

İŞLETME YÖNETİMİ

1. İŞLETMECİLİK VE YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Ekonomik Uğraőılar, Fayda, Ekonomik Mal ve Hizmet

Bireylerin gereksinimlerini sürekli olara karşılama faaliyetlerine “Ekonomik Uğraőılar” adı verilmektedir. Ekonomik uğraőılar sonucu meydana gelen mal ve/veya hizmetlerin insan gereksinimlerini karşılamaları sağlanan doyuma “Fayda” denilmektedir. Ekonomik uğraőılar sonucu üretilen ve fayda sağlayan mal ve hizmetlere ise “Ekonomik Mal ve Hizmet” denir.

O halde işletmeler, ekonomik uğraőılar sonucu ekonomik mal ve hizmet yaratarak bireyler için fayda sağlayan ekonomik birimleridir.

1.2. İşletme

Belli nedenler ile ortaya çıkan gereksinmelerin uyumlu biçimde doyulmasını sağlayan, gereksineler ile onların doyurulması arasında bir ilişki kuran birim “İşletme”dir. Örgütlenen bir fabrika işletmesinin faaliyette bulunması ile mamuller üretilir.İşletmeyi kurmaktan ama., türlü yeni mamuller üretmek ve bu mamullerle pazarın gereksinmelerini karşılamak olduğuna göre; hammaddelerden ve yarı işlenmiş maddelerden endüstriyel mamullerin üretilmesi ve pazarlanması, ekonomik bir olayı; makine ve insan gücünün çalıştırılması da bu olayın nedenini gösterir.

İşletme, insanların gereksinmelerini gidermek ve değeri ölçülebilen bir verimi sağlamak için tekniğe, uygulamaya, planlamaya ve örgütlenmeye dayanan yöntemli çalışmalar olarak görülmektedir. Ancak bu yöntemli çalışmalar sürdürülürken, mal veya hizmet ortaya koyan işletmelerin, içinde yaşamlarını sürdürdükleri ekonomik sisteme bağı ve bağı olmayan bazı öğelerden etkilendikleri de gözden uzak tutulmamalıdır.

İşletmeler bir girişimin sonucu olarak kuruldukları gibi, işletme çalışmalarının sonucu da yine girişim alınmaktadır. İşletmeler gerek hizmet ve gerekse mal üretmek amacıyla faaliyette

bulunurken bir yasal düzen içinde hareket etmek zorundadırlar. Yani faaliyetlerini belirli yasalara uygun olarak sürdürürler.

Ayrıca mal ve hizmet üreten ekonomik birimlerin işletme olabilmesi için, bağımsızlık, süreklilik, hukuki varlık, borçlanabilmek ve alacaklanabilmek, riziko altına girmek gibi hususları da bir arada bulundurmaları gerekir.

O halde, evden devlete; ayakkabı boyacılığından, otomobil fabrikasına kadar değişik türde, değişik özellikte ve irilikte ekonomik birimler, hep birer işletmedir. Bu tür birimlerin hepsinde ortak olan iki özellik şöyle özetlenebilir:

- insan gereksinmelerini karşılayacak olan ekonomik mal ve hizmetlerin ortaya konulması için çalışılması,
- bu amaç için gerekli olan üretim öğelerinin bir araya toplanmış olmasıdır.

1.3. Girişim

Girişim bazı bilim adamlarına göre, doğa, sermaye ve emeğin bir araya getirilmesinden oluşan bir bütündür. Bazılarına göre de, başkalarının gereksinmelerini sürekli kılarak karşılamak üzere, pazarı olan ve pazarda bir fiyatı oluşan ekonomik mal ve hizmetleri ortaya koymak ve sahibine, yani girişimciye kar sağlamak amacını güden bir işletmedir.

Yukarıda belirtilen bu görüşe göre, her girişim bir işletmedir, fakat her işletme bir girişim değildir. Çünkü, ekonomik herhangi bir birimin işletme olabilmesi için insan gereksinmelerini karşılayıcı ve doyurucu ekonomik nitelikteki mal veya hizmeti üretmek amacıyla, üretim öğelerinin bir araya getirilip, faaliyette bulunulması yeterli olmaktadır. Oysa, bir işletmeye girişim denebilmesi için bu iki özelliğin yanında sürekli faaliyette bulunulması, üretilen ekonomik mal veya hizmetlerin başkalarının gereksinmelerini karşılaması, bu mal veya hizmetlerin bir fiyatının olması gerekmektedir.

1.4. Yönetim

1.4.1. Yönetimin Kapsamı

İşletmeler teknolojik ilerlemelere paralel olarak sürekli gelişme içinde olduklarında, çalışmalarını çeşitli öğeler etkileyebilmektedir. Bu çalışmalarını örgütlemek ve bu öğelerden en az düzeyde etkilenmeleri sağlayacak olan sistem, yönetim sistemidir.

Farklı bilim dallarınca geliştirilen çözümsel yaklaşımların ve çeşitli deneyimlerden elde edilen bilgilerin birleştirilmesi ve türlü deneyimlerden sağlanmış olan bililerin birleştirilmesi ve uygulanmasını kapsayan yönetimde, bir gelişme ve değışme olmasa, yönetim, dolayısıyla işletme, bazı haklı isteklere yanıt veremez duruma düşebilir.

Günümüzün çağdaş endüstriyel dünyasında yönetim, evrensel bir kavram olmuştur. Bu nedenle konusu insan olan türlü yönetsel çalışmalar, farklı yaklaşımlarla inceleme konusu yapılmaktadır.

1.4.2. Yönetimin Anlamı ve Tanımı

Çevremize baktığımız zaman, toplumumuzun çok geniş bir sorumluluk alanına sahip olduğunu görürüz. Evrensel özellik yönetimin dar kalıplar içerisinde sıkışıp kalmasına engel olmaktadır. Yalnızca ekonomik mal üreten fabrika ve pazarlama işlerini yürüten mağaza vb. işletmelerde değil, aynı zamanda en küçük üretim birimleri olan evlerde, boş zamanların değerlendirildiğı eğlence yerlerinde, derneklerde, dini kuruluşlarda, okullarda, spor kulüplerinde hep yönetim faaliyeti söz konusu olmaktadır. Hangi tür kurum ya da kuruluşun yönetimi olursa olsun, yönetim işlevinin yerine getirilmesinde izlenen aşamalar, hep birbirinin benzeri olmaktadır. Bu nedenle, yönetim “evrensel bir süreç”tir.

Bu tanıma göre yönetim, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bireysel ve grupsal çabaların eşgüdümlemesi olarak tanımlanırken, bir başka tanıma göre, diğer kişilerin faaliyetleri aracılığıyla işlerin yapılması olarak gösterilmektedir.

Yönetimi davranışsal yaklaşımla inceleyen Edwin B. Flippo, yönetim kavramını, örgüt amaçlarının ekonomik ve etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi için işletme faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesi olarak tanımlanır.

Çeşitli tanımlar üzerinde duran Dwight Waldo ise yönetimi, yönetsel bir sistem içinde rasyonel işbirliğini başarmaya yönelik faaliyet, olarak tanımlar.

Yönetim düşüncesinin temel ögesi ve konusu olan “yönetim” kavramı, en geniş anlamda olmak üzere; amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdümleme sağlamaya yönelik olarak sürdürülen çalışmaların tümünü ifade etmektedir.

Koşullara bağlı olarak araştırmacılar tarafından türlü biçimlerde ele alınıp incelenen ve tanımlanan yönetim; en yalın anlatım biçimiyle, bir kuruluştaki ortak bir amaca ulaşma yolunda girişilen faaliyetlerin düzenlenmesi, yönlendirilmesi olarak da tanımlanabilmektedir.

Yönetim tanımlarından ortaya çıkarılabilen ve bir yönetim olayından söz edebilmek için gerekli olan özellikler şöyle sıralanabilir:

1- Herşeyden önce yönetimden söz edilebilmesi için insanların varlığı gereklidir. Çünkü insanların olduğu yerde yönetim ihtiyacından söz edilebilir. İnsanların eşyalar ve hayvanlar ile olan ilişkilerinde yönetimden söz edilememekte, durum gütmeye veya sürme (hayvan gütmeye, otomobil sürme) ile açıklanabilmektedir.

2- İnsanların varlığı tek başına yeterli olmamakta, bu insanların işbirliğinin sağlanması gerekmektedir.

3- Başka bir özellik de, sağlanan işbirliğinin belli bir amaca yöneltilmesidir.

Bu özelliklerin sonucu, sosyal ve beşeri bir niteliğe sahip olan; bir süreç olarak yönetim, sanat ve bilim olarak yönetim ve bir meslek olarak yönetim karşımıza çıkmaktadır.

1.4.3. Yönetimin Amacı ve Rolü

Yönetim biliminin kurucusu Henry Fayol yönetimin niteliğini şu şekilde açıklamaktadır;

H. Fayol bir işletmeyi amacına doğru yöneltmek için, işletme içine faaliyetler, hareketler, işler yapıldığını, sözü geçen faaliyetlerin değişik gruplar halinde toplanabileceğini ve bu sınıflama sonunda hangilerinin yönetim faaliyeti olduğunun ortaya çıkarılabileceğini söyleyerek işletmelerde sözü edilen faaliyetleri;

- Üretim faaliyetleri
- Finansal faaliyetler
- Güvenlik faaliyetleri
- Ticari faaliyetler
- Muhasebe faaliyetleri
- Sevk ve idare (yönetim) faaliyetleri

olmak üzere altı ana grupta toplamakta ve bu suretle de yönetimin diğer bütün işlerden ayrı karakteri ve özelliği olan bir faaliyet ve arı bir işlev olduğunu açıkça belirtmektedir.

Yönetim zorlaşması, önem kazanması ve ayrı bir işlev haline gelmesi ve üretim öğeleri arasında yer alması, son elli yılın ürünüdür. Bir sıralama yapıldığında bu öğeler;

- Men (insangücü)
- Machines (makinalar)
- Materials (hammadde ve donanım)
- Money (para)
- Management (yönetim)

olmak üzere beş grupta toplanabilmektedir. Modern örgütlenme fikrine dayanan bu sıralama şekli halen üretim yönetim bilimcileri ve yöneticiler tarafından benimsenmiş bulunmaktadır.

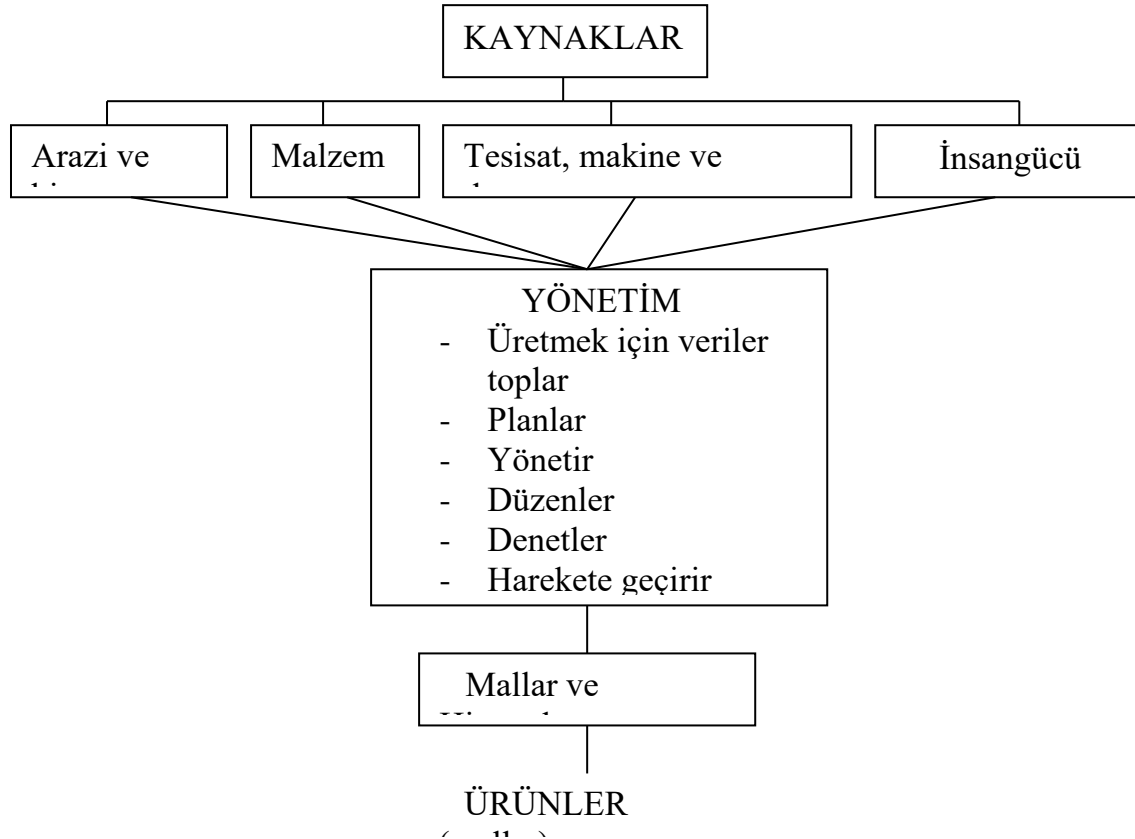
Gerçekten çok detaylı bir işbölümü, uzmanlaşma ve eşgüdümlemeyi gerektiren büyük işletmelerde, üretimin rastgele bir düzenle gerçekleştirilemeyeceği doğaldır.

İşte bu nedenledir ki, çağdaş işletme bilimcileri haklı olarak, yönetim faaliyetlerinin de bir hammadde, bir makina ve sermaye kadar, üretimin gerekli ögesi olduğu kanısındadırlar.

Bu yeni görüşe göre işletmenin nihai amacı olan üretim, aşağıdaki formüldeki gibi şematik olarak açıklandığı gibi;

$$\begin{array}{ccccccccc} \text{ÜRETİM} & = & \text{Money} & + & \text{Men} & + & \text{Machines} & + & \text{Materials} & + & \text{Management} & = & 5M \\ & & (M) & & (M) & & (M) & & (M) & & (M) & & \end{array}$$

para-insan-makina-materyal gibi maddi ve beşeri öğelerin amaca uygun bir düzen içinde birleştirilmesi ile meydana gelen bir çıktı (output)dır.



Şekil 1.1. Yönetimin, işletmenin kaynaklarını düzenlemede oynadığı rol:
Yönetimin temel görevleri

Yönetici durumunda bulunan kişinin esas rolü, her şeyden önce üretim öğelerini en uygun koşullarla tedarik etmek, örgütlemeyi (organizasyonu) gerçekleştirmek, bunları uyumlaştırmak ve en az giderle meydana gelmesini sağlayıcı önlemleri alabilmektir. Böylece optimum üretim koşulu yerine getirilmiş olmaktadır. (Şekil 1.1.)

1.5. Girişimci

Üretimin gerçekleştirilebilmesi için dört temel elemana ya da girdiye gereksinim duyulur. Bunlardan birincisi; üretimin yapılacağı yer, yani doğa, ikincisi; doğadan yara sağlayacak

Üretim araç ve gereçleri, başka bir ifade ile sermaye, üçüncüsü; işgücü (emek), dördüncüsü de bu üç elemanı en uygun koşullar altında bir araya getirecek olan ‘‘Girişimci’’ olmaktadır.

Girişimci, mal ya da hizmet üretiminin yapılabilmesi için üretim yapılabilmesi için üretim öğelerini en iyi koşullar altında bir araya getiren kişidir.

Girişimci riski üstüne alarak, başkalarının gereksinmelerini karşılamak amacıyla üretim öğelerinin alımını yapar ve bunların bir araya getirilmesi olanağı sağlar. alıŐmalar sonucu ortaya çıkan kar ve zarar girişimciye aittir.

Girişimci kendi emeğinin yanı sıra, üretim iŐlemini gerçekleştirebilmek amacıyla başkalarının emeğini de satın alabilir. Yönetim görevini baŐkalarına devredebilir ve çalışmaların sonucunu denetler ya da denetletir.

1.6. Yönetici

Yönetici, karı ve riski baŐkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet üretmek için üretim öğelerinin alımını yapan veya yaptıran, bunları belli gereksinmeleri doymak amacına yönelten, işletmeyi girişimci adına alıŐtırma sorumluluğu olan kimsedir.

Yönetici giriŐimciden ayıran fark, çalışmalar sonucu ortaya çıkan riske katlanmaması, başka bir ifade ile kar veya zararın sahibi olmamasıdır. Yönetici emeği karŐılıėı ücret, prim ve/veya kardan pay olarak işletmeyi saptanan amaçlara ulaŐtırmaya çalışır.

Yönetici, kendisine bağlı olarak çalışanların iŐlerinin planlar, eŐėdmleme ve kontrol araçlarını öngörür. Yönetici sadece emir vermekle kalmaz, emrindeki kişileri seçerek, onlara işlerini öğretmek ve onları her bakımdan geliştirerek teşvik eder ve onlarla gönülden bir işbirliği yapar. Yönetimi altındaki bireylere neyi nasıl ve kiminle yapacağını, yetki ve sorumluluklarının ne olacağını açık ve kesin olarak bildirir.

1.7. Yönetimde Kavramların Rolü ve Yeri

Yönetici, sistematize edilmiş bir bilgi hazinesine sahiptir. Bunları profesyonel becerileri ve tutumlarıyla işletmenin türlü sorunlarının çözümünde kullanır. Yönetici, düzenlenmiş ve sınıflandırılmış bilgi hazinesini endüstri veya işin türüne bakmaksızın, insan çabasının yaratıcı gücünü de kullanarak istenen sonuçları ve hedefleri önce saptamak sonra da bunları başarmak için meydana getirmektedir. Yönetim işi, bilgi ve anlayışı gerektirir. Ancak nihai amaçlar, diğer bilim dallarında olduğu gibi kolayca tanımlanamaz ve kesin ifadelerle dökülemez. Yönetimin amaçları yalnızca bilgi edinmiş olmak için bilgilenmek anlamına gelmez. Yönetim, doğası gereği dinamiktir. Yönetim faaliyetlerinin hedefi önceden kararlaştırılmış amaçları başarmaktır. Bu amaçlar arzulanan sonuçlarla sınırlanmaktadır. Bu hedeflere ulaşmak için insan ve malzemenin yüksek sonuçlar almak üzere mümkün olan en küçük maliyetlerle çalıştırılmasını temel almıştır.

1.8. Örgüt ve Çevre Arasındaki İlişkileri

İnsan yaşamı doğumdan ölüme kadar sayısız örgütler içinde geçer. Örgütlerin ortaya çıkış nedeni, birey yeteneklerin sınırlı olması ve bireysel olarak başaramadığımız birçok şeyi başarmaktır.

Örgüt, beşeri ve fiziki kaynakların eşgüdümlemiş olarak bir araya getirildiği bir açık sistemdir.

Bir örgütten bahsedebilmek için her şeyden önce örgütün;

- Ulaşmak istediği ortak amaç/ amaçlarının bulunduğunu,
- İnsan ve fiziki kaynakların bir uyum içinde bir araya getirildiğini
- Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını belirleyen ve belirli ölçülerde sınırlayan bir yapılanma içinde olduğunu belirtmek gereklidir.

Örgütler, çevreden birtakım girdileri alıp işleyerek enerjiye dönüştüren ve sonuçta çıktılarını yine çevreye veren açık sistemlerdir.

Açık birer sistem olarak örgütler, alt sistemleri arasından iç uyum ve örgütün çevresi ile dış uyum sağlayarak amaçlarına ulaşmak zorundadır. Bu nedenle örgütler, bazı kişi, kurum ve

kurumsal düzenlemelerle dolaylı ve dolaysız ilişkiler kurmak durumundadır. Bu çerçevede, örgütlerin kurmak ve geliştirmek zorunda kaldığı ilişkileri iki gruba ayrılacaktır.

I - Örgütlerin Yakın Çevresi ile Olan İlişkileri

Örgütlerin yakın çevresi ile olan ilişkileri genel olarak;

- işletme sahipleri ve hissedarlar,
- işletmede çalışanlar,
- yöneticiler,
- tüketiciler,
- tedarikçilerden oluşmaktadır.

Yukarıda adı geçen tüm kişi veya grupların örgütlerden birtakım istek ve beklentileri vardır. Örgütler, yakın çevrelerinde bulunan bu grupların yanı sıra ulusal çevre içinde yer alan diğer grup ve kurumların da beklentilerin yanıt vermek zorundadır.

a) İşletme sahipleri ve hissedarlar: Bu kişi ve grupların örgütten pek çok beklentisi vardır. Sözü edilen isteklerin yerine getirilmesi için işletme yönetimini denetler ve zorlarlar. İşletme sahipleri ve hissedarların beklentilerini kısaca şöyle belirtebiliriz:

- Tatminkar kar,
- İşletmenin verimli çalışması,
- İşletme faaliyetlerinden haberdar olmak,
- İşletmedeki beşeri ve fiziksel kaynaklardan maksimum düzeyde yararlanılması,
- İşletmenin iyi bir kamuoyu imajı yaratması.

b) İşletmede çalışanlar: Bu grup yönetici dışındaki işletme çalışanlarında oluşmaktadır. Çalışanların temel beklentileri şöyledir:

- Tatminkar bir ücretin yanı sıra eşit işe eşit ücret ilkesine uygun davranılması,
- Sosyal güvenlik haklarının sağlanması ve daha iyi bir duruma getirilmesi,
- İşinde kalacağına emin olmak ve bu konuda işgüvencesinin verilmesi,
- İşinden zevk almak,

- İşletmede olup biten olaylardan haberdar olmak.

c) Yöneticiler: Yöneticilerin de örgütten birtakım beklentileri vardır. Bunlar:

- Görevlerine uygun tatminkar ücret ve ücretin yanı sıra kardan pay vb. gibi olanaklardan yararlanmak,
- Yönetim yeteneklerinin geliştirilmesi için örgütün birtakım olanaklar sağlaması,
- İşletme sahibi veya hissedarların yönetime müdahale edip, baskıcı davranmaması,
- İş yapma sorumluluk sınırları ve işgüvencesinin gerçekçi ölçütlerle belirlenmesi.

d) Tüketiciler: Tüketicilerin istek ve tercihleri mal ve hizmet üretiminin temel gerekçesidir.

Tüketicilerin istekleri ise şunlardır:

- Uygun nitelikte, uygun miktarda, uygun yerde, uygun fiyatta mal ve hizmete uygun zamanda ulaşabilme,
- İşletmelerin, toplumsal sorumluluk bilincine sahip olması,
- İşletmelerin, karın yanı sıra bazı sosyal girişimlerde bulunması ve bu tür girişimleri desteklemeleri,
- İşletme içinde işçi-işveren uyuşmazlıklarının minimize edilmesi.

e) Tedarikçiler: Bir örgüt faaliyetlerini sürdürebilmek için dış çevreden çeşitli öğelerini tedarik etmek zorundadır. Eğer işletme yeterli girdileri sağlayamıyorsa yaşamını sürdüremez. Bu nedenle işletmeler, kendilerini beslen diğer kişi ve işletmelerle sağlam ve sağlıklı ilişkiler kurmalıdır. Her iki tarafın da çıkarlarını koruyucu ticari anlaşmalar yapılmalıdır.

II- Örgütün Ulusal Çevre ile Olan İlişkileri

Örgütlerin ulusal çevresi içinde devlet, toplum, rakipler ve diğer kurumlar irdelenebilir.

a) Devlet: Devlet çeşitli açlarını gerçekleştirebilmek için tüm örgütlerle ilişki içinde olmak zorundadır. Devlet, üstlenmiş olduğu görevleri gerektiği şekilde yerine getirebilmek için, işletmelerin maddi ve manevi katkısını beklemektedir. Örneğin; bir üretim ve kurumlar vergisi vb. Devlet işletmelerden temel olarak aşağıda belirtilen hususlara uygun davranmalarını bekler:

- İşletmelerin istihdam yaratarak, işsizliğin önlenmesine katkıda bulunması,
- İşletmelerin vergi vb. yükümlölüklerini zamanında ve tam olarak yerine getirmeleri,
- İhracat yaparak döviz tasarrufunu sağlayıcı girişimlerde bulunmalarını,
- Ülkenin içine düőtüđü dar boğazlarda ve olağanüstü durumlarda yardımcı olmaları.

b) Toplum: Tüketici grubunun da içinde yer aldığı daha geniş bir kitledir. Toplumun işletme ile ilişkilerindeki nem, işletme faaliyetlerinin, toplumun tüm olanakları açısından yarattığı sonuçlardan kaynaklar. Bu açıdan, işletmeler toplumsal kaynakların verimli kullanımı, toplumu yararlandığı çevrenin ve dengesinin bozulmaması, kültürel ve toplumsal değerlerin işletme faaliyetleri ile yıpratılmaması gibi sorumlukları üstlenir. Bunun yanı sıra aile, dini ve askeri kurumlar ile sosyal ve ekonomik nitelikteki kurumların faaliyet alanları işletme tarafından zedelenmemelidir.

c) Rakipler: İşletmeler, hasız rekabet yaratarak, aynı piyasada bulunan diğer işletmeleri ortadan kaldırarak, tekel olma yoluna gitmemelidir.

2. YÖNETİM DÜŞÜNCE SİSTEMİ

2.1. Yönetim Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi

Hedefi ne olursa olsun, sonuca ulaşabilmek üzere diğer bireylerle işbirliği yapan insan, üyesi bulunduğu grubun ortak ve düzenli bir çalışma sonucunda ortaya koyduğu güç birliğinin ürünlerini alınca, düşüncelerini gerçekleştirebilmek, dağınık ve değişik olanakları birleştirmek, bir uyum içinde ortak amaca varabilmek için bir eşgüdümün gerekli olduğuna inanmıştır. Çünkü etkili bir işbirliği için eşgüdümleme faaliyeti gereklidir.

Bu anlamda olaya bakıldığında yönetim, insan işbirliğinin tarihi kadar gerilere uzanmaktadır. Bu durumda yönetimle ilgili kaynakların insanlık tarihinin ilk çağlarına kadar eskiye gideceği düşünülebilir. Fakat gelişimin böyle olmadığı ifade edilmekte, yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesinin son yüzyılın bir ürünü olduğu bilim adamlarınca vurgulanmaktadır. Ure ve Babbage'nin 1830'larda yazdıklarının ve yaptıkları çalışmaların, yönetim alanının başlangıcı olarak kabul edilebileceği ileri sürülmektedir.

O yıllarda ve 19.yüzyılın geri kalan bölümlerinde, yönetim düşüncesi için bölük pörçük katkılara rastlanmakla birlikte, bu alanda sistemli gelişmenin 19. yüzyılın sonlarına ve 20. yüzyılın başlarındaki çalışmalara, özellikle Frederick W. Taylor'ın çalışmalarına dayandırmak daha doğru olacaktır.

Bu nedenledir ki, yönetim düşüncesiyle ilgili çalışmalarda, tarihsel gelişim incelenirken, Taylor'un çalışmaları temel alınarak;

- Bilimsel Yönetim Dönemi (Scientific Management) (biçimsel yapılar),
- Sosyal İnsan (social man) Dönemi (sosyal süreçler),
- Entegrasyon Dönemi (bütünleştirici dönem),

Biçiminde üçe ayrılarak inceleme konusu yapılmaktadır. Ancak günümüz yazarlarınca yönetim düşüncesinin tarihsel olarak bölümlendirilmesine girildiğinde;

- Klasik (geleneksel) yönetim düşüncesi

- Neoklasik / davranışsal yönetim düşüncesi,
- Modern (çağdaş) yönetim düşüncesi biçiminde bir ayrımın yapıldığı, bu ayrıma bağlı olarak da, yönetim (ve örgüt) kuramlarının,
- Klasik,
- Neoklasik,
- Modern,
- Post-modern örgüt kuramları biçiminde incelendiği görülmektedir.

Aslında bilimsel yönetim dönemi öncesi de yönetim uygulamalarına rastlanmaktadır. Fakat uygulamalar, asırlarca sezgi ve deneyime bağlı olarak el yordamıyla sına - yanılmaya dayalı biçimde gerçekleştirilmekteydi ve o dönemlerin yönetime konu olabilecek kuruluşları da çok azdı. Bu kuruluşlar, başta aileler e aşiretler olmak üzere, dini kuruluşlar, askeri kuruluşlar ve devletler idi.

Bu nedenle, bilimsel çalışmalar öncesini kapsayan dönemin de yönetsel düşünceye olan katkıları dikkate alınarak, yönetim düşünce sisteminin tarihsel gelişimini;

1- Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem

2- Bilimsel Yönetim Dönemi

- Klasik yönetim düşüncesi
- Neoklasik / davranışsal yönetim düşüncesi
- Modern yönetim düşüncesi
- Post-modern yönetim düşüncesi

biçiminde incelemede yarar vardır.

2.1.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem

Yönetim düşüncesi üzerine yapılan incelemeler, M.Ö. ve Orta Çağlarda, kralların buyruklarında, düşünürlerin eserlerinde ve sohbetlerinde; krallara, prenslere, kumandan ve ileri gelen devlet adamlarına verilen öğütlerde; din kitaplarında, çağımızın yönetim kavram,

ilke ve tekniklerine benzer fikir ve görüşlerin yer aldığını bize göstermektedir. Yine yazılı tarihsel kaynaklarından sağlanan bilgilere göre, eski dönemlerde de yönetim uygulamalarının ileri olduğu, danışma hizmetlerine önem verildiği, iş ve metod etüdları yapıldığı, görevlerin tanımlandığı, planlama, örgütlenme ve kontrol tekniklerinin uygulandığı, personel seçimi ve eğitime yer verildiği anlaşılmaktadır.

Günümüzde bile değerlerini koruyan eski dönemlerin büyük eserlerinin yapımı, gerçekten o dönemlerde de yönetsel beceriye duyulan gereksinmeyi bize kanıtlamaktadır. Eski dönemlerde de yönetim konularını ilgilendiren pek çok sorunlarla karşılaşmıştır. Örneğin; Eski Mısır Uygarlığı, tipik yönetim örneklerinin belirlendiği bir çağdır. Eski Mısır'da vergilerin toplanması, yolların, sulama kanallarının, piramitlerin yapılması, öteki toplumsal hizmetlerin yerine getirilmesi sırasında karşılaşılan sorunlar, iyi işleyen bir yönetim sürecinin varlığı ile çözümlenebilmiştir.

Bu dönemin uygulamaları, yönetim anlayışına iki önemli katkıda bulunmuştur. Bu katkılardan biri örgütlenme, diğeri de gelir - gider hesaplarının tutulması ve stok hesaplaması alanlarında kaydedilen gelişimdir.

Eski Mısır'da o dönemler için tipik örgütlenme ya da örgütlenme anlayışının ancak askeri alanda ve sınırlı biçimde varolduğu bilinmektedir. O dönemin sınırlı örgütlenme anlayışı, günümüzdeki tipik zincir yönetimi biçimini ifade etmektedir. Burada hiyerarşik yapı içinde yer alan en üst basamaktaki kişinin emirleri, aradaki bölüm yöneticileri tarafından en alt kademeye aktarılmaktadır. Yani orta kademedeki yöneticilerin görevi, üstten gelen emirleri en alt kademeye aktarmakla sınırlıdır.

Bu örgütlenme biçimini aynen benimseyen Eski Mısır Uygarlığı, orta kademede yer alan yöneticilerin yetkilerini artırmıştır. Böylece, orta kademe yöneticileri kendi bölümleriyle ilgili işbölümü, planlama ve kontrol faaliyetlerini yapan – uygulayan profesyonel memurlar biçimine getirilmiştir. O dönemlerde her tür kuruluştaki bu biçimde gerçekleştirilen örgütlenme faaliyetinin, tarihteki ilk tipik bürokratik yönetim örneği olarak benimsenebileceği söylenebilir.

Gelir- gider hesaplarının tutulması ve stok hesaplaması alanlarında kaydedilen gelişimle, yetkiler genişletilmiş profesyonel yönetici memurlar, gelir- gider ve stok hesapları yönünden

üstlerine karşı sorumlu tutulmuşlardır. Bu uygulamalar da ilk muhasebe ve bilgi akış sistemlerinin doğmasına neden olmuştur.

Yönetimin evrensel oluşu, ani yönetilecek olan olay veya kuruluşların değişiklik gösteren özellikleri ne kadar farklı olursa olsun, her yönetilecek olayda ortak yanlar olduğu, ilk kez Sokrat tarafından ortaya atılmıştır. Bu ünlü düşünüre göre, örneğin ailesini ve özel işlerini iyi yönetemeyen kişiler, devlet ve asker yönetiminde de başarılı olamamaktadırlar. Başka bir ifade ile, yönetilecek olanın aile veya devlet olması, ancak yönetilecek olan olayın büyüklüğü açısından fark edecektir. Birinin yönetiminde başarılı olan, diğerinin yönetiminde de başarılı olacaktır. Böylece Sokrat, bu özelliği, yönetim felsefesinin evrenselliği olarak benimsemiştir.

Yönetim sorunları eski Musevilik ve Roma dönemlerinde de sosyal bilimcilerin ilgisini çeken konular arasında yer almıştır. Örneğin; kutsal kitaplardan Tevrat, Hz. Musa'nın halkına liderlik yaparken karşılaştığı sorunlardan söz etmektedir. Yahudilerin Mısır'dan göçünü anlatan Tevrat'ın ilgili bölümünün, yönetimde yetki göçerme ve istisna ilkelerinden ilk söz eden kısımları betimlediği ileri sürülmektedir. Günümüzde "yönetim yetki alanı" olarak kabul edilen ve ilk kez Musa Peygamber tarafından ortaya atılan kavrama (yetki göçerme) göre; "bir üst en fazla on ast yönetebilir" denilmiştir. Musa Peygamber örgütünü bu ilkeye göre oluşturmuş ve bölüm yöneticilerini, önemli olaylar dışında kendisine danışılmamasını öğütleyerek gerekli olan yetkilerle donatmıştır.

Yönetim düşünce sisteminde orta çağların başlangıcından 13. yüzyıla kadar önemli bir gelişme kaydedilmemiştir. 13. yüzyıldan sonra, özellikle Anadolu Uygarlığı ile Avrupa Uygarlıkları arasında yakın ticari ilişkiler sağlayan Haçlı Seferlerinden sonra, yönetsel konularda bir hareketlenme gözlemlenmiş, iş ilişkileriyle ilgili kayıtları saklamak için bir araca gereksinme duyulmuştur.

Bu hareketlenme işletmecilikte, özellikle muhasebeyle ilgili alanlarda gelişmelere neden olmuştur. İtalyan Luca Pacioli 1494 yılında günümüzde muhasebede kullanılan çift(e) kayıt sistemini geliştirmiştir.

15. yüzyılın sonlarında, fikir ve görüşleri günümüzün yönetim yapıtlarına giren İtalyan siyaset adamı ve yönetim düşünürü Niccolo Machiavelli, o dönemin ortam koşullarına göre , yönetimle ilgili yetki, grup dayanışması, liderlik ve güdüleme (motivasyon) gibi konularda

ilginç fikirler ortaya koymuştur. O dönemin bu ilginç fikirleri, çağımızda bile güncelliğini ve önemini korumaktadır.

17. yüzyılın başlarında ortaya çıkan çeşitli olaylar, yönetimi önemli ölçüde etkilemiştir. 18. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere’de başlayan ve 18. yüzyılın sonlarında bütün Avrupa’yı sarsan “Endüstriyel Devrim” toplumsal yapıda ve iş yaşamında büyük değişikliklere neden olmuştur. Endüstriyel devrimle birlikte İngiltere, tarım – köy yaşantısından, endüstri – ticaret yaşantısına geçmiştir.

Endüstriyel devrime bağlı olarak ortaya çıkan makineleşme, fabrika sisteminin oluşmasını ve el sanatları ile ev sanayinin ve küçük üretim birimlerinin belirli bir çatı altında toplanması ve merkezileşmesi sonucunu doğurmuş bulunmaktadır. Böylece insan beceri ve enerjisinin yeni buluşlarla makinelere dönüştürülmesiyle, üretim yöntemlerinde de dikkat çekici değişiklikler görülmüştür. Dolayısıyla aynı fiziksel alanda üretimin çoğalması, o alanda işgücü, materyal ve makine gibi üretim girdilerinin sayısının da artışına yol açmıştır.

Söz konusu yenilikler, yönetim düşünce sistemi açısından oldukça önemli gelişmelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Endüstriyel devrimden sonra fabrikaların hızla artması, yeni yeni kentlerin oluşması, büyük örgütlerin ortaya çıkması, çalışma alanlarının genişlemesi sonucu, yönetsel konularda kontrol ve düzenleştirme sorunlarıyla karşı karşıya kalınmıştır. Böylece yöneticilerin üstlendiği işlevlerin sayısı artmıştır.

Önceleri işletme sahipliği ile yöneticilik arasında bir ayrım görülmezken, 19. yüzyılın başlarında fabrikaların üretim faaliyetlerini destekleyecek, kitle üretimini artırarak, kitle tüketim ekonomisini yaratacak olan büyük sermayelere gereksinim duyulması, yasal örgütlenmelerle yeni boyutlar getirmiştir. Sermaye sağlayabilmek düşüncesiyle pay senetlerinin pazara sürülmesi sonucu pay sahiplerinin, yani hissedarların sayısının artması, büyük anonim şirketlerin ortaya çıkmasına, böylelikle de sahiplik ile yöneticilik işlevleri arasındaki ayrımın belirginleşmesine yol açmıştır.

Tüm bu yeniliklere ve gelişmeler karşın, “bilimsel yönetim”in doğuşu, başka bir anlatımla, yönetim olgusunun incelenmesinde ve örgüt sorunlarının çözümlenmesinde, bilimsel yönetim yöntem ve tekniklerinin uygulanması ve bu suretle, yönetim ve örgütlerle ilgili sistematik ve

bilimsel bilgi birikiminin gerçekleşmesi, 19. yüzyılın sonlarına kadar gecikmiş bulunmaktadır.

Gecikmenin nedenlerinin başında, milattan önceki dönemlerden kaynaklanan ve orta çağın başlarında kilisenin de etkisiyle kuvvetlenen, ticaret işletmeciliğe karşı izlenen olumsuz tutum ve davranış yer almaktadır. Ayrıca 18. yüzyıla gelinceye kadar, bilimsel yönetimin doğuşunu gerektiren ekonomik bir ortam mevcut olmadığı gibi, o dönemlerin sosyal, kültürel ve siyasi ortam koşulları ile tüm bilimsel ve teknolojik gelişmeleri, yönetim düşüncesi üzerinde olumsuz rol oynamıştır. Diğer yandan, 18. yüzyılın ortalarına kadar, üretim sistemini oluşturan el sanatları ve ev sanayinde üretim birimlerinin çok küçük ölçekli olması ve işgücünün genellikle aile bireylerinden karşılanması, çırak-kalfa-usta ilişkilerinin lonca sistemiyle düzenlenmesi gibi nedenlerle, yönetim önemli bir sorun oluşturmamış ve basit bit uygulamadan ileriye gitmemiştir. Bu nedenle de, eski dönemlerde bilimsel yönetime gereksinim duyulmamıştır.

18. yüzyılın ortalarından itibaren endüstriyel devrimin etkisiyle, yeniliklerin ve gelişmelerin birbirini izlemesiyle birlikte;

- Buharın keşfiyle, makine ile ve Pazar için üretimin ekonomik yaşam sürecine girmesi,
- İşbölümünün zorunluluk durumuna gelmesi,
- El emeğinin yerini, makine kullanarak üretimde verimliliğin artırılmasının almasını,
- Fabrikalarda çok kişinin çalışması, yönetim ve örgüt sorunlarının ön plana çıkması,
- Sermaye birikiminin, nakdi birikim ve toprak genişlemesi yerine, endüstri üretim araçları biçimine dönüşmesi, ticaret adamlarının da endüstriye yönelmelerine yol açması,
- Ücret sistemlerinin ortaya çıkması,
- Endüstrinin gelişmesi ile ekonomik, toplumsal ve siyasi sorunların değişmesi,

Özellikle endüstri kapitalizminin sorunları olarak, büyük işletmelerin örgütlenmeleri, tekelleşme – üretim teknoloji konuları, iç ve dış Pazar bulma ve finansman konuları daha da büyük bir önem kazanmaya başlamıştır. Böylece örgüt ve yönetim sorunları da bilim

adamlarınca bilimsel çerçevede olmak üzere, ayrıntılı olarak inceleme konusu yapılmaya başlamıştır.

2.1.2. Klasik (Geleneksel) Yönetim Düşüncesi

Klasik yaklaşım ya da klasik yönetim düşüncesini oluşturan, sistematik ve bilimsel bilgi topluluğu; “bilimsel yönetim yaklaşımı” veya “bilimsel yönetim akımı”, “genel yönetim akımı” ya da “yönetimsel kuram” ile sosyolojik yaklaşımlar olarak da ifade edilen “bürokrasi modeli” ya da “bürokrasi kuramı”ndan oluşmaktadır.

Bu üç yaklaşım, klasik örgüt kuramını oluşturmakta, kuram insan ögesini dikkate almadan, biçimsel örgüt yapısını ayrıntılı bir biçimde incelemektedir.

2.1.2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Endüstriye devrimin etkisiyle ev ekonomisi yerine fabrikasyon üretime geçilmesi, bilimsel yönetim yaklaşımın öncülerini bazı araştırmalara yöneltmiştir. 1880’lerde Frederick W. Taylor’un (1856-1915) öncülük ettiği, işçi düzeyinde üretim sorunlarına eğilen teknik ya da ekonomik verimliliği arttırmaya yönelik mikro nitelikli bir yaklaşım olan bilimsel yönetim, sonradan bir akım haline dönüşmüştür.

Yaklaşımın öncüleri özellikle üretim çalışmalarında ortaya çıkan israf ve kayıpları en aza indirmek suretiyle, bilimsel yönetimin temel felsefesini oluşturan işletmelerde verimliliğin artırılmasını amaçlamışlardır. Bu düşünceyle, standart iş yöntemleri geliştirmişler, hammadde, üretim araç ve gereçlerinde standartlaşmaya gitmişler, işleri basite indirgemişler, uzmanlaşmayı önermişler, planlama ve programlama görevlerini işçiden alıp, yönetimin temel görevi durumuna dönüştürmüşlerdir. Öte yandan, teşvikli ücret sistemlerinin verimliliğin artırılmasında büyük rol oynayacağını düşünerek, birtakım teşvikli ücret sistemleri geliştirmişlerdir.

Bilimsel yönetim akımının öncülüğünü, gerçekleştirdiği inceleme ve araştırmalarla Taylor yapmıştır. Bu nedenle, bilimsel yönetim denince akla yaklaşımın kurucusu, başlatıcısı, babası sayılan Taylor gelmektedir.

Taylor inceleme ve araştırmalarını esas itibarıyla, çalıştığı ve diğer işyerlerindeki gözlemlerine dayandırmış ve dikkatini israf ve kayıplar üzerinde yoğunlaştırmıştır. Bu nedenle, onun yönetim alanına getirdiği yenilikler, kendi deyimiyle yeni yönetim felsefesidir. Bu felsefede yönetimce, işgücü ve makineye yüklenen sorumlulukları, iyi bir planlama ve gözetim işlevi geliştirerek azaltma yoluna gitmiş, işletmelerde çalışan her insan belirli bir iş, hatta daha doğru bir deyimle, yapılan üretim işlemi üzerinde uzmanlaşmasını önermiştir. Böylece, her çalışanın işletmeye olan maliyeti en küçük düzeye indirirken, aynı kişinin işletmeye sağlamış olduğu yararı da en büyüğe çıkarmayı planlamıştır.

Planlama işlevine büyük önem vermesinden ötürü, planlama işlevinin atölyede bizzat iş görmekten ayrı tutulması gerektiğini vurgulayarak, bir ustabaşı tarafından yerine getirilen görevi sekiz ustabaşıya bölüştürerek, günümüzdeki “işlevsel örgüt” modelinin esasını oluşturan “işlevsel ustabaşı” örgüt biçimini geliştirmiştir.

Taylor yaptığı çalışmalarda ve işyerlerindeki gözlemlerinde, çalışan kişilerde az çalışma ya da tembellik eğiliminin olduğunu, kişilerin beceri – yetenek ve kapasitelerinin göz önüne alınmadığını, yönetime ait sorumlulukların bir kısmının işçilere yüklendiğini, işler için standart süre belirlenmediğini saptamış, böylelikle yaratılan verimsiz çalışma düzeninin ulusal ekonomiyi etkileyecek ölçüde israf ve kayıplara yol açtığı kanısını taşımıştır. Bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak düşüncesiyle yazdığı ve bilimsel işletmecilik alanında günümüzde bile tartışma konusu olan “Bilisel Yönetim İlkeleri” adlı kitabında hedeflerini şöylece sıralamıştır.

- 1) Ülkeye pahalıya malolan verimsiz çalışmaları ve kayıpları basit örneklerle belirlemek,
- 2) Bu verimsiz çalışmaların kaynağının, birtakım olağanüstü güç ve kişilerin olmaması değil, sistemli bir yönetim anlayışın uygulanmaması olduğunu okuyucuya kanıtlamak,
- 3) En iyi yönetimin, önceden belirlenmiş yasalara, ilkelere ve kurallara dayanan gerçek bilimsellik olduğunu kanıtlamak.

O dönemlerde yönetim uygulamalarının bilimsellikten uzak ve etkin olmaması nedeniyle, yukarıda sıralanan hedefleri gerçekleştirebilmek için Taylor, yönetim felsefesinin şu dört ana ilkeye dayandırmıştır.

- I. Yönetim uygulamaların gerçek bilimselliğın geliştirilmesi,
- II. Çalışacak olanların bilimsel olarak seçilmesi
- III. İşçiye bilimsel, eğitim-öğretim ve kendini geliştirme olanağı sağlamak ve böylece işçilerle içten gelen bir işbirliği sağlamak.
- IV. Yönetim ile işçilerin görevlerini ayırmak, bu iki grup arasında arkadaşça ilişki kurulmasını geliştirmek ve teşvik etmek.

Ancak Taylor'a göre, belirli ilkelerin uygulanması, işletmelerde ekonomik ve verimliliğe dayalı ussal faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için yine de yeterli değildir. Önemli olan, işyerinde belirli anlayışların anlamlı biçimde bir araya getirilmesi zorunluluğudur. Bunun gerçekleşebilmesi için de;

- Parmak hesabı yerine bilimsellik,
- Düzensizlik yerine uyum,
- Bireycilik yerine birlikte çalışma,
- Her işçinin en yüksek verimliliğe ulaşması,

kavramlarını geliştirmek gerekli olmaktadır.

Taylor, bilimsel yönetimin, gerek yöneticilerin gerekse astların düşünce sisteminde bir devrim yapmaları gerektiğini sık sık vurgulayarak, geliştirmiş olduğı yönetim ilkelerine ek olarak;

- İşin daha gelişmiş yöntemlerle yapılması (hareket etüdüleri),
- İşte gerekli dinlenme süreleri (yorgunluk çalışmaları ve dinlenme süreleri),
- Saptanan standartta çıktı sağlama (zaman etüdüleri),
- Çıktıya yapılacak ödemelerde parçabaşı ücret sistemi (teşvik edici ücret)

konularında da çalışmalar yapmıştır.

2.1.2.1.1. Bilimsel Yönetimin Öncüleri

- **Frank ve Lilian Gilberth:** Frank ve Lilian Gilberth, Taylor'la çağdaş olan karı-koca yönetin düşünürüdürler. Frank Gilberth, Taylor ilkelerine daha bağlı bir görüntü verirken, psikolog olan Lilian Gilberth ise, bilimsel yönetimin sosyal yönüne ağırlık veren bir yönetim düşünürü olarak tanınmaktadır. Gilberth'lerin yaptıkları çalışmaların birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olmuştur.

