

İşletme Yönetimi



Dr. Öğr. Üyesi Emre İpekçi

Konular

1. Yönetim Kavramı, Yönetim Süreci, Yönetim Özellikleri
2. Profesyonel Yönetici ve Özellikleri
3. Girişimci Kavramı, Yönetici ile Arasındaki Fark
4. İşletme ve İşletme yönetimi Kavramı, İşletmenin Amaçları
5. Yöneticinin Roller ve Yetkileri



Yönetim ve Yönetici

Yönetim

Yönetim farklı bakış açılarına göre tanımları olmasına karşın her bakış açısında 3 temel rasyonellik (akılcılık) özelliği öne çıkmaktadır.

1. Amaçlara ulaşmak
2. Verimlilik, etkinlik ve İktisadilik
3. İşbirliğinin sağlanmasıdır.



Yönetim ve Yönetici

Yönetim

Belirlenmiş amaçlara ulaşmak için işbirliğini sağlayarak insanların ve eşyaların (para, hammadde, makina, bina vb.) birlikte verimli, etkili, iktisadi kullanımı doğrultusunda karar verme ve uygulama sürecidir.



Yönetim ve Yönetici

Yönetim

Yönetim Biliminin gelişimi diğer sosyal bilimlerin gelişimine paralel olmuştur.

*Hukuk

*Sosyoloji

*Psikoloji

*Sosyal Psikoloji

Antropoloji

Yönetim ve Yönetici

Yönetimin Ögeleri (İşlevleri/Fonksiyonları)

1. **Planlama**
2. **Örgütlenme**
3. **Yöneltme (Yürütme)**
4. **Koordinasyon**
5. **Kontrol**

Yönetim ve Yönetici

Planlama

Geleceğe yönelik faaliyetler için öngörüde bulunma işidir.

Planlama bir süreçtir

Plan ise bir sonuçtur.

Planlama aşamasında ne, nerede, ne zaman, nasıl ve niçin sorularına cevap verilmeye çalışılmaktadır. Bu sorulara cevap bulunduğunda işletmenin planları ortaya çıkmaktadır.

Yönetim ve Yönetici

Örgütlenme:

İşlerin kimler tarafından yapılacağıın, ne kadar yetkiyle ve hangi fiziksel ortamda gerçekleştirileceğinin belirlenmesidir.

Yönetim ve Yönetici

Yöneltme:

Sistemi faaliyete geçirmekle/dinamikleştirmekle ilgilidir.

Ast'lara verilen işlerin istek ve işbirliğiyle yaptırılması için gereklidir.

Ast'lara emir verme ve görevlerini verimli, etkili, iktisadi olarak yerine getirmelerini sağlayacak motivasyonu yaratabilme gibi konular yöneltme ile gerçekleşmektedir.

Yönetim ve Yönetici

Koordinasyon

İşletmede gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin birbirini takip edecek, tamamlayacak ve bütünleyecek şekilde olmasını sağlayan bir işlevdir.

Yönetim ve Yönetici

Kontrol (Denetim)

İşletmede elde edilen sonuçlarla, planlanmış ve elde edilmesi beklenen sonuçlar karşılaştırıldığında olumlu ya da olumsuz bir sapmanın söz konusu olup olmadığının belirlenmesidir.

Yönetim ve Yönetici

Kontrol işlevi sonucu

Olumlu (+) sapma var ise,

planlanandan daha fazla ürün/hizmet üretilmesi söz konusudur.

Bu durumun planlama hatasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Olumsuz (-) sapma var ise,

planlanandan daha az üretildiğini gösterir ki bu durumda verimli, etkin ve iktisadi bir faaliyet gerçekleştirilmediği sonucuna ulaşılabilir.

Elde edilen sonuçlar (mevcut durum) ile planlanan sonuçlar (beklenen durum) arasında olumsuz sapma varsa, düzeltici önlemlerin alınmasının gerekir.

Yönetim ve Yönetici

Yönetimin Özellikleri

Yönetim fonksiyonunun başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için aşağıda belirtilen temel özellikler yerine getirilmelidir.

1-Bir Amacın Belirlenmesi

2-Verimlilik

3-Etkinlik

4-İktisadilik

Yönetim ve Yönetici

Yönetimin Özellikleri

1-Bir Amacın Belirlenmesi

Yönetimden söz edebilmek için insanların belirlenmiş bir amaç doğrultusunda işbirliği sağlamaları gerekmektedir.

Ayrıca, çalışanların bireysel amaçlarının işletmenin amaçlarıyla uyumlaştırılması da önemlidir.

Yönetim ve Yönetici

Yönetimin Özellikleri

1-Bir Amacın Belirlenmesi

Amaç doğrultusunda yönetim sürecinde görev alanlar; ast-üst,yönetilen-yöneten, memur-amir gibi sosyal statü (rol) farklılaşması içine girmektedirler.

Yönetim hiyerarşisi, yönetim basamaklarını ve bu basamaklara ait yetki/sorumluluk düzeylerini belirlemektedir.

Yönetim ve Yönetici

Yönetimin Özellikleri

2-Verimlilik

Verimlilik, Amaçların Gerçekleşmesi İçin Kaynakların Doğru Kullanılması Anlamına Gelmektedir.

Bir İşin Doğru Yapılması Sonucunda Belli Bir Dönemde Oluşan Artı Değeri Göstermektedir.

Verimliliğin Yüksek Olması, Belli Miktarda Kaynakla Fazla Üretebilmek

Veya

Belli Girdiyle Daha Fazla Çıktı Elde Etmektir.

Yönetim ve Yönetici

Yönetimin Özellikleri

3-Etkinlik

Etkinlik, müşteri tatmini sağlayabilmek için kaynakların en uygun şekilde düzenlenerek mal ve/veya hizmetin en kısa zamanda sağlanmasıdır.

Yönetimin etkinliği belli bir dönemde amaçlanan duruma (hedefe) ne ölçüde ulaşıldığıyla ilgilidir.

Etkinlik verimlilikle gerçekleşmişse yönetimin başarılı olduğunu söyleyebiliriz.

Yönetim ve Yönetici

Yönetimin Özellikleri

4-İktisadilik



Yönetimin paradigması “gelir maksimizasyonu” ve gider minimizasyonu” üzerine kurulmuştur ve doğal olarak “**kurumsal performans**” odaklıdır.

İktisadilik, belli bir dönemde birim mal ve/veya hizmetin üretilebilmesi için gerekli maliyet giderlerinin düzeyi ile ilgili bir kavramdır ve bunun en düşük maliyetle gerçekleştirilmesini temel alır.

Yönetim ve Yönetici

Yönetici

İşletmenin değişen rekabet koşullarına uymasını ve sürekli dinamik halde olmasını sağlayan, işletmenin risk dışındaki sorumluluklarını üstlenen, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için girişimciye karşı sorumluluk üstlenen ve işletme çalışanlarının bireysel amaçlarıyla işletmenin örgütsel amaçları arasında uyum sağlayan işletme çalışanıdır.

Yönetim ve Yönetici

Yönetici

Yöneticilerin Sınıflandırılması

Sorumlulukları açısından yöneticiler; genel, fonksiyonel , proje yöneticisi

Hiyerarşik açıdan yöneticileri; üst, orta ve alt düzey yöneticiler

Nitelikleri açısından yöneticileri; hümanist, vicdan sahibi ve ambisyon sahibi yöneticiler

Yetkinlikleri açısından yöneticileri; kavramsal, beşeri ve teknik yetkinliklere sahip yöneticiler olarak sınıflandırabiliriz

Profesyonel Yönetici ve Girişimci

Profesyonel Yönetici

Yöneticilik işini kazanç sağlamak amacıyla yapan, yöneticilik alanında ustalaşmış ve uzmanlaşmış kimse anlamına gelmektedir.

Profesyonel yöneticiler işletmede sorunla karşılaştıklarında yapıcı tavır sergilerler ve genellikle çözüm odaklıdırlar.

Profesyonel Yönetici ve Girişimci

Profesyonel Yönetici

Profesyonel yöneticileri diğer yöneticilerden ayıran önemli özellikler

- Planlamaya daha çok zaman ayırırlar
- Yüksek katma değer yaratan ve kurumsal performansla doğrudan ilişkili kararlar verirler
- İşletmenin kurumsal stratejilerinin ve rekabet stratejilerinin oluşturulmasında söz sahibidirler
- Yüksek katma değer yaratan işlerle uğraşırlar

Profesyonel Yönetici ve Girişimci

Girişimci

Sermayesini kâr elde etmek amacıyla ortaya koyan ve üretim faktörlerini bir araya getirerek belirli bir mal ve/veya hizmeti üretme ve/veya pazarlama riskini üstlenen kişidir.

Üretim faktörleri: Emek, Doğal Kaynaklar, Bilgi, Teknoloji, Girişimci-Yönetici

Profesyonel Yönetici ve Girişimci

Girişimci ve Yönetici Arasındaki Fark

Girişimciyi yöneticiden ayıran unsurlar

- Girişimci kâr ve/veya zarar etme riskini yüklenen kişidir,
- Girişimci üretim faktörlerini bulan kişidir,
- Girişimci bulduğu üretim faktörlerini birleştirerek tüketicilerin belirli bir mal ve/veya hizmet ihtiyacını karşılamayı düşünen kişidir.

Profesyonel Yönetici ve Girişimci

Girişimcinin Sahip Olması Gereken Özellikler

- “kâr odaklı” olması
- “verimlilik odaklı” olması
- “inovasyon odaklı” olması
- “stratejik iş ortağı odaklı” olması
- “küresel pazar odaklı” olması
- “işlem maliyeti odaklı” olması

İşletme Yönetimi ve Amaçları

İşletme, “toplumun gereksinme duyduğu ekonomik değer taşıyan mal ve/veya hizmetlerin üretildiği ve/veya pazarlandığı, kar elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla üretim faktörlerinin (sermaye, emek, teknoloji, doğal kaynaklar) bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getirildiği ekonomik, teknik ve sosyal bir varlıktır”.

- Bankacılık, sigortacılık, turizm, eğitim gibi sektörlerde yer alan işletmeler **hizmet işletmesi**;
- Tekstil, otomotiv, beyaz eşya gibi sektörlerde yer alan işletmeler **mal işletmesi** olarak adlandırılırlar.

İşletme Yönetimi ve Amaçları

İşletmenin fonksiyonları; yönetim, satınalma, üretim, satış, pazarlama, insan kaynakları, finansman, muhasebe, araştırma ve geliştirme, halkla ilişkiler olarak sıralayabiliriz.

İşletmenin büyüklüğüne bağlı olarak fonksiyon (bölüm) sayısı da artmaktadır

İşletme Yönetimi ve Amaçları

İşletmenin temel fonksiyonu üretmek ve/veya pazarlamaktır.

Bir işletme sadece üretim ya da sadece pazarlama yapabileceği gibi hem üretip hem de ürettiği ürün ve/veya hizmetleri pazarlayabilir.

İşletme Yönetimi ve Amaçları

İşletmenin genel fonksiyonu , yönetimdir.

Yönetim tüm işletme genelinde bulunan bir faaliyettir. Bunun nedeni; pazarlama yönetimi, üretim yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi tüm işletme fonksiyonlarında yönetimin söz konusu olmasıdır.

İşletme Yönetimi ve Amaçları

Destekleyici fonksiyonlar

Muhasabe, finansman, insan kaynakları, halkla ilişkiler, araştırma geliştirme gibi işletmenin büyüklüğüne, faaliyet alanına ve ihtiyaçlarına göre artabilecek ya da azalabilecek fonksiyonlar ise işletmenin lojistik yani **destekleyici fonksiyonları** olarak sınıflandırılmaktadır. Bu fonksiyonlar işletmenin üretim ve/veya pazarlama gibi temel faaliyetlerini gerçekleştirirken destekleyici özellik taşımaktadır.

İşletme Yönetimi ve Amaçları

Açık bir sistem olan işletmeler, sürekli olarak faaliyetlerini gerçekleştirirken çevrelerini etkilerler ve çevrelerinden etkilenirler. Bu nedenle, etkiledikleri ve kendilerinin de etkilendiği **dış çevre faktörleriyle** karşılıklı ilişki içindedirler.

İşletme Yönetimi ve Amaçları

İşletmelerin çevresi

Açık sistemler olan işletmelerin çevresi, karşılıklı etkileşimde buldukları herşey olarak tanımlanabilir.

Üç çevre boyutu bulunmaktadır:

- **Birinci Çevre (Yakın Çevre)**: İşletmenin birinci çevresini işletmeyle çok yakın etkileşimde bulunan kamuoyu(tüketiciler), finansal kurumlar (bankalar, sigorta şirketleri, leasing ve factoring şirketleri), sendikalar, rakipler, satıcılar (tedarikçiler), alıcılar (müşteriler), devlet (vergi daireleri, çeşitli bakanlık ve kamu kurumları) oluşturmaktadır.

İşletme Yönetimi ve Amaçları

- **İkinci Çevre (Ulusal Çevre)** : Ulusal çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu ülke sınırları içindeki çevre unsurlarını ifade etmektedir.
 - Ulusal doğal çevre,
 - Ulusal teknolojik çevre,
 - Ulusal ekonomik çevre,
 - Ulusal sosyokültürel çevre,
 - Ulusal hukuki çevre

işletmenin etkileşimde bulunduğu ulusal çevrenin bileşenleridir

İşletme Yönetimi ve Amaçları

• **Üçüncü Çevre (Uluslararası /Küresel Çevre)**: Uluslararası çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu ülke sınırları dışındaki çevre unsurlarını ifade etmektedir.

- Uluslararası doğal çevre,
- Uluslararası teknolojik çevre,
- Uluslararası ekonomik çevre,
- Uluslararası sosyokültürel çevre,
- Uluslararası hukuki çevre

işletmenin uluslararası çevresinin bileşenlerini oluşturmaktadır.

İşletme Yönetimi ve Amaçları

İşletme Yönetimi

İşletme yönetimi , işin verimli, etkili ve iktisadi olarak yapılmasına yönelik yöntemler, değerler, ilkeler, kurallar ve kuramlar bütünüdür.

Bu bağlamda işletme yönetimi; kurumsal performansın gerçekleştirilmesi doğrultusunda işletmede yapılacak her türlü işin planlanması, işleri yapacak olanların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenerek örgütlenmesi, çalışanların istek ve işbirliği içinde yapılacak işlere yönlendirilmesi, işlerin birbirini izler, tamamlar ve bütünler şekilde düzenleştirilmesi ve planlandığı gibi yürütülüp yürütülmediğinin denetlenmesi faaliyetleridir.

İşletme Yönetimi ve Amaçları

İşletme Yönetiminin Amaçları

İşletme yönetiminin amaçları, yönetim tarafından belirlenen ve varılmak istenilen sonuçlardır.

İşletme yönetiminin genel amacı, mal ve/veya hizmet üreterek topluma faydalı olmaktır.

Genel amaç; dünyanın her ülkesinde faaliyette bulunan her türlü işletme için ve işletmenin yaşamının devam ettiği sürece geçerlidir; başka deyişle, evrenseldir ve süreklilik arz etmektedir.

İşletme Yönetimi ve Amaçları

İşletme Yönetiminin Amaçları

- Genel amacın hemen altında işletmelerin vizyonu bulunmaktadır. Vizyon, “geleceği görebilme, gelecekle ilgili amaç belirleme” olarak tanımlanabilir.
- Vizyondan sonra işletmenin misyonu gelmektedir. Misyon, vizyona ulaşmak için atılması gerekli olan adımlardır.
Misyon, süreklilik gösteren bir amaç ifadesi olarak kullanılmaktadır.
İşletmenin varoluş nedenini açıklayan bir ifadedir

İşletme Yönetimi ve Amaçları

İşletme Yönetiminin Amaçları

- **İşletmenin stratejik amaçları.** Bunlar; **verimlilik, kârlılık ve büyümedir.** Bu amaçların “stratejik amaçlar” olarak adlandırılmasının nedeni işletmede üst düzey yönetiminin belirlediği kurumsal stratejiler ve rekabet stratejileri doğrultusunda gerçekleşmeleridir.
- **Fonksiyonel amaçlar,** işletmede bulunan her bir fonksiyonun, yani bölümün, işletmenin stratejik amaçlarına uygun şekilde geliştirdiği alt amaçları ifade etmektedir. Bu amaçlar; satış, pazarlama, üretim, insan kaynakları, araştırma ve geliştirme gibi farklı bölümlerin kendi bölüm amaçlarıdır ve bütçe ile ifade edilir.

