

YÖNETİM SÜREÇLERİ

Yönetim süreci, belirlenen amaçlara başkaları aracılığı ile ulaşma veya başkalarına iş gördürme etkinliklerinin toplamıdır. Yönetim süreçleri dendiği zaman yöneticilik yaparken gerçekleştirilecek işler anlaşılmalıdır.

Yönetim süreçlerini oluşturan unsurlar hakkında çok değişik görüşler vardır. Bu konudaki ilk girişim H. Fayol'dan gelmiştir. H. Fayol'a göre yönetim süreçleri şöyledir:

Planlama: Geleceğin araştırılması, işleyiş planının hazırlanması için yapılan işler.

Örgütlenme: Örgütün insan ve madde kaynaklarının amacı gerçekleştirecek şekilde düzenlenmesi, yapılandırılmasıdır.

Emir Verme: İşgörenlere işlerini yaptırma

Eşgünümleme: Örgütteki tüm etkinlikleri bütünleştirme, birbiriyle ilişkilendirme

Kontrol Etme: Her şeyin önceden belirlenmiş esaslara uyumlu olarak yapılmasını sağlama

Gullick'e göre yönetim şu süreçlerden oluşur: Planlama, örgütlenme, personel alma, koordinasyon, yönetme, bilgi verme, bütçeleme

SORUN ÇÖZME

Sorunlar ve bunların çözülmesi yöneticiliğin en temel uğraşlarından birisidir. Sorun çözme bir alışkanlıktır, bu alışkanlığa sahip olmayan yöneticiler herhangi bir sorun ile karşılaştıkları zaman kendi iç dünyalarına göre tepkide bulunurlar. Ve bu tepkiler de genellikle ortaya yeni sorunların çıkmasına neden olur.

Sorun Çözme Süreci

Sorun çözme sürecinin, çözülmesi gereken sorunun niteliğine göre değişebileceğini kabul etmekle birlikte sorun çözmeyi genel olarak aşağıdaki gibi yapılandırabiliriz.

1. Sorunun kabullenilmesi ve çözmek için teşebbüse karar verilmesi

2. Sorunun tanımı
3. Alternatif çözüm yollarının araştırılması ve geliştirilmesi
4. Alternatif çözümler arasında seçim yapma
5. Seçilen çözümün uygulanması
6. değerlendirme

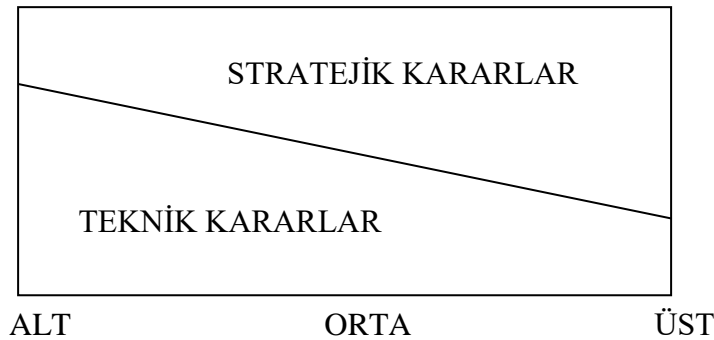
KARAR VERME

Karar verme, çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır.

Karar süreci yönetimin kalbi yani en önemli süreçlerinden birisidir. Yönetim süreçlerinin niteliği, karar verme süreci ile yakından ilişkilidir. Çünkü diğer bütün süreçler karar verme ile örülmüş, bütünleşmiştir. Bu yüzden karar verme yöneticilerin en temel sorumluluklarından birisidir.

Karar Verme Düzeyleri

Kararların niteliği, kurumun hiyerarşik yapısına göre değişir. Genellikle üst düzeyde ilke kararları (stratejik) verilirken orta kademelerde taktik kararlar, alt kademelerde de teknik ve rutin kararlar (operasyonel) verilir.



Karar Verirken Uygulanması Gereken İlkeler

1. karar verme teknik bir iştir, bilinçli ve uzman olmayı gerektirir.

