

1. YÖNETİCİLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

1.1. Yöneticinin Tanımlanması

İşletmelerde yönetim kavramı; örgütün üst yönetimi tarafından belirlenmiş amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için çalışanlara yön belirlenmesi, çalışanların harekete geçirilmesi için çalışanlara yön belirlenmesi, çalışanların harekete geçirilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi sürecidir.¹

Bir yazara göre yöneticinin tanımı; kar ve riski başkalarının olmak üzere mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini tedarik eden ve bunları belli bir gereksinmeyi karşılama amacına yönelten kimse, Bundan başka şöyle bir tanımda verilmektedir: Planlayan, başkalarına emir ve talimatlar veren veya onları denetleme yetkisine sahip olan herkes.²

Yönetim kavramı konusunda birçok önemli isim ortaya koyduğu fikirlerle yöneticilerin çalışmalarına önemli katkılarda bulunmuşlardır. Örneğin Fransız H. Fayol tarafından 1915 yılında ortaya atılan geleneksel yönetim anlayışı planlama, organize etme, koordinasyon ve denetleme gibi dört temel fonksiyonu ele almaktadır. Bu fonksiyonlar uzun yıllar yönetim kavramını ve yöneticilerin görevlerini açıklamaya yardımcı olmuştur.

1.2. Yöneticinin Görev ve Özellikleri

Yönetici hiyerarşik kademede yükseldiği oranda, daha az emir veren kimsedir. Bu, emir ve kumandanın küçümsenmesi anlamına gelmez. Tersine olarak, teknik, ekonomik, beşeri araçlar ve sorumluluk yönünden daha geniş bir yüzeye ve bölgeye kumanda etmesi anlamına gelir. Hiyerarşinin alt kademelerinde bulunan yöneticiler üst kademelerde bulunanlara göre, daha çok emir verirler. Üst kademede bulunanlar genel emirler veya genelgeler gönderirler. İyi bir yönetici emrinde çalışanları yönetmek için, iyi ilişkiler kurmak zorundadır.

Yönetici, özellikle şu üç niteliği sahip olmalıdır:

- Hazır olmasını bilmelidir,
- Personelini anlamasını bilmelidir.
- Görüşlerini personeline açıklamalıdır.³

¹ Çağlar Çoroğlu, **Yeni Ekonomide Yönetim Ve Pazarlama**, Alfa Yayını, İstanbul, Ocak-2002. s.55

² Güngör Onal, **İşletme Yönetimi Ve Organizasyonu**, Türkmen Kitabevi İstanbul, 2000, s.12

³ Nuri Tortop, Eyüp İşbir ve Burhan Aykaç, **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 1993 s.122

İyi bir yönetici, kuruluşu ile ilişkisini devam ettirerek, görevde bulunduğu sürece, personelinin ve kuruluşunun çalışmalarından haberdar olmalıdır. Her zaman söylenen bir deyimle,“Bulunmayanlar daima haksızdırlar”. Yöneticinin personel ve örgütle ilişkisinin devamı, onların sorunları ile ilgilenmek suretiyle olabilir. ⁴

Yöneticinin Sorumlulukları⁵

- 1- Yönetici planlamalıdır.
- 2- Yönetici en yüksek verimi ve en düşük kaybı yakalayacak biçimde örgütü birimlere ayırmalıdır.
- 3- Firmanın insan kaynaklarının artan bir zenginleşme getirecek şekilde gelişmesini güvence altına almalıdır.
- 4- Yönetici yetki dağıtarak, gerekli işlevleri belirleyerek, özel görevlere kadro atayarak,kilit insanlara yaratıcılık için özerklik tanıyarak, kabul edebilir çıktılar için ölçüler saptayarak ve sonuçları bu ölçülerle karşılaştırıp hesap sorarak yönetir.
- 5- Birey ve grupları koordine eder.
- 6- İnsanların kendisiyle ve birbirleriyle işbirliği yapması sağlar.
- 7- Düzeltme girişimleri için gerekli, geçerli verileri kendine mümkün olduğu kadar erken sunacak ve performansı politika yada iyilikseverlikten çok adalet temelinde ödüllendirmesini yada cezalandırmasını sağlayacak bir geri besleme sistemi oluşturarak kendine bağlı insanların çabalarını denetler.
- 8- İnsanların çalışmasını biçimsel ve biçimsel olmayan tarzda gözden geçirir ve değerlendirir. Buradaki amacı yalnızca firmanın gereklerini karşılamak değil, aynı zamanda organizasyon için daha üretken ve değerli hale gelmesine yardımcı olmaktır.
- 9- Yönetici, insanları istekli çalışmaya yöneltmeli ve kaliteli şeyler yapmaya çalışır

Yönetimde Hiyerarşi

Yönetim piramidini oluşturan üst, orta ve ilk yönetim basamakları arasında hiyerarşik bir ilişki vardır. Tepe yöneticiler orta basamak yöneticilerine, orta basamak yöneticilerine, orta basamak yöneticileri de ilk basamak yöneticilerine yazılı veya sözlü emirler vererek yönetsel görevlerini yerine getirirler. Aynı şekilde alt yönetim basamaklarında görevli yöneticiler de bağlı oldukları üst basamak yöneticilerine rapor vermek, verilen emirleri yerine getirmek zorundadırlar. Yönetim piramidindeki yukarıdan aşağıya emir-komuta şeklinde işleyen bu ilişkiler sistemi, yönetsel hiyerarşi,

