



*Araştırma/İnceleme/Çeviri
Dizisi*

İYİ YÖNETİM UYGULAMASI İÇİN REHBER

Çeviri

*Sacit Yörüker
Uzman Denetçi*

*Gül Nogay
Uzman Denetçi*

Ocak 2000

İKİNCİ BASIM

İYİ YÖNETİM UYGULAMASI İÇİN REHBER

Çeviri

*Sacit Yörüker
Uzman Denetçi*

*Gül Nogay
Uzman Denetçi*

Ocak 2000

İKİNCİ BASIM

Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 6
İyi Yönetim Uygulaması İçin Rehber

Çevirenler
Sacit Yörüker&Gül Nogay

Eserin Özgün Adı
A Guide to Good Management Practice

Eserin Basım Yeri ve Yılı
İngiltere/1989

*İngiltere Sayıştayı (NAO) tarafından hazırlanan
broşürden dilimize aktarılmıştır.*

Sayıştay mensupları için bastırılmıştır.

Redaksiyon ve Son Okuma
Sacit Yörüker

Dizgi ve Mizanpaj
Ümmühan Arslan&Gürkan Alpsoy

Baskı ve Cilt
Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü

Birinci Basım
Ekim 1997

İkinci Basım
Ocak 2000

TC SAYIŞTAY BAŐKANLIđI
06100 ULUS ANKARA
Tlf: 310 23 00
Fx: 310 65 45
e-mail:saybsk4 @ turnet.net.tr

İKİNCİ BASIM İÇİN

ÖNSÖZ

Başta performans denetimi olmak üzere “*yeni tarz*” uygulamaların Kurumumuzda yaygınlaştırılmasına ve kökleştirilmesine yönelik arayışlarımız ve çabalarımız aralıksız sürmektedir.

Kuşkusuz, “*yeni tarz*” uygulamaların “*eski tarz*” yönetim konsepti çerçevesinde yürütülmesi olanaklı değildir. Bu bakımdan her kademedeki yöneticimizin liderlik, stratejik düşünme ve planlama, kişilerin yönetimi, iletişim, kaynakların yönetimi, danışmanlardan yararlanma gibi meseleler üzerinde uzun uzadıya düşünmesi ve kardeş kuruluşların bu alanlardaki birikimlerinden yararlanması gerekmektedir. Keza esneklik, yeniliklere açık olma, takım çalışması gibi konular yöneticilerimizin öncelikleri arasında yerini almak durumundadır.

Bu düşüncelerle “*İyi Yönetim Uygulaması İçin Rehber*”in ikinci basımını sevinçle karşılıyor, akıcı bir üslupla kitapçığı dilimize kazandıran meslektaşlarım Sacit Yörüker ve Gül Nogay’ı kutluyor, dizgi ve baskıda emeği geçen mensuplarımıza teşekkür ediyorum.

Prof. Dr. M. Kâmil MUTLUER

Başkan

SUNUŞ

Sayıştay denetiminin nesnel tabanını teşkil eden Mali Sistemimizin yeniden yapılandırılmasına yönelik arayış ve çabalar sürmektedir. Bunun yanı sıra denetim dünyası da denetim metot ve tekniklerini değişen koşullara göre daha geliştirmek ve yetkinleştirmek yönünde aralıksız bir çalışma içindedir.

Son yıllarda Sayıştayımızın kardeş kuruluşlarla ilişkileri artmış, bölgesel ve uluslararası platformdaki faaliyetleri yoğunlaşmıştır. Yabancı ülke Sayıştaylarınca düzenlenen kurslara katılan denetçilerimizin sayısı azımsanmayacak bir düzeye ulaşmıştır. Keza bölgesel ve uluslararası düzeylerde gerçekteştirilen sempozyum, kongre ve seminer gibi etkinliklere de katılmaya özen gösterilmiş ve bu yolla da meslekî birikimimizin arttırılmasında ve yaygınlaştırılmasında mesafe katedilmiştir.

135. Kuruluş Yıldönümümüz dolayısıyla giriştiğimiz kapsamlı çeviri faaliyetimiz, denetimdeki çağdaş gelişmeleri izleme ve özümseme çabalarımızın bir parçası olarak değerlendirilmelidir.

Yabancı dil bilen mensuplarımızın sayısının her geçen gün artması memnuniyet verici olmakla birlikte, belli temel kaynakları ana dilimize maletmenin gereği ve yararı da tartışmasızdır.

“İyi Yönetim Uygulaması İçin Rehber”in, ekipler temelinde daha organize yürütmek durumunda olduğumuz denetim faaliyetlerimize yeni ufuklar getireceği inancındayım.

Bu vesileyle, İngilizce metnin dilimize kazandırılmasında, dizgisinde ve baskısında emeği geçenlere teşekkür ederim.

M. Vecdi GÖNÜL

Sayıştay Başkanı

Ulusal Denetim Kurumu'ndaki tüm Yöneticiler kendilerine tevdi edilmiş işleri zamanında, gerekli standartlara uygun bir şekilde ve planlanan kaynaklar çerçevesinde tamamlamaktan sorumludur. Fakat başarılı bir performans, tek tek bireylerle ve ekip halinde personelle birlikte çalışmaya ve onların katkılarından yararlanmaya bağlıdır.

Bu nedenle iyi yönetimin önemi büyüktür. Genellikle iyi yönetim bir sağduyu meselesidir, ancak bazen sağduyunun da hissettirilmesi gerekir. Ulusal Denetim Kurumu'nda iyi yönetim uygulamaları için hazırlanan bu rehber, yoğun tempoda çalışan Yöneticiler için çok basit ve pratik bir biçimde yazılmış bir sağduyu yönetimi el kitabıdır. Söz konusu el kitabının hazırlanmasında Allied Dunber ve Endüstri Kuruluşu tarafından üretilen "*İyi Yönetim Uygulaması İçin Rehberi Kullanmayı Başarıyor musunuz?*" kitabından yararlanılmış, ancak içerik genişletilmiş ve kendi kullanımımıza uygun hale getirilmiştir.

Yönetim teorisi, rehber ve eğitim gibi araçlar çeşitli görevlere ve personele uygulanmadan önce, çok uygun ve yerinde görünür. Ancak uygulamaya başladığınız zaman, her şartta iyi bir Yönetici olmanın çok zor olduğunu takdir edersiniz. Bununla birlikte, bu kitaptaki prensipleri günlük işlerine uygulayan Yöneticiler hem kendi işlerinin hem de diğer işlerin yönetimini geliştirme yönünde başarı göstereceklerdir. Bu prensiplerin uygulanması doğal olarak ne Yöneticileri tam anlamıyla hatasız kılacaktır -çünkü herkes hata yapar- ne de sürekli mutlu, yüksek motivasyona sahip ve üretici olmalarını sağlayacaktır. Her zaman öğrenecek daha çok şey vardır ve bu rehber bu konuda yardımcı olacaktır.

İçindekiler

Önsöz	1
Kendinizin yönetimi	3
Başkalarının yönetimi	16
Personelin performansının yönetimi	29
Disiplin yaptırımlarının, yakınlmaların ve kişisel sorunların çözümünün yönetimi	38
İşin yönetimi	45
Kaynakların yönetimi	55
İletişimin yönetimi	62
Dış ilişkilerin yönetimi	74
Danışmanların yönetimi	80
Ulusal Denetim Kurumunda yeni yönetici anlayışı	87
Yöneticinin sağlık kontrolü	91

Önsöz

Nisan 1987’de, MORI’nin yardımıyla Ulusal Denetim Kurumu, Kurum içinde iletişimin yeterli olup olmadığını tespit etmek amacıyla personelin görüşlerini ortaya çıkaracak bir araştırma yaptı. Araştırma, personelin büyük çoğunluğunun iletişimin çeşitli yönlerinden memnun olduğunu bazı yönler de ise eksiklikler bulduklarını ortaya çıkardı. Araştırma aynı zamanda bir dizi çalışma uygulaması konusunda personelin tepkilerini aldı ve verilen bazı tepkilerden yönetim uygulamalarında bazı düzensizlikler bulunduğunu algıladı.

1987 Ağustos’unda Sayıştay Başkanı* Sir Gordon Downey benim başkanlığında bir Kamuoyu Araştırma Çalışma Grubu kurarak araştırmanın ana bulgularının uygun bir eylem planı ile izlenmesini sağlamayı amaçladı. Çalışma Grubu Mart 1988’e kadar olan sürede bu planları hazırladı. Bunu müteakiben söz konusu planların uygulanmasındaki ilerlemeyi gözledik ve gözlem sonuçlarımızı 30 Haziran 1989’da yayımlanan son gelişme raporuna aktardık.

Çalışma Grubu, Ağustos 1987 tarihinde kendilerine gösterilen hedeflere ulaşmada yardımcı olacağı düşüncesiyle, faaliyetlerini, Ulusal Denetim Kurumu içinde bir iyi yönetim uygulamaları rehberi yayımlayarak tamamlamak istedi. Bu rehberin yöneticilere ve benzerlerine görevlerini daha iyi bir şekilde yerine getirme konusunda yardımcı olmak üzere tasarlanması gerekiyordu. Rehberin hazırlanmasında, Kurumun Merkezi Birimlerine danıştık (ve Üst Yönetim Kurulunun büyük ölçüde desteğini ve onayını aldık)

Biz, iyi yönetim uygulamalarını Kurumun mevcut hedeflerine ulaşılması açısından hayati önemde görüyoruz; bu belgenin aynı zamanda Kurumun önümüzdeki yıllardaki gelişimi içinde elzem olduğunu düşünüyoruz. Hem çalışma metodlarımızda hem de görevlendirme ve Kurum örgütlenmesinde

* Orjinal metinde geçen “Comptroller and Auditor General” terimi Komptrolör ve Genel Denetçi olarak çevrilebilirse de hedef okuyucu kitlesi dikkate alınarak Sayıştay Başkanı terimi tercih edilmiştir.(Çevirenlerin notu)

değişiklik kaçınılmazdı. Tüm yöneticilerin, bu değişikliklerin kişiler üzerinde yaratacağı etkilerden haberdar olmaları ve Ulusal Denetim Kurumunun isterlerine uygun olarak yüksek standartta faaliyet gösterme konusunda personelin yetenek ve isteğini iletişim ve diğer iyi yönetim araçlarını kullanarak sürdürmeleri ve hatta güçlendirmeleri gerekmektedir.

Bizler üst yönetimden Kuruma yeni katılan kişilere kadar tüm mensupların bu rehberi yararlı bulacaklarından eminiz.

H.D. MYLAND

Başkan

Kasım 1989

MORI Grup Üyeleri

Brian Baker, Irene Coll, Norman Davies, George Hepburn, Faz İsmail, Ray McCourt, Martin Pflieger, Ron Spurgeon, Owen Thomas, Jane Wheeler

Kendinizin yönetimi

Etkin yönetim bu noktada başlar. Kendinizi gerektiği gibi yönettiğinizde, başkalarını yönetme yoluyla sonuç alma yönünden daha iyi bir konumda bulunursunuz.

Kendinizi yönetmenin beş temel ögesi vardır:

- Kendinizi tanıyın. Yönetici olarak size nasıl davranacağınızı ve nasıl algılanacağınızı anlamada yardımcı olur.
- Kendinizi geliştirmek için her fırsattan yararlanın.
- Amaçlarınızı açıkça belirleyin ve doğru önceliklerde yoğunlaşın.
- Kişisel organizasyonunuzda verimliliği sağlayın.
- Uygun ve etkin biçimde yetki devrinde bulunun.

Özetle, kendinizi anlayıp geliştirmeniz, etkin ve verimli yönetmeniz gerekiyor. Bunun sağlanması basitmiş gibi görünür, ama kolay değildir. Etkin ve verimli yönetim yorucu bir çalışmayı gerektirir. Bütün hatalarınızı düzeltme imkânınızın olmaması da muhtemeldir. Ama, en azından, bu hataların farkında olmalısınız ve onların olumsuz etkilerini giderebilmelisiniz.

Kendinizi tanıyın

Güçlü ve zayıf yönlerinizi tanıyın

Güçlü yönlerinizi tanıyarak, en çok katkı yapma şansınız olan alanları belirleyebilirsiniz. Yeteneklerinizi geliştirecek ve/veya başkalarına yardımcı olacak şekilde çalışabilmeniz için zayıflıklarınızı ve noksanlıklarınızı (ki onlardan hepimizde var) bilmeniz gerekir. Belli durumlarda nasıl tepki göstereceğinizi daha iyi ayarlayabilmeniz için davranışınızı neyin yönlendirdiğini bilmeniz de önemlidir.

Zaman zaman kendi performansınızı ölçün ve güçlü ve zayıf yönlerinizi sıralayın. Bunu temel görevlere ilişkin kendi performans çizelgenizi doldurarak yapabilirsiniz. Sizi neyin motive ettiğini, beceri ve yeteneklerinizi ve kendinizi geliştirmek için ne yapmak niyetinde olduğunuzu kaydedin. Öz değerlendirme sizin güçlü yönlerinizi harekete geçirmenize imkân verecek; işinizden beklediğinizi elde etmenize yardımcı olacak ve ayrıca hiyerarşik üstleriniz ve meslekî gelişme görevlisi sizin değerlendirmelerinizden haberdar olacaktır.

Başkalarının değerlendirmelerini öğrenmeye çalışın

Kurum^{*}'un performans değerlendirme sistemi, her önemli görevden sonra ya da periyodik olarak, performansınız hakkında yöneticilerinizin değerlendirmelerini öğrenmede size ideal fırsatlar sunmaktadır. Belli görevlerin başarılı yürütülüp yürütülmediğini ya da nasıl daha iyi başarılabileceğini ve yaptıklarınızın geliştirilmesi için neye ihtiyacınız olduğunu sorarak bu fırsatlardan tam anlamıyla yararlanın. Ekibinizin ve meslektaşlarınızın sizi nasıl değerlendirdiğini araştırma gereğini de göz ardı etmeyin.

Gerilimin farkında olun ve üstesinden gelin

Yönetici olarak, başarılı olmanız ve yönetim işlevinin gerektirdiği zor kararları almanız için hem fiziksel hem de zihinsel dayanıklılığa ihtiyaç duyarsınız. Çok zorlandığımızda, hepimizin kendimize özgü uyarı sinyalleri vardır. Kendinize has kişisel gerilim belirtilerinin farkında olun; etkin olmak ve dengeli kalmak için ne yapmanız gerektiğini öğrenin. Sizi gerilime sokan olayları aşmak için başkalarına danışmaktan ya da eğitim görmekten çekinmeyin.

^{*} Kurum'dan kasıt Ulusal Denetim Kurumu yani Sayıştaydır. (Çevirenlerin Notu)

Kendinizi geliştirin

Kurum, resmî kariyer ve personel geliştirme programları tasarlayıp etkin eğitim programları uygulasa da önemli olan nokta sizin kendi gelişmenizi etkili bir biçimde yönetmenizdir.

Uygun eğitim için başvurun

Eğitim ihtiyaçlarınızı belirlemek için yıllık personel değerlendirme dönemini beklemeyin. Kendi noksanlıklarınızı görün, kendinizi nasıl geliştireceğinize karar verin ve eğitiminizi planlamaya zaman ayırın. Kurum'un kurs programı ve Devlet Memurluğu Koleji ile Kamu Maliyesi ve Muhasebesi Yetkili Meslek Kuruluşu (CIPFA) tarafından açılan kurslar ile yetinmeyip geniş bir seçenek yelpazesinden uygun kurslar bulmaya çalışın. Değişik yaşam tarzı olan kişilerden genellikle çok şey öğrenebilirsiniz.

Değişik ve çaba gerektiren görevlere talip olun

Kurum, çalışma programınızı ve meslekî yükselmenizi değerlendirmeniz için size resmî olanaklar sağlamaktadır. Kariyerinizi nasıl geliştirmek istediğinizi öneri olarak ortaya koyarak bu olanaklardan yararlanın. Değişik ve kapsamlı deneyim kazanmak amacıyla ilginç ve çaba gerektiren iş ve görevlere talip olun. Kendi bakış açınıza bir yenisini eklemeniz için kurum dışında özel görev alma olasılığını göz ardı etmeyin.

Gelişmeler ile ilişkinizi sürdürün

Hem denetim hem de destek alanlarındaki gelişmelerle ilişkisini koparan yöneticiler kendilerine bağlı personelin gözünde saygınlıklarını hemencecik yitirdikleri gibi devam eden işlerini de kontrol edemezler. Kurum, hizmetin alıcıları ve meslekî gelişmeler ile ilişkilerinizi aşırılığa kaçmaksızın sürdürmenizi sağlayan bir yaklaşım geliştirin. Eğitim ancak bir dereceye kadar çözüm sağlar. Bu bakımdan geniş bir yelpazede okumanız, fakat okuyacağımız şeyleri titizlikle seçmeniz gerekir.

Etkin yönetin

Etkin yönetim doğru şeyleri yapmaya bağlıdır. Yönetici olarak işinizin nasıl üstesinden geleceğiniz konusunda pek çok şey sizin takdirinize bağlıdır. Neyin gerekli olduğunu ve ne yapmanız gerektiğini sürekli olarak titizlikle değerlendirmelisiniz. Asıl önceliğiniz en iyi sonucu almak için zamanınızı ve çabanızı hangi alanda yoğunlaştıracağınızı bilmek olmalıdır.

Zaman zaman nasıl yönettiğiniz konusunda geriye bakıp değerlendirme yapın. Özel konumunuz ne olursa olsun kendinize sürekli olarak aşağıdaki soruları sormanızda yarar vardır.

Benden başarmam isteneni tam olarak anlamış mıyım?

Bu, oldukça net bir soru olarak görülebilir; ancak şaşırtıcı olan şudur ki, yöneticiler çoğu kez ne yapmaları gerektiğinden ya da hangi sonuçları elde etmelerinin istendiğinden tam olarak emin değillerdir. Bu konuda sizin düşünceniz netleşmemişse, maiyetiniz de tereddüt içinde olacak ve iş verimliliği olumsuz olarak etkilenecektir. Size tek tek söylenen her ayrıntıyı her zaman aklınızda tutmanız gerekmeseydi de bilmeniz gereken bazı önemli noktalar bulunmaktadır:

- Neden sorumlusunuz ve raporlama yükümlülükleriniz nedir?
- Kalite ve maliyet dahil olmak üzere ulaşmanız gereken çıktı, başarı ve standartlar bakımından sizden ne beklenmektedir.?
- Yetki sınırlarınız nedir, yani hangi kararları almaya yetkilisiniz ve hangileri için başkalarına başvurmanız gerekiyor?
- İşteki ilerleme ve gelişmelerin raporlanması bakımından sizden ne isteniyor?

Bu önemli noktalardan herhangi biri konusunda tereddütünüz varsa amirinize sorun. Konuları aydınlığa kavuşturmak hem sizin açınızdan hem de ekibiniz açısından yararlı olacaktır.

Yapmak ile yönetmek arasında sağlıklı bir denge kuruyor muyum?

Ulusal Denetim Kurum'unda, her seviyedeki Yönetici belli bir kişisel iş yükünü de yüklenir. Görevin özelliği ve zaman baskısının dağılımı çoğu kez sizin yönetim için ayıracağınız zamanı sınırlar. Yine de, yönetiminiz için gerekli zamanı ayırmanın sağlıklı yolunun ne olduğu konusunda bilinçli olarak düşünmeniz ve şunları hatırdada tutmanız gerekir:

- Diğer işleri yapmanız sizi gerektiği gibi yönetmekten alıkoymamalıdır. Yönetim, çoğu kez ne yapılacağı konusunda karar almak ve bunu başkalarına yaptırmak demektir - yoksa sizin bizzat yapmanız değil.
- “Bizzat Yapmak” personelinizi işlerine olan ilgi ve sorumluluklarından uzaklaştırabilir ve onların gelişmelerini kısıtlayabilir.
- Yöneticilerde genellikle zamanı hoşa giden alanlarda harcama yönünde yoğun bir istek vardır. Yöneticiler kendilerinin dahi iyi yapabileceklerini düşündükleri işi başkalarına devretmekte kararsız davranabilirler.
- Genel bir kural olarak seviyenizin yükselmesine paralel olarak yapma/üretmeden çok yönetmeye (yöneltme, planlama, denetleme ve organize etme) zaman ayırmaya ihtiyaç duyarsınız. Yine de hâlâ gerektiğinde ayrıntılarla uğraşmanız gerekecektir.

Haftalık zaman çizelgeniz yardımıyla - yapmak ve yönetmek arasındaki sağlıklı dengeyi sağlayıp sağlamadığınızı anlamak üzere zamanınızı nasıl kullandığınızı dikkatle gözlemleyin. Kişisel çalışma, başkalarını yönetme ve işleri yönetme için yeteri kadar zaman harcıyıp harcamadığınızı konusunda kendi görüşlerinizle amirinizin ve ekibinizin algılamalarını karşılaştırın.

Son olarak, daha geniş bir yönetim ekibinin üyesi olduğunuzu da hatırlınızda tutun. Bölüm ve daire seviyelerindeki çalışmalara katkıda bulunmak için zaman kazanmaya çalışın.

Yönetim faaliyetlerimde doğru önceliklerim var mı?

İlkin yönetimle ilgili temel faaliyetleri bilmeniz gerekir. Bunlar şunlardır:

Personele yönelik

- Motivasyon
- İstenilen sonuçlara erişmeleri ve daha üst seviyede verimlilik ve üretkenlik sağlamaları amacıyla personelin teşviki.

• Geliştirme

- Personelin beceri, bilgi, güven ve bağlılıklarını geliştirmek amacıyla imkânlar hazırlanması.

• Takdir etme

- Personelin liyakata göre takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi. (Performansa dayalı ödeme ve terfi)

• Sevecenlik

- Bireylere ve ekibe saygı ve ilgi gösterilmesi.

• İletişim

- Karşılıklı iletişimin geliştirilmesi.

Göreve yönelik

• Planlama

- İş planlarının yapılması ve hedeflerin belirlenmesi.

• Organizasyon ve Kontrol

- Bireylerin ve ekiplerin çalışmalarının etkin şekilde organize ve kontrol edilmesi.

