

Konular

- **YÖNETME FONKSİYONU**
- **YETKİ SORUMLULUK VE GÜÇ KAVRAMLARI**
- **LİDERLİK VE LİDERLİK TEORİLERİ**
- **MOTİVASYON VE MOTİVASYON TEORİLERİ**
- **İLETİŞİM**



Yönelme Fonksiyonu

Yönelme nedir?

Yönelme fonksiyonu neden önemlidir?

Yönelme fonksiyonunun başarısı neye bağlıdır?



Yönelme Fonksiyonu

Yönelme nedir?

- Bir işletme organizasyonundaki çalışanları, işletmenin belirlenen amaçları doğrultusunda çalışmaya sevk etmektir.
- Çalışanları harekete geçirme faaliyetidir.
- Çalışanlara iş yaptırma faaliyetidir.



Yönelme Fonksiyonu

Neden önemlidir?

- Bu fonksiyon ile çalışanlarla iletişime geçme ve onları istekli bir biçimde çalışmaya sevk etme durumu sözkonusu olduğu için önemlidir.
- İşletmeyi dinamik hale geçirdiği için önemlidir.



Yönelme Fonksiyonu

Yönelme fonksiyonunun başarısı neye bağlıdır?

Temel olarak 3 başlık altında toplayabiliriz.

- Çalışanlara emir vermeye ve bu emirleri alan kişilerin istekli bir biçimde ve inanarak bu emirleri işletme amaçları doğrultusunda yerine getirmesine bağlıdır.
- Ayrıca çalışanların davranışlarını anlamaya ve yeteneklerini analiz etmeye bağlıdır.



Yönelme Fonksiyonu

Yönelme fonksiyonunun başarısı neye bağlıdır?

- Yöneticinin yasal yetkisinin yanı sıra yöneticinin liderliğine, motive etme gücüne ve iletişim yeteneğine bağlıdır.



Yetki, Sorumluluk ve Güç Kavramları

Yetki nedir?

Bir işletme organizasyonunda çalışanları amaçlar doğrultusunda yönlendirmek ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin sahip olduğu bir **haktır.**



Yöneticinin işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kullandığı **en temel araç yetkidir.**

Yetki, Sorumluluk ve Güç Kavramları

Nasıl yetki sahibi olunur?

Yöneticiler yetkiyi bağlı buldukları bir üst kademedен alırlar. Bu tür yetkiler yöneticinin bulunduğu mevkiye bağlı olarak ortaya çıkar.



Bazı yöneticiler ise resmi bir mevkide olmasa da sahip oldukları teknik bilgiden, yönetim becerilerinden, karizmasından, deneyiminden dolayı yetki sahibidir. Bu tür yetkiler yöneticinin **bireysel özelliklerine** bağlıdır.

Yetki, Sorumluluk ve Güç Kavramları

Bir yöneticinin yetki sahibi olması işletme başarısı için yeterli midir?

Hayır. Yöneticinin yetkilerinin bir kısmını diğer çalışanlara devretmesi gerekir.



Yetki, Sorumluluk ve Güç Kavramları

Bir yöneticinin yetki devrine zorlayan nedenler nelerdir?

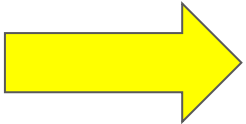
- Yöneticinin her işi yapmasını engelleyen rekabet koşulları
- Faaliyetlerin karmaşıklığı ve çokluğu
- Değişimin sürekli olması
- Denetimin zorlaşması
- Çalışanların motivasyonunun da artış sağlanması
- Çalışanlara ve yeteneklerine güvenildiğinin gösterilmesi
- Daha hızlı ve doğru kararlar alınması



Yetki, Sorumluluk ve Güç Kavramları

Sorumluluk nedir?

Bir işletme organizasyonunda çalışanın kendisine verilen faaliyetleri yerine getirme **yükümlülüğüdür.**



Yetki devri yapan bir yönetici sorumluluğunu devredemez.

Çalışan, verilen görevi kabul ettiğinde ise sorumlu olur.

Yetki, Sorumluluk Ve Güç Kavramları

Güç nedir?

Güç, yetkiyi de kapsayan daha geniş bir kavramdır.

Güç, başkalarını etkileyebilme, istenildiği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir.

Kişinin gücü başkalarıyla iletişim kurduğu zaman anlaşılır.



