

LİDER YÖNETİCİ GELİŞTİRMENİN ARTAN ÖNEMİ VE YENİ YAKLAŞIMLAR

Dr. Oya ERDİL

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yardımcı Doçent

ABSTRACT

The Importance of developing leadership competencies of managers is increasing at an accelerating rate due to environmental complexities and changes. To develop new approaches and strategies for more adaptive work, firms try to engage more in leadership development programs than before. Leadership-management development programs consist of such activities as defining the current situation and future-related needs, preparing individual development plans and training programs and finally evaluation of performance. Today these programs are supported by different approaches like mentorship and coaching to be more effective.

I-GİRİŞ

Lider yönetici geliştirme zaman içinde daha fazla önem kazanan bir konu haline gelmektedir. Toplum, pazar şartları, tüketici, rekabet ve teknoloji gibi faktörlerde meydana gelen değişimler, işletmelerin yeni değerler, stratejiler ve çalışma şekilleri geliştirmelerine yol açmaktadır. Değişime uyum sağlamak ve adaptiv çalışmak için yöneticilerin idare etme yetkinliklerinin yanısıra liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesi kaçınılmaz hale gelmektedir. Dolayısıyla işletmelerde dikkatler;

- İleriye dönük lider geliştirme planlarının hazırlanması
- Değişim ve stratejiyi dikkate alan lider yönetici ihtiyacının tespit edilmesi,
- Bu ihtiyaçlar çerçevesinde kişilerin yetenek ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Ve nihayet eğitim ve uygulamaların bu gelişmeyi sağlamak üzere nasıl tasarlanması gerektiği konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Diğer bir ifadeyle değişen ülke ve dünya şartlarına uyum gösterebilecek, işletmeyi geleceğe taşıyabilecek lider yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi zorunlu hale gelmektedir.

II-LİDER YÖNETİCİ GELİŞTİRME PLANLAMASI

İşletmelerde lider yönetici geliştirmek için enformel (kişisel ve plansız) yaklaşımların yanısıra merkezî, formel ve planların uygulanması ile bilgi tabanının oluşturulmasına dayalı gelişmiş sistematik yaklaşımlar kullanılmaktadır.

Genel olarak lider yetiştirme / geliştirme planlamasında şu şekilde de görülen temel faaliyetler bulunmaktadır.

1. Lider yönetici ihtiyaçlarının ve yetkinliklerinin belirlenmesi
2. İşletme içinde mevcut potansiyelin ve işletme - dışı lider yönetici ihtiyacının tesbit edilmesi
3. Gelişme ihtiyaçlarının değerlendirilmesi
4. Geliştirme faaliyetlerinin planlanması
5. Eğitim ve geliştirme planlarının uygulanması ve değerlendirme.