Frank Gilberth, hareket etüdleri yoluyla yapı endüstrisinde bir işi yapmada en iyi yolu bulmaya çalışmıştır. L. Gilberth, personel yönetimi konusundaki incelemeleriyle eşine yardımcı olmuştur. Her ikisinin de çalışmalarında sloganları, “en iyi tek yolu”dur. F. Gilberth, ussallaştırma önlemleri arasında, gereksiz iş ve hareketlerin elimine edilmesine, işin basit bir biçimde yapılmasına önem vermiş, böylece tuğla duvar örülmesinde yapılan 18 hareketi 4-5 harekete kadar indirerek, bir duvarcı ustasının bir saatte daha fazla duvar örmesini gerçekleştirmiştir.

L. Gilberth'e göre başarılı bilimsel yönetim, çalışanlara yönelik olandır ve geleneksel, geçiş devresi, bilimsel olmak üzere üç tip yönetim biçimi vardır ve her üçünde de insan psikolojisine gereken önem verilmemiştir. Aslında insan psikolojisi son derece önemlidir ve bilimsel açıdan ön planda tutulmalıdır.

- **Henry L. Gantt:** H. Gantt, bilimsel yönetimin öncüleri arasında önemli kişilerden biri olarak yer almaktadır. Taylor ile yakın çalışma ilişkisi içinde olmuş ve hatta Taylor onu beraberinde gittiği işletmelere götürmüştür. Gantt'ın Taylor'a göre psikoloji bilgisi daha fazla olduğu için, araştırmalarında insan ögesine daha fazla önem vererek, mevcut yönetim uygulamalarına çatarak, işçi psikolojisi ve üretimde moral kavramı üzerinde durmuştur.

Gantt'ın bilimsel işçiliğe yapmış olduğu en büyük katkı, bugünkü PERT sisteminin ilkel biçimini oluşturma “Gantt Çizelgeleri”dir. Bu yönteme göre planlama ve kontrol işlevleri de kullanılarak önce yapılacak işler planlanarak bir çizelgeye geçirilmekteydi. Daha sonra planlanmış iş miktarı ile yapılan iş karşılaştırılmaktaydı.

- **Carl Barth:** Esas mesleği öğretmenlik olan Barth, bilimsel yönetimin öncüleri arasında yer almakta ve Taylor ilkelerinin sadık uygulayıcısı olarak bilinmektedir. Bilimsel yönetimi geliştirdiği ölçü aletiyle ve bazı förmüllerle güçlendirmeye çaba harcamıştır.

- **Harrington Emerson:** Taylor'un tanınmış izleyicilerinde biri olan Emerson, bilimsel yönetimin felsefe ve ilkelerini, demiryolu işletmeciliğinde uygulamıştır. Araştırmalarında özellikle verimsizlik ve üretim artıkları üzerinde durmuş, üretim artıklarının ve verimsizliğin yaratmış olduğu olumsuz gelişmeleri yansıtmıştır. Emerson bu çalışma sürecinde, verimlilik ilkelerini ortaya koyarken, günümüzde bile önemli bir sorun olarak nitelenen zincir ve kurmay örgütlenme biçimlerine ve kademe yönetici – kurmay ilişkilerine değinmiş, bu yönüyle ortaçağ örgütlenme biçimlerinin üzerine gerçek eklemeler yapan ilk düşünür olarak ün kazanmıştır.

- **Morris L. Cooke:** Bilimsel yönetimin öncüleri arasında yer alan ve Taylor'un ilkelerine sadık olan Cooke'un bir diğer özelliği de bilimsel yönetimi endüstri dışındaki alanlara taşıması ve uygulamasıdır. Cooke, bilimsel yönetimi üniversite ve kamu kuruluşlarında uygulamaya koymuştur.

2.1.2.2. Yönetimsel Kuram (Genel Yönetim Akımı)

Klasik yönetim düşüncesinin ikinci yaklaşımını, yönetim ve örgüt olgusunu daha kapsamlı bir biçimde inceleme konusu yapan, yönetim ve örgütlerle ilgili bir dizi ilke ve teknikler belirlemeye yönelik, makro nitelik taşıyan ve öncülüğünü Fransız mühendis Henry Fayol'un (1841-1925) yaptığı "yönetimsel kuram" oluşturur. Bu yaklaşım, bir bakıma ilimsel yönetim yaklaşımının eksik bıraktığı yönleri tamamlamak amacıyla ortaya atılan ve onun devamı sayılabilecek nitelikte bir yaklaşımdır. Ancak yönetimsel kuram sadece örgüt konularıyla değil, yönetimin tüm alanlarını ile ilgili ilkeler geliştirmeye çalıştığından, Taylor'un yaklaşımına göre daha geniş ve daha kapsamlı bir yaklaşım olmuştur.

Ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas alan Fayol, yönetimin tanımını, yönetim işlevlerine dayandırmış ve yönetimi; "ileriye görmek (planlama), örgütlemek, kumanda etmek, eşgüdümlemek ve kontrol etmek" biçiminde tanımlamıştır.

Görüldüğü üzere, yönetim sürecinin işlevlerine ayrılması, yönetim olgusunun analizini kolaylaştırdığı gibi, mevcut ve geliştirilecek olan yönetim bilgilerinin sistematik bir biçimde birikimini sağlamaya hizmet eden kavramsal bir çatıda oluşturmaktadır. Bu ilkeler; beşi yönetsel, beşi süreçsel ve dördü sonuçsal olarak gruplandırılmıştır.(Şekil 2.1.)

Örgüt yapısı ile ilgili ilkeler	Süreçlerle ilgili ilkeler	Sonuçlarla ilgili ilkeler
1- İşbölümü	1- Kumanda birliği	1- Düzen
2- Yetki ve sorumluluk devamlılığı	2- Disiplin	2- Personelin
3-Yönetim birliği	3- Adil ve eşit davranma	3- İnisiyatif
4- Merkezcilik beraberlik	4-Çalışanların ödüllendirilmesi ücretler	4- Birlik ve ruhu

Şekil 2.1. Henry Fayol'un Yönetim İlkeleri

- Örgüt Yapısı ile İlgili İlkeler

1- **İşbölümü**; astlar arasında bilgi, yetenek ve deneyime göre işbölümü yapılarak uzmanlaşmaya gidilmesi durumunda, aynı miktarda emekle daha fazla ve daha kaliteli mal veya hizmet üretilebilir.

2- **Yetki ve Sorumluluk**; astlara yapacakları faaliyetlerle ilgili olarak, maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisi verilmesi gerektiğine değinerek, yetki kullanımının sorumluluk doğurduğuna işaret etmiş; “emir verme hakkı, itaat ettirme gücü” olarak tanımladığı yetkiyi, kaynağına göre biçimsel ve kişisel yetki olmak üzere ikiye ayırmıştır.

3- **Yönetim Birliği**; her örgütsel birimin yaptıkları faaliyetlerin hizmet edeceği ortak genel amaçların oluşturduğu yönetim birliği vücuda getirme konusuna değinen Fayol, bu ilke ile aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin bir plan ve programa bağlı olarak bir yönetici tarafından yürütülmesini kastetmiştir.

4- **Merkezcilik**; canlı organizmaların tek merkezden yönetilmesi fikrinden hareketle geliştirilmiştir. Yönetse yetkilerin dağıtımında, yani yetki göçermede titiz olma, israfa meydan bırakmama ve tüm çabaları genel amaçlara yönlendirecek merkezcil bir yönetim sistemi kurma.

5- **Hiyerarşı**; en üst yönetim kademesinden en alt kademeye kadar uzanan zinciri ifade eder, iletişim ve diğer ilişkiler esnasında bu yol izlenmelidir.

- Süreçlerle İlgili İlkeler

1- **Kumanda Birliğı**; Fayol bu ilke ile her astın bir yöneticiye bağı olması, bir yöneticiden emir alması ve ona rapor vermesini sağlayacak bir kumanda birliğı oluşturmaya kastetmiştir.

2- **Disiplin**; örgüt içinde yapılacak işlerin belli bir düzene göre yerine getirilmesi için disiplin sistemi kurma.

3- **Adil ve Eşit Davranma**; çalışanların iyi niyet ve sadakatlerini sağlamak için ilkeleri, herkesin çıkarlarına ve yeteneklerine uygun bir biçimde hakkaniyet ve eşitliğe bağı olarak uygulamak, bir yöneticinin başlıca görevidir.

4- **Çalışanların Ödüllendirilmesi ve Ücretler**; çalışanlar başarılarına göre ödüllendirilmeli ve emekleri karşısında adil bir ücret almalıdırlar.

5- **Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü**; Fayol bu ilke ile örgütü ilgilendiren genel amaç ve çıkarların, bölümsel ve kişisel amaçlardan üstün tutulması, yani örgüt çıkarlarının kişi veya grup çıkarlarına feda edilmesi gerektiğini anlatmak istemiştir.

- Sonuçlarla İlgili İlkeler

1- **Düzen İlkesi**; her işin ve işlevin yerinin iyi seçilmesiyle ilgilidir. Örgütte maddi ve beşeri tüm üretim araçlarının belirli bir yerinin olması ve gerektiğinde etkin ve verimli biçimde kullanılabilmesi için belirli yerde bulunması.

2- **Personelin Devamlılığı**; işe giriőlerde, işe alıőtırmanın çok önemli olduğunu vurgulayan Fayol, personelin işe alıőmasına engel olacak tutum ve davranışların personel devrini arttıracadıını savunmuőtur. Bu nedenle personelde devamlılığı sağlamak, düzenli ve dengeli bir iş verimini gerçekleştirmek gerekmektedir.

3- **İnisiyatif**; plan yapma ve uygulama yeteneğidir. Çalışanların iş başında tüm yetenek ve güçlerini harcamalarına, sorun çıkmadan önce önlemler almaya, fırsatları değerlendirmeye ilişkin öngörü ve girişim ruhuna sahip olmayı ifade eder. Bu yeteneğin tüm personelde geliştirilmesi gerekir.

4- **Birlik ve Beraberlik Ruhu**; aőtlar ve tüm çalışanlar arasında birlik ve beraberlik ruhunun yerleőmesi, çalışanların kuruluőa bağlılığı, işletme içi uyum ve birliğin sağlanması için çalıőılmasını ifade eder.

Fayol, bir işletmenin ya da girişimin amacına ulaşabilmesi için türlü çalışmalara gereksinme olduğunu ve bu çalışmaların da eőtli insanlar veya insan grupları tarafından yerine getirilmesi gerektiğini ileri sürmüő ve işletme faaliyetlerini ana bölümler açısından inceleyerek; ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetsel faaliyetler biçiminde altı grupta toplamıştır. Fayol'a göre, st kademe yöneticilerinde yönetim faaliyetlerinin önemi çok artmakta ve diğer beş işletme faaliyetinin önemi ise çok azalmaktadır.

Fayol'a göre yönetim, ileriye görme anlamına gelmektedir. Günümüz literatüründe ileriye görme deyiimi, planlama olarak değerlendirilmektedir. Planlamaya st yöneticiler kadar, alt yöneticiler de önem vermelidir. Çünkü sonuçta teknik, devamlılık, esneklik, gereklilik gibi niteliklere sahip olarak hazırlanan planlar, uygulamaya konularak gerçekleőtirilecektir.

Fayol'un yönetim iőlevleriyle ilgili ağırlık verdiği ikinci bir konu ise rgtlemedir. Fayol'a göre örgütleme, örgütün yapısını kurma çalışmalarının yanı sıra, çalışacak personelin sağlanması, değerlendirilmesi ve eğitim anlamına gelmektedir. Fayol'un örgütleme anlayışı, hammadde, araç, makine, sermaye ve insanlardan oluşan tüm işletme kaynaklarının amaca uygun biçimde biçimlendirilmesine ilişkindir.

Fayol'a göre ikinci derecede önemli görülen yönetim işlevleri arasında komuta, eşgüdümlleme ve kontrol yer almaktadır. Yürütme, yöneltme, emir-kumanda olarak da

nitelendirilen komuta, işletmede çalışanlardan en iyi verimin sağlanması için yürütölen faaliyetleri içermektedir.

Eşgüdömlmeyi, dördüncü ve ayrı bir yönetim işlevi olarak benimsemiş, “bir örgütün başarısı ve çalışması için, örgüt içi faaliyetlerin uyumlaştırılması” olarak görmüştür. Ancak Fayol’dan sonra gelen yönetim düşünürleri, eşgüdömlenin ayrı bir işlev olmadığını, her yönetim işlevinin içinde az bir yer oluşturan bir anlayış olduğu konusunda, genellikle görüş birliğine varmışlardır.

Fayol’a göre kontrol, örgüt içinde “her şeyin planlara uyumlu olarak gerçekleştirildiğini, emirlerin uygulandığını ve öngörölen ilkelere uyulduğunu” denetleme faaliyetidir.

Yönetebilmenin ayrı bir yetenek ve teknik olduğunu, bu yeteneğin yönetim kademelerinde yükselbilmek için koşul olduğunu, bu yetenek için gerekli bilgilerin genellenebilir ve öğretilbilir olduğunu kanıtlamak olanaklıdır, görüşlerinden hareketle Fayol, yöneticilerin sahip olmaları gereken nitelikleri şöylece sıralar;

- Fiziksel yetenek (sağlık, sağlamlık),
- Fikirsell yetenek (anlayabilme, öğrenebilme, karar verebilme, uyabilme),
- Moral özellikleri (enerji, doğruluk, sorumluluk üstlenme arzusu, inisiyatif, sadakat),
- Genel kültür niteliğı (ilgili olduğu görev dışında kalan konulardaki bilgisi),
- Özel eğitim (teknik, ticari, finansal veya yöneticilik görevlerinde sahip olması gereken özel bilgiler),
- Deneyim (geçmişteki olayların kişiliğıe olan katkıları).

Fayol daha sonra bu nitelikleri yönetim kademelerindeki görev noktalarına göre değerlendirmiştir. Bu değerlendirme sonucuna göre, örgütün en alt basamaklarında yer alan yöneticiler için gerekli olan yetenek, fiziksel yeteneklerdir. Örgütün üst basamaklarında ise, diğerr niteliklere, özellikle fikirsell yeteneklere daha fazla gerek duyulacaktır.

2.1.2.2.1. Yönetisel Kuramın Gelişmesi

Fayol'dan sonra, 1930'lu yıllara kadar yönetisel kuramda önemli bir gelişme olmamıştır. 1930'lu yıllarda James Money, Luther Gulick, Lyndail F. Urwick ve R. C. Davis'in katkıları ile kuram oluşumunu tamamlamıştır.

- **James Mooney:** 1930'lu yıllarda "General Motors için iyi olan Amerika için de iyidir" diyen bu şirketin üst düzey yöneticilerinden Mooney, bir tarih profesörü olan A. Reiley ile birlikte yazdıkları eserde, ileri sürdükleri temel tezleri, örgütün etkili olabilmesi için biçimselleştirilmesi, bunun da ilkelere dayanması gerektiği noktası etrafında toplanmaktadır. Yazarlar, yönetimin temel ilkesi olarak eşgüdümü belirtmekte ve yönetimin diğer ilkelerini eşgüdüme dayandırmaktadırlar. Her ilkenin bir süreci ve sonucu olduğunu, her süre. Ve sonucunda kendi içinde alt ilke süreç ve sonuçları bulunduğunu belirten yazarlar, eşgüdüm ilkesin hiyerarşi süreciyle gerçekleşeceğini ve işlevsel sonuç ya da etki doğuracağını, başka bir ifadeyle, hiyerarşik kademesinde yer alan görevlerin belirlenmesi sonucunu ortaya çıkaracağını ileri sürerler.

- **Luther Gulick:** Gulick, işbölümünün temel ögesini ve nedenini oluşturduğunu belirtmiş ve bu ilkenin eşgüdüm zorunluluğunu ortaya çıkardığını, eşgüdümünde örgütlenme ve düşünceleri etkileme yolu ile sağlanabileceğini ileri sürmüştür. Gulick işbölümünün nedenleri

- İnsanların kapasite, beceri ve yetenek bakımından farklı olmalarına
- Bir insanın aynı anda iki yerde ya da işte olamamasına
- Bir insanın aynı anda iki işi birden yapamamasına
- Bilginin çok geniş olmasına, insanın yaşamı boyunca bu bilginin ancak küçük bir kısmını öğrenmesine

olarak açıklamıştır.

Öte yandan Gulick, işbölümünün, çeşitli beceri ve yeteneklerden daha iyi ve daha çok yararlanmayı olası kılacağını, zaman tasarrufu sağlayacağını, uzmanlaşmanın sağladığı bir takım tasarrufların söz konusu olacağını ifade etmiştir.

- **Lyndail F. Urwick:** Klasik yönetim düşüncesindeki gelişmelerin sentezini yapmaya çalışan Urwick, yönetim ve örgütlerle ilgili sekiz ilkedен söz etmiştir. Bu ilkeler;

- Amaç ilkesi,
- Yetki – sorumluluk eşitliğı ilkesi,
- Üstlerin astların faaliyetlerinden ötürü mutlak olarak sorumlu olduklarını ifade eden sorumluluk ilkesi,
- Hiyerarşı ilkesi,
- Kontrol alanı ilkesi,
- Uzmanlaşma ilkesi,
- Düzen ilkesi,
- Uygunluk ilkesidir.

- **R. C. Davis:** Yönetim felsefesini “yönetim sorunlarının analizinde ussal ve etkili biçimde düşünmeyi sağlayan bilgi topluluğı” biçiminde tanımlayan Davis, uygulamadaki sorunları, amaçlar, işletme ahlakı, yürütmeci liderlik, işletme politikası ve işlevleri, fiziksel iş başarımı etmenleri, örgüt yapısı, moral ve işletme usu ve yöntemleri konularında görerek, bu sorunlar arasındaki ilişkileri işletme planı olarak nitelendirdiğı bir kavramsal modelde birleştirmeye çaba harcamıştır.

Yönetim işlevlerinin evrenselliğini de savunan Davis, işlevleri planlama, örgütleme ve kontrol olarak üçe ayırmış ve bu işlevleri “organik yönetim işlevleri” olarak nitelendirmiştir.

2.1.2.3. Bürokrasi Modeli

Klasik yönetim düşünce sistemini oluşturan yaklaşımlardan sonuncusu bürokrasi modeli olmuştur.

1864-1920 yılları arasında yaşamış olan Alman toplum bilimcisi Karl Emil Maximilian Weber, “Protestan ahlakı ve kapitalizmin esprisi” adlı eseriyle toplum bilim, ekonomi ve tarih gibi çeşitli disiplinlere ilgi duymuş, bürokrasi üzerinde yapmış olduğı incelemelerle örgüt ve yönetime büyük katkılar sağlamıştır.

Bürokrasi sözcüğü 18. yüzyıldan bu yana kullanılmakla beraber, devlet yönetimi ve örgütlenme biçimi olarak ilk çağlardan beri mevcuttur. Ancak, özellikle 18. yüzyılın ikinci yarısından sonra ortaya çıkan endüstriyel devrim ile birlikte, küçük üretim birimlerinin

fabrikasyon üretim sistemini benimsemeleri, büyük işletmelerin oluşmasına neden olmuştur. Kuruluşların büyümesi sonucu, eski örgüt yapıları yetersiz kalmaya başlamış ve ekonomik amaçlı kuruluşlarda da bürokrasileşme eğilimi ortaya çıkmıştır. Sonraları sendika, siyasi partiler gibi kuruluşların da aynı sürece girdikleri görülmüştür.

Bilimsel anlamda belli bir örgütlenme ve yönetim biçimini ifade eden bürokrasi, Weber'e göre geniş bir alana yayılmış toplumsal fiil ve hareketlerin, ussal ve objektif esaslara uygun biçimde düzenlenmesi sürecidir. Belli bir büyüklüğü aşan ve çalışanlar arasında yüz yüze temasın ortadan kaybolduğu her örgüt, bürokrasi özelliklerini kazanmaya başlar. Bürokrasinin gelişmesi için para ekonomisi zorunlu olmamakla birlikte, gerekli olan koşullardan biridir. Büyüklük ise, bürokrasiyi teşvik eden bir öğedir. Ayrıca kapitalist sistem de bürokrasinin gelişmesi için uygun bir ortam oluşturmaktadır.

Weber, bürokrasilerde ussal – yasal yetki tiplerinin bulunduğunu söyleyerek, ideal yetki ve toplum düzeni olarak ortaya attığı akılcı kural ve kaidelere dayanan meşru düzenin yönetim biçimi olarak bürokrasi modelinin temellerini açıklığa kavuşturmaya çalışmıştır. Weber'in ideal tip kavramına dayanarak geliştirdiği bürokrasinin ya da bürokratik yapının özellikleri şöyle sıralanmaktadır:

- Yönetimde ulaşılabilecek olan amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirmeye yarayacak tüm faaliyetler belirlenmiş ve bu faaliyetler çeşitli örgütsel birimlere, biçimsel görevler adı altında dağıtılmıştır. Bunun sonucu olarak da amaç, faaliyet ve görev biçimlerinden oluşan bir örgüt biçimi oluşturulmuştur.
- Oluşturulan örgütte görevli olanların faaliyetleri yerine getirmeleri için gerekli olan maddi ve beşeri araç ve kaynakları serbestçe kullanabilme derecelerini öngören yetkiler, açıkça belirtilmiştir.
- Yetkilerin kullanılmasında başvurulacak zorlayıcı önlemler kademeli olarak açıklanmış, görevlerin kapasitesi ve zorluk derecesi dikkate alınarak akılcı bir ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi geliştirilmiştir.
- Her mevkiin taşıdığı yetkiler, biçimsel ve bir hiyerarşi piramidinin belirli bir kısmına ilişkindir. Bu neden işe göre adam seçme zorunluluğu vardır. Gerekirse görev verilecekler özel eğitim yapılır.
- Her alt mevki, bağlı olduğu üst mevki tarafından denetlenecektir.

- Astlar, üstlerin emirlerine daha akılcı veya ussal olduğu ve düzenin yasal yapısına uygun olduğu için uyacaklardır. Üstün kişisel özellik ve yeteneklerinin oluşturduğu yetkiye dayanan itaat yasaklanmıştır. Bu nedenle keyfi yönetim yoktur.
- Hiyerarşik mevkiiler arasında gerçekleşecek ilişkiler, yazılı iletişime dayandırılır ve bu evraklar kanıt olarak dosyalarda saklanır.
- Görevler, öncen saptanmış olan ve yazılı olarak örgüte dağıtılmış bulunan yönetmelik veya tüzüklere göre yerine getirilir. Kuralların dışına çıkılmaz.
- Görevleri yerine getiren kişiler, kendilerine verilmiş olan araçları ve personeli, kişisel gereksinimleri için kullanamazlar.

Bu modelde, örgütlerin belirlilik koşulları altında çalıştığı yöneticilerin de bütün değişkenler kontrol altında tutabildikleri varsayılmaktadır. Durum böyle olunca, yönetim için önemli olan tek şey, işletmenin teknik alt düzeyinde girdilerin çıktılarına dönüşme sürecinin en ekonomik biçimde yürütülmesi söz konusu olmaktadır.

Bir yönetim ve örgütlenme biçimi olan bürokrasi modeli, Weber'den sonra Robert K. Merton, Philip Selznick ve A.W. Gouldner gibi düşünürler tarafından ayrıntılı olarak incelenmiş ve geliştirilmiştir. Bu düşünürlerce yapılan araştırmalar sonucu ortaya konulan en önemli bulgulardan biri, örgütlerin bürokratik olma veya olmama biçiminde iki grup içinde değil, fakat yüksek derecede bürokratik yapıdan düşük derecede bürokratik yapıya kadar iki uç arasında çeşitli derecelerde olmak üzere bürokratik bir yapı gösterdikleridir.

Klasik firma kuramının önemli derece etkisi altında kalan klasik yaklaşımı veya klasik örgüt kuramını oluşturan üç yaklaşım ya da model, “açıklayıcı ve betimleyici” olmaktan çok, genellikle, “kural ve norm koyucu ve zorlayıcı” nitelik taşımaktadır. Diğer bir deyişle, olanı değil olması gerekeni belirtmektedir. Bilimsel yönetim, deneysel ve analitik metodolojiye dayalı olarak geliştirilmiş “mikro” nitelikli bir modeldir. Yönetimsel kuram ise, kişisel deneyim ve gözlemlere, tümevarım mantığına dayalı olarak oluşturulmuş “makro” nitelikli bir yaklaşımdır. Bürokrasi de tümdengelim mantığına ve bir dizi aksiyonlara dayanan aksiyomatik ya da analitik bir kuram olup, “makro” niteliklidir. Her üç yaklaşım da örgüte yöneliktir.

2.1.3. Neo-Klasik / Davranışsal Yönetim Düşüncesi

1930'lara kadar, klasik yönetim ve örgüt kuramı örgütsel yapıya ve onun işleyişine yol gösteren tek kuram olarak süregelmiştir. Ancak bir yandan 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin etkisiyle, diğer yandan da işletmelerle ilgili çeşitli örgütsel sorunların artması sonucu, klasik kuramın eksiklikleri hissedilmeye başlanmıştır. Bu nedenle klasik kuramın en yüksek düzeye ulaştığı 1930 yıllarında, yönetim düşünce sisteminde, insan ilişkileri adı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır.

Yeni bir yönetim felsefesini temsil eden, yönetim ve örgüt olgusuna farklı açıdan bakan insan ilişkileri yaklaşımı hızla gelişerek, Hawthorne araştırmalarının sonuçlarının açıklanmasıyla birlikte, örgütleri incelemede yepyeni bir akım başlamasına neden olmuştur.

Söz konusu akım, başlangıçta, "Beşeri İlişkiler Yaklaşımı" (Human Relations Approach) olarak, daha sonra "Beşeri Kaynakların Yönetimi" (Human Resource Management) ve günümüzde de "Örgütlerde Davranış" (Organizational Behavior) olarak devam eden ve temelde çalışanların davranışını esas alan davranışsal bir akımdır.

Neoklasik yaklaşım, esas itibarıyla klasik yönetim düşünce sisteminin kavram ve ilkelerine dayanır. Ancak bu yaklaşım, klasik yaklaşımın eksik bıraktığı yönü olan insan ögesini, inceleme ve araştırmalarında ön plana çıkarmıştır.

Kuramın gelişmesine katkıda bulunan yazarlar psikoloji, sosyoloji, sosyal-psikoloji, antropoloji gibi çok değişik alanlarda gelişmişler ve örgüt konusunda yaptıkları incelemelerde insanı ön plana çıkararak, insanın örgüt içinde nasıl davrandığını ve neden o biçimde davrandığını, yapı ile davranış arasındaki ilişkileri saptamaya çalışmışlardır.

Bu nedenle yaklaşım, güdüleme, insan davranışı, algı ve tutumlar, grup davranışları, grupların oluşumu, liderlik, iletişim, biçimsel olmayan örgüt, örgütlerde değişim v.b. konular üzerinde durmuştur. Neoklasik kuramın önemli bir bölümünü oluşturan insan ilişkileri yaklaşımı sonraları makro konu ve sorunlara eğilerek olgunlaşmış örgütsel davranışa dönüşmüş, örgütsel davranış da modern (çağdaş) yönetim düşüncesinin önemli bir bölümünü oluşturmuştur.

2.1.3.1. İnsan İlişkileri Yaklaşımı

İnsan ilişkileri yaklaşımı, kapsamı ve önemi itibarıyla ele alınacak olursa, yaklaşımın psikolojiden, sosyolojiden ve sosyal psikolojiden alınan varsayımlara dayandığı görülür.

Psikolojiden alınan varsayımlar;

- İnsanlar türlü biçimlerde güdülenir ve harekete geçirilirler.
- İnsanlar her zaman ussal davranmazlar.
- İnsanlar birbirlerine bağıdırlar. Bu nedenle bireysel davranışların çoğı zaman işyerindeki sosyal koşullarla açıklanması gerekir.
- Yöneticiler, insan ilişkileri konusunda iyi bir uygulamacı olabilecek biçimde eğitilebilirler.

Sosyolojiden alınan varsayımlar;

- İşyerindeki mevcut sosyal ortam, sadece yönetim tarafından değil, grup üyeleri tarafından da etkilenir. Grup üyeleri de aynı zamanda işyerindeki sosyal ortamın etkisi altında kalırlar.
- İşyerindeki klik ve biçimsel olmayan örgütlerin varlığı bir gerçektir. Biçimsel olmayan örgüt ve klikleşmeler, biçimsel örgütü etkiler ve aynı zamanda da biçimsel örgütten etkilenirler.
- İşin gerektirmiş olduğı roller, işin yapısında mevcut olan kişisel ve sosyal iş işlevleri nedeniyle iş tanımlarında belirlenmiş olandan çok daha karmaşıktır. Bu hususlar da iş analizinde dikkate alınmazlar.
- Örgüt, gerçekçi olarak, birbirini karşılıklı olarak etkileyen parçalardan, kısımlardan oluşan sosyal bir sistem olarak tasarlanmalıdır.

Sosyal psikolojiden alınan varsayımlar;

- İnsanların kendi amaçlarına, örgüt amaları açısından bakmaya her zaman istekli ve arzulu olmamalarında, insanları bu konuda etkilemek gerekmektedir.

- Örgütün iletişim kanalları, örgütün ussal ve ekonomik bir biçimde işleyişini sağlayan bilgileri taşıdığı gibi, çalışanların his ve duygularını da nakleder.
- Kararlara katılma mekanizması, moral ve verimlilik üzerinde olumlu etkiler yaratır.
- Sağlam teknik kararlar ve işbirliği için takım halinde çalışma gerekli olmaktadır.

İnsan ilişkileri yaklaşımının doğuşunda F. Roethlisberger ve E. Mayo liderliğinde yapılmış olan Hawthorne Araştırmaları büyük rol oynamıştır. Bu araştırmalarda, insan davranışlarında sosyal gereksinmelerin büyük rol oynadığı saptanmıştır. Yani klasik yönetim düşüncesinin varsaydığı ussal ekonomik insan modeli burada kanıtlanmamıştır.

Yaklaşımın dayandığı örgüt modeli, klasik yönetim düşüncesinin ussal ya da amaç modelinden farklıdır. İnsan ilişkileri yaklaşımı sosyal sistem modeline dayanmakta ve örgütü sosyal sistem olarak görmektedir. Yaklaşımın dayandığı sosyal sistem modeli çeşitli yönlerini kapsamı bakımından, klasik düşüncenin ussal ya da ama. modeline kıyasla, gerçek durumu daha iyi temsil etmektedir.

İnsan ilişkileri yaklaşımca benimsenmiş olan sosyal sistemin, yani tüm örgütün;

- ekonomik mal veya hizmet üretmek,
- üyelerine tatminler sağlamak,

biçiminde yorumlanabilen iki temel işlevi bulunmaktadır.

2.1.3.2. Neoklasik / Davranışsal Yaklaşımla İlgili Olarak Geliştirilen Bazı Modeller

Neoklasik akımla birlikte örgütlerde insan ögesi üzerine artan ilgi sonucu, bu ögenin nasıl davrandığı, neden o biçimde davrandığı, kişilerin neden farklı biçimlerde güdülendikleri, grupların özellikleri, liderlerin nasıl davrandıkları v.b. konularda çeşitli modeller geliştirilmiştir.

a. X ve Y Yaklaşımı

Douglas Mc Gregor 1957 yılında yayınlanan “Organizasyonların Beşeri Yönü” adlı kitabında, örgüt içinde yöneticilerin davranışlarının, diğer insanları algılama biçimi ve görüş

şekline bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu açıdan yöneticilerden bir kısmı X yaklaşımını diğer bir kısmı Y yaklaşımı adı altında toplanabilecek özelliklere sahiptir. Mc Gregor tarafından ortaya atılan X yaklaşımı, klasik örgüt görüşünü özetlemekte, buna karşıt olarak da Y yaklaşımı önerilmektedir.

X yaklaşımının özelliğini taşıyan yöneticilerin insan davranışları konusundaki varsayımları şöyledir:

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez, mümkün olduğunca işten kaçar.
- Bireyler sorumluluk almaktan kaçındıkları için, örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermelerini sağlamak amacıyla onları denetlemek ve ceza ile tehdit etmek gerekir.
- Ekonomik güdülere daha çok ilgi gösterirler.
- Bireyler yönetmekten çok yönetilme eğilimindedirler.

Y yaklaşımının temel varsayımları da şöyle özetlenebilir;

- Bireyler için işte fiziksel ve zihinsel çaba harcamak oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğaldır.
- Bireyler sorumluluktan kaçmaz, tersine kişilik ve saygınlık kazanmak amacıyla sorumluluk peşinde koşar. Bireylerin yeteneklerinden tam anlamıyla yararlanması için onların yaratıcılık gücüne fırsat verilmelidir.
- Bireylerin kendi kendini denetimine fırsat vererek örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşır.
- Modern endüstri hayatında insanın zihinsel potansiyelinden sınırlı ölçüde yararlanılmaktadır.

Mc Gregor'un X ve Y yaklaşımları liderlerin davranışlarını açıklamakta kullanılabilir. X yaklaşımını benimseyen yöneticiler otoriter ve müdahaleci bir özelliğe sahipken, Y yaklaşımını benimseyen yöneticiler demokratik ve katılımcı bir davranış gösterirler.

b. Merkezci Olmayan Yönetim ve Karar Alma Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, örgütlerin etkinliğinin arması için üst yönetim kademeleri alt kademelere daha fazla karar alma yetkisi tanıma eğilimi içindedir. Örgütlerde karar alma, bireylerin yetki ve sorumluluk derecesine bağlı olarak üst kademelerden, alt kademelere

inildikçe farklılık gösterir. Bu farklılık merkezci olmayan örgüt yapısına göre değişmektedir. Ancak gene bir deyişle, üst yönetim kararları stratejik, orta yönetim kararları taktik, alt yönetim kararları küçük kararlar olarak adlandırılabilir.

Karar alma yaklaşımı konusunda çeşitli görüşler öne süren Herbert A. Simon, karar alma sürecini üç temel aşamada incelemektedir. Bunlar;

- karar verme fırsatını bulmak,
- karar için gerekli olan problemin formüle edilmesi, davranışların geliştirilip değerlendirilmesi,
- davranış biçimleri arasında seçim yapmaktır.

Bu süreç içinde;

- amaçlar açık ve kesin olarak belirtilir,
- amaçları gerçekleştirecek seçenekler belirlenir,
- seçenekler arasında bir karşılaştırma yapılır ve her seçeneğin üstün ve sakıncalı yönleri değerlendirilir.
- seçenekler arasında üstünlüğü en çok görülenin seçimi yapılır ve böylece bir karara varılmış olunur.

Karar alma yaklaşımı üretime ilişkin kararlar ve katılmaya ilişkin kararlar olarak iki bölümde incelenmiştir. e üretim kararı, örgütün istek ve amaçları ile bireyin tutumu arasındaki ilişki ve etki derecesinin belirtisidir. Başka bir deyişle birey teşvik edildiği ölçüde üretim çabalarına katılacaktır. Örgüte katılmasıyla ilgili karar, bireyin eylemini kolaylaştıran bir fonksiyondur. Karar alma, örgüt yapısına, görevin cinsine, bireyin beklentilerine göre farklılıklar gösterir. Bütün bunlara rağmen bireyi yetenekleri ölçüsünde örgütle ilgili kararlara katmak ve böylece bireyin motivasyonunu örgütteki etkinliğini artırmak asıl amaç olmaktadır.

c. Örgütsel Davranış Yaklaşımı

İlk kez neoklasikler tarafından ortaya atılan örgütsel davranış yaklaşımı çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Bu araştırmaların öncülüğünü yapan Chester I. Barnard'ın fikir ve görüşleri insan ilişkileri yaklaşımını aşıp 1970'lerde olgunlaşan sistem yaklaşımına kadar uzanmıştır.

Barnard bir organizasyonun işletmenin amaçlarına ulaşması için katkıda bulunmaya istekli ve diğer kişilerle iletişim kurma becerisine sahip kişilerin mevcut olması durumunda ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Bir organizasyonun unsurlarının;

- 1- İletişim,
- 2- Hizmet etme arzusu,
- 3- Genel bir amacın varlığı,

olduğunu ifade etmektedir. Herhangi bir organizasyonun varlığını korumaya devam etmesi için uzun dönemde hem etkin hem de etkili faaliyette bulunmasının gerektiğini vurgulamaktadır.

Barnard örgütün ortaya çıkmasında ortak amaç, işbirliği arzusu ve haberleşmeyi gerekli görmekte, ortaya çıkan bu örgütün yaşaması ve gelişmesi için de etkinlik ve verimlilik şartlarını eklemektedir.

Barnard, etkinliği, amaçları gerçekleştirme derecesi olarak, etkililiği ise teknik verimlilikten daha geniş ve tüm örgütler için geçerli biçimde, örgüt üyelerinin amaçlara katkıda bulunmalarını sağlamak ve devam ettirmek olarak tanımlamıştır. Etkinliğin sağlanması ve örgütse dengenin kurulmasını katkı-tatmin kavramıyla açıklayan Barnard'a göre etkinlik ve örgütsel denge motivasyon konusuyula ilgilidir. Ona göre motivasyon aracı olarak bireyi ikna etmeli, çalışma koşulları düzenlenmeli, bireylere birlikte çalışma zevkinin aşılması yanında tatmin edici işler verilmelidir.

Aslında örgütsel davranış bir etkileşim sürecidir. Bireyin örgütten, örgütün bireyden bazı beklentileri ve çıkarlar vardır. Karşılıklı çıkar ilişkileri örgütsel çatışmalara neden olabilir. Örgüt-birey yaklaşması sağlandığı ölçüde bütünleşme süreci geliştirilebilir. Bu konuda Rensis Likert etkin olan ve olmayan örgütleri birbirinden ayırıcı faktörlerin neler olabileceği konusunu araştırmıştır. R. Likert bir yöneticinin davranışlarının bir uça, sistem1 (istismarcı otokratik yönetim), sistem 2 (yardımsever otokratik yönetim), sistem 3 (danışmaya dayanan yöntem) ve diğer uça sistem 4 (demokratik grup esasına dayanan yönetim) olmak üzere gruplara ayırabileceğini göstermiştir.

R. Likert'in sistem 1 ve sistem 4 modeli, Mc Gregor'un X ve Y yaklaşımlarına benzemektedir. Sistem 1'de bireylere güvensizlik ve onları korkutarak baskı altına alma ve

cezalandırma yoluna başvurulur. Sistem4 modelinde ise astlara güven duyulmakta, amaçların belirlenmesi ve ulaşılan sonucun değerlendirilmesinde onlara kararlara katılma imkanı tanınmaktadır.

d. Chris Argyris'in Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Yaklaşımı

C. Argyris, bireyle örgüt arasındaki psikolojik sorunları göstermeye yönelik çalışmalar yapmıştır. Konuya daha çok kişilik ve kişiliğin gelişmesi açısından bakmaktadır. C. Argyris'e göre bireyler geliştikçe olgun olmayan bir insan özelliğinden olgun insan özelliklerine doğru değişirler. Bu iki durumun başlıca özellikleri şunlardır;

Olgun Olmayanın Özellikler	Olgun Olanın Özellikleri
- Pasif	- Aktif
- Bağımlılık	- Bağımsızlık
- Sınırlı davranış gösterme	- Değişir davranış gösterme
- Yüzeysel ilgi	- Derin ilgi
- Kısa dönem bakış açısı	- Uzun dönem bakış açısı
- Astlık durumu	- Üstlük durumu
- Kendi duyarlılığından yoksunluk	- Kendine duyarlı olma

Kişiler bu iki uç arasında herhangi bir yerde bulunabilir. Argyris kişinin çocukluk çağında pasif ve bağımlı olduğu, fakat büyüyüp geliştikçe aktif ve bağımsız duruma geçtiğini söylemektedir. Yetişkin kişi bürokratik örgüte girdiğinde kendisinden pasif ve bağılı olması istenmektedir. Argyris bu durumu anormal diye nitelendirmektedir. Çalışma hayatında gördüğümüz bir takım görevler, işi yavaşlatma, kazalar ve çatışmalar bir bakıma bürokrasinin bu anormal koşullarını protestoya yönelmiş yetişkin davranışları olarak nitelendirmektedir.

2.1.4. Modern (Çağdaş) Yönetim Düşüncesi

Özellikle neoklasik / davranışsal yaklaşımın doğuş ve gelişme yıllarında insan ögesinin esas alınması, bu öğede görülen tutum ve davranışlar, bu yaklaşımın da dikkatli bir biçimde incelenmesi ve değişik bir örgüt kuramının ya da yaklaşımının ortaya çıkmasına neden

olmuştur. Modern örgüt kuramı ya da modern yönetim düşünce sistemi olarak adlandırılan bu yaklaşım, davranış kuramları, rol yaklaşımı, füzyon (birleşme) yaklaşımı, güdüleme yaklaşımı, karar verme, yöneylem araştırması, matematik araçları, bilgisayara giriş ve sibernetiğin yanı sıra modern yönetim kuramlarının en önemlileri olarak nitelendirilen “Sistem Yaklaşımı” ve “Durumsallık Yaklaşımı”ndan oluşmaktadır. Bu iki yaklaşım, hem klasik hem de neoklasik kuramın ileri sürdüğü fikir ve görüşleri, varsayımları, yeni ve değişik bir çerçeve içinde inceleme konusu yapmaktadır.

2.1.4.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem düşünürler tarafından “birbirine bağımlı olan iki veya daha çok parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma özellikleri itibariyle belirli sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen parçaların veya alt sistemlerin dış çevre ile ilişkisi olan, örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün” biçiminde tanımlanmaktadır.

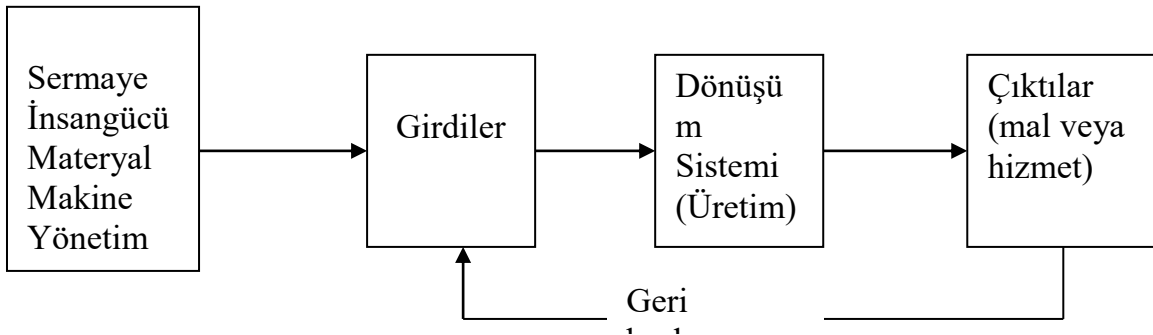
Kenneth Boulding, yeryüzündeki sistemleri basitten karmaşığa doğru belirli bir hiyerarşi içinde şöyle sınıflandırmıştır;

- 1) Statik yapı düzeyindeki sistemler (masa, sandalye, binalar)
- 2) Bazı belirli hareketlere sahip basit dinamik sistem düzeyi (güneş sistemi, yıldız sistemleri, saatin çalışması gibi)
- 3) Kontrol mekanizmalı sistem veya sibernetik sistemi (termostat, makineli tüfek gibi kendi kendini otomatik olarak ayarlayabilen sistemler)
- 4) Kendi kendini koruyucu ve çevre ile etkileşimi olan açık sistemler (canlı hücreler)
- 5) Jenetik – toplumsal düzey sistemi (çevreyle etkileşim halinde ancak hareketsiz, bitkiler)
- 6) Hayvan sistemi
- 7) İnsan sistemi
- 8) İnsan örgütü sistemleri veya sosyal sistemler (aile, ordu, millet, devlet, okul, arkadaş grubu v.b.)
- 9) Fiziksel ötesi sistemler (bunlar kaçınılmaz bilinmeyenler, nedeni tam olarak açıklanamayan olaylardır)

Sistem fikrini yönetime ilk sunan işinin Elton Mayo olduğu ileri sürülmektedir. Daha sonra Chester Barnard, sistem yaklaşımını kullanan ilk yönetim düşünürü olarak, biçimsel örgütlerle doğal sistemi birleştirmeye çalışmıştır.

Sistem kuramına göre örgütler, Şekil 2.2. de görüldüğü gibi çevreden belirli girdiler alan, bunları belirli bir dönüşüm (üretim) sürecinden geçirerek çevreye çıktılar (mal veya hizmet) sunan ve kendi içinde birbirleriyle ilişkili alt-sistemler ve işlevlerden oluşan toplumsal sistemlerdir.

Şekil 2.2. Açık sistem olarak



Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların gerçekleştirdiği birimleri, birbirleri ile ilişkili bir biçimde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır. Baka bir anlatımla sistem yaklaşımı, örgütü; çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Örneğin; örgüt sistemini oluşturan parçalar olarak, insan ögesi, makineler, maddi kaynaklar, görevler, biçimsel yetki ilişkileri ve küçük biçimsel olmayan gruplar sayılabilir.

Yönetimde sistem yaklaşımını kullanmanın nedeni; gerek klasik gerekse neoklasik yaklaşımların benimsemiş oldukları örgütün çevreyle ilişkide bulunmayan kapalı sistem anlayışından ve klasik kuramın katılığı ve kapalılığından kurtulmaktır. Ayrıca bu yaklaşım, neoklasik kuramın ortaya koyduğu bulguları daha etkin biçimde uygulamaya koymaya olanak tanımıştır.

Sistem yaklaşımı veya sistem kuramı tek başına yeni bir disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce biçimi, bir yöntem, bir yaklaşım olarak, yönetim düşünce ve uygulamasına şu yenilikleri getirmiştir;

- Örgütleri, çevreleri ile ilişkili bir açık sistem olarak ele almıştır.
- Sistemi oluşturan parçaların arasındaki karşılıklı ilişki ve karşılıklı bağıllığını vurgulamıştır.
- Örgütü etkileyen değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlamıştır.

Sistem düşüncesi ile ilgili olarak çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunların başında “Genel Sistem Kuramı” yer almaktadır. Ayrıca Norbert Wiener tarafından matematiksel iletişim ve denetim disiplini olarak geliştirilen “Sibernetik Bilimi”, “Yöneylem Araştırması”, “Sistem Tasarımı”, “Sistem Mühendisliği”, “Enformasyon Kuramı”, “Çıktı (Output) Analizi”, “Matematik Programlama”, “Kompüter Bilimi” gibi çalışma alanlarının hepsi, sistem düşüncesini kullanmış ve kullanmaktadır.

Sistem kuramı, başlangıçta yönetim kuramlarını birleştirmek amacıyla yola çıkmasına karşın, bunu sağlayamaması; örgütleri incelemede makro düzeyde modeller getirip çok soyutlu kavramlar kullanması ve genel olması nedeniyle önemli olguları açıklamakta yetersiz ve eksik kalmıştır. Sistem yaklaşımının esas amacı, kantitatif yaklaşımlarla sonuç alınamayan konulara tüm bilim dallarının etkilerini kapsayan genel formüller geliştirmek ve kolay anlaşılabilir, ortak noktalar bulmak ise de, bunda başarılı olamamıştır.

Bu nedenler, örgüt bilimciler, örgütlerin alt-sistemlerini daha ayrıntı ve somut biçimde inceleyebilecekleri orta düzeyde bir görüş aramaya zorlamış ve arayışlar ek bir modern yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yaklaşım, açık sistem yaklaşımıyla bazı temel asılları ortak olan “Durumsallık Yaklaşımı”dır.

2.1.4.2. Durumsallık Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı 1970 yılından itibaren yapılan bir dizi araştırmalarla yerini durumsallık veya koşulsallık yaklaşımı adı verilen bir kurama terk etmiştir. Bu kuram ya da yaklaşım “durumsallık yaklaşımı”dır. Özellikle 1965 ve 1970’lerden sonra büyük bir etki yaratan bu yaklaşım, örgütler konusunda ortaya atılmış olan en son yaklaşım olup, sistem yaklaşımı gibi şimdiye değin ortaya atılmış bilgileri bütünleştirme ve kuram ile uygulama arasında bağ kurma gibi özelliğe de sahiptir.