Yetki, Sorumluluk Ve Güç Kavramları

French ve Raven'e göre yöneticinin güç kaynakları nelerdir?



1. Ödüllendirme gücü (ücret artırma, terfi, ikramiye vb.)
2. Zorlayıcı güç (maaş ve ikramiye kesme, ihtar verme, işe son verme)
3. Uzmanlık gücü (bilgi, yetenek ve tecrübe sahibi olma)
4. Karizmatik güç (kişilik özelliklerine bağlı olarak)
5. Yasal güç (örgüt içinde yer alan mevkiden ya da sahip olunan pozisyondan alınan güç /yetki)

Liderlik

Liderlik nedir?

Örgütsel amaçları başarmak için yöneticilerin astlarını etkilemek ve iş görmelerini sağlamak amacıyla sahip oldukları bazı güçleri kullanabilme yetenekleridir.

Liderlik

Liderlik, sadece formal organizasyon yapılarında değil informal organizasyon yapıların da da görülür.

Liderliğin en belirleyici ölçütü, etkili sonuçlar alan bir ekip oluşturabilme ve bu ekibin etkinliğini sürdürebilme yeteneğidir.

Liderlik

Lideri lider yapan, kendisine inanmış ve güvenmiş insanlarla birlikte elde ettiği sonuçların başarısı ve bu başarının sürekliliğidir.

Yöneticiler ise gücünü hiyerarşiden alır. Başkalarının üzerinde, kişisel kontrol alanına sahip kişilerdir.

Liderlik

Lider ile yönetici arasındaki farklar nelerdir?

Yönetici

Lider

Yöneticidir

Yenilikçidir

Düzeni sürdürür

Farklılık yaratır

Koruyucudur

Geliştiricidir

Sistem ve yapı merkezlidir

Birey

Liderlik

Lider ile yönetici arasındaki farklar nelerdir?

Yönetici

Lider

Kısa vadeli bakış açısına sahiptir

Uzun vadeli bakış

Nasıl ve ne zaman sorularına önem verir

Ne ve niçin

Alt yönetsel kademelere odaklanır

Çevreye odaklanır

Mevcut durumu kabul etme eğilimi
sorgulama

Mevcut durumu

Yerleşik normlara uygun kişilerle çalışır

Kendi çalışanlarıyla

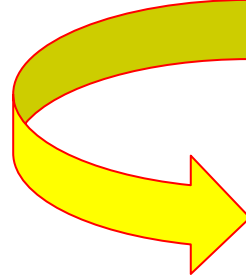
Liderlik Teorileri

Liderlik teorileri nelerdir?

*Özellikler Teorisi

*Davranışsal Liderlik Teorileri

*Durumsal Liderlik Teorileri



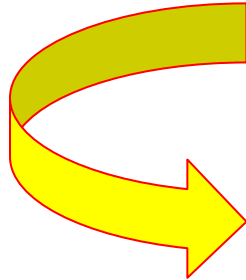
1980 li yılların başına kadarki
liderlik teorileri

*Modern Liderlik Teorileri

*Etkileşimci,

*Dönüşümcü ve

*Karizmatik



1980 den günümüze kadarki
süreç

Liderlik Teorileri

Özellikler Teorisi nedir?

Bu teoriye göre liderlik sürecini etkileyen en önemli faktör, **liderin sahip olduğu özelliklerdir.**

Lider sahip olduğu bu özellikler itibarıyla diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir.

Liderlik Teorileri

Özellikler Teorisini oluşturan liderlik özellikleri nelerdir?

Bu teoriye göre liderin sahip olması gereken özellikleri;

Yaş, cinsiyet, olgunluk, ileriye görebilme, inisiyatif sahibi, duygusal olgunluk, dürüstlük, güzel konuşma, güven verme, zaka, bilgi, ilişki kurma yeteneği, kararlılık, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, kendine güven duyma, iş başarma yeteneği vb. özelliklerdir.

Liderlik Teorileri

Özellikler teorisine yapılan eleştiriler nelerdir?

- Liderin sahip olması gereken özellikleri arttırmanın sonu yoktur.
- Bu özellikleri ölçmek zordur
- Lider özelliklerinin izleyiciler üzerindeki etkisi gruptan gruba değişebilmektedir.
- Grup üyeleri arasında bu özellikleri fazlasıyla taşıyanların lider olamadıkları
- Etkili liderlik yapanların da bu özellikleri taşımadıkları zaman zaman belirlenmiştir.