Yöneticinin Roller ve Yetkileri

Yöneticinin Roller

Rol, insanların ilişki içinde olduğu bireylerden beledikleri kanıksanmış davranışlardır.

Rol kavramı genellikle statüye (hak ve görevler toplamına) bağlıdır ve insanlar yaşamları boyunca çeşitli statüler üstlendikleri için bunlara uygun roller oynamaktadırlar.

Bu bağlamda, işletmede belli bir pozisyona sahip yöneticiler, o pozisyona özgü eylem, tutum ve davranışlar olarak tanımlayabileceğimiz bazı normlara (standartlara) uygun rolleri yerine getirirler.

Yöneticinin Roller ve Yetkileri

Yöneticinin Roller

Yöneticinin rolü, üç temel grupta sınıflandırabileceğimiz on farklı role ayrılarak incelenebilir.

- 1. Bireylerarası Rolü :** Temsilcilik rolü• Liderlik rolü• İlişki rolü
- 2. Bilgi Rolü:** Gözlemci rolü• Yayma / Duyurma rolü• Sözcülük rolü
- 3. Karar Verme Rolü:** Girişimci rolü• Sorun çözen rolü• Kaynak bulan rolü, Müzakereci rolü

Yöneticinin Roller ve Yetkileri

Yöneticinin Yetkileri

Yetki; yöneticinin karar verme, emir verme ve kaynak tahsisinde sahip olduğu resmi ve yasal haklardır.

Örgütlerde **yetki**, üç türde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar;

1. **Hat,**
2. **Kurmay ve**
3. **Fonksiyonel yetkidir**

Yöneticinin Roller ve Yetkileri

Yöneticinin Yetkileri

Hat yetki

Ast'la üst arasındaki ilişkidir. Komuta yetkisi, hiyerarşik yetki olarak da adlandırılmaktadır.

Hat yetki örgüt şemasında, yukarıdan aşağıya doğru ilerlemektedir. Her düzeydeki yöneticiler ast'larına karşı bu yetki türüne sahiptirler.

Bu yetkiye sahip üst, çalışanına doğrudan emir verebilir, çalışmalarını değerlendirir, ödüllendirir veya cezalandırır.

Yöneticinin Roller ve Yetkileri

Yöneticinin Yetkileri

Fonksiyonel yetki

Yöneticilerin, kendi bölümlerinin uzmanlık alanına giren özel çalışma konuları hakkında, başka bir bölüm çalışanına emir verip iş istemelerine olanak tanıyan yetki türüdür.

Başka bölümlerdeki çalışanlar tarafından gerçekleştirilen işlerdir.

Yöneticinin Roller ve Yetkileri

Yöneticinin Yetkileri

Kurmay yetki

Kendi uzmanlık konularında **yardım**, **öneri** ve **danışmanlık** yapan yöneticilerin sahip olduğu yetki türüdür.

Danışma yetkisi olarak da adlandırılır.

Bu yetki türü, aynı düzeyde çalışanlara birbirine doğrudan emir verme ya da denetim hakkı vermez.

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

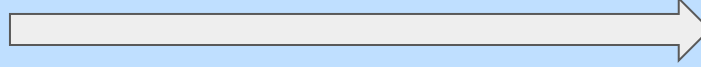
7.Çalışanlar genelde rasyonel davranırlar ve ücretle çalışma motive edilir.

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

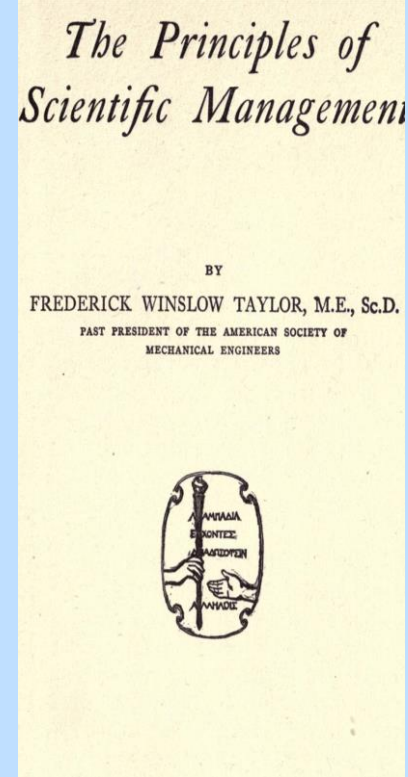


1911 yılında yayınlanan kitabı

“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

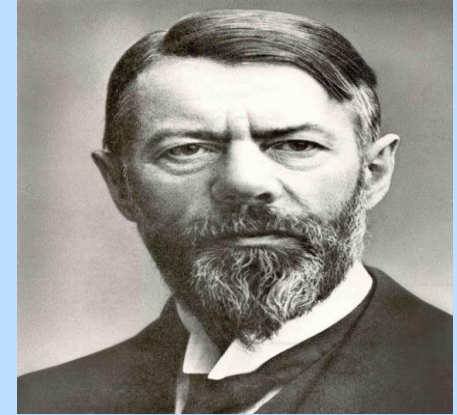
14. Ekip ruhu

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.

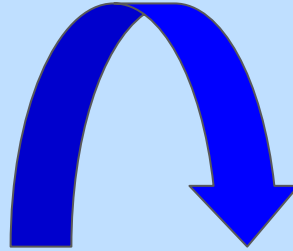
Klasik Yönetim Kuramı ve Yaklaşımlar

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?

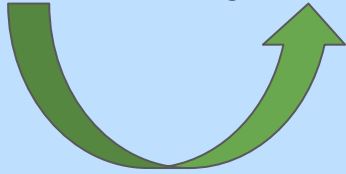
Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Hawthorne Araştırmaları (Elton Mayo) 1924-1930

- Işıklandırma
- Isıtma
- Dinlenme zamanı
- Fiziksel yerleşim düzeni



HİPOTEZ 1: Fiziksel iyileştirmenin derecesi arttıkça verimlilik artar .



Fiziksel Koşullar

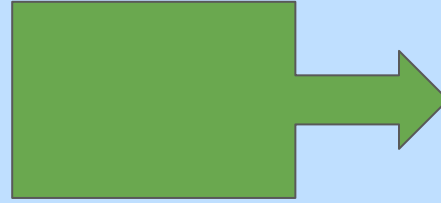
Neo-Klasik Yönetim Kuramı

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.

Konular

- **MODERN YÖNETİM KURAMLARI**
- SİSTEM YAKLAŞIMI
- DURUMSALLIK YAKLAŞIMI



Modern Yönetim Kuramı

Klasik Yönetim Kuramları



iş'e

Neo-Klasik Yönetim Kuramları



iş'e ve özellikle insana

Modern Yönetim Kuramları



iş- insan- iç ve dış çevre unsurlarına

önem vermiştir.

Konuların ele alış biçimiyle güçlü bir



Sentezdir

Modern Yönetim Kuramları

Modern Yönetim Düşüncesi

- İşletme çevresindeki değişimlere uyum sağlar
- İşletmenin bölümleriyle dış çevresi birbirlerini etkiler ve etkilenir
- İşletmeler dinamik bir etkileşim süreci içinde değerlendirilmelidir.

Modern Yönetim Kuramları



Sistem Yaklaşımı

Durumsallık Yaklaşımı

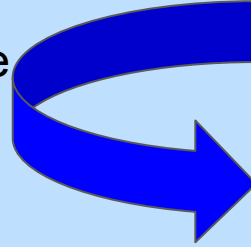
Sistem Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımı, biyolog Ludwig von Bertalanffy 1928 yılında öne sürdüğü Genel Sistem Teorisinin yönetim alanına yansımalarıdır.

Genel Sistem Teorisine göre



Ludwig von Bertalanffy



Her **sistem** ,

kendi çevresinden

bağımsız değil bir bütün içinde,

alt sistemleriyle olan ilişkisine göre dikkate alınmalıdır.

Sistem Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımı,

Yönetim alanında ,

işletmeyi,

çevresiyle etkileşim halinde olan **açık bir sistem** olarak ve

alt sistemlerin özelliklerini aralarındaki etkileşimle birlikte ele alan bir

bakış açısı sunmaktadır.

Sistem Yaklaşımı

Sistem

Bir bütünü oluşturan parçaların (**alt sistemlerin**) uyumlu bir şekilde faaliyette bulunmasını sağlayan işlemler bütünüdür.

Sistem

Belirli bir amaç doğrultusunda ortak özelliklere sahip ve birbiriyle ilişkili parçalardan oluşan bir bütündür.

Sistem Yaklaşımı

Sistemin özellikleri

- Sistemin bir amacı,
- Sistemin alt parçaları (alt sistemleri),
- Alt parçaların birbiriyle ve sistemin bütünüyle ilişkisi,
- Bu parçaların ve parçalardan oluşan bütünün dış çevreyle ilişkisi vardır.

Sistem Yaklaşımı

Sonuç olarak

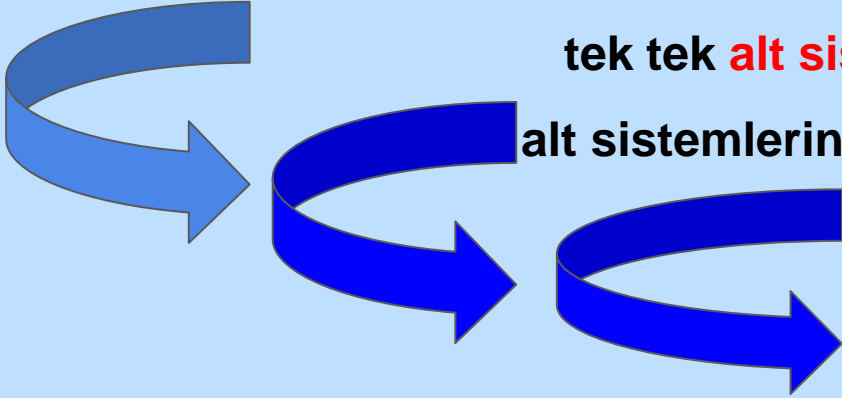
Eğer bir sistemi incelemek istiyorsak,

tek tek **alt sistemlerini**

alt sistemlerin **birbiriyle,**

bütünle ve çevreyle etkileşimi

incelenmelidir.



Sistem Yaklaşımı

Sistem Türleri

- **Canlı ve Cansız**
- **Somut ve Soyut**
- **Doğal ve Yapay**
- **Deterministik ve Stokastik (Rassal)**
- **Basit ve Karmaşık**
- **Statik ve Dinamik**
- **Açık ve Kapalı**

Sistem Yaklaşımı

Alt Sistemler

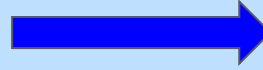
Sistemi oluşturan küçük parçalardır.

Alt sistemler sistemin bütününe katkı sağlayacak bir ilişki düzeni içerisindedir.

Sistem Yaklaşımı

Alt Sistemler

İşletmenin alt sistemleri nelerdir?



İşletme

fonksiyonları



Sektörlerin alt sistemleri nelerdir?



İşletmeler

Ülke Ekonominin alt sistemleri nelerdir?



Sektörler

Dünya ekonomisinin alt sistemleri nelerdir?

Ülkelerin ekonomileri



Sistem ile alt sistem ilişkileri **sistem hiyerarşisi** olarak ele alınır ve basitten karmaşığa doğru gider.

Sistem Yaklaşımı

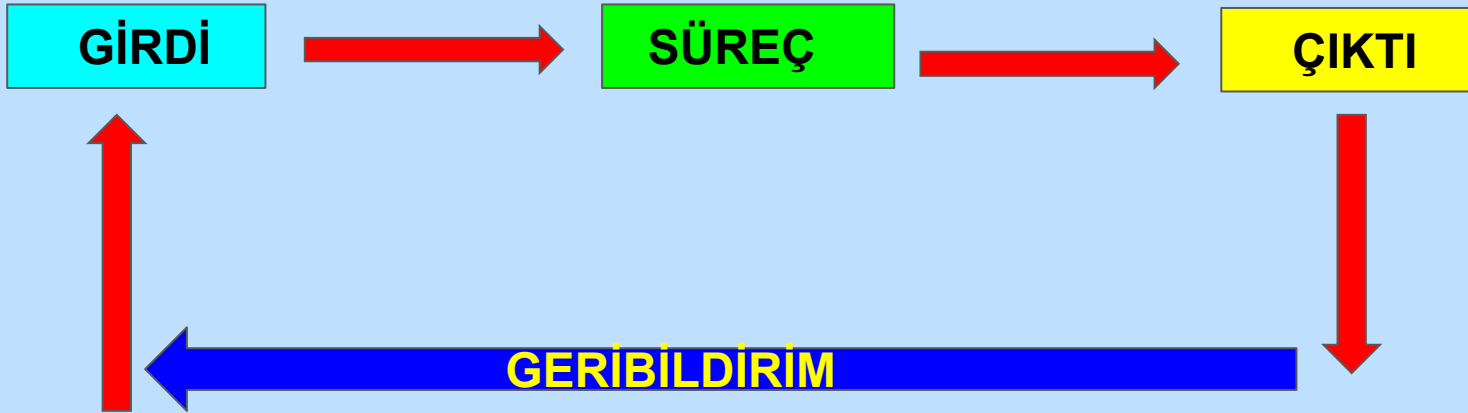
Sistem Yaklaşımının Özellikleri

- I. Girdi, Süreç, Çıktı ve Geri Bildirim**
- I. Açık ve Kapalı sistemler**
- I. Dış Çevre ve Sistem Sınırları**
- I. Entropi ve Negatif Entropi ve Sinerji**

Sistem Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımının Özellikleri

I. Girdi, Süreç, Çıktı ve Geri Bildirim



Sistem Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımının Özellikleri

II. Açık sistemler

1. Yaşayan organizmalardır.

Çevresindeki değişim ve gelişime uyumlu bir şekilde sürekli kendini yenileyen dinamik sistemlerdir.

Sistem Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımının Özellikleri

II. Açık sistemler

3. Çevreleriyle, sistem dışındaki her şeyle çift yönlü bir etkileşim halindedir.
4. Çevresinden etkilenir ve çevresini etkiler

Sistem Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımının Özellikleri

II. Açık sistemler

5. Girdi -süreç-çıkıtı ve geri bildirimden oluşur.

6. Entropi eğilimindedir.(sistem faaliyetinin durma yönünde bir eğilimi olması)

Sistem Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımının Özellikleri

II. Açık sistemler

7. Dışarıdan aldıkları girdileri çevreye çıktı olarak sunarlar.
8. Geri bildirimlerle çıktı hakkında bilgi sahibi olup gerekli düzenlemeleri yaparlar.

Sistem Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımının Özellikleri

II. Kapalı sistemler

1. Çevresiyle hiçbir girdi ve çıktı alışverişi olmayan sistemlerdir.
2. Çevresinde kendi dışında sistem yoktur.

Sistem Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımının Özellikleri

II. Kapalı sistemler

3. Dış çevrenin etkisi göz önüne alınmaz.

4. Cansız sistemlerdir.

Sistem Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımının Özellikleri

II. Kapalı sistemler

5. Kendi içinde durağan bir uyuma ve neden sonuç ilişkisine sahiptir
6. Deterministik sistemlerdir(verilen talimatlar doğrultusunda faaliyet gösterme)
7. Sınırları değişmez ve kesin sınırlardır.

