

Bu makale Temmuz-1999 tarihli EGEVİZYON Dergisi'nin 27. sayısında bazı ufak değişikliklerle yayınlanmıştır.

YÖNETİCİLERİN ÖNEMİ HAKKINDA (2)

İdareci mi, idare edici mi?

Yönetici kaynaklı bazı sorunlar:

Finansal sorunlar: Nakit akışının iyi planlanmaması firmaların en ciddi sorunlarından birisidir. Unutmamak gerekir ki bir çok "dış görünüşte" sağlam olan firmanın batışının nedeni nakit akışının iyi planlanamamasıdır. Yetersiz öz sermaye ve dış sermaye, yüksek faizli dış kaynak oranı, yetersiz işletme sermayesi ve gerekli olmayan bir çok harcamalar firmaları çeşitli finansal sıkıntılara itebilir.

Üretim maliyetlerinin gereğinden yüksek olması sonucu kâr oranının düşmesi, pazar kaybı, rekabette geri kalma gibi reel nedenlerden dolayı da finansal darboğazlar doğabilir.

Plansızlık: Geleceğe yönelik stratejik planların olmaması ve işlerin genellikle günlük kararlar çerçevesinde günü kurtaracak şekilde yürütülmesi firmanın geleceğini riske sokabilir. Ne kadar ürünün hangi zamanlarda ve nerede üretileceğinin, girdilerin nerelerden, nasıl ve hangi miktarlarda temin edileceğinin planlanması hem üretim-satış dengesini hem de kaynakların daha rasyonel kullanımına olanak sağlar. Üretim yerinin seçimi ayrı bir önem taşır. Pazarlara uzak yerlerde üretim yapılması taşımacılık masrafları nedeniyle birim maliyetlerin artmasına neden olacak ve fiyat rekabeti açısından olumsuzluklar yaratacaktır. Pazar araştırmalarının da çok dikkatli yapılması, potansiyel talebin çok iyi değerlendirilmesi gerekir. Geleceğe yönelik planlar hazırlanırken ekonomideki konjunktürel değişimleri çok iyi takip etmek ve gerekli tedbirleri zamanında

almak gerekir. Teknoloji seçimi üzerinde hassasiyetle durulması gereken çok önemli bir adımdır.

Teknolojik yetersizlik: Teknolojik gelişmelere zamanında ayak uyduramamak verimliliğin ve kalitenin piyasa seviyesinin gerisinde kalınmasına neden olur, birim maliyet fiyatlarının düşmesini engeller ve sonuçta fiyat ve kalitede rekabet yetersizliğinden pazar kayıplarına, dolayısıyla kârlılığın azalmasına neden olur. Firmaların hatta ülkelerin büyümesinin en önemli etkeni teknolojik yeniliklerden kaynaklanan etkinlik ve teknolojik verimlilik artışlarıdır (Gürak, 2000). Bu nedenle teknolojik yenilikleri yakından takip etmek ve gerekli değişiklikleri zamanında yapmak üretici firmalar için hayati önem taşır.

İnsan kaynakları yönetiminde sorunlar (İdareci mi, İdare Edici mi?): Hangi üretim dalında olursa olsun üretimin, özellikle de kaliteli üretimin temel unsuru "insan"dır. Eğer elinizde hedeflediğiniz üretimi gerçekleştirecek sayı ve kalitede insan kaynağı (işgücü) yoksa diğer üretim girdileri olan hammaddeler, makineler, binalar ne kadar bol ve ucuz olursa olsun beklenen sonucu elde etmeniz olanaksızdır. Çünkü söz konusu "diğer" girdileri kullanan, yani üreten, "işgücüdür". Bu nedenle insan kaynaklarını çok iyi yönetmek ve onlardan en fazla verimi almayı sağlayacak koşulların ve altyapının oluşturulmasını sağlamak gerekir. İnsan kaynaklarının önemini vurgulamak için klasik olan bir örneği bir kez daha tekrarlayalım: sihirli bir değnekle bir gecede Almanya'daki tüm fabrikaları Türkiye'ye taşımak mümkün olsaydı acaba Türkiye sahip olduğu nitelikteki işgücü ile bu firmaları Almanların işlettiği kadar verimli işletebilir miydi ?

Maalesef yanıt olumsuz olacaktır. Bunun en önde gelen nedeni Türkiye'nin yeterli sayı ve nitelikte mavi ve beyaz yakalı insan gücüne sahip olmamasıdır. Parasal sermayeyi çeşitli finans piyasalarından, fiziksel sermayeyi ise uluslararası mal piyasalarından öyle veya böyle bir yoldan bulabilme olanağı her zaman vardır.