Liderlik Teorileri

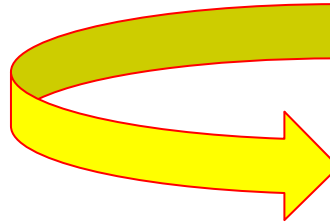
Davranışsal Liderlik Teorileri nedir?

Bu teoriye göre:

Liderin özelliklerinden çok liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar diğer bir ifadeyle liderin astlarına karşı gösterdiği davranışlar üzerinde durulmuştur.

Liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar arasında

- Liderin iletişim şekli
- Yetki devredip devretmemesi
- Planlama ve kontrol şekli vardır.



Liderin etkinliğini
belirleyen önemli
unsurlardır

Liderlik Teorileri

Davranışsal Liderlik Teorisi ile İlgili Çalışmalar Nelerdir?

Michigan Üniversitesi Araştırması

Liderin, liderlik yaparken gösterdiği 2 tür davranış tespit edilmiştir.

1) İnsan odaklı davranış (ilişki yönelimli davranış)

2) Görev odaklı davranış (işe yönelik davranış)

Liderlik Teorileri

Davranışsal Liderlik Teorisi ile İlgili Çalışmalar

Michigan Üniversitesi Araştırması

- 1) İnsan odaklı davranış;**Lider çalışanlarına önem veren, onların istekleriyle ilgilenen, onların tutum ve davranışlarına saygı gösteren, yetki devrine önem veren, çalışanların çalışma koşullarıyla ilgilenen, onların iş tatminine ve kişisel gelişimine önem veren bir davranış sergiler.

Liderlik Teorileri

Davranışsal Liderlik Teorisi ile İlgili Çalışmalar

Michigan Üniversitesi Araştırması

- 2) Görev odaklı davranış;**Lider iş süreçlerine, işle ilgili formalitelere önem veren, kural ve prosedürler v.b konularda sistem kuran ve sistem odaklı davranışları benimseyen grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlerine göre çalışmalarını kontrol eden, otoriter bir davranış sergiler.

Liderlik Teorileri

Davranışsal Liderlik Teorisi ile İlgili Çalışmalar Nelerdir?

McGregor'un X ve Y Teorisi Araştırması

X Teorisine göre lider, insanı örgüt amaçlarına uyan pasif bir unsur olarak kabul etmekte ve otoriter bir davranış göstermektedir.

Y Teorisine göre lider, insanı güdülemeye ve sorumluluk yüklenmeye açık bir unsur olarak kabul etmekte ve demokratik bir davranış göstermektedir.

Liderlik Teorileri

Davranışsal Liderlik Teorisi ile İlgili Çalışmalar

Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Sistem 1 (İstismarcı otokratik Liderlik)

Sistem 2 (Yardımsever otokratik Liderlik)

Sistem 3 (Katılımcı Liderlik)

Sistem 4 (Demokratik Liderlik)

Liderlik Teorileri

Durumsal Liderlik Teorileri Nelerdir?

Çevre koşullarındaki değişikliklere göre bir diğer ifadeyle değişik koşullarda farklı liderlik davranışlarının geçerli olabileceğini her koşula uygun tek bir en iyi liderlik davranışı olmadığını savunur.

Bu kurama göre değişik koşullarda, işe ve kişiye yönelik liderlik davranışları etkili olabilir. Bu bağlamda hangi koşullarda hangi liderlik davranışlarının başarılı olabileceğini araştırmışlardır.

Liderlik Teorileri

Durumsal Liderlik Teorisi ile İlgili Çalışmalar

- Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi
- Amaç Yol Teorisi
- Victor Vroom ve Philip Yetton'un Liderlik Kuramı
- Herşey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Liderlik Teorileri

Modern Liderlik Teorileri Nasıl Ortaya Çıktı?

1980 lerden sonra ortaya çıkan hızlı teknolojik değişimler küreselleşme ve rekabet koşulları geleneksel liderlik teorilerini yetersiz bırakmıştır. Bu nedenle modern liderlik teorileri ortaya çıkmıştır.

Liderlik Teorileri

Modern Liderlik Teorileri Nelerdir?

- **Etkileşimci Liderlik Teorisi**
- **Dönüşümcü Liderlik Teorisi**
- **Karizmatik Liderlik Teorisi**

Liderlik Teorileri

Modern Liderlik Teorileri

- **Etkileşimci Liderlik Teorisi**

Yaratıcılık ve yenilikçilik yerine örgütteki mevcut prosedürleri yerine getirmeyi, çalışanların daha verimli ve etkin bir şekilde faaliyet göstermesini amaçlamaktadır.

