



KAVURMACI[®]
YÖNETİM MERKEZİ



Ankara Ticaret Odası
Güçlü Ekonomi Büyüyen Türkiye



ŞİRKETLERİN ORTALAMA ÖMRÜ 12 YIL
ATO'NUN ÜYE KAYITLARI ÜZERİNDE YAPTIĞI İNCELEMeye GÖRE,
ŞİRKETLERİN ORTALAMA ÖMRÜ 12 YIL
EN UZUN ÖMÜRLÜ ŞİRKETLER ORTALAMA 20 YIL İLE KOLLEKTİF
ŞİRKETLER, EN KISA ÖMÜRLÜ ŞİRKETLER İSE ORTALAMA 4 YIL İLE
"MÜESSESELER
KAPANAN ŞİRKETLERİN YALNIZCA YÜZDE 1.8'İ 40 YILDAN UZUN SÜRE
AYAKTA KALABİLDİ.

Türkiye İstatistik Kurumu(TÜİK), kurulan kapanan şirket ve kooperatifler ile ticaret unvanlı işyerlerine ilişkin 2008 Ekim ayı istatistiklerini açıkladı. Buna göre, Ekim ayında geçen yılın aynı ayına göre kurulan şirket ve işyeri sayısı yüzde 19 azalarak 6 bin 20`ye inerken, kapanan şirket ve işyeri sayısı yüzde 40.3 artarak 2 bin 498`e ulaştı.

Kapanan şirket ve işyeri sayısı Ocak-Ekim döneminde yüzde 50 artarak 41 bin 95`e çıkarken, kurulan şirket ve işyeri sayısı yüzde 4.6 azalarak 83 bin 946`ya düştü. Geçen ay kapanan şirket ve işyeri sayısı yüzde 40.3 artışla 2 bin 498`e ulaşırken, kurulanların sayısı yüzde 19 azalarak 6 bin 20`ye düştü.

Kapanan şirketlerin gerçek kapanma kök nedenleri incelendiğinde bir çok faktöre göre en büyük oran “şirketlerin kötü yönetilmesi veya yönetilememesidir.”

Kötü yönetilen şirketler ile sadece o şirket değil ülkemiz zamanını, enerjisini ve kaynaklarını kaybetmektedir.

Yönetmek ve yöneticilik yapmak son derece ciddi bir iştir ve bir kuruluşun başarısı için en temel faktörlerden birisidir.

Kartvizitlerimizde yazan ünvanların geri planında önemli açınımlar vardır.

Yöneticilik sihirbazlık değildir. Yöneticilik, gerçek yönetsel ortamlarda tecrübe ile kazanılan bir yetenektir. Uygun ortam ve öğrenme süreci sonrasında herkes iyi bir yönetici olabilir.



Ekip&takım:

Birlikte çalışan insanlar.

Organizasyon:

Hedefler,amaçlar etrafında bir araya gelmiş ekipler,insanlar.

Şirket:

Ürün,hizmet tasarlayan,üreten,satan,servis hizmeti sunan ticari kuruluş.

yönetmek:

- Organizasyonda bulunan insanlar ile proses faaliyetlerinin verimli ve etkin şekilde yerine getirilmesini sağlamak.
- Prosesleri hedeflenen sonuçlara götürmek.
- Hedeflere yönelik olarak kuruluşun kaynaklarını verimli ve etkin olarak kullanmak.
- Planlama,uygulama,kontrol etme,iyileştirme.

yönetici:

Yönetim faaliyetlerini icra eden kişidir.

Yönetici lojik düşünen, sayıları kullanan, bilgiyi analiz eden ve sorumluluk alan kişidir.



Verimli yönetmek:

Girdiler-çıktılar.

İşleri doğru şekilde yapmak.

Kaynakları doğru kullanmak.

Etkin yönetmek:

Hedefler,amaçlar ve stratejiler.

Doğru işleri yapmak.

Sonuçlar.

