

İşletmelerde Geçici Yönetim ve Önemi

Öğr. Gör. Dr. Güler Ertaş^{1*}

Geliş tarihi: 06.09.2019
Kabul tarihi: 12.10.2019

Atf bilgisi:
IBAD Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: Özel Sayı **Sayfa:** 624-633
Yıl: 2019

This article was checked by *Turnitin*.
Similarity Index 1%.

¹Doğuş Üniversitesi, Türkiye,
gertas@dogus.edu.tr,
ORCID ID 0000-0002-7148-6082

* Sorumlu yazar

ÖZ

Günümüzde değişime bağlı olarak örgüt ve işletmelerde; yönetim biçimleri, iş süreçleri ve insan kaynağı alanında farklı uygulamalar göze çarpmaktadır. Bu uygulamalar örgüt ve işletmelerin değişen koşullara ayak uydurabilmesinde ve faaliyetlerini sürdürebilmesinde düzenleyici rol oynamaktadır. Bu anlayışla geliştirilen esnek istihdam sistemleri de mavi ve beyaz yakalıların çalışma şeklini düzenleyen uygulamalardır. Genellikle örgüt ve işletmelerin karşılaştığı kriz dönemlerinde, sorunların çözümünde ve yeniden yapılanmada tecrübe sahibi kişiler istihdam edilerek bu sürecin etkin bir şekilde yönetilmesi üst yönetimlerce amaçlanmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmada, esnek istihdam uygulamalarından biri olan 'Geçici Yönetim'in kavramsal açıklaması yapılmış, özellikleri ile örgüt işletmelerinin bu istihdam şeklini tercih etme nedenleri üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda işletmelerin geçici yöneticilerden beklediği görevler ve geçici yönetim uygulamasının işletmelere sağladığı maliyet avantajlarından bahsedilmiştir.

Anahtar kelimeler: geçici yönetim, geçici yönetici, esnek çalışma sistemleri.

Interim Management in Businesses and Its Importance

Lecturer PhD. Güler Ertaş^{1*}

First received: 06.09.2019

Accepted: 12.10.2019

Citation:

IBAD Journal of Social Sciences

Issue: Special Issue **Pages:** 624-633

Year: 2019

This article was checked by *Turnitin*.
Similarity Index 1%.

¹Dogus University, Turkey,

gertas@dogus.edu.tr

ORCID ID 0000-0002-7148-6082

* Corresponding Author

ABSTRACT

Today, different forms of management, business processes and human resources are seen in organizations and businesses. These practices play a regulatory role in keeping up with the changing conditions and maintaining the activities of the organizations and enterprises. Flexible employment systems developed with this understanding are the practices that regulate the working system of blue and white collar employees. It is aimed by senior management to effectively manage this process by employing people who have experience in solving problems and restructuring in times of crisis that organizations and businesses face. Therefore, one of the flexible employment practices 'Interim Management' is conceptually explained in this study. The characteristics of the interim management and the reasons why the organizations prefer this type of employment are emphasized. In this context, the tasks that the enterprises expect from the interim managers and the cost advantages provided by the interim management application are mentioned.

Keywords: interim management, interim managers, flexible employment systems.

GİRİŞ

Küreselleşme boyutunun etkisiyle değişime ayak uydurmaya çalışan örgütler ihtiyaçlarının ve maliyetlerin farkında olarak en etkili ve verimli çözümleri bulmak için çaba sarfetmekte yeni arayışlara girmektedir. Diğer taraftan talep ve rekabet ortamındaki farklılıklar, yeni üretim sistemleri ve gelişen teknoloji alanındaki yeni yöntem arayışları dünyadaki değişime paralel olarak devam etmektedir. Örgütler de bu değişime ayak uydurabilmek için oluşturdukları stratejiler doğrultusunda hareket etmekte ve yeni yöntemlere başvurmaktadır. Dolayısıyla işletme yönetimindeki kavramlara yenilerinin eklenmesi olağan bir durumdur. Yeniden inşa edilen örgütlerin bünyesindeki çevik, öğrenen ya da esnek yapılarına bağlı olarak istihdam alanındaki gelişmelere ve değişikliklere bakıldığında son yıllarda yeni çalışma sistemlerinden bahsedildiği görülmekte ve bu alanda yeni kavramlara rastlanmaktadır. Özellikle insan kaynakları uygulamaları olarak adlandırılan yeni istihdam türleri ve esnek çalışma sistemleri iş dünyasında yeni kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hızla değişen iş dünyasındaki esnek çalışma sistemlerinden biri olarak görülen “Geçici Yönetim” kavramı popüler hale gelmiştir. Bilhassa örgütlerin uzun dönemli istihdam edilen çekirdek yönetici kadrosunun; örgüt veya işletmelerin değişimi, kuruluşu, büyümesi, karşılaştıkları kriz dönemleri veya boşalan herhangi bir yönetim pozisyonunun doldurulması gibi farklı noktalardaki çözüm arayışları amacıyla “geçici yönetim” görevlendirmesinden yararlandığı bilinmektedir (Russam, 2005). Yönetim kurulları, işletme ortakları veya kar amacı gütmeyen kurumlardaki üyeler ile fon sağlayan kişi ve kuruluşlar “Geçici Yönetim” anlayışıyla kabul gören geçici yöneticilerin kararlarını ve faaliyetlerini doğrudan izlemektedir. Geçici yönetim, bugün çoğu işletme tarafından dışardan sağlanan bir destek ve normal bir fonksiyon olarak görülmektedir. Geçici yöneticinin işletme yönetimine destek verme açısından dönemsel istihdamı ve esnek bir seçeneği temsil ettiği söylenebilir. Tam zamanında görev verildiğinde, özellikle sınırlı bir süre için kaynakların etkin ve verimli bir şekilde değerlendirilmesi, olağanüstü durumların atlatılması gibi rutinden farklı olan görevler dönemsel yöneticinin işletmeye yararlı olabileceği alanlardır.

