

YÖNETİM GELİŞTİRME

Doç. Dr. Zeki Aksan
İ.Ü. İşletme Fakültesi
Yönetim ve Organizasyon
Kürsüsü

Bu çalışmanın amaçlarından biri, yönetim geliştirmeye ilişkin tanımları ve yönetim geliştirmeye ilgili kavramları ele alarak, yönetim geliştirme kavramına açıklık kazandırmaktadır. Çalışmada güdülen bir başka amaç ise, yönetim geliştirmenin bir süreç olarak incelemesini gerçekleştirmektir.

Management Development
One of the obstacles about the management development is the unsettled confusion about this concept. In this article, the management development is defined as an interaction of the manager, his superior, his job and the work environment. The aim of this article is a thorough discussion of the definitions and of the process of the management development.

Bu çalışmanın temel amacı, 1950 yıllarından bu yana önem kazanan bir uygulamaya kuramsal bir yaklaşım yapmaktır. Bu amaca erişmek için çalışmada, *Yönetim Geliştirmenin Tanımlanması* ve *Yönetim Geliştirme Süreci* başlıklarını taşıyan iki ana-bölüme yer verilmiş bulunmaktadır.

Yönetim Geliştirmenin Tanımlanması:

Yönetsel etkinliği artırmaya yönelik planlı bir öğrenim süreci, ya da öğrenmek için gösterilen planlı çabaların tümü, yönetim geliştirmeye ilişkin tanımlardan biri olmaktadır ⁽¹⁾.

Bir başka tanıma göre ise yönetim geliştirme, işletme örgütünün tüm bölüm basamak ve işlevlerinde yönetsel yeteneği artırmaya yönelik bir çalışmalar grubudur ⁽²⁾.

(1) H.C. de Bettignies, Management Development: The International Perspective, Bernard Taylor ve Gordon L. Lippitt, (ed.), *Management Development and Training Handbook*, Londra, McGraw-Hill Book Co., 1975, s. 3.

(2) Jan Kreiken, Top Management's Role In Management Development, Bernard Taylor ve Gordon L. Lippitt, (ed.), *Management Development and Training Handbook*, Londra, McGraw-Hill Book Co., 1975, s. 12.

Bir diğerk yazar ise, yönetim geliştirmeyi bireysel süreç olarak gör-mekte ve söz konusu sürecin bireyi, görevi, bireyin üstünü ve tüm olarak çalışma çevresini, ya da, iş yerini içerdiğini belirtmektedir ⁽³⁾. Bu tamma göre bireyin gelişmesi, onun görevindeki performansım iyileştiren ve sorumluluğu yüksek yönetim pozisyonlarına geçmesini hızlandıran yeni bilgi, beceri ve tutumların bireye kazandırılması olmaktadır.

Vermiş olduğumuz tanımlardan çıkarabileceğimiz sonuçlardan biri, yönetim geliştirme ile eğitim arasında yakın bir ilişkinin bulunduğudur. Her ne kadar yönetim geliştirmede, yöneticilerin kendi başlarına öğrenmeleri ve kendi kendilerini yetiştirmeleri bir amaç olsaytıysa da, yetiştirme ve eğitim programlarına katılmak da, yönetim geliştirmenin bir başka yönünü oluşturmaktadır. Kanımızca, hem yönetim geliştirmeye ilişkin yeni tanımlar ortaya koyabilmek, hem de yönetim geliştirme, yetiştirme ve yönetim eğitimi gibi kavramlar arasındaki farkı belirginleştirmek için, bunlar üzerinde kısaca durmak yerinde olacaktır.

Bir görüşe göre eğitim, genel bilginin artırılması amacını gütmekte ve burada yükü işletme-dışı kuruluşlar üstlenmektedir. Buna karşılık, belirli bir iş için gerekli bilgi ve becerinin artırılması amacıyla işletme içinde gerçekleştirilen çalışmalar, yetiştirme olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan, işletme içindeki yönetsel görevleri üstlenmiş bulunan müdür, müdür yardımcısı, amir, şef ve gözetmen gibi kişilerin bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik çalışmalar da geliştirme olarak nitelenmektedir ⁽⁴⁾.

Yönetim geliştirmeye ilişkin tanımları pekiştirmek amacıyla, yönetim geliştirmenin nasıl ve neden oluştuğu sorularına yanıt aramak da yerinde olacaktır.

Bir örgütün başarısında, kaynakların etkili bir biçimde kullanımı zorunluluk taşımaktadır. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında, örgüt ya da işletme içindeki finansal kaynaklar yanında beşeri kaynaklar da önem kazanmaktadır ⁽⁵⁾. Bazı işletmelerde tepe-yönetimleri, beşeri kaynaklara yalnızca mevcut işlerin yerine getirilmesi açısından önem vermekte, işlerin sona ermesi ya da işlerin niteliğinin değışmesiyle de, eski işgörenlerin görevlerine son verip yeni işgörenleri işe almakla, tüm sorunların çözüme bağlanmasını beklemektedirler. Öte yandan, bazı işletmelerdeki tepe-yöne-

(3) Robert L. Desatnick, *A Concise Guide to Management Development*, New York American Management Association, 1970, s. 11.

(4) Selçuk Yalçın, *Personel İdaresi*, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1971, s. 71-74.

(5) D.S. Markwell ve T.J. Roberts, *Organisation of Management Development Programs*, Londra, Gower Press, 1975, s. 3.

timleri ise, konuya farklı bir yaklaşım yapmaktadırlar. Bu yaklaşımın temel özelliği, işletme içinde gerçekleştirilen koşullarla beşeri kaynakların gelişmesine ve tüm potansiyellerini ortaya koymasına olanak sağlama olmaktadır.

Yönetimin ayrı bir meslek ve ayrı bir bilim dalı olarak görülmesinden çok önce de, yönetim geliştirme uygulamasından söz etmek olanak içindedir. XIX. yüzyılın ilk yarısında Robert Owen tarafından yapılan çalışmalarla, XIX. yüzyılın sonunda ve XX. yüzyılın başında Henri Fayol tarafından gerçekleştirilen çalışmalar, yönetim geliştirmeye ilişkin eski örneklerdir ⁽⁶⁾.