Sistem Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımının Özellikleri

III. Dış Çevre ve Sistem Sınırları

Dış Çevre, sistem tarafından kontrol edilemeyen ve onun dışında kalan her şeydir.

Sistemin dış çevresi ,sistemin sınırları dışında kalan her şeydir.

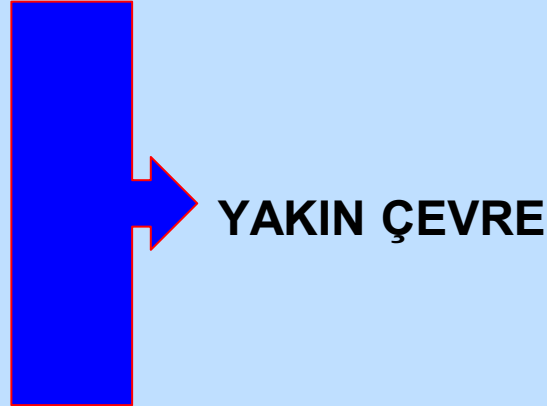
Sistem Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımının Özellikleri

III. Dış Çevre ve Sistem Sınırları

Açık bir sistem olan işletmelerin dış çevresindeki unsurlar:

- Tedarikçiler
- Rakipler
- Devlet
- Finansal kuruluşlar
- Müşteriler



Sistem Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımının Özellikleri

III. Dış Çevre ve Sistem Sınırları

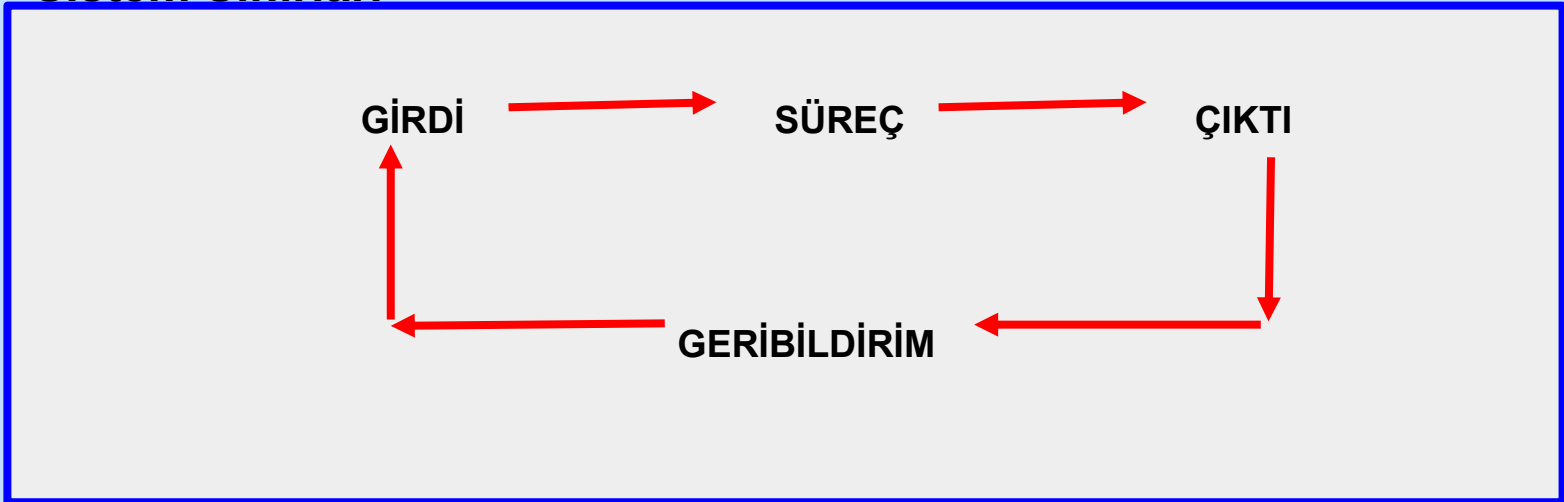
- **Sistem Sınırları**
 - Bir sistemi çevresinden ayıran alandır.
 - Sistem sınırı, sistemin nerede başlayıp nerede bittiğini belirler.
 - Sistemin içindeki ve dışındaki unsurlarını birbirinden ayırır.

Sistem Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımının Özellikleri

III. Dış Çevre ve Sistem Sınırları

Sistem Sınırları



Sistem Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımının Özellikleri

IV. Entropi ve Negatif Entropi ve Sinerji

- **Entropi:** Sistemin kendi kendini yok etme eğilimidir.
- **Negatif Entropi:** Sistemde entropinin etkilerinin azaltılması ya da ortadan kaldırılmasıdır. Sistemin hayatta kalmayı başarabilmesidir.
- **Sinerji:** Bir bütünün kendisini oluşturan parçaların toplamından daha fazla ve anlamlı bir değer yaratmasıdır.

Durumsallık Yaklaşımı

Modern Yönetim Kuramları



Durumsallık Yaklaşımı

Her koşulda geçerli en iyi tek bir örgüt yapısı olmadığını kabul eder.

Durumsallık Yaklaşımı

Modern Yönetim Kuramları

Durumsallık Yaklaşımı

İşletmenin yapacağı iç ve dış analizler sonucu kendisine en uygun örgütsel yapı ve yönetim tarzını belirlemelidir.

Bağımlı değişken olan örgüt yapısı, bağımsız değişkenler olan iç ve dış koşullar göre farklılık gösterir.

Durumsallık Yaklaşımı

Modern Yönetim Kuramları

Durumsallık Yaklaşımı

İşletmenin içinde bulunduğu durum/koşulların özelliğine göre duruma uygun örgüt yapısı ve yönetim tarzı geliştirilmelidir.

İşletmeyi etkileyen koşullar, diğer bir ifadeyle parametrelerden (sistemin yapısını ve işleyişini etkileyen sistemin sınırları dışında olan faktörler)

ÇEVRE ve TEKNOLOJİ üzerinde durulmuştur.

Durumsallık Yaklaşımı

Örgüt ve Çevre İlişkisi

- **Burns ve Stalker'ın Araştırması**
- Lawrence ve Lorsch'un Araştırması
- Emery ve Trist'in Çalışması
- Duncan'ın Araştırması

Durumsallık Yaklaşımı

Örgüt ve Çevre İlişkisi

- **Burns ve Stalker'ın Araştırması**

AMACI: Örgütün iç çevresinin dış çevreden nasıl etkilendiğini belirlemektir.

Çevrenin durağanlığına ve değişkenliğine bağlı olarak

- **Mekanik Örgüt**
- **Organik Örgüt**

olmak üzere iki örgüt yapısı tanımlamıştır.

Durumsallık Yaklaşımı

Örgüt ve Çevre İlişkisi

- Burns ve Stalker'ın Araştırması

Mekanik Örgüt Yapısı (Çevre durağan)

- Bireysel uzmanlaşmaya dayalı
- Kontrol ve Karar verme yetkisi merkezde
- İletişim dikey ve formal
- Yüksek düzeyde standartlaşma/formalleşme
- Kural ve prosedürler yazılı
- Dar kontrol alanı
- Biçimsel olmayan yapının varlığını kabul etmeyen örgütlerdir.

Durumsallık Yaklaşımı

Örgüt ve Çevre İlişkisi

- Burns ve Stalker'ın Araştırması

Organik Örgüt Yapısı (Çevre değişken)

- Kurallar ve prosedürler genellikle yazılı değil, yazılı olsa bile yaptırım yok
- Yetki hiyerarşisi çok kesin olarak belirlenmemiş
- Görev ve sorumlulukların dağılımında biçimsel olmayan bir yapı
- Takım çalışmasına dayalı
- Yaratıcılığa olanak tanıyan değişime ve yeniliğe açık
- İletişim yatay ekseninde emir-komuta zincirine bağlı değil, bilgi alışverişi var
- Kontrol ve karar verme yetkisi ademi-merkezi

Durumsallık Yaklaşımı

Örgüt ve Teknoloji İlişkisi

- **Woodward'ın Araştırması**
- Aston Grubu Araştırması
- Thompson'ın Araştırması
- Perrow'un Çalışması
- Trist-Bamforth'un Araştırması

Durumsallık Yaklaşımı

Örgüt ve Teknoloji İlişkisi

- **Woodward'ın Araştırması**

AMACI: İşletmenin performans düzeyi ile Klasik dönem değişkenleri olan

yönetim kademelerinin sayısı

kontrol alanı

merkeziyetçilik derecesi

yönetim şekli

ile ilgili ilişkiyi tespit etmektir .

Ancak işletmenin başarı durumu ile organizasyon yapıları arasında

düzenli bir ilişki bulunamamıştır.

Durumsallık Yaklaşımı

Örgüt ve Teknoloji İlişkisi

- **Woodward'ın Araştırması**

Woodward'a göre, bir örgütü etkileyen değişken üretimde kullandığı teknolojidir.

Sonuç olarak **3 farklı üretim şekli ve kullanılan teknoloji türü** tespit edilmiştir

Durumsallık Yaklaşımı

Örgüt ve Teknoloji İlişkisi

- **Woodward'ın Araştırması**

Üç farklı üretim şekli ve kullanılan teknoloji türü

- 1. Birim Üretim (kullanılan teknoloji en az karmaşıklığa sahip)**
- 2. Kitle Üretim (kullanılan teknoloji basitten daha karmaşıklığa sahip)**
- 3. Süreç Üretim (kullanılan teknoloji en karmaşık teknoloji seviyesine sahip)**

Durumsallık Yaklaşımı

Örgüt ve Teknoloji İlişkisi

- **Woodward'ın Araştırması**

Üç farklı üretim şekli ve kullanılan teknoloji türü

- 1. Birim Üretim (Neo-Klasik örgüt yapısı ve insan ilişkilerine yönelik ilkeler)**
- 2. Kitle Üretim (Klasik örgüt biçimi ve yönetim ilkeleri)**
- 3. Süreç Üretim (Neo-Klasik örgüt yapısı ve insan ilişkilerine yönelik ilkeleri kullanmalarını önermiş.)**

Durumsallık Yaklaşımı

Örgüt ve Teknoloji İlişkisi

- **Woodward'ın Araştırması**

Üç farklı üretim şekli ve kullanılan teknoloji türü

- 1. Birim Üretim (verimlilik düzeyi en yüksek örgüt organik örgüt yapısı)**
- 2. Kitle Üretim (verimlilik düzeyi en yüksek örgüt mekanik örgüt yapısı)**
- 3. Süreç Üretim (verimlilik düzeyi en yüksek örgüt organik örgüt yapısı)**

- İşletme Organizasyonlarında Misyon
- İşletme Organizasyonlarında Amaçlar
- İşletme Organizasyonlarında Planlama
- Planlama yapılırken karşılaşılan sorunlar ve önemler



İşletme Organizasyonlarında Misyon

Misyon nedir?

Misyon ifadesinde neler yer alır?

İşletme organizasyonları için neden önemlidir?



İşletme Organizasyonlarında Misyon

Misyon nedir?

İşletmenin amacını, çevresini, değerlerini ve gitmek istediği yönü genel hatlarıyla ortaya koyar. İşletmenin var olma nedenini ifade eder.



İşletme Organizasyonlarında Misyon

Misyon ifadesinde neler yer alır?

- İşletmenin iş yapma felsefesi,
- İşletmenin kendini nasıl gördüğü,
- Hangi hedef kitleye ve hangi mal ya da hizmeti sunacağı ve
- Faaliyet alanı ile ilgili hangi teknolojileri kullanacağı

misyon ifadesinde yer almalıdır.



İşletme Organizasyonlarında Misyon

İşletme organizasyonları için neden önemlidir?

Planlama faaliyeti için ilk önce işletmenin misyonu belirlenmelidir.



İşletme Organizasyonlarında Amaçlar

Amaç nedir?

Hedef Nedir?

Neden Amaçlar Belirlenir?

Amaçların Türleri Nelerdir?



İşletme Organizasyonlarında Amaçlar

Amaç nedir?

Gelecekte uzun dönemde ulaşılmak istenen durumu ifade eder.Varılmak istenen son nokta.

İşletmelerin birden fazla ve farklı amaçları olabilir.

- Kar elde etmek,
- Büyüme,
- Sürdürülebilirlik,
- Sosyal sorumluluk çalışmaları vb.



İşletme Organizasyonlarında Amaçlar

Hedef Nedir?

Amaca göre daha kısa sürede gerçekleştirilmek istenen durumu ifade eder.

Amaca giderken seçilen aşamalardır.Amaçlar birden fazla hedefe hizmet eder.

Örneğin;

- Yılsonu itibariyle ulaşılmak istenen personel sayısı
- Yılsonu itibariyle gerçekleştirilmek istenen üretim miktarı
- Yıl içinde uygulanacak eğitim programı sayısı



İşletme Organizasyonlarında Amaçlar

Neden Amaçlar Belirlenir?

- Çalışanlara rehberlik eder ve müşterek bir yön gösterir
- Planlama faaliyetini olumlu etkiler iyi planlamayı sağlar
- Çalışanlar için bir motivasyon kaynağıdır(*amaçlara ulaşılması durumunda bir ödül varsa*)
- Değerlendirme ve kontrol açısından etkili bir mekanizmadır (*amaçların ne kadarının gerçekleştiğine bakarak,geçmiş performans değerlendirilir*)



İşletme Organizasyonlarında Amaçlar

Amaçların Türleri Nelerdir?

- **Hiyerarşik Basamaklarına** (*misyon, stratejik, taktik ve fonksiyonel*)
- **Sürelerine** (*uzun , orta ve kısa*)

göre iki temel başlık altında toplanır.



İşletme Organizasyonlarında Planlama

Planlama nedir?

Plan nedir?

Planlama süreci nasıldır?

Planlama türleri nelerdir?



İşletme Organizasyonlarında Planlama

Planlama nedir?

Planı ortaya çıkarmak için sarf edilen çalışmadır.

Bu bakımdan planlama bir süreçtir. (*nasıl?, ne zaman?, nerede?, niçin?, hangi miktarda?, hangi öncelikler doğrultusunda? kimler tarafından?, hangi maliyetle?, hangi kalitede?, hangi sürede?*)

Plan nedir?

Planlama faaliyeti sonucunda plana ulaşılır. Gelecek ile ilgili kararlar toplamıdır.

İşletmeyi amaçlarına ulaştırmayı sağlayacak bir araçtır.



İşletme Organizasyonlarında Planlama

Planların özellikleri nelerdir?

- Plan geleceğe ilişkin bir faaliyettir
- Plan bir karar verme sürecidir
- Plan bilinçli yapılan bir seçimdir
- Plan belirli bir süreyi kapsar
- Plan bir kararlar toplamıdır



İşletme Organizasyonlarında Planlama

Planlama süreci nasıldır?

İşletme,

- Misyon ve vizyon ifadeleri belirlenip açıklanır
- Amaç ve hedeflerin belirlenir
- Varsayımların belirlenir
- Amaçlara ulaştıracak seçenekler tespit edilir
- Alternatifler arasından seçim yapılır
- Planlara ulaşılır



İşletme Organizasyonlarında Planlama

Plan Türleri nelerdir?

- Hiyerarşik basamaklara göre planlar nelerdir?
 - Stratejik Planlar
 - Taktik Planlar
 - Fonksiyonel planlar
 - Tek kullanımlık Planlar
(program,proje,bütçe)
 - Sürekli planlar (Politika, prosedür, kural ve düzenlemeler)



İşletme Organizasyonlarında Planlama

Plan Türleri nelerdir?

- Hiyerarşik basamaklara göre planlar

Stratejik Planlar

İşletme misyonu, vizyonu ve uzun vadeli hedeflerini ve bunlara ulaşma yollarını somut göstergelerle belirlenmesini sağlayan planlardır.