Önceleri Geçici Yönetim, sanayileşmiş ekonomilerin yavaş yavaş büyümesiyle birlikte uluslararası hareket eden örgüt ve işletmeler arasındaki rekabeti sürdürebilmek amacıyla kapalı olan bilgi birikiminin ortaya çıkarılması ve bu bilgiden yararlanılması amacıyla başvurulan geçici bir yöntem olarak kullanılmıştır. Bugün ise dünyadaki değişimin hızına ayak uydurabilme, uyumu kolaylaştırabilme ve işletmelerarası stratejik ittifakları gerçekleştirebilme amacıyla dışardan objektif ve tarafsız bir göz olarak değerlendirilmektedir. Kararların sağlıklı değerlendirilmesini sağlayabilme ve alınan kararların uygulanabilmesi, üst yönetimle bağlı çalışanlar arasında köprü olabilme, değişimin etkin bir şekilde yönetilebilmesi gibi çok amaçlı işlevi olan bir yönetsel modeldir. Bu çalışmada, örgüt ya da işletme tarafından dışardan sağlanan geçici yönetim ve geçici yönetici kavramlarının ve geçici yöneticilerden beklenen görevlerin daha detaylı ele alınması amaçlanmıştır.

1. Geçici Yönetim ve Geçici Yönetici

Bir örgüt ya da işletmenin yönetim kurulu ve yöneticileriyle birlikte çalışabilecek yüksek beceri ve potansiyele sahip kişilerin, kısa ve orta vadede görevlendirilmesi “Geçici Yönetim” anlayışına dayanmaktadır. “Geçici Yönetim”, yapı itibarıyla bir örgüt, işletme veya şirket için belirtilen önemli bir projede değişimin gerçekleştirilebilmesi ya da beklenmeyen olası karşılaşılacak risklerin öngörülmesinde veya açıkların kapatılabilmesi noktasında bir yöneticinin belirli bir süre için kiralanmasıdır. İnsan kaynakları kısa süreli problem(ler)in çözümü için de olsa işletme içi bilgilerin korunmasına yönelik güvenlik ve gizlilik esas çerçevesinde sözleşmenin iki taraflı yapılması şartıyla bu yönetime ihtiyaç duyabilir. Diğer ifade ile “bir işletmenin hedeflerine ulaşmasında, karşılaşılan darboğazların aşılmasında, değişimin yönetilmesinde çözüm esnekliği üretebilecek bir yıldan az sürede görevlendirilmek üzere bilgisinden, uzmanlığından ve önceden edindiği iş tecrübelerinden yararlanabileceği motivasyonu yüksek kişileri üçüncü kişi olarak dışardan transfer edebilir. Dolayısıyla transfer edilen geçici yönetici, üst yönetim düzeyiyle işbirliği içinde çalışan, projenin yöneticiliğini devralmış dışardan bir danışman gibi veya deneyimli yönetici olarak atanan kişi olarak

da açıklanabilir. Esnek yönetim birimlerini benimseyen firmalar veya işgücü açısından standart dışı davranarak farklı olmayı seçen işletmeler günümüzde profesyonellerin olduğu kadar akademisyenlerin de ilgisini çekmektedir (Bruns ve Kabst, 2005; Bosch, 2004; Kalleberg, 2000). Özellikle koşulların belirlediği insan kaynağındaki değişkenliği ve esnek bir örgüt yapısının gerekliliğini savunan Atkinson'un (1984) araştırmasından itibaren çalışanın yaşam kalitesinin; örgüt performansı ve endüstri ilişkilerine etkileri açısından farklılaşan örgüt yapıları altında incelendiği görülmüştür.

Bu alanda geçmişte yapılan çalışmalar esnek iş sistemlerinin yönetim kademesinin dışındaki mavi ve beyaz yakalı çalışanlarla ilgilendiğini ortaya koymakta son yıllarda ise esnek iş modeli olarak kabul edilen geçici yönetimin örgüt ve işletmelerin daimi üst yönetimine farklı bir bakış açısı getirdiğini göstermektedir (Bruns ve Kabst, 2005, s. 513). Dolayısıyla aynı zamanda geçici istihdam olarak nitelendirilen bu çalışma şekli yönetim kademelerine bağlı çalışanların yanısıra yönetim piramidinde yer alan orta ve üst yönetime de odaklanmıştır.

