BAŞARILI YÖNETİMİN SIRLARI

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİNİN İNSANI TANIMASI

Başarılı bir yöneticinin ilk görevi personelini tanımasıdır.çünkü personel, işletmenin veya örgütün ne temel unsurudur.personeli tanımak derken; sadece adını, soyadını bilmek anlamında değil de personelin karakterini, neye üzülüp neye sevindiğini yani iç dünyasını bilmelidir. Bunun sebebi ise personeli başarılı bir çalışmaya yönlendirmek ve verimini arttıra-bilmek için gereklidir.

Öncelikle bilinmelidir ki; personel, işçi, işgören olarak adlandırılan bir makine değildir İnsan yorulan, üzülen, hasta olan, etten kemikten bir varlıktır.bu yüzden kendisi de insan olan yönetici insanın bu özelliklerini daima gözönünde bulundurması, görevlendirmeleri ona göre yapması, verilen görevin yerine getirilmesini ona göre beklemesi gerekir. İnsanı hiç durmadan çalışan, iş üreten bir makine olarak görmek yöneticiye hiçbir şey kazandırmayacaktır. Sonuçta işten ayrılmalar artacak, sorunların ardı arkası kesilmeyecektir.

İnsanların fikir, duygu, arzu ve ihtirasları, onları bazı hareket ve davranışları yapmaya zorlar.bu yüzden yöneticiler, insanları bu davranışlara zorlayan emelleri bilmelidir. Özellikle çalışma hayatında bilgi yetersizliği nedeniyle mevkilerini kaybeden bir çok yöneticiye rastlamak mümkündür. Ancak beraber çalıştığı insan grubuyla birlikte başarılı olamayıp işinden ayrılanların sayısı bir öncekine göre daha çoktur. Bu durum yöneticiliğin ne kadar güç bir iş olduğunu göstermektedir.

Personeli tanımak ve anlamaktan asıl maksat, onu iç ve dış dünyası ile bir bütün

olarak algılamak ve anlamaktır. Yönetici tarafından motivasyon stratejilerinin

uygulanabilmesi için insanın iç dünyasının bilinmesi gerekmektedir.

Bir örgütün üyesi olan insanı bütün berraklığıyla tanıma zorunluluğu yöneticinin

başta gelen görevidir. Çünkü insanı insan vasfıyla tanımamak; başarıya ulaşmada

önemli aşamadır.

Başarılı bir yönetim için insan faktörü, üzerinde önemle durulmalıdır. Yönetimde

başarıya giden yolda birinci altın kural, örgütün temeli olan insanı, insan olarak

görüp öyle değerlendirmektir. Kısacası, insana insanca değer vermek gerekir.

İKİNCİ BÖLÜM

TARİH SÜRECİNDE İNSAN

Tarih sürecinde insanlık siyasi hayat itibarıyla belli başlı devirlerden geçmiştir.

Bunlar;

Birinci Devir: Vahşet ve Bedevilik Devri

İkinci Devir: Memlukiyet Devri (Kölelik)

Üçüncü Devir: Esir Devri

Dördüncü Devir: Ecir Devri (Gündelikçi)

Beşinci Devir: Malikiyet ve Serbestiyet Devri

Malikiyet ve Serbestiyet devri günümüzde şirketleşme, çok ortaklı şirketler kurma ve

ya şirketlere hissedar olarak katılma şeklinde görülmekte ve değişik biçimlerde

gelişmesini sürdürmektedir. Günümüz dünyasında demokratik eğilimlerin kabul

görmesi ve insan haklarının ön plana çıkması bir kısım uluslararası boyutlu

TASNİF DIŞI / UNCLASSIFIED

örgütlenmelere yol açmıştır. Bu nedenle insan ve onuru ile bağdaşmayan, insana değer vermeyen yönetim ve uygulamaları bu örgütler-in tepkisi ile karşılaşmıştır.

Özellikle sendikalar, güçlü yapıları ile tepki göstermeye başlamış;yönetici ve yönetimleri demokratik davranmaya zorlayan örgütler olmuşlardır.

Böylece tarih süresince alınıp satılan mal ve köle anlayışı demokratik dünyamızda müşterek tepkilere neden olan insanlık suçu ve ayıbı olarak görülmektedir.

Bir yönetici olarak personelimizi ilkel yönetim anlayışlarına göre değerlendirmek ve o gözle bakmak sonuçta işe karşı şevksizlik, verimsizlik, çatışma ve nihayetinde örgütün ölümü anlamına gelen bir başarısızlığa yol açacaktır.

Günümüz yöneticisi insanı ilkel değerlerle değerlendiremez ve insanı bir köle olarak göremez.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSANIN İÇ DÜNYASI

İnsanlar farklı huy, mizaç, anlayış ve kavrayış özelliklerine sahiptirler. Öyle harika bir makine ki, binlerce çeşit duygularla donatılmıştır. İnsan öylesine anlaşılması güç bir varlıktır ki, sevgisi, neşesi olduğu gibi üzüntüsü, öfkesi, kini, ümitleri, bitmez tükenmez arzuları ve korkuları vardır.

İnsan adeta duygu ağı olarak vasıflandırabileceğimiz harika ve muamma bir sisteme sahiptir. Bundan dolayı insan için iç dünyası anlaşılması güç bir varlıktır denilmektedir.

Kendisi de aynı mükemmel sisteme sahip olan yönetici, bu zoru anlamaya yönelmiş bir kişidir.

İnsanın iç dünyasını keşfetmek isteyen yöneticinin öncelikle kendi iç dünyasını tanıması gerekir. Kendini tanımayan bir kimsenin bir başkasını ne kadar tanıması

beklenir. Öyle ise yönetici, hem objektif hem de sübjektif bir gözlemci olmak durumundadır.

Böyle bir gözlem yeteneği yöneticiye yöneteceği kişileri daha iyi tanıma ve yönlendirme yetkinliği kazandıracaktır. Adeta yönetici kendisinin ve personelinin iç dünyasını keşfederek, iletişim kurarak " aslana et yerine ot, ata ot yerine et " atmak ne kadar mantıksız ise, iç dünyasını tanıma gereği duymadan yönetimi altındaki personeli verimli etkin bir biçimde yöneteceğini iddia eden yöneticinin iddiası da o kadar mantıksızdır.

Yönetim fonksiyonlarını rasyonel bir biçimde gerçekleştiren ve insanın iç dünyasına hükmedebilen bir yönetici, kendi-sini zirveye taşıyacak bir başka " altın kuralı" anlamış demektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSANIN GELİŞİMİ

İnsanlar dünyaya hiçbir şey bilmez olarak gelirler.insanı diğer canlılardan ayıran diğer bir özellik de budur. Ömrünün sonuna kadar hayatını devam ettirmesi için gerekli olan her bir şeyi öğrenmek zorundadır.