⁴Tortop ve diğerleri, **a.g.e.**,123

⁵ <http://web.ttnet.net.tr/users/fmgilkogretim/yoneticiozellik.htm>

yani emir-komuta zincirini olarak ifade edilmektedir. Örneğin büyük ölçekli bir işletmede, genel müdür pazarlama müdürüne, pazarlama müdürü kendisine bağlı satış müdürüne ve satış müdürü de kendisine bağlı satış şefine emirler vererek görevlerini yerine getirirler. Genel müdür ile satış şefi arasında oluşan emir komuta zinciri, yönetimdeki hiyerarşiyi göstermektedir.

Yöneticinin Nitelikleri⁶

- Teknik Beceri
- İnsan İlişkileri Becerisi
- Kavramsal Beceri

İşletme içinde karşılaşılan çeşitli sorunlar şunlardır.

İşletme içinde sorunlar genellikle; personel, finansal konular, üretim yada yönetim konularında yoğunlaşmaktadır. Ayrıca personel sorunları, motivasyon düşüklüğü, işten ayrılmalar, hatalı yapılan yada geciken işler örnek verilebilir. Yönetimsel bazı sorunlar ise önemli projelerin zamansız durdurulması, iş bitiş tarihlerinin doğru belirlenmemesi, her işin acil olarak adlandırılması, onayların ve görüşlerin çok geç geri dönmesi ve her iş için onay alınması şeklindedir. Bu sorunlar çalışanların verimli ve etkin iş üretimini engelleyen etkenlerdir.

İşletme dışında karşılaşılan çeşitli sorunlar şunlardır:

Ham madde temininde gecikmeler, ithalatta aksamalar, müşteri şikayetleri sonucu oluşan hukuki sorunlar, alacakların tahsilindeki aksamalar, pazardaki rekabet nedeniyle oluşan fiyatlandırma sorunları, arz yada talepte yaşanan dalgalanmalar şeklinde görülmektedir.

Bir yönetici cesur kararlar alarak işletmesini hangi durumlarda daha da ileriye taşır:

- Bilinen klasik üretim tekniklerini bırakmaya karar verdiklerinde
- Müşterilerine daha iyi hizmet vermek için yeni üretim teknolojilerine geçerken
- Uluslar arası pazarlara açılırken
- Farklı ürün ve hizmetler geliştirmek için büyük yatırımlara karar verdiğinde
- Kimsenin cesaret edemediği alanlara girme kararı aldığında
- Düşüncelerini söylemekten çekinmediği zaman

⁶ Hüseyin **Özgen** , Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, **Temel işletmecilik Bilgisi**, Nobel Yayıncılık, Ankara,2001, s.100,

Günümüzde işletme sahipleri cesur olması ve yöneticilerine danışarak önemli kararlar alması genellikle başarıyla sonuçlanmaktadır. Dünyada ve Türkiye’de birçok büyük şirket bu şekilde alınan kararlar ile sektörünün zirvesine çıkmıştır. Bu anlamda cesaret, fırsatları iyi değerlendirilmeli ve doğru olanlara yatırımlar yapma cesareti göstermelidir. Ancak günümüzde bazı yöneticiler; yeni projeler geliştirme, fırsatları değerlendirme ve sorunları aşabilme gücünden yoksun durumdadırlar. Bu nedenle bazı yöneticiler, düşüncelerini üst yönetime söyleme, yeni pazarlara görme, yeni ürünler geliştirme, dağıtım kanallarını değiştirme ve daha birçok konuda cesur davranmayarak işletmenin önemli fırsatları kaçırmasına neden olmaktadır.

1.3. Yöneticilere Yönetim Tavsiyeleri

Ülkelerin ekonomilerinde yaşanan ani ve hızlı değişim, yöneticilerin geleceğe yönelik planlarını ve hedeflerini altüst etmektedir. Bu nedenle işletmelerde değişime karşı daha duyarlı ve daha esnek bir örgüt yapısı kurulmaya çalışılmaktadır. Yönetim dünyası; ekonomik koşullardaki değişim, sınırların kalkması ve küreselleşme gibi yeni akımların etkisi altındadır. İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmesi için bu gelişmeleri algılaması ve adaptasyonu şarttır. Yönetici sahip olduğu deneyim ve birikimi, işletmenin içini ve dışını inceleyerek hayata geçirmeli ve örgütü değişime hazırlamalıdır. Bu zor görevleri başarmak için kişisel gelişimine ve özel hayatına yeterli zaman yaratmalıdır.⁷

Yöneticileri başarıya taşıyan unsurlar ve bazı önemli tavsiyeler şunlardır:

- Yönetici, kendini mesleki ve sosyal açıdan sürekli olarak yenilemeli ve geliştirmelidir. Bunun için de çalışma hayatı boyunca eğitimini kesintisiz bir şekilde sürdürmelidir.
- Yönetici, işletmenin amaçlarını ve varlık nedenini tüm çalışanlara aktarmalı, hedeflere yönelik hareket ortamı yaratmalıdır.
- Yönetici, önce kendisini sonra çalışanlarını işletmenin başarılı olacağına inandırmalıdır. Aristo şöyle der: “bugün hayata en güzel ve en güçlü olanlar değil, yarışanlar taçlandırılıyor. Başarılar böylelerinden çıkıyor. Kazanmak için hareket edenler haklı olarak kazanır”. O halde yönetici önce başarıya inanmalı sonra bu ruhu çalışanlarına aktarmalıdır.
- Yönetici karizma sahibi olmalıdır.
- Yönetici çalışanlarına karşı bazen tatlı sert, bazen de ailesinden biri gibi dostça davranmalıdır.