Liderlik Teorileri

Modern Liderlik Teorileri

- **Dönüşümcü Liderlik Teorisi**

Geleneklere ve geçmişe bağlı olmaktan çok, değişime, geleceğe ve yeniliğe bağlı liderlik teorisidir.

Bu yaklaşıma göre lider, astlarının ihtiyaçlarını, değer yargılarını değiştiren, vizyon sahibi ,onları motive eden, amaçlara ulaşma konusunda kendisine güven duyulmasını sağlayan, astları için bir rol model olan kişidir.

Liderlik Teorileri

Modern Liderlik Teorileri

- **Karizmatik Liderlik Teorisi**

Liderin, astlarını etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi konusunda karizmatik özelliklerinin önemli bir rol oynadığını savunan liderlik teorisidir.

Motivasyon

Motivasyon Nedir?

Motivasyon, kişileri davranışa yönlendiren istektir.

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere **kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleridir.**

Yönetici ve işletmenin başarısı, amaçların gerçekleştirilmesiyle ölçülmektedir.

Çalışanların **örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmek için motivasyona ihtiyaç vardır.**

Motivasyon

Çalışanların motivasyonunu artıran yöntemler nelerdir?

- İşletme hedeflerinin açık ve net olması ve çalışanların bunu bilmesi
- Yapılan bir iş sonunda ya da hedeflere ulaşılması durumunda ödül verilmesi
- Yöneticilerin çalışanlarla ilgilenmeleri
- Onların görüş ve önerilerini almaları
- Onları desteklemeleri
- Onların sorunlarını paylaşmaları

Motivasyon Teorileri

Motivasyon Teorileri Nelerdir?

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği motivasyon teorileri iki temel başlık altında toplanır.

- 1. Kapsam Teorileri**
- 2. Süreç Teorileri**

Motivasyon Teorileri

Kapsam Teorileri

Kişinin içinde bulunduğu durumda kişiyi davranışa sevkeden faktörleri anlamaya ve kişiyi motive etmeye önem verir.

- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
- Çift Faktör Teorisi
- Başarma İhtiyacı Teorisi
- ERG Teorisi

Süreç Teorileri

Kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır.

- Bekleyiş Teorisi
- Bekleyiş-Değer Teorisi
- Sonuçsal Şartlandırma Teorisi
- Eşitlik Teorisi
- Amaç Teorisi

İletişim

İletişim nedir?

Yönelme fonksiyonunun üzerinde etkinliği tartışmasız önemli olan bir unsurdur.

İletişim, iki kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirini anlaması ile ilgili bir süreçtir.

İletişim süreci, herhangi bir bilgi, düşünce ya da tutumun kaynaktan çeşitli kanallar aracılığıyla alıcıya iletilmesi sürecidir.

İletişim

İşletmelerde kaç tür iletişim vardır?

İşletmelerde iki tür iletişim vardır.

1. Biçimsel İletişim: Biçimsel örgüt yapısına bağlı olarak ortaya çıkan iletişim ilişkilerini ve kanallarını içerir. (Yatay, dikey, çapraz,)
2. Biçimsel Olmayan İletişim; Örgüt üyeleri arasında kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucunda ortaya çıkar.

İletişim

İletişim olmadan işletmelerin varlığından veya sürekliliğinden bahsedemeyiz.

O halde **iletişimin fonksiyonları** nelerdir?

İletişim

İletişimin fonksiyonları nelerdir?

- İşbirliği ve koordinasyonu sağlamak,
- Örgüt amaçlarının üyelerce paylaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak,
- Çalışanların görevlerinin ve görevle ilgili hedeflerinin ne olduğunu bildirmek,
- Faaliyet sonuçları hakkında ilgililere bilgi ve denetim imkanı sağlamak,
- Sorunların çözülmesi ve kararların verilmesi için gerekli bilgileri sağlamak,
- Duygu ve düşüncelerin ifade edilmesine olanak sağlamak

gibi birçok fonksiyonu vardır.

İletişim

Sonuç olarak,

İletişim, yöneticinin kullandığı, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan en önemli araçlardan biri olduğu için yürütme fonksiyonunun etkin bir şekilde yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan önemli bir unsurdur.