

50 Yıllık Bilgi, Tecrübe, Başarı

ÜZEYİR GARİH



YÖNETİM
TEKNİKLERİ

© 2024, Hayat Yayıncılık, İletişim, Yapım, Eğitim Hizmetleri ve Tic. A.Ş.

Tüm yayın hakları anlaşmalı olarak Hayat Yayınları'na aittir.

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir; izinsiz çoğaltılamaz, basılamaz.

ISBN: 978-975-6700-00-9

Sertifika No: 75092

<i>Hayat Yayınları</i>	: 92
<i>Üzeyir Garih Kitaplığı</i>	: 02
<i>Kitabın Adı</i>	: Yönetim Teknikleri
<i>Yazarı</i>	: Üzeyir Garih
<i>Yayın Editörü</i>	: Nejat Sezik
<i>Kapak Tasarım</i>	: Özkan Artaş
<i>İç Tasarım</i>	: Feyzanur Bayrak
<i>Baskı Yeri & Tarihi</i>	: İstanbul, 2024
<i>Baskı & Cilt</i>	: BPC Matbaacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş. Cevizlik Mah. Hüsreviye Sok. Erşen İş Hanı No:15 Kat:3-38 Bakırköy / İstanbul Tel: 0212 549 53 83 Sertifika No: 48745

Hayat Yayın Grubu

Molla Gürani Mahallesi, Oğuzhan Caddesi No: 15 Kat: 3

Fındıkzade - Fatih / İstanbul

Tel: 0212 613 11 00 Gsm: 0530 259 80 96

www.hayatyayinlari.com - e-posta: hayat@hayatyayinlari.com

twitter.com/hayatayinlari - facebook.com/hayatayinlari.com - [@/hayatyayinlari](https://instagram.com/hayatayinlari)

50 Yıllık Bilgi, Tecrübe, Başarı

ÜZEYİR GARİH



YÖNETİM TEKNİKLERİ


Hayat

ÜZEYİR GARİH KİTAPLIĞI
2

Dr. Üzeyir Garih (1929-2001)

Dr. Üzeyir Garih, 28 Haziran 1929' da İstanbul'da doğdu. 1951 yılında İTÜ'den Makina Yüksek Mühendisi olarak mezun oldu. İngilizce, Fransızca, İspanyolca bilen Dr. Garih 1954 yılında Carrier Şirketi'nde tesisat mühendisi olarak çalışma hayatına başladı. Aynı yıl İshak Alaton ile uzun yıllar sürecek bir ortaklığa imza attı. Türk sanayisinde pek çok yeniliklerin öncüsü olmanın yanısıra, yurt içi ve yurt dışında taahhüt ve inşaat sektörüne yaptığı katkılarla da öne çıkan Alarko Holding' in Eş-Başkanlığını üstlendi.

Dr. Üzeyir Garih, TÜSİAD, MESS, Loyd Vakfı, DEİK, TOKYAD, İstanbul Sanayi Odası, Turizm Yatırımcıları Derneği, Rotary, AIESEC, World Presidents Organization (WPO), Young Presidents Organization (YPO), gibi pek çok yerli ve yabancı kuruluşların üst yönetimlerinde yer aldı.

Yönetim, organizasyon ve ekonomi ile ilgili bir çok yazıları gazete ve dergilerde yayınlanan Üzeyir Garih' in iş dünyasına yönelik mesajlarla dolu "Deneyimlerim" isimli kitap serisi bulunmaktadır.

1984 yılında İTÜ' den Fahri Doktor ünvanı alan Dr. Garih, 1990 yılında Filipinler Cumhuriyeti İstanbul Fahri Başkonsolosu oldu.

1997 - 2001 yılları arasında Yeditepe Üniversitesi'nde MBA öğrencilerine hocalık yapmıştır.

25 Ağustos 2001 tarihinde aramızdan ayrılan Dr. Üzeyir Garih; evli, iki çocuk ve altı torun sahibiydi.

Dr. Üzeyir Garih her zaman gençleri sevmiş ve onların eğitimini ön planda tutmuş bilge bir insan olarak çeşitli üniversitelerde de eğitimcilik yapmıştır. Gençlerin başarılı olması için, Alarko Felsefesi olarakta uygulanan 10 tavsiyesi şöyledir:

1. Dürüst ve çalışkan olmak,
2. İnsanları sevmek, onlara yardımcı olmak,
3. Yapılan işte bilgili olup, kendini sürekli geliştirmek,
4. İş bitirme azim ve heyecanını yitirmemek,
5. Zamanı doğru kullanıp, bugünün işini ertesi güne bırakmamak,
6. Sürekli yeni fikirler üretmek,
7. Organizasyon ve planlama gücüne sahip olmak,
8. Denetim gücünü iyi ve etkili kullanmak,
9. Deneyimlerinizi insanlarla paylaşıp, çevrenizle içeride ve dışarıda sürekli iletişim kurmak,
10. Şanslı olmak.