- Yönetici, personeli ile birlikte işletmenin başarılarına yönelik güzel duyguları paylaşmalıdır. Çalışanlarını sürekli olarak kıran, onlarda gereksiz stres yaratan ve personeline sadece olumsuz duyguları yaşatan bir yöneticinin, hiç kimse tarafından sevilmeyeceği kesindir. Bu nedenle yüksek motivasyon ve güven sağlamalıdır.
- Yönetici günlük düşünen ve yaşayan bir kişi olmamalıdır.
- Örgütün tüm işlerinde deneyimli ve becerikli olmalıdır.
- Sorunları çözebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Giyim ve davranışları ile saygın ve örnek kişi olmalıdır.

1.3.1 Şirketin Sahibi Gibi Davranın

Bir şirketin kurucusu, iş hayatının zorlu yarışında, sahibi olduğu işletmelerin rakiplerini geçmesini ve pazarın lideri olmasını hiç kuşkusuz en çok isteyen kişidir. Şirketin belirli bir noktaya gelmesi için geçen süreçte oluşacak kar ve zarardan en çok etkilenecek olan kişiler de yine işletme sahipleridir. Şayet bu sorumluluk bilinci, örgütün diğer çalışanlarında da aynı şekilde bulunur ve yerleşirse işletmenin gelecekteki başarısı kaçınılmaz olacaktır.

Bir işletmenin çalışanlarında sahiplenme duygusu yaratmak için önce kurucuları daha sonra üst yönetimi özel çaba ve gayret göstermelidir. Bu duyguyu güçlendirmek için atılacak ilk adım, çalışanlarının güveninin ve saygısının kazanılmasıdır. Klasik örgütlerde genellikle personelden tek taraflı olarak özveri göstermesi beklenir. Çalışanların işletmeden talepleri ve beklentileri hiçbir zaman göz önünde bulundurulmaz. Bu örgütlerde personel sorunları yaygın olarak görülmektedir. Sorunlar genellikle işe karış isteksizlik, şirket çıkarlarına aykırı davranmak, işleri geliştirememek, eksik yaratıcılık, yönetimine karşı tepki ve saygısızlık, artan dedikodular şeklinde kendini göstermektedir. Şirketin devamlılığının önündü önemli bir engel oluşturan bu sorunlar, işletme ile çalışanlar arasında saygı, sevgi ve karşılıklı güven eksikliğinden kaynaklanır.

1.3.2 Eğitimi ve Gelişimi Sürekli Hale Getirin

Bir işletme yöneticisi; bilgi, beceri ve deneyim açısından kendisini sürekli olarak geliştirmek zorundadır. Bugün eğitimi sadece üniversiteden alınan temel bilgilere dayandırmak ve bunu yeterli görmek son derece yanlıştır. Çünkü bu bilgilerin zaman içinde güncelliğini yitirdiği yada unutulduğu bir gerçektir. İş hayatının da iyi bir okul

⁷ Çağlar, a.g.e., s.69

olduğunun anlaşılması ve her aşamasında mesleki yayınların, gelişmelerin takip edilmesi gerekmektedir.

Yöneticiler, mesleki eğitim ve gelişimlerinin, tekdüze işlerden ve görevlerden mutlaka uzak durmalıdır. Farklı ve yeni projelerde görev almaya çalışılmalı, asıl uzmanlık alanında ise deneyimler arttırılmalıdır. Yönetim otoritelerinin ortaya koyduğu temel prensip; kişinin bir konuda rakipsiz ve en iyi olması yönündedir.

1.3.3 Sorumluluk Alarak İşletmeye Katkı Sağlayın

İşletmeler çalışanların sorumluluk sahibi olması, grevlerin en iyi şekilde yayılması için maksimum çaba göstermesi ve işler sonuçlandıktan sonra bile takip edilmesidir. İşlerin istenen zamanda ve kalitede yapılması, şirket çıkarlarını her fırsatta korunması ve yeni görevlere talip olunması da çeşitli sorumluluk alanlarını göstermektedir. İşletmelerde sorumluluk kavramı sadece personeli değil tüm yönetim kademelerini kapsar. Yönetici işletmenin başarısı için büyük çaba göstermeli, örnek olmalı ve üst düzey görevleri sonuçlandırmalıdır. Yönetici, personelinin işleri takip etmek ve bitirmek için gösterdiği çabaya göre değerlendirmelidir. Çalışanlara karşı ön yargılı davranmak onların hem yeni sorumluluklar alma isteğini hem de gelişimlerini olumsuz etkilemektedir. Bunun yanında işin her aşamasında aşırı takip ve kontrol çalışanların kendisine güvenilmediğini düşünmelerine neden olmaktadır. Bu da zamanla sorumluluk duygusunun kaybedilmesine kadar varmaktadır.

