



## KURS İÇERİK, YAPISI VE KAYNAKLARI

**Yazan:** Business Owners Konsorsiyumu  
(SCV. Italy tarafından)

**Tarih:** 23/11/2016

### Yasal Bilgi

Bu proje Avrupa Komisyonu tarafından hibe ile desteklenmektedir. Bu yayın yalnızca yazarının görüşlerini yansıtır, Komisyon bu belgenin içerdiği bilgi yada görüşlerle sorumlu tutulamaz.



inveslan



### 3. Yöneticiler için Özel Temel Yeterlilikler



# 3. Yöneticiler için Özel Temel Yeterlilikler 1

## 3.1. Analitik düşünme: Amaçları belirleme (uzun ve kısa vadeli); - Öncelikler belirlenmesi.

**Tanım:** Analitik düşünme, yöneticilerin rollerini oynarken genel olarak talep ettiği zihinsel yaklaşımdır. Hedefleri belirleme, kendi iş ortaklarını teşvik etmek için onlardan hoşlanır veya sever ve bu iyi bir yöneticinin sahip olduğu sanattır. Bunların arasında olanlar insanları dahil etmelidir; fabrikada çalışmayan aile üyeleri gibi. Yöneticiler genellikle, iş dünyasında sıklıkla içgüdüsel "karakter" olan girişimcilerle çalışmak zorundadır. Başka bir deyişle, iş rekabetinde mantıklı taraf olmalıdırlar.

Hem piyasanın hem de içinde buldukları tek şirketin geçmiş zaman verilerini ve gelecekteki gelişim perspektiflerini analiz etmede etkili olmalıdır.

İnsanlara bazı hedefler vermenin anlamı

- İnsanlara yeni bir yaşam biçimi önermek, birinin hayatına sadece yeni bir anlam verme
- Eğer insanlar önemli olduğunu düşündüğü şey için çalışırlarsa, genellikle " insan iş ortakları " olarak hissederler.
- " İş kaynaklarının " yerine
- Toplam Kalite yeni felsefesinde, bu çok önemlidir, çünkü insanlar maaşlarının ötesinde, zamanlarını vermeye ne için hazır olması gerektiğini bilmek ister.

Analiz, en az iki boyut içermelidir:

- Kalite hususları (iki veya daha fazla alternatif seçenek arasında seçim) ve
- Nicel veri.
- Aile iş üyelerinin, kısmen lide(ler) sağlanmasında net bir KDS ( Karar Destek Sistemi ) ile karar vermesi gereken insanlar özellikle etkili olmalıdırlar, yalnızca sezgileriyle değil, rasyonel verilerle desteklenebilen. Günümüzde, BİT, yöneticiler için temel bir araç olmalıdır.

Zaman kullanımı ve zaman yönetimi ile çok ilgisi vardır.

Bunun temel sırrı, "ilk önce en önemli şeyleri yapmak sonra, daha az önemli olanlar" gibi görünse de, çalıştığı rolü unutmamasıdır. Bununla birlikte, daha önce önemli olan şeyleri yapma isteği (Örneğin gelecek yılın bütün şirket adımlarını planlamak) bugünkü toplantıyı bir tedarikçi ile nasıl organize edileceğinden daha fazla dinlenmelidir. Bir uzman, yapmanız ve iptal etmeniz gereken şeylerin listesini ve bunları yapıyorken sabah başından bu yana her gün yazmayı önerir.

Bir başka yaklaşım da, bazı şeylerin diğerlerinden daha önemli olduğuna oldukça inanılıyor olmasıdır ve öncelikler en önemli şeylerdir.

# 3. Yöneticiler için Özel Temel Yeterlilikler 2

## 3.2. Topluluk önünde konuşma.

**Tanım:** İlk olarak bilmemiz gereken " 3 kişinin bile bir topluluk sayıldığıdır ", topluluk önünde konuşma, düşüncelerini ve eylemlerini üstlenmelerini teşvik etmek için bazı insanlara bir mesaj gönderir.

Genel bir konuşma ile bir mesaj gönderdiğinizde, aşağıdaki basit kuralları kabul edebilirsiniz: Parantez içinde seyirci için gerçekten anlam ifade eden bir şey gönderin. Ve seyirciğinize aşağıdaki şekilde yaklaşın: "1. onlara söyleyeceğim şeyi anlatırım; 2. onu anlatırım; 3. onlara biraz önce anlattığım şeyi anlatırım".

1. Açılış ayracı - cümle başlangıcı – o an ki ( Latince: hic et nunc - burada ve şimdi ) ortamda bulunanların genel hissi nedir diye kendinize sormaktan gelmelidir. Yani ilk sözleriniz o an o ortamda bulunanların hislerine yönelik olsun.
2. Mümkün olduğunca farklı özel içeriği 3 noktada oluşturun.
3. Sonuç olarak, parantezi güzel bir sonuçlandırma ile kapatın.