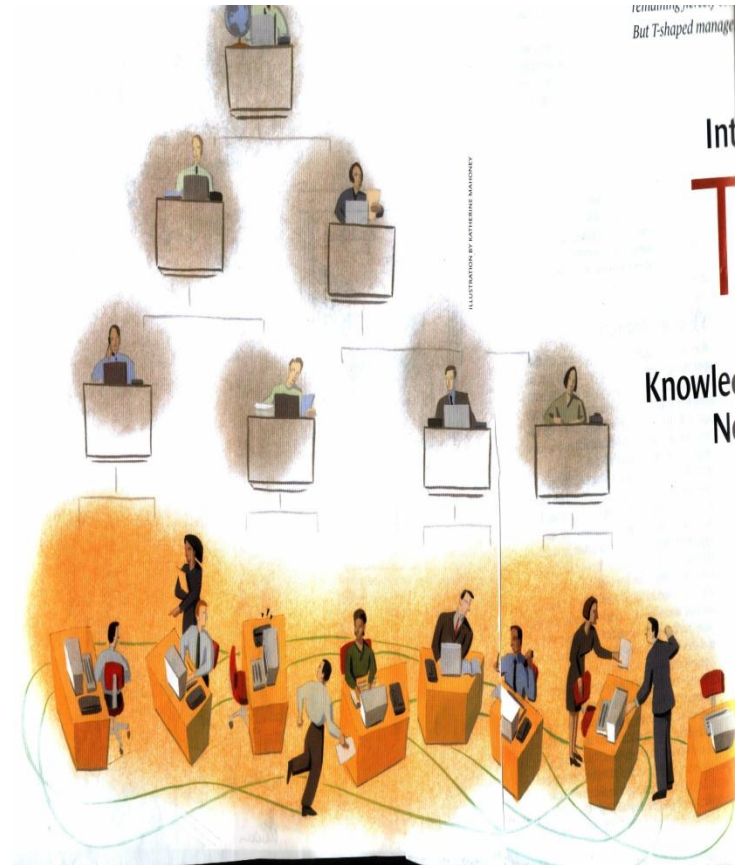
Temel organizasyon kademeleri:

Üst yönetim

Orta kademe yönetim

İlk kademe yönetim

Operasyon düzeyi



Henry Mintzberg'e göre yöneticinin rolü:

Kişiler arası: liderlik, iletişim(iç ve dış), ekibi yönetmek ve temsil.

Karara yönelik: girişimci, kaynakları gözeten, dengeler.

Bilgisel: dinleme, yaygınlaştırma,

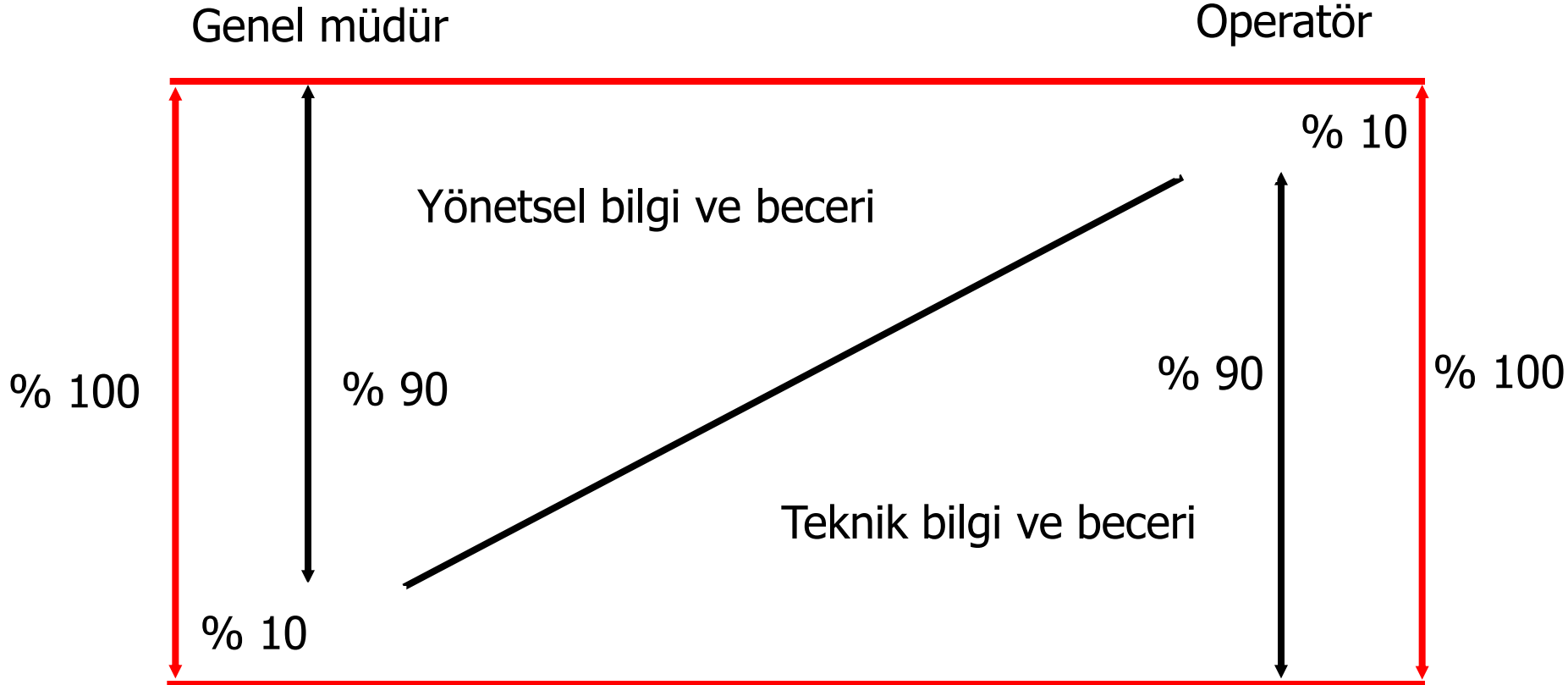
Henry Mintzberg:1939 Kanada doğumlu.Yönetim ve stratejik planlama konusunda 30'un üzerinde yayınlanmış kitabı vardır.Mintzberg yönetim konusunda önemli bilim adamlarından birisidir.

