılılığı, temel yönetim fonksiyonları olan planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirirken gerçekleştirir (Koçel, 1998).

Bu düşünce şekli, örgüt çalışmalarının başarılı bir şekilde yönetiminde iç ve dış çevre faktörlerinin bir bütün içinde görülmesi ve değerlendirilmesini temin

etmektedir. Bu yaklaşım aynı zamanda yöneticinin çaba göstermek zorunda olduğu büyük ve karmaşık sistemlerle, bunların alt sistem fonksiyonlarının ortaya konulmasını sağlar (Akat, 1998; Ertürk, 1998).

Sistem yaklaşımı yönetim konusunda belli bir düşüncenin ortaya çıkışını beslemek ve geliştirmek suretiyle yönetimin karmaşık çevresinin ve problemlerinin açığa çıkartılmasında yöneticiye yardımcı olmaktadır (Akat, 1998; Ertürk, 1998).

II.4. Yönetici Kavramı

Yönetici, yönetim işlevini gerçekleştiren, belirlenen amaca ulaşmak için emrindeki kişiler arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlayan, çalışanlara ve çalışmalara nezaret eden, temel yönetim fonksiyonlarını geliştiren kişidir (Fındıkçı, 1996).

Yönetici ilk olarak, yönetimin en önemli unsuru olan insanlar arasındaki işbirliğini ve uyumu sağlamak zorundadır. İkinci olarak yönetimin diğer unsurları olan zaman, nakit, hammadde ve demirbaşları da birbiriyle en uyumlu kılacak şekilde bütün yönetim unsurlarını, amaçlar doğrultusunda birbiriyle en verimli ve etkin şekilde yönlendirmelidir (Eren, 1998).

Ekonomik ve teknolojik gelişmeler, değişen dış koşullar sonucu işletmelerin faaliyetlerinde ve örgüt yapılarında da bir takım değişikliklere neden olmuştur. Bundan dolayı da işletmeleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak deneyimli, eğitimli kişilere ihtiyaç artmıştır. Bunun sonucunda da yöneticilik işini meslek haline getiren profesyonel yöneticiler ortaya çıkmıştır (Dinçer ve Fidan, 1995).

Bugünkü anlamda, yönetici şöyle tanımlanmaktadır; Emrinde bulunan bütün maddi ve beşeri üretim faktörlerini, belirli bir süre için, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için dış ve iç çevrede olan değişimleri dikkate alarak değerlendiren, yönlendiren ve sorumluluğundaki kaynakların verimliliğinden tamamen sorumlu olan kişidir (Dinçer ve Fidan, 1995; Eren, 1998).

II.5. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Yöneticilerin sahip olması gereken özellikler başlıca iki gruba ayrılarak incelenmiştir.

1- Zihinsel özellikler

2- Kişisel özellikler

Yöneticilerin sahip olmaları gereken zihinsel özelliklerden, belirli bir zeka düzeyine sahip olma öncelikli sayılmıştır. Zekanın bir alt boyutu olan muhakeme yeteneği de yöneticiler için büyük önem taşımaktadır. Yönetim süreci içindeki olayları anlama ve bunlar arasında ilişkiyi kurmak bir yönetici için çok önemlidir. Her geçen gün yeni durumlarla karşı karşıya kalan yöneticinin, bu durumlara kolay adapte olabilmesi için de iyi bir öğrenme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Fındıkçı, 1996).

Yöneticilerin sahip olması gereken özellikler kesin olarak belirlenmemiş olmasına rağmen insan ilişkilerine ilişkin beceri ilk planda gelmektedir. Çünkü yönetici emrinde bulunan bir takım insanların iyi bir ilişki içinde görev yapmalarını sağlayacak kişidir. Amaçlanan hedeflere ulaşılması ancak insanların çabaları sonucu olmaktadır (Fındıkçı, 1996; Eren, 1998).

Sahip olunması gereken diğer kişilik özellikleri arasında görev bilinci, düzenli günlük yaşam, işbirliğine açık olma ve güvenilir olma sayılabilir. Ayrıca azimlilik, heyecanlılık, sosyal uygunluk da aranan özellikler arasındadır (Eren, 1998).

Etkin bir yöneticide bulunması gerekli başlıca özellikler ise şöyle sıralanmıştır (Davidson, 1990; Onal, 1997):

- 1-Sahip olduğu pozisyonda esneklik gösterebilmeli,
- 2-Kendi isteğiyle sorumluluk kabul edebilmeli,
- 3-Değişikliklere ve yeni görevlere kolay adapte olabilmeli,
- 4-Problemleri bir kaç açıdan gözden geçirebilmeli,
- 5-Problemlere uygun perspektiften yaklaşabilmeli,
- 6-Bir takım detaylardan dolayı çıkmaza saplanmaktan sakınmalı,
- 7-Teknoloji veya metod değişikliklerini birleştirerek, işletmeyi geliştirmeli,
- 8-Personeli iyi tanımalı,
- 9-Çalışanlara yeteneklerine uygun görevler vermeli,
- 10-İşletmenin bölümleriyle ilişkileri sürdürmeli,
- 11-Üst düzey yöneticiler ile açık iletişim kurabilmeli ve devam ettirmeli,
- 12-Güven verici kararlar alabilmeli.

Sayılan tüm bu özelliklere sahip olan ve uygulayan yöneticinin etkin bir yönetici olması beklenmektedir. Yöneticinin sahip olduğu bütün bu bireysel özellikler onun rol ve görevlerini gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Ayrıca tüm bu özelliklerin belirlenmesi yönetici adaylarının belirlenmesinde de kolaylık sağlamaktadır (Fındıkçı, 1996).

II.6. İşletmelerde Görev ve Yetkilerine göre Yönetici Tipleri

İşletmeler büyük veya küçük olsun verimli çalışabilmek için etkin bir yönetime ihtiyaç duyarlar. Küçük işletmeler kurucuları tarafından yönetilerek bu verime ulaşabilirler. Fakat işletmeler büyüdükçe örgüt yapıları karmaşıklaşır ve etkin yönetime olan ihtiyaç artar. Böyle bir yönetimin sağlanması için de çeşitli yönetim basamakları oluşur. Bu yönetim basamaklarındaki yöneticiler farklı görev ve yetkilere sahip olup işletmeyi en iyi verimle yönetmeye çalışırlar (Karalar, 1996).

Bu yönetim basamakları ve yöneticiler üç grup içinde incelenmiştir.

II.6.1. Stratejik Yönetim ve Üst Kademe Yöneticileri

Stratejik yönetim işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen yönetim düzeyidir. Stratejik yönetim, çevrenin analiz edilmesiyle, işletmenin olanaklarının belirlenmesi ve ikisi arasında en uygun hareket biçiminin seçilmesi sürecidir. Bu sürecin birinci aşamasında üst kademe yöneticileri tarafından işletmenin amaçları doğrultusunda çevre analizi ve uygun stratejilerin belirlenmesi çalışmaları vardır. İkinci aşamasında belirlenen stratejiler orta ve alt kademe yöneticilere benimsetilir ve uygulanacak politikalar belirlenerek en uygun organizasyon yapısı bulunur. Üçüncü aşamada ise kontrol ve değerlendirme yapılarak elde edilen sonuçların işletme amaçlarına uygunluğu araştırılır (Dinçer ve Fidan, 1997).

Stratejik yönetimi uygulayan üst kademe yöneticileri şirketlerde pay sahiplerinin seçtiği yönetim kurulu üyeleri ve bunların seçtiği başkan, başkan yardımcısı, genel müdür gibi üst düzey görevlilerden oluşur. Bu yöneticiler en üst yetkiye sahiptir (Karalar, 1996).

II.6.2. Fonksiyonel Yönetim ve Orta Kademe Yöneticileri

Bir işletmeyi bir bütün olarak değil ayrı ayrı bölümler olarak ele alan ve daha çok bölüm yöneticilerinin yerine getirdiği yönetimdir. Stratejik yönetimde belirlenen stratejileri, politikaları ve amaçları uygulamaya koyan yönetim düzeyidir. İşletme fonksiyonlarının her biri ayrı ayrı yönetim konusu olabilir. Örneğin, personel yönetimi, pazarlama yönetimi, üretim yönetimi, finansman yönetimi gibi (Dinçer ve Fidan, 1997).

Fonksiyonel yönetimi uygulayan orta kademe yöneticileri, üst kademe yöneticilerinin yetki aktardığı ve belirlenen politikaları yürütmekten sorumlu olan görevlilerdir. Bölüm yöneticileri ve yardımcıları, fabrika müdürleri, denetçiler, baş mühendisler bu bölümde yer alırlar. Üst kademe yöneticilerine sürekli rapor vererek işletme içindeki gelişmeleri aktarırlar (Karalar, 1996).

II.6.3. Program Yönetimi ve Alt Kademe Yöneticileri

Program yönetimi işletmenin alt kademe yöneticileri tarafından uygulanır. Haftalık, aylık veya üç aylık dönemleri kapsayan kısa vadeli faaliyetler planlanır, uygulanır ve kontrol edilir. Fonksiyonel yöneticilerin

verdiği kararlar program yöneticilerince uygulanır (Dinçer ve Fidan, 1997).

Alt kademe yöneticileri işlerin yürütülmesini belirli kişilere vermeye ve bunların işlerini nasıl yaptıklarını ölçüp değerlendirme yetkisine sahiptirler. İşletmelerde yaşanabilecek işçi hoşnutsuzlukları, makinalarda meydana gelebilecek bozukluklar, kazalar, iş boşlukları gibi bazı aksamalar bu düzeydeki yöneticilerin görev alanına girer (Karalar, 1996).

II.7. Yönetici Eğitimi ve Yönetici Geliştirilmesi Tanımları

Son yıllarda meydana gelen hızlı teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet koşulları, büyüyen şirketlerin ortaya çıkardığı karmaşık işlemler ve koşullar karşısında işletmeler, yetenekli ve kapasiteli bir iş gücüne sahip olmak ve bu iş gücünü geliştirmek zorunda kalmışlardır (Ergün, 1983; Bingöl, 1996).

1950'lerden sonra teknolojiye meydana gelen büyük gelişmeler, birçok işletmenin mekanizasyon ve otomasyona geçmesine neden olmuştur. İşletmede çalışan insanlar bu yeni üretim teknikleri konusunda bilgilenmek için, işletme içinde düzenlenen yetiştirme ve geliştirme programlarına katılmak zorunluluğu hissetmişlerdir. Bu düzenlenen ve katılınan faaliyetler çağdaş örgütlerin başarısı yönünden yaşamsal bir önem taşımaktadır (Yalçın, 1994; Bingöl, 1996).

İşletmeler, son yıllarda, çalışanlarına yetiştirme ve geliştirme olanaklarını sağlamakla yükümlü olduklarının bilincine varmışlardır. Eskiden sadece yetiştirme terimi bu faaliyetler için yeterli olduğu halde bugün yetersiz

kalmakta ve yerine "yetiştirme ve geliştirme" terimleri kullanılmaktadır (Yalçın, 1994).

II.7.1. Eğitim Kavramı

Eğitime önem vermeyen işgören ve işverenlerin bilgilenmeleri, başarı ve verimliliklerini arttırmaları ve dolayısıyla yoğun rekabet ortamında ayakta kalmaları çok güçtür veya olanaksızdır. İşletmeler yalnızca ilerlemek ve gelişmek için değil, varlıklarını devam ettirebilmek, faaliyetlerini sürdürebilmek için de dinamizmlerini korumak zorundadırlar (Yalçın, 1994; Bingöl, 1996).

İşveren ve işgörenlerin değişikliklere ve yeniliklere ayak uydurabilmeleri için eğitime tabi tutulmaları gerekir. Bu eğitimin ne düzeyde ve nasıl olacağı her işletmeye göre değişiklik göstermektedir. Bunun nedeni, işletmelerin büyüklüklerinin, bünyelerinin, organizasyonlarının ve çalışanlarının niteliğinin farklı olmasıdır (Yalçın, 1994; Bingöl, 1996).

Bu derece önemli olan eğitime geniş açıdan bakıldığında şöyle tanımlanabilir; Eğitim, toplumun verimini ve yaratıcı gücünü arttıran, kalkınması için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetişmesini sağlayan ve kişilere, toplumda yeteneklerine göre, yetiştirme olanağı veren en etkili araçtır (Aksan, 1980; Sabuncuoğlu, 1994).

Eğitim, insanların belli amaçla yetenek ve bilgi kazanmaları ile varolan bilgi ve becerilerin artmasını sağlayan sürekli bir değişim sürecidir. Diğer bir deyişle eğitim, yatay ve dikey düzeyde bilgi kapasitesini arttıran, yetenek ve becerileri geliştiren, düşünce

yapısını besleyen, inanç ve tutumlarda değişme meydana getiren bir sistemdir (Sabuncuoğlu, 1994; Bingöl, 1996).

İşletme açısından bakıldığında eğitim, çeşitli programlarla, çalışan işgücünün bilgi, beceri ve davranışlarında gelişme sağlanarak, verimliliğin arttırılmasıdır. İşletme içinde düzenlenen, işveren ve işgücü eğitim programları, bireylerin ya da onlardan oluşan grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha iyi yapabilmeleri için, davranış, tutum ve alışkanlıklarında olumlu değişimler yapan, mesleki düşünce ufuklarını genişleten, bilgi, görgü ve becerilerini arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür. Eğitim programının kısa ve uzun dönemde etkin ve yararlı olabilmesi için işletmedeki personelin bu alandaki ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde düzenlenmiş olması gerekir (Sabuncuoğlu, 1994; Yalçın, 1994).

İşletmelerdeki eğitim ve geliştirme programları, çalışanların yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanabilmek açısından da çok önemlidir (Alpugan, 1998). Bu programlar, işgörenlerin, sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyum sağlama, işletme politika ve işlevlerini anlama ve kavrama gibi yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışma alanlarını kapsar (Aldemir ve ark., 1993).

İşletme tarafından düzenlenen eğitim programları ile, çoğu kez devlet tarafından üstlenilen ve yürütülen örgün eğitim arasında temelde birtakım farklılıklar göze çarpmaktadır. Örgün eğitimde harcamalar genellikle devlet tarafından finanse edilir ve herkese açıktır. Verilen bilgiler uzun süreyi kapsar ve genel ve kuramsal niteliktedir, güdülen amaç ise toplumsal nitelikte olup genel kültüre ve ekonomik planlamaya yöneliktir. İşgören veya yönetici eğitiminde ise harcamalar işletmeler

tarafından finanse edilir, işletme amaçları doğrultusunda düzenlenir, uygulamaya yönelik niteliktedir ve örgün eğitime göre oldukça kısa bir süreyi kapsar (Sabuncuoğlu, 1994).

Eğitim kavramı, öğretim kavramıyla karıştırılmamalıdır. Eğitim bireyin zihinsel, fiziksel ve sosyal olarak gelişmesini içerdiği halde, öğretim, bireyin belirli bir mesleğe yönlendirilmesi ve mesleğe hazırlanmasıdır.

II.7.2. Yetiştirme ve Geliştirme Kavramları

Düzenlenen programlarda yetiştirme ve geliştirme kavramları geçmektedir. Burada yetiştirme; bir meslek veya hizmette görev yapacak bireylerin nitelikli eleman durumuna getirilmesidir. Geliştirme ise; yetiştirilmiş elemanların veya bir meslek ve hizmette çalışmakta olan elemanların eğitilmesi veya bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesidir (Bingöl, 1996). Eğitim kavramı yetiştirme ve geliştirme kavramlarını kapsamaktadır (Yalçın, 1994).

Tek başına eğitim programları, belirli bir konuda eğitime ihtiyaç duyulduğu zaman başlamakta ve bu ihtiyaç giderildiği zaman son bulmaktadır. Yetenekleri geliştirme faaliyetleri temel eğitimden farklı olarak, yararlı olacağına inanıldığı zaman başlamakta ve hiçbir zaman bitmemektedir. Geliştirme, sürekli ve uzun süreli bir çabadır ve çoğu kez bireyseldir. Geliştirme programları kişisel amaçlar için becerilerin geliştirilmesini içerirken, eğitim bireylerin sosyal, düşünce ve fiziksel olarak geliştirilmelerini sağlar ve olaya daha geniş bir perspektiften bakar. İki faaliyet birbirine çok yakındır ve aralarına kesin bir çizgi çizilmesi mümkün değildir

(Mc.Farland, 1968; Sabuncuoğlu, 1994; Dinçer ve Fidan, 1995).

Eğitim, bireyin daha çok kendini bulması, başarma ve kavrama gibi birtakım yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla uygulanır. Yetiştirme ve geliştirme faaliyetleri ise yeni işe alınanların ya da bir görevde bulunanların özel ya da belirli birtakım gereksinimlerini karşılayabilmeleri, performanslarını arttırmaları, değişen koşullara uyum sağlayabilmelerini amaçlayan eğitim programlarıdır (Alpugan, 1998).

Yetenek geliştirme faaliyetleri işletmenin vazgeçilmez unsuru olup, daha önceden temel eğitim yoluyla kazanılmış bilgilerin tamamlanmasını veya geliştirilmesini öngörmektedir (Sabuncuoğlu, 1994). Eğitimin ve yeniden eğitimin amacı bireylerin yeteneklerini bulundukları ve gelecekte yer alacakları görevlere ilişkin istenilen düzeye yükseltmektir (Bingöl, 1996).

II.8. Eğitimin Amaçları

Eğitim amacıyla işletmeler, önemli harcamalar yapmaktadır. Fakat, eğitimden sağlanan yararlar, çoğu durumda, o konuda yapılan harcamaları karşılayacak ölçüde olmaktadır. Eğitimin amaçları şirket açısından değerlendirilirse iki amaç ortaya çıkar:

Birincisi, ekonomik amaçlardır. Bunlar, işletmelerin temel amaçları olan kar ve işletmenin varlığını sürekli kılmaktır. Üretimin nitelik ve nicelik yönünden yükseltilmesi ile verilen eğitim arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır (Alpugan, 1998).

İkincisi, sosyal amaçlardır. Bunlar, işletmelerin toplumsal sorumlulukları açısından önem taşır. Bireylerin hem teknik hem de mesleki yönden bilgileri artarken, onların genel kültürleri ve fiziksel yetenekleri de eğitim yoluyla arttırılır. Eğitim faaliyetleriyle bireyler arasındaki kişisel ilişkiler gelişir ve elemanlar arasında daha iyi bir kaynaşma sağlanır (Alpugan, 1998).

Kurum ve işletmelerin sayıca çoğalmaları, büyüklüklerinin değişmesi, çıkar grup ve zümrelerin artması ve güçlenmesi gibi etmenler nitelik ve nicelik bakımından yöneticiye olan talebi arttırmıştır. Kurumlarda personel sağlama sorunu, yönetsel yeteneklerin aynı oranda artmasıyla gittikçe çoğalmaktadır (Tosun, 1995).

Yöneticiye olan ihtiyaç ilk olarak 2. Dünya Savaşı sırasında belirgin olarak ortaya çıkmıştır. Bu savaş sırasında bir çok insan silah altına alındığından işletmeler yönetici yeteneğindeki personele ihtiyaç duymuştur. Özellikle savaştan sonraki dönemde, önce ABD, daha sonra da Batı Avrupa Ülkelerinde ekonomik durumun gelişmesi ve toplum refahının yükselmesiyle işletmelerin yönetici personele gereksinimi artmıştır (Yalçın, 1994).

O günlerden başlayarak, günümüzde de geçerli olarak, kurum ve işletmeler ihtiyaç duydukları personeli iki kaynaktan sağlamaktadır. Bunların birincisi dış kaynaklar yani piyasa, ikincisi ise iç kaynaklar yani kuruluşun kendi bünyesidir. Birinci kaynak verimsiz olabileceğinden, ikincisinin önemi artmıştır. Personelin dışardan sağlanmasındaki güçlük gözönüne alınarak, eldeki mevcut personelin geliştirilmesi yoluna gidilmiştir. Bunun için personel eğitime planları yapılmıştır (Tosun, 1995; Yalçın, 1994).

Yöneticilik giderek profesyonel bir meslek haline gelmiş ve yönetici eğitimi önemini arttırmıştır. İnsan ilişkilerinin çalışma ortamındaki etkileri görüldükçe, modern anlamda işletmelerin sayıları çoğaldıkça profesyonel yöneticilere olan ihtiyaç da giderek artmıştır (Fındıkçı, 1996).

Yönetim işlevi, niteliği bakımından derin bilgi, yetenek ve deneyimi gerektirir. Bütün bunların en iyi biçimde öğrenilmesi, iyi bir yöneticinin yanında çalışmakla öğrenilir. Ancak bunun için, üstün zamanının büyük bir kısmını astların eğitimi için harcaması gerekmektedir. Bu da yöneticinin diğer işlev ve görevlerine ayıracağı zamanın aleyhine bir durumdur. Bütün bunlardan dolayı ayrı olarak hazırlanan eğitim programları en iyi yöntem olarak düşünülmektedir (Tosun, 1995).