Oysa beşeri sermaye de denilen nitelikli ve deneyimli insan kaynaklarının oluşumu için uzun yıllar geçmesi gerekir. Bu nedenle bir işletme yöneticisinin elde edebileceği azami ürün miktarının ve kalitesinin var olan insan kaynaklarının beceri ve deneyimleri ile sınırlı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. **Bardağınız boşsa su içemezsiniz.**

Bir işletmede her alanda yeterli düzeyde üretim kaynakların bulunduğunu var sayarsak bu kez potansiyel üretim üst sınırının yöneticilerin becerileri ile orantılı olarak belirlendiğini görürüz. Diğer bir deyişle, yöneticilerin ellerindeki kaynakları üretim, finans, satış, vb. gibi alanlarda değerlendirebilme yeteneği üretimin miktar ve niteliğini belirleyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkacaktır. **Bardağınızı ne kadar doldurabilmişseniz o kadar su içebilirsiniz.**

Ne yazık ki eğitilmiş insan gücü açısından diğer OECD ülkelerine göre Türkiye daha az kaynaklara sahiptir. Aslında sadece Türkiye değil tüm gelişmekte olan ülkelerin en büyük sorunu **yeterli** nitelik ve deneyime sahip insan gücüne sahip olmamasıdır. Nitelikli insan gücünün üretimde ve toplumsal refah artışında bu kadar önemli olmasına karşın kıt olmasından dolayı Türkiye'nin elindeki insan kaynaklarından azami fayda sağlamayı öğrenmesi gerekir. Bu nedenle ister resmi ister özel olsun mal ve hizmet üreten tüm kurum ve kuruluşların yöneticilerinin insan kaynaklarından azami randımanı alabilme becerisi büyük önem kazanmaktadır. Bir yöneticinin başarısı en iyi şekilde elindeki insan kaynaklarını değerlendirebilme ve rasyonel kullanabilme becerisiyle ölçülebilir. **Bardağın nasıl tutulacağını bilmeyenler su da içemezler.**

Ülkemizdeki durumu incelediğimiz zaman bırakın insan kaynaklarından en rasyonel seviyede yararlanmayı "iyi" değerlendirebildiğimizi bile iddia etmek mümkün değildir. İşletmelerde, özellikle de devlet sektöründe siyasi çıkarların, ahbap-çavuş ilişkilerinin nitelikten önce geldiğini gayet iyi biliyoruz. **Bir işin verimli ve**

kaliteli olarak gerçekleştirilmesinden ziyade işin öyle veya böyle yapılmış olması çoğu yerde yeterlidir.

Türkiye'de çağdaş anlamda "idareci" olmak yerine "idare edici olmak" daha geçerli görünmektedir. Değişimci ve eleştirisel bakışlı olmak statükocu olmaya göre daha az prim sağlıyor. Çağ dışı, "babacan-otoriter" yapılı yöneticiler çevrelerinde kendilerine uydu olmaya hazır dalkavukları inisiyatif sahibi ve girişimci kişilere tercih ediyorlar. Bunun da en büyük nedeni bu tür yöneticilerin kendilerine güvenememeleri ve çağdaş düzeyde bilgi, beceri ve deneyime sahip olmamalarıdır.

Karl Popper'e (1963) göre;

"... otoriteci, kendi etkisine uyanı, kendine inananı ve dinleyeni seçecektir. Böyle yapmakla da ikinci sınıf tipleri seçmiş olur. Hiç bir otorite, düşünce cesareti olanların, yani kendi otoritesine omuz silkmeye cüret edenlerin en değerli tipler olabileceklerini kabullenmez."

Özel sektörde bazı firmaların daha çağdaş yönetim anlayışını benimsediklerini ve insana gereken önemin verilmeye başlandığını memnuniyetle görüyoruz. Ancak hem özel hem de resmi kuruluşların büyük çoğunluğunun "emmi kültürü" denilen, karşılıklı çıkar ilişkilerine ve dalkavukluğa dayalı çağ dışı bir yöntemle yönetildiği de bir gerçek. Yöneticiler, ellerindeki en önemli ve değerli kaynağın insan olduğunu hiç bir zaman unutmamalı ve özellikle vizyon sahibi yani fikir üretebilen ve cüretkar kişileri iyi dinlemeli, desteklemeli, değerlendirmelidir.

Bir yönetici hem vizyon sahibi hem de sistemin çarklarının rasyonel ve verimli işlemlerini sağlayabilecek kapasitede biri ise, "yönetici ve yönlendirici" biri olarak çok önemli vasıflara sahip biridir.

Bardağı hem doldurmasını hem de içmesini bilen çağdaş yöneticilerin hızla çoğalması dileğiyle.

- Gürak, H. (2000) Verimlilik Artışları ve Eğitimli-Yaratıcı İnsan Kaynakları İlişkisi. MPM, 2000/3, Ankara.
- Popper, K. (1963) The Open Societies And Its Enemies.
Princeton University Press.