1.3.4 Motivasyonunuzu Yüksek Tutun

Motivasyon, günümüzde önemli yönetsel konulardan biri haline gelmiş durumdadır. Yöneticiler iş performansını direkt etkilemesi nedeniyle hem kendi iç motivasyonlarını hem de çalışanlarını motivasyonunu yüksek tutmaya çalışmaktadır. Şirketin kültüre ya da yönetimine göre değişebilen çok çeşitli motivasyon yöntemleri bulunmaktadır. Bugün birçok yönetici motivasyonun sadece maddi bazı değerlerle gerçekleştiği hatasına düşmektedir. Oysa çok küçük bazı manevi duygularla da motivasyon yaşanabilmektedir. Örneğin, uzmanlar sabahları personele “günaydın” diyerek gülümseyen bir yöneticinin hem daha çok sevildiğini hem de zor işlerin üstesinden gelme konusunda onlara moral aşıladığını söylemektedir.

1.3.5 Kaizen Uygulayın

Bugün Amerika’da ve Avrupa’da birçok şirket yöneticisi, Japonların “sürekli iyileştirme” olarak adlandırdığı Kaizen’i örgütleri için model yolarak almaktadır. Kaizen, mükemmelliği arayışın ve hayata geçirmek için yılmadan verilen mücadelenin bir ifadesidir. Yöneticilere her gün yeni bir şeyler öğrenme, araştırma ve geliştirmenin

yollarını açmakta ve bunların işletmeye uyarlanması sağlamaktadır. Personel de iyileştirme ve geliştirme ruhuna sahip yönetim kademesinin oluşturduğu değerlerin etkisi altında kalarak daha etkin ve verimli çalışmaktadır. İşletme bu şekilde pazarlarda rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmektedir.

Kaizen bir işletmede büyük buluşların ortaya çıkmasına da ortam hazırlamaktadır. Bugün Japonların elektronik ürünler geliştirme konusundaki bu başarısı, bir tesadüf değildir. Örgüt içinde yaratıcı düşüncenin önünün açık olması ve çalışanların sürekli yeni arayışlara yönelmesinin yansımasıdır.⁸

2. YÖNETİCİLİKTE ÖNEMLİ KAVRAMLAR

2.1 Yöneticinin Amaçları

Amaç kısa vadeli konuları ele almaktadır. Dünyadaki bütün şirketlerin kar elde etmek, topluma katkı sağlamak ve ürünlerinin geliştirilmesinde büyük yada küçük amaçlar bulunmaktadır. Amacı olmayan işletmenin geleceğini devam ettirebilmesi mümkün değildir. Bu nedenle işletmenin sonuç odaklı çalışması için önce şirketin amaçları ve hedefleri belirlenmeli sonra faaliyetlere başlanmalıdır.

İşletmenin nereye gitmesi gerektiğini bilmeyen bir yönetici gereksiz yapılan bir takım çalışmalar nedeniyle, personelin zamanını ve emeğini boşa harcayacaktır. Yaşamdan beklentisi ve amacı olmayan insan başarılı olamayacaksa aynı şekilde amaçsız bir yöneticide örgütü geleceğe taşımayacaktır. Bu nedenle yöneticiler işletmenin hedef ve amaçları ile personelin amaçlarını aynı noktaya getirmek zorundadır. Böylece ortak amaca hizmet eden çalışmalar çalışanların birlik içinde hareket etmesini sağlayacaktır.

Yöneticileri en alt kademe, orta kademe ve üst kademe olmak üzere ayırdığımızda bütün yöneticilerin kendine göre bir amaç belirlediklerini görmekteyiz. Bunlar; Üst Kademe Yöneticileri daha çok stratejik nitelikte tüm işletmeyi ilgilendiren ve uzun vadeli amaçlarla ilgili iken, Orta Kademedeki Yöneticiler daha çok uygulamaya dönük olduğunu ve Alt Kademe Yöneticilerinin ise tamamen uygulama ile ilgili kısa ve çok kısa vadeli amaçlarla ilgilidir.

İyi ve Yol Gösterici Etkin Bir Amaç İçin Uyulması Gerekenler

1) Amaç aksiyona (faaliyete) işaret etmeli. Hangi işlerin yapılması gerektiği belirtilmelidir.

⁸ Çoroğlu, a.g.e., s.80

- 2) Amaç ve amaç açıklaması elde edilmek istenen sonuca işaret etmeli.
- 3) Amaçlar ölçülebilir olmalı.
- 4) Amaç açıklamaları daima bir zaman ölçüsüne sahip olmalı ve açıklanan amaçların ne kadar süre içinde gerçekleştirilmesinin beklendiği ifade edilmelidir.
- 5) Amaçlar motive edici olmalıdır.⁹
- 6) Amaçlarda öncelikler belirlenmiş olmalıdır.