• Kalitenin sürdürülmesi

- Kurum standartlarına uyulması.

• Kaynak sağlama

- Kişileri başarılı çalışma yapmaları için araç ve gereç yönünden destekleme ve donatma.

• Karar alma

- Problemlerin analizi ve çözümlerin bulunması.

• Yetki devri

- İşin başkaları aracılığıyla yürütülmesi, ancak kişisel hesap verme sorumluluğunun saklı tutulması.

Yönetici olarak işinizin, görevi daha çok personelinize yaptırmak olduğunu aklınızda tutun. Yönetim işlevinin hem “kişilere” hem de “göreve” ilişkin yönlerini dikkate almanız gerekir. Bu bakımdan tercihinizi kişileri ya da aksine işi yönetme yönünde kullanmayı ihmal etmeyin. Dengeli bir Yönetici olmaya çaba harcayın.

Verimli yönetin

İşin sırrı kendinizi organize etmenizdir. Kendinizi organize etmezseniz, telaşlı bir meşguliyet içinde olur ama az iş tamamlarsınız. Organize olmama, yaşamınızda sağlıksız yan etkilere yol açar. Çalışmaktan başka hiç bir şey yapmaya zaman bulmamak bu yan etkilere örnektir.

Kaos da bulaşıcıdır ve dağınıklık muhtemelen diğer kişilere yayılır. Kişisel organizasyon eksikliğinizi kendinizde, ailenizde ve birlikte çalıştığınız kişilerde büyük bir gerilim yaratır. Sizin gerektiği gibi organize olup olmadığınız herkesin ilgi alanıdır.

Kendinizi etkili şekilde organize ederek çalışmalısınız. Aynı amaca ulaşmanın pek çok değişik yolu vardır ve konuya ilişkin kitaplar ve kurslar size yardımcı olur. İyi organize olduğunu düşündüğünüz birisinin sistem ve yaklaşımlarını öğrenmek yararlı bir yöntemdir. Tekerleği yeniden icat etmek gereksizdir.

Sizin için doğru olan yaklaşımı da nihayet bizzat sizin geliştirmeniz gerekir. Böyle olmakla birlikte, aşağıda kendinizi gerektiği şekilde organize etmenin bazı temel ilkeleri verilmektedir.

Zamanı yönetin

Yapılacak işler için kendinizi disipline sokun ve zamanı verimli kullanın. Zamanı verimli kullanma, eğer yapılacakları planlamışsanız, bizzat sizin yapmayı planladığınız işlerin ve ancak onların yapılması anlamına gelir.

- “Yapılacak İşler” listesi hazırlayın. Yapılacak İşler Not Defteri kullanın ve yapmanız gereken şeylerin güncel bir listesini tutun.
- Yapmanız gerekenlerin önceliklerini belirleyin. Mali ve performans denetimlerinin* belli bitiş tarihleri dahil olmak üzere ivedi ve önemli olan hususları göz önünde bulundurun.
- Görevlerinizin her birini ne zaman yapacağınız ve tek tek bunlar üzerinde ne kadar zaman harcayacağınız ajandanızda görünsün. Çalışma programına bağlı kalmaya çaba gösterin.

* Metinde geçen “Value for Money Studies” performans denetimleri şeklinde Türkçe’ye aktarılmıştır. (Çevirenlerin Notu)

- Çalışma programınızı uygulayamazsanız, bütün zamanınızı anında yapılması gereken günlük işlere harcamayın. Hedeflerinizi gerçekleştirmek üzere yapmanız gereken işlere zaman ayırın.
- Kendinize zaman ayırmak istediğinizde ya da bir şey yapmak ihtiyacı duyduğunuzda işinizin kesintiye uğramaması için önlemler alın.
- İşinizi hemen yapın. Şu anda yapılabilecek işlerden başlayın. İşleri ertelemeyin. Erteleme sizi verimsizliğe iter ve gerilim yaratır.
- Zor ve sıkıcı bulduğunuz işlerin üstesinden gelmek için kendinizi motive edin. Bu tür işleri yapmanız sizde bir başarı duygusu uyandıracaktır.
- Telefonla görüştüğünüzde zamanı israf etmeyin; aksine zaman tasarrufunda bulunun.
- Ara sıra zamanınızı nasıl geçirdiğinizi değerlendirin.
- Yönetici olarak başkalarının zamanını kullanıyorsunuz. Bunu israf etmeyin!

Evrakı yönetin

Evrakla başa çıkamazsanız onun altında ezilirsiniz. Masanızın durumu bunu başarıp başarmadığının işaretini verecektir. Evrakı etkili olarak yönetme okumayı, yazışmayı ve dosyalamayı içerir. İşte size birkaç faydalı öğüt:

- Gereksiz yere yazışmayın. Bu tür yazışma size ek iş yaratır ve okunması da başkalarının zamanını alır.
- Bilgi aktarmada esas itibariyle tutanaklardan yararlanın. Bu yolla bilgi aktarımı, tartışmalı konuların daha kolay çözümlenmesini sağlar.
- Yazdığınızda kaleme aldığınız metin eksiksiz ve usulüne uygun olsun. Yazılı çalışmanız başkaları üzerinde sizinle ilgili bir etki bırakır. Bu bakımdan eksiksiz yazmaya dikkat edin, imlâ hatalarından kaçının ve Kurum Üslup Kılavuzu'na uyun.
- Evrak dağıtım ve kopya sayısını asgari düzeyde tutun ve gereksiz evrak dağıtımını yapmaktan uzak durun.
- Arşivleme işini asgari seviyede tutun. Olanaklar elverdiğinde merkezi düzeyde tutulan dosyalardan yararlanın ya da başkalarıyla ortaklaşa dosya

kullanın ve güncelliği kalmayan dosyaları kesin bir kararlılıkla tasfiye edin.

- Fazla sayıda yazı postalamanız gerektiğinde bunları gecikmeksizin İvedi, İvedi Olmayan, Gereği İçin ve Bilgi İçin şeklinde tasnif edin. Evrakları bu sıraya göre gözden geçirin ve her bir konunun gereğini mümkünse gözden geçirme sıranıza uyarak yerine getirin.

İşlerin bitiş tarihlerini yönetin

Ulusal Denetim Kurum'unda görevli bir Yönetici olarak zihninizi çok meşgul olacaktır. Size gerekli hatırlatmaları yapacak bir sisteminizin bulunmasında yarar vardır:

- Yapmanız gereken işler aklınıza geldiğinde not edin. Daha sonra bunları “Yapılacak İşler” listesine alın.
- Not alın. Not alma, anlamanıza ve hatırlamanıza yardımcı olur.
- İlerdeki işlerin planlanması için bu işlere özgü bir dosyanız olsun ve ajandanızdan da yararlanın.
- Personelinizi ilgilendiren önemli tarihleri not edin.
- Gündemlerin, işteki gelişmelerin değerlendirildiği toplantılarda ele alınacak konuların, gelişmeleri bildiren raporların ve benzerlerinin saklanması için hareketli yapraklardan oluşan bir dosya ya da etiketli plastik bir klasör kullanın.
- İlgililerle görüşmek üzere bir devam eden işler listesi hazırlayın.
- Telefonla yapılan isteklere mutlaka cevap verin. Bunu yirmi dört saat içinde yapacak şekilde kendinizi disiplin altına alın.

Sekreterliğinizce sağlanan desteği yönetin

Sekreterlik desteğiniz varsa, bunu en fazla yarar sağlayacak şekilde kullanın. Bu desteği bir çalışma beraberliğine dönüştürün ve sekreterinizin kendi kendini yönetmesine yardımcı olun. Bu alanda şunlara ihtiyaç duyarsınız.

- Sekreterinizin sizin kendinizi nasıl organize ettiğinizi anlamasını ve gerektiğinde gelişmenizde size yardımcı olmasını sağlayın.

- Sekreterinizi planlama ve programlama çalışmalarınıza katın.
- Hangi durumda çalışmanızın kesilebileceği konusunda sekreterinizle anlaşın.
- Nerede olduğunuzu ve sizle nasıl temas kurulacağını daima sekreterinize bildirin.
- Sekreterinizden olabildiğince çok yararlanın ve durumu uygun gördüğünüzde ona yetki devredin. Yazışma yapma, kayıtların tutulması, tatillerin koordine edilmesi, toplantıların düzenlenmesi ve benzeri konular bu yetki devrinin kapsamındadır.
- Sekreterinizi size hatırlatacağı şeyler konusunda eğitin.
- Sekreterlik desteğinizden yararlanın ama bu desteği istismar etmeyin. Öyle zamanlar olabilir ki bir çay demleseydiniz daha verimli çalışılabılırdı!

Yetki devrinde bulunun

Yetki devri, sizin başkaları aracılığıyla sonuç almanıza ve önceliklere daha çok zaman ayırmanıza imkân veren önemli bir yönetim faaliyetidir. Yetki devrinden vazgeçilemez. Yetki devri, size bağlı personele bir işi sizin adınıza yapması için yetki ve sorumluluk vermeniz ama bu işin hesap verme sorumluluğunun sizin üzerinizde kalması yani sorumluluğu sizin üstlenmeniz demektir. Yetki devri yoluyla, kendinizi daha iyi yönetebilir, başkaları aracılığıyla sonuç alabilir ve ayrıca personelinizi geliştirebilirsiniz. Yine de yetkiyi gerektiği gibi devrederek riskleri asgariye indirme önemli bir noktadır.

Neyi devredeceğinizi planlayın

- İlk Kurum'un direktifleri çerçevesinde ne konuda yetki devrinde bulunacağınız ve işinizin bir parçasının başkası tarafından yapılmasından ne gibi yararlar sağlayacağınız üzerinde düşünün. Her şeyden önce, işin sizin bizzat yaptığınızdan daha uzun sürebileceğini ve daha düşük kalitede olabileceğini kabul etmeniz gerekir.

- Her şeyden önce, işin sizin bizzat yaptığınızdan daha uzun sürebileceğini ve daha düşük kalitede olabileceğini kabul etmeniz gerekir.
- Yetki devrinin bütün sıkıcı ve zor işlerin boşaltıldığı bir “çöplük” olmadığını unutmayın.
- Belli “esnekliği” olan kişilerle çalışmaya imkân veren ve tamamlandığında başarı duygusu uyandıran işleri seçmeye çaba gösterin.
- Yetki devretmeden önce önemli görevlerle ilgili risk derecesini yöneticinizle ve personelinizle gözden geçirin. Yetki devrinde bulunamayacağınız konularda doğrudan sorumluluğu üstlenin.

Kime yetki devredeceğinizi kararlaştırın

- İşi yürütecek kişilerin kapasitelerini ve arzulu olup olmadıklarını araştırın.
- Ehil olanlara ya da yetiştirildiğinde/çitildiğinde işi başarabilme kapasitesi olanlara yetki devredin. Kuşkusuz, böyle personeli de her zaman bulmak mümkün değildir.
- Yetki devri, gelişme için bir fırsattır. Kişinin yeni bir öğrenim deneyimi yaşamasına imkân hazırlamaya çaba gösterin.
- Yetki devrinin, mümkün olduğu ölçüde, kuruluşunuzun aşağı kademelerine inmesini daima teşvik edin. Başaracaklarına güvenmeniz personelinizde sahiplenme duygusu uyandıracak ve onları motive edecektir. (ve doğal olarak onlar da aynı şekilde karşılık vereceklerdir.)

Uygun bir şekilde yetki devrinde bulunun

Yetki devrinden önce:

- İlgili kişinin, sorumluluk dereceleri, verilen yetki ve hangi desteğin beklenildiği gibi konular dahil olmak üzere yetki devrinin gerekçesini anladığından emin olmalısınız.
- Yapılmasını istediğiniz şey hakkında açık seçik emir ve kesin talimat vermelisiniz (ne zamana kadar ve hangi standartlarda).
- Gelişmelerin raporlanması ile ilgili hususların ve yardım talebinin açıkça anlaşıldığından emin olmalısınız.

- Etkilenmesi muhtemel diğer kişilere olayı bildirmelisiniz.

Devredilen yetkinin kullanımı sırasında:

- Olağan denetimleri yürütün ve gelişmelerin izlenmesi için bir dizi toplantı yapın.
- Güveni tesis etmelisiniz. Tavsiyede bulunmaya hazır olun, ancak mükerrer denetim yaparak ve her kararınızı değiştirerek ya da bunlara benzer yollarla “yardım” etmeyin.
- Yapılanlarla ilgili değerlendirmeleriniz yapıcı ve övücü olmalıdır. Ama nefesiniz ilgilinin ensesinde hissedilmesin. Kişiye serbestçe çalışabileceği bir alan bırakın ve hataların olabileceğini hesaba katın.

Görevin tamamlanmasından sonra:

- Performansı ölçün ve öğrenilenleri değerlendirin.
- İlgiliye daima teşekkür edin (ve uygun olduğunda ödül verin).
- İşin özünde sürekli değişiklikler söz konusuysa işi yeniden tanımlayın.

Kontrol listesi 1

Kendinizin yönetimi

Kendinizi tanıyın

- Güçlü ve zayıf yönlerinizi tanıyın
- Başkalarının değerlendirmelerini öğrenmeye çalışın
- Gerilimin farkında olun ve üstesinden gelin

Kendinizi geliştirin

- Uygun eğitim için başvurun
- Değişik ve çaba gerektiren görevlere talip olun
- Gelişmeler ile ilişkinizi sürdürün

Etkin yönetin

- Amaç ve hedeflerinizin ne olduğunu tam olarak bilin
- Yapmak ile yönetmek arasında sağlıklı bir denge kurun
- Yönetim faaliyetlerinize doğru öncelikler verin

Verimli yönetin

- Zamanı yönetin
- Evrakı yönetin
- İşlerin bitiş tarihlerini yönetin
- Sekreterliğinizce sağlanan desteği yönetin

Yetki devrinde bulunun

- Neyi devredeceğinizi planlayın
- Kime yetki devredeceğinizi kararlaştırın
- Uygun bir şekilde yetki devrinde bulunun

Başkalarının yönetimi

Burada yönlendirici ilke yapıcı yönetimdir. Amacınız başkalarını gerektiği şekilde yöneterek ve onlara olanaklar elverdiği ölçüde en iyi şekilde önderlik ederek sonuç almak olmalıdır. Başkalarının bu standartlara uygun olarak yönetimi çetin bir sorundur. Öyle ise, bunu doğru biçimde anlamanın gerekleri nelerdir? Yapıcı bir yönetici olmak için ne yapmanız gerekiyor?

Kuşkusuz bu soruların sihirli yanıtları yok. Ulusal Denetim Kurum'unda Yöneticilerin çoğu esnek olmayan zaman sınırları içinde iş yapmanın baskısı altındadır. Çoğu Yönetici de personel yönetiminin daha kapsamlı yönlerine zaman ayırmada zorlanmaktadır. Kısa vadeli iş önceliklerinin çoğu kez personelin ivedi eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının önüne geçmesi gerekir. Ama kişileri yönetmede etkin olmazsak arzuladığımız sonuçları elde edemeyiz.

Başkalarını yönetmede denenmiş ve sınanmış bir dizi yapılması gerekenler ve yapılmaması gerekenler vardır.

Kolaylık sağlması için bunlar beş başlık altında toplanmıştır.

- Önderlik ederken başkalarına örnek olun.
- İyi iş ilişkileri kurun.
- Sonuç almak için yönetin.
- Stresi yönetin.
- Yöneticinizi yönetin.

Önderlik ederken başkalarına örnek olun

Önderler bütün yaptıklarıyla kendi personellerine örnek olurlar. Kendi saygınlığınızı hafife almayın. Personeliniz tavır, davranış ve performansınızdan etkilenecektir. Başkalarına iyi bir örnek olmanız gerekir. Bunu gerçekleştirmezseniz personelinizin işe tam olarak bağlılığını ve desteğini sağlayamadığınız gibi başarınız da olumsuz yönde etkilenir.

Yüksek standartlara göre çok çalışın

Personelinizin çok çalışmasını istiyorsanız, bizzat siz çok çalışmalısınız. Aksi halde personeliniz niçin zahmete katlandıklarını kendilerine sormaya başlar.

Ayrıca siz yüksek nitelikli işler üreterek personeliniz için standartlar oluşturun. Böylelikle personeliniz kendilerinden ne beklenildiğini öğrenmiş olacaktır.

Yapıcı olun

Siz coşkulu ve canlı olursanız; bu başkalarına bulaşacak, personeliniz sizin sorumluluğunuzu paylaşacak ve görevlerini başarmak için motive olacaktır. Gücünüzün yettiği her yerde yapıcı olun. Kişiler ağlayıp sızlayan birinden çok neşeli ve iyimser birisi tarafından yönetilmeyi tercih eder.

Yardımcı olun

Doğrudan doğruya önderlik kimi zaman kolları sıvamanız anlamına gelir. Koşullar gerektirdiğinde yardımcı olun. Personeliniz bunu takdirle karşılayacaktır. Çünkü siz genellikle yapılmasını başkalarından istediğiniz şeyin çözümlemesi için girişimde bulunmaya hazırsınızdır.

Paniğe kapılmayın

Başkaları paniğe kapıldığında siz soğukkanlılığınızı sürdürmeye çalışın. Kriz anlarında soğukkanlılığınızı korursanız, başkalarının soğukkanlı olmasına yardımcı olduğunuz gibi işleri de etkili şekilde yönetebilirsiniz.

Kişiliğinize gölge düşürmeyin

Yönetici olarak olgun ve sorumlu gözükmeli, davranışınızı durumun gereğine göre ayarlayabilmelisiniz. Bu, aşırı derecede ciddi olmanız ve şakaya katılmamanız anlamına gelmez. Ancak aşırılığa kaçmayın.

Dikkatli olun. Kendinizi, bizzat kendi davranışınız nedeniyle, sorunları personelinizle görüşemeyeceğiniz bir konuma getirmeyin. Örneğin

başkalarınınca işler tayin edilen zamanlarda yapılmadığı için siz eleştirilebiliyorsanız, bu başarısızlıkla baş etmek son derece zordur.

İşin sizi huzursuz etmesine izin vermeyin

İşler her zaman sorunsuz yürümese de Yöneticilik yaşamınız zevkli olmalıdır. İşinizi sebatla ve azimle sürdürün, ancak sorunları bütün yönleriyle değerlendirmeye çalışın. Şaka ve mizahı elden bırakmayın ve eleştiriyi gereğinden fazla kişiselleştirmeyin.

Hatalarınızı kabul edin

Hatalarınızı kabul etmekten korkmayın. Herkes zaman zaman hata yapar. Siz hatalarınızı kabul ederseniz, personeliniz size daha çok saygı gösterecektir. Suçu asla personelinize yıkmaya çalışmayın. Hesap verme sorumluluğu, personelinizin yaptıklarına yönelik eleştiriyi sizin üstlenmeniz anlamına gelir. Belki de onları gerektiği gibi eğitmediniz.

İyi iş ilişkileri kurun

Personelinizden azami ölçüde yararlanmanız için onlarla karşılıklı güven ve saygıya dayalı iyi iş ilişkileri kurmanız gerekir. İyi iş ilişkileri oluşturulduğunda, yapabileceklerinin en iyisini yapacaklar, gerekli sonuçları elde edecekler ve kişisel tatmin sağlayacaklardır.

Güven ve saygıyı kazanın

Yönetici olarak güven ve saygıyı kazanmanız gerekir. Güven ve saygı unvanla kendiliğinden sağlanmaz. Yöneticinin güvenilir ve saygı duyulur olması asırdır. Bu da popüler olmaktan ya da sevimliden daha önemlidir.

Güven ve saygıyı kazanmak için:

- Öyle bir tarzda yönetin ki güven ve saygı size doğal olarak gelsin. Siz olduğunuzdan farklı görünmeye kalkarsanız kişiler sizin içinizi okuyacaklardır.

- Tutarlı davranmaya çaba gösterin ki personeliniz sizi nasıl “okuyacağını” bilsin. Tepkileriniz kestirilemez olduğunda, personeliniz kaygılı olacak ve hissettiklerini söylemede isteksiz davranacaktır.
- Personelinize hakkaniyetli davranın. Birini kayırmayın ya da taraflı davranmayın veyahut olgulara bakmaksızın sonuçların üzerine atlamayın. Personelinizi destekleyin, karar ve yargılarınızın etkilerini enine boyuna düşünün.
- Personeliniz sırlarını size açmada kendilerini rahat hissetsinler. Ketum olun. Söylediğinizi yapın ve ne söylediğinizin ne anlama geldiğini bilin.

Güven ve saygı gösterin

Kişileri etkin yönetmek ve istenilen sonuçları elde etmek istiyorsanız, onlara güvenmeli ve katkılarına değer vermelisiniz. Etkin iş ilişkileri kurmanız için:

- Herkese birer birey olarak davranın. Her kişide gerçek bir ilgi uyandırın. Sizin onları onların da sizi tanıması için zaman tanıyın.
- Kurum, bölümler ve birimler seviyesinde yapılan toplantılardan sosyal ilişkiler kurmada en iyi şekilde yararlanın.
- Personelinize en geniş anlamda ihtimam göstermeye çalışın. Personelinizin ve kariyerlerinin doğru çizgide gelişmesine gayret edin. Personelinizle gerekli duyarlılığı göstererek ilgilenin. Kuşkusuz, onlara yardım edemediğiniz zamanlar olacak ya da işler onların hoşlanmadığı biçimde gelişecektir. Böyle durumlarda onlara bunun nedenlerini anlatın.
- Kişilerin çevrelerinde olup bitenlere olan ilgilerini asla küçümsemeyin. Kişilerin bilgili ve tecrübeli oldukları ve katkıda bulunabilecekleri işlerin içine girmelerini sağlayın. Personelinizin yaratıcılıklarını engellemeyin ya da bazıları zarafetle ifade edilmese bile onların görüşlerini açıklamalarını sınırlamayın. Ayrıca onların görüşlerini alırsanız ama uygulamazsanız nedenini açıklamaya özen gösterin. İstifade etmeseniz de personelinize yaptıkları katkılardan dolayı teşekkür edin.
- Kendilerini ilgilendiren işler hakkında personelinize mümkün oldukça her seferinde önceden bilgi verin. Bu davranış zarif olmanın yanı sıra kişilerin değişikliğe alışmaları için zaman kazanmaları bakımından da isabetli olur.