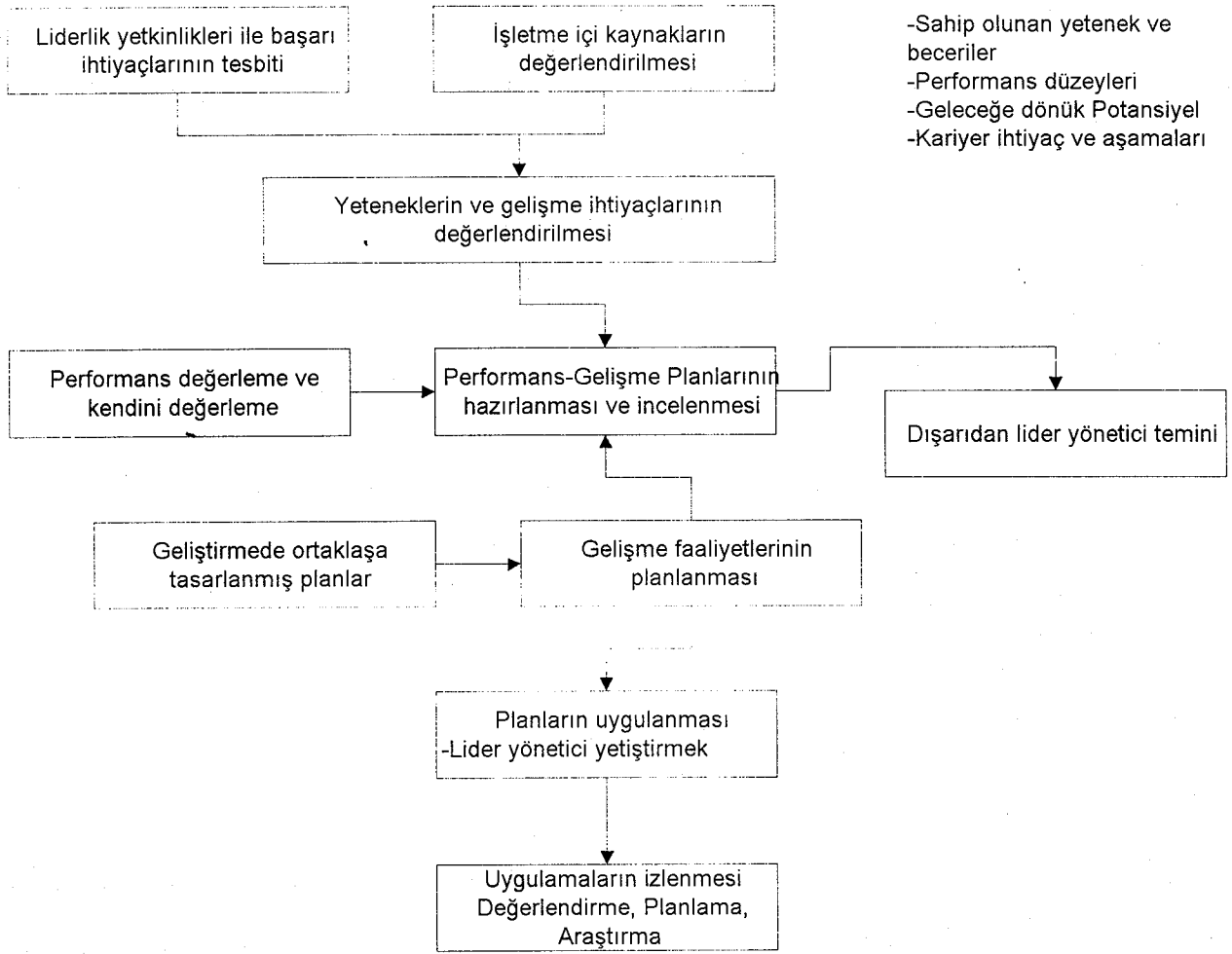
Uygulamada başarılı sonuç almak için her bir aşama dikkatli bir şekilde yürütülmelidir.

Lider Yönetici Yetkinliklerinin Belirlenmesi

Yetkinlikler genel anlamda yöneticilik, liderlik, içinde bulunulan belirli şartlara cevap verebilme ve uluslararası konseptte düşünme özellikleriyle ifade edilebilir. (1) Bu çalışmada özellikle liderlik yetkinlikleri incelenmiştir.

Şüphesiz yöneticilik ve liderlik vasıfları birbirinden farklıdır. Günümüzde yaygın olan düşünce, başarılı liderlerin birtakım kişilik özelliklerinden çok zamanla öğrenilmiş, geliştirilmiş tavır ve becerilere sahip olduklarıdır. Rasyonel, sakin, problem çözen yönetici tipinin yerine işletmeyi geleceğe taşıyabilecek, değişimden korkmayan, yerleşik rutinlerin dışına çıkan ve bunları değiştirebilen lider yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneten, sistemlere dayanan, kontrol eden yöneticiler yerine yenilik yapan, insanlara dayanan ve güvenen lider yönetici tipinin bu günün şartlarında işletme ihtiyaçlarına daha iyi cevap verdiği yapılan araştırmalarda ortaya konmaktadır. (2). Yine aynı çalışmadaki bulgularda iyi yöneticilerin transformasyonel (dönüştürücü) liderler olduğu, bu yöneticilerin başarılarının temelinde vizyon geliştirme, takım çalışması ve kendinin farkında olma gibi özelliklerin bulunduğu ileri sürülmektedir. (1).