2.2 Yöneticinin Hedefleri

Uzun vadeli konuları ele almaktadır. Yöneticiler işletmenin hedeflerini mutlaka göz önüne alarak organizasyonu inşa etmelidir. Geleceğe odaklanmış bir yönetici, işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini iyi bir örgüt yapısı, şirket kültürü, kaliteli personel ve güçlü bir finansal yapı çerçevesinde oluşturur.

İşletmenin hedefleri sade ve herkesin anlayabileceği bir dile çevrilmeli ve ne kadar yaklaşıldığı sürekli olarak kontrol edilmelidir. Başarı hiç kuşkusuz tüm çalışanların aynı hedeflere birlikte odaklanması ile gerçekleşecektir. Yönetim kademeleri tüm bölümlerin çalışmalarını hedeflere dönük bir şekilde yukarıdan aşağıya doğru organize etmektedir. Böylece çalışanlara mevcut işlerin ne aşamada olduğu ve hedeflere ulaşmak için neler yapmaları gerektiği daha net bir şekilde anlatılmaktadır.¹⁰

2.3 Yönetici Planlaması

Yöneticilik görevi üstlenen bir kişi özel yaşamdaki tutumuyla davranışını ne olursa olsun planlama yapmak zorundadır.

Planlama; Örgütün amaçlara odaklı bir şekilde çalışmasını düzenleyen en önemli kavramlardan biridir. Yönetimsel konularda karar alma, yetki devrini kolaylaştırma, rasyonel kural ve ilkelerin yerleşmesinde oldukça etkilidir. Planlama ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle, hangi sürede sorularına cevap vermeyi ifade eder. Bu soruların cevapları da plandır. Bu sorulara cevap verebiliyorsa planın olduğu var demektir. Cevap veremiyorsa plan yok demektir.¹¹

Bir Planda Bulunması Gereken Özellikler

- Plan, açık ve belirgin bir şekilde tamamlanmalıdır.
- Esnek olmalıdır. İşletmenin iç ve dış çevresindeki gelişmelere uyum sağlamalıdır.
- En düşük maliyetle en yüksek verimi sağlamalıdır.¹²

⁹ Çoroğlu, a.g.e., s.81-82

¹⁰ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000. s.142.

¹¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998. s. 45.

¹² Çoroğlu, a.g.e., s.84

- Uygun ve yeterli bir süreyi kapsamalıdır.
- İşletmenin ilke ve standartlarına uygun hazırlanmalıdır.

Bu özellikler planın işletme ve yöneticiler için ne kadar gerekli olduğunun bir göstergesidir. İşletmenin mevcut imkanlarından en etkin şekilde nasıl yararlanacağını da gösteren bir rehberdir.

2.4 Etkin Personel Yönetimi

Yöneticilerin önemli görevlerinden biride etkin personel yönetimidir. Personel tedarikinde görevleri dolduracak kişilerin saptanması seçilerek işe yerleştirilmesinde olduğu kadar onları eğitmeyi, değerlendirmeyi ve haklarını vermeyi içerir. Bu durum çalışanların üzerinde olumlu bir etki yaratarak işlerin daha verimli bir şekilde sonuçlanmasını sağlar. Yönetici istenen etkiyi yaratmak için tavırları, konuşmaları, giyimi ve tutumları ile personelin saygısını kazanmalıdır. Sürekli olarak takip edildiğini ve örnek alındığını unutmamalıdır.

1) İşine her gün geç gelen yönetici personeline bir gün geciktiği için kızdığı zaman personel haklı olarak içinden şunu söyleyecektir. “Sanki her zaman kendisi vaktin de geliyor da bana kızıyor, önce kendisine baksın.” Bu ifade insan psikolojisinin gereği olarak istem dışı gerçekleşecek tir. Yönetici işletmenin temel kurallarına önce kendisi saygı göstermeli, sonra çalışanlarından bunu beklemelidir. Etkin bir yönetici çalışanlarına örnek olmanın yanında yeteneklerini kullanmaları yönünde de onları sürekli olarak teşvik etmelidir.

3.TAKIM KURMA

3.1 Takım Yönetimi

Bugün bir yöneticinin yada işletme sahibinin, örgütün yapması gereken tüm işleri yada sorumlulukları tek başına üstlenip gerçekleştirmesi imkansızdır. Bu nedenle görevlerin bir kısmının delege edilmesi gerektiğinden işletme içinde takımlar oluşturulmalıdır. Bunlardan istenen verimin alınabilmesi için de üyeler arasında birlik ve dayanışma ruhunun sağlanması gerekmektedir. Her yönetici, örgütün başarısı ve devamlılığı için iyi bir takıma sahip olmak ister. Çünkü işletmenin amaçlarına, takım üyelerinin sağlayacağı toplam sinerji ile daha hızlı ve daha etkin bir şekilde ulaşılmaktadır. Yönetici işletmenin ihtiyaçlarını ve hedeflerini belirledikten sonra nasıl bir takım kurması gerektiğini planlamalıdır. Takım kurma aşamasında önemli konulardan biri işbirliğine yatkın kişileri seçmek ve doğru işe yerleştirmektir. Bu genellikle çok kolay olmamaktadır. Bununla birlikte alçakgönüllü, değişime yatkın,

pozitif bakış açısına sahip, motivasyonu yüksek ve çalışma arkadaşları ile uyumlu kişilerin ekip çalışmasına daha yatkın olduğu görülmektedir. Bu özellikler yöneticiye yol göstermede yardımcı olabilir.