Bir yönetici olarak hangi özelliklere sahip olmalıyım?

Kavramsal :organizasyonu bir bütün olarak görebilmek ve organizasyon parçaları arasındaki ilişkileri bilmek.

Bireysel:ekip çalışmasına yatkın olmak ,motive etmek,koordinasyon sağlamak,liderlik yapmak,dengeleri gözetmek ve yüksek düzeyde iletişim.

Teknik: işe ait temel bilgiler,teknikler,prosesler ve ekipmanlar.



Yönetim kademelerinde rol dağılımı

Üst Yönetim

Stratejiler

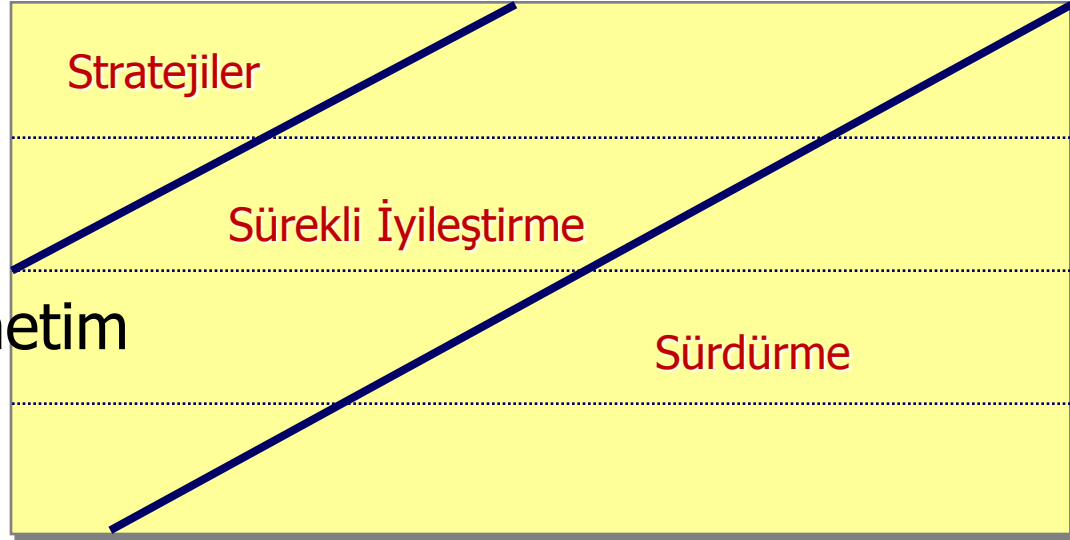
Orta Yönetim

Sürekli İyileştirme

İlk kademe Yönetim

Sürdürme

Çalışanlar



Her yöneticide olması gereken spesifik özellikler:

- İşe ait bilgi
- İletişim becerisi
- İkna yeteneği
- Problem çözme yeteneği
- Birleştirici olması
- Uzlaşıcı
- Girişimci
- Kendine öz güven
- Toleranslı ve stress dayanımı

Yöneticilerin işlerini iyi yapmaları için gereken temel girdiler

1- Kuruluşun dışına ilişkin bilgiler

Ülke politikaları, ekonomi,bölgesel şartlar, vb.