İçindekiler

1. BÖLÜM Sisteme Doğru

Amaç, Yol ve Araç.....	15
Kurum Kimliği Oluşturulması	18
Kurumsallaşma ve Sistem Kurma	21
Yönetimde Sistem Kavramı.....	23
Yönetim Sistemlerinin Oluşturulması	27
Kurumlarda Standartlaştırma	31
Kurumunuzu Geliştirme	35
Kurumlarda Büyüme.....	39
Kurumsallaşmada Hedef Belirleme.....	41
Organizasyon ve Fırsatlar	43
Kurumlarda Rönesans.....	45
Kurumlarda Denetimin Önemi	47
Yönetimsel Denetim.....	49
“Verimlilik, Otonom Yönetim ve Merkezi Denetime Dayanır” ...	52
Yönetme ve Yönlendirme	56

2. BÖLÜM Karar Alma

Hızlı Karar Üretimi.....	61
Büyük Kurumlarda Karar Alma Teknikleri.....	64
Yönetime ve Kararlara Katılma	67

Ortak Karar Almada İlginç Bir Teknik.....	70
Aile Şirketlerinde Karar Mekanizması.....	75
Yaşlanan Şirketlerde Kararsızlık.....	79
Japonya’da Şirket Kültürü ve Karar Verme Süreçleri.....	83

3.BÖLÜM

Strateji ve Planlama

Şirket Politikası, Stratejisi, Taktikleri ve Yönetim.....	91
Şirketlerde Yeni Stratejiler.....	94
Stratejik Planlama.....	98
İşletmelerde Planlama.....	102
Şirketlerde Geleceği Planlama Yöntemleri.....	109
Kehanet Muhasebesi.....	113
Ziyaret Planlaması.....	116

4.BÖLÜM

Yeniden Yapılanma

Yeniden Yapılanma.....	121
Yeniden Yapılanmada Koordinasyon.....	124
Yeniden Yapılanmada Uzmanlardan Yararlanma.....	128
Şirketleşmede Küçülerek Büyüme.....	131
Sıkıntıya Düşmüş Şirketlerin Kurtarılışı.....	134
Şirket Kurtarmalarda Amaç.....	138

5.BÖLÜM

İş Geliştirme

Müesseselerde Kişi Sorumluluğu.....	147
Eleman Seçimi ve Çalıştırılması.....	150
Kurumlarda Hizmete Devam	153
Şirketlerde Merkezî (Havuz) Birimler	155
Şirketlerde Optimum Bürokrasi.....	160
Taş Yerinde Ağırdır	163
Çalışanların Harcamalarının Önlenmesi.....	167
Şirket Hesabına Masraf.....	169
Büyüyen Hür Teşebbüs Kurumlarında Ücret Sistemleri	172
Prim Sistemlerinde Başarı	178
Sosyal ve Parasal Avantajlar.....	181

6.BÖLÜM

Kaliteli İnsan Kaliteli İş

Kalite Kültürü	185
Toplam Kalite	188
Kaliteyi Yükseltmede Kurum-Çalışan İlişkileri	195
Yatırımlar ve İnsana Yatırım	198
En Birincil Yatırım İnsana Yapılan Yatırımdır.....	205
İnsan Kaynakları Biriminden Beklenenler	209
İnsan Kaynakları Departmanının Davranışları	213
İnsan Kaynakları.....	216
Şirketlerde 'İnsan Kaynağı'nın Eğitimi	220
İnsan Kaynağından Daha İyi Yararlanma (Grid).....	224

