

YÖNETİM

YÖNETİM : İşletme amaçlarının planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol faaliyetleriyle başarıldığı süreçtir.

YÖNETİM : İnsanların işbirliğini sağlama ve onları belirli bir amaca doğru yöneltme iş ve çabalarının toplamıdır.

YÖNETİM : Başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya Başkalarına iş gördürme faaliyetidir.

YÖNETİM : Örgütsel bir ortamda insanlar tarafından gerçekleştirilen bilimsel, mantiki ve zihinsel bir aktivitedir.

YÖNETİM : Örgütsel amaçlara ulaşmak için kaynakların koordinasyonu sürecidir.

Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Toplumun sınıflandırılması;

İlkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumu. Yönetim faaliyeti insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanın tek başına ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir. Bu nedenle insanların topluluk içinde yaşaması ihtiyacı zorunluluktan doğar.

Toplum halinde yaşamak insan için seçim değil bir zorunluluktur.

Tarım Toplumuna Kadar Yönetim

En eski insan toplulukları birlikte hareket etmiş ailelerdir. Toplu yaşamaya başladıktan sonra kendilerine düzen kurmuşlar kendilerine yönetici ve yönetim seçmişlerdir. MÖ 4000-2000 yılları arasında Mısır medeniyetindeki piramitler, Babiller sözleşme hukuku, Roma imparatorluğu döneminde küçük imalathaneler, MÖ 1880 li yıllarda Hamurabi Kanunlarında asgari ücret ve sorumluluğun devredilemeyeceği ilkesi,

Tarım Toplumuna Kadar Yönetim

MÖ 1400'lü yıllarda İbraniler hiyerarşi ve istisnalara göre yönetim, Çinliler yönetim konusunda uygulamalar, Babil kralı Nabukadnezar üretim kontrolü ve motivasyon konusunda uygulamalar yapmıştır. Tarım toplumuna kadar olan dönemdeki yönetime ilişkin örnekler bunlardır.

Tarım Toplumu ve Yönetim Düşüncesi

Tarım toplumunda insanlar ilkel ve uygar olarak ayrılmaktadır. İlkel olanlar tarım devrimiyle karşılaşmamış, küçük kabileler halinde yaşayan ve avlanarak, toplayarak hayatlarını sürdürmüşlerdir. Uygar olanlar ise bunun tam tersi toprağı işleyerek ve yerleşik hayat yaşayan insanlardır. Ortaya pek çok uygarlık çıkmıştır ve yaşamın merkezi köydür.

Sanayi Toplumu ve Yönetim

Sanayi devrimi, üretim işletmelerinin kurulmasını kol gücüne dayalı üretim anlayışının yerini, makine gücünün aldığı bir döneme bırakmıştır. Sanayi devrimi işletmelerin toplumdaki rolünü güçlendirmiş, sendikalar yoluyla işçi hareketlerinin ortaya çıkmasına neden olmuş ve sivil toplum örgütlerinin çıkmasını sağlayarak dolaylı yoldan kamu yönetimini etkilemiştir.

Sanayi Sonrası (Post Modern) Toplum ve Yönetim

Post modernizm, yönetim ve organizasyon düşüncesi açısından şunu ifade eder; farklılıklar, yaratıcılığın dinamiğidir. İnsanlara kuralları ve ilkeleri empoze etmek yerine, onları serbest bırakmalı ve kendilerini gerçekleştirmeye fırsat verilmelidir.

Yönetimin Tarihsel Süreci

Yönetim düşüncesine ilişkin yaklaşımlar:

- 1.Yönetimde Geleneksel Yaklaşım
- 2.Yönetimde Davranışsal yaklaşım
- 3.Yönetimde Modern Yaklaşım
- 4.Yönetimde Çağdaş Yaklaşım

Klasik Organizasyon Teorisine Genel Bakış

Klasik Yaklaşım

Kabul: İnsanlar Mantıklıdır

Bilimsel Yönetim

Frederic Taylor
Gilbreth
Henry Gantt

Yönetim İlkeleri

Henry Fayol

Bilimsel Yönetim

Max Weber

Yönetimde Geleneksel Yaklaşım

- ***Bilimsel Yönetim Teorisi;*** Taylor tarafından geliştirilen teori, verimliliği artırma, maliyetleri düşürme, işbölümü ve uzmanlaşma vb konularda çalışanların bilimsel esaslara göre hareket etmelerini önermektedir. Taylor çalıştığı işletmelerde en alt kademelerden en üst basamaklara kadar yönetim hiyerarşisinde görev yapmıştır.