Yöneticilik eğitimi, yönetici geliştirme yaklaşımlarına temel oluşturur (Fındıkçı, 1996). İşletmelerde yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için birçok eğitim yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemlerin bazıları dar veya geniş kapsamlı, bazıları kişiye, bazıları gruplara yöneliktir. Bazıları ise bireylerin zihinsel veya fiziksel süreçlerine yöneliktir (Dinçer ve Fidan, 1995).

II.8.1. Yönetici Geliştirme Programlarının Amaçları

Yönetici geliştirme faaliyetlerinin başlıca hedefi, çalışanların kapasitesinden tam olarak yararlanmak ve bu kapasiteyi daha da yükseltmektir (Palmer, 1993).

Bu programlarda yöneticilerdeki 3 özelliğin geliştirilmesi amaçlanır (Cole, 1993):

1-Yöneticinin kişisel etkinliklerinin geliştirilmesi: Yöneticinin kişisel etkinliklerinin geliştirilmesi programları onların hemen ortaya çıkan ve kısa dönem ihtiyaçlarının giderilmesi için uygulanan spesifik eğitim ve geliştirme faaliyetleridir. Bu programdan sonra yönetici kendi pozisyonu ve farklı alanlardaki iş yoğunluğunu karşılayabilecek duruma gelebilir.

2-Yönetici performansının bir bütün olarak geliştirilmesi: Yönetici performansının bir bütün olarak geliştirilmesi programları yönetici gruplarının orta dönem ihtiyaçlarının giderilmesi için uygulanır.

3-Organizasyonel etkinliğinin geliştirilmesi: Organizasyonel etkinliğinin geliştirilmesi programları çevrenin baskısına karşı genel bir adaptasyonun sağlanması için organizasyonun orta ve uzun dönemli ihtiyaçlarının giderilmesi için uygulanmaktadır.

Geliştirme programları, yöneticilere işlerini yapmak ve gerekli beceriyi kazandırmak için düzenlenir. Bireyin potansiyelini tam olarak ortaya koyabilmesi için, geliştirme sürecine içtenlikle katılması gerekir. Eğitim ve geliştirme programlarının etkili olabilmesi, üst yöneticilerin bu programların yararına inanması ve tam destek vermesine bağlıdır (Aksan, 1980; Palmer, 1993).

II.8.2. Yöneticilerin Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim faaliyetleri oldukça büyük bir maliyet unsurudur. Bunun için gerek çalışanlar, gerekse yöneticiler için düzenlenecek eğitim faaliyetlerinden önce eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi şarttır (Can, 1998). Ayrıca işgören ve yöneticilere uygulanacak

eğitim programlarının başarılı olabilmesi için ilk olarak eğitim gereksinimlerinin çeşitli yollarla belirlenmesi gerekir. Eğitim gereksinmesi, bir işte çalışanların, yaptıkları işi yerine getirmede, duydukları bilgi, beceri, tutum ve davranış eksiklikleri ya da gerekleridir. Bu gereksinme ancak eğitim araştırması ile ortaya çıkar ve yapılan bu eğitim araştırması sonucunda eğitim kapsamı belirlenir (Sabuncuoğlu, 1994; Dinçer ve Fidan, 1995; Can, 1998).

Personelin ve yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesi çalışmaları birtakım gereksinmelere cevap almak için yapılır. Yöneticilerin eğitimi aşağıdaki ihtiyaçların giderilebilmesi için uygulanır (Kotter, 1982):

- Yöneticilerin güçlü olan yönlerinin geliştirilmesi,
- Görevini yerine getirmede gereksinme duyduğu bilgi, beceri ve tutumun kendisine kazandırılması,
- Performansın ortaya çıkardığı yetersiz yönlerin iyileştirilmesi,
- Yöneticinin kendisinin yenilenmesinden doğan eğitim ihtiyaçlarının karşılanması (Kotter, 1982).

İhtiyaçların belirlenmesi, gözlem, görüşme, anket ve yazılı belgelerin incelenmesi yoluyla yapılır. İhtiyaçların analizi için çalışanların ve yöneticilerin görüşlerini almak çok zaman alır ve maliyeti yüksektir. Bu nedenle önceden yapılmış iş analizi ve personel değerlendirme raporlarından yararlanılır. Bütün bu yöntemlerle eğitim açığı belirlenir (Bingöl, 1996; Can, 1998).

Gözlem yöntemi: İhtiyacın belirlenmesinde kullanılan bu yöntem, çalışanların psikolojik durumlarının , iş ve mesleklerinin, iletişim olanaklarının incelenmesi amacıyla uygulanır(Bingöl, 1996). Bu yöntem haberli ya da habersiz olmak üzere iki şekilde uygulanır. Gözlemi yapacak kişi, gözlemleyeceği konu hakkında ön bilgiye sahip olmalı ve kişinin görevi başında zorlandığı veya başaramadığı yönleri gözlemlemelidir. Böylece, personelde görülen yetersizlikler ve eksiklikler belirlenerek uygulanacak eğitim saptanır (Can, 1998).

Anket uygulaması: Belirli kişilere, belirli amaçlar için yapılan bir uygulamadır. Belli amaçlar için hazırlanan soruları içeren anket listeleri ilgili kişilere uygulanır ve bu anket sonuçlarına göre eğitim konusu belirlenir (Can, 1998).

Soruşturma: Personele ya da amir ve yöneticilere sorular sorularak iki biçimde yapılır. Böylece o bölümde çalışan personelin hangi konularda eğitim alacağı saptanmış olur (Bingöl, 1996).

Örgütsel analiz: Bu analizle örgütün eğitim ihtiyaçlarına daha sistemli bir şekilde yaklaşım sağlanır. Örgüt analizi örgütün hedeflerini ve kaynaklarını ortaya koyar. Ayrıca eldeki kaynaklarla belirlediği hedeflerin ilişkisini belirler. Örgütteki bazı sorunlu alanlar saptanarak, hangi alanlarda eğitim yapılması gerektiği kararlaştırılır (Bingöl, 1996).

İş analizlerinden yararlanma yöntemi: Eğitim ihtiyacını belirlemede kullanılan en önemli yöntemlerden biridir. İşletmede önce iş analizi yapılır. Bunun için işin tanımı ve işin gerekleri belirlenir. İşin tanımı; işin sorumluluklarını, işin getirdiği görevleri ve çalışma koşullarının nasıl olduğunu belirler. İşin

gerekleri ise uygun personelin özelliklerini belirler. Yani işgören profili çıkarılır. Buna göre işin gerektirdiği yetenek, beceri, ustalık ve kişilik özelliklerinin mevcut çalışanlarda bulunup bulunmadığı araştırılır. Eğer çalışanlarda bazı özellikler bulunmuyorsa eğitime ihtiyaç vardır denir ve eğitim planları hazırlanır (Sabuncuoğlu, 1994; Can, 1998).

Personel başarı değerlendirme sonuçlarından yararlanma: Personel değerlendirme ya da yönetici değerlendirme, en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Personel başarı değerlendirmelerinin yapılmasının amaçlarından biri personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Değerlendirme raporları sonucunda, çalışanlardan beklenen performans ile ölçülen performans karşılaştırılır, aradaki fark ortaya çıkarılır. Eğer ortaya çıkan fark kişilerin tutum, davranış, beceri eksikliklerinden kaynaklanıyorsa eğitim ihtiyacı ortaya çıkmış demektir (Sabuncuoğlu, 1994; Can, 1998).

Potansiyel değerlendirme sonuçlarından yararlanma: Potansiyel değerlendirme raporları, yöneticinin ileride üstleneceği yönetsel görevler yönünden başarı sorununa değinmektedir. Yani mevcut görevin yerine getirilmesinden çok gelecekte üstlenilecek yönetsel pozisyonların özelliklerinden kaynaklanır (Kotter, 1982). Yöneticilerin veya personelin üstleriyle yapacakları potansiyel değerlendirme özelliklerine göre hangi alanlarda eğitim alacakları belirlenmiş olur.

Eğitim ihtiyacı, yeni işe başlamış personel ile halen çalışmakta olan personel için ayrı ayrı ortaya çıkmakta ve ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Yeni işe başlamış bir personelin eğitim ihtiyacını belirlemek, halen çalışmakta olan personele göre daha kolaydır. İşinde belli bir süredir çalışmakta olan personel için bu

belirl me pek kolay olmamaktadır. Fakat, eēitim ihtiya ı analizi hangi grup için olursa olsun, işletmenin insangücü kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasında çok önemli bir faktördür (Yalçın, 1994).

Eēitim ihtiya ının belirlenmesi, her zaman bu belirlenen ihtiyaçların tam olarak kar ılanacaēı anlamına gelmez. Çünkü örgütlerin bütçeleri sınırlıdır ve eēitim faaliyetleri için ayırdıkları bütçe de belirli bir miktardadır. Bu nedenle, eēitim ihtiyaçları, örgütün amaçları doērultusunda sınırlanmalı ve belli sıraya göre giderilmelidir (Bingöl, 1996).

II.8.3. Yönetici Yeti tirilmesinin İ  ve Dış Nedenleri

  letmelerde yönetici yeti tirilmesinin i  nedenleri şöyle sıralanabilir (Türkel, 1992; Başaran, 1997):

- 1-Verimliliēi, planlanan düzeyde saēlamak
- 2-Ast- st, bireyler ve kümeler arası çatışmayı önlemek
- 3-  ē renlerin örgüte uyumunu saēlamak
- 4-Örgütün toplumsal yapısı içinde oluşan k mele melerin örgüte yararlı olabilecek yönde gelişmesini saēlamak
- 5-Yönetimde, i ē renlerin yönetsel yeteneklerini kullanmalarına olanak saēlamak
- 6-  ē renlerin, içten doyumlarını saēlamak
- 7-  ē renlere, görevlerinde yeterli olmaları ve kendilerini geliştirmeleri için eēitim olanakları hazırlamak
- 8-Örgütün sürekli yenilenmesini saēlamak

Dış etkenler örgütleri deēi meye daha çok zorlar. Eēer dış etkenlere uyum saēlanmazsa işletme yok olabilir.

İşletmelerde yönetici yetiştirilmesinin dış nedenleri şunlardır (Türkel, 1992; Başaran, 1997):

- 1-Sürekli değişim içinde olan toplumun, örgütlerden beklentilerinin çeşitlenmesi, nitelik ve niceliğinin artması
- 2-Çevreye zararlı atık ve çıktıları ile zarar vermelerinin durdurulmasının bir sorumluluk olarak işletmelerce üstlenilmesinin istenmesi
- 3-Daha çok sayıda ve daha kaliteli ürün üretme zorunluluğu yüzünden işletmelerce daha üstün teknoloji aranması
- 4-Ekonominin giderek daha karmaşıklaşması ve belirsizleşmesi nedeniyle işletmelerin planlarını gerçekleştirme olasılığının tahmin edilememesi
- 5-İşgörenlerin örgütlenme haklarını kullanarak, yöneticilerin karşısına sendika, dernek, oda, vakıf gibi örgütlerle çıkmaları
- 6-İşletmelerin doğrudan ve dolaylı ilgisi olduğu öteki örgütlerle ilişkilerinin giderek daha karmaşıklaşması
- 7-Yönetim bilimlerinin, yönetim alanında yeni bulguları ile yöneticilerin sorunlarının çözümüne yeni ve giderek daha çok bilgi sunması
- 8-Toplumca, yönetimin bir meslek olarak benimsenmesinin ve seçilmesinin yaygınlaşması

II.9. Yönetim ve Yönetici Geliştirme Yöntemleri

İşletmeye yönelik bir eğitim, yeni yöneticilerin yetiştirilmesini, yöneticilerin daha yetenekli ve daha bilgili olmasını sağlamaktadır. Yöneticilerin geliştirilmesi ise, yöneticilerin kendilerine, karşılarındaki insanlara, içinde bulundukları örgüte ve

amaçlarına karşı daha duyarlı hale getirilmeye çalışılmasıdır.

Yönetim ve yönetici geliştirme yöntemleri çok çeşitlilik göstermektedir. Burada geçen "yöntem" ve "yönetici geliştirme yöntemleri" kavramları şöyle tanımlanmaktadır (Bingöl, 1996):

"Yöntem, bir amaca ulaşabilmek için izlenmesi gereken yol ve ilkelerin bütünüdür."

"Yönetici geliştirme yöntemleri ise, yöneticilerin arzulanan gelişmeleri sağlamalarına fırsat vermek üzere hazırlanan programlardır."

Yönetici geliştirme yöntemleri uygulanma açısından birçok farklılık göstermektedir. Bu yöntemlerin bazıları dar veya geniş kapsamlı, bazıları bireylere veya gruplara yönelik, bazıları ise bireylerin zihinsel veya fiziksel süreçlerine yönelik olabilir. Fakat önemli olan yönetim geliştirme programlarında belirlenen hedeflere ulaşmak için en uygun yöntemin belirlenmesidir (Bingöl, 1996; Dinçer ve Fidan, 1997).

İşletmelerde ulaşılmak istenen amaçların çeşitliliğine bağlı olarak uygulanacak yöntemler de farklılık göstermektedir. Bundan dolayı yöneticiler için uygun yöntemin belirlenmesinde şu faktörler gözönünde bulundurulmalıdır (Bingöl, 1996):

- Yöneticilerin örgütsel yapı içindeki yeri,
- Yöneticinin gelişmesinin yönü,
- Yöneticinin gelişme aşaması,
- Yöneticinin nitelikleri, bilgi ve beceri düzeyi,
- Gelecekle ilgili beklentiler,

- Üst yöneticilerin ve eğitimcilerin nitelikleri,
- Zaman ve bütçe durumu

II.9.1. Yönetici Geliştirme Faaliyetlerinin Uygulamaya Geçmesi

Yönetici geliştirme faaliyetlerinin uygulamaya konulması oldukça eskiye dayanmaktadır. Özellikle 2. Dünya Savaşı sırasında bu eğitimlere çok önem verilmiş ve oldukça iyi sonuçlar alınmıştır. Bu savaş boyunca, birçok endüstri alanında yetiştirme programları üç ana başlık altında uygulanmıştır (Mc. Farland, 1968):

- 1-İş yöntemi eğitimi: Yöneticilerin kendi çalışma metodlarında ilerlemelerine yardımcı olmak amacıyla uygulanan eğitimlerdir.
- 2-İnsan ilişkileri eğitimi: Çalışma gruplarında takım ruhunun oluşturulması ve iş pozisyonlarında insan ilişkilerinin öneminin anlaşılması için uygulanan eğitimlerdir.
- 3-Eğitmenlerin eğitimi: Astların eğitiminin nasıl yapılması gerektiğinin açıklanması için uygulanan eğitimlerdir.

Savaş boyunca çok büyük bir başarıyla uygulanan bu üç yöntem halen günümüzde de yöneticilerin geliştirilmesinde temel yöntemler olarak kabul edilmektedirler.

II.10. Günümüzde Yönetici Geliştirme Faaliyetleri

Bugün yönetici geliştirme faaliyetleri 2 bölümde incelenmektedir:

1-İş başında geliştirme yöntemleri

2- İş dışında geliştirme yöntemleri

II.10.1. İş Başında Yönetici Geliştirme Faaliyetleri

Bu yöntemler bireyin işini yaparken geliştirilmesini amaçlamaktadır. Yönetimsel faaliyetlerdeki beceriler yalnız okuyarak, dinleyerek değil bunların yanısıra özellikle uygulama ve deneyimle kazanılmaktadır. Böylece birey bunları uygulayıp, bazı hatalar yaparak ve hatalarını hemen düzelterek daha kesin bir öğrenme fırsatına sahip olur. Bu yöntemler çok sıklıkla kullanılan yöntemlerdir (Bingöl, 1996).

İş başında yapılan eğitimin üstünlükleri şöyle özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 1994):

- 1-Öğrenme herşeyden önce bireyin isteğine bağlı bir süreçtir. Bu isteğin uyandırılması iş başında daha kolay olmaktadır. İş çevresi bunun için en uygun ortamdır.
- 2-İş başında yapılan eğitimde, bireylerin duydukları ilginin zayıf ve güçlü yönleri görülüp anında düzeltilme olanağı vardır.
- 3-Öğretilenlerin hemen uygulanma olanağı vardır.
- 4-İş başında bir yöneticinin varlığı öğrenme sürecini hızlandırır. Yöneticinin etkisini iş dışında yaratmak ya da sürdürmek kolay değildir.
- 5-İş dışındaki bir eğitim programına katılmak bireyi belli bir süre asıl görevinden uzak kalmaya zorlar. Bu da hizmetin aksamasına neden olabilir.

Bu yöntemin bazı sakıncalı yönleri de bulunmaktadır (Aldemir, 1993).

- 1-Eğer bir örgütte roller ve statüler açıkça belirtilmemişse,
- 2-Görev tanımlamaları, yetki ve sorumluluk dağılımları tümüyle açıklanmamışsa bu eğitimler sonuç vermeyebilir.

II.10.2. İş Başında Yönetici Geliştirme Yöntemleri

II.10.2.1. Üst Gözetiminde Geliştirme

Üst gözetiminde geliştirme yöntemi genellikle alt kademe yöneticilerinin eğitiminde kullanılan ve geçmişi en eskiye dayanan yöntemdir. Bu yöntem, üst kademe yöneticilerinin, alt kademe yöneticilerine yol gösterip, yardımcı olmalarıyla, onların görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri amacını güder (Bingöl, 1996).

Bu geliştirme yöntemi ile üst yöneticilerin tavsiye ve destekleri ile ast yöneticilerin performanslarının etkili bir biçimde geliştirilmesi sağlanır (Cole, 1993).

Birey günlük görevlerini yerine getirirken, üstü tarafından denetim altında tutulur. Üst yönetici eğitime tabi olan yöneticiye günlük talimatlar vererek onun başarısını yakından izler ve gelişmesine yardımcı olur (Aldemir, 1993; Bingöl, 1996).

Programı yöneten kişi (üst yönetici), eğitilenlere, gittikçe artan yönetim görevlerini yerine getirme fırsatı verir. Üst, eğitilenlerin uygulamalarını, yorumlama, eleştirme, soru sorma, öneri ve öğütler verme, cesaretlendirme ve anlayış yollarıyla iyileştirmeye çalışır. Eğitilenin görevini yerine getirirken

karşılaştığı güçlükleri çekinmeden üstüne sorabilmesi de bu yöntemin en belirgin özelliğidir (Aldemir, 1993; Bingöl, 1996). Ayrıca sık sık tekrarlanan unsurlardan oluşan bir işin kısa zamanda deneysel bir yöntemle öğrenilmesi hem çok kolay, hem de işin öğrenimi tamamen pratik yönde olduğundan çok etkilidir (Sabuncuoğlu, 1994).

Bu yöntemde önemli olan aslında eğitmenlerin bilgi düzeyidir. Geliştirmeyi yerine getiren kişi, eğitilenlerin öğrendikleri konularda yeterince bilgili ve deneyimli olmak zorundadır. Ayrıca üst yöneticilerle eğitime tabi olan yöneticiler arasında açık, sağlıklı ve dürüst bir ilişki olmalıdır. Yöntemin başarılı olabilmesi için bütün bunlar şarttır (Bingöl, 1996).

Yöntemin avantajları şöyle sıralanabilir (Bingöl, 1996):

- 1-Ast ve üst arasında biçimsel olmayan bir ilişki ile birlikte anlayış ve saygının oluşması sağlanır.
- 2-Eğitilen kişi işini, yerinde görerek öğrenir ve öğrendiğini hemen uygulama olanağı bulur.
- 3-Yöntemin maliyeti yüksek değildir.

Yöntemin sakıncaları ise şunlardır (Sabuncuoğlu, 1994; Bingöl, 1996):

- 1-Üst, bu geliştirme faaliyeti için yeterince zaman ayırmayabilir.
- 2-Üst, eğitilen yöneticinin kendi yerini almasından endişe duyarak olumsuz davranışlarda bulunabilir.
- 3-Eğitilen, üstün iyi ya da kötü bazı yönlerini taklit etme yoluna gidebilir.

4-Eğitilen kişinin sorumluluktan kaçma, eleştiriye kapalı olma, ilgisizlik ve kendine güvensizlik gibi kişisel zaafları varsa hedeflenen sonuca ulaşılmayabilir.

5-Üst yetenekli olabilir fakat öğretme yeteneği bulunmayabilir.

II.10.2.2. İş Rotasyonu

Büyüme eğilimi gösteren ve işgören dönüşüm oranı yüksek olan işletmeler için pratik bir eğitim ve geliştirme yöntemidir (Aldemir, 1993).