Tablo. Lider Yönetici Geliştirmede Aşamalar



- Sahip olunan yetenek ve beceriler
- Performans düzeyleri
- Geleceğe dönük Potansiyel
- Kariyer ihtiyaç ve aşamaları

Liderlik literatürüne nispeten yeni giren dönüştürücü liderlerin en belirgin özelliği değişimi yönetmeleridir. İşletme yöneticileri işleri tasarlamak, karar vermek gibi rutin işlerin dışında bir birleşmeyi yönetmek, çalışma grupları oluşturmak ya da örgüt kültürü geliştirmek gibi değişim durumlarını yönetmekle de karşı karşıya kalmaktadır. Böyle durumlarda vizyon geliştirme ve değişimi etkili yönetme özellikleri ön plana çıkmaktadır.(3). Yine Amerika Birleşik

Devletlerinde yapılan bir araştırmaya göre yöneticiler zamanlarının büyük bir kısmını (% 30 oranında) iletişim kurma ve bilgi alışverişine ayırmakta, etkili yöneticilerin başarı faktörleri arasında iletişim kurma ve insan kaynakları yönetimi faaliyetleri sayılmaktadır. (1) Bu sonuç da yöneticiliğin insan yönünün (yumuşak, soft boyut) günümüzde önem kazandığını bir kere daha teyid etmektedir.

Yönetici	Lider
Yönetir Sistemlere dayanır	Geliştirir İnsanlara dayanır
Kontrol eder	Güvenir
Doğru işi yapar	İşi doğru yapar

Yöneticilerde geliştirilmesi gereken liderlik özellikleri yöneticiliğin yumuşak boyutunu da destekleyici niteliktedir. Sözü edilen liderlikle ilgili yetkinlikler yön belirleme, temel değerler, iletişim kurma, yönetici karakteri ve kendini tanıma başlıkları altında toplanabilir.

Liderlik Yetkinlikleri

Yön belirleme	Vizyon sahibi olmak, misyon ve belirlenen hedefleri gerçeğe dönüştürmek, geleceğe ait planlar yapabilmek, sorumluluk alma, problem çözme, proaktif olma, çok yönlü düşünme, durum değerlendirme
Temel Değerler	Nezaket, hoşgörü, inançlılık, güven, doğruluk, açıklık, sadakat, tevazu,
İletişim kurma ve kişiler arası ilişkiler geliştirebilme	Dinleme, sözlü iletişim, çatışma yönetme, uzlaştırıcı olma, başkalarının gözüyle olayları görebilme.
Yönetici karakteri	Risk alma, cesaret, özgüven, empati, başarıya güdüsü, ekip içinde yer alma, duygusal denge, kararlılık, dikkat, yaratıcılık soğukkanlılık, şahsi disiplin.
Kendisi tanıma (self-awareness)	Kendi üstünlük ve zayıflıklarının sınırlarını bilmek, deneyimlerden öğrenmek, sürekli gelişme ve bunların tümünü izleyebilme.

Lider yönetici ihtiyaçlarının belirlenmesinde liderlik yetkinliklerinden başka stratejik ihtiyaçlar da dikkate alınmaktadır. Örneğin kurumsal yapıya sahip bir işletme daha esnek hale geldikçe ve rekabet yoğunlaştıkça daha esnek ve dönüştürücü lider yönetici tipine ihtiyaç duyulur. İşletmelerin içinde buldukları şartlara göre farklı lider ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. Hızlı büyüyen, olgunluk aşamasına gelen işletmelerle başka bir işletmeyi satın alma, ortak girişim ve farklı konu alanlarına yönelme gibi girişimlerin yönetiminde farklı yetenekleri olan lider yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. O halde ihtiyaç planlamasında ve gelişim planlarında işletmenin içinde bulunduğu şartlar ve stratejik planlar mutlaka dikkate alınmalıdır.

İşletme İçinde Mevcut Potansiyelin Değerlendirilmesi

Lider yönetici yetiştirme, yöneticilerin sürekli yapması gereken işler arasında yer almaktadır. Bölüm yöneticileri tarafından önerilen adaylar, geçmişteki performansları, gelişim potansiyelleri ve lider yönetici yetkinliklerinin incelendiği biyografik bilgiler dikkate alınarak değerlemeye tabi tutulurlar. Zaman içinde bu yeteneklerin geliştirilmesi ve geleceğe hazırlanması istenir. Örgüt içindeki kaynakların yeterli olmaması halinde dışardan temin yoluna gidilir. Ayrıca benchmarking, sürekli geliştirme, danışman kullanma gibi yollarla zaman içinde değişen lider yönetici özellik ve profillerini belirlemek sürecin etkinliğini artıracaktır.

