

YÖNETİM KADEMELERİ

MEVKİ VE UNVAN

Şirket hiyerarşisinde belirli bir gelir düzeyine erişmiş olan kişilerde mevkî ve unvan en önemli motivasyonlardır. Hatta bazen unvan mevkiden de önemlidir. Çünkü insanların genelde unvan ve görünümüne göre karşılandıklarını kişiliklerine göre ede uğurlandıklarını unutmamalıyız.

Özellikle Batı dünyasının büyük şirketlerinde pazarlama görevleri dolayısıyla iş dünyasının üst düzeydeki seçkin kişilerle görüşme zorunluluğunda olan memurlara genç yaşlarına, işindeki deneyimsizliklerine karşın parıltılı ünvanlar verilir. Çünkü üst düzeydeki kişilerle uygun ünvanlara sahip olmadan ilişki kurabilmek hemen hemen olanaksızdır.

ÜST DÜZEY ÜNVANLARINA KAVUŞMAMIŞ GENÇLER

Şirket içinde bir takım insanlar hak etmedikleri halde ünvanlar kazanmaktadır. Bu ünvanlar çoğu kez şirkette uzun süre çalışmış elemanların gıpta ve hatta kıskançlığına sebep olmaktadır.

Şirket içi mevkilere hak kazanmış kişiler mevkilere yaraşır ünvanlarla getirilirken, bu mevkilerde yeterince yararlı olamayacak kişilere vefa borcu olarak yeni mevkiler ve bunlara uygun yeni ünvanlar üretilerek verilir.

ÜNVANLARIN FONKSİYONLARI

Yönetim kurulu üyelerinin görevleri başkana, fikir vermekten ve yardımcı olmaktan öteye geçmemelidir.

Genel müdür şirketin en üst ve tek yürütme organıdır.

İcra başkan yardımcısı şirket içinde belirli konularda karar mevkisindeki kişidir. Genel müdüre karşı sorumludur.

YÖNETİM, YÜRÜTME ORGANLARI

Çok kez ülkemizde yönetim kurulu üyelerinden birine murahhas görev verilir. Yürütmenin başı ile murahhas üyelik çelişkili bir ikilem doğurur. Murahhas üye teoride yürütmenin hiyerarşik olarak üstündedir. Çok kere de

hissedardır. Bu durumda başarısızlığa götüren çift başlı bir yönetim doğmaktadır.

Başarı için; murahhas üye kesinlikle karar mevkiinde olmamalı, belirli konularda denetleme görevini yüklenmeli ve yönetim kurulu üyesi olarak danışma ve onaya katılma görevini yerine getirmekle yetinmelidir.

YÖNETİM KURULLARININ TEŐKİLİ

Şirket genel müdürü, yönetim kurulunun çizdiği politika çerçevesinde őirketi kendi stratejisiyle yürüterek, yönetim kurulu tarafından konuşulmuş rakamsal hedefleri ve zamansal programları yerine getirmekle mükelleftir. Bu durumda genel müdür yönetim kuruluna karşı sorumludur.

GENEL MÜDÜRÜN DENETLENMESİ

Yönetim kurulu, genel müdürü direkt veya dolaylı olarak denetler, bu denetleme sonucu başarısını ölçer, dönem sonları takdir veya takdir eder. Mukavelesini iptal veya aynen ya da tadilen devam ettirir.

YÖNETİM KURULLARINDA İLKELER

Yönetim kurulu üyeleri seçilirken onlara bir őeref payesi ya da bir gelir kaynağı sunma kesinlikle düşünülmemelidir.

Yönetim kurulu; yürütme organını atayan, yönlendiren, danışma ve denetim işlevlerini yüklenen faaliyetleri onaylayan bir kuruldur.

Yönetim kurulu başkanı genellikle en büyük hissedardır.

Başkan ayrıca dürüstlüğü, tarafsızlığı, dengesi, diplomatik davranışları ve adililiğıyle üstün özellikte olmalıdır.

KURULLARA ADAY OLACAKLARA ÖNERİLER

Konuşmacı kürsüye çıkar çıkmaz açık ve net bir şekilde tanıtmalıdır.

Dinleyicileri sıkmamalıdır.

