

TC
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**YÖNETİCİ YETİŞTİRME UYGULAMALARINDA KÜRESEL
UZAKTAN EĞİTİM PROGRAMLARININ KULLANIMI:
TÜRK HAVA YOLLARI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
ÖMER FARUK ÖZTÜRK
11141103

Danışman Öğretim Üyesi:
Prof. Dr. Şahin KARASAR

İSTANBUL, HAZİRAN 2013

TC
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**YÖNETİCİ YETİŞTİRME UYGULAMALARINDA KÜRESEL
UZAKTAN EĞİTİM PROGRAMLARININ KULLANIMI: TÜRK
HAVA YOLLARI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
ÖMER FARUK ÖZTÜRK
11141103

Danışman Öğretim Üyesi:
Prof. Dr. Şahin KARASAR

İSTANBUL, HAZİRAN 2013

ÖZET

YÖNETİCİ YETİŞTİRME UYGULAMALARINDA KÜRESEL UZAKTAN EĞİTİM UYGULAMALARININ KULLANIMI: TÜRK HAVA YOLLARI ÖRNEĞİ

ÖMER FARUK ÖZTÜRK

Danışman: Prof. Dr. Şahin KARASAR

Günümüzde örgütlerde oluşan yeniden yapılanmaların temelleri 20. yüzyılda meydana gelen siyasi, sosyal, ekonomik ve kültürel gelişmelerle atılmıştır. Bu dönemde küreselleşmenin yaygınlık alanının artması, neoliberal uygulamalara karşı eğilimlerin artması, dünyada soğuk savaş sonrası yaşanan siyasal dönüşümler ve son yıllarda bütün dünyayı etkisi altına alan ekonomik çalkantılar örgütler ve organizasyonların yapılanmasında da etkili olmuştur.

Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde Soğuk Savaşın Amerika Birleşik Devletlerini öncül devlet pozisyonuna getirecek şekilde sonuçlanmış olması ve liberal politikaların bu dönemden itibaren devletler tarafından hızlı bir biçimde uygulamaya konması ekonomide kamu tekelinden özel teşebbüse geçişin temel sebebi olmuştur. Teknolojik gelişmelerin öngörülemez bir biçimde hayatın her alanında hissedilmesi de bu unsurlara eklenince küresel rekabet bütün alanları etkisi altına almıştır.

Bütün gelişmeler neticesinde, örgütler yüzyıl öncesine nazaran çok daha kurumsal, bütüncül ve yenilikçi bir anlayışa sahip olmak durumunda kalmıştır. Kurumlar hizmet verdikleri pazarda kalabilmek için yönetim anlayışlarını değiştirmek ve geliştirmek zorunluluğu hissetmişlerdir. Bu yeni yapılanma sürecinde

örgütün organik bir bağıllık anlamına geldiği ve işgören- işveren arasındaki ilişkinin bu bağıllığa etkisi olduğu görüşünden hareketle stratejik yönetim uygulamaları ortaya çıkmıştır. İnsanın bir “değer” olarak algılanması ve işgücü ihtiyacındaki nitelik değişimi örgütleri, kendi varlıklarının devamlılığı açısından çalışanların niteliklerinin geliştirilmesi için yeni eğitim uygulamaları arayışına sokmuştur.

Kurumsallaşmış örgütlerin uygulamaya koydukları yönetici yetiştirme etkinlikleri de bu tür bir anlayışın sonucudur. Günümüzde örgütler yöneticilerini kendi bünyelerinden ve çeşitli kanallar aracılığı ile yetiştirmektedir. Bu bağlamla organizasyonlar teknolojinin en yeni imkânlarından yararlanarak pazardaki konumlarını güçlendirmeyi amaçlamaktadırlar. Küresel uzaktan eğitim uygulamaları da tam bu nedenle örgütlerin tercih sebebi haline gelmiştir.

Bu çalışma ile yönetim süreçlerinde gözlemlenen tarihsel değişimlerin altı çizilirken, günümüzde gelmiş olduğu nokta ve bu noktada uygulamaya konulan küresel uzaktan eğitim programlarının verimliliği analiz edilecektir. Bu bağlamda ele alınacak olan örneklem birimi Türk Hava Yolları (THY) ve THY'nin Yönetici Yetiştirme Uygulamaları olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Yönetici Yetiştirme Programları, Türk Hava Yolları

2013, 126 sayfa

ABSTRACT

GLOBAL DISTANCE EDUCATION APPLICATIONS

IN MANAGEMENT TRAINEE PROGRAMS: TURK HAVA YOLLARI

ÖMER FARUK ÖZTÜRK

Advisor: Prof. Dr. Şahin KARASAR

Political, social, economic and cultural progress in 20th century laid the foundation of reconstruction of today's organizations. Spreading globalization, widened applications of neoliberal policies, political developments in post-Cold War era and global economic recessions which are all happened in this period also affects such reorganization.

Especially, in the last quarter of 20th century, when the Cold War had ended in favor of United States, the fact that liberal policies was started to be applied increasingly became the reason of transition from public monopoly to private enterprise. In addition, with the unpredictable advances in Daily life technology, global competition becomes a fact which is happening in all fields.

Due to before mentioned progresses, organizations is now in need of being more corporate, integrative and innovative compared to past. Organizations have to change management mentality in order to survive in competitive market. In this reconstruction process, strategic management applications have emerged from the fact that organization means an organic connection which is aided by employer-employee relationships. Perceiving human as a "value" and changing of

qualifications in workforce needs alter organization's training applications in order to ensure their own survival.

Corporate organizations apply manager training programs under this kind of approach. Today, organizations tend to obtain managers from their own resources by different approaches. The newest technologies are used to reach this aim. Global distance education is an example in this regard.

With this study, historical developments of management processes are reviewed. Then, current position of global distance education in management trainee is discussed. In this context, Turkish Airlines (THY) and Management Trainee Program of THY are taken as sample.

Keywords: Management, Management Trainee Program, Turkish Airlines

2013, 126 pages

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	Error! Bookmark not defined.
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar	ix
ŞEKİLLER.....	x
EKLER.....	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç	3
1.3. Önem	4
1.4. Kuramsal Çerçeve	4
1.4.1. Araştırma Soruları/Hipotezler.....	5
1.4.2. Kavram ve Terimler	6
1.5. Yöntem.....	6
1.6. Sınırlılıklar	7
1.7. Konu.....	8
2. YÖNETİM	10
2.1. Yönetim Kavramı.....	10
2.2. Yönetim Teorileri.....	12
2.2.1. Klasik/ Geleneksel Yaklaşım	12
2.2.2. Neo-Klasik (Davranışsal Yaklaşım)	20
2.2.3. Modern Yaklaşım.....	25
2.2.4. Post-modern Yaklaşım	30
3. STRATEJİK YÖNETİM	33
3.1. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Tanımı Ve Tarihsel Gelişimi	33
3.2. Stratejik Yönetim Süreci	37
3.2.1. SWOT Analizi.....	41

3.3. Stratejik Yönetim'in İnsan Kaynakları Uygulamalarında Kullanılması	43
3.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	44
3.3.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	47
3.4. Yetenek Yönetimi	53
3.4.1 Yönetici Yetiştirme Uygulamaları	58
4. BİR YÖNETİCİ YETİŞTİRME PROGRAMI OLARAK UZAKTAN EĞİTİM UYGULAMASI: THY ÖRNEĞİ	60
4.1. Harvard ManageMentor	61
4.2 Türk Hava Yolları Yönetici Yetiştirme Programı.....	64
4.3. Türk Hava Yolları Yönetici Okulu'nda Harvard ManageMentor'un Kullanımı	69
5. SONUÇ	74
6. KAYNAKÇA	80
7. EKLER	85
8. ÖZGEÇMİŞ	126

TABLolar

Tablo 1.1. Henry Fayol'un Yönetim İlkeleri	17
Tablo 2.2. X, Y ve Z Teorileri	23
Tablo 2.3. 20. ve 21. Yüzyılda Yönetim Anlayışı	30
Tablo 3. 1. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi	34
Tablo 3. 2. Stratejik Yönetim Süreçleri	38
Tablo 3. 3. İKY'nin Görevleri ve Uygulamaları.....	45
Tablo 3. 4. Stratejik İKY Yaklaşımları	50
Tablo 3. 5. Yetenek Savaşları Olgusunun Yönetimsel Bakış Açısına Etkisi	56
Tablo 4. 1. Harvard ManageMentor Program Konuları.....	63
Tablo 4. 2. THY Liderlik Okulu Eğitim Programı.....	66
Tablo 4. 3. Program Sonunda Yönetici Adayından Beklenen Vasıflar	71

ŞEKİLLER

Şekil 2.1. Organizasyonların Sosyo-Teknik yapısı.....	22
Şekil 2.2. Durumsallık Yaklaşımında Organizasyon Yapısı.....	28
Şekil 3. 1. SWOT Analizi.....	41
Şekil 3. 2. İKY Uygulamalarındaki Değişim.....	48
Şekil 3. 3. Yetenek Kavramını Oluşturan Temel Özellikler.....	54
Şekil 4. 1. THY Kariyer Piramidi	68

EKLER

EK 1. Harvard ManageMentor Eğitim Modülleri.....	85
--	----

1. GİRİŞ

1.1. Problem

İnsanlık var olduğu ilk andan itibaren yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek için iletişime ihtiyaç duymuştur. Birbirleri ile iletişim içerisine giren insanlar zamanla ayrışmalar ve birleşmeler yoluyla kümelenmiş modern zamanda toplum adı verilen olgunun ilk temelleri bu şekilde atılmıştır. Birlikte yaşayan insanlar benzer alışkanlıklar ve ortak değerler etrafında yaşamlarını sürdürürken zorunlu bir şekilde iş bölümleri ortaya çıkmıştır. İnsanların toplu bir biçimde yaşamlarını devam ettirebilmeleri bu iş bölümlerinin doğru bir biçimde işleyişine bağlıdır. Yönetim anlayışı da bu ihtiyaçtan doğmuştur.

Tarih boyunca insanların, kabilelerin, grupların, örgüt ve organizasyonların en temel birimlerinden biri olan yönetim olgusu, her dönem farklı bir anlayışla kavranmıştır. Sanayi devrimi ile başlayan süreç sonrası ortaya çıkan modern toplumlardan önce bu anlayış kavramsal bir temele dayandırılmıyordu. Ancak, 17. yüzyıldan sonra yönetim anlayışı, teknolojik gelişmeler, rasyonel düşünce ve kişisel hakların önem kazanması ile birlikte sorgulanır olmuş, kavramsal bir temele oturtulma ihtiyacı hissedilmiştir. En küçük birimi ailede oluşan yönetim anlayışı, bu tarihten sonra tüm örgüt ve organizasyonlarda göz önünde bulundurulması gereken bir unsur haline gelmiştir.

20. yüzyıla gelindiğinde yönetim artık gerek kavramsal olarak, gerekse fonksiyonel işlevleri bakımından toplumun bütün kademelerinde önemli bir birim olarak kabul edilmektedir. Özellikle bu yüzyılda ortaya çıkan politik, ekonomik, sosyal ve kültürel dönüşümler, yönetim anlayışında da kendisini hissettirmiştir. İletişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişme, insanların üretim ve tüketim anlayışlarına farklılık getirirken küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan kitlesel tüketim dünyanın her yerinde kendisini hissettirecek boyutlara ulaşmıştır. Bu

durum, üretimin temeli olan örgüt ve kurumlardaki yapılanmaları da dönüşüme uğratmıştır.

Özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısında soğuk savaşın demir perde kanadının güç kaybetmeye başlaması ve devletlerin ekonomik çıkmazlarına karşı çözüm arayışını liberal politikalarda ve açık pazar anlayışında aramaya başlaması, örgütlerin yapılanmalarındaki değişim ihtiyacını doğurmuştur. 1980 sonrası devletler birbiri ardına liberal politikalar uygulayarak özelleştirme faaliyetlerine girişmiş, devlet ekonomi üzerindeki tekeli kaldırmış ve bu süreç 1991 yılında Sovyetler Birliği'nin kendiliğinden çözülmesiyle büyük bir hız kazanmıştır.

Neoliberal politikalar ve özelleştirme uygulamaları her geçen gün kendisini yenileyen teknolojik araçlar ile birlikte küreselleşmenin de etkisiyle örgütler üzerindeki baskı unsurunu artırmıştır. Açık pazar anlayışı örgütlerin hizmet verdikleri sektörde varlıklarını sürdürebilmeleri için gereken rekabet düzeyini oldukça artırmıştır. Bu bakımdan, örgütler ilk olarak yönetim anlayışlarını tekrar şekillendirme yoluna gitmişlerdir. Bu yeni yönetsel süreçte birincil öncelik rekabet olduğu için daha önce maliyet olarak görülen insan faktörü önemini artırmış, kurumlar varlıklarının temeline insanı yerleştirmiştir.

İnsanın örgüt için önem kazanması ve kurumların varlıklarını sürdürebilmelerinin ön koşulu olarak çalışanlarını görmeye başlaması, nicelikten çok niteliğe önem verilmesinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu durumda örgütler, bünyelerinde nitelikli çalışan bulundurmaya, çalışanlarının niteliklerini artırmaya ve nitelikli çalışanlarını bünyelerinde tutabilmek için çeşitli uygulamalar ortaya koymuşlardır.

21. yüzyılda üretim ve tüketim ihtiyaçlarının değişiminden dolayı çok sayıda kurum ve kuruluş nitelikli insan eksikliğinden dolayı varlıklarını koruyamamıştır. Bu nedenle, yönetim anlayışı hiç olmadığı kadar önemli bir hale gelmiştir. İşlevi ve kapsamı bu değişimler göz önünde bulundurularak tekrar oluşturulan yönetim yaklaşımında stratejik bir bakış açısı gerekliliği ortaya çıkmıştır. stratejik yönetim

anlayışı, temelini çalışanlarına önem vermesinden almaktadır. Ortaya konan stratejik yönetim uygulamaları, çalışanların niteliklerini artırmak üzere özelleşmektedir.

Bu bağlamda, kurumsallaşmış ve hizmet verdikleri sektörde marka haline gelmiş önemli kuruluşlar eğitime verdikleri önemi gün geçtikçe artırmaktadır. Bu nedenle kurum içi eğitimler vermeye başlanmış ve bu eğitimlerin kalitesi uluslararası tanınırlıkla ölçülür hale gelmiştir. Birbirinden farklı birçok kurum içi eğitim arasında en önemlisi ve en teknolojik olanı web tabanlı uzaktan eğitimidir. Web tabanlı uzaktan eğitim, son yıllarda birçok farklı amaçla kullanıldığı gibi, kurumlar bu eğitim modelini çalışanlarını yetiştirmek için kullanmaktadır. Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de bu eğitim modelinin uygulanmaya başlaması, uluslararası standartların yakalanması açısından önem arz eder. Türk Hava Yolları da web tabanlı bir uzaktan eğitim modeli ile yönetici yetiştirme programı uygulamaya koymuştur. Kurumsallığını dünyaya kanıtlamış bir marka olarak hava yolu sektöründe hizmet veren Türk Hava Yolları’nın bu programı, dünyada ortaya çıkan yeni yönetim stratejilerinin Türkiye’de de uygulandığının bir göstergesidir.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın amacı, ortaya çıktığı günden itibaren sürekli bir değişim gösteren yönetim anlayışının günümüzde varmış olduğu nokta ile bu anlayışa yön veren köşe taşlarının sorgulanmasıdır. Bu süreç sonunda, gelişen iletişim teknolojileri ile birbirinden farklı bileşenler neticesinde yön değiştiren yönetim olgusunun örgütler üzerindeki yansımaları ve örgütlerin bu yönetim anlayışı çerçevesinde uygulamaya koydukları faaliyetler çalışmaya yön verecektir. Günümüzde yönetim yaklaşımının değişimiyle önem kazanan insan faktörü bu uygulamalarda ne derece göz önünde bulundurulduğu ve yönetici yetiştirme programları kapsamında son halini alan eğitim uygulamalarında web tabanlı uzaktan eğitimin bu yönetici yetiştirme programlarındaki etkinliğinin Türk Hava Yolları örneği üzerinden açıklanmaya çalışılmasıdır.

1.3. Önem

Yönetim olgusundaki tarihsel değişim, gerek kavramsal gerekse işlevsel bakımdan çokça tartışma konusu olmuştur. Yönetim anlayışındaki değişimin örgütler üzerindeki yansımaları ve bunun sonucunda örgütlerin uygulamaya koydukları birbirinden farklı politikalar da zaman zaman araştırılan konular arasındadır. Ancak, özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde dünya ölçeğinde meydana gelen siyasi istikrarsızlık, ekonomik çalkantılar ve kültürel globalleşmenin örgütlere yaptığı etki sonucunda değişen yönetim anlayışı ve bu anlayış çerçevesinde insan faktörünün de önem kazanmasıyla birlikte meydana gelen nicelikten niteliğe dönüş, çoğu zaman göz ardı edilmiştir. Bu süreçler örgütlerde stratejik bir bakış açısını zorunlu kılmış ve bu bakış açısı kendisini yönetici yetiştirme uygulamalarında göstermiştir.

Dünya yazınında önemli bir yer tutan yönetici yetiştirme programları Türkiye’de nadir çalışılan konulardan biridir. Bu programlardan web tabanlı uzaktan eğitim uygulamaları ile yönetici yetiştirilmesi hakkında ise akademik çalışma yok denecek kadar azdır. Bu çalışma ile kurumsal bir marka olan Türk Hava Yolları örneği üzerinden web tabanlı yönetici yetiştirme uygulamalarından nasıl faydalandığı ve bu uygulama faaliyete geçirilirken nasıl bir süreç izlendiği araştırılarak bunu kavramsal ve akademik düzeyde kapsamlı bir biçimde ele alacak ilk çalışma olması açısından önem taşımaktadır.

1.4. Kuramsal Çerçeve

Çalışmanın kuramsal çerçevesini yönetim olgusunun tarih boyunca geçirmiş olduğu süreçler üzerinden takip etmiş olan yönetim teorileri oluşturacaktır. Bu yönetim teorileri yönetim anlayışının ortaya çıktığı ilk günden günümüze kadar gelen süreçte aldığı şekil, kapsam ve işlevi ortaya koyacak şekilde sıralandıktan sonra çalışmanın temel çerçevesini oluşturacak olan teori üzerine yoğunlaşılacaktır. Bu teorinin yönetici yetiştirme programları ve web tabanlı uzaktan eğitim uygulamaları bakımından uygunluğu sorgulanacak ve olası sorular cevaplandırılacaktır.

1.4.1. Araştırma Soruları/Hipotezler

Çalışma boyunca akılda tutulacak ve çalışma sonunda doğrulanmaya çalışılacak olan sorular ve varsayımlar şu şekildedir:

- Günümüzde kavramsal çerçevesi çizilmiş olan yönetim olgusunun geçirdiği süreçler nelerdir?
- Günümüzde var olan yönetim yaklaşımının geldiği boyut dünya ölçeğinde yaşanan küreselleşme, siyasal istikrarsızlık ve ekonomik dengesizliklerin bir sonucudur.
- Örgütler yaşanan tarihsel değişimler sonucunda bünyelerinde bulunan bireylerin niceliğinden çok niteliğine önem vermeye başlamışlardır. Bu durum, değişen yönetim anlayışının bir göstergesidir.
- Örgütlerin rekabete dayalı günümüz koşullarında hizmet verdikleri sektörde varlık sürdürebilmeleri, stratejik bir yönetim anlayışına sahip olmaları ile mümkündür.
- Örgütlerin benimseyeceği stratejik yönetim yaklaşımının temel dinamikleri nelerdir?
- Son dönemde önem kazanan ve uygulama alanı hızla genişleyen yönetici yetiştirme faaliyetleri stratejik yönetim uygulamalarından biri midir?
- Günümüzde dünyada ve Türkiye’de uygulanmakta olan en önemli yönetici yetiştirme faaliyetleri nelerdir?
- Web tabanlı uzaktan eğitim programları yönetici yetiştirme faaliyetlerinde ne denli etkindir?
- Web tabanlı uzaktan eğitim ile yönetici yetiştirme programı uygulanması yaygın mıdır?

- Türkiye’de web tabanlı uzaktan eğitim programı uygulamaları var mıdır?
- Türk Hava Yolları’nın kullanmakta olduğu web tabanlı uzaktan yönetici yetiştirme programı hangisidir? Bu program dünyada ne derece tanınmaktadır? Bu programın aşamaları nelerdir?
- Türk Hava Yolları bu program neticesinde ne gibi çıktılara ulaşmayı hedeflemektedir? Hedeflediği çıktılar gerçekleşmeye başlamış mıdır?

1.4.2. Kavram ve Terimler

Çalışmanın kuramsal ve örnekleme bölümünde kullanılacak olan kavramlar “yönetim yaklaşımı”, “yönetici yetiştirme programı” ve “web tabanlı uzaktan eğitim uygulaması” olacaktır. Bu kavramlar tarihsel süreç içerisinde geçirdikleri değişim ve gelişim, vardıkları nokta ve günümüzde aldıkları şekil göz önüne alınarak incelenecek ve çalışmanın temel çerçevesini oluşturacaktır.

Bu kavramların çalışmaya dahil edilmesinde Türk Hava Yolları örneğinde incelenecek olan yönetici yetiştirme program modelinin etkisi vardır. Çalışma Türkiye’de web tabanlı uzaktan eğitim uygulaması ile bir yönetim stratejisi olan yönetici yetiştirme programının detaylandırılmasını ve böylece yazında var olan bir boşluğu kapatmayı amaçladığından kapsam dahiline alınan kavramlar, örneklemin anlaşılmasını kolaylaştıracak şekilde seçilmiştir.

1.5. Yöntem

Çalışma, ulaşmak istediği amaç bakımından sosyal bilimlerde sıkça kullanılan tarama yöntemi ile gerçekleştirilecektir. Araştırma kapsamında yönetim yaklaşımının ele alınması, değişen bu yaklaşımın örgütler bakımından ne ifade ettiği ve günümüzde benimsenen stratejik yönetim anlayışının getirileri tarama yöntemi ile ele alınacak olan Türk Hava Yolları yönetici yetiştirme programının uygulama alanı, uygulama kapasitesi, içeriği ve sonuçlarına ışık tutacak şekilde işlenecektir.

Web tabanlı uzaktan eğitim programlarının yönetici yetiştirme uygulamalarında kullanılma süreci dünyadaki ve Türkiye'deki örneklerin karşılaştırılması sonucunda belirlenecektir. Böylece, dünyadaki ve Türkiye'deki önemli web tabanlı uzaktan eğitim veren kurumlar tespit edilirken, Türk Hava Yolları'nın bu kurumlardan hangisi ile işbirliği yaparak yönetici yetiştirme uygulamasına gittiği açığa çıkarılacaktır.

Çalışmanın kavramsal çerçevesinde uygulanacak olan tarama ve karşılaştırma yöntemi Türk Hava Yolları örneğinde yönetici yetiştirme uygulamalarında web tabanlı uzaktan eğitim programının incelenmesinin altyapısını oluşturacaktır. Analiz edilecek olan Türk Hava Yolları yönetici yetiştirme programının stratejik yönetim kuramı ile bağdaşıyor olması beklenmektedir.

1.6. Sınırlılıklar

Araştırma, Türk Hava Yolları web tabanlı uzaktan eğitim programları ile yönetici yetiştirme uygulamasının girdilerini ve çıktılarını tespit etmeyi amaçladığından belirli sınırlılıklar içermektedir. Bu sınırlılıklar:

- Çalışma, yönetim kavramı, yönetim tarihsel gelişimi ve yönetim teorilerini kapsarken, yönetim fonksiyonları, yönetimde bağlantı süreçleri ve yönetimde planlama süreçlerini kapsam dışı bırakmıştır.
- Günümüz yönetim anlayışının belirlenmesi açısından çağdaş yönetim anlayışları analiz edildikten sonra, çalışmanın temelini oturtulacağı stratejik yönetim anlayışı detaylandırılacak, diğer yönetim teorileri kısaca açıklanacaktır.
- Stratejik yönetim yaklaşımında birçok farklı uygulama yer almasına rağmen çalışmanın temel sorunsalı çerçevesinde sadece yönetici yetiştirme uygulamaları detaylandırılacaktır.

- Benzer bir biçimde çeşitli yönetici yetiştirme uygulamaları sadece listelendirildikten sonra web tabanlı uzaktan eğitim programlarının yönetici yetiştirme uygulamalarındaki kullanımı açıklanacaktır.
- Türkiye’de birçok şirket yönetici yetiştirmek için web tabanlı uzaktan eğitim programları kullanıyor olmasına rağmen, her birini inceliyor olmak çok daha kapsamlı bir çalışma gerektirdiğinden hizmet verdiği sektörde başat durumda olan Türk Hava Yolları örneği ile sınırlı kalmıştır.

1.7. Konu

Günümüzde organizasyonlar yapılanmalarını ve yönetsel mekanizmalarını artan rekabet koşullarına, değişen yönetim anlayışına ve üretim- tüketim ilişkilerinin mevcut durumuna uygun olarak belirlemek durumundalardır. Bu nedenle çalışmanın giriş kısmından sonra gelen ilk bölümünde yönetim olgusu ve tarihsel süreç içinde bu olgunun gelişimi ele alınacaktır. Son dönemde hangi yönetim yaklaşımlarının bu alanda kullanıldığının anlaşılması çalışmanın araştırma kısmı için önem taşıdığından, bu bölümde ele alınacak olan yönetim yaklaşımları analiz edilerek bu konudaki bilimsel çalışmalar değerlendirilecektir. Bu bağlamda, yönetim olgusunun bilimselleşmesinde en büyük katkıyı sağlayan Klasik yaklaşım, bu yaklaşımın geliştirildiği Neo-klasik yaklaşım, modern yaklaşımlar ve modern yaklaşımların son dönemde tekrar mercek altına alındığı Post- modern yaklaşımlar incelenecektir.

Çalışmanın devam eden bölümünde araştırma bölümüne zemin hazırlayacak olan yönetim yaklaşımının detaylandırılması amaçlanmıştır. Günümüzde kurumsal yapılanmasını tamamlayan büyük ölçekli organizasyonlar, gelişimlerini ve hedeflerini daha üst bir düzeye ulaştırmak amacıyla stratejik yönetim yaklaşımını benimsemişlerdir. Bu yüzden, bu bölümde stratejik yönetim olgusu, stratejik yönetim olgusunun özellikleri, aşamaları ve araştırmaları ele alınmıştır.

Stratejik yönetim anlayışının tezahür ettiği en önemli alanlardan biri insan kaynakları olmuştur. İnsanın örgüt içindeki yeri Neo-klasik yönetim yaklaşımından

itibaren üzerine vurgu yapılan bir husus olmuştur ancak günümüzde gelmiş olduğu nokta ve öneminin bu denli artmasının sebepleri de bu bölümde incelenecektir. İnsan kaynaklarında stratejik yönetim anlayışının yansımaları ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile birlikte bu kapsamda uygulamaya konulan yönetici yetiştirme uygulamalarının incelenmesi ile bu bölüm tamamlanacaktır.

Çalışmanın araştırma kısmına kadar işlenen bölümler betimleyici araştırma yöntemi ile yapılmıştır. Araştırma bölümünde ise Türk Hava Yolları'nın yönetici yetiştirme programları uygulamaları ve bu uygulamaları birlikte yürüttüğü uzaktan eğitim modeli kullanan Harvard Manage Mentor programı elde edilebilecek online dokümanlar ve literatür ile desteklenerek ilişkilendirilecektir. Bu bölümde varılması beklenen sonuç gerek THY gerekse Harvard Manage Mentor uygulamalarının yönetici yetiştirme programı ile bağlantılı bir şekilde ulaşmak istedikleri hedef için uygulamaya koydukları aşamaların analiz edilmesi ve değerlendirilmesi olacaktır.

2. YÖNETİM

Tarihin ilk çağlarından günümüze sürekli bir devinim gösteren yönetim olgusu, insanlığın var oluşunun ve birlikte yaşama çabasının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Örgüt ve organizasyonların hayatta kalabilmek için uygulamaya koydukları bu yönetim kavramı ise her dönem farklı şekillerde algılanmış ve yansıtılmıştır. Özellikle Sanayi Devrimi ve sonrasındaki Aydınlanma süreci yönetim olgusunun kavramsal bir zemine oturtulma ihtiyacını doğurmuş, bu alandaki akademik çalışmalarla bilimsel temele oturtulmaya çalışılmıştır.

2.1. Yönetim Kavramı

Yönetim kavramı çeşitli bilim dallarınca birbirinden farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Ekonomistler yönetimin kavramını toprak, sermaye ve emekle birlikte kabul edilen üretim fonksiyonlarından biri olarak tanımlarken, siyaset bilimciler yönetimi bir otorite sistemi olarak kabul etmektedir. Toplumbilimcilere göre ise yönetim bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak kavramsallaştırılır (Can & diğerleri, 2003: 141). Yönetim olgusu bilimlere göre değişiklik göstermekle birlikte tanımsal düzeyde üzerinde bir fikir birliğine varılamamıştır. Çeşitli yönetim tanımları şu şekilde sıralanabilir (Öztekin, 2002: 15):

- Yönetim, iki ya da daha çok kişinin bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek, belirledikleri amaca yönelik yaptıkları işlemlerin ve eylemlerin tümüdür.
- Yönetim, insanları etkileme, onları toplumun ortak çıkarları ve yararları doğrultusunda yönlendirme bilim ve sanatıdır.
- Yönetim, iki ya da daha çok insanı örgütleyerek onların güçlerini birleştirip, toplum çıkarlarına ve yararlarına kullanabilmektir.
- Yönetim, insanların oluşturdukları örgütler ve onların kararları ve uygulamaları toplamıdır.

- Yönetim, her düzeyde insanlar ve insanlık için kişisel çıkarlardan özveride bulunabilme yeteneği ve fedakarlığıdır.
- Yönetim, iki ya da daha çok kişinin bir amacı gerçekleştirmek ve sürdürülebilmek için bir araya gelip, planlama, örgütleme, yöneltme (motivasyon), eşgüdüm (koordinasyon) ve denetim işlevlerinin etkin olarak bulunduğu ve işletildiği sürekli bir süreçtir.”

Bu tanımlar çoğaltılabilir. Ancak bütün tanımların ortak noktası “insan”da kesişir. Araştırmacılar yönetimi ve yönetsel bir sürecin varlığından söz edebilmeyen ancak ve ancak insan ögesiyle mümkün olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır. Yönetim anlayışı önceleri sadece doğuştan yetenekli insanların yönetsel süreçlerde aktif olduğu görüşüne dayanırken günümüzde bir sanat olarak görülmektedir. “Bilimlerin en yenisi ama ancak sanatları en eskisi” (Koçel, 1998: 10) olarak görülen yönetim olgusunun sanatsal boyutu 20. yüzyılda dünyada yaşanan gelişmeler ve bu gelişmelerin yönetsel süreçlere etki etmesi sonucunda göz önüne alınmaya başlamıştır.

Yönetimin özellikleri de çeşitlilik göstermektedir. Ancak en temel özellikler; yönetimden söz edebilmek için insan varlığının gerekliliği, bu insanların arasında iş birliği sağlanması ve sağlanan iş birliğinin belli bir amaca yöneltilmesi (Onal, 1982: 7) şeklinde sıralanabilir. Bu özelliklere yönetim sürecinde olması gereken; yönetimin bir koordinasyon faaliyeti olduğu, evrensel bir özelliği olduğu, beşeri bir özelliği olduğu, iş bölümü ve uzmanlaşma faaliyeti olduğu, bir yetki faaliyeti olduğu ve aşamalı bir özelliğe sahip olduğu nitelikleri de eklenmelidir.

Yönetim olgusunun akademik çevrelerce ilgi görmesinin en önemli sebebi, örgüt ve kurumların başarı ölçeklerinin temelinde yönetim süreci yattığının anlaşılmasıdır. Özellikle ideolojik ve politik uygulamaların ekonomi üzerindeki yansımalarından neredeyse en çok nasibini alanlar örgüt ve organizasyonlar olduğu için yönetim olgusu ve yönetsel sürecin bu uygulamalar sürecinde başarılı ve istikrarlı bir biçimde yürütülmesinin önemi her geçen gün artmaktadır. Bu yönetsel

sürecin temelleri ise yönetim olgusunun tarihsel sürecinde ve kabul edilen yönetim yaklaşımlarında yatmaktadır.

2.2. Yönetim Teorileri

Yönetim kavramının tanımlamasında olduğu gibi yönetim kuramlarında da birbirinden farklı yaklaşımlar mevcuttur. Yönetim alanındaki kuramların bir bölümü örgütün yapısına, diğer bir bölümü de örgütün yönetimine göre bir yaklaşım geliştirir (Başaran, 2000: 50). Bu kuramlar birbirinden yönetim kuramları ve örgüt kuramları olarak ayrıştırılarak sınıflandırılmaya çalışılır. Ancak bu sınıflandırma birbiriyle etkileşimde olan ve birbiri içinde var olan yönetim ve örgüt olgularının kapsamında bir kavram kargaşası yaratacağından, yönetim teorilerinin sınıflandırması genellikle kronolojik bir sınıflandırmaya göre açıklanmaktadır. Bu yaklaşımlar;

- Klasik/ Geleneksel Yaklaşım
- Neo-Klasik (Davranışsal) Yaklaşım
- Modern Yaklaşım
- Post-Modern Yaklaşım olarak ele alınacaktır.

2.2.1. Klasik/ Geleneksel Yaklaşım

Yönetim tarihi açısından “bilimsel yönetim” (Dalay, 2001: 90) de denilen bu dönem 19. yüzyılın son 20 yılı ile II. Dünya Savaşı öncesi dönemi kapsamaktadır. Sanayi Devrimi sonrası hızla endüstrileşme hareketleri ve bu hareketlerin İngiltere’den Amerika’ya sıçrayarak gelişme göstermesi yönetim yaklaşımının bilimsel olarak ele alınması gerekliliğini doğurmuştur. Örgütler ve yönetimleri üzerinde doğrudan bir yoğunlaşma gösteren ve yönetim ve örgüt alanında kabul gören ilk sistematik yaklaşım olması sebebiyle klasik- geleneksel yaklaşım adını alan bu yaklaşım günümüzde de kullanılmaya devam edilmektedir (Koçel, 1998: 203).

Klasik yönetim yaklaşımının ortaya çıkması birçok farklı değişkenin tarihsel dönüşümler ve eşzamanlı gelişmeler ile açıklanabilir. Bu etkenlerden ilki hiç şüphesiz teknolojik alanda meydana gelen gelişmelerdir. Buhar enerjisinin büyük endüstrilerde kullanılmaya başlaması ve makine teknolojisinin gelişimi yeni üretim model ve tekniklerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. İkinci büyük etken ise, üretimdeki bu yoğunlaşma ve büyümenin etkisiyle kurumlarda ortaya çıkan örgütlenme ihtiyacıdır. Bu durum aynı zamanda ticari ve endüstriyel örgütler arasında bir rekabetin doğmasına neden olmuş bu rekabet de pazar ekonomisi kurallarını beraberinde getirmiştir. Benzer bir biçimde seri üretimin bir sonucu olarak ürünlerde standartlaştırma yoluna gidilmiştir. İşletmelerdeki örgütlenme ve standartlaştırma çalışmaları ise uzmanlaşma ve işbölümü çalışmalarının hız kazanmasına yol açmıştır (Dalay, 2001: 90-92). Bu uzmanlaşma ve işbölümü çalışmaları ise yönetim yaklaşımında bilimsel bir zemin oluşturmanın gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Örgütleri kapalı sistem yaklaşımı ile ele alan klasik teorinin temel varsayımları (Dalay, 2001, 93);

- İnsan akılcıdır.
- Çalışanları mutlaka yönlendirmek gerekir.
- Yetki, sorumluluk ve faaliyetler sınırlandırılmalı
- İşlerin yapılması için sıkı kontrol kaçınılmazdır
- Yönetim prensipleri evrenseldir
- Verimlilik yönetim sürecinin rasyonellik derecesi ile değerlendirilir.