Bu yöntem, yöneticinin ihtiyaç duyduğu bilgi ve anlayış sayesinde iş deneyimi sağlayarak görevini daha etkili olarak yürütebilmesini amaçlamaktadır. Yani iş rotasyonunun amacı, eğitime katılanlara, faaliyetler ve uygulanmakta olan yöntemler hakkında bilgi vererek, geniş bir iş deneyimi kazandırmaktır (Bingöl, 1996). Ayrıca bu yöntemle ileride önemli görevlere atanabilecek yöneticilerin işletmede yer alan çeşitli fonksiyonları yakından tanımaları ve sadece yönetim sorumluluğu değil, aynı zamanda teknik yetenekler kazanmaları amaçlanır (Sabuncuoğlu, 1994).

Yöntemin tipik özelliği, üst ve orta kademe yöneticilerinin çeşitli işlerde belirli sürelerde çalıştırılmalarıdır. Eğitilenler örgüt içinde planlı bir biçimde, farklı görevlerde, sınırlı sürelerde çalıştırılarak deneyim ve beceri sahibi olurlar (Cole, 1993; Sabuncuoğlu, 1994). Rotasyon genelde aynı örgütsel kademedeki bulunan işler arasında yapılır. Bu işler ya özellikle eğitim için ya da eğitime katılanların deneyim programlarının bir parçası olarak oluşturulmuştur (Bingöl, 1996).

Eğitilenlerin belli bir pozisyondaki süresi bitince kişiler arasında yer değişimi yapılır. Eğitimin sonunda, eğitime katılanların hepsinin her konuda bilgi, beceri ve deneyim sahibi olduğu görülür. Böylece yönetim kademesinde olanlar, işletmeyi bir bütün olarak görmüş ve çeşitli birimlerin işlevlerini tanımış olurlar (Bingöl, 1996). Bu yöntemle yöneticiler önemli iş deneyimleri kazanırlar ve ayrıca test edilmiş olurlar (Cole, 1993).

II.10.2.3. Komiteler Aracılığıyla Eğitim

Birçok konuda oluşturulan komiteler, özellikle yeni yetişen yöneticilerin sık sık katıldıkları toplantılardır. Bu toplantılara katılım yönetim personelinin bilgi ve anlayışının gelişmesinin sağlanması açısından önemli olup yöneticilerde yönetim olgunluğunun, karar yeteneğinin ve görüş açısının artmasını sağlar (Sabuncuoğlu, 1994; Bingöl, 1996).

Bu toplantılara katılanlar kendi çevreleri dışında gelişen olay ve sorunlar hakkında bilgi sahibi olur ve diğer yöneticilerin fikirlerini öğrenirler. Yöneticilerin fikirleri diğer yöneticiler tarafından değerlendirilir ve daha da geliştirilebilir (Bingöl, 1996)

Bu toplantıların başarılı olabilmesi için bazı noktaların göz önünde bulundurulması gerekir (Sabuncuoğlu, 1994):

- 1-Komite toplantılarında gruba uyum süresi çok uzun olmamalıdır. Uyum süresinin birkaç toplantıyı geçmemesi gerekmektedir.
- 2-Komite toplantıları sonucu ortak kararlara varılması bazı katılanların sorumluluktan

-kaçmalarına neden olabilir, kişisel görüşlerini belirtmekten çekinebilirler bundan dolayı son kararın verilmesini bekleyebilirler. Bunu önlemek için toplantıya her katılımandan toplantı sırasında ya da sonrasında kişisel görüşlerini belirten rapor vermesi beklenir.

3-Kesin başarının sağlanması için bu toplantılar amaca yönelik olarak hazırlanmalı, örgütlenmeli ve uygulanmalıdır.

II.10.2.4. Yetki Göçerimi

Bu yöntemde yönetici adayına örgütün normal düzeninde sahip olmadığı bir yetki verilir. Üst yöneticilerin örgütte bulunmadığı zamanlarda vekalet yoluyla da olsa adayların bu yerlerde bulunmaları, kararlar vermeleri ve bu kararları pratiğe geçirebilmeleri önemli bir uygulamadır (Aldemir, 1993).

Bu yöntemde hastalık, tatil veya görevsel bir seyahat durumunda eğitilen yöneticiden fırsatı kullanması istenir. Böylece birey, üstün rolünü oynamakla, söz konusu görevi yerine getirmeye çalışır (Aldemir, 1993).

Bu yöntemin avantajları şöyle sıranabilir (Aldemir, 1993):

- Birey bulunduğu görevde yeterli bir deneyim kazanır
- Bireyin işbirliği anlayışı gelişir
- Bireyin değerlendirme ve denetleme yetenekleri artar

II.10.2.5. Rapor Hazırlatma

Bu yöntemde eğitilecek yöneticiye, yönetsel bir konu hakkında araştırma yaptırılır. Konu ile ilgili dosyaları incelemesi, ilgili kişilerle görüşmesi ve verileri değerlendirmesi istenir. Yönetici bütün bunları birleştirip rapor halinde hazırlar ve sunar. Burada önemli olan kişinin kendi kendine çalışması değil, raporu okuyacak olanlarla ruhsal ve duygusal olarak ilişki kurabilmesidir (Aldemir, 1993).

Bu yöntemde yöneticilerden farklı ve önemli düşünceler çıkabilir. Ayrıca düşünceleri tartışma olanağı bulunur (Cole, 1993).

II.10.2.6. Üst Yöneticiye Yardımcılık

Bu yöntemde yetiştirilecek yönetici adayı, üst yöneticiye yardımcı durumundadır ve bir bölüm başkanının yardımcısı olarak atanır.

Eğitilen yönetici, üst yöneticinin inceleme ve araştırmalarına yardım eder, haberleşmesini düzenler. Böylece o birimin birçok sorununu yakından tanıma olanağı bulur (Bingöl, 1996).

Yönetici belli bir süre eğitilenin başarı durumunu gözlemleyerek eksik ve kuvvetli yönlerini belirler. Böylece gelecekte olabilecek görevler için yetişmesine yardımcı olur (Bingöl, 1996).

Bu yöntemin başarılı olabilmesi için üst yöneticinin rolü çok önemlidir. Üst yöneticide şu özelliklerin bulunması gerekir (Sabuncuoğlu, 1994; Bingöl, 1996)

- 1-Üst yöneticide deneyim, önderlik, karar verme gibi özellikler yeterli olmalıdır.
- 2-Üst yönetici, bu yöntemin bir eğitim yöntemi olduğunu kabullenmelidir.
- 3-Eğitilen, yöneticinin yönetim konusundaki isteklerini tam olarak anlamalıdır.
- 4-Üst yönetici tüm yetkilere sahip bir tutumda olmamalıdır.

II.10.3. İş Dışında Yönetici Geliştirme Faaliyetleri

İş dışında yönetici geliştirme faaliyetleri bireysel veya gruplar halinde olabilir (Bingöl, 1996). Bu eğitimler belli görevlerin özelliklerini odak noktası olarak almayan, tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadır. İş başındaki eğitimden şu noktalarda ayrılmaktadır (Ergün, 1983; Bingöl, 1998):

- 1-Eğitilecek kişi eğitim boyunca çalışma koşullarından soyutlanarak ilgisini eğitime verebilir.
- 2-Günlük faaliyetlerin ve yorgunlukların baskısıyla yapılan eğitimin yararları azalabilir.
- 3-Görev başında eğitim ile görev davranışında önemli değişikliklerin olması beklenemez.
- 4-Görev dışındaki eğitimler, yöneticilere günlük baskılardan uzaklaşıp rahat bir ortamda düşünme olanağı sağlar.
- 5-Yöneticiler kendi bilgilerini gözden geçirirler ve farklı kişilerle bilgi alışverişi sağlarlar.
- 6-Eğitim grubuna katılan yöneticiye, kendini geliştirme güdüsü kazandırır.

II.10.4. İş Dışında Yönetici Geliştirme Yöntemleri

II.10.4.1. Rol Oynama

"Eğitim ve geliştirme yöntemlerine psikolojik yaklaşım" adı altında toplanan yöntemlerden biri olan bu programa katılan kişiler öğrenirken aynı zamanda eğlenirler. Yöntemde "taklit etme" oyunuyla başlanılır ve oyunda rol alanların başarısı değerlendirilir (Bingöl, 1996; Can, 1998).

Yetiştirme programına katılan yöneticiler arasında önce bir grup oluşturulur. Seçilen bu gruptan işletmede ortaya çıkma olasılığı bulunan bir sorunu, işletmenin yöneticileriymiş gibi çözmeleri istenir (Sabuncuoğlu, 1994).

Programda katılanların tümü için bir senaryo hazırlanır. Grubun bazı üyeleri bu senaryoyu canlandırır. Daha sonra grup, oyuncuların tutum ve eylemlerini değerlendirir. Grup önderi, hatırlanması gereken noktaları işaret eder, yorumlar ve sonuçları özetler (Bingöl, 1998).

Eğitime konu olan kişilerden rollerindeki görevlerinde bir anlaşmazlığa düştüklerinde rollerini değiştirmeleri söylenir. Bu eğitimle yalnızca görevle ilgili bilgiler yer almaz, görev sırasında ilişkide bulunulan kişilerin duygu, tutum, istek ve düşüncelerini doğru olarak tanımaları ve değişime hazır duruma getirilmeleri de amaçlanır (Aldemir, 1993).

Yöntemin özellikleri şöyle sıralanabilir (Bingöl, 1996; Bingöl, 1998):

- 1-Programa katılan yöneticilerin kendi yeteneklerini geliştirmelerini ve diğerlerinin sorunları anlamalarına ve çözüm getirmelerine yardımcı olur.
- 2-Eğitilenlerin, diğerlerinin sorunları hakkında onlara nasıl öğüt vereceklerini ve başkalarının işbirliğini nasıl kazanacaklarını öğrenmelerine yardımcı olur.
- 3-Yöneticilere, iyi insan ilişkilerini tanıtmak ve kabul ettirmek ve onlara bu ilkeleri uygulayarak becerilerini geliştirmek için iyi bir fırsat verir.

II.10.4.2. Örnek Olay

Bu yöntem ilk defa 1920 yılında Harvard Business School'da eğitim alanına sokulmuştur. Fakat daha sonra uygulama alanı çok genişlemiş ve özellikle genç yöneticilerin işletme yönetimine alıştırılmalarında kullanılmıştır (Sabuncuoğlu, 1994).

Yöntem, orta kademe yöneticilerinin eğitiminde sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Oluşturulan gruptaki yöneticilerin dikkati özel bir duruma veya soruna çevrilir. İşletme ile ilgili herhangi bir gerçek veya gerçek olmayan sorun, yazılı bir metin halinde eğitilen yöneticilere aktarılır. Bu durum yöneticinin günlük görevi sırasında karşılaşılabileceği bir durum da olabilir (Peker, 1989; Aldemir, 1993). Yazılı sorun eğitilenler tarafından tartışılır. Rapora etki edecek etmenler gözden geçirilir ve sonuçlar değerlendirilir. Yazılı olarak dağıtılan sorun eğitilenlere, tam olarak anlaşılınca kadar tekrar ettirilir.

Bu yöntemde konuyla ilgili olay, neden, nasıl ve sonuç sistemine göre incelenir (Can, 1998). Katılanların

herbiri olası bir çözüm yolu üretir, diğerleri bunu tartışır ve eleştirirler. Yöntemin özellikleri şunlardır (Bingöl, 1998):

- 1-Bir olay hakkında doğru karar vermeyi sağlar
- 2-Bir düşünceyi ifade edebilme yeteneğini geliştirir
- 3-Başkalarını ikna edebilme yeteneği kazandırır
- 4-Başkalarının düşüncelerine saygı göstermeyi sağlar
- 5-Yerinde ve zamanında konuşma özelliği kazandırır.

II.10.4.3. Duyarlılık Eğitimi

Bu yöntemin temeli 1947 yılında Amerikalı ünlü psikolog Kurt Lewin tarafından atılmıştır. Üst kademe yöneticilerinin eğitiminde kullanılan bir yöntemdir. Bu yönteme "T grup", "Beşeri ilişkiler eğitimi" veya "Laboratuvar eğitimi" adları da verilir (Sabuncuoğlu, 1994).

Yöntemin amacı, katılanların mesleki ve teknik bilgilerini arttırmak değil, bireylerin davranış yapılarında olumlu etkiler yapmaktır (Sabuncuoğlu, 1994).

Duyarlılık eğitimi belli gruplara uygulanmaktadır. Bu gruplar 10-15 kişiliktir. Katılanların toplam sayısının 100 kişiye kadar olması önerilir. Grup üyeleri tüm katılanlar arasından kura ile belirlenir. Grup üyeleri bir veya iki hafta boyunca günde bir veya iki saat birlikte çalışmaktadır. Gruplarda aynı işletmeden gelen görevliler ya da birbirine tamamen yabancı kişiler bulunmaktadır (Aldemir, 1993; Bingöl, 1996; Can, 1998).

Başlangıçta grup üyelerinde bir sıkılma görülebilir ve amaç anlaşılmayabilir. Fakat sonra yavaş yavaş grup içinde konuşmalar sohbetler başlar. Katılanlar, neler yaptıklarını birbirlerine gösterirler, sonunda grup,

yapısını geliştirir ve kendi kendini yönetir (Bingöl, 1998).

Bu gruplardaki dinamik içinde kişiden kendisini anlama ve başkalarıyla daha açık, anlamlı iş ilişkilerini kurma yeteneğini geliştirmeleri beklenir. Yöneticilerin çalışmakta oldukları işletmeyi unutmaları, örgüt yaşamından soyutlanmaları, o anki koşullarda ilişki kurmaları istenir (Aldemir, 1993). Yöneticilerin durumu sadece "şimdi ve burada" durumuna yoğunlaştırılır (Can, 1998).

Yöntemin avantajları şöyle sıralanabilir (Palmer, 1993; Sabuncuoğlu, 1994; Bingöl, 1996):

- 1-Yöneticilerin kendi kendilerini daha iyi anlamaları sağlanır.
- 2-Yöneticilerin başkaları üzerindeki etkilerini değerlendirmelerine yardımcı olur.
- 3-Yöneticilerin başkalarının duygularını, tepkilerini ve kendi üzerlerindeki etkilerini anlamalarına fırsat verir.
- 4-Kişilerarası ve grup içi ilişkilerin daha üretici ve doyurucu olması yönünden yöneticilerin becerilerini arttırır.
- 5-Örgütsel bir başarı sağlar.
- 6-Kişinin demokratik bir lider, insancıl, yumuşak, açık fikirli ve samimi bir önder durumuna gelmesini sağlar.
- 7-Topluluk, kendisini, amaçlarını, normlarını ve prosedürlerini kendisi tanımlar.

II.10.4.4. Yönetim Oyunları

Bu yöntem üretim, pazarlama, yönetim, finansman gibi işletme işlevlerini kapsar. Yönetim oyunlarına katılanlar pazarda birkaç işletmeyi temsil edecek biçimde rol alırlar (Aldemir, 1993).

Eğitilenler ilk olarak alınacak kararlar ve uygulanacak kurallar konusunda bilgilendirilir. Bilgilendirme sözlü veya yazılı olarak yapılır (Bingöl, 1998).

Rekabet eden her takım kendini örgütler, o güne kadarki işlemler hakkındaki bilgileri inceler ve ilk grup kararını alırlar (Bingöl, 1996). Takımların bu oyunlar sırasında alacakları kararlar, tam yarışma koşullarında işletmenin işlev alanını kapsar. Karar dönemleri bir gün, bir hafta, bir ay, üç ay veya daha uzun süre olur. Eğitim süresince görevlerin ayrıntılarından ve günlük kararlardan çok, işletme politikası üzerine çalışıldığından üst kademe yöneticileri için çok daha uygundur (Alpugan, 1998).

Bu yöntem örnek olay yöntemine benzese de, üstün yönü şudur:

Eğitime katılanlar aldıkları kararları sık sık değerlendirmeye tabi tutarlar.

Sakıncası ise, oyundakiler gerçeğe karşı karşıya kalmadıkları için gerçek durumun baskısını duymadan karar alacaklarından, kararların isabetliliği bundan etkilenir (Bingöl, 1996).

II.10.4.5. Tartışmalı konferanslar

Tartışmalı konferansların en ilgi çekici örneklerinden biri "forum"dur. Burada konuşmacı önce konu hakkında kısa bir bilgi verir, sonra toplantıya katılanlar soru, görüş ve örneklerle fikirlerini ve tepkilerini belirtirler. Özgür bir ortam olduğundan sorunlar konuşulur, çözüm önerileri getirilir ve dinamik bir yapı oluşur (Aldemir, 1993).

Diğer bir yöntem "panel" yöntemidir. Konuşmacılar birkaç kişidir. Dinleyicilere değişik görüşler sunulur ve konu tartışmaya açılır. Konuşmacılar tartışmaları dinleyerek bazı gözden kaçırdıkları noktaları saptamak için fırsat bulurlar (Sabuncuoğlu, 1994; Öznur, 1998).

II.10.4.6. Seminerler

İşletmelerde özellikle üst ve orta kademe yöneticilerinin yetiştirilmesinde kullanılan bir yöntemdir. İşletme içinden ya da dışından çeşitli örgütlerce düzenlenen bu seminerlerde yöneticiler mesleki, teknik veya genel konularda bilgilendirilirler.

Seminerler konferanslara göre daha uzun sürelidir. 2-3 gün sürecek biçimde hazırlanırlar. Konu, son gün belirli seanslarda dinleyicilerin soruları ve görüşlerine açılır. Yöneticiler yönetsel bilgi ufuklarını genişletmek ve yeni bilgiler elde etmek için seminerlere büyük ilgi gösterirler (Sabuncuoğlu, 1994).

II.10.4.7. Kurslar

Birçok kademedeki işgören için hazırlanan kursların orta ve üst kademe yöneticileri için de hazırlandığı görülmür. Bu kursların amaçları endüstriyel ve teknolojik ilerlemelere ayak uydurmayı sağlamak ve hızlandırmak ayrıca yöneticilerin kendilerini yenilemelerini ve yeni koşullara alıştırmaya çalışmaktır (Sabuncuoğlu, 1994).

Bu amaç için ekonomik ve sosyal sorunlar üzerinde durulmakta, özellikle personel yönetimi, organizasyon, beşeri ilişkiler, haberleşme teknikleri ve yeni yöntemlere ilişkin bilgiler verilmektedir (Sabuncuoğlu, 1994).

Bu kursların başarılı olabilmesi için anlatılan konular slayt, film gibi gösterimlerle desteklenmeli, uygulamaya önem verilmelidir. Ayrıca kursa katılanların sayısı iyi ayarlanmalı, 10 kişiden az 90 kişiden fazla olmamalıdır (Sabuncuoğlu, 1994).

II.11. Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi

Yöneticilerin ve diğer personelin eğitimi için düzenlenen eğitim faaliyetlerinin varlığı ve uygulanması öğrenmenin sağlandığını kanıtlamaz (Bingöl, 1996; Bingöl, 1998). Eğitim programlarının uygulanmasıyla ilgili olarak yapılan değerlendirmeler bir taraftan programa katılan adayların durumunu ölçerken bir taraftan da uygulanan programların yeterliliğini ortaya koyabilmelidir (Aldemir, 1993).

Eğitim sürecinin etkilerini bir bütün halinde görebilmek için, eğitim programının bütün öğeleri incelenmelidir. Öğelerden herhangi biri istenen

standartların altındaysa programın amacına tam olarak ulaştığı söylenemez (Palmer, 1993). Bu standartlar, işletmelerde çalışan personelin kapasitesiyle sınırlandırılmış ve üst yönetimce belirlenmiş standartlar olarak belirtilebilir. Belirlenen standartlar, eğitim programlarına katılanların ulaştıkları düzeyler ile eğitimcilerin ve işletmelerin değerlendirilmesi konularını içerir (Aldemir, 1993).

Eğitime katılanların değerlendirilmesinde soru formları ve grup tartışmaları kullanılmaktadır. Seminer ya da kurslara katılanlara dağıtılan soru formlarıyla eğitim yapılacak yerin fiziksel konumu tartışılabilir, konuşmacılar hakkında bazı izlenimler elde edilebilir, eğitimde yararlı görülen konuların soruşturulması yapılabilir ve eğitime konu olan kişilerin geleceğe yönelik düşünceleri öğrenilebilir (Aldemir, 1993).

II.11.1. Verilen Eğitimin Etkinliğinin Ölçülmesinde Değerlendirme Konuları

II.11.1.1. İzlenim Saptama

Eğitime katılanların programdan hoşnutluk derecesi izlenir. Burada eğitime katılanlara, verilen eğitimin değerlendirilmesi için programın kapsamındaki konular, izlenen yöntem, eğitimi veren kişinin performansı ve programın yönetimi gibi konularda yazılı olarak sorular yöneltilir. Bu yöntem programın başarılı ya da başarısız olduğuna karar vermede tek başına yeterli olmaz (Aldemir, 1993).