Günümüz işletmelerinde ayrı bir bölüm ya da ayrı bir alt-bölüm olarak karşımıza çıkabilen yönetim geliştirme birimleri ile çok uluslu ortaklıklarda oluşturulan eğitim kuruluşları ise, yönetim geliştirmeye ilişkin yeni örnekler olmaktadır.

Tüm bu anlatımlara bakarak yönetim geliştirmeye neden gerek duyulduğu sorusunu ortaya atmak ve buna yanıt aramak yerinde olacaktır. Söz konusu soruya verilebilecek en yalın yanıt, yukarıda da belirtmiş olduğumuz üzere yöneticilerin ve ileride yönetsel pozisyonlara getirilebilecek kişilerin performanslarını yükseltme isteğidir. Bu istek ise, işletmede yönetim geliştirme çalışmalarına neden olacaktır.

Yönetim geliştirmenin önem kazanmasına, ya da, bir başka deyişle, yönetim geliştirme programlarına ağırlık verilmesine neden olan bir başka nokta ise, yönetici sunu ve istemi arasındaki dengesizlik olmaktadır. Diğer bir anlatımla, işletmelerin gereksinme duyduğu ve ileride duyacağı yönetici istemi artarken, yönetici sunusu yetersiz kalmaktadır.

1930 ekonomik bunalımı, A.B. Devletleri'nde doğum oranının büyük ölçüde düşmesine neden olarak, 35-45 yaş grubunda bulunan nüfusun 1965-1970 yıllarını kapsayan dönem içinde de küçük kalmasına yol açmıştır ⁽⁷⁾. Öte yandan, söz konusu ülkede yüksek öğrenimde geçen sürenin uzaması ve emekli olma yaşının küçülmesi gibi değişimler de, yönetici sunu ve istemi arasındaki dengenin bozulmasına yol açan diğer etmenlerdir. Kanımızca, A.B. Devletleri'ndeki işletmeler açısından yukarıda sıraladığımız iki etmen, yönetim geliştirmenin neden önem kazandığı sorusuna belirli bir yanıt getirebilmektedir.

(6) Jan Kreiken, *op. cit.*, s. 12-22.

(7) Robert L. Desatnick, *op. cit.*, s. 15.

Eskiden yalnız sanayi ve ticaret işletmelerinin yönetici çalışmalarına karşılık, 1950'lerden sonra işletmeler yanında okulların, hastanelerin, kamu kuruluşlarının ve toplumsal amaçlı diğer birçok kuruluşun da yönetici, ya da, bir diğer deyişle, yönetim ve işletmecilik öğrenimi görmüş kişi çalıştırmaya başlaması, yönetici sunusu ile yöneticiye karşı olan istemin dengeden çıkmasına neden olan bir başka gelişmedir.

İşletme yönetimini ve faaliyetlerini etkileyen ekonomik ve toplumsal koşulların hızlı değişimi⁽⁸⁾, teknolojik değişimin hızının artması, yönetsel işler ve sorumluluklar için yeni kavramlara gereksinme duyulması, yönetimin ayrı bir meslek olarak görülmesi ve yönetim eğitiminin sürekli bir gereksinme olarak ele alınması, işletmeler açısından yönetim eğitiminin ve yönetim geliştirmenin önemini artıran etmenler arasında yer almaktadır⁽⁹⁾.

İşletmenin içinde bulunduğu çevrenin ekonomik, toplumsal, kültürel, yasal, eğitsel ve teknolojik özelliklerinin sürekli olarak değişmesi ve bu değişimin 1950 yıllarından bu yana gittikçe hızlanması, yöneticilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve tutumların da değişmesini zorunlu kılmakta ve yöneticiler açısından eğitimin sürekli olmasına yol açmaktadır. Bir diğer anlatımla, «günü geçme» ya da «eskime» işletmecilik ve yönetim eğitimi açısından da büyük bir önem taşımaktadır⁽¹⁰⁾. Bu görüşü göz önünde tutarsak, yönetim geliştirmenin önem kazanmasını, yönetici istem ve sunusu arasındaki dengesizliğin yanında, çevre koşullarının sürekli değişiminden dolayı yöneticilerin sürekli eğitimine bağlamak da yerinde olacaktır.

Çevre koşullarındaki sürekli değişimin işletme yönetimi açısından neden olduğu bir başka sonuç ise, uzun dönemli ya da stratejik planlama olmuştur⁽¹¹⁾. Uzun dönemli planlama çalışmalarıyla işletmenin ileride na-

(8) Çevre öğelerinin işletme yönetimi üzerindeki etkileri için bkz.: Richard N. Farmer ve Barry M. Richman, *Comparative Management and Economic Progress*, Bloomington, Ind., Cedarwood Publishing Co., 1970, passim.

(9) George C. Houston, *Manager Development: Principles and Perspectives*, Homewood, Ill., Irwin, 1961, s. 19.

(10) Margaret Mead, Why is Education Obsolete, *Harvard Business Review*, November-December, 1958, s. 36-37.

(11) Planlama konusundaki bazı temel yapıtlar için bkz.: Melvill C. Branch, *Planning: Aspects and Applications*, New York, John Wiley and Sons, 1966; Donald B. Cotton, *Company-Wide Planning: Concept and Process*, Londra, Collier-Macmillan, 1970; Ernest H. Weinwurm ve George F. Weinwurm, *Long-Term Profit Planning*, New York, American Management Association, 1971.

sıl büyüyebileceği ve faaliyetlerinin nasıl değişebileceği tahmin edildiğinden, büyüme ve değişime göre yönetici gereksinmesi de ortaya konabilmektedir. İleride bugüne oranla daha fazla ve farklı özellikler taşıyan yöneticilere gereksinme duyulacağıının belirlenmesiyle de, yönetim geliştirme programları önem kazanmaktadır.