Geniş kapsamlı açıklama yapmayı zamana bırakın. Bu yaklaşım, kişilerin kararların niye alındığını anlamalarını kolaylaştırır.

- Personelinize yardımcı olun ve onları destekleyin. Eleştiriniz yapıcı olsun. Kişilere hatalarından ders almalarında yardımcı olun.
- Personeliniz, kendilerinden açık ve samimi olmalarını ve olup bitenlerle ilgili görüşlerini bildirmelerini beklediğinizi bilsin. Etkin şekilde yönetmek için hem iyi hem de kötü haberleri öğrenmeye ihtiyacınız olduğunu açıkça anlatın.

Sonuç almak için yönetin

Sonuçlar yöneticiliğin “bilançosu”dur. Ekibinizin gerekeni zamanında, istenilen kalitede ve uygun maliyetle yaptığından (ve iyi yönetiminizin ekibinizde hissedildiğinden) emin olmalısınız. Riske girmekten çekinmeyin, ama olası etkileri görmeksizin kestirme yollara da başvurmayın.

Sonuç almak için yönetirken:

Yüksek standartlar belirleyin

Disiplini sağlayın. İddialı ama erişilebilir performans standartları belirleyin; personeliniz çaba göstermeye zorlansın ve yaptıklarıyla iftihar etsin. Personelinizin her biri gereken işi yapsın ve görevinin başında olsun. Personelinizin yapacak yeteri kadar işleri olmazsa hem moralleri bozulur hem de verimlilikleri azalır.

Verdiğiniz direktifler yanlıya yer vermeyecek kadar açık olsun

Personelinizin her biri yapılması gerekeni açık seçik bilsin. Personelinize bütçe zaman çizelgesi ve standartları da içeren hedefler gösterin.

Öncelikler belirleyin ve bu öncelikleri devamlı olarak gözden geçirin.

Sağlıklı kararlar verin

Sonuç almak için yönetirken ne yapılacağına karar vermeli ve onu yapmaya girişmelisiniz. Doğru kararlar vermek sağlam bir muhakemeyi ve zamanlamayı bu kararlara bağlı kalmak da büyük bir azmi gerektirir.

Bir kriz yönetimi döneminde olsanız bile düşünüp taşınmadan ve aceleyle hareket etmekten kaçınınız. Acele etmemeye çalışın - Biraz daha uzun zaman zarfında meseleleri uzun uzadıya düşünmek ve ilk uygun zamanda karar vermek genellikle daha iyi olur. Ancak telaşa kapılmayın ve koşullar değiştiğinde kararlarınızı gözden geçirecek kadar esnek olun.

Sorunları kabullenip gereğini yapın

Sorunları bilmezlikten gelir ve başkalarına yalnız duymak istediklerini söylerseniz, sorumluluklarınızın gereğini yerine getirmezsiniz. Yanlış olduğunu bildiğiniz şeyler çözümlenmedikçe sorunlar genellikle ortadan kalkmaz ve zorlukları daha da zora sokarsınız.

Düşük performansı ya da davranışı görmezlikten gelerseniz, onu bağışlamış olursunuz. Zayıf ve etkisiz görürsünüz ve standartlar genel olarak düşer. Meseleler ne kadar kabulü zor ve hassas olursa olsun gerekli tavrı almayı ertelemeyin.

Sorumlu görünmeniz gerekir. Bu, bazı zamanlarda taraf tutmanız ve sorumlu olmanız anlamına gelir. Amiriniz sizin sorumluluklarınızın niye yerine getirilmediğini bilmek isteğinde kusurunuzu maiyetinizdekilere yıkmayın. Maiyetinizin istediğini yapamazsanız üst yönetimi, işin üzerinizdeki baskısını ya da başka bir şeyi suçlamayın. Sonuçlar elde edilmediğinde, sorumluluğunuzu kabul edin ve “gerilimi azaltın”.

Kontrolü sürdürün

Bunun için çevrenizde neler olduğunu bilmeniz gerekir. Devam eden işlerle ilişkinizi sürdürün. Olağan kontrolleriniz ve maiyetinizle gelişmelerin değerlendirilmesine yönelik toplantılarınız sürsün. Olayların bazen bizzat sizin tarafınızdan araştırılması da yararlı olur. Doğrudan size bağlı olmayan kişilerle konuşarak çoğu kez etrafta olanlarla ilgili yararlı izlenim elde edebilirsiniz. Yaptığınız şey hakkında yöneticilerinize bilgi vermeniz ve

nedenlerini açıklamanız en iyisidir. Aksi takdirde yöneticileriniz kendilerinin tehdit edildiği hissine kapılırlar.

Her zaman başkalarının ulaşılabilen bir yönetici olun ve olası sorunlar hakkında sürekli olarak size bilgi vermeleri için başkalarını teşvik edin. Olaylar hakkında daha işin başında bilgi sahibi olursanız, ciddi krizler önlenebilir ve sorunların erkenden önü alınabilir.

Başarı halinde takdir ve teşekkürlerinizi belirtin

İyi sonuçlar alındığında sessiz kalmayın ve takdirlerinizi ifade edin. Bu tutumunuzu hem kişilere hem de ekibinize karşı gösterin. Bu tavrınız başarılı bir çalışma gerçekleştiren personelinize ek bir tatmin sağlayacak ve onları başarıyı tekrarlamak için motive edecektir.

Personelinizin çabalarını daima teşekkürle karşılayın. İçten davranın. Aşırıya kaçarak ya da sıradan başarıları överek minnettarlığınızın değerini azaltmayın.

Stresi yönetin

Stresin olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Belli bir dozda stres olmaksızın insanlar yapabileceklerinin en iyisini yapamazlar. Ama aşırı derecede stres performans düşüklüğüne, hastalığa ve işe devamda aksamalara yol açabilir.

Bundan dolayı, başkalarının stresinin nasıl farkedileceği, stresli durumlarda nasıl yönetim tavrı sergileneceği ve stresi kavramada ve onunla başa çıkmada personele nasıl yardımcı olunacağı konuları üzerinde düşünmek isabetli olur.

Stresi ve stresli durumları kavrayın

Stres kendini çeşitli şekillerde gösterebilir. Kişilerin fiziksel (baş ağrısı, uykusuzluk, sık sık tekrarlayan soğuk algınlığı, hazımsızlık vb.) ya da psikolojik (gerilim, sinirli olma, konsantrasyon eksikliği, özgüvenin azalması vb.) problemleri olabilir. İnsanlar çok içki içebilir ya da bütün tiryakisi olabilir veya işteki ve evdeki ilişkileri sağlıklı yürütemeyebilir.

Her insanın strese tahammülü farklıdır. Birisi için tahammül edilmez olan bir baskı diğer bir kişiyi harekete zorlayan özelliktir. Stresin ve özellikle işle bağlantılı stresin insanları nasıl etkilediğini anlarsanız, stresten olumlu bir biçimde yararlanabilir ve gereksiz ve zararlı stresi azaltabilirsiniz.

Stresli durumları başarıyla yönetmek için hangi etmenlerin işte stres yarattığını bilmeniz gerekir. Yaygın etmenlerden bazıları şunlardır:

İşte strese yol açan etmenler

Çevreyle ilgili

- Aşırı derecede gürültü
- Yetersiz ışıklandırma
- Yetersiz havalandırma
- Aşırı kalabalık
- Yetersiz ya da aşırı derecede ısı
- Zehirli dumanlar ve kimyasal maddeler
- Kötü yerleştirilmiş mobilya
- Sabit iç bölme duvarsız çalışma yerleri
- Bakım ve onarımın yetersizliği
- Sigara tiryakileriyle birlikte çalışma
- Yönetimden uzak bir alt bölümde çalışma

İş sözleşmesiyle ilgili

- Düşük ücret
- Standart zaman dilimine uymayan çalışma saatleri

Aşırı derecede fazla mesai

İş düzenlemesiyle ilgili

- Tekrarlanan sıkıcı çalışma
- Gereğinden çok ya da az iş
- İşin hızı ve akışı

- Gereğinden çok ya da az gözetim
- Yönlendirme ve karar almadaki eksiklik
- Sürekli olarak masa başında oturma
- Yetersiz dinlenme molaları
- Monitörlerle ya da diğer aygıtlarla çalışma
- İş kontrolünde yetersizlik
- Becerilerden gereğince yararlanmama
- Beklenmeyen ya da açıklanması yapılmayan değişiklikler.

İlişkiler

- Amirlerle ve meslektaşlarla kötü ilişkiler
- Cinsiyet ayrımcılığı, ırk ayrımcılığı, yaşlı-genç ayrımcılığı (taciz ve her türlü ayrımcılık dahil)
- Denetlenen kurumdan yakınmalar
- Soğuk davranışlar
- İletişim eksikliği
- Despotik yönetim tarzı

Kuşkusuz, mali ve kişisel sorunlar ile ölüm gibi iş dışındaki nedenlerle kişilerin durumu daha da kötüleşebilir.

Stresli durumları yönetin

Yönetici olarak stresi yönetmeniz ve onun arzulanmayan etkilerinin önlenmesine yardımcı olmanız gerekir. Personelinizin çalıştığı ortamdan bir ölçüde siz sorumlusunuz ve personelinizin üzerindeki gereksiz stresi azaltmak için yapabileceğiniz çok şey var. Başarılı stres yönetimi motivasyonun, üretkenliğin ve moralin artmasını sağlayacaktır.

- Hangi etmenlerin stres yarattığının ve kararlarınızın personeliniz üzerindeki etkilerinin farkında olun.
- Kişilerin stres belirtilerini gözleyin.

- İşlerin bitiş tarihlerinde tamamlanmasını ve amaçlara ulaşılmasını sağlayın.
- Personelinize zamanlarını ve önceliklerini yönetmede yardımcı olun.
- Eleştirileriniz yapıcı olsun.
- Aşırı iş yükü oluşursa esnek olun.
- Değişiklikleri dikkatle yönetin
- Sorunları dinlemede istekli olun.
- Personelinizin tavsiyelerini alın.
- Desteğe ihtiyaç duyduğunuzda sağlık ve eğitim birimleri ile diğer kişilerden pratik yardım talebinde bulunun.

Yöneticinizi yönetin

Yöneticinizle etkin biçimde çalışmak kendinizi ve personelinizi yönetmek kadar önemlidir. Bir birlikte çalışma dayanışması geliştirmeyi hedeflemelisiniz. Bu herkesin tarzına uygun düşmeyebilir, ancak ilişkileri her zaman olumlu yönde yürütmeye çaba göstermekte yarar vardır. Bu nedenle, şunların gerçekleşmesine gayret edin.

Anlayışınızı geliştirin

Yöneticinizin nasıl çalıştığını öğrenin. Kendine has çalışma yaklaşımı, temposu ve tarzı olan yöneticinizle en verimli şekilde nasıl çalışılacağını uzun uzadıya düşünün. Genellikle, ilişkinizi geliştirebilmenin en iyi yolu dikkatinizi yöneticinize ne yaptırabileceğinize değil, sizin ne yapabileceğinize yöneltmektir. İş yükünün taşınmasına yardımcı olun ve bütün “sıkıntıları” yukarıdaki kademelere aktararak bu iş yüküne eklemeye bulunmayın.

Yönetici seviyesindeki baskıların ve sınırlılıkların daha net bir resmini elde etmek için olaylara Yöneticiniz konumundan bakmaya çalışın. Yöneticinizin sorunlarını anlayarak ona daha çok yardımcı olacak bir konumda olursunuz.

Aynı şekilde, Yöneticinizin olayları sizin bakış açınızdan görebilmesini sağlayın. Gerçeklerin ilk elden anlaşılmasını sağlamanın ve nasıl çalıştığınızı göstermenin yollarını bulun.

Yöneticinizi sürekli olarak bilgilendirin

Karşılıklı olarak olup bitenlerle ilgili olarak hep en yeni bilgilere sahip olun ve “sürpriz yok” temelinde çalışın. Yöneticiniz hiç bir zaman sizin iletmeniz gereken şeyleri bilmekten dolayı “yanıtlanmış” olmasın.

Yöneticinizden düşüncelerinizin ve yapmayı planladığınız şeylerin dile getirildiği bir kürsü olarak yararlanın. Bu sizin önceden uyarılmanızı ve çoğu kez daha iyi sonuç almanızı sağlar. Ortaya çıkan sorunları tespit edin ve tehlike sinyallerine dikkat çekerek bu gibi durumları önceden gösterin.

Sorunları değil, çözümleri sunun

Mümkün olduğunda her ortamda ortaya çıkan sorunu olası çözümleri gözden geçirme şansını yakalayınca kadar bekletin. Sorunu ortaya koyduğunuzda olası çözümleri de beraberinde önerin. Yöneticinizin yükünü hafifletmenin dışında, sizin katlanılabilesini zor gördüğünüz zoraki çözümlerden kaçının.

İnisiyatif kullanın

İnisiyatif kullanın, ama aşırılığa kaçmayın ya da girişiminiz gereğinden fazla ve çok erken olmasın. Etkiniz yavaş yavaş genişlesin ve Yöneticinizin güvenini kazanın. Ancak hiç bir zaman yardım istemekten çekinmeyin. Kriz ya da başarısızlık riski ile karşılaşmaktansa yardım istemek her zaman daha iyidir.

Pratik ve sistemli olun

Yöneticinizin işlerin nasıl yapılmasından hoşlandığını bilin ve bu tercihlere uygun davranın.

Hazırlık çalışmalarını eksiksiz yaparak Yöneticinizin işini daha kolaylaştırın. Sorunlarla ilgili temel noktaları özetleyin, bir işin yürütülmesiyle ilgili lehte ve aleyhte düşünceleriniz olsun, görüş ve önerilerinizi ortaya koyun.

Destek verin

Destek sunarak Yöneticinizin beceri ve performansını tamamlamaya çalışın. Hedef ve hatalarla ilgili kısa notlar tutun ve hata yaptığını inandığınızda Yöneticinizi ikna etmeye çaba gösterin. “Evet efendim” diyen birisi etkin bir Yönetici değildir. Ancak, düşüncenizi söyledikten sonra karar verilen konuyla ilgili kuşkularınız olsa bile Yöneticinizin kararlarını destekleyin.

Değerlendirme talep edin

Eksikliklerinizi nasıl giderebileceğiniz ve performansınızı nasıl artırabileceğiniz hakkında Yöneticinizin görüşlerini öğrenmeye gayret edin. Açıklamalar isteyin ve kararların nedenlerini araştırın.

Merkezden uzakta çalışanları dikkatle yönetin

Taşra birimlerinin ve taşrada çalışan personelin yönetimi zor olabilir. Sizin bulunduğunuz yer personelinizinkinden farklı olduğunda; etkin liderlik yapmak; etkili iş ilişkisi ve iyi iletişim kurmak ve çalışmalarını kontrol etmek için ek bir dikkat göstermeniz gerekir. Siz Yöneticinizden uzakta bir yerde iseniz iletişim kurmayı ona bırakmayın. Yöneticinize gelişmeler ve sorunlar hakkında bilgi verin ve siz de Kurum’daki gelişmeler ile irtibatınızı sürdürün.

Kontrol listesi 2

Başkalarının yönetimi

Önderlik ederken başkalarına örnek olun

- Yüksek standartlara göre çok çalışın
- Yapıcı olun
- Yardımcı olun
- Paniğe kapılmayın
- Kişiliğimize gölge düşürmeyin
- İşin sizi huzursuz etmesine izin vermeyin
- Hatalarınızı kabul edin

İyi iş ilişkileri kurun

- Güven ve saygı kazanın
- Güven ve saygı gösterin

Sonuç almak için yönetin

- Yüksek standartlar belirleyin
- Verdiğiniz direktifler yanılığa yer vermeyecek kadar açık olsun
- Sağlıklı kararlar verin
- Sorunları kabullenip gereğini yapın
- Kontrolü sürdürün
- Başarı halinde takdir ve teşekkürlerinizi belirtin

Stresi yönetin

- Stresi ve stresli durumları kavrayın
- Stresli durumları yönetin

Yöneticinizi yönetin

- Anlayışınızı geliştirin
- Yöneticinizi sürekli olarak bilgilendirin
- Sorunları değil, çözümleri sunun
- İnisiyatif kullanın
- Pratik ve sistemli olun
- Destek verin
- Değerlendirme talep edin

Merkezden uzakta çalışanları dikkatle yönetin

Personelin performansının yönetimi

Yönetim daha çok başkaları aracılığıyla sonuç almaya yöneliktir. Bu yüzden personelinizin performansının yönetimi sizin temel ilgi alanlarınızdan biridir. Ayrıca “meslek grubu”na dahil personelin performansının yönetimiyle bağlantılı özel sorunlarla karşılaşılabilir.

Esas itibarıyla;

- Herkesin ne yapması gerektiğini ve standartların gerektirdiklerini yeterince anlamış olmasını sağlamalısınız.
- İşlerin nasıl yürüdüğünden sürekli haberdar olmalısınız.
- Gerekenin yapılması için gerekli değerlendirme, yardım ve desteği sağlamalısınız.
- Her zaman performansın geliştirilmesine çaba göstermelisiniz.

Bütün bunlar hedeflerin belirlenmesine ve gelişmelerin gözden geçirilmesine zaman ayrılmasını gerektirir. Kişilerin performansının yönetimi şöyle özetlenebilir:

- Performansın planlanması
- Performansın izlenmesi
- Performansın geliştirilmesi

Bu yaklaşımı izleyerek ve düzenli olarak zamanını performansın yönetimine ayırarak herkes daha etkin olabilir. Ancak her zaman personelinizin performansında çarpıcı gelişmeler olacağını ummayın. Birçok durumda en iyimser beklentiniz yavaş ama sürdürülebilir bir gelişme olmalıdır.

Performansı planlayın

Performansın yönetimi planlamayla başlar. Amaç performansı doğru yönde başlatmaktır. Açık hedefler belirleyerek size bağlı her bireyin elde edilecek sonuçları ve ulaşılabilecek standartları anlamasını sağlayın.

Hedefler belirleyin

Başlangıç noktası Gelişmeye Yardımcı İş Planının hazırlanmasıdır. İdeal olarak bu plan personelinizin her biri için hazırlanmalı, görevlerinin amacını, yıllık hedefleri ve personelinizin sorumlu olduğu kaynakları belirlemelidir. Ancak Kurum'un çalışmasının niteliği dikkate alındığında bütün personel için bu kadar çok ilerisini öngörmek her zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle, yapabileceğiniz en iyi şey kısa vadeli iş hedefleri ile uzun vadeli personel hedeflerinin sentezidir.

Bireysel amaçlar kategorilerine ve alanlarına göre değişiklik gösterir. Bunlardan bazıları işe ilişkin gündelik sorumlulukları ve çalışmanın gerektiği gibi ve kabul edilebilir bir kalitede sürdürülmesiyle ilgili diğer görevleri kapsayacaktır. Bireysel amaçlardan diğer bir kısmı ise iyileştirmelerin yapılması ya da yeni yaklaşımların geliştirilmesi gereken alanlarla ilgili olacaktır. Ancak belli bir standardı sürdürme, iyileştirme ve geliştirme arasında doğru dengeyi kurduğunuzdan emin olmalısınız.

Kişi aynı zamanda Yönetici olduğunda, görevin yürütülmesi ile kişilerin yönetilmesi arasında sağlıklı bir dengenin kurulması önem taşır. Bu durumda, kişi için belirlenecek amaçlar, kişilerin yönetimi bakımından da hangi ihtiyaçların karşılanacağını hesaba katmalıdır.

Koyduğunuz hedefler:

- *Kesin* olsun, açık ve sade bir anlatımla yazılsın.
- *Ulaşılabilir* olsun, kişinin beceri, bilgi ve yeteneğini dikkate alsın. Ama yine de belli çabayı gerektirsin ve “zorlukları” olsun.
- *Ölçülebilir* olsun. Mümkün olan her durumda hedefleri sayısal olarak gösterin ve gerekli standartları ve hedef tarihlerini ekleyin.
- *Önceliklendirilmiş* olsun.

Hedeflerde anlaşın

İlgili kişiyle hedeflerin tartışılması ve üzerinde uzlaşmaya varılması önem taşır. Bu yaklaşım neyin gerektiğinin anlaşılmasını sağlar ve bu yolla gerçekleştirilen “sözleşme” işe bağlılığı artırır. Önceden yapılan bütün tartışma süreci hedeflerin yerinde, önceliklerin de açık ve anlaşılır olmasını

sağlar. Başlangıçta yapılan anlaşma ilerdeki anlaşmazlığı önler-ancak anlaşma sağlayamamışsanız son söz size aittir.

Deneyimli kişilerle çalışırken onlardan kendi hedeflerini belirlemelerini istemeniz ve sonradan bu hedefleri onaylamanız bazen yararlı olur. Hedeflerin “aşağıdan-yukarıya” bu şekilde belirlenmesi bireysel gelişime yardımcı olabilir.

Personelinize Kurum görevleri ile nasıl uyuştuklarını gösterin

Gelişmeye yardımcı iş planları ve bireysel hedefler bir boşlukta üretilmemelidir. Personelinizin, kendilerinin ya da görevlerinin şube, bölüm ve Kurum düzeyinde daha geniş çaptaki görevlerle nasıl uyuştuklarını anlamalarını sağlamalısınız.

Performansı izleyin

Bir performans planı üzerinde anlaştıktan sonra performansı sürekli olarak izlemeniz ve kontrol etmeniz; kişilerin amaca doğru ilerlemelerini sağlamanız; sorunları çabucak teşhis edip çaresini bulmanız; hedefler ve çalışma programlarında gerekli değişikliklerin yapılmasında anlaşmanız son derece önemlidir.

Bilgilenmeyi sürdürün

İşlerin nasıl yürüdüğünü izleyebilmenize imkân verecek etkin bir bilgi sistemine gereksinimiz var. Kurum’un çalışmaları izleme sistemleri yapılmış olanların raporlanmasını sağlar. Ayrıca yapılan “denetim”in olağan gözden geçirilme süreçleri kalitenin değerlendirilmesine yardımcı olacaktır. Ama yine de gelişmeleri kontrol etmeniz için ekip düzeyinde ya da bire bir toplantılar düzenlenmesini öngören bir sistemi kurmanız da gerekebilir.