- Stratejik amaçların gerçekleşmesini sağlar
- Planlama ufku (ne kadar sürede) geniştir
- Kapsam, kaynak kullanımı, işletmenin dış çevresi, rekabet üstünlüğü, sinerji gibi konulara göre karar verilir.



İşletme Organizasyonlarında Planlama

Planlama Türleri nelerdir?

- **Hiyerarşik basamaklara göre planlar**
 - Stratejik Planlar
 - Taktik Planlar
 - Fonksiyonel planlar
 - Tek kullanımlık Planlar (program,proje,bütçe)
 - Sürekli planlar (Politika, prosedür, kural ve düzenlemeler)



İşletme Organizasyonlarında Planlama

Planlama Türleri nelerdir?

- **Hiyerarşik basamaklara göre planlar**

Taktik Planlar: Taktik amaçlara ulaşmayı öngörür.

Stratejik planların belirli bir kısmını hayata geçirmek için hazırlanan planlardır.

- Ne yapılmalı sorusuna yanıt bulmakla değil, işe koyulmakla ilgilidir.
- Bu planlar insanlara ve eylemlere dayanır.



İşletme Organizasyonlarında Planlama

Planlama Türleri nelerdir?

- **Hiyerarşik basamaklara göre planlar**
 - Stratejik Planlar
 - Taktik Planlar
 - Fonksiyonel planlar
 - Tek kullanımlık Planlar (program,proje,bütçe)
 - Sürekli planlar (Politika, prosedür, kural ve düzenlemeler)



İşletme Organizasyonlarında Planlama

Planlama Türleri nelerdir?

- **Hiyerarşik basamaklara göre planlar,**

Fonksiyonel planlar: Fonksiyonel amaçlara ulaşmak için taktik planları uygulamaya koymak üzere hazırlanır.

- fonksiyonel planlar orta ve alt kademe yöneticiler tarafından hazırlanır
- Kısa sürelidir ve kapsama alanları dardır
- her biri küçük faaliyet dizilerinden oluşur
- Tek kullanımlık ve sürekli planlar olmak üzere iki temel grupta toplanır



İşletme Organizasyonlarında Planlama

Planlama Türleri nelerdir?

- Hiyerarşik basamaklara göre planlar
 - Fonksiyonel planlar
 - Tek kullanımlık Planlar
(program,proje,bütçe)

Program:Kapsamlı bir dizi faaliyet için tasarlanır

Proje:Başlangıç ve bitişi belli olan,önceden tarif edilebilir işlerden oluşan büyük bir programın içinde yer alabileceği gibi bağımsız da olan tek kullanımlık planlar

Bütçe:Belirlenen bir faaliyetin tahmin edilen sonuçlarının sayılarla ifadesidir.



İşletme Organizasyonlarında Planlama

Planlama Türleri nelerdir?

- Hiyerarşik basamaklara göre planlar
 - Fonksiyonel planlar
 - Sürekli planlar

(Politika, prosedür, kural ve düzenlemeler)

Politika: Belirli bir problem ya da durum karşısında işletmenin verdiği genel cevap

Prosedür: Bir iş süreci gerçekleştirilirken takip edilmesi gereken adımlardır

Kural ve düzenlemeler: Belirli bir faaliyetin nasıl yapılacağını tarif eder



İşletme Organizasyonlarında Planlama

Planlama Türleri nelerdir?

- **Sürelerine göre planlar nelerdir?**
 - Uzun süreli Planlar
 - Orta Süreli planlar
 - Kısa süreli planlar



İşletme Organizasyonlarında Planlama

Planlamadan Sorumlu Kimlerdir?

- Yönetim kurulu
- Genel müdür
- İcra kurulu
- Fonksiyonel birim yöneticileri
- Planlama uzmanı
- Planlama komisyonu



İşletme Organizasyonlarında Planlama

Planlama Yapılırken Karşılaşılan sorunlar nelerdir?

- Uygun olmayan amaçlar
- Uygun olmayan ödül sistemi
- Dinamik ve karmaşık çevre
- Amaç belirlemede gönülsüz davranışlar
(güven eksikliği ve başarısız olma korkusu)
- Değişime direnç gösterme
- Organizasyonun yapabileceklerine sınır koyan kısıtlamalar
(kotolar, gücü rakipler, kaynaklardaki yetersizlikler vb.)



İşletme Organizasyonlarında Planlama

Planlama Yapılırken Karşılaşılan sorunlar nasıl önlenir?

- Temel amaçları anlamalı ve kavramalı
- Organizasyon içinde herkesle iletişim kurmalı ve planlama sürecine dahil edilmeli
- Amaç ve planlar sürekli gözden geçirilmeli ve güncellenmeli
- Etkili bir ödül sistemi oluşturulmalı



Örgütleme

- ÖRGÜT VE ÖRGÜTLEME KAVRAMI
- ÖRGÜTLEME İLKELERİ
- ÖRGÜT TASARIMI



Örgütleme

ÖRGÜT VE ÖRGÜTLEME KAVRAMI

- Örgütleme nedir?
- Örgüt nedir?



Örgütleme

ÖRGÜT VE ÖRGÜTLEME KAVRAMI

- Örgütleme nedir?

Belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli fiziksel unsurların ve insan kaynaklarının uyumlu bir biçimde bir araya getirilmesidir.



Örgütleme

ÖRGÜT VE ÖRGÜTLEME KAVRAMI

- **Örgütleme nedir?**

*Örgütleme bir **süreçtir.**

*Planlanan yapının kurulma **sürecidir.**

*iki ya da daha fazla kişinin, ortak amaçlarını gerçekleştirmek için formal/biçimsel örgüt yapısını oluşturma **sürecidir.**



Örgütleme

ÖRGÜT VE ÖRGÜTLEME KAVRAMI

- **Örgütleme nedir?**

***Örgütleme sürecini oluşturan faaliyetler;**

1. Yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması
2. İşleri yapacak personelin belirlenmesi
3. Yetki ve sorumlulukların verilmesi
4. Yer, amaç, yöntemlerin ve kullanılacak araç, gereç donanımının belirlenmesidir.



Örgütleme

ÖRGÜT VE ÖRGÜTLEME KAVRAMI

- **Örgüt nedir?**
 - *Örgütleme süreci sonucu oluşan biçimsel /formal yapıya denir.



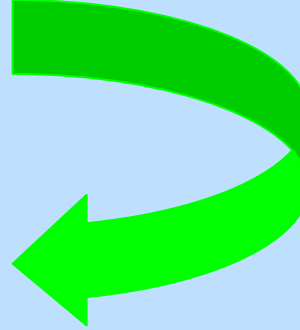
Örgütleme

ÖRGÜT VE ÖRGÜTLEME KAVRAMI

- **Örgüt nedir?**

* Diğer bir ifade ile iki ya da daha fazla kişinin belirli bir amaç doğrultusunda birlikte ve beraber çalışmasını sağlayan yapıdır.

- görevlerin nasıl bölündüğünü
- kaynakların nasıl dağıldığını
- bölümlerin nasıl koordine edildiğini tanımlar.

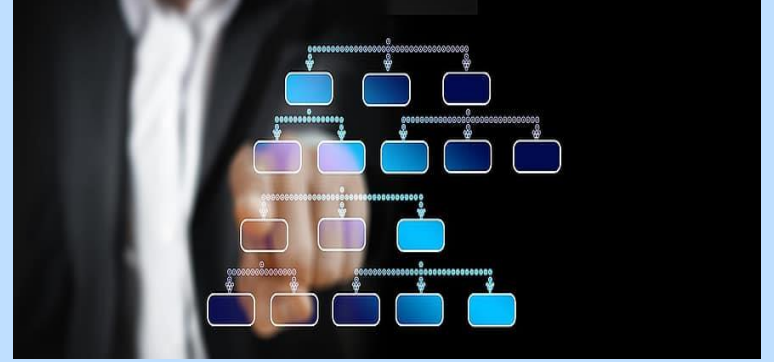


Örgütleme

ÖRGÜT VE ÖRGÜTLEME KAVRAMI

Örgüt şeması nedir?

Örgüt el kitabı nedir?



Örgütleme

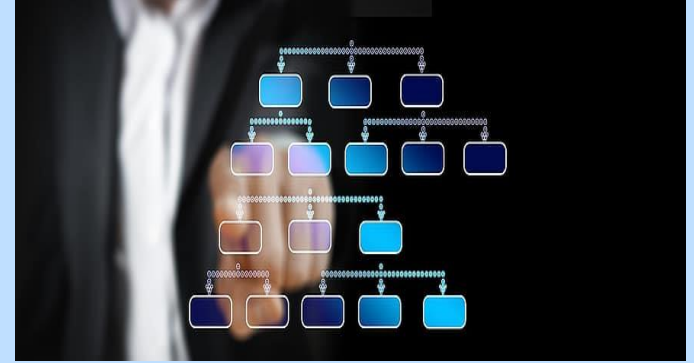
ÖRGÜT VE ÖRGÜTLEME KAVRAMI

Örgüt şeması nedir?

Örgütleme süreci sonucu oluşturulan biçimsel örgüt yapısının görsel ifadesidir.

Neyi gösterir?

Pozisyonları, yetki ilişkilerini, yönetim alanını, faaliyet biçimini



Örgütleme

ÖRGÜT VE ÖRGÜTLEME KAVRAMI

- **Örgüt el kitabı nedir?**

Örgütsel yapı ve çalışanların yaptıkları işle ilgili tüm bilgileri içeren bir dökümandır.

Neyi Sağlar? *Çalışanlara yol gösterir.

*Örgüt içi ve örgüt dışı iletişimi sağlar.

*Disiplini ve kontrolü sağlar.

Hangi bilgiler vardır? Tüm görevler, yetki ve sorumlulukların kapsamı ve sınırları amaçlar ve politikaları, çalışma koşulları, yapılan işin ve işletmenin tanıtımı örgüt el kitabında yer alır.



Örgütleme

ÖRGÜTLEME İLKELERİ

Yöneticiler örgütsel yapıyı oluştururken ya da değiştirirken örgütsel tasarımı şekillendiren 6 temel örgütleme ilkesini göz önünde bulundururlar.

Örgütleme

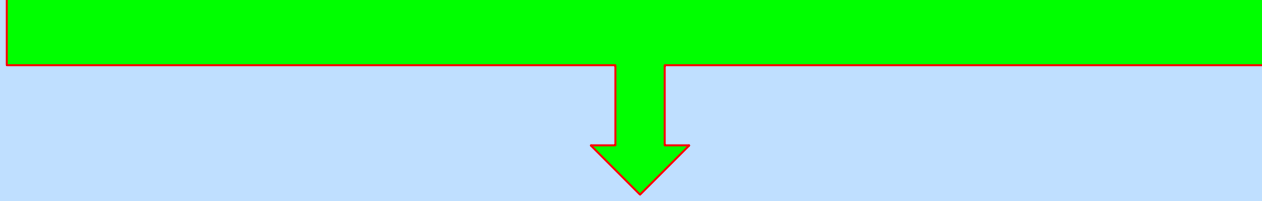
ÖRGÜTLEME İLKELERİ

Örgütleme fonksiyonunun etkin bir biçimde yerine getirilebilmesi için temel ilkeler

1. İşbölümü ve uzmanlaşma
2. Bölümlendirme
3. Emir komuta zinciri
4. Kontrol alanı
5. Merkezileşme /merkezileşmeme (Merkezileşme Derecesi)
6. Formalleşme

Örgütleme

ÖRGÜTLEME İLKELERİ



1. İşbölümü ve uzmanlaşma

*Yapılması gereken işlerin birkaç parçaya bölünerek farklı kişilerce yapılması **işbölümünü**

*Bölünen işlerin belli kişiler tarafından sürekli yapılması deneyim kazanılmasına ve **uzmanlaşmayı** sağlamaktadır.

Örgütleme

ÖRGÜTLEME İLKELERİ



2. Bölümlendirme

Gruplandırılmış aynı katagorideki işlere **bölümlendirme** denir. **Amaçlara daha kolay ulaşmayı sağlar.**

Bölümlendirme yapılırken, benzer işlerin bir araya getirilmesi
uzmanlaşmadan yararlanılması
denetimin kolaylaştırılması
koordinasyonun kolaylaştırılması
giderlerin azaltılması

göz önünde bulundurulmalıdır.

Örgütleme

ÖRGÜTLEME İLKELERİ



2. Bölümlendirme

Temel bölümlendirme biçimleri;

- İşlevsel (fonksiyonlara göre) Bölümlendirme
- Ürün Temelli Bölümlendirme
- Coğrafi (bölgesel) Temelli Bölümlendirme
- Müşteri Temelli Bölümlendirme
- Süreç Temelli Bölümlendirme

Örgütleme

ÖRGÜTLEME İLKELERİ 2. Bölümlendirme

İşlevsel Tem; Mal ya da hizmet üretmek için gerekli işlevler örgütün bölümlerini oluşturur.

Coğrafi Tem; Faaliyetlerin coğrafik bölgelere göre gruplandırılmasıdır.

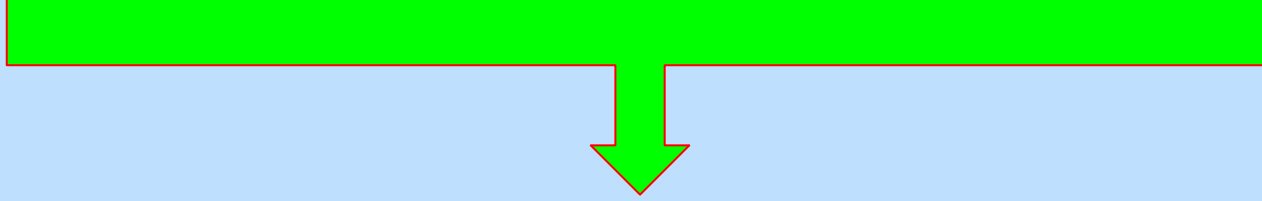
Ürün Tem; Birden çok ürün üreten örgütlerde üretilen her bir ürün veya ürün grubu için ayrı bir birim oluşturur.

Süreç Tem ; İşlerin süreçlerine göre oluştuğu örgütlerde tercih edilen bu sistemde bölümlere ayırma üretimdeki süreçlere veya kullanılan donanıma göre olabilir.

Müşteri Tem; Birbirinden farklı özellik ve beklentiye sahip müşterilerin bulunduğu durumlarda bu müşteri gruplarının birer bölüm olarak oluşturulmasını esas alanyapı

Örgütleme

ÖRGÜTLEME İLKELERİ

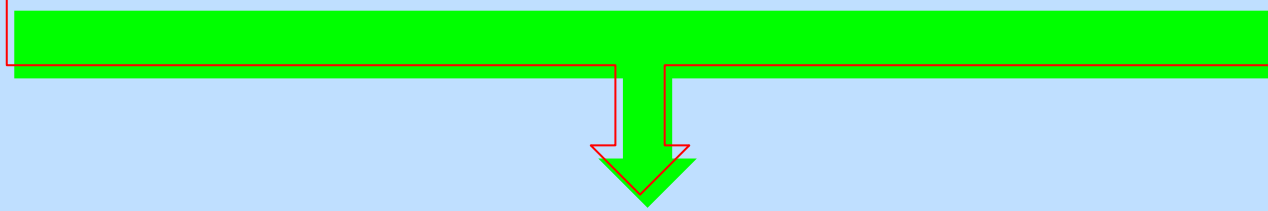


3. Emir komuta zinciri

Çalışanlar arasında kimin kimden emir alıp iş yapacağını ve kime karşı sorumlu olacağını ifade eder.

Örgütleme

ÖRGÜTLEME İLKELERİ



4. Kontrol alanı

- Bir yöneticinin kontrol edebileceği ast sayısını ifade eder.