Konuşma azami beş dakikayı hiçbir şekilde aşmamalıdır.

Ses tonu yüksek, tok, açık ve net olmalı, sempati ve ilgi uyandırmalıdır.

Konuşurken kelime ve cümleler arasında “aaa”, “eee”, “ııı” gibi ara sesleri çıkarmaktan özellikle sakınmalıdır.

YÖNETİM KURULLARININ AKTİF GÖREVLERİ

Genel müdürü tayin ederek, çalışma mukavelesini müzakere edip imzalamak, yenilemek veya feshetmek.

Şirket ana politikasını genel müdürle birlikte tayin etmek.

Şirketin işlerini direkt veya dolaylı olarak her sahada denetlemek, gidişatı hakkında kesin fikir sahibi olmak.

*Bir şirketin başarısının göstergesi “kar”dır. Kâr etmeyen şirketin iyi yönetim ve organizasyonundan bahsedilemez. Organizasyon ve yönetim ancak, kâr hedefini gerçekleştirecek birer araçtır.

YÖNETİM KURULLARINDA KARARLAR

Genel müdürlerin yönetim kurullarının gündemindeki konuları öncelikle yönetim kurulu başkanı ile ondan alacağı direktifle ilgili murahhas veya danışmanlarla görüşerek açıklığı kavuşturması, kararları ve gerekçelerini açıkça izah ederek bir ön olur alması gerekir.

Genel müdür ikili görüşmelerinde sonuçlandıramadığı konuları gündemden gereğince çıkartarak kurulda gereksiz tartışmaları önlemelidir.

Genel müdürün kurul gündemi ile ilgili konuları ağırlıklarına göre 15 ile 5 gün öncesine kadar gerekçeli ön karara bağlayıp bunları ilgilere sunması ve gereğine göre onlarla müzakere etmesi ve onay için hazırlık yapması gerekir.

BÜYÜK KURUMLARDA BAŞKANLAR

Büyük kurumlarda, tepede bulunan ve kurumda çalışan herkese hükmeden, hesap sorabilen, talimat verebilen ve kurumun tüm sorumluluğunu yüklenen kişiye “Başkan” denmektedir.

Başkanların bir kısmı “yürütücü”, bir kısmı ise “temsili” durumdadırlar.

Yürütücü başkan Türkiye sisteminde Devlette Başkan’a, yönetim kurulu başkanı ise Devlet Başkanı’na benzetilebilir.

Her iki başkan görevlerinin önemli kısımlarını uygun gördükleri kişilere delege edebilirler. Delege edemeyecekleri tek şey sorumluluklarıdır.

BAŞKANIN ESAS GÖREVİ

Başkanın esas görevi; başkanlık rolünü en iyi şekilde oynayarak, ekibinden alacağı başarılarla göre yönlendirme yapmasıdır.

Detaylarla uğraşmaması ve ağaçlarla ilgilenme merakından kurtularak ormana bir tüm olarak bakabilmesidir.

Kurumun karakteri ne olursa olsun temasta bulunduğu çevreler olan; Politikacılar, bürokratlar, müşteriler, finans kurumları, personel, medya, rakip kurumlar ile ilişkileri gerekli olan şekilde kurup devam ettirmek.

MURAHHASLIK MÜESSESESİ

Arasıra yönetim kurulu belirli ve özel konularda genel müdürü denetleme gereksinimi duyabilir. Bu durumda denetlenmesi gerekli konuda yönetim kurulunda uzman bir üyeye murahhas üyelik görevi verilir.

Otorite tekeldedir ve tepe yönetici üyesi bulunduğu bir yönetim kuruluna karşı sorumludur. Murahhas üye hedefleri öneren, fikir ve olanakları üreten, ana prensipleri koyan, önemli kararları koyan kişidir.

MURAHHASIN İŐLEMESİ

Murahhas üye, yürütücülük görevini devrettiği kişiyi, yürütmenin en iyi şekilde yapıldığından ve kurumu başarıya eriştireceğinden emin olana kadar çok yakından izlemesi zorunludur.

Murahhas üye yürütücü yöneticinin tam yetkili olduğunu tüm astlarına sözleri, hareketleri ve davranışları ile mutlaka hissettirmelidir.

