

# **YÖNETİM GELİŞTİRMEYE KAVRAMSAL BİR BAKIŞ**

**Yard. Doç. Dr. Özlem OKTAL**  
Anadolu Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü

## **ABSTRACT**

We live in an era of change, and are forced to adapt with the change. Business organizations are parts of the system that is affected by this change. As a result of changing social, economic, technological pressures some practices are needed to encourage individuals in organizations for change and innovations, leading increases in productivity and effectiveness. One of these practices is management development, which aims at supplying managers with new methods, technics and concepts, developing their decision making skills, and changing their behaviors an attitudes.

## ÖZET

Çağımız değişim çağıdır ve değişime uyum sağlamak gerekmektedir. Organizasyon da bu değişimden etkilenen sistemin bir parçasıdır. O halde çağın değişen sosyal, ekonomik ve teknolojik baskısının bir sonucu olarak organizasyon bireylerini değişim ve yeniliğe teşvik edecek ve sonuçta verimlilik ve etkililiği sağlayacak bazı uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlardan biri de yöneticilerin işlerini daha etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılmaları, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi amacına sahip olan yönetim geliştirme uygulamasıdır.

## GİRİŞ

Taylor'un klasik yönetim anlayışında insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durulmuştur. Maddi faktörler düzenlendikten sonra insanın öngörülen doğrultu ve şekilde davranacağı veya davranması gerektiği varsayılmıştı. Daha sonra gelişen yönetim anlayışı çerçevesinde organizasyonun bir sosyal sistem olduğu ve insanın da bu sosyal sistemin bir parçası olduğu kabul edilmişti. Günümüzde de insan unsurunun önemi artık anlaşılmıştır. Buna göre bireyin organizasyon içerisindeki etkililiği ve verimliliği için ne yapılması gerektiği üzerine çalışma ve araştırmalar yapılmakta her gün yeni bir uygulama diğerlerine eklenmektedir. Bu çalışmada özellikle insan unsuruna önem vermesi gereken ve dolayısıyla tüm organizasyonu etkileyecek sistemin bir parçası olan yöneticilere yer verilmektedir.

Bir organizasyonun ihtiyaçlarını karşılamak için her kademedeki yöneticinin geliştirilmesinde sistematik bir süreç olan yönetim geliştirmeye kavramsal bir bakışı konu almaktadır.

## YÖNETİM GELİŞTİRME KAVRAMI

Yönetim geliştirme terimi ilk kez 1951'de İngiltere'de A. Mant tarafından kullanılmıştır. Yönetim geliştirmenin amacı, kısa veya uzun dönemde bir grubun genel ve özel yönetim ihtiyaçlarını karşılamak için belirli standartlara göre etkin sayıda yöneticinin geliştirilmesini veya iyileştirilmesini ve eğitilmesini sağlamaktır (1).

Yönetim geliştirme, bir organizasyonun ihtiyaçlarını karşılamak için tüm kademe yöneticilerine şimdiki ve gelecekteki yönetim ihtiyaçlarının analizini kapsayan, yöneticilerin mevcut ve potansiyel becerilerini değerlendiren ve bu ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirmelerine yönelik en iyi araçları sağlayan etkin bir sistematik geliştirme sürecidir. Bu tanım aşağıdaki süreci içermektedir(2):

- Yöneticilere yönelik talebi değerlendirme için insan kaynakları planlaması,
- Bir amaçlara göre yönetim programı kullanarak yöneticilerin şimdiki becerilerini değerlendirmek,
- Geliştirme tekniklerini tahsis etmek.

---

(1) Alan MUMFORD, **Developing Top Managers**, Gower Pub., Aldershot, 1990, s.94.

Yönetici geliştirmenin önemli olmasının nedenlerinden biri; yönetim geliştirmenin yönetim yeteneğinin temel kaynağı olmasıdır. Bütün yöneticiler, yeni işlerine kendilerini hazırlamak için bazı geliştirmelere ihtiyaç duyarlar. Benzer şekilde üst kademe görevi doğru bir şekilde yerine getirmek için çalışanları ve yöneticileri hazırlayarak örgütsel devamlılığa olanak sağlar. Aynı zamanda işletmede çalışırken gerekli olan uygun değer ve tutumları geliştirerek yönetime yönelik eğitim verenleri sosyalleştirmeye yardımcı olur. Yöneticilerin, değişime daha hızlı cevap vermek için ihtiyaç duyduğu becerileri geliştirerek örgütsel sorumluluğu besleyebilir(3).