2. Karar verirken amaçlara en az harcama ve fedakarlıkla ulaşmak ön planda tutulmalı
3. Karar veren yönetici aynı zamanda maddi ve insani kaynakları kullanabilmelidir.
4. Yönetici karar vereceği konu ile ilgili bilimsel çalışmalardan haberdar olmalıdır.
5. Karar vermenin etkili olabilmesi için öncelikle örgütsel yapının doğru kararı vermeyi ve peşinden etkili eylemin gerçekleşmesini sağlayacak şekilde olması gerekir.
6. Karar vermede zamanlama çok önemlidir. Zamanından önce verilen kararlar çıkacak fırsatları kaybettirir, sonra verilecek kararların da faydası olmaz. Bu nedenle kararlar fırsatlardan yararlanarak verilmelidir.
7. Doğru karar vermek için nereye varılmak istendiği ve ulaşılmak istenen amaç belirlenmelidir.
8. En kötü karar verilen karardan dönmektir. Bunu önlemenin yolu ise doğru karar vermeye çalışmaktır.
9. Kararlar sorun çıkarmaya değil çözüme yönelik olmalıdır.
10. Karar verirken tek yolu seçme dışında başka seçenek yoksa alınacak kararın yanlış olma olasılığı yüksektir.
11. Büyük bir karar verme durumu ile karşı karşıya kalındığı zaman, kararın küçük kararlara bölünerek alınmasında fayda vardır.
12. Karara katılma, kurum üyelerinin örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım eder. Katılım olduğu zaman işgörenlerin yeniliklere karşı direnmesi de önlenmiş olur.
13. Yöneticinin katılımdan faydalanabilmek için katılımı da yönetmesi gerekir.
14. Karar verme sorumluluk almayı gerektirir
15. Karar verirken ortaya çıkabilecek riskler de göze alınmalıdır.
16. Karar verirken bağımsız olmak önemlidir.

17. Karar verirken yařantı ve deneyimleri göz önünde bulundurmak gerekir.
18. Karar verirken ortaya çıkacak maliyet asgari düzeyde tutulmalıdır.
19. Verilen kararlar zaman geçirmeden uygulanmaya konulmalıdır
20. Karar verirken etik açıdan da dikkatli olmak gerekir

Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler

- 1) Algısal Engeller
- 2) Entelektüel Engeller
- 3) Kalıplanma
- 4) Aşırı Koruyuculuk

Karar Verme Teknikleri

Vroom'e göre dört farklı karar verme modeli bulunmaktadır. Kişisel, danışmacı, grup ve yetki devrine dayalı model.

Karar verirken izlenen diğer yaklaşımlar da şöyledir: Geleneksel yaklaşım, rasyonel karar verme, beyin fırtınası, karar ağacı analizi.

İLETİŞİM

İletişim emirlerin, bilgilerin, düşüncelerin, açıklamaların ve sorunların bireyden bireye veya gruptan gruba aktarılma ve iletilme süreci olarak tanımlayabiliriz. Kısacası iletişim, bireysel örgütler ve gruplar arasında ilişki kurmayı amaçlayan bir etkileşim sürecidir. Durumların açıklanması ve anlaşılmasını sağlayan bir araçtır.

İletişim Unsurları

Amaç → Gönderici – Mesaj → Kanal → Alıcı → Etki

Amaç: İletişime yön veren unsurdur. İletişimin etkisi, amacın gerçekleşmesine bağlı olarak ölçülebilir.

Gönderici (Kaynak): Mesajı eleyen insan ya da insan grubudur.

Mesaj: Burada iki nokta önemlidir; mesajın dili alıcı tarafından anlaşılabilir, açık net ve kesin olmalıdır. Mesajın içeriği yanlış anlaşılmaya yol açmayacak şekilde sistematik olarak aktarılmalıdır.

Kanal: Mesajın alıcıya iletildiği yoldur. Bu yollar göze, kulağa ve diğer duyu organlarına hitap edebilir.

Alıcı: İletişim sürecinin son aşamasıdır. Bir kişi ya da grup olabilir.

İletişim Boyutları

İletişimin formal ve informal olmak üzere iki boyutu vardır. Formal boyut; iletişimin biçimsel olan yönüdür. İnfomal boyut ise iletişimin kurum üyelerinin kişisel ve sosyal ilişkilerine dayanan yönüdür. İletişimde her iki boyutta dengeli bir şekilde olmalıdır.

Etkili İletişim Nasıl Kurulur?

Bir kurumda iletişim etkili ve sağlıklı olabilmesi için aşağıdaki ilkelere uyulmalıdır.

- 1) Kurum içinde aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya bilgi aktaracak bir sistem kurulmalıdır.
- 2) Kurumun içinde ve dışındaki ünitelere bilgi akımını sağlayacak özel bir ünite kurulmalıdır.
- 3) Gönderilecek mesajlarda kullanılacak terimler, ilkeler, semboller ve dilde birlik sağlanmalıdır.
- 4) Yönetici herkesle iletişime hazır olduğunu belirtecek biçimde bir anlayışa sahip, gelen açık ve kapalı mesajlara karşı duyarlı olmalıdır.
- 5) Yönetici iletişimi yerinde ve zamanında gerçekleştirmelidir.
- 6) Yönetici kurumun örgütsel yapısına uygun bir iletişim modeli geliştirmelidir.
- 7) Yönetici, mesajını ulaştırabilmek için yazılı, sözlü veya görüntülü olmak üzere birçok yöntemi kullanmalıdır.