Performansı düzenli olarak değerlendirin

Kurum'un personel değerlendirme sistemi performansın beş temel evrede gözden geçirilmesine imkân verir:

- Performans gelişim raporları
 - Her önemli işten sonra ya da periyodik olarak hazırlanır. Bu raporlar, kişilerin başarılarını, sorunlarını ve performanslarını düzenli olarak değerlendirmeye, açıklamaya ve tartışmaya imkân sağlar.
- Geçici performans incelemeleri
 - Gelişmenin daha resmî incelenmesine ve tartışılmasına imkân verir.
- Yıllık performans raporları
 - Kişinin çalışmasının nesnel, eksiksiz ve tarafsız değerlendirilmesini sağlar ve performansa dayalı ücret ödemesi için bir temel oluşturur.
- Yükselme ve yetenek ile ilgili raporlar
 - Yıllık performans raporu ile birlikte hazırlanır. Bu raporlar kişinin yükselmeye ne kadar uygun olduğunun değerlendirilmesine imkân sağlar.
- Değerlendirme görüşmeleri
 - Yıl sonunda kıdemli bir yönetici ile kapsamlı bir görüşme yapılır. Bu görüşmede performans gözden geçirilir ve gelecek yılın gereksinimleri ile hedefleri üzerinde mutabakat sağlanır.

Bu aşamaların birlikte ele alınmasıyla kişilerin bütün sorumluluklarını nasıl yerine getirdiğinin izlenmesi ve yanlış işler yapıldığında etkin ve zamanlı önlemlerin alınması için kapsamlı bir sistem sağlanmış olur.

Performansı geliştirin

Gelişmeyi gözden geçirme ve performans değerlendirme süreçleri boyunca yaklaşımınız kişiyi geliştirmeye yönelmelidir. Aşağıdakiler yapmaya çalışın.

Teşvik edin

Personelinizin neyi yaptığına ve nasıl yaptığına ilgi gösterin. Onlardan başarılı çalışmalar beklediğinizi söyleyin. Onların performanslarında olumluluklar arayın; sorunlara ve meselelere gereğinden çok zaman harcamak çok kolaydır. Övgünün kişiler ve onların performansları üzerindeki etkisini küçümsemeyin.

Yardımcı olun ve destek verin

Yardım ve destek kişiye göre değişecektir. Her bir kişinin görevini gereği gibi yapması için hangi desteğe ihtiyaç duyduğunu enine boyuna düşünün. Bu, işi üstlenen kişinin uzmanlığına ve güvenine bağlı olacaktır. Basit deyimle;

- Deneyimsiz ya da işi gerektiği gibi yapacak yeteneği bulunmayanları yönlendirmeli ve performanslarını yakından izlemelisiniz.
- Uzmanlığı olan ama henüz kendilerine güveni bulunmayan kişileri eğitmeli ve desteklemelisiniz. Bu tip kişiler kendilerini gereğinden fazla yönlendirmenize değil, problemi çözme ve karar alma süreçlerine katılımınıza ihtiyaç duyabilirler. Gerektiği gibi yardımda bulunmaya ve rehberlik etmeye hazır olduğunuzun bilinmesini sağlayın.
- Yetenekli ve işi bizzat kendileri yapmaya istekli olanlara yetki devrinde bulunabilirsiniz.

Sık sık değerlendirmelerinizi iletin

Etkin bir biçimde yapılan değerlendirmeler kişilerin çalışmalarını doğru çizgide sürdürmelerini sağlar, kabul görme duygusu yaratır, öğrenmeye ve gelişmeye yardımcı olur. Ancak, kişiler büyük bir olasılıkla olaydan uzun bir süre sonra yapılan değerlendirmeden çok, hemen olay sonrasında iletilen değerlendirmeden yararlanırlar. Bundan dolayı, konuları ortaya çıkınca ele alın-değerlendirme yapmaktan kaçınmayın ya da değerlendirmeyi gelecek resmî değerlendirme görüşmesine ertelemeyin. Aksi takdirde kırgınlıklar ve hoş olmayan duygular yaşanır ve “Bu konu hakkında zamanında herhangi bir şey söylemediniz” denir.

Performansla ilgili değerlendirmenin yapıcı bir tarzda iletilmesi beceriyi, anlayışlı olmayı ve başkalarına saygı duymayı gerektirir. Daima objektif

olun; örnekler verin; dengeli olun; kişilikte değil, davranışta yoğunlaşın; değerlendirmeyi alıcının yararına olacak biçimde düzenleyin. Sadece içinizi döküp rahatlayacak biçimde davranmayın.

Yetersiz performansı yapıcı bir yaklaşımla ele alın

Kimi zaman işini yeterli biçimde yapamayan ya da yapmak istemeyen kişiyle karşılaşmanız olasıdır. Sorunu performansın geliştirilmesi noktasından ele alın ve cezalandırıcı önlemlere ancak son çare olarak başvurun.

Yapıcı bir yaklaşım benimseyin:

- Kayıt tutun ve yetersiz performansı dikkatle analiz edin. Sorun ve nedeni tam olarak nedir? Diğer yöneticiler sorunları aynı tarzda mı değerlendiriyorlar? İlginizi haklı gösterecek yeteri kadar objektif kanıtınız var mı?
- Yetersiz performansı zaman geçirmeksizin ele alın. Zaman ne kadar uzarsa sorunlar o kadar kötüleşir. Bundan da başkaları etkilenecek ve prestijiniz zarar görecektir.
- Endişelerinizi yüz yüze görüşerek ilgiliye iletin ve problem çözme yaklaşımıyla yardımcı olmaya çalışın. Performansın hangi noktada yetersiz olduğunda ve neyin değişmesi gerektiğinde mutabakata varın. Bir eylem planı hazırlayın ve gelişmeyi değerlendirin.

Etkin eğitim sağlayın

Eğitimi etkin bir şekilde yönetmek için neyi gerçekleştirmeye çalıştığınızı yeterince bilmeniz gerekir. Yönlendirici ilkeler kişilerin performanslarının gelişmesine ve bütün yeteneklerinin hayata geçirilmesine yardım etmek için var olmalıdır.

Personelinizin ihtiyaç duyduğu eğitimi, bu eğitimin nasıl ve ne zaman verileceğini ve sonuçta performansın ne kadar geliştiğini belirlemelisiniz.

Etkin bir eğitim sağlamak için;

- Her bir kişi için eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek eğitimi planlayın.

- “Eğitimin yük değil, yararlı” olduğu şeklindeki doğru davranışınızı bizzat siz göstererek kişilerin öğrenmelerine yardımcı olun. Bilgi ve deneyiminizi paylaşın. Eğitimin onların ihtiyaçlarına uygun düşmesini sağlayın.
- Birim ve bölüm çalışmalarına katılımı etkili şekilde özendirin.
- Etkin bir masa başı eğitimi sağlayın. Kişiler uygulama ile bilgi ve becerilerini geliştirirler ve iş başında yeterli eğitimle daha çok uzmanlaşırlar ve işlerini daha hızlı yaparlar. Masa başı eğitime destek verin, yaptıkları işten zevk almaları için eğitimcileri teşvik edin ve kendilerini bu nedenle övün.
- Kurum çalışmalarının birçok alanında hem genel hem de özel konularda yönlendirme sağlayan kurslar bulunmaktadır. Eğitimin iş başında uygulayarak kazanılan tecrübeyle güçlendirilmesini sağlamaya çalışın.
- Verilen eğitimi değerlendirin ve değerlendirmelerinizi eğitim bölümüne bildirin. Kursun ya da masa başı eğitimin ne kadar etkin olduğunu ve boşlukların ya da eksikliklerin nasıl giderilebileceğini inceleyin.
- Danışman öğretmenlik sisteminin yeni işe alınanlar için etkili bir şekilde işlemlerini sağlayın.

Kişilerin gelişmesine yardımcı olun

Gelişme kapsamlı bir süreçtir ve bilgi ve becerilerin artırılması ile yeni ve değişik deneyimlerin kazanılmasını içerir. Gelişme her zaman terfi ya da ücret artışı değildir.

Kendinizi personelinizin gelişmesine hasretmelisiniz. Eğer bunu yapmazsanız, kişilerin yeteneklerinden tam olarak yararlanılamayacaktır. Ancak gelişme, ilgili kişiyle paylaşılan bir sorumluluktur.

Personelinizin etkin şekilde gelişimini sağlamak için;

- Onların performansları hakkında etkin değerlendirmeler yaparak kendi yeteneklerini geliştirmelerini teşvik edin.
- Kişilerin yeteneklerinden tam olarak yararlanmaya çalışın. Bu tavır, kişilerin gelişmelerine ve yeteneklerinin heba olduğu duygusuna kapılmalarının önlenmesine yardımcı olur. Ancak sağlıklı dengeyi kurmak önem taşımaktadır. Kişilerden yapabileceklerinden fazlasını isteyerek onları zorlamayın.

- Sağlıklı bir ortam oluşturun. Personelinize onların iş başarma istekleri ve gelişmeleriyle ilgilendiğinizi gösterin. Kurum'un değerlendirme sistemi gelişmeyi onlarla tartışmak için bir dizi olanak sunmaktadır.
- Öncelikler belirleyin. Herkesi memnun edemezsiniz. Bu yüzden Kurum'un hedefleri öncelik kazanmalıdır. Bundan dolayı, Kurum'un ve kişilerin menfaatlerini en üst düzeye çıkaran seçenekler belirleyin ya da fırsatlar yaratın.
- Bir gelişme süreci oluşturun. Farklı tipteki görevleri, yeni çalışma alanları için geçici görevlendirmeleri ve Kurum dışı geçici görevleri içeren kapsamlı bir bakış açınız olsun.

Kontrol listesi 3

Personelin performansının yönetimi

Performansı planlayın

- Hedefler belirleyin
- Hedeflerde anlaşın
- Personelinize Kurum görevleri ile nasıl uyduktıklarını gösterin

Performansı izleyin

- Bilgilenmeyi sürdürün
- Performansı düzenli olarak değerlendirin

Performansı geliştirin

- Teşvik edin
- Yardımcı olun ve destek verin
- Sık sık değerlendirmelerinizi iletin
- Yetersiz performansı yapıcı bir yaklaşımla ele alın
- Etkin eğitim sağlayın
- Kişilerin gelişmesine yardımcı olun.

Disiplin yaptırımlarının, yakınmaların ve kişisel sorunların çözümünün yönetimi

Her şeyden önce yapıcı olun. Kişilere sorumlu davranacakları konusunda güvenin, herkese adil ve iyi davranın ve soruna yol açan konularla bir an önce ilgilenin. Ancak bu şekilde performans ve motivasyon istenilen düzeyde olacak ve formel disiplin sorunları ile şikayetlere çok az rastlanılacaktır. Ancak, ne kadar iyi yönetirseniz yönetin, nadiren de olsa disipline ilişkin sorunlar ve yakınmalar meydana gelebilir ve siz bu sorunlara nasıl yaklaşacağınızı bilmek durumundasınız. Eğer personelinizi sizin çözemeyeceğiniz kişisel sorunları olursa Kurum'un Kişisel Sorunların Çözümüne Yardım Servisinin desteğine gereksinim duyabilirsiniz.

Disiplin yaptırımlarında adil olun

Disiplin yaptırımları informel bir uyarıdan işten uzaklaştırmaya kadar uzanan bir zincir oluşturur. Şartlar ne olursa olsun, sorunların çözümündeki yönlendirici prensipler aynıdır.

- Önleme tedavi etmekten daha iyidir. Mümkün olduğu ölçüde kişilerin davranışlarını sezerek ve yönlendirerek herhangi bir disiplin cezasına duyulacak gereksinimi önleyin.
- Disiplin cezalarının amacı kişileri cezalandırmak ya da incitmek değil, gerekli performansı sağlamak, çalışma ve iş standartlarından sapmaları düzeltmektir.
- Disiplin yaptırımları gerektiren durumları kararlılıkla ele alın. Konuyla ilgilenmekten (ne kadar sevimsiz olursa olsun) kaçınmayın, aksi takdirde diğer insanlar kendi standartlarını gevşetecekler ve sizi diğer insanlara müsamaha göstermekle suçlayacaklardır.
- Adalet sadece bir kavram olarak algılanmamalı fakat aynı zamanda uygulama gereği hissedilmelidir. Hem tutarlı hem adil olmak durumundasınız.
- İşten uzaklaştırma her zaman en son başvuru olan yoldur.

Disiplin yaptırımını gerektiren her olay ayrıntıda birbirinden farklıdır ve kişisel ve duyarlı bir uğraşı gerektirir.

Bununla beraber, aşağıdaki genel yaklaşımın yardımı olabilir.

Kurum standartlarını duyurun

İlk başta personelinizin Kurum'da uygulanan çalışma ve performans standartlarını anlamasını sağlamalısınız. Eğer herhangi bir zamanda gevşemiş veya uygulanmayan standartları daha etkinleştirmek gerektiğine karar verirsiniz, bu konuda yeteri kadar uyarıda bulunulması ve nedenlerinin açıklanması yerinde olur.

Kurum'un disiplin usullerini bilin ve uygulayın

Kurumun disiplin usullerini bilmeli ve uygulamalısınız. Bunlar Personel El Kitabı'nda ifade edilmiştir. Doğru tavırların doğru yönetim kademelerinde alınmasında gösterilecek bir zaaf, personel iş kanunu hükümlerine göre hareket ettiğinde, sorunlara yol açabilir.

İnformel uyarı, ilgili şahsa buna uyma ve gerektiği gibi çalışma şansı vermesi bakımından tüm disiplin sürecinin muhtemelen en önemli aşamasıdır. Kurumun performans değerlendirme sistemi, özellikle de önemli görevleri ve çalışma dönemlerini izleyen tartışmalar, endişe uyandıran alanları görüşmek ve gözlemek için sistemleştirilmiş bir çerçeve oluşturur. Ancak ilgili kişiye bu endişenizden söz etmek için beklemenize gerek yoktur.

Eğer gerekli gelişme sağlanmazsa, ilk yazılı uyarıyla devam etmeniz ve gerekiyorsa daha kıdemli personelden ve Personel Bölümü'nden gerektiği şekilde alınacak yardımlarla tüm usulleri uygulamanız gerekmektedir. Doğal olarak, daha ciddi fiiller acil yazılı bir uyarıyı veya işten uzaklaştırmayı gerektirebilir.

Hızlı hareket edin

Hiyerarşik amirler, sorunları farkedip ortadan kaldırmak ve gerekli tavrı takınmak için elverişli konumda bulunan kişilerdir. Kabul edilemez bir

davranışı veya performansı oluştuğu anda bulup çıkarmak durumundasınız. Anında ve doğru bir tavır takınmazsanız düşük standartlara göz yumuyor ve kötü davranışlara yönelmeyi teşvik ediyor durumuna düşersiniz. Ancak çabuk hareket etmek düşüncesizce davranmak anlamına gelmez. Kendinize planlama ve araştırma için yeterli zaman ayırın ve bu gecikmeyle sonuçlanacaksa ilgili kişiye konuyu kendisiyle görüşeceğinizi bildirin.

Önceden araştırın ve danışın

Konuyu ilgili kişiyle görüşmeden önce mümkün olduğunca konu hakkında yeteri kadar bilgilenin. Bu, tabii ki, sonuç hakkında önyargıda bulunmak anlamında değildir, ancak şikayet konusunun belli bir kesinlikte ve destekleyici kanıtları ile ortaya konulması gereğinden kaynaklanmaktadır. İleri süreceğiniz hususlardan mümkün olduğunca emin olun ve öne sürmek istediğiniz her hususu not edin.

Bir kişinin performansındaki kötüye gidişin nedenlerini belirlemeye çalışın.

Örneğin;

- Bunların altında sağlık veya kişisel problemler olup olmadığını,
- İlgili kişinin doğru işte çalışıp çalışmadığını veya yeni bir işin üstesinden gelmek için çaba gösterip göstermediğini,
- Sorunun birdenbire mi ortaya çıktığını yoksa üst üste mi yığıldığını,
- Kişinin yönetim sorumluluklarında bir değişiklik olup olmadığını

dikkate alın.

Kişisel önyargularınız konusunda dikkatli olun. Meslektaşlarınıza tarafsızlığınızı koruyup korumadığınızı sorun. Yazılı bir uyarı ile sonuçlanacağı muhtemel bir disiplin cezası uygulamasından önce personelle ilişki içinde olmak doğru bir yaklaşımdır.

Kişilere kendilerini anlatma fırsatı verin

Bütün disiplin cezalarının yüz yüze ve gizlilik içinde verilmesi esastır. Her ne kadar herhangi bir kişiyi bazı durumlarda diğer kişilerin yanında zor duruma sokmak söz konusu olabilse de kınamayı iş dışında yani gizlilik

içinde yapmak gerekmektedir. Bu da, disiplin yaptırımı gerektiren durumlarda ilgili kişiyle görüşmek anlamına gelmektedir.

İnformel disiplin yaptırımları (sözlü kınama) için bire bir görüşme yeterli iken daha ciddi durumlarda amirinizin de toplantıda bulunması daha uygun düşer.

İlgili şahsın disiplin yaptırımına ilişkin yöntemleri ve görüşme sırasında herhangi bir iş arkadaşı veya başka bir temsilcinin kendisine eşlik edebileceğini bildiğinden emin olun.

Kişiye kendi açısından olayı anlatması için her imkânı sağlayın. Disiplin yaptırımına ilişkin görüşme iki taraflı olup hiçbir zaman tek taraflı bir nutuk çekme niteliğinde değildir. İlgili kişinin açıklamalarını ve ileri sürdüğü yeni hususları değerlendirin. İlgili olun fakat duygularınızı belli etmeyin.

Uygun tavra karar verin

Tüm geçerli faktörler değerlendirildikten sonra duruma uygun çözüm yoluna karar vermeniz gerekir.

Eylem planı yaparken:

- Bütün olguları (işlenmiş suça ilişkin bilgileri değerlendirirken yeterli kanıt olmayan durumlarda lehte düşünün.)
- Daha önceki uyarıları da içeren notları, kayıtları
- Hafifletici sebepleri
- Tutarlılığı sağlamayı (bu konuda Personel Bölümünden yardım alın) dikkate alın

Çözümler şunları içerir:

- Eğitim
- Gerekli değişiklikler yapılmış iş düzenlemeleri
- İş değişikliği
- Farklı bir Yönetici
- Daha etkin gözetim
- Para cezası
- Statüsünü düşürmek veya yeniden düzeyini belirlemek

Sonraki aşamaları belirleyin

İlgili kişiyle yaptığınız görüşmenin sonunda:

- Kişinin neyi yanlış yaptığının
- Ne tür bir disiplin cezası uygulandığının
- Ne gibi gelişimlere gereksinim olduğunun
- Daha ileri performans değerlendirmeleri için herhangi bir zaman sınırlaması olup olmadığının
- Herhangi bir gelişme sağlanmamışsa izlenecek aşamaların neler olduğunun
- İtiraz yöntemlerinin ne olduğunun

bir özetini yapmalısınız.

Olayları yazıya dökün

Disiplin cezası ile sonuçlanması muhtemel tüm durumların kaydını tutun ve olayları hafızanızda taze ve canlı iken kaydedin.

Disiplin yaptırımına ilişkin toplantı notları ve yazılı uyarılar da dahil olmak üzere kanıtları ilgili şahsın performans dosyasında saklayın. İlgili kişiyle olgular üzerinde anlaşmaya varmaya çalışın veya herhangi bir anlaşmazlık varsa onu kaydedin.

Yazılı bir uyarıda bulunmaya karar verirsiniz, bunu duyurmadan önce yazılış biçimini Personelinizle gözden geçirin.

Kişiyi izleyin

Gözlem altında tuttuğunuz süre içinde kişiyi yapıcı bir anlayışla gözleyin. Sadece bu süre içinde kişide kötüye gidiş olur veya başka bir kötü davranışı ortaya çıkarsa o zaman daha ağır bir ceza verin.

İzleme süresi sonunda ilgili kişiyle görüşün. Eğer kişinin davranışlarındaki düzelme tatminkâr değilse o zaman gerekli resmî işlemi uygulayın. Eğer aksi söz konusu ise davranışlarındaki gelişmeyi övün ve kişiyi daha fazla gelişim yönünde çaba göstermesi için teşvik edin.

Diğer kişileri bilgilendirin

Ciddi konularda diğer kişileri özellikle de yöneticinizi ve personelinizi bilgilendirin. Danışmaktan korkmayın.

Yakınmalara fırsat vermeyin

Yakınmaya yol açacak etkenleri ve durumları sezmeye çalışın. Personelinizin endişe, sorun ve şikayetlerini yapıcı olarak ele almanız gelecekte disiplin yaptırımını uygulanması gereken durumların meydana gelmesini önler.

Yönlendirici kurallar şunlardır:

- Endişeleri sezin
- Dikkatle dinleyin
- Çabuk hareket edin ve izleyin

Kişisel sorunların çözümüne yardımcı olma hizmetlerinden etkin bir biçimde yararlanılmasını sağlayın

Kurum, güven veren bir rahatlama hizmeti sunarak personelinin sorunlarında onlara destek ve yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Elemanlarınızın sizin çözemeyeceğiniz veya onların hiyerarşik amirleriyle görüşmekten çekindikleri kişisel sorunları pekâlâ olabilir. Aynı şekilde elemanlarınız kurum dışından uzman kişilere de danışabilir. Bu durumda; kurum Personel Bölümünden elde edilebilecek sorunlara yardımcı olma hizmetlerinin varlığından haberdar olmanız ve elemanlarınıza önermeniz yerinde olur.