Yürümesini, koşmasını, yemesini, içmesini, dünyaya gelir gelmez yüzmesini bilen ördek yavrusu gibi yüzebilmeyi, kısacası her şeyi zamanla öğrenir, istidatlarını geliştirir, tecrübelerini ziyadeleştirir, sürekli değişim içinde tekrar eder. İnsanın tekamülü öğrenmeyle birlikte beşikten mezara kadar sürer.

Örgütlerin başarılı olabilmesi, eğitilmiş insan gücünün varlığıyla da yakından ilgili olacaktır. Bundan dolayı eğitime önem verilerek, personele yapması gerekenler ve işleriyle ilgili bilmesi gerekenler öncelikle öğretilmelidir.

Özellikle yeni işe başlayan personelin iş ve görevi bildiği varsayımından hareket etme-den gerekli bilgi ve eğitim kişiye verilmelidir, işe alışması yani oryantasyonu sağlanmalıdır.

Karşılaşması muhtemel zorluklara karşı direnme ve karşı koyma gücü "öğrenme" sayesinde güçlendirilmelidir.Personelin değişimlere olan direncini ortadan kaldırmak, kendine olan güvenini sağlamak, başarı gibi bir çok etkenleri göz önünde bulundurularak bir çok eğitim metodu geliştirilmiştir.

Bu eğitim metodları kişinin işini daha iyi öğrenmesini sağlayacak, uzmanlaştıracak ve personelin davranış biçimlerinin olgunlaşmasını sağlayacaktır. Örgütlerde insanların gelişme-sini sağlayan bazı eğitim metodları şunlardır:

- Duyarlılık Eğitimi
- İş Başında Eğitim
- Seminerlere Gönderme
- Eğitim Kurumlarıyla İşbirliği Yoluyla Eğitim

Örgüt içindeki insan sürekli öğrenerek tekamül ettikçe, eğitim ile kalitesi yükseldikçe yönetimde başarıya doğru tekamül edecektir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

İNSAN VE ÇEVRESİ

İnsan çevresi ile sürekli bir etkileşim halindedir. İnsan ile çevresi arasındaki bu ilişki yani geri beslenme ya da geri dönüşüm alışverişi, yaratılışından itibaren vardır. İnsan düşünceleri, ürettikleri ve iş yapma usulleriyle çevresini; çevresi de kültür gibi unsurlar ile insanı etkilemiştir.

İnsanı içinde bulunduğu aile, iş ve geniş anlamda toplumsal çevresi ve çevre içinde bulunan çeşitli kültürler, kültürel olaylar, gruplar ile bu çevrenin normları, kuralları, değer yargıları, görgüleri, inançları kişinin davranışlarını etkileyerek yönlendirirler.

İnsan davranışlarını yönlendiren davranışların en başında kültürel değerler gelmektedir. İnsanlar içinde yaşadıkları toplumun benimsediği kültürel değerlere karşı çeşitli nedenlerle çok duyarlı ve saygılı olurlar.

Bir örgütü kuşatan kültürü kavrayamayan, bu doğrultuda gereken önlemleri almayan ve yeterince bilgiye sahip olamayan bir yöneticinin başarıya ulaşması oldukça güçtür. Çünkü, kültürün statik özelliğinden dolayı değişimleri gerçekleştirmek isteyen örgüt ve toplumlar kül-türel yapının direncini aşmakta oldukça zorlanırlar. Başarsalar bile yine de bir çok sorunlar ortaya çıkar. Bu sorunlarla karşılaşmamak için günümüz modern yöneticileri, kendi örgütünü saran genel ve alt kültürleri anlamaya ve örgütü kuşatan bu kültürler hakkında bilgiye ihtiyaç duyarlar.

Yöneticilerin personellerinin kültürel düşüncesinden ve değerlerinden habersiz olmaları muhtemel gizli ya da açık çatışmalara yol açacaktır. yönetici personelinin çevresini, benimsediği kültürel dinamikleri ve davranış kalıplarını bildiği taktirde personelini zorlamadan, kolayca örgüt amaçları doğrultusunda motive etmeyi başarmış olacaktır.

ALTINCI BÖLÜM

YÖNETİM ANLAYIŞINA ETKİ EDENKÜLTÜR VE ÖĞELERİ

Kültür, fert, grup ya da toplumun düşünce, inanç, duygu, görenek ve alışkanlık gibi zihinsel ve ruhsal niteliklerinden oluşan psikolojik ve toplumsal özelliklerinin bütününü içerir.kültürün öğeleri yönetici tarafından iyice kavranması yararlıdır.bütün toplumların ya-şama biçimleri benzer olmadığına göre kültürler arasında da farklar vardır.Bu farklılığın nedeni kültür öğelerinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Kültürün başlıca öğelerini şöyle sıralayabiliriz:

- Dil: Bir toplumun konuştuğu lisan
- Ahlak ve estetik değerler
- Eğitim ve teknoloji

• Din, inançlar, tutumlar, kaide ve değerler

Sosyal organizasyon ve sosyal kurumlar

Politik hayat

Kültür, fertlerin karar ve davranışlarını önemli ölçüde etkiler. Yaşadığı ve yöneticiliğini üstlendiği örgütü kuşatan kültürü, kültürün öğelerini tanımayan ve ya kültür öğelerini göz ardı ederek onların aksine hareket tarzını benimseyen yönetici, örgütü verimsizleştirecek anlaşmazlık, eleştiri, bir başka deyişle çatışma yolu açılacaktır ki, böyle bir atmosferde personeli daha verimli olmaya motive etmek oldukça güç ve bazen de imkansızdır.

Yöneticinin personeli motive etmesinde en önemli faktörlerden biri, onların kültürel değerleriyle barışık olmasıdır. Kültürel değerler ile onlar arasındaki farklar ve aykırılıklar, insanları etkili ve verimli bir şekilde yönetmeleri gereken yöneticiler için çeşitli sorunların kaynağını oluştururlar. Bu bakımdan yöneticiler, astlarının kültürel çevrelerinin değer yargılarını bilmek zorundadırlar.

YEDİNCİ BÖLÜM

BAŞARILI YÖNETİME GRUPLARIN ETKİSİ VE GRUPLRI TANIMA

İşletme bilimine göre organizasyon denilince çevremizde faaliyet gösteren işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerekli olan sistem akla gelir. İnsan makine gibi düğmesine basılıp çalıştırılan bir alet olarak düşünüldüğünde işletmenin biçimsel bir örgüt yapısı olduğu yargısı ileri sürülebilir. Oysa ki, bu öyle değildir. Biçimsel örgüt yapısı sistemi dışında insan ilişkilerinin hakim olduğu farklı ilişkiler sistemi yardır.

