

Yönetim Teknikleri – Üzeyir Garih

50 Yıllık Bilgi, Tecrübe, Başarı

Bir şirketin ana amacı kârdır.

Hedef bütçelerinde genellikle gösterilen, ciro, personel ve genel masraflar, yatırımlar, stoklar, nakit dengeleri, kredi miktarları, personel kadro sayıları, hep kar amacını gerçekleştirmeye yöneliktir.

Şirketlerin sosyal faaliyetinin, birçok halde şirket imajını kara yöneltmekten çok, kişi tanıtımına veya ilgisiz bir sonucu elde etmeye dönüştüğüne rastlanmaktadır. Şirketlerde faaliyet gösteren gençlik kollarında aksiyonların birçok kez küçük bir zümrenin isteklerinin tatminine yönlendirildiği ve uzun vadeli olarak şirket karlarının artırılmasını etkilemediği görülebilmektedir.

Kurumun karakterini içlerine sindiremeyenlerin kurumda uzun zaman dikiş tutturamadıkları da deneyimle sabittir.

Kurumsallaşma, bir kurumda yapılacak işlerin prosedürlere bağlanarak sistematize edilmesi, periyodik sonuçları belirtecek raporların tasarlanarak yönetim kuruluna veya gerçek anlamı ile şirket hissedarlarının temsilcilerine aktarılması ve bu şekilde işin gidişinden haberdar olmalarını ve gereğinde önlem almalarını sağlamaktır.

Sistemi iyi kurulmuş bir kurumda kötü bir yöneticinin veya başka bir deyimle sistemi işletemeyecek bir yöneticinin iyi sonuç alması beklenemez.

Ancak sistemi iyi bir şekilde işletebilecek orta düzeyde bir yöneticinin amaçlara ulaşması olağandır.

Sistemi olmayan bir kurumda orta düzeyde bir yöneticinin sonuç alması ancak bir düş olabilir. Sistemleri oturtulmamış bir kurumda üstün özellikli bir yönetici belki harika sonuçlar alabilir. Ancak sonuç almasının “anahtarı”, sözü geçen yöneticinin hızla kuracağı yazılı olan veya olmayan belki kafasındaki bir sistemi oturtması ve işletmesidir.

Bu düzenleme aynen “aşiret”ten “millet”e geçişte aşiret reisinin kafasında belirgin olan ve uyguladığı yazılı olmayan kuralların, yazıya dökülerek, kanun, kararname, yönetmelik ve benzeri şekillere dökülmelerine benzetilebilir.

Özellikle büyük kurumlarda, denetim, ihmal edilmemesi gerekli en önemli işlevlerden biridir.

Büyük kurumlarda, denetim örgütü yönetim kurulunun gözü kulağıdır. Denetim pratikte:

1. İhbar ve şikayetlerin tetkiki,
2. Faaliyetlerin şirketçe veya devletçe konulmuş usullere uygun olarak yapıldığının tespiti,
3. Rakamsal olarak belirtilen hedef ve bütçelerle, faaliyet sonucu ulaşılan rakamların varsa farklarının araştırılması şeklinde özetlenebilir.

Denetim bir yandan denetçi yardımcılarının yetiştirilmeleri ve yürütme organlarında yer almalarını sağlayacak eğitici bir fidanlık niteliğinde iken, diğer yandan, departmanları eğiten bir nitelik taşımaktadır.

Denetçi her türlü soruyu sorabilmeli ancak mutlaka yanıt aramamalıdır.

Denetçi fotoğraf çeker gibi olanları raporlayan tarafsız olan bir kişidir. Ayrıca emir verme yetkisi olmadığı da unutulmamalıdır.

Denetçinin raporunda yorumdan kaçınarak gördüklerini aksettirmesi en önemli görevidir.

Gelişen işletmelere bakıldığında, bu gelişmede kişilerin karar verme yeteneklerinin etkisi görülür. Bir müessesede karar verenler ne kadar fazlaysa, alt düzeylerde ne kadar çok karar veriliyorsa, o müessesenin gelişmesi o kadar fazla oluyor. Gelişen bütün müesseselerde baktığınızda, büyümenin esas şartının bu olduğunu görürsünüz.

Bir çalışanın aldığı kararların yüzde 20 ya da 30'u veto ediliyorsa bu normaldir. Ama tam tersi oluyor sadece yüzde 30'u onaylanıyorsa, alt düzeyin karar verme yeteneği kısıtlı demektir.