Yönetim Geliştirme Süreci:

Kanımızca, burada yanıtlanması gereken sorulardan biri, işletmelerin yönetim geliştirmeye nasıl geçtikleridir. Bir yapıta belirtildiğine göre, bir tepe-yöneticisinin beklenmedik bir sırada işletmeden ayrılması, örneğin başka bir işletmeye geçmesi ya da emekliliğini istemesi ve onun yerini dolduracak başka bir kişinin bulunmaması, yönetim geliştirmenin ön-plana geçmesine neden olmaktadır ⁽¹²⁾. Bir tepe-yöneticisinin yönetsel yeteneklerin kıtlığına ve yönetim geliştirmenin zorunluluğuna ilişkin okuduğu bir yazı da, yönetim geliştirmenin önem kazanmasına yol açabilmektedir. Ya da, örgüt içindeki önemli pozisyonları inceleyen bir tepe-yöneticisi, benzer pozisyon sayısının ileride artacağıı görünce, ya da, pozisyonların sayısında bir değişiklik olmasa bile, bunların kimler tarafından doldurulacağı sorusuna bir yanıt getiremezse, yönetim geliştirmeye ağırlık verilmesini isteyebilmektedir.

Bu anlatımlara bakarak, yönetim geliştirme ile tepe-yönetimi arasında büyük bir ilişkinin bulunduğunu ileri sürmek olanak içine girmektedir. Şöyle ki, yönetim geliştirme, ya tepe-yöneticilerinin saptadığı bir boşluğun doldurulması, ya da tepe-yönetiminde ortaya çıkan bir boşluğun giderilmesi amacıyla başlamaktadır.

Geliştirme sürecinin başında ele alınması gereken bir diğer soru da, gereksinmelerin belirlenmesi biçiminde karşımıza çıkmaktadır. Burada önemli olan nokta, işletmenin gereksinmeleri ile yöneticilerin gereksinmeleri arasında uyum sağlamadır. Bir diğer anlatımla, yönetim geliştirmeyle ilgili, becerikli ve uygun tutum ve davranışları olan yöneticiler mi yetiştirilecektir, yoksa, işletmenin yönetim performansı mı yükseltilecektir?

Bir görüşe göre, işletme yönetimi açısından ana amacın, yönetsel performansı yükseltmek olduğu açıktır. Ancak, bu amacın gerçekleştirilmesi için de, yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi zorunluluk taşımaktadır ⁽¹³⁾.

(12) Robert L. Desatnick, *op. cit.*, s. 12-13.

(13) D.S. Markwell ve T.J. Roberts, *op. cit.*, s. 7.

İşletme Gereksinmelerinin Saptanması:

Yönetim geliştirme açısından işletme gereksinmelerinin saptanmasında uzun dönemli planlama önem taşımaktadır. Şöyle ki, uzun dönemli ya da stratejik planlamayla tepe-yönetimi, çevre koşullarının gelecekteki değişimini, buna göre işletme faaliyetlerinde yapılması gereken değişiklikleri ve tüm bu değişikliklere göre de, yöneticiler ile işgörenlerde bulunması zorunlu nitelikleri saptayabilecektir. Dolayısıyla da, yönetim geliştirme çalışmalarıyla, saptanan niteliklerin yöneticilerde oluşturulması istenecektir.

İşletme örgütünün eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi amacıyla önerilen ortaklık planlaması yaklaşımım da ⁽¹⁴⁾, yönetim geliştirme açısından ele almak olanak içindedir. Bu yaklaşım şu evrelerden oluşmaktadır:

- (i) Ortaklık amaçlarının saptanması,
- (ii) Stratejinin saptanması,
- (iii) Gelecekteki faaliyetlerin içerik ve niteliğinin belirlenmesi,
- (iv) Gelecekteki görevlerin çözümlenmesi ve bunların görev ya da iş tanımlarına dönüştürülmesi,
- (v) Gelecekteki örgüt yapısının tasarımı,
- (vi) Mevcut yönetim envanterinin çıkarılması,
- (vii) Gelecekte yönetsel pozisyonlarda yer alacak kişilerde bulunması gereken niteliklerle, yönetim envanterinin bulgularına göre mevcut yöneticilerdeki niteliklerin karşılaştırılması ve bu çalışmalara dayanarak açıkların belirlenmesi,
- (viii) Açıkları giderici eğitim çalışmalarının planlanması,
- (ix) Eğitim ve geliştirme programlarının uygulanması.

Yukarıda evrelerini sıraladığımız yaklaşımın kuramsal bir özellik taşıdığı açık gibidir. Bir başka anlatımla, yaklaşımın başarılı bir biçimde

(14) Bohdan Hawrylyshyn, *Management Education: A Conceptual Framework*, Bernard Taylor ve Gordon L. Lippitt, (ed.), *Management Development and Training Handbook*, Londra, McGraw-Hill Book Co., 1975, s. 169-181.

nasıl uygulanacağı önemli bir soruyu oluşturmaktadır. Planlama çalışmalarıyla belirlenen gereksinmelerin, yöneticilerin gereksinmeleriyle ne ölçüde uyum içinde olduğunun saptanması, gözden uzak tutulmaması gereken bir noktayı oluşturmaktadır.

Yönetici Gereksinmelerinin Saptanması:

Eğer bir yönetici üzerinde görüş birliğine varılmış bulunan hedeflere erişememişse, ya da, yeni ve farklı bir görevi üstlenmek için eğitime gereksinmesi olduğunu söylüyorsa, yönetim geliştirmenin zorunluluk kazandığını ileri sürmek olanaklıdır.

Amaçlara göre yönetim ilk durumun belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Şöyle ki, yönetici ile üstünün üzerinde görüş birliğine vardıkları hedefler, ancak amaçlara göre yönetimde ortaya çıkabilmektedirler. Yöneticinin söz konusu hedeflere erişememesi üzerine de, yönetim geliştirmenin zorunluluğu ileri sürülebilmektedir.

