

ETKİLİ YÖNETİCİLİK VE PERSONEL GELİŞTİRME FAALİYETLERİ: AZERBAIJAN, KAZAKİSTAN VE RUSYA ÖRNEKLERİ

Selim ÖZDEMİR
(*Qafqaz Üniversitesi*)

GİRİŞ

Bir bilim ve sanat olan yönetim faaliyeti, işletme içi ve dışı faktörlerden doğrudan etkilenmektedir. Global ekonomik kriz, teknolojik gelişmeler, yasal düzenlemeler gibi dış faktörler, örgütleri bir yandan tehdit ederken diğer yandan da bir takım fırsatlar sunmaktadırlar. Özellikle dışarıdan gelebilecek bu tür tehditlere karşı, şirketlerin direnç gösterebilmeleri, iç dinamiklerinin sağlığına bağlıdır. Üretim faktörleri arasında başat rol oynamakta olan insan unsuru, örgütler için en önemli iç dinamiktir.

Sürekli değişen teknoloji ve çevre şartlarında ve rekabet ortamında spesifik problemlerle baş edebilmek için, etkili yönetim tarzı geliştirmek ve uygulamak örgüt ve şirketler için önemli ihtiyaç haline gelmiştir. Modern dünyada başarılı örgüt olabilmek, diğer örgütlerle rekabet edebilmek, tanımlanan misyonu yerine getirebilmek ve vizyona ulaşabilmek için, etkili beceriler geliştirmek ve bu becerileri personele eğitim vasıtasıyla kazandırmak gerekmektedir.

1. Etkili Yöneticilik ve Personel Geliştirme

Globalleşme ve teknolojiadaki hızlı değişimin sonucu daha kompleks durum alan rekabet ortamına uygun hareket edebilmek için, çağın gereklerine uygun yönetim tarzının uygulanması önemlidir.¹ Yönetici ve yönetim anlayışının kalitesi örgüt kültürüne, personelin verimliliğine ve örgütün başarı durumuna etki etmektedir. Planlama, organizasyon, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarının işletme stratejisine uygun bir şekilde yürütülmesini sağlamak durumunda olan yöneticiler, kendi liderlik özelliklerini geliştirmekle beraber, personel de bu özelliklerin gelişmesine dikkat etmelidirler.²

¹ <http://www.managementstyles.net/>, 22.04.2009

² <http://www.hrvillage.com/human-resources/organizational-change.htm>, 22.04.2009

Etkili yöneticilik için; problem çözme, iletişim, çatışma yönetimi, bireysel gelişim ve motive etme gibi beceriler büyük önem arz etmektedirler.³ Yönetici uzun dönemli düşünebilmeli, örgütün vizyon ve misyonuna uygun planlar yapabilmeli, örgütü hedeflerine personelin bireysel hedefleriyle uyumlu taşıyabilmelidir. Örgütün gereksinim duyabileceği bilgileri çeşitli kaynaklardan elde etme ve örgüte yayma, personelin ferdi ve iş hayatıyla ilgili problemlerin çözümünde yardımcı olma, çevreden gelen negatif etkilerden ve tehditlerden örgütü koruma, örgüt için ulaştırılması mümkün vizyon tanımı doğrultusunda vizyoner yöneticilik yapma etkili bir yöneticinin yerine getirmesi gereken diğer önemli sorumluluklar arasındadır.

Yöneticinin kalitesi; iletişim becerisi, pozitif motivatörlük, karizmatik olma, delegasyon kabiliyeti, krizleri fırsatlara çevirebilme yeteneği, liderlik kapasitesi ve empatik yönetim anlayışına sahip olma gibi başat özelliklerle doğrudan ilintilidir.⁴ Özellikle uzun dönemli planları uygulayabilme, iş süreç ve tanımları, yalın organizasyon anlayışı, gelişime açık olma, fonksiyonel motivasyon araçları, adil ve etik yönetim felsefesi, performans değerlendirme standartları ve iç-dış müşteri memnuniyetine bakış açısı ve uygulama yeteneği yöneticinin kalitesine etki edebilen diğer önemli hususlardır.⁵