Klasik/ Geleneksel Yaklaşım birbirinden farklı üç yaklaşımı içermektedir. Bu yaklaşımlar:

- Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
- Yönetim Süreci Yaklaşımı
- Bürokrasi Yaklaşımı

2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

1900'lü yılların başında üretim yapılarında meydana gelen değişim ve bu değişim sonucunda üretimin artışı sonucunda üretim tekniklerinde bilimsel uygulamaların zorunluluğu hissedilmeye başlamıştır. Amerikan endüstrisindeki gelişim sektörlerin yönetim algısını değiştirmiş ve uzmanlaşma ve işbölümü konuları gündeme gelmiştir. Bu nedenle 1880 yılında Amerika'da Amerikan Makine Mühendisleri Derneği (ASME) kurulmuştur. Dernek toplantılarından birinde Yale ve Towne Kilit Şirketi kurucularından Henry Towne'nin "Bir Ekonomist Olarak Mühendis" başlıklı sunumu ile yönetimin ayrı bir inceleme alanı olarak ele alınması gerektiğini vurgulamıştır (Can & Diğerleri, 2003: 146). Bu dönemden sonra bu dernek vasıtasıyla yönetim ile ilgili kavramsal ve teorik konferanslar verilerek yönetim anlayışını bilimsel bir temele ulaştırmak yolundaki ilk adımları atılmıştır. Aynı zamanda derneğin başkanı olan Towne ASME'nin resmi yayın organı olan *Transaction* adlı dergiye yönetim alanında yazı ile gönderilmesine ilişkin çağrılar yapmaya başlamıştır.

Bu çağrı üzerinde gönderilen yazılardan Friedric W. Taylor'un "Parça Başı Sistemi" başlıklı 1895 tarihli makalesi klasik yönetim yaklaşımında bir köşe taşı olacaktır. Midvale Çelik İşletmecilikte yönetim kademesinde çalışan yazar, fabrikada işçilikten yöneticiliğe yükselmiş yetenekli bir çalışandı. Bu makale ile iki temel öneri sunmuştu. Bu önerilerden ilki, iş standartlarının zaman ölçümleri ile korunması üzerineydi. Taylor'a göre bu iş standartları aşan çalışan, aşmayanlarla bir tutulmamalıydı. Bu çalışanlar için parça başı ödül sistemi getirilmeli ve böylece çalışan teşvik edilmeliydi. İkinci önerisi ise, işlevsel uzman üzerineydi. O'na göre planlama işleri çalışma sahasında bizzat işin işleyişinden ayrı değerlendirilmeliydi.

Yani, planlayıcılar, çalışanlardan uzak ve sakin bir ortamda işleyişle ilgili planlar üzerine yoğunlaşmalıydı (Can, 2002: 35).

Taylor bu görüşleri ve 1911 yılında yayımlanan *Bilimsel Yönetim İlkeleri* kitabında belirttiği fikirleri ile Bilimsel Yönetim anlayışının atası kabul edilmiştir. Bilimsel Yönetim anlayışının diğer önemli temsilcileri ise Henri Gratt, Frank Gilberth, Lilian Gilberth, Harrington Emerson, Horace Hathowag, Stanford Thomson ve Bertrand Thomson olmuştur (Başaran, 2000: 51). Üretimi arttırmak ve işgörenlerin verimliliğini yükseltmek amacı taşıyan (Ertürk, 2009: 8) bu yaklaşım temelini Taylor'un felsefesinden almıştır. Bu felsefeye göre (Can, 2002: 36):

- Yönetimin uygulanmasında, bilimsel yöntemlerin kullanılması ve geliştirilmesi
- İşçileri işe alırken, belirtilen işe en uygun kişiyi seçmeye yarayacak bilimsel yaklaşımları kullanma
- İşçiye bilimsel, öğretim, eğitim ve kendini geliştirme olanağı sağlama ve böylece işçilerle içten gelen bir işbirliği geliştirme
- Yönetim ile işçilerin görevlerini ayırmak ve bu ayırım ile birlikte bu iki grup arasında arkadaşça ilişki ve işbirliğini teşvik etmek

ilkeleri yaklaşımın ana temelleridir.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ortaya atıldığı ilk günden itibaren oldukça ilgi gördü ve işletmeler tarafından kullanılmaya başlandı. Bu yaklaşım işletmelerdeki verimliliği artırdığı gibi, işgörenler arasındaki sınıflandırmanın da başlangıcı oldu. Uzmanlaşma çağrısı işgörenlerin belirli kademelere göre sınıflandırılmalarına bu da yapılan işin niteliğinin işgörenler arasında değişim göstermesini beraberinde getirdi. Felsefi ilkeleri günümüz yönetim anlayışında da yansıma bulmakla birlikte, daha sonraki kuramcılar yaklaşımın yetersizliklerini gözler önüne serdi. March ve Simon'a göre bu yetersizlikler (Aktaran Başaran, 2000: 52):

- Bilimsel yönetimin işgöreni güdüleme sayıltıları eksik ve yanlışdır.
- Örgütsel davranışta, örgüt içi çıkar çatışmalarının önemi yeterince değerlendirilmemiştir.
- Karmaşık bir sistem olan insanın, sınırlı yeteneklerinin kendi davranışı üstündeki kısıtlamalarına pek az önem verilmiştir.
- Karar vermede olduğu kadar işin belirlenmesinde ve sınıflandırılmasında insanın bilişsel gücüne gereken önem verilmemiştir.
- Üretim programını geliştirme yeterince ele alınmamıştır.
- Örgütün değişen çevreye uyumu düşünülmemiştir.
- Örgüt beysiz ve sorgulamayan bir makine olarak düşünülmüştür.
- İşgörenler, örgütsel amaçlardan sapmayan programlanmış kişiler gibi algılanmıştır.

Bu yetersizliklerin belirlenmesi yönetim kuramlarında daha sonra yapılacak olan çalışmalar için temel oluşturmuştur.

2.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Bilimsel Yönetim yaklaşımı daha çok mühendislerden oluşan bir grubun işgören düzeyinde sorunlara değinen, teknik ve ekonomik verimliliği artırmaya yönelik mikro perspektifli bakış açılarını yansıtmaktayken (Can, 2002: 38), Yönetim Süreci yaklaşımı örgüt ve yönetim olgusunun kendisine odaklanan ve bu kavramları daha kapsayıcı nitelikte ele alan bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Yönetim Süreci yaklaşımının öncüsü Fransız Mühendis Henry Fayol olmuştur. Taylor gibi Fayol'da yönetim kademesinde çalışmaktadır ve Yönetim Süreci yaklaşımı çalışma hayatındaki gözlem ve tecrübeleri sonucu oluşmuştur.

Fayol genel bir yönetim kuramını ilk defa geniş kapsamlı uygulayan kişi olarak kabul edilmektedir. Bireylerin bir arada gerçekleştirdikleri bütün faaliyetlerde yönetimin etkin bir işlevi olduğu düşünen Fayol bu işlevleri planlama, örgütleme,

yürütme, eşgüdümleme denetim şeklinde aşamalandırılmıştır (Baransel, 1979: 133-150). Fayol yönetim yaklaşımını ilkesel olarak 14 farklı şekilde sistematikleştirmiştir (Baransel, 1979: 136). Bu ilkeler; iş bölümü, yetki ve sorumluluk, disiplin, kumanda birliği, yönetim birliği, genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü, adaletli bir ödüllendirme sistemi, merkezilik, hiyerarşi, düzen, eşit ve adil davranma, personelin sürekliliğini sağlama, inisiyatif ve birlik ruhu olarak sıralanabilir. Fayol bu ilkeleri üç gruba ayırmaktadır.

Tablo 1.1. Henry Fayol'un Yönetim İlkeleri

Yapısal İlkeler	Süreç İlkeleri	Sonuçlarla İlgili İlkeler
İş bölümü ilkesi	Disiplin ilkesi	Personelin devamlılığı ve denge
Yönetim Birliği İlkesi	Eşitlik ilkesi	Düzen ilkesi
Yetki ve sorumluluk	Kumanda birliği	Girişim ilkesi
Hiyerarşi ilkesi	Personelin ödüllendirilmesi ve ücretleri	Birlik ve beraberlik ruhu
Merkezileşme İlkesi	Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü	

Kaynak: Dalay, İ. (2001), *Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*, Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayınları, 4, 98.

Fayol'un yoğunlaştığı dört ana konu vardır. Bu konulardan ilki, yönetimin öğretilmesi gerekliliğidir. İkincisi, yönetimin ilke ve öğeleri üzerinedir. Üçüncü olarak, yaşadığı dönemin tarihsel koşulları göz önünde bulundurulduğunda doğal bir istekle savaş üzerine dersler vermek istemiştir. Son olaraksa, kişisel istek ve tecrübelerini yazmak istemiştir. İstedığı son iki konuya değinme olanağı bulamayan Fayol, emekli olduktan sonra Paris'te Yönetim Araştırmaları Merkezi kurarak burada yöneticilerin sahip olması gereken nitelik ve yetenekler üzerine çalışmalarda bulunmuştur (Can, 2002:39).

Fayol'dan sonra bu alanda görülen çalışmalar, Luther Gulick ve Lyndall Urwich tarafından yürütülmüştür. Gulick, iş bölümü ilkesi ve bu ilkenin eş güdümlü ilişkisi üzerine yoğunlaşırken, Urwich Klasik Yönetim yaklaşımında buldukları döneme kadar geçen zamandaki gelişmelerin bir sentezini ortaya koymaya çalışmıştır. Bu bağlamda Urwich, yönetime ilişkin sekiz ilke ortaya koymuştur. Bu ilkeler (Can & diğerleri, 2003:149); “amaç, yetki-sorumluluk eşitliği, üstlerin aslarla faaliyetlerinden dolayı mutlak olarak sorumlu olmaları, hiyerarşi, denetim alanı, uzmanlaşma, düzen ve uygunluk” olarak sınıflandırılmıştır.

Yönetim Süreci yaklaşımı Bilimsel Yönetim yaklaşımı gibi bir kez daha yönetimin evrenselliğinin altını çizmektedir. Bu yaklaşıma göre yönetim insanların birbirleri ile etkileşimde oldukları bütün alanlarda uygulanmaktadır. Bununla birlikte ilk tam ve geniş kapsamlı yönetim kuramı olduğu kabul edilmektedir.

2.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik Yönetim yaklaşımlarından sonuncusu olan Bürokrasi Kuramı, Max Weber'in *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu* isimli çalışmasında ele alınmıştır. Bu çalışma, birçok alanda olduğu gibi örgüt ve yönetim alanında da birçok önemli katkı sağlamıştır. Tarihin en eski ve en yaygın yönetim yaklaşımı olan Bürokrasi Yaklaşımı bu uzun tarihsel geçmişine rağmen Weber tarafından yeniden ele alınana kadar çağdaşlaştırılamamıştır (Başaran, 2000:52- 53).

Weber'e göre bürokrasi (Aktaran: Baransel, 1973:161) devlet, ordu büyük örgütler gibi kurumları yönetmek için uygulanacak en uygun yönetim biçimidir. Bürokrasi, beş öğeden oluşmaktadır. Bu öğelerden ilki yetki sıra dizinidir. Bu öğeye göre, örgütün her çalışma kademesinde yapılacak işler ayrıntılı olarak yönergelerde belirtilmeli ve yazılmalıdır. Buna göre, yönetsel makamlar belirlenerek hiyerarşi oluşturulmalıdır. İkinci öge, çalışanın kendisine verilen görevi en etkin biçimde yeterlilikte olmasını öngören işlevsel uzmanlaşma ögesidir. Üçüncü öge ise yetki sıra dizininde belirtilen her kademenin sahip olduğu haklar ve yükümlülüklerin belirlendiği yönergeli yeterlilik kademesidir. Dördüncü öge bürokrasideki her işlem ve etkinliğin yazılı bir belgeye dökülmesi gerekliliği nedeniyle kayıtlar ve dosyalar ögesidir. Son öge ise davranış kurallarıdır ki, her işgören önceden belirlenmiş bu davranış kurallarına uymak durumundadır (Başaran, 2000: 53).

Dalay'a (2001: 107) göre Weber'in bürokrasi modeli;

- Biçimsel yetki ve görevler kanun, kural ve yönetsel kararlarla önceden belirlendiği için her yönetim kademesi işlerin nasıl yapılacağını önceden bilir ve bu sayede organizasyonda birlik sağlanabilir.
- İleri iş bölümü nedeniyle örgütte ortaya çıkacak olan koordinasyon sorunu otoritenin merkezileştirilmesi ile önlenmektedir. Merkezileştirme otoritenin, örgütün en üst kademesinde toplanmasını ve dikey hiyerarşi uygulanmasını gerektirmektedir.
- İş bölümü olabildiğince detaylandırılmış ve en ileri düzeye getirilmiştir. İş bölümünden doğacak uzmanlaşma verimliliği yükseltecektir.
- Çalışan ve iş arasında uyum olması gerekmektedir. Bu nedenle, çalışanlar seçilirken işe uygunluğu denetlenmeli, çalışanlar eğitilmeli ve uygun iş tanımlarına göre terfi ettirilmelidir.
- Örgüt üyelerinin kullandığı yetkinin kaynağı organizasyon kademesi ve organizasyonun kendisi olmalıdır.
- Örgüt ile çalışan arasında her zaman keskin bir ayırım vardır.

Bürokrasi Yaklaşımı, verimliliğe ve uzmanlaşmanın artmasına neden olurken, diğer bir taraftan çalışanın zamanla örgüte yabancılaşmasına, gelişmesinin engellenmesine ve özgüveninin yitirilmesine de neden olabilecek nitelikler içermektedir. Bürokratik yapıdaki katılık ve değişmezlik nedeniyle söz konusu olmayan esneklik, yeniliklere kapalı olmayı beraberinde getirir. Örgütün üst makamlarında bulunan yetki ve ayrıcalıklar kötüye kullanılabilir. Bürokrasinin beraberinde getirdiği katı kurallar ve uygulamalar, işgörenin motivasyonunu azaltabilir. Bunlara ek olarak, işbölümü ve uzmanlaşma çalışanların sadece alt amaçlara hizmet etmesini ve örgütü bir bütün olarak görmelerinin imkânsızlaşmasını beraberinde getirir (Dalay, 2001:109- 110, Başaran, 2000: 53- 54).

2.2.2. Neo-Klasik (Davranışsal Yaklaşım)

Klasik Yönetim yaklaşımı, yönetim anlayışının ilk kez bilimsel temellere oturtulması anlayışından doğmuştu. Daha önce kendisine yol haritası yapabileceği hiçbir yaklaşım ya da kuram yoktu. Bu nedenle yönetim anlayışına birçok katkı sağladığı gibi birçok eksikliği de içinde barındırmaktaydı. Bu eksiklikler iki önemli noktanın gündeme gelmesine yol açmıştır. Bu noktalardan ilki klasik yönetim teorisinin etkin bir yönetim teorisi olmamasıydı. İkincisi, bu yaklaşımın her zaman istendiği gibi çalışmamasıydı. Bu durumun en büyük nedeni, insan unsurunun ve örgütün beşeri yönünün hiç dikkate alınmamasıydı. Bu nedenle ortaya çıkan ikinci yaklaşım olan Neo-klasik Yaklaşım insan unsuru üzerinde durarak klasik yönetim yaklaşımının ilkelerini reddetmek yerine eksik yönlerini tamamlamak için çalışmıştır (Tengilinoğlu & diğerleri, 2008: 87).

İnsan ilişkileri yaklaşımı olarak da adlandırılan (Özalp, 1998: 33) Neo-klasik Yaklaşım, insana odaklandığı için davranışsal yönetim ve organizasyon teorisi olarak da tanımlanmaktadır (Koçel, 2011: 233). Bu yaklaşım, temelini Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen bir dizi araştırma bulgularından almaktadır. Bu araştırmaların başında bulunan kişi Elton Mayo'dur. 1924'te başlayan ve yıllarca

süren bu araştırmalar temel olarak Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın iki ana varsayımını sınamak için yapılmıştır. Bu varsayımlar (Can, 2002: 41):

- İş yerinin fiziksel koşullarıyla işçilerin verimleri arasında olumlu bir ilişki vardır.
- İnsan kazancını en üst düzeye çıkarmak ister. Bu nedenle ona en çok kazanç sağlayan yöntem geliştirilmeli ve kişi böylece dıştan yönetilmelidir.

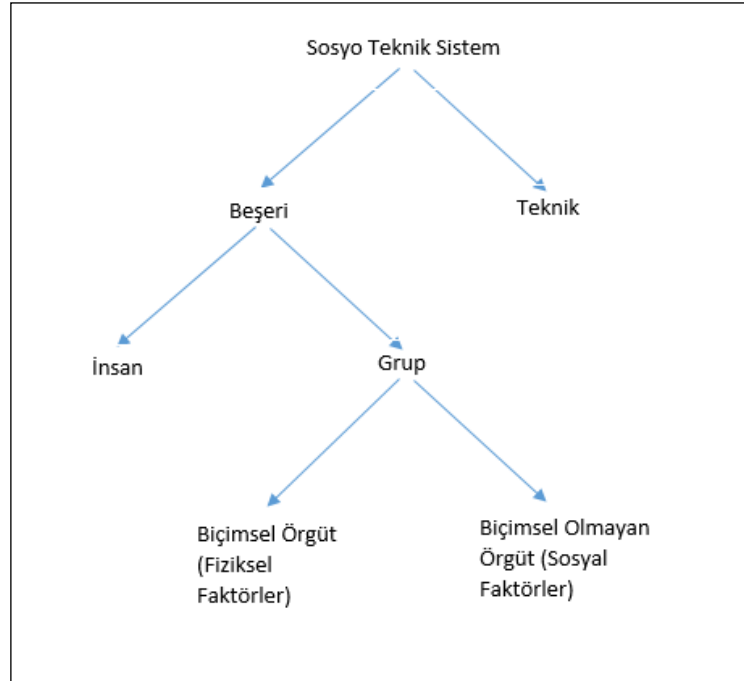
Araştırmacılar bu varsayımları işçilerle yapılan görüşmelerle sınamışlar ve bu görüşmeler sonucunda örgüt içinde yer alan insan ve onun oluşturduğu ilişkiler konusunun önemini ortaya çıkarmışlardır. Böylece, klasik yaklaşımın mekanikliğine karşı ilk kez davranış bilimlerinin verileri yönetim yaklaşımlarında yerini almıştır (Can & diğerleri, 2003: 151-152).

Neo-klasik yönetim yaklaşımının çalışma kapsamına aldığı ana konular şu şekilde sıralanabilir (Koçel, 2011: 235):

- Örgüt içinde çalışan insan faktörünü aramak
- İnsanın yeteneklerinden azami ölçüde faydalanmak
- Örgüt yapısıyla insanların davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek
- İnsanların örgütte ilişki kurarak oluşturdukları grupları anlamak
- Grupların özelliklerini ve örgüt üzerindeki etkilerini araştırmak
- İletişim, liderlik, motivasyon, çatışma, değişim ve anlaşmazlık ile yetkilerin dönüşümü ile davranışların değişmesi arasındaki bağlantıları çözmek
- Klasik yönetim anlayışının akılcılık anlayışı çerçevesinde yeni bir parametre olarak insanın tatmin olması, bunu etkileyen faktörler ve tatmin ile verimlilik arasındaki ilişkiyi kurmak.

Neo-klasik yaklaşım açıklayıcı bir nitelik taşımaktadır. Bu yaklaşımın öncüleri klasik yaklaşımdan farklı olarak çalışanların organizasyon içerisinde nasıl davranmaları gerektiğini belirlemekten ziyade nasıl davrandıklarını analiz eder. Aynı zamanda organizasyona yönelik olmaktan ziyade organizasyon içindeki insan faktörüne yöneliktir. Biçimsel organizasyonların yanı sıra, biçimsel olmayan organizasyonların varlığını kabul eder ve organizasyonları bir bütün olarak incelemeyi, onu oluşturan parçaları ayrı ayrı inceler. Bu inceleme biçimi de mikro analizlere yer vermesini gerektirir (Dalay, 2001: 112-113).

Hawthorne Araştırmaları'nın mikro analiz yönetimi ile uyguladıkları deneylerden çıkardıkları sonuçlara göre, organizasyon bir sosyal sistemdir ve insan unsuru bu sistemin en önemli elemanıdır. Bununla birlikte organizasyonlar açık sistemler olup sosyal ve teknik yönleri olan bir yapılanma içerisindedirler. Bu sosyal ve teknik özellikler ise sürekli bir etkileşim içerisindedir.



Şekil 2.1. Organizasyonların Sosyo-Teknik yapısı

Kaynak: Dalay, İ. (2001), *Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*, Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayınları, 4.

Şekilden de anlaşılacağı üzere, teknik ve sosyal öğelerden meydana gelen örgütler sosyal bir sistem olarak tanımlanırlar. Bu şematik tanımlama Hawthorne Araştırmaları'nın deneysel bulguları ile ortaya çıkarılmıştır. 1930 yıllarında yapılan bu araştırmalar, 1950'li yıllarda geliştirilmiş ve devam eden yıllarda bu konuda yapılan önemli çalışmalar birbirini takip etmiştir. Bu çalışmaların en önemlilerinden bir tanesi, Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi'dir. McGregor, çalışmalarında ele aldığı yönetim yaklaşımlarını *Örgütlerin İnsani Yönü* isimli çalışmasında ortaya koymuştur. Bu çalışmada daha önceki örgüt ve yönetim kuramlarının insana ilişkin görüşlerinin yanlışlığını ispatlamak için X ve Y kuramlarını kullanmıştır. Bu kuramlara William Ouchi ve Alfred Joeger Japonya'daki örgütlerin çalışanlara yaklaşımlarını inceleyerek Z teorisini eklemiştir.

Tablo 2.2. X, Y ve Z Teorileri

Douglas McGregor		William Ouchi & Alfred Joeger
X	Y	Z
Yapısal ve süreçsel yönetim kuramlarının şirkete ilişkin görüşleri	İnsan psikolojisinin örgüte etkisi	Örgütlerin işgörene yaklaşımı
Geleneksel kuramlar işgöreni ekonomik	İnsanlar örgüte yüksek değerler katar	İşgören iş güvencesi ister

açıdan bir makine olarak görür		
Geleneksel kuramlara göre insanlar tembel ve bencildir	Çalışma isteği ve sorumluluk duygusu insanın doğasında vardır	İşgören yönetsel kararlara katılabilecek yeterliliktedir
Geleneksel kuramlara göre insanlar işten kaçar, yönetilmeyi bekler ve denetlenmeden çalışmaz	İnsanlar kendi kendilerini kontrol edebilirler	İşgören sorumluluk alabilir, işinde uzmanlaşabilir
Geleneksel kuramlara göre insanlar kendi amaçlarını örgüt amaçlarının üzerinde tutarlar	İnsanlar kendilerini geliştirip yetiştirebilirler	İşgören yakından izlenmeyi ve denetlenmeyi sevmez
Geleneksel kuramlara göre yöneticiler otoriterdir, insanı örgüt gereklerine uyan pasif bir faktör olarak görürler	İnsanlar örgütün amaçlarına inanıp bu amaçlar uğruna savaşırlar	İşgören örgüt içinde birlikte çalıştığı diğer insanlarla ilişki kurmayı sever

	Bu tip yöneticiler insancıldır, katılımcı ve demokrattır	
	Bu tip yöneticiler astlarını yetiştirip motive ederler	

Kaynak: Başaran, İ. E. (2000), *Yönetim*, Ankara: Feryal Matbaası., Dalay, İ. (2001), *Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*, Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayınları, 4.

X Teorisi, çalışanların değer unsurlarını göz ardı ederek örgütü insani faktörden bağımsız bir şekilde değerlendirmeye almaktadır. Bu yaklaşımda insan sadece fiziksel bir güç olarak görülürken temel aldıkları örgüt başarısında etkisiz elemandır. Bu nedenle, insanın doğası gereği oluşabilecek öngörülemez hareketler örgütün başarısızlığına yol açabilir. Y teorisinde ise, insan örgüt için sadece işlevi bakımından değil, katkısı açısından da bir değerdir. Göz önünde bulundurulmuş insani davranışlar, bu teori ile yönetilen organizasyonların başarısının daha yüksek olmasına katkıda bulunur. Bu teorilerden yola çıkılarak geliştirilen Z teorisinde ise, sıradan iş görenlerin örgüte bağlılığı ve örgüte karşı sorumluluğunun artması örgütün amaçlarını paylaşması sağlanır. Bu şekilde çalışanların üretimin bir parçası olması ve yönetime katılmaları planlama ile üretimi birleştirdiği gibi örgütü ve kültürü de birleştirir (Başaran, 2000: 62).

2.2.3. Modern Yaklaşım

Klasik yaklaşım, teknik bir bakış açısıyla akılcı bir sistem sunmaya çalışarak örgütsel yapıya odaklanmıştır. Neo-klasik yaklaşım ise kendinden önceki yaklaşımın göz ardı ettiği insan faktörüne eğilmiş ve ancak bu insan unsuru üzerine yoğunlaşmakla yetinmiştir. Modern yaklaşım ise, Klasik ve Neo-klasik yaklaşımın bir sentezini yapmaya çalışmıştır. Bu süreçte İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra hızla

gelişen teknolojinin yönetim bilimini de etki altına alması yatmaktadır. Teknolojik gelişmeler, organizasyonların yapılarındaki değişimi ve büyümeyi beraberinde getirmiş ve karmaşıklaşan organizasyon yapısının yönetimi daha ciddi bir konu haline gelmiştir. Örgütün çevresel koşullar ile birlikte açık bir sistem olarak değerlendiren ve bir bütün olarak ele alan Modern yaklaşım, sistem ve durumsallık yaklaşımlarından ibarettir.

2.2.3.1. Sistem Yaklaşımı

Modern yönetim yaklaşımlarından en bilineni sistem yaklaşımıdır. Bu düşünce tarzı biyolog Von Bertalanffy'nin 1920'lerde başlattığı "genel sistem teorisi" ile kuramsallaşmıştır. Bu yaklaşımın amacı, yönetim olgusu ile birimlerin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini inceleyerek belirli kademelerdeki gelişmelerin diğer kademeler üzerindeki etkisini ortaya koymak ve böylece yönetim olgusunu ilişkiler ve dış çevre şartları ile bağlantılandırmaktır (Tengilimoğlu, 2008: 86). Açık sistem modelini benimseyen sistem yaklaşımı, örgütü çevresi ile ilişkilendirerek açıklama çabası taşır (Koçel, 2001: 264).

Modern yönetim yaklaşımlarının en önemlilerinden birisi olmasının sebebi Sistem yaklaşımının yönetime çağdaş bir bakış açısı getirmesinden kaynaklanır. Sistem yaklaşımına göre "örgüt toplumsal bir sistemdir; örgütün yönetsel eylemleri olumsuzluk temeline oturtulmalıdır. Örgüt işgörenlerin gereksinimleri göz önünde bulundurularak yapılandırılmaktadır ve yönetsel sorunlar için sibernetikten yararlanılmalıdır"(Başaran, 2000: 65-66).

Sistem yaklaşımı ve sistemin analizi, toplumsal kademeleri birbirinden farklı düzeylerde ele alır. Yoğunlaştığı kademeyi açık bir sistem olarak nitelendirirken, onun ilişkide bulunduğu sistemi üst sistem, kendini oluşturan parçaları ise alt sistem olarak tanımlar. Bu analiz, örgütlere uygulandığında, yoğunlaşma örgütler sistemine, içinde bulunduğu ulusal ya da uluslararası sistem üst sistemi, örgütü oluşturan parçalar ise alt sistemi oluşturur (Tengilimoğlu, 2008: 87). Bu sistemler arasındaki

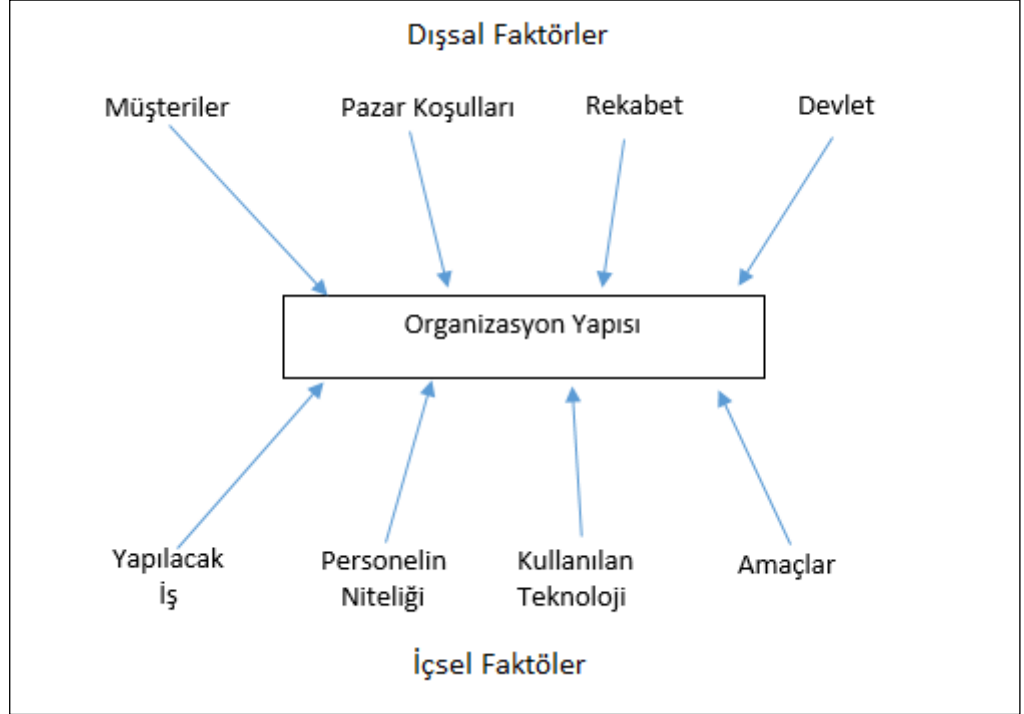
bağlantı, yönetimin niteliklerini belirler. Yöneticinin görevi ise bu bağları yönetmektir (Koçel, 2001: 64).

Analitik, sistematik ve objektif olmayı gerektiren sistem yaklaşımı sayesinde karmaşık bir bütün olan örgüt ve örgütü oluşturan alt sistemlerin incelenmesi, aralarındaki ilişkinin analiz edilmesi ve bu analiz sonucunda ortaya çıkan sonuçlar işletmenin uygulamaya koyacağı politikaların temelini oluşturacaktır. Bu yaklaşımın en önemli getirilerinden bir tanesi, daha önceden çeşitli parçaların birleşimi olarak görülen örgütün bir bütün olarak görülebilmesi olmuştur. Bu bütünü oluşturacak parçaların birbiri ile uyumunu sağlayacak ilişkilerin tayin edilmesi ise örgüte bir sinerji getirecektir (Dalay, 2001: 138).

2.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Yönetim olgusu ile olarak ele alınan modern yaklaşımlardan bir diğeri durumsallık yaklaşımıdır. Durumsallık yaklaşımı, sistem kuramının başlangıçta yönetim kuramlarını birleştirmek amacıyla yola çıkmasına rağmen bunu başaramaması üzerine geliştirilmiştir (Can, 2002: 48). Olumsuzluk ya da koşumsallık olarak da adlandırılan bu yaklaşım eski örgüt ve yönetim yaklaşımlarının katı kuralları ve dar görüşlülüğünden çıkarak insaniliği örgüte ilişkin tüm değişkenleri, teknolojiyi ve tüm bileşenleri araştırma kapsamına dahil ettiği için daha bütüncül bir bakış açısı sunar (Başaran, 2000: 68).

Durumsallık yaklaşımında örgüt yapısını etkileyen birçok unsur kapsam içerisine alınmıştır. Bu unsurlardan en önemlileri teknoloji ve çevredir (Saruhan & Yıldız, 2009: 170). Bu unsurlardan bir diğeri ise, insanı temel alması nedeniyle psikolojik unsurlardır. İnsanın ekonomik ihtiyaçlarının yanı sıra sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının da göz önünde tutulduğu bu yaklaşım (Arıkboğa, 2003: 4) diğer pek çok unsuru da göz önüne alarak organizasyon yapısını içsel ve dışsal koşullar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak inceler. Bu nedenle, organizasyon yapılarının etkinliği belirli ilkelerin uygulanmasıyla değil, bu ilkelerle içsel ve dışsal koşullar arasında sağlıklı bir birleşim yapılmasıyla artırılabilir (Koçel, 2001: 271).



Şekil 2.2. Durumsallık Yaklaşımında Organizasyon Yapısı

Kaynak: Koçel, T. (1998), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları, s. 199.

Şekil 2.2.'de görüldüğü gibi yaklaşım, örgüt çevresine iç çevre ve dış çevre olarak ikiye bölmüştür. İç ve dış çevre unsurlarının her biri örgütün organizasyon yapısı ve yönetim algısını oluşturmasına ve ona şekil vermesine etki etmektedir. Bu noktada vurgulanması gereken husus, örgütün değişen dış çevresel koşullara uyum göstermesini sağlayan en önemli unsurun iç kaynaklarının niteliği ve yapısı olduğudur (Arıkboğa, 2003: 4).

Durumsallık yaklaşımına göre örgüt ve ilişkileri şöyle özetlenebilir (Başaran, 2000: 68):

- Her örgüt özgün, benzeri olmayan açık bir sistemdir.

- Her örgüt elverişli bir ortamda var olur, gelişir. Çevresi elverişli olmayan bir örgüt yaşamaz, gelişemez.
- Her örgüt, iç ve dış ortamına uygun olarak yapılandırılmalıdır. En iyi örgüt modeli ya da yaklaşımı diye bir şey yoktur. Örgütün amaçlarına, ürettiği ürüne, çevresinin niteliğine, kullandığı teknolojiye, çalıştırdığı insanların sayısı ve niteliğine uygun bir model ya da yaklaşım en iyisidir. Deneyerek örgüte en uygun yaklaşım benimsenmelidir.
- Örgütsel etkililik her örgütün amacıdır. Bu amaca ulaşmak için örgüt verimli, dirik, sağlıklı ve yararlı olmalı ve bunlar için stratejiler getirmelidir.
- Örgüt, ortak bir amaç için etkileşen bireylerin oluşturduğu bir yapılaşmış süreçtir. Yapılaşmışlık, örgütün bir bakıma durağanlığını ama süreç kavramı sürekli bir oluşum içinde olduğunu anlatır.
- Örgüt her parçasıyla bir bütündür. Örgütün önemsiz bir parçası yoktur. Örgütün her basamağında, her biriminde araç gereçten örgütün kullandığı teknolojiye varıncaya dek her parçası örgüte etkide bulunan değişkenlerdir.
- Örgütü tanımak için sistemin çözümlenmesi gerekir. Sistem çözümlenme, örgütün sistem öğeleri olan amaç, girdi, süreç, çıktı, dönüt ve çevresini oluşturan etkilerin tek tek incelemektir.
- Örgütün alt sistemleri uyumlu çalışmalıdır. Örgütün alışveriş, uyarlanma, yaşatma ve yönetim alt sistemleri örgütün amaçlarını gerçekleştirecek etkililikte güçlerini eşgüdülemelidir.
- Her örgüt, kendine özgü yönetilmelidir. Kötü ya da iyi yönetim biçimi yoktur. En iyi yönetim biçimi işgörenlerin niteliğine uyabilendir.
- Her işgören kendine özgü yollarla güdülenir.
- Yönetim, birçok bilimin katkıda bulunacağı bir alandır. Örgüt ve yönetimi etkileyen pek çok faktör vardır. Bunların ortaya çıkarttığı sorunların çözülebilmesinde pek çok bulgudan yararlanır. Bu yüzden yönetim elverişli olan her bilime başvurmak zorundadır.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında özellikle teknolojik gelişmeler ve ekonomik dalgalanmalar sonucunda örgütlerin yapısında meydana gelen değişim, yönetim

olgusuna daha kapsamlı bir yaklaşımın gerekliliğini ortaya koymuştur. Modern yaklaşımlar böyle bir ihtiyaçtan hareketle geliştirilmiş ve kendinden önceki yaklaşımları reddetmemekle birlikte onların kapsamını genişletecek biçimde ele alınmıştır. Ancak 20. yüzyılın sonlarına gelindiğinde bu yaklaşımların da yetersiz kalacağı bir dünya düzeninin ortaya çıkması Post-modern yaklaşımların önünü açmıştır.

2.2.4. Post-modern Yaklaşım

Modern sonrası yaklaşım olarak da tanımlanabilen Post-modern yaklaşım, 1970'lerin sonlarından itibaren üretim süreçleri ve teknolojilerinin hızla gelişmeye başlaması ve pazarlar arasındaki sınırların ortadan kalkmaya başlaması ile ortaya çıkmıştır. Post-modern yaklaşım ile birlikte kompleks örgüt yapıları yerini daha basit örgüt yapılarına bırakmaya başlamıştır. Buradaki amaç örgüt yapısını tamamen ortadan kaldırmak değil tam tersine daha esnek ve daha hızlı karar alabilecek şekilde rakiplerine karşı avantaj elde edebilecek örgüt yapıları elde edebilmektir (Tengillimoğlu, 2008: 38). Bu yaklaşım yönetim ve örgüt açısından farklılıkların yaratıcılığı teşvik etmesini, insanlara doğruları aktarmaktansa onları serbest bırakmayı ve insanlara fırsat vermeyi teşvik eder. Bürokratik ve formal yapılanma yerini bireyi esas alan informal yapılara bırakmalıdır (Koçel, 2001: 247).

