

Konular

- **KLASİK YÖNETİM KURAMI**
ve YAKLAŞIMLAR
- Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
- Yönetim Süreci Yaklaşımı
- Bürokrasi Yaklaşımı
- **NEO-KLASİK YÖNETİM**
KURAMI
- Neo-Klasik Yönetim Kuramı
Doğrultusunda Geliştirilen
Modeller



Klasik Yönetim Kuramı ve Yaklaşımlar

Klasik Yönetim Kuramını Oluşturan Yaklaşımlar

1-Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Frederick W. Taylor)

2-Yönetim Süreci Yaklaşımı (Henri Fayol)

3-Bürokrasi Yaklaşımı (Max Weber)

Klasik Yönetim Kuramı ve Yaklaşımlar

Her üç yaklaşımında temelinde

Kurumsal performans nasıl daha fazla yükseltilebilir?

sorusu yer almaktadır.



Klasik Yönetim Kuramı ve Yaklaşımlar

Kurumsal performansın yükselmesi görüşüne göre , bir örgütün temel amacı;

- Yüksek kar elde etmek ve
- Çalışanların performanslarının da öncelikle karlılık düzeyine göre değerlendirilmesi gerektiği

düşüncesine dayanmaktadır..



Klasik Yönetim Kuramı ve Yaklaşımlar

Her üç yaklaşımın ortak özellikleri

1. Kurumsal performans ve kar arasındaki doğrusal bir ilişki vardır.
1. Kurallar ve davranış standartları (normlar) doğrultusunda çalışanları zorlayarak üretim artırılır.
1. Otoriter ve merkeziyetçi bir örgüt yapısı gereklidir.
1. İletişimin yukarıdan aşağıya doğru tek yönlüdür.

Klasik Yönetim Kuramı ve Yaklaşımlar

5. Biçimsel örgüt yapısı gerekir, biçimsel olmayan örgüt yapısı önemsizdir.

6. İş güvencesi, çalışanlar için sorumluluk almaktan ve inisiyatif kullanmaktan daha önemlidir

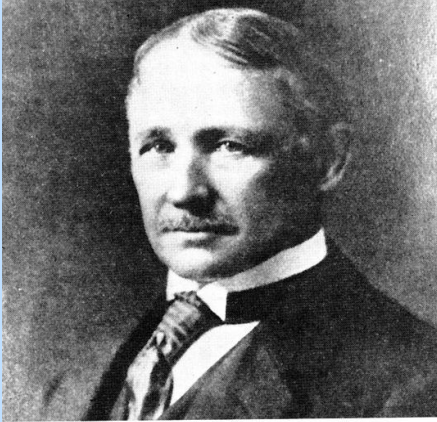
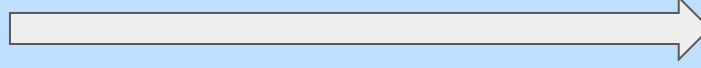
7.Çalışanlar genelde rasyonel davranırlar ve ücretle çalışma motive edilir.

8.Çalışanların kişisel sorunları, işyerindeki verimlilik ve etkinliklerini etkilemez

9.Örgüt ve çevresi arasında önemli bir etkileşim yoktur.

Klasik Yönetim Kuramı ve Yaklaşımlar

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

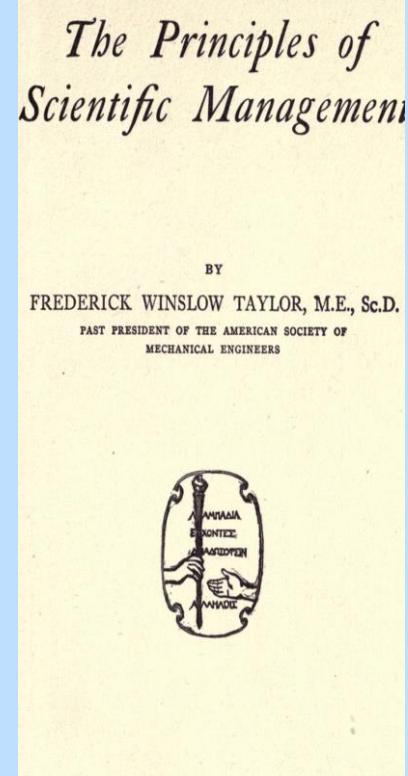


1911 yılında yayınlanan kitabı

“Bilimsel Yönetimin İlkeleri -

The Principles of Scientific Management”