7.BÖLÜM

Teknikler

Üst Kademelerde Zaman Yönetimi	229
Zaman Yöneticiye Değil Yönetici Zamana Egemen Olmalıdır...232	
Verimli Bir Toplantı Yönetimi	238
Toplantılar ve Şekilleri	240
Toplantı Yönetimi	242
Brifing Sistematiği.....	246
Rapor Yazma ve Okuma	249
Müzakere Teknikleri.....	253
Çalışmada ve Çalışma Masasında Düzen.....	255
Yönetim Bilişim Sistemine Geçişte İlk Adım	259
Kurumlarda Tarihçe ve Arşiv	262

Sunuş

Değerli okuyucu,

Tecrübe yaşanmışlıklar demektir. Tecrübeyi oluşturan ise, artı ve eksileriyle bu yaşanmışlıklar bileşkesidir. Aynı zamanda tecrübe, örneklik etkisi ile öğrenmede başlı başına bir kaynaktır.

Tecrübenin iki boyutu vardır. Biri bizzat yaşamak, diğeri yaşamış olanlardan modelleme yoluyla bilgi almak ... Birincisinin daha zor, çileli ve acılarla dolu olduğu herkesin malumudur. İkinci boyut hem daha kolay hem de modellenen kişinin yaptığı hata ve sürçmeleri yapmama avantajına sahiptir.

Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi çerçevesinde, kendini gerçekleştirmenin devamında katkı vardır; ülkeye, topluma insanlığa hatta evrene. Tecrübe yaşam sonunda elde edilen olumlu ya da olumsuzluklarsa, onun olumlu ya da olumsuzluğunu ilan etmek, topluma yapılmış önemli bir katkıdır.

Üzeyir Garip kendini gerçekleştirmiş bir isim olarak, en geniş anlamıyla insanlığa bir katkı yapmaktır.

Görüşleri, düşünceleri, yorumları ve önerileri subjektiflikten çıkıp, objektif bir görüntü arz etmektedir. Tam anlamıyla olaylardan ve yaşanmışlıklardan alınan dersler, tecrübeler okuyucuya aktarılmaktadır.

Yazılanların bir pratisyenin kaleminden çıkmış olması ise, ülkemiz adına artı bir değerdir.

Saygılarımla,

Nejat Sezik
Dizi Editörü

Ön Söz

Değerli dostlarım,

Geçmiş 70 yılı aşkın yaşamımın 40'a yakın yılı mühendislik ve yönetimle, son 45 yılı ise sevgili ağabeyim ve ortağım İshak Alaton ile birlikte Alarko topluluğunun başında geçti.

Bu süre içinde bazen stresli, bazen heyecanlı, bazen de rahat saatler geçirdik. Hızla büyüyen Alarko Topluluğu'nda içte ve dışta çok sayıda kişi ile tanıştım ve temasta bulundum.

Hiç kimse ile kişisel bir kavgam olmadı. Kimseye kırıldığımı, kimse ile darıldığımı hatırlamıyorum. Bir kimseyi kırmışsam istemeyerek olmuştur. Varsa bu kişilerden de açıkça özür dilemeyi borç bilirim.

Küçük bir bürodan, bünyesinde altı bini aşkın sayıda kişiye iş veren bir şirketler topluluğu haline geldik. Başka bir deyimle hayli yol katettik.

Başarımızı; bizimle beraber bu yolda gelişen, birbirlerine sevgi duyan, birbirlerine bağlı, saygılı ve işbirliğine çok önem veren, bugün Müessese, Proje Taahhüt veya Grup Müdürü, Grup Başkanı, Koordinatör, Genel Koordinatör ve yardımcıları pozisyonlarına erişmiş arkadaşlarımızın ve tüm astlarının cefakar, fedakar ve planlı çalışmalarına borçluyuz.

Bu kitabı kaleme alırken maksadım hayatımın bir tarihçesini yazmak değildir. Ana hedefim, özellikle genç arkadaşlarımı ders almaya çalıştığım geçmiş deneyimlerimden yararlanmaktır.

Bu kitabı, şurasından burasından kolay okunur, gereğinde olayların sonuçlarından yararlanılır ümidiyle özellikle "Alarko İstikbal Kulübü" mensu gençlere armağan etmekten büyük bir zevk ve kıvanç duyuyorum.

Değerli okur dostlarıma başarı dileklerimle sevgi ve saygılarımı sunarım.

Dr. Üzeyir Garih

1. BÖLÜM



Sisteme Doğru

Amaç, Yol ve Araç



Bir şirketin yönetiminde en modern yöntemlerden biri amaçlara göre yönetimdir.