2-Uzmanlık konusunda göre akademik bilgiler

Satış,Pazarlama, Muhasebe,Mühendislik.....

3- Yönetim bilgileri

Yönetimsel konularda teori ve prensipler

Yönetim tarzları

4- Araçlar

İstatistik, İş Etüdü, Matematik ,IT,vb.

5- Çalıştığı kuruluşa ait bilgiler

Kuruluşun vizyonu, hedefleri,yönetim tarzı

6- Yöneticinin çalıştığı işletmenin sektörel bilgileri

Yöneticilerin işlerini iyi yapmaları için gereken temel girdiler

7- Kendisi ile ilgili bilgiler

8- Zihinsel beceriler

Hafıza, Problem çözme, Muhakeme

9- Fiziki/duygusal beceri

10- Sosyal beceri

İletişim ve dinleme

sosyal sorumluluğu

ekip çalışmasına yatkınlık

11- Yönetmel özellikler

Nasıl yöneteceğiz?

Yöneticinin en önemli kaynağı ekibidir. Bu nedenle ekibinin yapısı yönetici için önemlidir. Çok iyi bir ekibiniz olabilir ancak iyi bir ekibi beraber oynatmak zor olabilir. Yöneticinin bilmesi gereken şey ekip; insanlar topluluğu değildir. Ekibiniz aynı hedef için bir araya gelmiş insanlardır ve aynı amaç için bir arada bulunuyorsunuz.

Yönetici olarak insanlar ile çalışmak zorundayız. Yöneticinin insanları yönettiğini zannetmesi büyük bir yanılgıdır. İnsanlar birer alet ve makine değildir. Yöneticinin esas işi prosesleri yönetmek ve insanların prosesleri yönetmesini sağlamaktır.

Yönetici ekibini çok iyi tanımalıdır. Onların ne düşündüklerini, nasıl motive olacaklarını, nasıl davranacaklarını, umutlarını, hedeflerini bilir. Onları cesaretlendirir ve kaynakları sağlayarak işlerini iyi yapmalarını sağlar.

Ekibin önüne konulan hedefler ne çok kolay başarılan ne de ulaşılması imkansız,gerçeksiz hedefler olmamalıdır.Ancak hedef uzanıldığında biraz efor ile tutulabilir olmalıdır.Bunun için yönetici ekibin kapasitesini çok iyi bilmelidir.

Hedefe ulaşmak için ekip;performansını sürekli yüksek tutmalıdır.

İyi bir yönetici özgüvenli olmalı,eleştirilere açık olmalıdır.Ekibinizin sizden daha iyi olmasını hedef koymalıdır.Ekibinizin en iyisi sizseniz ekibiniz her zaman size bağımlı olacaktır.Yönetici ekibini eğitmeli,onlara güvenmeli ve gerekli kaynakları sağlamalıdır.

Yönetici asla pozisyonundan endişe eden kişi olmamalıdır.

İyi bir yöneticinin sınırları olmalıdır. Bu sınır ilişkileri için geçerlidir. Çok otoriter olmak asla kabul edilemez. Eğer gereğinden fazla tavizkar olur ise çalışanlarına avantaj verecektir.

Sınırlar optimum olmalıdır. Onlarca gereksiz sınır çizgisi yöneticiyi ulaşılmaz ve çekilmez birisi haline getirecektir.

Sınırlarda en önemli konu;

Kuralların herkese eşit ve adil olmasıdır. Bir çalışanınıza farklı değerine farklı olmayın.

Ekibi yönetici için her şeydir. Bir orkestranın çalabileceği bir eseri tek başınıza çalamazsınız. Kendinizi bir orkestra şefi yerine koyunuz. Orkestrada her enstrümanın bir rolü vardır. Ancak herkes aynı melodiden çalmalıdır. Eğer flüt farklı bir notadan çalıyor ise flütü orkestradan kaldırmayı denemeyin. Genellikle problem olan yerde kestirip atmak yöneticiler için en kolay yoldur. Flütü doğru notadan çaldırmak ise en zordur. Yönetici zor olanı seçmelidir.

Bir atölyeniz ve ekibiniz var.

Atölyeyi mi yoksa çalışanlarımı yönetirsiniz?