II.11.1.2. Sınavlar

Eğitimden sonra, programa katılan yöneticilere uygulanan sınavlar ya da testlerdir. İyi ve amacına yönelik olarak hazırlanmış bir soru kağıdı, eğitime katılan yöneticinin kavrama ve özümleme ölçüsünün bir göstergesidir (Canman, 1995). Sonuçta, programa katılanların verilen bilgi ve becerileri ne ölçüde özümledikleri ortaya konur.

II.11.1.3. Devam ve İlgi Derecesi

Uygulanan programlara devamsızlık, ilginin eksik olduğunu, verilen eğitimin amacına ulaşmasında yetersiz kaldığını göstermektedir. Ayrıca programlara katılanların, program süresince tartışmalara katılmaları ve yaptıkları katkılar eğitimin başarı derecesi hakkında da bilgi vermektedir (Canman, 1995).

II.11.1.4. Davranış Değişikliklerinin Belirlenmesi

Verilen eğitimin başarı derecesinin en güzel göstergelerinden biri de eğitime katılanların öğrendiklerini ne ölçüde uyguladıklarının saptanmasıdır (Canman, 1995). Eğitim programı uygulaması sonucunda, eğitime katılanların işlerinin başına dönmesinden en az 3 ay sonra (öğrendiklerini uygulamaya koymaya zaman tanımak amacıyla) bir değerlendirme yapılabilir. Bu değerlendirme sonucunda eğitimden önceki davranışlar ile sonraki davranışlar karşılaştırılarak değişiklikler ortaya konabilir (Aldemir, 1993). Böylece uygulamada eğitilenlerin yetersizlikleri belirlenir, ona göre bir önlem alınır.

II.11.1.5. Elde Edilmek İstenen Somut Sonuçlar Yönünden Eğitimin Değerlendirilmesi

Bu değerlendirmede önemli olan eğitimin payının ne olduğunun saptanmasıdır. Yani elde edilen sonuçta başlıca rolü, eğitim programı mı yoksa diğer etkenler mi oynamıştır? Eğitim programlarının uygulamasından sonra ortaya çıkan sonuç için eğitimin ve diğer etmenlerin yüzde olarak paylarını tam olarak ortaya koymak imkansızdır. Burada da davranış değişikliğini saptama yönteminde izlenen yolun sağlıklı sonuç vereceği söylenebilir (Aldemir, 1993).

II.11.1.6. Eğitimden Sonra Görevlendirme

Eğitimin değerlendirilmesinde önemli bir gösterge, eğitim görenlerin, eğitimden sonra görevlendirme yerleridir. Eğitim görenler eğitim aldıkları konuya göre görevlendirilmeleri gereklidir. Uygulamada, eğitim görenler çoğunlukla eğitildikleri amaca uygun çalışmazlar. Bu durum ise eğitimin amacına ulaşmasında önemli bir engeldir (Canman, 1995).

II.11.1.7. Maliyet Giderlerinde Düşme

Eğitimin etkinliğinin ölçülmesinde bir ölçüt de maliyet düşüşünün hesaplanmasıdır. Eğitimle maliyet düşüşü arasında bir bağlantı kurulabilmesi için verilen eğitim içinde maliyet düşürme tekniklerinden de bahsedilmelidir. Yönetim ve yöneticiler bu teknikleri benimseyip, uygularlarsa belli bir ekonomiklik sağlanmasının yanısıra, verilen eğitim de amacına ulaşmış olur (Aldemir, 1993; Canman, 1995).

Bu değerlendirme yöntemlerinin dışında, eğitime katılanların başarılarındaki iyileşme, bireysel ve grup başarısı esasına göre hazırlanmış öğrenme eğrilerinin incelenmesiyle de değerlendirme yapılmaktadır (Bingöl, 1996; Bingöl, 1998).

Eğitim programlarının başlatılmasında ve sonuçlarının alınmasında bireysel ve fiziksel koşulların en elverişli şekilde oluşturulmuş olması gerekir. İşletmelerde uygulanan eğitim programlarında önemli olan, kişilerin elde ettikleri bilgi ve beceriyi işletme yaşamında uygulayabilmeleridir. Bu nedenle, işletmelerde yönetsel etki sağlamak için, yöneticinin zayıf yanlarının giderilmesiyle birlikte güçlü yanlarının daha da güçlendirilmesi amacıyla eğitsel çalışmalar da yoğunlaştırılmalıdır.



II. İLAÇ ENDÜSTRİSİ

III.1. İlacın Tanımı

"İlaç (tıbbi ürün) insanlarda hastalıklardan korunma, tanı, tedavi veya bir fonksiyonun düzeltilmesi ya da insan yararına değiştirilmesi için kullanılan genellikle bir veya birden fazla yardımcı madde ile formüle edilmiş etken madde veya maddeleri içeren bitmiş dozaj şeklidir" (DPT., 1996).

III.2. İlaç Endüstrisinin Tanımı

"İlaç endüstrisi, beşeri ve veteriner hekimlikte tedavi edici, koruyucu ve besleyici olarak kullanılan sentetik, bitkisel, hayvansal ve biyolojik kaynaklı kimyevi maddeleri, farmasötik teknolojiye uygun olarak, bilimsel standartlara göre belirli dozlarda basit veya bileşik farmasötik şekillere getiren seri halde üreten ve tedaviye sunan bir endüstri dalıdır" (İEİS, 1984; DPT., 1996).

III.3. İlacın Tarihçesi

İlacın kullanımı, insanlığın tarihi kadar eskidir. İnsanlar varolduklarından itibaren yakalandıkları hastalıklara karşı doğada çare aramaya çalışmışlardır. İlk çağlarda uygarlıkların kısa süreler içinde kurulmaları ve yok olmaları nedeni ile bu çare arayışlarındaki ilerlemeler aralıklı olarak sürmüş olmasına rağmen tıp ve eczacılığa ait bilgilerin temelini oluşturmuştur (Trease, 1964; Dölen, 1995).

Tarihsel araştırmalar Mezopotamya ve Eski Mısır uygarlıklarında sağlık amacıyla çeşitli bitkilerden

yararlanıldığını ortaya koymuştur. İlk olarak zehirli ve zehirsiz bitkiler ayrılmış daha sonra ise deneme yoluyla ilk bitkisel ilaçlar bulunmuştur. Bilinen en eski farmakope olan Mezopotamya Farmakopesi'nde 250 dolayında bitkisel, 120 dolayında hayvansal ve mineral drogdan bahsedilmiştir. Bu çağlarda ilaçların büyük bölümünün bitkisel droglarla hazırlandığı ve sıvağ olarak da su, şarap, bira, süt, yağ, bal ve balmumu gibi maddelerin kullanıldığı görülmüştür. Bazen droglar hamur icine yerleştirilerek hap halinde ya da balla karıştırılarak şekerleme halinde hastaya verilmiştir (Singer and Underwood, 1962; İEİS, 1984; Baytop, 1985).

Tedavi edici maddelerin belirli formül ve şekillerde kullanılması ilk olarak M.S. 130'lu yıllarda Bergamalı Galenus ile başlamıştır. Bu döneme kadar tıp ve eczacılık alanında büyük dalgalanmalar yaşanmıştır. Çok sonraları ise İslam Bilim Adamları'nca alkol ve çeşitli çözeltiler üretilmiş, böylece doğuda yapılan bilimsel çalışmalar artmıştır. Yapılan bu çalışmalar savaş ve ticaret gibi ilişkilerle batıya ulaşmıştır (Trease, 1964; Baytop, 1985; İEİS Aylık Rapor, 1988; Erdemir, D., 1996).

Toplum sağlığı için çok büyük önem taşıyan ilaç, 19.yy başlarına kadar önemli bir gelişme gösterememiştir. Ancak 1870'lerdeki Sanayi Devrimi ile ilaç artık fabrikalarda üretilmeye başlanmıştır. Fabrikalarda seri üretime geçilmesinin bir nedeni de dünya nüfusunun hızla artışıdır. Yirminci yüzyıl başlarında 1,5 milyar olan dünya nüfusu bugün yaklaşık 4 kat artarak 6 milyarı geçmiştir (İEİS, 1984).

İlacın etki ve kullanım alanı arttıkça, ilaç Endüstrisi de hızlı bir araştırma-geliştirme faaliyeti uygulamaya başlamıştır. Bunun sonucu olarak aşılar, röntgen, insülin, sülfamit, penisilin, cortison ve kanser

ilaçları ve yeni tedavi yöntemleri bulunmuştur (İEİS, 1984).

III.4. Türk İlaç Endüstrisi

Türk İlaç Endüstrisi'ndeki gelişim 3 döneme ayrılarak incelenmektedir:

- 1- Cumhuriyet öncesi dönem
- 2- Cumhuriyet'ten II. Dünya Savaşı Sonuna kadar olan dönem
- 3- II. Dünya Savaşı'ndan bugüne kadar olan dönem

III.4.1. Cumhuriyet Öncesi Dönem

Bu dönemde ilaç, eczanelerde yapılmaya başlanmış, tentür, ekstre, toz gibi birçok farmasötik şekil ve ilaç etken maddesi eczacılar tarafından eczane laboratuvarlarında elde edilmiştir (Baytop, 1997). Daha sonra artan ilaç ihtiyacını karşılamak amacıyla ilk fabrikalar kurulmaya başlamıştır. 1915 yılında üretilen basit kodeks ampulleri, çeşitli tonik ilaçlar ve damlalarla, müstahzar sayısı 30'u bulmuştur (İEİS Aylık Rapor, 1984; İEİS, 1984; Canefe ve ark., 1994). İhtiyaç duyulan diğer ilaçlar ise ithal edilmiş, kalite ve fiyat kontrolü yapılmadan ve ruhsata tabi tutulmadan halka sunulmuştur (Baytop, 1997).

III.4.2. Cumhuriyet'ten II. Dünya Savaşı Sonrasına Kadar Olan Dönem

İnsan sağlığına direkt etki eden bir ürün olan ilaç üretimi için bazı kuralların olması gerekliliğinin ortaya

çıkıldığı bu dönemde, bir takım yasal düzenlemeler getirilmiştir. Cumhuriyet'in ilanından sonra 1928 yılında çıkarılan 1262 Sayılı Tıbbi ve İspençiyari Müstahzarlar Kanunu ile birçok olumlu adım atılmıştır. Bu kanun ile ilaç ithali ve üretimi devlet kontrolü altına alınmıştır. İlaç ithalatı ile birlikte yerli ilaçlara, ithal ilaçlarla rekabet ortamı sağlanmış ve böylece ilaç endüstrisi de gelişmeye başlamıştır (İEİS Aylık Rapor, 1984; İEİS, 1984; Canefe ve ark., 1994).

II. Dünya Savaşı sırasında ilaç ithalinde büyük zorluklarla karşılaşmıştır. Endüstrideki imkansızlıklara rağmen ülkenin ilaç ihtiyacı yerli üretimle sağlanmaya çalışılmış ve böylece ilaç endüstrisi az gelişmiş ülkelere oranla çok iyi sayılabilecek bir düzeye ulaşmıştır (İEİS, 1984; Canefe ve ark., 1994).

III.4.3. II. Dünya Savaşı'nda Sonraki Dönem

Bu dönemde yerli ve yabancı semayeli şirketlerin kurulmasıyla ülkede üretim düzeyi yükselmiştir. Savaşın sonraki yıllar 3 döneme ayrılarak incelenmektedir.

1950-1971: 1954 yılında 6224 Sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu'nun çıkarılmasıyla birlikte Türkiye'de yabancı ilaç firmaları da kurulmaya başlanmıştır. Bu firmaların kurulmasıyla ilaç endüstrisi daha fazla gelişme göstermiş ve Türkiye'deki ihtiyacın %60'ını karşılayacak duruma gelmiştir. Bu dönemde ucuz ve uzun vadeli kredi kullanımı, enflasyonun normal seviyede kalması, yeterli döviz bulunabilmesi ve hammadde kaynaklarının artmasıyla olumlu bir süreç yaşanmıştır (İEİS, 1984; İEİS Aylık Rapor, 1995).

Ülkede hazır ilaç ithalatının azalması, nüfusun ve özellikle büyük şehirlerde ilaca karşı olan ilginin yükselmesi ilaç talebinin artmasına neden olmuştur. Artan talebi karşılamak amacıyla birçok yerli ilaç üretim tesisleri kurulmuş ve büyük gelişme göstererek, günümüzdeki Türk İlaç Endüstri'nin temeli atılmıştır (İEİS, 1984; İEİS, 1995). Bu tesislerden ilk kurulanlar 1952 yılında kurulan Eczacıbaşı İlaç Fabrikası ve 1956 yılında kurulan İ.E. Kimya Evi'dir (Baytop, 1997).

Türkiye'deki ilk sentetik antibiyotik madde olan kloramfenikolün sentezi Eczacı A. Mazon tarafından kurulan ARCO tesislerinde yine bu dönemde (1967) yapılmıştır (Baytop, 1997).

1971-1984: Bu dönemde ilaç ithalatına fiyat ve miktar kontrolü getirilmiş ve lisans antlaşmaları engellenmiştir. Ayrıca ilaç için yapılacak yatırımların teşvik edilememesi ve döviz yetersizliği ile birlikte enflasyonun yükselmesi bu dönemin olumsuz bir süreç olarak değerlendirilmesine neden olmuştur (İEİS Aylık Rapor, 1995).

Türk İlaç Endüstrisi'nde hammadde üretimine 1971 yılında başlanmıştır. İlk olarak, fermentasyon yoluyla ANSA (Antibiyotik ve İlaç Hammaddeleri Sanayi A.Ş.) tesislerinde bir antibiyotik madde olan tetrasiklin türevi bileşiklerin üretimi yapılmıştır (Baytop, 1997). Bu üretim sonucunda ülkenin tetrasiklin ihtiyacının tamamı karşılanmış, 1973 yılından sonra ihracata başlanmıştır (Canefe ve ark, 1994).

1983 yılında Bolvadin Afyon Alkaloitleri Fabrikası kurularak, morfin ve türevlerinin üretimine başlanmıştır. Bu üretimle yurtiçi ihtiyacının tamamı karşılanmış,

yaklaşık olarak üretimin %90'ı ihraç edilmiştir (Canefe ve ark.; Baytop, 1997).

1984-: Bu dönemde fiyat kararnamesinin uygulamaya konulması, ithalatta fiyat, miktar, kalite kontrolünün sadece kalite kontrolüne indirgenmesi ve GMP (Good Manufacturing Practices) gibi düzenlemelerin yürürlüğe girmesi olumlu gelişmeler olarak değerlendirilmiştir. Bunun yanı sıra enflasyonun sürekli yüksek seyretmesi, banka kredi faizlerinin yüksek olması ise dönemin olumsuz yanları olarak gösterilmektedir. Ayrıca fiyatlandırma sisteminde kalitenin gözardı edilmesi ve sadece ucuz ilaç teminine yönelik uygulamaların yapılması endüstride büyük sıkıntılara neden olmuştur (İEİS, 1995).

Bu dönemde Türk İlaç Endüstrisi'ndeki olumsuzluklar şöyle sıralanmaktadır:

- 1- Yatırımlar önemli ölçüde durmuştur,
- 2- Hammadde ithalindeki aksaklıklar nedeniyle yoğun ilaç yoklukları yaşanmıştır,
- 3- Yeni ilaçlar halka sunulamamıştır.

III.5. Türk İlaç Endüstrisi'nin Bugünü

Türk İlaç Endüstrisi 172 ülke arasında Dünya Sağlık Örgütü tarafından GMP ve GLP kurallarına göre üretim yaptığı saptanan ilk 36 ülke arasında yer almaktadır (Canefe ve ark., 1994). İlaç endüstrisi, üretimde, ilaçla ilgili olarak hazırlanan yasalara büyük ölçüde uyduğundan belli bir disiplin içine girmiştir. Böylece Avrupa'da söz sahibi olacak düzeye gelmiştir (İEİS Aylık Rapor, 1994).

Türkiye'deki ilaç endüstrisi bugün, dünya standartlarına paralel giden bir endüstri dalıdır. İlaç endüstrisinin bu düzeye gelmesinde kaliteli ilaç üretimi

düşüncesi önem taşımaktadır. Endüstride kalitenin en önemli kriter olarak alınmasının nedenleri şöyle sıralanabilir (İEİS Aylık Rapor, 1994):

- 1- Türk İlaç Endüstrisi, üretimden tüketime kadar bütün kademelerde denetlenen tek endüstri dalıdır
- 2- Türkiye'deki ilaç üretimi WHO(Dünya Sağlık Örgütü) tarafından konmuş standartlara göre yapılmaktadır
- 3- Türk İlaç Endüstrisi GMP olarak adlandırılan kurallarla yetinmemiş, PIC (Pharmaceutical Inspection Convention) olarak bilinen İlaç Teftiş Antlaşmasına da katılım sürecine girmiştir. PIC, üye ülkeler arasında ilaç kontrolü ve üretim yerlerinin denetiminde, aynı standartların sağlanması ve müfettişlerce yapılan denetimin karşılıklı tanınmasıyla, ilaç alışverişinin kolaylaştırılması amacını güden uluslararası bir antlaşmadır.

Türkiye'de İlaç Endüstrisi Kamu ve Özel sektör olmak üzere iki grupta faaliyet göstermektedir.

1-Kamu Sektörü: Sosyal Sigortalar Kurumu İlaç Fabrikası, Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı Ordu İlaç Fabrikası, Sağlık Bakanlığı'na bağlı Refik Saydam Hıfzıssıhha Enstitüsü ve Bolvadin Alkaloid Fabrikası kamu sektöründeki ilaç fabrikalarıdır (İEİS, 1984).

2-Özel Sektör: 1994 yılı itibari ile Türk İlaç Endüstrisi'nde üretim yapan 27'si yabancı sermayeli toplam 156 firma bulunmaktadır. Bu 156 firmanın 106'sı üretici firma olup diğer firmalar pazarlama ya da dışalım ile uğraşan firmalardır. Yabancı sermayeli 27 firmanın 8'inin ülkemizde üretim tesisi bulunmaktadır.

1994 yılında yabancı sermayeli firmaların toplam satış içindeki payı %40 iken, yerli sermayeli firmaların payı %60 olmuştur (İEİS, 1984; İEİS, 1995).

III.5.1. Türkiye'deki İlaç Firmalarının Bölgelere Göre Dağılımı

Türkiye'deki İlaç Firmalarının coğrafi dağılımına bakıldığında bunların İstanbul ve çevresinde toplanmış olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, altyapının uygunluğu, ambalaj malzemesi ve teknik personel temininin kolaylığı, iletişim imkanlarının rahatlığı ve sağlık kuruluşlarının İstanbul'daki yoğunluğudur (İEİS, 1995). Ayrıca hammaddelerin büyük kısmının dış ülkelere gelmesi yüzünden hava, deniz ve kara ulaşımının daha kolay olması endüstrinin büyük kısmının İstanbul'da kurulmasına neden olmuştur (İEİS, 1984).

İstanbul dışında Adana, Ankara, İzmir, İzmit ve Samsun illerinde de ilaç ve ilaç etken maddesi üreten çeşitli firmalar bulunmaktadır (İEİS, 1984).

III.5.2. Türk İlaç Endüstrisi'nde Meslek Dağılımları

1998 yılı itibariyle Türk İlaç Endüstrisi'nde çalışan personel sayısı ve meslek grupları aşağıdaki tabloda verilmiştir (İEİS, 1999).

Meslek Grupları	Kişi Sayısı
Eczacı	430
Kimya Mühendisi	575
Kimyager	359
Doktor	248
Biyolog	579
Diğer Mühendisler	796
Ekonomist	733
Diğer Yüksek Tahsilli Personel	3598
İdari Personel	4755
Teknisyen	453
Laborant	145
Kalifiye İşçi	1398
Düz İşçi	2754
Toplam	16823

III.5.3. Türk İlaç Endüstrisi'nde İhracat

Türk İlaç Endüstrisinde 1994-1998 yılları arasındaki ihracat rakamları aşağıdaki tabloda verilmektedir (İEİS, 1999).

(\$)

Yıllar	Hammadde	Mamul İlaç	Toplam
1994	45 033 327	59 373 790	104 407 117
1995	47 701 704	46 662 237	94 363 941
1996	56 278 804	48 777 895	105 056 699
1997	38 754 528	58 891 348	97 645 876
1998	60 679 171	68 027 235	128 706 406

III.5.4. Türk İlaç Endüstrisi'nde İthalat

Türk İlaç Endüstrisinde 1994-1998 yılları arasındaki ithalat rakamları aşağıdaki tabloda verilmektedir (İEİS, 1999).