Modern kuramcılarının bazıları durumsallık yaklaşımını açık sistem yaklaşımı ile eş anlamlı görüp, sistem yaklaşımının tamamlayıcısı olarak nitelendirirlerken, bazı yazarlar bu yaklaşıma koşulsallık adını vererek, durumsallık yaklaşımından farklı olduğunu belirtmekte, bazıları da her ikisinin eş anlamlı olduğunu vurgulamaktadır.

Durumsallık yaklaşımı örgüt yapısını, çeşitli içsel ve dışsal koşullar arasındaki ilişkilere göre biçim alan bir yapı olarak görmektedir. Bu yaklaşıma göre, her zaman her yerde geçerli en iyi bir örgüt yapısından söz edilemez ve örgütlerle ilgili her şey koşullara bağlıdır. En iyi, durumdan duruma değişiklik gösterecektir. Örneğin; belirli durum ve koşullarda klasik yaklaşımın öngördüğü örgüt yapısı veya otokratik liderlik biçimi uygun olurken, başka durum ve koşullarda da bunların tam aksi demokratik liderlik biçimi uygun olabilir.

Durumsallık yaklaşımı da örgütün bir sistem olarak ele alır ve değişik durum ve koşullarda başarılı olmanın anahtarını, değişik kavram, teknik ve davranışlarda arar.

Durumsallık yaklaşımının sistem yaklaşımına getirdiği katkı, büyük ölçüde araştırma sonuçlarına dayanmasında yatmaktadır. Bu nedendir ki, 1970'lerden sonra uygulamada karşılaşılan güçlükler ve somut olarak var olan güç ve baskılardan hareket eden durumsallık kavramı gelişmeye başlamıştır. Durumsallık yaklaşımıyla örgütlerin karşılaştıkları sorunlara sadece klasik yaklaşımların katı kuralları ve varsayımları ile ya da sistem yaklaşımlarının genel ve soyut ilkeleri ile çözüm arama faaliyetlerinden vazgeçildiği görülmektedir. İşletme ayrıntılı bir biçimde yapılan araştırmalar ile çözüm aramıştır, araştırma bulguları olarak tanıyorsa, genelleme yapma yoluna gidilmiştir.

2.1.4.2.1. Durumsallık Yaklaşımı ile İlgili Araştırmalar

Durumsallık yaklaşımıyla teknoloji – örgüt yapısı, örgüt – çevre ilişkileri ve liderlik konusunda bazı araştırmalar yapılmıştır.

a. Teknoloji – Örgüt Yapısı Araştırmaları

Woodward Araştırması: Durumsallık konusunda ilk araştırma, 1965 yılında Woodward tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada, kullanılan teknoloji ile örgüt ilişkileri incelenmiş ve

örgüt yapılarının, teknolojiye göre değişik biçimlerde olabileceği saptanmıştır. Woodward, hangi yapısal değişkenlerin ekonomik başarıyı etkilediğini ortaya koymak için İngiltere’de Essex bölgesinde, kullandıkları üretim teknolojileri farklı olan 100 imalat işletmesinde inceleme yapılmıştır. Woodward’a göre, örgütlerin kullandığı üretim teknolojisi, birim ya da küçük partiler biçiminde üretim, kitle ve süre. olmak üzere, üç türdedir. Woodward, etkili örgüt biçiminin, işletmenin kullandığı teknolojiye göre değiştiğini iddia etmekteydi. Ona göre; kitle üretim teknolojisini kullanan işletmelerde, klasik örgüt biçimi ile örgüt ilkeleri daha etkili ve başarılı oluyordu. Oysa, birim (sipariş) ve süre. üretimine ilişkin teknolojileri kullanan işletmelerde ise, neoklasik ve insan ilişkileriyle ilgili örgüt yaklaşımlarını kullanan işletmeler daha etkin ve başarılı oluyorlardı.

Aston Grubu Araştırması: Durumsallık yaklaşımıyla teknoloji – örgüt arasındaki ilişkileri inceleyen bu araştırmada, örgüt yapıları ile ilgili olarak üç ana değişken üzerinde durulmuştur. Bu değişkenler; faaliyetlerin yapılandırılması, otorite yoğunlaşması ve iş akışının kontrolüdür.

Faaliyetlerin yapılandırılması; personelin davranış ve yapacağı işlerin önceden belirlenmesi, formel ve yazılı iş yapma yöntem ve rutinin geliştirilmesi, iş bölümü, yönetim kademeleri gibi öğeleri kapsamaktadır. **Otorite yoğunlaşması** ise, örgütte karar verme yetkisinin nasıl ve hangi kademelerde kullanıldığı ile ilgili bir değişkendir. **İş akışının kontrolü** de, iş akışının çeşitli kişisel olmayan yöntem ve usullerle bağlandığı, yoksa bu kontrolün emir – komuta personelinin kararlarına mı bırakıldığı ile ilgilidir.

Aston grubuna göre örgüt yapıları; örgütün amaçları, kaynakları, kullandığı teknoloji, çevre ile ilişkisi ve sahiplik durumu gibi öğeler tarafından etkilenmektedir. Ayrıca yöneticilerin kararları da yapıyı etkileyen önemli bir öğedir.

Tavistock Enstitüsünün İngiliz Kömür Madeni Çalışması: Bu çalışmada araştırmacılar, 2. Dünya Savaşı’ndan sonra İngiltere’de kömür madenlerinden kömür çıkarma işlemlerinde yapılan teknolojik değişmelerin, örgüt yapısı ve işleyişi üzerindeki etkilerini saptamaya çalışmışlardır. Kullanılan teknoloji ile örgütün çeşitli yönleri arasındaki ilişkileri kapsayan “sosyo-teknik sistem” olarak ele alınmış olan örgütler, bu çalışmanın ana konusu olmuştur.

b. Çevre – Örgüt Yapısı Araştırmaları

Burns ve Stalker Araştırması: Psikolog ve sosyolog Burns ve Stalker, yönetici ve büro personeline mülakatlar uygulayarak, makine ve elektronik endüstrisinde faaliyette bulunan 20 işletme üzerinde araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada örgüt – çevre ilişkileri üzerinde durulmuştur. Teknolojik değişiklikler ve Pazar değişiklikleri işletmelerin yönetiminde ne gibi etkiler oluşturmaktadır ya da başka bir ifadeyle işletmelerin örgüt yapıları ve yönetim uygulamaları dış çevre koşulları tarafından nasıl etkilenmektedir, konusu araştırılmıştır.

Farklı çevresel koşullara sahip olan bu işletmelerden sağlanan bilgiler ışığında yönetim sistemleri, iki temel grupta toplanmıştır. Bunlardan biri “mekanik yönetim sistemi” diğeri de “organik yönetim sistemi” dir. Mekanistik yönetim sistemi, klasik yönetim sisteminin ilkelerinin özelliklerine uygun, dengeli koşullar altında çalışan işletmeler için söz konusudur. Organik sistem ise değişen koşullara uygun olan sistemlerdir.

2.1.5. Post-Modern Yönetim Düşüncesi

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında sanayi ve ticarete yeni bir döneme girildi. Bu dönemin tipik özelliklerinden birini “globalleşme” kavramı oluşturmaktadır.

Korumacılığın önemli ölçüde kaldırılması ve gümrük oranlarının aşağı çekilmesi, yabancı sermayeye karşı geniş olanaklar tanınması ve diğer pek çok gelişme, güçlü ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların ötesine ulaşmalarına fırsat vermiştir. Bu yönüyle bakıldığında globalleşme, geniş bir ekonomik yayılım anlamına gelmektedir.

Globalleşmenin en belirgin sonuçlarından birini, rekabetin giderek sertleşmesi oluşturmaktadır. Artık dünyanın çeşitli ülkelerinde faaliyet gösteren örgütler açısından kolaycılık yerini, yoğun mücadeleye terk etmiştir.

İşte bu yeni ortamda hayatta kalabilmek ve başarıyı yakalayabilmek için yeni yönetim ve örgüt yapısı arayışları ve uygulamaları ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu çerçevede “Toplam Kalite Yönetimi”, “Benchmarking”, “öğrenen örgütler” gibi yönetim ve örgüt felsefe ve teknikleri giderek yaygın kullanım alanı bulmaya başlamışlardır.

2.1.5.1. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

Son yıllarda ekonomide, bilim ve teknolojide ortaya çıkan gelişmeler ve giderek artan rekabet ortamı, örgütleri değişime zorlamakta ve imhacı rekabet ortamında örgütler ayakta kalabilmeleri için TKY felsefesi giderek daha yaygın bir kullanım alanı bulmaktadır.

2.1.5.1.1. Kalite Kavramı ve Kalite Boyutları

Bugün için kalite denildiğinde bundan sadece mal ve hizmet kalitesi değil, organizasyonda ürünün ortaya çıkmasında etkili olan tüm faktörler (liderlik kalitesi, yönetim kalitesi, insan kalitesi, iletişim kalitesi v.b.) anlaşılmaktadır.

ASQC (Amerikan Kalite Kontrol Derneği) kaliteyi; bir mal veya hizmetin, belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü olarak tanımlarken, EOQC (Avrupa Kalite Kontrol Derneği) ise kaliteyi; bir ürünün tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi olarak tanımlamaktadır.

Juran kaliteyi; kullanıma uygunluk deresi olarak ifade etmektedir.

Diğer bir ifadeyle kalite; bir ürünün müşterinin o üründen beklentilerini ne derece karşıladığına olan inancının ölçüsüdür.

Kalite kavramını açıklarken, cazip kalite ve normal (mecbur) kalite kavramlarının tanımlarına da yer verilmelidir.

Cazip kalite; mevcut beklentilerin üzerinde, müşterilerin beklemediği ve talep etmediği ve hakkında önceden fikir sahibi olmadığı özelliklerle ilgilidir.

Mevcut kalite ise müşterinin kullanımına sunulmuş ürünlerdeki kalite, ulaşılabilir kalitedir. Mecburi kalite, müşterinin üründen mutlak beklentilerini ifade eder.

Bu tanımlardan ortaya çıkan temel nokta, kalite mutlak ve kesin olarak en iyi anlamını taşımaz. Kaliteyi belirleyen, müşterilerin beklentileridir. Başka bir deyişle kalite, ürünle ilgili beklentilerle şekillenir. Artık kalite, belirli standartlara uygunluk tanımından sıyrılarak,

günümüzde müşteri istek ve beklentilerine uyumu hedefleyen çok boyutlu bir kavram ve yaşam biçimi haline gelmiştir. Kalitenin bazı boyutları şunlardır;

- Güvenilirlik
- Zamanında teslim
- Uygunluk
- Dayanıklılık
- Servis olanakları
- Estetik
- Uygun fiyat

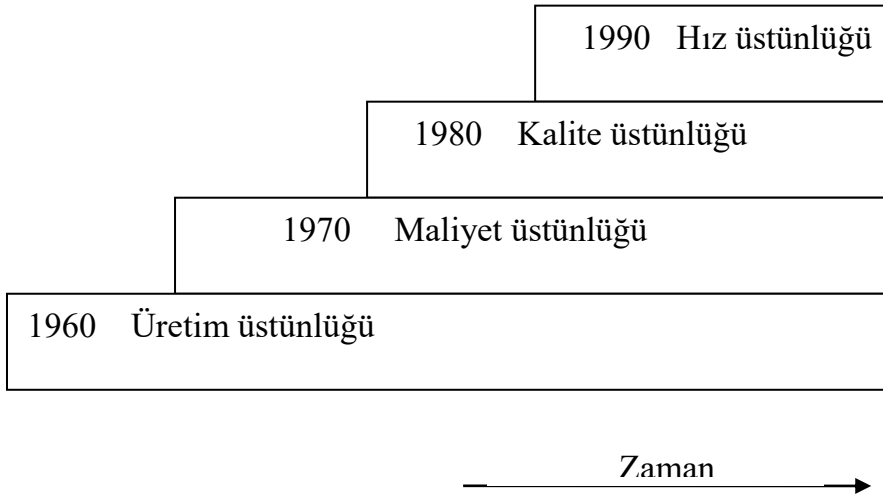
2.1.5.1.2. Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Rekabet Boyutları

Tüm dünyada kabul gören globalleşme rüzgarları, şirket ortaklıkları, teknoloji ve bilimin hızla ilerlemesi, rekabet ve işbirliğindeki bu artışlar sonucunda yönetim felsefesi de insanı bir değer olarak kabul etmiş, girdi olmaktan kurtarmış ve bilgi ve insan odaklı yeni bir düşünce sistemi geliştirmiştir. İşte bu çağımızın modern yönetim düşüncesi Toplam Kalite Yönetim Felsefesi olarak bilinen yönetim düşüncesidir.

Sözü edilen bu hızlı değişimin, rekabet unsurlarında da zaman içerisinde nasıl değişiklikler yaptığı Şekil 2.3. de görülebilir.

1960'lı yıllarda teknolojik gelişmelerin henüz yaşanmadığı dönemlerde rekabet gücünün temel ögesi; **üretim üstünlüğü** idi. Bu dönemde şirketler kitle üretim ve ölçek ekonomisi ile rakiplerine üstünlük sağlayabiliyorlardı. Buna koşut olarak aynı zaman sürecinde “ne üretirsen satılır” mantığı vardı. Talep fazlası ve arz açığı söz konusuydu. 1970'li yıllarda teknoloji tüm dünyada ülkelerin paylaştığı ortak bir kültür olmaya yani üçüncü dünya ülkelerine de girmeye başladı. Artık teknolojik liderlik bir ya birkaç ülkenin tekelinde olmaktan çıktı. Birçok ülke neredeyse aynı teknolojiyi kullanır hale geldi. Arz ile talebin nispeten dengelenmeye başladığı dönemde rekabet **maliyet odaklı** olmuştur. Aynı malı daha ucuza üreten rekabet üstünlüğünü elinde tutmaya başlamıştır. 1980'li yıllarda korumacılığın azalmaya başlaması, ekonomilerin liberalleşmesi ve uluslar arası ticaretin yaygınlaşması ile şirketler global stratejiler izlemeye başladılar. Önceki dönemlerde şirketler uluslar arası

rekabette ne ölçüde gireceklerine kendileri karar verirken bugünün ortamında kendi evlerinde vurulmaya başladılar. Artık amaç kar maksimizasyonu değil diğer rakipleri yok etmek olmuştur. Bu nedenle bugünkü rekabet anlayışı imhacı olarak isimlendirilmektedir. Tüm bu nedenlerle tüketici, ucuz ve bol ürüne doymuş ve artan bilgi ve kültür düzeyi sayesinde artan yaşam kalitesi ile yeni bir kriter arar olmuştur. Bu yeni kriter **kalite** kavramı idi. 1990'lı yıllarda **hız üstünlüğü** rekabet üstünlüğünü sağlamada kalite ve maliyet öğelerine eklenmiştir. Bu süreçte her yeni rekabet üstünlüğü sağlamada kalite ve maliyet öğelerine eklenmiştir. Bu süreçte her yeni rekabet üstünlüğü bir öncekini yok etmemiş aksine üstüne eklemiştir. İstenilen kaliteli ve ucuz ürünün hızlı yapılabilmesidir.



Şekil 2.3. Sanayi ve Ticarete Rekabet

2.1.5.1.3. TKY'nin Tanımı ve TKY Felsefesinin Özü

Güzümüze ulaşıncaya kadar uzun bir gelişme aşamasından geçen TKY, insanlığın yaşadığı değişim ve gelişmeler paralelinde her geçen gün daha yaygın bir kabul görmektedir. Yaşanan her değişim ve yenilik TKY felsefesine yeni boyutlar kazandırmaktadır. TKY'nin sürekli iyileştirme ve gelişmeyi gerekli kılması bu felsefenin zaman içinde demode olması bir yana, yeni yönetim felsefelerinin gelişimine de önderlik edeceğini düşündürmektedir.

TKY; müşteri ihtiyaç ve beklentilerini örgütün hedefi olarak gören bir anlayıştır. TKY; müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tespiti ve bunların tam ve ekonomik bir şekilde karşılanmasını amaçlayan, sürekli gelişme ve iyileştirmeyi öngören bir felsefedir.

Toplam kalitenin uygulanabilmesi için örgütte mevcut kültürün, kalite kültürüne dönüştürülmesi gereklidir. TKY aynı zamanda kültürel bir değişimdir.

TKY; bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan müşteri memnuniyeti yolu ile uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımıdır.

Özetle TKY;

- Müşteri odaklılığı temel alan,
- Sürekli gelişme ve yenilik düşüncesine dayanan,
- Ekip çalışması ve çalışanların katılımını öngören,
- İnsana saygı, güven ve onurlandırmayı esas alan,
- İşin görüldüğü yere ve kişilere yetki sorumluluk veren öğrenme sürecidir.

TKY felsefesi, mümkün olan en düşük maliyetle, müşteri memnuniyeti ile firma değerini maksimize etmeye çalışmaktır. Bu amaçlar firma içindeki bütün süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve çalışanların katılımı yani yetkilendirilmesi ve demokratik bir örgüt yapısının oluşturulması ile başarılabilmesi olanaklıdır.

TKY'nin rekabet gücünü yükseltmesini temel bir nedeni vardır. TKY bir taraftan kaliteyi yükseltirken diğer yandan verimliliği de arttırmaktadır. Oysa TKY uygulayamayan bir kuruluşta kaliteyi yükseltmek mutlaka maliyetleri de arttırmakta ve bu da rekabet gücünü azaltmaktadır. TKY bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması olası hataları önler. Böylece kayıplar azalır, fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stok, zaman kaybı, teslimattaki gecikmeler gibi olası tüm olumsuzlukları ortadan kaldırır. Tüm bunlar maliyetleri düşürür ve müşteri beklentilerini tam olarak karşılar.

2.1.5.1.4. TKY'nin Öğeleri

TKY'nin 5 temel ögesi vardır. Bunlar;

- 1- Müşteri odaklı olmak
- 2- Sürekli gelişme ve iyileşme (Kaizen)
- 3- Tam katılım
- 4- “Önce insan” anlayışı
- 5- Üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu

2.1.5.1.4.1. Müşteri Odaklı Olmak

Rekabet baskısı, işletmeleri “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp, “satılanı yapan” hale getirmektedir. Satılabilenin ne olduğunu anlamak için, “kaliteyi müşteri belirler” anlayışının benimsenmesi gerekir. Bu nedenle işletmeler ürünlerini satabilmek için müşterilerin açık ve gizli beklentilerini belirleyebilmelidir. Müşterilerle diyalog kurmak, hatta dağıtım zincirini oluşturan araçların talep ve beklentileri ile sorunlarını belirlemek TKY’de en önemli işlevdir. TKY, müşteri tarafından yönlendirilen bir kalite anlayışına dayandığından “müşteri odaklı olmak” bakış açısı ve uygulamada köklü bir değişimi kaçınılmaz bir hale getirmektedir. Bu nedenle TKY’de müşteri kavramı iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılır. İç müşteri; işletmedeki tüm çalışanları ifade etmektedir. TKY’de örgüt içinde tüm çalışanlar birbirini iş yaparken ve iş ilişkilerinde bulunurken müşteri gibi görmelidir. Dış müşteri ise ürünün nihai kurulmasını öngörür. Çünkü, dış müşterinin memnuniyeti, iç müşterinin memnuniyetine bağlıdır.

2.1.5.1.4.2. Sürekli Gelişme ve İyileştirme (Kaizen)

Kaizen Japonca bir terimdir ve sürekli gelişme anlamına gelir. Kaizen, evden işe, sosyal yaşamdan kişisel yaşama bir bütünü temsil eder. Kaizen Japon rekabet gücünün anahtarı ve en önemli ögesidir. Kaizen’in dayandığı mantık şudur; küçük adımlarla durmaksızın yapılan gelişmelerin sonucu büyük olacaktır. İşletmelerde, sürekli gelişme tüm birimlerde uygulanır ve her birimde elde edilen küçük başarılar, işletmenin bütünü açısından önemli değerler taşır. Batılı anlayışta gelişme buluşlarla sağlanır. İki gelişme arasında mevcut durumu koruma kavramı vardır. Standartlar korunur. Bu durum sistemi ve kişileri mevcut duruma kilitlemek

ve işlete körlüğüne neden olmaktadır. Gelişme ise ancak yeni bir buluş veya teknolojik ilerleme sağlandıktan sonra gerçekleşebilmektedir. Oysa Japonya’da buluşlar yerine sürekli gelişme anlayışı vardır. Gelişme küçük ama sık adımlarla, aralıklarla sağlanır. Bu durumda uyum sorunları ortadan kalktığı gibi düzenli bir gelişme sağlanır. Ayrıca Kaizen kavramının yani sürekli gelişmenin aynı zamanda buluşlar ile desteklendiği düşünüldüğünde ivmenin daha da artacağı açıktır.

Kaizen’i gerçekleştirmek için üç temel koşul vardır;

- 1- Mevcut durumu yetersiz bulmak
- 2- İnsan faktörünü geliştirmek
- 3- Problem çözme tekniklerini yaygın olarak kullanmak

Sürekli gelişmenin yararlarından bazıları şunlardır;

- Kuruluşun tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir.
- Tüm personelin aynı amaç doğrultusunda çalışması sağlanır.
- Departmanlar kendi işlerini daha verimli ve etkin bir biçimde yürütür.
- Etkileşim içinde olan departmanların ortak sorunları en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlenir.
- Verimlilik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

2.1.5.1.4.3. Tam Katılım

TKY felsefesinin temelinde tam katılım yani kaliteden herkesin sorumlu olduğu mantığı yatmaktadır. Tam katılım, bir işletmedeki tüm personelin işlerini daha iyi yapması ve müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayabilmesi için karar verme yetkisinin yaygın ve etkin paylaşımı şeklinde tanımlanabilir. Bu konu, yönetici yeterliliğinden motivasyona, iletişimden yetki devrine kadar birçok konu ile ilgilidir. Tam katılımda iki önemli unsur, üst yönetim liderliği ve ekip çalışmasıdır. Katılma; karar verme ve uygulama yetkisini uygulayıcılara devredilmesidir. Kalite kontrol çemberleri bu katılımın en somut örneğidir. Tam katılım, personelin yaratıcılığı ile işin kalitesini artırmasının yanı sıra, motivasyona olumlu katkılar yaparak verimlilik artışları sağlamaktadır. TKY insan odaklı bir yaklaşımdır. Kalite çemberleri, kalite geliştirme grupları ve süreç geliştirme ekipleri bu yöntemlerden bazılarıdır.

2.1.5.1.4.4. “Önce İnsan” Anlayışı

İnsan faktörü çalışan kişiler işlerine getirdikleri mesleki, eğitsel ve sosyal özelliklerin bir bütünüdür. İnsan faktörüne verilen değer, o işletme ya da kurumun genel yönetim politikası çerçevesinde belirlenir. TKY çerçevesinde iç müşteri, diyalog, ekip çalışması, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları, bu yönetim anlayışının “önce insan” yani birey kalitesinde düğümlendiğini gösterir. İşletme yönetiminde insan faktörüne verilen değer arttıkça işgücü verimi, işin kalitesi ve işletme için yapılan özveriler de artacaktır.

2.1.5.1.4.5. Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu

Yönetim kademesinde çalışan birinin iki temel görevi vardır;

- 1- Kuruluşun performansını arttırmaya yönelik sistemleri kurmak ve geliştirmek
- 2- Mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak

Bir işletmenin kaliteyi yakalayabilmesinin ilk ve en önemli koşulu üst yönetimin yapılacak çalışmalara önderlik etmesidir. Eğer üst yönetim kalite bilincine sahip değilse, diğer çalışanlardan bunu beklemek yanlış olacaktır. Kalitenin kurumun temel politikası haline gelmesi için öncelikle üst yönetimin TKY anlayışını benimsemesi gerekir.

Etkin bir kalite yönetimi sisteminin kurulması için üst yöneticilerin:

- Kurumun toplam kalite konusunda alacağı tavrı belirleyen politikaları oluşturmaları,
- TKY çalışmalarında görünür biçimde yer almaları,
- Kurumun içinde tutarlı bir kalite kültürünün oluşturulması yönünde faaliyet göstermeleri,
- Kalite sisteminin kurulması ve işletilmesi için gerekli kaynakları tahsis etmeleri,
- Çalışanların faaliyetlerini teşvik ve zamanında takdir ederek, kalitenin herkesin sorumluluğunda olduğu mesajını vermeleri,
- TKY’nin yaygınlaştırılması için gerekli olan tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerine önem vermeleri gerekmektedir.

2.1.5.1.5. TKY Programını Uygulamada İzlenecek Sıra

TKY programının uygulaması için izlenmesi gereken on yedi temel adım söz konusudur.

- 1- Tepe yönetim taahhüdünün ortaya konması
- 2- TKY yönlendirme komitesi ya da konseyinin örgütlenmesi
- 3- TKY yönlendirme komitesi üyelerinin atanması
- 4- TKY yönlendirme komitesi sekreterliği ve TKY tanıtım dairesi olarak TKY ofisinin örgütlenmesi
- 5- TKY ofis yöneticisi ve mensuplarını görevlendirme
- 6- Politika ve program oluşturma
- 7- Başka yerlerde TKY'yi inceleme
- 8- Ayrıntılı TKY programı
- 9- TKY konusunda kilit personel eğitimi
- 10- Eğitim materyallerini hazırlama
- 11- Ara kademe yöneticilerini eğitme
- 12- Zayıf ve güçlü yanları belirleme
- 13- Kalite kontrol öyküsü ve istatistiksel yönetim için alıştırmalar
- 14- Kalite çemberi kurma
- 15- İşlevler kesitinde yönetim hazırlığı
- 16- Taslak için yönlendirme komitesinden onay alma
- 17- Açılmış hedefleri hayata geçirme

2.1.5.1.6. TKY'nin Başarısını Engelleyen Etmenler

TKY'nin başarısını olumsuz yönde etkileyen etmenler üç grupta toplanabilir;

1- Üst düzey yönetimden kaynaklanan engeller

- Yönetim algılama hatası
- Yönetimin kendini değiştirmeye karşı direnci
- Araç odaklı olma
- Örgüt kültürü konusuna yeterli önem vermeme

- Süreç geliştirmeyi tek yönlü görmek
- Bölümler arası rekabeti özendirmek
- Danışmanla çalışma alışkanlığının olmaması
- Üst düzey yöneticilerin tutumu

2- Orta düzey yöneticilerden kaynaklanan engeller

- Astların başarısından hoşnutsuzluk
- Bölüm yöneticileri arasında rekabet
- Uzman ve mühendislerin meslek odaklı yaklaşımı

3- Çalışanlarda (yönetici olmayan personelden) kaynaklanan engeller

2.1.5.2. Benchmarking

Benchmarking, doksanlı yıllarda ABD’de bir verimlilik arayışı sloganı olarak karşımıza çıktı. Kavramın ana çıkış noktası her firman, diğerinden iyi durumda olan en az bir yönü olduğu ve bu yönün kullanılmasıyla verimliliğin arttırılabileceği mantığına dayanır.

Aslında Japonya’da “Dantatsu” (en iyinin iyisi) kavramı çok eskilerden beri bilinmekteydi. Bu kavramdan ilham alan Xerox firması, 1983 yılında benchmarkingi bir yönetsel araç olarak kullanmıştır. Bu yıllarda önemli gelir kaybına uğrayan Xerox, Japon rakiplerinin üstün özelliklerinden yararlanarak kendisine yeni çıkışlar aramıştır.

Bu açıklamalardan anlaşılacağı gibi benchmarking bir yönetim tekniği, bir yönetsel araçtır.

2.1.5.2.1. Benchmarkingin Tanımı ve Özellikleri

Benchmarking, başka birimin bir yönden sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme mütevaziliğini gösterip, onu nasıl yakalayıp, geçebileceğini öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır.

Benchmarking kavramının ne olduğunun yanında, ne olmadığının da bilinmesi, kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlamak açısından yararlı olacaktır.

- Benchmarking kaynaklardan tasarruf etmek için kullanılan bir araç değildir.
- Bir defa uygulanıp son bulacak bir çalışma değildir.
- Basit cevaplar sunan bir araştırma süreci değildir.
- Kopyalama ya da taklit değildir.
- Hızlı ve basit bir süreç değildir.
- Geçici bir heves değildir.

Benchmarking'in sahip olması gerek özellikleri de şöyle sıralayabiliriz;

- Benchmarking sürekli bir süreçtir.
- Geçerli ve değerli bilgiler edinilebilen bir araştırmadır.
- Yeni fikirler kazanmak için pragmatik bir çalışma ve öğrenme sürecidir.
- Zaman alan, yoğun çalışma ve disiplin gerektiren bir süreçtir.
- Her türlü işletme faaliyetlerini geliştirmeye yarayacak bilgileri sağlayan güçlü ve uygun bir yönetsel araçtır.

Benchmarking'in ne olup olmadığı değerlendirildiğinde, kavramın işletmeye dönük bir bakış açısı ve değişime yatkın bir kimlik kazandırmaya çalıştığı söylenir. Benchmarking uygulamalarında müşterinin önemli bir rolü vardır. Çünkü müşteri, malın mevcudiyetinin temel nedenidir. Müşteri tatmin edildiği oranda ürün yaşayacak, ürün yaşadıkça firmayı yaşatacaktır. Kuşkusuz, müşteri-firma arasında yoğun etkileşimin yaşanması yöneticinin eleştiriye açık olmasını gerektirecektir. Bu süreç esnasında firma için çok yararlı olan öğrenme süreci de başlatılmış olacaktır.

2.1.5.2.2. Benchmarking'in Nedenleri

İşletmecilikte her uygulamanın bir nedeni vardır. Benchmarking uygulamalarının nedenleri aşağıdaki gibidir;

- I. Farkı belirlemek; müşterilerinizin neden rakiplerinizin değil de sizin malınızı satın aldıklarını belirlemelisiniz.

- II. Mümkün olan en yüksek standartları belirlemek; işletmenin dünyanın en iyi süreçleri belirlemeli, böylece içinde bulunduğu sektörün en üst sonuçlarını hedeflemeli.
- III. Sınıfının en iyisini öğrenmek; dünyanın her yerinde denenmiş ve başarıya ulaşmış süreçleri incelemek ve riski en düşük olanı uygulama şansını benchmarking verir.
- IV. Düşüncelerin sinerjisini yaratmak; başkalarının neyi iyi yaptıklarını, kendi süreç ve personeliniz ile karşılaştırıp, ödünç alınacak hangi unsurun, arzuladığınız gelişme düzeyine sizi ulaştıracağını bulmanız gereklidir.
- V. Performans üzerinde odaklanma; her firmanın, hızlı, sürekli biçimde Pazar koşullarıyla başa çıkmasını sağladığı için benchmarking, performans arttıran önemli bir araçtır.

2.1.5.2.3. Benchmarking'in Amaçları ve Faydaları

Genel olarak bakıldığında benchmarking, rekabet edebilme gücünü arttırmak, müşteri tatminini sağlamak, yeni fikirler edinmek, hedef belirlemek, işletme performansını arttırmak, tahminde bulunmak ve stratejik planlama yapmak gibi amaçlara hizmet eden bir araçtır.

Daha öncede belirtildiği gibi bu yönetsel aracı kullanmanın öncelikli amacı rekabet üstünlüğünün sağlanmasıdır. Rakipleri yakalamakla yetinmeyip, onları aşmak ve en iyi olabilmek en büyük hedeftir.

Müşteri istekleri benchmarking kullanılmadığı takdirde ancak geçmişe bakarak, önseziler veya araştırmalar sonucu elde edilen tahminlere dayanarak yapılabilir. Oysa benchmarking ile pazarın gerçekleri görülür ve objektif değerlendirmeler yapılır.

Benchmarking ile verimlilik gerçekçi bir biçimde ölçülebilir, etkin amaç ve hedefler saptanır. Benchmarking dış çevreyi de dikkate aldığından bu açıdan etkin ve güvenilir bir araçtır. Benchmarking, sistematik bir karşılaştırmalı ölçme yöntemi olarak da görülebilir.

Benchmarking'in amaçları kısaca şunlardır;

- ❖ Kuruluşun amaç ve hedeflerini saptamakta yardımcı olmak,
- ❖ Hedef ve amaçlara ulaşmak için gereken en iyi uygulamaları saptamak,

- ❖ Hedefleri, amaçları ve uygulamaları geçerli kılmak,
- ❖ çalışanlarda motivasyon sağlamaktır.

Benchmarking'in işletmeyi yukarıda sözü edilen amaçlara ulaştırabilmesi sonucunda aşağıdakilere de ulaşılır;

- ❖ Müşteri istekleri en iyi biçimde karşılamak,
- ❖ Gerçekçi amaç ve hedefler saptamak,
- ❖ Rekabetin en üst düzeyine ulaşmak,
- ❖ En üstün uygulamaları gerçekleştirmek ,
- ❖ Çalışanların motivasyonu yükseltmek.

Benchmarking sayesinde işletmeler sadece kendi iş süreçlerine odaklanmaktan kurtulup, çevrelerinde neler olup bittiğine bakma ve çevrelerindeki örnekleri inceleme fırsatını bulurlar. Diğer işletmelerin incelenmesi ve iyi örneklerin bulunmasıyla, işletmeler bazı noktalarda işletme körlüğünden kurtulma olanağına sahip olurlar. Bazı durumlarda da en iyi uygulama örneğinin öğrenilmesi, işletmeye sıçramaları bir gelişimi yakalama fırsatını verir.

2.1.5.2.4. Benchmarking Uygulama Süreci

Benchmarking uygulama süreci; planlama, analiz, harekete geçme ve bütünleşme ve olgunlaşma olmak üzere başlıca dört aşamada tamamlanır.

Planlama; benchmarkinge konu olacak değişken bu aşamada saptanır. Firmanın iyileşmeye açık yönleri belirlenir ve çalışma yapılması gereken konular saptanır.

Analiz; kendini iyi tanımayan bir firma, yararlı benchmarking çalışması yapamaz. Bu nedenle öncelikle kendisini analiz ederek zayıf ve güçlü yönlerini saptamalıdır.

Harekete geçme ve bütünleşme; bu aşama yoğun iletişime sahne olur.İşletmenin tüm bölümlerine benchmarking sonuçları duyurulmalı, en ufak bir soru işaret kalmayacak biçimde konu tartışmaya açılmalıdır. İlgililere gereken eğitim desteği verilere, benchmarking yapılan firmayla kusursuz bir bütünleşme sağlamaya yetecek alt yapı hazırlanır.

Olgunluk; benchmarking kararı işletme için kısa vadeli bir çaba olarak algılanmamalıdır. Benchmarking çalışmaları uzun zaman, yoğun çaba gerektiren yoğun işletme bütünüdür. Sürekli aramayı, ölçmeyi, değerlendirmeyi, yaratıcılık gerektiren çalışmaları kapsar.

Bir kuruluşu mükemmelliğe götüren yol, kendini rakipleri ve dünyadaki en iyi uygulamalarla sürekli olarak kıyaslamaktan ve üstün uygulamaları uyarlamaktan geçmektedir. Benchmarking tekniğinin kalite geliştirme kavramının bir temel taşı olarak giderek artan bir oranda kabul görmesi, Amerikan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülünün evriminde de gözlenmektedir. Ödülün konulduğu 1988 yılında toplam puanlamada yalnızca %17,5 oranında bir ağırlığa sahip olan benchmarking uygulamaları, altı yıl içinde %55 ağırlıkla Baldrige ödülünün 1000 puanlık skalasında en yüksek yetkiye sahip yönetim kavramı durumuna gelmiştir. Süreç yönetimi, yetkilendirme, elemanların katılımı ve stratejik kalite planlaması da dahil olmak üzere hiçbir yönetim kavramı Baldrige kriterleri üzerinde benchmarking kadar önemli bir ağırlığa sahip değildir.

2.1.5.3.Öğrenen Örgütler

Öğrenen örgütler kavramını ilk olarak 1990 yılında Peter Senge “Beşinci Disiplin” adlı eserinde kullanmış, kavram daha sonra kabul görerek giderek yaygınlaşmıştır.

İşletmeler, globalleşme sonucunda artan rekabet ve değişime uyum gösterebilmek için, değişen koşullara uygun bilgiyi toplayı değerlendirmek, gerektiği şekilde kullanma ve yine zamanı geldiğinde yenisiyle değiştirmek zorundadır. Öğrenerek kendisini yenileyen, ortaya çıkan değişime uyumu başaran öğrenen örgütler, hedeflerine daha kolay ulaşmakla, yapmak ve uygulamak istedikleri değişiklikleri daha çabuk hayata geçirebilmektedirler.

2.1.5.3.1. Öğrenen Örgüt Kavramı

Öğrenen örgüt kavramı, çok çeşitli şekillerde tanımlanabilir, aşağıda bazı tanımlar yer almaktadır;

Öğrenen örgüt, bilginin ortaya çıkarılması, elde edilmesi ve transfer konusunda biçimlendirilmiş bir yapı olup, bu yeni bilgi ve anlayışın örgütün davranışını değiştirmesi şeklinde tanımlanabilir.

Bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunları değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, çalışanlarını geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir yapıya, öğrenen örgüt denir.

Öğrenen örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim halinde oldukları için değişime anında tepki verirler ve çoğunlukla da değişimin önünde yer alarak değişimi yaratarak onu yönetirler. Örgütün bunu başarabilmesinin yolu kendisini ve alt elemanlarını iyi tanımada yatmaktadır.

2.1.5.3.2. Öğrenen Örgüt Olmanın Gerekliliği

İşletmeyi öğrenmeye zorlayan değişim güçleri oldukça çarpıcıdır. İşletmenin yoğun rekabet ortamında yaşamayı öğrenme hızları, dışsal ortamdaki değişim hızına eşit ya da bundan fazla olmalıdır. Aksi takdirde örgüt, zamanla gerileyip küçölmeye ve yok olmaya mahkum olur.

Öğrenmenin olabilmesi, yeni fikirlerin varlığına bağlıdır. Fikirler kimi zaman kuruluş içinde aniden ortaya çıkabilir veya çevre ile olan sürekli etkileşim sonucu dışarıdan alınır ve örgüt içinde dönüşöme tabi tutulur, içselleştirilir ve uygulamaya konulur. Çevresini inceleyen örgütler, hem çevresinin hem de kendilerinin başarı ve başarısızlıklarından öğrenirler. Bu durumda öğrenen örgüt olmanın gereklerini şöyle özetleyebiliriz;

- İş dünyasında ayakta kalmak,
- Rakiplerini geçmek,
- Alanında lider olmak,
- Müşterilerin ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmek,
- Kar maksimizasyonu sağlamak,
- Hataları minimize etmek,
- Sinerji oluşturma,
- Motive edici iş ortamı oluşturmak,

- Çalışan elemanın seviyesini yükseltmek,
- Örgütün gücünü arttırmak, çalışanların beceri kazanmasını desteklemek,
- İş ortamında yeni bir ruh vermek,
- Yeni ürün bilgi ve hizmetlere katkıda bulunmak.

2.1.5.3.3. Öğrenen Örgütün Özellikleri

Öğrenen örgütlerin temel özellikleri beş ana başlıkta toplanabilir:

Sistematik Problem Çözme; Yoğun olarak kalite hareketinin felsefesi ve metodları üzerine kuruludur. Altında yatan fikirler;

- Problemin teşhisi ve çözümü için tahmine dayalı metodlar yerine bilimsel metodlar kullanmak,
- Gerçeklere dayalı yöntem,
- Bilgileri derlemek ve değerlendirmek için basit istatistiksel yöntemler kullanmak.

Yeni Yaklaşımlar Deneme; Bu faaliyet, yeni bilgiyi sistematik olarak aramayı ve test etmeyi içermektedir. Amaç, yüzeysel bilgiden derinliğine anlama sürecine geçmektedir. Problem çözmeden farklı olarak deneyler, mevcut zorlukları değil fırsatları ve genişleyen ufuklar tarafından harekete geçirilirler. deneyler; devamlı programlar ve bir defaya mahsus eneme projeleri olarak iki farklı forma sahiptirler.

Devamlı programlar, bilgiyi arttırmak üzere tasarlanmış ve sürekli iyileştirme programının dayanak noktalarıdır ve daha çok imalat hatalarına yöneliktir. Deneme projeleri ise, genellikle deneylerden daha geniş çaplı ve karmaşıktır. Seçilmiş bir kısım veya bölümde, yeni örgütsel yetenekler geliştirmek amacıyla girilen sistem çağında değişiklikleri içerirler. Geçmişle bugün arasında kesin ayrıntıları temsil ettikleri için genelde sıfırdan başlayarak tasarlanırlar.

Geçmişe Ait Tecrübelerden Öğrenme; İşletmeler, başarılarını ve hatalarını gözden geçirmeli ve kendilerini sistematik olarak değerlendirmeli ve alınan dersleri çalışanlara açıkça ulaştırabilecek şekilde kaydetmelidir. 150’den fazla yeni ürün üzerinde yapılan bir çalışma “hatalardan öğrenilen bilginin daha sonra kazanılandan daha etkili olduğunu” göstermiştir.

Başkalarından Öğrenme; Öğrenme sadece kendini analiz etme yöntemi ile sağlanmaz. Bir başka yol, çevrenin incelenmesidir. Burada “en iyi endüstriyel uygulamaların bulunmasını, analiz edilmesini, adaptasyonunu sağlayan sürekli bir araştırma ve öğrenme tecrübesi” olan benchmarking karşımıza çıkmaktadır.

Benchmarking kadar verimli diğer bir fikir kaynağı da müşteridir. Müşteriler, güncel ürün bilgisi, rekabetçi karşılaştırmalar, değişen tercihler konusunda geribildirim sağlayabilirler.

Dışardan gelen fikirlerin kaynağı ne olursa olsun, özellikle alıcı bir ortam olmalıdır. Yöneticiler eleştirilere ve kötü haberlere açık olmalıdır.

Bilginin Aktarılması; Öğrenmenin yerel bir olayın ötesine geçmesi için öğrenilen bilginin, işletme içerisinde çabuk ve etkin şekilde yayılması gereklidir. Yazılı, sözlü ve görsel raporlar, ziyaretler ve geziler, personel rotasyon programları, eğitim ve geliştirme programları gibi çeşitli mekanizmalar bu süreci destekler.

2.1.5.3.4. Örgüt Modelleri ve Yeni Arayışlar

Örgütün, öğrenen örgüt haline dönüşmesi, evrim geçirmesiyle mümkün olmuştur. Tarihsel açıdan değerlendirildiğinde öğrenen örgütler gelişme sürecindeki son evreyi simgelemektedir. bu açıdan bakıldığında örgütlerin aşağıdaki biçimde geliştiği söylenebilir;

- Bilen örgütler,
- Anlayan örgütler,
- Düşünen örgütler,
- Öğrenen örgütler.

Bilen örgüt, anlamını klasik yönetim anlayışında bulmuştur. En yaygın kavramlar “rasyonellik” ve “en iyi” kavramlarıdır. Örgütteki komuta ve kontrol yaklaşımı; rasyonellik ve en iyi kavramlarının bir uzantısı olarak gelişmiştir. İş, ön planda, işgörenler ikinci plandadır. Bilen örgütlerin temel özellikleri şunlardır;

- İnsana önem vermezler,
- İnsanın kendini geliştirmesi ve yaratıcılığı önemsizdir,
- Her şeyi iyi yapmanın bir yolu vardır. Bu yol bulunduğunda doğrudur. Tekrar tekrar araştırmaya gerek yoktur.

Anlayan örgütün yaklaşımı, bilen örgüttekinden farklıdır. Tek bir en iyi yol olduğundan çok, koşullara ve kişisel anlayış ve değer yargılarında bağlı olarak değişik iyilerin olabileceğini vurgular. Anlayan örgüt aşamasına gelindiğinde, çalışanlar sadece üretimin tamamlayıcı bir parçası değildir. İnsanın motivasyonu ve mutluluğu ile verimlilik arasındaki ilişkiler önem kazanmıştır. Anlayan örgütlerin özellikleri şöyledir;

- Bilmek ve kuralların ötesinde kurum kültürlerine önem verilir,
- Çalışanlar, kendilerini kuruma ait hissederek,
- Bilen örgütlere nazaran insan daha ön plandadır,
- Kurum kültürü ve yazılı olmayan kuralların bir süre sonra katılaşması söz konusu olabilir,
- Bir süre sonra katılmış kültürün etkisi altında kalan insanlar “burada işler böyle yapılır” anlayışı içinde her türlü yeniliğe karşı çıkabilirler.

Düşünen örgütün temel yaklaşımı; yönetim tekniklerinin, işletmenin aksayan yönlerini düzeltici araçlar olarak görülmesidir. Örgüt faaliyetlerinde bir aksama varsa, örgüt bunu düzeltecek ve bunun bir daha ortaya çıkmasını engelleyecek önlemleri alacak ve hatayı minimize edecek sistem ve modelleri geliştirecektir.

Düşünen örgütlerin temel özellikleri şöyle özetlenebilir;

- Olayların temeline inerler,
- Sistematik, katılımcı ve insan odaklıdır,
- Düşünen örgütlerin temel özelliği değişimi görüp uyum sağlamaya çalışmalarıdır.

Öğrenen örgütler, örgütsel gelişim sürecinin son aşaması ve değişim çağının örgütleridir. Öğrenmeyi teşvik eden, çalışanların gelişimini ön plan tutan, açık iletişim ve yapıcı diyalog

kurmayı öne çıkaran alternatif bir örgütlenme biçimidir. Öğrenen örgütlerin temel özellikleri şunlardır;

- Öğrenen örgütlerde herkes fikrini söyleme, senaryolar oluşturma ve yönetime müdahale etme hakkına sahiptir..
- Çalışanların ilişkisi esas alınır.
- İnsanların sınırlandırılması yerine, her türkü fikrin ortaya çıkmasından yana bir anlayış mevcuttur.
- İnsan çok önem verilir, insanların belirli bir kalıba sokulmasına, insanlara getirilecek dayatmalara karşı çıkılır.
- “Bırakın insanlar düşündüklerini ifade etsinler, hiç olmaz denilen, çok uçuk fikirlerden bile işe yarar senaryolar çıkabiliyor” düşüncesi egemendir.

3. YÖNETİM İŞLEVLERİ

Kuruluş statüleri, sermaye birikimi ve niceliği, teknik özelliği ve çalışma alanları birbirinden çok farklı olan işletmelerin sonuçta amaçları hep aynıdır. Her işletme, genel hatlarıyla;

- Üretimi artırmak,
- Ürettiği mamullerin kalitesini yükseltmek,
- Üretim maliyetlerini düşürmek, dolayısıyla karını çoğaltmak çabasındadır.

Bu nedenle, işletmede mevcut bütün olanakların ve kaynakların bu amaçlara uyularak düzenlenmesi, uyumlu biçimde yürütölmesi gerekir.

Bir çok işletme ekonomisi yazınında yönetim, “Üretim öğelerinin en rantabl şekilde kombine edilmesi faaliyeti” ya da “İşletme işbirliği çabalarının uyumlaştırılması” olarak tanımlanmaktadır.

Hangi tür işletme olursa olsun, işletmedeki mevcut olanak ve kaynakların işletmenin amaçları doğrultusunda planlanması, faaliyetlerin bu doğrultuda düzenlenmesi ve yürütölmesi gerekmektedir. Bu faaliyetleri yerine getiren işletme işlevi **yönetim** olmaktadır.

Yönetim işlevleri, çeşitli bilim adamlarınca farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Örneğin; geleneksel yönetim kuramcılarından Gulick ve Urwick, bu işlevleri İngilizce sözcüklerin baş harflerinden oluşan “POSDCORB” sözcüğüyle aşağıdaki gibi belirlemeye çalışmışlardır.