Frederick Winslow Taylor (1856-1917)



Klasik Yönetim Kuramı ve Yaklaşımlar

Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımına göre işletme yönetiminin başarısı dört temel ilkenin uygulanmasına bağlıdır.

1. Gerçek bir bilimsel çalışma yapılmalıdır.
1. Çalışanlar bilimsel yöntemlerle seçilmeli ve sürekli olarak eğitilmelidir.
1. Üzerinde bilimsel çalışma yapılan iş ile bilimsel olarak seçilip eğitilen çalışanlar bir araya getirilmeli ve bu çalışanlara yüksek ücret ödenmelidir.
1. İşveren ve çalışanın sürekli dostluğuna dayanan bir işbirliği gerçekleştirilmelidir.

Klasik Yönetim Kuramı ve Yaklaşımlar

Yönetim Süreci Yaklaşımı

Fayol organizasyonun tamamını ele alıp iyi bir organizasyonun dizaynı ve yönetimin ilkelerini araştırmıştır.



Henri Fayol (1841-1925)

Klasik Yönetim Kuramı ve Yaklaşımlar

Yönetim Süreci Yaklaşımı

Fayol'e göre iyi bir organizasyonda 6 temel faaliyet olmalıdır. Bunlar;

1. Teknik

2. Ticari

3. Mali

4. Güvenlik

5. Muhasebe

Tahmin etmek ve Planlamak

6. Yönetim



Örgütlemek

Yöneltmek

Koordine etmek

Denetlemek

Klasik Yönetim Kuramı ve Yaklaşımlar

Yönetim Süreci Yaklaşımı

Fayol'e göre YÖNETİM faaliyetine ilişkin 14 temel ilke ileri sürmüştür.

1. İşbölümü
2. Yetki ve sorumluluk
3. Disiplin
4. Yöneltilme (emir-komuta) birliği
5. Yönetim birliği
6. İşletmenin çıkarlarının (genel çıkarların) kişisel çıkarlara üstünlüğü
7. Ödüllendirme ve ücret

Klasik Yönetim Kuramı ve Yaklaşımlar

Yönetim Süreci Yaklaşımı

Fayol'e göre YÖNETİM faaliyetine ilişkin 14 temel ilke ileri sürmüştür.

8. Merkezileşmek ya da merkezileşmekten uzaklaşmak

9. Hiyerarşi zinciri

10. Düzen

11. Eşitlik

12. İstikrarlı görevde kalma süresi

13. İnisiyatif

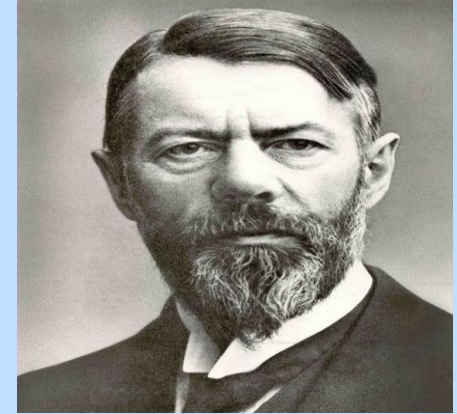
14. Ekip ruhu

Klasik Yönetim Kuramı ve Yaklaşımlar

Bürokrasi Yaklaşımı

Weber'in bu yaklaşımı, örgütleri otorite ilişkileri bakımından tanımlamaktadır. Weber üç tür yetki (otorite) olduğunu ve bu yetkilere dayalı örgüt yapılarının oluşturulduğunu kabul eder.