Kontrol listesi 4

Disiplin yaptırımlarının, yakınmaların ve kişisel sorunların çözümünün yönetimi

Disiplin yaptırımlarında adil olun

- Kurum standartlarını duyurun
- Kurum'un disiplin usullerini bilin ve uygulayın
- Hızlı hareket edin
- Önceden araştırın ve danışın
- Kişilere kendilerini anlatma fırsatı verin
- Uygun tavra karar verin
- Sonraki aşamaları belirleyin
- Olayları yazıya dökün
- Kişiyi izleyin
- Diğer kişileri bilgilendirin

Yakınmalara fırsat vermeyin

- Endişeleri sezin
- Dikkatle dinleyin
- Çabuk hareket edin ve izleyin

Kişisel sorunların çözümüne yardımcı olma hizmetlerinden etkin bir biçimde yararlanılmasını sağlayın

İşin yönetimi

İş yönetme, sürekli olarak dikkatli bir planlama yapmayı ve benzer nitelikte dokümanları üretmeyi hedefleyen meşakkâtli bir faaliyettir. Sürekli bir değişim vardır; muhtemelen kısa bir süre içinde yapılacak yüzlerce iş ve hem kendi ekibiniz içersinde hem denetlenen kurumlarla karşılıklı girift ilişkiler söz konusudur. Çok sıkça maliyetler yükselir, işin bitirilmesi gereken tarihlerine uyulmaz, performans incelemeleri umulan çıktıyı sağlamaz ve işin kalitesi sorgulanır.

Her ne kadar Kurum'daki Yöneticilerin rolleri, sorumlulukları ve sorunları arasında önemli farklılıklar varsa da tüm yöneticiler;

- Belirlenen hedeflere ulaşmalıdırlar.
- Belirlenen tarihlerde işlerini bitirmelidirler.
- Sınırlı kaynaklar dahilinde kalarak birden fazla iş bitirmelidirler.
- İşin yapılmasını teminen diğer kişilerle çalışmalıdırlar.
- Daha üst yönetimin değişen taleplerinin üstesinden gelmelidirler.

Aşağıdakileri gerçekleştirmek için etkin yöntemlere ve sistemlere gereksiniminiz vardır.

- Etkin bir plan yapmak
- Etkin bir ekip oluşturmak
- Sonuç almak

Etkin bir plan yapın

Yönetici olarak işi zamanında, tespit edilmiş standartlara uygun olarak ve planlanmış kaynaklar dahilinde bitirmekten sorumlusunuzdur. Etkin bir planlama olmaksızın bunu başarmanız mümkün değildir. Ancak etkin planlama her bir alt görevin ayrıntılı bir biçimde planlanması anlamına

gelmez; zira bu büyük ölçüde işin niteliğine bağlıdır. Doğrulama denetimi* denetim programları ve matris ölçümleme rehberi ile birlikte ayrıntılı planlama için bir çerçeve sağlamaktadır ve incelemelerin çoğu da benzer olanaklar sunmaktadır. Diğer taraftan, özlük işleri ve muhasebe gibi merkezî birimlerin faaliyetlerinin planlanması daha çok talebe bağlıdır ve daha büyük esneklik gerektirir.

Planlamanın, planların çok sık değişikliğe uğruyor olması ve çok ayrıntılı planlamanın esneklik ve inisiyatif kullanımını engelliyor olması nedenleriyle Yöneticiler arasında kötü bir ünü vardır. Fakat genel hedeflere, yıllık hedeflere ve standartlara ulaşmadaki zaafiyetin faturası çoğu kez kötü planlamaya çıkarılır.

Ulusal Denetim Kurumu'nun, birim ve bölüm işlerinin planlanmasına yönelik sistemleştirilmiş yaklaşımı vardır. Kurum bunu ana ve stratejik planlar; doğrulama denetimleri, performans incelemeleri ve merkezî faaliyetler için ayrıntılı planlar; ve planlama, gözetim ve bütçe kontrol süreçleri aracılığıyla yapar. Ancak bu düzenlemelerin temelinde doğru bir biçimde yapmak zorunda olduğunuz bir dizi ana yönetim faaliyeti vardır. Şunları yapmanız gerekir:

Açık bir şekilde hesap verme sorumluluğunu yerleştirin

Açık bir raporlama sistemi oluşturmalı ve personelinizin kendi rol ve sorumluluklarını anlamasını sağlamalısınız. Bunu başarmak için:

- Herkesin kime rapor vereceğini ve kendilerine kimin rapor vereceğini bilmesini sağlayın.
- Kararların alınmasından ve sonuçların iletilmesinden kimin sorumlu olduğunu açıkça belirleyin.
- Bazı kademeleri atlayarak raporlama komuta zincirini küçültün. Küçük komuta zincirleri hızlı ve kesin iletişime yardımcı olur ve çabuk ve etkin karar vermeyi güçlendirir.

* "Certification Audit" terimi Türkçeye doğrulama denetimi olarak aktarılmıştır. Bu tür denetim ile mali tabloların doğruluğunu ve güvenilirliğini araştırmaya yönelik denetim anlatılmaktadır. (Çevirenlerin Notu)

Hedefler konusunda mutabakat sağlayın

Herkesin neyin yapılacağını net bir biçimde bilmesini sağlayın. Hedefleri iş, görev bağlamında ve bireysel düzeyde personelinizle görüşerek herhangi bir yanlış anlamamanın olmadığından emin olun ve bu hedefleri yazıya dökün. Açık hedefler personelinizin dikkatini neyin yapılması gerektiği konusuna çevirecek ve böylelikle gereksiz ve zaman kaybına yol açan işlerden kaçınılmış olacaktır. Hedeflerin belirli, ulaşılabilir, ölçülebilir ve önceliklendirilebilir olması gerektiğini aklınızdan çıkarmayın.

Hedefler koyun

Herkesin ne kadar zamanı olduğunu, maliyet bütçesinin ne olduğunu ve işin ne zaman bitirilmesi gerektiğini bildiğinden emin olun. Bazı kontrol ve nirengi noktaları tespit edin ki, personeliniz ile birlikte işin doğru yönde ilerleyip ilerlemediğini ve plana uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini değerlendirebilmeniz ve işlerin yanlış yöne gitmesi durumunda etkin düzeltici önlemler alabilmeniz mümkün olsun. Önceliklerin ne olduğunu açıkça belirtin; görevler ile maliyetler, kalite ve işin bitim tarihleri arasında bu önceliklerin ne olduğunu açıklığa kavuşturun.

Standartlar koyun ve kalite kontrolleri yapın

Personeliniz işin başında kendilerinden beklenen işin standartlarını ve performansları ile başarılarının ve üretilen işin kalitesinin nasıl ölçüleceğini bilmek ister. Bu standartların bir çoğu ve yapılan işin gözden geçirilme süreçlerinin neler olduğu Denetim veya Personel El kitaplarında yer almış olacaktır. Ancak diğer bir kısmı ise özel olabilir; sizin kendi özel şartlarınızı, talepleriniz olabilir; ve merkezi birimler için standartların sağlanacak hizmetin kalitesini de içermesi gerekir.

Kalite konusunu personelinizle görüşün. Kalite kontrol metod ve usulleri konusunda anlaşmaya varın ve bunu belgeleyin.

Uygun kaynaklar sağlayın

Her faaliyetin gerektirdiği zaman, para, personel, teçhizat ve diğer kaynaklara karar vermek ve gerekli bütçe onayını almak durumundasınız.

Ayrıca personelinizin ne tür beceri ve deneyimlere sahip olması gerektiğini de değerlendirmeniz gerekir.

Daha önceki planlar ve işler özellikle, doğrulama denetimleri ve talebe bağlı faaliyetler size yardımcı olacaktır. Ancak performans incelemelerinin çoğu kendine özeldir ve tahmin yürütmek daha zordur.

Doğru elemanı bulmak kolay bir iş değildir. Her birimde karma bir eleman kalitesi ve deneyimi vardır, en iyi elemanlar konusunda güçlü bir rekabet ve kısa sürede elemanları birimler arasında kaydırmak için ise sınırlı bir elastikiyet vardır; eğitim eksiklikleri konusunda bir plan yapabilseniz de bunun da bozucu etkileri olabilir; umulmadık eleman kayıpları ciddi problemlere yol açabilir.

Her problemi önlemeniz mümkün değildir, fakat bu problemlerin etkilerini aşağıdakileri gerçekleştirerek asgariye indirmeyi planlayabilirsiniz:

- Açık öncelikler tespit ederek ve iş yığılmalarını sadece zaman bakımından kritik işlere hasrederek,
- Personelin önceden eğitilmesini sağlayarak,
- Özel beceri sahibi uzman kişileri kısa dönemli sözleşmelere dayanarak, geçici görevli olarak veya danışman statüsüyle görevlendirerek,
- Çok önem arzeden görevleri diğer elemanlarınızın yakından izlemesini sağlayarak,
- Bütçeye yedek ödenek koyarak,
- Önemli görevleri yürüten personel için etkin, birbirini izleyen planlama düzenlemeleri yaparak.

Ancak pek tabiidir ki, bu yaklaşımların bir çoğu ek maliyetler içerdiğinden sizin bu maliyetlerle bunları yapmamanın doğuracağı riski dengelemeniz gerekecektir.

Proje ve kaynakları birbirine uydurun

Proje ve kaynakları birbirine uygun biçimde tasarlarsanız projeniz ilerledikçe neler olacağı konusunda daha doğru bir görünüm veren gerçekçi bir plan yapmış olacaksınız. Bu programlama sayesinde;

- Bir sonraki aşamada neler olması gerektiğini tahmin edebilirsiniz.

- İşin denetim planına uygun ve denetim bütçesi dahilinde yürüdüğünden emin olmak için dikkatinizi önemli alanlara yoğunlaştırabilirsiniz.
- İş yükünde meydana gelen aşırılıkları ortadan kaldırmak için kısa dönemli desteğe ihtiyaç olup olmadığını belirleyebilirsiniz.
- Darboğazları, iş yükü altında ezilen veya hiç işi olmayan personeli ve diğer sorunları ortaya çıkmadan önce sezebilirsiniz.
- Eğitime tabi tutulmuş kişileri hazır olduklarında işe yerleştirebilirsiniz.
- Proje ekibinizi yapacakları işler, öncelikler ve gelişmeler konusunda sürekli bilgilendirebilirsiniz.
- Kritik görevleri ve birbirine bağlı işleri belirleyebilirsiniz.
- Elinizde mevcut beceri ve deneyimleri en iyi şekilde kullanmanızı mümkün kılacak şekilde görevleri planlayabilirsiniz.
- İdari görevleriniz de dahil olmak üzere görevlerinizi ana proje faaliyetlerine nasıl uyduracağınız konusunda daha net bir fikir oluşturabilirsiniz.
- Kendi girdilerini planlayabilmelerini mümkün kılmak için proje programının bir kopyasını denetlenen kuruma, üst yönetime veya hizmetin kullanıcılarına verebilirsiniz.

(Üç aya kadar olan) kısa ve orta dönemde personelinizi işe başlatarak bazı ayrıntıları planlama imkânına sahip olacaksınız. Ancak bunun ötesinde işte mevcut belirsizlikler nedeniyle daha yüksek düzeyde bir planlama yapmayı gerekli görebilirsiniz.

Kullanabileceğiniz bir dizi teknik vardır. Sütun grafikler ve akım şemaları basit fakat etkin planlama araçlarıdır. Diğer bazı analizler daha karmaşık projelerde yardımcı olabilirlerse de, Kurumda nadiren kullanılırlar. Bilgisayarlar bilgileri güncelleştirmeyi kolaylaştırır; olasılık hesapları yapar, verileri anlaşılabilir tarzda sunar; ve proje, kaynaklar ve bütçe bilgilerini birleştirmeyi kolaylaştırır. Ancak bu teknikler sadece yardımcı konumundadır ve sizin işin esasını doğru yapmanız gerekmektedir.

Muhtemel sınırlamaların ve problemlerin varlığından haberdar olun

Etkin planlamanın en önemli özelliği önceden doğru sonuçlara ulaşmayı engelleyen bir takım şeyler olup olmadığını ve doğabilecek sorunları belirlemektir. Önceden haberi olan önceden önlem alır sözüne uygun olarak siz de bu potansiyel sorunların üstesinden gelebilmek için yedek planlar geliştirmelisiniz.

Etkin bir ekip kurun

Ulusal Denetim Kurumu'nun görevlerinin büyük bir bölümü kişileri ekip temelinde yönetmeyi kapsar. Küçük ekipler büyük bir bağlılık ve samimi bir iş atmosferi doğurur. Ekibinizi organize etmek ve ekip çalışmasını teşvik etmek bakımından böyle bir ortamın avantajlı olduğu açıktır.

Takım kurmak zaman alır. Şekillenmemiş bir aşamadan başlanıp birbirine sıkı sıkıya bağlı kişilerden oluşan bir ekibe dönüşme eylemi genelde tedrici bir gelişme sürecini gerektirir. Etkin bir ekip kurulmasında aşağıdaki hususları bilmek yararlı olabilir.

Kişi sayısını sınırlı tutun

Bu konuda çok sıkı kurallar yoktur ama genelde ekip en fazla dört veya altı kişiden oluşur. Bu sayı aşıldığında ekip bölünmeye ve iş kontrolden çıkmaya başlar.

Elemanlarınızın uygun bir karmasını yaptığınızdan emin olun

Kurum bünyesindeki çeşitli görevler değişik beceri ve deneyimleri gerektirir. Müşterek yetenekleri işin gerekleriyle bağdaşacak kişilerden bir ekip kurmaya çalışın. Ekip kurarken sadece denetim ya da yönetim için gerekli becerilere sahip kişilerle değil, aynı zamanda uyumlu ekip çalışmasına yatkın tavır ve davranışları olan kişilerle çalışmak istersiniz. Uygun ekip yöneticileri seçmek konusuna özel önem verin. Otorite sağlayabilen ve saygı uyandıran kişileri bulmaya çalışın; işler ters gittiğinde moralinizi bozmayın; ve tüm projenin yürütülmesini gözden geçirirken

analitik düşünün ve serinkanlı olun. Eğer deneyimsiz ve çok kalifiye olmayan kişilerle çalışıyorsanız, görevleri bu kişilerin yeteneklerine uygun olacak şekilde düzenlemeye çalışın ve bu kişilere kendilerini yenileme ve geliştirme imkânı tanıyın.

Uygun kişiye ekip liderliği verin

Uygun şekilde oluşturulan ekipler görevin büyük bir kısmını kendi başlarına yerine getirebilirler ve meslek mensuplarından oluşan gruplar sorumluluk üstlenmekten çekinmezler. İşte böyle ekiplere yetki devredebilirsiniz. Bu durumda işin yürütülmesindeki rolünüzü söz konusu ekibe ihtiyaç duyduğu destek ve kaynakları sağlamakla sınırlı tutun. Ancak her zaman ulaşılabilir ve temas kurulabilir kişi olmayı unutmayın.

Stratejik konular, kalite kontrolü ve sorun çözme gibi hususlarda yoğunlaşın. Böyle yapmak suretiyle günlük işlere müdahale etmeksizin temel konularla uğraşmak imkânına sahip olacaksınız. Fakat her zaman bu programın sizin programınız olduğunu hatırlayın ve işler ters gittiğinde görevli ekibi suçlamayın.

Sonuç alın

Planı hazırlayıp ekibi kurduktan sonra dikkatiniz sonuç alma konusuna yoğunlaşır. Bu konuya yoğunlaşmak işteki ilerlemenin değerlendirilmesini, hızlı kararlar almayı, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini ve standartlara uyumu sağlamak amacıyla gerekli çare ve önlemleri düşünüp uygulamayı, hizmet kullanıcılarının memnun olup olmadıklarını gözlemeyi ve alınan dersleri kaydetmeyi gerektirir.

İşteki ilerlemeleri değerlendirin

İşteki ilerlemeyi değerlendirmenizin ve ekibinizi genel hedeflerle uyumlu kılabilmenizin birçok yöntemi vardır. Bu yöntemler:

- Elemanlarınızın zamanı nasıl kullandığını anlamak amacıyla zaman çizelgelerinin gözden geçirilmesi,

- Bütçe tahminleri ve çıktısının incelenmesi,
 - Haftada veya on beş günde bir ekip toplantısı düzenleyerek işteki ilerlemenin, performansın, önerilerin ve sorunların görüşülmesi ve nasıl bir tavır takınılacağı konusunda anlaşmaya varılması,
 - Bir ekip sekreteri veya koordinatör atayarak eldeki bilgilerin bu kişi tarafından incelenmesinin özetlenmesinin ve aktarılmasının sağlanması. Bu kişi sürekli “kim neyi ve ne zaman bilmek ister” sorusuna cevap aramalıdır.
 - Samimi bir havada ekip halinde öğle yemeği yenmesi,
 - Ekip elemanları tarafından belli kurallara uygun olarak veya olmayarak sunuşlar yapılması,
 - Ekip elemanlarınca işteki ilerlemeyi gösteren kısa fakat düzenli raporlar yazılması,
 - Düzenli raporlar veya haber bültenleri aracılığıyla ekip çalışmalarında meydana gelen ilerlemelerin, başarıların, ileriye dönük tahminlerin ve olası sorunların gösterilmesi,
 - Genel kabul görmüş performans göstergelerinin, örneğin; projede katedilen mesafenin, harcırah beyannamelerinin doldurulma sıklığının, bilgisayarla yapılan yazışmaların sıklığının ve ulusal Denetim Kurumunca düzenlenen raporların basında yarattığı etkinin incelenmesi,
 - Çalışma kağıtlarının resmî bir şekilde incelenmesi
- şeklinde sıralanabilir.

Sorunları çözme konusunda çabuk davranın

İşteki ilerlemeyi tespit ederken hedeflere ulaşılmasını sağlamak, bütçelere ve işlerin bitim tarihlerine bağlı kalabilmek, ve işin en üstün kalitede yapılmasını temin edebilmek bakımından çok çabuk çözümler gereken bir çok olayla karşılaşacaksınız. Bu olaylar karşısında önceliklerinizi değiştirmek, ek kaynaklar bulmak, hedeflerinizin kapsamını daraltmak, daha az önemi haiz işleri ertelemek veya amirinizden bütçeler veya işlerin bitim tarihleri konusunda veya her iki konuda birden esneklik göstermesini isteyebilirsiniz.

Bu kolay değildir. Sizin etkin bir proje yöneticisi olarak saygınlığınız her şeyden önce hedeflere ulaşmanıza; eğer ulaşamazsanız ulaşmanızı sağlama konusunda gerekli tavrı takınmanızı mümkün kılacak doğru mantığı yürütmenize ve tavrın zamanlamasını iyi tespit etmenize ve kararlarınıza tam anlamıyla sadık kalmanızı sağlayacak güçlü iradenize bağlıdır. Ani ve plansız bir şekilde hareket etmekten kaçının, fakat mütereddit de davranmayın. Kararsızlık işleri zora sokar ve daha kötüye gitmesine neden olur.

Kullanıcıların tatmin olup olmadıklarını gözleyin

Muhasebe, kütüphane veya eğitim gibi hizmetleri yönetirken bu hizmetlerden faydalananların tatmin olup olmadıklarını öğrenmeniz gerekir. Kişilerin izlenimlerini almak için resmî olmayan araştırma da yapın, sorular sorun ve nadiren de daha resmî bir araştırma yürütün.

Denetimde, elde edilen son ürünün amirinizin istediği ürün olmasını temin bakımından işteki ilerlemeler ve bulgular konusunda amirinizle sürekli temas halinde bulunun. Bu şekilde davranmanız, Taslak Rapor Hazırlama aşamasında ortaya çıkabilecek sorunları ortadan kaldıracaktır. Aksi takdirde, zamanlamanın çok önemli olduğu bu aşamada yeniden kaleme alma veya ekstra işler yapma gereği ortaya çıkacaktır ki, bu tür gecikmeler etkin bir Yönetici olma yolundaki itibarınızı sarsacaktır. Aynı zamanda ekibinize yolu açmak ve ortaya çıkabilecek sorunların üstesinden gelebilmek bakımından denetlenen kurumlarla irtibat halinde olmanız işlerin gidişatı hakkında neler hissettiklerini bilmeniz gerekmektedir.

Ne tür dersler alındığını belirleyin

Kendinizin ve ekibinizin başarı ve başarısızlıklardan gerekli dersleri aldığından emin olun. Bu tür dersler daha geniş bir alanı ilgilendirdiğinde, merkezî birimleri haberdar edin. Çok az öğrenmeniz gereken şey olduğunu düşünmek gibi bir hataya düşmeyin; zira etkin yöneticiler işlerini daha iyi yönetebilmek için sürekli yeni fikirler, yeni metod ve yaklaşımlar peşinde koşarlar.

Kontrol listesi 5

İşin yönetimi

Etkin bir plan yapın

- Açık bir şekilde hesap verme sorumluluğunu yerleştirin
- Hedefler konusunda mutabakat sağlayın
- Hedefler koyun
- Standartlar koyun ve kalite kontrolleri yapın
- Uygun kaynaklar sağlayın
- Proje ve kaynakları birbirine uydurun
- Muhtemel sınırlamaların ve problemlerin varlığından haberdar olun

Etkin bir ekip kurun

- Kişi sayısını sınırlı tutun
- Elemanlarınızın uygun bir karmasını yaptığınızdan emin olun
- Uygun kişiye ekip liderliği verin

Sonuç alın

- İşteki ilerlemeleri değerlendirin
- Sorunları çözme konusunda çabuk davranın
- Kullanıcıların tatmin olup olmadıklarını gözleyin
- Ne tür dersler alındığını belirleyin

Kaynakların yönetimi

Denetçiler olarak, denetlenen kurumların kaynaklarını nasıl kullandıklarını inceleriz. Oysa kendi çalışmalarımızı yüksek standartlara göre sürdürmemiz çok daha önemlidir. Yöneticiler maliyet bilincine sahip olmalıdırlar. Yalnız kendi zamanınızın maliyetinin değil, faaliyetlerinizin, kullandığımız bütün kaynakların ve kararlarınızın tam maliyetinin farkında olmalısınız.