Patron bazı hallerde eğitimi ve deneyimi icabı kendini ana yürütücü, genel müdür, genel koordinatör veya yürütme kurulu başkanı yerine de koyabilir.

Yani yönetim kurulu başkanı genel müdür hüviyetine bürünebilir. Bu takdirde yürütme kurulu ile yönetim kurulu eşleşir.

Bu eşleşme bir hesap verme gereğini ortadan kaldırır. Devletlerdeki başkanlık sistemine benzer bir durum ortaya çıkar.

Patronaj hissedara güven verir. Başlı olmayan, son söz ve onay mercisi bulunmayan, hiyerarşisiz kurumların başarı şansı kanımca düşüktür.

Patron tek adam zihniyetinde olmadıkça, ekibini dinleyerek, fikirlerini kendi mantık süzgecinden geçirerek karar yerine onay mercisi oldukça kurumun başarı şansı çok yüksektir. Şirketlerde politikayı patronlar veya onların temsilcileri olan şirket yönetim kurulları belirler.

Stratejiler genelde yönetim kurulu yerine kurum tepe yöneticisi veya onun başkanlığındaki kurum yürütme kuruluna bağlı olarak hareket ederlerse başarı şansı yüksek olur. Strateji tayini tepe yönetiminin görevi olmalıdır.

Orta kademedeki yöneticiler genelde taktisyendirler.

Yönetim ise, kademesine göre strateji veya taktikleri tespit, uygulama ve sonucu elde etme sanatı olsa gerek.

Bugün için önemli konu finans imkanlarını oluşturabilmektir. Finans mühendisliği, tüm diğer teknik dalların bugün için çok önüne geçmiş görünmektedir.

Dünya ile rekabet edebilme, yeni ve modern üretim tekniklerini uyarlayabilmeye ve çağdaş yöntemlerle mal veya hizmet üretebilmeye bağlıdır. Bu bakımdan kurumun her düzeyinde gerek iş yapma gerekse yönetim sistematığında gelişme gereği yeniden yapılanma sürecinin kesintisiz olarak yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

Yeniden yapılanma, şirketlerde aralıksız olarak yapılması gerekli bir fonksiyondur. Yeniden yapılanma veya başka bir deyimle reorganizasyon, hiçbir şekilde bir şirketin yönetim felsefesinde bir değişiklik şeklinde algılanmamalıdır. Sık sık öz veya kabuk değiştiren şirketlerde sağlam bir altyapı olacağı düşünülemez.

Avrupa'da ve Amerika'da yapılan incelemelere göre borçlanma oranının döner sermayeye göre % 80 oranında olması en ideal durum olarak belirlenmiştir. Bu da aşağı yukarı % 60 öz

sermaye, % 40 kredi anlamına gelir. Burada özellikle kısa vadeli kredilerden söz ediyorum. Bahsettiğim oran bir firmada sağlığın belirtisidir ve büyümeye yardım eder. % 100 öz sermaye kullandığınız takdirde bu şirketin normal bir büyüme ile gelişmesi kanımca oldukça zordur. Çok büyük krediler almış olanların ise, kredi faizlerinin yüksekliği dolayısıyla geri ödemeleri olanaksızdır.

Modern yönetimde kişinin kurumda yerini koruması hedeflerini zamanında tutturabilmesine bağlı olmalıdır.

Kendini, şirketin gelişmesine uyduramadığı ve görevleri genişleyen masasının gerektirdiği bilgi ile donatmadığı takdirde, kişinin öngörülen hedefe ulaşması olanak dışı olur ve ayrılması uygundur.

Yerini korumak ve kurumda yükselmek isteyen kişilerin öncelikle iş tanımlarını, yetki ve sorumluluklarını ve en önemlisi belirli zaman dilimleri içerisinde ulaşmaları gerekli hedefleri saptayarak üstlerine onaylatmaları, bu yetki sorumluluk ve hedefleri zamanında yerine getirebileceklerine kani olarak bunları yüklenmeleri gerekir. Bilgi sahibi olmak için okumak, gerekli eğitimlerden geçmeyi üstlerinden istemek, kişinin gelişen görevlerini yerine getirebilmesi için gereklidir.

Yönetici mevkileri aşağıdan yukarıya doğru giderken en aşağıda % 75 uzmanlık, % 25 yöneticiliktir. Orta düzeyde % 60 uzmanlık, % 40 yöneticiliktir. Gerçek anlamda ve üst düzeyde ise uzmanlık % 5'e iner. Bence en üst düzeydeki uzmanlık, sifıra yakın olmalıdır.

