



YÖNETİM VE ORGANİZASYON

“Temel Kavramlar III”

Dr. Çağatay YILDIRIM

2020

TEMEL KAVRAMLAR

~~1. Yönetim Kavramı~~

~~2. Yönetim Süreci~~

3. Yönetici Kavramı



PATRON



LIDER



PATRON



LÍDER



PATRON



LÍDER



PATRON



LÍDER



PATRON



LIDER



PATRON



LIDER









BAZEN DİYORUM Kİ, OĞLUM OSMAN...
İŞİ GÜCÜ BIRAK, GİT Bİ SAHİL KASABA...
SINA YERLEŞ...

HASTA MISIN NESİN LAN... BEN
NİYE GİDİYOMLUŞUM... SEN GİT YERLEŞ
SAHİL KASABASINA...

GİDECEKSİN OSMAN...HEM
DE DEFOLUP GİDECEKSİN...
O MÜDÜRLÜK BENİM HAK -
KIMDI...

3.YÖNETİCİ KAVRAMI

- Belirli bir zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre koşulları altında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimse



3.YÖNETİCİ KAVRAMI

- Bir yönetici;
 - örgüt içinde çalışan insanlar arasında, makinalar ve malzemeler arasında, insanlarla makinalar arasında
 - işbirliği ve uyumu dikkate alıp, onları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırırken,
 - örgütün faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre koşullarını göz önünde bulundurmak, faaliyetlerin olumlu ve olumsuz etkilerini sürekli olarak gözden geçirmek zorundadır.



Yöneticinin Başarısını Etkileyen Faktörler

- 1. İşletme içi faktörler**
- 2. Yakın çevre faktörleri**
- 3. Genel çevre faktörleri**



1. İşletme içi faktörler

1. Amaçlar
2. Stratejiler
3. İnsanlar
4. Teknoloji
5. Yapı



2. Yakın çevre faktörleri

1. Müşteriler
2. Bayiler
3. Faaliyet çevresi halkı
4. Bankalar
5. Devlet ve kamu kuruluşları
6. Dernekler
7. Yerel yönetimler
8. Sendikalar
9. Satıcılar
10. Meslek odaları
11. Rakipler



3. Genel çevre faktörleri

1. Ülkenin ekonomik koşulları
2. Ülkenin teknolojik koşulları
3. Ülkenin sosyo-kültürel koşulları
4. Ülkenin politik koşulları
5. Ülkenin doğal çevre koşulları
6. Ülkenin hukuksal koşulları
7. Ülkenin din ve ahlaki koşulları
8. Uluslararası ekonomik koşullar
9. Uluslararası teknolojik koşullar
10. Uluslararası sosyo-kültürel koşullar
11. Uluslararası siyasal koşullar
12. Uluslararası hukuksal koşullar



“GELECEK LABORATUVARI OLACAĞIZ”

Bu yılın başında Unilever Türkiye’nin CEO’luğuna gelen **MUSTAFA SEÇKİN**’in yoğun bir gündemi var. Unilever Türkiye’ye kârlı, rekabetçi, pazardan hızlı, amaç odaklı ve sürdürülebilir büyüme yolculuğunda liderlik etmek isteyen Seçkin, şirketi Unilever Global için gelecek laboratuvarı haline getirmeyi planlıyor. “Yeni ne varsa pilot uygulaması burada yapılsın. Türkiye hem inovasyon hem bütün iş yapış şekillerinin denendiği ilk ülke olmalı” diyor.

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL • ngozutok@capital.com.tr

FOTOĞRAFLAR: **GÖKHAN ÇELEBİ**

Mustafa Seçkin, üniversite eğitiminin hemen sonrasında iş hayatına Unilever’de başladı. Pazarlama odaklı kariyerinde birçok görev ve sorumluluk üstlendi. Elde ettiği pek çok başarı da onu kariyerinin 30’uncu yılında 30 yıldır çalıştığı şirketin CEO’luğuna taşıdı. “Bu şirketin CEO’su olmak hep bir hayal olarak vardı” diyen Seçkin, 2019 Ocak ayında göreve geldiği ilk günden itibaren “Her gün bu koltuğa layık olmam gerektiğini kendime hatırlatıyorum” diyor.