Güçlü yönetim becerileri; rekabet dünyasında yaşamak ve sürekli değişimi izleyebilmek için her bir örgütün temel zorunluluğudur. Bilginin ve teknolojinin önem kazandığı çağda, insan kaynakları örgütlerin en önemli parçası haline gelmişlerdir. Şirket kaynakları içersinde geri dönüşümü en uzun süren ve zor olan insan kaynakları olmakla birlikte, örgütün uzun dönemde başarılı olması ve rekabet gücünün artması açısından da insan unsuru en verimli sermaye durumundadır.⁶

Geleneksel yönetim teorilerinin insan eksenli motivasyon ve moral konularına yeterince ilgi göstermemesi bir tarafa, günümüz şartlarında geleneksel yöntemler yöneticiler için yeterli olamamakta; teknik ve kavramsal becerilerle birlikte beşeri özelliklere de ciddi derecede ihtiyaç duyulmaktadır. Lider-yönetici kavramı da bu ihtiyaçtan dolayı daha çok önem kazanmıştır. İnsanları anlama, sistematik düşünme, bireysel-organizasyonel hedeflerde uyum sağlama, işgörenlerin örgüt bağlılığını artırma gibi liderlik özellikleri şirketlerin finansal kaynaklarını artırma adına da çok önemli araçlardır.⁷ Fakat liderliği örgüt çatısı altında daha anlamlı hale getirecek husus, başarılı bir takım ruhunun

³ <http://www.corporatewellnessinsights.com/2009/03/three-effective-management-styles.html>, 22.04.2009

⁴ http://www.changingminds.org/articles/articles/effective_management.htm, 22.04.2009

⁵ http://www.samboyer.com/articles/developing_an_effective_manager.htm, 22.04.2009

⁶ <http://www.smallbiztrends.com/2006/06/10-reminders-for-effective-management.html>, 22.04.2009

⁷ <http://www.systems-thinking.org/teo/teo.htm>, 22.04.2009

örgütte oluşturulmasıdır.⁸ Çalışanların başarabilecekleri büyük hedefler etrafında kenetlenmesi, bu hedeflere ulaşabilecek stratejilerin geliştirilmesi ve sürekli eğitim aktiviteleriyle gelişime açık işgörenlerin motive edilmesi takım ruhunun oluşturulması adına lider-yöneticinin vazgeçemeyeceği hususlardır.⁹

2. Azerbaycan, Kazakistan ve Rusya Örnekleri

“Etkili Yöneticilik ve Personel Geliştirme” ana başlıkları altında, farklı ülkelerde 1999-2009 yılları arasında yaklaşık 400 firmadan, 1500 civarı personele yaptığımız yönetim seminerleri, danışmanlık faaliyetleri, kurum analizi (check-up) gibi uygulamalar sırasında edindiğimiz tespitler ve teklifler aşağıda aktarılmıştır:

2.1 Azerbaycan

Azerbaycan’da 1991’e kadar var olan sosyalist sistemin yıkılmasından sonra, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin sayısı giderek artmıştır. Ülkenin eski sistemden kaynaklanan bir takım sosyo-ekonomik problemleri, şirketlerin işleyişini negatif yönde etkilemiştir. İşletmelerin yeterli imkanlara sahip olmayışı, etkinliklerinin artmasını engellemiştir. Profesyonel yönetim anlayışından uzak uygulamalar ve çevresel faktörler, şirket yönetimlerinde etkinliği azaltıcı rol oynamıştır.

Ülke insanında genel olarak var olan karamsarlık, iş dünyasında negatif yansımaları neden olmaktadır. Bu sosyo-kültürel reel özelliğin işletmelerce yeterince ciddiye alınmaması, çalışanların moral-motivasyonuna pozitif etki edecek sistemli çalışmaların gerçekleştirilmemesi ve işsizlik oranının fazlalığı sebebiyle “kalifiye eleman yetiştirme” konusunda şirketlerin çok hevesli görünmemeleri gibi hususlar, genel olarak işletmelerin verimini düşürmektedir.