Gelişim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Bireysel Gelişim Planlarının Hazırlanması

Lider-yönetici yetiştirme/geliştirme planları hazırlanırken sahip her bir adayın olduğu yetenek ve beceriler ile gelişim ihtiyaçları dikkate alınmalıdır. Her aday için lider yöneticilik özelliklerinin yanında yaptığı iş ve yetiştirildiği pozisyonla ilgili ihtiyaçlarının belirleneceği

bireysel geliştirme planları hazırlanır ve aşağıdaki soruların cevaplandırılması istenir.

- Mevcut performansı artırmak için hangi alanlarda gelişmeye ihtiyaç duyulmaktadır?
- Gelecekte adaylar için düşünülen kariyer pozisyonları ve zamanlaması nedir?
- Adayların üstün oldukları alanlar ve konular (yetenekleri, becerileri) nelerdir?
- Geliştirilmesi gereken yetenek ve beceriler nelerdir?

Mevcut ve gelecekteki başarıyı geliştirmek için ihtiyaçların tespitinde performans değerlendirilmeli (self-appraisal) daha sonra kendisini iyi tanıyan üstüyle yapacağı görüşme sonunda ortaklaşa bir faaliyet planı hazırlanmalıdır(4) Değerlendirmenin şekli ne olursa olsun temelde yapılan aynıdır: hedeflenen beklentiler, mevcut performans ve hedeflere ulaşmak için gelişim ihtiyaçlarının saptanmasıdır.

Gelişim planları kişisel bazda ve yeterince zaman ayırarak elemanı en iyi tanıyan kişiler tarafından, insan kaynakları bölümü ile işbirliği halinde hazırlanmalı, bu planlar çerçevesinde eğitim faaliyetleri belirlenmelidir.

Lider Yönetici Yetiştirmede Eğitim ve Geliştirme Programları

Eksikliklerin giderilmesinde çeşitli eğitim faaliyetleri uygulanabilir. Şirket içi ve şirketler arası rotasyon, proje çalışması, işbaşı eğitim, yüksek lisans programına devam etme, konferanslara katılma ve kendi kendine çalışma gibi. Bir araştırmanın sonuçlarına göre lider yönetici geliştirmede en başarılı uygulanan teknikler olarak sırasıyla iş üzerinde planlı eğitim, kişisel gelişmeyi yönlendirme, işletme içi

eğitim programları, organizasyon ve yönetim sistemlerinde değişiklik yapma ve işletme dışı eğitimler sayılmaktadır (1). Eğitimin etkin olmasında kuşkusuz kişilere ne öğretildiğinden çok onların ne öğrendikleri önem taşımaktadır. Liderlik eğitiminde hedefler davranışlara dönüştürülmelidir. Kişiler verilen bilgileri almaya müsait olmalı, bu bilgilere değer vermeli, bu bilgileri almalı ve kişiliğine yansıtmalıdır. (5). Eğitim programları kişilerin ihtiyaçlarına cevap vermeli, onların her birinin üstünlük ve zayıflıklarını dikkate almalıdır. Bu nedenle gelişim planları dikkatli bir şekilde, yeterince zaman ayırarak, birim yöneticileri ve insan kaynakları bölümüyle işbirliği halinde hazırlanmalıdır. Liderlik ve mesleki yetkinlikler belirlenen planlar çerçevesinde geliştirilmeli, ayrıca kişilerin kariyer hedefleri bu planlarda dikkate alınmalıdır.

Lider yetiştirmede konferanslar, seminerler gibi yaklaşımların yanında doğal öğrenme, kendi kendini geliştirme, grup içinde öğrenme gibi yaklaşımlar kullanılmaktadır. Doğal öğrenme günlük çalışma esnasında iş üzerinde kazanılan deneyimlerle gerçekleşir. İş süreçlerini daha dikkatli izlemek, geçmiş ve gelecekle ilişkilendirmek öğrenmeyle sonuçlanır(2). İş üzerinde bilinçli bir şekilde öğrenme çabası içine girdiğinde kişi kendisini geliştirir. Beraber çalıştığı yöneticinin yönlendirme çabası bu süreci hızlandırır. Temelde kişi kendi gelişmesinden sorumludur ve bunu planlayabilir. Duygusal denge, özgüven, başarıya azmi gibi bir kısım liderlik yetkinlikleri kişilik özellikleriyle belirlenirken problem çözme, analitik düşünme, çatışma yönetme, ekip oyuncusu olma gibi yetkinlikler sonradan geliştirilmektedir. Kişisel gelişme noktasında işletmeler elemanlarına eğitim, yönlendirme gibi programlarla yardımcı olmalıdırlar. Lider yönetici adayları kendilerini

sürekli olarak yetiştirmelidirler. Bunu yaparken gözlemleme, yapılan çalışmalarla ilgili geri bildirim bilgisi olma, yeni yaklaşımları deneme, neyin niçin olduğunu ve bunlarla neler öğrenildiğini gözden geçirme gibi faaliyetlere yer vermelidirler.