Modern yaklaşımlar ve Post-modern yaklaşımlar arasındaki farklar tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2.3. 20. ve 21. Yüzyılda Yönetim Anlayışı

20. Yüzyıl	21. Yüzyıl
Yapı	Yapı

Bürokratik	Bürokratik değildir
Çok kademelidir	Daha az kural ve çalışan vardır
Tepe yönetimin yöneteceği beklentisi ile organize olmuştur.	Kademe sayısı azdır
Karmaşık içsel bağımlılık yaratan politika ve prosedürlere sahiptir	Tepe yönetimin liderlik edeceği, alt kademelerin beklentisi ile organize olmuştur.
	En az içsel bağımlılık yaratan karmaşık politika ve prosedüre sahiptir
Sistemler	Sistemler
Çok az performans bilgisi bilgi sistemlerine bağlıdır	Müşteri verilerine dayanan birçok performans bilgisi bilgi sistemine bağlıdır
Performans bilgileri sadece tepe yönetime ulaştırılır	Performans bilgileri geniş tabana dağıtılır
Eğitimler ve destekleyici sistemler sadece kıdemli olanlar içindir	Eğitimler ve destekleyici sistemler birçok çalışana sağlanır
Kültür	Kültür
İçe odaklı	Dışa odaklı
Merkezi	Yetkilendirme yoğun

Yavaş karar alan	Hızlı karar alan
Politik	Açık ve samimi
Riskten kaçır	Riske karşı hoşgörölü

Kaynak: Kotter, J. P. (1996), *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press, s. 172.

20. yüzyıldan 21. yüzyıla geçerken yönetim anlayışında yaşanan değişim kendisini yönetsel süreçlerde ve yönetim olgusunun tekrar tekrar tanımlanmasında göstermiştir. Bu süreçte birçok farklı çağdaş yönetim anlayışı ortaya çıkmış, örgütler artan rekabet koşullarında hayatta kalabilmek için bu yönetim anlayışlarını deneyimlemek ve kendi örgüt yapılarına uyumlamak durumunda kalmışlardır. Bu yönetim anlayışlarından bir tanesi ise diğerlerinden çok daha fazla kabul görmüştür. Bu yönetim anlayışı “stratejik yönetim” anlayışdır.

3. STRATEJİK YÖNETİM

20. yüzyıl, tarihin hiçbir döneminde olmadığı kadar hızlı gelişmelere sahne olmuştur. Politik, sosyal, ekonomik ve kültürel gelişmeler, hayatın her alanına yansımış, bıraktığı etki uluslararası boyutlara ulaşmıştır. Bu zaman diliminde üretim ve tüketim ilişkileri de bu değişimin etkisiyle tekrar ve tekrar tanımlanmıştır. Birçok kavram ve olgunun içinin boşalmasına yol açan küreselleşme, soğuk savaş, liberal uygulamalar ve yüzyılın son çeyreğinde hız kazanan özelleştirme faaliyetleri sonucunda yeni bakış açıları ve yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

Küreselleşme, teknolojik gelişmelerin dünya ölçeğinde hızla yayılmaya başlaması, liberal politikaların özelleştirme uygulamaları üzerindeki tezahürü, üretimin temeli olan örgüt ve kurumlarda yapısal değişimleri zorunlu kılmıştır. Teknolojinin, üretimin niteliği ve niceliği üzerindeki etkisi, küreselleşmenin toplumların üretim ve tüketim anlayışlarını oldukça değiştirmiş olması ve uluslararasılaşma örgütlerin daha önce hiç olmadığı kadar yönetsel süreçlere önem vermesini sağlamıştır. Bu yeni yönetsel süreçte ana unsur rekabet olduğundan, örgütler yapılanmalarını rekabet anlayışına göre temellendirme yoluna gitmişlerdir. Bun anlayış, daha önceki kuramlarda da atıf yapılan insanı daha da değerli hale getirmiş, stratejik yönetim yaklaşımları bütün bu faktörler üzerinde şekillenmiştir.

Stratejik yönetim yaklaşımı, sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımının birlikte uygulanmaya konmasıyla ortaya çıkmıştır. Stratejik yönetimi zorunlu kılan faktörler, örgüt çevresinin sürekli değişmesi, çevredeki bağlılığın ve belirsizliğin sürekli artması ile yönetsel faaliyetlerin bu durumla başa çıkmaya çalışmasıdır (Dalay, 2001: 165). 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlayan stratejik yönetim yaklaşımının öneminin artması, elli yıldan fazla bir zaman almıştır.

3.1. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Tanımı Ve Tarihsel Gelişimi

Stratejik Yönetim düşüncesinin nasıl evrildiğini anlayabilmek için ilk önce “strateji” kavramının içini doldurmak gerekmektedir. Strateji kelimesi bazı

kaynaklara göre Yunanca bir düşmana karşı kullanılan genel taktikler anlamına gelen “strategos” kelimesinden türetilmiş, diğer kaynaklara göre ise Latince yol, çizgi ya da nehir yatağı anlamına gelen “stratum” kelimesinden türetilmiştir (Güçlü, 2003: 66). Kökeni hakkında değişik görüşler vardır. Bu görüşler günümüzde strateji olgusunun tanımlanmasında da farklılık göstermektedir. Genel olarak strateji kavramı şu şekilde tanımlanmaktadır (Pamuk & diğerleri, 1997: 19):

- Oyunun yeni kurallarını araştırmak ve kazanmak için bir yol bulmak.
- Katı rekabet ortamında amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir işletmenin uygulayacağı hareket biçimi.
- İşletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen seçimsel kararlar bütünü.
- Bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollar.

Stratejik düşünce sisteminin yönetim biliminde kullanılmaya başlaması uzun bir tarihsel sürecin sonunda olmuştur. Ancak stratejik yönetim yaklaşımının oluşması ve bilimsel olarak ele alınması görece daha geç bir döneme denk gelmektedir. Bunun nedeni stratejik yönetim düşüncesinin bilimselleşmesi için yönetim düşüncesinin neden sonuç ilişkisi üzerinde durulması ile mümkün olmasındandır. Bu oluşum ise ancak 19. Yüzyılın sonlarında mümkün olmuştur (Güçlü, 2003: 72).

Tablo 3. 1. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi

Dönem	Yaklaşımı	Dönemler Arası Geçiş ve Farklılıklar
1880 Öncesi	Bilimsel Olmayan Yönetim	

1880	Bilimsel Yönetim Dönemi Başlangıcı	
1950	Planlama	Görünür gelecek, parçacı yaklaşım, ulaşılacak nokta, kapalı örgüt
1960	Uzun Vadeli Planlama	Uzun gelecek, zaman ufku
1965	Toplu Planlama	Sistem görüşü, bütüncül yaklaşım, iç etkileşim
1970	Stratejik Planlama	Yön belirleme, yol çizme
1980	Stratejik Yönetim	Açık örgüt, çevre ile etkileşim, geribildirim
1985	Stratejik Senaryolar	Alternatif yönler, alternatif yollar, senaryolar
1990	Stratejik Görüş	Öngörülmeleyen gelecek, bilinmeyen çevre, stratejik değerler, kültür

Kaynak: Pamuk & diğerleri. (1997), *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İstanbul: İrfan Yayıncılık.

Stratejik düşüncenin stratejik yönetim ve stratejik planlama ile eşanlamlı olarak kullanılmaya başlaması ve stratejik yönetim yaklaşımının ortaya konması örgütlerde oluşan hızlı ve köklü değişimler sonucunda meydana gelmiştir. Modernist görüş açısından stratejik yönetim, “örgütlerin uzun dönemde varlığını devam ettirebilmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek adına eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları,

sermaye, altyapı, hammadde gibi) etkili ve verimli olarak kullanılması” şeklinde tanımlanmaktadır (Ülgen & Mirze, 2004: 26).

Stratejik yönetim, her örgütün kendi yapısına uygun bir yönetim modeli benimsemesini öngörür. Bu nedenle, kesin ayrımlarla diğer yaklaşımlardan farklılaşmaz. Buna rağmen, stratejik yönetim yaklaşımının kendine özgü bir takım özellikleri vardır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Güçlü, 2003: 74):

- Stratejik yönetim, örgütteki en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir. Zira stratejik yönetim tümüyle işletmenin geleceğine yöneliktir.
- İşletmenin vizyonuna yöneliktir; geleceğe yönelik uzun vadeli amaçları geliştirir, sonuca varmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
- Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak algılar; bütünü oluşturan diğer parçalar da ilgi alanı içindedir. Alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün-parça ilişkisini göz önünde bulundurur.
- Stratejik yönetim için işletme açık bir sistemdir. Bu nedenle çevre oldukça yakından takip edilen bir faktördür.
- Stratejik yönetim, dış çevresine karşı toplumun çıkarlarını göz önüne alan bir sosyal sorumluluk taşır.
- Stratejik yönetim, işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkili bir şekilde yapar.
- Strateji yönetimin belirlediği amaçlar, alınan kararlar, faaliyetleri içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

Stratejik yönetim anlayışı, rekabete açık, belirsiz ve değişken pazar koşullarında örgütün kendisine bir yön çizmesini sağlamaktadır. Bu nedenle stratejik yönetim yaklaşım çalışmalarında üzerinde durulan en önemli konulardan bir tanesi stratejik yönetimin önemi ve yararlarıdır. Dalay, (2001: 167- 168) stratejik yönetime ilişkin önem ve faydaları şu şekilde sıralamıştır:

- Stratejik yönetim, örgütün gelecekteki fırsat ve tehlikeleri fark etmesine yardımcı olur. Bu bağlamda örgüte geniş bir bakış açısı sağlayarak yönetimin hem bugününe hem de geleceğine ışık tutar.
- Stratejik yönetim, örgütün geleceği için amaçları ve stratejileri açıkça hazırlar. Örgütün gelecekteki amaçlarını hangi stratejiler ile gerçekleştireceğini bugünden tespit etmesini sağlar.
- Örgütlerde stratejik yönetimin geliştirilmesi, örgütün başarı derecesini yükseltir. Değişen durumları önceden tahmin etmeye ve yanıt vermeye programlanmış stratejik yönetim, böylece gelecekteki tehlikelerden olumsuz etkilenmez.
- Yönetimin farklı kademelerinde bağlılık ilişkisini artırmakla birlikte, doğru kararlar almayı teşvik ederek bu kararlara karşı direnci azaltır.
- Stratejik yönetim uygulayan yönetimlerde kaynaklar etkin ve verimli bir biçimde kullanılır. Yani amaca göre kaynak belirlenir.
- Stratejik yönetim, analiz ve problem çözmeye yaklaşımlar önererek güçlükleri yenmek ve rekabetin etkisini yumuşatabilmek için en etkin yöntemleri araştırır.

Stratejik yönetimin örgütler tarafından benimsenmesi ve etkin bir biçimde kullanılmaya başlanması, bu gibi faydaların yanı sıra birçok farklı yararı da beraberinde getirmiştir. Stratejik yönetim yaklaşımının esnekliği ve değişen koşullara kolay uyum sağlama potansiyeli bu faydaların çoğalmasına ve çeşitlenmesine imkân vermektedir. Örgütü özgün bir yapı olarak değerlendiren stratejik yönetim yaklaşımı her örgütün kendi yapısına uygun politikalar üretmesine olanak sağlar ve böylece örgütler hızla değişen rekabet ortamına aynı hızla uyum sağlayarak varlıklarını devam ettirirler.

3.2. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci üst kademelerden alt kademelere doğru bir hareket yönü takip eder. Örgütün stratejik yönünün tayin edilme sorumluluğu üst kademe

yöneticilerde olmasına karşın, içyapı ve dış çevresel faktörlerin analizi ile enformasyonu daha alt kademe yöneticiler ve gruplar tarafından yürütülür (Güçlü, 2003: 76). Stratejik yönetim bütün bu kademeleri kapsayan bir stratejik düşünme sürecinin sonunda oluşmaktadır. Bu oluşum strateji üretme, strateji uygulama ve stratejik öğrenme (Pamuk & diğerleri, 1997: 26) süreçlerinin birbirine bağlantılı bir şekilde koordine çalışmasıyla mümkün olmaktadır.

Tablo 3. 2. Stratejik Yönetim Süreçleri

Stratejik Yönetim Süreçleri		
Alt Süreçler		
1. Strateji Üretme	2. Strateji Uygulama	3. Stratejik Öğrenme
Vizyon oluşturma	Belgeleme	Strateji izleme
Misyon oluşturma	Donanım hazırlama	Strateji değerlendirme
Uzak çevre analizi	Eğitim, yetiştirme	Stratejik neden analizi
Yakın çevre analizi	Tanıtım	Strateji geliştirme projeleri üretme
Swot analizi		Strateji geliştirme projeleri uygulama
Strateji geliştirme projelerinin üretilmesi		Stratejik iyileşmeyi kurumsallaştırma

Strateji alternatiflerinin belirlenmesi		
Strateji alternatiflerinin karşılaştırılması		
Strateji seçimi		

Kaynak: Pamuk, G., Erkut, H. & Ülegin, F. (1997), *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İstanbul: İrfan Yayıncılık, 26.

Stratejik yönetim süreci Hatiboğlu'na (1986: 45) göre ise çevrenin analizi, amaçların belirlenmesi, stratejik seçeneklerin analizi, stratejik seçenekler arasından seçim yapılması, stratejilerin uygulanması ile kontrol ve değerlendirme aşamalarını içermektedir. Çevrenin analizi ile başlayan aşamada, örgütün temel amaç ve misyonları belirlenirken bunlara ulaşmak için gerekenler araştırılır ve bu sürecin başlangıcı kabul edilir. Çevreye uyum amaçların belirlenmesi ile mümkün olur. Çevre ve amaçlar belirlendikten sonraki aşama stratejik seçeneklerin analiz edilmesidir. Analiz edilip ortaya çıkartılan seçenekler arasından yapılan seçimin ardından uygulama aşamasına geçilir. Uygulanan stratejilerin uygulama sonuçlarına bakılıp değerlendirmeye alındığı aşama son aşamadır. Bu aşamada raporlama ve belgeleme işlemleri yapılır.

Stratejik yönetim yaklaşımında stratejinin planlanması ve uygulanması süreci belirli aşamalar ile mümkün olmaktadır. Yaklaşımın gereği olarak bu süreçlerin birbiri ile bağlantılı ve kesintisiz bir şekilde işlevselleşmesi yönetsel sürecin de başarısının ön koşuldur. Bu nedenle stratejik yönetim aşamalarında var olması gereken unsurların belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu unsurlar yazında vizyon, misyon, strateji ve politika olarak sınıflandırılmıştır.

Bir örgütün vizyonu, örgütün değişen çevreye gelecekte nasıl uyum göstereceğini belirleyen unsurdur (Dalay, 2001: 170. Vizyon tüm alanları kapsayan gelecekle ilgili öngörüdür. Stratejik yaklaşımın gereklerinden biri olan önsezinin kuramsallaşmış halidir. Stratejik yaklaşım ve yönetim vizyon sahibi olmayı gerektirmektedir. Vizyon sahibi olmak ise, örgüt içindeki tüm bileşenleri peşinden sürükleyecek bir misyon tanımlamak, amaç ve hedefleri net ve açık bir şekilde saptamak, örgütün izleyeceği yolun yönünü tayin ederek, izlenecek yolu tanımlamak ve bu yolda uygulanacak politikaları saptamak olarak tarif edilmiştir (Ertuna, 2008: 12)

Misyon ise, bir insanın, kurumun ya da örgütün gerçekleştirmek için kendilerini adadıkları temel dava olarak tanımlanabilir (Ertuna, 2008: 13). Örgütün ismi, sloganı, değerleri, kültürü, içsel ve sosyal faaliyetleri misyon olarak sıralanabilir (Dalay, 2003: 171).

Örgütün stratejisi ise, misyon ve hedeflerin başarılabilmesi için kaynak kullanımını uygun bir şekilde gerçekleştirebilmek üzere alternatiflerin seçilmesi ve geleceğe dönük uzun dönemli esnek planlardır (Dalay, 2003: 172).

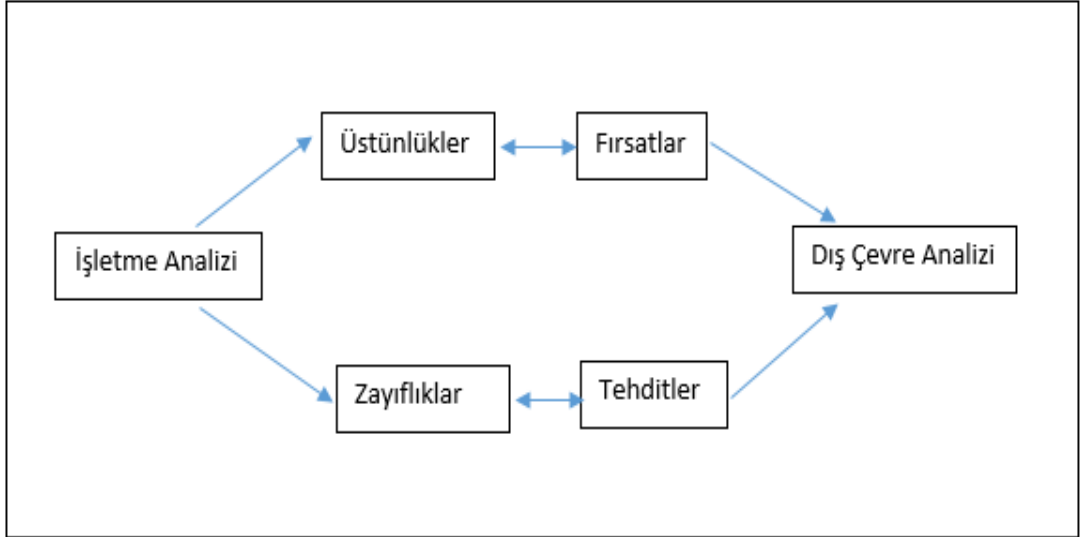
Politikalar ise hedefe ulaşmak için izlenecek yolu tanımlar. Bu yüzden genellikle net bir şekilde belirlenmiş ve ölçülebilir olmalıdır. Örgüt politikaları iki türlü olmaktadır. Bunlar stratejik ve finansal politiklardır. Stratejileri ölçülebilir, rakamsal ve sürekli izlenebilen performans ölçütlerine indirgeyen politikalar stratejiktir. Finansal politikalar ise, stratejik politikalar sonucu ortaya çıkan ölçütlerin finansal sonuçlara dönüşen parasal ifadeleridir (Ertuna, 2008: 14-15).

Stratejik yönetim yaklaşımı unsurlarının dengeli ve doğru bir biçimde hayata geçirilmesi, stratejik yönetimde kullanılan araçlar ve teknikler ile mümkün olmaktadır. Bu alanda birbirinden farklı birçok teknik vardır ancak bunlardan en önemlisi SWOT analizi adını taşımaktadır.

3.2.1. SWOT Analizi

Örgütün, bir bütün olarak mevcut durumu ve tarihsel gelişiminin incelenmesi ile zayıf ve güçlü yanlarının tanımlanması ve bütün bunların çevre şartları ile uyumlu hale getirilmesi sürecine SWOT Analizi adı verilmektedir (Dinçer, 1998: 204). Stratejik yönetim uygulamalarında en sık kullanılan ve en önemli araç olarak kabul edilen SWOT, İngilizce’de strength-üstünlükler, weakness-zayıflıklar, opportunities-fırsatlar ve threats-tehditler kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuş bir analiz yöntemidir (Ülgen & Mirze, 2004: 160).

SWOT Analizi kapsamlı bir analiz yönetimi ile örgütlerin mevcut durumları ve gelecekteki konumlarına geniş bir bakış açısı sunar. Dış çevre analizini ve iç çevre analizini bileşenleriyle ilişkilendirerek analize tabi tutan bu araç, günümüzde birçok örgütün yönetim şemasını belirlemede yardımcı olmaktadır.



Şekil 3. 1. SWOT Analizi

Kaynak: Dinçer, Ö. (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları, 204.

Üstünlükler: Örgüte dış çevreden gelecek olan tehdit ya da fırsatlara örgütün kaynak ve kapasitesinin farkında olarak karşılık vermesidir. Üstünlük, örgütün herhangi bir konuda rakiplerine oranla daha verimli daha etkili olması durumudur. Bu nedenle, örgütler dış çevreden gelebilecek herhangi bir fırsat ya da tehdit öncesi hangi yönlerden üstün olduklarını belirlemek zorundadır.

Zayıflıklar: Örgütlerin rakiplerine göre üstün olmalarının önünde bulunan engellerdir. Performans, kaynak ya da yetkinliklerindeki eksiklikler ya da sınırlamalar belirlenmeli ve mutlaka giderilmelidir. Örgüt, hizmet verdiği sektörde başarılı olan rakiplerinin uygulamalarını inceleyerek zayıf yanlarını geliştirmeye çalışmalıdır. Eğer bu çalışmalar başarısız oluyorsa, zayıflıklarını dış kaynaklardan yararlanarak geliştirmek seçeneğini göz önünde bulundurmalıdır.

Fırsatlar: Çevrenin örgüte sunduğu ve örgütün amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için elverişli koşulların olduğu durumlardır.

Tehditler: Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesinin önünde engel oluşturan ya da bunu imkânsız hale getiren durum ya da olaylardır. Bir örgütte başarıyı engelleyebilecek, erteleyebilecek ya da zarara neden olabilecek her şey tehdit kapsamına girebilir (Dinçer, 1998: 205- 208).

SWOT analizinin günümüzde önem görmesinin en önemli sebeplerinden bir tanesi, örgüt dışındaki olumlu ve olumsuz unsurların örgüt içindeki güçlü ve zayıf yönler ile eşleştirilerek ne şekilde koordine edileceği üzerinde durmasından kaynaklanmaktadır. Dış çevre koşulları ele alınırken rekabet unsuru da göz önünde bulundurulur. Örgütün iç dinamikleri ise kaynak ve yeteneklerine göre tanımlandıktan sonra zayıf ya da güçlü yanlarının ne şekilde kullanılabileceği belirlenir.

3.3. Stratejik Yönetim'in İnsan Kaynakları Uygulamalarında Kullanılması

Tarih boyunca süregelen üretim ve tüketim anlayışındaki değişimlerin sonucunda olgunlaşan yönetim anlayışı sanayi devrimi sonrasında üretimin standartlaşması, makineleşme, seri üretim, endüstriyel gelişme ve üretim algısındaki farklılaşma sonucu değişim göstermiştir. Günümüzde bireyi örgüt ile bütünleştiren kurumsal kültür, bu değişim sonucunda ortaya çıkan stratejik yönetim yaklaşımı ile yeni bir boyut kazanmıştır.

Küreselleşmenin dünya genelinde yarattığı etki, liberal politikalar ve özelleştirme uygulamaları üretimin temelini oluşturan örgüt ve organizasyonların yapısında değişime yol açmıştır. Teknolojik gelişmeler ve açık pazar anlayışının bu süreçte oynadığı rol, örgütleri daha rekabetçi bir ortamın içine çekmiş ve varlık sürdürebilmelerini güçleştirmiştir. Bütün bu etkenler sonucunda örgütler kurumsal faaliyetlerini ve yönetsel yapılarını gözden geçirmek zorunda kalmışlardır. Sürecin bir diğer etkisi de örgüt içinde bireye verilen önem üzerine olmuştur. Daha önceleri sadece maliyet anlamı taşıyan insan artık bir değer olarak görülmeye başlamış, yönetsel süreçlere etkisinin boyutu üzerine tartışmalar yaşanmıştır. Bu nedenle daha önceden yönetsel süreçlerde rol oynamayan ve sadece çalışan ilişkilerini düzenleyen personel yönetimi anlayışı yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) anlayışı ortaya çıktığı ilk dönemlerde personel yönetimi yaklaşımından pek de farklı bir bakış açısı ortaya koyamamıştır. Ancak, özellikle son dönemde rekabetin öngörülemez boyutlara ulaşması ve insan faktörünün örgüt için hiç olmadığı kadar önem kazanması İKY uygulamalarının yönetsel süreçte de etkin olacak şekilde kapsamının genişlemesine neden olmuştur. Bu süreçte stratejik yönetim araçlarının ve özelliklerinin İKY uygulamalarında kullanılmaya başlaması stratejik insan kaynakları yönetiminin kavramsallaşmasına ve örgütlerde uygulanmaya başlamasına yol açmıştır. Bu süreç hiç şüphesiz birçok değişkenin bir araya gelmesiyle mümkün olmuştur.

3.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi yazında birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımların en genellerinden bir tanesine göre “insan kaynakları yönetimi, insan ögesini ön plana çıkararak, onu örgütün merkezinde gören personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. İKY, örgüt içerisinde insanın stratejik öneminin farkında olarak onu bir maliyet unsuru görmekten ziyade işletmenin etkinlik ve verimliliğe katkı yapacak unsuru olarak kabul eden yaklaşımdır” (Canman, 1995: 55). Örgütlerin kurumsal hedeflere ulaşmada kullanmak zorunda oldukları en temel beşeri kaynak insan kaynaklarıdır. Bu nedenle İKY örgüt içindeki en küçük birimden en üst birime kadar bütün birimleri kapsar ve bu birimler üzerinde bütünsel bir işlev gösterir.

İKY yaklaşımı temel olarak iki gelişim süreci izlemiştir. Bu süreçlerden ilki, endüstriyel ilişkiler veya personel yönetimi ile İKY arasındaki benzerlikler ve farklılıkların vurgulandığı dönemdir. İkinci süreçte ise İKY'nin kapsamı içerisine giren temel uygulamaların belirlenerek, bu uygulamaları ölçümlemeye yardımcı modeller geliştirilmektedir (Sayılar, 2008: 229)

Personel yönetimi yaklaşımı olarak ortaya çıkan uygulamaların insan kaynakları yönetimine dönüşmesi tarihsel bir sonucunda olmuştur. Bu tarihsel süreçte bakıldığında İKY yaklaşımının temellerinin 1800'lerde atıldığı görülmektedir. Bununla birlikte İKY yaklaşımının bilimselleştirilmesi 20. yüzyılın ikinci yarısına kadar mümkün olmamıştır. İKY yaklaşımının bilimselleşerek örgütlerde önem kazanmaya başlamasının en önemli nedenleri, Avrupa ülkeleri ve ABD'de hükümetlerin ekonomi üzerindeki etkilerinde bir değişim meydana gelmesi, sendikal faaliyetlerin gelişme göstermesi ve daha örgütlü bir nitelik kazanması, Japon ekonomi modeliyle birlikte gündeme gelen rekabet stratejileri, kurum kültürü yaratmak için yapılan araştırmalar ile işgücü yapısı- yapılan işin niteliğinde meydana gelen değişimler olarak sıralanabilir (Sayılar, 208: 229).

İnsan kaynakları yönetiminin sahip olduğu ilkeler Armstrong'a (1993: 34) göre şu şekilde sıralanmıştır:

- İnsan kaynakları bir örgütün sahip olduğu en önemli kaynaktır ve bu kaynağın etkili yönetimi örgütün başarısının anahtarıdır.
- Örgütsel başarının elde edilmesi, işletmenin personel politikaları ve süreçlerinin kurumsal hedeflerle ve stratejik planlarla ilişki içerisinde olması ve bunlara katkı sağlamasıyla mümkün olur.
- İnsan unsurunun örgütsel kültür ve değerlerin, ayrıca bu kültürden beslenen yönetim anlayışının örgütün güçlenmesinde etkisi büyüktür.
- İnsan kaynakları uygulamaları kurum kültürünün oluşmasında diğer bir deyişle örgütün tüm üyelerinin ortak bir amaç duygusuyla çalışmasının sağlanmasında etkisi büyüktür.

Günümüzde, temelini bu ilkelerden alan İKY yaklaşımının ele aldığı konular gün geçtikçe artış göstermektedir. Bununla birlikte, İKY uygulamalarının en yaygın görevleri tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3. 3. İKY'nin Görevleri ve Uygulamaları

İKY Uygulamaları	İKY'nin Görevleri
İşe Alma	• Öngörülen işin yönetimi
	• Testler ve gelecekteki işle ilgili olarak personel seçimi
	• Yaş piramitlerine dikkat edilmesi
Eğitim	• Nitelikli eğitim
	• Yeni durumlara uygun eğitim
	• İKY kadrolarının eğitimi
Ücret	• Verimliliğe dayalı kişileştirilmiş ücret

	<ul style="list-style-type: none"> • Değerlere dayalı motivasyon
	<ul style="list-style-type: none"> • İş güvenliği
Haberleşme	<ul style="list-style-type: none"> • Örgüt kültürü
	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyo-kültürel anketler
	<ul style="list-style-type: none"> • İletişim, imajlar ve logolar
	<ul style="list-style-type: none"> • Örgüt içi iletişim
Gelişim	<ul style="list-style-type: none"> • Fonksiyonel ve mesleki hareketlilik
	<ul style="list-style-type: none"> • İş yerleştirme ve erken emeklilik
	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal planlar ve iş için ulusal fonların
	yeniden düzenlenmesi
Karar Alma	<ul style="list-style-type: none"> • Katılımcı sistem
	<ul style="list-style-type: none"> • Kalite çemberi
	<ul style="list-style-type: none"> • Geliştirme grupları
	<ul style="list-style-type: none"> • Proje yönetimi
Değerlendirme	<ul style="list-style-type: none"> • Başarı değerlendirmesi
	<ul style="list-style-type: none"> • Görevlerin yeniden belirlenmesi
	<ul style="list-style-type: none"> • Deneysel risk değerlendirmesi

Kaynak: Aykaç, B. (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 38.

İKY uygulamalarının kapsamı gün geçtikçe genişlemektedir. Temel olarak Tablo'da sınıflandırılmış olan bu tanımların içeriği değişmekte ve evrilmektedir. Özellikle son yıllarda örgütlerin İKY uygulamalarının, örgütün stratejik ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde dizayn edilir olması İKY uygulamalarına stratejik bir bakış açısının gerekliliğini ortaya koymuştur.

3.3.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

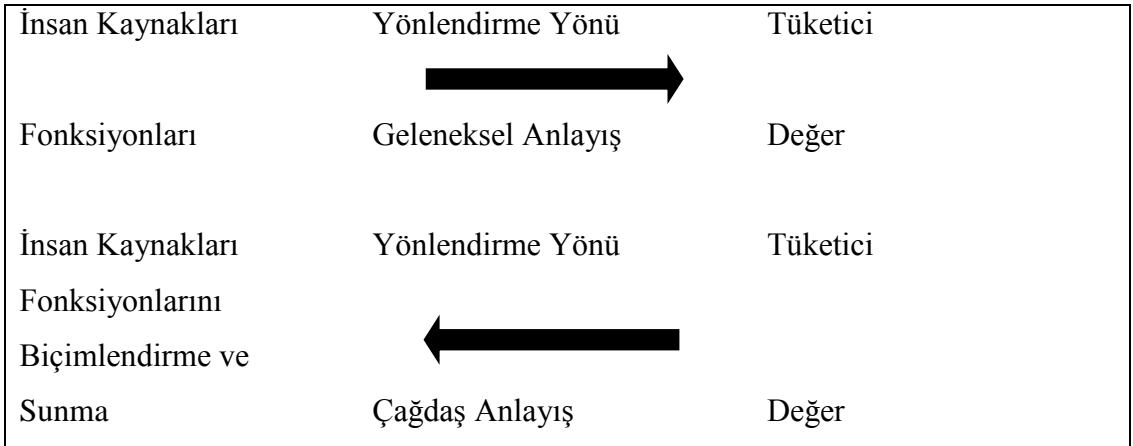
Modern örgütlerde İKY uygulamalarının stratejik bir yaklaşımla değerlendirmeye alınması bir zorunluluk haline almıştır. Örgütlerin sürekli değişim gösteren iç ve dış çevre koşullarına ayak uydurabilmek ve uyum sağlayabilmek için aralıksız bir şekilde yönetim yaklaşımı arayışında olmaları rekabetçi pazar yapısıyla bütünleşerek stratejik yönetimin uygulama alanının tekrar tanımlanmasında rol oynamıştır. Bu anlayış çerçevesinde örgüt içinde insanın kazandığı değer örgütleri İKY uygulamalarında stratejik bir bakış açısı geliştirmeye mecbur bırakmıştır.

1980'li yılların ilk yarısında ABD'de Harvard ve Michigan/ Columbia Gruplarının çalışmalarında ilk kez kullanılan stratejik İKY, örgüt kültürünün nasıl oluşturulacağı, örgüt stratejileri ile nasıl bütünleştirileceği ve bu şekilde örgüt kültürünün hangi temeller üzerinde şekilleneceğinin belirlenmesi amacıyla kullanılmaya başlamıştır (Truss & Gratton, 1994: 663- 664). Çalışmaya başladığı ilk günden günümüze gelen süreçte gerek kullanımı gerekse akademik düzeyde üzerine yapılan araştırmalar çeşitlilik kazanmıştır. Bu nedenle, stratejik İKY'nin kesin görüş birliğine dayanan bir tanımı yoktur.

Ortaya çıktığı ilk dönemde stratejik İKY, İKY'den kesin ve net çizgilerle ayrılmamaktaydı. Oysaki, stratejik İKY ve geleneksel İKY uygulamaları arasında farklılıklar mevcuttur. Bu farklılıklardan en önemlisi geleneksel İKY uygulamaları yönetimin sadece alt bir birimini oluştururken, stratejik İKY uygulamalarının yönetimi diğer kademeleri ve yönetsel sürecin kendisi ile bağlantılı ve koordineli bir şekilde çalışma alanı bulunmasıdır. Bu şekliyle stratejik İKY uygulamaları ile örgütün yönetim stratejisi arasında dikey bütünleşmeyle uyum sağlanırken, İKY

stratejisini oluşturan faktörler de yatay bütünleşmeyle uyumlu hale getirilmektedir (Özgen & Yalçın, 2010: 35). Armstrong (2006: 30) da benzer bir noktaya işaret ederek, stratejik İKY yaklaşımının, geleneksel İKY'nin görevleri olan işe alma, eğitim, geliştirme, ücretlendirme ve sosyal haklar gibi görevlerinin ötesinde örgütün entegrasyonu üzerinde bir fonksiyonu olduğunu ifade etmiştir. Bu özellikleri ile stratejik İKY, geleneksel İKY uygulamalarının kapsam ve rolünün ötesinde bir işlevselliğe sahiptir.

İnsan kaynakları yaklaşımından stratejik İKY yaklaşımına geçiş sürecinde, örgütün üretim ve tüketim değerlerine bakışı da değişim göstermiştir. Bu değişim insana verilen önemin artmasına yol açmış, böylece personel yönetimi yaklaşımı ile ayrışamayan İKY uygulamaları çok daha bütüncül bir amaca hizmet etmeye başlamıştır. Bu noktada, personel yönetimi uygulamaları insanı üretim aşamalarında bir araç olarak görmekteyken, stratejik İKY yaklaşımında insan kaybedilmemesi gereken bir değer biçimine dönüşmüştür.



Şekil 3. 2. İKY Uygulamalarındaki Değişim

Kaynak: Keçecioğlu, T. (2006), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İKY ile Rekabetçi Avantaj Kazanmak*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 26.

Stratejik İKY uygulamaları örgütün bir bütün olarak bütün birimlerinin nasıl koordine edileceği ve ne şekilde daha etkin bir duruma getirilebileceğini konusu üzerinde çalışmalar yürüterek, örgütün uzun süreli hedeflerine uygun stratejiler belirleyerek bünyesindeki bütün unsurları bu stratejilere entegre etmenin yollarını arar. Stratejik İKY uygulamaları ile ilgili dört önemli sonuca ulaşılabilir (Tokmak, 2008: 16):

- Stratejik İKY yönetimi, örgütün yönetim planının ortaya çıkarılmasında görev alarak, işgücü tahminleri ve iş planları arasında bağlantı kurar.
- Stratejik İKY uygulamaları örgüt stratejisini işgörenlerin beklentileri ile uyumlu bir hale getirerek, örgütün gelecek hedeflerinin başarıya ulaşmasında etkin rol oynar.
- Örgütün İKY uygulamalarının güncel yaklaşımlarla desteklenerek, birbiri ile uyumlu istihdam politikalarının uygulanmasını ve bu politikaların örgüt kültürü yaratmak için uygun hale getirilerek işgörelere benimsetilmesini sağlar. Oluşturulacak örgüt kültürü, kurumun başarısında anahtar rol oynayacağından bu kültürün oluşturulmasında en büyük rol stratejik İKY'ye düşmektedir.
- İşgörenlerin sadece araç değil aynı zamanda stratejik ortaklar olarak değerlendirilmesini ve bu sayede sektörde rekabet avantajı elde etmeyi kolaylaştırır.