Yönetimde Geleneksel Yaklaşım

- ***Yönetim Süreci Yaklaşımı***; Fayol tarafından geliştirilen teoriye göre yönetim, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarından oluşmaktadır. Fayol 14 yönetim ilkesi geliştirmiştir.

Yönetimde Geleneksel Yaklaşım

- ***Bürokrasi Yaklaşımı***; Weber tarafından geliştirilen teoriye göre; ast üst ilişkilerinin çok katı bir hiyerarşik anlayışla uygulandığı bir örgüt yapısını önermektedir. Resmi ve biçimsel kurallar, liyakata dayalı terfi bu yaklaşımın temel özelliğidir.

Yönetimde Davranışsal Yaklaşım

- X ve Y Teorisi (McGregor)
- Hawthorne Deneyleri (Elton Mayo)

gibi konular insanın duygusal ve psikolojik yapısı üzerinde durmuşlardır. İnsanın sosyal bir yapı olduğunu motive edilmesi gerektiğinin üzerinde durmuşlardır.

Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi

Neo-klasik yönetim teorisyenlerinden bir diğeri Douglas McGregor' dur. McGregor 1960 yılında *İşletmenin İnsan Boyutu (Human Side of Enterprise)* adlı kitabında X ve Y olmak üzere iki farklı insan tipini ele almış ve karşılaştırmıştır.

X Teorisi ve Varsayımları:

İnsan, doğuşu itibariyle çalışmayı sevmez ve mümkün olduğu ölçüde işten kaçır.

İnsan çalışmayı doğası gereği pek sevmediği için onun çalışmasını motive etmek, ödüllendirmek, kontrol etmek, yerine göre de cezalandırmak gerekir.

Genellikle insanlar sorumluluktan kaçırma eğilimindedir ve yönetmektense yönetilmeyi arzular. Birey işinde özellikle güvence arar.

Y Teorisi ve Varsayımları:

Her insan için çalışmak, dinlenmek, eğlenmek kadar doğal bir istek ve arzudur. Çalışmak birey için başlı başına bir tatmin kaynağı olabilir.

Sadece dışarıdan kontrol etmek ve cezalandırmak bireyi organizasyon amaçlarını gerçekleştirmeye yönltemeyebilir. İnsan, kendi kendini yöneterek ve denetleyerek de amaçlara ulaşılmasını sağlayabilir.

İnsana yetki ve sorumluluk devri, onun benliğini ve kişisel becerilerini ortaya koymak için fırsat yaratır. Dolayısıyla bu tür bir tatmin netice olarak organizasyon amaçlarının gerçekleşmesine imkan sağlar.

İnsan sadece sorumluluk yüklenmeyi değil, sorumluluk aramayı da uygun şartlar olduğunda öğrenebilir. Sorumluluktan kaçmak, insanın doğasında sabit olan bir özellik değildir.

Yönetimde Modern Yaklaşım

- ***Sistem teorisi;*** organizasyonların sistem olduğu ve alt sistemleri olduğu ve bunlar arasında ilişkilerin olduğundan bahseder.
- ***Durumsallık yaklaşımı;*** işletmelerin içinde buldukları çevreye uyum sağlamaları ve çevre şartlarını iyi bilmeleri gerekliliğinden bahseder.

Yönetimde Çağdaş Yaklaşım

- Toplam kalite yönetimi
- Değişim mühendisliği
- Reorganizasyon
- Benchmarking
- Öğrenen organizasyonlar
- Küçülme ve kademe azaltma

Yönetimde Çağdaş Yaklaşım

Toplam kalite yönetimi; kalite, müşteri beklentilerinin karşılanma düzeyidir. Toplam Kalite ise; kalitenin ürün merkezli olmaktan çıkarılıp, tüm işletme faaliyetlerini kapsayacak şekilde ele alınmasını gerektirir.