Geçici Yöneticiler başarıları kanıtlanmış profesyonel anlamda talep edilen pozisyonu doldurabilecek nitelikteki yöneticilerdir. Herhangi bir örgüt ya da işletme, hedefleri doğrultusunda koşulları değiştirme ihtiyacı duyduğu için bu süreci yönetebilecek, teknik ve fonksiyonel açıdan yetenek ve yetkinliklere sahip vasıfları olan tercih ettikleri profesyonellere geçici görevler verebilmektedir (Bloemer, 2003b). X kuşağının ağırlıklı olduğu ya da ortalama yirmi yılı geçen iş tecrübesine sahip, benzeri süreçleri daha önce yönetmiş geçici yöneticilik alanında, geçmişe nazaran kadınlarda da artış gözlemlendiği söylenebilir (Zeytinoğlu, 2012, s. 204-205). Kadın ya da erkek profesyonellerin yer aldığı Geçici Yönetim'in kurumsallaşması, örgüt açısından kara giden yolun açılması ve faaliyetlerde sürekliliğin sağlanması aynı zamanda çalışanların iş güvencesinde süreklilik anlamına da gelmektedir. Collard (2011) çalışmasında geçici yöneticilerin; kısa sürede eyleme geçebilecek hıza sahip, farklı uygulama deneyimi kazanmış, tarafsız bakış açısına sahip, hesap verebilir, gündemi hızlıca değerlendirebilen, bulunduğu örgütteki değişimde etkin rol oynayabilen kişiler olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda iş hedeflerini belirlenen zamanda sonuçlandırarak verdiği taahhütü yerine getirebilen, yönetim kurulu düzeyinde hareket edebilen diğer özellikleri de taşıması gerektiğini vurgulamıştır (Erdoğan, 2018).

Geçici yönetim modeli örgüt, kurum ya da işletmelere sağlayacağı yararların yanısıra geçici yönetici pozisyonunu seçen kişilere de esnek iş fırsatı olarak kariyer açısından katkı sağlamaktadır. Geçici yöneticiler bu fırsatla bireysel kariyerlerini de istedikleri doğrultuda şekillendirebilmektedirler. Örneğin, esnek çalışma isteği duyan, bağımsız olmayı tercih eden, iş-yaşam dengesine önem veren farklı iş konularında tecrübe edinmek isteyen ya da başarıya duygusuyla motive olan kişiler için geçici yöneticilik bir fırsat yaratmaktadır. İlave olarak, bireysel anlamda sahip olduğu becerileri kullanabilme ve geliştirebilme ve özerk davranma gibi tercihlere sahip olan iş profesyonelleri kariyerleri için geçici yönetici pozisyonunda çalışmayı seçebilmektedir (Bloemer, 2003a). Sözleşmeli veya dış danışmanlık adı altında da ifade edilen bu çalışma sistemi geçici yöneticilerin kariyerlerinde ilerlemeleri açısından motivasyon sağlamak ve performanslarını artırmaktadır. Özellikle iş arama süreci sonrasında geçici yönetici olarak faaliyette bulunduğu işletme ya da kurumda gösterecekleri başarı istenildiği takdirde kalıcı pozisyona geçmelerini kolaylaştıracak bir avantaj yaratmaktadır.

“Geçici Yönetim”, 1970'li yıllarda Hollanda'da işverenlerin işten çıkarılan işçilere kıdem tazminatı ödemek zorunda kaldıkları iş kanunundan kaçabilmek için oluşturdukları bir seçenektir. Hollanda'da uygulanan Geçici Yönetim'in daha sonra Birleşik Krallık'ta popülerliğinin arttığı görülmüştür (Feltham ve Hughes, 1999). “Geçici Yönetim”, 1980'li yılların başından itibaren Almanya'da da uygulanmaya başlanmış ilk dikkat çeken atılım olarak da Alman Özelleştirme Ajansı tarafından başlatılan Geçici Yöneticilerin kararlarına göre şirket birleşmelerinde rol oynamıştır (Bruns, 2005, s. 514-515). Önceleri devlete ait işletmelerin yeniden yapılandırılması çalışmaları bu ülkede Geçici Yöneticilere olan talebi önemli ölçüde arttırmıştır. Özellikle Doğu ve Batı Almanya'nın birleşmesinden sonra gerekli yönetim ve liderlik yetkinliğinin Doğu'da bulunmaması dolayısıyla ekonomik krizin atlatılması açısından geçici yöneticilerin kararları belirleyici olmuştur. Buna ülkedeki en belirgin geçici yönetim profili örnek olarak, 2001'de Alman Telekom AG'nin baş yöneticisinin işten çıkarılarak emekli şef Helmut Sihler'in geçici olarak eski işine alınması gösterilebilir (Bruns, 2005). Bunun yanısıra geçici yönetimin Hollanda, Almanya, Birleşik Krallık, Fransa gibi Avrupa

ülkelerinde diğer ülkelere nazaran daha fazla tercih edildiği görülmektedir. Türkiye’de ise yasalar açısından özel bir düzenleme yapılmamış olmakla birlikte bu istihdam modelini kısıtlayıcı herhangi bir engel de bulunmamaktadır (Zeytinoğlu, 2012).