Stratejik İKY'nin en önemli görevlerinden biri örgütün ihtiyaçlarına yönelik insan kaynakları uygulamalarının belirlenmesidir. Bu ihtiyaçlar belirlendikten sonra, örgütün bu ihtiyaçlar doğrultusunda insan kaynaklarından maksimum derecede faydalanmasını sağlayacak uygulamalar geliştirmektir. Bu görevlerin yerine getirilebilmesi için İKY uygulamalarında 5-P modeli geliştirilmiştir. Stratejik ihtiyaçlara göre belirlenen bu 5-P modelinde, insan kaynakları felsefesi, insan kaynakları politikaları, insan kaynakları programları, insan kaynakları uygulamaları

ve insan kaynakları süreçleri kategorize edilmiştir. Birbiri ile ilişki içerisinde ve birbiri içine geçen süreçler olarak nitelendirilen bu kategorilerin oluşturduğu model ile stratejik İKY uygulamalarının insan ya da organizasyon düzeyinde ne gibi sonuçlar yaratacağının analiz edilmesi amaçlanmıştır (Schuler, 1982: 20)

Stratejik İKY uygulamalarının örgüt bünyesinde benimsetilmesi ve işlevselleştirilmesi belirli aşamalar ile mümkün olabilmektedir. Barutçugil (2004: 58-60) bu aşamaları şu şekilde sıralandırmıştır: “örgütün stratejik amaçlarının belirlenmesi, belirlenen stratejik amaçların planlanarak uygulamaya geçirilmesi, stratejik konumlandırma, insan kaynakları uygulama alanında kritik konumların belirlenmesi ve insan kaynakları yönetim stratejilerinin uygulama kademelerinin tespit edilmesi”. Stratejik İKY uygulamaları bu aşamaların doğru ve net bir biçimde işlerlik kazanması sonucunda hayata geçirilmesi ile başarı şansı bulacaktır.

İnsan kaynaklarının stratejik boyutunu inceleyen birbirinden farklı ekoller ve yaklaşımlar mevcuttur. Bu yaklaşımlardan en önemlileri, evrenselci (universalistic) yaklaşım, durumsalçı (contingent) yaklaşım, biçimlendirme (configurational) yaklaşımı ve bağlamsal (contextual) yaklaşımdır. Tüm bu yaklaşımların öncüleri, temelleri ve oluşturdukları modeller bu çalışmanın kapsamı dışında kaldığı için çok fazla detaylandırma yapılmadan tablodaki gibi özetlenmiştir.

Tablo 3. 4. Stratejik İKY Yaklaşımları

	Temel Varsayım	Değişkenler Arasındaki İlişkiler	Analiz Düzeyi	
Evrensel	En iyi insan kaynakları yönetimi uygulamaları vardır	Doğrusal ve genellenebilir	Tek bir uygulama üstün performansa götürür	Belirli uygulamalar seti üstün performansa götürür (Sinerjik entegrasyon ve birbirine bağlı)

				ilişkileri göz önüne almaz).
Durumsal	En iyi uygulamalar yoktur. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örgüt stratejisi veya çevre gibi üçüncü değişkenlere bağlıdır.	Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki durumsal değişkenlere bağlı olarak değişir.	Birçok durumsal çalışma sadece tek bir uygulamaya odaklanır.	Bazı durumsal çalışmalar uygulamalar seti üzerinde durur, fakat birbirine paralel değildir.
Şekillendirme	Stratejik insan kaynakları yönetimi kalıpları, insan kaynakları yönetimi sistemini kuran öğelerin kombinasyonundan yola çıkarak tanımlanır.	İnsan kaynakları yönetimi kalıplarının bir bütün olarak örgüt performansını nasıl etkilediği üzerine odaklanır. Birbirine bağlı ilişkiler ve sinerjik entegrasyon	Her zaman sistematik bir analiz düzeyi	
Bağlantısal	Stratejik insan kaynakları yönetimi, yönetsel kararlardan daha geniş bir şeydir. Makrosistemin bir parçasıdır.	İKY değişkenleri önceki sistemle (uyumlaştırılmış) bütünleştirilmiştir	Örgütler üstü bir analiz düzeyi	

Kaynak: Bayat, B. (2008), İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (3), 81.

Bu yaklaşımlara ek olarak son dönemde önem kazanan diğer bir yaklaşım kaynak temelli yaklaşımdır. Kaynak temelli yaklaşım örgütlerin sürdürülebilir rekabet stratejilerini belirler ve bu stratejilerin odağına da insan faktörünü koyar.

1990'lı yıllarda yaşanan siyasal ve ekonomik çalkantıların etkisiyle kaynak temelli yaklaşım insan kaynakları uygulamalarında yer almaya başlamıştır. Bu gelişmelerin örgütler üzerinde yarattığı etki nedeniyle, insan kaynaklarının rekabet üstünlüğü sağlayacak işlevlere sahip olduğu inancından hareketle ortaya çıkan kaynak tabanlı yaklaşım, örgüt kaynaklarının maddi kaynaklar, insan kaynakları ve organizasyonel kaynaklar olarak üç başlık altında kategorize edilmesini öngörür (Bal, 2010: 270). Ancak bu kaynakların örgütte bulunması rekabette avantajın sağlanması için yeterli değildir. McMahan ve McWilliams (Aktaran Wright & McMahan, 1992: 302- 305) örgüte rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için insan kaynaklarında bulunması gereken nitelikler üzerinde çalışmışlardır. Bu niteliklerden ilki, İKY'nin sürekli rekabetin kaynağı olabilmesi için örgüte değer katma zorunluluğudur. İkinci olarak, İK uygulamaları rekabetin sürdürülebilir olması için eşsiz ya da yaygın olmayan uygulamalar ortaya koymalıdır. İnsan kaynaklarının taklit edilemez olması üçüncü unsurdur. Son unsur kaynağın sürekli bir rekabet üstünlüğüne ulaşabilmesi için ikame edilemez olması gerekmektedir.

Kaynak temelli yaklaşım, İKY uygulamalarının stratejik kaynaklar üzerindeki etkisinin ortaya çıkarmak için daha kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır. Kaynak temelli yaklaşım İKY uygulamalarında daha bütüncül ve daha makro bir perspektif ihtiyacının altını çizerken, İKY olgusunun kavramsallaşması için bir altyapı hazırlamıştır (Bal, 2010: 275)

Bu unsurlar, kaynak temelli yaklaşımın, örgüt içerisindeki yapılanmada insan faktörünün ne denli değerli olduğunun altını çizmektedir. Bu yaklaşımın temeli rekabet koşullarında ayakta kalmak ve üstünlüğü koruyabilmek olduğundan, örgütün sahip olduğu eleman niceliğinden çok niteliğine odaklanır. Bu yaklaşıma göre, Pazar koşulları ne olursa olsun, teknolojik gelişmeler rakipler tarafından ne derece kullanılırsa kullanılsın esas rekabet üstünlüğü örgüt çalışanlarının farklılaştırıcı nitelikleri ile sağlanabilir (Wright & McMahan, 1992, 302- 303)

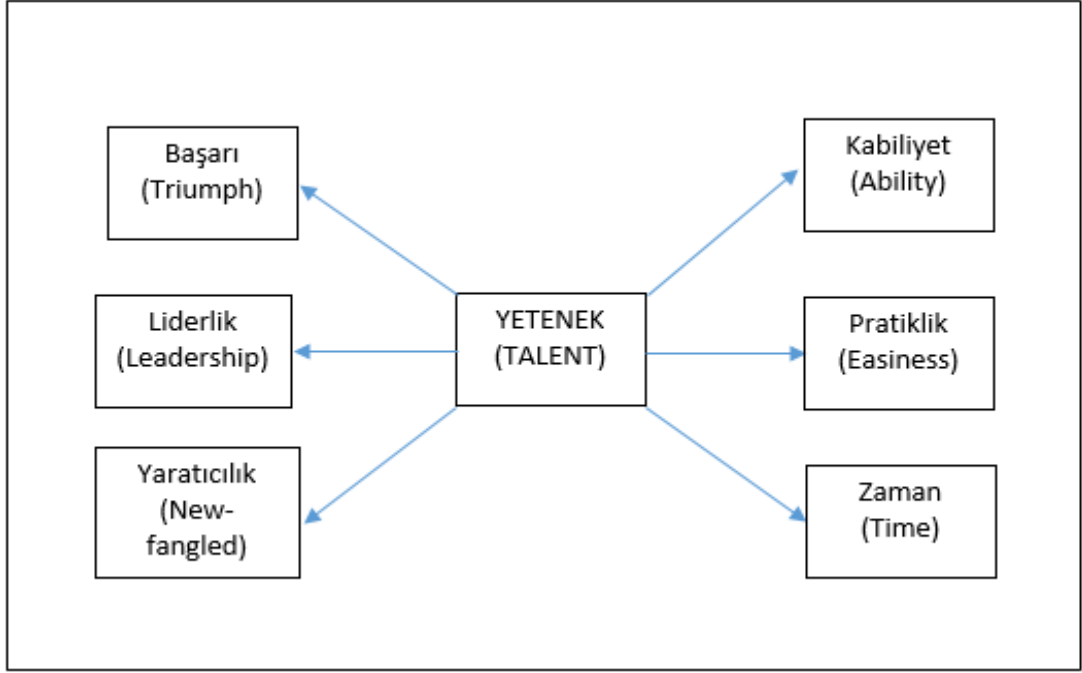
Kaynak temelli yaklaşımların günümüz uygulamalarındaki en önemli tezahürlerinden birisi yetenek yönetimi ve yetenek yönetimi uygulamaları olmuştur. Örgütler günümüzde artık başarıya ulaşmanın ve stratejik üstünlük sağlamanın odağına insanı koymaya başlamışlar ve yönetsel süreçlerde yetenekli bireylerin önemini kavramışlardır (Doğan & Demiral, 2008: 146). Bu bağlamda, kurumsallaşmış örgütlerin yetenek yönetimi uygulamaları her geçen gün çeşitliliğini artırmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri kurum içinde olabildiğince hız kazanmıştır. Bununla birlikte son yıllarda uygulamaya konulan uzaktan eğitim programları da yetenek yönetimi uygulamalarında yer alamaya başlamıştır.

3.4. Yetenek Yönetimi

Yetenek kavramının yönetsel süreçlerde önemli bir konuma ulaşması, son yıllarda hız kazanmıştır. Ancak yetenek olgusunun yönetim düzeyinde anlaşılması ve kabul edilmesi 1970'li yıllara dayanmaktadır. Yeteneğin yönetim alanında kavramsallaştırılması “yeteneklerin örgütü diğerlerinden farklı bir yere taşıma kapasitesi olduğu” görüşü ile Selznick (Aktaran Altuntuğ, 2009: 449) tarafından olmuştur. Selznick'e göre yetenekler bu özellikleri ile birlikte örgütü rekabet stratejilerinde üstün pozisyona getirecek ayırt edici nitelikler olarak tanımlanmalıdır.

Günümüzde bir örgütün hizmet verdiği sektördeki farklılığı bünyesinde bulundurduğu işgücünün niteliğiyle ölçülür hale gelmiştir. Sürekli birbiri ile rekabet etmek durumunda kalan örgütler, bu hızlı değişim ve belirsizlik ortamında küresel ölçekli istikrarsızlığa tepki verme yolunun işgörenlerinden geçtiğini anlamış ve çalışanlarını sahip oldukları yeteneklerin ortaya çıkması gerekliliğinin farkına varmıştır (Keçecioglu & diğerleri, 2005: 25).

Yetenek birçok özelliği içinde bulundurması gereken bir olgudur. İngilizce talent kelimesinin karşılığı olan yetenek olgusunda bulunması gereken özellikler; Triumph (Başarı), Ability (Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Easiness (Pratiklik), New-fangled (Yaratıcılık) ve Time (Zaman) olarak sıralanabilir.



Şekil 3. 3. Yetenek Kavramını Oluşturan Temel Özellikler

Kaynak: Doğan, S. & Demiral, Ö. (2008), İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 151.

Yetenek yönetimi üzerine çalışanlar literatürdeki yetenek yönetimi üzerine bir fikir birliği üzerine varamamışlardır. Yetenek yönetimi üzerindeki en genel tanımlardan birisine göre; yetenek yönetimi örgütün tüm kademelerindeki yöneticiler arasında iş bölümü ve iş birliği sağlayan, personel alımı, eğitime ve geliştirme faaliyetleri, işgücü ve başarı planlaması, performans değerlendirmesi ve yeteneklerin tespit edilerek elde tutulması gibi aşamaları kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte, yetenek yönetimi örgütsel yapıların hizmet verdikleri sektörde kalarak büyümesini sağlayabilmek için uygulamakta oldukları politikalardan bir tanesidir. Yetenekli çalışanları örgüte kazandırmak, onların niteliklerinden en doğru şekilde faydalanmak için yenilikçi ve yaratıcı olmak, değer oluşturabilmek, rekabette farklılık sağlayabilmek ve etkin performans göstermek için en önemli kaynak yetenek yönetimi olarak görülmektedir (Doğan & Demiral, 2008: 151).

Yetenek yönetimi bir süreç olarak analiz edildiğinde üç farklı bileşeni olduğu görülmektedir. Bu bileşenler çıktı, süreç ve girdidir. Örgüte katkı sağlayacak doğru yeteneklerin doğru yerde ve zamanda bulunmasının sağlanması çıktı aşamasının içinde yer alır. Süreç bileşeni ise örgüt için önemli görülen kilit pozisyonlardaki yöneticiliğin sürekliliğinin sağlanması için yapılan çalışma ve çabaları kapsar. Yetenek akışındaki arz ve talebin yönetilmesi ise girdi bileşeninin kapsamı içerisindedir. Bu süreçler, dört bakış açısı içerisinde incelenmektedir. Bu bakış açılarından ilkinde göre, yetenek yönetimi geleneksel İKY uygulamalarından işe alım ve yönetici geliştirme gibi süreçlere odaklanır. Üstün yeteneğe sahip kişilerin ilgilendiği görüşü bir diğer bakış açısını yansıtır. Bu bakış açısında bütün kademelerin yetenekli işgörenler tarafından doldurulması gerekliliği savunulurken üçüncü bakış açısına göre yetenekli işgörenler ile beraber stratejik pozisyonlar da önem arz etmektedir. Bakış açılarından sonuncusuna göre ise, yetenek yönetimi uygulamalarında yetenek havuzu sistemi geliştirilmeli ve bu havuz sisteminde sürekli olarak yetenekli ve yetişmiş işgören bulundurulmalıdır (Polat, 2011: 29).

Yeteneğin örgütlerde önem kazanması rekabet artışının, işgücü hareketliliğinin ve yetenekli işgörenlerin kısıtlılığının bir sonucudur (Polat, 2011: 27). Bu durumda küreselleşme ve bilgi teknolojilerinin bireylerde ve örgütlerde sürekli değişimi zorunlu kılması ve küreselleşmenin etkisiyle anlamını yitiren ulusal sınırların örgütleri uluslararası rekabetin ortasında bırakması etkin olmuştur (Varol, 2001: 66). Bu durum küresel ölçekte bir yetenek pazarının oluşmasının zeminini hazırlamıştır. Oluşan yetenek pazarı 1990'lı yıllarda olgunluğa ulaşmış ve yetenek savaşları olarak tanımlanan bir dönem başlamıştır. Yetenek savaşları olgusunun gelişim sürecinde birçok faktörün etkisi vardır. Bu faktörler özellikle 1980 sonrası yönetsel süreçlerin yeniden tanımlanmasında etkin olan faktörlerdir.

Örgütler bu yeni yetenek savaşları döneminde yönetim stratejilerini yeniden mercek altına almışlardır. Bu süreçte geleneksel yönetim doğruları yerini yeni doğrulara bırakmıştır.

Tablo 3. 5. Yetenek Savaşları Olgusunun Yönetmel Bakış Açısına Etkisi

Geleneksel Doğrular	Yeni Doğrular
İnsanlar şirketlere ihtiyaç duyar	Şirketler insanlara ihtiyaç duyar
Makine, kapital ve coğrafya rekabet avantajıdır	Yetenekli insanlar rekabet avantajıdır
Daha iyi yetenekler bir miktar farklılık yaratır	Daha iyi yetenekler büyük farklılık yaratır
İş sınırlı sayıdadır	Yetenekli insanlar sınırlı sayıdadır
Çalışanlar sadıktır ve pozisyonları güvenlidir.	Çalışanlar mobilizedir ve çalışanın örgüte bağlılığı kısa dönemlidir.
İnsanlar kendilerine sunulan standardı kabul eder	İnsanlar daha fazlasını ister

Kaynak: Handfield, M. H. & Axelrod, J. B. (ed) (2001), *War for Talent*, Boston: Harvard Business School Press, 6.

1997 ve 2000 yıllarında McKinsey & Company'nin Amerika'da yaptığı yetenek savaşları anketi, yetenekli çalışanların örgüt performansı üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. McKinsey (aktaran Handfield & Axelrod, 2001: 3), 19. yüzyılın başında bütün iş gruplarının sadece %17'sinin bilgili ve yetenekli çalışan ihtiyacı olduğunu vurgularken, bu rakamın günümüzde %60'ın üzerinde olduğunu altını çizmektedir. Bu durum, stratejik İKY uygulamalarının ve yetenek yönetimi stratejilerinin her geçen gün yeniden şekillenmesine yol açmaktadır. Örgütler, stratejik İKY uygulamaları ile yetenekli işgörenlerin tanımı, analizi, bulunması, örgüte çekilmesi ve örgütte tutulması gibi süreçlerde işlevlerini genişletmiş ve bu süreçlerin bir sonucu olarak yetenek yönetimi uygulamaları ortaya çıkmıştır.

Günümüzde en etkin yetenek yönetimi uygulamaları sıralı aşamaların birbirini takip etmesiyle mümkün olmaktadır. Bu aşamalardan ilki, kritik pozisyonların ve yetkinliklerin belirlenmesidir. Bu aşamayı, yeteneklerin tanımlanması ve işgörenin sınıflandırılması takip eder. Bu aşamada İKY uygulamaları örgütün stratejilerine uygun sorular belirleyerek bu sorulara verilecek doğru ve net cevaplarla sınıflandırmanın sağlanmasını yapar. Bir sonraki aşamada belirlenen yeteneklere uygun işgörenlerin örgüte çekilmesi ve örgütte tutulması için öncelikli bir hareket planı uygulanmalıdır. Örgütün hizmet verdiği sektördeki konumu ve imajı yetenekli çalışanın örgüte çekilmesinde katkıda bulunacaktır.

Seçilen yeteneklerin yerleştirme sürecinde daha önceden tanımlanmış ve sınıflandırılmış kategorilere başvurulur. Bu aşamada profesyonel seçme ve yerleştirme sistemlerinden yararlanılmalıdır (Altıntaş, 2003). Bu aşamada, örgütler stratejik bir işe alım sistemi uygulamak durumundadırlar. Bu sistemlerden ilki, kariyer sistem tipolojisidir. Bu tipolojiye göre örgüt iki boyutlu bir kariyer sistemi geliştirir. Birinci boyut, işe almanın ilk aşamasını oluşturan arz aşamasını oluştururken, ikinci boyut, görev tanımları ve bu görev tanımlarıyla ilişkilendirilecek atama ve görev akışını yönetir (Erdemir, 2006: 33). Diğer bir sistem ise değerlendirme merkezi uygulamalarıdır. Bu sistemde örgütler, hangi işe kimin daha uygun olduğunu tespit ederek potansiyeli yüksek ve gelecek vadeden bireyleri belirler (Tolunay, 2007).

İşe alım süreçlerinde geliştirilen bir diğer uygulama ise yetenek havuzu uygulamasıdır. Yetenek havuzu sisteminde örgüt boşalan pozisyonları doldurmak için vakit kaybetmez. Özellikle yedekleme uygulamalarını ve yetenek havuzlarını kullanan şirketler, kurum dışından seçme ve yerleştirme sürecinde yaşanan zaman ve maliyet kaybını önlemiş olurlar (Doğan & Demiral, 2008: 154).

Yetenek sistemi uygulamalarındaki bir diğer aşama, önemli pozisyonlar ve bu pozisyonlar için gerekliliklerin belirlenmesidir. Aşamalardan bir diğeri ise performans değerlendirme sistemi, kariyer yönetimi ve geliştirme faaliyetleri ile

ücretlendirme uygulamalarıdır. Bu aşamalar örgüte kazandırılan yeteneklerin örgüte bağlılıklarını daimi kılmak ve motivasyonlarını artırmaya yardımcı olur.

3.4.1 Yönetici Yetiştirme Uygulamaları

Yetenek yönetiminde en önemli görülen uygulamalar yöneticilik üzerine olanlardır. Yöneticilik, yeteneklerin etkin ve doğru bir biçimde kullanılması ile örgüte bağlılığın artırılmasında kilit rol oynayan bir pozisyonudur. Örgütün hızla değişen rekabet koşullarına uyum sağlamasının ve stratejik üstünlük kazanmasının en önemli koşulu geleceğin yöneticilerinin doğru yetiştirilmesinden geçmektedir. Bu nedenle örgütler ilk önce yönetici adaylarına yatırım yapmaktadır. Yönetici yetiştirme uygulamaları da bu yatırımın en önemli araçlarından birisini oluşturmaktadır.

Yönetici yetiştirme programlarının amacı, seçilen yetenekli bireylerin belirli konulardaki bilgi, beceri, önsezi ve davranışlarını örgütün stratejik amaçları doğrultusunda gelecek hedefleri yönünde geliştirmektir. Yönetici yetiştirme programları, örgütün içinde bulunduğu toplumsal yapı, kültürel ilişkiler ve ekonomik koşullara göre değişim göstermektedir. Bununla birlikte, dünya genelinde yaygın olan yönetici yetiştirme programları şu şekildedir:

- Oryantasyon ve rotasyon yöntemleri
- İş simülasyonları
- Proje çalışmaları
- Koçluk ve mentorluk
- Staj
- Takım çalışmaları
- Şirket akademileri
- Web tabanlı küresel uzaktan eğitim uygulamaları

Günümüzde örgütler stratejik İKY ve yetenek yönetimi uygulamaları ile örgütün devamlılığını sağlayacak ve stratejik üstünlük yaratacak politikalar üretmeye

ve bu politikalar çerçevesinde önem verdikleri yönetsel süreçlerin gelecekteki hedeflere uygunluğunu garanti altına alacak yönetici yetiştirme programları uygulamaktadırlar. Bu programlar bazen tek başına, bazen de birkaçı birlikte uygulanarak örgütleri için gerekli olan geleceğin potansiyel yöneticilerini örgüt bünyesinde hazır hale getirirler.

4. BİR YÖNETİCİ YETİŞTİRME PROGRAMI OLARAK UZAKTAN EĞİTİM UYGULAMASI: THY ÖRNEĞİ

Son yıllarda yönetici yetiştirme programlarında yaygın olarak kullanılan yöntemlerden bir tanesi web tabanlı uzaktan eğitim programlarıdır. Bu programlar dünyanın saygın kurumlarınca, yönetici adaylarının her tür ihtiyacına cevap verebilecek şekilde profesyoneller tarafından dizayn edilip tüm dünyanın kullanımına sunulur olmuştur. Kimi zaman tek bir kurumun kimi zamanda etkileşimli birkaç kurumun katılımı ile hazırlanan bu programlar özellikle uluslararası ölçekli hizmet veren kurumsallaşmış örgütlerin dikkatini çekmiştir.

Son yirmi yılda dünya genelinde yaşanan teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin her alanda etkisini göstermiş olması eğitim alanını da etkilemiştir. Geleneksel eğitim modelleri yerini son teknolojik imkânların kullanıldığı modern eğitim modelleri almıştır. Bu modellerden en yenisi ise web tabanlı uzaktan eğitim uygulamalarıdır. Temelleri yüzyıl kadar önce atılmış olan uzaktan eğitim programlarının (Kaya & diğerleri, 2004: 167) günümüzde varmış olduğu nokta, eğitim paradigmasındaki değişim, eğitim anlayışındaki farklılaşma, ömür boyu eğitim bakış açısı ve eğitim kaynaklarına ulaşımın teknolojik imkânlarla desteklenmesiyle birlikte uluslararası uzaktan eğitimi mümkün kılmaktadır.

Uzaktan eğitimin yönetici yetiştirme programlarında kullanılmaya başlaması çok yakın bir geçmişe dayanmaktadır. Bunda internet teknolojilerinin bu sistemin altyapısını hazırlayacak kadar gelişmesi etken olmuştur. Günümüzde iletişim teknolojileri son derece hızlı bir gelişme göstermektedir. Bu sayede dünyanın herhangi bir yerinde açılan bir programın eğitimini almak mümkün olmaktadır. Bu nedenle dünyanın saygın üniversiteleri çeşitli branş ve alanlarda web tabanlı uzaktan eğitim programları ile hizmet vermeye başlamışlardır. Bu alanların en önemlilerinden bir tanesi de işletme alanıdır ki, dünya ölçeğinde bu programların yaygınlığı hızla artmaktadır. Yönetici Yetiştirme programlarında web uzaktan eğitim araçlarının kullanımı Amerika'da başlamıştır ancak bugünlerde dünyanın birçok bölgesinde bu

tip hizmetler sunulmaktadır. Türkiye’de özellikle saygın üniversitelerde web tabanlı yönetici yetiştirme programları yakın dönemde hazırlanarak hizmete açılmıştır.

Yönetici yetiştirme programlarında web tabanlı uzaktan eğitim programları kullanmanın birçok artısı vardır. Bunlardan birincisi, uzaktan eğitim programının eğitim maliyetini ve zaman kaybını engelliyor olmasıdır. Büyük ölçekli örgütlerde bu gibi faaliyetlere ayrılan bütçe ve zaman kısıtlı olabilmektedir. Bu nedenle bireylerin kendilerini esnek zamanlarda geliştirebilecekleri, örgüte program kaydı dışında hiçbir maddi eksisi olmayan web tabanlı uzaktan eğitim programlarının kullanımı yaygınlaşmıştır. Bununla birlikte kullanıcıya sundukları olanakların çeşitliliği ve farklı kaynaklara ulaşım kolaylığı bu programların tercih edilebilirliğini artırmaktadır. Formal bir eğitim yapılanması olmadığı için kullanıcıya yarattığı özgürlük hissi ve aynı zamanda program sonunda verilecek ciddi bir yetkinlik belgesi kullanıcının dikkatini çekerek programda vakit geçirmesini sağlar ve gerekli önkoşulları yerine getirerek programdan yeterlilik almasını hızlandırır.

Dünyanın çeşitli bölgelerinde olduğu gibi Türkiye’de bu gibi programların yönetici yetiştirme etkinliklerinde kullanılması yaygınlık kazanmıştır. Türk Hava Yolları da hizmet verdiği sektörde lider konumda bulunan bir marka olarak web tabanlı yönetici yetiştirme uygulamasını Harvard ManageMentor ile anlaşmalı bir şekilde kullanmaya başlamıştır. Harvard ManageMentor web tabanlı uzaktan eğitim ile yönetici yetiştirme konusunda alanın öncülerinden bir tanesidir ve sunduğu ciddi sertifika programı ile geleceğin yöneticilerini yetiştirdiği konusunda tüm dünyada büyük bir ün kazanmıştır.

4.1. Harvard ManageMentor

Harvard Üniversitesi bünyesinde yaklaşık 12 yıl önce kurulan Harvard ManageMentor uzaktan eğitim programı bu alandaki en uzun süreli program olma özelliğine sahiptir. Kurulduğu günden bugüne kadar binden fazla organizasyonun yararlandığı bu programı beş milyondan fazla kişinin kullandığı tahmin edilmektedir.

44 modülden oluşan Harvard ManageMentor*, içerdiği görselleri, konu anlatımları, dünya çapındaki organizasyonların liderlerinin anlatımlarıyla güçlendirilen iş yaşamı tecrübeleri, kullanıcıların birbirleri ile fikir veya bilgi paylaşabildikleri arayüzüyle, ayrıca yine kullanıcıların vakalar üzerinde online takım kurup çalışabilmesine olanak veren ortamıyla bu anlamda bir lider olma özelliğine sahiptir.

Kullanıcıların güçsüz olduklarını düşündükleri yeteneklerini basit ve hızlı bir yöntemle çözmeyi amaçlayan Harvard ManageMentor bu özelliği ile şirketlerin yetenek geliştirme uygulamalarında yardımcı bir araç olarak sıklıkla tercih edilmektedir. Program ile;

- Stratejik plan yaratma,
- Bütçe oluşturma,
- Görüşme yönetme,
- Sorunlu çalışanlar ile ilişkileri yönetme,
- Sunum hazırlama

gibi özelliklerin geliştirilmesinde yardımcı olmaktadır. Harvard ManageMentor, ilke olarak;

- İş yaşamındaki sorunlar ile kanıtlanmış çözümleri
- Organizasyon ile dünya çapında tanınmış uzmanları
- Yetişen liderler ile deneyimli liderleri

bağdaştırmayı benimsemiştir.

Bu ilkeler kapsamında hazırlanan modüller üç başlık altında toplanmıştır. Kullanıcının kişisel gelişimini içeren “kendini yönet” başlıklı modül grubunda kariyer yönetimi, toplantı yönetimi, sunum becerileri gibi konular incelenirken, “başkalarını yönet” çatısı altında ise kullanıcının liderlik özelliklerini ön plana çıkaran modüller toplanmıştır. Bir diğer başlık olan “organizasyonu yönet”

* Ek 1’de modüllerin bütün kapsamları listelenmiştir.

kapsamında ise kullanıcının yönetim becerilerini geliştirecek bütçeleme, finans esasları, iş planı gelişimi gibi teknik konular alınırken, aynı zamanda etik, çeşitlilik, karar alma gibi daha soyut kavramlar da incelenmektedir.

Tablo 4. 1. Harvard ManageMentor Program Konuları

Kendini Yönet	Başkalarını Yönet	Organizasyonu Yönet
Kariyer Yönetimi	Değişim Yönetimi	Bütçeleme
Görevlendirme	Koçluk	İş Vakası Geliştirme
Hedef Belirleme	Personelin	İş Planı Gelişimi
Üst Kademe ile İlişki	Zorlu Etkileşimler	Kriz Yönetimi
Yeni Yönetici Dönüşümü	Bir Personeli İşten	Müşteriye Odaklanma
Toplantı Yönetimi	Geri Bildirim Esasları	Karar Alma
Sunum Becerileri	Küresel İşbirliği	Çeşitlilik
Stres Yönetimi	İşe Alma	İşte Etik
Zaman Yönetimi	Personel Tasfiyesi	Finans Esasları
Yazım Becerileri	Liderlik ve Motive	İnovasyon ve Yaratıcılık
	Başkalarını İkna Etme	İnovasyon Uygulaması
	Personeli Elde Tutma	Pazarlama Esasları
	Takım Liderliği	Pazarlık
	Takım Yönetimi	Performans Değerlendirmesi
	Sanal Takımlar	Performans Ölçümü
		Süreç Geliştirme
		Proje Yönetimi

Kaynak: http://www.harvardbusiness.org/sites/default/files/17893_CL_HMM_Sheet_Feb2013.pdf

Harvard ManageMentor, yönetici adaylarının ve diğer kullanıcıların yeteneklerini altı aşamada geliştirmeyi öngörmektedir. İlk aşamada konu ile ilgili anahtar noktalar ile interaktif yardımcı materyaller verilir. Daha sonra, öğrenilen

kavramlar üzerinde uygulama imkanı sağlayan gerçek senaryolar ve testler ile öğrenme düzeyi kontrol edilir. Daha sonra, öğrenilen kavramların iş yaşamında nasıl uygulanacağı ile ilgili ipuçları kullanıcı ile paylaşılır. Kullanıcı bu noktadan sonra Harvard ManageMentor topluluğu ile edindiği deneyimleri paylaşabilir ya da geçmiş deneyimler hakkında bilgi sahibi olabilir. Geniş bir iletişim ağı sağlayan Harvard ManageMentor, bünyesinde oluşan geniş sosyal ağın her kullanıcı tarafından aktif bir Şekilde kullanılmasını amaçlamaktadır. Bu sebeple, modüller vasıtasıyla öğrenilen her bilginin, edinilen her tecrübenin diğer kullanıcılar ile paylaşılması teşvik edilmektedir. Bilgiyi ğrenen, iş yaşamında tatbik eden ve diğer Harvard ManageMentor yeleri ile paylaşan kullanıcı son adım olarak kendi yeterliliğini testler ve anketler yoluyla sınavabilir ve edinmek istediği daha detaylı bilgiye yine Harvard ManageMentor topluluğunu ve *Harvard ManageMentor Business Review* dergisini kullanarak ulaşabilir.

Günümüzde örgütlerin giderek daralan bütçelerini, kısıtlı zamanlarını, genişletmek zorunda oldukları yetenek havuzlarını ve aynı zamanda geliştirmek zorunda oldukları yetenek yönetimi faaliyetlerini Harvard ManageMentor ile daha kolay yönetme imkanı bulmuşlardır. Harvard ManageMentor, örgütün barındırdığı kaynakları ve örgüt liderlerinin tecrübeleri ile bilgilerini örgütün alt kademelerine aktarmada kullanacakları etkin bir araçtır. Aynı zamanda, program ile alt seviye yönetici adayları geliştirmek istedikleri becerileri için çabuk ulaşılan ve etkinliği kanıtlanmış uluslararası tanınırlığı olan bir kaynağa ulaşma imknı bulmaktadırlar. Bu nedenle, kurumsallığını kanıtlamış birçok örgüt gibi Türk Hava Yolları da bu programdan faydalanmaktadır.

4.2 Türk Hava Yolları Yönetici Yetiştirme Programı

1933 yılında bir devlet işletmesi olarak hayata geçen THY, 21. yüzyıla girerken gerek Türkiye’de gerekse uluslararası platformda saygınlık kazanmış ve uluslararası havayolu işletmeleri arasında önemli bir yere sahip olmuştur. Her geçen gün büyümekte olan THY hedeflerini yüksek tutmakta ve bulunduğu konumu

geliştirmek için hem örgüt içi, hem de örgüt dışı faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu anlamda, böylesi geniş bir faaliyet alanına sahip olan bir kurum olarak uzun vadeli stratejik hedeflerini hayata geçirebilmek adına insan kaynakları yönetimini uygulamalarını öncelikleri arasına almış ve rekabet üstünlüğü odaklı stratejik yönetim araçlarını etkin bir biçimde kullanmaya başlamıştır. THY'nin son yıllardaki stratejik hedefleri uluslararası niteliklere ulaşmıştır.

THY, 2011 yılında World Airline Awards tarafından Güney Avrupa'nın en iyi havayolu şirketi ve East Capital tarafından en hızlı büyüme ödülünü almış, hava taşımacılığı pazar liderliği ödülüne de sahip olmuştur. 2011 ve 2012 yıllarında Avrupa'nın en iyi havayolu şirketi ve en iyi premium ekonomi koltuğu ödüllerine layık görülmüştür. Aynı zamanda 2012 yılında Avrupalı havayolları arasında yolcu sayısı bakımından 3. sıraya yükselmiş, dünyada 12 havayolunun içerisine girmiştir (Türk Hava Yolları Yıllık Rapor 2012).

Skyscanner anketlerine göre ise en iyi uçuş yemeği sağlayan havayolu olan THY(<http://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/avrupanın-lideri-turkiye.html>), Avrupa'da her alanda 4 yıldız alan tek havayolu olma özelliğine sahiptir. Aynı zamanda bir yılda 40 milyondan fazla insanı 200'den fazla şehre ulaştırarak dünyanın en fazla ülkeye uçan havayolu ünvanına da sahiptir. THY, Star Alliance üyesi olarak bağlantılı uçuşlarla 1400 uçuş noktasına ulaşan geniş bir ağa sahiptir. Ayrıca THY, Türkiye'nin "Bayrak Taşıyıcı" havayoludur. Farklılaşmış bir kurum kültürü çatısı altında küresel rekabet içerisinde lider pozisyonda olmak için küresel ağda en çok tercih edilen havayolu şirketi olma ve endüstri ortalamasının üzerinde büyüme, THY'nin vizyonunu oluşturmaktadır.