Örgütlerde, bütün ilişkiler, biçimsel mahiyette ortaya çıkmaz. Bir örgütte, kişisel ve toplumsal etkilerin baskın ve söz konusu olduğu ilişkiler evreni mevcuttur. Biçimsel örgüt yapılacak işe bağlı bir yapıdır.

TASNİF DIŞI / UNCLASSIFIED

İnsanlar görevlere ve yöntemlere göre kendilerini ayarlarlar, rol yaparlar. Biçimsel ol-mayan organizasyonlarda, görevlilerin insan olarak arzuları ve istekleri dolayısıyla yaptıkları yansıtılır. Bu bir bakıma duygu yönlü bir yapılaşmadır. Biçimsel organizasyon bünyesinde ortaya çıkan biçimsel olmayan örgütlerin örgüt verimliliği ile yakından ilişkisi vardır.

Organizasyon içinde ortaya çıkan bu grupların verimliliği önemli ölçüde etkilediği bilinen bir gerçektir. Yönetici biçimsel organizasyonun bünyesinde kendiliğinden oluşan bu grupları tanımalı ve örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmelidir.bazı grupların oluşma-sına destek olurken diğer yandan da örgütü verimsizliğe iten grupları da etkisiz hale getirecek çözümler üretmelidir.

Organizasyon içinde oluşan gruplardan bihaber yöneticilerin başarılı olması söz konu-su olamaz. Sadece grupların varlığından haberdar olmak da yeterli değildir. Yönetici, örgütü verimsizliğe sürükleyecek grupların oluşmasını arzu etmese bile beşeri örgütü oluşturan kişiler örgüte kişilik ve sosyal tecrübelerini de getirecektir.

Bu nedenle yönetici istese de istemese de böyle grupların oluşması kaçınılmazdır. Böyle durumda yöneticinin olması gereken bir vasfı ortaya çıkıyor. İyi bir gözlemci olmak. İyi bir gözlemci olmak, istenilmeyen durumların ortaya çıkmasını önlemede ve gruplar arası çıkması muhtemel olan çatışmaları önlemede çok büyük önem kazanır.

SEKİZİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİNİN İLGİ ALANLARI

Yönetimde insanı anlama ve insan gruplarını incelemenin önemli bir yeri olduğundan bahsetmiştik. Yöneticilerin ilgi alanlarını bu perspektiften değerlendirdiğimizde;

- Personelle olan ilişkiler
- Dış çevre ile olan ilişkiler

şeklinde ayırım yapılabilir. Yönetim cazibeli olduğu kadar zor bir görevdir. Böylesine geniş bir ilgi alanı olan görevde insanı insan olarak değerlendirmek, tanımak, iç ve dış çevresini saran kültürü, grup ve grupları tanımak, davranışlarını tahlil etmek, yöneticinin bulunduğu konumu üst noktalara taşıyarak karizmatik bir özellik kazandıracaktır. Karizma kişileri etkilemede ve yönlendirmede önemli bir faktördür.

Fakat bu karizmatik özellik örgütün verimliliği için yeterli bir faktör değildir. Örgütler bir çevre kuşatması altındadır. Kendi dışında bir çevreleri vardır. Bir örgütün çevresine uyum sağlaması gerekir. Çevrede cereyan eden davranışsal eylemler yönetici ilgilendirdiği gibi, değişimlerde en az davranışsal eylemler kadar yöneticiyi ilgilendirmektedir. Çevresine uyum gösteremeyen ve değişimlere ayak uyduramayan örgüt; iklimine uyum gösteremeyen bitkiye benzer, solar ve ölür.

Bir örgütte, sistemi birbiriyle ilgisiz kısımlar pozisyonundan çıkarıp ahenkli bir bütün haline getirmek zaten yöneticilerin başta gelen sorumluluklarındandır. Sistemi ahenkli bir duruma getirememe halinde örgüt, gelişmesini gerçekleştirememenin verdiği olumsuzluklar nedeniyle faaliyetlerini durdurmak zorunda kalır. Başka bir deyişle ilgi alanını yani ufkunu geniş tutmalıdır.

Bir örgütün, örneğin işletmenin zirvesinde bulunan, eylem alanı en geniş olan yöneticinin ilgi alanı ile, orta ve alt kademe yöneticilerin ilgi alanları mutlaka farklı olacaktır. İlgi alanı alt kademeden üst kademeye doğru yükseldikçe dış çevreyi de içine alan bir şekilde genişleyecektir.

Demokratik yönetim kültürünü benimseyen örgütlerde ise ilgi alanları hiyerarşik basamaklar arasında daha da yakınlaşmaktadır. Böyle bir yaklaşmanın ise beşeri ilişkiler açısından yararlı olduğu görülmektedir.

DOKUZUNCU BÖLÜM

YÖNETİCİNİN KİŞİLİKÖZELLİKLERİNİN BAŞARILI YÖNETİME ETKİSİ

Başarılı be etkin bir yönetimden söz ederken yöneticinin kişilik özeliklerinin başarıya büyük bir ölçüde etkisi olduğu araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Kişilik, ferdin hayat tarzı olarak tanımlanabileceği gibi, kişiyi diğer kişilerden ayıran karakter ve davranış biçimleri, yerleşmiş huy ve eylemler bütünü olarak tanımlanabilir. Bu davranış biçimlerinin çevresine yansıması kişiyi başkalarından ayıran önemli bir özellik olduğu gibi başkalarını etkilemede, onlarla ilişkilerinde de önemli bir faktördür.

Kişiliğin, her fertteki tezahürü farklı farklı olması normaldir. Ancak, özellikle yönetim fonksiyonunu yerine getiren bir yöneticide organizasyon üyelerini, personeli motive etmesi ve başarıyı yakalaması için bazı kişilik özellikleri aranır. Bir yönetici davranışların ve sözlerini nezaket kurallarına uygun üslupla süslerse, kendine bağlı olan personelin de sevgi ve sempati-sini kazanacaktır.

Çünkü, 'ne ekersen onu biçersin' ata sözünün de ortaya koyduğu bir gerçektir ki, sevgi tohumu eken sevgi biçecektir. Bir işletme personelinin sevgisini ve sempatisini kazanmak yönetilenleri yönlendirmeyi, örgüt amaçları etrafında bütünleştirmeyi kolaylaştıracaktır. Öyleyse bir yönetici emir verirken veya konuşmaya dayanan ilişkilerde daima nezakete dayalı üslup kullanmayı tercih etmelidir.