Fakat yöneticinin geliştirme gereksinmesi, ister üzerinde görüş birliğine varılmış bulunan hedeflere erişilmemiş olmasından kaynaklansın, isterse de yeni ve farklı bir görevi üstlenecek bir yönetici tarafından ileri sürülmüş olsun, gözden uzak tutulmaması gereken bir nokta bulunmaktadır: Yönetim geliştirmenin temel amacı, eksiklikleri kapatmaktan çok yöneticilerin güçlü yönlerini geliştirmek olmalıdır. Yönetim geliştirmenin, yöneticilerin ve ileride yönetsel pozisyonlara geçebilecek olanların yetersiz yönlerinin geliştirilmesi amacıyla kullanılması, ya da, bir başka deyişle, yetersiz olanların yetiştirilmesi ve eğitilmesi için bir araç olarak görülmesi, özel bir uygulamayı oluşturmaktadır.

Tüm bu anlatımlara bakarak, yönetim geliştirmede aşağıda belirtilen gereksinmelere yamıt aranacağı ileri sürmek yanlış olmayacaktır:

- (i) Yöneticinin güçlü olduğu yönlerinin geliştirilmesi,
- (ii) Görevini yerine getirmede gereksinme duyduğu bilgi, beceri ve tutumun ona kazandırılması,
- (iii) Performansın ortaya çıkardığı yetersiz yönlerin iyileştirilmesi,
- (iv) Yöneticinin kendisinin yenilemesinden doğan eğitim gereksinmelerinin karşılanması.

Geliştirme Gereksinmelerinin Saptanmasında Kullanılan Bazı Yöntemler :

Hem işletmelerin, hem de yöneticilerin geliştirme gereksinmelerinin saptanması için türlü yöntemler geliştirilmiş bulunmaktadır. Burada bu yöntemlerden ikisi kısaca ele alınmaktadır.

İster performans değerlendirme, isterse de potansiyel değerlendirme söz konusu olsun, değerlemenin olumlu, yaratıcı, yardım edici ve öğretici olması zorunludur ⁽¹⁵⁾. Değerlemenin olumlu olması, değerlendirme sonucunda kişilere suç yüklenmeyeceği ve kişilerin hatalarından sorumlu tutulmayacağı anlamına gelir. Öte yandan, değerlendirme çalışmalarının yaratıcı olabilmesi için, erişilmek istenen yeni hedeflerin benimsenmesi ve çalışmaların bu yeni hedeflere göre yönlendirilmesi gerekmektedir. Değerleme sırasında yöneticiyle üstünün gerçekleştirilen çalışmaları gözden geçirmeleri, yapılan hataları görüşmeleri ve üstün yöneticiye yol göstermesi de, değerlemenin hem yardım edici, hem de öğretici olmasını sağlayacaktır.

Performans Değerleme :

Performans değerlendirme ya da yönetici değerlemede etkin sayılabilecek birçok yaklaşım bulunmaktadır ⁽¹⁶⁾. Burada yaklaşımlardan birinin anaçizgileriyle tanıtılmasına çalışılmıştır.

Performans değerlemede çıkış noktası, iş ya da görev tanımlarının oluşturulmasıdır. Söz konusu görev tanımlarının oluşturulmasından sonra, üst ile astın bunun üzerinde görüş birliğine varması ve görev tanımlarına bağlı kalarak performans standartlarını belirlemesi yerinde olacaktır. Bundan sonra astın gösterdiği performansın saptanması ve bunun performans standartları ile karşılaştırılması gerekmektedir ki, bu evrenin kontrol işlevine benzerliği de açık gibidir. Performans değerlemede en son evresinde ise, üst ile yönetici arasında yapılan görüşmeler ile, hem yöneticinin eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi, hem de yeni hedefler ile performans standartlarının belirlenmesi yoluna gidilecektir.

(15) D.S. Markwell ve T.J. Roberts, *op. cit.*, s. 17.

(16) Bu konuda bkz.: Arch Patton, *How To Appraise Executive Performance*, *Harvard Business Review*, January-February, 1960, s. 63-70 ve Harold Koontz *Appraising Managers as Managers*, New York, McGraw-Hill Book Co., 1971, *passim*.

Yöneticinin yapmakta, ya da, yerine getirmekte olduğu görevdeki başarısını ele alan performans değerlemesinin aşağıdaki gibi gösterilmesi de olanaklıdır ⁽¹⁷⁾ :

- (i) Görev tanımlarının yapılması,
- (ii) Yönetici ile üstünün görev tanımları üzerinde görüş birliğine varması,
- (iii) Görev tanımına bağlı kalarak yönetici ile üstünün performans standartlarını ve kısa dönem hedeflerini belirlemesi,
- (iv) Yönetici performansının kararlaştırılmış hedefler ve performans standartlarıyla sürekli olarak karşılaştırılması,
- (v) Üstün, hedeflere erişilmesi açısından yöneticiye yardım etmesi ve onun eğitim gereksinimlerini belirlemesi,
- (vi) Üst ile yönetici düzenli aralıklarla toplantılar yaparak yeni hedefleri, performans standartlarını ve performansın yükselmesini sağlayacak önlemleri belirlemeleri.

Potansiyel Değerleme :