Bu vizyon çerçevesinde THY ortaklığı çeşitli yönetici yetiştirme programları uygulayarak gelecek hedeflerine zemin hazırlamaktadır. THY İnsan Kaynakları Yönetim Birimi ve Eğitim Başkanlığı aracılığıyla gelecekte daha üst kademelerde istihdam edecekleri yönetici adaylarına yönelik kurumsal ve bütünlükçü programlar sunmaktadır. Bu programlardan bir tanesi 2012 yılında faaliyete açılan Yöneticilik

Okuludur. Üst ve orta düzey yöneticilerle potansiyel yönetici adaylarının eğitimi sürdürdüğü Yöneticilik Okulunun öncelikli amacı THY Ortaklığının ihtiyaç duyduğu ve son yıllarda düzenlemelerde bulunduğu kurumsal dönüşümün gerçekleştirilmesi ve yetenekli yönetici adaylarının profesyonelce yetiştirilmesidir.

THY liderlik okulu havacılık alanında tercih edilen en kurumsal liderlik okullarından biri olan THY Yöneticilik Okulunda 12 sınıf içi eğitimi ve 10 konferansı kapsayan bir eğitim programı sunulmaktadır.

Tablo 4. 2. THY Liderlik Okulu Eğitim Programı

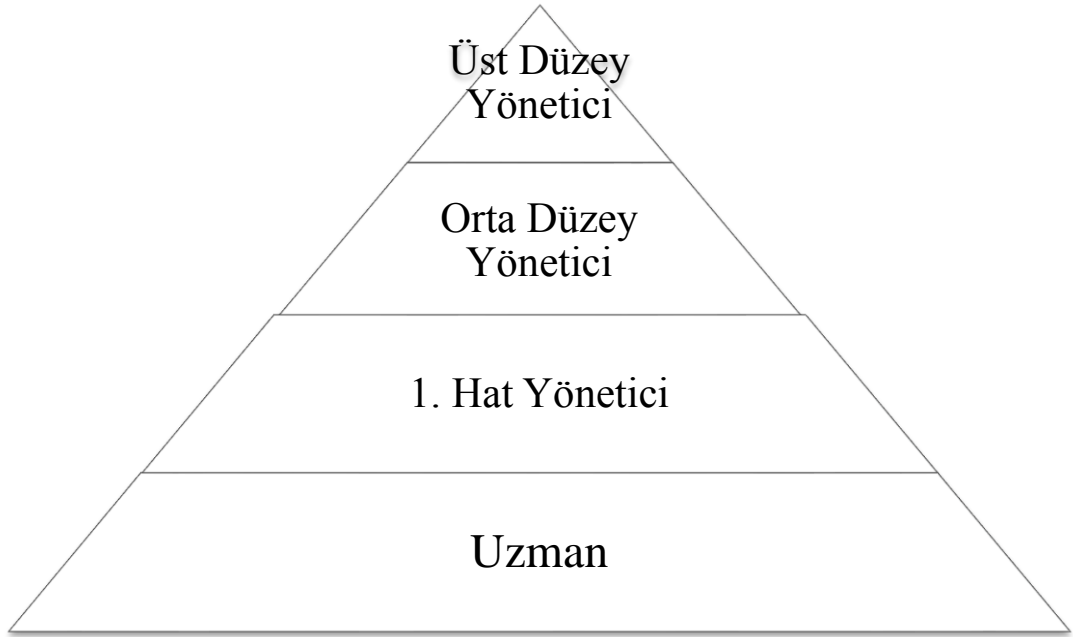
SINIF İÇİ EĞİTİMLER			
1	Mentorluk Sistem Eğitimi	1	gün
2	İleri Liderlik Becerileri	3	gün
3	Havacılıkta Pazarlama	0,5	gün
4	Finansı Yönetmek	2	gün
5	Operasyonu Yönetmek	0,5	gün
6	Riski Yönetmek	1	gün
7	Globalleşme	2	gün
8	Değişimi Yönetmek	1	gün
9	Yönetimde Kişisel Kaynakların Etkin Kullanımı	1	gün
10	Proje Yönetimi	1	gün
11	Strateji Simülasyonları Eğitimi	3	gün
12	İşletme Yönetim Sistemleri	5	gün
13	Temel Satış Becerileri	2	gün
KONFERANSLAR			
1	Yönetim Kültürü Üzerine	01:30	saat
2	Havacılıkta Hukuki Anlaşmalar Üzerine	06:00	saat

3	Competitiveness and Leadership (Rekabet ve Liderlik)	02:00	saat
4	İşletme Yönetimi İçin Temel Sözleşme Hukuku	06:00	saat
5	Mazeret Yok	02:00	saat
6	İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş	03:00	saat
7	Liderlik ve Yönetim	06:00	saat
8	Genel Uçak Tanıtımı	06:00	saat
9	Liderlik Üzerine	03:00	saat
10	Innovation	07:00	saat

Yönetici Okulundan eğitim almakta olan yönetici adayları, yönetim becerilerinin değişim yönetimini, iletişim yönetimini ve yönetim algısını güçlendirmeye yönelik eğitim aşamalarını tamamlarlar. Eğitimine devam eden yönetici adayları için oluşturulan özel bir portal yönetimin adaylar hakkında bilgi alabilmelerini ve eğitmenlerin görüşlerini aktarabilmelerini sağlayan bir iletişim ağıdır (<https://akademi.thy.com>).

Ayrıca eğitim programı yurt içinden ve yurt dışından müşterilerine, Türk Hava Yolları personeline teknik eğitimler, IATA eğitimleri, ticari ve yer hizmetleri eğitimleri, kalite eğitimleri ve kişisel gelişim eğitimleri sunan bir dizi eğitim programını sağlayacak Türk Hava Yolları Havacılık Akademisi'ni kurmuştur. Bu akademi, yüksek performans kültürüne sahip ve kurumsal dönüşümü gerçekleştirecek örgüt liderleri yetiştirmek amacıyla strateji odaklı değerlerle uyumlu, yüksek kaliteyi hedefleyen ve gelişimin sürekliliğini sağlayan eğitim ve gelişim programlarını kapsayan Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme Programı'nı uygulamaya koymuştur. Uygulamanın amacı, "kariyer açısından gerçek başarı, fırsat ortaya çıktığında hazır olmaktır" (Karasar, 2012: 17).

Dünyanın en hızlı gelişen ve büyüyen hava yolu işletmelerinden biri olma özelliğine sahip olan THY, Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme Programı konusunda da dünyadaki son gelişmeleri ve teknolojileri takip ederek kendi örgüt yapısına uyarlamak sureti ile faaliyete geçirmektedir. Bu nedenle programın tasarlanma süreci, stratejik yönetim anlayışına uygun olarak örgütün ihtiyaçlarının ve beklentilerinin analiz edilmesinin ardından yetkinliklerin belirlenmesi ve örgüte katma değer yaratacak şekilde bir programın hazırlanmasıyla gerçekleşir. Program yönetici takımlarını birbirinden ayrı bir şekilde değerlendirir ve tüm katmanlara yönelik eğitim fırsatları oluşturulur.



Şekil 4. 1.THY Kariyer Piramidi

Programa dahi olabilmek için çeşitli kriterler getirilmiştir. Bu kriterler yönetici adayı olabilmek için en az bir yıldır THY’de çalışıyor olmak, yeterli yabancı dil bilgisine sahip olmak, dört yıllık üniversite mezunu olmak, disiplin suçu

bulunmamak ile mesleki bilgi birikimi ve yöneticilik vasıflarına sahip olmak şeklinde belirlenmiştir (Karasar, 2012: 18).

Program, yönetici adaylarını yetiştirmeye yönelik sınıf içi eēitimler, sosyal aktiviteler, yurt dışı programı ve online eēitimleri kapsamaktadır. Yönetici yetiştirme ve geliştirme programının kendi tasarladığı online eēitim portalı vardır. Bununla birlikte, Harvard niversitesi ile iřbirliēi yaparak gerekli yetkinliklere sahip 1000'e yakın yönetici adayı için Harvard ManageMentor web tabanlı uzaktan eēitim programında kullanım hakkı satın almıştır.

4.3. Türk Hava Yolları Yönetici Okulu'nda Harvard ManageMentor'un Kullanımı

Harvard ManageMentor, yöneticilerini iç kaynaklardan temin eden büyük ölçekli birçok önemli şirketin kullanmış olduēu web tabanlı yönetici yetiştirme uygulamasıdır. Türk Hava Yolları da kendi yönetsel stratejilerini belirlerken ve kendi programlarını uygularken uluslararası standartlara ulaşmış bu programdan yararlanmaktadır. THY, Harvard ManageMentor programından faydalanırken, bir yandan da benzer bir sistem olan Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme programının iřlerliēini devam ettirmektedir.

Temel çerçevede benzer bir bakış açısıyla stratejik yönetim yaklaşımı, kariyer planlaması, yönetim becerileri ve liderlik özelliklerini geliştirmeyi amaçlayan THY Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme Programı ile Harvard ManageMentor arasında büyük bir ilişki vardır.

Çalışmanın bu kısmında bu ilişkinin baēlantıları ve ayrılıklarının ortaya çıkarılması amacıyla yönetici yetiştirme ve geliştirme Programı'nın amaçları, hedefleri, beklentileri ve program ieriēinin 44 modllk Harvard ManageMentor'un kapsamı ile ne kadar uyulduēu analiz edilecektir.

İlk olarak, THY Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme Programı uygulamaya konulurken bir takım yetkinlikler hedeflenmiştir. Bu yetkinlikleri Karasar (2012: 19) şu şekilde sıralamıştır:

- Kişisel yetkinlikler: zaman yönetimi, kaynak yönetimi, proje yönetimi, performans yönetimi, kendini ifade etme vb.
- İletişim ve yönetim becerileri: değişim yönetimi, iletişim yönetimi, kriz yönetimi, çalışanların yönetimi, raporlama vb.
- Donanımsal yetkinlikler: MS Office programları, ERP, yabancı dil, online araştırma vb.
- Karar verme becerileri: bilgi analizi, süreç analizi, problem çözme vb.

Hedeflenen yetkinler, Harvard ManageMentor programının birçok modülü ile desteklenebilecek şekilde tasarlanmıştır.

-Kişisel yetkinlikler: Kariyer Yönetimi Modülü, Yeni Yönetici Dönüşümü Modülü, Zaman Yönetimi Modülü, Stres Yönetimi Modülü, Toplantı Yönetimi Modülüyle geliştirilebilmektedir.

Kariyer Yönetimi Modülü ile ilgi alanları ve değerlerinin gelişmesi, fırsatların değerlendirilmesi ve bu fırsatlara açılacak kapıların anahtarının tespit edilmesine imkân sağlanmaktadır. Değişim sürecinin başarıyla tamamlanması için gerekli beceriler Yeni Yönetici Dönüşümü Modülünde işlenmektedir. Stres Yönetimi, Toplantı Yönetimi ve Zaman Yönetimi Modüllerinde ise etkin bir biçimde stres ile başa çıkma, toplantıların daha verimli geçmesine yarayacak düzenlemelerin yapılması ve etkin zaman kullanımı üzerinde durulur.

-İletişim ve yönetim becerileri: Zorlu Etkileşimler Modülü, Liderlik ve Motive Etme Modülü, Başkalarını İkna Etme Modülü, Takım Liderliği Modülü ve Takım Yönetimi Modülü.

İletişim ve yönetim becerilerinin etkin bir biçimde kullanılmasına yönelik olan bütün bu modüller, iletişim tekniklerinin kullanımı, topluluğu motive edecek ve

yönlendirecek araçların doğru seçimi ve gruba önderlik etme kapasitesinin ortaya çıkarılması gibi yetkinliklerin geliştirilmesinde yardımcı olur.

-Donanımsal yetkinlikler: Yazım Becerileri Modülü.

Yazım becerileri modülü, stratejik hedeflere ulaşmada yazılı araçların kullanımını iyileştirecek ipuçları içermektedir. THY Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme Programı'nda öngörülen donanımsal yetkinlikler bakımından Harvard ManageMentor'un eksik kaldığı söylenebilir.

-Karar verme becerileri: Karar Alma Modülü, İşte Etik Modülü, Süreç Geliştirme Modülü, Stratejik Düşünme Modülü.

Birbirinden farklı birçok modülde karar alma becerilerine ilişkin konular söz konusu olmasına rağmen, bu konunun en etkin işlendiği modüller Karar Alma, İşte Etik, Süreç Geliştirme ve Stratejik Düşünme Modülleridir. Bu modüller, organizasyonun bugünü ve geleceğine ilişkin strateji belirleme, uygulamaya koyma ve bu süreçler ile ilgili kararlar alma becerileri üzerine ipuçları vermektedir.

Yönetici Adaylarının programı tamamladıklarında sahip olmaları gereken özellikler 5 ayrı kategoride sınıflandırılmıştır. Bu kategoriler, kişilik özellikleri, kişisel donanım, stratejik bakış, operasyonel beceriler ve insan kaynakları yönetimi başlıklarında açıklanmıştır. Harvard ManageMentor, içerdiği modüller ile bu özelliklerin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

Tablo 4. 3. Program Sonunda Yönetici Adayından Beklenen Vasıflar

Kişilik özellikleri	Hümanist olma	Karar Alma Modülü İşte Etik Modülü
	Güçlü ahlaki değerlere sahip olma	
	İnisitayif alma	
	Özdeğerlendirme (kendini	

	sorgulayabilme)	
	Adanmışlık	
	Adalet duygusu	
Kişisel donanım	Eğitim seviyesi	Toplantı Yönetimi Modülü
	İş tecrübesi	Sunum Becerileri Modülü
	Bilgi teknolojilerine hakimiyet	Takım Liderliği Modülü
	İyi bir konuşmacı olması	Takım Yönetimi Modülü
	Hızlı öğrenme/okuma	
	Teşkilat/iletişim ağı kurma becerisi	
Stratejik bakış	Büyük resmi görebilme	Değişim Yönetimi Modülü
	Analiz ve sentez yeteneği	Stratejik Düşünme Modülü
	Vizyonerlik	Stratejik Uygulama Modülü
	Önceliklendirme	
	İlişkilendirme/neden - sonuç ilişkisi kurabilme	
	Planlama	
Operasyonel beceriler	Harekete geçme	Kriz Yönetimi Modülü
	Hızlı karar verme	Müşteriye Odaklanma Modülü
	Yenilikçi olma/değişime hızlı adaptasyon	Karar Alma Modülü
	Sonuç odaklı olma	
	Etkili zaman yönetimi	
	Yetki ve sorumluluk paylaşımı	
İnsan kaynakları yönetimi	Farklılıkları yönetebilme	Çeşitlilik Modülü
	İnsanların yetenek ve potansiyellerini keşfedebilme	Personelin Geliştirilmesi Modülü
	İyi bir dinleyici olma	Liderlik ve Motive Etme Modülü
	Örnek olma/ilham verme	Başkalarını İkna Etme Modülü
	İkna becerisi/motive etme	
	İlişkilerde açık ve şeffaf olma	

THY Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme Programı, Harvard ManageMentor programıyla yaptığı işbirliği ile bir yöneticide olması gereken bütün yetkinlik ve vasıfları kapsayacak bir araca sahip olmuştur. Yönetim süreçleri ve yönetsel politikalar kültürden kültüre değişim gösterdiği için her iki programın da birbirine göre eksiklikler mevcuttur. Bununla birlikte bu iki programı bütünleşerek uygulamaya alınması halinde bu eksiklikler giderilerek örgütün ihtiyacı olan ve stratejik hedeflerine uyumlu yönetici adayları örgüt bünyesine kazandırılacaktır.

5. SONUÇ

Yönetim kavramı insanlık ortaya çıktığı günden bu yana kullanılan bir olgudur. İnsanların bir arada yaşayabilmek ve ortak bir şeyler paylaşabilmek için yönetim olgusuna ve bu olgunun gruplar üzerinde bıraktığı etkiye farkında olmasalar da kullandıkları bu olgunun kavramsallaşması sanayi devrimi sonrasında üretim ve tüketim ilişkilerinin değişen yapısı, endüstrileşme, makineleşme ve bu faktörlerden doğan süreçler ile mümkün olabilmektedir. Yönetim olgusunun bilimsel temellerinin atılması bu şekilde 19. yüzyılın sonunu bulmuştur. Ancak bir kere temeli atılan yönetim olgusu hakkında ortaya atılan görüşler ve bakış açıları da bu zamandan itibaren gelişme göstermeye başlamıştır.

Başlangıçta yönetim olgusunun bilimselleşmesi Klasik yaklaşım ile mümkün olsa da günümüzdeki anlayışın temelleri Neo-klasik yaklaşımın yönetim süreçlerinde insan faktörünü göz önünde bulundurmasıyla mümkün olmuştur. Bundan sonraki yaklaşımlar olan Modern ve Post-modern yaklaşımlar önceki yaklaşımları reddetmek yerine önceki yaklaşımların eksiklikleri ve yetersizlikleri üzerine yeni yaklaşımları oluşturmuşlardır. Modern yaklaşım ile birlikte insanın örgüt ve yönetsel süreçlerde önemli bir faktör olduğunun sltı daha net çizilmiş, Post-modern yaklaşım ise insanı bu yönetsel süreçlerin başarısında ana temele oturtmuştur.

Post-modern yaklaşım ile birlikte örgüt mekanik bir yapı olmaktan çıkmış daha esnek, yaratıcı ve yenilikçi bir yapıya bürünmüştür. Bu durumda Post-modern yaklaşımın oluşturulduğu dönemin etkisi görülmektedir. 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren geliştirilen Post-modern yönetim yaklaşımı, soğuk savaştan, komünizmin çöküşü olarak görülen Sovyetler Birliği'nin yıkılışı ve ABD'nin dünyada süper güç olarak görülmeye başlamasından, iki kutuplu dünya düzeninden tek kutuplu dünya düzenine geçişten, ABD'nin dünya üzerindeki yükselen etkinin kendisini siyasi ve ekonomik süreçlerde göstermesinden etkilenmiştir. ABD'nin etkisiyle devletler hızla neoliberal politikalar uygulamaya başlamış, siyasi olarak

eklemlendikleri bu ideoloji kendisini ekonomik yapıda da göstermiş ve bu doğrultuda peşi sıra özelleştirme faaliyetleri hız kazanmıştır.

Bu durum örgüt ve organizasyonları fazlasıyla etkilemiştir. Küreselleşmenin de etkisiyle ulusal sınırların giderek etkisini yitirmesi, bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişme ve teknolojik ekipmanların tüm sektörlerde kullanılabilirliğinin artması ve örgütlerin kendilerini sadece ulusal değil aynı zamanda uluslararası rekabetin içinde bulmaları, yönetsel süreçlerin ve yönetim yaklaşımlarının tekrar ve tekrar sorgulanmasını zorunlu kılmıştır. Dönemin bu koşulları içinde örgütlerin en önemli hedefleri hizmet verdikleri pazarda varlıklarını devam ettirebilmek ve bu doğrultuda rekabet üstünlüğü sağlayacak politikalar izlemek olmuştur.

Stratejik yönetim düşüncesi ve stratejik yönetim araçları da bu hedeflerin zorunluluğu sonucu ortaya çıkmıştır. Stratejik yönetim yaklaşımı bir yandan artan rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için gerek stratejik bakış açılarının, izlenmesi gereken politikalar üzerindeki etkinliği ve bu politikaların uygulanabilirliğini artıracak araçların tayin edilmesi konuları gerekse daha önce hiç olmadığı kadar önem kazanan insan faktörünün örgüt için ne anlam ifade ettiği, örgüt içerisinde ne şekilde yönlendirileceği ve örgüte yarar sağlamak için nasıl geliştirileceği üzerinde fikirler ortaya koymuştur.

Son yıllarda rekabetin sürdürülebilir olması ve rekabet unsuru yaratmak yolundaki en büyük faktör “insan” olarak tanımlanmaktadır. Bu da stratejik yönetim yaklaşımlarının ve stratejik yönetim araçlarının bu yönde gelişme göstermesi ile sonuçlanmaktadır. Bu nedenle, stratejik yönetim yaklaşımı, örgütlerde çalışan ile ilgili herşeyden sorumlu olan insan kaynakları yönetimi birimi tarafından benimsenerek uygulamalarda yer almaya başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi bir birim olarak ortaya çıktığı ilk günden itibaren örgütün bünyesinde var olan insan faktörü üzerine çalışmalar yürütmektedir. Buna rağmen, İKY ve stratejik İKY'nin yürüttüğü çalışmalar ve uygulamaya koyduğu politikalar birbirinden farklıdır. İKY uygulamaları örgütün çıkarları doğrultusunda

insana yaklaşırken, stratejik İKY aynı zamanda insanların çıkarlarını örgütle bağdaştırarak örgüt içi istikrar ve örgütte organik bir bağlılık yaratma çabasındadır. Stratejik İKY'nin örgütün olduğu kadar çalışanların da çıkarlarını göz önünde bulundurmasının birçok sebebi vardır. Ancak bu sebeplerden en önemlisi artık örgütlerin, çalışanların nicelikleri ile değil nitelikleri ile doğru orantılı bir Şekilde büyüme kaydetmesidir.

Stratejik İKY uygulamaları bu nedenle örgüte nitelikli çalışan çekmek, nitelikli çalışanın dikkatini cezbetmek için başarılı imaj politikaları uygulamak ve sektörde tanınırlığını artırmak, nitelikli çalışanı örgütte daimi kılmak ve nitelikli çalışandan azami ölçüde faydalanmak gibi politikalar geliştirmeye başlamışlardır. Bu gibi uygulamalar yetenek yönetimi olgusu ile kavramsallaştırılmış ve yetenek yönetim stratejik insan kaynakları birimlerinin öncelikli uygulamaları arasına girmiştir. Yetenek yönetimi çok eski bir kavram olmamakla birlikte, önemi her geçen gün artmaktadır. Nicelikten niteliğe kayış yeteneklerin önemini iyice artırmış ve rekabet alanında yetenek savaşları dönemi başlamıştır.

Bu dönemin rekabet savaşları dönemi olarak tanımlanmasının en önemli sebebi yetenekli insan sayısının gün geçtikçe azalıyor olmasıdır. Bu noktada belirtmek gerekir ki bu azalma yetenek tanımındaki niteliklerin ve yetenekli çalışanlardan beklenenlerin artması ile ters orantılıdır. İncelendiği zaman piyasada istihdam edecek insan sayısında bir azalma yoktur ancak yetenek kümesine her geçen gün yeni nitelikler girmektedir ve bu da yetenek olarak tanımlanacak kişi sayısını azaltmaktadır.

Örgütlerin yetenekli çalışan istihdam etme kaygısı ve yetenekli çalışanların her geçen gün azalması strateji İKY' uygulamalarında yetenek yönetiminin önemini daha da artırmıştır. Örgütler, özellikle de büyük ölçekli ve uluslararası hizmet veren örgütler istihdam edecekleri yetenekler için çeşitli uygulamalar yoluna gitmişlerdir. Bu uygulamalar dış kaynaktan yetenek ithali ve i kaynaktan yetenek yetiştirilmesi olarak ikiye ayrılabilir. Dış kaynaktan yetenek ithali i kaynaktan yetiştirilmesine

nazaran çok daha zahmetli, çok daha zaman alıcı ve çok daha pahalıya mal olan bir uygulamadır. Bu nedenle örgütler kendi içlerinden yeteneklerin seçilerek yetiştirilmesi ve gelecek hedeflerine uygun stratejilerin belirlenmesine rol oynayacak bir biçimde eğitilmesi için çeşitli uygulamalar başlatmışlardır. Bu uygulamalar bölgeden bölge farklılık göstermekle birlikte yönetici yetiştirme programları ve web tabanlı uzaktan eğitim gibi uygulamalar tüm dünyada kullanım bakımından ilk sıralarda olan uygulamalardır.

Yönetici okullarının öncelikli amacı örgütün stratejilerinin belirlenmesi ve seçilen yeteneklerin geleceğin yöneticileri olarak bu stratejilere uygun bir şekilde yetiştirilmesidir. Bu gibi programların en büyük avantajı, yönetim kadrosu ve yönetici adaylarını biraraya getirerek etkileşim sunmasıdır. Yönetici adayları program boyunca çeşitli aşamalardan geçerek yetenek havuzuna girecek şekilde bir eğitime tabi tutulurlar. Bu eğitim süresince kişisel donanımlarını ve becerilerini geliştirdikleri gibi örgütsel hedeflere ve amaçlara yaklaşır, bunları benimser ve özümserler. Örgüte bağlılığı artırıcı bir etkisi olan bu gibi yöneticilik okullarının diğer yönetici yetiştirme faaliyetleri ile koordineli olarak çalışması ise beklenen sonuçların niteliğini büyük ölçüde artırır.

Web tabanlı uzaktan eğitim programlarının eğitimde kullanılabilir olması teknolojik gelişmelerin günümüzde ulaştığı boyut ile mümkün olabilmektedir. İletişim teknolojilerindeki hızlı gelişimin kendisini eğitim alanında göstermesi birçok önemli eğitim faaliyetinin hayata geçirilmesinde etken olmuştur. Uzaktan eğitim yaklaşım 100 yıldır farklı biçimlerde kullanılıyor olsa da internet tabanlı uzaktan eğitimin çeşitli amaçlar için kullanılmaya başlaması yakın bir geçmişe dayanır. Uzaktan eğitim faaliyetlerinin yüzyüze ve örgün eğitime nazaran birçok avantajının bulunması da bu faaliyetlerin kullanımındaki hızlı artışın temel sebebi olmuştur.

Web tabanlı uzaktan eğitim programları ile yönetici yetiştirme uygulamalarının kullanımı uluslararası büyük ölçekli örgütlerin sıkça kullandığı bir uygulamadır. Dünyada bir süredir kullanılmakta olan bu yöntem yavaş yavaş

Türkiye’de de kullanılmaya başlanmıştır. Hatta bu amaçla kurumsal eğitim kurumlarında bu tarz programlar dizayn edilerek kullanıma açılmıştır. Bununla birlikte bu tür programların belki de en eskisi ve en bilineni Harvard ManageMentor’dur. Harvard ManageMentor on yılı aşkın bir zamandır alanında profesyonel danışmanlar, stratejistler ve teknik bir ekiple web tabanlı uzaktan eğitim ile yönetici yetiştirme programı uygulamaktadır. Eğitim sonunda başarılı olan adaylara sunmuş olduğu sertifika tüm dünyada tanınan Harvard imzasını taşıdığı için bu alanda kendisini yetiştirmek isteyen bireyler ve yönetici adaylarına bu programı bir fırsat gibi sunan örgütler tarafından oldukça rağbet görmektedir.

Türkiye’de sektör verdiği alanda lider konumda bulunan ve Türkiye’yi uluslararası arenada başarı ile temsil eden Türk Hava Yolları’da sürekli yükselen gelecek hedeflerini gerçekleştirecek yönetici adaylarını belirli programlara tabi tutarak geliştirmeyi amaçlar. Bu programlardan ilki kendi bünyesinde kurmuş olduğu Yönetici Okulu’dur ki program Harvard Üniversitesi işbirliği ile sürdürülmektedir. Yöneticilik Okulu’nun amaçları ve hedefleri sunulan eğitim programı ile eşleştirilerek yönetici adaylarına sunulur.

THY bu alanda uluslararası gelişmeleri de yakından takip ederek yetenek yönetimini dünyadaki son uygulamalara uygun bir şekilde uygulamaya dökmektedir. Bu nedenle açmış olduğu Liderlik okulu’nu Harvard ManageMentor programı ile desteklemiş ve bütüncül bir yönetici yetiştirme programı ortaya koymuştur.

Harvard ManageMentor’un web tabanlı yönetici yetiştirme programı 44 modül içermektedir. Programa kayıtlı olan yönetici adayları bu modülleri kullanarak gerekli gördükleri alanlarda kendilerini geliştirebilmekte ,birçok yönetsel becerinin yer aldığı bu modülleri tamamlayarak yetkinliklerini artırmaktadır. THY Yönetici Okulu’da Harvard ManageMentor programına benzer bir şekilde yönetici adaylarına hem sınıfiçi eğitim hem de seminer eğitimleri vererek bir yöneticide bulunması gereken yetkinliklerin artırılmasına yönelik eğitim programı uygulamaktadır.

THY'nin vizyon ve misyonuna uygun olarak tasarlanmış Yönetici Okulu'nun girdi ve çıktıları, Harvard ManageMentor'un 44 modüllük eğitim programının sunmuş olduğu olanaklar ile hemen hemen aynı niteliklere sahiptir. Birbiri ile benzer uygulamalar içeren her iki programın farklılıkları da bulunmaktadır. Bu farklılıklar da THY'nin, uluslararası bir yönetici yetiştirme programını direk inceleme altına alıp uygulamadığını, kendi bölgesel ve kültürel dinamiklerini de yetiştireceği yöneticilere aktaracak şekilde bir program tasaradığını göstermektedir.

THY hem Yönetici Okulu, hem de bünyesinde çalışan geleceğin yöneticileri için Harvard ManageMentor'dan satın almış olduğu kullanım hakları ile Türkiye'de yetenek yönetimi uygulamalarına bu denli geniş ölçekte ve bu denli bütüncül bir yaklaşım sunan nadir kuruluşlardan bir tanesidir. Her geçen gün büyümekte olan ve hedeflerini yükselterek geleceğin pazar anlayışının şekillenmesine katkıda bulunan bu kuruluşun yetenek yönetimi uygulamaları gerek kendi sektöründe hizmet veren diğer örgütler, gerekse başka sektörlerde uluslararası ölçekte hizmet veren kuruluşlar için yol gösterici bir örnek olarak nitelenebilir.

6. KAYNAKÇA

Kitap

Arıkboğa, F. Ş. (2003), *Entellektüel Sermaye*, İstanbul: Derin Yayınları.

Armstrong, M. (1993), *Human Resource Management: Strategy and Action*, London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2006), *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, Philadelphia: Kogan Page.

Aykaç, B. (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Baransel, A. (1979), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, Cilt: 1, İstanbul: Fatih Matbaası.

Başaran, İ. E. (2000), *Yönetim*, Ankara: Feryal Matbaası.

Can, H. (2002), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi

Can, H., Tuncer, D. & Ayhan D. Y. (2003), *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canman, D. (1995), *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara: TOTAİE Yayınları, 260.

Dalay, İ. (2001), *Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*, Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayınları, 4.

Dinçer, Ö. (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları.

Ertuna, Ö. (2008), *Stratejik Yönetim*, İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları, 4.

Ertürk, M. (2009), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Handfield, M. H. & Axelrod, J. B. (ed) (2001), *War for Talent*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hatiboğlu, Z. (1986), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Keçecioğlu, T. (2006), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İKY ile Rekabetçi Avantaj Kazanmak*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 26.
- Koçel, T. (1998), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kotter, J. P. (1996), *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1975), *Örgütler*, (Çev. Ö. Bozkurt & O. Onaran), Ankara: TODAİE.
- Onal, G. (1982), *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi.
- Özalp, İ. (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özgen, H. & Yalçın A. (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Öztekin, A. (2002), *Yönetim Bilimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Pamuk, G., Erkut, H. & Ülegin, F. (1997), *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Saruhan, S. C. & Yıldız, M. L. (2009), *Çağdaş Yönetim Bilimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, M., Atilla, E. A. & Bektaş, M. (2008), *İşletme Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992), Theoretical Perspectives of Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18 (2), 295- 320.

Varol, E. S. (2001), *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler*, İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu Yayınları.

Makaleler ve Süreli Yayınlar

Altuntuğ, N. (2009), Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Fakültesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*, 14 (3), 445- 460.

Bal, Y. (2010), Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (20), 267- 278.

Bayat, B. (2008), İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (3), 67- 91.

Doğan, S. & Demiral, Ö. (2008), İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 145- 166.

Erdemir, E. (2006), Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye'deki Yansımaları. Derleyen İbrahim Güran Yumuşak, 5. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi: Bildiriler Kitabı*, 1, Kocaeli.

Güçlü, N. (2003), Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 61- 85.

Karasar, Ş. (2012), Türk Hava Yolları'nın Yeni Alameti Farikası: Yönetici Okulu. *Turkish Aviation Academy*, 4, 16- 19.

Kaya, Z., Erden, O., Çakır, H. & Bağırşakçı, N. B. (2004), Uzaktan Eğitimin Temelleri Dersindeki Uzaktan Eğitim İhtiyacı Ünitesinin Web Tabanlı Sunumunun Hazırlanması, 3 (3), 165- 168.

Keçecioğlu, T., Çetin, C. & Çapraz, B. (2005), Temel Yetkinliklerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Hayes Lemmerz Jantaş ve İnci Exide Akü Örnekleri. *XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul.

Polat, S. (2011), Yetenek Yönetimi. *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, 27- 38.

Sayılar, Yücel. (2008), Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim ve Kurumsal Belirlenimin Olası Etkileri, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63 (2), 219- 248.

Schuler, R. S. (1982), Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, 21 (2), 18- 31.

Truss, C. & Gratton, L. (1994), Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach, *The International Journal of Human Resource Management*, 5 (3), 663- 686.

İnternet Kaynakları

Altıntaş, N. (2003), Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi. <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/249410.asp?cp1=1>, Erişim Tarihi: 23.04.2013.

Tolunay, M. (2007), Değerlendirme Merkezi Uygulamaları. <http://www.meltemtolunay.com/?p=15>, Erişim Tarihi: 25.04.2013.

www.harvardbusiness.org/corporate/ Erişim Tarihi: 10.04.2013

<http://www.harvardbusiness.org/harvard-managementor> Erişim Tarihi: 02.04.2013

<http://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/avrupanin-lideri-turkiye.html> Erişim

Tarihi: 16.03.2013.

Türk Hava Yolları Yıllık Rapor 2012.

http://www.turkishairlines.com/download/investor_relations/annual_reports/yillik_rapor_2012.pdf Erişim tarihi 13.05.2013.

<https://akademi.thy.com> Erişim tarihi: 11.05.2013.