Tabi ki atölyeyi. Hangi makine ne kadar üretim yapmalı, hedefleri nasıl başarmalıyım. Ne istediğinizi bilmelisiniz. İşi ekibinize delege etmelisiniz. Çünkü onun esas işi zaten bu.

Ekibiniz iyi yetişmiş ise siz rahat edeceksiniz, yeni stratejiler geliştirebileceksiniz.

Büyük resmi görün, detaylarda kalmayın, çalışanların polisi olmayın, kontrol edin.

Yönetici hatalardan ders alır.Hatalar olağandır.Hatalar olduğu için sistemler vardır.Hatalar hızlı öğrenmeyi sağlar.

Ekibiniz hata yapacaktır,ancak ondan ne kadar ders alınacağı önemlidir.Ekip çalışması için ekip gerekir.

Ekibinizi her zaman cesaretlendirin ve onlardan memnun olduğunuzu hissettirin.

İyi yöneticinin iyi ekibi vardır.Ekibinizi tebrik etmenin maliyeti yoktur.Tebrik eden yönetici olun.

Not:Tebrik etmenin sağlayacağı motivasyon için bakınız Motivasyon notları

İyi yönetici asla ben demez."biz " der.Ekibiniz hata yaptı ise topu atmayın,hataları kabullenin.

"hedefleri yakalayamadık,çünkü Ahmet'in performansı düşüktü"

Bunu söylemek çok kolaydır.Yönetici böyle bir hataya düşmemelidir.Sorumluluğu alın ve bir daha yapmamaya çalışın.Hatalarda kişileri suçlamamak yüksek düzeyde aidiyet oluşturur.

Ekibinize ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlayın.

Birçok yönetici toner almayınca daha az fotokopi çekileceğini düşünür.Toner alınmayınca tonerden tasarruf edilebilir.Gerçekten böylemi?

Fotokopiyi başka bir bölümde çekmek zorunda kalan personelinizin durumunu düşünün.

Ekibinizde doğru insanlar ile çalışın.Doğru işe doğru kişiyi seçerseniz her şeyi daha kolay yaparsanız.Eğer ekibiniz çok iyi ancak çıkan işler yetersiz ise problem sizdedir.

Ekibinizi kutlayın.İyi olan her şeyi kutlayın.

Ekibinizi içerisinde oluşan sürtüşmelerde kayıtsız kalmayın.Bunları duymazdan geldiğinizde yenilere hazırlıklı olun.

İki yüzlü olmayın.İkiyüzlülük tavşana kaç taziya tut demektir.

“sen gene bildiğin gibi yap”

sözü yönetici tarafından asla kullanılmamalıdır.

İyi bir çalışma ortamı oluşturmak bir çok şeyi tolere eder.Ekibinizin şirketleri ile gurur duyacakları çalışma ortamı oluşturulmalıdır.

Sabahları günaydın,nasılsınız deyin.

- Arkadaşlık,
- Kibarlık,
- Nezaket

iyi çalışma ortamını tamamlayan unsurlardır.

Çalışanlarınızdan sürekli şikayetler gelecektir. Maaşlar, ekstra personel, kaynaklar vb. Her durumda çalışanınızı mutlu etmeniz gerekir.

“sen bunu istiyorsun ama bu firmayı bilmiyormusun”

Başaramasanız bile çalışanlarınız savaştığınızı bilmelidirler. İnsanlar kendileri için savaşanları severler.

Güven verin ve güvenin.Farklılıklara saygı gösterin. Herkes farklıdır.Farklılıkları bilmek sizi rahatlatır.

İyi bir yönetici çok iyi dinleyicidir.Eğer dinlemeye zamanınız yoksa işiniz ile ilgili bir problem var demektir.Herkes ile konuşun ve herkesi dinleyin.

Kendi bilgi ve tecrübelerinizi ekibinize anlatın.Sizden daha fazla bilmelerini sağlayın.

Ekibiniz ile bir araya gelerek onların;
görüşlerini,
bakış açıları,
öğrenin. Onlara geribildirim yapın ve şirket için
önemli olduklarını hissettirin. Sektördeki
gelişmeleri anlatın, fuarlara gönderin. Daha
fazlasını istesinler.

Yönetici olmak son sözü söylemek değildir.Ekibinizi çocuk yerine koymayın.Bazen onlar ile aynı fikirde olmayabilirsiniz.