- **Karizmatik Yetki**
- **Geleneksel Yetki**
- **Akılcı-yasal Yetki**
(akılcı-yasal örgüt “bürokrasi” olarak adlandırmaktadır.)



Max Weber (1864-1920)

Klasik Yönetim Kuramı ve Yaklaşımlar

Bürokrasi Yaklaşımı (Weber)

- **Karizmatik Yetki**

Kişilerin, liderlerin karizmatik özellikleri nedeniyle başkalarını belli davranışlara (telkin ve ikna yeteneği) yönlendirmesi halinde söz konusudur.

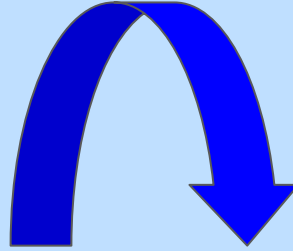
Klasik Yönetim Kuramı ve Yaklaşımlar

Bürokrasi Yaklaşımı (Weber)

- **Geleneksel Yetki**

Toplumsal geleneklere dayanarak veya aileden gelen nedenlerle bazı kişilerin diğerlerini belirli davranışlara sevk edebilmesi halinde söz konusudur.

- **Belli bir aileden gelme,**
- **Gelenek ve görenekler**



geleneksel yetkinin kaynağını oluşturur.

Klasik Yönetim Kuramı ve Yaklaşımlar

Bürokrasi Yaklaşımı (Weber)

- **Akılçı-yasal Yetki**

Rasyonel / **akılçı -yasal (meşru)** temeli olan, tanımlanmış ve belli kurallara göre başkalarının davranışlarını etkileyebilme durumudur.

İşletmeler için etkin olan yetki türüdür.Çünkü bu tarz yasal yetkinin var olduğu organizasyonlarda herşey net, açık ve anlaşılırdır.Belirsizlik yoktur.Kimin ne yapacağı bellidir.İlişkiler iş bazındadır.İşin yapılması kişiye göre değişmez.

Bu şekilde kurulan organizasyonlara akılçı-yasal örgüt “ bürokrasi” olarak adlandırmaktadır.

Neo-Klasik Yönetim Kuramı

1929' da ABD'de başlayan ekonomik krizden çıkabilmek için öngörülen yol “daha verimli çalışmak ve daha çok üretmek olmuştur.” Bu da, “klasik yönetim kuramının eksikleri var mı?” sorusunu gündeme getirmiştir.

Neo-Klasik Yönetim Kuramı

- Klasik yönetim kuramı, “akılcı insan ” varsayımına dayanmaktadır.
- Neo-klasik yönetim kuramı bu varsayımı kabul etmekte, aynı zamanda “duygusal insan ” varsayımını ekleyerek eksik gördüğü bir yönünü tamamlamıştır

Bu bağlamda, klasik yönetim kuramında “teknik bir sistem” olarak ele alınan işletmenin “sosyal bir sistem” olarak da incelenmesi söz konusu olmuştur.

Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Hawthorne Araştırmalar 1924-1930 (Elton Mayo)

Western Elektrik Şirketi  Hawthorne Fabrikası (Chicago-Cicero)

Işıklandırma

Isıtma

Dinlenme zamanı

Fiziksel yerleşim düzeni



Çalışanların verimliliği üzerinde etkisi var mı ? Nasıl?

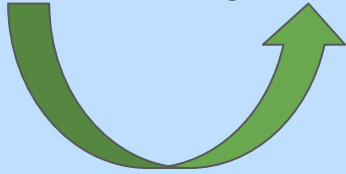
Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Hawthorne Araştırmaları (Elton Mayo) 1924-1930

- Işıklandırma
- Isıtma
- Dinlenme zamanı
- Fiziksel yerleşim düzeni



HİPOTEZ 1: Fiziksel iyileştirmenin derecesi arttıkça verimlilik artar .