Reorganizasyon; örgütler çevresel Faktörlerden etkileşim sürecinde yetersizleşir. Bu yetersizleşmeyi ortadan kaldırma ve mevcut şartlar doğrultusunda yeniden yapılandırmayı gerektirir.

Yönetimde Çağdaş Yaklaşım

Değişim mühendisliği: Süreçlerin yeniden yapılandırılması ve tüm sistemlerin yenilenmesi anlamına gelir.

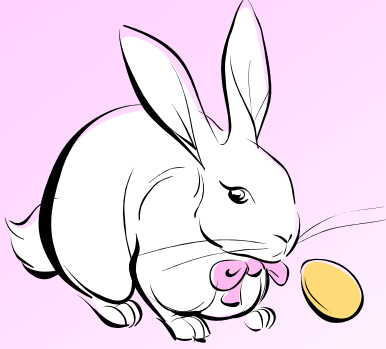
Benchmarking (kıyaslama-en iyi uygulamaların adaptasyonu); bir işletmenin faaliyet gösterdiği en iyi işletmeyi taklit ederek, kendi durumunu onlarla kıyaslayarak, eksikliklerini gidermeye çalışma yaklaşımıdır.

Yönetimde Çağdaş Yaklaşım

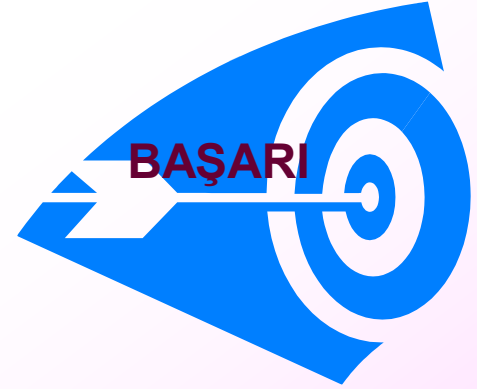
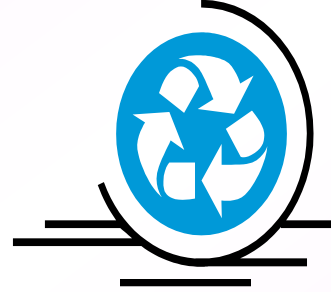
Küçülme ve kademe azaltma; küçülme, çalışan sayısının, maliyetlerin ve gereksiz iş yükünün azaltılması bu sayede gücün artması
Kademe azaltma; hiyerarşinin en üst ve en alt arası mesafenin kısılmasıdır.

Öğrenen organizasyonlar; personelin sürekli geliştirilmesi ve bunun sistematik bir işleyişe kavuşturularak kurumsallaştırılması, öğrenen örgüt olmakla mümkündür.

YÖNETİMDE



VİZYON
BECERİ
DENEYİM
KARARLILIK



Faktörlerinin doğru bir harmanlaması örgütü başarıya götürür.

Yönetim Piramidi

**Üst
Kademe**

Orta Kademe

Alt Kademe

Üst Yönetim Basamağı

Yönetim kurulu üyeleri, genel müdür vb.

- İşletmenin örgütlenmesi
- Uzun dönem amaç ve hedefler
- İşletme politikaları
- Yatırım kararları
- Üretim teknolojisinin seçimi

Orta Yönetim Basamağı

Bölüm yöneticileri (pazarlama, finans, üretim müdürleri)

- Üst yönetimden gelen kararları yürütür
- Verimlilik için rehberlik, bilgi rolünü üstlenir
- Alt ve üst arasında köprü görevi görür

Alt (İlk) Yönetim Basamağı

- Orta yönetimden gelen emirleri yerine getirir
- Günlük planlanan faaliyetleri yerine getirir