(\$)

Yıllar	Hammadde	Mamul İlaç	Toplam
1994	371 174 620	118 000 000	489 174 620
1995	565 785 587	163 780 000	729 565 587
1996	650 000 000	225 000 000	875 000 000
1997	667 728 360	314 225 111	981 953 471
1998	769 378 609	411 213 585	1 180 592 194

III.5.5. Türk İlaç endüstrisi'nde İhracatın İthalatı Karşılama Oranı

Türk İlaç Endüstrisinde 1994-1998 yılları arasındaki ihracatın italatı karşılama oranları aşağıdaki tabloda verilmektedir (İEİS, 1999).

Yıllar	İhracat (Milyon \$)	İthalat (Milyon \$)	İhracatın İthalatı Karşılama oranı (%)
1994	104,3	489,1	21,3
1995	94,3	729,5	12,9
1996	105,0	875,0	12,0
1997	97,6	981,9	9,9
1998	128,7	1,180,6	10,9

III.5.6. Türk ilaç Endüstrisi'nde Yatırımlar

Türk ilaç Endüstrisinde 1994-1999yılları arasındaki yatırım miktarları aşağıdaki tabloda verilmektedir (İEİS, 1999).

Milyon TL.

Yıllar	1994	1995	1996	1997	1998
GMP (İyi Üretim Uygulamaları)	98 412	593 712	2 172 185	1 838 556	4 418 313
GLP (İyi Laboratuvar Uygulamaları)	36 333	163 498	331 952	435 401	434 465
Kapasite Geliştirme	518 178	393 069	1 424 393	1 666 598	5 751 441
Diğer Yatırımlar	345 802	1 182 357	2 386 104	2 829 054	6 829 836
Hammadde Üretimi	33 778	48 113	362 072	349 535	539 198
Toplam	1 032 503	2 380 749	6 676 706	7 119 144	17 973 253

IV. MATERYAL VE YÖNTEM

IV.1. Materyal

Bu araştırmanın materyalini, İstanbul ilinde bulunan, İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası üyesi olan 38 ve sendika hizmetlerinden yararlanan 13 firma olmak üzere toplam 51 ilaç firmasının İnsan Kaynakları veya bu bölüm bulunmayan firmalarda Personel Müdürleri'ne uygulanan 19 soruluk anket formları oluşturmaktadır.

IV. Yöntem

IV.2.1. Evren ve Örneklem

Evren: Araştırmanın çalışma evreni, İstanbul ilinde bulunan, İlaç İşverenler Sendikası üyesi olan 38 ve sendika hizmetlerinden yararlanan 13 firma olmak üzere toplam 51 ilaç firmasının İnsan Kaynakları veya bu bölüm bulunmayan firmalarda Personel Müdürleridir.

Örneklem: Örneklem çapı olarak evrenin tümü seçilmiştir.

IV.2.2. Verilerin Toplanması

Bu çalışmada, konuyla ilgili Türkçe ve Yabancı literatür ile çeşitli ilaç firmaları çalışanlarından sağlanan bilgiler kullanılmıştır. İlaç firmalarının İnsan Kaynakları Müdürlerinden bilgi toplanması posta yolu ile anket uygulama tekniği kullanılarak sağlanmıştır.

Veri toplama işlemine 1999 yılının Şubat ayında başlanmış ve Temmuz ayının sonunda tamamlanmıştır. Yönetici eğitimi ve yönetici geliştirme faaliyetlerinin çeşitli endüstri alanlarında uygulanması ile ilgili olarak yapılan tez çalışmaları incelenmiştir. Çalışmada kullanılan anket formunun hazırlanması sırasında farklı endüstri alanlarında yapılan bu çalışmalardan yararlanılabileceği düşünülmüştür. Anket formu bu çalışmaların ve literatürün ışığında hazırlanmıştır (Marşap, 1992; Gündüz, 1994; Göncüler, 1996; Uygur, 1996).

Anketlerin ön uygulama ile anlaşılabilirliği denenmiştir. Anket sırasında tek tip anket formu kullanılmıştır. Anket formu ekte sunulmuştur. (Ek 1)

Anket formunun firmalara gönderilmesinden sonra ilk olarak 18 adet anket formu geri dönmüştür. Bu sayının yetersiz olması nedeniyle, cevap vermeyen firmalara bir hatırlatma yazısı yazılarak, anketin önemi vurgulanmıştır. Anket formunun adrese ulaşmamış olabileceği düşünülerek yazılan yazı ile birlikte yeni bir anket formu gönderilmiştir. Bu hatırlatma yazısından sonra geri dönen anket formu sayısı 31'i bulmuştur. Bu sayı tüm evrenin %60,8'ini oluşturmaktadır. Elde edilen oran %30'un üzerinde olduğundan geri dönen anket formu sayısının yeterli olduğu düşünülmektedir (Karasar, 1982).

IV.2.3. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Soru kağıtlarındaki bilgilerin kod anahtarları oluşturulduktan sonra istatistik değerlendirmeleri yapılmıştır. İstatiksel değerlendirmeler, bilgisayar ortamında SPSS (7.5) paket programı yardımı ile yapılmıştır.

IV.2.4.- Süre ve Maliyet

Araştırmaya başladıktan sonra, ilk olarak konu ile ilgili literatür araştırmaları yapılmıştır. Daha sonra evren belirlenmiş, hazırlanan anket formları firmalara postalanarak veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler çözümlendikten sonra, değerlendirmeleri yapılmış ve yorumlanmıştır. Çalışmaların tamamlanması 18 ay sürmüştür. Araştırmanın maliyetini etkileyen en önemli faktörler, anketlerin firmalara ulaştırılması için yapılan posta ve anket formlarının basım giderleridir.



V. BULGULAR

Türk İlaç Endüstrisi'nde yönetici geliştirme faaliyetleri ile ilgili olarak yapılan bu çalışmada, uygulanan ankete katılan 51 ilaç firmasının İnsan Kaynakları veya bu bölümü bulunmayan firmalarda Personel Müdürleri'nin verdiği cevaplara ve anket formundaki soru sıralamasına göre elde edilen bulgulara bakılarak yapılan tablolar aşağıda verilmiştir.

Tablo 1: Ankete katılan firmalardaki personel sayısı dağılımı

Personel Sayısı	Cevaplanan	Yüzde
1-100	2	6.5
101-200	1	3.2
201-300	1	3.2
301-400	-	-
401-500	1	3.2
501-600	1	3.2
601-700	1	3.2
701-800	-	-
801-900	-	-
901-1000	1	3.2
1001-1100	2	6.5
Toplam	10	32.3
Cevaplanmayan	21	67.7
Toplam	31	100

Tablo 2: Ankete katılan firmalardaki müdür seviyesindeki yönetici sayısı dağılımı

Yönetici Sayısı	Cevaplanan	Yüzde
1-10	1	3.2
11-20	5	18.1
21-30	-	-
31-40	3	9.7
41-50	-	-
51-60	-	-
61-70	1	3.2
Toplam	10	32.3
Cevaplanmayan	21	67.7
Toplam	31	100

Tablo 3: Ankete katılan firmalardaki müdür seviyesindeki lisans eğitilmiş yönetici sayıları dağılımı

Lisans Eğitilmiş Yönetici Sayısı	Cevaplanan	Yüzde
1-5	1	3.2
6-10	4	12.9
11-15	-	-
16-20	-	-
21-25	-	-
26-30	1	3.2
31-35	2	6.5
36-40	-	-
41-45	-	-
46-50	-	-
51-55	1	3.2
Toplam	9	29
Cevaplanmayan	22	71
Toplam	31	100

Tablo 4: Ankete katılan firmalardaki müdür seviyesindeki yüksek lisans eğitilmiş yönetici sayıları dağılımı

Y.Lisans Eğitilmiş Yönetici Sayısı	Cevaplanan	Yüzde
1-5	6	19.4
6-10	2	6.5
Toplam	8	25.8
Cevaplanmayan	23	74.2
Toplam	31	100

Tablo 5: Ankete katılan firmalardaki müdür seviyesindeki doktora eğitilmiş yönetici sayıları dağılımı

Doktora Eğitilmiş Yönetici Sayısı	Cevaplanan	Yüzde
1-5	5	16.1
6-10	-	-
Toplam	5	16.1
Cevaplanmayan	26	83.9
Toplam	31	100

Tablo 6: Ankete katılan firmalarda yöneticilerin seçiminde hekimlerin tercih edilme sırasının dağılımı

Hekim Tercihi	Cevaplanan	Yüzde
1.tercih	8	25.8
2.tercih	14	45.2
3.tercih	5	16.1
Toplam	27	87.1
Cevaplanmayan	4	12.9
Toplam	31	100

Tablo 7: Ankete katılan firmalarda yöneticilerin seçiminde eczacıların tercih edilme sırasının dağılımı

Eczacı Tercihi	Cevap Sayısı	Yüzde
1.tercih	20	64.5
2.tercih	3	9.7
3.tercih	4	12.9
Toplam	27	87.1
Cevaplanmayan	4	12.9
Toplam	31	100

Tablo 8: Ankete katılan firmalarda yönetici seçiminde kimya mühendislerinin tercih edilme sırasının dağılımı

Yönetici Seçiminde Kimya Müh. Tercihi	Cevaplanan	Yüzde
1. tercih	2	6.5
2. tercih	8	25.8
3. tercih	14	45.2
4. tercih	2	6.5
Toplam	26	83.9
Cevaplanmayan	5	16.1
Toplam	31	100

Tablo 9: Ankete katılan firmalarda yönetici seçiminde işletmecilerin tercih edilme sırasının dağılımı

Yönetici Seçiminde İşletmeci Tercihi	Cevaplanan	Yüzde
1. tercih	3	9.7
2. tercih	-	-
3. tercih	2	6.5
4. tercih	19	61.3
Toplam	24	77.4
Cevaplanmayan	7	22.6
Toplam	31	100

Tablo 10: Ankete katılan firmalarda müdür seviyesindeki yöneticilerin belirlenmesinde kuruluş içinde yapılacak bir sınavın tercih edilme sırasının dağılımı

Yönetici Belirlemede Sınav Tercihi	Cevaplanan	Yüzde
1. tercih	2	6.5
2. tercih	4	12.9
3. tercih	-	-
Toplam	6	19.4
Cevaplanmayan	25	80.6
Toplam	31	100

Tablo 11: Ankete katılan firmalarda müdür seviyesindeki yöneticilerin belirlenmesinde kuruluş içinden terfi yolunun tercih edilme sırasının dağılımı

Yönetici Belirlemede Terfi Yolu Tercihi	Cevaplanan	Yüzde
1. tercih	29	93.5
2. tercih	2	6.5
3. tercih	-	-
Toplam	31	100
Cevaplanmayan	-	-
Toplam	31	100

Tablo 12: Ankete katılan firmalarda müdür seviyesindeki yöneticilerin belirlenmesinde kuruluş dışından transfer yolunun tercih edilme sırasının dağılımı

Yönetici Belirlemede Transfer Yolu Tercihi	Cevaplanan	Yüzde
1. tercih	-	-
2. tercih	23	74.2
3. tercih	8	25.8
Toplam	31	100
Cevaplanmayan	-	-
Toplam	31	100

Tablo 13: Ankete katılan firmalarda üst düzey yöneticilerin çalışma süreleri boyunca herhangi bir geliştirme programına katılımlarının dağılımı

Yöneticilerin Geliştirme Programına Katılması	Cevaplanan	Yüzde
Evet	25	80.6
Hayır	6	19.4
Toplam	31	100
Cevaplanmayan	-	-
Toplam	31	100

Tablo 14: Ankete katılan firmalarda üst düzey yöneticilerin uygulanan geliştirme programına bir yıl içindeki katılım sayılarının dağılımı

Yöneticilerin Geliştirme Programına Katılım Sayısı	Cevaplanan	Yüzde
1 kez	2	6.5
2 kez	19	61.3
3 kez	2	6.5
Diğer	2	6.5
Toplam	25	80.6
Cevaplanmayan	6	19.4
Toplam	31	100

Tablo 15: Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programı uygulama fikrinin doğmasında adayların talebine verilen önemin dağılımı

YGP İçin Adayların Talebi	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	4	12.9
Önemli	19	61.3
Önemli değil	-	-
Toplam	23	74.2
Cevaplanmayan	8	25.8
Toplam	31	100

Tablo 16: Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programı uygulama fikrinin doğmasında insan kaynakları bölümü önerisine verilen önemin dağılımı

YGP İçin İnsan Kaynakları Bölümü'nün Önerisi	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	20	64.5
Önemli	5	16.1
Önemli değil	-	-
Toplam	25	80.6
Cevaplanmayan	6	19.4
Toplam	31	100

Tablo 17: Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programı uygulama fikrinin doğmasında yönetim kurulu önerisine verilen önemin dağılımı

YGP İçin Yönetim Kurulunun Önerisi	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	7	22.6
Önemli	17	54.8
Önemli değil	-	-
Toplam	24	77.4
Cevaplanmayan	7	22.6
Toplam	31	100

Tablo 18: Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programı uygulama fikrinin doğmasında kuruluş genel müdürün önerisine verilen önemin dağılımı

YGP İçin Genel Müdürün Önerisi	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	14	45.2
Önemli	9	29
Önemli değil	-	-
Toplam	23	74.2
Cevaplanmayan	8	25.8
Toplam	31	100

Tablo 19: Ankete katılan firmalarda yönetici seçiminde adayın eğitim düzeyine verilen önemin dağılımı

Yönetici Seçiminde Eğitim Düzeyi	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	25	80.6
Önemli	6	19.4
Önemli değil	-	-
Toplam	31	100
Cevaplanmayan	-	-
Toplam	31	100

Tablo 20: Ankete katılan firmalarda yönetici seçiminde adayın iş deneyimine verilen önemin dağılımı

Yönetici Seçiminde İş Deneyimi	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	28	90.3
Önemli	3	9.7
Önemli değil	-	-
Toplam	31	100
Cevaplanmayan	-	-
Toplam	31	100

Tablo 21: Ankete katılan firmalarda yönetici seçiminde adayın işinde ilerleme arzusunun verilen önemin dağılımı

Yönetici Seçiminde İşinde İlerleme Arzusu	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	11	35.5
Önemli	20	64.5
Önemli değil	-	-
Toplam	31	100
Cevaplanmayan	-	-
Toplam	31	100

Tablo 22: Ankete katılan firmalarda yönetici seçiminde adayın işinde başarılı olma arzusuna verilen önemin dağılımı

Yönetici Seçiminde İşinde Başarılı Olma Arzusu	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	11	35.5
Önemli	19	61.3
Önemli değil	-	-
Toplam	30	96.8
Cevaplanmayan	1	3.2
Toplam	31	100

Tablo 23: Ankete katılan firmalarda yönetici seçiminde adayın yönetsel yeteneğine verilen önemin dağılımı

Yönetici Seçiminde Yönetsel Yetenek	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	23	74.2
Önemli	7	22.6
Önemli değil	-	-
Toplam	30	96.8
Cevaplanmayan	1	3.2
Toplam	31	100

Tablo 24: Ankete katılan firmalarda yönetici seçiminde adayın kişilik özelliklerine verilen önemin dağılımı

Yönetici Seçiminde Kişilik Özellikleri	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	26	83.9
Önemli	4	12.9
Önemli değil	-	-
Toplam	30	96.8
Cevaplanmayan	1	3.2
Toplam	31	100

Tablo 25: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programı ihtiyacının belirlenmesinde insan kaynakları bölümüne verilen önemin dağılımı

YGP İhtiyacı Belirlemede İnsan Kaynakları Bölümü	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	19	61.3
Önemli	4	12.9
Önemli değil	2	6.5
Toplam	25	80.6
Cevaplanmayan	6	19.4
Toplam	31	100

Tablo 26: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programı ihtiyacının belirlenmesinde üst yöneticilere verilen önemin dağılımı

YGP İhtiyacı Belirlemede Üst Yöneticiler	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	16	51.6
Önemli	9	29
Önemli değil	-	-
Toplam	25	80.6
Cevaplanmayan	6	19.4
Toplam	31	100

Tablo 27: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programı ihtiyacının belirlenmesinde kuruluş dışından bir uzmana verilen önemin dağılımı

YGP İhtiyacı Belirlemede Kuruluş Dışından Bir Uzman	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	-	-
Önemli	5	16.1
Önemli değil	19	61.3
Toplam	24	77.4
Cevaplanmayan	7	22.6
Toplam	31	100

Tablo 28: Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programını uygulama kararının verilmesinde firmanın gelecek kaygısına verilen önemin dağılımı

YGP'nin Uygulanma Kararında Firmanın Gelecek Kaygısı	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	17	54.8
Önemli	8	25.8
Önemli değil	-	-
Toplam	25	80.6
Cevaplanmayan	6	19.4
Toplam	31	100

Tablo 29: Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programını uygulama kararının verilmesinde firmanın liderliğine verilen önemin dağılımı

YGP'nin Uygulanma Kararında Firmanın Liderliği	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	18	58.1
Önemli	7	22.5
Önemli değil	-	-
Toplam	25	80.6
Cevaplanmayan	6	19.4
Toplam	31	100

Tablo 30: Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programını uygulama kararının verilmesinde toplam kalite yönetiminde yeni anlayışlara verilen önemin dağılımı

YGP'nin Uygulanma Kararında TKY'de Yeni Anlayışlar	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	8	25.8
Önemli	16	51.6
Önemli değil	-	-
Toplam	24	77.4
Cevaplanmayan	7	22.6
Toplam	31	100

Tablo 31: Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programını uygulama kararının verilmesinde kariyer haritaları sonuçlarına verilen önemin dağılımı

YGP'nin Uygulanma Kararında Kariyer Haritaları Sonuçları	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	4	12.9
Önemli	20	64.5
Önemli değil	-	-
Toplam	24	77.4
Cevaplanmayan	7	22.6
Toplam	31	100

Tablo 32: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programının, görevlerine yeni alınan yöneticileri geliştirmede öneminin dağılımı

Görevlerine Yeni Alınan Yöneticileri Geliştirmede YGP	Cevaplanan	Yüzde
1. sırada	2	6.5
2. sırada	4	12.9
3. sırada	-	-
4. sırada	19	61.3
Toplam	25	80.6
Cevaplanmayan	6	19.4
Toplam	31	100

Tablo 33: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programının, yöneticileri yeni gelişmelerden haberdar etmede öneminin dağılımı

Yöneticileri Yeni Gelişmelerden Haberdar Etmede YGP	Cevaplanan	Yüzde
1. sırada	4	12.9
2. sırada	15	48.4
3. sırada	4	12.9
4. sırada	2	6.5
Toplam	25	80.6
Cevaplanmayan	6	19.4
Toplam	31	100

Tablo 34: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programının, yöneticilerin kavramsal yeteneklerini güçlendirmede öneminin dağılımı

Yöneticinin Kavramsal Yeteneklerini Güçlendirmede YGP	Cevaplanan	Yüzde
1. sırada	3	9.7
2. sırada	4	12.9
3. sırada	16	51.6
4. sırada	2	6.5
Toplam	25	80.6
Cevaplanmayan	6	19.4
Toplam	31	100

Tablo 35: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programının yöneticilerin kendi kendilerini geliştirmelerinde ve kariyer ilgisi arttırmada öneminin dağılımı

Yöneticilerin Kendi Kendilerini Geliştirmelerinde YGP	Cevaplanan	Yüzde
1. sırada	16	51.6
2. sırada	2	6.5
3. sırada	4	12.9
4. sırada	3	9.7
Toplam	25	80.6
Cevaplanmayan	6	19.4
Toplam	31	100

Tablo 36: Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programlarına katılacak yöneticilerin belirlemede istekli olan tüm adayların programa alınmasının öncelik sırasının dağılımı

YGP'na Katılacak Yöneticileri Belirlemede, İstekli Olan Tüm Yöneticiler	Cevaplanan	Yüzde
1. sırada	18	58.1
2. sırada	4	12.9
3. sırada	-	-
4. sırada	-	-
Toplam	22	71
Cevaplanmayan	9	29
Toplam	31	100

Tablo 37: Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programına katılacak yöneticilerin belirlenmesinde, sadece üst pozisyonlara atanan yeni yöneticilerin programa alınmasının öncelik sırasının dağılımı

YGP'na Katılacak Yöneticileri Belirlemede, Sadece Yeni Yöneticiler	Cevaplanan	Yüzde
1. sırada	18	58.1
2. sırada	4	12.9
3. sırada	-	-
4. sırada	-	-
Toplam	22	71
Cevaplanmayan	9	29
Toplam	31	100

Tablo 38: Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programına katılacak yöneticilerin belirlenmesinde, bir sınav sonucuna göre belirli başarı gösteren yöneticilerin, programa alınmasının öncelik sırasının dağılımı

YGP'na Katılacak Yöneticileri Belirlemede, Belirli Sınav Sonuçları	Cevaplanan	Yüzde
1. sırada	-	-
2. sırada	-	-
3. sırada	5	16.1
4. sırada	16	51.6
Toplam	21	67.7
Cevaplanmayan	10	32.3
Toplam	31	100