Geçici Yönetimle ilgili genel bir değerlendirmede konuşan Senior Management Worldwide “SMW” başkanı Maurizio Quarta, on yedi ülkede yaklaşık elli bin civarında geçici yönetici bulunduğunu, kırk ülkede ise üst düzey geçici yönetici potansiyeli bulunan kişilere ulaşmanın mümkün olduğunu açıklamıştır (Fortune Turkey Dergisi, 2017). Son yıllarda Çin ve Türkiye’deki farklı sektörlerde gittikçe artan özellikle hızlı büyüme potansiyeli bulunan KOBİ’lerin finans ve insan kaynakları uygulamalarında destek almak için geçici yönetime başvurduğu belirtilmektedir (Sabah Gazetesi, 2017).

Geçici yöneticiliğin üretim müdürü, genel müdür veya finanstan sorumlu genel müdür gibi farklı yönetim kademelerine bakıldığında üst düzeye taşındığı ve geçici yöneticilikten dış danışman olarak yararlanıldığı görülmektedir. Her ne kadar geçici yöneticilikle dış danışmanlık birlikte anılsa da birbirinden farklı olduğu; taşıdıkları görev tanımlarından ve talimat verme yetkisinin tanınmasından anlaşılmaktadır. Bu farklılığa, “danışmanlıkta analitik bakış açısına bağlı durum değerlendirmesi daimi yönetime sunulurken, geçici yönetimde hedeflere ulaşılma sorumluluğu üstlenilmekte, problemler karşısında çözüm üretilerek uygulanması sağlanmaktadır” ifadesi örnek olarak gösterilebilir (Bruns ve Kabst, 2005, s. 513-514).

2.Geçici Yönetici Görevlendirme Nedenleri

Örgütlerde ya da işletmelerde belirli dönemlerde birçok nedenden dolayı geçici yöneticilere görev verilmektedir. Günümüzde Geçici Yöneticiler örgütsel yapıları itibariyle esnek firmalarda, öğrenen örgütlerde ve ağ-şebeke firmalarının yer aldığı (Goss ve Bridson, 1998) üretim, otomotiv, finans ve sağlık gibi çeşitli sektörlerde yer almaktadır. Geçici yöneticilerden buldukları sektörde görevlerinin heterojen olmasına rağmen genellikle üç alanda sıklıkla yararlanıldığından bahsedilmektedir (Bloemer, 2003a; Tiberius, 2004). Bunlar; günlük işler, krizlerin atlatılması ve proje çalışmaları (örneğin halka arz, yeni IT uygulamaları, ortak girişimler veya birleşmeler) olarak belirtilmiştir. Örneğin, örgüt ya da işletmelerin aralarındaki anlaşma gereği bir birleşme, ittifak ya da ortak girişim kurmaları söz konusu olduğunda geçici yöneticiler bu sürecin başlatılmasını kolaylaştırmada ve döngü geçişinde etkili olabilmektedir (Werther, 1998). Belirtilen alanların dışında aslında geçici bir yöneticinin çalışacağı görev türünün ne olduğunu ve belirli standartlara dayandığını söylemek güçtür. Yine de iş dünyasının geçici yöneticilere ihtiyaç duyulabileceği çalışma alanları aşağıda ayrıntılı olarak gruplandırılmıştır. İlk grupta yer alanlar;

- Bir projeyi yönetme,
- Değişimi yönetme,
- Bir iş fırsatını uygulamak için ek destek alma,
- Mevcut yönetim olmadığında dışardan destek alma ve iş performansını artırmaktır.

Kısa sürede çözüm üretebilecek yetenek, yetkinlik ve tecrübeye sahip olan bu kişiler, genellikle kısa dönemli proje bazlı süreçlerde, işletmenin beklentilerini zaman ve bütçe elverdiğince, maliyetleri göz önünde bulundurarak yerine getirme konusunda ustadırlar (Bruns ve Kabst, 2005). Sonuç odaklı performans göstererek örgütün strateji ve hedeflerini hayata geçirme konusunda fark yaratırlar. Sadece yapılması gerekenleri söylemekle yetinmez bizzat karar alarak daimi yönetimin alınan kararları uygulamasını sağlarlar.