Kurum'daki bütün Yöneticiler kaynakların yönetiminden sorumludurlar. Ancak onların sorumluluklarının genişliği ve inisiyatif alanları yönetim kademelerine göre değişir. Yöneticilerden her biri etkin şekilde girişimde bulunmada zorluklarla karşılaşabilir. Kaynakların etkin yönetimi bütün kademelerdeki Yöneticilerin kendi kontrollerindeki kaynaklardan sorumlu olmalarını gerektirir. Kişilere net ve üzerinde uzlaşmış hedef ve amaçlar gösterilmeli, etkin bir izleme sistemi de bulunmalıdır.

Kaynakların Yönetiminde üç temel unsur vardır:

- Maliyet ve verimliliği hesaba katarak faaliyetlerinizi planlayın
- Kaynaklarınızı verimli bir şekilde yönetin
- Üretkenliği en yüksek düzeye çıkarın

Dikkatle planlayın

Kaynakların yönetimi bir hayli düşünmeyi gerektirir. Sonuçları elde etmenin tek yolu acele etmemek ve uygun bir plan hazırlamaktır. Plan ne yapılacağı ve bunu yapmak için ihtiyaç duyulan optimum kaynakların tahmin edilmesi ya da mümkünse ölçülmesidir.

Kurum'un stratejik plan hazırlama usulleri ile doğrulama (certification) ve performans (value for money) denetimlerinin planlama prosedürleri kaynakların etkin biçimde planlanması ve özellikle girdiler ve çıktılarla ilgili hedefler belirlenmesi için çerçeve oluşturur.

İş bütçeleri hazırlayın

Görevler itibariyle personel masraflarının hesaplanması yeterli değildir. İş planları daima olası bütün maliyet tahminlerini içermelidir. Bu, yönetime seçenekleri değerlendirme ve başarıyı izleme imkânı verir.

Seçeneklerin maliyetlerini hesaplayın

Çalışmalarınızın çoğu için tek bir “doğru” yaklaşım yoktur. Performans (value for money) denetimleri ile merkezî hizmetleri yerine getirmenin alternatif yolları bulunabilir. Daha sağlıklı karar almaya esas teşkil etmek üzere çeşitli seçenekler belirleyin ve bunların maliyetlerini hesaplayın.

Araştırmacı sorular sorun

Kendinize şunları sorun:

- İşleri daha hızlı ya da daha ucuza nasıl yapabiliriz?
- İhtiyacımız olandan fazlasını mı yapıyoruz?
- Neyi standart ya da otomatik hale getirebiliriz?
- Neler gecikmelere yol açıyor ve bunları nasıl önleyebiliriz?
- Plana gereğinden fazla zaman konmuş mu?
- Hangi işlemleri durdurabilir veya azaltabiliriz?
- İşleri daha değişik bir sırayla yapmak mümkün mü?
- Zaman tasarrufu sağlamayı diğer bölümlerden ya da danışmanlardan öğrenebilir miyiz?
- Kapasiteyi nasıl artırabilir ya da daha hızlı nasıl yapabiliriz? Bunları, örneğin danışman kullanarak gerçekleştirebilir miyiz?
- Hizmet üretimini hızlandırmak için performans (value for money) denetim alanını nasıl daraltmamız gerekir?
- Kısıtlamalar gerçek mi yoksa farazi midir? Bu kısıtlamaların nasıl üstesinden gelebiliriz?

Kaynakları verimli bir şekilde yönetin

Personelinizden en yüksek verimi elde etmek için hangi çalışmanın yapılması gerektiğini, kullanılan kaynakları ve maliyetlerini dikkatle izleyin.

Uygun hedefler belirleyin

Açık hedefler ve üretkenlik ölçüleri belirleyin, hedefleri kişiler, ekipler ve bütün bir bölüm için saptayın. Bir dönem ile diğeri arasındaki karşılaştırmaların geçerli olabilmesi için istikrarlı ölçüler kullanın. Aşağıda, Kurum'da uygulanmakta olan bazı örnekler bulacaksınız:

- Doğrulama (certification) ve performans (value for money) denetimleri için zaman ve maliyet bütçeleri
- Önemli iş bitim tarihleri
- Eğitim ve ikincil işler için ayrılan ödenekler
- Seyahat, iase-ibate ve merkezî hizmet giderleri gibi personel ücreti niteliğinde olmayan masrafların bütçeleri

Hedefler büyük çaba ve azim gerektirmeli, ama ulaşılabilir olmalıdır.

Önderlik ederken kendiniz örnek olun

Maliyetleri ve işlerin bitiş tarihlerini ciddiye alarak kaynakların etkin bir şekilde yönetimine önem verdiğinizizi gösterin. Kendi zamanınızı iyi yönetin ve kaynakları nasıl kullandığınıza dikkat edin. Diğer kişiler üzerindeki etkileri dahil olmak üzere aldığımız kararların maliyetinin ve kaynaklarla ilişkilerinin ne olduğunu bilin.

Üretkenliği izleyin

Plan ve bütçe hedeflerine karşılık sağlanan gelişmeleri yakından izleyin. Sorunları ya da olası sorunları ne kadar önce belirlerseniz, bunları yeniden rayına sokmak o kadar kolay olacaktır.

Üretkenliği en üst seviyeye çıkarın

Planlama ve izleme faaliyetlerinizin nihai amacı üretkenliği en üst düzeye çıkarmaktır. Her zaman sorumluluğunuz altındaki kaynaklardan tam anlamıyla yararlanmaya çalışın.

Personelinizi katılımını sağlayın

Personelinizi üretkenliği artırma çabalarına katın.

- Ekibinizin stratejik planlama ve iş planlaması ile hedef belirlemeye katılımını sağlayın. Çalışmaları konusundaki düşüncelerinizi onlara iletin.
- Başarılı çalışmayı performansa dayalı ücret düzenlemesinden yararlanarak ödüllendirin; gerektiğinde övgüde bulunun ve takdirlerinizi ifade edin.
- Personelinizi yaptıkları işte açık ve araştırmacı tavır takınmaları konusunda teşvik edin.

İşi daha iyi yapmanın yollarını araştırın

Bu değişmez bir uğraştır. Kendinizin ve personelinizin çabalarını sürekli olarak üretkenliğin artırılmasına yöneltin.

- Yaptığınızla yetinmeyin. Çoğu kez bir şeyi daha iyi yapmanın yolu vardır. Esas mesele bu yolun bulunup ortaya çıkarılmasıdır.
- İşlerin alışılmış şekilde yapılmasını tartışmaya açın ve araştırmacı sorular sorun: Niçin? Ne? Nasıl? Nerede? Ne zaman?
- Önseziye saygı gösterin. Analitik düşünme her zaman gelişme sağlamanın en iyi yolu değildir ve gereğinden fazla analitik düşünme hareketsizliğe yol açar. Bir çok durumda alternatiflerin bulunup bulunmadığını saptamanın en iyi yolu pilot çalışma temelinde bunu denemek ve sonuçları karşılaştırmaktır.

Masrafları azaltın

Herkesten maliyet bilincine sahip olmasını ve israftan kaçınmasını isteyin. Hepimizin oynayacak bir rolü vardır. -İşte birkaç örnek:

- Taslaklardaki değişiklikleri -böylece yeniden yazmayı- asgari seviyede tutun.
- Denetim çalışmasını ana hedeflere yöneltin; personelin zamanı bizim en pahalı kaynağımızdır ve kolayca israf edilir.
- Denetim çalışmasını uygun seviyedeki personele yaptırın; bu amaçla, örneğin Matris Ölçümleme Rehberi kullanın.
- Fotokopi ile çoğaltmayı asgari seviyede tutun: Bütün sayfalar yerine ilgili bölümleri çoğaltın; önemli olmayan metinleri çoğaltmak yerine elden ele dolaştırın.
- İşle doğrudan ilgili olmayan zamanı asgariye indirin.
- Seçme hakkınız varsa, çalışma odanızda ihtiyacınız olandan daha fazla alan ve döşeme bulundurmayın.
- İş yükünüzü hafifletmek için tam gün çalışan ilave personel istihdam etmekten çok, sözleşmeli personel çalıştırmayı ya da fazla mesai yaptırmayı düşünün.

Bölüm Personel Koordinatöründen yararlanın

Bölüm Personel Koordinatöründen etkin bir şekilde yararlanın. Bölüm Personel Koordinatörünü sorumluluğunuz altında bulunan kaynaklardaki eksiklik ve fazlalıklar ile personelinizin ihtiyaçları konularında günü gününe bilgilendirin. Koordinatör ihtiyaçlarınızı karşılamaya uygun kıdemde ve kapasitede personel bulmada size yardımcı olabilecektir. Bunu da muhtemelen ihtiyaç fazlası olan diğer birimlerden kaydırma yaparak gerçekleştirebilecektir.

Kısacası ne kadar masraf yapıldığı ve masrafı azaltmanın yolları üzerinde düşünün.

Aynı şeyi yapması için personelinizi teşvik edin.

Başka birimlerden yardım isteyin

Diğer birimler üretkenliğinizi en üst seviyeye çıkarmada size meslekî yardım ve tavsiyede bulunabilirler. Böyle bir yardımın sonuçlara ulaşabilmeyi mümkün kıldığını düşünüyorsanız, teftiş kurulu, iç denetim birimi, teknik elemanlar ve malî işlerle görevli personel tarafından sağlanan hizmetlerden yararlanın.

Olayların dışarıdaki bir gözle değerlendirilmesi pek çok kez üretkenliği artırmanın gerçekten etkin bir yolu olabilir. Başarmak için her şeye sahiptir.

Kontrol listesi 6

Kaynakların yönetimi

Dikkatle planlayın

- İş bütçeleri hazırlayın
- Seçeneklerin maliyetlerini hesaplayın
- Araştırmacı sorular sorun

Kaynakları verimli bir şekilde yönetin

- Uygun hedefler belirleyin
- Önderlik ederken kendiniz örnek olun
- Üretkenliği izleyin

Üretkenliği en üst seviyeye çıkarın

- Personelinizin katılımını sağlayın
- İşi daha iyi yapmanın yollarını araştırın
- Masrafları azaltın
- Bölüm Personel Koordinatöründen yararlanın
- Başka birimlerden yardım isteyin

İletişimin yönetimi

Bir yönetici ve bir lider olarak etkinliğiniz, büyük ölçüde amaca uygun bir biçimde iletişim kurmanıza bağlıdır.

Kiminle iletişim halinde olursanız olun (kıdemli personelle, akranlarınızla ya da kıdemli personelle veya kurum dışından kişilerle) amacınız her zaman aynı olmalıdır -karşılıklı anlayış sağlamak. Etkin iletişim -ve karşılıklı anlayış- performansı, motivasyonu ve görev üstlenme şevkini artıracaktır.

Doğrulama, performans denetimlerinde ve merkezî hizmet birimlerinde etkin bir iletişim gerçekleştirebilmek için:

- İletişim becerilerinizi geliştirin
- Diğer kişileri bilgilendirin
- İrtibatınızı kesmeyin
- Toplantıları amacına uygun olarak düzenleyin

İletişim becerilerinizi geliştirin

Her bakımdan iyi iletişim kuran bir kişi olmaya çalışın. Bunun için de temel iletişim becerileri hakkında fikir sahibi olmak ve bunları uygulamaya sokmak gerekmektedir. Kurumun bu amaca hizmet eden bazı kursları vardır ve bu konuda yayımlanmış birçok yararlı kitap mevcuttur. Konuya ilişkin birkaç ana öğüt şöyle özetlenebilir:

Sunuşunuzu etkin bir şekilde yapın

İster ekibinize samimi bir hava içinde brifing veriyor veya üst yönetime veya bir birime sunuş yapıyor olun, ister kurumunuzun bakış açısını bölümlerdeki personele iletiyor veya Kamu Hesapları Komisyonuna* bilgi veriyor olun,

* Kamu Hesapları Komisyonu (Public Accounting Committee) Mecliste Sayıştay raporlarının görüşüldüğü komisyondur. (Çevirenlerin Notu)

sözlü sunuşlarda uygulanan yaklaşım esas itibariyle aynıdır ve şu hususlara dikkat edilmesi gerekir.

- Öncelikle söz konusu sunuştan elde etmek istediğiniz en önemli sonucu düşünün. Esas amacınız nedir?
- Dinleyici kitlenizi tanıyın. Mesajınızı iletmenin en iyi yolu hangisidir ve ne kadar zamanınız var?
- Ev ödevinizi yapın (Dersinizi iyi çalışın). Mesajınızı tam anlamıyla iletibilmeniz için gerekli bütün bilgileri toplayın. Bu bilgileri süzerek en fazla altı ana fikir haline getirin.
- Mesajınızı iletmek için mantık silsilesi izleyen bir kurgu geliştirin.
- Şeytanın Avukatlığını yapın. Size ne tür sorular sorulabilir ve dinleyiciler nasıl fikirlerinize karşı çıkabilirler? Bunları karşılamanın en iyi yolu nedir?
- Dinleyici kitlenizin dikkatini en iyi şekilde nasıl çekebileceğinizi düşünün. Size yardımcı olması açısından görsel araçlara ihtiyacınız var mı?
- Daima sunuş yapacağınız yeri, sunuş süresini ve ortamı kontrol edin ve ihtiyaç duyduğunuz herşeyin o ortam içinde mevcut olduğundan ve işler durumda bulunduğundan emin olun.
- Mümkün olduğu ölçüde sık bir şekilde sunuş yapma prova ve deneyimleri yapın. Size en uygun olan sunuş tarzını bulun.

Tartarak ve düşünerek yazın

Cevaplayacağınız ilk soru sunuş yapacağınız konuyu yazmanıza gerek olup olmadığıdır. Bir telefon görüşmesi yapabilirsiniz ya da yüz yüze bir toplantı yapmayı daha uygun bulabilirsiniz.

Yazmaya ihtiyaç duyarsanız kısa, basit ve ana hatları belirtir şekilde yazın. Genellikle söylemek istediğiniz şeyi kısa, güçlü ve günlük ifadelerle dile getirebilirsiniz: Bu husus özellikle karışık konuların yazıya dökülmesinde önem taşır.

Okuyucular tüm dikkatlerini toplayarak kendilerine anlatılan her şeyi anlamak isterler. Çok açık anlatımı olmayan bir dille uğraşarak zaman harcamak istemezler.

Kendinize şu soruları sorun

- Ne söylemeye çalışıyorum?
- Hangi kelimeler bu söylemek istediklerimi ifade eder?
- Hangi imaj veya fikirler bunu daha açık anlatır?
- Vereceğiniz imaj etki yaratacak kadar yeni mi?
- Daha öz bir biçimde bu düşüncelerimi ifade edebilir miydim?
- Maksadımı aşan bir şey söyledim mi?

Basmakalıp sözlerden ve argo ifadelerden kaçının, gereksiz kelimeler kullanmayın; etken cümle yapısının kullanılabilceği durumlarda edilgen yapıyı tercih etmeyin; yabancı kelimeler kullanmayın; kişileri etkilemek amacıyla kullanıldığı belli olan sözcüklerden ve yapmacık duygu ve düşünceleri yansıtan ifadelerden kaçının. Kısa cümle ve paragraflar kurun; ana noktaları belirginleştirmek için paragraflar yapın ve mesajınızı açık bir biçimde iletin; metnimize düzen kazandırmak ve çok uzun ve sıkıcı olmaktan çıkarmak için başlıklar kullanın.

Daha resmî metinler örneğin Sayıştay Başkanı adına raporlar düzenliyorsanız hatırlamanız gereken bir dizi husus vardır. Herşeyden önce bu raporlar Kurum veya kuruluşlar için değil Parlamento üyeleri ve kamuoyu için yazılmıştır. Bu nedenle mesajları açık ve basit tutun; okuyucu kitlesinin konuya ilişkin ayrıntıları ve karışıklıkları bilmek istemeyeceğini aklınızdan çıkarmayın.

Her rapor için bu hedeflerin gerçekleştirilmesi şunları beraberinde getirir:

- Güçlü ve açık bir rapor yapısı,
- Ana konular ve vargılar üzerinde yoğunlaşma.
- Ayrıntılardan kaçınma; “nasıl” sorusunu asgariye indirip, “niçin” ve “ne kadar iyi” soruları ile sonuçlar üzerinde yoğunlaşma.
- Sağlam delillere dayanma ve ana mesajları güçlendirici örnekler verme.

Bütün raporlar için geçerli ideal bir taslak metin yoktur. Ancak taslak aşamasında yaklaşımın ne olması gerektiği konusuna ilişkin bazı önemli ipuçları vardır.

- Ana konular ve vargılar üzerinde yoğunlaşın. Taslak metinlerin bir çoğunda bu metinleri hazırlayan kişiler neyi söylemek istediklerini tam olarak düşünmeden ellerine kalemi kağıdı aldıklarından çıkan metin istenilen sonucu vermez. İşe, raporun ana hatlarını çıkararak başlamanız yerinde olur.
- Düşünlerinizi yazıya dökmeden önce metnin kurgusunu kafanızda planlayın. Önemli başlıkları belirleyin ve ana konularla vargıları bunların içine yerleştirin. Bu haliyle metinde bir bütünlük oluyor mu, yani içinde yer alan hususlar birbirini destekliyor mu? Bu yapıyla metin okuyucuyu mantıki sonuçlara götürüyor mu?
- Metni kaleme almadan önce içinde yer alacak konular ve vargılar ile metnin yapısını yöneticilerinizle konuşun; ve personelinizi de aynı şekilde davranmak konusunda teşvik edin. Taslak aşamasında önceden danışarak hareket etmek daha sonra büyük değişiklikler yapmak külfetine katlanmaktan daha akılcıdır.
- Benzer konuların rapora nasıl alındığını ve yöneticinizin daha önceki raporları nasıl kaleme aldığını hatırlınızda tutun.
- Denetlenen kurumların rapora nasıl tepki göstereceklerini düşünün. Hangi alanlarda sorun çıkma olasılığı var? Kanıtlarınız ne kadar güçlü? Önemsiz konulara ilişkin gereksiz tartışmaları önlemek amacıyla bir taslak hazırlayabilir misiniz?
- Kamu Hesapları Komisyonu'nun raporu nasıl değerlendirebileceğini düşünün. Komisyon'un muhtemel sorularını, varabileceği sonuçları ve yapabileceği önerileri ne kadar erken belirlerseniz o kadar iyi olur. Basın Bildirisinde bu nasıl yer alacak? Bütün bu hususlar rapora alınacak konular ve bunların nasıl ifade edileceği üzerinde yoğunlaşmanıza olmanıza edecektir.

Bitirdiğiniz işe daima eleştirel gözle bakın. Eğer aşağıdaki sorulara olumlu yanıt verebiliyorsanız iyi bir iş başarmış sayılırsınız.

Bu sorular şunlardır:

- Rapor taslağının kurgusu amaca uygun mu?
 - İfade etmek istediklerinizi mantıki bir şekilde ve okuyanlar üzerinde istenilen etkiyi uyandıracak nitelikte anlatan güçlü ve açık bir çerçevesi var mı?

- Metniniz yeterince açık mı?
 - İlk okuyuşta ana mesajınızı iletebiliyor mu?
 - Dili okuyucu tarafından kolaylıkla anlaşılabilir mi?
 - Teknik terimler kullanılmadan istenilen ifade edilmiş mi?
- Metniniz yeterince basit ve kısa mı?
 - Ana konular üzerinde mi yoğunlaşıyor?
 - Sadece temel bulguları mı ifade ediyor?
 - Sadece amaca en uygun kelime ve ifadeleriniz kesin mi?
- Metniniz hatasız mı?
 - İçerdiği bilgiler doğru mu?
 - Bulgular kanıtlarla destekleniyor mu?
 - Yazınız dil bilgisi hatalarından, imlâ ve noktalama işareti yanlışlarından arınmış mı?
- Metninizdeki bilgiler eksiksiz olarak mı kaleme alınmış?
 - Tüm gerekli bilgileri kapsıyor mu?
 - Tüm önemli soruların cevabını veriyor mu?
- Dengeli ve adil mi?
 - Her iki tarafın bakış açılarını yansıtıyor mu?
 - Eleştirilerin yanı sıra övgülere de yer veriliyor mu?
 - Rahatsız edici olmayan yumuşak bir dil kullanıyor mu?
- Rapor taslağınız yapıcı mı?
 - Uygulanabilir tavsiyeleri içeriyor mu?
 - Geçmişte kalan hata ve zayıflıklara dikkat çekmekten ziyade gelişmelere yol açıcı bir niteliği var mı?
 - Yapılması gerekenleri açıklamanın yanı sıra bunları gerçekleştirmenin zorluklarını da dikkate almış mı?

Dikkatli bir şekilde dinleyin

Dikkatli dinlemek bir Yönetici olarak daha etkili olmanızı sağlayacaktır. Dinlemenin yararları iki yönlüdür -eğer siz başkalarını dinlerseniz onların da sizi dinleme şansına sahip olursunuz. Eğer dikkatli dinlerseniz, yanlış anlamanız ihtimali azalır.

İyi dinlemenin on altın kuralını izleyiniz. Bunlar şunlardır:

- Susun. Eğer konuşursanız dinleyemezsiniz.
- Konuşan kişiyi rahatlatın. Ona özgürce konuşma fırsatı verin.
- Konuşan kişiye kendisini dinlemek istediğinizi hissettirin. İlgili bir şekilde ona bakın ve öyle davranın. Kişi konuşurken herhangi bir şey okumayın.
- İlginizi dağıtan şeyleri ortadan kaldırın. Karalama, elle tıkırtı yapma veya kağıt hışırdatma gibi dikkat dağıtan şeyler yapmayın.
- Konuşan kişiyle empati kurun. Kendinizi onun yerine koyarak dinleyin ki, onun bakış açısını anlayabilmeniz mümkün olsun.
- Sabırlı olun. Konuşan kişiye zaman tanıyın ve müdahale etmeyin.
- Sinirlerinize hakim olun
- Tartışma üslubunda ve eleştirilerinizde ileri gitmeyin. Bu durum konuşan kişiyi savunma durumuna sokar.
- Sorular sorun. Bu tavrınız dinlediğinizi gösterir.
- Susun. Hepsinden en önemlisi susup dinlemektir.

Seçici bir şekilde okuyun

Okumak Kurum çalışmalarının ana bölümünü oluşturur. Daha hızlı okuma yapmanıza yardımcı olacak kurslar vardır, ama kendi okumanızı kendinizin düzene sokması da aynı ölçüde önemlidir.