Yönetimde Hiyerarşi

Bu üç basamak arasında hiyerarşik bir ilişki vardır. Yunanca yetki, rütbe veya aşama sırası anlamında. Özellikle Kamu Yönetiminde en küçük memurdan başlayarak onun en yüksek amirine kadar olan yetki ve sorumluluk sıralamasını ifade eder. Eski deyimle buna "silsile-i meratip" adı verilir

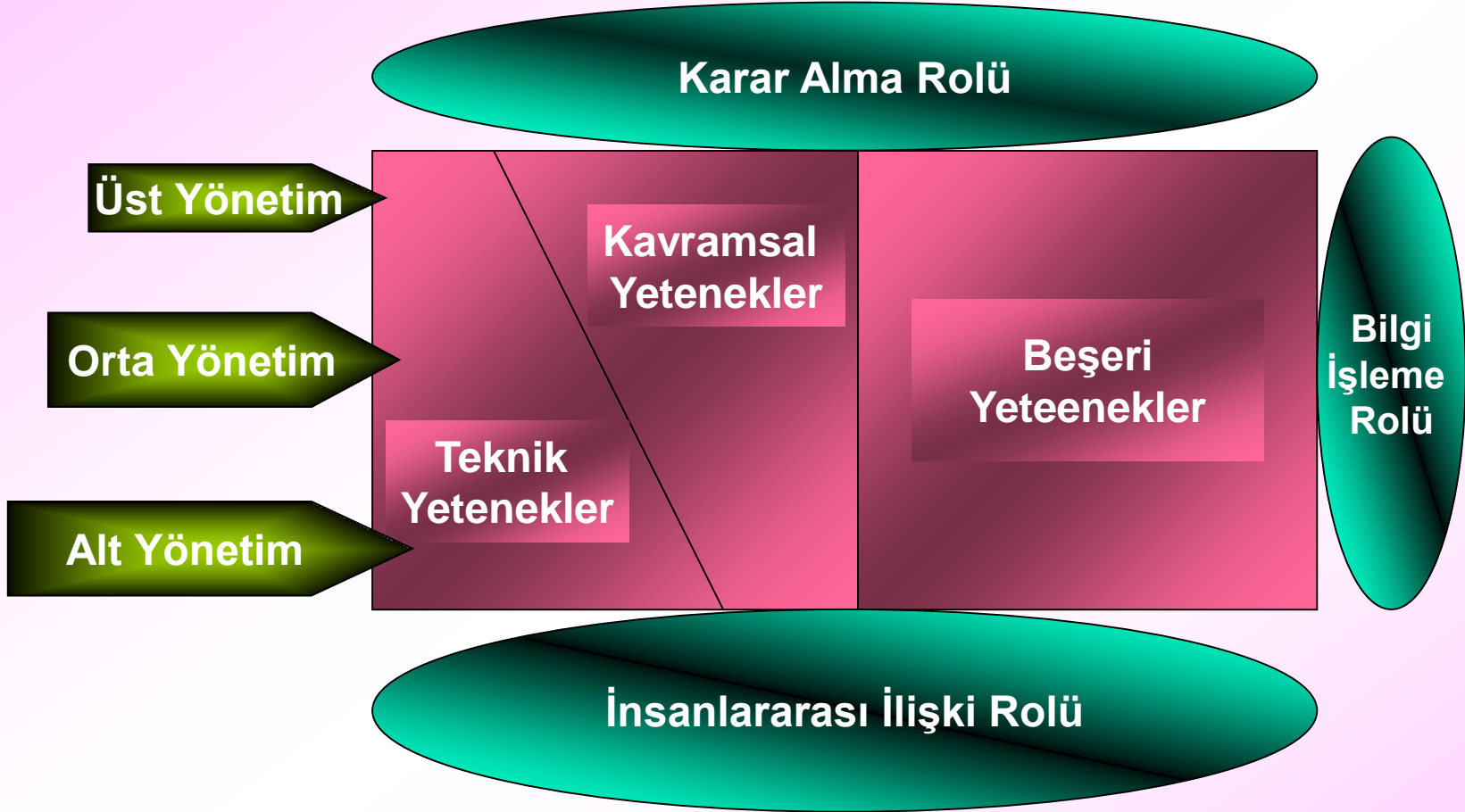
YÖNETİCİ

Yönetici eldeki kıt kaynakların en etkin ve verimli kullanmasını sağlayarak işletme amaçlarının en üst düzeyde gerçekleştirilmesinden sorumlu olan kişidir.