Başarıya doğru koşmada bir başka altın kural da yöneticinin, "başkalarının sana nasıl davranmasını istiyorsan sende onlara öyle davran" kaidesine uymalıdırlar. Yönetici başkasının yerine kendine koyarak bir çok hatadan kurtulmuş olacaktır. Bir çok sektörde yöneticiler asık suratlıdırlar. Yönetici emri altında çalışanlara karşı güleryüzlü olmalıdır. Yönetici personeli ile iyi ilişkiler kurabilmek ve başarılı olabilmek için tebessüm etmesini bilmelidir.

Yöneticinin yapması gereken diğer önemli hususlar ise şunlardır:

Yönetici kendine güven duyulan olmalıdır.

- Yönetici öfkesine hakim olmalıdır.
- Yönetici bin düşünmeli bir söylemelidir.
- Bilgi yöneticinin en kıymetli sermayesidir.

ONUNCU BÖLÜM

İNSANLARI ETKİLEME VE ELDE ETME YÖNTEMLERİ

İnsanlara değer vermede en kolay ve en etkili davranış selam vermektir. İster küçük, ister büyük bir örgütün başında olsun ya da olmasın her insan toplumun bir üyesi olarak yaşamak ve ilişkilerini içinde bulunduğu toplumun kurallarına, değerlerine, gelenek ve göreneklerine, kültür ve kanunlarına göre sürdürmek ve düzenlemek zorundadır. Toplum içinde bir statü kazanmak isteyen, saygınlık görmek ve başarılı olmak isteyen fertler bu ilişkileri optimum bir şekilde sağlamalıdır.

Daha başka bir ifade ile, başka fertleri etkilemek ve amaçları doğrultusunda onlarda gerekli değişimleri gerçekleştirmek zorundadır.İnsanları etkileme ve elde etme yöntemlerinin belli başlılarının şöyle sıralayabiliriz:

- Selam Vermek
- Tokalaşmak
- Gülümsemek
- İnsanlara Adıyla Hitap Etmek

Başarılı yönetimde ve beşerili ilişkilerde akla gelen en önemli anahtar sözcüklerden biri de diyalogdur.Günlük hayatımızda sıklıkla telaffuz ettiğimiz bu sözcük, karşılıklı ilişki kurmayı, anlaşmayı anlatır.Diyalog, kişinin kendi ruh dünyasından sıyrılıp dışa açıklılık, dışa yönelimlilik yeteneğidir.Yöneticinin diyalog kurabilme yeteneği,

diyalog kurmadaki performansı, gücü birçok sorunun çözümünde etkili olabilecek bir araçtır. Yönetici, başarılı bir yönetim için ürettikleri yeni diyalog kapılarını aralamalı ve diyalog kurabilme yeteneğini geliştirmelidir.

Etkin ve etkili yönetici olabilmek için gerekli özellikleden biri de vizyon yetkinliğine sahip olmaktır. Vizyon, geleceğe bu günden bakmaktır. Yönetici açısından vizyon, geniş ufukluluğu, uzak görüşlülüğü, geleceğe yönelik planlamalara girişmeyi ifade eder. Vizyon yetkinliği vasfına sahip olan yöneticiler, tasavvur gücü yüksek olan insanlardır. Ancak hayalperest değildirler. Her türlü değişimleri izlerler. Değişimleri izlemek onların rutin işlerinin bir parçası gibidir.Çok dikkatli araştırıcı ve gözlemcidirler.Bilgi teknoloji orijinin ve de sürekli gelişme eğilimindedirler.Çevrelerinde ki değişimlere karşı oldukça duyarlıdırlar.Ortaya çıkan değişimlere çok çabuk uyum gösterirler.Belirlediklere hedefe ulaşmak için var güçleriyle didinirler.

ONBİRİNCİ BÖLÜM

BAŞARILI YÖNETİMDE İLETİŞİM

İnsanların çevresi iletişim teknolojisinin araç ve gereçleri ile adeta kuşatılmış gibidir.Bilgisayar teknolojisi, insan hayatını etkilediği gibi, örgütleri etkilemiştir.İnternet ile insanlar, dünyanın bir ucundaki bilgilere anında ulaşabilmekte, ürettikleri ürünleri pazarlayabilmekteler. Telefon teknolojisi gelişmiş, elektronik mektup çağı başlamış, bilgiye ulaşmanın yanında bilgiyi öğrenmek kolaylaşmıştır.İletişim teknolojisi, hayatımızın birçok alanını doğrusal olarak etkilediği gibi, yönetimleri de doğrusal olarak etkilemiş, yönetimlerin vazgeçemeyeceği bir araç konumuna gelmiştir.kısacası hayatınız, düşüncelerimiz, dünyaya bakış açımız ve yönetim anlayışımız, beğenilerimiz iletişim teknolojisinin gelişimine endeksli olarak değişime uğramıştır.Kişiler daha sorgulayıcı ve bilinçli konuma yükselerek seslerini yükseltmeye başlamışlar, böylece benliklerinin farkına varmışlardır.

İletişimi kısaca, bir alışveriş olarak nitelendirmek mümkündür.

• İletişim, gerçeklerin, hislerin, düşüncelerin karşılıklı bir alışverişidir.

• İletişim, çeşitli amaçlarda karşılıklı bilgi alışverişi ve inandırma eylemleri

bütünüdür.

• İletişim, çeşitli bilgi ve iletilerin aktarılmasıdır.

İletişim, hayatımızda vazgeçemeyeceğimiz ve vazgeçilmez bir faktör olarak çok

önemli bir yere sahiptir.Karşılıklı mesaj olarak da algılanabilecek iletişim süreci

olmadan organizasyonların varlığı düşünülemez. Bütün yönetim faaliyetleri

iletişimin etkin işleyişiyle alakalıdır. Yönetimle ilgili bütün kararlar, ulaşılan

sonuçlar, gelişmeler organizasyondaki diğer ilgili kişilere aktarılmadıkça bir anlam

ifade etmez.

İletişim sürecinin başlıca kritik unsurlarını sıralarsak:

• Gönderici

Filtre

Mesaj

• İletişim Kanalı

Çevre Koşulları

Alıcı

• Yansıma

• İletişim Problemi

Belirsizliklerin Ortadan Kaldırılması

ONİKİNCİ BÖLÜM

BAŞARILI YÖNETİME AÇILAN PENCERELER: YÖNETİM

YAKLAŞIMLARI

Başarıyı sağlayacak bir yönetim yaklaşımında cereyan eden olaylar ve kontrol eylemi klasik yönetim yaklaşımında olduğundan farklı bir şekilde yapılmalıdır. Çalışanlar şeffaf bir iletişim sistemiyle sürekli bilgilendirilmeli, bundan da öte her şey onların gözleri önünde cereyan etmelidir. Yönetici, çalışanların başında bir gardiyan değil, yönetim faaliyetlerini koordine eden bir orkestra şefi gibi olmalıdır. Kapalı kapılar ardında emir veren bir yöneticinin emirlerinin gerçekleşmesi beklenir, ancak gerçekleşen emirlere çalışanın yetenek ve becerilerinin katkısının olmaması işletmeyi istenilen oranda etkili konuma getirmeyecektir. Bu durum çalışanların potansiyel gücünden yararlanmayı kendi için bir politika haline getiren işletmeler karşısında erimeyi kabul etmek demektir.