Görevdeki ilk 100 günü dinleyerek ve yol haritasını belirlemek için bilgi toplayarak geçiren Seçkin’in ilk aksiyonu da CEO odasını kaldırmak oldu. Kendi inandığı liderlikte makamların hizmet noktası olduğunu ifade eden Seçkin, “Eskiden oturmak istediğim o koltuğu yıktım ve

kaldırdım çünkü orada otursam yeni dünyadan uzak kalırdım. Benim yerim organizasyonun içi. Hiyerarşi döneminin sona erdiğini düşünüyorum” diye konuşuyor.

Görevdeki 8 ayını geride bırakan Mustafa Seçkin için bugün şirketi taşımak istediği nokta da oldukça net. Unilever Türkiye’ye kârlı, rekabetçi, pazardan hızlı, amaç odaklı ve sürdürülebilir büyüme yolculuğunda liderlik etmek istiyor. “Unilever Global’in de gelecek laboratuvarı olmak istiyoruz. Yeni ne varsa pilot uygulaması burada yapılsın. Türkiye hem inovasyon hem bütün iş yapış şekillerinin ilk denendiği ülke olmalı” diyor.

Unilever Türkiye, Orta Asya ve İran Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Seçkin, yeni görevinde ilk kez Capital’e konuştu. Göreve geldiği ilk



UNILEVER TÜRKİYE NASIL BÜYÜYECEK?

Bir kere enflasyonun üzerinde reel büyüme görmek istiyoruz. Bunu yaparken kârlılığımızı da ileriye götürmek, rekabetçi olmak ve yaptığımız işlerde, değer verdiğimiz sürdürülebilirlik ajandamıza hizmet etmek istiyoruz. Büyümede dört başlığımız var:

- 1 Kaliteli büyümeliyiz. Çift haneli büyüme yeterli değil, rekabetçi olmalıyız.
- 2 Pazardan daha hızlı büyümeliyiz.
- 3 Kârlı büyümeliyiz.
- 4 Amaç odaklı büyüebilmeliyiz. Artık, ne pahasına olursa olsun demiyoruz, her markamızın sosyal sürdürülebilir amacı da var.

Bu dördünü sağladığımız zaman kaliteli bir büyüme oluyor, biz de büyümeyi böyle ölçüyoruz.

Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler

1. Yönetisel Beceriler Yaklaşımı
2. Üç Özellik Yaklaşımı



Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler

1. Yönetisel Beceriler Yaklaşımı

- a. **Kavramsal beceriler:** Yöneticinin düşünme çevresel faktörleri ve firma içi ilişkileri algılayabilme ve planlama yetenek ve bilgilerini içerir.
- b. **Beşeri beceriler:** Başka insanlarla beraber olmak ve onlarla birlikte ahenkli çalışma yetenek ve bilgilerini içerir.
- c. **Teknik beceriler:** İş yapma yöntemlerini tekniklerini, işte kullanılan araç ve gereçleri anlama ve uygulama yetenek ve bilgileri ile ilgilidir.



Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler

2. Üç Özellik Yaklaşımı

- a. **Yöneticinin entelektüel özellikleri:** Düşünen yorumlayan, akıl yürüten, karar veren, plan yapan bir kimse olabilmesi için
- b. **Yöneticinin karakterine ilişkin özellikleri:** Başladığı işi başarıyla tamamlayabilmesi ve hareketlerinde dengeli, etrafına güven veren bir kimse olabilmesi için
- c. **Yöneticinin sosyal özellikleri:** Kendisini iş çevresine, işletmede astlarına ve üstlerine kabul ettirmesi için



a. Yöneticinin entelektüel özellikleri

1. Genel kültür (tek konuda uzmanlaşma yerine birçok konuda ve işletme fonksiyonu hakkında bilgi sahibi olmak)
2. Mantıklılık (genelden ayrıntılara, ayrıntılardan genele ulaşabilme yeteneği)
3. Analiz ruhu (bir olayın nedenlerini analitik olarak inceleyebilmek)
4. Sentez ruhu (bir olayın değişkenlerini bir çözüm veya plan yapmak için bir araya getirmek)



a. Yöneticinin entelektüel özellikleri

5. Sezgi gücü (imkan, fırsat ve tehlikeleri önceden görebilmek)
6. Hayal gücü (geleceğe ilişkin olayların muhtemel gelişmelerini zihninde canlandırabilmek)
7. Muhakeme gücü (iyiyi kötüden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edebilmek)
8. Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklaştırabilme yeteneği
9. Düşüncelerini açık seçik ifade edebilme yeteneği



b. Yöneticinin karakterine ilişkin özellikleri

1. Akıl ile duygu arası denge (objektiflik ile subjektiflik arasındaki uyum)
2. Değişken koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilme
3. Dikkatlilik
4. İhtiyatlılık (aşırı riske girmeme)
5. Girişkenlik (riski göze alabilme cesareti)



b. Yöneticinin karakterine ilişkin özellikleri

6. Hafıza gücü (önemli olay, kişi ve değişkenleri akılda tutabilmek)
7. Dinamiklik (birçok konu ve olayları yerinde ve zamanında izleme ve tedbir alma)
8. Azim ve sebatkarlık (tehlike ve güçlükler karşısında yılmamak, mücadeleyi elden bırakmamak)
9. Tertiplilik ve düzenlilik (her şeyi yerli yerinde tutmak, dosya ve arşivleme sistemi içinde çalışmak)



b. Yöneticinin karakterine ilişkin özellikleri

- 10. Yöntemlilik (işleri yaparken ve yaptırırken yararlılığı ispat edilmiş yol ve yöntemlerden yararlanmak, işleri acillik durumuna göre sıraya koyarak yürütmek)
- 11. Süratlilik (işleri biriktirmeden ve geciktirmeden zamanında yürütmek)
- 12. Ciddililik (her işe gereken önemi vermek, tehlike ve sorunları küçümsememek)



c. Yöneticinin sosyal özellikleri

1. Dış görünüşü, giyim kuşamı ile çevresinden kabul görmeli
2. Gruba hitap edebilecek nitelikte olmalı
3. Grup yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmeli (sosyabilite)
4. İş yaparken uyulması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışmalı, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmeli (iş disiplini)
5. Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği içinde olabilmeli



c. Yöneticinin sosyal özellikleri

6. Her kişi ve olayın özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmeli, ne zaman ileri gideceğinin, ne zaman geri çekileceğinin bilincinde olmalı (diplomat veya takt sahibi olma)
7. Bilgi, tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmalı





“SEPETLER KÜÇÜLDÜ ALIŞVERİŞ SIKLIĞI ARTTI”

UCUZA YÖNELİŞ

Yaşadığımız zorluklarla birlikte tüketicide ve perakendede değişiklikler oluyor. Özellikle indirim marketlerinin hızlı büyüdüğünü, aynı segmentte ucuza yönelişle birlikte tüketicinin o kanala kaydığını görüyoruz. Bunlar hep oluyor, sürpriz değil. Tüketici yine bu dönemde sık kullandığı ürünlerde daha büyük paketlere yönelirken, daha nadir kullandığı bazı ürünlerde küçük paketleri tercih ediyor. Sepet boyları biraz küçüldü. Alım sıklığı arttı. Tüketici artık daha az ama günlük alışveriş ihtiyacına karşılamak için daha sık alışveriş yapıyor.