Geçici Yöneticiler işletmelerin ihtiyaç duyabileceği aşağıda belirtilen diğer durumlarda da yardımcı olabilmekte ve fayda sağlamaktadırlar. Aşağıda belirtilen grupta;

- Yönetimde yumuşak geçişlerin yapılabilmesi ve olası çatışmaların giderilmesi,
- Departman, bölüm veya örgüt tamamının yeniden yapılandırılması,
- Yeni birimlerin kurulması ve özel projelerin gerçekleştirilmesi,
- Finansal yönetimin ve karlılık politikalarını belirlenmesi,
- İhtiyacı karşılayabilecek, doğru pozisyona nitelikli yeni personel ve profesyonel kişilerin seçilmesi, işe alınması ve işe devamlılığın sağlanması,
- Çalışanların eğitim ve geliştirme süreçlerinin yenilenmesi,

- Ürün yeniliği, tedarik zinciri, stok ve ürün standardizasyonu politika ve uygulamaları,
- Pazarın geliştirilmesi, yeni pazarların yaratılması ve şirket birleşmeleri, satınalma gibi üst stratejik kararların hayata geçirilmesi yer almaktadır.

İşletmelerde bir yönetim uzmanına veya proje uzmanına ihtiyaç duyulduğunda ya da yukarıda örnek gösterilen belirli geçiş dönemlerinde destek gerekli olduğunda Geçici Yönetici görevlendirmesi doğru bir karar olabilmektedir (Goss ve Bridson, 1998). Çünkü farklı sektörlerde birçok çözüm üretme konusunda farklı bakış açısına sahip olan geçici yöneticiler özellikle geçiş sürecine ve hızlı bir değişime ihtiyaç duyulduğunda, bir danışman veya daimi bir çalışandan daha çevik hareket edebilmektedir. Örgüt içinde özellikle yakın körlük oluştuğunda yönetimin ihtiyaç durumunu kavramada yavaş kalması mümkündür (Inkson ve diğerleri, 2001). Bu durumda geçici yöneticiler örgüte/işletmeye yetenek ve deneyimleriyle yeni bir bakış açısı katarak ve tarafsız kalarak örgüt/şirket yönetimindeki ataleti ortadan kaldırmaktadırlar. Geçici yöneticiler bu yönleriyle değişim yöneticileri olarak da nitelendirilmekte, bunun yanı sıra örgütsel gelişime sağladıkları koçluk, mentorluk, entelektüel bilgi ve en iyi uygulamaların hayata geçirilmesiyle istenilen değişimin gerçekleştirilmesi rollerinin olduğu da vurgulanmaktadır (Tyrrell, 2014).

Belirli bir sektörde yüksek düzeyde deneyime sahip, güçlü, maliyet tasarrufu sağlayan kararlar alabilecek bir Geçici Yönetici, aşağıda yer alan bir grup konu üzerinde de yoğunlaşarak şirketlere fayda sağlayabilmektedir.

- Örgütsel Performans
- Yeni ürün veya hizmet geliştirme
- İş süreçlerinin yeniden tasarlanması
- Büyüme veya değişim yönetimi
- Kapsamlı projeler
- Dijital dönüşüm

Dönemsel yönetici görevlendirmenin en önemli faydalarından bir diğeri de yönetimdeki boşlukların çok kısa zamanda doldurulabilmesidir. Böylece örgüt veya işletmelerin kısa sürede ilerleme kaydedebileceği söylenebilir. Özellikle;

- Uzun tartışma seanslarına,
- Reklam maliyetlerine,
- Uzun görüşme sürecine ihtiyaç duyulmayabilir.

İşletmeler aşağıdaki nedenlerden dolayı da geçici görevlendirme uygulamasına başvurabilirler;

- Kriz durumlarının atlatılmasını sağlama,
- Yılın özellikle yoğun dönemlerinde üretimde süreklilik sağlama,
- Özel projelerde destek,
- Şirketin yerini değiştirme veya genişleme amaçlı aldığı kararların uygulanması,
- Üretim ve iş sistemi dönüşümleri,
- Anında hazır olabilme,
- Hızlı hareket edebilme, alınan kararların hızlıca eyleme geçirilmesi,
- Günlük ödeme yapılabilmesi,
- İşe çabuk entegre edilebilme,
- Deneyim ve yetenek düzeyleri yüksek olduğu için kısa sürede üretken olabilme becerisi ve örgüte yüksek oranda uyum sağlayabilme.

Yukarıda belirtilen birçok ihtiyacın giderilebilmesi sürdürülebilirliğin sağlanması için kaçınılmazdır. Zaman zaman ataletin kontrol altına alınmaya çalışıldığı örgüt ve işletmelerde geçici yönetimin, zaman zaman uygulamalar sırasında avantaj ve dezavantajlarına rastlamak da mümkün olabilmektedir. Uzmanlık becerilerine verilen önem, özel projelerin uygulanması, yeniden yapılandırma çalışmaları ve maliyet düşüklüğü avantajından dolayı geçici yönetimin tercih edildiği söylenebilir (Russam, 2005).