Takım çalışmasına atanacak kişilerin çok iyi bir elemeden geçirilerek seçilmesi gerekmektedir. Yönetici olmak için sadece bireysel olarak başarılı işler yapmak veya projeler yürütmek yeterli değildir. Öncelikle kişilerin birlikte çalışabilme özelliğine, yatkın olması gerekmektedir. Bu gün yöneticiliğin en önemli yönlerinden biri de takım halinde çalışabilme becerisine sahip olmaktır.¹³

Yöneticiler çalışanların arasında takım üyeliğine yatkın olanları aşağıdaki kriterlere göre ayırabilirler:

1. Takım üyeliğine yatkın olmayan kişiler:

- Paylaşımçı değildir. Her işi kendisi yapmak istediğin diğer departman yada kişilere bilgi vermekten daima kaçınır.
- İşin tek sahibi olmak ister. Üst yönetime yapılan her işi kendisi sunma çabası içindedir.
- Başarıyı kendisi için ister. Şirketin yada takım arkadaşlarının başarılarının onun için hiçbir önemi yoktur.
- Başkalarının çabaları konusunda kıskançtır. Kimseye yardımcı olmak istemez.
- Çıkarları çatıştığında herkes ile kavga eder. Takım üyeleriyle sürekli tartışır ve daima yalnız çalışmayı tercih eder.
- Sosyal olmayı sevmez. Takım üyelerinin yemek, sohbet gibi etkinliklerine katılmak istemez.

2- İyi bir takım üyesinde bulunan özellikler:

- “Biz” kavramını daima ortaya koyar. Başarılı bir işin sonucunda “ben yaptım” değil, “biz başardık” demeyi tercih eder.
- Hırslıdır ancak bu hırs arkadaşlarına karşı değil, işindeki başarıyı yakalamaya yöneliktir.
- Yardımseverdir. Arkadaşlarına daima destek olur. Ancak bunu üstlerine anlatarak göze girme çabası içinde değildir.
- Paylaşımçıdır. Takım üyeleri ile birlikte hareket eder. Dostluğu, arkadaşlığı ve yardımlaşmayı sever.
- Şirketin başarısını her şeyin üstünde tutar. İçinde yer almasa bile şirkete katkı sağlayacak her projeyi destekler.

Yöneticiler takım yönetiminde çalışanların sahip olduğu bu özelliklere dikkat etmelidir.Çünkü iş birliğine yatkın olmayanların daha başarılı olabileceği bireysel işlere yönlendirilmesi hem bu kişiler için hem de takımın geri kalanlarının huzuru açısından daha faydalı olacaktır.Sonuç olarak iyi bir takım yönetimi, yöneticilerin en önemli görevlerinden biridir. Bunun içinde öncelikle doğru insanların işletmede istihdam edilmesi gerekir.

İşletme yöneticileri takım yönetiminde başarılı olmak için şunlara dikkat etmelidir¹⁴:

- **İşler görev tanımlarında çok kesin sınırlar ve çizgilerle ayrılmalıdır.** Takım üyelerine “bu senin işin, bunun dışına taşma” demek, üyelerin kendini farklı konularda geliştirmesini engelleyecektir. İş tanımlarının dışındada bazı önemli görevlerde yer almaları sağlanmalıdır. Ancak tüm bunları yaparken işler belirsiz ve genel bir çerçevede bırakılmalıdır. Görev ve iş tanımları da net bir şekilde ortaya konmalıdır.
- **Yönetici, üyeler arasındaki iletişimin geliştirilmesine katkı sağlanmalıdır.** Üyelerin arasında çıkan çatışmalarda yönetici soruna hemen müdahale ederek çözmelidir.
- **Tüm üyelere aynı ölçüde adil yaklaşılmalıdır.** Üyelerin hepsine eşit davranılması ve ayrımcılık yapılmaması, yönetime olan güveni arttırdığı gibi, üyelerinde kendi aralarında sorunlar yaşamasına engel olur.
- **Sorunlar ve çözümleri karşısında tüm üyelerin in aktif rol oynaması sağlanmalıdır.** Sorunların çözülmesi için sadece yönetici gayret göstermemelidir. Üyeler sorunları aralarında tartışarak ve uzlaşarak yönetime destek olmalıdır.
- **İyi bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır.** Üyelerin, yeteneklerini ve becerileri ortaya koyabileceği ve geliştirebileceği bir ortam kurulmalıdır.
- **Hedefle ulaşılabilir ve gerçekçi olmalıdır.** Ulaşılamayacak kadar yüksek hedefler üyelerin moralini bozarak, motivasyonlarını kaybetmesine neden olacaktır. Bu nedenle ulaşılması imkansız hedefler konulmamalıdır.

Yöneticiler iyi bir takım yönetimi için gerekli kurallara uymalıdır. “her şeyi yalnız ben bilirim, ben yaparım” düşüncesi hoş karşılanmayan ve takım çalışmasını engelleyen bir yaklaşımdır. Sonuç olarak, günümüzde tüm şirketlerde takım yönetimi ve

¹³ Çoroğlu, a.g.e., s.89

kültürü artan bir hızla önem kazanmaktadır. Bu nedenle yönetici, sadece kendi bildiklerinin doğru olduğunu düşünen, bencil ve iletişim yeteneği düşük bir kişi olmamalıdır. Katılımcı, takım çalışmasını seven, insanların fikirlerine saygılı, alçakgönüllü bir kişilik sergilemelidir.