Azerbaycan’a yönelik yapmış olduğumuz bir araştırmada, Azerbaycan’da işgörenler için “başarı”, “ilginç olma” ve “ilerleme” gibi kavramların, diğer faktörlere göre daha çok önem arz ettiği tespit edilmiştir. Mutlu insan olmayı özel hayatında en önemli unsur olarak gören Azerbaycanlı işgörenler için, manevi ve lokal değerlere bağlılığın önem arz ettiği de bu araştırmada elde ettiğimiz neticelerdendir. Azerbaycan’da işgücü devir hızının fazla olmasının, firmalardan daha çok insanların tercihleriyle ilişkili olduğunu ifade edebiliriz. İşgücü devir hızının maliyetine ve işten çıkarmaların psikolojik etkilerine firmaların gereken özeni göstermeleri gerekmektedir.¹⁰

⁸ <http://www.ezinearticles.com/?10-Tips-to-Create-an-Effective-Management-Team&id=487349>, 22.04.2009

⁹ <http://www.topten.org/Content/tt.AE4.htm>, 22.04.2009

¹⁰ Selim Ozdemir, “Factors Influencing Job Satisfaction in Azerbbaijan Companies”, (not published), p. 7.

Azerbaycan’da 1999-2009 yılları arasında üniversite ve farklı eğitim-danışmanlık şirketlerinin organizeleriyle yapılan çalışmalarda, bir çok firma yöneticisi ve işgöreniyle yüz-yüze görüşme (face to face meeting), bilgi aktarımı (training), problem müzakereleri (workshop), anket çalışmaları (surveys), danışmanlık (consulting) gibi farklı aktiviteleri hayata geçirme imkanı bulunmuştur.

“Etkili Yöneticilik ve Personel Geliştirme” uygulamalarında, farklı şirketlerin aslında genelde birbirine benzerlik arz eden problemleri yaşadıkları gözlemlenmiştir. Bu problemlerin başında, profesyonellikten uzak yönetim anlayışı ve uygulamaları gelmektedir. Azerbaycan’da özellikle 2005-2006 yıllarında “altın dönem” yaşayan Türkiye sermayeli KOBİ’ler, farklı nedenlerle daha sonraki yıllarda iş hacimleri açısından küçülme ve değişik problemler yaşamışlardır. Ülkedeki gelişmelere paralel şirket yönetim anlayışı ve tarzını yenileyememe, yaşanan değişimlere yönelik stratejik yönetim anlayışı sergileyememe, sermayeleri birleştirerek sağlıklı “şirket evlilikleri” yapamama ve sadece yönetimin teknik yönlerine yoğunlaşma nedeniyle yönetim psikolojisini yeterince dikkate almama önemli tespitlerdir.

‘İşe eleman alma süreci, görüşme teknikleri, yeni elemanlara uygulanacak eğitim programları’ gibi konuların şirket yöneticileriyle müzakere edildiği bir eğitim programında, bir şirket patronunun ‘Azerbaycan’da işsizliğin çok olmasından hareketle tekniklerden hiç birini uygulamadığı, işe yeni aldığı bir çalışanı yeterli değilse bir haftada işten çıkardığı, “adamı gözünden tanıma” gibi bir iddiaya sahip olduğu’ tespit edilmiştir.

‘Yönetim programlarına soğuk bakma, ihtiyaç olduğunun farkına çok geç varma, piyasaya girilen ilk yıllardaki avantajlı pozisyonun hep devam edeceğinin zannedilmesi sebebiyle büyüme yerine küçülme ve piyasadaki çekilmelerin yaşanması’ şeklindeki bir başka şirket yöneticisinin sahip olduğu düşünceler, şirketlerin genel yönetim yaklaşımları ve reel durumları adına önemli tespitlerimizden birisi olmuştur.