- Planlama (Planning)
- Örgütlenme (Organising)
- İşgören yönetimi (Staffing)
- Yönelme (Directing)
- İletişim (Reporting)
- Bütçeleme (Budgeting)

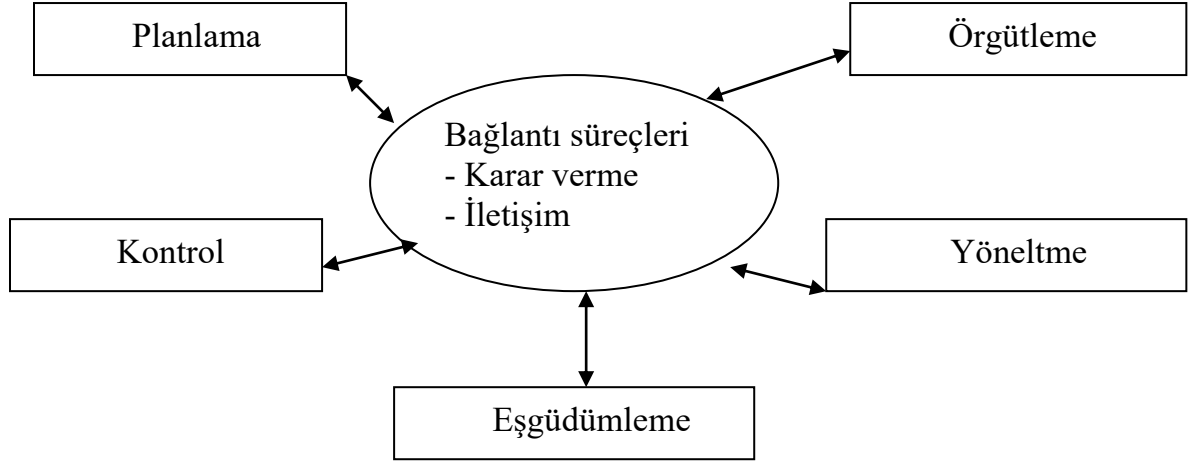
İşletme bilimiyle uğraşanların çoğunluğu, yönetimin temel işlevlerini Fayolist yaklaşıma göre;

- Planlama,
- Örgütleme,
- Kaynakları bir araya getirme,
- Yön verme,
- Kontrol

gibi işlevlere ayırarak inceleme konusu yapırlarken, çağdaş yönetim kuramcıları, yönetim faaliyetlerinin ilk ayrımını yapan Fayol'un gruplamasını belli ölçüde değiştirmişlerdir ve genellikle şu biçimde ele almışlardır;

- Planlama,
- Örgütleme,
- Yönelme,
- Eşgüdümleme,
- Kontrol.

Projenin akışı içinde de, yönetim işlevleri bu biçimde ele alınarak ana hatlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca yönetim işlevlerinin uygulama aşamalarında önemli bir yere sahip olan ve aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi, yönetim işlevlerinin ele alınmasını izleyen kısımda bağlantı süreçleri olan “karar verme” ve “iletişim” konularına yer verilecektir.



Şekil 3.1. Yönetim İşlevleri

3.1. Planlama

Planlama, girişimin tümünü ya da herhangi bir birimini ilgilendiren geleceğe yönelik alternatif hareket biçimleri arasında bir seçim yapmaktır.

Planlama hizmeti bir temel seçim işlemidir ve değişik işlem ve karar biçimlerinin bulunması halinde geçerlidir. Bu durumda planlama, büyük ölçüde karar verme aşamaları arasında olur.

Planlama, önceden ne yapılacağına, nasıl yapılacağına, neden yapılacağına, ne zaman yapılacağına, nerede yapılacağını ve bunları kimin yapacağına karar vermektir. Planlama bir süreci, plan ise bir sonucu ifade eder. Planlama, planı ortaya çıkarmak için sarfedilen gayretleri, plan ise bir karar veya kararlar toplamını ifade eder.

Planlama entellektüel bir hizmettir. Gerekli rotaların bilinçli bir biçimde kararlaştırılması, bilimsel ve deneyimsel tahminlere dayanarak kararsızlık ve belirsizlik hallerinin en aza indirilmesidir. Böylece girişimin risk alanından uzaklaştırılması gerçekleştirilmiş olmaktadır. Bu durumda etkili bir planlama;

- Geçmiş bilgilerin analizini,
- Mevcut durum içinde karar verilmesi ve
- Geleceği dönük değerlemeyi gerektirir.

3.1.1. Planlamanın Amacı ve Planlama İlkeleri

Planlama, örgüt faaliyetlerini önceden tanımlanmış ve kararlaştırılmış amaçlara doğru yöneltir. Eğer bir örgütte planlama yoksa, örgüt faaliyetleri gelişigüzel bir hal alır ve bu durum, örgüt amaçlarının gerçekleşmesini sağlar.

Planlama sürecinin olduğu ortam dört ana ilkenin bir araya gelmesiyle belirlenir;

- 1. Yapılan temel ve yardımcı planların girişim amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlaması gerekir:** Plan tek başına girişimi başarıya götüremez. Planla birlikte eyleme geçmek gereklidir. Plan, eylemleri amaçlarına doğru yönlendirir ve amaçlara ulaşacak biçimde yoğunlaştırır.
- 2. Planlamanın üstünlüğü ilkesi:** Diğer yönetim işlevlerinin başarıya ulaşması önce planlama hizmetinin sağlıklı biçimde yürütülmesi ve mantıklı plan hedeflerinin ortaya konulmasına bağlıdır.
- 3. Planlamanın geniş kapsamlı bir karakter göstermesi gereği bir başka ilkedir.** Tüm yönetim işlevleri, bütün yönetim işlemlerini içerir. Yönetim işlemlerini yürüten her yöneticinin bir hiyerarşik kademesi, örgütlenme ilkelerinden doğan sorumluluğu, yetkileri ve bu yetkileri sınırlayan bir yönetim alanı vardır. Planlamayı, yönetici gerçekleştirdiğinden yapılan plan, o kademe yöneticisinin saptayacağı ya da üst basamaktan gelecek politika ve yaptırım kararları çerçevesinde kalacaktır.
- 4. Planların etkinliği ilkesi;** İnsan faaliyetlerinde işbirliğini belirleyen ve düzenleyen yönetim sistemi için, etkinlik kavramının uygulanabilir hale getirilmesi son yılların en yoğun çalışmaları arasındadır. Bir plan etkinliği, o planın formüle edilmesi ve çalıştırılması için katlanılan, görünen ve görünmeyen maliyetleri dengeleme koşuluyla, girişim amaçlarına yaptığı katkı miktarıyla ölçümlenir.

3.1.2. Planlamanın Özellikleri

Planlama, kaynakların en verimli şekilde kullanılması için, işletmenin amaçlarını seçenekler arasında tercih ederek saptamak ve çalışmalarını da seçilmiş olan amaca en etkili olarak ulaşmayı sağlayacak biçimde düzenlemek olduğuna göre, aşağıdaki özellikleri göstermesi gerekir;

- a. Planlama kaynakların en verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.
- b. Planlama bir seçim ve karar sürecidir.
- c. Planlama geleceğe dönük bir süreçtir.
- d. Plan esnek ve dinamiktir.

3.1.3. Planlama Sürecinin Temel Ögeleri

Planlama sürecinin üç ögesinden söz edilebilir;

1- Mevcut Durumun Değerlendirilmesi

Planlama sürecinin temeli, mevcut durumunun bir değerlendirmesinin yapılmasıdır. Örgütün görevinin açık bir biçimde belirlenmesinden sonra işletmenin bu göreve karşı güçlü ve güçsüz noktalarının analiz edilmesi gerekir. Yönetici bunu yaparken, belirlenen hedeflerin başarılmaları için gerekli kaynakların, personel, materyal, para, tesisler ve makinelerin durumuna bakacaktır.

2- Zaman Etmeni

Planlamanın ne kadar süreyi kapsayacağı konusudur. Planlar kısa, orta, uzun vadeli olabilir. Planların süresi örgütün yaptığı işe göre değişebilir. Örneğin; kozmetik sanayiinde plan 5-10 yıllla sınırlı olabilirken, orman ürünleri sanayiinde 50 yıla kadar çıkabilir. Uzun ve kısa vadeli planlar birbirini bütünler. Yönetici kısa vadeli planları, uzun vadeli planların içinde yürütürse başarılı olur.

3- Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi

Etkili bir planlama, toplanan verilerin niceliği ve niteliğiyle yakından ilgilidir. Planlamacı güvenilir bilgi kaynaklarını saptayarak bunları gerekli zamanlarda kullanmalıdır. Ayrıca toplanan bu bilgileri örgütlemeli, değerlendirmeli ve kullanımına göre ayırmalıdır. Dosyalama sistemi bu konuda oldukça yardımcıdır. Bilgisayarların kullanılıőı veri saklamayı çok kolaylaőtırmıőtır.

3.1.4. Planlama Süreci

Planlama süreci dört aşamadan oluőtmaktadır.

1. Misyon açıklamaları ve vizyon
2. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi
3. Amaçlara ulaştıracak alternatif yolların belirlenmesi
4. Alternatifler arasında seçim yapılması

1- Misyon açıklamaları ve vizyon: İşletmelerin varlık nedenlerini açıklamaları veya ne tür bir işletme olarak kendilerini görmek istediklerini belirtmeleri, işletmelerin misyon açıklamasıdır. Misyon; işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, işletmenin varlık nedeninin ifade eder.

Misyon, uzun dönemde işletmenin başarısını artırmanın ve stratejik yönetimin etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturan en önemli kavramdır.

İşletmelerin misyonunu ifade eden açıklamalarda şu konulara dikkat edilmelidir;

- İşletmenin genel felsefesi ve iş yapma felsefesi,
- İşletmenin kendini nasıl gördüğü,
- Hangi müşteri kitlesi veya pazara hizmet sunulacağı,
- Üretilecek temel mal ve hizmetlerin neler olduğu,
- Kullanılacak temel teknolojiler,
- Büyüme ve karlılık konusundaki düşünceleri,

- Genel olarak vermek istediği imaj.

Yukarıdaki hususlar yazılı hale getirerek tüm ilgililere dağıtma nedenleri aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Varlık nedenini yazılı hale getirerek açıklayan bir işletmenin tüm personeli neyi, neden yaptıklarını daha iyi anlamakta inisiyatif kullanabilmekte ve kendi kişisel yeteneklerinin işletmeye nasıl katkıda bulunabileceğine daha iyi karar verebilmektedir.
- Misyon açıklaması, işletmelerin toplumdaki imajın belirlemektedir.
- Motivasyon açıklandığı ve özellikle üst kademe yönetim tarafından benimsendiği durumlarda işletmelerin gereksiz büyümeleri ve ilgisiz sektörlere girmeleri önlenmektedir.
- İşletmeler stratejik plan ve programları daha rahat yapma ve değerlendirme olanaklarına kavuşmaktadır.
- Kamuoyu işletmeleri daha iyi değerlendirmekte ve halkla ilişkiler daha rahat yürütülmektedir.

Vizyon, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktadır. Vizyon, bir işletmenin gelecekte arzu ettiği durumu gösteriri, hayal edilen geleceği hedefler.

Vizyon, peşine düşülen bir hayal, misyon ise, bu hayale kavuşmak için özelleştirilmiş ve başarılması gereken bir amaçtır.

2- Amaç ve hedeflerin belirlenmesi: Bu aşamada, işletmenin veya herhangi bir birimin, gelecekte belli bir zaman süresi içinde neyi, ne miktarda gerçekleştirmek istedikleri veya hangi konumda olmak istedikleri karara bağlanır.

Amaçlar, işletme faaliyetlerinin kendilerine yönlendirildiği sonuçlardır. Eşgüdümlü faaliyetler için örgütsel amaçlar şarttır. Örgütsel amaçların özellikleri;

- Örgütün çeşitli hiyerarşik kademelerinde belirlenen amaçlar bir üst düzey tarafından belirlenen amacı bütünlemelidir.

- Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçlar birbirini güçlendirmelidir.

Örgütsel amaçlar, bireysel amaçları güçlendirir. Aynı zamanda bireysel amaçlar da örgütsel amaçları güçlendirebilir. Bu karşılıklı güçlendirme örgüt yaşamı ve başarısını anlamakta başlangıç noktasını oluşturur. Örgütler, bireylerin kendi bireysel amaçlarına ulaşmaları için yardımcı olurken, bu durumdan kendileri de yararlanırlar, aynı şekilde bireyler de örgütlerin örgütsel amaçlara ulaşmalarına yardım ederken, bu durumdan birey olarak kendileri de yararlanırlar.

Amaçları belirlerken yapılacak hatalar ve yanlışlıklar verim kayıplarına yol açacağı için amaçlar belirlenirken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir;

- Amaçlar açık ve kesin olmalıdır.
- Amaçlar belirlenirken astların da katılımı sağlanmalıdır.
- Gelişmeler sık sık gözden geçirilmelidir.
- Amaçlar gerçekçi ama iddialı olmalıdır.
- Amaçlar arasında eşgüdüm bulunmalıdır.
- Amaçlar en iyi verilere dayandırılmalıdır.
- Amaçlar esnek olmalıdır.
- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.

3- Amaçlara ulaştıracak alternatif yolların belirlenmesi: Bu aşama, gelecekte belli bir zaman süresi sonunda ulaşılması kararlaştırılmış durum veya konuma “nasıl”, “ne yaparak” ulaşılabileceğinin irdelenmesi, incelenmesi ve bu yolların belirlenmesini kapsar. Burada yaratıcı olma, mevcut yollardan farklı yollar bulabilme, riski az yol bulabilme gibi hususlar söz konusudur. Bu aşamanın sonunda, belirlenmiş hedeflere ulaştıracak yollar ortaya çıkmış, gerekli özellikleri ve şartları açısından değerlemeye tabi tutulmuş, olumlu ve olumsuz yönleri itibariyle sıralanmış olacaktır.

4- Alternatifler arasından seçim yapma: Yönetici alternatiflerden birini seçer. Bu aşamanın özelliği seçim yapmadır. Seçim yapma bir yöne kanalize olma işidir.

3.1.5. Planların İçeriği

Bir işletmede planların içeriği ve türlerinin saptanması aynı zamanda, o işletmedeki planlama hizmetlerinin kapsamı hakkında da bilgi verir. Bunlar; politikalar, prosedürler, kurallar, programlar vb. olarak belirlenebilir.

3.1.5.1. Politikalar ve Politika Türleri

Politika, bir faaliyet veya eylemin kılavuzu, yol göstericisi ya da bir amaca ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır.

Politika, yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisidir.

İŞletme politikasının saptanması yöneticiye ait ağır sorumluluktur. Yönetici, yönetimin kesin kararlarını daha önce saptanmış bulunan politikalara uygun biçimde verir.

Politikalar, hiyerarşik katlara paralel olarak sınıflandırılmaktadır. Bu suretle politikalar, en geniŐi tepe yönetime rastlamak üzere, aşağıya doğru gittikçe daralan ve spesifikleŐen bir gelişme gösterir.

Yüksek yönetim kademesinde bir politika, işletmenin tümünü ilgilendirir ve çeşitli politikalar arasında bağlar kurar.. temel teknik işlevlerin başladığı düzeyde, bunlarla ilgili spesifik politikalar söz konusu olur. Örneğin; finansman ya da tedarik işlevinin başladığı kademedede politikalar, tedarik işlevi sınırlarına kadar daralır. Aynı biçimde üretim yönetimi kademesinden itibaren, politikalar üretim sınırları içerisinde kalır.

Politikalar işletmede karar alma işlevi sırasında gerekli olan düşünme olayın rehberlik eder, düşünceleri sağlıklı ve mantıklı sonuçlara yöneltir. Politikalar st kademenin empoze ettiği sınırlar içinde kalmaya zorunlu olan alt kademe yöneticiler tarafından kişisel yorumlar yapılmasına mecbur kalmayacak kadar açık ve anlamlı olmalıdır.

İŞletmelerin politikaları çeşitli yönlerden sınıflanabilir;

- a. İlgili oldukları işletme faaliyetlerine göre politikalar; Üretim politikası, satış ve sürüm politikası, ücretleme politikası vb.
- b. İlgili oldukları yönetim işlevlerine göre politikalar: Planlama politikası, örgütlenme politikası, yöneltme politikası, yöneltme politikası, koordinasyon politikası, kontrol politikası.
- c. Etki ve sonuçlarına göre politikalar: Etki ve sonuçları esas alarak işletme içinde veya dışında kalan politikalara işletme içi ve işletme dışı politikalar denebilir. Üretim, muhasebe, personel vb. politikalar işletme için; satış, finansman, fiyat, maliyet politikaları, işleme içi ve dışı; işletmenin dışında yer alan çıkar grupları ile olan ilişkilerle ilgili politikalar ise, daha çok işletme dışı politikalar niteliği taşırlar.
- d. Politikaları belirleyen veya kullananların hiyerarşideki yerlerine göre politikalar: Temel politikalar, genel politikalar ve bölümlere ilişkin politikalar olmak üzere üçe ayrılabilir. Şekil 3.2. bu politika tiplerini, bunları kullanan yönetici sınıflarını, kapsam alanlarını ve önemlerini göstermektedir.

Politika tipi	Kullananlar	Etki alanı	Kapsamı	Önemi
Temel	Üst düzey yöneticiler	İşletmenin bütünü	Çok geniş	Çok fazla
Genel	Orta düzey yöneticiler	Bazen bütüne, bazen büyük kısımlara	Özel ve sınırlı	Orta
Bölüme ilişkin	Alt düzey yöneticiler	Günlük gereksinimleri karşılan bölüm faaliyetleri	Belirli ve sınırlı	Az

Şekil 3.2. Politika tipleri, yönetici sınıfları, kapsam alanları ve önemleri

Politika türleri bu şekilde açıklandıktan sonra yararları da şu şekilde sıralanabilir;

- Planlanmış bir hareket biçiminden muhtemel sapmalara engel olabilir.
- Harekette devamlılık ve sağlamlık sağlar.
- İyi bir işbirliğini teşvik eder.
- Koordinasyonu kolaylaştırır.

- İnisiatifi teşvik eder.
- Adil personel ilişkilerinin belirlenmesine rehberlik eder.
- Yönetmel faaliyetlerin kalitesini belirlemede bir ölçek oluşturabilir.
- Planlamada bir yol gösterici rolü oynar.
- Amaçların yorumlanmasında somutlaştırılmasında, yetki devrini kolaylaştırmada önemli rol oynar.
- Yetki devreden ve kendisine yetki devredilen birey, saptanmış politika sayesinde bu yetkiyi başarılı bir şekilde kullanma olanağına kavuşur.
- Politikaları uygulayanların kendilerine güvenlerini artırır, onları olgunlaştırır, birçok soruların yanıtlarını bulmalarına yardım eder.

3.1.5.2. Kural, Görenek, Emir, Rutin, Prosedür, Yöntem, Program ve Bütçe

Kural;neyin nasıl yapılacağı veya yapılamayacağını ayrıntılı biçimde gösteren ve yoruma olanak vermeyen özel açıklamalardır. Kurallar, düşünceye ışık tutmadığı gibi bireylere yorum yetkisi de tanımaz. Ayrıca kurallara uymayanlar cezalandırılabilir.

Görenek; alışılmış bir hareket şeklidir. Gelene zaman ve yer bakımından daha kapsamlı bir görenektir.

Emir; neyin, nasıl, ne zaman yapılacağını veya yapılamayacağını bildiren otoriter kuraldır.

Rutin; standartlaştırılmış iş ve faaliyetlerin yerine getirilmesine ilişkin teknik ve yöntemlerdir.

Prosedür; genellikle gelecek için düşünülen ve hazırlanan faaliyetlerin ele alınmalarına iliklin yöntemler niteliğindeki planlardır.

Yöntem; bir prosedürün çeşitli aşamalarından herhangi birisinin nasıl aşılacğını saptar. Yöntem en basit şekliyle iş görme usulü demektir. Yöntemler faaliyetler icra edilirken rehberlik ederler ve o faaliyetlerin yürütülmesinde içinden geçilecek safhaların ayrıntılarını açıklar.

Programlar; kaynakları belirli bir amaç için düzenlemek düşüncesiyle yaratılırlar. Programları, herhangi bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli olan aşama ve adımları, bunların her birinden sorumlu olan kademe ve kişileri, her birinin süresini belirleyen planlardır.

Bütçe; belirli bir faaliyetin tahmin edilen sonuçlarını ayrıntılı bir biçimde sayılarla anlatan planlardır. Bu nedenle bütçelere rakamlandırılmış plan ya da program adı verilir.bütçe, sorunları genellikle para birimi, zaman birimi ve maddesel birimlerle ifade edilebileceği gibi, bazen faaliyetler biçiminde de ifade edilebilmektedir.

3.1.5.3. Stratejiler

Ekonomik ve yönetsel bir kaynak olarak strateji ilk kez Neumann ve Morgenstern tarafından kabul edilmiştir. Ancak kavramı işletmecilik açısından inceleyen yazar Igor Ansoff'tur. Ansoff stratejiyi; işletmenin kar etmek ve büyümek amacına yönelik olarak faaliyet alanını ve büyüme yönünü saptaması sürecidir, şeklinde tanımlamıştır.

Başka bir tanıma göre strateji; bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek, bunların nasıl kullanılacağına ilişkin yolların saptanması, şekline tanımlanır.

Hofer ve Schendel stratejiyi; işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler, olarak tanımlamaktadırlar.

Rekabete dayalı bir ortamda strateji, öncelikle yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin çevresi ile uyumunu sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altında tutan yönetsel bir araçtır.

Yönetsel stratejinin özellikleri şu şekildedir;

- Strateji bir analiz etme sanatıdır.
- Strateji amaçlara yönelik bir unsurdur.
- Strateji işletmenin çevresiyle ilişkisini düzenler.

- Strateji rutinle değil uzak gelecekle ilgilenir.
- Strateji işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur.
- Strateji karmaşık ve dinamik bir ortamda işletmenin faaliyet sahasını belirler.
- Strateji karmaşık ve dinamik bir örgütte beşeri unsuru cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır.

3.1.5.4. Taktikler

Taktik, işletmenin kaynaklarını en etkili şekilde kullanabilmek için değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlardır.

Strateji, işletmenin maçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu kaynakları tahsis etmesiyle ilgili genel kararlardır, taktik ise, tahsis edilen bu kaynakların harekete geçirilmesi, uygulanmasıyla ilgilidir.

Taktik kararlar, stratejik kararların ayrıntılarını içerir. Taktikler; mevcut kaynakların etkili kullanımına, stratejileri uygulamanın ayrıntılarına yönelik kararlardır.

Taktikler, daha özel ve daha kısa vadeli fikir ve uygulamalardan, işletmenin bütününü değil, bölümlerini içine alan kararlardan, daha çok işletme içi analizlere dayalı planlardan ve stratejinin gerçekleştirilmesine yardımcı vasıtadan ibarettir.

Strateji ve taktik arasındaki farklılıklar aşağıdaki gibidir.

- Stratejiler en üst yönetim kademesinde belirlenir, taktikleri ise, daha alt yönetim kademelerinde kullanılır.
- Stratejilerin belirlenmesinde yöneticilerin görüşleri, subjektif yorumları büyük ölçüde etkilidir, taktiklerde subjektiflik azdır.
- Stratejiler arasında yöneticilerin seçenekleri ve karar verme olanakları, taktiklere göre çok daha geniştir.

- Stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasındaki belirsizlikler, taktiklere göre çok daha fazladır. Taktiklerde ise, zaman ufku daha kısadır ve riskler stratejilere göre daha kolay değerdendirilebilir.
- Stratejiler daha uzun süre uygulanır. Taktikler ise daha kısa zaman süreleri için söz konusudur.
- Stratejiler genellikle kapsamlı, genel ifadelerdir. Taktikler ise, ölçüde ayrıntılarla uğraşır.
- Stratejilere genellikle örgütün bütünü açısından bakılır, taktiklere ise pazarlama, finansman gibi çeşitli işletme işlevleri açısından bakılır.

3.1.6 Planların Tür ve Biçimleri

3.1.6.1. Kullanım Biçimlerine Göre Planlar

Örgütsel amaçlara bağılı kalınarak, kullanılma sıklığına göre planlar ikiye ayrılır;

a. Sabit Planlar (Sürekli Planlar); İşletme amaçları için tekrar tekrar kullanılan ve süreklilik gösteren planlardır. Bu tür planlar çoğı zaman, her faaliyet dönemi sonunda tekrar gözden geçirilerek ve yeniden uygulama süresi uzatılan ve sürekliliğı kavuşturulmuş planlardır. Sabit planlar içinde politikalar, prosedürler ve kurallar yer alır.

b. Tek Kullanımlı Planlar (Tek Amaçlı Planlar); Tek amaçlı ya da belirli amaçların gerçekleştirilmesi için kullanılan planlardır. Genellikle kısa dönemler için düzenlenir. Tek amaçlı planlar içinde programlar, projeler ve bütçeler yer alır. Bu planlar bir kez yapılması söz konusu olan işlerle ilgili düzenlenir.

3.1.6.2. Niteliklerine Göre Planlar

Niteliklerine göre planlar stratejik ve taktik (yönetmel) planlar olmak üzere ikiye ayrılır.

a. Stratejik Planlar: Örgütün zaman içindeki büyüme ve gelişimini etkileyen büyük sorunlarla ilgili olan planlardır. Stratejik planlama, örgütün kontrolü dışında sayılan dış çevrenin yarattığı öğeleri göz önünde tutar. Stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak değerleyerek, üst yönetimi basamağında, sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının, ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlerden ibarettir. Stratejik planlamayı, diğer planlama türlerinden ayıran dört ana özellik vardır;

- Zaman süresi ve ufku,
- Verilerin yapısı,
- Verilerin sayısı,
- Organizasyon seviyesi.

Stratejik planlamaya şu örnek verilebilir: Radyo ve benzeri araçların üretimiyle uğraşan bir işletmenin, faaliyet programında bir değişiklik yaparak askeri amaçlı elektronik araç ve gereçleri üretmeyi planlaması.

b. Taktik (Yönetmel) Planlama: Stratejik planlarda saptanmış olan işletme amaçlarına ulaşmada nasıl davranılması gerektiğini belirleyen planlardır. Stratejik planlama, örgütün ne yapması gerektiğine eğilirken, taktik planlama, amaçlara nasıl ulaşılacağını belirtir. Taktik planlar genellikle örgütün kontrolü altında bulunan öğelerle ilgilidir.

3.1.6.3 Sürelerine Göre Planlar

Kapsadıkları süreler bakımından planlar ele alındığında üç tür plan ortaya çıkar;

a. Kısa Süreli Planlar: Genellikle bir dönemlik işletme amaçları ya da faaliyetleri için düzenlenen planlar olup, çoğu zaman bir yıllık süreyi kapsar. Genellikle günlük idari durumlarla ilgilidir.

b. Orta Süreli Planlar: Süre bakımında 1-5 yıllık bir süreyi kapsayan planlardır. Uygulamada birkaç yıllık süreyi kapsayan işletme yatırımları, gelir ve giderler vb. konular için düzenlenen planlardır.

c. Uzun Süreli Planlar: Bu tür planlarda süre genellikle 5 yıldan başlamakta ve amaçları gerçekleştirmek için belirlenmiş politika ve stratejilerin öngördüğü etkenlere bağlı olarak uzamaktadır. Bu etmenler, işletme, iş kolu ya da ekonomik ve teknik çevre ile ilgili olabilmektedir. uzun süreli planlamada, çevresel etmenler üzerinde durulur ve çevresel öngörüler yapılır.

3.1.7. İyi Planlamanın Özellikleri

Henry Fayol’a göre iyi bir plan dört temel özelliğe sahip olmalıdır. Bunlar;

- Belirli bir zaman dilimi için tek bir plan hazırlanmalıdır. Birden fazla plan kargaşa, düzensizlik ve ikilik yaratır. Büyük organizasyonlarda teknik, finansal vb. alanlarda farklı planlar hazırlansa bile bunların birbiriyle bağlantılı olması ve bütünleşmesi gerekir.
- Planlar sürekli olmalıdır. İnsanların öngörülerinin sınırlı olması, planların kalıcılığını engellemektedir. Planların faaliyetlere rehberlik edebilmesi için gerektiğinde 2. ve 3. planlar hazırlanarak uygulamaya konulmalıdır.
- Planlar esnek olmalıdır. Organizasyonun faaliyette bulunduğu çevreden gelen baskı ve koşullardaki değişime göre planlar düzeltilebilmelidir.
- Planlar bilinmeyen faktörlerle mümkün olan en yüksek doğruluk düzeyinde uyumlu olmalıdır. Dolayısıyla doğruluk bir diğer özellik olarak ortaya çıkmaktadır.

İyi bir planın sahip olması gereken özellikler genellikle şöyle sıralanır;

- Plan açık, kesin ve gerçekleştirilebilecek bir amaca yönelik olmalıdır.
- Örgütün değişen iç ve dış koşullarına uyum gösterecek bir esneklikte olmalıdır.
- Yapılması ve uygulanması en az giderle gerçekleştirilmelidir.

- Optimal bir süreyi kapsamalıdır.
- İşletmenin benimsediği ilke ve standartlara uygun olmalıdır.
- Muhtemel direnme etkenlerin en az kayıpla giderme konusundaki tedbirleri beraberinde getirmesi gerekir.
- Kapsadığı unsurlar arasında bir denge sağlamalıdır.
- İşletmenin mevcut imkanlarından mümkün olduğu ölçüde yararlanarak yeni yetki, mevki ve araçlar yaratmamalıdır.

3.1.8. Planlama Yöntemleri

Planlamada kullanılan yöntemlerin sayısı oldukça çoktur. Bu yöntemlerden bazıları stratejik planlamalarda, bazıları da operasyonel planlamalarda doğrudan bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu yöntemlerin bazıları aşağıda açıklanmıştır.

3.1.8.1. Simülasyon (Benzetim) Yöntemi

İşletme planlamasında, işletmenin bütünü hiyerarşik seviyelerinde stratejik ve operasyonel planlamalarda büyük ölçüde kullanılan problem belirleme ve analiz etmede geçerli bir yöntemdir. Gerçek hayatta çözülmesi zor problemler, bir laboratuvar ortamında incelenerek çözümlenmeye çalışılır. Bu açıdan simülasyon bir deneme – yanılma yöntemidir. Bir model kurma ve problem çözme yöntemi olarak kullanılan bu yöntemde model geçmişteki verilerden yararlanılarak kurulur ve gelecekte de aynen işleyeceği bir varsayım olarak kabul edilir.

Simülasyon çalışmalarında izlenecek yol şöyledir;

- o Modeli oluşturan ana değişkenlerin belirlenmesi ve özelliklerinin belirtilmesi,
- o Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirtilmesi, götürücü matematik denklemlerle bu ilişkilerin somutlaştırılması,
- o Her değişkenin model içinde meydana gelecek değerlerinin olasılık tablolarının çıkarılması,
- o Sistemin ana bağıllık denkleminde hareket edilerek sonuçların hesaplanıp düzenlenmesi,

- Sonuçlar arasında, temel kriterlere uygun olan değerin verilecek yönetim kararı için etkilerinin tartışılması.

Simülasyon yöntemi, dikkate alınması gerekli faktör sayısı çok olduğundan yararlı bir yöntemdir, ancak model kurmanın maliyeti yüksektir ve zaman alır.

3.1.8.2. Doğrusal Programlama Yöntemi

Doğrusal programlama, işletme faaliyetlerinin planlamasında yöneticinin çeşitli alternatifler arasında seçim yapıp karar vermesinde etkin olan bir yöntemdir. Doğrusal programlama adı, bu yöntemi bir takım sınırlayıcı ve kısıtlayıcı doğrusal olduğu varsayılan değişken ve sembollerle ve yine doğrusal olan maksimizasyonu ve minimizasyon isteyen bir amaç fonksiyonu içermesinden ileri gelmektedir.

Doğrusal programlamanın işletmelerde kullanıldığı alanlar çok geniştir. Örneğin, en uygun üretim miktarının saptanması, malların dağıtım yerine üretim yeriden en az masrafla ulaştırılmasının belirlenmesinde, kuruluş yeri seçiminde, üretim programının belirlenmesinde gibi..

Doğrusal programlamanın çözüm metodolojisinde grafik yöntemi, simpleks yöntemi, transport yöntemi ve özel yöntemler olarak dört yöntem vardır. Uygulamada sorun üçten fazla değişken içeriyorsa simpleks yöntemi kullanılır. Modelde yer alan değişkenler arasında alternatif bir seçim yapılabilmesi ve değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olmalıdır.

3.1.8.3. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizleri istatistiki ölçü olarak planlamada kullanılırlar. Bir faktörün başka bir faktör veya faktörler üzerindeki bağımlılık derecesini ölçmede kullanılan bir araçtır. Örneğin, işletmenin satışları ile reklam, fiyat, gelir arasındaki ilişkinin derecesini korelasyon katsayısı ile öğrenebiliriz. Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin derecesinin ölçüsüdür.

3.1.8.4. Matematik Modeller

Matematik modeller, bir veya daha çok olayın geçmişte ve şurada elde edilmiş sonuçları dikkate alarak bu olayın gelecekte ne gibi sonuçlar doğuracağını veya birden çok olay varsa, onların geçmişteki sonuçlarını analiz edip, aralarında ilişki kurarak karşılıklı etkileşmelerinin ilerdeki oluşumlarına ne şekilde etkiler yapacağını araştırmamıza yardımcı olan kantitatif bir yöntemdir.

3.1.8.5. Karar Ağaçları

Her gün çeşitli kararlar alan işletme yöneticisine, karar almada çeşitli kolaylıklar sağlayan bir yöntemdir. Kararların bir sıra ile alınmasını, özellikle tercihleri, parasal kazançları ve karar almada gerekli bilgileri kapsaması nedeniyle çok yararlı bir yöntemdir. Karar alternatifleri, çizgilerle belirtilerek gösterildiği için bir ağaca benzetilmektedir. Riskli konularda kazanç ve kayıpları açıkça bünyesinde gösterdiği için çok yararlıdır. Bu yöntemde ağacın ana dalları ve ince dallar vardır. Her dal bir alternatif gösterir. Ağacın uç dalları alternatifin sonucunu gösterir.

3.1.8.6. Delphi Yöntemi

Delphi yöntemi, gelecekteki uzun vadeli öngörü yöntemlerinden biridir. Delphi yöntemi grup kararı olarak karşımıza çıkar. Delphi yöntemi grup halinde düşünme ve karar almayı esas almıştır. bu yöntemin bazı özellikleri şöyle özetlenebilir;

- Öngörülerde bulunarak grubun nitelikli olması ve özenle seçilmesi,
- Grup faaliyetlerini harekete geçirecek bir örgüt oluşturmak,
- Araştırma safhalarına göre uzmanların verdiği cevaplar gruplaştırılarak sapmalar varsa tekrar gözden geçirilmeli ve cevapların odaklaşması sağlanmalıdır.

3.1.8.7. Senaryolar

Senaryo bir oyunun sınırlarının belirlenerek planlanması veya özetlenmesidir. İşletme açısından önemi işletmemizin şimdiki durumdan gelecekteki mümkün olaylara nasıl geçiş

yapacağını göstermektir. Bunu belli bir mantık çerçevesinde uygun hareket ederek yapmaya çalışmalıyız.

Yöneticiler geleceği şimdiden kestirerek ona göre planlar yapmak zorundadır. Senaryo yazarları, içinde yaşanan önemli durumları ve kritik noktaların, ilerde ne çeşit gelişmeler göstereceğini ve toplumda neleri nasıl etkileyeceğini bulmaya çalışırlar. O nedenle senaryolar gelecek bilimi olarak da nitelendirilebilir. Senaryolar ütöpik bir düşünce olara gerçeklerden uzak kalmamalıdır. Senaryoların hazırlanmasında sağlam veri ve tahminlere ihtiyaç vardır. Bu konuda yönetici, ilgili uzmanların bilgilerine başvurarak çeşitli elemanlar arasında ilişki kurup bir sistem oluşturulmalıdır.

3.1.8.8. PERT ve CPM Yöntemi

PERT (program değerlendirme ve gözden geçirme yöntemi – program evaluation and review technique) yöntem, üretimdeki gecikmeleri ve çalışmaları en aza indiren, işin parçaları arasında koordinasyon sağlayan, eş zamanlayan ve projelerin tanımlanmasını hızlandıran bir yöntem olarak tanımlanabilir. PERT yöntemi işteki olumlu ve olumsuz gelişmeler hakkında yöneticiye bilgi verdiği için aynı zamanda bir haberleşme aracı da olmaktadır.

CPM (kritik yol yöntemi – critical path method), proje planlama ve kontrolünde kullanılan en basit grafik araçlardan biridir. Projeyi meydana getiren faaliyetler listesi çıkarılmakta ve her faaliyet bir harfle kodlanmakta ve faaliyet zamanı verilmektedir. Projenin gerçekleşmesinde en uzun zaman olan yol kritik yol olarak adlandırılır. Bu yöntem daha çok maliyetin önemli olduğu büyük ve karmaşık projelerin planlanmasında kullanılır. Ayrıca zaman ve maliyet unsurlarına ağırlık verildiği için yöneticiye karar vermede çok yardımcı bilgiler verir.

PERT ve CPM yöntemlerinin birbirinden farklılıkları şöyle özetlenebilir;

- CPM planlama ve kontrol sürecine maliyet kavramını belirgin bir şekilde sokmaktadır. PERT’te ise maliyetin zamanla orantılı olduğu kabul edilerek dolaylı olarak devreye girmiştir.

- İkinci farklılık zamanda ortaya çıkar. CPM’i kullanan kişi zamanı daha güvenle kestirebilir.
- CPM yönteminde faaliyetlerin süreleri ile ilgili hesaplar doğru ve sağlıklı olarak ortaya çıkarılabilir. PERT yöntemi ise daha çok olaylardan hareket ederek, olasılık ve varyans hesaplarına dayanır.

3.1.9. Finansman Planlaması

3.1.9.1. Finansman Planlamasının Kavramı

Kaide olarak mali planlama, bir işletmenin alacak ve borçlarının bir sistem içinde planlanmasıdır.

Nakit ve peşin olmayan paranın, kredilerin ve hatta hareket görmeyen para ve kredi mevcutlarının yolu, işletmenin “mali sahası” veya “mali atmosferi” olarak tanımlanır.

Kökü gelecekte olan bir zaman birimine dayanan para akımının değişik şekillerini toplamak, finansman planlamasının ana kriterlerinden biridir. Planlama, mevcut görüşlerden yararlanarak gelecekteki doneleri tanzim demektir. Bu açıklamaya göre, mali planlama bir işletmenin gelecekteki finansmana etkili bütün olaylarını kapsayan bir terimdir.

3.1.9.2. Finansman Planlamasının Kapsamı

Mali planlamada, küçük zaman birimlerine dayanan planlar yapmak gereklidir. Likitide vasıtalarında meydana gelen sivrilmeler çabucak görülür ve buna ait mümkün olan tedbirler de hemen alınır. Finansman planlaması esas ödevini, tahsilat ve ödeme hareketlerini mümkün olduğu kadar kısa zaman birimleri içinde yapmakta görmelidir. Bunun için ciro, personel, malzeme ve tedariki, yatırım ve imalat planlaması gibi diğer planların yardımına ihtiyacı vardır

3.1.9.3. Finansman Planlaması Çeşitleri

Finansman planlamasının iki türünden bahsedilebilir. Bunlar;

- 1- Tekil finansman planlaması,
- 2- Toplu finansman planlaması.

Tekil finansman planlaması, kati hesaplardan ayrılmış gelir ve giderleri içerir. Her gelir ve gider çeşitli belli servisler tarafından sorumluluğu taőımıő olarak tahmin edilir.

Toplu finansman planlaması, verimli planlamanın gelir ve harcamalarından girdi ve giderleri elde eder. Tekil finansman planlamasının daha uzun süreler için gayeye uygun olduğu düşünölmektedir.

3.1.9.4. Finansman Planlaması İçin Gerekli Şartlar

Finansman planını başarıya götürebilmek için, her planlama için gerekli şartların yanında aşağıdaki kaidelere de dikkat edilmelidir;

- **Finansman planında sistem ve zaman:** Finansman planı, sistematik başlamalıdır. Mali sahadan gelen rakamlar ile iőetmenin diğer sahalarından gelen rakamların bağıntılarını çok dikkatli olarak ayırmalıdır. Planlama, işletmenin yürütme – organizasyonuna bağılı olduğu zaman sistematik olabilir. Finansman planının tam gerektiğı gibi zamanında yapılmasına da dikkat edilmelidir. Planın tanzimi her mali yılın başlamasından 3 ay önce bitmiő olmalıdır. Planı tam zamanında yapabilmek için planlama yapacak bölümlerin buna göre zamanında ön çalışmalara başlaması gerekir.
- **Finansman planında açıklık:** Finansman planında açıklık prensibine sadık kalınmalıdır. Örneğın; aynı zamanda finansman planındaki değerlerin düzenlenmesinde işletmenin fonksiyonu olan servislerin çok açık ve net olarak ayırımı gerekmektedir.

- **Finansman planının çerçevesi:** Finansman planında gelir ve giderlerin mümkün oranda tam olarak ele alınması icap eder. Bu hususta kesin bir uygulama maalesef mümkün değildir, zira bilinmeyen birçok faktör bir işletmenin mali durumuna etki de bulunabilir.
- **Finansman planının esnekliği:** Bir işletmenin finansman planı, efektif gelir ve giderlerin devamlı olarak karşılaştırılması ve bundan doğan sonuçların planına göre değerlendirilmesi halinde, gerçek bir kumanda aleti olarak kabul edilebilir.
- **Finansman planının tasarrufu:** tasarruf isteği, yararların ve giderlerin belli oranlar dahilinde olması şartına bağlıdır. Finansman planlaması suretiyle bir işletmenin likitidesi saptandığından, her işletme için hayati önem ifade eder.
- **Finansman planından beklenen sonuç:** Finansman planından done olarak kullanılan plan rakamları beklenen sonucu gösterir. Rakamlar orijinal ve tüketilen donelere ayrılır.
- **Finansman planı vasıtasıyla likitide garantisinin sağlanması:** Finansman planının gayesi, optimal likitideyi bulmak ve garanti etmektir. Bu arada dikkat edilecek husus, işletmenin optimal likitidesinin azami tasarruflar dikkate alınarak gerçekleştirilmesidir, yani gerekli garantinin sağlanmasına, mümkün oranda rantabl ve rasyonel para tedariki kullanılması hususudur.
- **Finansman planının işletmenin genel planı içindeki yeri:** Bütün kısmi planlar sonuçta finansman planına veya bütçeye akarlar. Bütçenin yapılabilmesi için işletmelerde gider çeşitleri ve gider yerlerini gösteren bir hesap planının mevcut olacağı bilinmektedir.

3.1.9.5. Yatırım Bütçeleme

İşletmelerin finansmanı problemleriyle uğraşan yöneticilerin varmak zorunda oldukları bazı kararlar, işletmenin gelecekteki bir sürede 5-10 yıl karlı olup olmaması hususunu etkileyebilir. Böyle uzun süreli hedeflere varabilmek için hazırlanacak planlar diğerlerine nazaran iki değişik özellik arzederler;

- 1- Planlanan giderleri (yatırımlar) genellikle büyük hacimdedir.
- 2- Planlanan yatırım gelecekteki uzun bir zaman bölümüne hitap ettiğinden tahminlere daha fazla yer verilmektedir.

3.1.9.5.1. Yatırım Harcamaları

İşletme harcamaları ile yatırım harcamaları arasında kesine bir çizgi koyup, şunlar işletme harcamasıdır, bunlar ise yatırım harcamasıdır demek güçtür. Harcamalarımızı hammaddelere ve işçiliğe veya yeni işletme yöneticileri yetiştirmeye, yeni bir bina veya makine satın almaya yöneltebiliriz. Her iki şekilde de amaç yapılan harcama karşılığında ilerde kar edilmesidir. Ancak hammadde veya işçiliğe yapılan harcama yapıldığında bunların karlarıyla beraber bize geri dönmesi bir hafta, bir ay, altı ay veya daha fazla zaman zarfında gerçekleşir. Halbuki yeni bir binanın işletmeye sağlayabileceği yarar veya karlılık uzun yıllara dayanır. Demek ki; yatırım ve işletme harcamalarını birbirinden ayırt etmeye yarayan tek kısas süredir.

3.1.9.5.2. Yatırım Bütçelemesinde Karar Verme

Yatırım bütçelemesinde karara varma aşamasında iki merciden bahsedilir;

- 1- Bölümler,
- 2- Yüksek yönetim seviyesi.

Önce her kısım müdürü gerçekleştiği takdirde yararlı olacağına inandığı yatırım harcamalarını tespit eder. Genellikle birden fazla gerçekleştirilebilecek proje vardır; bu nedenle bu projelere çelişen projeler adı verilir. Bu deyimle belirtmek istenen bir projenin uygulama sahasına konulması kararlaştırıldığında diğerlerinin otomatikman elenmesidir.

İkinci olarak bölüm müdürü mevcut seçim imkanları arasında bir karar varmalı ve bu kararını yönetime bildirmelidir. Çelişen projeler arasında tercihini yaparken, kısım müdürünün yatırımın gerçekleştirilebilmesi için kullanılacak kaynakların içeriği hakkında bilgisi olması önemlidir.

Kısım müdürleri hazırlayıp, yönetime sundukları projelerde çelişebilirler. Personel müdürü memurlarının rahatı için bir park yeri yapılmasını isterken, araştırma kısmının müdürü ise aynı yerde kurulacak bir laboratuvar tesisinin yararlarını sıralayabilir. İşte üçüncü basamak bu çelişen teklifler arasında yönetimin bir karara varmasıdır.

Bir proje karlılık açısından yararlı görülebilse bile, parasal olmayan bazı dezavantajları olabilir. Örneğin; yeni bir makine alındığı takdirde gelecekte elde edilebilecek karlar, bir laboratuvar tesis edilmesi halinde elde edilebilecek kazançlardan fazla çıkabilir; buna rağmen işletmenin o sanayi dalındaki rakipleri arasındaki yeri açısından bir laboratuvara sahip olması gerekli görüldüğünden, laboratuvar tesisi projesi, makine satın alma projesine galip gelebilir.

3.1.9.5.3. Alternatiflerin Değerlendirilmesi

Yatırım harcamaları için projeleri değerlendirmede kullanılan yöntemler arasında teoride doğru olan iki metod vardır;

- Geri dönme oranı metodu: Yatırım harcama tekliflerini değerlendirmek için yatırımdan meydana gelecek yıllık geri dönme oranlarını esas alır. Bu geri dönme oranlarını ise daha sonra yatırımda kullanılacak kapitalin maliyetiyle ölçer.
- Peşin değer metodu: Bu metoda net nakit kazançların, kapitalin bize maliyetinin iskonto yüzdesi üzerinden peşin değeri bulunur. Bu suretle bulduğumuz peşin değer projenin maliyetiyle karşılaştırılır.

3.1.10. Başabaş Noktası

Başabaş noktası, üretim miktarı, maliyet akışları ve satış gelirleri arasındaki ilişkilere dayanarak giderlerin gelirlere eşit olduğu faaliyet düzeyini gösterir. Amaç, toplam satış gelirlerinin toplam giderleri karşılayacak kapasite kullanım oranını, yani üretim miktarını tespit etmek olduğundan, başabaş noktası tespitinde bir yandan gelir akışları incelenir, diğer yandan da kapasite kullanımındaki değişimin maliyet giderlerinin her birine etkisi incelenir.

Yönetimin planlama,kontrol gibi çeşitli evrelerinde kullanılan başabaş noktasının sağladığı yarar ve kullanım alanlarını şöyle sıralayabiliriz;

- İşletme faaliyetini zarardan koruyacak en düşük kapasite kullanım oranının bulunması,
- Yeni yapılacak yatırımlarda en az kapasite oranının bulunması,
- Çeşitli kapasite kullanımları için kapital ihtiyacı ve birim maliyetlerin tespiti,

- Planlanan başabaş noktası ile gerçekleşen başabaş noktasının karşılaştırılması yoluyla uygulanan yönetimin ve politikaların değerlendirilmesi,
- Üretim, yatırım, fiyat politikaları ile ilgili kararlara yardımcı olmak,
- Fiyat, gider, kapasite kullanım oranı ve satış hacmi değişmelerinin kara etkisi,

3.1.10.1. Başabaş Noktasının Bulunması

Başabaş noktasının bulunmasında bazı temel varsayımlara dayanmak gerekmektedir. Bunlar;

- Toplam giderler, sabit giderler ve değişken giderler olarak iki grupta toplanmıştır.
- Sabit giderler çeşitli üretim düzeyinde aynı kalmaktadır
- Değişken giderler, üretim hacmi ile aynı oranda değişmektedir, birim başına değişken gider sabit kalmaktadır.
- Satış fiyatları değişmemekte ve üretim hacmindeki değişmelerden etkilenmemektedir.
- İşletme tek tip mal veya hizmet üretmekte, birden fazla tip üretim varsa üretim bileşimi değişmemektedir.