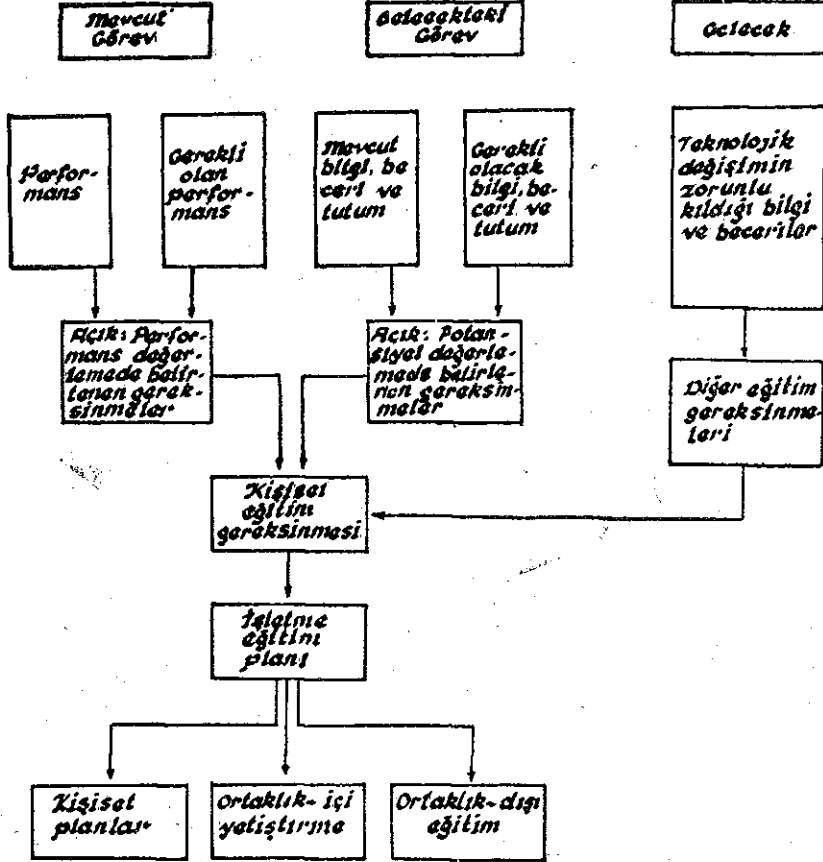
Potansiyel değerlendirme performans değerlemeden farklı olarak, yöneticinin ileride üstlenebileceği yönetsel görevler açısından başarı sorununa eğilimindedir. Bir başka anlatımla, potansiyel değerlendirmeyle belirlenen eğitim gereksinimleri, mevcut görevin yerine getirilmesinden çok, yöneticinin ileride geçmek istediği, ya da, tepe-yönetimince onun için öngörülen yönetsel pozisyonların özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

Potansiyel değerlemede izlenmesi gerekli evreleri aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır ⁽¹⁸⁾ :

- Yönetici, üstünün isteği üzerine bir grafik çizer ya da bir plan düzenler. İlgili grafiğin bir ekseninde zaman, diğerinde ise, eskiden üstlenmiş olduğu, bugün yerine getirdiği ve ileride üstlenmek istediği görev ve işlevleri gösterir.
- Yönetici düzenlediği bu planı, kendisiyle aynı yönetim düzeyinde

(17) D.S. Markwell ve T.J. Roberts, *op. cit.*, s. 18 ve devamı.

(18) *Ibid.*, s. 20 ve devamı.

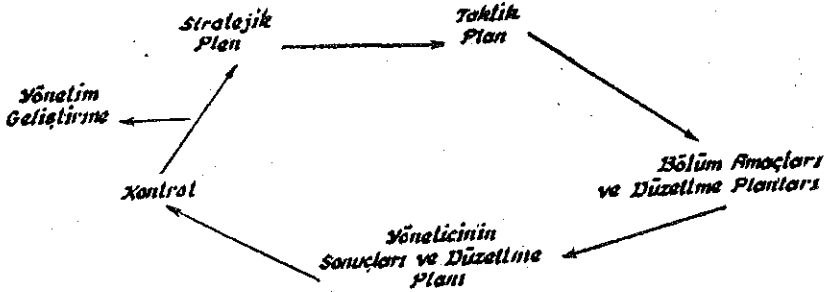


Şekil 1 : Yönetim Geliştirme Süreci (19)

(19) John W. Humble, Management by Objectives - Basic Concepts, John, W. Humble, (ed.), Management by Objectives in Action, Londra, McGraw-Hill Book Co., 1970, s. 13'deki şekilden alınmıştır.

bulunan diğer yöneticilerle görüşür. Bu görüşmelerde geleceğe ilişkin görev ve fonksiyonlara ağırlık verileceği açıktır.

- Yöneticinin üstü de, söz konusu yöneticiyle ilgili olarak kendi başına ayrı bir plan düzenler.
- Üst düzenlediği bu planı kendisiyle aynı yönetim düzeyinde bulunan diğer yöneticilerle ve kendi üstleriyle görüşür.
- Hem yönetici, hem de üstü yaptıkları görüşmeler sonucunda düzenlemiş oldukları planları bir kez daha gözden geçirip son şeklini verirler ve planları görüşmek üzere bir araya gelirler. İki plan arasındaki farkların, görüşmenin ağırlık noktasını oluşturacağı açıktır.
- Görüşmelerde önem verilmesi gereken bir diğer nokta da, ileride söz konusu olabilecek pozisyon ya da pozisyonlara göre yöneticinin eğitim ve deneyim gereksinimlerinin belirlenmesi ve bu gereksinimlerin karşılanması için gerekli önemlerin alınmasıdır.
- Yönetici ile üstü arasında yapılan bu görüşmenin, ileride yapılacak diğer değerlemelerde bir çıkış noktasını oluşturmak için yazılı bir biçimde dönüştürülmesi ve gelecek potansiyel değerlendirme ta-



Şekil 2 : Amaçlara göre yönetim ile yönetim geliştirme arasındaki ilişki (20)

rihinin belirlenmesiyle görüşmenin sonuçlandırılması yerinde olacaktır.

Yönetim Sürecinde Yönetim Geliştirme :

Bu alt-ayrımın başında bazı şekillere yer verilmiş bulunmaktadır. Söz konusu bu şekillerle hem yönetim geliştirme sürecine açıklık kazandırmak,

hem de yönetim geliştirmenin işletme yönetimi içindeki yerini saptamak istemekteyiz. Verilmiş olan şekillerden ilkinde, yönetim geliştirme süreci ana-çizgileriyle ele alınmış bulunmaktadı. (Bkz. Şekil 1)

Söz konusu şekilden de görülebileceği üzere, işletme örgütünde yer alan bir yöneticinin eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde üç noktadan hareket edilmektedir: Mevcut görevi yerine getirme açısından eğitim gereksinimleri, gelecekteki görevi açısından eğitim gereksinimleri ve geleceğin neden olacağı değişim ve gelişimlerden kaynaklanan eğitim gereksinimleri.

Kişisel eğitim gereksinimleri tarafından belirlenen eğitim planının uygulanabilmesi için de, yine üçlü bir çözüm söz konusudur. Ortaklık-içi yetiştirme çalışmaları, ortaklık-dışı eğitim çalışmaları ve yöneticiler tarafından düzenlenen ve ilerleme ya da düzeltme planlarına dayanan kişisel çalışmalar.