Başarı, amaçlara zamanında ulaşabilme ile ölçülür. Başka bir deyimle başarı, belirli bir süre içinde yapılanların veya ulaşılan noktanın, yapılması gerekene veya ulaşılması gereken noktaya oranı şeklinde tanımlanır.

Bir şirketin ana amacı kârdır.

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

Diğer taraftan, yapılması gerekli işlerin zamansal gösterimi olan programların vaktinde gerçekleşmesi, eninde sonunda kâr amacına ulaşılmasını amaçlar.

Yönetim, zaman zaman tekrar ettiğim gibi işlerin yapılması değil, beşerî ve maddi kaynakların amaca ulaşmak üzere işleri yapmak için mobilize edilmeleri anlamına gelir.

İçeride ya da Dışarıya Dönük Faaliyetler

Bir şirketin bünyesinde yapılan içeride veya dışarıya dönük tüm sosyal faaliyetler de sonuçta kâr amacına ulaşmaya yöneliktir.

İçeride faaliyet, personeli motive ederek, eğiterek, elemanların iş arkadaşlarının ve kurumu daha iyi tanımalarına hizmet ederek şirkete kâr hedefine ulaşmada yardımcı olur.

Dışarıya sosyal faaliyetler ise şirket imajını kamuoyunda pekiştirerek veya yücelterek mali veya hizmetlerdeki üretimin daha iyi koşullarla satılmasını sağlar.

Amaç saptanınca, amaca zamanında ulaştırılacak yol ve araç da beraberinde belirlenmelidir.

Örneğin belirli bir saatte Taksim Meydanı'ndan Atatürk Havalimanı'na ulaşabilmek amaç ise, kullanılacak yol Taksim-Okmeydanı-E6 otoyolu, araç ise özel otomobil olarak saptanabilir.

Yola çıkınca trafik yoğunluğuna göre yol revize edilebilir. Özel otomobilde olabilecek bir arıza dolayısıyla araç değiştirilebilir.

Ancak amaç gözden kaçmamalı, havalimanına ulaşma, özel oto ile gezinti yapmaya dönüştürülmemelidir.

Amaçla Aracın Karışması

Birçok kurumda ve çeşitli hallerde amaç ile yol ve aracın birbirine karıştırıldığına tanık olmuştayım.

Amaç kâr iken, yöneticinin bunu unutup, örneğin kârı etkilemeyecek bir tanıtım faaliyetine giriştiği çok kez gözlenmiştir.

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

Yapılan birçok seyahat ve temasın, geliştirilen sistemlerin de nihai olarak kârın artırılmasında rol oynamadığına tanık olmuştum.

Şirketlerde organizasyonun, kâra etkisi minimum seviyede olacak şekilde “Organize olduk”, “Kurumlaşıyoruz” gibi kendini aldatmalarla geliştirildiğine tanık oldum.

Aracın amaç haline getirilmemesine azami dikkat edilmelidir.

Bütün genç yöneticilere önerim, amaçlarını tanımladıktan sonra kullanacakları yol ve araçları çok iyi seçmeleri, her an bunları irdeleyerek kârlılığa etkilerini saptamalarıdır. Ayrıca halkla ilişkiler ve imaj geliştirmeye yönelik yan faaliyetlerin kârlılığa kısa ve uzun vadeli, ölçülür ve ölçülmez etkilerini değerlendirebilmeli, gereğinde yolları revize edip araçları değiştirebilmelidirler.

Kurum Kimliği Oluşturulması



Kurumlar genelde aynı karakteri bulunan bir canlı organizmaya benzetilebilir.

Kurumların da insanlar gibi mizaçları ve muhtelif olaylar karşısında önceden programlanmış gibi görünen davranışları vardır.

Bir kurum aynen insan gibi cimri veya eli açık, sert veya yumuşak, atılgan veya temkinli, sulhçu veya saldırgan, girişimci veya içine kapanık, muayyen oranlarda duygusal veya mantıksal, cesur veya korkak olabilir. Kurumun bu karakterleri kurum içinde çalışan insanların doğal mizaçları ne olursa olsun, onları da etkiler. Bir süre içinde kurumun mensupları kurum karakteri ile eşleşirler.

Burada kurum çalışanlarının etkisini yok saymak mutlaka doğru değildir. Kurum mensuplarının çoğunda görülecek bir düşünce tarzı ve davranış farklılığı zamanla kurumun karakterinde değişikliğe neden olabilir.