Yönetici özellikleri

Yöneticiler zamanlarının büyük bir kısmını planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol gibi faaliyetlerle geçirirler.

YÖNETİCİNİN ROL ve YETENEKLERİ



KARAR VERME

Bir kişi veya karar vericinin birden fazla seçenek arasından belirli bir amaca ulaşabilmek için en uygun olanı seçmesine karar verme denir. İnsanlar yaşayabilmek için sürekli karar verirler. İnsanlar gibi, yöneticiler de hızlı karar vermek zorundadır. Yöneticiler, karmaşık, belirsizlik, esnek düşünme ihtiyacı gibi durumlarla sürekli karşı karşıya kalmaktadır.

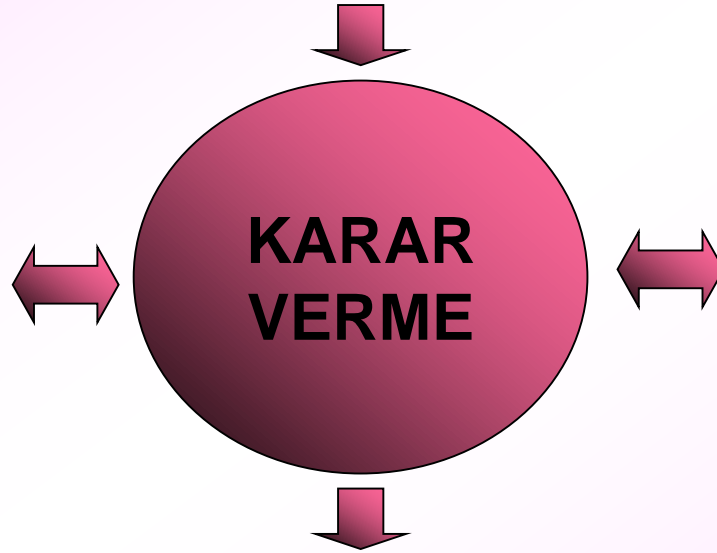
Karar Verme Aşamaları

- Problemin tanımlanması
- Alternatiflerin geliştirilmesi
- Alternatiflerin değerlendirilmesi
- En uygun alternatif seçimine karar verilmesi
- Kararın uygulanması
- Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi ve geri bildirim.

YÖNETİM SÜRECİNİN TEMEL FONKSİYONLARI

PLANLAMA
Planlama Süreci
Stratejik Planlama
Karar Destek ve Yönetim Bilgi Sistemleri

KONTROL
Kontrol Süreci
Kantitatif Kontrol
Teknikleri

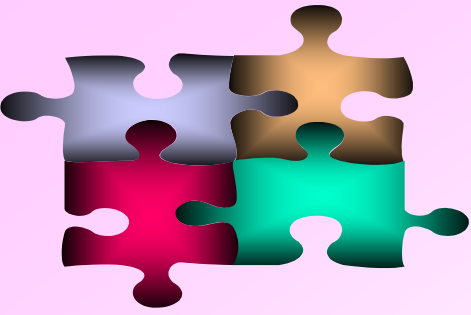


ÖRGÜTLEME
Örgütleme Süreci
Örgütsel Yapı
İnformal Örgüt
Kadrolama

YÜRÜTME
Motivasyon
Liderlik
İletişim
Örgütsel Kültür,
Değişim ve Gelişim

YÖNETİM SÜRECİNİN TEMEL FONKSİYONLARI

PLANLAMA



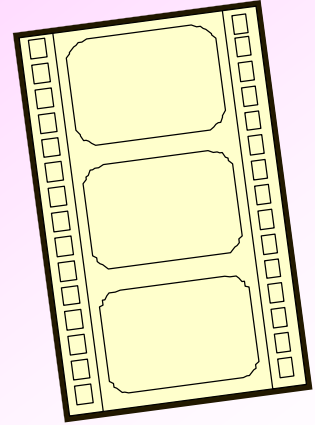
Planlama:

Gelecekte neyin nasıl, ne zaman ve kim tarafından nasıl yapılacağını saptama sürecidir.