Tablo 39: Ankete katılan firmalarda yönetici geliştirme programlarına katılacak yöneticilerin belirlenmesinde, kariyer havuzundaki adayların programa alınmasının öncelik sırasının dağılımı

YGP'na Katılacak Yöneticileri Belirlemede, Kariyer Havuzundaki Adaylar	Cevaplanan	Yüzde
1. sırada	4	12.9
2. sırada	15	48.4
3. sırada	-	-
4. sırada	4	12.9
Toplam	23	74.2
Cevaplanmayan	8	25.8
Toplam	31	100

Tablo 40: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programında, kuruluş içi eğitim hizmetlerinden bir üste bağlı çalışmanın öneminin dağılımı

YGP'da Bir Üste Bağlı Çalışma	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	4	12.9
Önemli	18	58.1
Önemli Değil	2	6.5
Toplam	24	77.4
Cevaplanmayan	7	22.6
Toplam	31	100

Tablo 41: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programında kuruluş içi eğitim hizmetlerinden yetki devrinin öneminin dağılımı

YGP'da Yetki Devri	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	13	41.9
Önemli	8	25.8
Önemli Değil	3	9.7
Toplam	24	77.4
Cevaplanmayan	7	22.6
Toplam	31	100

Tablo 42: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programlarında hizmet içi eğitim hizmetlerinde iş rotasyonunun öneminin dağılımı

YGP'da İş Rotasyonu	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	7	22.6
Önemli	7	22.6
Önemli Değil	10	32.3
Toplam	24	77.4
Cevaplanmayan	7	22.6
Toplam	31	100

Tablo 43: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programlarından kuruluş içi eğitim hizmetlerinden rapor hazırlatmanın öneminin dağılımı

YGP'da Rapor Hazırlatma	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	5	16.1
Önemli	19	61.3
Önemli Değil	-	-
Toplam	24	77.4
Cevaplanmayan	7	22.6
Toplam	31	100

Tablo 44: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programında kuruluş dışı eğitim hizmetlerinden örnek olay yönteminin öneminin dağılımı

YGP'da Örnek Olay Yöntemi	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	19	61.3
Önemli	5	16.1
Önemli Değil	-	-
Toplam	24	77.4
Cevaplanmayan	7	22.6
Toplam	31	100

Tablo 45: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programında kuruluş dışı eğitim hizmetlerinden rol oynama yönteminin öneminin dağılımı

YGP'da Rol Oynama Yöntemi	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	18	58.1
Önemli	3	9.7
Önemli Değil	3	9.7
Toplam	24	77.4
Cevaplanmayan	7	22.6
Toplam	31	100

Tablo 46: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programında kuruluş dışı eğitim hizmetlerinden konferansların öneminin dağılımı

YGP'da Konferanslar	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	7	22.6
Önemli	17	54.8
Önemli Değil	-	-
Toplam	24	77.4
Cevaplanmayan	7	22.6
Toplam	31	100

Tablo 47: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programında kuruluş dışı eğitim hizmetlerinden seminer ve kursların öneminin dağılımı

YGP'da Seminerler ve Kurslar	Cevaplanan	Yüzde
Çok önemli	19	61.3
Önemli	5	16.1
Önemli Değil	-	-
Toplam	24	77.4
Cevaplanmayan	7	22.6
Toplam	31	100

Tablo 48: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programlarının sağlanma yollarının dağılımı

YGP'nin Sağlanması	Cevaplanan	Yüzde
Yöneticiler için özel olarak hazırlandı	17	54.8
Tek bir paket programdan yararlanıldı	-	-
Üniversite çalışmalarından yararlanıldı	2	6.5
Ayrı ayrı programların belirli bölümlerinden yararlanıldı	3	9.7
Hem yöneticiler için özel hazırlanan, hem de ayrı ayrı programların belli bölümlerinden yararlanıldı	2	6.5
Toplam	24	77.4
Cevaplanmayan	7	22.6
Toplam	31	100

Tablo 49: Ankete katılan firmalarda uygulanan yönetici geliştirme programlarının izlenme yollarının dağılımı

YGP'nin İzlenmesi	Cevaplanan	Yüzde
Yöneticilerin bireysel ilerlemesine göre ayarlamalar yapılması ile	2	6.5
Programın belli sürelerde değerlendirilip değişen koşullara uyumunun belirlenmesi ile	19	61.3
Takip olmadan sonucun beklenmesi ile	3	9.7
Toplam	24	77.4
Cevaplanmayan	7	22.6
Toplam	31	100

Tablo 50: Yönetici geliştirme programına katılan yöneticilerin, kuruluşun iletişim koluyla ilgili teknik alan konusunda geliştirilmelerinin önem sırasının dağılımı

Yöneticilerin Kuruluşun İletişim Koluyla İlgili Geliştirilmelerinin Önemi	Cevaplanan	Yüzde
1. sırada	3	9.7
2. sırada	18	58.1
3. sırada	-	-
Toplam	21	67.7
Cevaplanmayan	10	32.3
Toplam	31	100

Tablo 51: Yönetici geliştirme programına katılan yöneticilerin, planlama, organizasyon ve yönetimle ilgili kavramsal yetenekler alanında geliştirilmelerinin önem sırasının dağılımı

Yöneticilerin Planlama ve Yönetimle İlgili Geliştirilmelerinin Önemi	Cevaplanan	Yüzde
1. sırada	19	61.3
2. sırada	4	12.9
3. sırada	-	-
Toplam	23	74.2
Cevaplanmayan	8	25.8
Toplam	31	100

Tablo 52: Yönetici geliştirme programına katılan yöneticilerin örgüt içi ve örgütlerarası beşeri uygulama alanlarında geliştirilmelerinin önem sırasının dağılımı

Yöneticilerin Örgüt İçi ve Örgütlerarası Uygulamada Geliştirilmelerinin Önemi	Cevaplanan	Yüzde
1. sırada	0	0
2. sırada	0	0
3. sırada	21	67.7
Toplam	21	67.7
Cevaplanmayan	10	32.3
Toplam	31	100

Tablo 53: Yönetici geliştirme programı sonrasında yöneticiler ile ilgili gözlemlerin dağılımı

YGP Sonrası Gözlemler	Cevaplanan	Yüzde
Yöneticilerin motivasyonu ve başarısı yükseldi	15	48.4
Yöneticilerin motivasyonu ve başarısı değişmedi	-	-
Yöneticilerin astları ve üstleri ile sorunlar görüldü	-	-
Yöneticilerin çalışma arkadaşlarında gelişme arzusu görüldü	-	-
Hem yöneticilerin çalışma arkadaşlarında gelişme arzusu görüldü, hem de yöneticilerin başarısı yükseldi	9	29
Toplam	24	77.4
Cevaplanmayan	7	22.6
Toplam	31	100

Tablo 54: Yönetici geliştirme programı sonrasında yöneticilerin önceden varolan ihtiyaçlara cevaplarının dağılımı

YGP Sonrası Yöneticilerin İhtiyaçlara Cevabı	Cevaplanan	Yüzde
İhtiyaçlara tamamen cevap verildi	6	19.4
İhtiyaçlara hiçbir şekilde cevap verilmedi	-	-
Belli süre giderildi, sonra yöneticilerin etkinliği azaldı	-	-
Mevcut ihtiyaçlar giderildi yenilere cevap verilemedi	18	58.1
Toplam	24	77.4
Cevaplanmayan	7	22.6
Toplam	31	100

Tablo 55: Yönetici geliştirme programı sonrası kuruluşun başarı değişiminin dağılımı

YGP Sonrası Kuruluşun Başarısı	Cevaplanan	Yüzde
Kuruluşun başarısı arttı	21	67.7
Kuruluşun başarısı azaldı	-	-
Kuruluşun başarısı değişmedi	-	-
Değerlendirme yapılmadı	3	9.7
Toplam	24	77.4
Cevaplanmayan	7	22.6
Toplam	31	100

Tablo 56: Geliştirme programı sonrasında kuruluştaki meydana gelen yenilik ve değişimlerin dağılımı

YGP Sonrası Kuruluştaki Yenilik ve Değişimler	Cevaplanan	Yüzde
Yenilik ve değişim olmadı	-	-
Yönetimsel yapıda bazı yenilik ve değişimler oldu	2	6.5
Kuruluş içi beşeri ilişkilerde yenilik ve değişimler oldu	4	12.9
Yönetim anlayışında değişim ve yenilikler oldu	18	58.1
Toplam	24	77.4
Cevaplanmayan	7	22.6
Toplam	31	100

VI. TARTIŞMA VE SONUÇ

Türk İlaç Endüstrisi'nde yönetici geliştirme faaliyetleri ile ilgili olarak yapılan bu çalışmada, uygulanan ankete katılan 51 ilaç firmasının İnsan Kaynakları veya bu bölümü bulunmayan firmalarda Personel Müdürleri'nin verdiği cevaplara ve anket formundaki soru sıralamasına göre elde edilen bulgulara bakılarak yapılan tablolara ilişkin değerlendirmeler aşağıda verilmiştir.

Ankete katılan firmaların büyük çoğunluğu uyguladığımız anket formunda bulunan bazı sorulara cevap vermemişlerdir. Cevap vermeme nedeni olarak zamanlarının olmamasını göstermişlerdir. Fakat bu firmalardaki yetkililerle yapılan telefon görüşmeleri sonucunda, sorduğumuz verilere ulaşmak için henüz tam bir iletişim ağına ve yetkili bölümlere sahip olmamalarından dolayı soruları boş bıraktıklarını düşünmekteyiz.

Ankete katılan firmaların personel sayıları tablo 1'de verilmiştir. Buna göre, firmaların %6,5'inde 1-100, %3,2'sinde 101-200, %3,2'sinde 201-300, %3,2'sinde 401-500, %3,2'sinde 501-600, %3,2'sinde 601-700, %3,2'sinde 901-1000, %6,5'inde 1001-1100 personel çalışmaktadır. Firma yetkililerinin büyük çoğunluğu olan %67,7'si bu bölümü doldurmamışlardır.

Ankete katılan firmaların müdür seviyesindeki yönetici sayıları tablo 2'de verilmiştir. Buna göre, firmaların %3,2'sinde 1-10 yönetici, %18,1'inde 11-20 yönetici, %9,7'sinde 31-40 yönetici, %3,2'sinde 61-70 yönetici bulunmaktadır. Firma yetkililerinin %67,7'si bu bölümü doldurmamışlardır. Bu verilere göre Türkiye'deki ilaç firmalarının büyük çoğunluğunda müdür seviyesinde 11-20 yönetici görev almaktadır.

Ankete katılan firmalarda görev alan yöneticilerden lisans eğitilmiş müdür sayısı tablo 3'te verilmiştir. Bu firmaların %3,2'sinde lisans eğitime sahip 1-5, %12,9'unda 6-10, %3,2'sinde 26-30, %6,5'inde 31-35 ve %3,2'sinde 51-55 yönetici bulunmaktadır. Firma yetkililerinin %71'i bu bölümü doldurmamışlardır. Bu verilere göre Türkiye'deki ilaç firmalarının büyük çoğunluğunda lisans eğitime sahip 6-10 müdür görev almaktadır.

Ankete katılan firmalarda görev alan yöneticilerden yüksek lisans eğitilmiş müdür sayısı tablo 4'te verilmiştir. Firmaların %19,4'ünde yüksek lisans eğitime sahip 1-5, %6,5'inde 6-10 yönetici bulunmaktadır. Firma yetkililerinin %74,2'si bu bölümü doldurmamışlardır. Bu verilere göre Türkiye'deki ilaç firmalarının büyük çoğunluğunda yüksek lisans eğitime sahip 1-5 müdür görev almaktadır.

Ankete katılan firmalarda görev alan yöneticilerden doktora eğitilmiş müdür sayısı tablo 5'te verilmiştir. Firmaların %16,1'inde doktora eğitime sahip 1-5 yönetici bulunmaktadır. Firma yetkililerinin %83,9'u bu bölümü doldurmamıştır. Bu verilere göre Türkiye'deki ilaç firmalarının büyük çoğunluğunda doktora eğitime sahip 1-5 müdür görev almaktadır.

İlaç firmalarındaki yüksek lisans ve doktoralı müdür sayısının az olmasının nedeni olarak, bu firmaların yönetici alırken yüksek lisans ve doktora şartını aramıyor olması gösterilebilir.

İlaç firmalarında yönetici seçiminde hekimlerin tercih edilme sırası tablo 6'da verilmiştir. Buna göre, firmaların %25,8'i hekimleri ilk sırada, %45,2'si 2. sırada, %16,1'i 3. sırada tercih etmektedir. Firma

yetkililerinin %12,9'u bu soruyu cevaplamamışlardır. Bu verilerden görüldüğü gibi, Türk İlaç Endüstrisi'nde yönetici seçimi yapılırken hekimler 2. sırada tercih edilmektedir.

İlaç firmalarında yönetici seçiminde eczacıların tercih edilme sırası tablo 7'de verilmiştir. Buna göre, firmaların %64,5'i eczacıları ilk sırada, %9,7'si 2. sırada, %12,9'u 3. sırada tercih etmektedir. Firma yetkililerinin %12,9'u bu soruyu cevaplamamışlardır. Bu verilerden görüldüğü gibi, Türk İlaç Endüstrisi'nde yönetici seçimi yapılırken eczacılar ilk sırada tercih edilmektedir.

İlaç firmalarında yönetici seçiminde kimya mühendislerinin tercih edilme sırası tablo 8'de verilmiştir. Buna göre firmaların %6,5'i kimya mühendislerini ilk sırada, %25,8'i 2. sırada, %45,2'si 3. sırada, %6,5'i 4. sırada tercih etmektedir. Firma yetkililerinin %16,1'i bu soruyu cevaplamamıştır. Bu verilerden görüldüğü gibi, Türk İlaç Endüstrisi'nde yönetici seçimi yapılırken kimya mühendisleri 3. sırada tercih edilmektedir.

İlaç firmalarında yönetici seçiminde işletmecilerin tercih edilme sırası tablo 9'da verilmiştir. Buna göre, firmaların %9,7'si işletmecileri ilk sırada, %6,5'i 3. sırada, %61,3'ü 4. sırada tercih etmektedir. Firma yetkililerinin %22,6'sı bu soruyu cevaplamamışlardır. Bu verilerden görüldüğü gibi, Türk İlaç Endüstrisi'nde yönetici seçimi yapılırken işletmeciler 4. sırada tercih edilmektedir.

Anket uygulanan firmalardan 6 firma, yönetici seçiminde meslek tercihi yapmadıklarını ve departmanlara göre meslek tercihinin değiştiği cevabını vermişlerdir.

Anket uygulanan firmalarda müdür seviyesindeki yönetici seçiminde uygulanan yöntemler farklılık göstermektedir. Bu yöntemlerden kuruluş içinde bir sınav yapılarak yöneticilerin belirlenmesi yöntemi 2. sırada tercih edilmektedir(Tablo 10).

Firmalarda müdür seviyesindeki yöneticilerin seçiminde uygulanan yöntemlerden kuruluş içinde terfi yolu ile yöneticilerin belirlenmesi yöntemi ilk sırada tercih edilmektedir(Tablo 11).

Firmalarda müdür seviyesindeki yöneticilerin seçiminde uygulanan yöntemlerden kuruluş dışından transfer yolu ile yöneticilerin belirlenmesi yöntemi 2. sırada tercih edilmektedir(Tablo 12).

Tablo 13'te anket uygulanan firmalardaki üst düzey yöneticilerin herhangi bir geliştirme programına katılıp katılmadıkları gösterilmektedir. İlaç firmalarının %80,6'ndaki üst düzey yöneticiler çalışma süreleri boyunca, düzenlenen geliştirme programına katılmışlardır. Bu firmaların %19,4'ündeki üst düzey yöneticiler ise herhangi bir geliştirme programına katılmamıştır.

Anket uygulanan firmalardaki üst düzey yöneticilerin düzenlenen geliştirme programlarına bir yıl içindeki katılım sayıları tablo 14'te verilmiştir. Buna göre yöneticilerin %6,5'i yılda 1 kez, %61,3'ü yılda 2 kez, %6,5'i yılda 3 kez ve %6,5'i de 3 kezden fazla bu geliştirme programlarına katılmaktadırlar. Firma yetkililerinin %19,4'ü bu soruya cevap vermemişlerdir. Görüldüğü gibi Türkiye'deki ilaç firmalarında yöneticilerin, herhangi bir geliştirme programına en yüksek katılım sıklığı yılda 2 kezdir. Firma yetkilileri, daha sık olarak düzenlenecek programlara yöneticilerin zaman ayıramayacağını ve katılımlarının azalacağını

düşündüklerini ve bir yıl içinde 2 programın yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Firmalara uygulanan anketlerde, üst düzey yöneticilerinin herhangi bir geliştirme programına katılmamalarının ilk nedeni olarak, yöneticilerin çalışma alanlarında yeterliliği gösterilmiştir. Geliştirme faaliyetlerinin uzun süreli olması 2. neden olarak gösterilirken, geliştirme programlarının maliyetlerinin yüksekliği ve programların yararına inanılmıyor olması son sırada yer almaktadır.

Anket uygulanan ilaç firmalarında yönetici geliştirme programı uygulama fikrinin doğmasındaki etkenlerden biri olan, adayların talebinin önemi tablo 15'te verilmiştir. Buna göre, firmaların %61,3'ü adayların talebini önemli, %12,9'u çok önemli bulmaktadır. Firma yetkililerinin %25,8'i bu soruyu cevaplamamışlardır.

İlaç firmalarında yönetici geliştirme programı uygulama fikrinin doğmasında insan kaynakları bölümünün önemi tablo 16'da verilmiştir. Buna göre, firmaların %64,5'i insan kaynakları bölümünün önerisini çok önemli, %16,1 önemli bulmaktadır. Firma yetkililerinin %19,4'ü bu soruyu cevaplamamışlardır.

İlaç firmalarında yönetici geliştirme programı uygulama fikrinin doğmasında yönetim kurulu önerisinin önemi tablo 17'de verilmiştir. Buna göre, firmaların %54,8'i yönetim kurulu önerisini önemli, %22,6'sı çok önemli bulmaktadır. Firma yetkililerinin %22,6'sı bu soruyu cevaplamamışlardır.

İlaç firmalarında yönetici geliştirme programı uygulama fikrinin doğmasında genel müdürün önerisinin önemi tablo 18'te verilmiştir. Buna göre, firmaların

%45,2'si genel müdürün önerisini çok önemli, %29'u önemli bulmaktadır. Firma yetkililerinin %25,8'i bu soruyu cevaplamamışlardır.

Tüm bu verilerden görüldüğü gibi Türkiye'deki ilaç firmalarında, personelin eğitimiyle yakından ilgilenen İnsan Kaynakları Bölümü ve firmanın genel müdürü yöneticilerin eğitimleri ve geliştirilmeleri fikrinin doğmasında çok önemli etkindirler. Geliştirme programına katılmak isteyen yönetici adaylarının ve yönetim kurulunun önerisi de bu fikrin doğmasında önemlidir.

Anket uygulanan ilaç firmalarında uygulanan anketler ile, firmalarda yönetici seçimindeki kriterler belirlenmiştir. Bu kriterlerden adayın eğitim düzeyinin önemi tablo 19'da verilmiştir. Buna göre firmaların %80,6'sı adayın eğitim düzeyini çok önemli, %19,4'ü önemli bulmaktadır.

İlaç firmalarında yönetici seçiminde adayın iş deneyiminin önemi tablo 20'de verilmiştir. Buna göre, firmaların %90,3'ü adayın iş deneyimini çok önemli, %9,7'si önemli bulmaktadır.

İlaç firmalarında yöneticilerin seçiminde adayın işinde ilerleme arzusunun önemi tablo 21'de verilmiştir. Buna göre, firmaların %35,5'i adayın işinde ilerleme arzusunu çok önemli, %64,5'i önemli bulmaktadır.

İlaç firmalarında yöneticilerin seçiminde adayın işinde başarılı olma arzusunun önemi tablo 22'de verilmiştir. Buna göre, firmaların %35,5'i adayın işinde başarılı olma arzusunu çok önemli, %61,3'ü önemli bulmaktadır.

İlaç firmalarında yönetici seçiminde adayın yönetsel yeteneğinin önemi tablo 23'te verilmiştir. Buna göre,

firmaların %74,2'si adayın yönetsel yeteneğini çok önemli, %22,6'sı önemli bulmaktadır. Firma yetkililerinin %3,2'si bu soruyu cevaplamamıştır.

İlaç firmalarında yönetici seçiminde adayın kişilik özelliklerinin önemi tablo 24'te verilmiştir. Buna göre, firmaların %83,9'u adayın kişilik özelliklerini yönetici seçilirken çok önemli, %12,9'u önemli bulmaktadır. Firma yetkililerinin %3,2'si bu soruyu cevaplamamıştır.