Fiziksel Koşullar

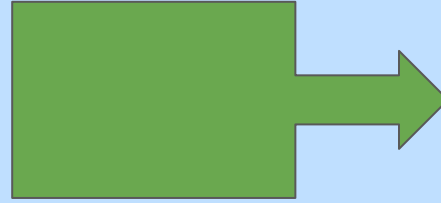
Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Hawthorne Araştırmaları (Elton Mayo) 1924-1930

- Motivasyon
- Uygulanan nezaret şekli
- İş tatmini
- Çalışanların aralarındaki

ilişkiler

Sosyal Faktörler



HİPOTEZ 2: Sosyal faktörler çalışanın verimliliğini artırır.

Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Neo-Klasik Yönetim Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Modeller

1. X ve Y tipi Yönetici Modeli (Douglas McGregor)
2. Sistem 1-Sistem 4 Modeli (Rensis Likert)
3. Yönetimsel Kafes Modeli (Blake ve Mouton)
4. Olgunlaşma Modeli (Chris Argyris)
5. Hijyen Modeli (Frederick Herzberg)

Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Neo-Klasik Yönetim Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Modeller

1. X ve Y tipi Yönetici Modeli (Douglas McGregor)

Bir organizasyondaki yöneticilerin davranışlarının, diğer insanları nasıl algıladıklarına, onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir

Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Neo-Klasik Yönetim Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Modeller

1. **X tipi Yöneticilerin** insan davranışları hakkındaki varsayımları

İnsan çalışmaktan hoşlanmaz, işten kaçmak ister, sorumluluk almaktan kaçır, işe karşı isteksizdir. Güvenliđi herşeyin üstünde görür. İnsan pasif söylenenini yapan bir unsurdur.

Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Neo-Klasik Yönetim Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Modeller

X tipi Yöneticilerin davranışları

- Yöneticiler OTORİTER davranış gösterir
- Ayrıntılı iş tanımları
- Sıkı kontrol
- Pek az yetki devri
- Detaylı ceza uygulamaları

Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Neo-Klasik Yönetim Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Modeller

1. Y tipi Yöneticilerin insan davranışları hakkındaki varsayımları

İnsan için çalışmak çok doğaldır.İnsan aslında tembel değildir.Eğer gerekli çalışma koşulları sağlanırsa çalışmaktan zevk duyarlar, daha fazla sorumluluk alırlar , öğrenirler ve de kendilerini kontrol edebilirler.

Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Neo-Klasik Yönetim Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Modeller

Y tipi Yöneticilerin davranışları

- Yöneticiler demokratik/ danışmacı davranış gösterir
- Sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi amaçlar
- Kişinin motivasyonunu sağlayacak şartları yaratır

Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Neo-Klasik Yönetim Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Modeller

2. Sistem 1-Sistem 4 Modeli (Rensis Likert)

Etkin olan organizasyonlarla etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğu ile ilgili bir çalışmadır.

Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Neo-Klasik Yönetim Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Modeller

2. Sistem 1-Sistem 4 Modeline göre bir yöneticinin davranışları 4 biçimde gruplandırılır;

Sistem 1:Çalışanları sömüren ve otoriter işletme yönetimini tanımlar

Sistem 2: İyilikçi ve otoriter işletme yönetimini tanımlar

Sistem 3: Astlarına danışmayı önem veren işletme yönetimini tanımlar

Sistem 4: Verilen kararlara katılmayı öngören bir yönetimi tanımlar.

Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Neo-Klasik Yönetim Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Modeller

Likert'e göre,

Her koşulda ve her zaman mükemmel sonuç verecek bir yönetim tarzı yoktur. Bu bakımdan verimlilik ve etkinlik doğrultusunda iletişim kurabilmek için yöneticinin davranışlarını astlarının kişiliklerine (beklentilerine, değer yargılarına ve yeteneklerine) göre belirlemesi ve onlara önem verdiğini göstermesi gerekmektedir.

Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Neo-Klasik Yönetim Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Modeller

3. **Yönetmel Kafes Modeli** (Blake ve Mouton)

Bu model etkili bir yönetim tarzının kavranmasına ve uygulanmasına katkıda bulunmuştur.