Saydam yönetimde çalışanlar ile yönetici arasında herhangi bir engel olmadığı için çalışanın yöneticiye ulaşması oldukça kolaydır. Çünkü saydam yönetimde, yöneticinin kapıları çalışana daima açıktır ya da çalışan – yönetici ikilisi cam bölmelerle birbirinden ayrılmış aynı ortamda birbirini izlemekte ve her an görüşme imkanına sahip olmaktadırlar.

Ülke kalkınmasında önemli bir fonksiyon yerine getiren çeşitli organizasyonlar, özellikle işletmeler hızlı değişen dünya şartlarına uymakta güçlük çekmektedirler. Bu yüzden sürekli verimsizlik problemiyle karşı karşıya bulunurlar. Bu yüzden bu değişim çağında ve sürecinde işletmelerin başta gelen sorunlarından biri verimlilik olduğu gibi bir diğeri işletmeleri verimliliğe götürecek yol olan yönetim kültürüdür. Özellikle işletmeleri hedeflerine ulaştıracak ve verimlilik sorununu çözecek en önemli faktördür. İşletmelerde demokratikleşme, siyasal demokrasilerde olduğu gibi seçim yoluyla yönetecekleri seçmekten başka anlamları çağrıştırmaktadır. İşletmelerde demokratikleşme olgusu her şeyden önce verimliliği, etkinliği ve iş barışını tesis etmek için yönetimin nasıl davranması gerektiği üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Klasik yönetim yaklaşımı, yönetim bilimine yaptığı katkılara rağmen, çalışanları motive edici uygulamalardan uzak kalmış ve çalışanların bir makine anlayışıyla değerlendirmiştir. Bu durum çalışanların tepkisine neden olmuştur. Bu tepkinin, işletmelerde demokratikleşme olgusuna hız kazandırdığı söylenebilir. Yine bu hz kazanmada ülke yönetimlerinde meydana gelen demokratik gelişmelerin ve siyasal

demokrasinin yaygınlık kazanmasının etkisi olmuştur. Siyasal demokrasi en başta insanlara temel hak ve hürriyetleri kazandırmış; böylece birey, toplum içinde kendisinin değerli bir varlık olduğunun farkın varmıştır.

Organizasyonların daha verimli ve etkin olabilmeleri için demokratikleşme sürecine işlerlik kazandırılması gerekir. Bu süreçte insan unsura ön plana çıkarılarak onun psikolojisine uygun metotlar ve ödüllendirme sistemleri işletmelerde yönetim kültürü olarak benimsenmiştir. Özellikle toplam kalite yönetimi gibi yönetim kültürünün uygulanabilmesi için tepe yönetimin demokratik bir yönetim kültürünü benimsemesi şarttır. Başarıya ulaşmak için sistemli bir öneri sistemi ve şeffaf iletişim kanalları oluşturularak çalışanların demokrasilerde olduğu gibi kendilerini ifade edebilmeleri sağlanmalıdır. Böylece çalışanların beklenti ve şikayetleri önceden öğrenilerek ortaya çıkabilecek olumsuzlukların önlemini almak mümkün olabilecektir.

ONÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İÇ DEMOKRASİ, SİYASAL DEMOKRASİYİ DE GÜÇLENDİRİR

Nasıl ki, başarılı yönetime giden yol demokratik yönetimden geçiyorsa, demokratik yönetime giden yol da iç demokrasiden geçer.Gelişmiş toplumlarca benimsenmiş demokrasi, siyasi boyutlu olarak kamu yönetimini ifade eden kavram niteliğindedir. Fakat bu kavram,genel olması nedeniyle örgütler bazında olan demokrasi kavramını hatıra getirmektedir.Makro ve mikro demokrasi gibi kavramlar ise adeta büyüklük, küçüklük gibi bir olguyu anımsatmaktadır.bu nedenle, demokrasinin gelişmesi ve gerçek anlamıyla işlerlik kazanmasında önemli bir yere sahip olan bu kurum, kuruluş, işletme benzeri örgütler için yeni bir demokrasi kavramına ihtiyaç duyulmaktadır.Böyle bir demokrasi kavramı iç demokrasi şeklinde adlandırılabilir.

İç demokrasi kavramı, işletme gibi örgütlerde uygulanabilecek yönetim anlayışının adıdır.Demokrasinin temel öğeleri iç demokraside de esas olmakla birlikte uygulama farklılıkları nedeniyle ayrılıklar söz konusudur.Kamu yönetiminin ifade eden demokrasilerde demokrasi kavramı belirleyicilik vasfını taşırken iç demokraside demokrasi kavramı araçsal bir nitelik taşımaktadır.

İç demokrasinin sağlıklı bir biçimde işlerlik kazanması siyasal demokrasiye de yansıyarak demokratik düşünce kültürünün yerleşmesini ve kökleşmesini kolaylaştıracaktır. İç demokrasi uygulamasının yaygınlaşmasıyla bireyler, katılımcılığın, kendini ifade edebilmenin ve değer görmenin hazzını duyacaklar, yenilikler ve yeni düşünceler geliştireceklerdir.Alt sistemlerde süren bu faaliyet üst sistem olan siyasal yönetimi güçlendirecektir.İç demokrasi verimlilik olarak ülkenin ekonomik gücüne katkı sağlarken, diğer yandan da demokratik düşünce kültürüyle eğitilmiş kaliteli insan gücünü ülke potansiyel gücüne katacaktır.

İç demokrasi, işletmeler açısından verimlilik ve etkinlik için bir araç olarak görülmekteyken, çalışanlar açısından bir motivasyon aracı olarak görülmektedir. Kısacası; iç demokrasinin tesis edilmesi hem işletmeler hem çalışanlar açısından olduğu kadar siyasal demokrasi açısından da oldukça önemlidir.Çünkü iç demokrasi, siyasal demokrasinin işleyen çarkları gibidir.Bu nedenle aileden başlayarak, bütün

kurum, kuruluş ve aileler bu üç boyutu düşünerek iç demokrasiyi tesis etmeye çalışmalıdır.

ONDÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLİK ZAMANI YÖNETMEKTİR

Zaman yönetimi, sadece işletmeler ve yönetimleri açısından değil, toplumun en küçük birimi olan aileler açısından da çok önemlidir. Zamanını iyi planlamayan bir çok ailede çok çeşitli ailevi problemler ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden zaman yönetimini bilmek, zaman yönetimini uygulamak, yani zamanı planlı kullanmak hepimiz için kaçınılmaz bir zorunluluktur.

Zaman yönetimi, ortaya çıkacak bir çok kargaşayı önleyebilir.Zaman yönetimi, bir yönetici olarak bize, stratejiler ve düşünceler geliştirmek için düşünme zamanı bırakır.Zaman yönetimi uygulamamak nedeniyle kaybedilen zaman beşeri ilişkileri güçlendirmede, çeşitli sorunları çözmede, yeni düşünceler geliştirmede kullanılabilir.Dolayısıyla zaman yönetim, toplumu oluşturan her birey olarak hepimiz için önemlidir.Ancak bir örgütün başında yönetici sıfatıyla bulunan yöneticiler için hayati derecede önemlidir.

Zaman yönetimi, beşeri ilişkilerin düzenlemesinde olduğu kadar verimlilik ve etkinlikte de son derece etkilidir.Öncelikle zaman yönetimi ile örgütlerde en bol israf edilen zaman israfı önlenecektir.Yöneticilerin olduğu kadar çalışanların da zamanları zaman çizelgeleriyle planlayarak, kayıp zamanların bilgilendirme, yeni düşünceler geliştirme, iyileştirme ve geliştirme çabaları yönünde kullanılması sağlanabilir.

Zaman yönetim kültürünü önce kendimizin özümseyerek ve uygulayarak örnek olması, örgütün bütün kademelerine yaygınlaştırma çabalarına girişmesi, zaman yönetimi uygulamalarına destek ve güç vermesiyle gerçekleştirilebilir.unun sonucu örgüt içi ilişkilerde düzenlilik, disiplin, peşi sıra başarı olacaktır.Yani, bir yöneticinin zaman yönetiminde ki başarısı, hem beşeri ilişkilerde hem de örgüt başarısında başarının bir başka sihirli anahtarı olarak karşımıza çıkacaktır.

ONBEŞİNCİ BÖLÜM

SİNERJİK YÖNETİM

Hızlı değişimlerin yaşandığı ve yoğun rekabetin görüldüğü günümüz dünyasında yaşama savaşı veren organizasyonlar, özellikle de işletmeler, ekonomik kaynakları en etkin biçimde kullanma olgusuna değişik açıdan bakmak zorunluluğuyla sürekli karşı karşıya bulunmaktalar. Çünkü değişimleri gerçekleştiren ve yön veren dünyanın gelişmiş ülke ve şirketleri, globalleştirdikleri dünyamızda hedef ve stratejilerini bütün dünya ortak Pazar noktasında yoğunlaştırmışlar, yönetim, üretim ve pazarlama sistemlerini global anlayışa göre yapılandırarak güçlü konuma ulaşmışlar ve aynı arenada faaliyet gösteren zayıf işletmeleri yutma eylemine yönelmişlerdir.

Bu durum karşısında kalan ve global arenada mücadele etmek isteyen yada zorunda kalan bazı küçük yada güçsüz şirketlerde keşfettikleri zayıf yönlerini başka şirketlerle giriştikleri işbirlikleri ile kapatma stratejilerini seçtiler.Bu doğrultuda da üretim, finans, pazarlama, dağıtım, yönetim teknikleri geliştirerek işbirliğinin sihirli gücünden yararlanarak güçlü konuma ulaştılar.Fakat işbirliğinin sihirli gücünü keşfedemeyen global arenada faaliyet gösteren birçok küçük ve güçsüz işletme global rekabet karşısında ezildiğinden, faaliyetlerini durdurmak zorunda kaldılar.

Günümüzde global rekabetin baskısı karşısında kalan işletmeler için klasik yönetin düşüncesinde ki kaynakların en etkin ve verimli kullanımının artık yeteri olmadığı görüşü hakimdir.Bu nedenle başka işletmeler karşısında rekabetçi üstünlük sağlamak isteyen işletme üst yönetimleri, işletmelerde kaynakların en etkin ve verimli kullanımından başka strateji arayışına yönelmişlerdir.Böyle bir arayış sinerjik yönetim düşüncesini doğurmuştur.Sinerjik yönetim, en verimli ve etkin kullanılan kaynakları çeşitli şekillerde birleştirerek ve realize ederek ekstra bir verim ve etkinlik elde etmeyi hedefler.Bu yönetim düşüncesine göre bir yönetici, daima ekstra bir verim ve etkinlik sağlama üzerine yoğunlaşmalı ve bu doğrultuda vizyon yetkinliğine sahip olmalıdır.

Sinerjik yönetimi uygulama nedenlerinin en önemlisi, yönetim işlevini yüklenen yöneticinin yönetmekle sorumlu olduğu organizasyonu başarıya ulaştırma arzusudur.Bu genel sebepten başka, rekabette üstünlük sağlama, artan rekabetle baskının şiddetlenmesi, birlikte daha çok kazanma düşüncesi, enflasyon ve kriz şartlarının şiddetlenmesi, değişimlere uyum zorunluluğu, ekonomik güç elde ederek siyasi gücü elde etme arzusu, kültürel nedenler, verimlilik ve etkinlikten öte bir güç elde etme, maliyetleri azaltma, pazar payını genişletme gibi sebeplerde vardır.

ONALTINCI BÖLÜM

EKİP YÖNETİMİ

Organizasyonları başarıya ulaştırmada en etkili faktörlerden biride etkin ekiplerin oluşturulmasıdır. Ekipler, başarılması zor görülen bir çok güçlüğün altından kalkabilme özelliğine sahiptirler. Ekipler, kolektif şuurla hareket ederler. Kolektif şuur, çözümsüz farz edilen bir çok soruna yeni çözümler üretebilir. Kolektif şuurla birçok sorunun üstesinden gelebilen ekip, hızlı değişim gösteren günümüzde ayakta kalabile mücadelesi veren organizasyonların, özellikle de işletmelerin amaçlarını en etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirmek için insan kaynağını yönetim sürecine çekmeyi ve onların kendine özgü bilgi, beceri ve tecrübelerinden yararlanmayı hedefleyen bir oluşumu anlatır.

Bir çok organizasyonun başarısının altın anahtarı olan ekip, bir dizi özgül amacın yerine getirilmesi için bir araya getirilmiş az sayıda insan grubudur. Ekip, yönetimle iletişim halinde olan, işleriyle ilgili bağımsız karar alarak çözümler üretebilen, öneriler sunan, iyileştirme ve geliştirme çabalarında yönetime destek olan, üyeleri sürekli ilişki ve iletişim halindeki a sayıda bireyin oluşturduğu topluluktur.