# 3. Yöneticiler için Özel Temel Yeterlilikler 3

## 3.3. Anlaşmazlık çözümü: sahipler ve / veya işçiler arasında.

**Tanım:** Bu çok özel konunun ikili bir yaklaşımla ele alınması gerekir:

- İş küçük olduğunda, anlaşmazlık doğrudan tek bir kişinin katılımıyla çözülebilir;
- Anlaşmazlık ticari bir sendika müzakeresine ihtiyaç duyduğunda:

Durum a. İlk durumda ( insan ilişkisi ) Yönetici tek bir parçanın ayrı ayrı nedenlerini anlamak ve ancak net bir çözüm fikri bulduktan sonra ele almak zorundadır. Parçalara çözüm iki zıt konuma doğru farklı bir şekilde olmalıdır. Genellikle en az iki adımda önerilmelidir.

Tartışılan konu hakkında hiç bir ilgisi olmayan birini aramak iyi bir fikirdir, ama bireyler dahil iyi bir insan ilişkisi olanlarda bulunmalıdır.

Durum b. İkinci durumda, yönetici, genelde sınırlı bir güce sahip olacağı için, gelişim sürecine ve kolaylaştırıcı olmaya çalışmaya dikkat etmelidir. Ancak, kısa sürede artık etkili olmayacağı için " taraflı bir rol " almamalıdır. Bir iş üyesi ve temsilcisi olmakla birlikte, mantıksız eşdeğer pozisyonlara karşı çıkarken mümkün olduğu kadar objektif olmaya çalışmalıdır.

# 3. Yöneticiler için Özel Temel Yeterlilikler 4

## 3.4. Müzakere Becerileri :

**Tanım:** Günümüzde, bilgi ve iletişim gün geçtikçe daha önemli bir hal alıyor. Bir lider hem objektif veriyle bağlantılı olan bilgiyi hem de çoğunlukla kişisel bir yaklaşım içeren iletişimi yönetebilmelidir. Anlaşma biri her zaman başkasının amacının %100 ünü alamayacağını farkında olmak anlamına gelir ama genel olarak en azından biraz ara buluculuk yapmaktır. Anlaşmada işler yolunda giderken, ölü bir noktaya gitme riski vardır. Bir anlaşmada veya önemli şeylerle ilgili konularda, bilinmesi önemlidir, açıkça önerilmiş olanlar değil. Genellikle gizlenirler. Başka bir deyişle, ifade edilen nedenler genellikle önemli olanlar değildir. Gerçekten önemli olanlarla uğraşmak gereklidir.

İlaveten, "Kutuplaşma" yada "duvara karşı duvar" dan kaçınmak önemlidir. Her şey devam etmelidir. Polarizasyon /radikalizasyon durumuna, "Duvara karşı duvar" tuzağından kurtulmak için 3. bir yol bulmak önemlidir. (BM profesyonel görüşme bürosu çalışanı M. Ghazal'ın ardından )

# 3. Yöneticiler için Özel Temel Yeterlilikler 5

## 3.5. Stratejik planlama ve karar verme.

**Tanım:** Bu aynı zamanda yönetici rolünün de önemli bir parçasıdır. Piyasa (alıcılar, müşteriler) için önermekte olduğu hizmetleri ve ürünleri değerlendiklerinde ve ödediğinde, bir işletmenin hayatta olduğu ve temel fikrini aklında bulundurmalıdır. Şirketin ürünlerini alarak ifade edilen onaylanmaya giden piyasa "gelecekte bir miktar" olarak anlaşılmalıdır. Gelecek, şirketin bir sonraki ömrünü geçireceği yer olarak anlaşılmalıdır. Mevcut verilere çok fazla konsantre olmak, geleceğe çok fazla konsantre olmak kadar yanlıştır. İki yönü dengelemek temel yönetilen sanat özelliğidir. Aile şirketlerinde çalışan insanlar limanın ve güvende tutulabilen rotanın farkında olan ve kaptan ve yardımcılarının içinde olduğu bir bottaymış gibi farkında olmalı ve hissetmelidir. Ancak, işe öncülük etmesi gereken kısa vadeli değil orta-uzun vadeli bir bakıştır.

**Karar verme** yönetici rolleri içinde esas itici güçtür. Çeşitli analizlerden sonra, karar verme zamanı gelmelidir. Karar verme kısmi bir risk almak ve bunu güvenli bir temel üzerinde yapmak arasında bir şeydir. Ancak, her zaman iş kararı, artı ve eksi seçenekleriyle sallantılı zamanlarda alınmalıdır. Yönetici rolü çok çalgınca olmadığı sürece, sadece fikrini öneren değil aynı zamanda sonunda girişimci vizyonuna saygı gösteren farklı alternatifleri girişimciye önermektir. Bu şirket içinde temel bir tecrübe kazanmayı kabul etmeden liderliği almak isteyen genç liderlerde meydana gelebilir

# 3. Yöneticiler için Özel Temel Yeterlilikler 6

## 3.6. Finansal ve Ekonomik beceriler.

Tanım: Girişimci genellikle sezgileriyle hareket ettiği için, onlara iyi bir şekilde hakim olamaz bu yüzden bu unsurlar yönetici kültüründe ihtiyaçlardır. Bununla birlikte, girişimci için ekonomik beceriler de basittir. Mali kısım tekniğin biraz daha fazla tersindedir ve daha fazla yoğunlaşmış bazı teknik bilgiye ihtiyaç duyar. Bu durumda yönetici, CEO ya temel bilgi verebilen destekçi olmalıdır.