Ortaklık-içi yetiştirme çalışmaları denildiği zaman, işletme içinde düzenlenen kurslar ile yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine ve deneyim kazanmalarına olanak sağlayabilecek proje çalışmaları ve görev grupları gibi uygulamalar akla gelmektedir. Buna karşılık, kurs, seminer ve panel gibi çalışmalara katılma da, ortaklık-dışı eğitim çalışmalarını oluşturmaktadır. Eğitim planlarının uygulanması için başvuru üçüncü öge de, kişisel planlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kanımızca bu öge, hem yönetim geliştirmede kişisel çalışmaların taşıdığı önemi gösterme, hem de yönetim geliştirme ile amaçlara göre yönetim arasındaki ilişkiyi vurgulama açısından ön-planda yer almaktadır.

Yönetim geliştirme ile amaçlara göre yönetim arasındaki ilişkiyi bir şekil yardımıyla göstermek olanak içindedir. (Bkz.: Şekil 2) Yönetim geliştirme ile amaçlara göre yönetim arasındaki ilişkiden dolayı da, söz-konusu kavram üzerinde kısaca durmak, kanımızca zorunlu gibidir.

1954 yılında ilk kez Peter Drucker tarafından kullanılmış bulunan «Amaçlara Göre Yönetim» kavramını türlü biçimlerde tanımlamak olanak

(20) *Ibid.*, s. 4'deki şekilden değiştirilerek alınmıştır.

içindedir ⁽²¹⁾. Kanımızca, amaçlara göre yönetimi, bir yönetim felsefesi olarak görmek yerinde olacaktır. Bu felsefenin ya da yaklaşımın temel özelliklerinden biri de, yönetimde olayları izlemek yerine, geleceğe ilişkin tahminlerde bulunarak olaylara yön verme olmaktadır. Yönetim faaliyetlerini etkinleştirmek amacını güden ve birbirine bağlı evrelerden oluşan bir süreç olarak da tanımlıyabileceğimiz amaçlara göre yönetimin, yönetim geliştirme ile ilişkisine kesinlik kazandırmak için, söz konusu evreleri aşağıdaki gibi sıralamak olanak içindedir :

- (i) İşletmenin uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi,
- (ii) Amaçlara göre stratejik planın geliştirilmesi,
- (iii) İşletme bölümlerinde amaçların belirlenmesi,
- (iv) Yapılacak iş ya da üstlenilecek görev ile ilgili kişisel amaçların belirlenmesi,
- (v) Faaliyet planlarının düzenlenmesi,
- (vi) Planın uygulamaya konması ve uygulamanın izlenmesi,
- (vii) Amaçlara doğru yaklaşımın değerlendirilmesi,
- (viii) Performans değerlendirilmesi,
- (ix) Değerlemeye göre yönetim geliştirme, üretime ve işgücü planlaması gibi çalışmaların yürütülmesi.

Bu sıralamadan da görülebileceği üzere, amaçlara göre yönetim amaçlarının belirlenmesi, faaliyet planlaması, kontrol çalışmaları ve değerlendirmeler gibi öğelerden oluşmaktadır. Yönetim geliştirme, son öge olan değerlendirme

(21) Bu konuda birçok yayın bulunmaktadır. Bunların bazıları şu şekilde sıralıyabiliriz : Peter Drucker. *The Practice of Management*, New York, Harper and Row, 1954; George Odiorne, *Management by Objectives*, New York, Pitman, 1956; John W. Humble, *Improving Business Results*, New York, McGraw Hill Book Co., 1967; Stephen Carroll ve Henry Tosi, *Management by Objectives: Applications and Research*, New York, The Macmillan Co., 1973. Bu konuda Türkçe bir çalışma olarak bkz : Tamer Koçel, Amaçlara Göre Yönetim, *Yönetim Dergisi*, Yıl 1, Sayı 2, s. 46-59.

melere göre belirlenmektedir. Bir başka anlatımla, değerlendirme çalışmaları sonunda, belirlenmiş amaçlara erişilmesi için yöneticilere kazandırılması gereken bilgi, beceri ve tutumlar saptanmakta ve bunların yönetim geliştirme programlarıyla yöneticilere aktarılmasına çalışılmaktadır.

Bir görüşe göre, amaçlara göre yönetimin önem kazanmasında klasik anlamdaki görev tanımlarının yetersizliği önemli bir rol oynamıştır⁽²²⁾. Başka bir deyişle, yaklaşımın başarılı olabilmesi için yöneticinin kendisinden beklenen sonuçları bilmesi zorunludur. Klasik görev tanımları ise, sonuçlara yönelik olmaktan çok, yönetici tarafından yapılması gerekli iş ve işlemlere ağırlık vermektedir. Dolayısıyla da, belirli bir dönem sonunda yöneticilerin görevlerini ne ölçüde yerine getirdiklerini belirlemek güçleşmektedir. Gerçek anlamda bir değerlemenin yapılamaması da, yönetici gereksinmelerin belirlenmesini ve yönetim geliştirme uygulamasının başarısını engellemektedir. Tüm bu anlatımlara dayanarak, yönetim geliştirmenin amaçlara göre yönetimde işlev ya da işlevlerini yerine getirebileceğini ileri sürmek yanlış olmayacaktır.

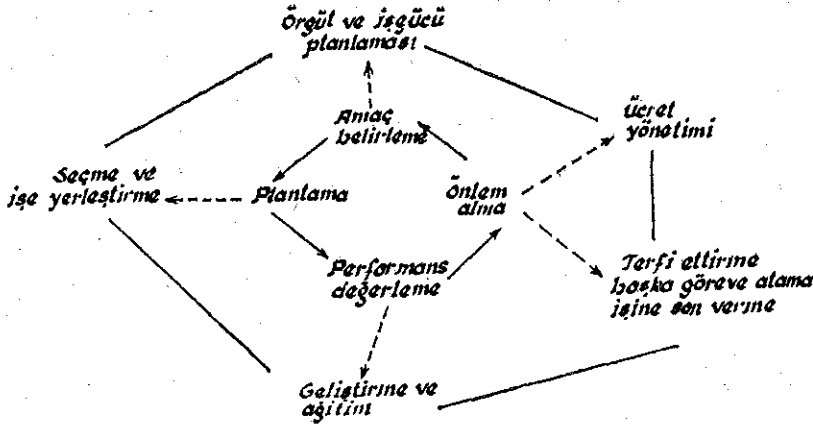
Yönetim geliştirme ile amaçlara göre yönetim arasındaki ilişkiyi göstermek amacıyla, çalışmada bir başka şekile daha yer verilmiş bulunmaktadır. (Bkz.: Şekil 3) Söz konusu şekilden de görülebileceği üzere, yönetim geliştirmenin, ya da, bir başka deyişle, işletmedeki eğitim ve yetiştirme çalışmalarının performans değerlendirme çalışmalarıyla yakın bir ilişkisi bulunmaktadır.