ŞAŞIRTAN DEĞİŞİM

Bu süreçte beni şaşırtan bir değişim oldu mu? Aslında premium markaların krizi daha çok hissedeceğini düşünüyorduk ama baktık ki insanlar parasının karşılığını aldığını düşündüğü markalara karşı eli açık davranmaya devam ediyor. Burada en çok zorlananlar ortada kalanlar. Ya gerçekten ekonomik ve ucuz olup cebe yardımcı olacaksınız ya tüketiciye çok iyi bir deneyim sunacaksınız. Ortada sıkışıp kalanların işi zor, onun için güçlü ve amacı olan markaların önemi bu krizlerde ortaya çıkıyor. Bizim büyümemizin yüzde 80'i en gurur duyduğumuz, amacı olan markalardan geldi.

Yöneticilik Roller

- 1. Bireylerarası roller:** Diğer insanlarla ilişki kurmayla ilgili
- 2. Bilgisel roller:** Organizasyon içi-dışı bilgi ağı oluşturma ve geliştirme
- 3. Karar verme rolleri:** Yöneticinin kavramsal ve beşeri becerilerini gerektiren bir seçim yapmaya ihtiyaç duyduğunda ortaya çıkmaktadır.



1. Bireylerarası roller

- **Temsil rolü:** Resmi törenler ve sembolik görevlerle, ziyaretçileri kabul etmek, resmi ve hukuki dokümanları imzalamak.
- **Lider rolü:** Astları yönetmek, motive etmek, astları eğitmek, öğüt vermek, iletişim kurmak
- **İlişki rolü:** Örgüt içi ve dışı bilgi ilişkileri oluşturmak, bu ilişkileri yazılı mektuplar, telefonlar ve toplantılar yaparak gerçekleştirmek



2. Bilgisel roller

- **Kontrol rolü:** İhtiyaç duyulan bilgileri aramak ve elde etmek, periyodikleri ve raporları taramak, kişisel ilişkiler kurmak
- **Dağıtma rolü:** Bilgileri kimlere veya hangi kaynaklara, ne zaman, hangi yollardan ve ne içerikle göndereceğine karar vermek ve uygulamak
- **Sözcülük rolü:** Politika, plan ve faaliyetler hakkında dışardaki kişi ve kurumlara resmi bilgi ve açıklamalar yapmak



3. Karar verme rolleri

- **Girişimci rolü:** İyileştirici projelere girmek, yeni fikirleri ortaya çıkarmak, başkalarına fikir oluşturma hakkı vermek
- **Anlaşmazlık çözme rolü:** Tartışma ve kriz ortamlarında düzeltici çabalara girmek, astlar arasındaki çatışmaları çözmek, çevresel krizlere adapte olmak
- **Kaynak dağıtma rolü:** Kaynakların kimlere dağıtılacağına karar vermek, program ve bütçe öncelikleri belirlemek
- **Müzakerecilik rolü:** Sendika, satış, satın alma ve bütçe kontratları müzakerelerinde bölümlerini temsil ve çıkar savunması yapmak



İkiler, rol model
kadın seçildiWPP Ülke Başkanı ve GroupM
CEO'su Demet İkiler, çalışma
ortamında
çeşitliliği artıran
ve liderliğiile değişim
yaranan 100 rol
model kadın
yöneticinin
seçildiği The
HERoes Top 100
Role Model Women Executives
2019'a girmeyi başardı. İkiler,
"Dünyada rol model olarak
gösterilen 100 kadından biri
olmaktan gurur duyuyorum" dedi.

TÜRKİYE'NİN EN GÜÇLÜ

KADIN CEO'LARI BULUŞTU

Ekonomist ve Capital dergilerinin öncülüğünde, Vodafone Business ana sponsorluğunda gerçekleştirilen "CEO Club 50 Güçlü Kadın CEO Zirvesi" kapsamında Türkiye'nin 50 güçlü kadın CEO'suna ödülleri verildi. Bu yıl ikincisi düzenlenen ödül törenine iş dünyasının önde gelen isimleri katıldı. Etkinlikte AlternatifBank Private Banking ve Tempo co-sponsor, Beymen, CPP Group Turkey, General Electric, Güral Porselen, Sportive ve Türk Tuborg destek sponsoru oldu.