Bütün bu verilerden görüldüğü gibi, Türkiye'deki ilaç firmaları yönetici seçerken yönetici adaylarının kişilik özelliklerine, eğitim düzeylerine, yönetsel yeteneklerine ve iş deneyimlerine çok büyük önem vermektedir. Adayın alacağı görevde ilerleme ve başarılı olma arzusu ise yönetici olarak seçilmesinde oldukça önemlidir.

İlaç firmalarında, uygulanan yönetici geliştirme programı ihtiyacı belirlenirken bir takım etkenler gözönüne alınmaktadır. Bu etkenlerden, firmaların personel geliştirmeleriyle yakından ilgili olan insan kaynakları bölümünün rolü tablo 25'te verilmiştir. Buna göre, ankete katılan firmaların %61,3'ü insan kaynakları bölümünü, geliştirme programı ihtiyacı belirlenmesinde çok önemli, %12,9'u önemli bulurken, bu firmaların %6,5'i önemsiz bulmaktadır. Firma yetkililerinin %19,4'ü bu soruyu cevaplamamıştır.

Yönetici geliştirme programı ihtiyacı belirlenmesinde üst yöneticiler de büyükrol oynamaktadır. Üst yöneticilerin önemi tablo 26'da verilmiştir. Buna göre, firmaların %51,6'sı üst yöneticileri çok önemli, %29'u önemli bulmaktadır. Firma yetkililerinin %19,4'ü bu soruyu cevaplamamıştır.

Yönetici geliştirme programı ihtiyacı belirlenmesinde kuruluşun dışından bir uzmanın rolü tablo 27'de verilmiştir. Buna göre, firmaların %16,1'i kuruluş dışından bir uzmanı önemli, %61,3'ü ise önemsiz bulmaktadır. Firma yetkililerinin %22,6'sı bu soruyu cevaplamamıştır.

Bütün bu verilerden görüldüğü gibi Türkiye'deki ilaç firmalarında yönetici geliştirme programına ihtiyaç olup olmadığının belirlenmesinde İnsan Kaynakları Bölümü'nün ve personelini yakından tanıyan üst yöneticilerin etkisi çok önemlidir. Firma personelini yakından tanıyamayacağı, eksik olan yönleri tam olarak göremeyeceği düşünüldüğünden firma dışından bir uzman tercih edilmemektedir.

İlaç firmalarında yönetici geliştirme programının uygulama kararı verilmesinde birçok kriter etkili olmaktadır. Bu etkenlerden biri olan, firmanın gelecek kaygısının önemi tablo 28'de verilmiştir. Buna göre, firmaların %54,3'i firmanın gelecek kaygısını çok önemli, %25,8'i önemli bulmaktadır. Firma yetkililerinin %19,4'ü bu soruyu cevaplamamıştır.

Tablo 29'da firmalarda yönetici geliştirme programı uygulama kararı alınmasında firmanın liderliğinin önemi verilmektedir. Buna göre, firmaların %58,1'i kendi liderliklerini devam ettirmeyi çok önemli, %22,5'i önemli bulmaktadır. Firma yetkililerinin %19,4'ü bu soruyu cevaplamamıştır.

Tablo 30'da firmalarda yönetici geliştirme programı uygulama kararı alınmasında toplam kalite yönetimindeki yeni anlayışların önemi verilmiştir. Buna göre, firmaların %25,8'i toplam kalite yönetimindeki yeni anlayışları çok önemli, %51,6'sı önemli bulmaktadır.

Firma yetkililerinin %22,6'sı bu soruyu cevaplamamışlardır.

Tablo 31'de firmalarda yönetici geliştirme programı uygulama kararı alınmasında kariyer haritaları sonuçlarının önemi verilmiştir. Buna göre, firmaların %12,9'u kariyer haritaları sonuçlarını önemli, %64,5'i çok önemli bulmaktadır. Firma yetkililerinin %22,6'sı bu soruyu cevaplamamıştır.

Bütün bu verilerden görüldüğü gibi Türkiye'deki ilaç firmalarında, yönetici geliştirme programının uygulanma kararı alınmasında yoğun rekabet ortamında firmanın varlığının ve liderliğinin devam ettirilmesi amacı çok önemlidir. Hergün daha da gelişen toplam kalite yönetimi anlayışının ve firma içinde oluşturulan kariyer havuzlarının da bu karar üzerinde önemi bulunmaktadır.

Firmalarda düzenlenen yönetici geliştirme programları çeşitli amaçlarla uygulanmaktadır. Görevlerine yeni alınan yöneticileri geliştirmede bu programların önemi tablo 32'de verilmiştir. Bu verilere göre, anket uygulanan ilaç firmalarının %6,5'i görevlerine yeni alınan yöneticileri geliştirmede bu programları ilk sırada önemli görürken, %12,9'u 2. sırada, %61,3'ü ise 4. sırada önemli görmektedir. Firma yetkililerinin %19,4'ü soruyu cevaplamamıştır. Bu verilerden görüldüğü gibi Türkiye'deki ilaç firmalarında geliştirme programları, görevlerine yeni başlayan yöneticileri yetiştirmek amacıyla, son sırada önem taşımaktadır.

Yönetici geliştirme programlarının yöneticileri yeni gelişmelerden haberdar etmedeki önemi tablo 33'te verilmiştir. Bu verilere göre, firmaların %12,9'u yöneticileri yeni gelişmelerden haberdar etmede bu

programları 1. sırada, %48,4'ü 2. sırada, %12,9'u 3. sırada ve %6,5'i 4. sırada önemli bulmaktadır. Firma yetkililerinin %19,4'ü soruyu cevaplamamıştır. Bu verilerden görüldüğü gibi Türkiye'deki ilaç firmalarında geliştirme programları, yöneticileri yeni gelişmelerden haberdar etmek amacıyla, 2. sırada önem taşımaktadır.

Yönetici geliştirme programlarının, yöneticilerin kavramsal yeteneklerini güçlendirmede ve yöneticinin kendi alanını anlama yeterliliğini arttırmadaki önemi tablo 34'te verilmiştir. Bu verilere göre, firmaların %9,7'si kavramsal yetenekleri güçlendirmede bu programları 1. sırada, %12,9'u 2. sırada, %51,6'sı 3. sırada ve %6,5'i 4. sırada önemli bulmaktadır. Firma yetkililerinin 19,4'ü soruyu cevaplamamıştır. Bu verilerden görüldüğü gibi Türkiye'deki ilaç firmalarında geliştirme programları, yöneticilerin kavramsal teneklerini geliştirmeleri için, 3. sırada önem taşımaktadır.

Yönetici geliştirme programlarının, yöneticilerin kendi kendilerini geliştirmelerinde ve kariyer ilgilerini arttırmadaki önemi tablo 35'te verilmiştir. Bu verilere göre firmaların %51,6'sı yöneticilerin kendi kendilerini geliştirmelerinde yönetici geliştirme programlarını 1. sırada, %6,5'i 2. sırada, %12,9'u 3. sırada ve %9,7'si 4. sırada önemli bulmaktadır. Firma yetkililerinin %19,4'ü soruyu cevaplamamıştır. Bu verilerden görüldüğü gibi Türkiye'deki ilaç firmalarında geliştirme programları yöneticilerin kendi kendilerini geliştirmeleri için, 1.sırada önemlidir.

Yönetici geliştirme programına katılacak yöneticilerin belirlenmesi çeşitli şekillerde olmaktadır. Bunlardan biri istekli tüm adayların bu programlara katılmasıdır. Ankete katılan firmaların %58,1'i istekli

tüm adayların bu programlara alınmasını 1. sırada önemli, %12,9'u ise 2. sırada önemli olarak belirlemişlerdir. Firma yetkililerinin %29'u soruyu cevaplamamışlardır. Bu veriler tablo 36'da verilmiştir.

Yönetici geliştirme programına katılacak yöneticileri belirlerken sadece üst pozisyonlara atanacak yeni yöneticilerin bu programlara katılmada öncelik sırası tablo 37'de verilmiştir. Bu verilere göre, firmaların %58,1'i sadece yeni yöneticilerin programa alınmasını 1. sırada, %12,9'u 2. sırada öncelikli görmektedir. Firma yetkililerinin %29'u soruyu cevaplamamıştır.

Firmalarda yönetici geliştirme faaliyetine katılacak yöneticileri belirlemede belli bir sınav sonucunda belirli bir başarı gösteren yöneticilerin programa alınmasının öncelik sırası tablo 38'de verilmiştir. Bu verilere göre, firmaların %16,1'i bir sınav sonucuna göre yöneticilerin programa alınmasını 3. sırada, %51,6'sı 4. sırada öncelikli görmektedir. Firma yetkililerinin %32,3'ü soruyu cevaplamamıştır.

Firmalarda yönetici geliştirme faaliyetine katılacak yöneticileri belirlemede kariyer havuzundaki tüm bireylerin programa alınmasının öncelik sırası tablo 39'da verilmiştir. Buna göre, firmaların %12,9'unda kariyer havuzundaki tüm adayların programa alınması ilk sırada, %48,4'ünde 2. sırada, %12,9'unda 4. sırada öncelikli görülmektedir. Firma yetkililerinin %25,8'i soruyu cevaplamamıştır.

Bu verilere göre, Türkiye'deki ilaç firmalarında yönetici geliştirme faaliyetlerine katılacak yöneticiler belirlenirken firmalarda istekli olan tüm adayların programa alınması 1. sırada, kariyer havuzundaki

adayların programa alınması 2. sırada, üst pozisyonlara atanan yeni yöneticilerin programa alınması 3. sırada, bir sınav sonucuna göre yöneticilerin programa alınması ise son sırada gelmektedir.

Yöneticilerin geliştirilmesinde kuruluş içi eğitim yöntemleri çeşitlilik göstermektedir. Bu yöntemlerden, bir üste bağlı çalışmanın önemi tablo 40'da verilmiştir. Buna göre, firmaların %12,9'unda bir üste bağlı çalışma çok önemli, %58,1'inde önemli bulunurken, %6,5'inde önemsiz bulunmuştur. Firma yetkililerinin %22,6'sı soruyu cevaplamamıştır.

Yöneticilerin geliştirilmesinde kuruluş içi eğitim yöntemlerinden yetki devrinin önemi tablo 41'de verilmiştir. Buna göre, firmaların %41,9'unda yöneticilerin geliştirilmesinde yetki devri çok önemli, %25,8'inde önemli bulunurken, %9,7'sinde önemsiz bulunmuştur. Firma yetkililerinin %22,6'sı soruyu cevaplamamıştır.

Yöneticilerin geliştirilmesinde kuruluş içi eğitim yöntemlerinden iş rotasyonunun önemi tablo 42'de verilmiştir. Buna göre firmaların %22,6'sında çok önemli, %22,6'sında önemli bulunurken, %32,3'ünde önemsiz bulunmuştur. Firma yetkililerinin %22,6'sı soruyu cevaplamamıştır.

Yöneticilerin geliştirilmesinde kuruluş içi eğitim yöntemlerinden rapor hazırlatmanın önemi tablo 43'te verilmiştir. Buna göre firmaların %16,1'inde yöneticilerin geliştirilmesinde rapor hazırlatma çok önemli, %61,3'ünde önemli bulunmuştur. Firma yetkililerinin %22,6'sı soruyu cevaplamamıştır.

Bütün bu verilerden görüldüğü gibi, Türkiye'deki ilaç firmalarında yöneticilerin geliştirilmesi için

uygulan an hizmet içi eēitimlerden yetki devri çok önemli bulunmuştur. Bu yöntemle yetki tek kiőide kalmayıp, yeni atanan yöneticiler de birçok pozisyonda yetkili sayılabilecektir. Eēitim yöntemlerinden bir üste baēlı çalışma ve rapor hazırlatma önemli bulunurken, iş rotasyonu önemsiz olarak deēerlendirilmiőtir.

Firmalarda yöneticilerin geliştirilmesinde kuruluş dışı eēitim hizmetlerinden örnek olay yönteminin önemi tablo 44'te verilmiştir. Buna göre firmaların %61,3'  örnek olay yöntemini çok önemli, %16,1'i önemli bulmuştur. Firma yetkililerinin %22,6'sı soruyu cevaplamamıştır.

Yöneticilerin geliştirilmesinde kuruluş dışı eēitim hizmetlerinden rol oynama yönteminin önemi tablo 45'te verilmiştir. Buna göre rol oynama yöntemi firmaların %58,1'inde çok önemli, %9,7'sinde önemli bulunurken, %9,7'sinde önemsiz bulunmuştur. Firma yetkililerinin %22,6'sı soruyu cevaplamamıştır.

Yöneticilerin geliştirilmesinde kuruluş dışı eēitim hizmetlerinden konferansların önemi tablo 46'da verilmiştir. Buna göre, konferanslar firmaların %22,6'sında çok önemli, %54,8'inde önemli bulunmuştur. Firma yetkililerinin %22,6'sı soruyu cevaplamamıştır.

Yöneticilerin geliştirilmesinde kuruluş dışı eēitim hizmetlerinden seminer ve kursların önemi tablo 47'de verilmiştir. Buna göre, seminer ve kurslar, firmaların %61,3' nde çok önemli, %16,1'inde önemli bulunmuştur. Firma yetkililerinin %22,6'sı soruyu cevaplamamıştır.

Bütün bu verilerden g r ld ē  gibi Türkiye'deki ilaç firmalarında kuruluş dışı eēitim hizmetlerinden rol oynama yöntemi, örnek olay yöntemi, seminer ve kurslar çok önemli bulunmuştur. Rol oynama ve örnek olay

yönteminde yöneticiler gerçeğe benzer sorunlarla karşı karşıya kalmışlar ve çözümler üreterek, öğrendiklerini pratiğe dökmüşlerdir. Firma dışında belirli konularda yöneticiler için hazırlanan konferanslar da önemli bulunmuştur.

Anket uygulanan ilaç firmalarında yönetici geliştirme programlarının sağlanma yolları tablo 48'de verilmiştir. Firmaların %54,8'inde yönetici geliştirme programı, firma yöneticileri için özel olarak hazırlanmıştır. %6,5'inde firma yöneticileri için üniversite çalışmalarından yararlanılmıştır. Firmaların %9,7'sinde ayrı ayrı programların kuruluşun ihtiyaçlarını içeren kısımlarından faydalanıldığı belirtilmiştir. %6,5'i hem yöneticiler için özel hazırlanan programlardan, hem de ayrı ayrı programların kuruluşun ihtiyaçlarını içeren kısımlarından yararlanılmıştır. Anket uygulanan firmalarda tek bir paket program kullanan firma yoktur. Firma yetkililerinin %22,6'sı soruyu cevaplamamıştır.

Anket uygulanan firmalarda yönetici geliştirme programının izlenme yolları tablo 49'da verilmiştir. Buna göre firmaların %6,5'inde yöneticilerin bireysel ilerlemesi belirli sürelerde ölçülerek ve buna uygun ayarlamalar yapılarak geliştirme programı izlenmiştir. %61,3'ünde uygulanan program belli sürelerde değerlendirilip, değişen koşullara uyum sağlayıp sağlamadığı belirlenerek izlenmiştir. Firmaların %9,7'sinde ise herhangi bir takip olmadan, uygulanan programın sonucu beklenmiştir. Firma yetkililerinin %22,6'sı soruyu cevaplamamıştır. Görüldüğü gibi Türkiye'deki ilaç firmalarında yöneticiler için uygulanan geliştirme faaliyetleri belirli sürelerde değerlendirilip değişen koşullara göre düzenlemeler yapılmasıyla izlenmektedir.

Yöneticiler kendileri için uygulanan geliştirme programlarında çeşitli alanlarda gelişmeye tabi tutulmuştur. Bu alanlardan biri olan firmanın iletişimiyle ilgili teknik alanın öncelik sırası tablo 50'de verilmiştir. Buna göre, firmaların %9,7'sinde yöneticilerin bu alanda geliştirilmeleri 1. sırada yer almaktadır. %58,1'inde ise bu alanın 2. sırada geldiği görülmüştür. Firma yetkililerinin %32,3'ü soruyu cevaplamamıştır.

Yöneticilerin, planlama, organizasyon ve yönetimle ilgili kavramsal yetenekler alanında yetiştirilmelerinin öncelik sırası tablo 51'de verimştir. Buna göre firmaların %61,3'ünde yöneticilerin yönetimle ilgili kavramsal yetenekler alanında geliştirilmeleri 1. sırada, %12,9'unda ise 2. sırada gelmektedir. Firma yetkililerinin %25,8'i soruyu cevaplamamıştır.

Yöneticilerin örgüt içi ve örgütlerarası beşeri uygulama alanında yetiştirilmelerinin öncelik sırası tablo 52'de verilmiştir. Buna göre, firmaların %67,7'sinde bu alan 3. sırada gelmektedir. Firma yetkililerinin %32,3'ü soruyu cevaplamamıştır.

Bütün bu verilerden görüldüğü gibi, Türkiye'deki ilaç firmalarında yöneticilerin geliştirilmesi, kuruluşun iletişimiyle ilgili teknik alan konusunda 2. sırada, planlama, organizasyon ve yönetimle ilgili kavramsal yetenekler alanında 1. sırada, örgütiçi ve örgütlerarası beşeri uygulama alanında ise 3. sırada önemlidir.

Anket uygulanan ilaç firmalarında geliştirme programı sonrasında yöneticilerle ilgili gözlemler tablo 53'te verilmiştir. Buna göre, firmaların %48,4'ünde yöneticilerin motivasyonu ve başarısının yükseldiği cevabını vermişlerdir. %29'unda ise hem yöneticilerin

başarısının yükseldiği hem de geliştirme programına katılan yöneticilerin çalışma arkadaşlarında gelişme arzusunun gözlemlendiği cevabı verilmiştir. Firma yetkililerinin %22,6'sı soruyu cevaplamamıştır.

Anket uygulanan ilaç firmalarında geliştirme programı sonrasında yöneticilerin firmada varolan ihtiyaçlara cevabı tablo 54'te verilmiştir. Buna göre firmaların %19,4'ünde yöneticilerin ihtiyaçlara tamamen cevap verdiği bulunmuştur. %58,1'inde ise yöneticilerin varolan ihtiyaçları giderdiği fakat yeni ihtiyaçlara cevap vermediği belirlenmiştir. Firma yetkililerinin %22,6'sı soruyu cevaplamamıştır.

Anket uygulanan ilaç firmalarında yönetici geliştirme programı sonrasında kuruluşun başarısı ile ilgili gözlemler tablo 55'te verilmiştir. Buna göre, firmaların %67,7'sinde firma başarısının arttığı cevabı alınırken, %9,7'sinde program sonucunda herhangi bir değerlendirme yapılmadığı cevabı alınmıştır. Firma yetkililerinin %22,6'sı soruyu cevaplamamıştır.

Anket uygulanan ilaç firmalarında geliştirme programı sonrasında kuruluştaki oluşan yenilik ve değişimlerle ilgili gözlemler tablo 56'da verilmiştir. Buna göre firmaların %6,5'inde yönetsel yapıda birtakım yenilik ve değişimlerin olduğu cevabı alınmıştır. %12,9'unda kuruluş içi beşeri ilişkilerde bazı yenilik ve değişimlerin olduğu, %58,1'inde çalışma koşulları ve yönetim anlayışında değişim ve yeniliklerin olduğu cevabı alınmıştır. Firma yetkililerinin %22,6'sı soruyu cevaplamamıştır.

Sonuç olarak, Türk İlaç Endüstrisi'nde görev alan müdür seviyesindeki yöneticilerin büyük bölümü yılda iki kez, kendileri için özel olarak hazırlanan geliştirme

programlarına katılmaktadırlar (Tablo 13, 14, 48). Yöneticiler için hazırlanan bu geliştirme programları hem firma içinde hem de firma dışında çeşitli yöntemlerle uygulanmaktadır (Tablo 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47). İstekli olan tüm yönetici adaylarının katıldığı bu geliştirme programlarıyla ilk olarak yöneticilerin kendi çalışma alanlarını anlamaları amaçlanmaktadır (Tablo 32, 33, 34, 35, 36). Uygulanan geliştirme programları belirli sürelerde değerlendirilip, daha iyisinin sağlanması amacıyla değişen şartlarına göre önlemler alınmaktadır (Tablo 49). Türkiye'deki ilaç firmalarında uygulanan bu programlar sonrasında yöneticilerin ve firmaların başarısında gözle görünür bir artış olmaktadır (Tablo 53, 54, 55, 56).

Ankete katılan ve bir yönetici geliştirme programı uygulayan ilaç firmalarının çoğunluğu yerli ilaç firmalarıdır. Yerli ilaç firmalarının Türkiye'de bulunan yabancı kaynaklı ilaç firmaları arasında devamlılıklarını sürdürebilmelerin ve yüksek pazar payına sahip olabilmeleri amacıyla bu programlara daha fazla önem verdikleri düşünülmektedir.