Formül ile başabaş noktasının bulunması;

Başabaş noktası satış miktarı= Sabit giderler / (Birim satış fiyatı – Birim değişken gider)

Başabaş noktası satış geliri= Sabit giderler / [1 - (Değişken giderler / Satış geliri)]

Değişken giderler üretim ile doğarken sabit giderler üretim olmasa da vardır. Buna göre satılan her birim mal, satış fiyatın değişken giderlerinden farkı kadar sabit giderlere katkıda bulunacaktır. Katkı payı olarak adlandırılan bu katkıların toplamı sabit giderlere eşit olduğu an toplam giderler toplam gelirlerce karşılanmış olacaktır.

Başabaş noktası satış miktarı= Sabit giderler / Birim katkı payı

Başabaş noktası satış geliri= Sabit giderler / Katkı payı yüzdesi

Grafik ile başabaş noktasının bulunması ;

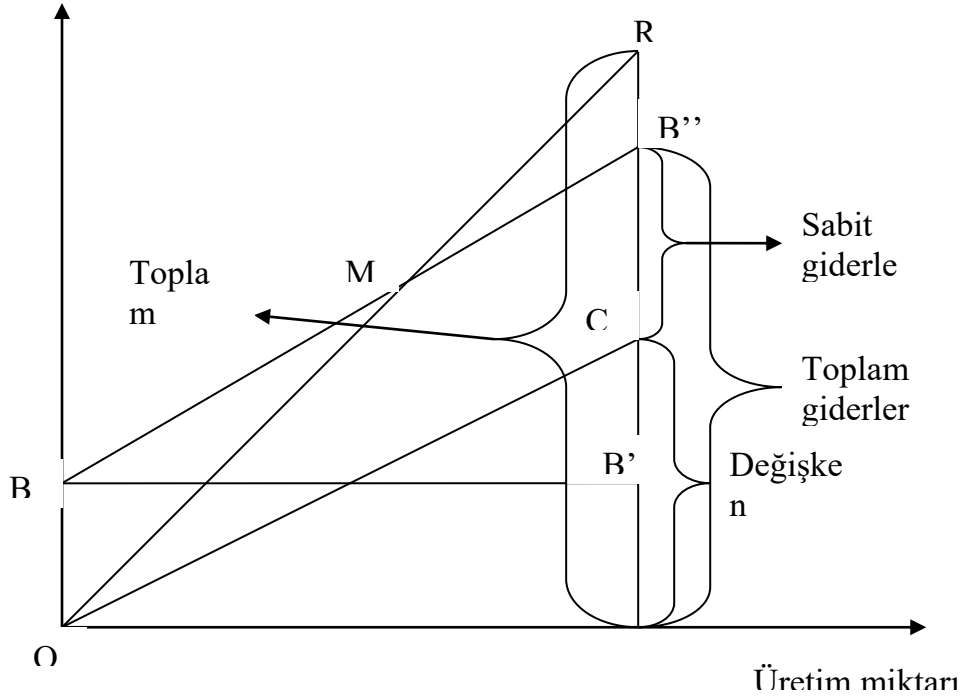
Şekil 3.3.'de yatay eksen üretim miktarı veya kapasite kullanım oranını, düşey eksen ise toplam giderler ile toplam satış gelirini göstermektedir. Sabit giderler üretim miktarlarındaki değışmelerden etkilenmeyip sabit kaldıklarından yatak eksene paralel olarak çizilmiştir(BB'). Sabit giderler doğrusu BB' ile yatay eksen arasındaki uzaklık OB sabit giderlerin her üretim düzeyinde aynı kalan miktarıdır.

Değişken giderler, üretim miktarıyla aynı oranda değıştiğinden birim başına değışken gider sabit kalacaktır. Bu varsayıma dayanarak değışken giderler, yatay ve düşey eksenlerin kesiştiğı başlangıç noktasından başlayan ve giderek yükselen OC doğrusuyla gösterilmiştir.

Toplam giderler, sabit giderler doğrusu BB' nin düşey ekseni kestiğı B noktasından başlayan ve değışken giderler doğrusuna paralel çizilmiş BB'' doğrusu ifade etmiştir. Böylece değışken giderlere sabit giderler eklenerek toplam giderler elde edilmiştir.

Satış fiyatı üretim miktarı değışmelerinden etkilenmeyip sabit kaldığından, toplam satış geliri üretimin sıfır olduğı başlangıç noktasından başlayıp, üretim miktarıyla beraber artan OR doğrusuyla gösterilmiştir. Ancak tam rekabet şartları altında fiyat, üretim değışmelerinden etkilemeyeceğı için bu varsayımlar sadece tam rekabet şartları altında geçerli olacaktır. Diğer rekabet şekillerinden, örneğın tekelleri rekabette üretim arttırılarak fiyat düşürülebileceğinden satış gelirlerinin eğiminin azalan bir eğri şeklinde gösterilmesi gerekir.

Yukarıda anlatıldığı şekilde çizilmiş olan başabaş noktası grafiğinde (Şekil 3.3.), başabaş noktası M noktasıdır.



Şekil 3.3. Başabaş noktasının grafiği

3.1.11. Üretim Planlaması

Planlama ve kontrol kelimelerinin anlamlarındaki belirgin farklılığa rağmen, üretimdeki kullanışları açısından oldukça fazla karışıklık ortaya çıkar.

Üretim planlaması, belirli ürünlerin gelecekte üretilmesi için gereken kolaylıkların tespiti, temin edilmesi ve düzenlenmesiyle ilgilidir.

Üretim kontrolü ise, önceden tespit edilen üretim planlamasının ve politikasının uygulanması ve böyle bir plan veya politikaya göre düzenlenen üretimin bütün dallarının kontrolüdür.

Üretim planlaması ve üretim kontrolü çok yakından ve tamamen karşılıklı olarak birbirine bağımlıdır. Planlama sırasında alınan kararlar, problemleri tespit eder ve genellikle kontrolün niteliği ve kontrol sırasındaki gözlem geleceğin planlamasını şüphesiz etkiler.

3.1.11.1. İleriye Dönük Tahmin

Üretim planlamasındaki en başta gelen ihtiyaç talep beyanıdır, yani bunun bilinen veya istenen müşterilerden gelen siparişlerden edindiğimiz bilgi veya tahmini yapılmış ileriye dönük tahmin veya beklenen talep olası lazımdır. Böyle durumlarda üretim fonksiyonu, pazarlama veya satış fonksiyonunun sahasına kayar. Müşterinin imalatçıdan bir talepte bulunması kararı sipariş teslim tarihine bağlıdır. Bu da imalat kapasitesine ve şimdiki söz vermeye dayanır. Demek ki, çoğu zaman üretim planlama bölümü pazarlama departmanı ile birleşip, siparişin teslim tarihini ve üretim cetvelini belirler. Bu tip ilişkiler daha çok küçük çapta ve aralıklı imalat daha çok bulunur ve daha önemlidir, büyük çapta ve seri imalat daha az önemi vardır. Büyük çapta ve seri üretimde, üretim sisteminde önceden tespit edilmiş tahmini talep üzerine imal edilir ve bunun değiştirmek için ancak büyük ölçüde düzenleme şekillerini değiştirmek gereklidir. Ancak belki değişik ölçülerdeki model imalatında değişiklikler olabilir. Bu katılıktan dolayı bu tip üretim çok belirgin ileriye dönük talep tahmini gerektirir.

Gelecekteki satışları tahmin etmek için ileriye dönük tahmin teknikleri birçok zaman geçmişteki bilginin incelenmesini gerektirir. Bu tekniklerin amacı geçmişteki performansları ileriye yöneltmek, geçmişteki output satış ve talepleri incelemek ve gelecekteki satış veya taleplerin eğrilerini düzenlemek ve tahmin etmektir.

3.1.11.2. İmal Etme veya Satın Alma Kararları

Kendisinin imal etme veya satın alma kararı üretim planındaki başlıca ön şartlardan biridir. Teorik olarak imalat her dışarıdan alınan parça için fabrika içinde de üretme olasılığı olabilir veya üretme kararı alınabilir. Bunun tersi de mümkündür. Tabii ki, gerçekte bu gibi problemler büyük çapta bilinmez. Çünkü şirketin kendisinin yapabileceği şeyler için, hammadde gibi, özel parçaları, kırtasiye gibi gereksinimleri yapmak mümkün değildir. Aynı şekilde her zaman bazı malların satın alınması şirketin yararında değildir.

Satın almak veya yapmak yararımıza mı yoksa değil midir sorusunu sormak önemli bir sorundur. Satın almaktan fazla bir malı kendimiz yaptığımız taktirde yapabileceğimiz maliyetten oluşacak yararımızı kısaca özetleyecek olursak; Bir mamulü kendimiz yaptığımız

takdirde başka şirketlere olan bağlantımız azalır, kalite seviyemizi devam ettirip imalatla gizliliklerimizi de korumuş oluruz. Tersine olursa yani üreteceğimize, satın aldığımız zaman bazen mamulleri daha çabuk elde edebiliriz, ayrıca bizim devam ettiremeyeceğimiz geliştirme programlarından da faydalanmış oluruz. Bu gibi durumlarda satın almakla ardiye, navlun, kırtasiyecilikten doğan maliyetleri azaltmış oluruz. Bu, yapması satın alınmasından daha ucuz ise “yap”, değişimin gerçekleştirilmesinin zor olduğunu gösterir. Üretmek veya satın alma – kararını iki bölüme ayırabiliriz. İlki yukarıdaki gibi halen üretilmekte veya satın alınmakta olan maddeler, ikincisi de yeni mamuller için alınması gereken kararlar. Şimdiki durumu ele alırsak kendimize şu soruları sormamız gerekir;

- Şimdiki halde satın alınan malları yapmaya karar verirsek maliyete ne gibi ekler yapılır?
- Bunlar tasarruflarla nasıl karşılaştırılır?
- Yapmaktan fazla satın almaya karar verirsek, hangi ek maliyetlerden kaçınmış oluruz?
- Bunlarda yapacak olduğumuz ek giderlerle nasıl karşılaştırılır?

3.1.11.3. Çalışma Planları

Satın almaktan fazla yapma kararı almış olduğumuz takdirde, üretim planlamasındaki ilk adım, bu malın veya mamulün nasıl yapılacağını kararlaştırmaktır. Buna çalışma planlaması denir. Çalışma planlamasının çözümü için yapılan çalışma, üretim planları ve diğer bölümlere kayar. Örneğin çalışma planlamasıyla ilgili olarak az veya çok derecede şu işlemler öngörülür;

- Üretim düşüncesi,
- Üretim düzenlemesi ,
- Teçhizat bölümü,
- Çalışma araştırması

Üretim planlaması, çalışma planlaması ile ilgili üç karar verir;

1. Hangi çalışmaların gerektiğini tespit etmek,
2. Hangi teçhizat merkezlerinde bu gibi çalışmaların yapılacağını tespit etmek,
3. Çalışmaların sırasını tespit etmek.

Bu gibi kararlar çalışma veya yön seçme emir kağıdında gösterilir. Bu dökümanlar iş emirlerinin hammadde isteme kartlarının hazırlanmasında kullanılır. Bütün bunlar üretim sırasında gereklidir.

3.1.11.4. Üretim Çizelgesini Hazırlama (Üretimin Programlaması)

Programlama, fiili üretime geçmeden önce, üretim zamanının koordine edilmesi veya diğer bir deyişle yeni siparişlerin üretim programındaki açık yerlere oturtulması olarak tanımlanabilir. İster birim iş, ister küçük çapta iş olsun üretim planlaması için şu noktalar göz önünde bulundurulmalıdır;

- Çalışma planının detayları,
- Eldeki makinelerin kapasitesi hakkında bilgi,
- Eldeki işlerin önemlilik derecesi hakkında bilgi,
- Eldeki işgücü, madde vb. hakkında bilgi
- Eldeki sipariş için teslim tarihi.

3.1.11.5. Toplam Planlama, Üretimin Değiştirilmesi ve Çalışma Gücünün Dengelenmesi

Üretim planlamasında üç değişik seviye vardır; uzun süreli (1 ila 5 yıl veya daha fazla) ki bu çoğunlukla ileriye dönük teknolojik tahmine ve şirket politikasına bağlıdır; orta süreli (1 aydan 1 yıla kadar) ve kısa devre ki şu andaki üretim planını ele alır. Toplam planlama orta süreli üretim planlamasıdır ve üretim oranını ve işgücünün kalitesini tespit eder. Dolayısıyla bir işi bitirmek için gerekli olan envanter, fazla mesai veya iş bölümü gereksinmelerini tespit etmektir.

Değişmekte olan talep modeline uyan en iyi üretim oranını ve işgücünü tespit etmek problemimizdir. Birçok nümerik ve analitik metodlarla bu toplam planlama problemi çözülebilir. Fakat endüstride genellikle optimumu olmayan kalitatif metodlar kullanılır. Birçok zaman toplam planlama kararları, bölüm başkanları tarafından kendi bölümlerini yararlandıracak şekilde alınır. Örneğin satış bölümü geniş envanter ister, halbuki muhasebe bölümü küçük envanter ister vb. Genellikle toplam planlama geçmişteki orta süreli üretim planlarına dayanarak elde edilir, her ne kadar bu yöntem daha kötü planlara yol açsa bile..

3.1.12. Pazarlama Planlaması

Sınai üretim yapan firmalar tarafından, üretimden sonra devam ettirilen pazarlama hareketleri de, tüm işletme sisteminin bir bölümünü oluşturur.

İyi yönetilen bir organizasyonda, üretim, finansman, araştırma ve diğer ticari görevlerle dikkatlice koordine edilerek, firmanın amallarına en çok yararlı olacak şekilde planlanmalıdır.

Pazarlama yönetiminin temeline inilirse, diğer ticari görevlere benzediği ve, plan yapmak, onları uygulamak, kontrol etmek, uygun eşlikler karşısında, ne yapılabileceğinin ve bir de karşılaşılabilecek başarısızlıkları düzeltmekten ibret olduğu görülür.

Planlamanın özü, işe başlamadan önce organize edilmiş düşünce silsilesidir ki, bu diğer bir deyimle onun yönetim metodundaki rolünü inceleyecektir.

Yöneticinin, satıcının, ikmal personelinin iş hakkındaki direktifleri, kişisel fikirleri ve yapıcı eleştirmeleri ile, iç organizasyon şekli, endüstriyel malların pazarlama planının uygulanmasını sağlar ve kolaylaştırır.

Her ne kadar pazarlama yönetiminin en önemli faktörleri diğer iş kollarının aynı ise de, pazarlama yöneticisi işinin önemli kısmını alıcılar, tüketiciler, dağıtıcılar ve rakiplerinin durmadan değişen çevresini incelemekle geçirmelidir.

Pazarlama yöneticisi, birçok üretim ve pazarlama programlarında, düşünceden sonuca ulaşmak arasında geçecek önsüre nedeniyle, bütün belirsizliklere rağmen, analiz ve karar verme çalışmalarında gelecekte yaşamayı öğrenmek zorundadır.

Pazarlama yöneticisi genel pazarlama bölgeleri ile ilgili kararlarında şu üç soruya cevap vermelidir;

- Her üretim çizgisinin arkasına konacak güç ve karışık üretim ne olmalıdır?
- Hangi pazarlar, ne kadar kuvvetlendirilmelidir?

- Mal ve hizmet üretiminde, istenen derecede satış ve kar etmek için hangi satış, üretim ve reklam metodları kullanılmalıdır?

Sanayi mamullerinin pazarlanması sorunu, çeşitli ve karışık işlem tiplerine bağlı olarak değişmektedir. Burada yapılacak analiz; çeşitli mamullerin pazarlanması, pazarlama metodları, fiyat kararlaştırılması, satıcılar, satışların artırılması, reklamcılık, mamullerin pazarlara dağıtım ve yatırım konuları içine alacaktır. Sonra pazarlar ve sınai mamullerle olan taleplerin tipleri açıklanmaya çalışılacak, sonunda pazarlama etüdü ve pazarlamayı bütün yönlerden saran idari kararlarla, temel bilgilerin sağladığı bir pazarlama anlayışı çeşitli fonksiyonları ile gözden geçirilecektir.

3.1.12.1. Pazarlama Planlamasının Amaçları

Pazarlama planlaması, yapıya uygun olarak yapıldığı takdirde, dikkatli incelemeden eksik olarak verilmiş, işletme için tehlikeli kararların sonucu etkileyen hareketlerin yapılmasını, önemli derecede azaltır. Hatalı başlangıçları ve büyük bocalamaları önler. Aynı zamanda idari ve teknik işleri yöneten eleman topluluklarının, ihtisası gerektiren işlerin, en iyisini yapabilecek kimseler dağıtılmasını, sorumluluklara göre en uygun görev bölümünü mümkün kılar.

3.1.12.2. Pazarlama Planlarının Türleri

Sanayi alanında, en az üç çeşit pazarlama planı olabilir; kısa süreli, uzun süreli, proje olarak isimlendirilen planlardır.

Kısa süreliлер genellikle bir yıl veya daha kısa zaman süresini içine alır, bütçenin pazarlama kısmının en kısa zamanını yüklenir.

Uzun süreli planlar, genellikle bir ila beş yıla kadar veya bazen on yıla ve daha fazla bir zaman için düşünülmüş faaliyetleri içine alır.

Proje diye adlandırılan plan ise bir yıldan az bir süreyi içine alabilir veya birkaç yıla uzayabilir. Yeni bir mamulün tanıtılması, yeni bir pazara girmek veya eski bir pazarda büyük

pay sahibi olmak planları bunun örnekleridir. Proje planlar da , kısa veya uzun süreli planlara yaklaşır, fakat işletme genellikle bunları ayrı olarak düşünmeyi ve genel görünüşe, özel nitelikte etki kabul edilecek şekilde ve ayrı bir iş gibi görmeyi arzu eder.

3.1.12.3. Pazarlama Planlamasının Alanı

Pazarlama araştırması, rakiplerin çeşitli mamullerinin ve unların dağıtımında, satışında, reklam programlarında ortaklaşa yolun bilinmesi ile de üretim politikasına yardımcı olmaktadır.

Pazarlama yönetimi, her mamul için pazarların nasıl gelişeceğini ve her pazarın ne nitelikte mal alabileceğini, önceden kararlaştırmalıdır. Bu bazen ince bir problem durumuna gelir. Belli bir noktaya kadar kümülatif hacim, kendi hareketinin üstünde bir gelişme ortaya çıkarma eğilimine sahiptir. Bu noktanın ötesinde toplanan pazar payı, çok yükselen ve çabuk büyüyen bir kıymet durumuna gelir. Bu nokta belki, tasarlanandan daha geniş bir pazar kıymeti payının ötesine ulaşabilir. Üstelik pazar paylarını çoğaltmak için tasarlanmış ölçü, rakipleri kötü davranışlara kışkırtabilir.

Piyasa araştırması, pazarların yoğunluk durumunun ölçülmesinde açık ve kati olarak yarar sağlamaktadır. Böylece, türlü özel mamullerin karşılaştırılması yolu ile en etkili dağıtım politikasının planlanması mümkün olur. Üstelik çalışmalar, yapılarılarının sıhhatine göre, işletme yönetiminin iyi sonuç aldığı standartlarının elde edilmesinde ve dağıtıcıların kullandıkları kotaların kuruluşunda da kıymetli bir kaynak olabilirler.

Planlama yönetimi, türlü mamullerin pazarlardaki durumunu, rakiplerin davranışlarını ve dağıtım yollarındaki değişmelerini süratli olarak incelemelidir.

Bir sanayi kolunda, üretim giderleri işletmeler arasında çok ayrılık göstermez. Üstelik yalnız üretim ustalığı durumu akla uygun şekilde istikrarlı olduğu zamanda değil,teknolojik ilerlemenin artan oranı, mekanik mal sanayindeki imalat tarzları ve yeni donatım ile kullanılan tarzlar içindeki yeni metodların kabulünden doğan önemli derecede maliyet düşüklüğü, imkan içindedir.

Rakiplerin düşük fiyata dayanmak ve kar etmek kabiliyetlerini yaklaşık olarak değerlendirme gúcünde olmanın hayati önemi vardır.

Fiyatlamamanın diğer bir evresi, bu kararların bir mamule ait satış döneminden ilerisini de kapsayacak şekilde alınmasıdır. Bu özellikle yeni bir mal için doğrudur.

Bazen fiyatlama analizinin o günkü maliyetten fazla, gelecekte talebin mamulü değerlendireceği döneme yaklaşık olması gerektiğine dikkat edilmez.

Bu durumlarda bile pazarlama araştırması, fiyatlama kararın alınmasında yeterli bilgilerin toplanmasından daha rasyonel olacak şekilde, yöneticilerin dikkatini çeşitli olay ve analizlere çekmek yönünden yararlı olabilir.

Piyasa hacmini ölçme, coğrafi temel üzerinde geliştiği zaman, satıcı bölgelerinin bilinen fırsatları etkili uygulama güçlerine imkan hazırlayan hacim temeli üzerinde kurulmasını mümkün kılar.

Aynı zamanda rakiplerin faaliyetlerine ait bilgileri, satıcının düzenleme çabalarını çok defa fırsata çevirir ve herhangi bir amacın veya kotanın gerçekleşmesine, yani satıcının icra kararına etki yapar.

Piyasa araştırmacısı, satıcılardan gerekli bilgileri, onları az gayrete sokacak şekilde toplamalı ve ayrıca raporların geliştirilmesi döneminde de satış yöneticileri ile işbirliği kurarak çalışmalıdır.

Satış raporları, piyasa araştırması servisi tarafından analiz edilebilir veya analiz yöntemi, keza piyasa araştırması servisinde tamamlanabilir. Uygulama, satış analiz grubu tarafından yapılabilir ve genellikle satış seviisi içinde sonuçlanır.

3.2. Örgütlenme İşlevi

Bir sistem dahilinde ve belirli ilkelere uyularak yönetilen bir işletme en az girdiler kullanarak en fazla mal veya hizmeti alabilmek için ekonomik üretimin koşullarını yerine getirmek, dolayısıyla etkin yönetime ve amaçlarına ulaşmak zorundadır. İşte örgütlenme, yöneticinin işletmeyi amaçlarına yöneltmek için başvurduğu bir araçtır. Buna göre örgüt, yönetim fikri kadar gerilere giden bir faaliyet olarak göze çarpar.

Bir işletmenin örgüt yapısı gerçeklere ve işlevlere göre saptanmadığı takdirde, üst kademelerde oluşturulan en tutarlı işletme politikaları bile uygulanamaz duruma düşer. İşletmenin örgüt yapısının, gelişen ve değişen iç ve çevre koşullarına göre değişikliklere uğrayabileceğini göz önünde tutmak gerekir.

Üretim işlevinin çeşitli kademelerinde işlek iletişim kanalları açarak eşgüdümleme ve kontrol işlemlerini eksiksiz yerine getirmek, yöneticinin ihmal edilemeyen görevleridir. Ancak, eşgüdümle, kontrol ve yöneltme faaliyetleri iyi bir planlama faaliyetinin üzerine inşa edilen yönetim esasları niteliğinde olduğundan, planlama ile tüm üretim ve sürüm işlemleri arasındaki uygulama doğal olarak örgütlenmeyle gerçekleştirildiğinde akıcılık kazanır.

Örgütlenme, işletmelerde bir amaç olmayıp, işletmenin etkin ve karlı bir biçimde çalışmalarını sağlayan vazgeçilmez bir araçtır. Genellikle kabul edilen bir varsayım kötü bir örgütün, işletmenin verimini daha büyük bir hızla düşürdüğüdür. O halde işletmenin yapısı hakkında niceliksel ve niteliksel yargı ve kararlara varırken, önce tayin edilen hedeflerin gerçekleştirilmesi için bitirilmesi gerekli olan işin analizi ele alınmalıdır.

Örgütlenme, işletmede belirli olanakları rasyonel bir düzende bir araya getirip, aynı zaman diliminde faaliyetler arasında optimal bir denge oluşturan bir uygulamadır.

Yüksek yönetimini örgütlenme işlevi, bir işletme örgütü içerisinde uygulanan faaliyetleri saptamak, bunları gruplandırmak ve yönetim işlevi ile ilgili yetki ve sorumluluğu organlara devretmektir. Bir işletmede çeşitli faaliyetleri gruplandırmak veya birimlere ayırmak, bazı öğeler göz önünde tutularak gerçekleştirilir. Örneğin; sürüm, finansman veya üretim

faaliyetlerinin gruplandırılmasında işgören sayısı; ürün türü, coğrafi durum, müşteri özelliği veya üretim prosesi gibi öğeler de esas alınabilir.

İşletme ya da girişim büyüdükçe çeşitli ve çok sayıda faaliyetlerin yapılması için birden çok insanın çalışması veya çalıştırılmasının gerekli olduğu durumlarda, yönetim basamaklarının sayısı ve iş bölümünün derecesi artar. İş bölümü gerek yönetim, gerekse üretimin genişlemesiyle, ayrı ayrı faaliyetlerin asıl amaca ulaşabilecek biçimde eşgüdümlemesi, sorumluluk ve yetkilerin belirlenmesiyle önem kazanır. Bu gibi durumlarda, ister tek kişi tarafından yönetilen küçük işletmelerde ister binlerce kişinin çalıştırıldığı büyük işletmelerde, işlerin aksamadan yürüyebilmesi için amaca ulaştıracak faaliyetlerin saptanması, bu faaliyetlerin bir sıraya göre düzenlenmesi ve bölümlenmesi ile “örgütlenme” veya “örgütlenme” konusu ortaya çıkmaktadır.

Örgütlenmeye, yalnız ticaret ve endüstri işletmeleri veya işletme ekonomisi bilimi için değil, insan görevlerinin ve faaliyetlerinin söz konusu olduğu her yerde gereksinme duyulur. Örneğin, kamu işleri, kültür, iletişim, sağlık ve savaş ekonomisi işleri, sergi ve fuarlar, partiler ve kongreler, ekonomik birlikler v.b.

3.2.1. Örgütlemenin Tanımı

Örgütlemenin kavram olarak tanımını yapmadan önce, “örgüt” kavramını açıklamakta yarar vardır. Örgüt konusunda çeşitli yazarlar ve bilim adamları tarafından yapılmış pek çok tanım vardır. Bunlardan birkaç tanesi şu şekildedir;

Alvin Brown’a göre örgüt, her birinin özel bir işlevi, yeni ya da genel anlamda bir ilişkisi olan birbirine bağlı kısımların düzenlenmiş veya oluşturulmuş halidir.

Chester I. Barnard’a göre genel anlamda örgüt, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak düzenlenmiş faaliyetlerinin ya da kuvvetlerinin bir sistemidir.

Leon P. Alford ve John R. Banks’a göre örgüt, yapılacak işin tanımlanmış görevlere bölümüm ve bu görevlerin, etkili bir biçimde başarılabilmesi için yaradılıştan karakteri veya yetiştirilmesi, bu görevlere uygun olan bireylere tahsis edilmesidir.

E. Zoga'ya göre örgüt, başka başka faaliyet alanlarında çalışan ve çeşitli insan gruplarının belli bir amacın gerçekleştirilmesinde ya da etkili ve verimli bir sonucun elde edilmesinde, tek bir birey veya grupmuş gibi ortak hareket etmeleri halidir.

Bu tanımlarda yer alan belirgin ve ortak özelliklerden de yararlanarak örgüt için şu tanım yapılabilir;

“Ortak çaba sarfıyla bir işi başarmak için bir araya elen ve her birinin bir faaliyet bütünü içinde belirli görev, sorumluluk ve yetkileri bulunan bireyler veya gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapıya örgüt denir.”

Örgütleme ise, işletme yönetiminde planlama işlevinden sonra gelen en önemli işlevdir. Örgütleme işlevi, işletme faaliyetlerinin gruplandırılmasında olduğu kadar, hedeflere götüren kararların alınacağı noktaları, çeşitli yetki ilişkilerini ve işletme yapısı içerisindeki iletişim akımlarını da en iyi bir biçimde yanıtlamak zorundadır.

Geniş anlamda örgütleme beşeri, fiziksel ve teknik olanakları ve araçları, işletmenin amacını gerçekleştirecek şekilde düzenlemek ve hizmete koymak demektir.

Genelde işletme ekonomisi bakımından örgütleme, en iyi sonuca ulaşmak için, işletme içinde yapılan veya yapılması gerekli olan örgüt, alınması veya kurulması gereken düzen, biçiminde tanımlanabilir.

Örgütleme;

- Planlanmış amaçlara ulaşmak için gerekli olan özel faaliyetlerin saptanması,
- Bu faaliyetlerin mantıklı bir yapı veya çerçeve içinde gruplanması,
- Faaliyetlerin özel pozisyon ve kişilere tayinidir.

3.2.2. İşletmede Örgütlenme Faaliyetlerinin Genel Boyutları

İşletme içinde örgütlenme çalışmaları genel olarak, iki esas kısma ayrılarak incelenir ve yapılır. Bunlardan biri; işletmede insan gücünün örgütlenmesi, diğeri de işletmede tesisler ve araçların örgütlenmesidir.

İşletmede işlerin büyük kısmı insanlar tarafından yapılacağına veya yönetileceğine göre, işgücünün örgütlenmesi, örgütlenme faaliyetlerinin en önemli kısmıdır. İşletme insan gücünün örgütlenmesi de ikiye ayrılır;

- a. Yönetimin örgütlenmesi
- b. İcrai işlerin örgütlenmesi

Yönetimin örgütlenmesi, işletmedeki işlerin planlanması ve denetlenmesi ile ilgilenecek, işletmeyi dışa karşı temsil edecek kimselerin, faaliyette bulunacak elemanların yönetimini başaracak bireylerin ödevlerini düzenler ve tayin eder.

İcrai işlerin örgütlenmesi de, işleri bilfiil yapacak insanların çalışma ve faaliyetlerini düzenler. Burada icrai sözcüğü, yürütme ya da işlevsel anlamında kullanılmaktadır.

İdari ya yönetsel örgütlenme bir işletme içinde çalışan işgücünün en mükemmel koşullar ve esaslar dahilinde faaliyette bulunarak onlardan maksimum fayda sağlamak için gerekli olan örgütü oluşturmak ve düzenli biçimde yürütmektir.

İnsan gücünün örgütlenmesinin önemli aşamaları şunlardır;

1. İşletmenin yapısına uygun yönetim örgütlerini ve görev yerlerini saptamak,
2. Burada çalışacak elemanların seçimine ait esasları saptamak,
3. İşçi ve işletme arasındaki ilişkileri düzenlemek
4. İşgücünden maksimum yarar sağlayabilecek esasları hazırlamak,
5. Gelecekteki gelişmeleri göz önüne alan ve önceden düzenleyen esasları yaratmak

İşletme faaliyette bulunmak için çeşitli üretim araçlarına ve tesislere muhtaçtır. Bu araç ve tesislerin örgütlenmesi sorunu işletmenin faaliyetlerini aksatmadan yürütmek ve bu çalışmalardan iyi sonuç almak bakımından çok önemlidir.

Gelişi güzel araç tedariki ve tesisler oluşturmak, hiçbir zaman amacın gerçekleşmesine olanak tanıma. Bu nedenle tesisler ve araçların örgütü önemli bir koşuldur.

Tesisler ve araçların örgütlenmesi, işletme türüne ve yapısına göre değişen bir önem ve değer taşır. Özellikle endüstri işletmelerinde, ulaştırma işletmelerinde, banka işletmelerinde ve çoğunlukla büyük işletmelerde çok önemli bir konu olarak ortaya çıkar.

Tesis ve araçların örgütlenmesi açısından önemli noktalar şunlardır;

1. İşletmenin yapısına ve faaliyet dalına en uygun düşen üretim araçlarını sağlamak için esaslar hazırlamak,
2. Araçlar ve tesisler arasındaki uyumlu birleşmeyi sağlamak,
3. En uygun ve elverişli malzemeyi tedarik etme olanaklarını saptamak,
4. Üretim akışını ve düzenini gerçekleştirmek,
5. Malzemenin üretim yerlerine zamanında ulaşmasını garanti altına almak,
6. Üretim faaliyetinin gelecekteki gelişmesine uygun esaslar hazırlamak ve saptamak.

3.2.3. Örgütlenme İlkeleri

İşletme ve yönetim faaliyetlerinin özellikleri, sürekliliği gerektirmektedir.

İşletmenin sürekli faaliyetleri yanında, kıs veya uzun fakat geçici bir süre için muhtemelen tekrar karşılaşılmayacak veya ancak başka bir şekil altında yeniden karşılaşılabilecek öğeler nedeniyle, özel bir amacıyla gerçekleştirilmesi amacıyla, işletme. olanaklarından bir kısmı harekete geçirebilir. Bu takdirde örgütlenme yerine operasyon kavramı kullanmak gerekir.

Örgüt sürekli ve düzenli bir sistemdir. Buna karşılık operasyonları yanıltmak üzere operasyonel gruplar oluşturulur ve görevlendirilir. Bu gruplar, örgüt yapısına dahil çeşitli kademe gruplarına ait iş görenin kısmen veya tamamen görevlendirilmesi suretiyle oluşturulur.

İyi bir iş örgütlenmesinin temel ilkeleri şöyle sıralanabilir;

- Amaç birliği ilkesi; Bir işletmede iskeleti oluşturan tüm birimler, aynı amacı ya da amaçlar topluluğunu gerçekleştirmek üzere etki olarak katılmayı sağlayacak biçimde düzenlenmelidir.
- Ekonomiklik ilkesi; Örgüt, işletmenin amaçlarını en az maliyetle, en etkin biçimde gerçekleştirmelidir.
- İşbölümü ve uzmanlaşma ilkesi; İşbölümü, işlerin küçük parçalara bölünerek, bir kişinin işin bütününe yapması yerine, uzmanlaştığı tek bir parçasını yapmasıdır.
- Faaliyetlerin tanımlanması ilkesi; Faaliyetler analiz, tanım ve tasnif edilerek gruplandırılır. Yapı içinde faaliyetler ve işlevleri belirten bölümler, birimler ve alt birimler ortaya konulabilir.
- Hiyerarşi ilkesi; Üstten asta doğru zincirleme yetki bağları dikkatle kurulmalıdır.
- Kumanda birliği ilkesi; Her ast ancak bir tek üstten emir almalıdır.
- Yönetim birliği ilkesi; Aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin bir plan ve programa bağlı olarak bir yönetici tarafından yürütülmesidir.
- Yetki ve sorumluluk ilkesi; Her grup amiri, astlardan belli faaliyetleri istemek veya belli faaliyetlerin yapılmasını sağlamak yetkisine sahiptir.
- Yetki ve sorumluluğun denkliği ilkesi; Bir kimsenin üstüne karşı taşıdığı sorumluluk o kimsenin kendi astına karşı sahip olduğu yetkiye eşit olmaz ise, görevlerin yerine getirilmesi olanaklı değildir.
- İç denge ilkesi; Örgüt yapısının çeşitli katlarına devir olunan yetki ve sorumluluk, bu kademenin örgüt yapısı içindeki yeriyle bağdaşmalıdır.
- Örgütün değiştirilebilir olması ilkesi; İşletmenin etkisi altında bulunduğu dış çevrede yer alan sosyal, ekonomik kültürel, yasal, teknolojik koşullar sabit olmadığına göre, işletmenin amaçları da değişebilir.
- Liderliğin kolaylaştırılması ilkesi; Örgütün, tepe yöneticisinin işini kolaylaştıracak yapıda olması gerekir.
- Özel ilkeler; Örgütün etkinliğini sağlayabilecek özel bazı ilkeler işletmelerin kendi iş koluna göre alınır.

İyi bir örgüt, güçlü ve uyumlu bir kadro demektir. Eğer bir örgüt aşağıdaki özelliklere sahip değilse, işletmenin yüksek verimlilik konusunda fazla şansı olamaz:

- Etkili ve saygın bir yönetim,

- Ara görevlerde güçlü kişiler,
- Kişileri yeteneklerine göre en iyi şekilde görevlendirme ve kişiler arası uyum sağlama,
- İşgörenin ilerlemesi için özel olanaklar ve yapıcı teşvikler,
- İşgörene ve kişilik farklılıklarına saygı,
- İşgören sorunlarına ve işgören kuruluşlarına karşı duyarlı ve sorumlu davranma,
- Çalışanı sürekli bilgilendirme,
- Üst yönetimce de kabul edilen başarıları mutlaka ödüllendirme.

3.2.4. Örgütlenme İle İlgili Temel Kavramlar

Yetki ve Yetki Göçerimi:

Örgütlenme açısından yetki, yöneticinin örgütsel amaçlar doğrultusunda astından o işi yapmasını isteme ile ilgilidir. Yetki yönetsel makamlara verilmiş bir haktır. Bu hak; karar verme, eyleme geçirme ve örgütsel amaçları elde etmek için belirli görevleri yaptırma hakkıdır. Yetkinin üç temel özelliği bulunur;

- Yetki bir haktır,
- Bu hakkın kullanımı, karar vermeyi ve harekete geçirmeyi gerektirir.
- Örgütsel amaçların başarılması için kullanılır.

Karar verme, davranma, yürütme, komuta etme, örgütü amacına ulaştırmak için başkalarının eylemlerini ve davranmalarını isteme gibi hakları kullanmak konusunda üstlerin astlara izin vermelerine, yetki delegasyonu veya yetki göçertilmesi denilmektedir.

Erk (güç) ve Erk Türleri:

Yetki bir şeyi yapabilme hakkı iken, erk bir şeyi yapabilme yeteneğidir. Erk, diğer kişilerin davranışlarını etkilemede bireyin sahip olduğu yeteneklerdir. Erk bireyin kendisinden doğar. Başarılı yönetici, yetki ile erki astları üzerinde birbirine eşit ağırlıkta uygular. Yöneticilerin kullandığı erk kaynaklarından bazıları şunlardır;

- Biçimsel erk; Belli bir makamı işgal etmenin sağladığı yetkililerdir.
- Ödüllendirme erki; Astların ödüllendirmede yöneticilerin sahip oldukları yeteneklerdir.
- Korkutma erki; Yöneticinin sahip olduğu tehdit ve cezalandırma olanaklarıdır.
- Umanlık erki; Yöneticinin sahip olduğu özel bilgi, uzmanlık becerisi ve deneyimidir.
- Beğeniye dayanan erk; Astların gözünde yöneticiyi cazip kılan kişisel niteliklerdir.

Tüm yöneticiler bu olanaklara sahiptir, ancak kullanımı kişiden kişiye farklılık gösterir.

Sorumluluk:

İşe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Sorumluluk birşeyi yapma zorunluluğudur. Örgütlerde sorumluluk, bir kimsenin örgütsel işleri, işlevleri veya ödevleri yapma zorunluluğudur. Sorumluluk yetki devrinin ayrılmaz bir parçasıdır. Birey bir görevi kabul ettiği anda sorumluluk kendiliğinden doğar. Yetki akımı yukarıdan aşağıya doğru olmaktadır. Yöneticiler yetki devrederken sorumluluktan kaçamazlar. Devredilen yetkidir, sorumluluk devredilemez. Ancak devredilen yetki ile beraber sorumlulukta ortaya çıkar.

Hesap Verme:

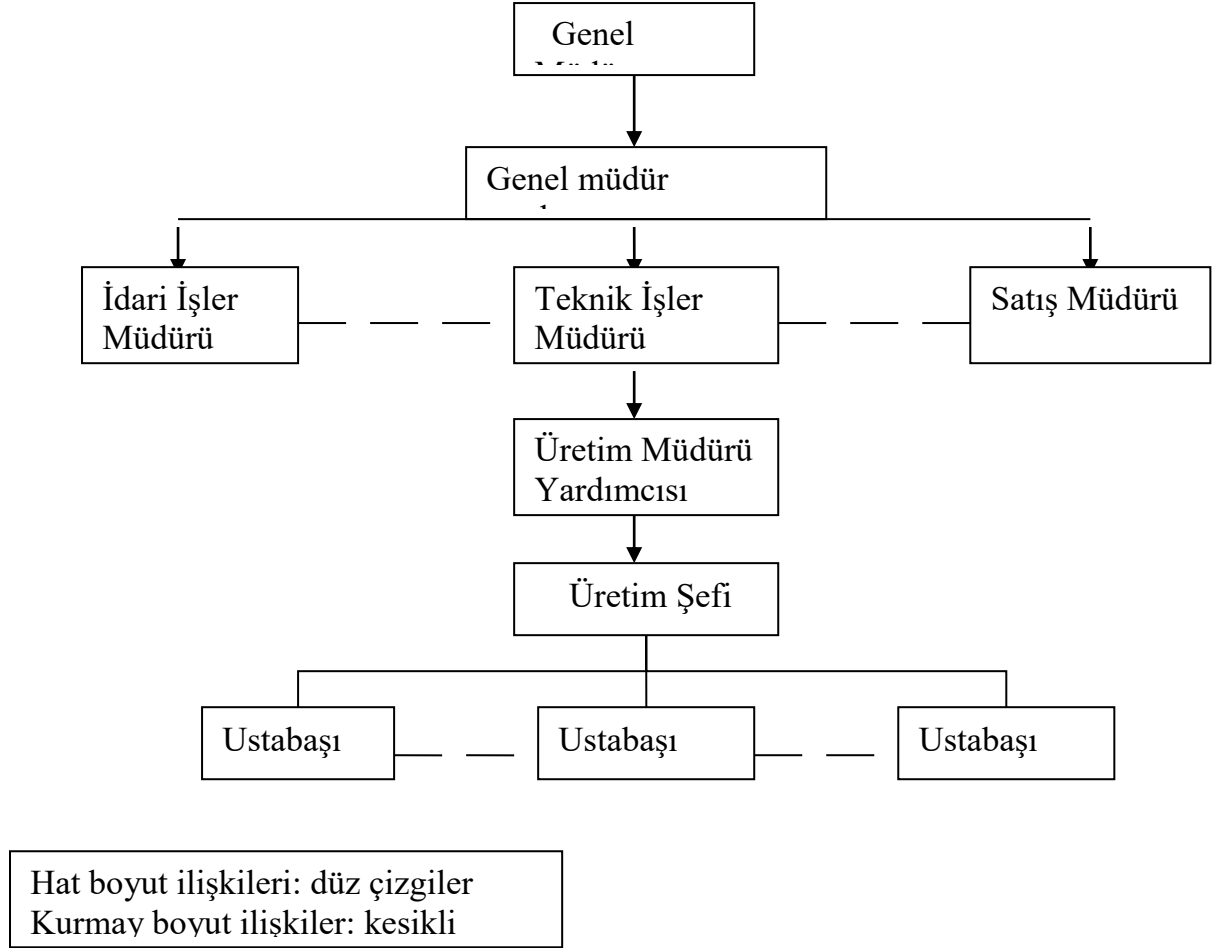
Bireyin sorumluluk duymasının yanı sıra, bir örgüt üyesi kendisinden yüksek kademeli yetkililere hesap vermekle yükümlüdür. Yönetici astından hesap sorma hakkına sahiptir.

Örgüt:

Örgüt, ortak çaba harcayarak bir işi başarmak için bir araya gelen ve her birinin faaliyet bütünü içinde belirli görev, sorumluluk ve yetkileri bulunan birey ve gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapıdır. Örgütün “hat boyut” ve “kurmay boyut” olmak üzere iki boyutu vardır.

Hat boyut, örgütteki yetki ve sorumluluk dağılımına göre oluşan, örgüt hiyerarşisinde yukarıdan aşağıya doğru yayılan bir boyuttur. Bu boyut üzerinde en fazla yetki, örgüt hiyerarşisinin tepe noktasında toplanmıştır.

Kurmay boyut ise, hat boyuttan farklı olarak eşit yetkilerle görev yapan birimlerin oluşturduğu yatay yapıyı gösterir. Bu birimler arasındaki ayırım, yerine getirdikleri işlevlerin farklı olmasından ortaya çıkar.



Şekil 3.4. Örgütün Hat ve Kurmay

3.2.5. Örgüt Yapısı ve Örgüt Şemaları

Örgütlenme süreci sonucunda örgüt yapısı oluşur. Örgüt yapısı, biçimsel olarak belirlenmiş, kalıcı örgütsel düzenlemeler ve ilişkiler ağıdır.

Bir örgüt yapısı oluşturulmak istendiğinde, üzerinde durulması gereken hususlar şöyledir;

- Amaç: Ulaşılmak istenen amaç ve bu amaca ulaştıracak faaliyetlerin niteliğine göre örgüt yapısı değişik olacaktır.
- İşbölümü ve uzmanlık derecesi: İşlerin çok küçük parçalara ayrılarak, her görevi bir kişinin sürekli olarak yapmasına uzmanlaşma adı verilir. Örgütteki mevkilerde, aşırı uzmanlaşmaya mı gidilecek, yoksa belirli bir işi içinde çok çeşitli görevler bir araya getirilerek genelleşmeye mi ağırlık verilecektir.
- Formelleşme derecesi: Formelleşme derecesi, bir örgütte işler görölürken belirli spesifik ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlığı ifade eder.
- Kontrol alanı: Örgütte bir yöneticiye kaç ast bağlanacağı ile ilgilidir.
- Örgütteki kademe sayısı: Karar verme yetkisinin örgüt içindeki kademeler arasında dağılımı ile ilgilidir. Eğer bu yetki alt kademelere doğru kaydırılırsa ademi merkezi (merkezkaç) bir organizasyon, eğer karar yetkisi üst kademelerde toplanırsa merkezi örgütten bahsedilir.
- Karmaşıklık derecesi: Karmaşıklık, örgütün dikey, yatay ve coğrafi olarak yayıma derecesini ifade eder. Örgütlerin faaliyetleri genişledikçe ve içinde bulundukları çevre karmaşık hale geldikçe, örgütün karmaşıklık derecesi de artar.
- Departmanlaşma: İşbölümü ve uzmanlaşma derecesine göre, belirli görevler bir araya getirilerek mevkiler ve belirli mevkiler bir araya getirilerek departmanlar oluşturulur.
- Komuta ve kurmay organların oluşturulması: Bir örgütte komuta organı olarak görev yapacak birimler ile kurmay organ olarak görev yapacak birimlerin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi, örgüt dizaynında üzerinde durulması gereken hususlardan biridir.
- Komite ve gruplar: Örgütlerde bazen çeşitli komitelerden ve formel olarak oluşturulan gruplardan yararlanılır. Bu tür birimler, karar verme yetkisini kullanabileceği gibi, yöneticiye yardımcı olma, kurmay işlev görme gibi görevler de yapabilir.
- İletişim kanalları ve şekli: Örgütü oluşturan birimler arasındaki iletişim ilişkileri, örgütleri karakterize eden diğer bir unsurdur.

Örgüt yapılarını göstermenin geleneksel yolu örgüt şemalarıdır. Örgüt şemaları örgütü bir bütün olarak görmemizi, örgütün parçaları ve bu parçaların arasındaki ilişkileri anlamamızı sağlayan bir araçtır.

Genellikle örgüt şeması ile ifade edilen örgüt yapısı, örgütteki başlıca birimleri, departmanları, birim ve bireylerin birbirleri ile ilişkilerini, emir komuta iletişim ilişkilerini gösterir.

3.2.6. Bölümlere Ayırma

İşletmede amaçlar saptandıktan sonra, örgütlemeye ilk aşama olarak örgüt içinde işlev işlevler belirlenir. Sonra birbirleri ile ilişkili işler veya temel iş faaliyetleri, yöneltilebilecek büyüklükteki bölümler içinde gruplandırılarak bölümlere ayırma işlemi gerçekleştirilir. Bölümlere ayırma, işletme ile ilgili faaliyetlerin sıralanarak gruplara ayrılması yoluyla ödev ve görevlerin oluşturulması ve bu ödev ve görevlerin ayrı ayrı kesimlerde toplanarak bu kesimler arasındaki yetki ilişkilerinin belirlenmesi ve gösterilmesi işlemidir.