Bir yönetici mutlaka iyi bir lider değildir. Liderler de insanları peşlerinden sürüklerler ama bu onların iyi bir yönetici oldukları anlamına gelmez. Yöneticilik bilimseldir, bir meslektir. Bu mesleğin birtakım kuralları vardır. Bu kuralları özümseyen insanlar profesyonel yönetici olarak şirketlerin başına getirilirler.

Birçok insan işleri yönettiğini sanır; oysa işler yönetilmez, yapılır. Yönetilen, kaynaklardır. Beşeri kaynaklar insanlar, maddi kaynaklar ise para ve maldır.

Başarı en önemli motivasyondur. Bunun sağlanması için insanlar sevdikleri işlerde çalıştırılmalıdırlar. İyi bir çalışma ortamı, seyahat olanağı ve para gibi kavramlar da diğer motivasyon kaynaklarıdır.

Muhtelif büyük yerli firmalarda yaptığım incelemeler sonucunda, primin her yıl değiştirilebilecek esnek bir formüle bağlanmasının yanısıra primde üst amirin takdir hakkını kullanması bana en doğru ve gerçekçi yol gibi görünmektedir.

Yönetici arkadaşlarıma önerim, kardan direkt sorumlu üst yönetimi bir prim formülüne bağlamakla beraber, toplu primin önemli bir kısmını hakça bir takdir kullanarak ödemeleri, orta kademelerin çok sınırlı bir kısmına takdiri olarak dağıtılmak üzere bir meblağ ayırmaları ve alt kademelerde prime pek cevaz vermeden maaşları uygun şekilde ayarlamalarıdır. Mümkün olsa yan ödemeleri sifıra indirip tüm geliri maaşlara yansıtma orta ve alt kademeler için kanımca en iyi motivasyon olacağı gibi, personelin daha sağlıklı bir aile bütçesi yapmasına yardımcı olacaktır.

İnsan Kaynakları Biriminin Görevleri

- Kadroları Kurma
- Kurumda Mevcut insan Potansiyelinin Değerlendirilmesi
- Kadrolara Atama
- İşe Alma
- Kurum Dışında Eleman İzleme
- Kurum İçinde İzleme ve Kariyer Planı
- Eğitim

İnsan Kaynakları Biriminden Beklentiler

- Kurum içindeki çalışanların hasletlerini tespit etme
- Kurum çalışmalarının kurum içinde gelişmelerini planlama
- Kurumun içinde yapılması gerekli eğitim cins ve zamanlarını ve iştirakçilerini saptama, eğitimleri planlama, uygun eğitimcileri seçme ve görevlendirme
- Eğitim sonuçlarını değerlendirme
- Eğitim sonuçlarına göre terfi etmesi gereken adayları tespit ve yeni durumlarını tescil etme
- Bünye içinde maddi ve manevi motivasyonları ve ödüllendirme sistemlerini geliştirme
- Personel motivasyonlarını Pazar şartlarına uyarlama
- Personelin yöneticilerle kaynaşmasını ve fikir alışverişini sağlamak için birim bazında az kişili, yemekli ve çaylı mesai dışı toplantılar tertip etme
- Personelin görüşlerinde olumlu ve olumsuz durumları tespit ve çareler araştırma
- Kurumda genel fikir alışverişini teşvik için genel toplantılar tertipleme ve sonuçlarını değerlendirme
- Yönetim veya danışma kurullarına katılarak personelle, ilgili konuları saptama, danışmanlık yapma
- Kurum dışı Pazarda kurumun işine yarayabilecek çalışanları araştırma, ilgili birimlere takdim ve yeni eleman alımında önyak olma.

“ÖĞRENCİ ÖĞRENMEMİŞSE ÖĞRETMEN ÖĞRETEMEMİŞTİR.”

Tek çözüm, mevcut elemanların değişen iş yapım koşullarına uygun bir şekilde eğitilmeleridir.

Eleman eğitimi için küçük ve büyük ölçekli kurumların uygulayacakları yöntemler birbirlerinden pek farklı olmamakla birlikte, ölçeği ne olursa olsun her kurum verimini ve ürününün kalitesini yükseltmek, maliyetlerini düşürebilmek ve ulusal veya uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek için her düzeydeki çalışanını eğitmek mecburiyetindedir.