Diğer bir yaklaşım grup içinde öğrenmedir. İşletme içinde oluşturulan çeşitli takımlarlarda ve proje gruplarında çalışmak bir yandan teknik ve profesyonel becerilerin gelişmesine yardımcı olurken öte yandan liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesi için uygun ortamı oluşturur. Özellikle sözlü iletişim kurma, sürekli öğrenme, problem çözme, işi her yönü ile görme ve değerlendirme, pragmatizm, başkalarının duygularını anlayabilme gibi liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesinde grup çalışmaları etkili bir yöntem olup bu yöntem rotasyon, farklı fonksiyonel departmanlarda görev alma gibi diğer yaklaşımlarla da desteklenmelidir.

Lider yönetici yetiştirmede hedef etkili öğrenmeyi, onların etkili öğrenciler olmasını sağlamaktır. Kişinin kapasitesini, liderlik yetkinliklerini geliştirme, sonuç üretmesi gerekmektedir. Daha geniş boyutta bakıldığında kişilerde öğrenmenin amacı sadece bilgi, yetenek, beceri, tutum geliştirmek değildir, fakat asıl amaç kapasitenin geliştirilmesidir(6). Eğitimin en büyük etkisi kişilerin kendilerini farketmelerini sağlamasıdır. Bilgiyi uygulama üzerindeki etkisi daha azdır. Öğrenme derinleştikçe özellikle iş üzerinde uygulanan gelişme programlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Yönlendirme (coaching), mentorluk gibi.

Kişisel Gelişme Düzeyleri

Farkında olma
Anlama
Bilgi ve Beceri Kazanma
Kabul Etme
Uygulama
Kurumsallaştırma

Örneğin, sınıf çalışması kişinin kapasitesinin farkında olmasını ve anlamasını sağlarken, yönlendirme ve mentorluk kendini geliştirmesine, bilgileri kabul etmesi ve uygulamasında yardımcı olacaktır. Özellikle geleceğe dönük

olarak becerilerin ve liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesinde yönlendirme, mentorluk gibi uygulamalar ileri düzeyde kişisel gelişmeyi sağlamaktadır.

İhtiyaç Değerlemesi

İş hakkında bilgi	İşteki tecrübe	Kullanılan method
Hiç yok	Hiç yok	Eğitime-yönlendirme, izleme
Biraz bilgi	Biraz tecrübe	Yönlendirme, izleme, gerekirse eğitime
Önceden edinilmiş biraz bilgi	Önceden kazanılmış biraz tecrübe	Yönlendirme, izleme
Önceden edinilmiş büyük miktarda bilgi	Önceden kazanılmış büyük deneyim	İzleme

Kullanılacak yöntem ve esaslar kişilerin iş hakkındaki bilgi ve tecrübe düzeylerine bağlı olup gelişme ihtiyaçları dikkate alınarak tespit edilir. Örneğin eğitim, yönlendirme ve izleme yöntemlerinin hangi şartlarda kullanılacağını gelişme ihtiyaçları belirler.

Lider Geliştirmede Farklı Bir Yaklaşım:

Mentorluk

Lider yönetici yetiştirmede üst yöneticiler elemanların gelişmesini izlerler. Tecrübeli ve bilgili mentor, daha az tecrübeli yada tecrübesiz genç elemana tavsiyede bulunur, destekler, teşvik eder ve gelişmesine yardımcı olur. Mentor beraber çalışılan ilk üst olabileceği gibi aynı ya da farklı departmandan daha üst bir yönetici de olabilir. İşletmelerde enformel mentor ilişkileri daha yaygın olmakla beraber, lider yönetici yetiştirme kapsamında formal programlar düzenlenmektedir.(7) Programın niteliği ne olursa olsun önemli olayın mentorun gelişmesine yardımcı olduğu kişilerle sıkı ve güçlü bir iletişim kurabilmesi, onları yakından izleyerek, mesleki ve sosyal gelişmelerini gözlemleyerek geri bildirimde bulunmasıdır.