*Çalışma hayatına küçük bir mağazada idari ve mali kontrol rolü ile başlayan ünlü bir girişimci, Luciano Benetton diyor ki :*

*" Eğer hep idari ve mali kontrol odaklı olsaydım, büyük Benetton firmasını asla kuramazdım. Ancak bunun yanı sıra, İdari ve Mali kontrolle ilgilenmemiş olsaydım, büyük Benetton firmasını asla kuramazdım."*



# 3. Yöneticiler için Özel Temel Yeterlilikler 7

## 3.7. Genel İşletme Yönetimi

Tanım: Genel işletme yönetimi bir yöneticinin neler yapabileceğini özetle tanımlamadır. Bu platformda, genel işletme yönetiminin tek özel bileşenlerini bulacaksınız. Toplam kalite kültürü Genel Yönetim temel kavramının iyi özetlenmiş bir fikri olabilir. Sütunlar Vizyon, Misyon, Değerler, Rekabetçi Faktörler ve özellikle kişiler arası ve duygusal yönlere odaklanmış bir yaklaşımdır.

Temel tavsiye sadece günlük faaliyete odaklı olmayan yöneticidir ama ünlü iş yazarı Tom Peters'in söylediği gibi " henüz açılmamış posta zarfında tüm temel iş şekillerini elle yazabilmektir. " Daha teknik bir tanımda, bir işletmenin temel figürlerini bir sayfalık özetle içermesi gerektiğini hatırlatalım. Ve figürler çok küçük bir boyutla yazıldığı için değildir!

**Özellikle transfer aşamasında bir aile şirketinde** Genel vizyon must işletme ve aile üyeleri arasında insan ilişkilerini içeren **duygusal unsurları asla unutmamalıdır.** Alan tecrübesi gösteriyor ki: Tüm teknik ve bir şekilde "mekanik" yönlerinin ötesinde sonunda transfer sürecinin son gelişimini belirlemektir.

# 3. Yöneticiler için Özel Temel Yeterlilikler 8

## 3.8. İnsan Kaynakları Yönetimi:

Tanım: İnsan kaynakları yönetimi, muhtemelen insanları yönetme ihtiyacını ifade etmenin geçersiz bir yoludur. İnsanları sadece kaynak olarak değil aynı zamanda sert bir malzemeymiş gibi **bireysel olarak yönetmek** anlamına gelir.

**Liderlik hakkında konuşmak meseleyi çözmek için yeterli olmalıdır..**

# 3. Yöneticiler için Özel Temel Yeterlilikler 9

## 3.9. Sözsüz Bilgi

**Tanım:** İnsan ve kişisel taraf, aile işletmelerinde çok önemlidir. Alan tecrübesi, başarılı iş liderlerinin çoğu zaman "standart" insanlar olmadıklarını ve orijinal olduklarını göstermektedir. Bu gerçek, onları özgün kararlar almaya ve önceden bazı ekonomik eğilimleri anlamaya iter. Kurucu ortadan kaybolduğunda, onun izini takip edenlerin bazılarında kaybolur. Kıdemli yaklaşım sıklıkla bir "satış yaklaşımı" olduğundan, bu genellikle tüm şirket için bir problemdir.

Bu tarz kişiselleştirilmiş özellikler nasıl canlı tutulabilir ? Bir şekilde Üstün stil, gerçekte sadece kelime tanımlamaları değil, en iyi olanların bu tavrı zorlanmadan devam ettirmesine izin vermeye çalışmaktır. Örneğin, İnsanların işe alınma, seçilme, uyarılıp kovulma biçimlerini analiz edebilirsiniz; tedarikçiler nasıl seçilir ve nasıl ele alınır; Piyasa politikası dinamik olarak nasıl değiştirilir veya güçlendirilir vb.. Bir kez kodlaştırıldıktan sonra, bu "erdemli nitelikler, tutumlar ve yaklaşımlar" en azından potansiyel varis tarafından tartışılmalıdır. "Eski lider" kendi yaklaşımını açıklamakta bir rol sahibi olduğunda bu daha da yararlı olacaktır.

### VIDEO:

[https://www.youtube.com/watch?v=xLu\\_WyAOKSo](https://www.youtube.com/watch?v=xLu_WyAOKSo)

<https://www.youtube.com/watch?v=T8r0zxAfi-4>

### ARTICLE

<http://hbswk.hbs.edu/item/managing-the-family-business-survivals-secret-sauce>