7. EKLER

EK 1. Harvard ManageMentor Eğitim Modülleri*

Modül 1	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Bütçeleme					
Daha az zamanda daha iyi ve daha doğru bütçeler hazırlayın. Kritik bir stratejik araç olarak kullanılacak bütçeyi nasıl oluşturacağını zı öğrenirken bütçenin avantajlarına, dezavantajlarına ile yeni teknik ve yaklaşımlara hakim olun. Modül konseptlerin uygulamasını hızlandıracak kolay kullanılabilir şablonlar içermektedir. Mentor: V. G. Narayanan	<ul style="list-style-type: none"> -Bütçelemeye Genel Bakış -Bütçe Türleri -Bütçeleme Yaklaşımları -Harcamaları Kategorize Etme -Faaliyet Bütçesi Hazırlama-Hedefler ve Varsayımlar -Faaliyet Bütçesi Hazırlama-Satışları ve Geliri Tahmin Etme -Faaliyet Bütçesi Hazırlama-Satılan Malların Maaliyeti, SG&A ve İşletme Geliri -Sermaye Bütçesi -Sermaye Bütçelemesi -Sermaye Bütçeleme Teknikleri - Duyarlılık Analizi - Bütçelemede Varyans - Bütçe ile Şirket Karnesini 	<p>“Bütçe Stresi”, VG Narayanan , Profesör, Harvard Business School</p> <p>“Bütçe Etkileri”, VG Narayanan , Profesör, Harvard Business School</p> <p>“Gerçekçi Bütçeler”, Jean Capizzi, Üst Düzey Yönetim Analisti, City of Boston</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Doğru satış tahmini yapma -Giderleri hesaplama <p>Grup Projeleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bir önceki yılın bütçesinden ders çıkarma - "Ya ... ise" senaryoları ile riski yönetme 	<ul style="list-style-type: none"> - Bütçe hazırlama ve yönetimde adımlar -Cari bütçe hazırlamada adımlar -Takımınızın bütçesini tartışmada ipuçları -Varsayımları oluşturmada İpuçları -Yıllık bütçeleme ve izleme -Yıllık bütçe izleme cetveli -Bütçe hazırlama kontrol listesi -Cari bütçe taslağı 	<p>BSR: Bjarte Bogsnes. “Dynamic Forecasting: A Planning Innovation for Fast-Changing Times.” Eylül 2009</p> <p>BSR: David P. Norton; Philip W. Peck. “Linking Operations to Strategy and Budgeting.” Eylül 2006</p>

* Harvard Manage Mentor Eğitim Modülleri İngilizceden Çevrilmiştir.
www.harvardbusiness.org/corporate/ Erişim Tarihi: 10.04.2013

	Eşleştirme				
--	------------	--	--	--	--

Modül 2	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
İş Vakası Geliştirme					
Yeni iş ortaklarınıza kolay uygulanabilir adımlar ile mantıklı ve merak uyandıran durumlar yaratın. İş olanakları tanımlanmasından, bu olanakların başarı ölçümlenmesine kadar olan konuları kapsar. Riski değerlendirme, maliyeti ölçeklendirme, uygulama planı geliştirme ve iletişim ile ilgili önerileri içerir. Mentor: V.G. Narayanan	<ul style="list-style-type: none"> -İş Durumunun Temelleri -Fırsatı Tanımlama -Seçenekleri Belirleme -Veri Toplama ve Zaman Çizergesi Belirleme -Veriyi Analiz Etme -Örnek Vaka Analizi -Bir Çözüm Seçme ve Riskleri Değerlendirme -Yüksek Seviye Uygulama Planı Yaratma -Vakayı Bağlantılama 	<p>“Girişimciliğin Esası”, Lynda Applegate, Profesör & Bölüm Müdürü, Girişimci Yönetimi</p> <p>“Varsayımlarını Test Et”, Lynda Applegate, Profesör & Bölüm Müdürü, Girişimci Yönetimi</p> <p>“Fikirlerini İnanıncı Kılmak”, Prashant Pundrik, Tedarik Zinciri Yardımcısı, ConocoPhillips Asia Ventures Pte Ltd</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Seçenek üretme -Riskleri değerlendirme ve hafifletme <p>Grup Projeleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fikirler için hareket planı oluşturma -İş vakası ile karar alıcılar bağlantılama 	<ul style="list-style-type: none"> -İş vakası için destek oluşturma adımları -Seçenek analizi için adımlar -Bir sonuç önerisi seçmek için adımlar -İş vakası yazımı için ipuçları -Örnek bir iş vakası -Bir çalışanın değiştirilmesini maliyetini hesaplamak için çalışma kitapçığı -Seçenekleri belirlemek için çalışma kitapçığı -Proje uygulamasını takip etmek için çalışma kitapçığı -İş vakası oluşturmak için kontrol listesi -İş vakası şablonu 	<p>HMCL: John Clayton. “Writing an Executive Summary That Means Business.” Ağustos 2003</p> <p>HMCL: Janice Obuchowski. “A Winning Proposition.” 1 Temmuz, 2005</p>

Modül 3	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
İş Planı Gelişimi					

Etkileyici bir iş teklifi hazırlama sürecini adım adım tasarlar. Bu süreçte yeni bir iş sahası için finansman araştırmasının yanında yeni bir iç ürünü piyasaya sürmenin yolları da öğreneceksini z. Mentor: Linda A. Cyr.	<p>-İş Planı Taslağı</p> <p>-Süreci Şekillendirme</p> <p>-İş Planının Yapısı</p> <p>-Açılış Bölümleri</p> <p>-Yönetici Özeti</p> <p>-İş Tanımı</p> <p>-İş Çevresi Analizi</p> <p>-Endüstri Geçmişi</p> <p>-Pazar Planı</p> <p>-Operasyon Planı</p> <p>-Yönetim Özeti</p> <p>-Finansal Plan</p> <p>-Ekler ve Aşamalar</p>	<p>“Yükselen Pazarlar”, Kate Sweetman, Başkan, Sweetman Consulting</p> <p>“Nehri Geçmek”, Lynda Applegate, Profesör & Unit Head, Entrepreneurial Management</p> <p>“Başarı için Plan”, Prashant Pundrik, Tedarik Zinciri Yardımcısı, ConocoPhillips Asia Ventures Pte Ltd</p> <p>“Pazara Uyum”, Scott Anthony, Yönetim Müdürü, Innosight Ventures</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <p>-İş kavramını tanımlamak</p> <p>-Operasyonel Başarı Faktörlerini Belirlemek</p> <p>Grup Projeleri:</p> <p>-Kendi fikrin açısından iş çevresini analiz et</p> <p>-Kendi fikrin için bir pazarlama planı geliştir</p>	<p>-Sana gerekli bilgileri belirlemek için adımlar</p> <p>-Market planını geliştirmek için adımlar</p> <p>-İş tanımını geliştirmek için ipuçları</p> <p>-Araştırma yapmak için ipuçları</p> <p>-Finansal plan hazırlamak için ipuçları</p> <p>-Aşama planları geliştirmek için ipuçları</p> <p>-Mali paket için ön form</p> <p>-Örnek iş planı</p>	<p>HMCL: Nick Wreden. “How to Make Your Case in 30 Seconds or Less.” Ocak 2002</p> <p>HBR OnPoint EE: Stanley R. Rich and David E. Gumpert. “How to Write a Winning Business Plan” Ocak 2001</p> <p>HBR Case: John W. Mullins. “Good Money After Bad?” Mart 2007</p>
--	--	---	---	--	--

Modül 4	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Kariyer Yönetimi					
Kendi kariyerinizin yönetimi ya da bu konuda başkalarına yardım için basit bir yaklaşım geliştirin. Kendi ilgi	<p>-Kariyer geliştirme nedir?</p> <p>- Kariyerinin sorumluluğunu üstlenmek</p> <p>-Kendini</p>	<p>"Zorlukları Karşlamak", Esther Alegria, Başkan Yardımcısı, Manufacturing & GM, Biogen Idec Inc.</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <p>-Sevdiğin işi keşfetmek</p> <p>-Çalışanların kariyer gelişimini desteklemek</p>	<p>-İşin ödüllendirilmesi için değerlerinizin açık edilmesi için adımlar</p> <p>-Kariyer hedefinizin tanımlanması için adımlar</p> <p>-Yeni yeteneklerin tanımlanması ve edinilmesi için adımlar</p>	<p>HBR OnPoint EE: Peter F. Drucker. “Managing Oneself.” Ocak 2005</p> <p>HBR: Robert Steven</p>

alanlarınızı, değerlerinizi ve doğru işi yapmak ya da fırsatları geliştirmek için gerekli araçları kapsar. Değerli tavsiyeleri ya da kariyer danışmanların 1, mentorları, iletişim ağlarını, bilgi alışverişini ve profesyonel gelişim fikirlerini içerir. Mentors: James Waldroop and Timoty Butler	<p>bilmek</p> <p>-İş değerlerini açık hale getirmek</p> <p>- Yeteneklerini değerlendirerek</p> <p>-Şirketteki olanakları geliştirme yolları</p> <p>- Başkalarına kariyer yönetimi için yardım etmek</p> <p>-Sıkça sorulan sorular</p>	<p>"İyi Bir İş", Beverly Kaye, CEO, Career Systems International</p> <p>"Kariyer Çıkmazı", Tim Butler, Asistan, Harvard Business School</p>	<p>Grup projeleri:</p> <p>-İlgi alanlarını, çalışma değerlerini ve dönüştürülebilir yetenekleri belirle</p> <p>-Bilgi alışverişini yönet</p>	<p>-Bilgi alışverişi için adımlar</p> <p>-Yapacağınız işin ortaya çıkarılması için adımlar</p> <p>-Doğru geliştirici fırsatların seçilmesi için ipuçları</p> <p>-Kariyer danışmanı seçimi için ipuçları</p> <p>-Mentor seçimi için ipuçları</p> <p>-Bilgi ağı için ipuçları</p> <p>-Bilgi alışverişi için ipuçları</p> <p>-İhtiyacınız olan becerileri edinmek için ipuçları</p> <p>-Eğitimi sürdürmek için ipuçları</p> <p>-Değişim için yöneticiyle konuşma konusunda ipuçları</p> <p>-Keşifsel seyir defteri</p> <p>-Becerilerin değerlendirilmesi</p> <p>-Bilgi alışverişi taslağı</p> <p>-Ödüllendirme taslağı</p>	<p>Kaplan. "Reaching Your Potential." Temmuz 2008</p> <p>HBR Case: David Silverman, Gini Graham, Brad Gilbreath, and Lauren Sontag. "Surviving the Boss from Hell." Eylül 2009</p>
--	---	---	---	---	--

Modül 5	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Değişim Yönetimi					
Şirketinizde uygulama, yönetim ve iletişim alanındaki değişimler için pratik bir rehber. Değişime açık	<p>-Değişimin boyutları</p> <p>-Değişime hazır olmak</p> <p>-Değişim yönetimi</p> <p>-Değişimin uygulanması</p>	<p>"Öngörü ile Yaşamak", Neil Gaydon, CEO, Pace Plc.</p> <p>"Sahneyi Değişime Hazırlamak",</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <p>-Değişime tepkileri belirleme</p> <p>-Ortak bir vizyon için iletişim</p>	<p>-Değişime kendi tepkini değerlendirmek için adımlar</p> <p>-Değişime direnen unsurların belirlenmesi için adımlar</p>	<p>HBR: John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger. "Choosing Strategies for Change." Temmuz 2008</p>

<p>fikirle nasıl yaklaşılacağına öğren ve ileriki aşamalarda yeni fikirleri teşvik etmek için bir uyarıcı olarak kullan. Ünitinin ya da organizasyonunun değişime açık olması için adımları içerir ve değişime direnen unsurların elimine edilmesi için araçları belirler. <i>Mentor:</i> Linda A. Hill</p>	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> -Değişim hakkında bilgilendirme -Değişime tepkileri anlama -Değişim esnasında kendini ele alma 	<p>Amy Edmondson, Profesör, Harvard Business School</p> <p>“Değişimin Zorluğu”, Amy Edmondson, Profesör, Harvard Business School</p> <p>“Yeniden İcat Etme Korkusu”, Scott Anthony, Yönetim Müdürü, Innosight Ventures</p>	<p>Grup Projeleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Değişimin uygulanması için bir iletişim planı geliştir -Değişimin önündeki engellerin üstesinden gel 	<ul style="list-style-type: none"> -Etkili bir uygulama planı yaratmak için adımlar -Değişim konusunda genel olarak yapılan yanlışlardan kaçınmak için ipuçları -Yönlendirici bir vizyon yaratmak için ipuçları -Çalışanları değişime yönlendirme konusunda ipuçları -Kısa vadeli etkili kazanımlar için ipuçları -Değişimi yönlendirenlerin kendilerini değerlendirmesi -Değişim bilgilendirmesi için taslak -Değişime direnen unsurların belirlenmesi için taslak -Değişimin önündeki engellerin üstesinden gelmek için taslak 	<p>HBR: Jeffrey D. Ford and Laurie W. Ford. “Decoding Resistance to Change.” Nisan 2009</p> <p>HBR Case: Eileen Roche, Bruce Chizen, and Debra Benton. “Overpromoted and Over His Head.” Ocak 2010</p>
---	---	--	--	---	--

Modül 6	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Koçluk					
Doğrudan raporlardan en iyi sonuç almayı ve onlara koçluk yoluyla yeni üstün yetenekler kazandırmak için yardım	<ul style="list-style-type: none"> -Koçluk hakkında genel izlenim -Hazırlık -İlk tartışma -Diyaloğun devamlılığı 	<p>“Koç Olarak Yönetici”, Lauren Mackler, İdari Amir, Consultant & Au</p> <p>“Koçluğa</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Koçluk fırsatlarının farkına varılması -Koçluk için stratejilerin seçimi 	<ul style="list-style-type: none"> -Koçluk için adımlar -Dengeli araştırmalar ve savunma için adımlar -Ne zaman koçluk yapılacağına dair ipuçları -Etkili koçluk için 	<p>HMU: Andrew Park. “Making the Most of Your Coaching Program.” Eylül 2007</p> <p>HBR:</p>

etmeyi öğren. Bu modülde, koçluk konusunda fikir birliğinde olduğun kişilerin gelişimini kolaylaştırma için gerekenleri dört adımda nasıl kullanacağını öğreneceksin. Ayrıca daha iyi bir koç olmak için yeteneklerini nasıl geliştireceğini de keşfedeceksin.	-Takip -Koçluk yeteneklerinin geliştirilmesi	Direncin Üstesinden Gelmek”, Ellen Kumata, Yönetim Müdürü, Cambria Consulting “Öğrenime Açıklık”, Ellen Kumata, Yönetim Müdürü, Cambria Consulting	Grup Projeleri: -Koçluk yeteneklerini değerlendirme ve geliştirme -Koçluk için hazırlanma	ipuçları -Varsayımları formüle etmek için ipuçları -Geri-dönüş vermek için ipuçları -Geri-dönüş almak için ipuçları -Ortaklık ruhu yaratmak için ipuçları -İletişime uygun olmayan koçlardan dersler çıkarmak için ipuçları -Koçun kendini değerlendirmesi için kontrol listesi -Koçun planlama formu -Gözlem taslağı -Aktif kendini değerlendirme -Eylem-planlama taslağı -Koçluk süresinin değerlendirilmesi	Thomas J. Delong, John J. Gabarro, and Robert J. Lees. “Why Mentoring Matters in a Hypercompetitive World.” Ocak 2008 HBR Case: Phil Terry, Jaithirth Rao, Susan J. Ashford, and Stephen J. Socolof. “Who Can Help the CEO?” Nisan 2009
--	---	---	--	---	--

Modül 7	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Kriz Yönetimi					
Her kriz ne yapacağını bilen yöneticilerin öne çıkması için bir fırsattır. Kriz planı gelişimiyle ve kriz sonrası yapılması gerekenleri	-Kriz nedir? -Krizden kaçınma -Kriz yönetimine hazırlık -Krizin farkına varılması	“Sağlık Krizini Bertaraf Etme”, Thierry Bernard, Genel Başkan Yardımcısı, bioMerieux “Yargılamana Güven”, Jorge Dominguez,	Tartışma Seçenekleri: -En kötüsünden kaçınmak -Deneyimlenen krizden dersler çıkarmak	-Kriz denetimi oluşturmak için adımlar -Kriz planı yapmak için adımlar -Krizlerden kaçınmak için ipuçları -Proje şeklinde krizlerden kaçınmak	HBR: Ronald Heifetz, Alexander Grashow, and Marty Linsky. “Leadership in a (Permanent) Crisis.” Temmuz 2009

belirlemek vasıtasıyla, kriz durumlarında nasıl bir çizelge hazırlanması gerektiği burada anlatılmaktadır. Tüm düzeydeki yöneticileri ilgilendirmektedir. <i>Mentor:</i> Norman R. Augustine.	<ul style="list-style-type: none"> -Krizin içerilmesi -Krizin çözülmesi -Krizden dersler almak -Kriz boyunca kendini idare etmek -Sıkça sorulan sorular 	<p>Uluslararası İlişkiler Amiri, Harvard University</p> <p>“Aciliyet Hissi Yarat”, Ray Carvey, COO, & CFO, Harvard Business Publishing</p> <p>“Güncel Kal”, Colleen O’Keefe, Senior Başkan Yardımcısı, Collaboration Solutions & Global Services, Novell</p>	<p>Grup Projeleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kriz için bir denetim oluştur -Kriz planı geliştir 	<p>İçin ipuçları</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kriz boyunca iletişim için ipuçları -Olabilecek en kötü 10 şey listesi -Olası sorunlar için 30 tane uyarının kontrol listesi -Acil durumlar için iletişim listesi -Kriz öncesi kaynak planlama taslağı -Etki değerlendirmesi için senaryo -Krizden alınan dersler için taslak 	<p>HBR: Alice M. Tybout and Michelle Roehm. “Let the Response Fit the Scandal.” Aralık 2009</p> <p>HBR Case: Eric J. McNulty, James J. Dunne III, Leonard J. Marcus. “The CEO Can’t Afford to Panic.” Mart 2010</p>
---	--	--	--	---	---

Modül 8	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Müşteriye Odaklanma					
Her bir çalışan için hayati önemde bir yönlendirme aracı. Yerli ya da yabancı müşteri kitlesine hizmet sunmak için kritik bileşenleri içerir. Bu doğrultuda müşteri hizmetlerinin zorunlu bir genel bakışını	<ul style="list-style-type: none"> -Müşteriler ve bağlılık hakkında gerçekler -Doğru müşteri kitlesi hedefleme -Bağlılığın karlılığa etkisi -Çalışanların yeterliliğini inşa etme -Müşteriyi tanımak 	<p>“Bir Su Damlası”, Neil Gaydon, CEO, Pace Plc. Kireç Kaması”, Rohit Deshpande, Profesör, Harvard Business School</p> <p>“Bir Laf”, Larry Kramer, Eski Başkan, CBS Digital Media</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Müşteri bağlılığı inşa etme -Müşterini tanıma <p>Grup Projeleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Bir müşterinin yaşam boyu değerini hesapla -Müşteri 	<ul style="list-style-type: none"> -Bir müşterinin yaşam boyu değerini hesaplamak için adımlar -Dinleme istasyonlarını geliştirmek için adımlar -Dinleme istasyonlarını iyileştirmek için adımlar -Bir hizmet sürecini haritalandırmak için adımlar -Hizmetin mükemmel bir şekilde toparlanması için adımlar -Müşteri odaklı bir tasarım süreci için adımlar 	<p>HBR: Rob Markey, Fred Reichheld, and Andreas Dullweber. “Closing the Customer Feedback Loop.” Aralık 2009</p> <p>HMU: Anne Field. “Leadership That Focuses on the</p>

ve bunun müşteri memnuniyeti ve şirket karlılığı ile olan ilişkisini kullanır.	-Değer yaratma	<p>“Müşteriyi Değil, Ürünü Değiştir”, Rohit Deshpande, Profesör, Harvard Business School</p> <p>“Ritz”, Paul Hemp, Yardımcı Editör, Harvard Business Review Group</p>	araştırması ve geri bildirim analizi yap	<p>-Doğru insanları seçmek için ipuçları</p> <p>-Gerekli araçları ve destekleri sağlamak için ipuçları</p> <p>-Sınırları belirli bir hoşgörü için ipuçları</p> <p>-Performansın ödüllendirilmesi için ipuçları</p> <p>-Bir müşterinin yaşam boyu değerini hesaplamak için taslak</p> <p>-Müşteri değeri hesaplaması taslağı</p> <p>-Çalışanın iş hacmini hesaplamak için taslak</p> <p>-Belirli bir çalışanın yerine gelecek için maliyet hesaplaması taslağı</p> <p>-Müşteri geri bildirim çizelgesi</p> <p>-İş sürecinin iyileştirilmesi için taslak</p> <p>-Hizmet kalitesi değerlendirilmesi taslağı</p>	<p>Customer—Really.” Temmuz 2007</p> <p>HBR Case: Paul F. Nunes, Woodruff W. Driggs, David Herman, Jeffrey F. Rayport, Stephen Dull, and Joe Scafido. “What Serves the Customer Best?” Ekim 2006</p>
--	----------------	---	--	--	--

Modül 9	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Karar Alma					
Bir organizasyonun içinde pek çok katılımcının zamanı ve girdisi gerektiğinde iş konusunda etkili kararlar nasıl alınır.	<p>-Karar verme üzerine genel bakış</p> <p>-Aşamaların ayarlanması</p> <p>-Engellerin fark edilmesi</p>	<p>“Yanlış Analojiler”, Mike Roberto, Profesör, Bryant University</p> <p>“Sezgi”, Mike Roberto, Profesör,</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <p>- Alternatiflerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi</p> <p>- Sürecin tamamlanması</p>	<p>-Karar verme hedeflerinin belirlenmesi için adımlar</p> <p>-Önceliklerin belirlenmesi için adımlar</p> <p>-Görüş karşı-görüş tekniğinin kullanılması için</p>	<p>HBR: David J. Snowden and Mary E. Boone. “Leader’s Framework for Decision Making.” Kasım 2007</p>

<p>Kararla ilgili önemli sorunları belirlemeyi öğren, alternatifleri gözden geçir, kararı bildir ve uygulamaya koy. Problemlerin nedenlerini teşhis etmek ve çözmek için gerekli araçları ve teknikleri içerir ve opsiyonları çeşitlendirir, alternatifleri değerlendirir. Mentor: David A. Garvin ve Richard Z. Gooding</p>	<p>-Sorunu sınırlandırmak</p> <p>- Alternatifleri genelleştirmek</p> <p>- Alternatifleri değerlendirmek</p> <p>-Karar verme</p> <p>-Kararı bildirme</p> <p>-Kararı uygulama</p> <p>-Karar verme değerlendirilmesi</p> <p>-Etik ve Karar verme</p>	<p>Bryant University</p> <p>“Yalnız Yapma”, Colleen O’Keefe, Genel Başkan Yardımcısı, Collaboration Solutions & Services, Novell</p>	<p>1</p> <p>Grup Projeleri:</p> <p>-Geçmişte bir karar alma sürecinin tekrar ele alınması</p> <p>-Yaklaşan bir karar alma sürecinin aşamalarının hazırlanması</p>	<p>adımlar</p> <p>-Entelektüel gözlemci tekniğinin kullanılması için adımlar</p> <p>-Problemlerin tanımlanması için ipuçları</p> <p>-Yaratıcı bir beyin fırtınası süreci oluşturmak için ipuçları</p> <p>-Alternatifleri genelleştirmek için ipuçları</p> <p>-Grubu bir arada tutmak için ipuçları</p> <p>-Başarısız bir süreci iyileştirmek için ipuçları</p> <p>-Beyin fırtınası planlama taslağı</p> <p>-Alternatiflerin değerlendirilmesi için taslak</p> <p>-İletişim uyarı formu</p> <p>-Karar verme sürecinin değerlendirilmesi için taslak</p>	<p>HBR: Andrew Campbell, Jo Whitehead, and Sydney Finkelstein. “Why Good Leaders Make Bad Decisions.” Şubat 2009</p> <p>HBR Case: David A. Garvin, Christopher J. McCormick, Hauke Moje, Ralph Biggadike, and Paul Domorski. “All the Wrong Moves.” Haziran 2006</p>
--	---	--	--	--	--

Modül 10	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Görevlendirme	<p>-Atama nedir?</p> <p>-Etkili atama için rehber</p> <p>-Atamaya yaklaşımlar</p>	<p>"Kendini Yeri Doldurulabilir Yapma", Esther Alegria, Başkan Yardımcısı, Manufacturing & GM, Biogen Idec Inc.</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <p>-Atama önündeki engellerin kaldırılması</p> <p>-Atanan</p>	<p>-Doğru kişinin atanması için adımlar</p> <p>-Atama işleminin duyurulması için adımlar</p>	<p>HMU: Marshall Goldsmith. “How Can I Become Better at Delegating?” Aralık 2007</p>

sürecini destekleme. Atma hakkında bilgilendirme stratejilerini, izleme sürecini yedekteki atamaları içerir. Mentor: Thomas L. Brown	<ul style="list-style-type: none"> -Atama hazırlığı -Atama işleminin yapılması -Sürecin izlenmesi -Sorunların idaresi -Atama sonrası -Sıkça sorulan sorular 	<p>“Kazan-Kazan Durumu Oluşturma” , Vineet Kapoor, Stratejik Girişimler Müdürü, Synthes Asia Pacific</p> <p>“Yapma Özgürlüğü”, Srikant Datar, Dekan Yardımcısı, Harvard Business School</p>	<p>heyetin başarılı olmasının sağlanması</p> <p>Grup Projeleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yapılan atama hakkında bilgilendirme -Atamaya hazırlan 	<ul style="list-style-type: none"> -Etkili atama için ipuçları -Neyin atanacağına dair ipuçları -Atama becerileri değerlendirme taslağı -Heyet atama izleme formu -Atama analizi görev taslağı 	<p>HMU: Lauren Keller Johnson. “Are You Delegating So It Sticks?” Eylül 2007</p> <p>HBR Case: Sarah Green, Michael Schrage, Carol A. Walker, and Paul Muller. “Is the Rookie Ready?” Aralık 2009</p>
--	---	---	---	---	--

Modül 11	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Personelin Geliştirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> -Çalışanlar neden geliştirilmelidir? -Bu yöndeki ihtiyaçlar nelerdir -Çalışanlar arasındaki farklılıkların belirlenmesi -Performans ve potansiyel sisteminin kullanımı -En iyi çalışanların motivasyonun sağlanması -Uzman çalışanların 	<p>“Öğretim: Verimli Döngü”, Larry Downes, CEO, New Jersey Resources</p> <p>“Personel Aksiyon Planı”, Alan Brewer, İdari Gelişim ve Küresel İletişim Müdürü, Turner Broadcasting</p> <p>“Gerçekten Dinle”, Robin Jarvis, Genel Menajer, Leadership Management, H.E.B. Groceries</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -En iyi çalışanların geliştirilmesi için stratejiler -Katkıda bulunanların geliştirilmesi <p>Grup Projeleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Çalışanları geliştirme planları hazırlama -Gelişim konusunda bir tartışmaya önderlik etme 	<ul style="list-style-type: none"> -Kariyer geliştirme tartışması hazırlamak için adımlar -Çalışanlarınız için kariyer geliştirme fırsatlarını belirlemek için adımlar -Kariyer geliştirme tartışması yürütmek için adımlar -Çalışanların güvenini tesis etmek için ipuçları -Çalışana mentor bulması için yardım etme için ipuçları -Katkıda bulunanların eğitilmesi için ipuçları -Bireysel bir gelişim 	<p>HBR OnPoint EE: Jeffrey M. Cohn, Rakesh Khurana, and Laura Reeves. “Growing Talent as if Your Business Depended on It.” Ekim 2005</p> <p>HMU: Chris Resto. “How to Set Expectations with Young Talent.” Şubat 2008</p> <p>HBR Case:</p>

gelişimini sağlamak için planlamayı, kariyer fırsatlarının maksimize edilmesini ve organizasyonun bütün olarak işlerliğinin maksimize edilmesini içerir.	geliştirilmesi -Düşük performans gösterenlerin değerlendirilmesi -Kariyer gelişimi tartışması			planı hazırlamak için ipuçları -Performans ve potansiyel sisteminin kullanılması için taslak -Gelişim tartışması için çalışanın planlama taslağı -Gelişim tartışması için yönetici planlama taslağı -Bireysel gelişim planı için taslak	Idalene F. Kesner, Susan Burnett, Mike Morrison, Noel M. Tichy, and David Owens. "Leadership Development: Perk or Priority?" Mayıs 2003
--	---	--	--	---	---

Modül 12 Zorlu Etkileşimler	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
İş yerinde nasıl tartışılacağını ve çayışmaların nasıl çözümleneceğini göster. Bunun çalışanların, mevkidaşların, patronların hatta müşterilerin ya da destekçilerin arasında olup olmadığının bir önemi yok. Size yardımcı olacak araçları ve teknikleri içerir: hangi problemin çözülmesi gerektiğine karar ver, problemin kaynağını bul,	-Çatışma nedir? -Çatışmanın sebepleri -Çatışmayı yönetmek: ya da izin mi vermeli? -Durum değerlendirilmesi -Duygulanımının belirlenmesi -Kendi imajımız için tehditleri ele almak -Problemi çözmek -Çatışmaları	"İlgiye Odaklanma", Sharon Grady, Başkan, The Grady Group "Gerçekçilik Kontorlütü Yap", Lauren Mackler, İdari Koç, Consultant & Author "Sinir Hilelidir", Sharon Grady, Başkan, The Grady	Tartışma Seçenekleri: -Ne zaman eyleme geçileceğini belirlemek -Çatışmaları çözmek Grup Projeleri: -Çatışma yönetim sitilinizi geliştirin -Bir çatışmayı çözün	-Çatışmayı yönetmek için adımlar -Çatışma yönetim sitilinizi geliştirmek için adımlar -Aktif dinleme için adımlar -Çalışanlar arasındaki sorunları çözmek için adımlar -Bir çatışmanın sönümlenmesi için ipuçları -Aktif dinleme için ipuçları -Öfke yönetimi için ipuçları -Sinir bozucu davranışlarla ilgilenmek için ipuçları -Zorlu bir görüşme	Negotiation Newsletter: Robert C. Bordone and Michael L. Moffitt. "Create Value Out of Conflict." Haziran 2006 HMU: Jim Kling. "Tension in Teams." Ocak 2009 HBR Case: Tamara J. Erickson, Ron Alsop,

bu çatışmadan doğan sonuçları üretime dönük tartış ve eylemin önündeki güçlükleri ortadan kaldır. Mentors: Interactions Associates, Inc.	yönetmek	Group “Bütünlük Üzerine Bir Soru”, Alvaro Santos, Ortak, Pinheiro		sırasında tansiyonu düşürmek için ipuçları -Etkili iş ilişkileri kurmak için ipuçları -Problemin kaynağını bulmak için taslak -Çatışmayla ilgilenip ilgilenilmeyeceğine dair taslak -Bakış açıları ve davranış değerlendirmeleri -Değişim planı hazırlamak için taslak -Çalışanlar arasındaki sorunları çözmek için taslak	Pamela Nicholson, and Jim Miller. “Gen Y in the Workforce.” Şubat 2009
--	----------	--	--	--	--

Modül 13	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Bir Personeli İşten Çıkarma					
Performans nedeniyle bir çalışanı atmak ani bir şekilde gerekebilir ya da bu uzun bir sürecin sonucu olabilir. Her durumda, bu hem çalışan hem de yönetici için zor bir durum olabilir. Bu modül sürecin etkili yönetilmesi için değerli bir tavsiyedir.	-Zor bir an -İşten çıkarmanın yasal sonuçları -İşten çıkarma problemi etkili bir şekilde nasıl çözer? -Süreç boyunca kendinizle ilgilenmek -İşten çıkarmanın zeminini anlamak -Alternatifleri ele almak -İşten çıkarma süreciyle profesyonel	“İçten Ol”, Larry Kaye, Genel Başkan Yardımcısı, Leadership & Organizational Development, Fidelity Investments “Bir CEO'nun İkilemi”, Jeff Seglin, Köşe Yazarı, New	Tartışma Seçenekleri: -Bir çalışanın işine ne zaman son verilir -Bir işten çıkarma görüşmesi tasarlamak Grup Projeleri: -Şirket politikaları ve işten çıkarma yasaları ile ilgili bilgi edinin	-Sitlesli bir görüşmeye hazırlık için adımlar -İş performansını raporlaştırmak için adımlar -Çalışan davranışı problemleriyle ilgilenmek için ipuçları -İşten atılmış bir çalışana referans vermek için ipuçları -Bir iletişim koçuyla çalışmak	HBR OnPoint EE: Beth Axelrod, Helen Handfield-Jones, and Ed Michaels. ”A New Game Plan for C Players.” Ocak 2002 HMCL: Steve Gosset. “Sometimes You Do Have to Fire People.” Ekim1999

	<p>olarak ilgilenmek</p> <p>-İşten çıkarma süreci sonrasında profesyonelce ele almak</p> <p>-İşten çıkarma sonrasında ekibe liderlik etmek</p> <p>-İşten çıkarmadan dersler almak</p> <p>-Anahtar terimler</p> <p>-Sıkça Sorulan Sorular</p>	<p>York Times Syndicate</p> <p>“Ne Zaman Bırakacağın ı Bil”, Larry Kramer, Eski Başkan, CBS Digital Media</p>	<p>-İşten çıkarmadan dersler alın</p>	<p>için ipuçları</p> <p>-Çalışanı işten atma ya da atmama yönergesi</p> <p>-İşten atmaya hazırlık için kontrol listesi</p> <p>-Bir işten çıkarma süreci ile ilgili kendinizi değerlendirme</p>	<p>HBR Case: Ben Gerson, Janet Parker, Eugene Volokh, Jean Halloran, and Michael G. Cherkaksky. “The Reign of Zero Tolerance.” Kasım 2006</p>
--	--	---	---------------------------------------	--	---

Modül 14	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Çeşitlilik					
<p>Farklı bir ekip daha yaratıcı fikirler üretir ve kuruluşlarına benzersiz bir rekabet avantajı sağlar. Ancak farklılık aynı zamanda çeşitli kültürlerden ve altyapılardan insanların aynı işyerinde çalışması gibi zorlukları da beraberinde getirir. Çalışanlarınızın farklı farklı olmasından maksimum faydayı nasıl sağlayacağınızı öğrenin. Farklılıkların bünyeye nasıl katılacağını, farklılıklardan kaynaklanan sorunların</p>	<p>-Farklılık nedir?</p> <p>-Farklılıklar hakkında farklı düşünmek</p> <p>- Farklılıklardan kaynaklanan zorluklarla uğraşmak</p> <p>-Kapsayıcı bir ortamı teşvik etmek</p> <p>-Farklılığın değerine kılavuzluk etme</p> <p>-Farklı bir takım çalıştırma</p> <p>-Farklı olan çalışanları teşvik etme</p>	<p>“Yarımın Liderleri”, Doug Ready, Başkan, ICEDR</p> <p>“Önyargıları Tanı”, Sharon Jordan-Evans, CEO, Jordan-Evans Group</p> <p>“Deneyim Karışımı”, Esther Alegria, Başkan Yardımcısı, Manufacturing & GM, Biogen Idec Inc.</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <p>-Farklılığa yaklaşımımızı geliştirmek</p> <p>-Farklı çalışanları teşvik etme</p> <p>Grup Projeleri:</p> <p>-Daha kapsayıcı bir ortamı geliştirmek</p> <p>-Farklılığın teşviki için bir strateji tanımla</p>	<p>-Performansı ve farklılıktan kaynaklanan problemleri ayırt etmek için adımlar</p> <p>-Farklılığın teşvik edilmesi planı için adımlar</p> <p>-Farklılıktan kaynaklanan sorunların çözümü için adımlar</p> <p>-Kültürel zekânızı kuvvetlendirmek için adımlar</p> <p>-Daha kapsayıcı bir iş ortamı yaratmak için ipuçları</p> <p>-Farklı çalışanların teşvik edilmesi için ipuçları</p> <p>-Benzer çalışan gruplarının değerinin maksimizasyonu</p> <p>-Başka kültürden insanlara saygı gösterilmesi için</p>	<p>HMU: Neville Isdell and Christina Bielaszka-DuVernay. “How Coca-Cola Built Strength on Diversity.” Nisan 2008</p> <p>HMU: Andrew Park. “Making Diversity A Business Advantage.” Nisan 2008</p> <p>HBR Case: Bronwyn Fryer, Julia Kirby, Howard Weyers, Sondra</p>

çözümünü ve farklı kültürlerden çalışanların ve müşterilerin nasıl iletişime geçeceğini kapsar. Mentor: Martha R. A. Fields	-Kültürü anlama -Kültürler arası iletişim			<p>ipuçları</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kişiler arası anlaşmazlıkları anlamak için taslak -Kapsayıcı bir iş ortamı yaratmak için yapılacak öz değerlendirme -Farklılık profili yaratmak için taslak -İş görüşmesi kontrol listesi -Kültürler arası iş yolculuğuna hazırlanmak için taslak 	Solovay, Mark V. Roehling, and Amy Wilensky. "Fat Chance." Mayıs 2005
---	--	--	--	--	---

Modül 15	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
İşte Etik					
Etik standartlara göre anlamlı seçimleri belirleyecek üç parçalı bir çerçeve sunar. Çalışanlar, müşteriler ve diğer bileşenler arasında sürdürülebilir bir başarı için ortamın inşası ve bir bütünlük kültürünün oluşturulması için neler yapılması gerektiğini gösterir. Ayrıca yöneticilere kültürler arası etik seçimlerin nasıl yapıldığını anlamada yardımcı olur.	<ul style="list-style-type: none"> -İşyeri etiğinin tanımı -Etik karar verme: neden bir çerçeveye ihtiyacın var -Olayları toplama ve analiz etme -Sonuçları ele alma -Kararınızı test etme -Bir yöneticinin etik sorumlulukları nelerdir? -İyi yöneticilerin neden etik dışı davrandıkları 	<p>"Etik Kargaşa", Jeff Seglin, Köşe Yazarı, New York Times Syndicate</p> <p>"Doğruyu Söyle", Larry Kaye, Genel Başkan Yardımcısı, Leadership & Organization Development, Fidelity Investments</p> <p>"Şirket için Yalan Söylemeli misin?", Jeff Seglin, Köşe Yazarı, New York Times</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Etik bir sorunun gerçeklerini saptama -Sunulan çözümlerin değerlendirilmesi ve test edilmesi <p>Grup Projeleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Bir grup olarak etik kararlar alma yeteneğini geliştir -Şirketinin etik kurallarını analiz et 	<ul style="list-style-type: none"> -Olayların toplanması ve analiz edilmesi için adımlar -Sonuçları ele almak için adımlar -Kararımı test etmek için adımlar -Çeşitli kültürlerin ve gelişim aşamalarının sorunlarının çözümü için adımlar -Pratik olarak etik sorunların belirlenmesi için ipuçları -Başkalarının etik dışı davranışlarıyla yüzleşmesi için ipuçları -Grup olarak etik karar almak için ipuçları -Küresel etik bir bakış açısını teşvik için ipuçları -Olayların toplanması 	<p>HBR: James O'Toole and Warren Bennis, "What's Needed Next: A Culture of Candor." Haziran 2009</p> <p>HBR: Mary Gentile, "Keeping Your Colleagues Honest." Mart 2010</p> <p>HBR Case: Joseph Finder, Harry Brandon, Christopher E. Kubasik,</p>