Çözümüne hızlı bir şekilde ulaşılması, uygulanan stratejik kararların sonuçlandırılması, maliyet düşüklüğü diğer avantajlar olarak görülebilir. Diğer taraftan örneğin; iş ve finansal güvencenin olmaması, düzenli şekilde istihdam edilememe, çalışanlardan kabul görmeme, transfer olunan kurumda daimi yönetimin önerilere direnç göstermesi ve alınan kararlara itirazı gibi faktörler geçici yönetimin etkinliğini azaltan dezavantajlardan bazılarıdır (Zeytinoğlu, 2012). Ayrıca etkin uygulanmadığında ise geçici yöneticinin kontrat bitiminin ardından örgüt veya işletmeye kattığı değer korunamaması ve kurumsal hafızanın oluşturulamaması dezavantaj olarak görülmektedir.

Geçici Yönetim modeline, alt ve orta kademe yönetim alanında rastlanmakla birlikte üst düzey yönetimde de belirli bir dönem için sıklıkla başvurulmaktadır. Aynı zamanda istihdam türü olarak belirtilen bu yaklaşıma örnek gösterildiğinde; stratejik yönetim alanındaki en önemli araştırma konuları arasında da yer bulan işletme sahibinin bütün işlerden sorumlu tuttuğu lider görünümü tepe yönetici (CEO) gelmektedir (Crossland ve Chen, 2013; Chen ve Hambrick, 2012). Bu pozisyondaki bir yönetici uzun dönemde işletmenin yönetiminden sorumlu olarak görev yapabilir ancak bazı acil durumlarda firmaya liderlik etmek üzere (Ballinger ve Marcel, 2010), geçici yönetim anlayışıyla bir CEO olarak da atanabilir. Geçici CEO'ların kesin karar vermedeki ve sonuçlarındaki rolünün ağırlığı, bu konuya verilen önemin giderek artmasına neden olmaktadır. Öncesinde yapılan çalışmalar, geçici CEO'ların normalde rakiplerinden daha zorlu koşullarda çalıştıklarını göstermektedir çünkü geçici çalışma, genellikle "planlanmamış" bir liderlik değişikliği olarak kabul edilir. Geçici yönetim tercihlerindeki artışın nedeni olarak büyük ölçüde stratejik karar vermedeki bozulma ve üst yönetim ekibinin parçalanması nedeniyle, daha sonraki firma performanslarıyla ilişkili olduğu gösterilmektedir (Zhang ve Rajagopalan, 2010). Geçici yönetici olarak anılan CEO'nun başarısı, stratejik yönetim alanındaki araştırmalarda büyük ilgi görmüştür dolayısıyla akademisyenlere işletmedeki politik mücadeleleri ve güçlendirici performans sonuçlarını incelemek için bir fırsat sunmaktadır (Insead ve diğerleri, 2015; Finkelstein ve diğerleri, 2009). Bir işletmedeki hiyerarşik düzenden bağımsız olarak beklentilerin yer aldığı bir iş sözleşmesi ile bu şekillenir. İşletmeyle aradaki ilişki iş sözleşmesinden doğar ve madde hükümlerince talepte bulunulan görevleri yerine getirmesi beklenir.

3. Geçici Yöneticinin İşletmeye Maliyeti

İşletmelerin işlem değerinin üst düzeye çıkmasını sağlayan geçici yönetici sahip olduğu bilgi ve tecrübeyi kaynak olarak işletmeye aktarmakta işlem maliyetlerinin düşmesini sağlamaktadır (Dyer, 1997). Zorlu ve kısa dönemli işler için geçici yöneticinin sahip olduğu uzmanlık ve tecrübe sayesinde başlayacağı örgütte, alışma evresine gerek duymayacağı için sözleşmede belirtilen süreler içerisinde çalışmasını tamamladığında firma ya da işletmeden ekonomik bir şekilde ayrılabilir. Dolayısıyla maliyet açısından da bakıldığında sözleşmede yer alan görevin süresi dolduğundan tekrar ödeme yapılmaz. Maliyetin bu şekilde azaltılması aynı zamanda finansal esnekliği artırmakta ve işletme için avantaj oluşturmaktadır (Isidor ve diğerleri, 2014). Geçici Yöneticiye görevi boyunca, günlük ve konaklama giderleri dışında maliyet açısından işletmeye sağladığı tasarruflardan birkaçı şunlardır;

- Yönetici arama ve işe alma maliyeti tasarrufu,
- İş akdi fesih maliyeti tasarrufu,
- Hastalık ve tatil maliyeti tasarrufu,
- Sosyal yardımların maliyeti tasarrufu.

Geçici yöneticiler örgütün geleneksel yönetim tarzına göre daha heterojen bir insan kaynakları ekibi ile çalışmayı isteyebilirler. Bu talep, zaman, maliyet, kalite gibi etkenleri dengelemek için gerekli görülebilir. Böylece, geçici yöneticiler kısa sürede nispeten düşük maliyetlerle ve yüksek kalite ile performans kriterlerine ulaşabilirler (Bruns, 2005). İlke olarak, herhangi bir yönetim görevi geçici yönetici tarafından üstlenilebilir. Sözleşmeler, genellikle başlangıçta belirli bir dönem için geçerlidir. Tatmin edici bir performans gösterilmesi durumunda ise uzatılabilir.