Uygun niteliklere sahip olmayan birini bir pozisyona getirmeniz size pahalıya mal olabilir.Gerçek ünvanları ekibiniz verecektir.

İyi yönetici her zaman pozitif motivasyon yapar.Güzel şeyleri şirket gazetesine yazın.

Yönetici her zaman sürekli iyileşme peşinde koşar.Ekibinin sürekli yeni fikirler üretmesini sağlar.

Ekibinizi problemleri değil,çözümleri getirmek için eğitin.Bir problem var ise problemi size getirmelerine cesaretlendirin.Ancak çözümleri ile beraber gelmelerini sağlayın.

Yönetici kendisine önemli adam süsü vermez.

Yöneticinin kendine ait öneriler:

En büyük tehlike fosilleşmedir.

Yönetici işini iyi yapmalı ve işinden zevk almalıdır.

Masanız dosyalar ile dolu ise iş yapma tarzınızı yeniden gözden geçirmenizde fayda var.

Yöneticinin hedefleri olmalıdır.

Sektörde neler olup bittiği önemlidir ve yöneticiye vizyon sağlar.

Yöneticinin kendine ait öneriler:

Çoğu yönetici kendisinden neler beklendiğini bilmeden çalışır. Patronuda bilmez. Tek bilinen daha hızlı olmanızdır.

Birçok yönetici için tehlike; patronları aile bireyleri ile iyi geçinmelerini ve onların önüne geçmemelerini ister.

Emekli olunca ne yapacaksınız, kendinize sorarak cevaplarını bulmanız gerekir.

Sosyal sorumluluklar yöneticinin temel görevleri arasındadır.

Yöneticinin kendine ait öneriler:

Reaktif yönetici çoğunlukla ofsaytta kalır.Proaktif yönetici ise hazırlıklıdır.

Yöneticinin stili olmalıdır.Bir gün çok sinirli olup her yeri yakıp yıkan bir yönetici ertesi gün çok nazik ise yöneticilik stili tartışmalıdır.

Mail kutuları zaman planlama açısından önemli bir tehlikedir.İşi pas edip ben göndermiştim demek çok kolaycılıktır.

Yöneticinin kendine ait öneriler:

Ekibinize karşı monoton,sıkıcı,yüzü asık,stresli olmayın.Dinamik,hayat enerjisi olan,yenilikçi bir yönetici olun.Gülümseyin.

Polis olmayın.

Açık kapı politikası yönetici için güzel bir uygulamadır.Ancak ne zaman kapıyı kapatacağınızı da bilmeniz gerekir.

Patronunuzdan şikayetçi olmayın.

Yöneticinin kendine ait öneriler:

Bir çok yönetici bir ast olarak çalışırken şikayetçi olduğu şeyleri bir üst yönetici olunca kendisi yapmaya başlar.

Kendinizi şarj edecek zamanları muhakkak ayırın.

En son hangi kitabı okudunuz.

Şans her zaman iyilerin yanındadır. Eğer iyi özellikleriniz yoksa şansınızdan şikayetçi olmayın.

Sağlığınıza yönetin.

Yöneticinin kendine ait öneriler:

Raporlarınız her zaman özet ve anlaşılabilir olsun.

İnsanlar sizi nasıl hatırlayacak.

Kibir öldürücü bir hatadır.

Kendi öz güveni olan bir yönetici olun.

Şirket gazetesine yazın.

Politika yapmayın ve oynamayın.

Paylaşın.

Yöneticinin büyük yanlışları

Yönetici kendisine verilen yetkiler düzeyinde zaman içerisinde farklı sendromlara kapılabilir. Bunlardan en önemlileri;

Vermiş olduğu kararlar ile her şeyi en doğru bildiği/düşündüğü,

Kendi bilgisi dışında bir şey yapılmamasını istemek,

Kuruluşta kendisi olmazsa kuruluşun batacağı,

Diğer hiyerarşik basamaklar ile iletişim bozukluğu,

Fikirlere önem vermemek ve kendi kararlarını uygulamak,

Yöneticinin büyük yanlışları

- Diğer yöneticiler ile rekabete girmek,**
- Tek hakim olmak gayreti,**
- Kendisine rakip olabilecek kişileri harcamak,**
- Bilgiyi saklamak,**
- Yanlış yönlendirmeler yapmak,**
- Şirket sırlarını açıkça konuşmak,**
- Başkalarını açık ortamlarda kötülemek,**
- Sürekli olarak bahane üretmek,**