Kontrol alanının geniş olması, örgütsel kademelerin az olduğu **yatay**

örgüt yapılarını

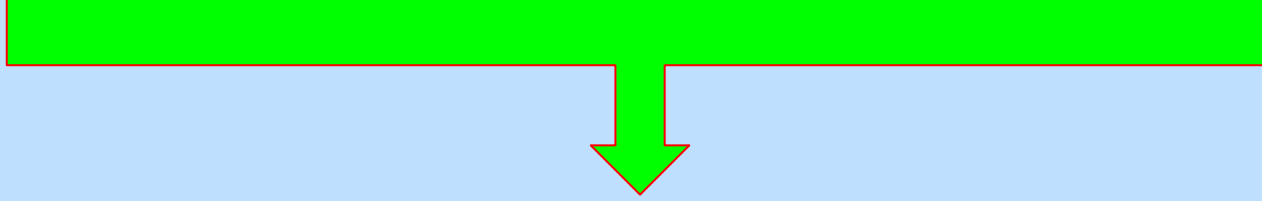
Kontrol alanının dar olması, örgütsel kademelerin daha çok olduğu **dikey**

örgüt yapılarını

oluşumunu sağlar.

Örgütleme

ÖRGÜTLEME İLKELERİ



5. Merkezileşme /merkezileşmeme(Merkezileşme Derecesi)

- Bir örgütte karar verme yetkisinin nasıl dağıtıldığını ifade eder.

Merkezileşme; Karar verme yetkisinin üst yönetimde /kademede toplanmış olmasını ifade eder.

Merkezileşmeme (Adem-i Merkezi) ; Karar verme yetkisinin tek elde toplanmayarak alt kademelere sevk edilmesini ifade eder.

Örgütleme

ÖRGÜTLEME İLKELERİ

6. Formalleşme (derecesi)

Formalleşme, örgüt işlerinin nasıl standardize edileceğini ve çalışan davranışlarının kurallar ve prosedürler ile ölçüleceğini, derecelendirileceğini ifade eder.

- *Açık iş tanımları
- *Çok sayıda örgütsel kural
- *Çalışma sürecini kapsayan açık, tanımlanmış prosedürler yer alır.

Yüksek formalleşmenin olduğu örgütlerde

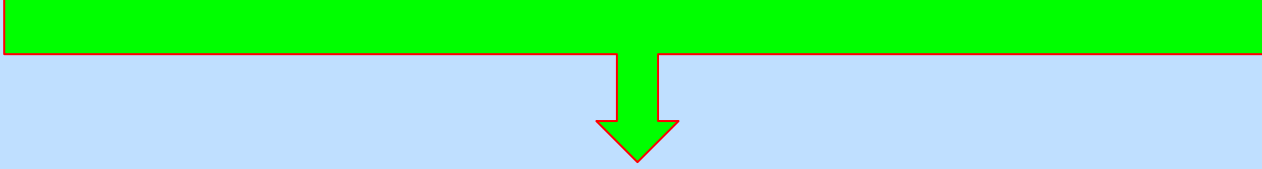
uyulması zorunlu

Formalleşme
derecesi

yüksek

Örgütleme

ÖRGÜT TASARIMI



Yöneticiler hangi örgütsel tasarımı kullanacaklarına karar verirken

- Örgütün stratejisi
- Örgütün büyüklüğü
- Örgütün kullandığı teknoloji
- Örgütün içinde bulunduğu çevre koşulları

göz önünde bulundurmalıdır.

Örgütleme

ÖRGÜT TASARIMI



Mekanik Örgüt

Dış çevre koşullarının durgun, dengeli ve değişim hızının yavaş olduğu, belirsizliğin çok az durumlarda uygun örgüt yapısıdır.

Organik Örgüt

Dış çevre koşullarının değişken, esnek ve değişim hızının yüksek, belirsizliğin çok fazla olduğu durumlarda uygun örgüt yapısıdır.

Örgütleme

ÖRGÜT TASARIMI



Mekanik Örgüt Yapısı

- *Üst düzey uzmanlaşma
- *Katı bölümlendirme
- *Açık emir komuta zinciri
- *Dar kontrol alanı
- *Merkezileşme

merkezileşme

- *Yüksek formalleşme
- *Astların kararlara sınırlı katılımı

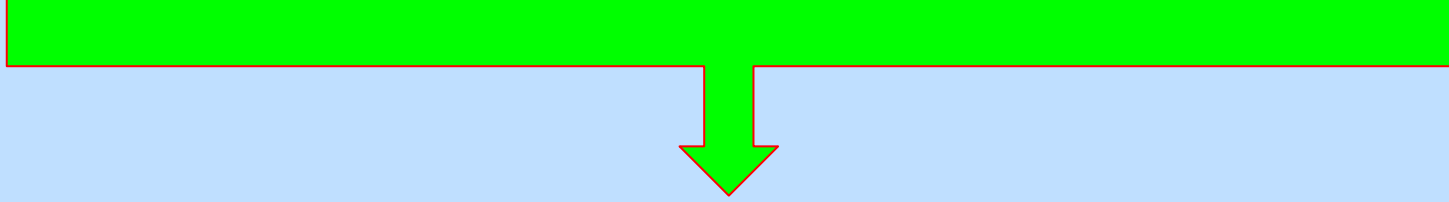
Organik Örgüt Yapısı

- *Çapraz fonksiyonel takımlar
- *Çapraz hiyerarşik takımlar
- *Serbest bilgi akışı
- *Geniş kontrol alanı
- *Ademi

*Düşük formalleşme

Örgütleme

ÖRGÜT TASARIMI



Geleneksel Örgüt Tasarımı

*Basit yapı

*İşlevsel Yapı

*Bölümlendirilmiş yapı

Çağdaş Örgüt Tasarımı

*Takım Yapılar

*Proje Yapılar

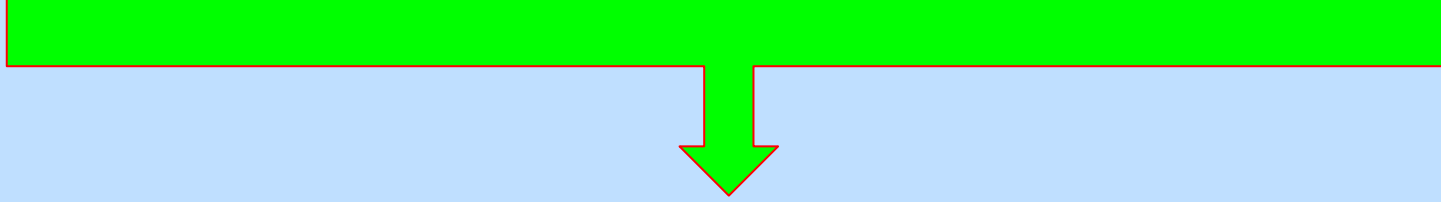
*Matris Yapılar

*Sınırların Olmadığı Yapılar

*Yığılım Örgütü

Örgütleme

ÖRGÜT TASARIMI



Geleneksel Örgüt Tasarımı

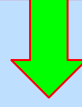
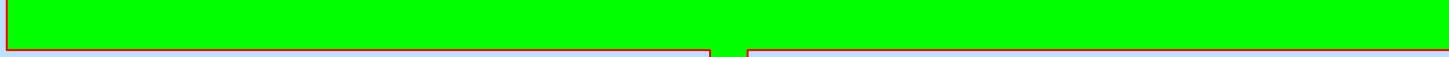
Basit yapı: Bu tür bir yapı tercih edilirse; düşük seviyede bölümlendirme, geniş çapta kontrol ve yetkinin bir kişi üzerinde tolandığı girişimcinin riski üzerine aldığı yapılardır.

Ü: Hızlı, esnek, daha ucuz, kolay tahmin yapılan örgüt yapılarıdır.

Z: Örgüt büyüdüğünde yetersiz kalır ve yönetimin tek bir kişinin üzerinde olma riski vardır.

Örgütleme

ÖRGÜT TASARIMI



Geleneksel Örgüt Tasarımı

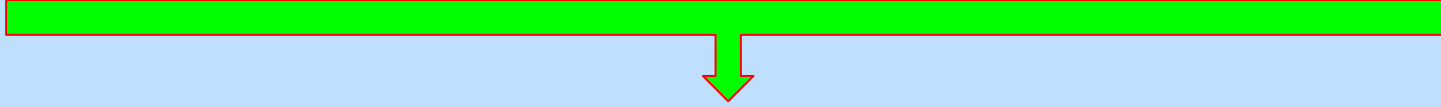
***İşlevsel (Fonksiyonlara göre)Yapı :**Örgüt içerisindeki benzer veya ilişkili bölümleri bir arada toplayan yapıdır.

Ü:Uzmanlaşma sonucu maliyetler düşüktür.Benzer özellikteki çalışanların bir grup içinde çalışması mümkün olur

Z:Yöneticiler fonksiyonel hedeflere ulaşırken örgütün geneli için iyi olanı gözden kaçırabilirler.Fonksiyonel hedeflere odaklanıp büyük resmi göremeyebilirler.

Örgütleme

ÖRGÜT TASARIMI



Geleneksel Örgüt Tasarımı

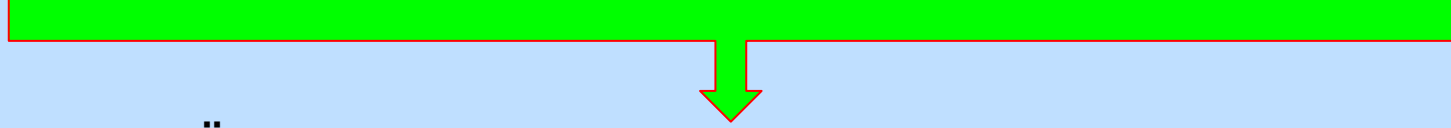
Bölümlendirilmiş yapı: Örgütün farklı birer işletme gibi birimler halinde yönetildiği yapılardır. Bu tür yapılarda ana şirket bölümler arasındaki koordinasyonu, kontrolü sağlar ayrıca finansal ve yasal destek vermekle görevlidir.

Ü: Sonuç üzerine odaklanma sağlar ve bölüm yöneticileri ürettikleri ürün grubundan sorumludur.

Z: Kaynakların ve faaliyetin çoğalması sonucu maliyetler yükselir ve verimlilik azalır.

Örgütleme

ÖRGÜT TASARIMI



Çağdaş Örgüt Tasarımı

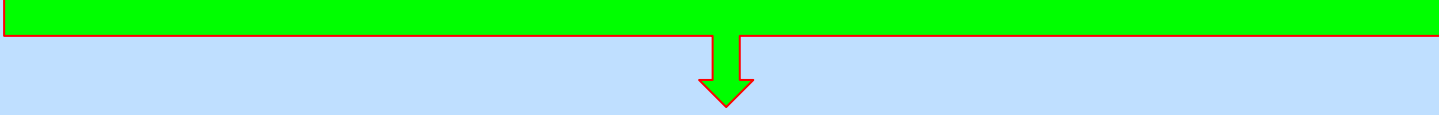
Takım Yapıları: Örgütün yapması gereken tüm işlerin ekipler tarafından yerine getirildiği yapılardır. Bu yapıda çalışanların yetkilendirilmesi çok önemlidir.

Ü: İşlevsel ve bölümlendirilmiş yapıların tamamlayıcısıdır. Esneklik ve bürokraside etkinlik sağlar

Z: Çok net bir yerki zinciri olmaması ve takımlar üzerinde performans baskısı olması.

Örgütleme

ÖRGÜT TASARIMI



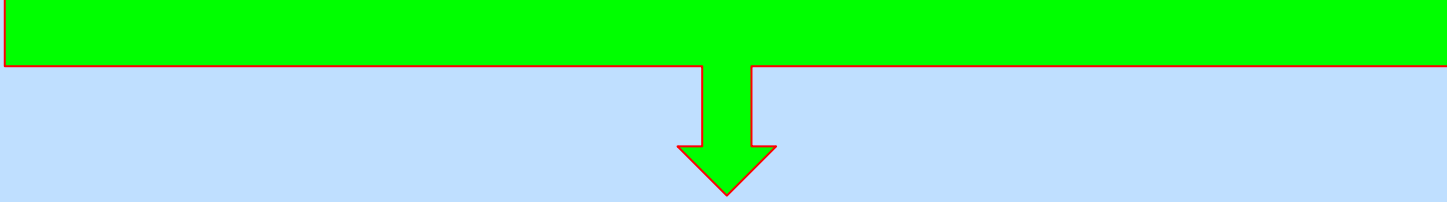
Çağdaş Örgüt Tasarım

Proje Yapıları: Proje türü işlerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynaklar ve birimlerin bir proje yöneticisinin emir komutasına verilmesidir. Geçici yapılardır. Projenin tamamlanması ile son bulur.

Ü: Esnek yapılardır. Karar almayı ve harekete geçmeyi yavaşlatacak katı örgütsel hiyerarşi ve bölümlendirme yoktur. Bu tür yapılarda yöneticiler daha çok işleri kolaylaştırıcı kişiler olarak görev yaparlar.

Örgütleme

ÖRGÜT TASARIMI

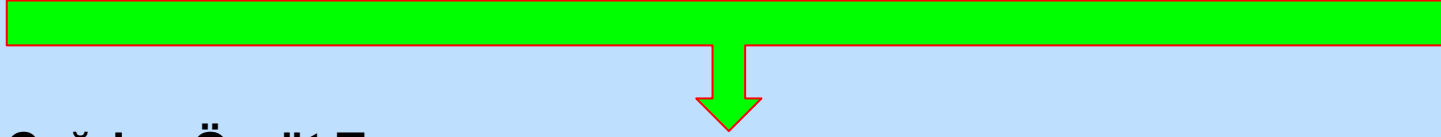


Çağdaş Örgüt Tasarımı

Matris Yapılar: Farklı departmanlardan uzmanlar, bir proje yöneticisi tarafından yönetilen projelerde çalıştırılmaktadır. Bu tür tasarımın en önemli yanı çalışanların, ikili emir komuta zinciri tarafından yönetilmeleridir.

Örgütleme

ÖRGÜT TASARIMI



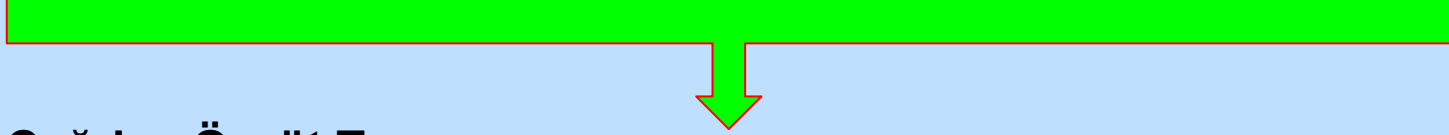
Çağdaş Örgüt Tasarımı

Sınırların Olmadığı Yapılar: Bu tip yapılar önceden tanımlanmış yapının dayattığı yatay, dikey (içsel sınırlar) ve dış çevre tarafından konulmuş sınırların (dışsal sınırlar) olmadığı bir örgüt biçimidir.

İçsel ve dışsal sınırları en aza indirmek veya ortadan kaldırmak için şirket yöneticileri **SANAL** veya **AĞ (network)/ŞEBEKE** yapısını kullanırlar.

Örgütleme

ÖRGÜT TASARIMI



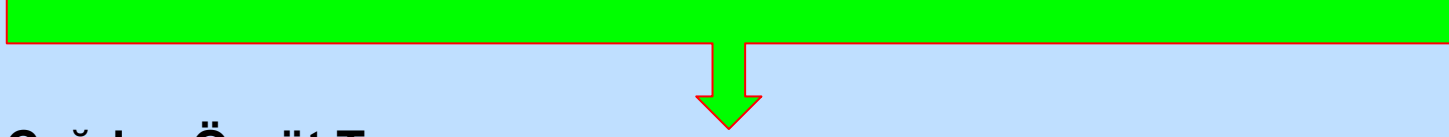
Çağdaş Örgüt Tasarımı

Sınırların Olmadığı Yapılar

Sanal Yapı: Tam zamanlı çalışanlardan oluşan küçük bir grup ve ihtiyaç durumunda geçici olarak istihdam edilen (kiralanan) uzmanlar tarafından ortaya konan projelerdir. Bu alanda çalışan yöneticiler projeden projeye koşan birer serbest yönetici gibi çalışırlar.