Zirve, Capital ve Ekonomist Dergileri Yayın Direktörü M. Rauf Ateş ve Vodafone Türkiye CEO'su Colman Deegan'ın açılış konuşmalarıyla başladı.

Kadın istihdamının artırılmasının önemine dikkat çeken Colman Deegan, şunları söyledi: "Araştırmalara göre, yönetim kurullarında ve diğer üst düzey rollerde kadın temsiliyetini



Capital ve Ekonomist Yayın Direktörü Rauf Ateş



Vodafone Türkiye CEO'su Colman Deegan

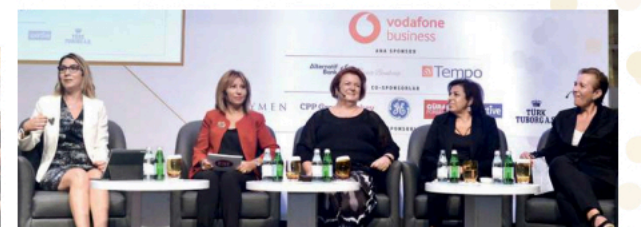
artıran şirketler, daha iyi iş sonuçları ve performans elde ediyor. Vodafone Türkiye olarak, ekonomik ve sosyal hayatta cinsiyet eşitliğini teşvik ediyoruz. Kadın çalışan oranımız, yüzde 42 ile sektörümüzün iki katı. Orta ve üst düzey pozisyonlardaki kadın çalışan oranımız yüzde 37. Bu oranı da yüzde 40'ın üzerine çıkarmayı hedefliyoruz."

Yine Tempo İcra Kurulu Üyesi Işık Tazeler, bir sunum yaparak, iş dünyasında farklılaşmanın önemine dikkat çekti.

Türkiye'nin En Güçlü 50 Kadın CEO'su sıralamasında ING Türkiye Genel Müdürü Pinar Abay ilk sırada yer aldı. MV Holding CEO'su Ebru Dorman ikinci, Philips Ortadoğu ve Türkiye CEO'su Özlem Fidancı üçüncü, GE Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Canan Özsoy dördüncü ve Tat Gıda ve Düzey Pazarlama CEO'su Arzu Arslan Kesimer beşinci oldu.



Tempo İcra Kurulu Üyesi Işık Tazeler



Zirve'de "İlham Veren Stratejiler: CEO'lar Anlatıyor" başlıklı bir panel düzenlendi. Vodafone Türkiye İcra Kurulu Başkan Yardımcısı Meltem Bakiler Şahin'in moderatörlüğünü üstlendiği panele, Tat Gıda ve Düzey Pazarlama CEO'su Arzu Arslan Kesimer, GE Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Canan Özsoy, Vakko CEO'su Jaklin Güner ve Sportive CEO'su Zeynep Selgür konuşmacı olarak katıldı.

Yönetim Düzeyleri

- 1. Alt (ilk) düzey yöneticiler:** İşgören ya da astları denetler, yönlendirir ve nezaret eder (ustabaşı, şube şefi vb.) (*teknik*)
- 2. Orta düzey yöneticiler:** Örgütün kapsamlı politikalarının uygulanmasına hizmet edecek faaliyetleri yönledirir (Bölüm veya departman müdürleri, daire başkanları) (*insan ilişkileri*)
- 3. Üst düzey (tepe) yöneticiler:** Politikaları belirler, çevreyle etkileşimleri yönlendirir (genel müdür, gm yardımcıları) (*kavramsal beceri*)



Yönetici Rollerinin Değişimi (Eskiden – Bugün)