Bu model yönetmel davranışın iki temel ögesinin birlikte analizine dayanmaktadır.



1- Üretim 2-İnsan

Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Neo-Klasik Yönetim Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Modeller

3. **Yönetmel Kafes Modeli** (Blake ve Mouton)

Bu modele göre yönetmel davranışın üretim ya da insan ağırlıklı olduğu varsayımından yola çıkarak bu davranış kalıplarından birinin yatay eksen (üretim), diğelerinin dikey eksen(insan) üzerine yerleştirilmesi ile çizilen bir grafik yardımıyla yöneticilerin bu iki davranış kalıbından hangisine daha yakın olduklarının analiz edilmesiyle ilgili bir model çalışmasıdır.

Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Neo-Klasik Yönetim Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Modeller

4. Olgunlaşma Modeli (Chris Argyris)

Argyris'e göre klasik organizasyon yapıları, kişilerin olgun insan özelliklerine doğru gelişmesini önleyici bir etki yapar.

Bu tür yapılar kişileri bağımlı, pasif ve astlık durumunu benimser hale getirir. Bu ise onların sahip oldukları potansiyeli tam olarak göstermelerini ve kendilerini geliştirmelerini önler.

Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Neo-Klasik Yönetim Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Modeller

4. **Olgunlaşma Modeli** (Chris Argyris)

Argyris'e göre bu nedenle yöneticiler

- Y teorisini benimsemeli
- Astlarını daha fazla sorumluluk almaya teşvik etmeli
- Astların gelişmeleri için gereken ortamı hazırlamalıdır.

Aksi halde organizasyonlarda çatışma görülecek bu da organizasyonların verimli ve uyumlu çalışmasını engelleyecektir.

Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Neo-Klasik Yönetim Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Modeller

5. **Hijyen Modeli** (Frederick Herzberg)

Utah Üniversitesinde çalışma arkadaşları ve öğrencileriyle birlikte bir araştırma yapmıştır.

Araştırmanın konusu; personelin çalışmaya güdülenmesi ve bunun iş tatmini ile ruh sağlığı üzerindeki etkileridir.

Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Neo-Klasik Yönetim Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Modeller

5. **Hijyen Modeli** (Frederick Herzberg)

Herzberg özellikle işletmelerde çalışanların performansını arttırmak için gerçekleştirilen

- adil ücret sistemi
- iş güvencesi
- uygun çalışma koşulları

gibi uygulamaların bireysel beklentileri karşılayıp karşılamadığı sorusuna cevap aramıştır.

Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Neo-Klasik Yönetim Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Modeller

5. **Hijyen Modeli** (Frederick Herzberg)

Herzberg'in araştırması sonunda elde ettiği en önemli bulgu; iş tatminini sağlayan nedenlerin iş tatminsizliğin nedenlerinden oldukça farklı oluşudur.

Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Neo-Klasik Yönetim Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Modeller

5. Hijyen Modeli (Frederick Herzberg)

İş tatminini sağlayan nedenler: 1-başarı, 2-tanınma, 3-işin içeriği, 4-sorumluluk ve 5-yükselme

(ancak her zaman bu nedenlerin gerçekleşmemesi durumunda iş tatminsizliği olmamaktadır)

İş tatminsizliğin nedenleri: 1-İş güvencesi, 2-adil ücret sistemi, 3-uygun çalışma koşulları ve 4-ast-üst arasındaki olumlu ilişkiler
(HİJYEN NEDENLER)

Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Neo-Klasik Yönetim Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Modeller

5. Hijyen Modeli (Frederick Herzberg)

Herzberg, iş güvencesi, adil ücret sistemi, gibi uygulamaların işyerinde sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulduğunun bir göstergesi olduğunu ancak bunun iş tatmini anlamına gelmediğini ifade etmiştir.

İş tatmini ve tatminsizliğine yol açan nedenlerin birbirine hiç benzemediği için bu iki duygunun birbirinin karşıtı olmadığını ortaya koymuştur.