‘Her türlü teknik donanıma sahip bulunduğu halde disiplin konusu başta olmak üzere çalışanları yönetmede ciddi problemler yaşandığı’ hususuna genel müdür yardımcısı pozisyonundaki bir yöneticinin dikkat çekmesi, Örgütsel Davranış ve yönetimde psikolojik hususlara ilişkin eksikliklerin önemli boyutlarda olduğuna dair bir izlenim oluşturmuştur.

‘Şirketine yönelik bir takım yönetim problemlerinden ve özellikle de genel müdür yardımcısından dert yanarak işine son vermesinin uygun olup olmayacağını’ soran orta ölçekli bir firma genel müdürü, şirket ve personelin geleceğini yakından ilgilendiren bu ve benzeri konuların analiz yapılmadan karar alınamayacak kadar önemli konular olduğunu bilmediğini göstermiş oluyordu.

Azerbaycan’da yöneticilere yönelik örneklendirmeye çalıştığımız genel tespitlerin dışında, personelde görülen en önemli noksanlık olarak ise, moral-motivasyon düşüklüğünü ileri sürebiliriz. Bu problemin temelinde “ücretlerin

düşük olması” sebep olarak algılansa da, aslında bu meselenin sosyo-kültürel eksenli boyutunun daha fazla rol oynadığını ifade edebiliriz. Fakat, bu ve benzeri problemlerin temelinde yatan nedenlerin bilimsel araştırma ve uygulamalarla spesifik olarak açıklanmasına ihtiyaç vardır.

2.2 Kazakistan

2002 yılında Almatı’da yaklaşık 40 Türk ve Kazak şirket yöneticisine yönelik düzenlenen iki haftalık Etkili Yöneticilik programında, “Bireysel Kimlik ve Karakter Tahlili, Pozitif Tutum ve Başarı Faktörleri, Örgütsel İletişim, İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti” gibi konular müzakere edilirken, Azerbaycan için ifade edilen problemlerin benzerlerinin Kazakistan’da da yaşandığı gözlemlenmiştir.

‘Ticari faaliyetlerin hep iyi gideceğinin düşünülmesi, amatörlükten geleceğin sistematik olarak planlanamaması, zamanla profesyonel düşünceye sahip işletmeler tarafından küçük boyutlu firmaların sektörlerden çekilmek zorunda kalmaları ve bir çok benzer firmanın da bu tür problemlerle mücadele etmeleri’ gibi hususların 1993’den itibaren ülkede faaliyet gösteren, fakat 2000’li yıllarda iflas noktasına gelen bir firma sahibi tarafından ifade edilmesi en önemli tespitlerimizin başında yer almıştır.

2007 yılında Almatı’da firma yöneticileriyle ‘iş hayatında motivasyon ve başarı’ eksenli konular müzakere edilmiş ve reel problemlere yönelik uygulanabilecek çözüm yolları tartışılmıştır. Aradan geçen 5 yıllık süre içerisinde, Almatı’nın aşırı göç almasıyla paralel zorluklar, maliyetlerdeki hızlı yükseliş, sektörel daralma ve bürokratik sıkıntılar firmalara yönelik genel tespitlerimiz olmuştur.

2.3 Rusya

2004 yılında Rusya İlimler Akademisi’nde 30 kadar Türk ve Azerbaycanlı şirket yöneticisine yönelik düzenlenen “Etkili Yöneticilik” programında, Rusya’da faaliyet gösteren yabancı şirketlerin yaşadığı problemlerin müzakeresine ve çözüm yollarının ortaya konulmasına çalışılmıştır. Firma sahiplerinin belirttiği en önemli problem, çalışanlara ait motivasyon eksikliği olmuştur. Bunun en önemli sebepleri arasında Rusya insanında hakim olan pesimist ruh hali gösterilebilir. Şirketlerde görülen bir diğer problem, ülkede mevcut bürokratik engellerin şirket yönetimlerini negatif etkilemesi olarak dikkat çekmiştir. Ülkeler arası politik problemlerin şirketlere olumsuz yansımaları da bir diğer sorun türü olarak tespit edilmiştir.