Örgütleme

ÖRGÜT TASARIMI



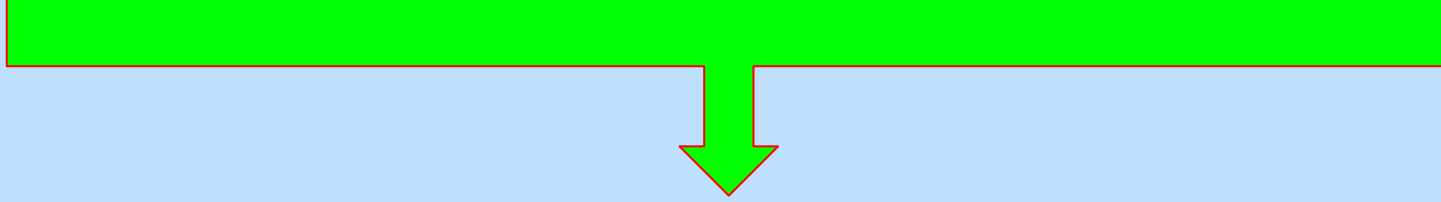
Çağdaş Örgüt Tasarımı

Sınırların Olmadığı Yapılar

Ağ (network)/Şebeke yapı: Bu tip yapılar şirketlerin kendilerinin en iyi olduğu alanlara yoğunlaşmasına olanak tanımakta, işin kalan kısımlarını ise bu iş için en iyi olan firmalara ihale etmesine olanak sağlamaktadır.

Örgütleme

ÖRGÜT TASARIMI

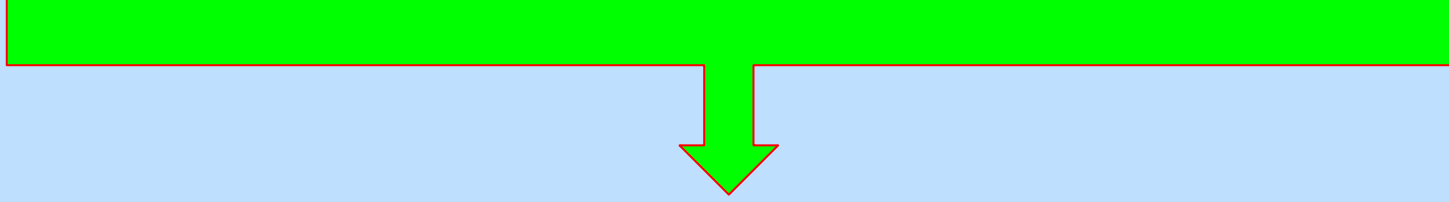


Çağdaş Örgüt Tasarımı

Yığışım(kümeleme) Örgütü: Daha esnek olan, daha hızlı karar alabilen sabir masrafı azalmış ve küçülmüş bir örgüt yapısı için temel ve yardımcı fonksiyonlarla ilgili işletme bünyesinde yürütülen iş ve faaliyetleri mümkün olduğu ölçüde işletme dışındaki başka işletmelerden sağlamaya dayalı yapıdır.

Örgütleme

ÖRGÜT TASARIMI



Çağdaş Örgüt Tasarımı

Yığışım(kümeleme) Örgütü: Yığışım ve şebeke örgütlerin temel fikri aynıdır. Diğer bir ifadeyle temel ve yardımcı fonksiyonlarla ilgili işletme bünyesinde yürütülen iş ve faaliyetleri mümkün olduğu ölçüde işletme dışındaki başka işletmelerden sağlamaya dayalı yapılardır.

Sonuç olarak bu tür yapılar; Kademe sayısını azaltan, yalın yönetim, küçülme, iş yapana yetki veren esnek yapılardır.

Konular

- **YÖNELTME 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?

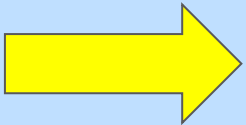
- Yöneticinin her işi yapmasını engelleyen rekabet koşulları
- Faaliyetlerin karmaşıklığı ve çokluğu
- Değişimin sürekli olması
- Denetimin zorlaşması
- Çalışanların motivasyonunun da artış sağlanması
- Çalışanlara ve yeteneklerine güvenildiğinin gösterilmesi
- Daha hızlı ve doğru kararlar alınması



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

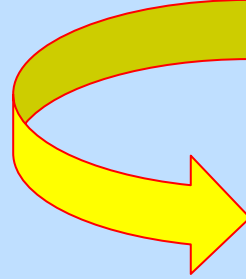
Liderlik Teorileri

Liderlik teorileri nelerdir?

*Özellikler Teorisi

*Davranışsal Liderlik Teorileri

*Durumsal Liderlik Teorileri



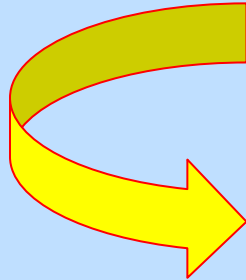
1980 li yılların başına kadarki
liderlik teorileri

*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

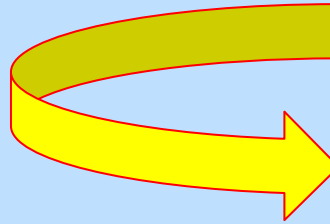
Davranışsal Liderlik Teorileri nedir?

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

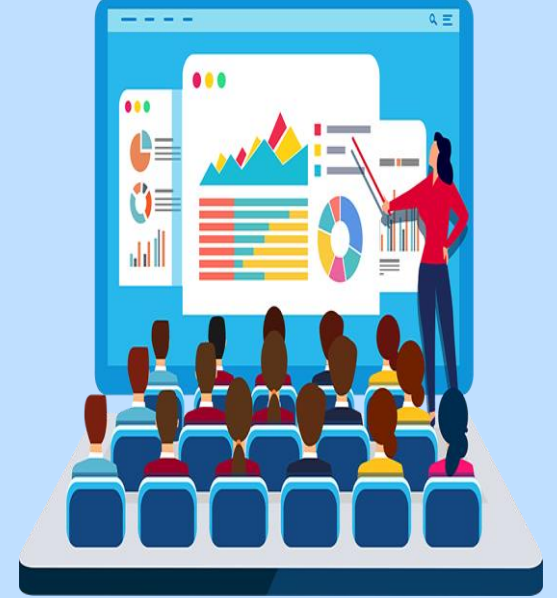
Sonuç olarak,

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.

Konular

- KOORDİNASYON FONKSİYONU
- KOORDİNASYON İLKELERİ
- KOORDİNASYON TEKNİKLERİ
- KOORDİNASYON VE İLETİŞİM
- KOORDİNASYON VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

- KONTROL KAVRAMI
- KONTROL SÜRECİ
- KONTROL TÜRLERİ
- DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİ/PERFORMANS KARNESİ



Koordinasyon Fonksiyonu

Koordinasyon,

İşletmenin kendisinden beklenen performansı göstermesi için işletmenin bileşenlerinin uyum içinde faaliyette bulunmasını sağlamaya çalışan bir fonksiyondur.



Koordinasyon,

İşlerin, birbirini bütünler ve tamamlar şekilde nasıl düzenleneceğinin belirlenmesidir.

Koordinasyon Fonksiyonu

Etkin ve verimli bir koordinasyon sağlamak için,

- Etkin bir haberleşme sistemi,
- Güçlü ve paylaşılan bir örgüt kültürü,
- Çalışanlarla uyumlu bir yönetici ve yönetim sistemi gereklidir.

Koordinasyon Fonksiyonu

Koordinasyon fonksiyonu hiyerarşik kaynağı açısından dikey, yatay ve merkezi olmak üzere 3' e ayrılır. Bir işletmede,

*Ast ve üstleri arasındaki koordinasyon



DIKEY

*Aynı seviyedeki kişilerin arasındaki koordinasyon



YATAY



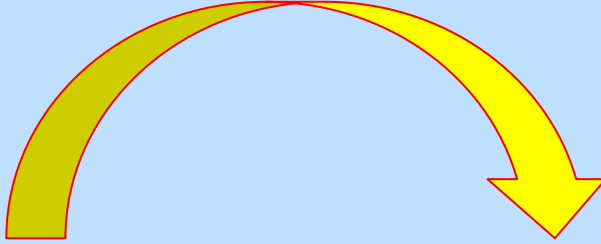
*Merkezi bir koordinasyon biriminin oluşturulması durumunda

MERKEZİ

Koordinasyon İlkeleri

Bir işletmede koordinasyonun sağlanması için 4 temel ilke vardır.

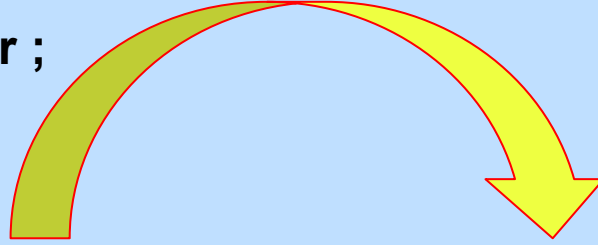
Bunlar;



1. İlgili sorumlu kişiler arasında doğrudan görüşmeler yapılmalıdır.
2. Koordinasyon planlama yapılırken ve politikalar oluşturulurken daha başlangıçta temin edilmelidir.
3. Bir sorun ile ilgili bütün faktörlerin karşılıklı olarak birbiri üzerindeki etkileri göz önüne alınarak koordinasyon yapılmalıdır.
4. Koordinasyon sürekliliği olan bir işlem olarak düşünölmelidir.

Koordinasyon Teknikleri

Bir işletmede koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olan belli başlı teknikler vardır. Bunlar ;



1. İyi ve basit bir örgüt yapısının kurulması
2. Plan ve programların uyumlaştırılması
3. İyi düzenlenmiş iletişim yöntemleri ve araçlarından yararlanma
4. Gönüllü koordinasyonun özendirilmesi
5. Gözetim yoluyla koordinasyonun sağlanması

Koordinasyon ve İletişim

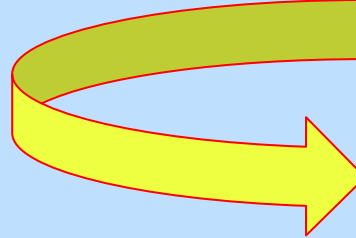
Koordinasyon açısından **iletişim** çok önemlidir.

Eğer bir işletmede iletişim sorunu var ise bunun sonucunda;

*gecikme,

*performans düşüklüğü,

*kayıp ve zarar



gibi sonuçlar görülür.

Koordinasyon ve İletişim

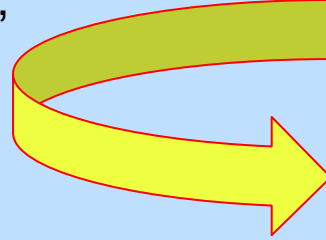
Bir işletmede iletişimin gerçekleşmesi için,

*iletişimin bilgi ya da fikir taşınması,

*yapılan tüm duyuruların duyulması

*yazılan yazıların okunması

*iletişimin anlaşılır

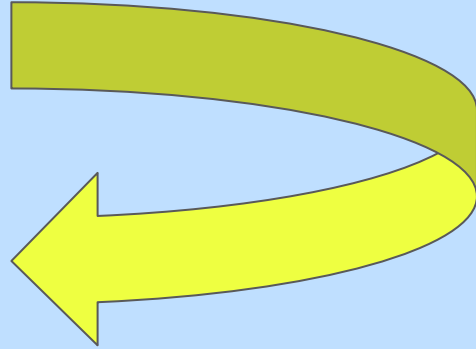


olması gerekir.

Koordinasyon ve İletişim

İletişim Süreci

1. Gönderici
2. Kodlama
3. Mesaj
4. Kanal
5. Alıcı
6. Çözümleme
7. Geribildirim



**İletişim sürecini oluşturan
unsurlar**



Koordinasyon ve İletişim

İletişim Süreci

- 1. Gönderici:** Belirli bir alıcıya gönderilecek bir düşünce veya fikri olan ve bunları bir mesaj biçimine dönüştüren kişi ya da kurum
- 2. Kodlama:** Düşüncelerin ve fikirlerin gönderici tarafından mesajlarında kullanacağı anlaşılabilir ifadelere çevrilmesi
- 3. Mesaj:** Düşüncelerin ve fikirlerin somut olarak formüle edildiği ifade

Koordinasyon ve İletişim

İletişim Süreci

4. **Kanal:** Mesajların göndericiden alıcıya doğru alındığı ortam
5. **Alıcı:** Mesajın iletildiği kişi ya da kurum
6. **Çözümleme:** Mesajların yorumlanması ve anlatılmak istenen şeyin anlaşılması için alıcı tarafından anlamlı hale getirilmesi. Algı
7. **Geribildirim:** Gönderilen mesajların anlamı yorumlandıktan sonra alıcı tarafından göndericiye verilen karşılık.

Koordinasyon ve İletişim

Yöneticilerin iletişim sürecinin etkin ve verimli hale getirmek için

kullandıkları teknikler:

1. Sonucu izleme
2. Haber akışının yönetimi
3. Empati
4. Tekrar
5. Sade dil
6. İletişim kanallarının arttırılması

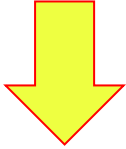


Koordinasyon ve İletişim

Örgütsel İletişim

İşletmelerde biçimsel ve biçimsel olmayan iki tür iletişim vardır.

Biçimsel İletişim



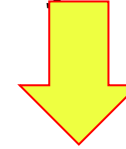
Aşağı Doğru İletişim

Yukarı Doğru İletişim

Yatay İletişim

Çapraz İletişim

Biçimsel olmayan İletişim



İşletmenin hiyerarşik emir komuta düzeyine bağlı olmadan her düzeydeki söylenti ve dedikodu gibi yollarla aktarılan söylenti zinciridir.

Koordinasyon ve Örgüt Kültürü

Örgüt Kültürü

İşletme içinde bireylerin ve grupların iş yapma biçimi örgüt kültürüyle doğrudan ilişkilidir.

Amaçlara ulaşmayı sağlayan ve bu yöndeki faaliyetleri ve davranışları özendirici bir örgüt kültürüne sahip olmak, her organizasyonda koordinasyonun sağlanmasında çok önemli bir avantaj sağlar.

Koordinasyon ve Örgüt Kültürü

Örgüt Kültürü

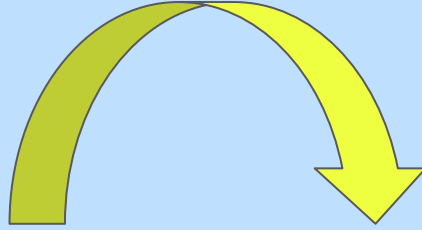
Örgüt üyelerinin paylaştığı; sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar. hikayeler, semboller ve anlayışlardır.



Koordinasyon ve Örgüt Kültürü

Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt Kültürü;

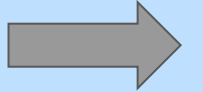


- Organizasyon üyelerince paylaşılır
- Öğrenilir,
- Çeşitli ihtiyaçları giderme özelliğine sahiptir
- Değişebilir
- Soyut bir kavramdır.