3.2.6.1. Bölümlere Ayırmada İlkeler

Bölümlere ayırma işlemi yapılırken işletmenin daha doğrusu örgütün başarılı olabilmesi için aşağıdaki ilkeler göz önünde tutularak bölümlere ayırma işlemi gerçekleştirilmelidir.

- Örgüt içinde birbirine benzeyen işlerin dikkate alınması,
- Uzmanlaşmadan yararlanma,
- Kontrol,
- Eşgüdümlemeyi kolaylaştırma,
- Giderleri azaltma.

Bu ilkelerin ışığı altında bölümlere ayırma sürecinde bilimsel bir yöntemin uygulanabilmesi için aşağıdaki adımların izlenmesi başarı için bir ön koşuldur;

- Her şeyden önce işletme ya da girişimin amaçlarının neler olduğunun saptanması,
- Saptanan bu amaçlara uygun olan plan ve politikaların belirlenmesi,
- Bunların gerçekleştirilmesini sağlayan çalışmaların analiz edilmesi, tanımlanması ve açıklanması,
- Çalışmaların sayımı ve sınıflandırılması,

- Çalışmaların, en yüksek verimliliği sağlayacak biçimde gruplanması,
- Çalışma gruplarının bölümler biçimine getirilmesi,
- Her grup ya da bölümün başındaki sorumluya gerekli olan yetkinin göçerilmesi,
- Bölüm ya da bölüm yöneticilerinin yetkileri arasındaki ilişkilerin saptanması.

3.2.6.2. Başlıca Bölümlere Ayırma Biçimleri

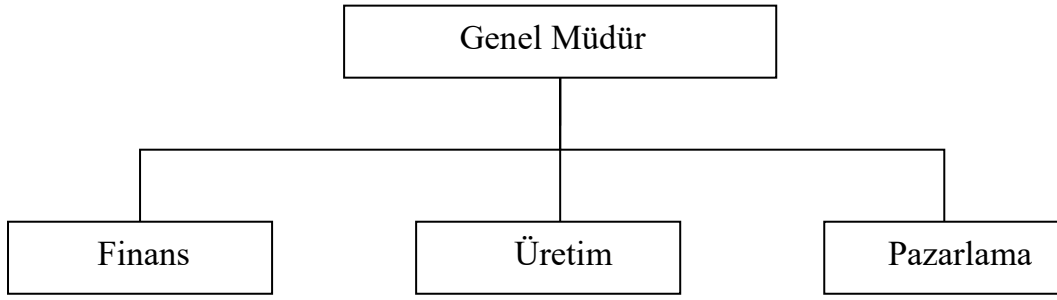
Bölümlere ayırma biçimleri biçimsel örgütlerde söz konusudur. Biçimsel örgütler, örgüt şemalarında görülen örgütlerdir. Biçimsel örgütte, örgüt şemalarına bağlı olarak ast-üst ilişkileri ve iletişim ilişkileri belirlenir. Bir sıra düzen içinde örgütteki otorite ve sorumlulukları içerir. Biçimsel yapı ile örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırıcı ve karışıklığı önleyici bazı uygulamaların yer alması beklenir.

3.2.6.2.1. Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma

Fonksiyonlarına göre bölümlere ayırma uygulamada en çok görülen bölümlere ayırma türüdür. Burada işler, işletme fonksiyonlarına göre bölümlere ayrılır. Her bölümün yöneticisi ilgili faaliyetlerden sorumludur. Dolayısıyla her bölüm yöneticisi sorunlara sadece kendi faaliyetleri açısından bakar. Bu açıdan faaliyetler arasında koordinasyonu sağlamak tepe yöneticisine düşer.

Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma, basit, anlaşılır ve mantıklı bir yapıdır. Mesleki uzmanlaşmaya imkan tanıdığı için etkinliği ve verimliliği artırabilir.örneğin; pazarlama ve satış alanında uzmanlaşmış olan personel işletmenin pazardaki başarısını artırabilir.

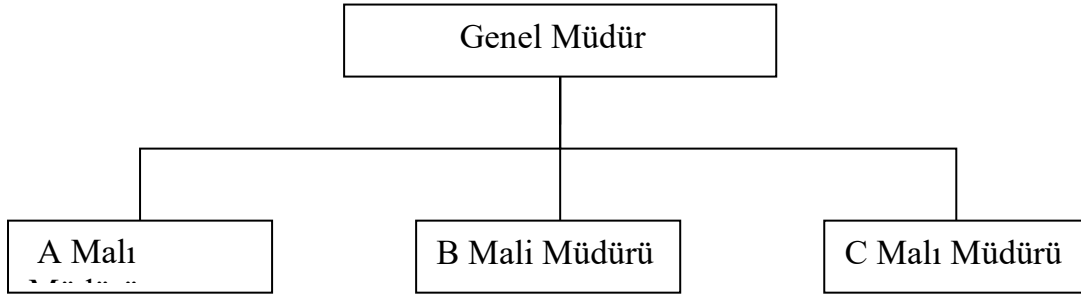
Bu bölümlendirme türünün sıralanan üstünlüklerine rağmen bazı zayıf yanları da vardır. Her şeyden önce faaliyetlere göre uzmanlaşmaya dayandığı için organizasyonel amaçların gözden uzak tutulma ihtimali vardır ve bölümler arasında koordinasyon sorunları doğabilir. Öte yandan bölümler arasında gereksiz rekabetin ve çatışmanın doğması ihtimali ardır. Özellikle yetki sınırlarının kesin olara belirtilmemesi çatışmalara yol açabilir. Bir diğer zayıf yönü de dış çevre koşullarının değişmesine etkinliğin sınırlı olmasıdır. Bu bölümlendirmede dikey iletim hakim olduğu ve haberleşme bölüm yöneticileri tarafından sağlandığı için haberleşme süreci yavaş işleyebilir.



Şekil 3.5. Fonksiyonel

3.2.6.2.2. Mal ve Hizmet Temeline Göre Bölümlendirme

Birden çok mal üreten işletmelerde üretilen her bir ürün bir birim oluşturur. Organizasyon yapısını kurarken bu mallar esas alınır. Bölümlerden her birinin yöneticisi muameleye ilişkin tüm eylemlerden sorumludur. Ancak finansman, muhasebe gibi destek faaliyetlerinin merkezden yürütülmesi mümkündür. Ayrıca her bir bölüm ayrı ayrı tüm fonksiyonların yerine getirilmesini de üstlenir.



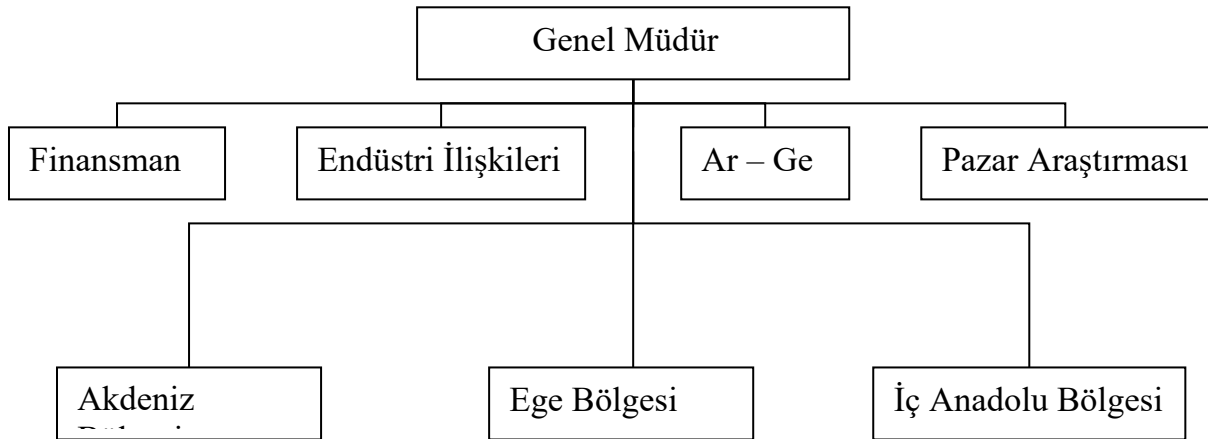
Şekil 3.6. Üretilen Mal veya Hizmete Göre

Bu bölümlendirme, büyük işletmeyi daha esnek yönetim birimlerine böler. Bu bölümler küçük fonksiyonel örgütleri üstünlüklerinden yararlanır. Bölüm yöneticisi sadece belirli bir malın dizaynından, üretiminden, pazarlamasına kadar tüm sorumluluğu taşıdığı için bu yönetici küçük işletme yöneticisi gibi olup malla ilişkin tüm fonksiyonlardan sorumlu olacaktır.

Bu bölümlendirme türünün çeşitli sakıncaları vardır. Üretim faaliyetleri mal veya hizmet temeline göre ayrıldığında satış, kredi, satın alma gibi faaliyetleri de mal ve hizmet temeline göre ayırmak gerekecek, bu da uzman kişilere olan ihtiyacı artıracaktır. Yine üretim bölümüm yöneticisinin ilgili faaliyetlerin tümünü kendi bünyesinde toplaması genel müdüre sanki rakipmiş gibi bir durum yaratabilecektir. Bu açıdan yetki ve sorumlulukların dengeli olarak dağıtılması ve koordinasyonu sağlama açısından çaba göstermek gerekir.

3.2.6.2.3. Bölge Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Fiziksel birimlerin ülke düzeyine yayıldığı ve her bir yerdeki kuruluşun benzer mal veya hizmetleri sunduğu işletmelerde daha çok görülür. Bu tür örgütlemeye genellikle sigorta, petrol, telefon, demir yolu ve bankalarda rastlanmaktadır.



Şekil 3.7. Bölge Temeline Dayalı

Bölge temeline göre bölümlendirmenin yararları şöyledir;

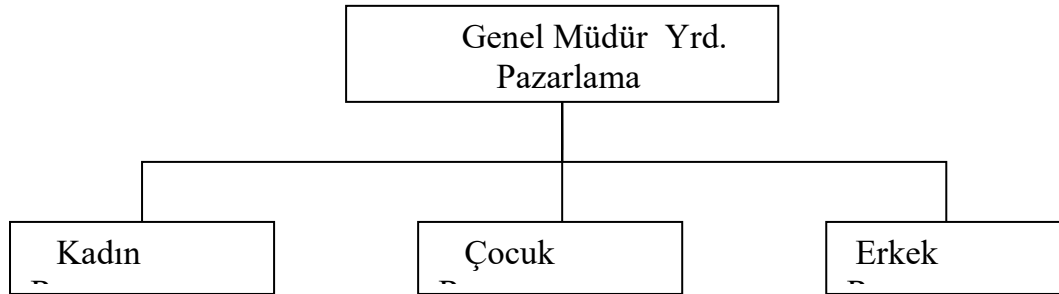
- Bu bölümlendirme türü karar vermeyi ve haberleşmeyi hızlandırdığı için büyük işletmelerin yararlandığı bir bölümlendirme türüdür.
- Değişik coğrafi bölgelerin özelliklerine cevap vermeyi kolaylaştıran bir yapıdır.
- Bölgeler itibarıyla yönetim seçildiği içi yeki devri kolaylaştırır.
- Satış elemanları belli bölgede çalışarak tüketicilerin isteklerini daha iyi karşılama imkanına kavuşurlar.

Sakıncaları da;

- Çeşitli mal üreten işletmeler açısından koordinasyon sorunu ile karşılaşılabilir. Özellikle bölgelerde merkezden yürütülen faaliyetler söz konusu ise, bu faaliyetlerinin koordinasyonu sorun yaratabilir.
- Çeşitli bölgeler söz konusu olduğundan genel yönetici niteliklerine sahip çok sayıda yöneticiye ihtiyaç duyulur.
- Örgütün bütünü için ortak denetim sistemi kurmak zorlaşır. Ancak günümüzde ortak veri tabanına dayalı enformasyon sistemleri bu sakıncayı elimine edebilmektedir.

3.2.6.2.4. Müşteri Temeline Göre Bölümlendirme

Bu bölümlendirmede özellikle satış faaliyetleri müşteri temeline göre ayrılır. Örneğin büyük mağazalarda perakende, toptan gibi veya bayanlara, erkeklere satış yapan kısımlar bulunmaktadır. Bunun yanında başka kriterlerde söz konusu olabilir.



Şekil 3.8. Müşteri Temeline Göre Bölümlendirme

Bölümlendirmenin bazı sakıncaları vardır. Bölümlendirme sonucu, bölümlerdeki araç ve uzmanlaşmış işgücü, kapasiteleri altında kullanılabilir. Bölümler arası bir rekabet doğabilir. Her bölüm diğerini geçme yönünde müşterilerine farklı imkanlar yaratabilir. Bu durum bölümler arasında bir dengesizliği yaratacağı için işletme yönetimini zor durumda bırakabilir.

3.2.6.2.5. Zaman Temeline Göre Bölümlendirme

Aralıksız çalışan örgütlerde benzer faaliyetler değişik zamanlarda tekrarlanmaktadır. Buna vardiya usulü çalışma adını verebiliriz. İşçileri vardiyalara ayırarak 24 saat içinde 8'er saatlik vardiyalar belirlenir. İşin gereği olarak işletme 24 saat çalışmak zorunda olabilir. Örneğin; yüksek fırınlarda 24 saat çalışma gereği vardır. Burada 8 saat ara ile işçi grupları değiştirilmektedir. Bir işletmede iki veya daha çok vardiya ile çalışıldığında zaman temeline göre bölümlendirme söz konusu olabilir.

3.2.6.2.6. Sayı Temeline Göre Bölümlendirme

Sayı temeline göre bölümlendirme, işgücünün önem kazandığı durumlarda söz konusudur. Belirli sayıda işçinin bir yöneticinin emrine verilmesidir. Özellikle çok z beceri isteyen ve görevin yerine getirilmesinin insan gücüne bağlı olduğu işlerde kullanılır. Örneğin; hamallar, temizlik işçiler...

3.2.6.2.7. Süreç ve Araca Göre Bölümlendirme

İşletmede üretim ile ilgili faaliyetler, bir sürece göre veya belli makineler çevresinde bölümlendirildiği zaman, bu tür bölümlere ayırma karşımıza çıkar. Daha çok endüstri işletmelerinde rastlanan bir biçimsel örgütlenme tipidir. Örneğin; ham bez üretiminde; çırçırılama bölümü, iplik bölümü, haşıl bölümü, dokuma bölümü bulunmaktadır. Aracın fiyatının çok pahalı olması süreç esasına göre bölümlere ayırmayı gerektirebilir ve aracın sürekli kullanımını zorunlu kılabilir.

3.2.6.2.8. Proje Temeline Göre Bölümlendirme

Proje tipi örgütler ya da örgütlenmeler, yönetimde durumsal yaklaşımçıların önerdikleri bir yapıdır. Örgütü kapalı bir sistem olarak ele alan çevre koşulları, yönetim kavramı ve tekniklerinin değişebilirliğini göremeyen geleneksel görüş, işlevsel örgüt yapısını önerirken, durumsallık yaklaşımı, proje örgütü, ve matriks örgüt gibi yapıları öne sürmüştür.

Proje temeline göre bölümlere ayırmada, üç tür örgütlenme olanağı ile karşılaşmaktadır. Bunlar;

- Kurmay Proje Örgütler,
- Arı Proje Örgütler,
- Matriks Örgütler 'dir.

3.2.6.2.8.1. Kurmay Proje Örgütler

Proje yöneticisinin bir örgütte kurmay işlevi üstlendiği uygulama, kurmay proje örgütlenme olarak tanımlanır. Görevi, bağlı olduğu üst pozisyonun proje faaliyetlerinden doğan yükünü azaltmak ve bu pozisyona proje faaliyeti açısından yardımcı olmaktadır.

Sakıncaları;

- Projeye gerekli önem verilmemektedir.
- Tüm projeden sorumlu bir kişiyi bulmak olanaksız gibidir.
- Proje faaliyetleri arasında yeterli bir eşgüdümleme sağlanamamaktadır.
- Yeniliğe ilişkin görüşler, işlere yönelik olmakta ve bunların proje faaliyetlerinde kısa bir süre uygulanması olanaksızlaşmaktadır.

3.2.6.2.8.2. Arı Proje Örgütler

Arı proje örgütleri, proje ölçütüne göre örgütlenmiş bir örgüt türü olarak tanımlamak yerinde olur.

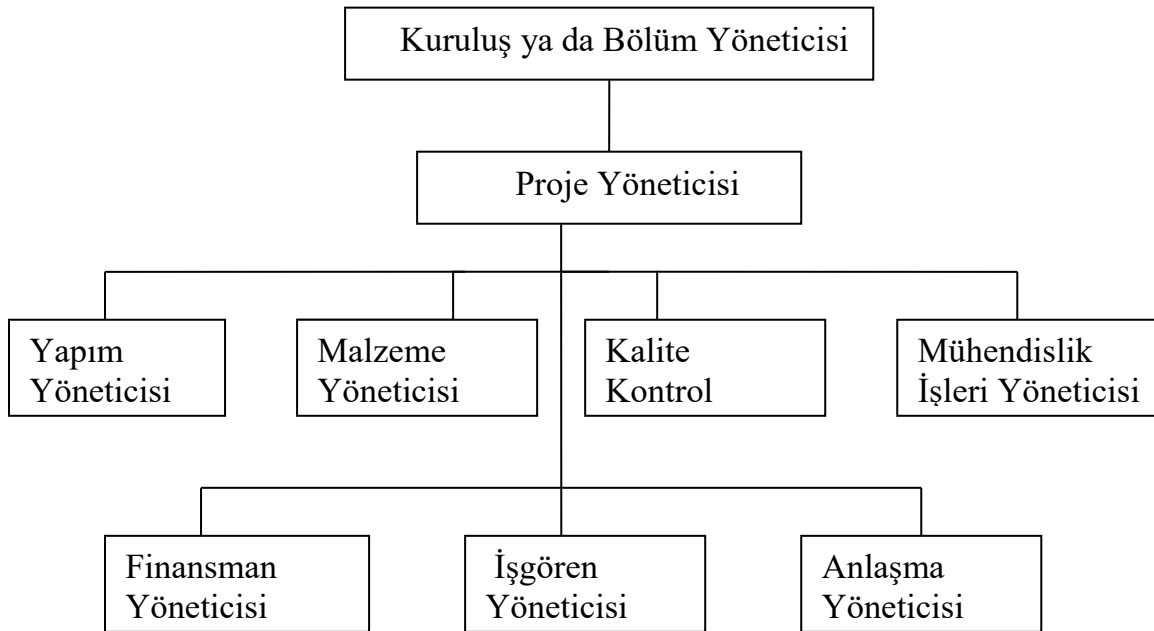
Proje faaliyetleri üzerinde gerçek bir hat yönetiminin sağlanması ve emir - komuta birliğine uygun bir yönetim uygulanmasının gerçekleştirilmesi, arı proje örgütün temel üstünlükleri arasında irdelenebilir.

Ancak bu tür örgütlenmenin kaçınılmaz olan bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Örneğin; birden fazla projeyi üstlenen bir kuruluştaki bazı işlevler her bir proje için ayrı ayrı

tekrarlanmakta ve dolayısıyla da maliyetlerin yükseltilmesi kaçınılmaz olmaktadır. Ayrıca proje görevlilerinin belirli dönemlerde boş oturmaları işsiz kalmalarına neden olmaktadır.

Ayrıca, arı proje örgütte kuruluşun geleceğinden çok, projenin gelişimi göz önünde tutulduğundan, uzun dönemde kuruluşun karşılaşacağı riskler artmaktadır.

Proje olarak nitelendirilen faaliyetlerin küçük kapsamlı olması durumunda proje örgütü ve yönetimin bir işlevsel bölüm içinde oluşturulması yerinde olur. Ayrıca proje faaliyetinin yürütülmesi açısından bölüm dışı ve kuruluş dışı ilişkilerin bir gereklilik ölçüsü saptanmalıdır.



Şekil 3.9. Arı Proje Örgüt

3.2.6.2.8.3. Matriks Örgütler

Proje örgütleri, proje süresine bağlı geçici yapılardır. Bu yapılar, bir proje süresine bağlanmayıp sürekli duruma getirilirse ortaya çıkan yapıya “Matriks Örgüt” adı verilir.

Matriks temeline dayalı örgütlenmede, bölümlere ayırma ölçütü olarak hem işlev, hem de proje ölçütünün bir arada kullanıldığı görülür. Matriks örgüt, ikili bir yapıdır ve bölümleri oluşturan pozisyonlar aynı zamanda iki ayrı üste bağlı bulunmaktadır. Bu nedenle de bu tür örgütlenmede komuta birliği ilkesi terk edilmiştir.

Matriks örgüte geçme nedenlerini şöyle sıralayabiliriz;

1. Teknoloji ve Pazar açısından değişen çevre koşullarında faaliyet göstermek,
2. Belirli bir faaliyetin önemli ya da kritik sayılacak bir harcama tutarını aşması,
3. Faaliyetin kuruluş için yeni sayılabilecek iş ve görevlere yol açması,
4. Faaliyetin karmaşıklığı,
5. Faaliyetin belirli bir süre içinde yapılmasının zorunluluğu.

Özellikle birden fazla ürün üreten ve uluslararası ekonomik ilişkilere girmiş firmaların matriks örgütlenmeyi tercih ettikleri bilinmektedir.

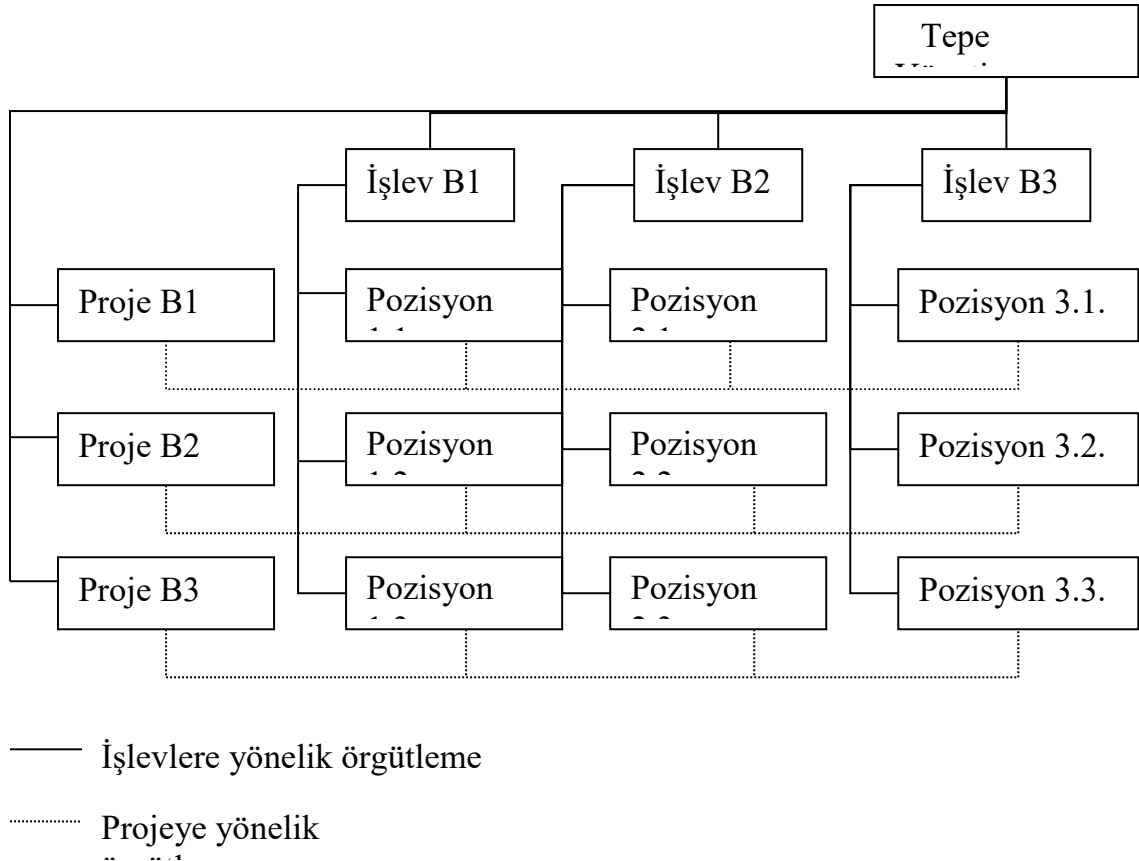
İşletme dinamik bir çevrede faaliyet gösteriyorsa matriks örgütlenmeye geçmek için zorlayıcı koşullardan ilki gerçekleştirilmiş olacaktır.

İşletmeye ilişkin koşulların başında ise büyüklük gelmektedir. Almanya’da yapılan bir araştırmaya göre matriks tipi örgütlenmeye giden kuruluşlar hemen hemen %100’ünün büyük olduğu görülmüştür.

Matriks örgütün temel özellikleri şunlardır;

- Dikey ilişkilerin yanında yatay ilişkilerinde oluşması,
- İşlev ve projelerin örgüt yapısının iki ayrı boyutu olarak yer alması,
- Söz konusu boyutların örgüt yapısında arz ve talebi oluşturması,
- İki üste bağlılık ve etkin çalıştırma için oluşturulan amaçlanmış anlaşmazlık.

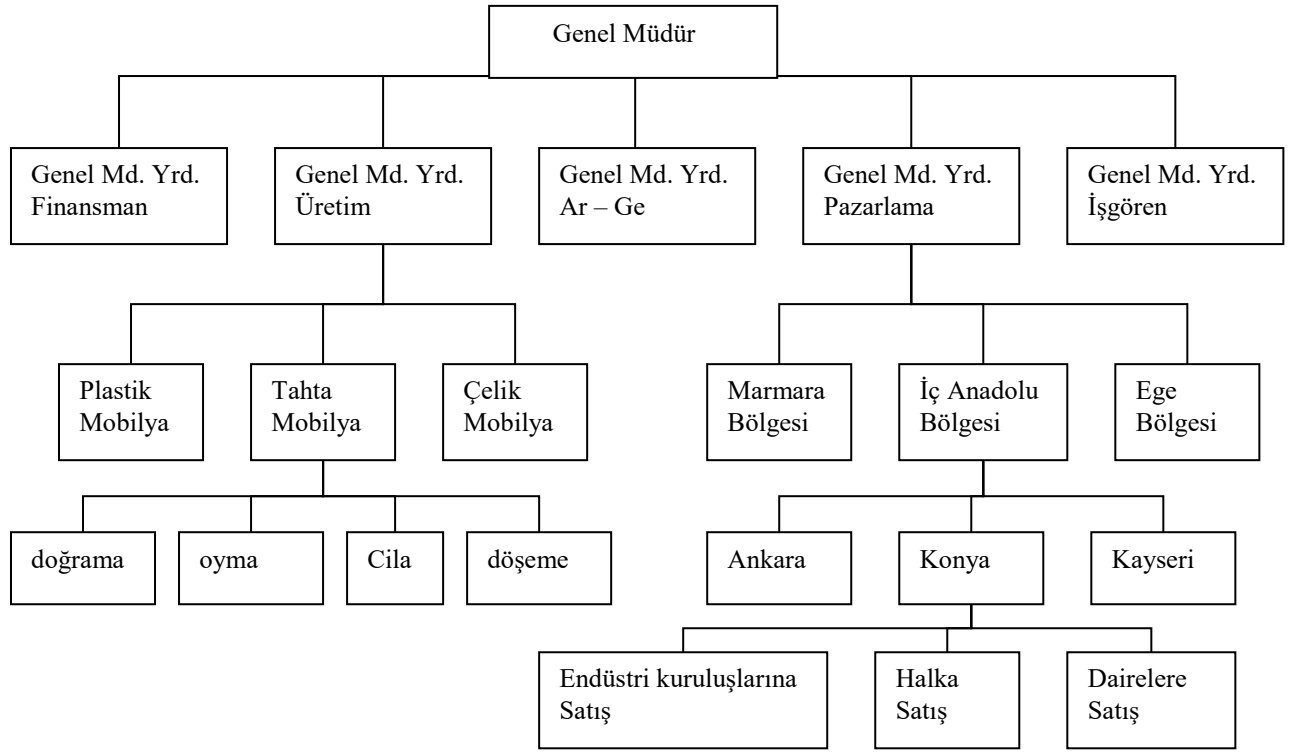
Dikey örgütün yatay bir ikinci örgüt yapısıyla tamamlanması olarak tanımlanan matriks örgüte ilişkin bir örgüt şeması aşağıdaki şekilde gösterilmektedir. Şekilde üç proje ve üç işlev bulunmakta, bunların altısı birden tepe yönetimine bağlı bulunmaktadır. Tepe yönetiminin proje ve işlev departmanlarına karşı yansız olması çok önemlidir.



Şekil 3.10. Matriks Örgütlenme

3.2.6.2.9. Karma Örgüt Yapısı

İşletmelerin büyümeleri ve çeşitlilik söz konusu olduğu zaman, tek bir bölümlenme sistemi ile amaçlara ulaşmak güçleşmektedir. Bu durumlarda karma örgüt yapısını kullanırlar. Karma örgüt yapısı ile diğer bölümlere ayırma biçimlerinin en iyi yanları ele alınarak dengeli bir örgüt yapısı oluşturmak amaçlanmaktadır.



Şekil 3.11. Karma Örgüt Yapısı

3.2.6.2.10. Şebeke (Network) Organizasyonlar

Şebeke organizasyon yapısı; dış kaynaklardan yararlanma, öz yetenek ve yalın yönetim gibi uygulamalarla birlikte gelişmektedir. Temel özelliği; bir ürünü üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Üç tür şebeke organizasyonu vardır;

- 1) Dahili şebeke organizasyonu: Bir işletme bünyesindeki temel faaliyetler farklı işletmelerin konusu olur, ancak kaynakların tümü yine aynı bünyede kalır. İşletmenin üst yönetimi, bu farklı işletme faaliyetlerini organize eder. Belirli faaliyette uzmanlaşmış her işletme, piyasa disiplini içinde diğer işletmelerle girdi – çıktı alışverişi içine girer. Ana şirket her bir alt işletme için finansal performans hedefleri belirler. Örneğin; bazı holdingler.
- 2) Dengeli şebeke organizasyonu: Bu tür organizasyonda, bir şebeke halinde birbiri ile ilişki kuran işletmeler, yönetim ve sahiplik bakımından birbirinden bağımsızdır. Sadece belirli bir ürün veya iş üretimi için birbiriyle alışveriş içindedir. Böyle bir

alışveriş içinde lider konumunda olan bir organizasyon vardır, diğerleri bu organizasyonun gerçekleştirdiği koordinasyon içinde çalışırlar. Örneğin; otomotiv sanayi.

- 3) Dinamik şebeke organizasyonu: Diğer türlerden temel farkı, tüm şebeke içinde lider işletmenin olmamasıdır. Şebeke her işletme, organizatörlük fonksiyonu gören herhangi bir işletmenin koordinasyonu altında faaliyetlerini birleştirmekte, alışveriş içine girmektedir. Her biri belirli bir konuda uzmanlaşmış bağımsız işletmeler, kendi hedef ve çıkarları doğrultusunda herhangi bir organizatör işletmenin koordinasyonu altında şebeke oluşturmaktadır. Şebekede yer alan işletmeler arasında ilişkiler, piyasa mekanizmasına göre oluşmaktadır.

3.2.6.2.11. Sanal Organizasyonlar

Sanal organizasyon; değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacıyla iletişim teknolojisi yardımıyla birbirine bağlayan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bire işletme varmış gibi çalışan bir organizasyondur. Sanal organizasyon, çalışanların belirli bir yerde toplanmadığı, değişik mekanlardaki işletmelerin bir ürünün üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanakları ile sürekli iletişim içinde bulunan ve sanki tek bir organizasyon gibi müşterilerine mal ve hizmet sunan organizasyondur. Sanal ortamda çalışma, hem kademe sayısının azaltılması, hem de çalışanların daha fazla sorumluluk yüklenmesi ile sonuçlanacaktır. Ayrıca, tüm çalışanlar iletişim ve bilgi teknolojilerini kullanmak konusunda sürekli eğitim içinde olacaklardır. Sanal organizasyonun temelinde bilgisayar şebekesi vardır. Sanal organizasyon ağ yapısındadır. Bu ağ içindeki organizasyonlar sahip oldukları öz yetenek özelliklerine göre bu ağ içine girerler.

Sanal organizasyonların temel özellikleri şunlardır;

- Ucu açık bir yapıdır. Sürekli olarak yeni işletmeler bu yapıya girebilir, öz yeteneğinin kaybeden işletmeler ağdan çıkabilir.
- Değişik organizasyonlar, sahip oldukları bilgi ve uzmanlıkları ortak amaç doğrultusunda kullanmak için iletişim teknolojisi ile birbirine bağlanmıştır.
- Uyum yeteneği yüksek ve esnek yapıdadır.

- Temeli, bilgi ve uzmanlıktır. Bilgi ve uzmanlık iletişim teknolojisi imkanları ile birleştirilir.
- Başarısı, şebeke içinde yer alan birimler arasında yüksek derecede güven olmasına bağlıdır.
- Örgütsel unvanlar önemini yitirmiştir. Hiyerarşik kademeyi ifade eden unvanlar yerine sadece işin niteliğini ifade eden unvanlar ortaya çıkmaktadır.
- Sanallık arttıkça işletmeler içi boşalan kuruluşlar haline gelmektedir. İşletmeler outsourcing yaptıkça, daha önce şirket içinde yapılan işler dışarıya çıkmakta, bu konularda öz yeteneğe sahip işletmelere gitmektedir.

3.2.7. Biçimsel Olmayan (doğal) Örgüt Tipi

Biçimsel olmayan örgüt, kendiliğinden oluşan, biçimsel olarak düzenlenmemiş kalıplar etrafında gerçekleşen ilişkiler düzenine işaret etmektedir.

Biçimsel olmayan örgütler konusunda şunlar söylenebilir;

- Bireyler örgüt içinde birbirlerine yakın bir çalışma düzeni içinde bulunduklarından kendi çıkarlarını korumak ve desteklemek için bir takım gruplar kurma eğilimi gösterirler. Örgüt yönetiminin, bu grupların kuruluşuna karşı olması hiçbir şeyi değiştirmez.
- Bu gruplar örgütün amaçlarını benimseyebilir. Bu durumda, örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynar.
- Biçimsel olmayan grupların örgütün amaçlarına karşıt amaçları benimsemeleri ve örgüt amaçlarına ulaşmasını engelleyecek biçimde davranmaları da söz konusudur.
- Bu gibi gruplar, örgütün amaçlarına tarafsız da kalabilirler.
- Grup içinde doğal liderin bulunuşu, o grubun amaçlarına ulaşmadaki başarısını olumlu yönde etkiler.
- Grupta lider belirlerken grubun amaçlarına en uygun davranan kişi yeğlenir.
- Örgüt içinde biçimsel olmayan grupların varlığı ve etkinliği bilinir ve bundan yararlanılırsa amaçlara ulaşmada belli bir hızlanma sağlanabilir.

Yöneticiler hiçbir zaman doğal örgütlenmeyi önleyemezler, fakat doğal örgüt yapısını bilirlerse, bu gücü biçimsel örgütün amaçlarını gerçekleştirmede kullanabilirler.

Biçimsel örgütün arkasındaki doğal yapı iki şekilde somutlaştırılabilir;

- a. Biçimsel şemalar üzerinde hangi kişi ve gruplar arasında doğal örgütlenme varsa gösterilir.
- b. Geniş doğal grupların örgüt şemalarında gösterilmesi çok zordur. Böyle durumlarda sosyometrik analiz tekniğine başvurulur. Tekniğin işleyişi şöyledir; çalışan kişilere bir anket formu dağıtılarak en çok sevdikleri ve en sevmedikleri kişileri yazmaları söylenir. En yoğun ilişkilerde bulunan kişiler arasında bir doğal örgütlenmeden söz edilebilir.

3.2.8. Örgütlemeye Merkezi ve Yerinden Yönetim

Örgütlerde saptanan amaçlara ulaşmak için benimsene örgüt yapıları içinde, örgütlemeye birlikte otoritenin yüksek yönetim düzeyindeki katlarda toplanması, merkezi yönetim felsefesini oluşturmaktadır. Buna karşın yetkinin örgüt içerisinde yayılması, yerinden yönetim felsefesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

a. Yerinden Yönetim Felsefesine Göre Örgütleme

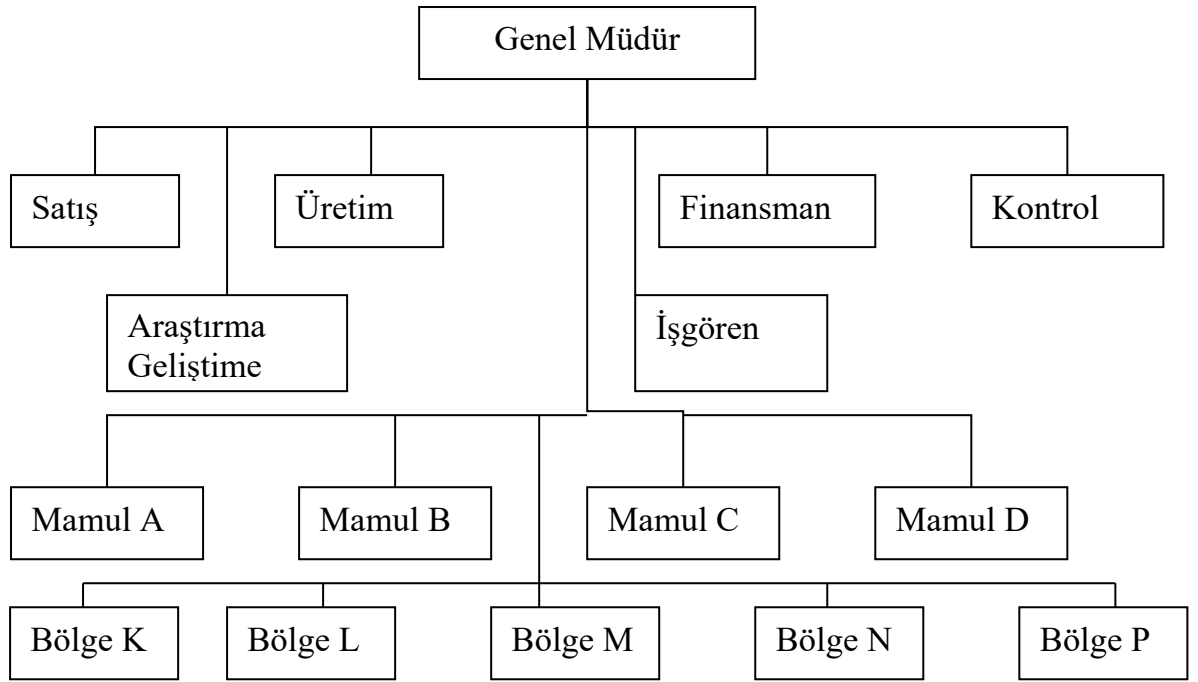
Yerinden yönetimin gerçek anlamı, yöneticilere ve emirlere, irişim çıkarların uygun geniş bir özerklik vermek suretiyle, o girişimi belirli sayıda kar merkezlerine ayırmaktır. Buna ek olarak da karar sorumluluğunu, kabul edilebilir bir derecede olmak koşuluyla mümkün olduğu kadar alt basamaklara vermek de uygun olmaktadır. Böylece karar, işin yapıldığı yerde, onu yapan, gerçekleştiren ve sonuçlarını gören kişi tarafından verilmektedir.

Böyle bir görev ve iş dağılımı, girişimin sağlıklı yönetimi ve verimli sonuçlar alınması için önemlidir. Bu arada, bazı kararların merkezi olması gereği gözden uzak tutulmamalıdır. Ütün sorun, girişim planlanırken politika ve strateji kararlarının hangi düzeylerde verileceği hakkında ilkelerin açıkça belirlenmesidir.

Yerinden yönetimin uygulandığı bir girişimin atmosferinin etkili olabilmesi ve olumlu bir uyanıklık ve rekabet duygusunu sağlayacak nitelikte tutulabilmesi için, dinmeyen bir çaba gösterilmesine gerek vardır. Uygun bir yerinden yönetimin yaratacağı yarışma ve faaliyet havası, bir girişimin ilerlemesi için değerli bir öge sayılmalıdır.

Yerinden yönetimin yararları şu şekilde sıralanabilir;

- Yerinde yönetim, yönetimin yükünü paylaştırır. Bir kuruluş büyüdükçe ve işleri daha da karmaşık duruma geldikçe, örgütün tümünü uzak bir merkezden etkili bir biçimde yönetmek güçleşir ve hatta imkansız hale gelir. İşin tam yapıldığı yerin yakınında, hareket ve ulaştırma bakımından en uygun yerde bulunan yönetici kadroların, harekete geçme durumlarının, sorumluluk ve yetkinin teşvik edilmesi giderek belirgin olmaktadır.
- Yerinden yönetim, üst yöneticinin etkisini ve gücünü birkaç kat artırır. Bir tek kontrol merkezi yerine, yerinden yönetim, inisiyatifleri, kaynakları, sorumluluk duygusunu, başarı hevesi ve arzuları, örgütün her yerinde teşvik eder, yükseltir.
- Yerinden yönetim, eylem yerinde ve tam icra anında alınmış olan kararlardan doğan yararları en üst derecede değerlendirir.
- Yerinden yönetim, yönetim mekanizmasının işleyişine güç, sadelik ve hız verir. Üst yönetime danışılması gerekli sorunların sayısı son derece azaltıldığı gibi gereksiz olan işlemleri, tekrarlanmış kayıtları, merkezi servislerin lüzumsuz, fazla iş yükünü, bütün bunların neden olduğu giderlerle birlikte kaldırır.
- Yerinde yönetim, değerli ve bağımsız yöneticilerin olgunlaşmaları için birçok fırsatlar yaratmak suretiyle onların gelişmelerine olanak verir. Yönetimi, sürekli amirlerine bırakanlar yerine, onu bizzat yürüten insanlar yaratır.
- Nihayet, yerinden yönetimin, işi savaş alanında yönetmede şevk, canlılık, önem ve değer artırıcı etkisi vardır. Hiçbir şey tam sorumluluk ve yalnız sonuçlarda hesap verme zorunluluğu ile ve kendi olanaklarıyla baş başa bırakılmak kadar ilginç ve heves artırıcı olamaz. Yerinden yönetim ve bu sistemin kadrolara yüklediği daha ağır sorumlulukları, bu kadrolardaki görevlerin, tam anlamıyla gerçek olarak önemini de artırır.



Şekil 3.12. Yerinden Yönetim Mantığına Göre Örgütlenme

İkinci Dünya Savaşı'na yaklaşan yıllarda Amerika Birleşik Devletlerindeki firmaların birçoğu göreceli olarak merkezden yönetim eğilimindeydi. Oysa alt düzeydeki yöneticilere daha çok yetki göçermenin ve sorumluluk vermenin sağlayacağı faydaların, sakıncalara oranla ağır basacağını seziyorlardı. Bugün ise bir çok firmada sorun, birbirine ters düşen merkezden ve yerinden yönetim düşünceleri arasında uygun bir dengenin kurulabilmesi sorunudur.

b. Merkezi Yönetim Felsefesine Göre Örgütlenme

Merkezi yönetim, temel kararları vermek için yetkinin sistemli bir biçimde örgütün üst kademelerinde toplanmasıdır. Diğer bir deyişle, bir örgütte devredilen yetki miktarı sınırlı ise merkezi yönetim söz konusudur. Genellikle küçük ölçekli işletmelerde görülmekle beraber, bürokratize olmuş büyük ölçekli işletmelerde de rastlanmaktadır.

Merkezi yönetimin bazı sakıncalarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Durgunluk, hareketsizlik yaratır.
- Uzun süren gecikmelere ve ertelemelere neden olur.

- Zaman kaybettirir.
- Verimsiz büyük harcamalara yol açan kırtasiyeci bir yönetim geleneği yaratır.
- Birlikte çalışan elemanların etkilerden uzak ve sağlam yargılarda bulunma yolundaki çabalarını ve cesaretini kırar.
- Kişilik yeterliliğini azaltır.
- Sorumluluğun kişisel anlamına aykırılık doğar.
- Örgütte gerçek bir liderin yetişmesini geciktirir.
- Sorunlar ve güdülecek politikalar hakkında çoğu zaman açık ve bet olmayan görüşlere neden olur.
- Sorunlar ve güdülecek politikalar hakkında çoğu zaman açık ve net olmayan görüşlere neden olur.
- Bu nedenle de genellikle herhangi bir bireyi nadiren tatmin eden bir yönetime bağlanması doğal bir yönetim mantığının sonucudur.

Merkezi yönetimin yararlı olduğu ve merkezi yönetime bağlanması gerekli olan sorumluluklar da bulunmaktadır. Bunlar;

- Girişim amaçlarının saptanması,
- Girişimin güdeceği politikaların belirlenmesi,
- Belirlenen hedeflerin ve politikaların bağlı olduğu planların ve girişimin genel gidişinin kontrolü,
- Kar merkezini etkilediği taktirde, mamul özelliklerinin belirlenmesi,
- Hedefleri gerçekleştirecek planların hazırlanması ve yürürlüğe konulan plan sonuçlarının ölçümlemesi,
- Girişim planı ve bütçelerinin nihai olarak onaylanması,
- Para olanaklarına ve durumuna ilişkin kararlarla, girişim kaynaklarının işletme alanına intikal edilmesi,
- Sermaye yatırım alanlarının oluşturulması.

c. Merkezi ve Yerinden Yönetimin Karşılaştırmalı Analizi

Leonard J. Kazmier, yerinden ve merkezden yönetim ilkelerinin bir karşılaştırmasını yaparken şu sonuçlara varmaktadır;

- i. Yerinden yönetim, geniş bir yönetim alanını, az katmanlı bir örgüt yapısının, daha kısa bir iletişim kanalını ve daha az sayıda yöneticiyi öngörmektedir,
- ii. Merkezden yönetim ise, tersine, dar bir yönetim alanını, çok katmanlı bir örgüt yapısını, daha uzun bir iletişim kanalını ve daha çok sayıda yöneticiyi öngörmektedir.
- iii. Üstlerle astlar arasında daha yakın bir iş ilişkisine ve yöneticiler tarafından daha sık bir denetime yol açan örgüt tipi, merkezden yönetime dayalı olanıdır.
- iv. Yönetimsel kararların örgütün daha alt düzeylerinde verilmesine olanak sağlaması açısından, yöneticinin gelişme olasılığı merkezden yönetime dayalı örgütlerde daha yüksektir.

Bu karşılaştırmalar ve açıklamalarla yerinden yönetim sisteminin örgüt hedeflerine ulaşmak açısından ideal bir yönetim düşüncesi yaratabileceği ve örgütün temel hedefleri olan, yönetim etkinliği, işgörenin beşeri gelişmesine katkı, bireysel yaratıcılığı, yenleşmeyi, yeni buluşları kolaylaştırabilecek örgütsel ortamları yaratabileceğidir.

3.3. Yönelme İşlevi

Yönetimde, planlama ve örgütleme işlevlerinden sonra sıra, kurulan sistemin harekete geçirilmesine gelmiştir. İşletmenin başında bulunan yönetici, planını yaptıktan sonra ve ulaşmak istenen amaçlara göre örgütlemeyi tamamladıktan sonra harekete geçmeye hazır duruma gelmiştir. Bu işi yerine getirecek olan işlev yönelme işlevidir.

Bir yönetici çalışanları yönlendirmek için onları güdüler, teşvik öğelerini kullanır, onlarla iletişim kurar ve onlara önderli eder. Yöneticilerin, emir ve direktifleri astlarına iletme ve astların daha verimli çalışmaya güdülenmek için, onların gereksinim ve isteklerini öğrenme açısından iyi bir iletişim sistemine gereksinimleri vardır.