3.2 Takımlarda Zaman Yönetimi

Zaman planlaması, takım üyelerinde yüksek verim alınması için gerekli olan ve yöneticiler tarafından çalışanlarında görüşleri alınarak oluşturulan bir kavramdır. Yönetici, görevlerin nasıl daha kısa sürede yapılabileceğini araştırmalı ve iş süreçlerini kısaltmalıdır. Şayet bir işletme, kendisi ile aynı faaliyet kolunda çalışan bir başka işletmeye göre daha ağır çalışıyorsa, iş süreçlerinin bir yerinde ciddi bir gecikme söz konusu olabilir. Bu sorun acil olarak bulunmalı ve giderilmelidir. Aksi taktirde işletme rakipleri karşısında pazarda geri kalacaktır. Bu nedenle takım yönetiminde zaman planları son derece önemli bir yer tutmaktadır.

Yönetici takım üyelerinin zamanını nereye harcadığını, bunlardan hangilerinin gereksiz olduğunu ve vakit kaybı yarattığını tespit ederek sorunu çözmelidir.

Yönetici hazırlanan zaman planları yardımıyla hem kendisinin hem de takım üyelerinin işlerinin başlangıç ve bitiş tarihlerini çok daha kolay takip edebilmektedir. Kişiler bu şekilde işlerin nasıl bir düzende yapıldığını, aksamaları ve gecikmeleri rahatlıkla görebilir ve asıl yapması gereken işlere daha fazla zaman ayırabilir.¹⁵

3.3 Hedeflere Odaklanma

Takım yönetiminde etkinliği arttırmanın önemli yollarından biri de, çalışanlara açıkça tanımlanmış hedefler ve amaçlar doğrultusunda işler yaptırmaktır. İşletmenin hedeflerine odaklanma, tüm çalışanlarda birlik ruhu ve geleceğe yönelik çalışma prensibi yaratacaktır. Kısa vadeli hedeflere ulaşmak, orta ve uzun vadeli hedeflere de ulaşabileceği inancını güçlendirir. Bu da takımın daha motive olmuş halde çalışmasını sağlar. Yönetici, takım üyelerinin performans hedeflerini ölçerken, kısa dönemli (haftalık, aylık, üç aylık) çalışmaları öncelikle değerlendirilmelidir. Çünkü uzun vadeli stratejik planlama yöneticilerin görevi ve işidir. Bu nedenle takım üyelerine ileride uzun vadeli hedeflere, ulaşmayı sağlayacak kısa dönemli hedefler verilmelidir. Bu şekilde hedeflere odaklanan personel, başardıkça bir sonraki adıma geçmek için daha fazla çaba gösterecektir.

¹⁴ Hüseyin Özgen, “Ekip Çalışması ve Liderlik”, **Ekopol**, Nisan-Haziran, 1999, s.56.

¹⁵ Çoroğlu, **a.g.e.**,s.94-98

3.4 Önceliklerin Belirlenmesi

Takım yönetiminde önemli konulardan biride işlerin öncelik sırasına göre belirlenmesidir. Bir orta kademe yönetici, çalışanların kendi önceliklerine göre hareket etmesi yerine, şirket için acil olan konuların ön plana alınmasını sağlamalıdır. Üst yönetim için önem arz eden acil bir iş, personel için acil olmayabilir ve en son yapılacak işlerin arasına konulabilir. Bu nedenle yöneticiler işlerin aciliyet sıralamasını takım üyelerine anlatmalıdır. Yönetim düşünürlerinin “Her şey zamanın da yapılmalıdır, zamanında yapılmayan işler yanlıştır.” Yaklaşımı son derece doğrudur. Her iş zamanında bitirilmeli ve gereken sonuçlar elde edilmelidir. Ancak yönetimin acil olmayan işler de bile zamanından önce “çok acil” diye baskı yapılması, personelde “her işe acil deniliyor” düşüncesi oluşturacak ve takım üyelerinin işe olan konsantrasyonu azaltacaktır.

3.5 Ortak Bir Amaca Ve Performans Hedeflerine Adanma

Ortak ve anlamlı bir amaç, nitelik ve arzuların ne olduğunu belirler. Takımlar anlamlı bir amacın şekillenmesi uğrunda çalışırken yön ve bağlılık geliştirirler. Bununla birlikte, takımın amacına sahip çıkmak ve bir kimsenin kendisini o amaca adanması ilk yönün takım dışından alınmasıyla çelişkili değildir. Yönetimden uzak kalınmadığı sürece bir takımın kendi amacına sahip çıkamayacağı varsayımı, potansiyel takımlara yardımcı olmaktan çok karşılığa yol açar.