- Tanımlanmış politika ve süreçlere ihtiyaç duyuluyordu
- Faaliyet odaklı yaklaşım, "doğru şeyleri yapmak" hakimdi
- Teknik becerilere dayalı olarak çalışılırdı
- Katılık ve tutarlılığa önem veriliyordu
- Yüksek muhakeme yeteneğine ihtiyaç duyuluyor
- Sonuç odaklı yaklaşım "doğru hedeflere ulaşmak" hakim
- İletişim becerilerine dayalı olarak çalışılıyor
- Esneklik ve uyum yeteneğine önem veriliyor



Yönetici Rollerinin Değişimi (Eskiden – Bugün)

- Çalışanlar kontrol edilerek yönetiliyordu
- Dar bakış açısı hakimdi
- İçe dönük, "önce şirket" yaklaşımı hakimdi
- İdari beceriler ön plandaydı
- Sorumluluklar ve roller kesin hatlarla belirliydi
- Çalışanlar motive ederek yönetiliyor
- Geniş bakış açısı hakim
- Dışa dönük 'önce müşteri' yaklaşımı hakim
- Girişimci beceriler ön planda
- Sorumluluklar ve roller kesin olarak belirli değil



Yönetici Rollerinin Değişimi (Eskiden – Bugün)

- Statik beceri eğitimi uygulanıyordu
- Çalışan/yöneten çatışması söz konusuydu
- Kentli erkek çalışanlar, kentli erkek yöneticiler tarafından yönetiliyordu
- Sürekli öğrenme yaklaşımı uygulanıyor
- Çalışan/yöneten işbirliği söz konusu
- Farklı kültürel ve beşeri kökenli çalışanlar, farklı kültürel ve beşeri kökenli yöneticiler tarafından yönetiliyor



Yönetici Rollerinin Değişimi (Eskiden – Bugün)

- İş güvencesi prensibi benimsenmişti
- Yöneticiler çoban rolünü benimsemişti
- Çalışanlara işin parçaları gözüyle bakılıyordu
- Risk, katılım, kariyer geliştirme gibi değerler benimsendi
- Yöneticiler antrenör rolünü benimsemiş durumda
- Çalışanlara işin ortağı gözüyle bakılıyor





© 2000 Nigel Toul



Adriano Olivetti'nin sıra dışı öyküsü

Bayram tatilinde okuduğum kitaplardan biri de Harvard Business School'dan Francesca Gino'nun yazdığı "Rebel Talent" idi. İş dünyasında "kuralları kırmaman" nasıl önemli sonuçlara yol açtığını anlatan kitapta, çok sayıda beğendiğim bölüm var. Altını çizme okudum.

Benim de bir zamanlar daktilosunu kullandığım Olivetti'nin bir dönemini ortaya koyan bölümü çok beğendim. Sonraki yıllarda büyük dönüşüm gösteren, sahipliği de değişen şirketin efsane başkanı Adriano Olivetti'nin hikayesi, herkes için önemli mesajlar içeriyor. Özetleyerek paylaşmak istiyorum:

● **Tasarım işin içinde** Adriano Olivetti, 1932 yılında şirketin genel müdürü ve 1938 yılında ise başkanı oldu. Görevi aldıktan sonra Ford'dan esinlenerek üretimde verimlilik yaklaşımını benimsedi. Teknolojiye ve tasarıma önem vermeye başladı. Entelektüel bir lider olarak tasarım, kültür ve mimarlık alanında bilgiliydi. Bu konuları işine adapte etmeye çalıştı. Onun döneminde "tasarım" üretime entegre edilmeye başlandı. 1937 yılında bünyesinde ilk "grafik tasarım" bölümü olan şirket unvanını almıştı.

Aynı zamanda iş gücüne öncelik verdi, bu alana yatırım yaptı. Örneğin o dönemde alışılmadık biçimde, çalışanların dışarıyı görmelerini sağlayan camdan binalar yaptı.