Koordinasyon ve Örgüt Kültürü

Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

- Sosyal ve fiziki çevre
- Maddi nesnelere
- Mimari özellikler ve örgüt kimliği
- Kullanılan dil
- Öyküler ve efsaneler
- Törenler



Koordinasyon ve Örgüt Kültürü

Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

- Davranış tarzları ve örgütsel kurallar
- Semboller
- Kahramanlar
- Değer sistemi
- Temel varsayımlar
- Örgüt tarihi



Kontrol Kavramı

Kontrol, işletmedeki performansın izlenmesi, karşılaştırılması, ve düzeltilmesidir.

Kontrol,

Bir işletmenin;

- amaç ve hedeflerine ulaşması yönünde ilerleyişinin izlenmesi,
- amaçlar ve hedefler değiştiğinde izlenen yolun yeniden çizilmesi,
- amaç ve hedeflere ulaşılmadığında ise sapmaların düzeltilmesi ile ilgilidir.

Kontrol Kavramı

Kontrol fonksiyonunun değeri/ önemi üç noktada öne çıkar;

1. Planlama
2. Çalışanların güçlendirilmesi(çalışanların inisiyatif olarak potansiyelinin ortaya çıkarılması)
3. İşletmenin ve işletme varlıklarının korunması

Kontrol Kavramı

Kontrol sisteminin etkin /amaçlara ulaştırıcı olması için taşıması gereken

özellikler;

- Kontrol, amaçlara ve planlara dayanmalıdır.
- Kontrol, ilgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını yansıtmalıdır
- Kontrol, esnek olmalıdır
- Kontrol, örgüt yapısına uygun olmalıdır
- Kontrol, tarafsız olmalıdır
- Kontrol, düzeltici önlemlerin alınmasını sağlamalıdır.

Kontrol Kavramı

Kontrol sürecinin yeterince iyi yerine getirilememesinin göstergeleri

- Gelirlerde ve karlarda sebebi açıklanamayan düşüşler
- Hizmet kalitesinde düşüş
- Çalışanların motivasyonunda düşüş
- Şişmiş stoklardan ve ihmal edilen alacaklardan kaynaklanan nakit açığı
- Boş duran tesisler, boş oturan personel
- Düzensiz faaliyetler
- Aşırı maliyetler
- İsraf , ıskarta ve üretim sürecine tekrar dönen ürünlerin sayısında artış

Kontrol Süreci

Kontrol sürecini oluşturan aşamalar şunlardır:

- Standartların belirlenmesi
- Performansın ölçülmesi
- Performansın ve standartların karşılaştırılması
- Düzeltici Önlemlerin Alınması



Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan farklı kontrol türleri vardır. Bunları 3 temel grup altında toplayabiliriz.

- 1. Müdahale zamanına göre kontrol türleri**
- 2. Düzeylerine göre kontrol türleri**
- 3. Kaynağına göre kontrol türleri**



Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

1. Müdahale zamanına göre kontrol türleri

Olaylara ve faaliyetlere müdahale zamanına göre kontrol fonksiyonu



1. İleri dönük kontrol
2. Eş zamanlı kontrol
3. Geriye dönük kontrol

Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

1. Müdahale zamanına göre kontrol türleri

Olaylara ve faaliyetlere müdahale zamanına göre kontrol fonksiyonu



1. İleri dönük kontrol /Önleyici kontrol:

Girdilerin izlenmesi, problemlerin tahmin edilmesi ve önlenmesi

Problemler ortaya çıkmadan tahmin edilmesi ve zamanında önleyici tedbir alınmasıdır.

Bu kontrol türünde işletmedeki tüm girdi kaynakları **izlenir** ve **denetlenir**

Amaç, girdi kalitesinin garantiye alınmasıdır.

Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

1. Müdahale zamanına göre kontrol türleri

Olaylara ve faaliyetlere müdahale zamanına göre kontrol fonksiyonu



2. Eş zamanlı kontrol:

Süreçlerin izlenmesi, devam eden faaliyetlerin ayarlanması.

Birbirini izleyen ve birbiriyle bağlantılı faaliyetlerin her aşamasındaki işler gözlenir ve varsa sapmalar belirlenerek çözümler üretilir.

Amaç, standartlara uygunluğu sağlamak üzere faaliyetlerin ve süreçlerin izlenmesi ve gerekli ayarlamaların yapılmasıdır.

Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

1. Müdahale zamanına göre kontrol türleri

Olaylara ve faaliyetlere müdahale zamanına göre kontrol fonksiyonu



3. Geriye dönük (geribildirime dayalı) kontrol:

Ürünlerin izlenmesi, geçmiş hatalardan ders alma.

Tamamlanmış bir faaliyete ilişkin bilgi toplamak, bu bilgiyi değerlendirmek ve gelecekte yapılacak benzer faaliyetleri geliştirmek üzere tedbirler almaktır.

Amaç:

İşletme amaçlarının ve standartların kalitesini ve geçerliliğini test etmektedir.

Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

2. Düzeylerine göre kontrol türleri

Üç başlık altında açıklayabiliriz

- 1. Yönetim Denetim Sistemleri**
- 2. Operasyonel Denetim Sistemleri**
- 3. Finansal Denetim Sistemleri**



Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

2. Düzeylerine göre kontrol türleri

Üç başlık altında açıklayabiliriz



1. Yönetim Denetim Sistemleri

İşletmenin üst düzey yöneticileri tarafından, işletmenin yaşamını devam ettirmesi ve rekabet üstünlüğü sağlaması için, işletmenin temel performans faktörlerinin (yatırım getirileri, pazar payı, müşteri ilişkileri, büyüme oranı, kar gibi) izlenmesi ve değerlendirilmesine yardımcı olmak için tasarlanmış denetim sistemleridir.



Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

2. **Düzeylelerine göre kontrol türleri**

Üç başlık altında açıklayabiliriz



2. Operasyonel Denetim Sistemleri

Her seviyede gerçekleştirilen faaliyet ve işlemleri izlemek için geliştirilmiş denetim sistemleridir.

(PERT, CPM/Kritik Yol Yöntemi, Başabaş Analizi gibi)



Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

2. **Düzeylerine göre kontrol türleri**

Üç başlık altında açıklayabiliriz



3. **Finansal Denetim Sistemleri**

İşletme performansını kontrol etmekte kullanılan finansal göstergelerden oluşan sistemlerdir.

Bütçeler ve finansal analiz teknikleri gibi.

Hem iç hem de dış paydaşlar finansal denetime önem verir.



Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

3. Kaynağına göre kontrol türleri

Üç başlık altında açıklayabiliriz

1. Pazar Kontrolü
2. Bürokratik Kontrol
3. Klan Kontrolü



Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

3. Kaynağına göre kontrol türleri

Üç başlık altında açıklayabiliriz



1. Pazar Kontrolü

Birden fazla bağlı işletmeye sahip büyük şirketlerde kullanılan bir yaklaşımdır. Pazar kontrolü esas alındığında bir şirketin her bir işletmesi /bölümü bir kar merkezine dönüşür ve ana şirkete yapmış olduğu katkıya (örneğin kar'a) göre değerlendirilir.

Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

3. Kaynağına göre kontrol türleri

Üç başlık altında açıklayabiliriz



2. Bürokratik Kontrol

Bu yaklaşım örgütsel otoriteyi ön plana çıkartan yönetsel kural, prosedür ve politikalara dayanır.

Yöneticiler her ne kadar kendi birimlerini yönetmek için özgürlük ve özerkliğe sahip olsalar bile , ana şirketin belirlemiş olduğu kurallara uymak zorundadır.

Kontrol Türleri

İşletmelerde uygulanan kontrol türleri

3. Kaynağına göre kontrol türleri

Üç başlık altında açıklayabiliriz



3. Klan Kontrolü

Çalışanların davranışları işletme içinde paylaşılan değerler, gelenekler, inançlar gibi örgütsel kültürün öğelerince düzenlenir.

Klan kontrolünde, uygun davranış ve performans ölçütlerini oluşturmak işletmedeki bireye ve gruba bağlıdır.

Dengeli Başarı Göstergesi/Başarı Karnesi

Dengeli başarı göstergesinin özünde, bir kurumun başarıya ulaşabilmesi için kurumsal performans ölçütlerine dengeli bir şekilde bakılması gerektiğini savunur.

Çünkü,

İşletmelerin performans ölçümünde sadece finansal kriterlerin dikkate alındığı bir sistemin yeterli olmadığı görülmüştür.

Dengeli Başarı Göstergesi/Başarı Karnesi

İşletmelerin içinde bulunduğu dış çevre koşulları nedeniyle finansal göstergeler işletmelerin değerlendirilmesi ve kontrolü açısından yetersizdir.

Çünkü;

- Finansal göstergeler; müşteri, kalite, çalışanlara yönelik problemler ve fırsatlar konusunda yetersizdir.
- Finansal göstergeler, işletmenin geçmişiyle ilgili durumu açıklar, ancak geleceğe yönelik tahmin gücü zayıftır.



Dengeli Başarı Göstergesi/Başarı Karnesi

- İşletmedeki mevcut departmanlar kendi finansal durumlarını ortaya koyup bunları bir araya getirdikten sonra işletmeye ilişkin resim ortaya çıkar.

Oysa günümüz işletmelerinde görev yapan ekiplerde, neredeyse bütün departmanlardan çalışanlar yer almakta ve problemlere çözüm bulmaktadır.



Dengeli Başarı Göstergesi/Başarı Karnesi

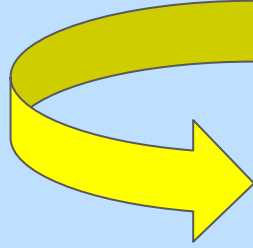
- Finansal göstergeler, uzun dönemli odaklanma yerine kısa dönemli odaklanmayı özendirmekte ve işletmenin kaynaklarının daha etkin kullanımını engellemektedir.
- Finansal raporlar, hiyerarşik seviyeler arasında her aşamada özetlenerek üst kademelere doğru çıkarken anlaşılmaz ve işe yaramaz hale gelebilmektedir.

Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı finansal göstergeler işletmelerin değerlendirilmesi ve kontrolü açısından yetersizdir.

Dengeli Başarı Göstergesi/Başarı Karnesi

Dengeli başarı göstergesini oluşturan temel boyutlar

1. Finansal boyut
2. Müşteri boyutu
3. İçsel süreçler boyutu
4. Öğrenme ve geliştirme boyutu



Bir kurumun başarıya ulaşabilmesi

kurumsal performans ölçütlerine

dengeli bir şekilde bakılması gerekir.

Dengeli Başarı Göstergesi/Başarı Karnesi

Dengeli başarı göstergesini oluşturan temel boyutlar

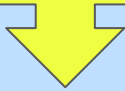


1.Finansal boyut

Finansal boyut stratejilerin kârlılığını ölçmeyi hedefler. İşletmenin uzun dönemli finansal amaçlarını kapsar ve işletme hissedarları ile sahibinin beklentisi olan kârlılık ve büyümeyi içine alır

Dengeli Başarı Göstergesi/Başarı Karnesi

Dengeli başarı göstergesini oluşturan temel boyutlar

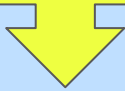


2.Müşteri boyutu

Müşteri boyutu, işletme performansının müşterilerce değerlendirilmesidir. Çünkü işletmenin müşterisini tanımlaması ve rekabet ettiği pazar bölümlerini belirlemesi önemlidir.

Dengeli Başarı Göstergesi/Başarı Karnesi

Dengeli başarı göstergesini oluşturan temel boyutlar



3.İçsel süreçler boyutu

Burada, dengeli ölçüm kartının *finansal* ve *müşteri* boyutunda yer alan hedefleri başarmak için gerekli işletme içi süreçlerin ve hedeflerin belirlenmesi amaçlanır. İşletmenin hangi iç süreçlerini geliştirip mükemmel hale getireceğine dair kararlar alınır.

Dengeli Başarı Göstergesi/Başarı Karnesi

Dengeli başarı göstergesini oluşturan temel boyutlar



4.Öğrenme ve geliştirme boyutu

Bu boyutta işletmenin uzun dönemde başarılı olması ve gelişme göstermesi için nelerin yapılması gerektiği belirlenir. İşletmenin geleceğe dönük yatırım yapabilmesi, gelecekte de değerli bir kurum olabilmesi için insan kaynağına, sistemlere ve işletme içi yöntemlere yatırım yapması gereklidir.

Konular

- **BİLGİ YÖNETİMİ**
- **ÇATIŞMA YÖNETİMİ**
- **FARKLILIK YÖNETİMİ**
- **KRİZ YÖNETİMİ**
- **İTİBAR YÖNETİMİ**
- **RİSK YÖNETİMİ**
- **MARKA YÖNETİMİ**
- **STRES YÖNETİMİ**
- **DEĞİŞİM YÖNETİMİ**



Bilgi Yönetimi

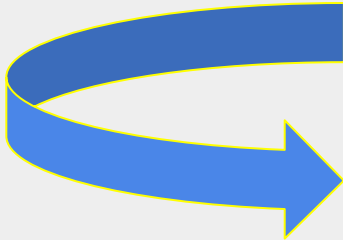
2000'li yıllardan itibaren

Stratejik öneme sahip olan bilgi işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli araçlardan biri haline gelmiştir



Bilgi toplumuna geçiş süreci ile birlikte temel kriterler;

BİLGİNİN



ÜRETİLMESİ

PAYLAŞILMASI

KULLANILMASI

olmuştur. Bu noktada bilgi yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır.

Bilgi Yönetimi

Veri :Bir örgütte veya fiziki çevrede meydana gelmiş olayları temsil eden, insanların anlayabileceği ve kullanabileceği şekle dönüştürülmemiş ham gerçekler.

Enformasyon: Belli bir şekle sokulmuş anlam taşıyan ve insanlara faydalı olabilecek veri.

Bilgi: Geçmiş ile bağlantılı bir öğrenme sürecine dayanan, evrensel, objektif, enformasyonun biçimlendirilmiş ve işlenmiş bir sonucu olan, transfer edilebilen ve sorun çözmeye yönelik bir kavramdır.

Bilgi Yönetimi

VERİ

ENFORMASYON

BİLGİ

HAM GERÇEKLER

**ORGANİZE EDİLMİŞ
VERİLER KÜMESİ**

**ANLAM KAZANMIŞ
ENFORMASYON**

Bilgi Yönetimi

Bilgi Türleri

AÇIK BİLGİ

Herkez tarafından açıkça belirtilen, anlaşılabilir ve gizlenmeyen her türlü bilgi.

ÖRTÜLÜ BİLGİ

Açıklanamayan, anlaşılması ve paylaşılması güç olan bilgi.

Bilgi Yönetimi

Bilgi Türleri

AÇIK BİLGİ

İşletmelerde; kurallarla, örneklerle, modellerle, verilerle ve kılavuzlarla temsil edilmekte, bilgi bankalarında depolanabilmekte bilgi tabanlı sistemler ya da kişiler tarafından sorunların çözümünde kullanılmaktadır.

ÖRTÜLÜ BİLGİ

Öznel, tecrübeye dayanan ve bağlamsal olduğu için güçlükle ifade edilmektedir.
(belli bir duruma özgü olan yalnız o olay çerçevesinde anlamı olan)

Bilgi Yönetimi

Bilgi Türleri

Açık bilgi

Kitap, gazete, dergi gibi yazılı, görsel, işitsel bir **materyalden** ya da bir başka **bireyden** kolayca edinilen ve aynı şekilde diğerlerine de kolayca aktarılabilen bilgilerin hepsidir.

Açık bilgi belirli bir koda ya da sembole kolayca sokulabilmekte, erişim ve iletişimi de bu bağlamda son derece kolay olmaktadır.

Bilgi Yönetimi

Bilgi Türleri

Örtülü bilgi

Duyulara, hareket becerilerine, bireysel algılamalara, fiziksel deneyimlere, sağduyu kurallarına ve sezgilere bağlıdır.

Örtülü bilgi ;

teknik ve zihni olmak üzere **iki bileşene** ayrılmaktadır

Bilgi Yönetimi

Bilgi Türleri

Örtülü bilgi

Teknik Bileşen

ustalık
bilgisi gibi unsurları içer-
değer
mektedir.