Yönetim geliştirme programları şaşırtıcı bir şekilde konu çeşitliliği gösterir. Yönetim geliştirme programları, yönetim fonksiyonlarını tanımlayarak, bütün yöneticilere öğretmek üzere genel ilkeler sunmaktadır. Son yıllarda teorisyenler bu fonksiyonların evrensel uygunluğunu sorgulamışlar ve bütün yöneticilerin uygulayabileceği genel yönetim fonksiyonlarının varolduğuna inanmışlardır. Yönetimin bu felsefesi durumsallık yaklaşımı olarak adlandırılır ve bir yönetici için uygun olan davranışın yöneticinin karşı karşıya kaldığı ortama ve şartlara bağlı olduğunu ifade etmektedir.

---

(2) H.T.GRAHAM-R.BENETT, **Human Resource Management**, Seventh Edition, Pitman pub., London 1992, s.270.

(3)Garry DESSLER, **Human Resource Management**, Prentice Hall, Uppe Saddle River, 1997, s.280.

Yöneticiler farklı durumlarla karşılaştığı için tüm yöneticilere yönelik genel bir eğitim ve geliştirme müfredatı hazırlamak zor olmaktadır(4).

İyi bir yönetici olmak için gerek duyulan bilgi ve beceriler, tüm yönetsel kademeler için aynı değildir. Alt, orta ve üst olarak adlandırılan yönetim kademeleri, liderlik süreçleri, tutum ve becerilere göre belirgin bir şekilde birbirinden farklıdır. Üst kademe yöneticileri çevreden gelen talepleri örgütsel yapıya uyumlaştırdıkları için organizasyon çapında bir bakış açısına sahip olmalıdırlar. Süpervizörler, teknik bilgiye ve yaptıkları işle ilgili kural ve prosedürlerin yorumuna sahip olmaya ihtiyaç duyarlar. Orta kademe yöneticileri ise süpervizörlerin belli prosedürleri izlemesi için üst yöneticilerin belirlediği amaçları naklederler.

Yönetim becerileri üç boyutta incelenebilir(5): *Teknik beceriler*; bir makineyi çalıştırmak ve tamir etmek, bir bilgisayar programı yazmak, bir bütçe hazırlamak gibi doğrudan işe yönelik, belirli bir işi yerine getirmek için ihtiyaç duyulan becerileri ifade etmektedir. *Kişilerarası beceriler*; performansı değerlendirme, olumlu güçlendirme ve geribeslemeyi sağlama, birbirine bağlı bir ekip oluşturma gibi diğer organizasyon üyeleri ile etkileşme yeteneğini ifade etmektedir. Kişilerarası ilişkiler, genel olarak bütün yönetim kademelerine yöneliktir. Bu beceriler ile ilgili eğitim programları;

---

(4) David J. CHERRINGTON, *The Management of Human Resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995, s.379-381.

(5) CHERRINGTON, s.379-381.

iletişim, dinleme, sıkıntı ve şikayetleri ele alma ve performans değerlendirme gibi konuları kapsamaktadır. *Kavramsal beceriler*; iş çevresini anlama, organizasyon içerisindeki problemleri saptama ve örgütsel problemleri doğrulamak için gereksinim duyulan faaliyetlerin ne olduğuna karar verme gibi konuları analiz etme şeklinde ifade edilebilir. Kavramsal becerilerin çoğu genelde tüm yöneticilere yöneliktir ve özellikle üst kademe yöneticilerinin doğasında vardır. Örneğin karar verme konusunda eğitim, herhangi bir kararın, problem tanımlama, alternatif çözümleri tanımlama, alternatifleri değerlendirme ve en iyi alternatifi seçme konularında verildiği süreci kapsamaktadır. Bu karar verme süreci temel olarak bütün yöneticiler için aynıdır hatta üst yöneticiler karar verirken daha çok zaman harcayabilirler. Bu üç beceri, bütün yönetsel kademeler için eşit bir şekilde ayrılmamıştır. Teknik beceriler, üst yönetimden çok süpervizör ve alt kademe yöneticileri için daha önemlidir. Buna karşılık kavramsal beceriler, süpervizörlere göre üst yöneticiler için daha önemlidir.