Mentor: Jeffrey Seglin	ını anlama -Sınırlar arasında etik kararlar alma	Syndicate		ve analiz edilmesi için taslak -Sonuçları ele almak için taslak -Kararını test etmek için taslak -Çeşitli kültürlerin ve gelişim aşamalarının sorunlarının çözümü için taslak	James B. Comey, Eric A. Klein, and William J. Teuber. "The CEO's Private Investigation." Ekim 2007
------------------------	---	-----------	--	--	--

Modül 16	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Geri Bildirim Esasları					
Açık fikirli olmayı teşvik etmeyi ve öğrenmeyi ödüllendirmeyi sağlayan geri bildirim çeşitlerini nasıl ve ne zaman kullanacağını öğren. Yenilikçi bir iş ortamı tesis etmenin yollarını, geri bildirimde bulunmayı, geri bildirimleri gönüllü olarak almayı iletişime açık olmayanlara sabır göstermeyi ve geri bildirim önündeki engellerin yönetilmesini kapsar. Mentor:	-Geri bildirim nedir? -Geri bildirim nasıl ve ne zaman dolaşıma sokulacağına karar verme -Etkili geri bildirim verme -Açık fikirle geri bildirim alma -Geri bildirim özelleştirme -Geri bildirim yukarı yönlendirme -Geri bildirim önündeki engelleri yönetme -Bir geri bildirim	"Kötü Bir Geri Bildirim Vermek", Tim Butler, Asistan, Harvard Business School "Gerçek-zamanlı Geri Bildirim", Sharon Grady, Başkan, The Grady Group "Geri Bildirim Gücü", Larry Kaye, Genel Başkan Yardımcısı, Leadership & Organizational Development, Fidelity Investments	Tartışma Seçenekleri: -Geri bildirim verme hazırlığı -Geri bildirim alma Grup Projeleri: -Eşler arasında geri bildirim planlaması ve dağıtımı -Çalışanlardan geri bildirim istemek	-Doğru bir yaklaşım için geri bildirim için adımlar -Olumlu geri bildirim duyurulması için adımlar -Geri bildirim almak için adımlar -Geri bildirim zamanı için ipuçları -Ne zaman geri bildirim verilmeyeceğine dair ipuçları -Etkili geri bildirim vermek için ipuçları -İstikrarsız bir durumda geri bildirim vermek için ipuçları -İletişime açık olmayan insanlara geri bildirimde bulunmak için ipuçları -Bir geri bildirim aşaması taslağı	HMU: Anne Field. "Block That Defense: How to Make Sure Your Constructive Criticism Works." Eylül 2007 HMU: Cynthia Morrison Phoel. "Feedback That Works." Şubat 2009

Interaction Associates, Inc.	değişimi gerektirdiğind e harekete geçme -Sıkça sorulan sorular			planlama -Yukarıya doğru değerlendirilme yapısı için geri bildirim vermek -Sorumluluk taslağı planlama -Geri bildirim süreci değerlendirilmesi	
------------------------------	--	--	--	---	--

Modül 17	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Finans Esasları					
Bu modül finans dışı yöneticilerin şirketin genel mali politikasıyla nasıl uyumlu çalışması gerektiğini gösteriyor. Gelir tablosunun kolayca anlaşılmasını, dengeli bilanço, ve nakit gelir tablosunu içerir. Bunun yanında bir departmanın bütçesinin beraber hazırlanmasını ve bir yatırımın ya da harcamanın gerekliliklerinin izah edilmesini	-Finansal sağlık durumunun izlenmesi -Gelir tablosu -Bilanço -Nakit akış tablosu -Üç finansal tablonun karşılaştırılması -Finansal sağlık durumunun ölçülmesi -Bütçe süreci -Bütçe hazırlamak -Varsayımları açıkça belirtmek -Gider-fayda analizi nedir? -Yatırım ve geri ödeme süresi karlılığı -Net bugünkü değer ve iç karlılık oranı -Duyarlılık	“Verimlilik Yarat”, Cristina Camarero, Finans Müdürü, Tema Grupo Empresarial “Net Bugünkü Değer”, Srikant Datar, Dekan Yardımcısı, Harvard Business School “Rakamlar Üst Üste Gelmediğinde”, Jacqueline Murphy, Baş Editör, Harvard Business Review Group “Korkunla Yüzleş”, Ash Tyagi, Genel Menajer, Tata Industries Ltd. “Rakamların	Tartışma Seçenekleri: -Bütçe hazırlama -Bir yatırım fırsatının değerlendirilmesi Grup Projeleri: -Grupun bütçe taslağını hazırla -Bir öneri geliştirin	-Bütçe hazırlamak için adımlar -Bütçenin takip edilmesi için adımlar -Bütçe için ipuçları -Yıllık bütçeleme ve takip etme taslağı -Kar-zarar olmaması durumunun analizi için taslak -Girişim önerisi taslağı	HBR: Robert C. Pozen. “Is It Fair to Blame Fair Value Accounting for the Financial Crisis?” Kasım 2009 HBR: Mihir A. Desai. “The Finance Function in a Global Corporation.” Temmuz 2008

<p>içerir. Mentor: Chuck Kremer</p>	<p>analizi</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hesap edilemeyen girdilerin ve çıktıların tahmini -Kar zarar olmaması durumunun analizi -Takip performansı -Anahtar terimler 	<p>Ötesine Bak”, Michael Shinton, CFO, Asian Pacific Building Corporation Pty Ltd</p>			
---	---	---	--	--	--

Modül 18	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
<p>Küresel İşbirliği</p>					
<p>Bu modül uluslar arası kültürel işbirliği için gerekli olan önemli becerilerin belirlenmesini gösterir. Pazarlığı, güven ortamının tesisini, dilden kaynaklanan engellerin kaldırılmasını ve kıtalar arası iş için coğrafik ve teknolojik zorlukların tesbitini içerir. Ayrıca yöneticilere ulusal farklılıkların anlaşılmasında ve kendi kültürel</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Sınırlar arasında iş yapma -Kültürün tanımlanması -Sizin kültürel duyarlılığınızın inşası -Güven ortamının tesisini -Dilden kaynaklanan sorunların giderilmesi -Fiziksel uzaklık sorununun giderilmesi -Küresel bir takım kurma 	<p>“Takımını Eğit”, Victor Equisoain, Müdür, Acciona</p> <p>“Dil Politikaları”, Tsedal Neeley, Doç Dr., Harvard Business School</p> <p>“Yüz Yüze İletişim”, Tsedal Neeley, Doç. Dr., Harvard Business School</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kültürel farkların değerlendirilmesi -Küresel ortaklar arasında güven ortamının tesisini <p>Grup Projeleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Küresel ortaklık planı hazırla -Kültürler arası pazarlık planı hazırla 	<ul style="list-style-type: none"> -Başka bir kültürün alışkanlıklarını öğrenmek için adımlar -Küresel ortaklar arasında güven ortamının tesisini için adımlar -Küresel takımınızda rollerin ve sorumlulukların dağıtılması için adımlar -Kültürel duyarlılığımızı arttırmak için ipuçları -Bir tercümanı işe alma ve onunla çalışma için ipuçları -Kendi dilinizden olmayan konuşmacılarla iletişim için ipuçları -Küresel takımınızda ortak kimlik oluşturmak için ipuçları -Yüksek performanslı küresel bir takım kurmak için ipuçları -Kültürel karakteristiklerin sıralaması için taslak -Kendi ulusal kimliğinin değerlendirilmesi 	<p>HMU: Howard M. Guttman. “Are Your Global Team Members Miles Apart?” Şubat 2007</p> <p>HBR: Mansour Javidan, Mary Teagarden, and David Bowen. “Making It Overseas.” Nisan 2010</p> <p>HBR Case: Nitin Nohria, Katherine Tsang, Mansour</p>

gelişimlerinin arttırılmasında yardımcı olur. Diğer yandan küresel bir takım kurulması için stratejiler sunar. Mentor: Tsedal Neeley				<ul style="list-style-type: none"> -Ortakların yeteneklerinin ve ilgilerinin sıralaması için taslak -Ortaklar arasında güven ortamının tesisi için taslak -Kültürler arasında pazarlık için taslak -Küresel takımın hedefinin açıkça belirtilmesi için taslak -Küresel takımınızda rollerin ve sorumlulukların dağıtılması için taslak 	Javidan, and James Champy. "From Regional Star to Global Leader." Ocak 2009
--	--	--	--	---	---

Modül 19	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Hedef Belirleme					
Kurumunuz açıkça organize olmuş mu ya da hedefleri ulaşılabilir mi? Bu ancak gerçekçi hedefler, amaç listesi, köşe taşlarının belirlenmesi ve elde edilen başarının değerlendirilmesi üzerine uzmanlaşmayı sağlayan tekniklerle ve araçlarla mümkün olur. Mentor: Penny Locey ve Linda A. Hill	<ul style="list-style-type: none"> -Hedef belirleme: genel bir bakış -Gerçekçi hedeflerin belirlenmesi -Brim hedeflerinin belirlenmesi -Bireysel hedeflerin belirlenmesi -Hedef başarısının maksimize edilmesi -Hedeflerin sonuçlandırılması -Hedeflerin değerlendirilmesi 	<p>"Başarı Kültürü", Sri Kommu, Müdür, Research & Development, MEMC Electronic Materials, Inc.</p> <p>"Ortak Amaçlar", Linda Hill, Profesör, Harvard Business School</p> <p>"Esnek Hedefler Sanatı", Srikant Datar, Dekan Yardımcısı, Harvard Business School</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Birim hedeflerinin geliştirilmesi -Hedef başarısının maksimize edilmesi <p>Grup Projeleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Birim hedeflerinin değerlendirilmesi -Bireysel hedeflerin belirlenmesi 		<p>BSR: Janice Koch. "Challenges of Target Setting." Temmuz 2007</p> <p>HBR OnPoint EE: James C. Collins. "Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanisms." Temmuz 1999</p>

Modül 20	Konseptler	Liderlik	Tartışma	Listeler	Akademik
-----------------	-------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

İşe Alma		Örnekleri	Rehberi ve Grup Projeleri	&İndirilebilir Araçlar	Kaynaklar
En iyi çalışanları tespit etme, görüşme ve seçme konusunda teknikler. Özgeçmişleri n taranması, referansların kontrol edilmesi, etkili sorular sorulması, iş alma kararının verilmesi ve teklif konusunda bilgileri içerir. İş profili hazırlama, iş görüşmesi için hazırlanma ve adayların değerlendirilmesi konusunda araçları kapsar.	<ul style="list-style-type: none"> -İşe almaya genel bakış -İş için gerekliliklerin tanımlanması -Umut vadeden adayların belirlenmesi -İş görüşmesini ayarlanması -İş görüşmesini kontrol edilmesi -Etkili sorular sorma -Kişisel sorular sorma -Adayların değerlendirilmesi -Teklifte bulunma 	<p>“En İyi Takımı İşe Almak”, Neil Gaydon, CEO, Pace Plc.</p> <p>“Tutkuyu Açığa Çıkarmak”, Tim Butler, Asistan, Harvard Business School</p> <p>“Doğru Ekip”, Sharon-Jordan-Evans, CEO, Jordan-Evans Group</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -İhtiyacın olan bilgileri edinme -İş adaylarını değerlendirme <p>Grup projeleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Grupun içerisindeki pozisyon için gerekenleri tanımla -Bir iş görüşmesi hazırla 	<ul style="list-style-type: none"> -Adayları sıralamak için adımlar -İş görüşmesinde soru sormak için adımlar -İşe alım için adımlar -Doğru kişiyi bulmak için ipuçları -Öz geçmişi incelemek için ipuçları -İş görüşmesi ayarlamak için ipuçları -Karar verme matrisi taslağı -İş profili formu 	<p>HBR: Claudio Fernandez-Araoz, Boris Groysberg, and Nitin Nohria. “The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad.” Mayıs 2009</p> <p>HBR: Tamara J. Erickson and Lynda Gratton. “What It Means to Work Here.” Mart 2007</p> <p>HBR Case: Diane Coutu. “We Googled You.” Haziran 2007</p>

Modül 21	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler &İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
İnovasyon ve Yaratıcılık	<ul style="list-style-type: none"> -Yöneticinin Rölü -Yaratıcılık ve İnovasyon nedir? 	<p>“Gelecek Pazarlardaki Yer”, Tamar Elkeles, Başkan Yardımcısı, Learning & Development,</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yaratıcı ve yenilikçi bir takım kurma 	<ul style="list-style-type: none"> -Yaratıcı fikir ayrılıklarının teşviki için adımlar: kişisel olmayan sorunlar -Yaratıcı fikir ayrılıklarının 	<p>HBR: Teresa M. Amabile and Mukti Khaire. “Creativity and the Role of the</p>

nasıl uyandıracağıın izi göstermektedir. Yaratıcı düşüncüyü uyandırmak için fiziksel ve psikolojik çevreyi değerlendirme yi ve bu çevrenin bu amaç için organize edilmesini öğren. Kurumunda maksimum etkiyi elde etmek için inavasyos sürecini nasıl yöneteceğini öğren. Mentor: Dorothy Leonard	<ul style="list-style-type: none"> -Önemli yanlış anlamalar -Yaratıcılık sürecinde beş adım -Yaratıcı grupların özellikleri -Farklı düşünme yolları -Entelektüel farklılığın tesisi -Yaratıcı aşınmanın teşviki -Fiziksel ortamın teşviki -Farklı düşünme teknikleri -Birleştirme teknikleri 	<p>Qualcomm</p> <p>“Tek Başına Yapamazsın”, Howard Stevenson, Dekan Yardımcısı, Harvard Business School</p> <p>“İnovasyon Değer Zinciri”, Adrian Beggan, Müdür, Sales & Marketing Intelligence, Google</p> <p>“Yaratıcılıktan Yararlanmak”, Karim Lakhani, Drç. Dr., Harvard Business School</p>	<p>-Kurum dışından yaratıcı fikirler</p> <p>Grup Projeleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fiziksel çalışma alanının değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi -Takımda beyin fırtınası dönemi 	<p>geliştirilmesi için adımlar: dile getirilmemiş yüzeysel sorunlar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kendi yaratıcı potansiyelini geliştirmek için adımlar -İletişimi ve karşılıklı etkileşimi desteklemek için fiziksel çevrenin düzenlenmesi için ipuçları -Beyin fırtınası için ipuçları -Yaratıcılığı motive etmek ve ödüllendirmek için ipuçları -Yaratıcılık kontrol listesi -Yaratıcı bir değişim hedefi için form -Yaratıcı değerlendirme için psikolojik ortam -Fiziksel çevrenin yaratıcılığın teşviki için düzenlenmesi için taslak -İnovasyon taslağı için plan -Listelenmiş hedefler için taslak 	<p>Leader.” Ekim 2008</p> <p>HBR: Ed Catmull. “How Pixar Fosters Collective Creativity.” Eylül 2008</p> <p>HBR Case: Stephen Brown, Daniel H. Pink, John Chuang, Richard Phelps, and Charlie Wrench. “Don't Try This Offshore.” Eylül 2008</p>
---	---	--	---	--	--

Modül 22	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
İnovasyon Uygulaması					
Yenilikçi bir fikri hayata geçirmek için bir çerçeve.	<ul style="list-style-type: none"> -Yenilik ve yenilikçiler -Kendi yenilikçiliği 	“Yayılan İnovasyon”, Karim Lakhani, Doç.	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yenilik fikrinize karşı 	<ul style="list-style-type: none"> -Vizyonunuzun gelişimi için adımlar -Fikrinizi destekleyecek yapı 	HMU: Anne Field. “Cultivating a Healthy

<p>İnovasyon sadece yaratıcı fikirler ile ilgili değildir. İnovasyon yaratacı bir fikir kullanıma girdiğinde sonuçlanır. Ancak uygulama aşamasında pek çok iyi fikir başarısızlığa uğrar. Yönetme için bir zorluk ortaya çıktığında inovasyonun nasıl uygulamaya konulacağını öğren. Mentor: Kumar Nochur</p>	<p>ni ilham verici bir vizyon ile geliştirme</p> <p>-Ortakları tanımlamak</p> <p>-İnformal destek ağını geliştirme</p> <p>-Bir iş durumu inşa etme</p> <p>-Ortaklarla iletişime geçme</p> <p>-Yeni fikirlere ve değişime karşı direnci yönetme</p> <p>-Yenilik fikrine karşı sabırlı olma</p>	<p>Dr., Harvard Business School</p> <p>“Devrimci Fikirler”, Karim Lakhani, Assistant Profesör, Harvard Business School</p> <p>“Doğru Tip Hatalar”, Howard Stevenson, Dekan Yardımcısı, Harvard Business School</p>	<p>direncin üstesinden gelmek</p> <p>-Anı yakalamak</p> <p>Grup Projeleri:</p> <p>-Yenilik fikrinizi destekleyecek bir ağ inşa etmek</p> <p>-Önemli ortaklardan yaratıcı bir fikir elde etmek</p>	<p>için adımlar</p> <p>-Bir iş durumuna hazırlık için adımlar</p> <p>-Direnci kırmak için adımlar</p> <p>-Sponsor seçimi için ipuçları</p> <p>-Güvenlik seçimi için ipuçları</p> <p>-Kendi fikrinizin kabul edilebilirliğini arttırmak için ipuçları</p> <p>-Yeni bir vizyonun detaylandırılması için taslak</p> <p>-Sponsor değerlendirilmesi için taslak</p> <p>-Ortakla iletişime geçmek için form</p> <p>-Takip eden iletişimi yönetmek için form</p> <p>-Direnci kırmak için taslak</p>	<p>Appetite for Risk.” Şubat 2008</p> <p>HMU: Michael Beer, Russell A. Eisenstat, and Derek Schrader. “Why Good Innovations Don't Get to Market.” Ekim 2007</p>
---	---	--	--	--	---

Modül 23	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
<p>Personelin Tasfiyesi</p>	<p>-Toplu işten çıkarma nedir?</p> <p>-Bu süreçte kendine ihtimam gösterme</p> <p>-Toplu işten çıkarmanın temellerini anlama</p> <p>-Kimi işten çıkaracağına karar verme</p> <p>-Bu konuda</p>	<p>“İnsanları Bırakmak”, Imtiaz Mahtob, Grup Müdür Yardımcısı, Air Liquide</p> <p>“Anahtar İletişim”, Stever Robbins, Başkan,</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <p>-İşten çıkarılanları yönlendirme</p> <p>-İşten çıkarılanları bilgilendirme</p> <p>Grup Projeleri:</p>	<p>-İşten çıkarma sonrası değişimi yönetmek için adımlar</p> <p>-Gergin bir görüşmeye hazırlık için adımlar</p> <p>-Süreç sonrası sonuçların anlaşılması için ipuçları</p> <p>-Süreç sonrası</p>	<p>HBR: Anthony J. Nyberg and Charlie O. Trevor. “After Layoffs, Help Survivors Be More Effective.” Haziran 2009</p> <p>HMU: Stever</p>

tepkiler oldukça büyük olacaktır. Bu modül bu sürecin nasıl yönlendirilmesi gerektiği konusunda tavsiyelerde bulunmaktadı r, bunu yanında yönetici perspektifi sunar.	<p>çalışanlarla iletişim içinde olma</p> <p>-İşten çıkarılacak çalışanları bilgilendirme</p> <p>-Süreç sonunda yerleri değişen çalışanlara yardımcı olma</p> <p>-İşten çıkarılanları yönlendirme</p> <p>-İşten çıkarma sonrası kendi takımını yönetme</p> <p>-İşten çıkarma sürecinden dersler alma</p> <p>-Önemli terimler</p> <p>-Sıkça Sorulan Sorular</p>	<p>Steve Robbins Inc.</p> <p>“Yüz Yüze Görüş”, Steve Robbins, Başkan, Steve Robbins Inc.</p>	<p>-İşten çıkarma sürecini hazırlama</p> <p>-Süreç sonrası takımınla iletişim içinde olma</p>	<p>sorgulama aşamasını yürütmek için ipuçları</p> <p>-Bir iletişim koçuyla çalışmak için ipuçları</p> <p>-Çalışanları işten çıkarma aşamasında yapılması ve yapılmaması gerekenler listesi</p> <p>-İşten çıkarma sürecine hazırlık için kontrol listesi</p> <p>-Bu sürecin yönetimi sırasında kendini değerlendirme</p>	<p>Robbins. “How to Communicate Layoffs.” Şubat 2009</p> <p>HBR Case: Bronwyn Fryer, Laurence J. Stybel, Maryanne Peabody, Jürgen Dormann, and Robert I. Sutton. “The Layoff.” Mart 2009</p>
---	---	--	---	---	--

Modül 24	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Liderlik ve Motive Etme					
Önemli liderlik hedeflerinin bir özeti: yön belirleme, insanlarla iş birliği içinde olma, başkalarını motive etme. Etkin liderlerin yeteneklerini ve özelliklerini öğrenin, ilham verici bir vizyon yaratın ve amaçlarınızı desteklemesi	<p>-Liderler gerçekte ne yapar</p> <p>-Liderlerin yetenekleri ve özellikleri</p> <p>-Liderlik tarzınızı adapte etme</p> <p>-Takip edilecek bir vizyon yaratma</p> <p>-Başarılı bir iletişimle insanlarla iş birliği kurma</p>	<p>“Herkes Bir Liderdir”, Larry Downes, CEO, New Jersey Resources</p> <p>“Soğukkanlılık Ateş Altında”, Jorge Dominguez, Amir Yardımcısı, International Affairs, Harvard University</p> <p>“İnsanlara Kredi Ver”,</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <p>-Doğru liderlik tarzını kullanma</p> <p>-Çalışanları en iyiye motive edin</p> <p>Grup Projeleri:</p> <p>-Takımınızla bir vizyon algısı geliştirin</p> <p>-Bir vizyonu paylaşın</p>	<p>-Bireysel ihtiyaçlarla liderlik tarzınızı adapte etmek için adımlar</p> <p>-Vizyon oluşturmak için adımlar İleriye doğru bir momentum yakalamak için adımlar</p> <p>-İnanırlılığınızı tesis etmek için ipuçları</p> <p>-Liderlik yeteneklerinizi geliştirmek için ipuçları</p> <p>-İlham verici bir çalışma ortamı yaratmak için ipuçları</p>	<p>HBR: Nitin Nohria, Boris Groysberg, and Linda-Eling. “Employee Motivation: A Powerful New Model.” Temmuz 2008 HMU:</p> <p>Lauren Keller Johnson. “Motivating Employees to Go Above and Beyond.” Ağustos 2006</p>

ve işe yaraması için çalışanları teşvik edin. Mentor: Linda A. Hill	-Başkalarını motive etme -Zorlu insalara motivasyon verme -Motive edici bir çalışma ortamı yaratma	Steve Kerr, Baş Danışman, Goldman Sachs “Büyük Ölçeğe Liderlik Et”, Adi Ignatius, Baş Editör, Harvard Business Review		-Dugusal ve liderlik davranışı kontrol listesi -Vizyon geliştirmek için taslak İnsanların motivasyonunu sürdürmek için taslak -Güvenilirlik tesis etmek ve çalışma ortamı için kontrol listesi	
---	--	--	--	--	--

Modül 25	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Üst Kademe İlişki Yönetimi					
Süpervizörün üzle ne kadar iyi çalışıyorsunuz ? Sizi karşılıklı olarak tatmin edecek bir ilişki geliştirmek hakkında deneyim kazanın. Bunun için de iletişim becerileri ve idareciyle pazarlık yollarını kullanın. Problemlerin lanse edilmesini ya da süpervizörünü zle olan fırsatları ve edimlerinizde n doğan sorumluluklar ı içerir.	-Üst kademeyle ilişkileri yönetmenin amacı - Yöneticinizle ilişki geliştirmek - Yöneticinizle iletişim içinde olmak - Yöneticinizle pazarlık yapmak	“Şefin için Değil, Şefinle Birlikte Çalış”, Vineet Kapoor, Müdür, Strategic Initiatives, Synthes Asia Pacific “Amir Yönetimi 101”, Lauren Mackler, Executive Coach, Consultant & Author “Kudurmuş Köpek”, Ray Carvey, COO, & CFO, Harvard Business Publishing “Ne Zaman	Tartışma Seçenekleri: -Yönetici-takım beklentilerini açığa çıkarmak -Yönetici-takım iletişimini teşvik etmek Grup Projeleri: -Yöneticinizle güçlü bir ilişki kurun -Yöneticinize sorunları ve çözüme yönelik seçenekleri sunun	-Yöneticinizle ilişki geliştirmek için adımlar -Sorunları ve çözüm seçeneklerini sunmak için adımlar -Yöneticinizle verimli bir şekilde çalışabilmek için ipuçları İhtiyaçlarınızı tartışmak için ipuçları -Yöneticinizi anlamak için taslak -Kendinizi anlamak için taslak -Yöneticinizle ilişkinizin verinliliğini izlemek için taslak -Yöneticinizle pazarlık için taslak	HMU: Marshall Goldsmith. “How Can I Do a Better Job of Managing Up?” Şubat 2008 HBR: John J. Gabarro and John P. Kotter. “Managing Your Boss.” Haziran 2005 HBR Case: David Silverman, Gini Graham, Brad Gilbreath, and Lauren Sontag. “Surviving the Boss from Hell.” Eylül

Mentorlar: Katie Carlone ve Linda A. Hill		Konulmalı”, Linda Hill, Profesör, Harvard Business School			2009
--	--	--	--	--	------

Modül 26	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Pazarlama Esasları					
Özellikle pazarlama alanında olmayan yöneticiler için yazılmış olan bu modül, insanlara pazarlamayı önemini ve pazarlamayı kendi çalışmalarını ile ilişkilerini daha iyi anlayabilmeleri için gerekli olan temelleri içerir. Mentorlar: Philip Kotler ve Bruce Wrenn	<ul style="list-style-type: none"> -Pazarlamaya genel bakış -Pazarlama oryantasyonu -Müşterilerinizi tatmin etmek -Pazarlama oryantasyonunu geliştirmek -Hedef pazarınızı tanımlamak -Müşteri pazarınızı anlamak -Örgütlenmeye ilişkin pazarınızı anlamak -Rekabetinizi anlamak -Pazarlama stratejinizi geliştirmek -Pazarlama iletişimleri -Yeni ürün geliştirme -Pazarlama planından pazara -Doğrudan 	<p>“Markanı Dönüştür”, Brian Moore, Başkan Yardımcısı, Global Footwear, The Timberland Company</p> <p>“Özgün Ol”, Brian Moore, Başkan Yardımcısı, Global Footwear, The Timberland Company</p> <p>“Örnek Hizmet”, Rohit Deshpande, Profesör, Harvard Business School</p> <p>“Müşteri Girdisi”, Scott Anthony, Yönetim Müdürü, Innosight Ventures</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Rekabetinizi anlamak -Pazarlama oryantasyonu kurmak <p>Grup Projeleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pazar araştırması yapın -İçerideki müşterileriniz için yeni teklifler geliştirin 	<ul style="list-style-type: none"> -Pazar araştırması için adımlar -Pazarlama oryantasyonu kurmak için ipuçları -Etkin bir reklam yayını yaratabilmek için ipuçları -Güçlü bir satış promosyonu tasarlamak için ipuçları -Satış temsilcilerini değerlendirmek için ipuçları -Online satış için ipuçları -Doğru pazarlama iletişim paketi seçimi için ipuçları -Bir tüketicinin yaşamboyu değerini hesaplamak için taslak -Tüketici değeri eşitleme taslağı SWOT analizi oluşturmak için taslak -Ürün profili taslağı 	<p>HBR: Jan-Benedict E.M. Steenkamp and Nirmalya Kumar. “Don't Be Undersold!” Aralık 2009</p> <p>HBR: Roland T. Rust, Christine Moorman, and Gaurav Bhalla. “Rethinking Marketing.” Ocak 2010</p> <p>HBR Case: David Weinberger, Bruce Weindruch, Gillian Arnold, James H. Gilmore, B. Joseph Pine II, and Glenn Brackett. “Authenticity: Is It Real or Is It Marketing?”</p>

	<p>pazarlama</p> <p>-İletişim pazarlaması</p> <p>-Temel terimler</p> <p>-Sıkça sorulan sorular</p>			-Pazarlama planı oluşturma formu	Mart 2008
--	--	--	--	----------------------------------	-----------

Modül 27	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Toplantı Yönetimi					
<p>Başlangıçtan bitimine bir toplantının planlanması ve yürütülmesi için zaman tasarrufu amacıyla bir rehber. Yapılacak hazırlıkları, programın doğru uygulanması ve takip edilmesini kapsar. Toplantı katılımcılarının yaklaşımlarından doğan problemlerin çözümü için uzmanların tavsiyelerini içerir. Mentor: Interaction Associates, Inc ve Linda A. Hill</p>	<p>-Toplantı tipleri ve hedefleri</p> <p>-Bir ajanda oluşturmak</p> <p>-Toplantı için hazırlanmak</p> <p>-Grupların nasıl karar aldığı</p> <p>-Bir toplantıyı yürütmek</p> <p>-İyi toplantılarda kötü şeyler ne zaman olur</p> <p>-Bir toplantıyı sonlandırma</p> <p>-Toplantı sonrası yapılacaklar</p> <p>-Sanal toplantılar</p>	<p>“Eylem Ögesi”, Ellen Kumata, Yönetim Müdürü, Cambria Consulting</p> <p>“İnsanlarına Göster”, Steve Kerr, Baş Danışman, Goldman Sachs</p> <p>“Toplantı Havası”, Linda Hill, Profesör, Harvard Business School</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <p>-Toplantı için hazırlanmak</p> <p>-En sıkıntılı toplantıları sürdürülebilir</p> <p>Grup Projeleri:</p> <p>-Bir toplantı planla</p> <p>-Bir toplantı planla ve izle</p>	<p>-Planlama, yürütme ve takip için adımlar</p> <p>-Bir problemin tartışılması için adımlar</p> <p>-Anlık bir ajanda hazırlamak için adımlar</p> <p>-Bir toplantı hazırlamak için ipuçları</p> <p>-Bir toplantı yürütmek için ipuçları</p> <p>-Davranış problemleriyle ilgilenmek için ipuçları</p> <p>-Kritik noktalarda müdahale için ipuçları</p> <p>-Anında kayda geçirme için ipuçları</p> <p>-Toplantı ajandası formu</p> <p>-Toplantı planlayıcısının kontrol listesi</p> <p>-Toplantının süre formu</p>	<p>HMU: Tom Krattenmaker. “Make Every Meeting Matter.” Aralık 2007</p> <p>HMCL: Janice Obuchowski. “Your Meeting: Who’s in Charge?” Nisan 2005</p>

Modül 28	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Müzakere					
Etkili bir müzakereci olmak için rehber. Pazarlık süreci boyunca takip edeceğin adımları içerir: diğerlerinin olduğu kadar kendi ilgi alanlarını da değerlendirmek, değer yaratabilecek fırsatları geliştirmek, uzlaşımın önündeki engelleri kaldırmak ve sürecin yumuşak geçmesi için uyulması gereken stratejiler. Mentor: Marjorie Corman Aaron, JD	<ul style="list-style-type: none"> -Müzakere türleri -Çok aşamalı ve çok parçalı müzakereler -Pazarlık için dört anahtar kavram -Pazarlık taktikleri için dokuz adım -Uzlaşımın önündeki engeller -Zihinsel yanlışlar -Etkili müzakereler için beceriler -Önemli terimler -Sıkça Sorulan Sorular 	<p>“Temel İhtiyaçları Keşfet”, Stever Robbins, Başkan, Stever Robbins Inc.</p> <p>“Kartlarını Doğru Oyna”, Ray Carvey, COO, & CFO, Harvard Business Publishing</p> <p>“Ödevini Yap”, Colleen O’Keefe, Genel Başkan Yardımcısı, Collaboration Solutions & Services, Novell</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -BATNA ve rezervasyon maliyeti tanımlamak -Diğer kesimin ilgilerini değerlendirmek <p>Grup Projeleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pazarlık için hazırlan -Uzlaşım önündeki engelleri kaldır 	<ul style="list-style-type: none"> -Bir müzakere süreci hazırlamak için adımlar -Ayrıştırıcı bir müzakere yürütmek için adımlar -Birleştirici bir müzakere yürütmek için adımlar -Müzakeredeki konumunuzu iyileştirmek için adımlar -Kapanış anlaşması için adımlar -Uygun tonu kullanmak için ipuçları -İyi bir başlangıç için ipuçları -Aktif dinleme için ipuçları -Sabotajcılarla başa çıkmak için ipuçları -İletişimi bir değer haline getirmek için ipuçları -BATNA'nızı tanımlamak ve geliştirmek için taslak -Rezervasyon fiyatınızı belirlemek için taslak -Diğer kesimin ilgilerini değerlendirmek için taslak -Kendinizin ve karşı tarafın otoritesini değerlendirmek için taslak -Satış müzakere planlama formu 	<p>HBR: Jeanne M. Brett, Ray Friedman, and Kristin Behfar. “How to Manage Your Negotiating Team.” Eylül 2009</p> <p>Negotiation Newsletter: Max H. Bazerman and Deepak Malhotra. “It’s Not Intuitive: Strategies for Negotiating More Rationally.” Mayıs 2006</p>

Modül 29	Konseptler	Liderlik	Tartışma	Listeler	Akademik
-----------------	-------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Yeni Yönetici Dönüşümü		Örnekleri	Rehberi ve Grup Projeleri	&İndirilebilir Araçlar	Kaynaklar
Değişim aşamasında yönetim rolünü başarıyla yerine getirebilmesi için yöneticiye sunulacak kavramlar ve pratik tavsiyeler. Yönetimin genel mitlerini, bireysel katılımcıdan yöneticiye geçiş sürecinin doğasını, bilgini nasıl arttıracakımı, etkili takım kurma yollarını, yönetici rolündeyken stresle başa çıkma yollarını öğren. Mentor: Linda A. Hill	<ul style="list-style-type: none"> -Yöneticiler hakkındaki mitler -Roller ve beklentiler -Ajandalar hazırlamak ve yaratmak -Daha geniş bir bakış açısı sunmak -Takımları yönetmek -Bireyleri yönetmek -Beraber hareket etmek -Çeşitliliği teşvik etmek ve grup kültürünü anlamak -Öz farkındalık yaratmak -Duygusal zakanın gücü -Farklı duygularla başa çıkmak -Ödülleri toplama -Sıkça sorulan sorular 	<p>“Tutum Ayarlaması”, Jacqueline Murphy, Baş Editör, Harvard Business Review Group</p> <p>“Karar Verici Olarak Yönetici”, Aus Al-Tawil, Müdür, Reservoir Characterization Dept., Saudi Aramco</p> <p>“Patron Miti”, Linda Hill, Professor, Harvard Business School</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yönetim hakkında şaşırtıcı gerçekler -Geçiş yollarını yönetmek <p>Grup Projeleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Duygusal zekanı güçlendir -Kendi destek ağını kur 	<ul style="list-style-type: none"> -Kendi ağını kurmak ve geliştirmek için adımlar -Duygusal zekanı güçlendirmek için adımlar -Aşamalarını değerlendirmek için ipuçları -Diğerlerini etkilemek için ipuçları -Yeni politikalar ve pratikler ortaya koymak için ipuçları -İlk yılınızda kaynakları etkin kullanmak için ipuçları -En iyi - en kötü yönetici taslağı -Yeni yöneticiler için taslak -Duygusal zeka öz-değerlendirmesi -Yeni yöneticiler için kontak listesi -Yönetme tarzınızı adapte etmek için taslak 	<p>HBR OnPoint EE: Linda A. Hill. “Becoming the Boss.” Ocak 2007 HMU:</p> <p>Lauren Keller Johnson. “Helping New Managers Succeed.” Şubat 2008</p> <p>HBR Case: Gordon Adler, Thomas J. Delong, Ellen Hart, Kathleen Collman, John Doumani, Joseph L. Galarneau, and Julie Johnson. “When a New Manager Stumbles, Who’s at Fault?” Mart 1996</p>