Stratejik Planlama:

Uzun dönemdeki amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için yapılması gereken işlerin belirlenmesi ve kaynakların tahsis edilmesi sürecidir.

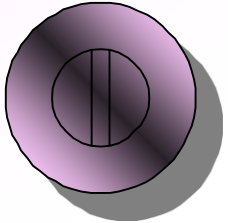
Genellikle 2 – 5 yıl vadeli olup, üst yönetimce gerçekleştirilir.



Operasyonel Planlama:

Operasyonel (*günlük, kısa dönemli*) işlerin saptanması ve gerekli kaynakların tahsis edilmesi başka bir anlatımla taktik planların desteklenmesi sürecidir.

Genellikle bir yıldan daha az süreleri kapsar ve alt kademe yöneticiler tarafından gerçekleştirilir.



Planlama Aşamaları

- Tahminlerin yapılması
- Amaç ve hedeflerin belirlenmesi
- Alternatif çözüm yollarının geliştirilmesi
- Çözüm yollarından birinin seçilmesi

Planlama Sürecinin Temel Unsurları

- Misyon
- Amaçlar
- Planlar

Misyon

İşletmenin genel amacı nedir? Varoluş nedeni nedir? Sorularına cevap verir.

«Tüm çalışanlarımızla birlikte müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmet üreterek topluma karşı olan sosyal sorumluluklarımızı iş ahlakına uygun olarak yerine getiren ve lider firma olmak.»

Amaçlar

Üst yönetim tarafından belirlenen misyona dayalı olarak amaçlar belirlenir. İşletmenin ulaşmak istediği hedeflerdir. Hedeflerin açık, net, ulaşılabilir olması, belirli zamanı içermesi, ilgisiz konuları içermemesi gibi özellikleri olmalıdır.

- Üst yönetim; stratejik amaçlar
- Orta yönetim; taktik amaçlar
- Alt yönetim; operasyonel amaçlar

Planlar

Misyona dayalı olarak tespit edilen amaçlara ulaşabilmek için planlar kullanılır.

- Stratejik amaçlar; uzun süreli planlar
- Teknik amaçlar; orta süreli planlar
- Operasyonel amaçlar; kısa süreli planlar geliştirilir.

Örgütleme

Planlamanın işletme amaçlarına ulaşabilmek için eldeki insan, makine, para ve diğer imkan ve şartların belirlenmesinin sağlanması ve uygun bir şekilde bir araya getirilerek birleştirilmesidir. Yani eldeki kısıt kaynakların en karlı ve yararlı şekilde dağılım ve kullanımını sağlar.

YÖNETİM SÜRECİNİN TEMEL FONKSİYONLARI

ETKİLEME (Yönelme – Yürütme)



Örgütsel amaçlar doğrultusunda
insan davranışlarının yönlendirilmesi sürecidir.

Motivasyon, Liderlik, İletişim, Örgütsel Kültür, Değişim ve Gelişim

Planlama ve Örgütlemeyele kurulan düzenin uygulamaya aktarılmasıdır.

Dinamik bir süreçtir ve aşağıdaki faaliyetlerden oluşur.