## **BENZER KAVRAMLARLA KARŞILAŞTIRILMASI**

Yönetim geliştirme kavramı sıklıkla, yönetici geliştirme, örgüt geliştirme kavramları ile karıştırılmaktadır. Bu kavramlar arasında kullandıkları teknikler açısından benzerlikler olmakla birlikte birbirinden farklıdır. Ancak ortak olan genel amaçları, organizasyonun bütün olarak gelişmesini sağlamaktır. Bu kavramları kısaca açıklayarak aralarındaki farkı belirtmek yararlı olacaktır.

French ve Bell örgüt geliştirmeyi şöyle tanımlamaktadır(6): örgüt geliştirme, davranış bilimleri bilgilerini kullanarak, organizasyon süreçlerine yapılan planlı müdahaleler yoluyla organizasyonun etkililiğini ve verimliliğini artırmak üzere girişilen planlı, örgütün bütününe yönelik ve üst yönetimce yönetilen çabalardır. Bir bütün olarak organizasyonun performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Yönetim geliştirme ise, bir organizasyondaki işleri yapabilecek personeli temin etmeyi, organizasyonun büyüme ve gelişmesine paralel olarak gereksinim duyulan ve duyulacak nitelikteki personeli yetiştirmeyi amaçlar.

Yönetici geliştirme (executive development), yöneticilerin organizasyonların yapı ve işleyişleri ile toplumda oynadıkları role karşı duyarlı hale gelmeleridir. Yönetici geliştirmenin amacı, profesyonel bir yöneticiye başarısını etkileyen unsurları belirleyebilme, görebilme, değerleyebilme ve gerekli davranışı gösterebilme yeteneğini kazandırmaktır. Yönetici geliştirme, yöneticinin yöneticilik yapacağı her organizasyonun özelliklerini anlaması ve değerlemesine yoğunlaşmaktadır. Bu yönü ile kişiseldir ve bu faaliyetlerin organizasyon tarafından düzenlenmesi beklenmez.

---

(6) W.L.FRENCH-C.H.BELL, **Organizational Development**, Englewood Cliffs, N.J., 1978, s.14.

Her yönetici sürekli olarak kendini bu konularda geliştirmek zorundadır(7).

## **YÖNETİM GELİŞTİRME GEREKSİNİMİ**

Geliştirme gereksinimini üç gruba ayırabiliriz(8):

### **1. Organizasyon içerisinde yöneticinin işini yerine getirmesi için**

**ihtiyaç duyulan bilgi:**

- **İşletmenin geçmişi, işletme organizasyonu ve uygulamaları,**
- **Mevcut organizasyon kaynakları,**
- **İşletme içerisinde kullanılan teknolojisi,**
- **Yöneylem araştırması gibi yönetim teknikleri uzmanları**
- **İlgili yasa,**
- **Genel, sosyal ve ekonomik çevre.**

### **2. Planlama, analitik ve yaratıcı beceriler:**

- **Amaçları tanımlama, önemlilik sırasına göre ortaya koyma,**
- **Mevcut olan maddi ve maddi olmayan organizasyon kaynaklarını değerlendirme,**
- **Gerekli olan planları yönetme ve düzenleme,**
- **Rutin yönetim problemlerini kavrama ve çözme.**

---

(7) T. KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, 8. Bası, Beta Yayıncılık, İstanbul 2000, ss.37-41.

(8) GRAHAM-BENNETT, ss.270-271.



3. Yöneticiler, diğer çalışanları etkilemeye çabalayarak ve diğerleriyle çalışarak zamanlarının 2/3'ünü kolaylıkla harcayabildikleri için sosyal beceriler önemlidir.

- Yukarı, aşağı ve yatay iletişim,
- Bölüm veya bölümlerarasında koordinasyon,
- İzleyicilerin motivasyonu,
- Diğerlerinin ihtiyaç, tutum ve algılarını anlama.