Yönetici geliştirme programı uygulayan ilaç firmalarının büyük bir kısmında hem yöneticilerin hem de firmanın başarısında artış görülmesinden dolayı çeşitli nedenlerle herhangi bir geliştirme programı uygulamayan ilaç firmalarının da bu tür programlara yer vermeleri önerilmektedir.

Elde edilen bütün bu anket sonuçlarından ve firma yetkilileriyle yapılan görüşmelerden sonra, Türk İlaç Endüstrisi'nin diğer endüstri alanları arasında farklı ve özel bir konuma sahip olduğu halde, yönetici geliştirme konusunda bu alanlardan ayrı düşünülmemeyeceği görülmektedir.

ÖZET

Yönetim, işletmede, işbirliğinin sağlanması ve bütün üretim öğelerinin birleştirilmesiyle en verimli ve en uygun sonuca varılması için yapılan çalışmaların bütünüdür.

Yönetici, işletmedeki işleri, yönetiminden sorumlu olduğu kişiler aracılığıyla amaçlara uygun olarak yapan kişidir. Yönetimin günün şartlarına göre, en iyi şekilde olabilmesi için yöneticilerin geliştirilmesi gerekir. Yönetici geliştirme faaliyetleri ise yöneticilerin belirli bir takım gereksinimlerini sağlayabilmelerini, performanslarını arttırmalarını, değişen koşullara uyum sağlayabilmelerini amaçlayan çeşitli eğitim programlarıdır.

Bu çalışmada yönetim, yönetici ve yönetici geliştirme faaliyetleri literatür doğrultusunda açıklanmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra Türk İlaç Endüstri'sinin gelişimi ve bugünkü durumu gözden geçirilmiştir.

Bu çalışmanın amacı, Türk İlaç Endüstrisi'nde yönetici yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinin uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesidir.

Çalışma sırasında İstanbul ilinde bulunan İlaç İşverenler Sendikası üyesi olan 38 ve sendika hizmetlerinden yararlanan 13 firma olmak üzere toplam 51 ilaç firmasının İnsan Kaynakları veya bu bölümü bulunmayan firmalarda Personel Müdürleri'ne 19 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır.

Araştırmada verilerin değerlendirilmesinde SPSS (ver. 7.5) istatistik paket programı uygulanmıştır.

Çalışma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- 1- Anket sorularını cevaplayan toplam 31 ilaç firmasından 6 firmada yönetici geliştirme programları uygulanmamaktadır.
- 2- Bu programları uygulayan 25 ilaç firmasının 18'i yerli, 7'si yabancı firmadır.
- 3- Yönetici geliştirme programı uygulayan 25 ilaç firmasının 19'unda bu programlar yılda 2 kez uygulanmaktadır.
- 4- Yönetici geliştirme programı uygulayan 25 ilaç firmasının 15'inde program sonrasında yöneticilerin başarısı ve motivasyonu yükselmiştir.
- 5- Yönetici geliştirme programı uygulayan 25 ilaç firmasının 21'inde firmanın başarısı yükselmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Yönetici, Yönetici Geliştirme, Eczacılık İşletmeleri, Türk İlaç Endüstrisi

SUMMARY

Management is the total of studies to reach the most efficiency and the most convenient result by obtaining cooperation in the enterprise and by unification in production elements.

Manager is the person who works in a appropriate direction to reach organizational objectives by the help of subordinates in organization. For the purpose of reaching the existent organizational standard managers should be trained. However manager training activities are educational programmes that aim at managers' obtaining some of their needs, increasing their performance and adopting to changing conditions.

In this study the terms "manager" and "managers training programmes" tried to be explained in accordance with the literature. Besides, the development of the Turkish Drug Industry and its situation today was looked over.

The purpose of this study is to determine whether these training activities are being used or not in Turkish Drug Industry.

In this study, 19 questions are asked to the managers of human resources department or staff personnel of 51 firms in İstanbul. 38 of these 51 firms are member of Pharmaceutical Manufacturers' Association and 13 are not. But these 13 firms also use the rights of the association.

In the evaluation of the data of this study, SPSS (ver.7.5) statistical package program has been used.

At the end of the study it is reached to the results mentioned below:

- 1- 6 of the 31 firms that have answered the inquiry questions use manager training programmes.
- 2- 18 of these 25 firms which have been using manager training programmes are Turkish, 7 are foreign.
- 3- 19 of the 25 firms which have been using manager training programmes, used these programmes twice a year.
- 4- At the end of the implementation of this programmes managers' success and motivation have increased in 15 of these 25 firms which have been using the program.
- 5- The success of the firm has increased in 21 of these 25 firms which have been using the program.

Key Words: Management, Manager, Manager Training Program, Pharmaceutical Enterprises, Turkish Drug Industry.

KAYNAKLAR

- 1) AKAT, İ., BUDAK, G., BUDAK, G., İşletme Yönetimi. 3. Baskı, İzmir, 1999.
- 2) AKAT, Ö., Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama. Ekin Kitabevi, Bursa, 1998.
- 3) AKSAN, Z., Yönetim Geliştirme, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi. Mart, 1980.
- 4) ALDEMİR, C., ATAOL, A., BUDAK, G., Personel Yönetimi. 1. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 1993.
- 5) ALPUGAN, O., Küçük İşletmeler. 3. Baskı, Özgün Matbaacılık, Ankara, 1998.
- 6) ALPUGAN, O., İşletme Ekonomisi ve Yönetimi.
- 7) Aylık Rapor Dergisi, "İlacın Tarihsel Gelişimi", Yıl:1, Sayı:4, Ekim, 1988.
- 8) Aylık Rapor Dergisi, "Türk ilaç Piyasası", Mayıs-Haziran-Temmuz, 1995.
- 9) BAŞARAN, E.İ., Yönetimde İnsan İlişkileri. Gül Yayınevi, Ankara, 1992.
- 10) BAYTOP, T., Türk Eczacılık Tarihi. İ.Ü. Eczacılık Fakültesi Yayınları No: 3358, İstanbul, 1985.
- 11) BAYTOP, T., Labaratuvardan Fabrikaya. İstanbul, 1997.
- 12) BİNGÖL, D., Personel Yönetimi. 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.
- 13) BİNGÖL, D., İnsan Kaynakları Yönetimi. 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- 14) CAN, H., AKGÜN, A., KAVUNCUBAŞI, Ş., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998.
- 15) CANEFE, K., ÖZÇELİKAY, G., ASİL, E., İlaç Sanayimizin Geçirdiği Aşamalara Genel Bakış, Güncel Eczacılık. Sayı 12, Nisan 1994.
- 16) CANMAN, D., Çağdaş Personel Yönetimi. TODAİE Yayınları, No: 260, Ankara, 1995.

- 17) **COLE, G.A.**, Personnel Management Theory and Practice. London, 1993.
- 18) **DAVIDSON, P.J.**, Essential Management Cheeklist, Caslefield Press, 1990.
- 19) **DİNÇER, Ö., FİDAN, Y.**, İşletme Yönetimine Giriş. 1. Baskı, İz Yayıncılık, İSTANBUL, 1995.
- 20) **DİNÇER, Ö., FİDAN, Y.**, İşletme Yönetimine Giriş. 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1997.
- 21) **DÖLEN, E.**, Ecacılık Tarihi. M.Ü. Eczacılık Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1995.
- 22) **DPT Yayınları**, İnsan Sağlığı İçin Kullanılan İlaçlar. Ankara, 1996.
- 23) **EFİL, İ.**, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. 6. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa, 1999.
- 24) **ERDEMİR, D.A.**, Tıbbi Deontoloji ve Genel Tıp Tarihi. Güneş&Nobel Yayınları, Bursa, 1996.
- 25) **EREN, E.**, Yönetim ve Organizasyon. Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- 26) **ERGÜN, T.**, Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi Sorunu, TODAİE Yayınları. XVI, 2: 23-36, 1983.
- 27) **ERTÜRK, M.**, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- 28) **FINDIKÇI, İ.**, Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme. Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 1996.
- 29) **GÖNCÜLER, Ş.**, Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme Faaliyetlerinin Yönetim Sorunlarının Çözümüne Katkısı. Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme AD. İstanbul, 1996
- 30) **GÜNDÜZ, H.**, Yönetici Geliştirme ve Yönetici Geliştirmenin Yönetici Başarısına Katkısı. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1994.
- 31) **İEİS yayınları**, "Dünden Bugüne Türk İlaç Endüstrisi", Aylık Rapor Dergisi, Ocak-Şubat, 1984.
- 32) **İEİS Yayınları**, Faaliyet Raporu., 1995.

- 33) **İEİS Yayınları**, İlaç ve İlaç Endüstrisi. İstanbul, 1984
- 34) **İEİS Yayınları**, Türkiye'de İlaç 1998. 1998.
- 35) **KARALAR, R.**, İşletme. 5. Baskı, Eskişehir, 1996.
- 36) **KARASAR, N.**, Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Matbaş Yayınevi, Ankara, 1982.
- 37) **KOÇEL, T.**, İşletme Yöneticiliği. 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- 38) **KOTTER, P.J.**, The General Managers. Harvard Business School, The Ferece Press, Newyork, 1982.
- 39) **MARŞAP, A.**, Yönetici Eğitimi. Doktora Tezi. İ.Ü. Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Fakültesi, İstanbul, 1992.
- 40) **Mc. FARLAND, E.D.**, Personnel Management Theory and Practice. Callier-Macmillian Limited, London, 1968.
- 41) **ONAL, G.**, Temel İşletmecilik Bilgisi. 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997.
- 42) **ÖZKAN, İ., SÜER, T.**, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. 2. Baskı, Tanık Matbaası, İzmir, 1994.
- 43) **ÖZNUR, Y.**, İnsan Kaynakları Yönetimi. 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998.
- 44) **PALMER, M.**, İnsan Kaynakları. 1. Baskı, Reprosel Matbaa, İstanbul, 1993.
- 45) **PEKER, Ö.** Yönetici Eğitimi, TODAİE Yayınları, 1989.
- 46) **SABUNCUOĞLU, Z.**, Personel Yönetimi. 7. Baskı, Rota Ofset, Bursa, 1994.
- 47) **SINGER, C., UNDERWOOD, E.A.**, A Short History of Medicine, Second Edition, Oxford University Press, London, 1962.
- 48) **TORTOP, N., İSBİR, G.E., AYKAÇ, B.**, Yönetim Bilimi. Yargı Yayınları, Ankara, 1993.
- 49) **TOSUN, K.**, İşletme Yönetimi. Savaş Yayınları, 1995.
- 50) **TREASE, E.G.**, Pharmacy in History. Tindall and Cox Ltd., London, 1964.
- 51) **TÜRKEL, U.A.**, İşletme Yöneticilerinin Davaranışlarına Yönveren Davranışlar arasındaki İlişkiler ve Uygulaması, M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 394, İstanbul, 1992.

52) **UYGUR, H.**, Yönetici Geliştirme ve Yönetici Eğitimi. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1996.

53) **YALÇIN, S.**, Personel Yönetimi. 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1994.



EKLER**EK.1. Anket Formu****TÜRK İLAÇ ENDÜSTRİSİN'DE YÖNETİCİ GELİŞTİRME FAALİYETLERİ
HAKKINDA BİR ARAŞTIRMA**

Bu anket “Türk İlaç Endüstrisi'nde Yönetici Geliştirme Faaliyetleri” konusunda yapılan bir tez çalışmasının veri toplama aracıdır. Ankete vereceğiniz cevaplar İlaç Endüstrisi'ndeki yöneticilerin durumunu belirlemek amacıyla önem taşımaktadır. Katkılarınız ve samimiyetiniz için teşekkür ederiz.

Ecz. Serap HEPKAYA
A. Ü. Eczacılık Fakültesi
Eczacılık İşletmeciliği A. D

KURULUŞ ORGANİZASYON YAPISI İLE İLGİLİ BİLGİLER

Kuruluşun adı:
Kuruluşun personel sayısı:
Kuruluşun yönetici sayısı:

ANKET SORULARI

1- Müdür seviyesindeki yöneticilerinizin eğitim düzeyleri nedir?

- ☐ Lisans EğitimiKişi
☐Yüksek LisansKişi
☐ DoktoraKişi

2- Kuruluşunuzda yönetici seçiminde aşağıdaki meslek gruplarında tercih sıralaması nasıldır?

	1.	2.	3.	4.
Hekim	()	()	()	()
Eczacı	()	()	()	()
Kimya Müh.	()	()	()	()
İşletmeci	()	()	()	()
Diğer (lütfen belirtiniz).....				

3- Kuruluşunuzda müdür seviyesindeki yöneticilerinizin belirlenmesinde aşağıdaki yöntemler için tercih sıralamanız nasıldır?

	1.	2.	3.
Kuruluş içinden yapılacak bir sınavla	()	()	()
Kuruluş içinden terfi yoluyla	()	()	()
Kuruluş dışından transfer yoluyla	()	()	()
Diğer (lütfen belirtiniz).....			

4-a) Kuruluşunuzda üst düzey yöneticiler çalışma süreleri boyunca bir geliştirme programına katıldı mı?

☐ Evet

☐ Hayır

b) Eğer cevabınız evet ise bir yılda kaç kez katıldılar?

☐ 1 kez

☐ 2 kez

☐ 3 kez

☐ Diğer (lütfen belirtiniz).....

5- Beşinci soruya cevabınız hayırsa; geliştirme programı uygulanmamasının nedenleri için bir sıralama yaparmısınız?

	1.	2.	3.	4.	5.
Geliştirme programının maliyetinin yüksek olması	()	()	()	()	()
Bu tür faaliyetler için bilginizin yetersiz olması	()	()	()	()	()
Bu tür faaliyetlerin yararına inanmıyor olmamız	()	()	()	()	()
Bu tür faaliyetlerin uzun sürüyor olması	()	()	()	()	()
Mevcut yöneticilerin çalışma alanlarında yeterli olduğunu düşünüyor olmamız	()	()	()	()	()

6- Beşinci soruya cevabınız evet ise yönetici geliştirme fikrinin doğmasında, aşağıdaki seçenekleri önem sırasına göre değerlendiriniz.

	Çok önemli	Önemli	Önemli değil
Adayların talebi	()	()	()
İnsan kaynakları bölümünün önerisi	()	()	()
Yönetim kurulunun önerisi	()	()	()
Kuruluş genel müdürünün önerisi	()	()	()

7- Yönetici seçiminizi etkileyen aşağıdaki faktörleri önem sırasına göre değerlendiriniz.

	Çok önemli	Önemli	Önemli değil
Eğitim düzeyi	()	()	()
İş deneyimi	()	()	()
İşinde ilerleme arzusu	()	()	()
İşinde başarılı olma arzusu	()	()	()
Yönetsel yetenek	()	()	()
Kişilik özellikleri	()	()	()

8-Halen uyguladığınız yönetici geliştirme programı ihtiyacının belirlenmesinde, aşağıdaki faktörleri önem sırasına göre değerlendiriniz.

	Çok önemli	Önemli	Önemli değil
İnsan Kaynakları bölümünün rolü	()	()	()
Üst yöneticilerin rolü	()	()	()
Kuruluş dışından bir uzmanın rolü	()	()	()

9-Yönetici geliştirme programınızın, uygulama kararının verilmesinde, aşağıdaki faktörleri önem sırasına göre değerlendiriniz

	Çok önemli	Önemli	Önemli değil
Firmanın gelecek kaygısı	()	()	()
Firmanın liderliği	()	()	()
Toplam kalite yönetiminde yeni anlayışlar	()	()	()
Kariyer haritaları sonuçları	()	()	()

10-Uyguladığınız yönetici geliştirme programının amaçlarını önem sırasına göre değerlendiriniz.(1'den 4'e kadar)

Görevlerine yeni alınan yöneticileri geliştirmek	()
Yöneticileri çalışma alanlarındaki yeni gelişmelerden haberdar etmek	()
Kavramsal nitelikleri güçlendirmek ve yöneticinin kendi alanını anlama yeterliliğini arttırmak	()
Kendi kendini geliştirme ve kariyer ilgisi yaratarak yöneticinin işindeki hoşnutluğunu arttırmak	()

11- Yönetici geliştirme faaliyetine katılacak yöneticileri belirlerken önem derecesini lütfen belirtiniz.(1'den 4'e kadar)

İstekli olan tüm yöneticiler programa alındı	()
Sadece üst pozisyonlara atanan yeni yöneticiler alındı	()
Bir sınav sonrası belirli bir başarı düzeyine göre alındı	()
Kariyer havuzundaki tüm adaylar alındı	()
Diğer (lütfen belirtiniz).....	

12- Yönetici geliştirme programında;

a- Kuruluş içi eğitim hizmetlerini önem sırasına göre değerlendiriniz.

	Çok Önemli	Önemli	Önemli Değil
Bir üste bağlı çalışma	()	()	()
Yetki devri	()	()	()
İş rotasyonu	()	()	()
Rapor hazırlatma	()	()	()

b- Kuruluş dışı eğitim hizmetlerini önem sırasına göre değerlendiriniz.

	Çok Önemli	Önemli	Önemli Değil
Örnek olay yöntemi	()	()	()
Rol oynama yöntemi	()	()	()
Konferanslar	()	()	()
Seminer ve kurslar	()	()	()

13- Yönetici geliştirme faaliyeti nasıl sağlandı?

- ☐ Kuruluş yöneticileri için özel olarak hazırlandı
- ☐ Tek bir paket programından yararlanıldı
- ☐ Üniversitelerin çalışmalarından yararlanıldı
- ☐ Aynı ayrı programların kuruluşun ihtiyaçlarını içeren kısımlarından faydalanıldı
- ☐ Diğer (lütfen belirtiniz).....

14- Geliştirme programı nasıl izlendi?

- ☐ Yöneticilerin bireysel ilerlemesinin, belirli sürelerle ölçülmesi ve buna uygun ayarlamalar yapılmasıyla
- ☐ Uygulanan programın belli sürelerde değerlendirilip değişen koşullara uyum sağlayıp sağlamadığının belirlenmesiyle
- ☐ Herhangi bir takip olmadan uygulanan programın sonucunun beklenmesiyle

15- Yöneticilerin gelişmeye tabi tutulduğu, öncelikli alan sıralaması nedir?

	1.	2.	3.
Kuruluşun iletişim koluyla ilgili teknik alan	()	()	()
Planlama, organizasyon ve yönetimle ilgili kavramsal yetenekler alanı	()	()	()
Örgüt içi ve örgütlerarası beşeri uygulama alanı	()	()	()
Diğer (lütfen belirtiniz).....			

16- Geliştirme programı sonrası yöneticilerle ilgili gözlemler nelerdir?

- ☐ Yöneticilerin işindeki motivasyonu ve başarısı yükseldi
- ☐ Yöneticilerin işindeki motivasyonu ve başarısı değişmedi
- ☐ Programa katılan yöneticilerin astları veya üstleri veya aynı pozisyon yöneticiler arasında sorunlar gözlemlendi
- ☐ Geliştirme programına katılan yöneticilerin çalışma arkadaşlarında gelişme arzusu gözlemlendi
- ☐ Diğer (lütfen belirtiniz).....

17- Geliştirme programı sonrasında yöneticiler ihtiyaçlara cevap verebildi mi?

- ☐ Evet tamamıyla
- ☐ Hayır hiçbir şekilde
- ☐ Belli bir süre ihtiyaçlar giderildi, kısa bir süre sonra yöneticilerin etkinliği azaldı
- ☐ Mevcut ihtiyaçlar giderildi ancak yeni ihtiyaçlara cevap verilemedi

18- Geliştirme programı sonrası kuruluşun başarısı ile ilgili gözlemler nelerdir?

- ☐ Kuruluşun başarısında artış oldu
- ☐ Kuruluşun başarısında azalış oldu
- ☐ Kuruluşun başarısında değişme olmadı
- ☐ Böyle bir değerlendirme yapılmadı

19- Geliştirme çalışması sonrasında kuruluşta ne gibi yenilik ve değişimler yaşandı?

- ☐ Yenilik ve değişim olmadı
- ☐ Yönetmel yapıda birtakım yenilik ve değişimler oldu
- ☐ Kuruluş içi beşeri ilişkilerde bazı yenilik ve değişimler oldu
- ☐ Çalışma koşulları ve yönetim anlayışında değişim ve yenilikler oldu



ÖZGEÇMİŞ

1976 yılında Samsun'un Bafra ilçesinde doğdum. 1987 yılında Bafra Gazi İlkokulu'nu, 1990 yılında Eskişehir Cumhuriyet Lisesi'ni, 1993 yılında Samsun 19 Mayıs Lisesi'ni bitirdim. 1993 yılında Ankara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi'ne girerek 1997 yılında mezun oldum. Aynı yıl A.Ü. Eczacılık Fakültesi Eczacılık İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisansa başladım. 1999 yılında bu Anabilim Dalı'nda Araştırma Görevliliği kadrosuna atandım ve halen aynı görevde çalışmaktayım.