İşletme ile yapılan sözleşme itibarıyla Geçici Yönetici'nin elde ettiği yönetim yetkisi kuruluşun iç liderlik yapısı ve kültürüyle uyumlu olmalıdır. Geçici Yönetim ve yönetim danışmanlığı görevleri birbirine benzer durumlar gösterse de yönetim danışmanlığı daha çok kavramsal ve analitik alana odaklanır. Yönetimsel problemlerin çözümünü geliştirir ve bunların uygulanmasını sağlar (Clutterbuck

ve Dearlove, 1999). “Geçici Yönetim” ile ilgilenen Greiner ve diğerleri (2005) geleneksel danışmanlık görevinden farklı olarak yeni geliştirilen geniş kapsamlı “danışmanlık dışı hizmetler” üzerinde durmuştur.

SONUÇ

Geçici yönetim; yaklaşık altı ay ile bir buçuk yılı kapsayan bir süre için sınırlandırılmış “geçici hizmet sözleşmesi”ne dayandırılarak tanımlanan esnek bir çalışma modelidir. Geçici Yönetim, mavi veya beyaz yakalı çalışanların dışında örgüt kademelerinde yer alan orta ve üst kademe yöneticilerine de farklı ve esnek bir bakış açısı getirmiştir. Son yıllarda, acil durum koşullarına, doğum, hastalık veya farklı bir sebeple boşalan pozisyonlara uygun olduğu için tercih edilen geçici yönetimin part-time çalışma sistemi ve yıllık sözleşme yapma gibi farklı çalışma biçimlerini iş profesyonellerinin değerlendirmesinin yanısıra bu çalışma türleri akademik ortamda da tartışılmıştır. Aynı zamanda Geçici Yönetim anlayışını; dış kaynak kullanımı, ofis dışı uzaktan çalışma ve yalın yönetim modelleri ile ilişkilendiren çalışmalar da bulunmaktadır. Geçici yöneticilerin hızlı ve sonuç odaklı olması, üst yönetim ve bağlı çalışanlar arasında köprü kurabilmesi, diğer taraftan örgüt ya da işletmenin iç politika dengesini ve davranışlarını bozmaması, sahip olduğu yeteneklerinden kaynaklanmakta; alanında uzman ve tecrübe sahibi olması ise etkinliğini ortaya koymaktadır. Dışardan yönetim desteği veren geçici yöneticilerin bilgi donanımlı ve aynı zamanda öğretim otoritesi olmasının yanı sıra karar vermede de etkin olabildiği belirtilmektedir. Zamanlarını ayarlama konusunda esnekliği tercih eden bu kişiler deneyimlerini anlaşma yaptıkları işletmeye aktararak kurum açısından düşük maliyet kendi açılarından cazip bir gelir yaratabilmektedirler. Bazen projesini bitirme amacıyla hareket eden geçici yönetici yarattığı katkının sürdürülmesi noktasında talep edildiğinde daimi göreve geçmeyi de seçebilmektedir. Geçici yöneticilerin dönemsel olarak en üst yönetime transfer edilmesi de rastlanılan bir uygulama olarak görülmektedir. Bu konuda yapılan akademik çalışmaların artırılması esnek iş modelinin uygulanabilmesini ve bilinirliğinin artmasını kolaylaştırarak işletmelere katkı sağlayacaktır.

Esnek işletmelerin yanısıra start-up’ların, çevik ve dijital dönüşümü sağlamak isteyen örgüt ya da işletmelerin süreçlerini başlatmak ve sürdürülmesini sağlamak için geçici yönetim devreye girebilir. Bunun için de dışardan bir üst gözün objektif değerlendirmesine ve sağlıklı kararların alınıp uygulanmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu nedenle geçici yöneticiliği ayrıntılı bir şekilde tanımlamak ve uygulama alanını genişletmek için farklı platformlarda fikir alış verişi yapılmalı, en iyi uygulamalar yakından takip edilmelidir. Aynı zamanda kurum tarafından tercih edilecek geçici yöneticinin kurumun daimi yönetimi, kültür ve stratejisiyle bağdaşabilecek uyum, yetkinlik ve yeterliliğe sahip olup olmadığının araştırılması, değerlendirme sürecinde dış danışmanlık şirketlerinin desteğinin yanısıra insan kaynakları yönetim fonksiyonundan da yararlanılması doğru pozisyona doğru kişinin seçimini kolaylaştıracaktır. Start-up’ların, örgüt veya firmaların geçiş dönemleri, öğrenen organizasyonlar ve çevik örgütler konusunda deneyim kazanmış geçici yöneticilerin belirlenmesi, müzakerelerin yapılması ve kontrat süreci stratejik partner olarak anılan insan kaynakları fonksiyonunun rolüyle önem kazanmaktadır. Geçici yönetim konusunda insan kaynakları uygulamalarının detaylı araştırılması, özellikle geçici yöneticilik uygulamalarında kültürel karşılaştırmaların yapılması ve geçici yöneticilerin kişisel/davranışsal özelliklerinin incelenmesi bu esnek iş modelinin anlaşılır olmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*, 16(8), 28-31.
- Ballinger, G., A. ve Marcel, J., J. (2010). The use of an interim CEO during succession episodes and firm performance. *Strategic Management Journal*, 31, 262–283.
- Bloemer, V. (2003a). *Interim-management: Top-Kräfte auf Zeit*. Berlin: Metropolitan Verlag.
- Bloemer, V. (2003b). Interim-management im europäischen Vergleich. *Presentation at the German Conference for Interim-Management (Tagung des Deutschen Dachverbandes Interim Manager)*, 11 December, Düsseldorf.