Modül 30	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Performans Değerlendirmesi					
Bir performans toplantısını hazırla, düzenle ve takip et. Uygun dökümantasyonu, problemlerle başa çıkmayı içerir. Ayrıca gerektiğinde istenen davranış değişikliğinin teşvikini ve değişimin sonuçlarını sürecin öncesinde, esnasında ve sonrasında değerlendirme yi içerir. Mentor: Kathleen Jordan	<p>-Performans değerlendirme mesinin amacı</p> <p>-Bir performans değerlendirme toplantısını hazırlama</p> <p>-Bir performans değerlendirme toplantısını yürütme</p> <p>-Toplantıyı kaydetme</p> <p>-Takip etme</p> <p>-Sıkça sorulan sorular</p>	<p>“Geri Bildirim Büyüme Ateşleri”, Robin Jarvis, Kıdemli Yönetici, Leadership Management, H.E.B. Groceries</p> <p>“Ön Yargıların Farkına Var”, VG Narayanan, Profesör, Harvard Business School</p> <p>“Biriken Konuşmalar”, June Delano, Ortak, ClearLake Group</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <p>-Performans ele almak</p> <p>- Değerlendirme zorlukları</p> <p>-Çalışanın performansının belgelenmesi</p> <p>Grup Projeleri:</p> <p>-Performans değerlendirme toplantısının uygulanmasını hazırla</p> <p>-Bir çalışanın performansını belgele</p>	<p>-Performans değerlendirme toplantısını hazırlamak için adımlar</p> <p>-Performans değerlendirme toplantısını yürütmek için adımlar</p> <p>-Performans değerlendirme toplantısını yürütmek için ipuçları</p> <p>-Performans değerlendirme toplantısını yürütmek için ipuçları</p> <p>-Performans değerlendirmesinin hazırlanması için kontrol listesi</p> <p>-Sürecin değerlendirilmesi için kontrol listesi</p> <p>-Kişisel gelişim planı taslağı</p>	<p>HMU: Tom Krattenmaker. “Appraising Employee Performance in a Downsized Organization.” Mayıs 2009</p> <p>HMU: Beverly Ballaro. “Making Performance Reviews Less Stressful—for Everyone.” Ocak 2008</p>

Modül 31	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Performans Ölçümü					
Performans ölçümüne disiplinli bir yaklaşımla grubunuzun performansını nasıl ölçeceğinizi	<p>-Genel olarak performans ölçme</p> <p>-Önemli performans göstergeleri</p> <p>-Performans</p>	<p>“Risk AI”, Dan Groneck, Müdür, Program Integration, The Boeing Company</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <p>-Neyin ölçüleceğine karar vermek</p> <p>-Performans ölçümünde</p>	<p>-Performans ölçümü için adımlar</p> <p>-Performans bilgilerini grubuna iletmek için adımlar</p> <p>-Performans ölçüm sürecini başlatmak</p>	<p>HBR: Andrew Likierman. “The Five Traps of Performance Measurement.” Ekim 2009</p>

öğrenin. Mentor: Robert S. Kaplan	ölçüm sistemleri -Neyin ölçüleceğine karar vermek -Performans bilgilerini toplama -Performans sonuçlarını yorumlama -Performans değerlendirme tuzaklarından kaçınma -Performans ölmüşünden performans değerlendirmesine geçiş -Önemli terimler	“Amaç Etrafında”, Srikant Datar, Yönetim Kurulu Üyesi, Novartis “Görev ve Hedefler”, Bob Kaplan, Profesör, Harvard Business School	tuzaklar Grup Projeleri: -Tamımızın performansını ölçün - Kurumumuzun performans ölçüm sistemini öğrenin	için adımlar -Hedefleri tanımlama için ipuçları -Performans metiği hazırlamak için ipuçları -Önemli performans göstergelerini anlamak için taslak -Şirketinizin performans ölçüm sistemini anlamak için taslak -Hangi performans ölçüm anlayışının seçileceğine dair taslak – Performans hedeflerini belirlemek için taslak -Performans sonuçlarını yorumlamak için taslak	BSR: Robert Kaplan. “Target Setting.” Mayıs 2006
--	--	---	--	---	--

Modül 32	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Başkalarını İkna Etme					
Başarıyla ikna etme sanatında ve biliminde ustalık kazan ve başkalarının yaklaşımlarını, inançlarını veya kazan kazan çözümlerinde ki davranışlarını değiştirmeyi öğren. Resmi otorite	-Genel olarak ikna kavramı - Karşındakin i anlamak - Karşındakin in zihnini kazanmak - Karşındakin in kalbini kazanmak -Direnci	“Soruşturmanın Gücü”, Sharon Grady, Başkan, The Grady Group “Güdülerini Anlamak”, Jorge Dominguez, Amir Yardımcısı, International Affairs, Harvard University	Tartışma Seçenekleri: -Zihinleri ve kalpleri kazanmak -Fikrinize karşı olan direnci kırmak Grup Projeleri: -İnanırlılığınızı güçlendirmek	-Tek bir değerli teklif tanımlamak için adımlar -Yeni bir organizasyon metaforu ortaya koymak için adımlar -Karşındakinin çabucak anlamak için adımlar -Mesajını basitleştirmek için ipuçları -Güvenli konuşmak için ipuçları	HMU: Christina Bielaszka-DuVernay. “Take a Strategic Approach to Persuasion.” Temmuz 2008 HMU: Judith A. Ross. “Three Ways to Be More Persuasive.”

eskiden olduğu kadar yönetici almamaktadır. Sıkıcı emirler vermek yerine yöneticiler çalışanların işlerini tamamlaması için ikna kabiliyetlerini geliştirmelidir. Mentor: Harry Mills	kırmak -İknanın tetikleyicilerini anlamak - Karşımdakinin gücünden yararlanmak -Önemli terimler	“Etkili Hikaye Anlatmak”, Brad Holst, Baş İdari Müdür, Mandel Communication s “Büyük Resmi Anlamak”, Scott Anthony, Yönetim Müdürü, Innosight Ventures	-Önemli bir muhatap için ikna stratejisi geliştirin	-Beden dilini kullanmak için ipuçları İstatistikleri kullanmak için ipuçları -Görsel yardımları kullanmak için ipuçları -İkna sürecini öz-değerlendirmesi -İnanırlılığınızı tesis etmek için taslak -Karşımdakini anlamak için taslak	Aralık 2008
---	--	---	---	---	-------------

Modül 33	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Sunum Becerileri					
Dikkati, ikna sürecini ve çağrışımı uyandıran sunumlar hazırlamak için değerli bir tavsiye. Daha etkili görsellerin kullanılması ve hazırlanması kadar prova tekniklerini de içerir. Ayrıca hedeflerini anlamanın ve karşıdakine etkili bir sunum yapmanın önemini kapsar. Mentor: Nick	-Genel olarak sunum - Sunumunuzun temellerini hazırlamak -Ne söyleneceği ne karar vermek - Sunumunuz u organize etmek -Görselleri kullanmak -Tekrar yapmak -Etkili sunum yapmak	“Görsellerin Gücünü Kullan”, Sarah Green, Yardımcı Editör, Harvard Business Review Group “Vücut Dili”, Nick Morgan, Başkan, Public Words, Inc. “Görünmez Dinleyici”, Brad Holst, Baş İdari Müdür, Mandel Communication s “5 Artı-1 Slayt	Tartışma Seçenekleri: -Bir sunumun temellerini hazırlamak -Sunumunu organize etmek Grup Projeleri: -Bir sunumu değerlendirme -Bir sunum hazırlamak için takım olarak çalışmak	-Sunum hazırlamak için adımlar -Sunum yapmak için adımlar -Uygulamak ve değerlendirmek için adımlar -Sunum hazırlamak için ipuçları -Sunumu organize etmek için ipuçları -Görselleri hazırlamak için ipuçları -Etkili sunum için ipuçları -Ön planlama taslağı -İzleyici özellikleri taslağı -Sunum içeriği taslağı	HBR: Peter Guber. “Four Truths of the Storyteller.” Aralık 2007 HBR: Nick Morgan. “How to Become an Authentic Speaker.” Kasım 2008

Morgan	-Soruları karşılamak -Grup sunumları yapmak -Sunumunuz u değerlendirmek	Stratejisi, ” Brad Holst, Baş İdari Amir, Mandel Communication s		-Sunum özeti taslağı -Lojistik taslağı -İtirazlar için taslak	
--------	---	--	--	---	--

Modül 34	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Süreç Geliştirme					
Takımınızın iş sürecini geliştirdiğiniz de kurumunuz için değerli sonuçlar elde edebilirsiniz. Ancak değişim için hangi sürecin seçileceğini ve bunun en iyi yolla nasıl yapılacağını belirlemek zor olabilir. İş süreçlerinin ne olduğunu, neden geliştirilmeleri gerektiğini ve bunun nasıl yapılacağını öğren. Mentor: Mark McDonald	-İş süreçlerini anlamak -İş sürecini geliştirmek nedir? -Süreç geliştirmeyi planlamak -Var olan süreci analiz etmek -Sürecinizi yeniden tasarlamak -Gerekli kaynakları elde etmek -Yeniden tasarlanmış süreci uygulamak -Süreci devamlı geliştirmek	“Hız Çöp Üretir”, Esther Alegria, Başkan Yardımcısı, Manufacturing & GM, Biogen Idec Inc. “Basitlik”, Sri Kommu, Müdür, Research & Development, MEMC Electronic Materials, Inc. “Çukurları Kapatmak”, Bob Kaplan, Profesör, Harvard Business School	Tartışma Seçenekleri: -Öncelikli süreç -İyileştirme çabaları -Sorunlu bir sürecin analizi Grup Projeleri: -Sorunlu bir sürecin ölçümü -Sorunlu bir süreci yeniden tasarlamak	-Süreci geliştirmek için adımlar -Fonksiyonel aktivite akışı yaratmak için adımlar -Daha iyi bir süreç öngörüsü için adımlar -Takımınızda daha iyi bir süreç zihniyeti geliştirmek için ipuçları -En iyi sürecin ölçülmesi ve araştırılması için ipuçları -Süreci yeniden tasarlamak için ipuçları -Yeniden tasarlanan sürece karşı direnci kırmak için ipuçları -Sürecin iyileştirilmesinin gerekli olup olmadığı hakkında kontrol listesi -Fonksiyonel aktivite akışı yaratmak için	HBR: Robert S. Kaplan and David P. Norton. “Mastering the Management System.” Ocak 2008 HBR: Michael Hammer. “Process Audit.” Nisan 2007

				taslak -Süreç raporu kartı -Sürecin kıyaslanması için taslak	
--	--	--	--	--	--

Modül 35	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Proje Yönetimi					
Proje yönetiminin temel yapı taşlarını öğrenin; proje planlamasını, bütçelemeyi, takım kurmayı, uygulamayı ve risk analizini içerir. Varyans analizi, İş Durdurma Yapısı, GANTT ve PERT gibi kullanışlı araçları ve teknikleri içerir. Mentor: Mary Grace Duffy	<ul style="list-style-type: none"> -Genel olarak proje yönetimi -Projenin ihtiyaçlarını ve hedeflerini belirleme -Rekabet için gerekenleri ve "Scope Creep"i anlamak -Rolleri ve sorumlulukları tanımlamak -Proje sözleşmesi hazırlamak -Yüksek aşamalı beklentileri geliştirmek -Takımı toplamak ve görevleri belirlemek -Bütçe geliştirmek -Takvim geliştirmek -İletişim 	<ul style="list-style-type: none"> “Gelecek Başarıyı Tanımla”, Adrian Beggan, Satış ve Pazarlama Müdürü, Intelligence, Google “Rolleri Tanımla”, Kate Sweetman, Başkan, Sweetman Consulting “Değişim Denklemi”, June Delano, Ortak, ClearLake Group “Doğru İnsanları Seç”, Allison Rimm, Genel Başkan Yardımcısı, Strategic Planning & Information Management, MGH 	<ul style="list-style-type: none"> Tartışma Seçenekleri: -Eski projelerden dersler almak -Projenin yarışma gereksinimleri ni dengelemek Grup Projeleri: -Proje risklerini yönet -Projenin kritik rotasını tanımla 	<ul style="list-style-type: none"> -Etkili bir proje takımı tesis etmek için adımlar -Gantt çizelgesi yapmak için adımlar -Kritik rotayı geliştirmek için adımlar -WBS'yi doğru şekilde kullanmak için ipuçları -Projeyi takvimlendirmek için ipuçları -Proje yönetimi için program seçimi için ipuçları -Eski bir projeyi takvime koymak için ipuçları -Proje hedeflerini belirlemek için taslak -Proje kiralama taslağı -Yüksek hedefli beklentileri geliştirmek için taslak -Proje takımının üyelerinin becerilerini değerlendirmek taslak 	<ul style="list-style-type: none"> HBR: Gary Klein. “Performing a Project Premortem.” Eylül 2007 HMU: Loren Gary. “Will Project Creep Cost You—or Create Value.” Ocak 2005 HBR Case: Eric McNulty. “They Bought In. Now They Want to Bail Out.” Aralık 2003

	planı oluşturmak -Projenin uygulanması ve takibi -Yönetim riskleri -Projenin özetlenmesi			-Görüşme süresi formu -Proje sürecini izlemek için taslak -Edinilen dersler için form	
--	---	--	--	---	--

Modül 36	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Personeli Elde Tutma					
<p>Çalışanlar işlerine neden devam etmek ya da işlerini bırakmak isterler? En iyi çalışanları etkilemeyi ve elde tutmayı, bu yoldaki engellerle baş etmeyi ve iş gücünüz için gerekli olan şeyleri belirlemek için neler yapılması gerektiğini öğrenin. Mentorlar: James Waldroop ve Timothy Butler</p>	<p>-Genel olarak personeli elde tutma</p> <p>-Elde tutma nedir?</p> <p>-Elde tutmak neden bu kadar zordur?</p> <p>-Farklı iş güçlerinin özel zorlukları</p> <p>-Doğru işe alım: elde tutmak için ilk adım</p> <p>-Rekabetçi şekilde kalmak</p> <p>-Doğru kültürü elde etmek</p> <p>-Yöneticilere çalışanlara kalmaları için yardım etmek</p> <p>-Çalışanların moral mozukuluğun a yardım etme</p>	<p>“Çalışanlar Değer Verdikleri”, Sharon-Jordan-Evans, CEO, Jordan-Evans Group</p> <p>“Görüşme”, Sharon-Jordan-Evans, CEO, Jordan-Evans Group</p> <p>“Yaptığım İş Sev”, Beverly Kaye, CEO, Career Systems International</p> <p>“Teşekkürleri İlet”, Beverly Kaye, CEO, Career Systems International</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <p>-İşte kalacak insanları seçmek</p> <p>-İşte en iyi insanlarla devam etmek</p> <p>Grup Projeleri:</p> <p>-Grupunuzda sürekliliği sağlamak için görüşmeler düzenleyin</p> <p>-Sürekliliği geliştirmek için "mikrokültür"</p>	<p>-Yorgun çalışanları idare etmek için adımlar</p> <p>-Elde tutma konusundaki sorunları teşhis ve tedavi için adımlar</p> <p>-İyi insanların kalmasını sağlamak için ipuçları</p> <p>-Elde tutma konusunda görev tesis etmek için adımlar</p> <p>-Çevrim içi iş araştırması aracını yapmak için ipuçları</p> <p>-İşte kalmayı teşvik eğitimi için ipuçları</p> <p>-İşten ayrılmanın erken sinyallerini görmek için ipuçları</p> <p>-Doğru beklentiler edinmek için ipuçları</p> <p>-İşte kalma görüşmesi yürütmek için taslak</p> <p>-Özel bir çalışanın yer değiştirmesinin</p>	<p>HMU: Anne Field and Ken Gordon. “Do Your Stars See a Reason to Stay?” Mayıs 2008</p> <p>HBR: Sylvia Ann Hewlett, Laura Sherbin, and Karen Sumberg. “How Gen Y and Boomers Will Reshape Your Agenda.” Temmuz 2009</p> <p>HBR Case: Edward E. Lawler III. “Why Are We Losing All Our Good People?” Haziran 2008</p>

	-Sıkça sorulan sorular -Önemli terimler			maliyet taslağı -İş kültürü anketi İşte kalmanın öz-değerlendirmesi	
--	--	--	--	--	--

Modül 37	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Stratejik Düşünme					
Stratejik fikir adalarının gösterdiği kişisel özellikleri, davranış biçimlerin i ve bilişsel kapasiteler i anla. Mentor: David J. Collis	-Genel olarak stratejik düşünme -Stratejik fikir adalarının özelliklerini tanımlama -Bir süreç olarak stratejik düşünme -Büyük resmi görmek -Strateji hedeflerin açık hale getirilmesi -İlişkilerin, izleklerin ve yönelimlerin açık hale getirilmesi -Yaratıcı düşünmek -Bilginin analizi -Eylemlerini öncelik sırasına sokmak -Mübadele yapmak	“Vizyonu Paylaşmak”, Cynthia Montgomery, Profesör, Harvard Business School “İş Seçimleri”, Cynthia Montgomery, Profesör, Harvard Business School “Tek Sesli Operasyon”, Rohit Deshpande, Profesör, Harvard Business School “Harekette Değerler”, Allison Rimm, Genel Başkan Yardımcısı, Strategic Planning & Information Management, MGH	Tartışma Seçenekleri: -Projenin stratejik potansiyelini değerlendirme k -Bir problem için stratejik çözümler geliştirmek Group Projeleri: -Büyük resmi gör -Takımının stratejik hedeflerini tanımla	-Kurumunuzun ve ünitenizin stratejilerini anlamak için adımlar -Uzun vadeli amaçların kısa vadeli gerekliliklerle dengelenmesi için adımlar -Büyük resmi görmek için ipuçları -Stratejik hedefleri açık hale getirmek için ipuçları -İlişkilerin, izleklerin ve yönelimlerin açık hale getirilmesi için ipuçları -Yaratıcı düşünme için ipuçları	HBR: Eric Beinhocker, Ian Davis, and Lenny Mendonca. “The 10 Trends You Have to Watch.” Temmuz 2009 HBR: W. Chan Kim and Renée Mauborgne. “How Strategy Shapes Structure.” Eylül 2009

Modül 38	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Strateji Uygulaması					
Stratejinin ne olduğunu, kıdemli yönetimin ve birimlerin bir strateji geliştirmek için nasıl beraber çalışacağını ve birimlerin stratejik amaçlar doğrultusunda kurumun stratejileri için eylem planlarını nasıl uygulamaya koyduğunu öğrenin. Pek çok şirkette kıdemli yönetim ve birimler stratejik plan aşamasında beraber çalışırlar. Neden? Bu şirketin stratejisi için başarılı bir uygulamanın izlenebilmesi ni sağlar.	<ul style="list-style-type: none"> -Genel olarak strateji -Stratejik plan -Stratejik planlama süreci -Stratejik girişim eylem planı -Ölçülerin ve hedeflerin tanımlanması - Kaynakların belirlenmesi -Güvenlik önlemlerinin açıklanması -Eylem planı oluşturmak ve uygulamak -Mesuliyet tesis etmek - Mükemmellik için bir iş ortamı yaratmak - Performanslarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi 	<p>“İleriyi Düşün”, Adrian Beggan, Satış ve Pazarlama Müdürü, Intelligence, Google</p> <p>“Stratejini Adapte Et”, İmtiaz Mahtob, Group Müdür Yardımcısı, Air Liquide</p> <p>“Performans Hedefleri”, Bob Kaplan, Profesör, Harvard Business School</p> <p>“Dinamik Strateji”, Cynthia Montgomery, Profesör, Harvard Business School</p> <p>“Temel Amaç”, Cynthia Montgomery, Profesör, Harvard Business School</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Önlemlerin ve hedeflerin tanımlanması -Stratejik bir girişimin uygulanması <p>Grup Projeleri</p> <ul style="list-style-type: none"> -Stratejik bir girişim için SWOT analizi oluştur -Stratejik bir girişim için eylem planı hazırla 	<ul style="list-style-type: none"> -Bir SWOT analizi oluşturmak için adımlar -Öncelikli sorunları belirlemek için adımlar -Hedefleri belirlemek için adımlar -Uyumluluğu yönetmek için ipuçları -Bir SWOT analizi oluşturmak için taslak -Eylem planı geliştirmek için taslak -Sahadan elde edilen önemli sonuçların belirlenmesi için taslak -Uyumluluk kontrol listesi -Mükemmellik için bir iş ortamı yaratmak için taslak 	<p>HBR OnPoint EE: Joseph L. Bower and Clark G. Gilbert. “How Managers' Everyday Decisions Create—or Destroy—Your Company's Strategy.” Şubat 2007</p> <p>HBR: Gary L. Neilson, Karla L. Martin, and Elizabeth Powers. “The Secrets to Successful Strategy Execution.” Haziran 2008</p>

Modül 39	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Stres Yönetimi					
Verimliliğe neden olan pozitif stresle tersine yol açan ve iş tatminini azaltan negatif stres arasındaki farkı öğrenin. Endişe ve stresin altında yatan etmenleri ve problemlere anında müdahale edebilmek için tavsiyeleri ele almayı içerir. Mentor: Edward Hallowell, MD	<p>-Aşırı yük ve zehirleyen endişe</p> <p>-Pozitif stres ve üretken endişe</p> <p>-Stres eşliğinizi değerlendirme</p> <p>-Stresin sorumluluğunun alınması</p> <p>-Endişenin eyleme döklülmesi</p> <p>-Başkalarıyla iletişim</p> <p>-Kendinizle iletişim</p> <p>-Stresi gidermek için bedene kulak vermek</p> <p>-İyi stress alışkanlıkları için pratik</p> <p>-Sıkça Sorulan Sorular</p>	<p>“Sonsuz Stres Döngüsü”, Bronwyn Fryer, Konuk Editör, Harvard Business Review Group</p> <p>“Hedefleri Küçült”, Stever Robbins, Başkan, Stever Robbins, Inc.</p> <p>“Ayrılmak İçin Zamanını Seç”, Flemming Pedersen, Danimarka Ekonomi Bakanlığı İş İlişkileri Şube Müdürü</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <p>-Pozitif iç konuşma sanatında ustalık</p> <p>-Grupumuzda stres yönetimi</p> <p>Grup Projeleri:</p> <p>-Stresin kabulünü azaltan alışkanlıklar</p> <p>-Endişeni eyleme dök</p>	<p>-Stresin hızla düşürülmesi için adımlar</p> <p>-Zararlı şiddetin giderilmesi için adımlar</p> <p>-Endişenin yönetimi için ipuçları</p> <p>-Stres azaltıcı amaçlar belirlemek için ipuçları</p> <p>-Endişeli iş arkadaşlarının etkili dinlenmesi için ipuçları</p> <p>-Endişenin öz değerlendirilmesi</p> <p>-Stres kontrol listesi olarak hayat değişiklikleri İş yerinde stres değerlendirilmesi</p>	<p>HMU: Judith A. Ross. “Monitor and Manage Your Stress Level for Top Performance.” Nisan 2009</p> <p>HBR OnPoint EE: Edward M. Hallowell. “Overloaded Circuits: Why Smart People Underperform.” Ocak 2005</p>

Modül 40	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Takım Liderliği					
Doğru	-Takım	“Yine mi Akış	Tartışma	-Bir takım başlatmak	HBR:

<p>yetenek ve kişiliklerin karışımıyla bir takım oluşturmayı ve işbirliğini güçlendiren bir çalışma ortamı yaratmayı öğrenin. Verimli bir takım yönetimi için adımları kapsar ve yenilikçi, kolay uygulanabilir öz-değerlendirme araçlarını içerir.</p>	<p>nedir?</p> <p>-Etkin bir takım için yedi adım</p> <p>-Takım oluşturma</p> <p>-Takım kültürü oluşturma</p> <p>-Başarı için planlama</p> <p>-Takım olarak çalışma</p> <p>-Performans değerlendirme</p> <p>-Takım oyuncusu olma</p>	<p>Şeması! ”, Jayne Johnson, Eğitim ve Geliştirme Müdürü, General Electric</p> <p>“Everest’in Zirvesinde Kalmak”, Mike Roberto, Profesör, Bryant University</p> <p>“Hareketler Kelimelerden Daha Sesli midir? ”, Paul Michelman, İdari Editör, Harvard Business Review Group</p> <p>“Şeffaflık”, Jacqueline Murphy, Baş Direktör, Harvard Business Review Group</p>	<p>Seçenekleri:</p> <p>-Yüksek performans gösteren bir takım kültürü inşa etme</p> <p>-Bir takım kurma</p> <p>Grup Projeleri:</p> <p>-Takım Performansı değerlendirme</p> <p>-Takım liderliği yeteneklerini geliştirme</p>	<p>için adımlar</p> <p>-Etkin bir takım kurmak için adımlar</p> <p>-Özel kanallar yoluyla takım içi çatışmalara işaret etmek için adımlar</p> <p>-Çatışmalarla ilgili açık takım tartışmaları düzenlemek için adımlar</p> <p>-Takım sözleşmesi yaratmak için ipuçları</p> <p>-Takım amaçlarını tanımlamak için ipuçları</p> <p>-Başlangıç buluşması için ipuçları</p> <p>-Kendinizi bir takım lideri olarak değerlendirmek için kontrol listesi</p> <p>-Takım oluşturup oluşturmama konusunda karar vermek için taslak</p> <p>-Takım sözleşmesi geliştirmek için taslak</p> <p>-Rol tanımlamak için taslak</p> <p>-Takım üyelerinin yeteneklerini değerlendirmek için taslak</p> <p>-Takımınızın amaçlarını değerlendirmek için kontrol listesi</p>	<p>Lynda Gratton and Tamara J. Erickson. “Eight Ways to Build Collaborative Teams.” Kasım 2007</p> <p>HMU: Judith A. Ross. “Make Your Good Team Great.” Aralık 2008</p> <p>HBR Case: Hollis Heimbouch, Marshall Goldsmith, Nancy Bologna, Martin Puris, and Jon R. Katzenbach. “Should This Team Be Saved?” Temmuz 2001</p>
---	---	---	--	---	---

Modül 41	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Takım Yönetimi					

<p>Odak, etkin bir takım çalışması için vazgeçilmezdir. Takım çalışmasına sekte vuran sıkça karşılaşılan sorunları - kötü iletişim ve kişilerarası çatışmalar gibi-tespit etmeyi ve ortadan kaldırmayı, takım problemlerini ortadan kaldırmak için düzeltici önlemler almayı ve takım performansını arttırmayı öğrenin.</p>	<p>-Takım düzeninin nasıl bozulduğunu anlamak</p> <p>-Takım kimliğini pekiştirmek</p> <p>-Takımınıza karar alma konusunda yardımcı olma</p> <p>-Daha başarılı takım iletişiminin teşviki</p> <p>-Takım içi anlaşmazlıkların çözümü</p> <p>-Takım katılımının cesaretlendirilmesi</p> <p>-Takımınızda yaratılığın tesisi</p> <p>-Grup şeklinde düşünmekten takımınızı uzaklaştırın</p> <p>-Takım liderliği becerilerinin geliştirilmesi</p>	<p>“Geri Bildirim Arama”, Mike Roberto, Profesör, Bryant University</p> <p>“Kuşak Farkı”, Sharon-Jordan-Evans, CEO, Jordan-Evans Group</p> <p>“Çizgi Üstünde”, June Delano, Ortak. ClearLake Group</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <p>-Karar verme sürecinin seçimi</p> <p>- Takımınızdaki anlaşmazlıkların yönetimi</p> <p>Grup Projeleri:</p> <p>-Takımınızın etkinliğini geliştirin</p> <p>-Takımda aidiyet duygusunu kuvvetlendirin</p>	<p>-Takım toplantılarının doğru rotada kalması için adımlar</p> <p>-Anlaşmazlıkları çözmek için adımlar</p> <p>-Takımınızı değerlendirmek için adımlar</p> <p>-Takım performansının inşası için ipuçları</p> <p>-Takım içi iletişimin geliştirilmesi için ipuçları</p> <p>-Çatışmadan en yüksek faydayı elde etmek için ipuçları</p> <p>-Yönetimin dengeli güçlenmesi için ipuçları</p> <p>-Takım denetimi - nasıl yapıyoruz?</p> <p>-Bir anlaşmazlığın giderilmesi için taslak</p> <p>-Grup şeklinde düşünme için değerlendirme</p>	<p>HMU: Anne Field. “Diagnosing and Fixing Dysfunctional Teams.” Mart 2009</p> <p>HMU: Jim Kling. “Tension in Teams.” Ocak 2009</p> <p>HBR Case: Sarah Cliffe, Mary Rowe, Chris McKenzie, Chuck McKenzie, Kathy Jordan, and James Waldroop. “What a Star—What a Jerk.” Eylül 2001</p>
---	--	--	---	--	---

Modül 42	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
<p>Zaman Yönetimi</p> <p>Bu modül zamanı verimli kullanma</p>	<p>-Zaman neden yönetilir?</p> <p>-Hedeflerin</p>	<p>“Öncelikler”, Steve Robbins, Başkan,</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <p>-Günlük</p>	<p>-Zamanınızı yönetmek için adımlar</p>	<p>HMU: Paul Michelman, Alistair Corbett, and</p>

<p>teknikleri hakkında size yardımcı olacak. Şu anda zamanınızı ve gelişme için fırsatları nasıl kullandığınızı analiz etmeyi, hedef belirlemeyi, görev önceliklerini oluşturmayı ve planlama araçlarını verimli bir şekilde kullanarak zamanınızı planlamayı, zamanı boşa harcayanları kontrol etmeyi ve oluşturduğunu z zaman planını değerlendirme yi öğrenin. Mentor: David Stauffer</p>	<p>tanımlanması ve önceliklerin belirlenmesi</p> <p>-Hedeflerin görevler olarak bölümlenmesi</p> <p>-Zamanınızı nasıl kullandığınızı analiz etme</p> <p>-Zamanı boşa harcayanları tanımlama ve tasviye etme</p> <p>-Zamanı daha etkin olarak planlama</p> <p>-Zaman kullanma stratejilerinizi gözleme ve geliştirme</p> <p>-Zamanı boşa harcayan patronlarla ilgilenme</p> <p>-İşteki ve özel zamanınızın gerekliliklerini dengeleme</p> <p>-Çalışanlarınıza zaman yönetimi için yardım etme</p>	<p>Steve Robbins Inc</p> <p>“Üretkenlik”, Aus Al-Tawil, Kaynak Karakterizasyonu Başkanı, Saudi Aramco</p> <p>“Saat Altı’da Yemek”, Allison Rimm, Başkan ve CEO, Allison Rimm Associates</p>	<p>önceliklerinizi ve planınızı oluşturma</p> <p>-Zamanı boşa harcayanları tasviye etme</p> <p>Grup Projeleri:</p> <p>-Zamanımı nasıl kullanıyorum ?</p> <p>-Günlük çalışma modellerini izleme</p> <p>-İş-yaşam dengesini artırma</p>	<p>-Patronunuza hayır demek için adımlar</p> <p>-Delagasyon için ipuçları</p> <p>-Yolculuk için harcadığınız zamandan en iyi sonucu elde etme için ipuçları</p> <p>-Tele-iş'i etkili kullanmak için ipuçları</p> <p>-Evde çalışma için ipuçları</p> <p>-Hedeflerinizi sıralamak ve tanımlamak için taslak</p> <p>-Hedeflerin görev haline getirilmesi için taslak</p> <p>-Günlük aktivite seyir tablosu</p> <p>-Zamanı boşa harcayanları tanımlamak ve değerlendirmek için taslak</p> <p>-Yapılacaklar listesi</p>	<p>Glen Williams. “Resist the Urge to Overreach—and Win Back Valuable Time.” Haziran 2005</p> <p>HMU: Melissa Raffoni. “Are You Spending Your Time the Right Way?” Haziran 2006</p>
--	--	---	--	--	---

Modül 43	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Sanal Takımlar					
Sanal takımlar kurmak için somut öneriler; teknolojik ve	<p>-Sanal bir takımla çalışmak</p> <p>-Başarı için zemin oluşturma</p>	<p>“Kültürler Arası Koçluk”, Alan Brewer, İdari Gelişim ve Haberleşme Müdürü, Turner</p>	<p>Tartışma Seçenekleri:</p> <p>-Sanal takımınız nasıl birlikte çalışacak</p>	<p>-Sanal takım oluşturmak için adımlar</p> <p>-Sanal bir takımla iletişime geçmek için adımlar</p>	<p>HMU: Karen Boda and Rebecca Hinkle. “Five Tips</p>

<p>iletişimsel gereklilikleri içerir, takım içi güveni tesis eder ve takımı doğru yolda tutar. Mentors: Jessica Lipnack ve Jeffrey Stamps</p>	<p>-Takım aidiyetini ve iş birliğini sağlamak -İletişim yoluyla takım üyelerinin sınıflandırılması -Sanal bir takıma koçluk etmek -Teknoloji hakkında kararlar almak -Canlı toplantılar için teknolojiyi kullanmak</p>	<p>Broadcasting “Teknoloji Size Yardımcı Olmadığında”, Tsedal Neeley, Doç. Dr. Harvard Business School “Herkes Eşit Zorluk”, June Delano, Ortak, ClearLake Group “Merkezi Haber Alma”, Dan Groneck, Program Bütünleme Müdürü, The Boeing Company</p>	<p>-Sanal takımınızda iletişim Grup Projeleri: -Sanal takımınızın etkinliğini değerlendirin -Sanal takımınız için teknolojik kaynakları temin edin</p>	<p>-Teknolojik temel atma için adımlar -İş planı oluşturmak için adımlar -Kütüphane yaratmak için adımlar -Belgelerin sürüm kontrollerini yapmak için adımlar -E-posta yazmak için ipuçları -Sesli mesaj bırakmak için ipuçları -Konferans çağrılarını yapmak için ipuçları -Faks göndermek için ipuçları -Proje web sayfası kurmak için ipuçları -Hangi iletişim kanalının kullanılacağını seçmek için ipuçları -Sanal takım üyeleriyle iletişim bilgisi formu -Sanal bir takım hazırlamak için ipuçları -Rollerin ve sorumlulukların belirlenmesi için ipuçları -Kültür kontrolü taslağı -Sanal takım çalışma planı</p>	<p>for Better Virtual Meetings.” Mart 2008 HMU: Howard M. Guttman. “Are Your Global Team Members Miles Apart?” Şubat 2007</p>
---	--	--	---	---	--

Modül 44	Konseptler	Liderlik Örnekleri	Tartışma Rehberi ve Grup Projeleri	Listeler & İndirilebilir Araçlar	Akademik Kaynaklar
Yazım Becerileri					

<p>Etkili yazma iş hedeflerine ulaşılmasını, bir idareci olarak etkinliğinizin artmasını ve daha etkili yazılı iletişimi sağlayacaktır. Daha açık ve etkili yazılı dökümanların nasıl yaratılacağını öğrenin. Notların, mektupların, e-postaların ve diğer genel iş dökümanlarının hazırlanması için spesifik rehberliği öğrenin. Mentor: Deborah Dumaine</p>	<p>-Temelleri anlamak -Başlangıç -Materyali organize etmek -Paragrafları oluşturmak -İçeriği hazırlamak -Stili hazırlamak -E-posta taslağı hazırlama</p>	<p>“Sesini Bul”, Sarah Green, Baş Editör, Harvard Business Review Group “Etkili E-posta”, Deborah Dumaine, Başkan, Better Communications “Stratejik Avantaj için Yazışma”, Deborah Dumaine, Başkan, Better Communications “E-posta ile Müşteri Hizmetleri”, Deborah Dumaine, Başkan, Better Communications</p>	<p>Tartırma Seçenekleri: -“Okuyucu merkezli” bir yaklaşım -Etkili E-posta yazma Grup Projeleri: -Adım adım edisyon -Paylaşımçı takım yazışması</p>	<p>-Yazma görevini planlama için adımlar -İçeriğin edisyonu için adımlar -Karşılaştırma ve zıtlık yöntemini kullanmak için ipuçları -E-posta yazmak için ipuçları -İş notu yazmak için ipuçları -İş mektubu yazmak için ipuçları -Öneri yazmak için ipuçları -Odaklanma levhası -Kendi listenizin editörü olun</p>	<p>HMCL: Holly Weeks. “The Best Memo You’ll Ever Write.” Nisan 2005 HMU: John Clayton. “Five Quick Ways to Trim—and Improve—Business Writing.” Eylül 2008</p>
---	--	---	---	--	--

8. ÖZGEÇMİŞ

Ömer Faruk Öztürk 1971 yılında Ankara'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Ankara'da tamamladı. 1994 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünden mezun

oldu. Sırasıyla Maliye Bakanlığında denetim elemanı olarak 5 yıl, özel sektörde üst düzey yönetici olarak 5 yıl çalıştıktan sonra, Türk Havayolları Personel Başkanı olarak atandı ve yaklaşık 8 yıldır bu görevine devam etmektedir.

Ömer Faruk Öztürk ayrıca Kalkınma Bankası Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği ve Kalkınma Yatırım Menkul Değerler A.Ş. Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerinde de bulunmuştur.

İnsan kaynakları yönetimi konusunda yaklaşık 15 yıllık tecrübesi olan Ömer Faruk Öztürk bir taraftan mesleki kariyerini sürdürürken 2012 yılında da Maltepe Üniversitesinde işletme yüksek lisansı yapmaya başlamıştır. Hazırladığı tezinde kendi iş hayatını ve kendi meslektaşlarını ilgilendiren bir konuyu seçmiştir.

İki çocuk babası olan Ömer Faruk Öztürk enerjisini işi, okulu ve ailesine harcamaktadır.