Sonuç ve Teklifler

Yönetimin bilim ve sanat yönleri farklı çalışmalara konu olmaya devam etmektedir. İş dünyası için yönetim faaliyetinin daha çok uygulamaları içerdiği,

pratik problem ve çözümlere ayrılan zamanın teorik yönden çok daha fazla olduğu bilinmektedir. Sanat yönü ağır basan yönetim eyleminin kalitesi, o işe ehil insanlar tarafından yerine getirilmesiyle doğru orantılıdır. “İşe göre adam” felsefesinin yerine, özellikle yönetim kademelerindeki “adama göre iş” uygulamaları iş dünyasında problemlere sebep olmaktadır.

Yönetim bilimiyle ilgili bir takım popüler kavramların kuru bilgi olarak personele aktarılması şirketlerin probleminin çözümüne katkı sağlamamaktadır. Günümüz insanının bilgi problemi yoktur; bilgilerin anlamlı olarak iş hayatına aktarılmasında ciddi problemler mevcuttur. Gözlem ve araştırmalarımıza dayanarak, yönetim bilimine ait bir takım temel bilgilerin iş dünyasında ya bilinmemekte ya da yanlış bilinmekte olduğunu ifade edebiliriz. Bu nedenle, yönetim bilimine ait sistematik bilgilerin etkili bir şekilde iş dünyasına aktarılmasına ciddi ihtiyaç olduğu ileri sürülebilir. Bu bağlamda ele alınacak programlarda temel hedef, “çalışanlarda farkındalık oluşturma”, “davranış değişikliği sağlama”, “moral-motivasyonu artırma” ve “pratik çözüm teklifleri” ışığında çalışanların enerji ve dikkatlerini uygulamaya yönlendirmektir.

Özellikle büyümeyle paralel olarak bürokratik problemleri yaşamaya başlayan bir şirketin, “yalın bir organizasyon nasıl olabiliriz?”, “daha fonksiyonel nasıl çalışabiliriz?”, “katılımcı ve empatik yönetim anlayışını nasıl oluşturabiliriz?” gibi temel sorulara yoğunlaşmak yerine vizyon, misyon, strateji gibi bir takım popüler kavramların, personele sadece aktarımını sağlayarak problemlerin çözümünü düşünmek bir paradokstur. Örneğin, çok iyi bir kalite yönetim sistemine teorik anlamda sahip olan bir işletmenin ilgili birimi cevap verilmesi gereken bir şikayet/teklif yazısına çok geç cevap veriyorsa ya da hiç dikkate almıyorsa” uygulamada ciddi problem var demektir. Bu tür “sisteme ait uygulama kaçakları” giderilmeden, personelde güven duygusunun oluşturulması ve amaçlara göre yönetim anlayışının hayata geçirilmesi zor olacaktır.

Şirketlerin daha etkili yönetilebilmesi ve personel gelişiminde verimli çalışmaların yapılabilmesi adına aşağıdaki teklifleri sıralayabiliriz:

1. İhtiyaca yönelik “bilgi aktarımı ve uygulama programları” aracılığıyla profesyonel yönetim anlayışının geliştirilmesine katkıda bulunulması,
2. Personelde görülen motivasyon eksikliğinin giderilmesi için, moral-motivasyon eksenli programlar yapılması, dış motivasyon araçlarının ülke şartlarına göre revize edilmesi ve iç motivasyon unsurlarının yöneticiler tarafından dikkate alınması,
3. İşsizliğin azaltılmasına yönelik makro ekonomik tedbirlere paralel, sanayi-üniversite işbirliği çerçevesinde kalifiye eleman yetiştirme programlarının sistematik yapılması,
4. “Her yönetici bir insandır”, “her işgören bir yöneticidir” gibi yaklaşımlardan yola çıkılarak, “empatik ve katılımcı yönetim anlayışı” gibi tekniklerin iş hayatına aktarılması,