Liderlik yetkinliklerini geliştirmede mentorluk planlı olarak uygulandığında seminerlere ve sınıf içi eğitimlere göre daha etkili sonuç vermekte kişinin daha hızlı gelişmesini sağlamaktadır. Özellikle kariyer geliştirme ve psikososyal gelişmeye katkıda bulunmaktadır. (8) Kariyer geliştirmede sponsorluk, yönlendirme, koruma öne çıkarma gibi, psikososyal anlamda ise kabul görme, onaylanma danışmanlık, rol modelleme, arkadaşlık ve tamlama gibi fonksiyonlarla gelişmeye yardımcı olmaktadır. Liderlik yetkinliklerini geliştirmede formal olarak uygulanan mentorluk programlarının etkinliğini artırmak için kişiler arası uyum sağlanmalı, beklenti farklılıkları olmamalı, zaman ve çaba ihtiyacı dikkate alınmalıdır.

Başka bir çalışmada mentorun dört rolü tanımlanmaktadır: Performans geliştirme, danışmanlık yapma, kariyer geliştirme ve bilgiyi paylaşma (9). Bu görevleri yerine getirmek için mentorların yönetimin insan yönü, doğru yönlendirme, globalleşen dünyada liderlik gibi konularda sürekli olarak eğitilmeleri ve bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Planlı olarak yürütülen mentorluk faaliyetler, özellikle lider yetiştirmede büyük katkılar sağlayacaktır.

Gelişmenin İzlenmesi Ve Değerlendirme

Eğitim programlarının katkısı ve amir yöneticilerin yönlendirmesi sonucunda liderlik vasfı kazanması istenen kişilerin sürekli gelişmesi beklenir. Gelişme yakından izlenmeli, davranışa dayalı olarak

ölçümlene yapılmalıdır. Böyle bir değerlendirme şekli kişilerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve performansla ilgili problemleri tartışmada yardımcı olmaktadır.

Lider yönetici adaylarının belirlenen hedefler doğrultusunda gelişmeleri yönetici üstler tarafından değerlendirilir. Tüm liderlik yetkinliklerinin aynı süre içinde gelişmesi beklenemez. Ancak gelişmesi beklenenlerle bir takım temel özelliklerin gelişme göstermesi gerekir. Davranışları sürekli gözlemlemeye ve kayıt tutmaya dayalı değerlendirme kişisel duygu ve ön yargılardan uzak ve daha objektiftir. Amir tarafından en azından yılda bir veya 2 defa bu değerlendirmeler formal olarak, hatta enformel olarak daha fazla sayıda yapılmalı, sonuçlar birlikte gözden geçirilerek tartışılmalı ve bir sonraki dönemde geliştirilmesi gereken konu ve yöntemler saptanmalıdır. Dolayısıyla etkili bir performans yönetim sisteminin kurulması mutlaka gereklidir. Performans yönetim sisteminde elemanların başarı durumlarının gözden geçirildiği planlı toplantılar performansın gelişmesine, eksiklerin ve çözüm yollarının belirlenmesi açısından katkıda bulunmaktadır.

Performansın geliştirilmesiyle ilgili Motorola'da 80 yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada tanımlanan performans problemlerinin %80'inde çözüm için yönlendirme desteğine, sadece %20'sinde formal eğitime ihtiyaç duyulduğu görülmüştür(10). Dolayısıyla yönlendirme temel bir yönetici özelliği olup, zayıf performans ile performans geliştirme arasındaki bağlantıyı kurmaktadır. Liderlik yetkinliklerini geliştirmede yönlendirme desteği elemanın mentorundan ve beraber çalıştığı yöneticisinden(süpervizör) gelmelidir. Süpervizör elemanın kendisini geliştirmesi için gerekli ortamı sağlamalı, ona geri bildirimde bulunmalı potansiyelini kullanacağı sorumluluklar vermeli, eleştirileri olduğu kadar olumlu görüşleri de iletmelidir. Süpervizörler mentor ile birlikte çalışarak hazırlanan bireysel gelişim planlarının uygulanmasını takip etmelidir. Formal olarak düzenlenen performans değerlendirme toplantıları bu planların geliştirilmesi ve izlenmesinde etkilidir. Şüphesiz süpervizör günlük çalışmalar esnasında beraber çalıştığı elemana lüzümlü gördüğünde gerekli desteği vermekte ve öneriler getirmektedir. Doğal olarak performans hakkında da bilgi vermektedir. Fakat zamanın kısıtlı olması, her zaman fırsat doğmaması gibi nedenlerle performans değerlendirme ve planlama enformel olarak sağlıklı bir şekilde yapılamayabilir. Bu yüzden formal(resmi) ve sistematik değerlendirmeler yapılmalı ve sonuçları kişisel gelişme planlarına dahil edilmelidir. Dolayısıyla amaç sadece geçmiş performansını değerlendirmek değil fakat gelecekteki performansını planlamaktır. Liderlik yetkinliklerinin sürekli olarak gelişmesi beklenmektedir. Süpervizörlerin mentorlarla yapacağı değerlendirmeler düzenli olarak yürütülmeli sonuçlar elemanlarla paylaşılmalıdır.