- Bosch, G. (2004). Towards a new standard employment relationship in Western Europe. *British Journal of Industrial Relations*, 42(4), 617-636.
- Bruns, J. (2005). *Interim-management deployments in an innovation context*. Tallinn: Technical University Press.
- Bruns, J. ve Kabst, R. (2005). Interim-management: A paradox for leadership research? *Management Revue*, 16(4), 512-524.
- Chen, G. ve Hambrick, D., C. (2012). CEO replacement in turnaround situations: Executive (mis) fit and its performance implications. *Organization Science*, 23(1), 225-243.
- Clutterbuck, D. ve Dearlove, D. (1999). *The interim manager: a new career model for the experienced manager*. Financial Times Management. London: Pitman Publishing.
- Collard, J., M. (2011). *Bring them on board: Benefits of interim management*. 5 Ekim 2019 tarihinde <http://www.strategicmgtpartners.com/library/iceobenefits.html> adresinden erişildi.
- Crossland, C. ve Chen, G. (2013). Executive accountability around the world: Sources of cross-national variation in firm performance-CEO dismissal sensitivity. *Strategic Organization*, 11(1), 78-109.
- Dyer, J., H. (1997). Effective interim collaboration: how firms minimize transaction costs and maximise transaction value. *Strategic Management Journal*, 18(7), 535-556.
- Erdoğan, E. ve Yiğit, Y. (2018). Yeni bir istihdam biçimi olarak geçici yönetim. *International Congress on Politic, Economic and Social Studies*, (4), 195-207.
- Feltham, R. ve Hughes, D. (1999). Interim managers: Distinguishing personality characteristics of managers on short-term contracts. *International Journal of Selection and Assessment*, 7(4), 209-214.
- Finkelstein, S., Cannella, S., F., B., Hambrick, D., C. ve Cannella, A., A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. USA: Oxford University Press.
- Fortune Turkey Dergisi (2017). *Expertera geçici yöneticilik ile genişliyor*. 28 Eylül 2019 tarihinde <https://www.fortuneturkey.com/expertera-gecici-yoneticilik-ile-genisliyor-49006> adresinden erişildi.
- Goss, D. ve Bridson, J. (1998). Understanding interim management. *Human Resource Management Journal*, 8(4), 37-50.
- Greiner, L., E., Poulfelt, F. ve Bennis, L., A. (2005). *Handbook of management consulting: The contemporary consultant: Insights from world experts*. Thomson/South-Western: College Publishing.
- Inkson, K., Heising, A. ve Rousseau, D., M. (2001). The interim manager: Prototype of the 21st-century worker? *Human Relations*, 53(3), 259-284.
- Insead, G., C., Luo, S., Tang Y. ve Tong, J., Y. (2015). Passing probation: Earnings management by interim CEO'S and its effect on their promotion prospects. *Academy of Management Journal*, 58 (5), 1389-1418.
- Isidor, R., Schwens, C. ve Kabst, R. (2014). Interim management utilization, firm flexibility and its impact on firm performance. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 14(4), 171-186.
- Kalleberg, A. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, (26), 341-365.
- Russam, C., M. (2005). Flexible resourcing: the strategic case for interim management. *Strategic Change*, 14(3), 157-163.

- Sabah Gazetesi (2017). *Kritik eşiğe geçici yönetici*. 23 Eylül 2019 tarihinde <https://www.sabah.com.tr/iste-insan/2017/10/08/kritik-esige-gecici-yoneticisi> adresinden erişildi.
- Tiberius, V., A. (2004). Interim manager als eliteführungskräfte. *Wirtschaftspsychologie*, 1(3), 23-29.
- Tyrrell, J. (2014). *Interim management: An enquiry into praxis*. Unpublished doctoral dissertation, Nottingham Trent University, USA.
- Werther, W., B. (1998). Interim management of international strategic alliances. *Management Decision*, 36(5), 339-345.
- Zeytinoğlu, E. (2012). Çalışma barışına katkısı olabilecek bir sistem esneklik. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(22), 157-175.
- Zhang, Y. ve Rajagopalan, N. (2010). CEO succession planning: Finally at the centerstage of the boardroom. *Business Horizons*, (53), 455-462.