5. Sektörel daralma, maliyet yükselmesi, bürokratik sıkıntılar, işsizlik, global ekonomik kriz gibi realiteleri dikkate alarak "Kriz Ortamında Şirket Yönetimi" eksenli stratejik yönetim anlayışına yönelik çalışmalar yapılması,
6. Şirketlere yönelik bürokratik engelleri azaltıcı ve faaliyetleri teşvik edici düzenlemelerin yapılması,
7. Örgütsel Davranış eksenli konuların iş dünyasına daha fazla aktarılmasının sağlanması; gittikçe daha çok önem arz eden iş etiği, kolektif şuur ve sosyal sorumluluk gibi kavramlara dair örgüt ve yöneticilerde farkındalık oluşturulması.

KAYNAKLAR

1. ERDEM, Ramazan ve İbrahim Kocabaş: "Yönetimde Doğu Paradigması", **Sosyal Bilimler Dergisi**, t.y., ss.175-189.
2. EREN, Erol: **Yönetim ve Organizasyon**, 5. bs., İstanbul, Beta Yayınevi, 2001.
3. EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, 4.bs., Beta Basım-Yayın-Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.
4. ERTÜRK Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım, İstanbul, 1995.
5. HANDY, Charles: **Süper Yönetim**, çev: Yakut Güneri, İstanbul, İlgı, 1989.
6. KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 10 bs. Arıkan Yayınları, AS Maatbası, İstanbul, 2005.
7. KUNDE, Jesper: **Şirket Dini**, çev: Nejat Ulusay, Nesrin Eruysal, İstanbul, MediaCat, 2002.
8. OZDEMİR Selim, "Suggestion for the Solution of Motivational Problems in Business Life: "Understanding the Differences between Wants and Needs", International Conference on Management and Economics, Vol: 2, Tirana 2008.
9. OZDEMİR, Selim: "Factors Influencing Job Satisfaction in Azerbaijan Companies", (not published), p. 7.
10. ROBBINS, P. Stephen, David A Decenzo: **Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications**, 5th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2005.
11. ROBBINS P. Stephen: **Organizational Behavior**, 10th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2003.
12. "Emerging Challenges for Modern Manufacturing Organizations", t.y., <http://www.stfrancis.edu/ba/ghkickul/stuwebs/btopics/works/theoryz.htm>, 23.04.2009.
13. <http://www.managementstyles.net/>, 22.04.2009
14. <http://www.hrvillage.com/human-resources/organizational-change.htm>, 22.04.2009
15. <http://www.corporatewellnessinsights.com/2009/03/three-effective-management-styles.html>, 22.04.2009
16. http://www.changingminds.org/articles/articles/effective_management.htm, 22.04.2009
17. http://www.samboyer.com/articles/developing_an_effective_manager.htm, 22.04.2009
18. <http://www.smallbiztrends.com/2006/06/10-reminders-for-effective-management.html>, 22.04.2009
19. <http://www.systems-thinking.org/teo/teo.htm>, 22.04.2009
20. <http://www.ezinearticles.com/?10-Tips-to-Create-an-Effective-Management-Team&id=487349>, 22.04.2009
21. <http://www.topten.org/Content/tt.AE4.htm>, 22.04.2009

Summary

EFFECTIVE MANAGEMENT AND STAFF DEVELOPMENT MEANS:

SAMPLES FROM AZERBAIJAN, KAZAKHSTAN AND RUSSIA

Selim OZDEMİR
(*Gafgaz University*)

In this study, examples of our corporate applications to the countries such as Azerbaijan, Kazakhstan and Russia between 1999-2009 years are put forth. We draw attention to the solution of the problems we came across during the discussions of the management-engineering activities with about 1500 personnel and assessments related with the activities such as management seminars, consulting services and firm analysis held in approximately 400 firms in the specified countries. At the end of the report, problems concerning the effective personnel management and development proposals are presented.

Key words: effective management, staff development, organizational behavior