Yönetimi, bir grubun çabalarının, ya da, bir grubu oluşturan bireylerin çabalarının ortak bir amaca yöneltilmesine yol gösterme, önderlik etme ve bunların kontrolünü sağlama olarak tanımlamak olanak içindedir. Ya da, bir başka görüşe göre yönetim, işlerin başkalarına yaptırıl-

(22) Peter Hives, *Management by Objectives in Practice*, Bernard Taylor ve Gordon L. Lippitt, (ed.) *Management Development and Training Handbook*, Londra, McGraw-Hill Book Co., 1975, s. 339 - 427.

(23) Ralph J. Brown, *A Systems Approach To Management Development*, Harold Koontz ve Cyril O'Donnell, (ed.), *Management: A Book of Readings*, New York, McGraw-Hill Book Co., 1972, s. 492'deki şekilden alınmıştır.

masını sağlama fonksiyonudur ⁽²⁴⁾. Söz konusu kavram için verebileceğimiz bir başka tanım da, insanların işbirliğini sağlama ve onları belirli bir amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamı biçiminde olabilecektir ⁽²⁵⁾.



Şekil 3 : Amaçlara göre yönetim ve yönetim geliştirme ⁽²⁸⁾

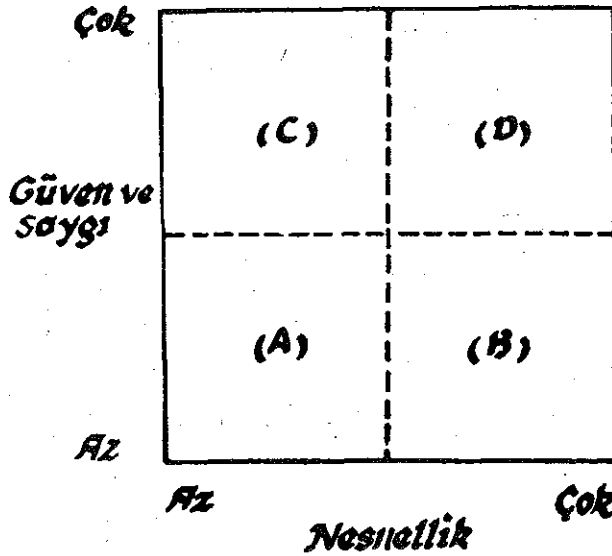
Bir başka anlatımla, başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma ya da başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim olarak tanımlanmakta ve planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol gibi evrelerden oluşan yönetim, bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreç içinde yönetim geliştirme en çok kontrol evresiyle ilgili bulunmaktadır. Şöyle ki, işletmenin öngörülen amaçlara ne ölçüde eriştiği kontrol ile saptanabilmekte ve kontrolün sonuçlarına göre alınması gereken önlemler arasında «Yönetim Geliştirme» çalışmaları da yer alabilmektedir. Yönetim geliştirme, işletme içindeki tüm eğitim ve yetiştirme faaliyetlerini içermediğini, fakat yalnız, yönetici ve gözetmenlerle, ileride yönetsel pozisyonlara atanabilecek kişilerin geliştirilmesini kapsamına aldığı göz

(24) Mehmet Oluç, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1978, s. 18.

(25) Kemâl Tosun, *İşletme Yönetimi*, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadî Estitüsü, 1977, s. 183.

önünde tutulursa, kontrolün büyük ölçüde performans değerlendirme ya da yönetici değerlendirme biçiminde olacağı açıklık kazanmaktadır.

Yönetici değerlemeye ya da genel olarak performans değerlemeye amaçlara göre yönetim ile kazandırılmış bulunan özelliklerin de, hem yönetimin etkisini artırmak, hem de üst-ast ilişkilerini uyumlaştırmak açısından büyük bir önemi bulunmaktadır. Bilindiği üzere, amaçlara gööre yönetimde, üst astından işletme ve bölüm amaçlarına uygun olarak kişisel amaçlar saptamasını ve bunları bir öneri olarak bildirmesini istemektedir. Astın söz konusu amaçlara erişebilmesi için performansının üst tarafından sürekli bir biçimde izlenmesi ve astın gereksinme duyduğu yardımların üst tarafından ona sağlanması da, zorunluluk taşımaktadır. Bir başka anlatımla, amaç saptama, performansı izleme, öngörülen amaçlara erişebilmesi için astı yardım etme ya da yol gösterme, üst ile ast arasındaki ilişkileri uyumlu kılabilen ve bu olgu sonuçta yönetimin etkinliğini de arttırabilmektedir. İster amaç saptama, ister performans sonuçlarını tar-



Şekil 4 : Üst ile ast arasındaki güven ve saygı duyguları ile görüşmelerin nesnelliği arasındaki ilişki (27)

tışma, isterse de asta yol gösterme biçimindeki görüşmelerin etkili olabilmesi için, bazı koşulların zorunluluğu açık gibidir. Bu koşulları, üst ile ast arasındaki güven ve saygı ile görüşmelerin nesnelligi olarak nitelemek olanaklıdır ⁽²⁶⁾ Söz konusu iki koşul arasındaki ilişkiler de, bir şekil yardımıyla gösterilmiş bulunmaktadır. (Bkz.: Şekil 4).