Geleceğin yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikler liderlik yetkinliklerine dayanmakta. bu yetkinlikleri geliştirmek üzere işletmeler yukarıda ifade edilen bir takım yaklaşımların da içine alındığı sistematik planlar çerçevesinde hareket ederek geleceğe kendilerini hazırlamaktadırlar.

III-SONUÇ

Yöneticilik niteliklerinin liderlik nitelikleriyle beraber anıldığı ve hatta örtüştüğü günümüzde işletmeler lider - yönetici yetiştirmeye özen göstermektedirler.

Düzenli eğitimlerin yanı sıra 1960'lı yıllarda kişilerin geliştirilmesi gerektiği fikri benimsenmeye başlandı. Sadece eğitim yoluyla bilgi vermek yerine yöneticilerde liderlik potansiyeli ve kapasitesini geliştirmek, performans değerlendirme sistemleri kullanarak kişisel ihtiyaçları belirlemek böylece genel eğitim programları yerine, kişisel planlar hazırlamak, gelişmeyi uzmanların eline bırakmaktan çok sürece kişileri dahil etmek lider geliştirmede değişen yaklaşımları ifade etmektedir. Daha aktif öğrenmede yardımcı olacak, özellikle yönlendirme(coaching), mentorluk, kendini geliştirme gibi faaliyetlerle liderlik nitelikleri geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Teknoloji ve yapılan işlerdeki değişimler daha kaliteli ürün ve hizmet üretimi, rekabet ve pazar baskıları, çalışanların beklentilerindeki değişimler nitelikli elemanlara duyulan ihtiyaç gibi faktörler lider yönetici geliştirme konusunun güncelliğini korumasını sağlamaktadır.

Bu gelişmeler karşısında işletmeler kendilerini geleceğe taşıyacak lider yöneticileri yetiştirmek için programlarını kendi bünyelerinde sistemli bir şekilde planlamaya ve geliştirmeye çalışmaktadır. Önümüzdeki yıllarda bu tür planlamalara duyulan ihtiyacın artan bir şekilde devam edeceği açıktır.

KAYNAKLAR

- 1- Walker, J.W. (1994). "Human Resource Strategy"
- 2 -Mabey, C., G.Salaman (1994)"Strategic Human Resource Management", Blacwell Business Publ.
- 3- Luthans, F,(1995) "Organizational Behaviour" , 7th ed. Mc Graw Hill.
- 4- Campbell D.J., C. Lee (1988) " Self-Appraisal in Performance Evaluation, Development versus Evaluation" Academy of Management Review, v.13, 2 302-314
- 5- Demirel, ÖZCAN," Liderlik Eğitimi Programlarında Yer Alan hedeflerin Analizi". Bildiri, 21. yüzyılda Liderlik Sempozyumu, 5-6 Haziran 1997 İstanbul
- 6- Moorhead and Griffin, (1992). "Organizational Behaviour",
- 7- Moorby, E "Mentoring and Coaching" Gower Handbook of Training and Development J.2nd ed. Gower Publ.Co.1994.
- 8- Torrington, D., L. Hall(1995), "Personnel Management", 3rd ed., Prentice Hall, U.K.
- 9-Gibb, S.and D.Meggirson(1993) "Inside Corporate Mentoring Schemes A New Agenda of Concerns" Personnel Review, Vol.22,N.1,pp.40-54.
- 10-Sheal. P.(1992). "The Staff Development Handbook" Kogan Page, Tanson.