Yönelme, devamlı olarak kararlar verilmesi ve bu kararların özel ve genel emirler ve yönergeler şeklinde belirtilmesidir.

Yönelme, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için işgörene iş verme, rehberlik etme faaliyetidir.

Yönelme, bir amir veya yöneticinin yasal yetkisi içerisinde birimine verilmiş görevlerin yapılması yolunda kendisine bağlı işgören ve araçların çalıştırılmalarını sağlayan uygulamalı bir faaliyettir.

Yöneticilerin genel eğilimi, bütün faaliyetlerin standardize edilerek yönetimin kolaylaştırılması yolundadır. Buna karşın işgörenler bu tek düzene genellikle direnç gösterirler. İnsan doğası, kişilik özelliklerine önem verilen, dürüst bir yönetici nesnel ilişki sisteminin kurulmasından yanadır. Bu noktada yapılabilecek şey, yönetimin de katı standartlardan yana olmadığını çalışanlara hissettirmesi, üretimde insanın yalnız irade ile değil günlük bir çalışmasıyla yer aldığını hatırlayarak genel düzeni ve tempoyu bozmayacak esneklikler bulmasıdır.

Yönelme işlevini yerine getiren bir yöneticinin ilk algılayacağı husus, bu işlevin karmaşık yapısı olmaktadır. Bireylerle olan ilişkilerinde hiçbir yöneticinin tam anlamıyla bir olayda yansız kalabileceği iddia edilemez. Çoğu kez yönetici, ortadaki sorunun içinde bir taraf

oluşturur. Yalnız girişimin amaçları olmadığını, bireylerin de amaçlar taşıdıklarını fark eder ,insan emeğini, girişimin amaçları doğrultusunda yönlendirirken onların işyeriyle kaynaştırılması ve işe alıştırılması, onlarla iletişim kurulması, teşvik edilmesi ve onlara önderlik edilmesi, yöneltme işlevinin temel faaliyetleridir.

3.3.1. Yöneltme İşlevinde Temel İlkeler

Yöneltme işlevinin yöneticiler tarafından yerine getirilmesinde bir dizi ilke sayılabilmekteyken, bunlardan üç tanesi ön plana çıkmaktadır.

1. Amaçların uyumlaştırılması ilkesi: İşletmede alışan bireylerin işe karşı tutum ve tavırları, işten beklentileri, umutları ve hayal kırıklıkları, onları özel amaçlar oluşturmaya yöneltmektedir. İşletmenin amaçları ise önceden belirlenmekte ve bilinmektedir. Bireylerin işten ve işletmeden beklentileri ile işletmenin belirlediği amaçların birbiriyle uyumlaştırılması işyeri atmosferinin de olumlu olması için önemli bir etkidir.
2. Kumanda birliği ilkesi: Her işğörenin ancak bir amirden emir almasının uygun olacağını belirleyen bu ilke, yöneltme işlevi için önemlidir. Bir yönetici, kontrolü altında çalışan yardımcıları ve işğörenleri herkesten iyi tanıdığı için onlardan en yüksek verimi nasıl elde edebileceğini gene en iyi o bilecektir.
3. İşe alıştırma (Oryantasyon): İşe alıştırma, yapılacak işin hangi teknik koşullar içinde gerçekleştirileceği, kimlerden emir alacağı ve işyerinde görülmekte olan faaliyetlerin hangi temel hedefler doğrultusunda sürdürüldüğü yolunda bilgilerin sistemli bir biçimde yeni işğörene verilmesi işlemlerini kapsamaktadır. İşe alıştırma yalnız yeni işe girenler için uygulanan bir işlem olmayıp, işletmeye getirilen her yenilik ve değişikliğin anlaşılması ve iş akışının kesintisiz sürdürölmesi amacıyla devamlılık arzeder. Üretim, pazarlama, işğören, yeni teknoloji ve benzer konulardaki yeni uygulamalar ve işletme politikalarındaki değişiklikler zamanın ilgililere duyurulmalı, yeni yöntemler açık bir biçimde tartışılarak geçerli hale getirilmelidir.

3.3.2. Etkin Bir Yönelme Sistemi Kurmanın Temel Koşulları

Örgütlerin yönetimlerinin başarılı olabilmesi, etkili bir sonucun sağlanabilmesi için yönelme bazı koşulları yerine getirmesi gerekmektedir.

- Örgüt içinde sürdürülen faaliyetlerde ekip ruhunun gerçekleştirilmesi,
- İşgörenin her yönüyle iyi tanınması,
- Görev ve sorumluluk üstlenemeyecek kapasitede olanların işletmeden uzaklaştırılması,
- Yöneticinin, kişiliği ve davranışlarıyla işgörene iyi örnek olması,
- İşgören ile işletme arasındaki ilişkilerin yakından tanınması,
- İşgörenin kontrol altından tutulması,
- Yöneticinin,astlarıyla sık sık toplantılar yapıp, astlarından yazılı veya sözlü rapor alması,
- Yöneticinin ayrıntılar içinde boğulmaması,
- İşgörenin birlik, fedakarlık ve çalışma ruhunun canlı tutulması,
- Astlara örgüt içinde yetenek ve becerilerine uygun düşen pozisyonların verilmesi,
- İyi bir cezalandırma ve ödüllendirme sisteminin oluşturulması,
- Astlara hatalarında hoşgörölü davranılıp, gelişmelerine yardımcı olunması.

Yönelme işlevi, bir bakıma örgüt içinde yer alan işgörene, görevlerin en verimli ve etkin bir biçimde yaptırmaı amaç edinmiş bulunmaktadır. Bu nedenle de söz konusu işlevin uğraş alanı, insanlar olmaktadır. İnsanları çalıştırmak, onlara yazılı veya sözlü emir ve yönergeler vermek, yol göstermek, yürütmekte oldukları işlerle ilgili olarak yetki ve sorumluluk devretmek ya da göçertmek gerekir.

3.3.3. Yönelme İşlevinin Temel Süreçleri

Yönelme, örgüt üyelerinin planlara uyuşum içinde faaliyetlere girişmelerini uyarma çabalarını içerir. Bu uyarma, kişileri güdüleme ve onlara liderlik ederek örgütte geliştirilecek örgüt iklimi ile örgütsel ve yönetsel gelişme yolları aracılığıyla sağlanabilir.

3.3.3.1. Güdüleme Kavramı ve Güdüleme Süreci

Yöneticinin en önemli görevi, etkin bir örgüt yaratmaktır. Astların etkin bir biçimde çalışması için onları güdülemek gerekmektedir. İşletmede alışanların her biri, kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça, yönetsel etkinliklerinden hiçbir sonuç alınamaz. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar. Gdlemenin rolü, bu isteği yoğunlaştırmak ve işgörenleri teşvik etmektir. Teşvik, olumlu veya olumsuz olabilir. Olumlu teşvik; bireyin endişelerini azaltan türde teşviktir. Örgüt için olumlu olan faaliyet derecesine göre bireye ücret, takdir vb. dller verilir. Olumsuz teşvikte ise, tehdit ve cezalandıra esastır. Örneğin; azarlamak, işten atmak vb.

Güdüleme bireylerin gereksinmelerini doyumla sonuçlandıracak olan bir iş ortamını örgütte yaratarak, onların faaliyette bulunanlarını, harekete geçmelerini etkileme ve isteklendirme süreci olmaktadır.

Güdüleme sürecini dört evreden oluştuğu sayılır;

- 1) Gereksinim: Her bireyin tatmin etmeye çalıştığı bazı gereksinimleri vardır. Bireyde bu gereksinimlerin ortaya çıkması ile güdüleme süreci başlar.
- 2) Uyarılma: Bireyde itici bir gücün oluşması için uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Bu g, fiziksel ve ruhsal isteklenmedir.
- 3) Davranış: Gereksinmelerini gerçekleştirme için uyarılan birey bir davranışta bulunur. Davranışta bulunmanın amacı doyumunu sağlamaktır.
- 4) Doyum: Gereksinimler karşılığında doyuma ulaşılır ve güdüleme süreci tamamlanmış olur.

3.3.3.1.1. Güdüleme Kuramları

3.3.3.1.1.1. Gereksinmeler Hiyerarşisi Kuramı

A. Maslow gereksinmeler hiyerarşisi kuramını iki temel varsayıma dayandırır;

- İnsan davranışları, onun belirli gereksinmelerini gidermeye yöneliktir.
- İnsan gereksinimleri öncelik sırasına konulabilir. Buna göre alt düzeydeki bir gereksinim belli ölçüde karşılanmadıkça, birey üst düzey gereksinmeyi karşılamaya yönelmez.

Bu yaklaşıma göre birey gereksinimleri beş grupta toplanabilir;

- 1) Temel fizyolojik gereksinimler: Su, yiyecek, uyku gibi gereksinimlerdir.
- 2) Güvenlik gereksinimi: İnsanın kendini güvenlik içinde duyma gereksinimidir.
- 3) Sosyal gereksinimler: Bireyin ait olmak, bir arada bulunduğu kişiler tarafından kabul görme isteği ile ilgilidir.
- 4) Saygınlık gereksinimi: Bu basamağa ulaşan kişi, bir yandan kendisine güven ve saygı duyarken, diğer yandan başkalarının beğeni ve saygısını arar.
- 5) Öz-gerçekleştirme gereksinimi: Bireyin potansiyel yeteneklerinin farına varması, yaratıcı olabilmek için kendisini sürekli bir gelişmeye tabi tutması ile ilgili gereksinimleridir. Örneğin; Ünlü bir atlet olmak, bir kuram geliştirmek vb.

3.3.3.1.1.2. Çift Etmen Kuramı

Herzberg Pittsburgh'da toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde inceleme yapıp ve bunlara yöneltilen sorularda çalışma sırasında hoşnutluk derecesini artıran veya azaltan öğeler bulmak istemiştir. Herzberg araştırma sonuçlarına dayanarak, çalışma ortamındaki etmenleri iki grupta toplamıştır:

a. Güdüleyici Etmenler: İşin içeriği ile ilgili olan bu etmenler;

- İş başarma,
- Tanınma,
- Sorumluluk,
- Gelişme ve ilerleme vb. dir.

Güdüleyici etmenlerin varlığı bireyi güdülerken, yokluğunun birey doyumu üzerinde herhangi bir etkisi bulunmaz.

b. Koruyucu Etmenler: İşin çevresi ile ilgili olan bu etmenler;

- İşletmenin yönetimi ve politikası,
- Denetim,
- Ücret,
- Çalışma koşulları vb. dir.

Koruyucu etmenlerin varlığının güdüleme üzerinde herhangi bir etkisi bulunmazken, yokluğu doyumsuzluk yaratmaktadır.

Herzberg'in güdüleme kuramına yöneltile en büyük eleştiri, ekonomik güdüleme etmenlerini ikinci plana indirgemiş olmasıdır. Amerikan toplumunda satın alma gücü yüksek olduğu için işgörenlerin başka amaçlara yönelmesi doğal karşılanabilir. Ancak tüm toplumlar için bu araştırma sonucunun evrensel olduğunu söylemek güçtür.

Sonuç olarak, işgörenleri daha etkin güdüleyebilmek için içsel etkenler harekete geçirilmesi, ancak dışsal etkenler de devreden çıkarılmamalıdır.

3.3.3.1.1.3. Beklenti Kuramı

Bireyin bir davranışta bulunması sonucu gereksinmesinin giderileceği konusunda beklentisinin de olduğu ileri sürülmüştür ve bu görüşe dayanan güdüleme kuramlarından en bilineni Vroom'un "beklenti kuramı"dır.

Vroom'un beklenti kuramına göre, bir insanın güdülenmesi; belli bir davranışın amacına ulaştıracağı beklentisi ile, o bireyin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir.

Arzulama derecesi (valans) bireyin bir sonucu elde etmesi konusundaki isteğinin şiddetidir. Eğer birey;

- bir amaca ulaşmak istiyorsa valans + ,
- bu amaca ulaşmak istemiyorsa valans - ,
- bu amaca karşı kayıtsızsa valans 0 nötrdür.

Beklenti, bireyin belli bir davranışının onu belli bir sonuca ulaştıracakı yolundaki inancıdır. Beklenti 0 ile 1 arasında yer alır.

Beklenti kuramına göre, bireyler sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve arzulanan amaçlar için çaba harcarlar. Beklentisi kuvvetli olmayan ve birey tarafından pek istenmeyen amaçlar için bireyler herhangi bir çaba harcamayacaktır.

3.3.3.1.1.4. Başarı GÜdüsü Kuramı

D. Mc Clelland tarafından geliştirilen başarı güdüsü kuramına göre, çalışma yaşamında etkili olan üç temel güdü söz konusudur.

a. Başarı GÜdüsü: Başarı güdüsü yüksek olan birey, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçer ve bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve yetenekleri elde edip, bunları kullanacak davranışlar gösterir.

b. Erk GÜdüsü: Erk güdüsü güçlü olan birey, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, diğer insanları etki altında tutma ve gücünü koruma türünde davranışlar gösterir.

c. Bağlanma GÜdüsü: Bağlanma güdüsünün hakim olduğı kişiler, zamanlarının önemli bir kısmını ailesi ve arkadaşlarını düşünmekle geçirir. Bu güdü; başka insanlarla ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkileri geliştirmeyi ifade eder.

Bu güdüler, her insanda yoğunluğu birbirinden farklı olarak bulunur. Böyle bir durumda bağlanma güdüsü yüksek olan işgörenle, başarı güdüsü yüksek olan bir işgöreni, aynı şekilde güdülemek büyük bir yanlış olacaktır.

3.3.3.1.2. Örgütlerde Güdülemeyi Sağlayacak Araç ve Teknikleri

Örgütlerde güdülemenin temel amacı, işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermelerini sağlamaktır. Bu nedenle işletmelerde, işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda davranma istekliliklerini yoğunlaştırmak üzere çeşitli teşvik araçları

kullanılmaktadır. Teşvik edici etkinliği, gereksinmelere bağlı oldu kadar bir bakıma, toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlıdır.

Üç grup teşvik edici araçtan bahsedilebilir;

- A. Ekonomik araçlar: Ekonomik araçlar içinde en eski ve en yaygın olanı ücrettir. Ücret, işgörenin işletmeye girişi ve işletmede kalışının en önemli nedenlerinden biridir. Ücret artışları, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödüller, ekonomik araçlara örnektir.
- B. Psiko-sosyal araçlar: Bu tür araçlar içinde şunlar yer alır.
 - a. Çalışmada bağımsızlık: İşgörenlerin çoğu, bağlılık duygusunu tatmin etmek veya kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla, bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinmelerine önem verir.
 - b. Sosyal katılım: İşgören işe girdiği andan itibaren çeşitli sosyal gruplara girer. Yöneticiler, bireylerin sosyal gereksinmelerini gideren sosyal katılımı engellemek yerine teşvik edilmelidirler.
 - c. Değer ve statü: Yöneticiler, işgörenlerin kişiliklerine, yaptıkları işlere ve önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir.
- C. Örgütsel ve yönetsel araçlar: Bu tür araçlar içinde de şunları sayabiliriz:
 - a. Amaç birliği: Örgüt ve işgörenin birbirinden farklı ve çoğu kez çelişen amaçları vardır. Bu noktada işgören amaları ile örgüt amaçlarının uyumlaştırılarak örgüt ve işgörenlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamak önemlidir.
 - b. Eğitim ve yükselme: Eğitim ve yükselme politikası çoğunlukla, işletmenin güdüleme politikası ile birlikte yürütülür. Eğitim, yöneticinin kullanabileceği yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi, işgörenlerde doyumun sağlanmasıdır.
 - c. Kararlara katılma: Kararların alınmasın işgörenlerin söz sahibi olması, çalışanlar açısından güdüleyici bir etkiye sahiptir.
 - d. İletişim: Örgütlerde emir ve haberlerin, duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlayan iletişim, bireylerin örgüt için davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Örgüt içinde iyi düzenlenmiş iletişim sistemi, işgörenler ve yöneticiler açısından güdüleyici bir özellik arz eder.

3.3.3.2. Liderlik

Güdüleme ile birlikte liderlik de bir yöneltme aracıdır. Ancak iletişim ve güdüleme çabalarında bireyin yeteneklerinden daha çok, kurulacak sistemler önemli olmakta iken, liderlik faaliyetleri, liderlerin yetenekleri ile yüksek başarılarla ulaşabilmektedir. Liderlik; grup amaçlarını başarmak için grup eylemlerine yön verme ve diğerlerini etkileme sürecidir.

Lider, astlarını belirlenen hedeflere götürür. Görülen hizmetlere ve örgüte kişilik kazandırır. Firma imajı içinde liderin ya da liderlerin verdikleri görüntünün önemli bir yeri vardır.

Lider, örgüt için hedefler saptar, iç ve dış çevreyi bu hedefler için harekete geçirir. Bu hedeflerin girişimin sosyal Yapısına uygun olmasına dikkat eder.

Lider, örgütte çıkan çatışmaları önler, çatışma nedenlerini ortadan kaldırmaya çalışır. Örgütler büyüdükçe, dağınıklığın getirdiği etkinsizlik ortamında bireyler kendi çıkarlarını, örgüt çıkarlarının önünde düşünme eğilimine girerler. Örgüt içinde pozisyon açısından yükselebilmek için bireysel rekabeti kırıncı ve örgütü zedeleyici havaya girerler. Bundan kaçınmak için liderin bütün gruplarda kendisi hakkında güven duyulmasını sağlayacak adil ve insancıl tutuma sahip olması gerekmektedir.

Liderlik, karşılıklı ilişkiler çerçevesi içinde bir roldür. Bu rol, grup üyeleri ile lider arasındaki karşılıklı bekleyişlerle belirlenir. Liderlik rolü çoğu zaman, diğer pozisyonların gerektirdiği roller olup, daha fazla sorumluluk gerektirir ve daha duyarlıdır.

Sosyal, ekonomik ve politik ortamın hızla gelişip değiştiği, teknolojik gelişmelerin, iletişim ve ulaşım olanaklarının önemli aşamalar geçirdiği dünümüze, yetenekli liderlere her zamandan daha çok gereksinme duyulmaktadır. Günümüzdeki gelişmelere ve değişmelere paralel olarak işletmeler de büyümekte, faaliyetleri ve örgütleri karmaşık duruma gelmektedir.

Bu da göstermektedir ki, ancak yetenek ve sorumluluklarını bilen liderlere sahip örgütler belirsizlik ve risklerin arttığı bu ortamda ayakta kalıp büyümekte, gelişmelere, değişmelere ayak uyduramayan, karmaşık faaliyetlerdeki sorumlulukları yeterince göğüsleyemeyen liderlere sahip olan işletmeler ise, ekonomik sistem içinde silinip yok olmaktadır.

Bir liderin sahip olması gereken nitelikler ana hatlarıyla şöyle sıralanabilir;

- Cesaret,
- Uyuşukluğu ve engellemeleri göğüsleyebilecek irade gücü,
- Dünyadaki değişmelere ayak uydurabilecek düşünme esnekliği,
- Bilgi ve deneyim,
- Amaca ve göreve bağlılık ve bütünlüğü sağlayabilme.

J. Keith Londen, liderlik konusundaki bir yazısında ideal bir liderde görmek istediği yetenekleri ve kişiliği şöyle özetlemektedir;

- Bir lider geleceği görebilmelidir, geleceğin getireceği belirsizlik ve risklere karşı sürekli olarak tetikte olmalı ve sağduyu ile planlama yapmalıdır.
- Bir lider hiçbir zaman ödün vermeyeceği amaçları engelleyecek çabalara karşı sabır, kararlılık ve cesaretle karşı koymalıdır.
- Bir lider en zor koşullar altında bile ümitsizliğe kapılmamalı, böyle bir durumda çevresine güven vererek morali yüksek tutmalıdır.
- Bir lider ortaya çıkan sorunları, ne kadar büyük ve ne kadar beklenmedik olursa olsun, yaratıcı zekası ve kılıcı yaklaşımı ile çözümleyebilmelidir.
- Profesyonel bir lider, bilgi ve deneyimleriyle çevresindekilerin amaca yönelik çalışmalarına ve çevresindeki kişilerin yeteneklerini geliştirmeye yardımcı olmalıdır.
- Bir lider, çevresinin saygısını ve güvenini kazanması için adil olması, ahlak ve ilke sahibi olması gereklidir.

Etkin bir lider, nihai sorumluluğun yalnızca kendisinde olduğunu bildiği için, yanında güçlü mesai arkadaşları ve astlar bulunmasından çekinmez. Etkin bir lider, güçlü mesai arkadaşları ister, onları cesaretlendirir, onları teşvik eder, onların mevcudiyetlerinden zevk duyar. Etkin bir lider bunun bir takım riskleri olduğunu bilir. Çünkü becerikli insanlar ihtiraslı olurlar. Ancak lider, etrafında düşük kalitede insanlar bulunmasından doğacak riskin daha büyük olduğunu da farkındadır.

3.3.3.2.1. Liderlik – Yöneticilik Ayrımı

Liderlik ile yöneticiliğin kimi zaman eş anlamlı kullanıldığı görülmektedir. Liderlik ile yöneticilik özdeş kavramlar değildir. Liderlikle yöneticilik arasındaki farkı Keith Davis şöyle ifade etmektedir; “Liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak tamamı değildir. Liderlik, diğerlerini belirlenmiş amaçlara ulaşmak için isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir. Grubu birbirine bağlayan ve amaçlar doğrultusunda güdüleyen bir insan ögesidir.” Ayrıca liderliğin oluşması için biçimsel organizasyonun mevcudiyeti koşul değildir. Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması gerekmez.

Yöneticilik ise, örgütün birincil amacı olan, toplumun bir bölümünce istenen bir hizmeti ya da ürünü üretmek amacına ulaşabilmek için beşeri, mali ve fiziksel kaynakların bir araya getirilmesi sürecidir. Yöneticinin, yönetim işlevlerinin yerine getirebilmesi için belli bir yönetsel makamı işgal etmesi ve bu makamın gerektirdiği yetki ve sorumluluklara sahip olması gerekir. Yöneticilik bir makamı elde bulundurma hakkı sağladığı bir hak ve yetki iken, liderlik, kişinin kendinden doğan bazı güçler kullanabilme yeteneğidir.

3.3.3.2.2. İşletmelerin Farklı Kademelerindeki Yöneticiler İçin Gerekli olan Liderlik Davranışı ve Becerileri

a. Üst Kademe Yöneticilik: Bunlar, işletmenin genel politikasını saptayan, amaçları belirleyen ve gözden geçiren, özetle işletmenin varlığı için yaşamsal önem taşıyan kararları alan kişilerdir. Üst kademe yöneticiler, sistem açısından bir bakışa sahip olmalıdır. Bu yöneticiler, parçalar arasında bütünleştirici olmalıdır. Bunun için insan ilişkileri vb. becerilerin yanı sıra özellikle karizmaya sahip olmaları gerekir.

b. Orta Kademe Yöneticilik: Bu yöneticiler, çizilen amaç ve politikaların ışığında, ufak tefek değişikliklerle amaç birliğini sağlamaya çalışır. Bu ama. ve politikaların dışına çıkmaksızın, sınırlar dahilinde kendi takdir yetkisini kullanarak değişikliklere yönelir. Orta kademe yöneticilerin bakış açısı, başında bulunduğu bölüme yöneliktir. Bu yöneticiler, yukarıdan gelen emirleri ile aşağıdan gelen tepkileri uyumlaştırmak zorundadır. Bu tip yöneticilerden beklenen kişilik ilişkileri ile rol ilişkilerini bütünleştiren insan ilişkileri becerisidir.

c. Alt Kademe Yöneticilik: Düz işçilere en yakın yöneticilerdir. İşçilerle her gün yüzyüze temas halindedir. Bu yöneticilerin, hareket özgürlüğünün bulunabileceği alan çok dardır. Gelen emirleri en iyi şekilde yerine getirmek zorundadırlar. Alt kademe yöneticiliğin bakış açısı, çalışanların sorunlarına yönelik ve işin teknik niteliklerini bilme yönündedir. Günlük emirleri verir ve işçileri denetler. Bu tür yöneticiliğin becerisi ise, emir verirken ve işçileri denetlerken, işçilerde farklı işlem kanısı uyandırmayacak bir biçimde eşit davranmak ve adil olmaktır.

3.3.3.2.3. Liderlik Modelleri

Yönetim ve örgüt literatüründe liderlikle ilgili pek çok tanım ve sınıflama yer almaktadır. Proje kapsamında bu model ve sınıflamalardan en yaygın olanları incelenmiştir.

3.3.3.2.3.1. Güdüleme Tarzına Göre Liderlik Modelleri

- Liderlerin insanları güdüleme yaklaşımları birbirinden farklıdır. Lider astlarını;
- ekonomik vb. şekilde ödüllendirmeye ağırlık veriyorsa olumlu liderlik yaklaşımı,
 - cezalandırmaya ağırlık veriyorsa olumsuz liderlik yaklaşımı söz konusudur.

Çoğu yönetici, aşırı olumsuzdan aşırı olumluya doğru giden bir ölçek üzerinde herhangi bir noktada iki liderlik biçimini de kullanır.

Olumsuz liderlik birçok durumda kabul edilebilir bir başarıyı sağlasa da, uzun vadede maliyeti yüksek olur.

Olumsuz liderlik modelleri, otokratik liderlik, pasif liderlik ve bürokratik liderlik olmak üzere üçe ayrılır.

Otokratik liderlikte, güç ve karar verme yetkisi liderde merkezcilleştirilmiştir. Yetkisini tüm olanakları ile kullanıp baskı ile yönetimi sağlar. Lider için önemli olan, astların emirlere kayıtsız koşulsuz uymasındır. Psikolojik doyumsuzluk, düşük moral ve çatışma bu tür ortamlarda gelişir.

Pasif liderler, herkese hoş görünmeye çalışır. Örgüt içinden veya çevreden gelen baskılar karşısında eğilir, ödün verir. Bu tip liderler, risk almaktan kaçınır. Bu liderleri, sistem kendiliğinden eler.

Bürokratik liderlik, astlarından belli standartların dışına çıkmayan, devamlılık gösteren faaliyetler bekler ve bu tip davranışları ödüllendiren liderlik tipidir. Bu liderler için, kural ve ilkelere uyum önemlidir. Kural dışına çıkıp, riske girmek onaylanmaz. Mevkilerin otoritesinin mevcut olduğu bu liderlik modelinde, yaratıcılık ve atılım önemli ölçüde engellenmiştir.

Olumlu liderlik modelleri olarak da, yapıcı, yönveren liderlik, danışma ve işbirliğini benimseyen liderlik, bilimsel çalışma ve eşitlik ilkelerini benimseyen liderlik olmak üzere üç tip liderlik söz konusudur.

Yapıcı, yönveren lider, yetenekleri, bilgisi ve deneyimiyle çalışanlara sürekli olarak yön verebilen, onları sonuca ulaştıran kişilik yapısına sahiptir. İşin başarılması konusunda son derece kararlı bir tutum izler, ödün vermez. İş ve örgüt konuları dışında astları ve çevresine karşı yardımcı ve samimidir.

Danışma ve işbirliğini benimseyen lider, danışma, destek olma ve katılma ilkelerini benimsemekle birlikte, her zaman için örgüt hedeflerine ulaşmayı ön planda tutarlar. Böyle bir lider kendisi için çalışanlara liderleri ile birlikte çalışabilecekleri bir ortam hazırlama çabasındadırlar. Katı bir disiplin değil, bireysel disiplin, uyu değil katkı daha geçerli ve değerlidir. Pasif performans yerine, gelişme için öneriler ve aktif çalışma, arzulanan durum olmaktadır.

Bilimsel çalışma ve eşitlik ilkelerini benimseyen liderlik, faaliyetin bir bütün olarak başarıya ulaşabilmesi için, her işgörenin konusunda son derece yetenekli ve deneyimli olması ve ortak amaçlara bağlılığı gerektirir. Tam anlamıyla demokratik ilkelere uymamakla birlikte bir eşitlik ortamı vardır. Eşitlik ruhu, çalışma grubu üyelerinin birbiriyle uzmanlık alanlarından ötürü saygı duymasından doğmaktadır. Liderin son sözü söyleme hakkı olmasına karşın, belli durumlar için gerekli olan azmanlık, yetenek ve deneyime sahip grup elemanlarıyla liderlik yetkilerinin bölüşülmesi ilkesi mevcuttur.

Günümüzde modern kuruluşlarda liderlik kavramının, otokratik veya yönveren lider tipinden danışmayı, işbirliğini benimseyen liderliğe dönüştüğü açıkça görülmektedir. Bugünkü liderler, iyi veya kötü, katı otorite geçerliliğini giderek kaybettiğini artık kabul etmektedirler.

3.3.3.2.3.2. Nitelikler Modeli

Burada, bireyin lider olarak sahip olması gereken nitelikleri üzerinde durulmaktadır. Bu modele göre, liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli öge olarak kabul edilmektedir. bu modele göre lider fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından izleyicilerden farklıdır.

Liderlik sürecini, yalnızca lider değişkenini ele alarak inceleyen bu model pek çok eleştiriye uğramıştır. Yapılan bazı araştırmalarda, bazı etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadığı bulunmuştur. Ayrıca model, liderlikte durumsal ögelerin etkisini tanımada başarısız kalmıştır.

3.3.3.2.3.3. Davranışsal Liderlik Modelleri

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu modelin temeli, liderleri başarılı ve etkin kılan hususun, liderin özelliklerinden ziyade, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlara dayanmaktadır. Liderin astlara iletişim şekli, yetki devrini yapıp yapmadığı gibi davranışlar liderin etkinliğini belirlemektedir.

Davranışsal liderlik modelinin oluşumuna katkı sağlayan çalışmalar aşağıda ele alınmaktadır.

A. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, liderlik davranışını belirlemenin grup ve örgüt amaçlarına ulaşmada ne derece önemli olduğunu belirlemektir. Araştırmacılar liderin nasıl tanımlandığını saptamaya çalışmışlardır. Bu çalışmanın sonucunda liderlik davranışını tanımlamada iki temel boyutun önemli rol oynadığı belirlenmiştir.

- Göreve dönüklülük: Göreve dönüklük davranışı liderin iş ve görevleri planlayıp, örgütlenmesini içerir. Lider önce kendi rolünü açık biçimde gösterir. Bu da açık ve iyi tanımlanmış örgüt, iletişim kanalları ve işgörme yöntemlerini içerir. İşgörenlerin rol yapılarını belirlemek ve düzenlemek astları verilen görevleri başarıyla yapmaları için yönlendirmek, bu tip liderin davranış biçimidir.
- İnsan ilişkilerin dönüklük ve anlayış: İnsan ilişkilerine dönüklük, liderle örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlığı, karşılıklı güveni, saygıyı ve sıcaklığı belirlemektedir. Lider, birey gereksinmelerine önem verir ve onlarla sık sık ilişkiye girerek astların duygu ve düşünceleri ile yakından ilgilenir.

Araştırmalar, liderlik davranışlarının oldukça sabit özellikler gösterdiğini bulmuşlardır. Bireylerin liderlik davranışlarının, durum sabit kaldığı sürece, değişmediğini ileri sürmüşlerdir.

B. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Bu araştırmaların amacı, başarılı grupları inceleyerek grup üyelerinin doyuma ve grubun verimliliğe katkıda bulunan öğeleri belirlemektir. Bu çalışmalarda verimlilik, iş doyumu, personel devir hızı, devamsızlık vb. kriterler kullanılmıştır.

Çalışmaların sonucu olarak, lider davranışlarının; işgörene yönelik davranış ve işe yönelik davranış olmak üzere iki öge etrafında toplandığı görülmüştür.

Göreve dönük lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını yakından kontrol eder, büyük ölçüde cezalandırma ve biçimsel yetkisini kullanan bir davranış gösterir. İnsan ilişkilerine dönük lider ise, yetki devrini esas alır, grup üyelerinin doyumunu artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çlır ve astların kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile ilgilenen bir davranış gösterir. Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç, işgörene yönelik liderlik davranışının daha etkin olduğudur.

C. Blake ve Mouton'un Yönetim Skalası Modeli

Bu modelde yöneticilerin davranışlarında ağırlık verdiği ögeler; insan ilişkilerine dönüklük ve göreve dönüklük olmak üzere iki grupta toplanmakta ve beş farklı liderlik biçiminden bahsedilmektedir.

- **Cıvı Liderlik;** İş başarımı ve astların örgüt içi doyumu açısından en az gayret gösteren liderliktir. Bu lider, gerek sorumluluğunu taşıdığı işleri başarmak ve gerekse yönettiği grubun istek ve gereksinmelerini dikkate almak bakımından çok yetersiz olduğu, sadece örgütte kalabilmek için asgari çaba gösterdiği söylenebilir. Bu tür liderlerin yönetimindeki gruplarda, üst düzeyde üretim sağlanamaz, çatışmaların önüne geçilemez. Cıvı liderler sorunları görmezlikten gelir veya bu sorunların çözümünü erteler.
- **Görev Liderliği:** Görev liderliğinin temel sorumluluğu üretim hedefleri ile ilgilidir. İnsanları birer üretim aracı olarak görürler ve çalışanların istekleri ile onları mutlu kılacak hiçbir önleme gerek görmezler. Fikir geliştirmek genellikle lidere aittir, astların fikirleri reddedilir.
- **Şehir Klubü Liderliği:** Çalışanların isteklerinin karşılanması ve işyerinde insan mutluluğunun sağlanmasına önem verilir. Bu yöneticiler, eğer insanlar mutlu kılınırsa ve aralarında uyum sağlınırsa verimliliklerinde artış sağlanacağına inanırlar. Liderler, bütün fikirleri eleştirmeden kabul ederek yeniliği cesaretlendirir. Bu tür yönetim biçiminin örgütsel başarı sağlaması zayıf bir olasılıktır.
- **Orta Yolcu Liderlik:** Hem üretime ve hem de kişilere ortalama ölçüde ağırlık veren liderlik biçimidir. Lider, çalışanların istekleri ile buna bağlı moral düzeylerini düşürmeyecek bir etkinlik ve verimliliği göz önünde tutar, üretim artırılmaya çalışılır fakat maksimum düzeye çıkılamaz.
- **Ekip Liderliği:** Hem göreve ve hem de kişiye en fazla önem veren liderlik biçimidir. Ekip liderleri, ortak örgüt amacı etrafında sosyal ilişkileri maksimum düzeyde tutarken, iş başarımın da maksimumu düzeyde olmasını ister. Ekip lideri, kendini işine vererek başarıya ulaşmayı isteyen bireyleri işe alarak, örgütsel amaçlar etrafında toplar ve işgörenlerinin arzu ve hırsları sayesinde hem etkin ve verimli biçimde örgütsel başarılar elde etmeyi ve hem de insan arzu ve

gereksinmelerini etkili biçimde karşılayarak, karşılıklı güven, saygı ve dayanışma olanağı sağlamayı arzu eder.

3.3.3.2.3.4. Durumsallık Modelleri

Durumsallık modelleri, önderlik sürecinin oluşturduğu koşullara ağırlık veren modeldir. Genel varsayımı; değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir.

Durumsallık modelleri olarak ele alınan iki modele aşağıda yer verilmektedir.

A. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler, modeline bağımlı değişken olarak etkinliği alırken, bağımsız değişken olarak liderin davranış biçimlerini ele almaktadır. Buna bağılı olarak Fiedler, göreve yönelik ve insana yönelik olmak üzere iki temel liderlik tarzının ayrımını yapmaktadır. Ayrıca Fiedler, lider davranışının etkinliği üzerinde;

- Ast – üst ilişkileri,
- Görevin yapısı,
- Mevkiden kaynaklanan güç

olmak üzere üç ögenin etkisi olduğunu ileri sürmektedir. Bu üç öge, lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak, önderlik davranışını etkilemektedir.

Ast – üst ilişkileri, liderin astları tarafından sevilip, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade eder. Eğer ast – üst ilişkileri iyi olarak nitelendiriyorsa, liderlik için olumlu bir ortam var demektir.

Görevin yapısı, herhangi bir işin yapılmasına bağılı olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Rutin işler genellikle açıktır ve asıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Aksine, rutin olmayan işlerin nasıl başarılacağına ilişkin önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur. Böylece rutin işler, planlanmış nitelikte işler olup, lider için olumlu ortam yaratır. İkinci gruptaki işler ise planlanamayan işlerdir ve lider için olumsuz ortam yaratır.

Mevkiden kaynaklanan güç, liderin ödüllendirme, cezalandırma, işten atma, terfi ettirme vb. konularda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade eder. Liderin bu tür yetkiler fazla ise olumlu, az ise liderlik için olumsuz bir ortam söz konusudur.

Sonuç olarak;

- En olumlu ve en olumsuz durumlarda göreve yönelik liderlik,
- Orta düzeyde olumlu koşullarda ise insana yönelik liderlik etkin olacaktır.

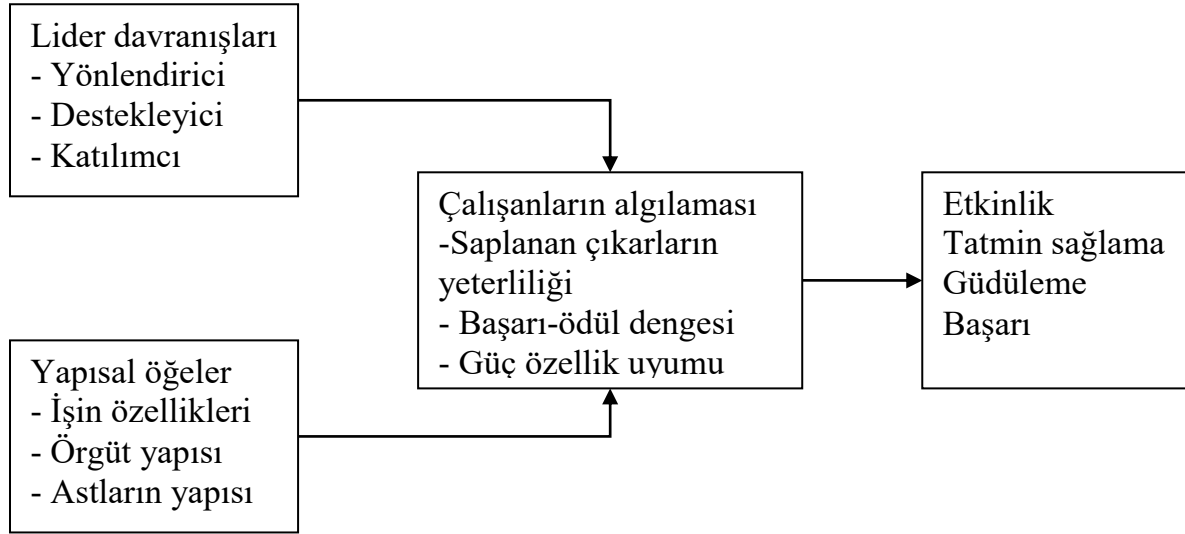
Çünkü; en olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır ve grup önderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir. En olumsuz durumlarda ise, liderin insana yönelik davranış göstermesi hiç sonuç alamaması ile sonuçlanacaktır. Bu yüzden, doğrudan yapılacak göreve ağırlık veren bir davranış gösteren lider daha başarılı olacaktır. Orta derecede olumlu koşullarda, insana yönelik lider işbirlikçi ekip ruhu yaratarak başarılı olur.

B. Araç – Amaç Modeli

Araştırmacılar, bir örgütte liderin iki önemli işleve sahip olduklarını ileri sürmektedirler. Birincisi; örgütsel amaçları belirleme ve böylece astlara hangi davranışlarını ödüllendirileceği bildirme durumudur. İkincisi; arzulanan davranışlar doğrultusunda astları destekleyerek onların amaçlara ulaşmasını sağlamak ve bunun sonucunda da ödülleri arttırmaktır.

Araç – amaç modeline göre, bireyin davranış biçimini ortaya koyması, bireyin gereksinmelerine ve o davranışın gereksinmeleri tatmin edebilme olasılığına bağlıdır. Araç – amaç modeli, liderin astlarının bireysel güçleri ile iş başarımlarının nasıl etkileyeceğini veya bu iki amaç seti arasında nasıl bir yol bulacağını araştırır. Araç – amaç modeli, liderin gösterdiği davranışın astların güdülenmesi, doyumlu ve başarımları üzerindeki etkisini açıklamaya

çalışmaktadır.



Şekil 3.13. Araç-Amaç Modeli

3.3.3.3. Örgütsel İklim, Değişme ve Gelişme

3.3.3.3.1. Örgütsel İklim

Örgüt iklimi yılların ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır. Ancak örgüt ikliminin iyi ya da kötü oluşu çalışanların gözlerinde farklı farklıdır. Örneğin; başarı ve yükselme ihtiyacıyla çırpınan bir için, arkadaşça, hoşça vakit geçirilen iklim tatmin edici olmayacağından örgütü terk edip daha iyi iklimlere gitmesi doğal olacaktır.

Örgüt iklimine etkide bulunan temel etmenler kişilerin güdülenmesi, önderlik tarzları ve örgütsel iletişimdir. Bu üç temel işlevden doğan iş grupları örgütü özellikleri, gözetim ve yönetim gibi etmenler örgütsel iklimi belirleyen temel güçlerdir.

Örgüt iklimi çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir. Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları ve tarafları oldukları örgüt iklimi açık ya da katılmayı teşvik eden iklimdir. Bu iklimin özellikleri astlara, güven, iletişimde açıklık, anlayışı ve destekleyici önderlik, çalışanların özerkliği, yüksek verim amaçlarına sahip olma olarak sıralanabilir. Bu iklimin tam tersi ise kapalı ya da tehdit edici iklimdir. Otoriter önderlerin katılık isteyen davranışları sonucu emir komuta zincirlerine aşırı uyma eğilimi, yakından denetim ile soluklarını astlarını

enselerinde hissettirmeleri ve sıkı sorumluluk politikası isteyen yöndeki çabaları verimde yüksek amaçlar seçilmesine karşın bunların elde edilmesi için engel bir iklim doğurur.

3.3.3.3.2. Örgütsel Değişme

Örgütler çevreyle sürekli ilişkide bulunan açık sistemlerdir. Bu nedenle kendilerini sürekli olarak değişen koşullara uydurmak zorundadırlar. Bunu yapmamak varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelir. Ancak değişikliğe gitmek söz konusu olduğundan bunun gerçekten gerekli olup olmadığını iyice saptamak, sırf değişiklik olsun diye değişime gitmemek gerekir.

Örgütsel anlamda yeni bir yapı oluşturma, yani yapıyı değiştirerek değişen koşullara uygun bir yapı yaratma üst düzey yönetimin görevidir. Üst düzey yöneticiler, örgüte sistem açısından bakan kişidir. Sistem açısından bakışın iki yönü vardır. Bunlardan ilki dışa yöneliktir. Örgütler, açık sistemler olduklarından dış çevreyle sürekli ilişkidirler. Üst düzey yönetici, dış çevrenin çeşitli bölümlerinden gelen istekleri değerlendirerek örgütü hakkında sonuçlar çıkarmak zorundadır. Sistem açısından bakışın ikinci yönü ise, örgütün içine yöneliktir. Her örgüt bir çok alt kademelerden oluşmuştur. Her alt kademede farklı işlevleri gören çeşitli bölümler vardır. Bu bölümlerin ihtiyaçları farklıdır. Bu farklılıkların birleştirilmesi ve uyum içine sokulması gerekir. Sistem açısından bakışın temel sonucu, mevcut yapısının değişmeyen kullanımından çok yeni bir yapı yaratılmasına ilişkindir.

3.3.3.3.2.1. Değişimin Evreleri

Hangi düzeyde olursa olsun, yönetim değişiklik alanlarını sürekli arama yönünde kendini geliştirmelidir. Değişim ihtiyacı saptandıktan sonra çeşitli yollarla değişim sağlama yoluna gidilir. Seçilecek bu yollarla değişim süreci başlatılır. Bunun için önce mevcut durum, inanç, davranışlar dondurulur. Bu arada değişikliğe karşı olabilecek dirençler azaltılır. Bu dondurma sırasında kuşkular ve etkisizlikler ortaya çıkabilir. Ancak kişilere bu etkisizliklerin geçici olduğu anlatılmalıdır. Kişiler değişme karşı açık hale getirilirse, değişebilecekleri duygusunu elde ederler. Mevcut durumun dondurulmasından sonra değişime geçmek gerekir. Bu çeşitli yollarla sağlanabilir. Yetkiye elinde bulundandılar, bunu tahdit, cezalandırma ve yakından denetim yoluyla yapabilecekleri gibi iki yönlü ilişkiyle de elde edebilirler. En etkili değişim

yolu, değişim için emir verme yerine, öneri ve katılma yoluyla astların teşvik edilmesidir. Değişimde son aşama yeni durumu dondurma yani sürekli hale getirme aşamasıdır.

3.3.3.3.2.2. Değişime Karşı Direnç Yolları

Değişiklik, belirsizlik getireceğinden mevcut durumlarından şikayetçi olmayanlar için güvensizlik ortamı yaratır. Diğer yandan, değişim sosyal ve ekonomik kayıplar anlamına gelebilir. İşte değişim ile kişilerin saygınlıklarına ve bunları gösteren simgelere karşı bir zarar gelebileceği endişesi, kişileri ve grupları değişmeye karşı direnme yollarına başvurmaya itecektir. Ekonomik ve sosyal kayıplar olmasa bile değişiklik yeni işleri öğrenmek için fiziksel ve ussal ek çabaları gerektirir. Bu da mevcut rahatı bir bakıma bozmak demektir. Değişimin beklenmeyen sonuçlar doğuracağı endişesi de direnç yönünden gözden uzak tutulmamalıdır.

3.3.3.3.2.3. Dirençleri Azaltma Teknikleri

Direnci önlemenin bir yolu gerekli olan değişiklikleri yapmaktır. Yalnızca değişiklik yapmış olmak için değişime gitmek benimsenemez. Bir diğer yol gerekli alışkanlıkları ve doğal ilişkileri sürdürmektir. Bu konuda yöneticilerin doğal gruplarla karşılıklı anlayış ve işbirliği sağlayabilmesinin önemi büyüktür. Üçüncü yol kişilerde güven duygusu yaratmaktır. Yönetici geçmişte çalışanlara zamanında ve güvenilir bilgiler vermişse, değişime gerek olduğu konusundaki açıklamaları da inandırıcı olacaktır. Değişikliğe direnci azaltacak diğer bir yol bilgi vermektir. Yönetici gerektiği zamanlarda değişimin doğası, nedenleri, zamanlaması ve örgütte çalışanlar üzerindeki olası etkilerini önceden açık bir biçimde anlatmalıdır.

3.3.3.3. Örgüt ve Yönetim Geliştirme

3.3.3.3.1. Örgüt Geliştirme

Tüm örgütü ilgilendiren örgüt değiştirme çabalarına örgüt geliştirme adı verilir. Örgüt geliştirme, örgütü değiştirmek için girişilen planlı ve hesaplı girişimleri belirtir. Dha çok davranışsal çevre üzerinde yoğunlaşır.

Gibson, Ivanchovich ve Donnely'nin sunduğu örgüt geliştirme modeli mantıksal olarak birbirini izleyen sekiz aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada örgütsel değişimi gerekli kılan iç ve dış güçlerin varlığı tanımlanır. Daha sonra yöneticiler bazı şeylerin iyi işlenmediğini gördüklerinde sorunu teşhis ederek bunları çözecek uygun yöntemi seçmek zorundadırlar. Bu arada, kullanılacak tekniklerin üzerinde sınırlama getiren bazı koşullar vardır. Bunların teşhisi önemlidir. Bu aşamadan sonra, yöntem, önce belli bir pilot bölge ya da birim seçilerek uygulanır. Uygulama sonuçlarına göre eksiklikler varsa gözden geçirilir ve yaygınlaştırılır.