Söz konusu şekilden de görülebileceği üzere, başlıca dört seçenek üzerinde durulmaktadır. Kuşkusuz, hem yönetimi etkili kılma, hem de üst ile ast ilişkilerini uyumlaştırma açısından (D) seçeneği en uygun olanıdır. Şöyle ki, üst ile ast arasındaki güven duygularının gelişmiş olması yanında, görüşmelerde de nesnellik sağlanmış bulunmaktadır. (C) ve (B) seçeneklerinin ancak bir koşul açısından yeterli durumu oluşturmuş olmalarına karşılık, (A) seçeneğinde her iki koşulun da gerçekleştirilmemiş olduğu açıktır.

Yönetim Geliştirmenin Özellikleri :

Yönetim geliştirmenin temel özelliklerinden biri, kendi kendini geliştirmenin zorunluluğu olmaktadır ⁽²⁶⁾. Kendi kendine geliştirme anlatımına farklı açılardan bakmak olasıdır. Yönetim geliştirmenin yalnızca işletme-içi ve işletme-dışı programlara katılarak gerçekleşmesini beklemenin yanlış bir tutum olacağı açık gibidir. Bir başka deyişle, her yöneticinin kendi gereksinme ve özelliklerini göz önünde tutarak kendisi için bir plan düzenlemesi de zorunluluk taşımaktadır. Diğer taraftan, tepe-yöneticilerinin de, işletmenin ilerideki yönetici gereksinmesini karşılamak için, her hangi bir işgöreni seçmeyecekleri de kesin gibidir. Söz konusu işgörenin, taşıdığı bazı özellikler ve görevine karşı olan tutumuyla, tepe-yönetiminin kararını etkilemiş olabileceği de unutulmamalıdır.

Kendi kendini geliştirme özelliği yanında, yönetim geliştirme programlarının diğer birçok özelliği daha bulunmaktadır. Aşağıda bu özelliklerden bazılarının bir yapıta ⁽²⁹⁾ göre sıralamasına yer verilmiştir.

(26) Peter Hives, *op. cit.*, s. 405.

(27) *Ibid.*, s. 405'den alınmıştır.

(28) Walter S. Wikstrom, *Developing Managers: Underlying Principles*, Harold Koontz ve Cyril O'Donnell, (ed.), *Management: A Book of Readings*, New York, McGraw-Hill Book Co., 1972, s. 486.

(29) George C. Houston, *op. cit.*, s. 19-42.

- (i) Programlar işe yönelik olarak düzenlenmektedir. Bir başka anlatımla, yöneticinin bulunduğu pozisyondaki görevini etkili bir biçimde yerine getirmesine önem verilmektedir.
- (ii) Programlar işletme-içi ve işletme-dışı çalışmalardan oluşmaktadır. Ayrıca, her yöneticinin kişisel bir plan düzenlemesi de, yaygın bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır.
- (iii) Programların girdileri bilgi, beceri ve davranış olmaktadır. Bir başka deyişle, yöneticilere yeni bilgi, beceri ve davranışlar kazandırılmak istenmektedir. Programlarda bilgi ve beceri kazandırılmasına ağırlık verilirken, yöneticinin görevinde bunları başarılı bir biçimde uygulayabilmesi için zorunlu olan «niçin» sorusuna yeterince önem verilmeyebilmektedir.
- (iv) Geliştirme programlarında zaman ögesi bir kenara itilebilmektedir. Şöyle ki, öğrenimin yavaş bir süreç olduğu unutulabilmektedir. Yönetim geliştirmenin başarılı olabilmesi için, yetkin sayılabilecek bir planlama ve örgütlenme yanında, katılanların da sürekli bir ilgi ve çaba göstermesi zorunlu olmaktadır. Diğer taraftan, işletmelerdeki hızlı çalışma temposu, eğitim faaliyetlerinden de kısa sürede sonuç beklenmesine yol açabilmektedir.

Sonuç :

Yönetim geliştirme, işletmeyi oluşturan bölümlerin tüm yönetim ve gözetim basamaklarındaki kişilerle, ileride yönetsel pozisyonlara atanabilecek kişilerin, yönetsel performansını yükseltmeye yönelik çabaların toplamı olmaktadır. İşletmelerin bazılarında söz konusu çabalar, biçimsel bir yönde yoğunlaşmakta ve kurs, seminer ve panel biçimindeki işletme - içi ve/ya da işletme - dışı eğitim çalışmalarına ağırlık verilmektedir. Bunun tersi olan bir yaklaşımda ise, işletme - içi ve işletme - dışı eğitim programları arka plana itilmekte, yöneticilerde ortak özelliklerden çok farklı yönlerin bulunduğu görüşü benimsenerek, yönetim geliştirmenin uzun dönemli bir öğrenme süreci olduğu ve işletmenin büyümesiyle yönetim geliştirme arasında önemli ilişkilerin bulunduğu ileri sürülmektedir⁽³⁰⁾. Bir başka deyişle, işletmelerde yönetim geliştirmeye yapılan yaklaşımlar, hem işlet-

(30) Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill Book Co., 1960, s. 191-192.

melerin gereksinmelerini, hem de söz konusu işletmelerde geçerli olan yönetim felsefeleri ile değer yargılarını yansıtmaktadırlar ⁽³¹⁾

Yönetim geliştirme ile yöneticilere hem mevcut görevlerini, hem de ileride üstlenebilecekleri görevleri, başarılı bir biçimde yerine getirmelerini sağlayacak bilgi, beceri ve tutumların aktarılması amaçlanmaktadır. Kanımızca, gelecekte gerekli olacak bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması, bugün gerekli olanları kazandırmaya oranla daha güçtür. Geleceğe ilişkin bilgi, beceri ve tutumların belirlenmesi için de, yönetici tipinin gelecekte ne olacağı sorusunu ortaya atmak ve bu soruya yanıt aramak yerinde olacaktır. Böyle bir yaklaşımda ise, işletmenin faaliyette bulunduğu çevredeki değişimleri, bunun iş hayatına ve işletmeye yapabileceği etkileri de ele almak zorunlu gibidir.

(31) Dalton E. McFarland, *Management: Principles and Practices*, New York, The Macmillan Co., 1970, s. 482.