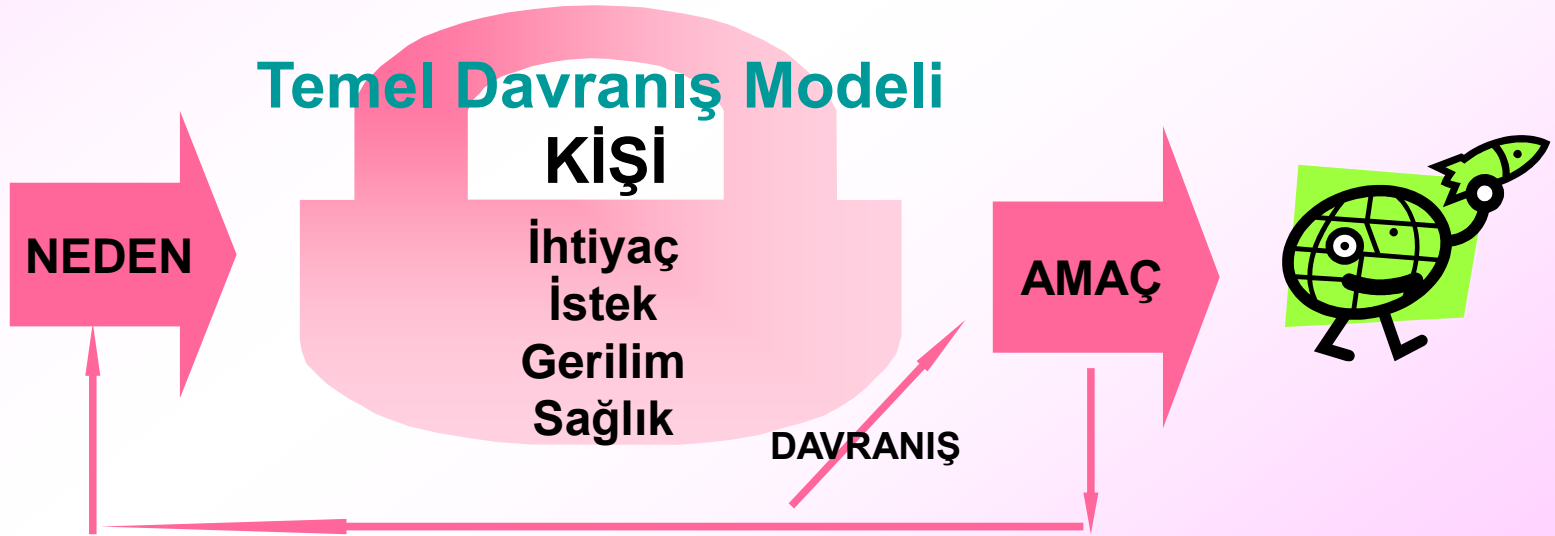
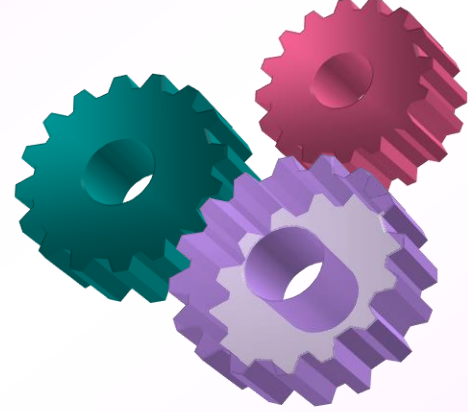
- Faaliyetlerin başlatılması ve yürütülmesi
- Emir ve Talimatların hazırlanması
- Liderlik
- Astların teşvik edilmesi
- Etkileyici bir iletişim



YÖNETİM SÜRECİNİN TEMEL FONKSİYONLARI

ETKİLEME (Yöneltilme – Yürütme)

MOTİVASYON: İnsan davranışlarını harekete geçiren içsel durum
İnsanları çalışmaya istekli kılma, özendirme, ikna, telkin, zorlama



YÖNETİM SÜRECİNİN TEMEL FONKSİYONLARI

ETKİLEME (Yönelme – Yürütme)

YÖNETİM: İnsan, makine, malzeme, para, zaman ve yer faktörlerini koordine etmekle ilgilenir.

LİDERLİK: Bireylerin, grupların ve organizasyonların davranışlarını etkileme sistemidir.