MURAHHASIN GÖREVLERİ

Birimin tepeden en tabana kadar tüm elemanları ile görüşüp, onların görüşlerini, dilek ve şikayetlerini dinleyip bilgi alır.

Kurumun içinde veya dışında her kişiye her türlü soruyu sorup birimin gidişi konusundaki bilgilerini derinleştirip pekiştirir.

Yürütücü yöneticinin otoritesini pekiştirmek, en önemli görevidir.

Çok büyük bir problem doğuracağına inandığı konularda bu fikir anlaşmazlığını yönetim kuruluna getirebilir.

YÖNETİM KURULLARINA BRİFİNG

İşletme ve bunun içerisinde maliyet muhasebesinin bulunduğu birimlerde brifingler daha öneli bir anlam taşımaktadırlar.

Brifingler aynı zamanda birimin başarısının göstergesidir. Brifingler gelişigüzel olmaktan çok, bir sistematığe bağlı olarak hazırlanmalı, düzenlenmeli ve zamanı hiçbir zaman bir saati geçmemelidir. İdeal süre 40 dakikadır. Brifinglerin gerçeği tam anlamı ile yansıtmaları için içerik hazırlarken, bunun birim yetkililerinin yanı sıra, yürütme kurulunca tayin edilecek işletme ve yönetim muhasebesinde uzman, müessese içinden veya dışından bir kuruluşla birlikte hazırlanmasının çok yararı olabilir.

ÜST KADEME YÖNETİMİNDE İLETİŞİM

Üst kademe yöneticilerinin kurumlarında olan biten olayların bir kısmından periyodik, bir kısmından günlük, bir kısmından ise anında haberdar olmaları gerekmektedir.

Bu kurum içinde iletişimin başlıca araçları; telefonlar, bilgi notları, raporlar ve brifinglerdir.

Çok acil olmayan bilgilerin üst kademeye aktarılmasının telefonla yapılması sakıncalıdır. Bunun yerine formlandırılmış “Bilgi iletim Notu” kullanılmalıdır.

ŞİRKETLERDE TEPE TABAN İLİŞKİLERİ

Şirketler büyüdükçe tepe taban ilişkilerinin zayıfladığı görülmektedir. Şirketlerde patron veya tepe yönetici, şirketine alınan elemanların girişini onaylamadan önce onlarla görüşmek, konuşmak ihtiyacını duyar. Onların güvenilirliğini ölçer. Güvenilirliği meydana getiren ana unsurlar ise; tutarlılık, davranışlarda öngörü, şeffaflıktır.

ÜST KADEMELİ YÖNETİCİLERDE ÇEVRE FAKTÖRÜ

Üst mevkilerde bulunan veya aday olan kişilerin çevrelerinde, genellikle uyumlu, yöneticinin ağzından çıkan her sözde keramet arayan, yöneticinin sözlerini yöneticiye ve etrafa bu şekilde yorumlayan, zekiden çok kurnaz, uyanık, çoğu kez menfaatlerini bu şekilde arayan ve ayarlayan bir insan çemberi vardır.

KAYNAKLARIN YÖNETİLMESİ

Yönetim aslında kaynakların yönetimidir. Kaynaklar ise; mal, para ve beşeri kaynaklardır. İşlerin yönetilmesi diye bir şey düşünülemez. İş yönetilmez, kaynaklar yönetilir. İşin yapılması için yönetici, işleri uzmanlara dağıtır. Uzmanların yaptıkları işleri danışmanları ile değerlendirir, aklını kullanarak verilen kararları aynen veya tadilen onaylar.

YÖNETİCİNİN UZMANLIK İŞLERİNE AĞIRLIK VERMESİ

Bir inşaat şirketinin başında inşaat uzmanı olmayan fakat yönetim tekniklerini layıkı ile yerine getiren bir kişinin bir inşaat mühendisinden daha başarılı olduğu görünen bir olaydır. Bu nedenle üst kademe yöneticisi kendi uzmanlık ve hobilerinden arındırmalı, gücünü yönetim uzmanlığının gerektirdiklerini yerine getirmeye kullanmalı ve kendini buna zorlamalıdır.