İster denetlenen kurumlara ilişkin olarak düzenlenen raporları, ister bazı yayınları ve kurum içi genelgeleri okuyun, seçici olmak mecburiyetindedir. Önce (çok hızlı bir şekilde göz atarak) neyin okunması gerektiğine karar verin. Sonra da hangi derinlikte okumanız gerektiğine karar verin (hızlı okuyup önemli bilgilerin altını mı çizmeli, yoksa yavaş okuyup önemli kısımlara ilişkin not mu almalı). Her gün Kurum genelgelerini okumak ve muhasebe alanında vs. meydana gelen gelişmeleri izlemek için zaman ayırın.

Değerlendirme isteyin

Etkin bir iletişimci olduğunuzu düşünebilirsiniz. Ancak iletişim kurmaya çalıştığınız kişiler önemli kişilerdir. Bu nedenle elemanlarınıza, aynı seviyedeki meslektaşlarınıza ve yöneticilerinize iletişim becerilerinizin ne denli etkin olduğunu sorun. Daha ne kadar çok şey öğrenmeniz gerektiğini duyunca şaşırabilirsiniz.

Diğer kişileri bilgilendirin

Bu husus kişisel disiplini gerektirir. Yöneticilerinizle, ekibinizle ve Kurumdaki diğer kişilerle iletişim kurarken bunlar arasında en uygun dengeyi bulmak zorundasınız.

Bir sistem geliştirin

İletişimin iki ana unsuru vardır. -İletişim kurmayı unutmamak ve iletişimi kolaylaştırmak. Bu konuya ilişkin olarak bir sistem geliştirmek için önce elemanlarınızı bilgilendirmek amacıyla düzenli bir şekilde ne yapmanız gerektiğini düşünün ve sonra da bunu gerçekleştirecek mekanizmaları kurun.

Etkin iletişim kurmanın çeşitli yolları vardır: Siz; şartlara, amaçlara veya görevlere en uygun düşenlerini seçin. Bu yollar şunlardır:

- Tüm elemanlarınızla veya sadece bazı gruplarla düzenli yönetim toplantıları. Bunlar gelişmeler, ilgi alanları ve genel gidiş hakkında iki yönlü bir iletişim kanalı oluştururlar ve bilgi sağlarlar. Ayrıca yöneticilerle yapılan toplantılar bilginin daha kıdemsiz elemanlara süratle akmasını sağlarlar.
- Gelişmeler hakkında düzenli olarak yazılan raporlar.
- Ne kararlar alındığını gösteren toplantı tutanakları.
- Birim veya alanı ilgilendiren haber bülteni.
- Bire bir yapılan gelişmelere ilişkin toplantılar.
- Önemli yayınların düzenli dağıtımı.
- İlan tahtaları.

Başarılı bir şekilde iletişim kurun

İletişiminizi başarılı kılmak için şunları gerçekleştirmeniz gerekir:

- Amaca uygun davranın

İlettiğiniz şeyin dinleyicinin bilmek istediği ve ihtiyaç duyduğu şey olduğundan emin olun. Bilgiyi dinleyici kitlesine özensiz bir şekilde aktarmayın. Onu karşı tarafın ihtiyacını karşılayacak şekle sokmaya çalışın. Önemli hususların altını çizin ve aktarımınızı kısa ve basit tutun.

- Hareket zamanını iyi tayin edin

Vakti kullanma içerik kadar önemlidir. Elemanlarınızın bazı bilgileri kulaktan kulağa diğer insanlardan duymaları yerine bir Yönetici olarak sizden duymalarını sağlayın. Bunu başarmak için neyi nasıl ve ne zaman aktaracağınızı planlamak ve koordine etmek zorundasınız. Mümkün olduğu ahvalde, kişileri doğrudan ilgilendiren konularda söz konusu bilgi herkesçe duyulmadan önce, ilgili kişilere danışın veya onları bilgilendirin. Bu kişiler sizin onlara söylediğiniz şeyi bir süre için sır olarak saklamak isteyebilirler. Böyle yapmak suretiyle uyandırdığınız güven duygusuna herkes saygı duyar ve bunu takdir eder.

Sonuç olarak, sizin alanınızı ilgilendiren konulardaki şikayetleri amirinizin başkalarından değil sizden duymasını sağlayın.

- Dürüst olun

Sadece müjdelere veren bir Yönetici olmayın. Gerek elemanlarınızla gerekse amirlerinizle öyle bir iletişim kurmalısınız ki, herkes işlerin nasıl gittiğinin ve kendi konumunun farkında olabilsin. Elemanlarınızın güvenini sarsmayın veya onları gereksiz yere incitmeyin ve motivasyonlarını kırmayın. Bunların yerine tarafsız ve dürüst olun. Çünkü bir Yönetici olarak güvenilirliğinizi yitirirsiniz.

Felaket tellallığı yapmayın. Böyle bir durum rahatlıkla kontrolden çıkarak tırmanışa geçer ve elemanlarınızın gereksiz yere endişelenmesine neden olur. Böyle bir duruma sebebiyet vermemek için önce elinizdeki verileri kontrol edin.

- Söylediğiniz şeyin tam anlamıyla anlaşılmasını sağlamak için kişilerin anlayıp anlamadıklarını kontrol edin. Bunu gerçekleştirmek için ana noktaları yazarak özetleyebilirsiniz veya hem sizi dinleyenlere hem de sizi dinleyenler adına çalışan kişilere sorular sorabilirsiniz.

Daima elemanlarınızla irtibat halinde olun

Her seviyedeki yöneticiden, uzaktan kumanda ile elemanlarını ve işleri idare edenler yönetimleri dahilinde olup bitenler konusunda kolaylıkla kontrollerini kaybederler. Gereksiz müdahalelerde bulunmadan, sorumluluğunuz altındaki alanla yakın ilişki içinde bulmanızı sağlayacak bir yaklaşım geliştirmelisiniz. Elemanlarınız açısından sizin ulaşılabilir bir yerde olduğunuzu ve konuyla ilgilendiğinizi bilmek çok önemlidir. İrtibat halinde olmak için şunları yapmalısınız:

Açıklığı teşvik edin

Olan biteni bildiğiniz gibi elemanlarınızın bunlar hakkındaki görüş ve düşüncelerini de bilmeniz gerekir. Etrafınızdaki kişileri açık olmaya iten ve zihinlerini meşgul eden sorunlarını gündeme getirmeye teşvik eden bir atmosfer yaratın. Ancak bu şekilde bu sorunlar hakkında birşey yapabilecek konuma gelirsiniz. Elemanlarınıza ilgi göstererek ve konuşmanın veya yapıcı eleştiride bulunmanın hiçbir cezai müeyyidesi olmadığına onları inandırarak açıklığı teşvik edin.

Ulaşılabilir olun

Ulaşılabilir olmanız kapınızın her zaman açık olması gerektiği veya günün her dakikasında müsait olduğunuz anlamına gelmez. Ancak kişilerin ihtiyacı olduğunda onları görmeye çalışın ve görün. Sizinle yüz yüze görüşmek isteyen personeliniz açısından asgari ölçüde bir formalite ve tedirginlik olması doğaldır. (Eğer varsa sekreterinizin işlerin nasıl yürümesini istediğinizi bilmesi gerekir.)

Personelinizin sizi görmesine imkân tanıyın

Personelinizi zaman zaman ziyaret etmeniz hem onlara güven verecek hem de motivasyonlarını artıracaktır. Böyle davranmanız yaptıkları işi önemseyişinizi, onunla ilgilendiğinizi ve o işe katıldığınızı gösterir. İş yerine yapılan ziyaret önemlidir ve bunu gerçekleştirmek için yaklaşımınız şöyle olmalıdır.

- Bir amacınız olsun. Amaçsız bir şekilde, sadece sosyal olmak çabasıyla, etrafta dolaşmak herkesin vaktini boşa harcamanıza neden olur ve kişileri huzursuz eder.
- Bu ziyaretleriniz düzenli olsun, çünkü ani yapılan ziyaretler endişe yaratır.
- Kendinizi eğitin. Bu ziyaretler sizin için bireylerin neler yaptığını, ne tür sorunları olduğunu ve daha geniş kapsamlı konuların anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenmenize olanak sağlar.
- Kişilere neler olduğunu ve ne yapmaları gerektiğini anlatın. Böyle bir davranış onları bilgilendirmeniz için bir fırsattır.

“Etrafta Dolaşmak Suretiyle Yönettiğiniz” zaman yönettiğiniz kişilerin maiyetinde çalışan kişilerle doğrudan konuşabilirsiniz. Bu oturumlar herkes için çok yararlı olur, ancak söz konusu yöneticinin (maiyetiyle konuşulan kişinin) neden böyle davrandığınızı bilmesini sağlayın.

Toplantıları etkin bir şekilde yönetin

Kişileri katılmaya çağırdığınız ve yönettiğiniz toplantıların gerek zaman kullanımı gerekse çıktı açısından verimli olmasını sağlamanız gerekir. Bu hususta aklınızda tutmanız gereken ana noktalar şunlardır:

Plan yapın

Toplantının amacını, ele alınacak konuları ve katılması gerekli en az kişi sayısını belirleyin.

Hazırlık yapın

Toplantı için hiçbir ilave açıklamaya ihtiyaç göstermeyen bir gündem veya yazılı bir program hazırlayın. Görülecek konuların sırasını ve her biri için ayrılacak zamanı belirleyin. Önceden okunması gereken herhangi bir doküman varsa bunu gündeme ekleyin ve eğer gerekirse zaman kazanmak için ön toplantılar yapın.

Yönetin

Toplantıyı iş toplantısı şeklinde yönetin ve toplantının kayda geçmesini sağlayın. Görüşmeleri konu çerçevesinde ve o konu için ayrılan zaman içinde tutun. Aynı konuyu iki kez ele almaktan kaçının, özel görüşmelere engel olmaya çalışarak herkesi konuya dahil edin.

Kaydedin

Sonuçları özetleyin ve toplantı tutanaklarını kaydedin. Kişiler için hareket noktaları ve sorumluluklar belirten notlar ve tutanaklar düzenleyin.

İzleyin

Kararlaştırılan eylem planına uygun hareket edilip edilmediğini izleyin.

Kurum dışındaki personelinize özel özen gösterin

Söz konusu amaca uygun iletişim prensipleri tüm elemanlarınız için geçerlidir. Ancak kurum dışında görevli personelden de sorumlu iseniz, bu kişileri nelerin yapılmakta olduğu konusunda bilgilendirmeli ve onlarla işteki ilerlemeleri ve sorunları konularında onlarla sürekli irtibat halinde olmalısınız.

Kontrol listesi 7

İletişimin yönetimi

İletişim becerilerinizi geliştirin

- Sunuşunuzu etkin bir şekilde yapın
- Tartarak ve düşünerek yazın
- Dikkatli bir şekilde dinleyin
- Seçici bir şekilde okuyun
- Değerlendirme isteyin

Diğer kişileri bilgilendirin

- Bir sistem geliştirin
- Başarılı bir şekilde iletişim kurun
- İletişimin iki yönlü bir süreç olduğunu unutmayın

Daima elemanlarınızla irtibat halinde olun

- Açıklığı teşvik edin
- Ulaşılabilir olun
- Personelinizin sizi görmesine imkân tanıyın

Toplantıları etkin bir şekilde yönetin

- Plan yapın
- Hazırlık yapın
- Yönetin
- Kaydedin
- İzleyin

Kurum dışındaki personelinize özel özen gösterin

Dış ilişkilerin yönetimi

Kurum'un denetlenen kuruluşlarla ilişkilerinde ister istemez bir gerilim vardır. İşimizin niteliği ve özellikle kritik bazı durumlar iş ilişkilerinde zorluklar doğurur.

Ayrıca, elemanlarımızdan çoğunun merkez binada çalışıyor olması diğer kurumların personeli ile günlük ilişkileri azaltmıştır. Bunun yanı sıra yeni ve daha duyarlı alanlarda yürütülen performans denetim çalışmalarımızın alan ve kapsamının genişlemesi ve derinliğinin artması denetlenen kuruluşların faaliyetlerimize olan ilgilerini artırmıştır.

Sonuç olarak, denetlenen kuruluşlarla ve diğer gruplarla ilişkilerimizi hem yapıcı hem de dikkatli olarak yönetmemiz gerekir.

İyi ilişkileri istikrarlı bir şekilde yürütmek kolay değildir. Ancak asgari olarak:

- İletişimi sürdürmeliyiz.
- Yapıcı bir iş ilişkisi geliştirmeliyiz.
- Kurum'u iyi bir şekilde temsil etmeliyiz.

İletişimi sürdürün

Bir sistem kurun

Ulusal Denetim Kurumu, doğrulama denetim çalışmalarımız ve bulguları hakkında denetlenen kuruluşlara bilgi verme konusunda uzun zamana dayanan prosedürlere sahiptir.

Bunun yanı sıra, performans denetim çalışmalarına ve denetim bulgularımızın tartışılmasına ve netleştirilmesine ilişkin planlarımız hakkında denetlenen kuruluşlara bilgi verme konusunda resmî kurallara sahibiz. Ancak yine de denetlenen kurumları Kurum'daki gelişmelerden haberdar kılacak bir sistem kurmalısınız. Bu sistem sık sık yapılan telefon

görüşmeleri, düzenli olarak yapılan değerlendirme toplantıları, iç denetim birimleriyle yapılan tartışmalar ya da fazla resmî olmayan temaslar şeklinde olabilir.

Kuruluşların personeline tanıtım programları uygulayabilir ve kuruluşları benzeri programları bizim personelimiz için uygulamaya davet edebiliriz. Bu yollarla bir sistem kurulması karşılıklı iletişimi teşvik edecektir.

Açıklığı teşvik edin

İyi iletişim işbirliğinin temelidir, çünkü karşı taraf sürprizlerle karşılaşmamalıdır. Bu, bir denetimin çeşitli aşamalarda eksiksiz olarak ve açıkça tartışılması demektir. Bu, ayrıca, denetlenen kurumların planlarımız hakkında bazı tereddütlerinin olabileceği; veri toplanması dahil olmak üzere performans denetim çalışmalarımızla ilgili görüş ve öneri ileri sürebilecekleri; zamanlamaya ilişkin programımız ile bulgularımız ve sonuçlarımız hakkında yorum yapabilecekleri anlamına gelir.

Denetlenen kuruluşları bilgilendirin

Denetlenen kurumları aşağıdaki konularda bilgilendirerek yapıcı ve şeffaf ilişkileri teşvik edebilirsiniz:

- Denetim yaklaşımımız
 - Stratejik planlama, veri toplama ve analiz yöntemlerimiz; hata değerlendirmesi ve örnekleme dahil olmak üzere mali denetime yaklaşımımız.
- Denetim planlarımız
 - Neyi, ne zaman yapmayı planlıyoruz? Çalışmayı kim yürütecek? Kimle temas etmemiz gerekiyor? Zamanlamaya ilişkin programımız ve bulgularımızla ilgili düzenlemeler.
- Denetim bulgularımız
 - Hesaplarda değişiklik yapılması yolundaki öneriler; mali tablolar hakkında şartlı görüşler verilmesi ve performans denetimi alan çalışmaları sonucunda ortaya çıkan olgular, geçici bulgular, sonuçlar ve tavsiyeler.

Denetlenen kuruluşlar planlarımız ve bulgularımız hakkında daha işin başında uyarıda bulunduğunuzdan emin olun. Bu konudaki herhangi bir zaaf güvensizlik yaratabilir ve işleri tamamlama tarihlerimizi riske sokabilir. Erken uyarı olası görüş ayrılığı ya da anlaşmazlıklarının farkına varmanıza ve bunları aşmak için girişimde bulunmanıza da yardımcı olur.

Denetlenen kuruluş personelinin görüş belirtmelerini teşvik edin

Denetlenen kurumun personeli ile iyi ilişkileriniz bulunduğunu ve bunun özellikle doğrulama denetimlerinde böyle olduğunu düşünebilirsiniz. Ancak bu konunun denetlenen kuruluşlar personeline de bu şekilde değerlendirmesi gerekir. Bu yüzden onlara ilişkilerin nasıl yürüdüğü ve nasıl geliştirilebileceğini sormanın önemini gözden uzak tutmayın. Onların yakınma ve önerilerini zaman geçirmeksizin ve yapıcı bir şekilde ele alın. Ancak onların daha iyi ilettiklerini düşündükleri olayları -muhasabe işlemlerindeki önemli değişiklikler ya da performans denetim çalışmalarıyla ilgili olası sorunlar hakkında size önceden bilgi verilmesi gibi- onlarla görüşmekten çekinmeyin.

Yapıcı iş ilişkileri geliştirin

Denetlenen kuruluşların sorunlarını kavrayın

Denetlenen kuruluşların işlerini yürütmeye karşılaştıkları güçlüklerin, tarafımızdan tam olarak kavranmaması yaygın bir yakınmadır. Bu sorunun aşılması için:

- Onların sorunlarını ve etkin bir yönetimle ilgili kısıtlamalarını tam olarak anladığımız konusunda güven verin.
- Bu anlayışımızı yaptığımız ve raporladığımız çalışmamızda; sonuçlarımızda ve tavsiyelerimizde gösterin.

Yapıcı olun

Denetlenen kuruluşlar çoğu kez bizden muhasebe ve kaynak yönetimi konularında meslekî yol göstericilik yapmamızı ve pratik tavsiyelerde bulunmamızı bekler. Kuşkusuz bağımsız, tarafsız ve objektif bir yaklaşımı sürdürmek zorundayız. Ancak bu yaklaşım, onların yardım taleplerini yapıcı bir anlayışla karşılamamızı engellememelidir.

Kurumu layıkıyla temsil edin

Hazırlıklı olun

Denetlenen kuruluşlar bizi onlarla ilişki kurma biçimimize göre değerlendirirler. Onların güven ve saygısını kazanmak için;

- Onların çalışmalarını ve hedeflere ulaşmak için nasıl organize olduklarını öğrenin ve bu konularla ilgili gelişmeleri günü gününe izleyin.
- Kurum'un mevcut politika ve posedürlerini iyi bilin.
- Denetlenen kuruluşlar personeli ile görüşme yapmadan önce neyi niçin istediğiniz konusunda net bir fikriniz olsun ve bu fikrinizi onlara anlatın.
- Başka bir kurum personelinin daha önce ele aldığı konular üzerinde durmaktan kaçının.
- Her şeyden önce onların söylediklerine kulak verin ve önyargılardan kaçının.

Eğitim bunlardan bazılarını kazanmada size yardımcı olacaktır. Ama ayrıca geniş yelpazede okumanız gerekmektedir.

Mesleki bir ilişkinin gelişmesine yardımcı olun

Kurumlarla olan ilişkilerinizde ve çalışmalarınızda yüksek düzeyde mesleki ve kişisel tavır sergileyin.

Bu ;

- En yüksek çalışma standartlarının amaçlanması,

- Bağımsız, tarafsız ve objektif bir yaklaşımın sürdürülmesi,
- Denetlenen kuruluşlar personelinin bir iş yapmak zorunda olduklarının ve bu görevlerini yönetim ve kaynak sınırlamalar içinde yaptıklarının takdir edilmesi,
- İstendiğinde etkin ve pratik tavsiyelerde bulunulması,
- Elde edilen bilginin gizliliğinin göz önünde bulundurulması

anlamına gelir.

Kuşkusuz, bu tavsiyeleri izleyerek her sorundan kurtulmuş olmazsınız. Çalışmamızın niteliğinin -ve bağımsız yaklaşımımızın- görüş ayrılıklarına yol açacağı muhakkaktır. Ancak ilişkilerimizi yapıcı bir anlayışla yöneterek çalışmamızın bütün yönlerinde uyumsuzluğu asgari seviyeye indirebiliriz.

Kontrol listesi 8

Dış ilişkilerin yönetimi

İletişimi sürdürün

- Bir sistem kurun
- Açıklığı teşvik edin
- Denetlenen kuruluşları bilgilendirin
- Denetlenen kuruluş personelinin görüş belirtmelerini teşvik edin

Yapıcı iş ilişkileri geliştirin

- Denetlenen kuruluşların sorunlarını kavrayın
- Yapıcı olun

Kurumu layıkıyla temsil edin

- Hazırlıklı olun
- Meslekî bir ilişkinin gelişmesine yardımcı olun

Danışmanların yönetimi

Danışmanlar dış deneyim, uzmanlık, boyut, yeni yaklaşımlar, farklı bakış açıları ve ek imkânlar getirmenin yanı sıra Kurum'un kendi yaklaşımının, metodlarının ve maliyetlerinin çapraz kontroluna imkân sağlar. Danışmanlar bulgulara, sonuçlara ve tavsiyelere ek bir değer de katabilirler.

Ancak, danışmanların istihdamı pahalıdır. Bu, maliyette artışı, yüksek seviyede işe bağlılığı ve performansı gündeme getirir. Danışmanların yönetimi her şeyiyle başkaları aracılığıyla sonuç almaktır.

Esas itibarıyla:

- Amaca uygun çalışma için amaca uygun danışmanlar belirleyin.
- Kesin hedefler, açık görev çerçevesi belirleyin ve hesaplı bir bütçe yapın.
- Çalışmayı başarılı olacak biçimde yönetin.
- Gelecek için dersler çıkarın.

Etkin bir plan yapın

Danışmanlardan yararlanmayı işin planlanmasının ilk aşamalarında düşünmeniz gerekir. İhtiyaç tespitinden sözleşme yapılmasına kadar olan süre üç aya varabilir ve bazen bunu da geçebilir.

İşlerin, avantajların ve yeni yaklaşımların neler olduğunu belirleyin

Danışmanların çalışmaya ne tür katkılarının olacağını enine boyuna düşünmelisiniz. Danışmanların becerilerinin gerçekten gerekli bulunup bulunmadığını ve umulan yararların ekstra maliyete ve ortaya çıkacak yönetim sorunlarına değip değmediğini kendinize sorun.