- 8) Yönetici mesajın içeriğinin değişmesine yol açacak durumlar için önlemler almalıdır.
- 9) Yönetici mesajın alıcıya ne kadarının ne biçimde ulaştığını değerlendirmeli ve bu doğrultuda mevcut iletişim sistemini sürekli olarak geliştirmelidir.

ÖRGÜTLEME

Örgütlenme, düzensizlikten bir düzen yaratma sürecidir. Örgütlenme süreci sonucunda oluşan yapı sayesinde değişik yararlar sağlanır. Bireylerin görevleri ve sorumlulukları daha belirginleşir ve bu da bireyler arasındaki çatışmanın azalmasını sağlar.

Örgütlenme → Örgüt → Örgütlenme → Örgüt

Örgüt, amaç, insan, görev, konum ve insanlar arası ilişkilerden oluşur. Örgüt, örgütlenme sonucu meydana gelen iskelet, bina, yapı veya vücuttur. Örgüt (organizasyon) üretimde gerekli maddi ve maddi olmayan araçları belli bir düzen içinde bir araya getirme etkinliğinin sonucu olarak ortaya çıkan yapı veya iskelettir.

İyi örgüt oluşturmada iki nokta önemlidir. Birincisi gelişmiş bir iletişim sistemi ikincisi örgütün amaçlarının bireysel gereksinimlere de cevap verecek biçimde oluşturulmasıdır.

Örgütlenme Sürecinin Evreleri

- 1) Örgütün amacının saptanması
- 2) Amaçtan türetilen hedeflerin, politikaların ve planların formüle edilmesi
- 3) Formüle edilen politikaların ve planların uygulamaya konulması için zorunlu olan etkinliklerin belirlenmesi
- 4) Bu etkinliklerin ayrıntılandırılması ve sınıflandırılması
- 5) Bu etkinliklerin eldeki insan ve madde kaynaklarına göre, etkili olarak yürütülebilecek biçimde gruplandırılması
- 6) Her etkinlik grubuna, etkinliğin gerektiği yetkinin verilmesi

PLANLAMA

Planlama, bir eylem ile ilgili tüm etkinliklerin önceden hazırlanması sürecidir. Planlamanın amacı faydalı bilgi ile koordine edilmiş eylem arasında bir köprü sağlamaktır. Planlama geleceğin kontrolünü şimdiki eylemlerle sağlamak için yapılır. Planlama ile yöneticiler geleceğe bakar, olayları tahmin eder. Etkinlikleri haritalandırır.

Planlamanın Yararları

- 1) Kurumdaki çalışmaların bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilmesini, kendi içinde tutarlı ve uyumlu olmasını sağlar.
- 2) Planlama ile geleceğin düzenlenmesi ve programlanması gerçekleştirilir.
- 3) Planlama yapılırken yönetici daha çok yetki devri yapabilir.
- 4) Planlar geçerli ve etkin bir denetimin temelini oluşturur.
- 5) Planlama ile tasarruf sağlanır.

Planlamanın Genel Özellikleri

- 1) Her şeyden önce planlama geleceğe yönelik bir çalışmadır.
- 2) Planlama belli bir dönemi kapsar
- 3) Planlama daha çok eylem üzerinde duran bir uygulamadır
- 4) Planlama birbirine bağlı bir dizi kararları birlikte getirir
- 5) Planlama işiyle görevlendirilmiş belirli organlar bulunmalıdır
- 6) Planlama araştırmaya dayanmalıdır
- 7) Planlama sürekli olmalıdır
- 8) Planlama geliştirilebilir olmalıdır
- 9) Planlama kıt kaynakların tutumlu olarak kullanılmasına dayalı olmalıdır.
- 10) Planlama yakın ve net olmalıdır
- 11) Planlamaya katılım olmalıdır

Planlama Süreci

| | |
|---|----------------------|
| 1. Durum Analizi 2. Hedefler 3. Stratejiler | Stratejik düzey |
| 4. Uygulama 5. değerlendirme | Operasyonel düzey |

- 1) Durum Analizi: Mevcut durum analiz edilir ve durum kapsamlı bir çevre analizi içinde değerlendirilir.
- 2) Hedeflerin Geliştirilmesi: Planın hedefleri belirlenir. Hedeflerin mevcut durum doğrultusunda gerçekçi olması beklenir.
- 3) Stratejiler: Planda yer alan hedeflere hangi yollarla varılabileceği belirlenir
- 4) Değerlendirme: Daha önce belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı ortaya konur.