ÜST KADEME YÖNETİMİNDE TAKİP

Üst kademe yöneticileri, kurumlarında olan bitenden haberdar olmanın yanı sıra bekledikleri cevap ve bilgilerin kendilerine zamanında ulaşmasını, onayladıkları kararların uygulandıklarını, verdikleri talimatların gereğinin yapıldığını devamlı olarak takip etmek durumundadırlar.

YÖNETİM EĞİTİMLERİ

İyi bir yöneticinin yönetim tekniklerini bilmesi yeterli değildir. uygulama yeteneklerine de sahip olmalı.

Ekibin uyum içinde çalışması, kavram kargaşalarına maruz kalmasına, ekip mensuplarının benzer ve toplu bir eğitim görmelerine bağlıdır.

ÜST KADEME YÖNETİCİLERİ İÇİN BİLGİSAYAR KULLANIMI

Üst kademe yöneticilerinin bu araçtan en verimli şekilde istifade etmelidirler. Çünkü artık herkesin bildiği gibi bilgisayar ülkemizde de uzmanlık

alanlarında olduğu kadar tüm yönetim kademelerinde yaygın bir biçimde kullanılmaktadır.

Üst kademe yöneticisinin bazı bilgilere zamanında sahip olması, bu bilgiler ışığında ilgililere talimat vermesi, verilen talimatların yerine geldiğini, zamanında takip etmesi ve vaktini en iyi şekilde kullanması, planlaması gerekir.

YÖNETİCİLER VE BİLGİ TEKNOLOJİSİ

Bir müessesenin her departmanında bir takım bilgiler üretilmekte, edinilmekte ve bunlar artık bilgisayarlarda saklanarak, birbirleri ile ilişki sağlanarak çeşitli yönetim düzeyine karar vermek üzere veri raporları şeklinde yansıtılmaktadır.

YÖNETİCİYE ULAŞILACAK BİLGİLER

Yöneticinin kendine gerekli bilgilerin hangi aralıklarla ve hangi yoğunlukla gönderilmeleri gerektiğini saptaması şarttır. Bu saptamanın sonucunda programcı bir yazılım meydana gelir.

Sistemin dizaynının sonucunda bir bilgi akış ağı ortaya çıkar. Hangi bilgilerin, ne zaman, kimlere ulaşması gerektiği saptanır.

ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİ İÇİN BİLGİSAYARLA TANIŞMA – UZLAŞMA

Bir üst düzey yöneticisi için bilgisayarı fiilen kullanmaktan çok bu aygıt sisteminin neye yaradığını, bilgisayar ağının nasıl örgütlenmesi gerektiğini ve kurumu için hangi konularda bilgisayarlaşmanın gerektiğini tespit etmelidir.

7. BÖLÜM : YÖNETİCİLİKTEN LİDERLİĞE

YÖNETİCİLİK VE UZMANLIK

İş analiz eden, uzmanlara dağıtan veya dağıttıran, izleyen veya ettiren, eğiten veya eğittiren, bunun sentezini yaparak bir karara ulaştıran ve o kararı yerine getirmek için gene aynı sistemi devreye sokan düzen şekline “YÖNETİM” denir.

YÖNETİM VE UZMANLIK ARASINDAKİ TERS ORANTI

Alt düzey veya küçük müessese yöneticilerinin yaptıkları işlerin %30'u yönetim, %70'i uzmanlık oluyor. Yönetim düzeyi yükseldikçe, uzmanlığın payı giderek azalıyor.

BAŞARIDA YÖNTEM

İşin başarı ile sonuçlanması halinde yöntemin tartışılmasına gerek kalmaz. İşin başarısı ise, belirlenmiş hedefleri, belirlenmiş zamanda tutturabilmektir.

Örneğin, satıştan sorumlu bir yönetici veya uzmanın başarısı, öngörülen miktarda malı, öngörülen zaman dilimi içerisinde öngörülen maksimum fiyata satabilmektir. Bunu yapmak, saptanmış bir yöntemi uygulamakla olur.

YÖNETİMDE KONSENSUSA VARILMASI

Katılımcı ruhla saptanmayan yöntem, psikolojik etkilerle başarısızlık doğurabilir. İş yapımı yönteminin bu nedenle uygulamadan önce ilgili, bilgili, etkili kurumlarca tartışılması ve bu konuda bu yöntemin uygulanmasında konsensusa varılması gerekir.