Denetlenen kuruluşa danışın

Daha işin başlangıcında denetim çalışmalarında danışmanlardan yararlanma niyetinde olduğunuzu denetlenen kuruluşa bildirin. Bu tavır denetlenen kuruluşlara danışmanlardan yararlanma konusunda genel tereddütlerini ya da önerilerini öne sürme fırsatı verir.

Denetlenen kuruluşun görüşlerinin tam anlamıyla dikkate alınması gerekli olsa da, danışmanların seçimine ve kullanımına ilişkin kararlar nihayetinde Kurum'un sorumluluğundadır.

Kesin hedefler, açık görev çerçevesi belirleyin ve hesaplı bir bütçe yapın

Kullanılabilir yeterli mali kaynağın bulunması; taahhüt ve masrafların onaylanan bütçe rakamları ile kontrol edilmesi; masrafların kontrol altında tutulması ve cezaya sebebiyet verilmemesi proje yöneticisinin işidir.

Bu amaçla, danışmanların hedeflerini; görev çerçevelerini; işin yürütülme standartlarını; gerekli çalışma performansını verecekleri raporun zamanı ve formatını açıkça belirtmeniz gerekir. Böyle yapılmasında gösterilecek zaaf, çalışmanın yönetimini daha zorlaştıracak; danışmanların sorumluluklarının gereğini yerine getirip getirmediği konusunda sorunlara ve çekişmelere yol açabilecek ve kaynağın etkin ve verimli kullanımını riske sokabilecektir.

Amaca uygun danışmanlar seçin

Danışmanın görev çerçevesinin kararlaştırılmasından sonraki adım olası danışmanların belirlenmesidir. Belirli görevler ya da projeler için ne tip danışmanların uygun olacağı konusunda kesin kurallar yoktur.

Alan araştırması yapın

İhaleye katılacakların kısa bir listesinin hazırlanmasında Ulusal Denetim Kurumu'nun önceki deneyimi; Kurum'un ilerleyen çalışma programı dolayısıyla yapılan düzenli temaslardan kaynaklanan bilgi; alanın ünlü uzmanları arasında yapılan araştırmalar; meslekî kuruluşlar; Yönetim

Danışmanlık Derneği ve denetlenen kuruluş tarafından yapılan öneriler gibi kaynakları dikkate almalısınız.

Daha sonra kimlerin görevi üstlenmeye elverişli olduğunu ve teklifte bulunmaya ilgi duyduğunu gayri resmî olarak araştırın. Normal olarak ihale için 3-5 firmadan teklif alınmalıdır.

Teklifleri dikkatle değerlendirin

Danışmanlardan alınan her bir teklifin değerlendirmesinde kullanılacak kriteri önceden belirlemelisiniz. Bir ilk eleme içerik, nitelik ya da fiyat bakımından uygun olmadıkları açıkça anlaşılana daha başlangıçta dışta bırakabilir. Ancak, bazı konularda yeterince bilgi verilmemişse ya da verilen bilgide, fiyatta veya diğer konularda belirsizlik varsa, danışmanlara yeniden başvurmakta tereddüt göstermeyin.

Geriye kalan tekliflerin değerlendirilmesinde, danışmanların deneyimlerini, geçmiş başarılarını, yaklaşım ve metodolojilerinin geçerlilik ve yerindeliliğini araştırmalısınız.

Danışmanların projenin başarısı için verdikleri güvenceyi de test etmelisiniz. Fakat çoğu zaman temel sorun her bir teklifin sizin ekibinize en iyi şekilde nasıl uyum göstereceğidir.

Önerilerin mukayesesinden ve uygun olmadıkları açıkça anlaşılana elenmesinden sonra, işi yapacaklarla tereddütlerin görüşüleceği ya da açıklamaların yapılacağı toplantılar düzenlemelisiniz. Bu toplantılar size danışmanların genel yetenekleri, kapasiteleri, işe elverişlilikleri ve güvenceleri hakkında değerlendirme yapma imkânı verir.

Daha sonra hangi teklifin en verimli ve etkin teklif olduğuna karar vermelisiniz. Fiyatın her şey olmadığını unutmayın. Genellikle ödediğinizi elde edersiniz. İşin fiyatı, kalitesi, hızı ve zamanlılığı arasında doğru bir denge kurmalısınız.

Sonuçları elde edin

Proje yöneticisi danışmanların beklenen sonuçları üretmelerini sağlamak durumundadır. Bu, görevlendirmenin önemli öğelerinin belirlenmesi, danışmanların sürekli bilgilendirilmesi, çalışmanın çeşitli aşamalarının izlenmesi ve kontrol edilmesi demektir. Bu yüzden, sıkı bir gözetime ve zaman geçirmeden girişimde bulunulmasına gerek duyulur.

Bir incelemenin danışmanların yardımıyla yürütülmesi ek bir yönetim sorunu doğurur. Bu sorunu kabul ederek başarılı sonuçlara ulaşmak için danışmanlarla birlikte çalışmak herhalde kendi başına bir kazanım sayılmalıdır. Danışmanlarla birlikte çalışma sizin kendi deneyim ve uzmanlığınızın gelişmesine ve genişlemesine de yardımcı olacaktır.

Danışmanları bilgilendirin

Danışmanları işlerini yürütürlerken çalışmanın amaçları konusunda sürekli ve gereği gibi bilgilendirmelisiniz. Onlara işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları bilgiyi ve işbirliği imkânını sağlamalısınız. Ayrıca danışmanlara ekibin arta kalan çalışmaları hakkında günü gününe bilgi vermeli ve onları beklenen ya da birdenbire ortaya çıkan sorunlar ve bu sorunların çözümü için gerekli prosedürler konusunda bilgilendirmelisiniz.

Danışmanlar, ayrıca, Kurum'un denetlenen kuruluşlarla ilişkisini düzenleyen kuralları kavramalıdır. Siz de bu kurallara uyulmasını sağlamalısınız.

Danışmanları ekiple kaynaştırın

İyi iş ilişkilerinin kurulması danışmanlardan en iyi sonucu almanın temelidir. Danışmanlara ekibinizin bir parçası olduklarını hissettirin ve kendilerini ekip içi tartışmalara katın.

Gelişmelerden haberdar olun

Gelişmelerin değerlendirildiği toplantıları hangi sıklıkta yapacağınız sizin özel durumunuza bağlı olacaktır. Ancak geçici raporların ve önemli

aşamalarda toplantıların zamanlaması dahil olmak üzere danışmanlarla olan ilişkilerinizi daima önceden kararlaştırın.

Sık sık yapılan toplantıların danışmanların çalışmalarını doğru çizgide sürdürmelerinin; ortaya çıkan sorunların anında çözümlenmesinin; işteki değişikliklerin ve ek masrafların önceden izine ve onaya bağlanmasının en iyi yolu olduğunu göreceksiniz.

Yapılan işi gecikmeden inceleyin

Danışmanlarca yapılan çalışma aslında Kurum'un çalışmasıdır. Onların şöhretlerinin ya da uzmanlıklarının arkasında gizlenemeyiz. Bu nedenle, danışmanların Kurum standartlarına emin olmak için onların bulgularını ve sonuçları incelemelisiniz.

Uzmanlık gerektiren alanlarda bu incelemeyi yapmak her zaman kolay olmayabilir. Ancak raporumuzun denetlenen kuruluşa ve Parlamento'ya savunulabilir halde gönderilebilmesi için bu inceleme kaçınılmazdır.

Bulguların ekip çalışmasıyla bağlantılarının kurulması ve değerlendirmelerin kendilerine iletilmesi açısından danışmanların raporlarının hemen incelenmesi ve tartışılması gereklidir.

İncelemenizde her zaman:

- Alan çalışmasının gerektiği gibi yürütüldüğünü;
- Bulguların ve sonuçların tam, doğru ve dengeli olduğunu;
- Tavsiyelerin uygulanabilir ve uygun maliyette olduğunu;
- Danışmanlarca yapılan çalışma ile denetim ekibinin arta kalan işi arasında bir tutarlılık bulunduğunu;

görmelisiniz.

İncelemenizde işin denetlenen kuruluşa belli zorluklar getirmiş olan ya da getirme olasılığı bulunan yönlerine özel bir ilgi gösterin.

Ne dersler çıkarıldığını belirleyin

Gelecek için dersler çıkarılarak danışmanlığın bütün yararlarının kavranması önemli bir noktadır. Çalışmanın incelenmesi işi danışmanla ve ekip elemanlarıyla açık yüreklilikle tartışılarak yapılmalıdır. Amaç elde edilen başarılarından olduğu kadar karşılaşılan güçlüklerden dersler çıkarmak olmalıdır.

Kurumda merkezî seviyede yararlanılmak üzere başarılı ve başarısız noktaları vurgulayan ve danışmanların genel performansını değerlendiren kısa, yazılı bir rapor da hazırlamalısınız.

Kontrol listesi 9

Danışmanların yönetimi

Etkin bir plan yapın

- İşlerin, avantajların ve yeni yaklaşımların neler olduğunu belirleyin.
- Denetlenen kuruluşa danışın
- Kesin hedefler, açık görev çerçevesi belirleyin ve hesaplı bir bütçe yapın

Amaca uygun danışmanlar seçin

- Alan araştırması yapın
- Teklifleri dikkatle değerlendirin
- Kalite ile fiyat arasında doğru bir denge kurun

Sonuçları elde edin

- Danışmanları bilgilendirin
- Danışmanları ekiple kaynaştırın
- Gelişmelerden haberdar olun
- Yapılan işi gecikmeden inceleyin
- Ne dersler çıkarıldığını belirleyin

Ulusal Denetim Kurumu'nda yeni yönetici anlayışı

Yönetim sorumluluğu olan bir göreve terfi etmek veya Yönetici unvanını almak bir kişiyi bir anda Yönetici yapmaz. Ayrıca, yönetim konusundaki hiçbir eğitim veya bu konuya ilişkin olarak yapılan hiçbir okuma, doğrudan (bizzat yaşayarak) yöneticilik yapmayı öğrenmenin yerini tutamaz.

Her ne kadar Kurum, çalışanlarını, yönetim eğitimi vererek ve kıdemli denetçileri ekip liderleri olarak kullanarak daha geniş yönetim görevleri için hazırlama yolları arıyor olsa da; bu çaba Yöneticileri, karşılaşmaları olası bir dizi soruna karşı tam anlamıyla hazırlamaz. Bazı insanlar yönetime çok çabuk alışırken, bazılarının alışması yıllar alır, bazıları ise hiç alışamazlar.

Yönetici olma yolunda karşılaşma olasılığının en yüksek olduğu sorunları yenmenize yardımcı olacak bir kaç ipucu şunlardır:

Bu ipuçları hem denetim hem de denetim dışı her seviyede Yönetici için geçerlidir. Bunlardan bir kısmı diğerlerinden daha fazla geçerli olabilir, fakat işin niteliği ne olursa olsun iyi yönetim uygulamasının özü hep aynıdır.

Esnek bir yaklaşım kabul edin

Her ne kadar belli bir yönetim tarzı size çok uygun geliyor olabilse de ve Kurum içinde yönetim usulleri için geçerli ortak bir çerçeve bulunsa da;

- Her birimin yönetim tarzı değişiktir. Bu farklılık bir ölçüde ilgili bölüme, bir ölçüde de yapılan işin niteliğine bağlıdır.
- Bireylerin yönetim ihtiyaçları değişiktir. Bazıları için en önemli şey eğitilmektir. Diğer bir kısmı, güçlü destek ve yakın gözetim ihtiyacı içindedir ve güçlü bir ele ihtiyaç duyulması da söz konusu olabilir.

Esas altı çizilmesi gereken mesaj esnek olmanız gerektiğidir. Değişik yönetim tarz ve yaklaşımlarını değişik kişi ve sorunlar üzerinde deneyin. Hem size hem de yaptığınız işlere uygun düşecek yönetim usul ve yöntemlerini kapsayan bir portföy oluşturun.

Değişen ilişkileri çok dikkatli bir şekilde ayarlamaya çalışın

Yönetim kademesine geldiğinizde, diğer kişilerle süregelmekte olan iş ilişkileriniz değişecektir; ve siz daha yüksek mevkilere geldiğinizde bu değişim daha da fazla kendini hissettirebilir. Bu değişikliklerin kaynakları şunlardır:

- Sizin yakın arkadaşlarınız olan ve daha önce eşit düzeyde görev yaptığınız kişilere karşı taşıdığınız yönetim sorumluluğu bunlardan birisidir. Siz şimdi bu kişilerin pek hoşlanmayabilecekleri kararlar alacaksınız ve örneğin onların performansı ve terfi edip etmeyecekleri konularında karar vermek durumunda kalacaksınız ve tahmin edeceğimiz gibi onlar bunu kabullenmekte zorlanacaklardır.
- Bir Yönetici ve dolayısıyla personelinizin “koruyucusu” olma sıfatınızla Kurum’un yönetim kadrosunun veya çalışma birimlerinin bir parçası olma sıfatınız arasındaki olası çatışma da değişen ilişkilerin bir diğer kaynağıdır. Üst yönetimce alınan kararları beğenmeseniz de, uygulamak zorunda olduğunuz gibi, bu kararları elemanlarınıza olumlu bir şekilde ve üst yönetime karşı olan sorumluluğunuzun bilincinde olarak aktarmalısınız.

Ayrıca, zamanda personelinizin görüş ve düşüncelerini en kabulü zor veya hoş gitmeyen düşünceler olsalar bile üst yönetime iletmek ve bu fikirleri desteklemek durumunda kalabilirsiniz. Bunun yanı sıra gerek Yöneticileriniz gerekse de personeliniz size gizli kalması gereken bilgiler verebilir.

Özellikle ilk bir yıl ve belki biraz daha uzun bir süre ilişkileri dikkatli bir şekilde ayarlamak zorundasınız. Hem elemanlarınızın hem de amirlerinizin güven ve itimadını kazanmalı ve bunların ikisi arasında sağlıklı bir denge kurmalısınız.

İşle insanlar arasında uygun bir denge kurun

Kurum’da yalnızca kişileri yöneten birkaç Yönetici vardır. Çoğu Yöneticinin aynı zamanda işleri veya projeleri de yönetmeye ilişkin önemli sorumlulukları vardır. Yöneticiler üzerindeki baskılar genelde işlerin zamanında ve iyi kalitede yapılmasına yöneliktir.

Yeni Yöneticiler aynı zamanda aşağıdaki konularla da ilgilenmek zorundadırlar:

- Daha önce yapmadıkları fakat kısa sürede bu konuda uzmanlaşarak tavsiyede bulunmaları, rehberlik yapmaları ve hakkında karar almaları beklenen iş alanları.
- Daha geniş çeşitlilikte ve hacimde iş.
- Geniş ve genellikle umulmadık düzeyde idari yük, örneğin kıdemli elemanlardan ve merkezî birimlerden gelecek sorular ve performans değerlendirmeleri.

Bütün bu görevler ve sorumluluklar arasında özlenen dengeyi kurmak zordur. Eğer dikkatli olmazsanız insan yönetimine önem vermemiş olursunuz.

Bu nedenle şunları gerçekleştirmeniz gerekir:

- Zamanınızı etkin bir şekilde yönetin.
- Önceliklerinizi dengeleyin.
- İnsan yönetimine ağırlık verin. Bunu gerçekleştirmek için her hafta belli bir süre ayırabilirsiniz.

Sorunları ele alın

Yöneticiler çeşitli sorunlarla karşılaşır. Onlara zor gelen bazı iş alanları olabilir. Hem zamanında hem de yüksek kalitede iş üretmek ve bunlar arasında bir denge kurmak kolay değildir. Yetki devrinde bulunmak ve diğer kişilere güvenmek yöneticiler açısından sorunlara neden olur. Birçok yönetici yeteri kadar performans göstermeyen personeliyle uğraşırken kendisini rahatsız hisseder.

Ancak, eğer sorunlarınızı ele almazsanız bunları ortadan kaldıramazsınız. Bu sorunların sizi sürekli endişelendirmesi ve bunları aklınızdan hiç çıkarmamanız ve dolayısıyla çözenizin zorlaşması gibi bir risk de söz konusudur. Zor kararları almaktan çekinmeyin ve sorunlarınızı çözümlenmekte geç kalmayın. Çetin konularla ilk önce ilgilenmeyi bir ilke kabul edin; böyle yaparsanız sorunlarınızın ne kadar çabuk çözümlendiğini ve bir zamanlar size başa çıkılması zor görünen alanların artık sizin güçlü olduğunuz alanlar olduğunu görüp şaşıracaksınız.

Paniğe kapılmayın

Yönetim sorunlarından hiçbiri yeni değildir. Birileri bir yerlerde mutlaka bu sorunlarla karşılaşmış ve bunlarla uğraşmıştır. Onun için paniğe kapılmayın. Danışın, çözüm yollarını tartışın ve karar alın; belki birkaç yanlış karar alacaksınız, fakat giderek artan oranda doğru kararlar vereceksiniz.

Yöneticinin sağlık kontrolü

Semptom	Tedavi	Bölüm/Kontrol Listesi
1- İşimde yükselip yükselmediğimden emin değilim	• Hedeflerinizi belirleyin	1
	• Kişisel gelişmeniz konusunda kafa yorun	1
	• Danışın/Personel Bölümündeki hiyerarşik üstünüzün görüşlerini alın	1
2- Sürekli kısır döngü içinde kalıyorum	• Amaç ve hedeflerinizi netleştirin	1
	• Önceliklerinizi belirleyin	
	• Daha çok yetki devredin	
3- Gereksiz şeylerle uğraşarak çok vakit kaybediyorum	• Zamanınızı ayarlayın	1
	• Hedeflerinizi netleştirin	
	• Önceliklerinizi belirleyin	
4- İş bitim tarihlerini hep geçiriyorum	• Önceliklerinizi belirleyin	1
	• Zamanınızı ayarlayın	1
	• Usulüne uygun olarak yetki devredin	1
	• Daha etkin plan yapın	5
	• Sonuç almaya dönük bir şekilde organize olun	5

İyi Yönetim Uygulaması İçin Rehber

5- Ben olmayınca ofisimde işler yürümüyor	<ul style="list-style-type: none">• Daha çok yetki devredin• Personelinizi daha iyi geliştirin	1 2/3
6- Bazen etkisiz kararlar alıyorum	<ul style="list-style-type: none">• Sağlıklı kararlar alın• Açık talimatlar verin• Konuları ele alan	2 2 2/10
7- Elemanlarım hata yapıyor	<ul style="list-style-type: none">• Usulüne uygun bir şekilde yetki devredin• Onları motive edin• Onları eğitin• Çabuk davranın	1 2 3 3
8- Elemanlarım değişiklikleri kabul etmekte zorlanıyorlar	<ul style="list-style-type: none">• Karardan önce elemanlarınıza danışın• Söz konusu kararların nedenlerini açıklayın• Anlaşılır bir şekilde iletişim kurun	2 2 7
9- Genellikle elemanlarım kararlarımı uygulamıyor	<ul style="list-style-type: none">• Karar almadan önce elemanlarınıza danışın• İş ilişkileri kurun• Elemanlarınıza bu kararlara nasıl uyum sağlayacaklarını gösterin	2/3 2 3

İyi Yönetim Uygulaması İçin Rehber

10- Ekibim hiç bir araya gelemiyor	<ul style="list-style-type: none">• İyi bir lider olun• Elemanlarınızı motive edin• Elemanlarınızı geliştirin• Uygun kişileri seçin• Verimliliği artırın	2 2/3 3 5 6
11- Elemanlarım mutlu değil	<ul style="list-style-type: none">• Elemanlarınızı motive edin• Elemanlarınızı geliştirin• Elemanlarınızı bilgilendirin• Stresi yönetin• İşini iyi yönetin	2 2/3 2/7 2 5
12- Disiplin cezası gerektiren durumlarda ilgili kişiyle görüşme yapmak bana zor geliyor; bu görüşmeler genelde başarısız sonuçlanıyor	<ul style="list-style-type: none">• Elemanlarınızın performansını düzenli olarak değerlendirin• Daha sık bir şekilde değerlendirmelerinizi belirtin• Görüşme becerilerinizi geliştirin• Titiz bir şekilde hazırlanın• İzleyin	3 3 4 4 4
13- Mesajımı iletmekte zorluk çekiyorum	<ul style="list-style-type: none">• Sunuş becerilerinizi geliştirin• Konuşmaktan korkmayın	7 2

İyi Yönetim Uygulaması İçin Rehber

14- Rapor taslaklarımı hep tekrar yazmak zorunda kalıyorum	<ul style="list-style-type: none">• Değerlendirme alın• Okuyucunuzu tanıyın• Rapor taslağı yazım becerilerinizi geliştirin	1 7 7
15- Toplantılarım genellikle uzun ve etkisiz oluyor	<ul style="list-style-type: none">• Amacı netleştirin• Çok açık bir gündem yapın• Toplantıyı iyi yönetin	7 7 7
16- İşlerim genellikle öngörülen maliyetler aşılarak tamamlanıyor	<ul style="list-style-type: none">• Daha etkin plan yapın• Maliyetleri makul düzeyde belirleyin	5/6 6
17- Denetlediğim kurumlarla sorunlarım oluyor	<ul style="list-style-type: none">• Denetlenen kurumlarla olumlu ilişkiler kurun• Yapıcı olun• Danışın ve izah edin• Sorunlarını anlayın	8 8 8 8
18- Elemanlarıma ve danışmanlarıma etkin bir ekip çalışması yaptırmada zorluk çekiyorum	<ul style="list-style-type: none">• İş ilişkileri kurun• Elemanlarınızı işe dahil edin• Danışmanları ekiple bütünleştirin	2 2/6 9

İyi Yönetim Uygulaması İçin Rehber

19- Elemanlarımı etkin bir şekilde yönetmek için yeterli zamanı bulamıyorum	• Zamanınızı iyi ayarlayın	1
	• Önceliklerinizi belirleyin	1
	• İşi yönetme ile kişileri yönetme arasında gerekli dengeyi kurun	1/10
20- Hiç bir zaman iyi bir yönetici olamayacağım	• Esnek yaklaşım benimseyin	10
	• Değişen ilişkileri dikkatli bir şekilde ayarlayın	10
	• Dengeli bir yönetici olun	1/10
	• Sorunlarınızla ele alın	1/10