Ekip oluşturma, organizasyonlarda girişilen demokratikleşme çabalarında önemli bir fonksiyonu yerine getirir. Ekip, son zamanlarda işletmelerde hızla yaygınlaşan toplam kalite yönetimi içinde vazgeçilmez bir araçtır. Kalite geliştirme ekipleri, proje ekipleri, uzmanlık ekipleri gibi değişik niteliklere sahip ekipler toplam kalite organizasyonu içinde yer alırlar.

Ekip oluşturmanın temelinde, etkili bir yönetimin sürdürülebilmesi için çalışanların sorumluluk ve sahiplik duygusundan yararlanmak isteği yatar.Çalışanlara sorumluluk ve yetki verilerek sahiplik duyguları güçlendirilir, böylece işletme yada içinde bulunduğu organizasyona karşı bağımlılık duygusu sağlanabilir.

Ekip oluşturma, çalışanlara kendi kendini yönetebilme imkanı da tanır.Çalışanları inisiyatif sahibi bireyler olarak işleriyle ilgili kararları alır ve uygularlar.Çalışanların kendi kendi yönetmesi, yani işinde söz sahibi olması, iş doyumuna ve performans artışına yol açar.Çalışanın bu psikoloji içinde bulunması, genel anlamda örgütsel verimliliğe ve etkinliği de pozitif tesir eder.Ekip oluşturma, işletmelerde dinamizmi sağladığı gibi, çalışanların moral ve motivasyonuna da etki ederek kendilerini iyi hissetmelerini sağlar.

ONYEDİNCİ BÖLÜM

KAİZEN

Kelime anlamı sürekli iyileştirme olan kaizen Japon organizasyonlarında, özellikle de iş yaşamında çalışanların günlük hayatın parçası ve en samimi arkadaşıdır.Kaizen, mevcut durumu daha iyi duruma getirmek için sürekli çabaların sonucu, mevcut durumda görülen küçük çaplı iyileştirme faaliyetleridir.

Kaizen, isterse üst yönetim kademesinde olsun, ister alt kademede olsun, işletmede bulunan bütün insan kaynağının sürekli iyileştirme faaliyetlerine katılımını öngörür. Yani kaizen felsefesi, işletmelerde gerçekleştirilecek sürekli iyileştirme faaliyetlerini, ancak topyekün katışlımla mümkün olabileceği inancını taşır.

Kaizen, geçici bir faaliyet değil, sürekli bir faaliyettir.İşletmede bulunan insan kaynağının kaizen faaliyeti ile ilgi dereceleri farklıdır.Üst düzey yönetim, kaizen faaliyetleriyle daha çok ilgilenir.En alt düzeydeki çalışan ise, işinde uzmanlaştıkça, iyileştirme faaliyetleri konusunda düşünmeye yönelir.Kişisel ya da grup önerileriyle iyileştirme çabalarına yardımcı olur.Kaizen felsefesinde iki ana unsur vardır:

Koruma: Ulaşılmış olunan teknoloji, yönetim ve işleyiş, ilgili mevcut standartların sürdürülmesi ve korunmasına iliklin faaliyetlerle ilgilidir.Bu aşama, iyileştirme

çabaları sonucu ulaşılan standardın daha öte iyileştirmeler için muhafaza edilmesini gerektirir.

İyileştirme: Ulaşılmış bulunan mevcut standardın, yeni bir kısım çabalarla daha öteye taşınmasıdır.Bu aşamada, mevcut standartta iyileştirmeler gerçekleştirilerek standardın bir üst düzeye yükseltilmesi gündeme gelir. Yeni standartla birlikte, tekrar koruma faktörü öne çıkar.

Birçok Japon yönetim tekniğinde olduğu gibi kaizende de insan unsuru ön plandadır.Bu nedenle kişilerin çabalarını realize edilmesi ve sürekli iyileştirme şuurunun yerleştirmesiyle kaizen devam edebilir.Dolayısıyla kaizen de insana öncelik veren bir düşünce mevcut olup, kişilerin çabalarına yönelik faaliyetlerle bu faaliyetlerin işletmeye yansıması sürecine işlerlik kazandırılması söz konusudur.

ONSEKİZİNCİ BÖLÜM

ÖNERİ SİSTEMİ

Öneri sistemi, çalışanları kendi aralarında konuştuklarını üst yönetime aktarabilme imkanı verir.Öneri sisteminin amacı, işletme çalışanlarını, verimliliğin nasıl sağlanabileceği, işletmenin en etkili bir konuma nasıl getirilebileceği ve süreçlerin nasıl daha iyi işletilebileceği konusunda fikir üretmeleri konusunda harekete geçirmektir.

Öneri sistemini oluşturan bir çok işletme, insan kaynağından çıkan fikirler sayesinde maliyetleri düşürerek tamir, bakım ve onarım giderlerinden kurtularak milyarlarla ifade edilen kazanç rakamlarına ulaşmışlardır.Öneri sistemi, çalışanların düşüncelerinden yararlanma imkanı verirken, öte yandan çalışanların işletmeye olan bağlılığını güçlendiren bir araç işlevini görür. Yönetime öneri sunan ve önerisi uygulamaya konulan çalışan, kendine değer verilme hissinin mutluluğunu yaşar. Üst yönetim tarafından tanınma, taktir edilme ve destek görme, çalışanın motivasyonu aşısından oldukça önemlidir.

Öneri sistemi, çalışanını kendi işinde iyileştirmeler, makine ve süreçlerde iyileştirmeler, enerji, malzeme ve diğer kaynaklara yönelik iyileştirmeler, ofis

işlerinde iyileştirmeler, ürün kalitesinde iyileştirmeler, yeni ürünler için öneriler, müşteri hizmetleri ve ilişkileri ile diğer iyileştirme eylemlerini kapsar.

Öneri sistemi gelişigüzel bir sistem olarak düşünülemez. Öncelikle işletme bünyesinde öneri değerlendirme komitesi oluşturulmalı, öneri sistemini yürütecek ve izleyecek bir yönetici görevlendirilmelidir. Bu yönetici, işletmeye uygun bir öneri sistemi geliştirmeli ve gerekli formları oluşturmalıdır. Önerinin nasıl sunulacağı, nerelere verileceği, değerlendirmesinin nasıl yapılacağı gibi hususlar açıklığa kavuşturularak, çeşitli kanallarla çalışanlara duyurulmalıdır.