En kötü yöntem, yöntemsizlik veya gizli belirlenmiş yöntemdir. Yöntem ve onayı metodolojisi ağır işlerse de olumlu sonuca varma olasılığı yüksektir.

YÖNETİCİ, LİDER, MÜTEŞEBBİS VE PATRON

Yöneticilik eğitimle geliştirilen bilime dayanan tekniklerdir. Patronluk ise; sahibi bulunduğu kurumun gelişme çizgisini sürdürebilmesi için direkt veya uzmanlar kanalıyla dolaylı olarak gidişi denetleyen, icrayı onaylayan, sağduyu sahibi kişidir.

Yönetici idare eder, Lider buluş yapar.

Yönetici devam ettirir, lider geliştirir.

Yönetici sistem ve yapıyla, lider insanla ilgilenir.

Yönetici kontrole dayanır, Lider güvenden esinlenir.

Yönetici "Nasıl, Ne zaman", Lider "Ne, niçin" diye sorar.

Yöneticinin gözü alt çizgidedir, Liderinki ufuktur.

Yönetici taklit eder, uygular, lider oluşturur.

Yönetici işleri doğru yapar, Lider doğru işler yapar.

PATRONLARIN YÖNETME PARADOKSU

Patronluk, servetin bekçiliğini yüklenen, danışma, denetim, onay makamı olup, karar verici olmamalıdır. Profesyonel yöneticiler patronların yönetime karışmasını önleyebilme bakımından, çoğu kez faal olmaya devam etmek isteyen patronlarına yetenek ve kabiliyetlerine uygun, severek yapacakları görevler vererek onları devamlı meşgul etmeyi kendi çıkarları bakımından görev saymalıdırlar.

Yönetme alışkanlıklarını terk etmeyen patronlar, çoğu kez murahhas üye vb. ünvanlarla genel müdürleri ile yönetim yetkilerini istemeyerek de olsa paylaşmışlar ve kurumlarında çok tehlikeli olan iki başlı yönetimler üreterek, kurumun reel gelişmesini tehlikeye sokmuşlardır.

PATRONUN ÖZELLİKLERİ

Küçük de olsa kurumun tüm sermayesine,
Girişimci ruhuna,
Liderlik huylarına,
Kurumun iş gördüğü dalda yeterli bilgiye
sahip olması gerekir.

PATRONLUĞUN BUGÜNKÜ ANLAMI

Bugün “Patron”, kurum sermayesinin çoğunluğunu elinde tutan kişi anlamına gelmektedir.

Patronun esas görevi; ana sermayedarı bulunduğu kurumun aktiflerinin geliştirilmesini temin etmektir.

Patron, özellikle işletme, mali, hukuki ve kurumun uzmanlık dallarında uzman danışmanlarla işbirliği yapmalıdır.

Patronluk, yönetim kurulu, başkan ve üyeliği, yöneticilik ve liderlik dışında kendine özgü bir meslektir.

LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

Liderlik, insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatıdır. Liderlik kendi istek ve iradesini, diğer insanlara, onların saygı, güven, itaat ve bağlılıklarını kazanarak kabul ettirme yeteneğidir. Lider özelliklerinin önemli bir

kısmı doğuştan gelir. Bunlar eğitim ile ancak geliştirebilir. Yöneticilik ise; bir meslektir ve eğitim ile elde edilebilir.

Yönetici; lider tarafından geliştirilen ve hayal gücü ile vizyona dayanan, yönlendirmeye uygun olarak planlar yapan ve bu planları usullerine uygun olarak uygulayan ve öngörülen hedefe ulaştıran kişidir.

8. BÖLÜM : İŞADAMI V ESOSYAL YÖNÜ

İŞADAMLARI VE ÜLKE SORUNLARI

İşadammının ana görevi, şirketine kurumsal bir kimlik kazandırırken, günlük işlerin yönetimini profesyonel ellere terk ederken, gerçek anlamda patronluk görevini yüklenmektir.