Liderlik Kavramı

- Statü Gurubu (seçkin mevkiler)
- Odak Kişi (Özellikler ve davranışlar)
- İşlev (gurup amaçlarını gerçekleştirmeye)
- Süreç (zaman içinde sosyal değişim)

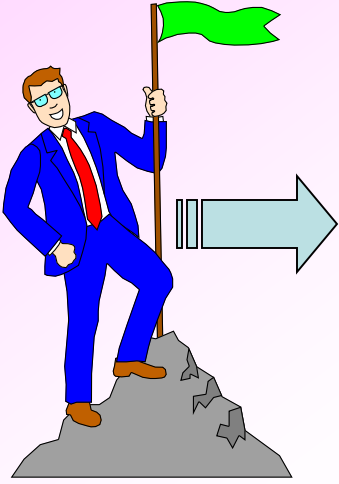
LİDERLİK

İnsanlarda belirti göstermeyen yetenekleri kıpırdatma ve insanlararası ilişkileri genişletme becerisidir.

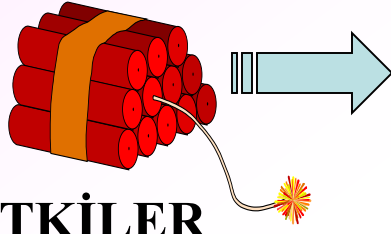


LİDERLİK

L
İ
D
E
R



ETKİLER



Liderlik; insanlarda belirti göstermeyen yetenekleri kısırdatma ve insanlararası ilişkileri genişletme becerisidir.

Liderlik Çeşitleri

1- **Otokratik;** astlarına danışmadan ve onları karar süreçlerine katmadan karar verir. Kısa vadede etkili olsa da uzun vadede uygun değildir.

2- **Demokratik;** astlarına danışır onların fikirlerini önemser ve karar sürecine onları dahil eder.

3- **Serbestiyetçi;** çalışanlara hedef gösterilir ve kendi yetenekleriyle bunu gerçekleştirilmesi konusunda serbest bırakılırlar.

Yöneticilik ve Liderlik

Liderlik ve yöneticilik eş anlamlı değildir. Liderlik yöneticiliğin bir bölümü olup tamamı değildir. Liderlik belirli amacı gerçekleştirmek için başkalarını ikna edebilme yeteneğidir. Yönetici ise; planlama, örgütleme, motive etme ve kontrol etme gibi yönetsel fonksiyonları yerine getirir. Yönetici bir makamı işgal etmesi ve bu makamın yetki ve sorumluluklarına sahip olması gerekir.

Yöneticilik ve Liderlik

Yönetici ve lider arasındaki farklar

1. Yönetici bir kopyadır lider ise orijinal
2. Yönetici muhafazakardır lider yenilikçi
3. Yönetici sistemler ve yapılar üzerinde yoğunlaşır lider insanlar üzerinde
4. Yönetici kontrole güvenir lider güven ilham eder
5. Yönetici dar görüşlüdür liderin geniş perspektifi vardır

İLETİŞİM: İnsanlar arasında meydana gelen anlamlı bilgi alışverişidir.



İnsanlararası İletişim Becerisi:

Diğer insanları anlamak ve onları etkilemek

İşletmelerde İletişim:

- **Yazılı**
- **Sözlü**
- **Sözsüz**

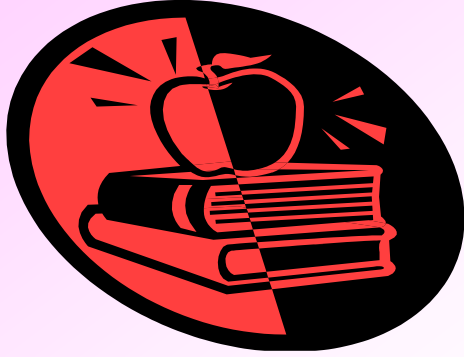
YÖNETİM

SÜRECİNİN

TEMEL

FONKSİYONLARI

KONTROL



Kontrol:

Uygulama sonuçlarını planlarla karşılaştırmaktır.

KONTROL SİSTEMİNİN TEMEL UNSURLARI



Kontrol

Kontrol sürecinin aşamaları

- Kontrol edilecek alanların belirlenmesi
- Standartların tespit edilmesi
- Elde edilen sonuç ve performansın ölçümü
- Elde edilen sonuçlarla standartların karşılaştırılması
- Geri bildirim yapılması