Zihni Bileşen

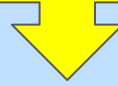
Kişinin iç dünyasıyla ve düşünce

Tecrübe, birikim, zanaat,
yapısıyla ilgili *duygu, inanç,*

yargısı, fikir, ideal gibi unsurları
içermektedir.

Bilgi Yönetimi

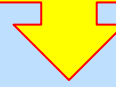
Açık ve Örtülü Bilgi 4 Farklı Şekilde Birbirine Dönüştürülmektedir.




1. Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye →
(Sosyalizasyon) →
2. Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye → (Dışsallaştırma)
3. Açık Bilgiden Açık Bilgiye → (Birleştirme)
4. Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye → (İçselleştirme)

Bilgi Yönetimi

Açık ve Örtülü Bilgi 4 Farklı Şekilde Birbirine Dönüştürülmektedir.



1.Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye  **(Sosyalizasyon)**

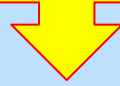
Örtülü bir bilginin, bir başkasına örtülü bir biçimde aktarılması

Örneğin;

Usta-çırak ilişkisi ile açıklanan bu modelde deneyimler, gözlem ve taklit yoluyla kazanabilir.

Bilgi Yönetimi

Açık ve Örtülü Bilgi 4 Farklı Şekilde Birbirine Dönüştürülmektedir.



2.Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye



(Dışsallaştırma)

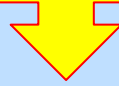
Örtülü bilginin *açıklanması, ifade edilmesi ve kaydedilmesi* anlamına gelen bir adımdır.

Örneğin;

İnşaat teknisyenlerinin geleneksel yöntemlerle ustalarından öğrendikleri bilgileri kaydederek yazılı bir metne dönüştürülmesi

Bilgi Yönetimi

Açık ve Örtülü Bilgi 4 Farklı Şekilde Birbirine Dönüştürülmektedir.



3.Açık Bilgiden Açık Bilgiye



(Birleştirme)

Kayıtlı herhangi bir bilginin başka bir biçimde kaydedilmesidir.

Örneğin;

Örgütlerde, aynı konuda yapılan farklı çalışmaların biraraya getirilerek yeniden kazandırılması

Bilgi Yönetimi

Açık ve Örtülü Bilgi 4 Farklı Şekilde Birbirine Dönüştürülmektedir.



4.Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye



(İçselleştirme)

Açık bilgi işletmenin bütünü içinde paylaşıldıkça, diğer çalışanlar o bilgiyi içselleştirmeye, yani kendi örtülü bilgilerini genişletmek, yaymak ve yeniden biçimlendirmek için kullanmaya başlar.

Örneğin;

Kayıtlı bilgilerden edinilen deneyimlerin bir sonraki nesle sistematik hale getirilmeden dağınık olarak aktarılması

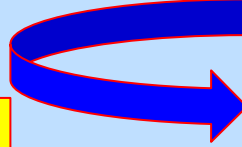
Bilgi Yönetimi

Sonuç olarak, hem örtülü bilgi açık bilgiye, hem de açık bilgi örtülü bilgiye dönüşebilmektedir

Örgütler için önemli olan;

Örtülü bilginin

İnsanların sahip olduğu
birikimlerin bir sonucudur



Açık bilgiye dönüşebilmesidir.

Zihinlerde saklı kaldığı sürece örgüt açısından bir fayda **yaratmayacaktır.**

Bilgi Yönetimi



Bilgi Yönetimi

BİLGİ YÖNETİMİ

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için örgütteki çalışanlara bilginin kollektif ve sistematik olarak üretilmesi, paylaşılması ve kullanılması için geliştirilen bir disiplindir.

Bilgi Yönetimi

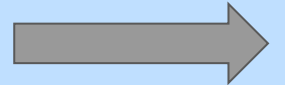
Davenport ve Prusak'a göre bilgi yönetiminin üç temel amacı vardır. Bunlar;

- Bilgiyi açık hale getirmek ve örgütte bilginin işlevini göstermek
- Bilgi yoğun bir kültür geliştirmek
- Bilgi alt yapısı oluşturmaktır.

Bilgi Yönetimi

Davenport ve Prusak'a göre bilgi yönetiminin başarılı olması için bazı temel ilkelere ihtiyaç vardır. Bunlar;

1. Bilgi insanların beyinlerinde ortaya çıkar ve orada yaşar
2. Bilgi paylaşımı güven gerektirir
3. Teknoloji, yeni bilgi davranışlarının gelişimini kolaylaştırır
4. Bilgi paylaşımı desteklenmeli ve ödüllendirilmelidir



Bilgi Yönetimi

Davenport ve Prusak'a göre bilgi yönetiminin **başarılı olması** için bazı temel ilkelere ihtiyaç vardır. Bunlar;

5. Yönetimin desteği ve kaynak sağlanması şarttır
6. Bilgi girişimleri bir pilot program ile başlatılmalıdır
7. Girişimi değerlendirmek için niteliksel ve niceliksel ölçümleri yapılmalıdır
8. Bilgi yaratıcıdır ve beklenmedik yönlerde gelişimi desteklenmelidir.

Bilgi Yönetimi

Bilgi Yönetimi Sürecini Oluşturan Aşamalar Şunlardır



1. Bilginin Geliştirilmesi ve Üretimi
2. Bilginin Saklanması ve Depolanması
3. Bilginin Paylaşılması
4. Bilginin Kullanımı

Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetim sürecini başarılı olması için işletme sahip ve yöneticileri tarafından yapılması gerekenler şunlardır;



1. Çalışanlar bilgi üretme ve paylaşma noktasında desteklenmeli
2. Örgütte buna yönelik bir kültür oluşturulmalı
3. Bilgi teknolojilerinden etkin bir şekilde yararlanılmalı
4. Çalışanların yeteneklerini ve potansiyellerini kullanabilecekleri koşullar hazırlanmalı
5. Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmeyi sağlayan daha demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı sergilenmelidir.

Çatışma Yönetimi

Örgütlerde birbirinden farklı amaç, kişilik,değer ve tutuma sahip çalışanlar bazı anlaşmazlık ve çekişmelerin yaşanmasına neden olabilir.

Önemli olan bu **çatışmaları etkin bir biçimde yönetebilmektir.**


Bir diğer ifadeyle

çatışma düzeyinin örgüt açısından sorun yaratmayacak bir düzeyde kalabilmesini sağlamaktır. Bu noktada **çatışma yönetiminin** önemi ortaya çıkmaktadır.

Çatışma Yönetimi

ÇATIŞMA

Bireysel açıdan bakıldığında çatışma iki ya da daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır.

Çatışmanın temel unsurları  Anlaşmazlık
Zıtlaşma
Uyumsuzluk
Birbirine ters düşme

Çatışma Yönetimi

ÖRGÜTSEL AÇIDAN ÇATIŞMA

Bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak ifade edilir.

Çatışma Yönetimi

Bir işletmede

Çatışmaya yönelik üç farklı görüş bulunmaktadır. Bunlar;

1. Geleneksel Görüş
2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı
3. Etkileşimci Görüş

Çatışma Yönetimi

İşletmelerde,

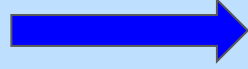
Çatışmaları ortaya çıkaran **nedenler** bulunmaktadır. Bunlar;

1. Buna rağmen
2. Kişilerarası ilişkiler
3. Bireyin kişiliği
4. Davranış
5. Tutum bileşenleri
6. İşletmelerin örgüt ve yönetim yapısı
7. İletişim sistemi

Çatışma Yönetimi

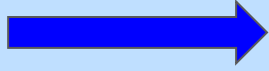
İşletmelerde, **çatışma türlerini** taraflarına, ortaya çıkış şekline ve niteliğine göre 3 grup altında toplayabiliriz:

Taraflarına



1) İç çatışma, 2) Kişilerarası 3) Kişi ve 4) Örgütlerarası

Ortaya çıkış
şekline



1) Potansiyel 2) Algılanan 3) Açık çatışma

Niteliğine



1) Fonksiyonel 2) Fonksiyonel olmayan çatışma

Çatışma Yönetimi

Çatışma Yönetimi

Uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır.

Bir başka tanıma göre ise

Çatışma Yönetimi,

Gerilimin azaltılmasına ve çözümüne dönük davranışlardır.

Çatışma Yönetimi

Çatışma Yönetimi Davranış Stratejilerini **beş** temel başlık altında inceleyebiliriz. Bunlar;

- 1. İşbirliği**
- 2. Uzlaşma**
- 3. Güç kullanma**
- 4. Uyum**
- 5. Kaçınma**

Farklılık Yönetimi

Örgütler, cinsiyet, eğitim, kişilik, politik görüş, vb. farklı özellikleri olan birçok çalışanın ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya geldikleri yerlerdir.

Birey kendi farklılıklarından **vazgeçmeden**, diğerlerinin farklılıklarına **saygı** göstererek **farklı olmayı sürdürebilir.**

Farklılık Yönetimi

★ Farklılık kavramı hem bireysel hem de sosyal boyutu olan bir kavramdır.

★ Örgütteki farklılıkların kaynakları, farklılık türleri, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grup altında incelenir.



Farklılık Yönetimi

BİREYSEL FARLILIKLAR

Birincil Karakteristik Özellikler; Etnik köken, zeka, fiziksel engel gibi doğuştan gelen içsel unsurlardır.

İkincil Karakteristik Özellikler ; Meslek,kültür, medeni durum, politik inançlar, gibi bireylerin sonradan öğrendikleri ve edindikleri sosyal unsurlara dayalı ancak kişi tarafından tercih edilmiş ve benimsenmiş unsurlardır.

Kişilik Özellikleri ;Kişiden kişiye değişen yetenekler, beceriler ve yaratıcılık gibi kişiye özel karakter özellikleridir.

Farklılık Yönetimi

Örgütteki farklılıkların kaynakları, farklılık türlerini, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grup altında incelenir.

Örgütsel Özellikler



Örgütsel Farklılıklar

Mülki Yapı Farklılıkları

Hukuki Yapı Farklılıkları

Fonksiyonel Yapı Farklılıkları

1)

Yönetmel Özellikler

2)

ve otorite kullanımı,

Güç

Farklılık Yönetimi

Farklılık Yönetimi:

İşgücüne katılan herkese potansiyellerini sergileyebilme fırsatı verme, anlamına gelmektedir.

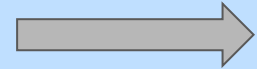
Farklılık Yönetimi,

İnsanların birbirine benzeyen ve benzemeyen özelliklerinin fark edilmesi ve insanların tüm bu özellikleri ile kabullenip değer görmesi ile başlayan bir süreçtir.

Farklılık Yönetimi

Farklılık açık ve etkin bir şekilde yönetildiğinde sağlanan faydalar :

1. Olumlu kurumsal imaj yaratılır
2. Rekabet avantajı sağlanır
3. Grup ve örgütsel performansı artırır
4. Açılacak olası davaların önüne geçebilir
5. Nitelikli işgörenleri çekme ve elde tutma mümkün olabilir
6. Liderliğin etkinliğini artırabilir
7. Devamsızlık ve işgören devir oranını düşürür
8. Yeteneklerden daha fazla yararlanmak mümkün olur
9. Yaratıcılık ve yeniliği artırır.



Farklılık Yönetimi

Farklılık açık ve etkin bir şekilde yönetildiğinde sağlanan faydalar ;

10. Daha iyi pazar ve müşteri anlayışı geliştirme sağlanır
11. Artan grup sorunlarını çözme yeteneklerini geliştirir
12. Örgüt esnekliğini artırır
13. Maliyetleri azaltır
14. Örgütsel etkinliği artırır
15. İşletmeyi geliştirir
16. Kazancı ve stok değerini yükseltir.

Kriz Yönetimi

KRİZ

İstenmeyen, beklenmeyen, öngörülemeyen, acil müdahale gerektiren ve gerilim yaratan bir durumu ifade etmektedir.

Kriz Yönetimi

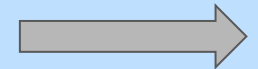
Krize Yol Açan Faktörler

İşletme Dışı Faktörler

1. Doğal Faktörler
2. Ekonomik faktörler
3. Politik ve yasal faktörler
4. Toplumsal yapı
5. Teknolojik faktörler
6. Diğer faktörler

İşletme İçi Faktörler

1. Tepe yöneticilerin öngörü yapmada ve önlem almada yetersizlikleri
- 2.Çevrede gelişen olaylar hakkında bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği
3. Yönetimin değişime ve uyum sağlamaya karşı inanç ve tutumları



Kriz Yönetimi

Krize Yol Açan Faktörler

İşletme Dışı Faktörler

1. Doğal Faktörler
2. Ekonomik faktörler
3. Politik ve yasal faktörler
4. Toplumsal yapı
5. Teknolojik faktörler
6. Diğer faktörler

İşletme İçi Faktörler

4. Örgüt yapısının merkeziyetçi olması ve esnek olmaması
5. Bürokrasinin fazla olması
6. Kaynaklara bağımlı olunması
7. Etkin ve hızlı bir bilgi akış ve iletişim sisteminin olmaması

Kriz Yönetimi

Kriz Yönetim Sürecini Oluşturan Aşamalar

1. Kriz belirtilerinin anlaşılması aşaması
2. Krize hazırlık ve önleyici tedbirlerin alınması
3. Durumun kontrol altına alınması
4. Düzeltici önlemlerin ve değişimin yapılmasıdır.
(Tüm süreç sonucu elde edilen bilgi ile öğrenme/tecrübe gerçekleşir)

Krizi etkili bir biçimde yönetmek için bu aşamaların her birini başarılı bir biçimde tamamlanması gerekmektedir.

İtibar Yönetimi

İTİBAR

Saygı görme, değerli ve güvenilir olma, prestij ve saygınlık anlamına gelmektedir.

KURUMSAL İTİBAR

Örgütün kendi paydaşları tarafından nasıl algılandığıdır.

İtibar Yönetimi

İtibar kavramı ile iç içe geçmiş iki önemli kavram vardır.

KİMLİK

Örgütün kendisini nasıl gördüğünü, iç paydaşlar tarafından nasıl algılandığını ifade etmekte aynı zamanda itibarı güçlendirmek amacıyla girişilen kurumsal iletişim faaliyetlerini de içermektedir.

İMAJ

Örgütün dış paydaşlarının örgüte dair fikir ve düşünce algılarıdır.

İtibar Yönetimi

Kurumsal İtibarın sağladığı faydalar

- Nitelikli işgöreni işletmeye çeker
- Yatırımcının tatminini sağlar
- Çalışanlarda sadakat oluşturur
- İşletmeleri birbirinden ayıran rekabet faktörüdür
- Müşterilerle, çalışanlarla, kredi sağlayıcılarla ve hissedarlarla ilişkileri geliştirir. İşletmeye yeni müşteriler kazandırır.
- Müşteri sadakatini artırır. Pazar değerini yükseltir, yatırımları çeker, finansal kazanç sağlar

İtibar Yönetimi

Bir Kurumun İtibarını Oluşturan Bileşenler



- Finansal performans
- Ürün ve hizmet kalitesi
- Müşteri odaklılık
- Duygusal cazibe/Bağlılık
- Sosyal sorumluluk
- Etik davranış
- İletişim ve güvenilirlik
- Rakiplere karşı dürüst davranışlar
- Şeffaflık ve inanırılık

İtibar Yönetimi

Kurumsal İtibarın Yönetme Süreci



- **Mevcut durumun teşhis edilmesi**
- **Gelecek durumun belirlenmesi**
- **Değişimin yönetilmesi**

Kurumsal itibarı etkili bir biçimde yönetmek için bu aşamaların her birini başarılı bir biçimde tamamlanması gerekmektedir.