Patronun asıl görevi; yönetim kurulunun en etkin kişisi olarak bir yandan ehil kişileri araştırıp buldurmak ve seçimi onaylamak, diğer yandan sağduyusunu kullanarak, profesyonel yönetimin öngörülen hedeflere öngörülen zaman içinde ulaşmakta olduğunu kestirebilmektir. Patronun asıl sorumluluğu; paydaşlarını memnun edebilecek kârlılık ve büyüme seviyelerine ulaşabilmektir.

EKONOMİK GÜÇ – SİYASİ GÜÇ

Bir ülkenin siyasi gücü her zaman ve mutlaka ekonomik gücünün bir türevi olmuştur. Ekonominin gelişmesi, ülke potansiyelini dinamik şekle sokacak bilgi, deneyim, finans, yönetim ve girişimcilik gücünün devreye sokulması ile mümkündür.

Demokratik hukuk devleti felsefesinde girişim gücü ancak hür teşebbüstedir. Devletin ekonomideki görevi; kurallar koyma, yönlendirme ve oyunun kurallara göre oynandığını denetlemedir. Ekonomiye güçlendirecek ve dolayısıyla devlete uluslararası güç kazandıracak iş adamlarının globelleşen dünyamızda uluslar arası ilişkileri güçlüdür.

İŞADAMI, İŞ DÜNYASININ ÇIKARLARINI GÖZETMELİ

İşadami her şeyden önce partizan olmamalı, akılcı olmalıdır. Yani işadami, şu ya da bu partiyi gözetmek yerine iş dünyasının çıkarlarını gözetme durumundadır.

GÜÇ ODAKLARI

Özel sektörün çeşitli güç odakları vardır. Dökümcüler Derneği, Otomobilciler Yan Sanayicileri Derneği, İstanbul Sanayi Odası, TÜSİAD, MESS, TİSK hepsi ayrı ayrı güç odaklarını temsil eden kuruluşlardır. Bu derneklerin, sendika ve odaların politikada yapıcı, aktif bir rol oynamaları gerekir.

İŞADAMININ ÜÇ TOPU

Bir iktisadi kuruluşun doğuşu, yaşayışı ve gelişimi üç ana öğeye bağlıdır. Öz varlık, likidite ve kârdır. Bir işin kurulabilmesi için asgari bir öz varlığa ihtiyaç olduğu bilinilen bir gerçektir. Pazarlama zincirinin bir halkası olan satış meydana geldikten sonra, maliyet tahminleri doğru yapılmışsa sonuçta kâr gerçekleşir. Kâr; satış fiyatından salt maliyet ve genel masraflar çıktıktan sonra “bakiye kalan değer” olarak tanımlanır.

Bugünkü çağdaş iş dünyasında “Nakit Yönetimi” artık bir ilim haline gelmiştir. Bu işi uzmanlarına terk etmenin ve işadami içgüdüğü ile hareket etmemenin zamanı haline gelmiştir.

SORULAR

1. *Yönetici ve lider arasındaki farklar nelerdir?*

C. Yönetici idare eder, lider buluş yapar.

Yönetici devam ettirir, Lider geliştirir.

Yönetici sistem ve yapıyla, lider insanla ilgilenir.

Yönetici kontrole dayanır, lider güvenden esinlenir.

Yönetici “nasıl, ne zaman?”, lider “ne, niçin” diye sorar.

Yöneticinin gözü alt çizgide, liderinki ufuktur.

Yönetici taklit eder, uygular, lider oluşturur.

Yönetici işleri doğru yapar, lider doğru işler yapar.

2. *Bir iktisadi kuruluşun doğuşu, yaşayışı ve gelişimini sağlayan 3 ana öğeyi sayınız ve birini tanımlayınız.*

C. Öz varlık, likidite ve kâr.

Pazarlama zincirinin bir halkası olan satış meydana geldikten sonra, maliyet tahminleri doğru yapılmışsa sonuçta kâr gerçekleşir. Kâr; satış fiyatından salt maliyet ve genel masraflar çıktıktan sonra “bakiye kalan değer” olarak tanımlanır.

3. *Yönetim ve uzmanlık arasındaki ilişkiyi açıklayınız.*

C. Alt düzey veya küçük müessese yöneticilerinin yaptıkları işlerin %30'u yönetim, %70'i uzmanlık oluyor. Yönetim düzeyi yükseldikçe uzmanlığın payı azalıyor yani ters orantılıdırlar.