● **Renk ve mühendislik** Bu yaklaşımın sonucunda Olivetti, 1948 yılında piyasaya yeni yaratıcı hesap makinesini sundu ve kısa sürede popüler hale geldi. 1969 yılında lanse ettiği Valentine adlı daktilosu ise tam bir başarı öyküsüne dönüştü. Modern malzeme, yeni üretim süreçleri ve akıllı tasarımın ürünü olan bu daktilolar, dönemin "fenomen", "mutlaka sahip olunması" gereken ürünleri arasına girmişti. Mühendislerin sayesinde işlevsel, tasarımcıların sayesinde ise estetik daktilolar piyasaya sunulmuştu. Masalardaki siyah daktiloların yerini kırmızı, sarı, yeşil, mavi renklerdeki yenileri almıştı.

90 çalışandan 80 bin kişiye aynı zamanda Adriano Olivetti, globalleşme adımları da atmaya başladı. Bir fabrikalı ve 90 çalışanlı şirketten hızlıca globalleşmeye yöneldi. 1970'lerde 10'u ülke içinde,



ADRIANO OLIVETTI

11'i yurt dışında kuruluşa sahip hale gelmişti. Çalışan sayısı ise 80 bini bulmuştu.

Apple'ın kurucusu Steve Jobs, şirketini kurduğu yıllarda hedefini ortaya koyarken Adriano Olivetti'ye dikkat çekmişti. "Onun gibi dönemin tartışmasız endüstri tasarımı lideri olmak istiyorum" demişti. Şirketini de dönemin Olivetti'sine dönüştürmek istediğini söylemişti.

● **Meraklı çalışan** Adriano

Olivetti'yi başarılı kılan endüstriyel üretim, yeni iş modellerinin devreye alınması ve endüstriyel tasarım değildi. Zamanına göre insan

kaynaklarına yönelik bakışı çok ileriye uygulamalar içeriyordu. Aşırı fazla çalışmanın ekibi strese soktuğuna, uzun vadede yabancılaştıracağını düşünüyordu. Bu nedenle çalışanlarına yönelik örnek uygulamaları hayata geçirdi. Onların "sadık", "meraklı" ve "değişik kültürlere adapte" olan niteliğe dönüşmelerini istiyordu.

● **İnsana yatırım** Bu nedenle onların memnuniyetini ve dolayısıyla sadakatini artırmak için çalışanların çocukları için kreşler, kütüphaneler açtı. Film izleme odaları ve kitap/dergi okuma için alanlar oluşturdu. Şirket bünyesine için şairler, yazarlar dahil etti. Örneğin, ünlü psikolog/yazar Otticere Ottieri, işe alımlar konusunda danışmanlık için şirkette çalışmaya başlamıştı. Şair Giovanni Giudici, şirketin kütüphanesini (Kültür fabrikası deniyordu) yönetiyordu. Çalışanların 2 saatlik molası vardı. Biri "yemek", diğeri de "kültür" tüketmek içindi.

● **Steve Jobs'un hedefi** Olivetti'nin bu yaklaşımıyla şirket 1970'lerde yıldız olmuştu. Bu stratejiyi uygularken her hangi bir veriden yararlanmamış, bir ankete başvurmamıştı. İnandığı en önemli şey, çalışanlara yatırımdı. Yöneticileri, "zaman kaybı" olarak görse bile çalışanların "iyiliği" ve meraklı yapılarının, şirket için en kritik unsur olduğuna inanıyordu. Böylece yeniliklere ve büyümeye de şirketin kapılarının açılacağını düşünüyordu. Nitekim ilk kişisel bilgisayarlardan (Program 101) biri, 1964 yılında bu ekip tarafından yaratılmıştı. Bu gücü, Olivetti'yi 1990'ların ortasında Avrupa'nın en büyük ikinci bilgisayar üreticisi haline getirmişti.