## **YÖNETİM GELİŞTİRME TEKNİKLERİ**

Bazı yönetim geliştirme programları işletme çapındadır ve tüm kademeleri veya en yeni yönetim iyileştirmelerini kapsar. Başarılı adaylar, onları üst kademelere hızlı bir şekilde hazırlayan bir geliştirme programı ile belirlenebilir. Başka bir deyişle yönetim geliştirme programı genel müdür gibi belirli bir pozisyonda yer almayı amaçlayabilir. Doldurulmuş bir yönetim kademesi olduğu zaman süreç genellikle başarı planlaması olarak adlandırılır. Başarı planlaması üst kademe açıklarının planlanması veya ileride doldurulmasına yönelik sürece işaret eder(9).

Böyle bir başarı programı için; bir organizasyon projesi yapılır. Burada bölümün yönetim ihtiyaçları önceden görülebilir. Bu ihtiyaçlar, planlı genişleme ve kaynaştırma gibi faktörlere bağlıdır. Sonra insan kaynakları bölümü kullanılan yönetim yeteneğini

---

(9) DESSLER, s. 280

tanımlamak için yönetim becerileri envanterini inceler. Bu envanterler, eğitsel ve iş deneyimi kariyer tercihleri ve performans değerlendirmeler gibi konulara yönelik veriyi içermektedir. Daha sonra yönetim yerleştirme kartları karara bağlanır. Bunlar, kişinin yönetim ihtiyaçları olduğu kadar yönetim yollarının her biri için potansiyel fırsatları özetlemektedir. Aşağıda bazı yönetim geliştirme teknikleri üzerinde durulmaktadır(10):

➤ **Örnek olay tekniği;** Örgütsel bir problem, yazılı olarak eğitimi alana sunulur. Kişi daha sonra olayı analiz eder, problemi teşhis eder, bulguları sunar ve diğer eğitim alanlarla tartışır. Bu tekniğin yaklaşımı, gelişimlerini, tartışma liderinin önderlik ettiği bir ortamda karmaşık problemleri tanımlama ve analiz etmede gerçekçi bir deneyim sağlamayı hedefler. Örnek olaya yönelik sınıf tartışması yaparak, yaklaşım ile ilgili pek çok yol olduğunu ve karmaşık örgütsel problemleri çözmeyi öğrenirler. Aynı zamanda çözümlerin genellikle kendi ihtiyaçlarından ve diğer çalışanlardan etkilendiğini öğrenirler.

➤ **Yönetim oyunları;** bilgisayarlaştırılmış bir yönetim oyununda eğitim alanlar, beş veya altı kişilik işletmelere bölünürler. Her biri pazar benzetimi kullanılarak diğerleriyle rekabet etmek zorundadır. Her bir işletme bir amaç ortaya koyar ve çeşitli kararlar vererek bunu belirtir. Örneğin; reklama ne kadar harcama yapılacak? Ne kadar üretim yapılacak? Devamlılığı sağlamak için ne kadar mal stoku

---

(10) DESSLER, ss.280-297, GRAHAM-BENNETT, ss.265-273.

yapılacak? Ürünün miktarı nedir? gibi kararlar verir. Gerçek dünyadaki gibi her işletme genellikle diğer işletmelerin hangi kararları verdiğini göremezler, bu nedenle bu kararlar kendi satışlarını etkiler. Yönetim oyunları iyi bir geliştirme aracıdır. İnsanlar etkinliklere katılarak en iyi şekilde öğrenirler ve oyunlar katılımı artırarak yararlı hâle gelebilir. Oyunlar genellikle gerçeğe dönük ve rekabet nedeniyle eğitimciler için ilgi çekicidirler. Ancak oyunu geliştirmek ve uygulamak pahalı olabilir. Ayrıca genellikle kapalı bir listeden alternatifleri seçmek karar vermeyi güçleştirir; gerçek yaşamda yöneticiler, sıklıkla daha çok yenilikçi alternatifler yaratarak ödüllendirilirler.

➤ **Seminerler;** pek çok organizasyon yöneticilere yönelik beceri geliştirme eğitimi vermede özel seminer ve konferanslar düzenlemektedir. Genel yönetim, insan kaynakları, satış ve pazarlama gibi konularda *sürekli eğitim birimleri* bu eğitimi yerine getirmektedir.

➤ **Üniversite ile ilişkili programlar;** üniversiteler, üç tür yönetim geliştirme faaliyeti sunarlar. İlki liderlikle ilgili sürekli eğitim programları. İkincisi, aynı zamanda da bireysel eğitim (işletme, yönetim gibi). Yöneticiler öğrenci kaydı ile veya öğrenci olarak kaydolmadan eğitimlerine yönelik boşluğu doldurmak için ilgili dersleri alırlar. Son olarak da yüksek lisans (master), doktora gibi lisansüstü programlar düzenlerler.