Belirli performans hedefleri, hedefin ayrılmaz bir parçasıdır. Üyeler için anlamlı bir amaç şekillendiren bir takım için en emin ilk adım, yaygın direktifleri belirli ve ölçülebilir performanslara dönüştürmektir. Belirli hedefler, (örneğin, belirli bir ürüne normal zamanın yarısından az bir zaman içinde pazara sürmek, bütün müşterilerin isteklerine 24 saat içinde cevap verebilmek veya maliyetleri %40 azaltırken kusurlu ürün oranını 0’a indirmek) çeşitli nedenlerden dolayı bir takım için açık ve elle tutulur dayanma noktaları sağlar.

Performans uğrunda birleşme gereklidir.

3.6 Ortak Bir Yaklaşım Adanmak

Takımlar aynı zamanda amaçlarına ulaşma yolunda beraberce nasıl çalışacaklarına ilişkin ortak bir yaklaşımda geliştirmelidirler. Gerçekte, amaçlarını şekillendirmek için harcadıkları zaman ve çaba kadar işlerine nasıl yaklaşacakları konusunda da zaman ve çaba sarf etmelidirler. Bir takımın çalışma yaklaşımının sosyal yönü kadar ekonomik ve yönetsel zorlamanın üstesinden gelebilmek için, takımın her üyesi yorumlama, eleştirme ve karar vermenin dışında “birbirininkine eşit” miktarda

gerçek iş yapmalıdır. Takım üyelerinin, belirli işleri kimlerin yapacağı, çalışma zamanlarının hazırlanması ve onlara sadık kalınması, hangi tür yeteneklerin geliştirilmeye ihtiyacı olduğu, grubun kararları nasıl vereceği ve nasıl tadil edeceği konularında anlaşmış olmaları gerekir. İşin özellikleri, bireysel yetenekleri bünyesinde nasıl kaynaştırdığı ve takım performansının geliştirilmesi ortak bir yaklaşımın şekillenmesinin özünü oluşturur.

3.7 Karşılıklı Sorumluluk

Hiçbir grup, kendisini bir takım olarak yapılanlardan sorumlu tutacak hale gelmedikçe bir takım olamaz.Çoğumuz potansiyel bir takımın durumuna oldukça sık gireriz. Çünkü benliğimizdeki bireysellik kaderimizi, diğerlerinin ellerine bırakmamızı istemez. Bu tür bir davranışı görmemezliğe gelen veya yok sayan takımlar, başarılı olamazlar. İnsanlar nasıl zorla diğerlerine güvenir hale getirilemezse, karşılıklı vaat ve sorumluluklarda insanlara zorla benimsetilemez.

Bununla birlikte bu tür düşüncelere karşıt doğal bir düşünce olarak, takım amacının performans hedeflerinin ve yaklaşımının gelişmesiyle karşılıklı sorumluluk hisleri kendiliğinden yerleşir. Zamanla takımın ulaşmak istediği şeyin ne olduğu konusunda karşılıklı sorumluluk hisleri gelişir ve hedefler uğrunda enerji ve hareketleri pekiştirir. İnsanlar ortak bir amaç ile beraberce gerçek bir iş uğrunda çalıştıkları zaman, karşılıklı güven ve bağlılık da bu tür çalışmayı takip eder. Bunun sonucunda da takımlar, böylesine güçlü bir amaç ve yaklaşımla, hem bireysel hem de takım olarak kendilerini kaçınılmaz biçimde takımın performansından sorumlu tutarlar.

3.8 Takımlarda Üyeler¹⁶

- Üyeler karşılıklı dayanışmayı tanırlar ve hem kişisel hem de takım amaçlarına en iyi ancak karşılıklı destek sayesinde ulaşılabilirliğini anlar, “yer kapmak” yada kişisel kazancını diğerlerinin üstünde tutmaya çabalamakla vakit kaybetmez.
- Üyeler hem kendi işlerine hem de birbirine sahip çıkma duygusunu yaşarlar. Çünkü kendilerini, oluşturulmasına katkıda bulundukları hedeflere adanmışlardır.
- Üyeler sahip oldukları kişisel yeteneklerini ve bilgilerini takım hedefleri doğrultusunda kullanarak organizasyonun başarısına katkıda bulunurlar.

¹⁶ Donald H.Weiss **Başarılı Ekip Oluşturma** (Çev: Erhan Tuhsan) İstanbul, Rota Yayınları, 1993, s.119.

- Üyeler bir güven ortamında çalışırlar ve fikirlerini, anlaşmazlıklarını ve duygularını açıkça ifade edebilmeleri yönünde yüreklendirilirler. Sorular ve sorunlar saygıyla karşılanır.
- Üyeler açık ve dosdoğru bir iletişim uygularlar. Birbirlerinin bakış açısını anlamaya özen gösterirler.
- Üyelerin becerilerini geliştirmeleri ve öğrendiklerini işe aktarmaları teşvik edilir. Takımın desteğini alırlar.
- Üyeler çatışmaları insan ilişkilerinin normal bir yönü olarak algılar ve bu tür durumları yeni fikirler ve yaratıcılık için birer fırsat olarak görür. Çatışmayı çabucak ve yapıcı biçimde çözmeye çabalarlar.
- Üyeler takımı etkileyecek karar süreçlerine katılır ama takımın bir karara varamadığı yada acil durumlarda son kararı liderinin vereceğini bilirler. Asıl hedef, uyum değil olumlu sonuçlardır.