Toplam kalite yönetimi, hantallaşan, klasik yönetim anlayışını ve bürokratik engelleri bir kenara iterek yepyeni bir başlangıcın işaretçisi olmuştur. Bu yönetim yaklaşımında, klasik yönetim yaklaşımındaki dikey iletişim kanalları yerine daha esnek ve karşılıklı iletişim akışının daha kolay olduğu bir sistemi tesis etmek ilk hedeftir. Toplam kalite yönetimine dinamizm kazandıran da zaten bu hedef doğrultusunda faaliyet gösterilmesidir.

ONDOKUZUNCU BÖLÜM

KALİTE YÖNETİMİ VE EĞİTİM

Global boyutlarda rekabet edebilmenin günümüzde en önemli göstergelerinden biri verimliliktir.Rakiplere karşı verimlilikte ne kadar üstün olunursa, rekabette de o kadar üstün olunabilir.Ancak toplam kalite yönetiminde verimlilik sadece bir boyuttur.Diğer bir boyut, global normlara göre üretmek, yani dünya standartlarına ve kalitesine uygun üretimi gerçekleştirmektir.Bu boyutları birleştirdiğimiz toplam kalite yönetimi durağan olmayan bir sürecin ifadesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sürecin halkaları, üst yönetimden çalışanlara, çalışanlardan tedarikçilere, perakendeciden müşterilere kadar uzanmaktadır.Bu halkalar, toplam kaliteyi belirleyecek ve geliştirecek yegane seçici ve uygulayıcılardır. Bir başka deyişle, kaliteyi gerçekleştiren, standartları belirli normlara göre üretim yapan ve bu üretimi yaparken de sıfır hata ile gerçekleştirmeye çalışanlar ile bu ürünleri kullanalar bu halkanın aşamalarını oluşturanlardır. Onun için, bu süreçte halkaları oluşturanların mutlak anlamda bir etkisi söz konusu olacaktır.

Klasik yöntem anlayışı, bu halkaların etkisini yeterince dikkate almamıştır.plan ve politikaların belirleyicisi olarak daima üst yönetim ve yönetici görülmüştür. İşte toplam kalite yönetimi, bu anlayışa da yenilik getirerek, çalışanın, perakendeci ile müşterilerinde plan ve politikalarda belirleyicilik vasfına ulaşmasına imkan sağlamaktadır.Bu açıklamalardan sonara denilebilir ki toplam kalite yönetimi, açık sistem özelliği göstererek demokratik bir anlayışı geniş boyutlu ve bir sistem yaklaşımı içinde işletmelere taşımaktadır.

Toplam kalite yönetiminin karşılaşacağı bir başka sorun yada engel de, klasik yönetim sürecinden geçen çalışanların çekingenliğidir.Bu engel üst yönetimin ve yöneticilerin iyi niyetli yaklaşımı, güven ve desteğiyle, gerekli iletişim kanallarının oluşturulmasıyla, sürekli bilgilendirme süreciyle tamamen ortadan kaldırılabilir, böylece toplam kalite yönetimine müsait bir zemin hazırlanabilir.

İşletmeler toplam kalite yönetimine niçin yönelmişlerdir?Bugüne kadar ulaştığımız verilere göre toplam kalite yönetimine geçişin en önemli nedenleri olarak;

- Müşteri memnuniyetini,
- Verimlilik artışı sağlamak,
- Global standartlara uygun dünya ölçeğinde kaliteli üretimi gerçekleştirmek,
- İnsan kaynağı devir hızının azalması,
- Enerji azaltımı,
- Hatalı ürün miktarını azaltmak, sıfır hatalı üretim,
- İnsan kaynağının düşünce gücünden, bilgi ve becerilerinden maksimum oranda yararlanmak vb. görülmüştür.

YİRMİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ HEM KRAL, HEM PATRON

Kalite saltanatının hakim olduğu ve hüküm sürdüğü günümüz global dünyasında artık müşteri hem kral hem patron...Çünkü yoğun rekabet ortamında mücadele eden işletmeler, ürettikleri mamulleri pazarlayabilmek için kendi ürettikleri ürünlere dikkat çekmek için çalışıyorlar.Müşteri, bu ürünlere seçicilik özelliğini kullanarak yaklaşmakta, gereksinimlerine en uygun olanı seçmektedir.Daha doğrusu, kendini memnun eden ürünü satın almaktadır.

Halbuki, endüstri devriminden sonra işletmeler her ürettiği ürünü satabilme özeliğine sahipti. Tüketiciler, çıkan ger ürünü, beğenilerini tam sağlasın ya da sağlamasın, almak durumundaydılar. Çünkü sınırlı olan üretim ve rekabet ortamından uzak bulunma, işletmeleri, müşteri gereksinimlerini, beğenisini dikkate alma gibi bir yaklaşımdan uzak tutuyordu. Ancak günümüzde bu anlayış değişti. Hızlı üretim teknolojilerinin devreye girmesiyle ortaya çıkan seri ve çok miktarda üretim, ayrıca aynı üretimi yapan işletmelerin olması nedeniyle oluşan rekabet müşteriyi kral konumuna getirdi.

Bu aşamadan sonra müşterinin arzu ettiği nitelikler göre üretmek zorunluluğu işletmelerin gündemini işgal etmektedir.Bu nedenle araştırma geliştirme birimleri oluşturulmakta yapılan sondaj çalışmalarla müşterilerinin beklentileri, ürün hakkındaki düşünceleri ve şikayetleri öğrenilmeye çalışılmaktadır.Bu durumda gösteriyor ki, günümüzde müşteri egemenliği işletmelerin üretim politikalarını etkiliyor.

Endüstri devriminden sonra yaygın olan anlayış, işletmenin, fabrikanın sahibi patrondur.Çünkü işletmeyi o kurmuş, çalışanların maaşını da o, yani patron vermektedir anlayışıdır.Halbuki, günümüzde kalite anlayışında yaşanan değişimle birlikte patron anlayışında da yeni bir anlayış ortaya çıkmıştır.Artık günümüzde patron müşteridir.Dolayısıyla müşteriyi tatmin etmek oldukça önemlidir.Müşteri ne kadar çok talepte bulunursa o kadar çok işletme arz ihtiyacı hissedecek, bunun sonucunda da bilanço aktifinde artış sağlanacaktır.

Çalışanlar da ücretlerini, bu Artışın gerçekleşmesi oranıyla doğru orantılı olarak elde edeceklerdir. Yani, kral olan müşteri üretilen üründen memnun kalırsa o malı alacak, dolayısıyla çalışanda müşterinin satın alması nedeniyle elde edilen kazançtan maaşını alacaktır. Şayet müşteri üretilen üründen memnun kalmazsa başka arayışlara yönelecek, müşteri memnuniyetini göz ardı eden işletmeler kapanırken, işçilerde gelirlerini kaybedeceklerdir.