➤ **Rol oynama;** bu tekniğin amacı gerçek bir pozisyon yaratmaktır ve eğitimi alanlar (katılımcılar) bu pozisyondaki belirli kişilerin rollerini üstlenirler. Rol oynama alıştırmaları genel eğitimlerle birleştirildiğinde katılımcıların tümüne yönelik rollerle ilgili tartışmalar olabilir. Özellikle de rolü reddettikleri zaman. Alıştırmanın ana fikri, problemi çözmek ve bu nedenle liderlik gibi alanlarda eğitimcilerin becerilerini geliştirmektir. Rol oynama pek çok yeni beceri kazandırmada eğlenceli ve az maliyetli bir tekniktir. Bu tekniğin sakıncası; alıştırmayı tamamlama bir saat veya daha fazla zaman alabilir. Eğitimci katılımcıların ne öğrenmesi gerektiği ile ilgili bir açıklama yapmadığı takdirde katılımcılar tarafından zaman israfi olduğu düşünülebilir.

➤ **Projeler;** organizasyon ile ilgili bir sorunu araştırmak, önerilerde bulunmak ve bazen de önerileri uygulamak üzere yöneticilere özel görevler verilir.

➤ **İş ile öğrenme;** yönetici, farklı işleri üstlenerek yeni yönetim becerilerini öğrenir. Yönetici iş ile ilgili problemleri analiz etmeli, bir çözüm bulmalı, deneyimli bir denetçinin gözetimi altında uygulamalı ve sonuçlarını izlemelidir.

➤ **Koçluk;** sıklıkla kullanılan bu teknik başarıyla uygulanmaktadır. Koçluk yapan deneyimli yönetici, işin kapsamını açıklar, eğitimi alanın bilgisini test etmek için sorular sorar ve bilginin doğru

kullanıldığını kontrol etmek için eğitimi alanı denetim altında tutarak uygulama yaptırır. Eğitim hızlı, doğrudan, az maliyetli ve uygun bir tekniktir. Aynı zamanda iki yönlü iletişime izin verir. Dikkate alınması gereken, eğitimi alanın ihtiyaçları ve değiştirilebilen eğitimin gelişimidir.

## SONUÇ

İnsanlar doğar, büyür, yaşar ve ölürlür. Bu doğal süreç, organizasyonlar için de geçerlidir. Organizasyonlar da kurulurlar, gelişirler, yaşamlarını sürdürürler ve kendilerinden daha gelişmiş, daha yenilikçi, daha esnek, daha katılımcı bir organizasyonun yönetimi altına girebilirler veya pazarda rekabet edemez duruma gelerek pazar paylarının gelişmiş işletmelerin eline geçmesine neden olabilirler. Bununla birlikte organizasyonlar, değişime uymaları halinde insanlar için doğal bir yazgı olan yokolma durumuna gelmeyebilir. Organizasyonları da insanlar oluşturduğuna göre organizasyon üyesi olarak, organizasyonun bütününde başarı sağlayabilmek için geliştirme faaliyetlerine önem verilmesi gerekmektedir.

Bu uygulamalardan biri olan yönetim geliştirme süreci devam ederken, ulaşılmak istenen hedefe en hızlı ve doğru yoldan ulaşmak, işletmelerle rekabet edebilmenin şartlarından biridir. Bu

uygulamalarda beklenen başarının en kısa sürede sağlanabilmesi için hızlı bir şekilde değişen teknolojilerden yararlanmak gerekmektedir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

CHERRINGTON, David J. **The Management of Human Resources**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995.

DESSLER, Garry. **Human Resource Management**, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1997.

FRENCH, W.L.-BELL, C.H. **Organizational Development**, Englewood Cliffs, N.J., 1978.

GRAHAM, H.T.-BENETT, R. **Human Resource Management**, Seventh Edition, Pitman pub., London 1992.

KOÇEL, T. **İşletme Yöneticiliği**, 8. Bası, Beta Yayıncılık, İstanbul 2000.

MUMFORD, Alan. **Developing Top Managers**, Gower Pub., Aldershot, 1990.