Örgüt geliştirme teknikleri yönetim biliminde şunlardır;

- a. Ekip oluşturma,
- b. Araştırma sonuçlarını bildirme – Bilgi sağlama,
- c. Duyarlılık eğitimi (T grup ya da laboratuvar eğitimi),
- d. Bireysel danışmanlık ve tedavi yöntemi,
- e. Amaçlara göre yönetim,
- f. Yönetimsel diyagram yöntemi,
- g. Sistemsel değişim – örgütsel değişkenleri değiştirme.

3.3.3.3.2. Değişim Ajanları

Örgüt geliştirmede planlı değiştirmeyi sağlayan örgüt dışı ya da içi danışmanlara değişim ajanları denir. Gerçi değişim, yönetimin yöneltme işlevinin bir sonucudur. Ancak yönetim bu süreçleri, bu konuda uzmanlaşmış kişiler eliyle yürütmektedir.

3.3.3.3.3. Yönetim Geliştirme

Örgüt geliştirme programları tüm örgütü değiştirmeye yönelik programlardır. Yönetim geliştirme programları ise, bunun özel bir türü olup yalnızca yönetime yöneliktir. Bu programlarla, örgütün yönetilmesinde etkililiği önleyen ya da azaltan sorun alanları üzerinde durulur. Bu alanlar önderlik tarzı, güdüleme ve iletişim etkililiği gibi yönetime özgü konuları kapsar.

3.4. Eşgüdümlleme (Koordinasyon) İşlevi

Örgütsel amaçların elde edilmesinde farklılaştırılmış eylemlerin uyum içinde birleştirilmesi ve ayarlanması sürecine eşgüdümlleme adı verilir.

Eşgüdümlleme, kuruluşun bütünlüğünü ve dolayısıyla varlığını sağlayan etmenlerin başında yer almaktadır.

Yönetimde eşgüdümlleme, insanların çabalarını birleştirmeye, zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaç veya amaçlara ulaşmak için yürütölen faaliyetlerin birbirlerini izlemelerini, bütönlöşmeyi sağlar.

Eşgüdümlleme çabalarını işbirliği anlayışından da farklı görmekte yarar vardır. İşbirliği, herhangi bir işin yapılması sırasında bir danışma ve yardımlaşma anlamına gelirken, eşgüdümllemeyi, işlerin belirlenmiş yönlerine yönlendirilmesi olarak düşünölmelidir. Genel hatlarıyla işletmede eşgüdümllemenin sağlanması, önce örgütteki her işgörene amaçlar ve yöntemler arasındaki ilişkiler iyice anlatılarak ve ardından bireyin yaptığı işe sağladığı katkılar net bir biçimde açıklanarak mümkün olur. Burada işletmedeki tüm bölömler için saptanan hedefler ile işletmenin amaçları arasında da uyum bulunması gerektiği akıldan çıkarılmamalıdır.

İşletme faaliyetlerini sürdüren yatay işletme birimleri, örgütsel işlevleri yerine getiren faaliyet merkezleri arasındaki uyumlaştırma gereği dikey hiyerarşı içindeki uyumlaştırmadan daha önemlidir. Amirler, diğer yöneticiler ya da yardımcıları, elde yapılmakta olan iş ve kullanılan malzeme arasında geçmekte olan işlemler, eşgüdümlleme çabalarını da simgeleyen yönetim faaliyetleridir.

İlk eşgüdümlleme çabalarının girişimin planlanması aşamalarından itibaren başladığı varsayımında da gerçek pay olduğu bilinmektedir. Yapılan çeşitli planların birbiriyle tutarlı olması, uyum sağlamanın ilk koşuludur. Eğer, planlar arasında uyum ve amaç birliği yoksa, dağınıklık her şeye egemen olur. Dağınıklık, işletmede etkinsizlik yaratır. Bu durum ise eşgüdümlleme eksikliğinin en önemli belirtisidir.

İşletmede, çoğu zaman çeşitli bölümler kendi barılarını en üst düzeye çıkartabilmek için eldeki olanakları diğer bölüm faaliyetlerini göz önünde bulundurmadan kullanmayı tercih ederler. Böylece bölüm amaçları arasında farklılıklar ve tutarsızlıklar ortaya çıkar. Bunun sonucunda yönetimde, eşgüdümleme eksikliği baş gösterir ve başta zaman olmak üzere, işletmenin rekabet gücünü azaltan birçok kayıp öğe girişimi güçsüz düşürür.

Son zamanlara kadar işletmelerde üretim bölümü, yönetimde son sözü söyler, müşterilerle dolaylı ya da dolaysız bu bölüm muhatap olurdu. Ekonomik ve teknolojik nedenlerine bir sonucu olan bu durum, önemli rekabet koşullarının ortaya çıkmasıyla giderek değişmekte ve gerçek bir işbölümü ve işbirliği gerekmektedir. Pazarlama bölümlerinin faaliyete geçmesiyle asıl hedeflerin sadece maliyet kontrolü ya da belirli bir fiyatla müşterilerin tatmini olmadığı anlaşılmıştır. Üretim ve finans bölümleri politikalarını saptayarak müşterileri korumaya ve tatmin etmeye çalışırken, pazarlama da üretim programlarını bozmaktan, ürün dizaynı ve ürün giderlerini artırmaktan kaçınması gerekir.

Yöneticilerin pozisyonu ne kadar yüksek olursa, eşgüdümlemenin önemi de o kadar büyük olur. Örneğin; bir işletmeye yeni bir mamul üretme görevi verildiğinde satın alma, satış araştırma ve geliştirme, teknik planlama,, konstrüksiyon, maliyet vb. birimleri beraberce çalışmak zorundadır.

Çok kez bir yöneticinin niteliği ve kalitesini belirleyen en önemli öğe, onun eşgüdümleme yeteneğidir. Zamanımızdaki teknik ve ekonomik kurallar eşgüdümleme yeteneğini mutlak zorunlu kılmaktadır. Ancak, eşgüdümleme yeteneği yalnız başına yeterli değildir. Bunun yanında, birlikte çalışma ve eşgüdümleme isteği de önemli bir rol oynar.

3.4.1. Eşgüdümleme İlkeleri

Yönetim işlevlerinden olan eşgüdümlemenin duyarlı ve düzgün bir biçimde yürüyebilmesi, aynı zamanda etkili olabilmesi için bazı temel ilkelere uyulması zorunluluğu bulunmaktadır. Bu ilkeler ana hatlarıyla şöyle özetlenebilir;

- Örgüt faaliyetlerinden sorumlu olan kişiler arasında yüz yüze ilişkilerin sağlanması gerekir,

- Herhangi bir sorun ile ilgili bütün konuların karşılıklı etkilerinin neler olacağı düşünülmeye gidilmelidir,
- Eşgüdümleme bir kez değil, sürekli olarak yapılmalıdır,
- İşletme ve birimleriyle ilgili plan ve programlar oluşturulurken, daha başlangıçta eşgüdümleme sağlanmalıdır.

Çağımızda ilerleyen teknolojiyle birlikte, gittikçe büyüyen ve gelişen işletmelerde yer alan birimlerin yaptıkları işlerin, yüzlerce faaliyetin arka arkaya ve uyumlu olarak birbirlerini izlemeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Buna paralel olarak da eşgüdümleme tekniklerinin her geçen gün yenileşmesi ve eşgüdümleme çabalarına daha fazla önem verilmesiyle, söz konusu güçlüklerin kolayca üstesinden gelmek olanakları bulunabilmektedir.

Giderek daha da güçlenen eşgüdümleme işlevinin, örgütsel amaçlar açısından etkili olarak yerine etirilmesi için;

- ❖ İşletmede iyi ve basit bir örgüt yapısının oluşturulması,
- ❖ İşletme plan ve programlarının uyumlaştırılması,
- ❖ İyi bir iletişim sistemini kurulması,
- ❖ Örgüt içinde işbirliği anlayışının geliştirilmesi,
- ❖ Hiyerarşik yapı içinde her kademedede gönüllü olarak eşgüdümlemenin özendirilmesi,

konularına dikkat edilmelidir.

3.4.2. Eşgüdümleme Türleri

Eşgüdümleme türleri olarak dikey, yatay ve çapraz eşgüdümleme türleri söz konusudur.

- a. Dikey eşgüdümleme: Örgütün farklı kademeleri arasında yapılan uyumlaştırmadır. Gözetim ve denetim araçları ile birlikte yetki devri yoluyla sağlanabilir.
- b. Yatay eşgüdümleme: Örgüt hiyerarşisinin aynı düzeyinde bulunan bölümler arasında yapılan eşgüdümlemedir. Bu tür eşgüdümlemede her yönetici kendi bölümünden sorumludur ve dikey eşgüdümlemedeki gibi diğerleri üzerinde yetki kullanma hakları yoktur.

- c. Çapraz eşgüdümleme: Küçük işletmelerde eşgüdümleme yapmak kolay iken, örgüt büyüdükçe eşgüdümleme büyük bir sorun haline alır. Matrix örgütlerde çapraz eşgüdümlemeye gitmek bir zorunluluktur. Çapraz eşgüdümlemede, örgütsel yapıdaki komuta zincirinin yerini proje için kullanılan özel bölümler alır.

3.4.3. Eşgüdümlemenin Sağladığı Yararlar

Eşgüdümlemenin sağladığı bazı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Yeni fikirlerin yayılmasına ve gelişmesine olanak verir.
- Sorunlar kime ait olursa olsun, diğer kişiler tarafında da gerçek anlamda anlaşılır.
- Karışıklık ve tekrarlar önlenabilir,
- Mevcut politika, plan ve ilkeler tüm örgüt çalışanları tarafından aynı şekilde anlaşılır,
- İşlerin düzenli bir şekilde yapılması, işgörenlerin şevkini artırır.

3.4.4. Etkili Bir Eşgüdümleme Sağlamanın Yolları

Eşgüdümleme, diğer yönetsel işlevlerin bileşkesi durumunda olan bir işlevdir. Eşgüdümlemenin başarılı bir biçimde yerine getirilebilmesi için aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir.

a. Yalın bir örgüt:

- Bölümlere yırma işi, eşgüdümlemeye yardım edecek şekilde yapılmalıdır. Örneğin; aynı anda yapılması gereken işler aynı yönetim birimine verilmelidir. Böylece, eylemleri birbiriyle ilgili olan bireylerin işleri olaylaştırılmış olacaktır.
- Görev, yetki ve sorumluluklarda açık ve kesin bir ayırım yapılmalı, kimin, neyi, ne zaman yapacağı açıkça belirtilmelidir.

b. Eşgüdümlemiş politika ve programlar:

- Planların birbirine uygunluğu sağlanmalıdır. Özellikle farklı kişiler ya da departmanlar tarafından yapılmış planların, birleştirici bir programa bağlanıp bağlanmadığını denetlemek ve böylece, eşgüdümlemeye daha planlama aşamasından başlamak çok yararlı olur.
- Çalışmanın ve programların süre bakımından ayarlanması çok önemlidir. Bunun için şu yola başvurulabilir;
 - ❖ Görevi başarmak için gerekli olan çalışmaları saptamak,
 - ❖ Bu çabaları ve özellikle birbirine bağlı bir sıra izleyenleri evrelere ayırıp, her evre için ne kadar süre gerekli olduğunu tahmin etmek,
 - ❖ Her adım ve evre için başlangıç ve sona erme noktasını saptamak.Bunlar, iyi bir eşgüdümleme için gereken süreyi ayarlamaya büyük hizmet ederler.

c. İyi iletişim yöntemleri:

- İşlerin gidişinden haberi olmak ve gereken düzeltici işlemlerde bulunabilmek için iyi bir iletişim düzeni gereklidir. Böylece, işletmenin çeşitli bölümlerinde olan bitenle ilgili bilgiler ortak bir noktada toplanmalıdır.

d. Gönüllü eşgüdümlemeye yardım olanakları sağlamak:

- Çalışmalarının eşgüdümlemesi gereken bireylere, ortak noktalarda buluşturacak amaç veya amaçları aşmak gerekir. Bir futbol takımında, oyun kazanma amacı, böyle bir ekip ruhuna örnektir.
- Herkesin benimseyeceği gelenekler ve davranış biçimleri geliştirmek de bu konuda çok yararlı olur. Bireylerin, yeni karar almalarını ve düşüncelerini geliştirmelerini gerektirmeyen, otomatikleşmiş davranış biçimlerini kabul etme eğilimleri vardır.
- Biçimsel olamayan ilişkileri güdülemek de eşgüdümlemeye büyük ölçüde hizmet edebilir. Biçimsel kanal ve olanaklar dışındaki ilişkiler ve görüşmeler, yalnız birçok konuların aydınlanma ve bilinmesine değil, ilgililer arasında anlaşma ve görüş birliğine de yardım eder.
- Kişisel ilişkiler ile fikir ve görüş alış-verişine olanak veren komitelerin kullanılması da, iyi bir eşgüdümleme için çok yararlıdır.

- Yukarıda sayılan öğelerin eksik bıraktığı konuları, astlar, gözetim aracılığı ile tamamlarlar. Bir üst, emrinde çalışanların birbirine zıt olmayan uyumlu çalışmalarda bulunduklarını saptayabilmek için, sürekli bir gözetime gereksinim duyar.

3.4.5. Haberleşme

Geniş anlamda haberleşme, bireyler, gruplar ya da örgütler arasında çeşitli düşünce, bilgi ve duygu iletimiyle ortak bir anlayışın yaratılması ve karşılıklı etkinin sağlanmasıdır. Böylece iletişim doğru yerde, doğru zamanda, doğru bilginin elde edilmesine olanak sağlar.

Dar anlamıyla iletişim ise, bireyleri düşünce, duygu veya bilgi alış-verişi ile aralarında bir anlaşma sağlamasıdır. Bu anlaşma yalnızca bireyin kendi düşünce ve duygusunu karşısındakilere iletmesiyle değil, aynı zamanda onu tanımasıyla gerçekleşir.

3.4.5.1. Haberleşmenin Gelişmesi

Geleneksel işletmelerden çağdaş işletmelere geçiş nokrası olan endüstri devrimi ve bu devrimin örgütsel yapı üzerinde oluşturduğu gelişmeler, haberleşmede de sorunların olduğunu ve bunların işletme için önemli olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle beşeri ilişkilerin önem kazandığı dönemlerde haberleşme sorunları da büyük gelişme göstermiştir. Bunun nedeni ise haberleşmenin insan ilişkilerinin temel ögesi olmasıdır ve her iki kavram gelecek yaşamda birbirinden ayrılmaz bir bütündür.

Teknolojinin itici gücüyle büyüyen ve uluslar arası boyutlara ulaşan çağdaş işletmeler içinde, giderek küçülen ve psikolojik doyumsuzluğa sürüklenen bireyi yeniden kazanmak ve kaybolan kişiliğine kavuşturmak için haberleşme tekniklerinin geliştirilmesi en etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Son yıllarda pek çok işletme etkin ve sağlıklı işleyen bir haberleşme sistemi kurmak için pek çok yenilikçi önlemler almış, yeni yöntemler önermiş ya da uygulamıştır.

3.4.5.2. Örgütlerde Biçimsel Haberleşme Kanalları

3.4.5.2.1. Örgütsel Biçimde Haberleşme

İşletmelerin sürekli olarak dengede bulunmasını sağlamak için ortak çabaların düzenlenmesi gereklidir. Bu, etkili bir işbirliği düzeninin sağlanması için ortak amaçlara yönelme anlamındadır. Ortak çaba ve amaç işletmelerde yönetimin temel ilkesini oluşturan ve işletmeyi başarıya götüren en önemli etkidir. İşletmelerin başarılı olması için ortak çabaların saptanan amaçlara uygun olması yetersizdir. Bu amaçlar, yönetenleri olduğu kadar, yönetilenleri ve de tüketicileri memnun edecek dengeli, planlı ve ortak çıkarları gözetleyici bir çizgide oluşturulmalıdır. Böyle bir düzenin kurulması için en azından işletmede çalışanların çoğunluğu tarafından benimsenen ortak amaçlara varabilmek için yatay ve dikey ilişkiler sisteminin kurulması zorunluluğu ortaya çıkar. Sözü edilen ilişkilerin düzenli olması ise haberleşme kanallarının sistematik işleyişine bağlıdır.

3.4.5.2.2. Haberleşme Kanalları

İşletme içinde çeşitli bölümler veya kişiler arasında işleyen ilişkiler, ya daha önce saptanmış biçimsel kanallar üzerinde, ya da önceden kestirilemeyen biçimsel olmayan kanallardan gerçekleşir. Biçimsel kanallar genellikle örgütlenme aşamasında, örgüt şemaları çizilirken açık olarak belirlenir. Herkes kime karşı sorumlu olduğunu, kim tarafından denetleneceğini, yetkilerinin neler olduğunu karşılaştığı soruların çözümünde kime danışacağını önceden bilmelidir. Bu ilişkiler yatay ve dikey haberleşme kanalları içinde gerçekleşir. Bu kanalların örgüt içinde kurulması, karar alma sürecini etkileyecek ve düzensiz eylemler üzerinde etki yapacaktır. Biçimsel olamayan kanallar ise örgüt içinde kendiliğinden oluşan ve çeşitli biçimlerde gelişen haberleşme sistemleridir. Dedikodu, söylenti vb. buna örnek verilebilir.

3.4.5.3. Haberleşme Sistemi

Haberleşme sistemleri, örgütün her bölümü ya da bölümün kendi verilerini derleyip saklayabileceği geleneksel bir biçimde kurulur. Zaman zaman bu biçimden uzaklaşmalar görülebilir. Birden fazla bölümde aynı veriler toplanmış olabilir. Bölümlerden tam olarak

ortak veriler toplamak ya da diğ er y neticilerin, bir b l m nden bazı belirli verileri acele elde edebilme zor olabilir.

HaberleŐ me sisteminin değ eri ya da baŐ arısı, y netimin gereksinme duyduğ u bilginin ne kadar  abuk ve ekonomik elde edilebildiğ inin fonksiyonudur. İstenen bilgi haberleŐ me merkezinde orijinal olarak sağ lanan ham veriler olmayabilir ve hesaplamaları verilerin ortak iŐ lenmesi gerektirebilir.

3.5. Kontrol İşlevi

Kontrol, yönetim işlevlerinden sonuncusu ve sürekli olanıdır. Yönetim sürecinin tamamlanması kontrolün başarılmasıyla mümkün olur.

Kontrol;

- Gerçekleşen durumun planlarla karşılaştırılması,
- Gerçekleşen durum, planlardan saptığı takdirde gerekli düzeltmelerin yapılmasıyla ilgilidir.

İşletmede her kademede yer alan yönetici, kendi sorumluluk alanındaki tüm faaliyetlerin sonuçlarından sorumlu olduğu gibi, kendisi de aynı şekilde kontrol halkası içinde yaşamaktadır.

İşletme bünyesinde yer alacak kontrol mekanizmaları veya kontrol sistemleri çerçevesinde karar verebilmek için nelerin kontrol edilmesi gerektiği sorusu önemlidir. Bu soruya karşılık olarak “İşletmede hareketli ve üretici olan her öge kontrol edilmelidir.” Yanıtını verebiliriz.

Koontz ve O'Donnell'a göre kontrol; girimin temel amaçlarının ve bu amaçların yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görev alan astların verim ve çalışmalarının ölçülmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması işlemleridir.

Foyal kontrolü, “Bir girişimde, planlara, yönergelere ve kurallara uygunluğu sağlamak amacıyla saptamalar yapılması, zayıf ve hatalı yönlerin düzeltilmesi” biçiminde değerlendirirken, bazı yazarlar da kontrol kavramını şöyle açıklamaktadırlar: “Kontrol, saptanmış amaçların gerçekleşmesinde, sahip olunan kaynak, olanak ve koşulların, mevcut esas ve ilkelere uygun olara kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi ve bulunacak hata ve eksiklerin düzeltilmesini sağlamak üzere yapılan aktif bir eylemdir.”

Yukarıdaki tanımlarda ortak iki nokta bulunmaktadır. Bunlar;

- İşletmelerin planlara uygun işleyip işlemediklerinin belirlenmesi,
- Gerekli düzeltmelerin yapılmasıdır.

İşletmelerde nelerin kontrol edilebileceği, gruplar halinde şöyle sıralanabilir;

a. İşgören hakkında yapılacak kontrol

- İşgörenin nasıl kullanıldığı,
- İşgören güvenliği,
- Bilgi, yetenek ve uzmanlık durumları,
- İşteki başarı ve verimlilik durumlarının belirlenmesinde yararlı olacaktır.

b. Sermaye ve nakdin kullanımının kontrolü

- Kayıp ve israfın önlenmesi,
- Verimsizliğin önüne geçilmesi,
- Giderlerin gerçeğe uygun yapılması,
- Maliyet hesaplarının güvenilirliği sağlamada yararlı olacaktır.

c. Zaman bakımından yapılan kontrol

- İşlerin zamanında yapılmasına,
- Çalışanların verime kavuşturulmasına olanak tanıyacaktır.

d. Malzeme konusundaki kontrol

- Malzemenin nasıl kullanıldığını,
- Kimin, hangi malzemeyi, ne kadar isteme yetkisine sahip olduğunu,
- Hangi cins ve ne miktarda malzemeye gereksinme duyulduğunu belirleme olanağı verir.

Kontrol, yöneticiye işletmenin genel gidişi ve büyüme aşamaları hakkında kendisine kontrol etme ve yeniden düşüne fırsatını verir. Çeşitli kademelerde bulunan yöneticilerin yanlış kararlar vermeleri sonucunda ortaya çıkacak sorunlar ve durumlar, müşterilerle ilişkilerden doğan yakınmalar, birimler ve işgören arasındaki bağlantısızlık çoğu defa ölçülebilecek eriler olmamakla beraber, bu yetersizliklerle ortaya çıkacak işletme imajı yönetiminin kalitesini de belirlemektedir.

Çoğu kez hizmetlerin kalitesi standartlar düzeyine çıkarılmıyorsa, orada bu faaliyetleri gerçekleştiren insanların iş tutumları ve işe gösterdikleri ilgi rol oynayabilmektedir. Gerekilyorsa bu görevlilerin yeniden eğitilmeleri ve özendirilmeleri yoluna gidilebilir. Üretilen mamullerin nicelik, kalite, zaman ve maliyet öğelerinin standartlara uymadığı

saptandığından, verilen standartlara ulaşamayan kişiler üzerinde durularak onların kendilerini düzeltmelerine fırsat verilebilir. Bu şekilde sağlanan kontrol “dolaylı kontrol” adıyla bilinmektedir. Standartlara atanarak, yeni ilkeler uygulamak suretiyle kötü yönetimin yetersizliği ortadan kaldırmaya çalışılıyorsa, bu durumda “doğrudan kontrol” söz konusudur.

3.5.1. Kontrol Sürecinin Temel Aşamaları

İşletmede amaçlanan faaliyetlerle gerçekleşen faaliyetler arasında bir sapma ortaya çıkarsa, bunu kontrol işleri ile belirleyebiliyoruz. Ancak bu işlev için de belirli aşamaların yerine getirilmesi gerekmektedir.

a. Amaç, plan ve politikaların ışığında kontrol standartlarının belirlenmesi: İşletmenin amaçları, işletme faaliyetleriyle ulaşmak istenen sonuçlardır. Saptanan bu amaçlara ulaşabilmesi için gerekli olan plan, politika ve yöntemlerin belirlenmiş olması gereği de gözden kaçırılmamalıdır. Kontrol işlevi yardımı ile bu araçların tam olarak uygulanıp uygulanmadığı, sonuçlara ulaşmakta yararlı olup olmadıkları saptanır.

Kontrol işlevinin arzulandığı biçimde yerinme getirilebilmesi için bazı ölçülere, standartlara gereksinim duyulur. Böylece ulaşmak istenen sonuçlar, bir ölçü ile değerlendirilir veya isimlendirilir. Bu ölçüler ya da standartlar, elde edilen sonuçlarla karşılaştırılır.

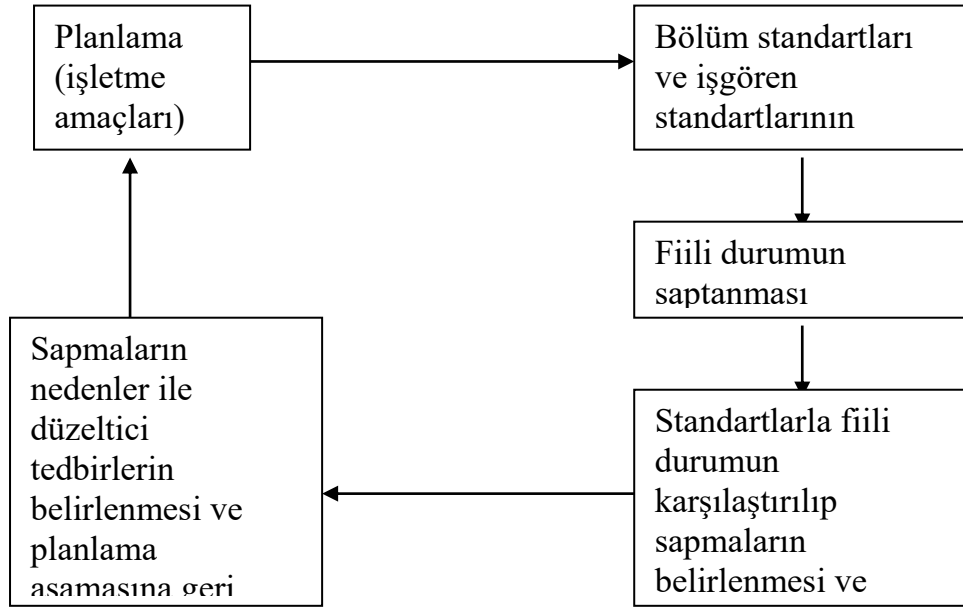
İşletme içinden saptanabilecek olan standartların kaynakları üç grupta toplanabilir. Bunlar; planlar, örgüt el kitaplar ve emirlerdir. İşletme dışındaki kaynak ve organlarca belirlenen standartlar da; devlet (iş ve çalışma hayatını düzenleyen yasalar, yönetmelikler vb.) , türlü kamu kurum ve kuruluşları (belediye vb.), bilimsel kuruluşlar (üniversiteler, Tübitak gibi), ve mesleki kurumlar ve birlikler yanından belirlenmiş olabilir.

b. Stratejik kontrol noktalarının belirlenmesi: Herhangi bir sapmanın ortaya çıkmasında, faaliyetlerin tüm ayrıntısına kadar kontrol edilmesi hem çok zaman alır, hem de çok maliyetli olur. Bu nedenle, bir sapmanın ortaya çıkması durumunda, kontrol noktası öyle saptanmalıdır ki, plan, program vb. konulardaki sapmalar, ya oluşmadan önce ya da oluşuktan sonra, çok az bir çabayla ortadan kaldırılabilmelidir.

c. Gerçekleşen durumun belirlenmesi ve standartlarla karşılaştırılması: İşletme faaliyetlerinin ulaştığı sonuç, yani gerçekleşen durum saptanamazsa, standartlarla karşılaştırma olasılığı olmaz. Bu bakımdan gerçekleşen durumun belirlenmesi zorunluluğu vardır. Yönetici bu durumu ya kendisi saptar, ya da bu işi başkalarının üstlenmesini isteyebilir.

Karşılaştırmada ve durumun yorumlanmasında herhangi bir yanılgıya düşmemek için her şeyden önce standartların en uygun, gerçekçi ve objektif olması, gerçekleşen durumunda eksiksiz olarak ortaya konması gerekir. Bu karşılaştırmada iki ihtimal söz konusudur. Birincisi herhangi bir farkın olmamasıdır. Bu durumda gerçekleşen durumdan şüphe etmemek gerekir. İkincisi ise, belirli bir farkın ortaya çıkmasıdır. Farkın olumlu olması belirlenen standartların üstüne çıkmayı, farkın olumsuz olması ise standartların altında kalmayı ifade eder. Eğer fark olumsuz ise bu farkın anlam ve önem derecesin saptamak gerekir. Böyle bir çalışma ne çeşit tedbir alınması gerektiğini ortaya koyar.

d. Sapma nedenlerinin belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması: Kontrol sonucu belirlenmiş bir sapma varsa, bunun üzerinde durmak gerekir. Özellikle sapmalar, önlem almaya, gider ve yorulmaya katlanacak kadar önemli ve geniş kapsamlı bulunursa, düzeltici önlemlere başvurman yoluna gidilir. Ancak sapmalar sağlıklı bir biçimde ortaya konulmamış ise, bu konuda alınacak önlemler de çoğu aman yetersiz kalacaktır. Sapma nedenler belirlendikten sonra alınacak önlemlerin etkin ve verimli olmasına çaba harcanır. Ayrıca ortaya çıkan bir sapma için alınacak önlemin rasyonellik ilkesine aykırı olmamasına dikkat edilir.



Şekil 3.14. Kontrol Sürecinin Evreleri

3.5.2. Etkili Bir Kontrol Sistemi İçin Gerekli Koşullar

Kontrolün başarılı bir biçimde yerine getirilmesi ile yönetim faaliyetleri iyi sonuçlar verebilir. Ancak, işletmede iyi bir kontrol sisteminin oluşturulabilmesi için şu noktalara dikkat edilmelidir;

- Kontrol kapsayıcı olmalıdır: Örgütün tümünü kapsamı içine almalıdır. Örgüt içindeki birimlerin yaptıkları işler bakımından, birbirlerinden farklılık gösterse de, birimler yakın ilişkiler içerisinde bulunmak zorundadırlar.
- Örgütsel yapıya uygun olmalıdır: Kontrolü gereken bir faaliyet yönetici durumundan olan kişinin daha iyi tanımasını kolaylaştırmak için görevler gruplandırılarak dağıtılmalı ve yetki ilişkiler detaylı bir biçimde açıklığa kavuşturulmalıdır.
- Kontrol ekonomik olmalıdır: Kontrol için yapılan harcamalar yerinde yapımı olmalıdır. Kontrol amacıyla bilgi alışverişi için sürdürülen faaliyetler ekonomik olmalıdır.

- Kontrol sistemi esnek olmalıdır: Örgütsel ortam dinamik bir özelliğe sahip olduğundan, kontrol da esneklik gerektirir. Planların başarısızlıklarını, kontrol işlevi ortaya çıkarabilmeli, başarısızlıklara rağmen faaliyetlerin yönetsel kontrolünü sürdürmede yeterli derecede esnek olmalıdır. Plan ya da programın uygulanmasında ortaya çıkan bir aksaklık, kontrolün akını engellememelidir.
- Kontrol tarafsız olmalıdır: Kontrolü yapan kişi, duygusal öğelere yer vermeden, tarafsız bir biçimde, olması gereken standartlar ne ise, bu standartlardan sapma olup olmadığını araştırmalıdır. Kontrol sonucunu da yazılı ya da sözlü olarak ilgililere objektif bir biçimde yansıtmalıdır.
- Kontrol düzeltici eylemi göstermelidir: Örgüt içinde etkili bir kontrol sisteminin gerçekleştirilebilmesi için, bir başka koşul da, herhangi bir sapma bulunduğu zaman, sapmayı düzeltici yönteminin belirtilmesidir. Etkin bir kontrol sistemi oluşturulduğu zaman, bu sistemin sadece sapmayı bulması yeterli olmamakta, aynı zamanda sapmaya neden olan sorumlu kişiyi ve sapmanın nerede oluştuğunu da belirtmesi gerekmektedir.

3.5.3. Kontrol Türleri

Örgütlerde yapılan kontrol temel olarak üç türdür;

1. **Ön Kontrol:** Kaynakların örgüte girişi sırasında yapılan ve koruma amacı güden kontroldür. Ön kontrole örnek olarak materyal kontrolü, işgören seçimi kontrolleri verilebilir.
2. **Süreç Sırasında Yapılan Kontrol:** Hizmetin ya da malın üretilmesi esnasında yapılan kontroldür. Genellikle gözlem, veya üst ile astın görüşmesiyle yapılır. Alt kademe yöneticileri zamanlarının büyük bir kısmını bu iş için harcarlar.
3. **Son Kontrol:** Elde edilen ürünün standartlarla karşılaştırılmasıdır. Son kontrol sayısal ve istatistiksel bir değerlendirmeyi içerir. İşgören değerlemesi, kalite kontrol son kontrole örnek olarak verilebilir.

3.5.4. Bir Kontrol Aracı Olarak Bütçeler

Yöneticilerin harcamaları ve maliyetleri kontrol etmede kullandıkları temel araçlardan biri,, bütçelerdir. Bütçe, işgücü, zaman, yer veya araç-gereç için planlanan parasal harcamaları gösteren biçimsel bir tablodur. Bütçe kontrolü ise, planlanan ve yapılan harcamaların karşılaştırılmasıdır. Hem bir kontrol hem de bir planlama tekniğı olan bütçeler, finansal ve işlemsel bütçeler olmak üzere ikiye ayrılır. İşlemsel bütçe, bir yıl içinde üretilen mal ve/veya hizmetlerden beklenen gelir ve giderleri içerir. Bu bütçe, eylem planları, masraf bütçeleri ve kar planından oluşur. Finansal bütçeler ise, işletmenin gereksinim duyduğu sermaye ve bunun kaynağını gösterir. Bu bütçeler içinde nakit bütçesi ve sermaye bütçesi gösterebilir. Nakit bütçesi, beklenen paraları ve ödemeleri, sermaye bütçesi ise ek araç-gereç ve yatırımlar için planlanan sermaye beklentilerini belirtir.

4. YÖNETİMDE BAĞLANTI SÜREÇLERİ

4.1 Karar Verme Süreci

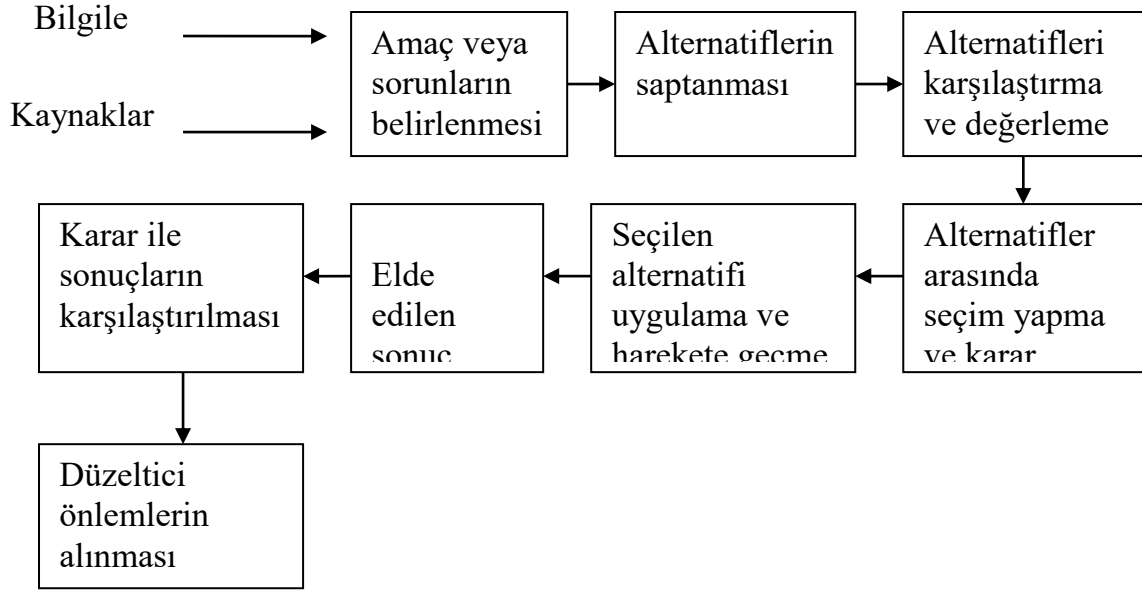
Karar verme, çeşitli amaçlar, bunlara ulaştırılacak yollar, araçlar ve imkanlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır. Yöneticiler mümkün olduğu sürece işlerini yürüttükleri kuruluşların amaçları ve bunlara ulaştıracak yol, yöntem, araç ve imkanlarının neler olduğunu bilmeli ve birer alternatif dizisi ortaya koyarak sağlıklı bir seçim yapmalıdır. Değerlendirmeye alınan birçok alternatif arasından seçilen alternatif, firmanın içinde bulunduğu koşullar ve yöneticinin bilgi, yetenek, kişilik ve eğilimi bakımında en uygun olanıdır mükemmel değildir. Bu nedenle, karar vermede alternatif maliyet önemli bir yer tutar. Yani değerlendirme sonucu olarak kabul görmeyen ve seçim dışı kalan alternatiflerin sağlayacağı yararlarından vazgeçildiği için bunlar kuruluş için alternatif maliyet oluştururlar.

4.1.1 Karar Verme Sürecinin Özellikleri

1. Karar verme süreci insanı psikolojik bir stres içine sokar. Zahmetli bir iştir. Alternatifleri araştırmak, bulmak ve sayılarını arttırmak kolay değildir. Her alternatifin yarar ve sakıncaları birbiriyle karşılaştırılarak seçimin gerçekleştirmek zor ve stresli bir iştir.
2. Karar vermek teknik bir konudur. Bilgi toplama ve bilgileri yararlı hale gelecek biçimde işlemeyi gerekli kılar. Belli bir konuda karar verme neyi aradığını ve bundan nasıl yararlanacağını bilmeyi gerektirir. Bu nedenle bilinçli bir seçim ve tercih için işin uzmanı olmak, bilgileri yararlı hale getirmek ve yorumlamak gerekebilir.
3. Karar verme masraflıdır. Bilgi toplama, işleme, alternatiflerden vazgeçmenin bedeli büyüktür. Gerekli bilgileri toplama bir araştırma organizasyonu gerektirir. Bilgileri işleme ve yararlı hale getirme uzmanlara ihtiyaç gösterir. Dolayısıyla bilgi toplamanın maliyeti büyüktür. Ayrıca, alternatiflerin yararlarından vazgeçmekte ayrı bir masraftır.
4. Karar verirken amaçlara en az harcama ve fedakarlıkla ulaşmak ön planda tutulur. Bunun bir diğer anlamı rasyonel olmaktır.ancak, karar vermede rasyonel davranılıp davranılmadığı uygulama sonuçlarının elde edilebilmesi ile araştırılabilir. Bununla

beraber, temelde alternatiflerin elenmesinde etkinlik, verimlilik ve karlılık ilkeleri daima göz önünde bulundurma zorunluluğu vardır.

5. Karar verme, maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisini ve belli ölçüde bağımsız hareket edebilme özgürlüğü gerektirir. Diğer bir ifadeyle, karar veren yönetici bu konuda insan çalıştırabilmeli, araştırmaya para harcayabilmeli ve her şeyden önemlisi işletmenin kaderini etkileyen konularda karar verme ve uygulama yetkisine sahip olmalıdır.
6. Karar vermede geleceğe ilişkin tahmin ve bilimsel araştırmaların rolü büyüktür. Karar verme bugünden gelecekte ne yapılması gerektiğini ortaya koymalıdır. Şekil 4.1. karar verme sürecinin safhaları ile verilen kararın, uygulamadaki ilişkisini gösterir. Burada karar neyin yapılması gerektiğini belirten bir standart olarak kontrol sürecine de yardımcı olduğu ortaya çıkmaktadır.
7. Kararların verilmesi ve uygulanmasında koşullara en uygun olan bir zaman aralığı belirlenir. Karar geleceğin tahmini olduğuna göre ne kadar bir gelecek zaman ufku içinde karar verilmesi gerekmektedir. İkinci olarak, ne zaman harekete geçileceği belirlenmelidir. Üçüncü olarak ise, verilerin toplanması ve işlenmesi ne kadar bir süreyi alacağı bilinmelidir. Bunlar karar vermenin, kendi içinde bir planlama faaliyeti olduğunu göstermektedir.
8. Karar verme amaçlara ulaşmak için ortaya çıkan sorun ve engelleri bertaraf etme işidir. Karar niçin verilir denince, karar vermeyi zorunlu kılan sorunların olduğunu ve karar vermenin de sorun ve belirsizliklerle mücadele etme faaliyeti olduğunu unutmamak gerekir. O halde, karar verme sorunlarla ve belirsizliklerle mücadele etme ve onları bertaraf ederek neyin, nasıl, ne zaman yapılabileceğini ortaya koymaktır.



Şekil 4.1. Karar verme sürecinin safhaları ve uygulama – kontrol

4.1.2. Karar Vermede Belirsizlik ve Belirsizlik Dereceleri

Her karar verme durumu, gerekli olan bilgilerin toplanabilmesi ve başarısızlık olasılığı açısından belli bir risk derecesine sahiptir. Çünkü, herşey gelecekle ilgilidir ve geleceğin hiçbir zaman yüzde yüz hiçbir şeyin değişmeyeceği bir ortam içinde bugünkü gibi devam edeceği söylenemez. Karar verme ortamlarının değişme olasılıkları göz önünde bulundurulduğu takdirde, karar durumlarını belirlilik, risklilik, belirsizlik ve muğlaklık olmak üzere dört kısımda inceleyebiliriz.

Belirlilik, yöneticinin karar verme için ihtiyaç duyduğu tüm bilgileri temin edebileceği ve bu bilgilerin değişme ve güncelliğini yitirme olasılığının çok az olduğunu ifade eder. Ancak, gerçek hayatta çok az sayıda kararlar belirlilik koşullarına sahiptir. Çoğu kararlar ise, belirsizlik koşullarında alınır.

Risklilik, bir kararın açık seçik amaçlara sahip olduğunu ve bunlara erişmek için tüm olmasa bile yeterli miktarda bilgiye sahip ulaşmanın mümkün olduğunu ifade eder. Ancak, bu bilgilerin, zaman içinde belirlenen amaçlara ulaşırma konusunda değişebileceği, güncelliklerinin kaybolacağı olasılığı kuvvetlidir. Bu gibi hallerde, alınan kararların sık sık güncelleştirilmesi ve gözden geçirilmesi, yeni bilgi ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için araştırmalar yapılması gereklidir.

Belirsizlik, yöneticilerin hangi amaçlara erişmek istediklerinin bilincinde olduklarını, ancak, bu amaçlara erişmek için alternatif geliştirme bilgilerine erişmenin zor olduğunu veya tam bilgi elde etmenin mümkün olmadığını ifade eder, ayrıca elde edilen bilgilerin zaman içinde değişme ve güncelliklerini yitme olasılıkları da kuvvetlidir.

Muğlaklık, hem çözümlenecek sorunun ya da ulaşılması düşünülen amaçların belirsizliğini, bu nedenle alternatifleri oluşturmanın zorluğunu ve hem de gerekli bilgilerin neler olduğunu ve bunları elde etmen mümkün olmadığını ifade etmektedir. Çoğu kararlar bu derece belirsizlik ölçüsüne sahip değildir. Ancak, bu tür karar konuları yöneticileri en çok uğraştıran ve strese sokan hususlardır.

Uygulamada en sık rastlanan karar konuları risklilik ve belirsizlik durumlarını içermektedir. Kararların belirsizlik dereceleri arttıkça karar süreç ve mekanizmaları daha fazla zaman, enerji ve masraflara neden olmaktadır.

4.1.3. Karar Verme Modelleri

Günümüze kadar karar vermede genellikle iki model kullanılmaktadır. Bu modeller klasik ve yönetsel karar modelleridir. Karar verme modellerinin seçiminde;

- Yöneticilerin bireysel tercihleri,
- Karar verme sorunlarının programlanabilir veya programlanamaz nitelikte olup olmaması,
- Sorunun belirsizlik derecelerinin durumu gibi hususlar etkili olmaktadır.

Karar vermede programlanabilen kararlar, yöneticinin karşısına sıkça çıkan, karara ilişkin norm ve kuralları gerçekleştirebilecek ve her defasında yeni çözümler için kullanılabilecek niteliklere sahiptir. Bu kararlarda, kurallar belirlendiği takdirde, sorunun çözümü bilgisayar yardımı ile de yapılabilmektedir. Programlanabilen kararlarda, karara ilişkin kurallar ortaya konulduktan sonra karar verilme işlemi aslra devredilebilir, böylece yöneticiler, daha zor ve programlanamayan kararlar için zaman bulabilirler. Programlanamayan kararlar ise kendine has özellikler taşır, tekrarlanma olasılığı azdır, güç belirlenebilir, kuralara bağlanmaları zordur. İşletme veya organizasyon için önemli etkileri vardır. Bu kararlar yüksek örgütsel

düzeyleri ilgilendirdiği için dış çevresel değişkenlerin sayılar fazla ve belirsizlik dereceleri yüksek karmaşık kararlardır.

4.1.3.1. Klasik Karar Modeli

Bu karar modeli, ekonomik varsayımlar üzerine kurulmuştur. Yöneticilerden kuruluşun ekonomik çıkarlarını gözeterek en iyi kararları vermeleri beklenir. Klasik model aynı zamanda normatif bir model olarak tanımlanmaktadır. Çünkü, karar verme öncülleri ve norm ile kurallar açıkça ortaya konmuştur. Yönetici bunların dışına çıkamaz. Bu nedenle, bir karar verici veya yöneticinin nasıl bir karar vermesi gerektiği tanımlanmış ve kuruluş için en ideal sonuca nasıl erişebileceğinin tanımı yapılmıştır. İzlenmesi gereken yol, uyulması gereken kurallar belirlidir. Yani, karar verme talimatı hazırdır.

Klasik modelin ortaya koyduğu “ideal”e uygun durumları bulmak çoğu zaman mümkün değildir. Ancak, bu model birimlerinde kapalı sistemi temsil eden üretim, planlama ve stok kontrol sorunlarının çözümünde programlanabilir kararlar olarak yürürlüğe konabilir ve iyi sonuçlar elde edilebilir.

4.1.3.2. Yönetimsel Karar Modeli

Bu model, yöneticilerin zor koşul ve durumlarda nasıl karar verdiklerini açıklamak için geliştirilmiştir. Programlanamayan kararlarda, yöneticiler belirsizlik ve muğlaklık koşullarında çalışmakta ve sorumluları çözmektedirler. Yöneticilerin karmaşık durumlarda nasıl karar vermeleri gerektiği üzerinde durur. Birçok kararlar kantitatif veriler ve açık seçik olarak belirlenen olasılık rakamlarına dayanmamaktadır. Bu nedenle, klasik modelde olduğu gibi yöneticiler ekonomik olarak rasyonel karar verme imkanlarına sahip değildirler. Bu da, her kararda kesin bir yol ve yöntemin rasyonelliğe götürmesinin imkansız olduğuna işaret etmektedir. Bu gibi hallerde minimum karar kriterlerini gerçekleştiren ilk alternatif veya seçenek karar vericileri tatmin edebilmektedir. Bir çözüm yolu ve tatmin olma, rasyonellik aramadan daha tutarlı bir davranışı oluşturmaktadır. Şu halde, yöneticiler sorunlarını çözebilecek ilk seçeneği kabul etmektedirler. Yönetim modelin bir aracı da sezgidir. Yapılan incelemeler ve araştırmalar, karar vericilerin çoğu kez yıllardır elde ettikleri bilgiler ve

uygulama tecrübeleri ışığında bireysel sezgiler ve basiret kazandıklarını ve kararlara ilişkin davranışlarını da bu temele dayandırdıklarını göstermektedir.

4.1.4. İyi Bir Kararda Aranılan Nitelikler

İyi bir kararda aranılan nitelikleri beş grupta toplayabiliriz;

- İyi bir karar öncelikle kuruluşun amaçlarını dikkate almalı, onlara ulaştıracak biçimde oluşturulmalıdır.
- İyi bir karar en az harcama ve fedakarlıkla, masrafları minimumda tutularak en iyi sonucu verecek biçimde meydana getirilmelidir.
- İyi bir karar ne fazla geciktirilerek ve fırsatlar kaçırılarak alınmalı ne de fazla acele edilerek etraflıca inceleme ve araştırma yapılmadan alınmalıdır. Bu nedenle en iyi karar zamanında alınan karardır.
- İyi bir karar işletme ve bölümün olanaklarına uygun, diğer bir deyimle gerçek olan bir karardır. Aksi halde uygulanamaz ve hayal ürünü olur.
- İyi bir karar hemen ve zaman geçirmeden uygulamaya konulan ve sonuç alınan kararlardır. Çünkü çağımız hız çağıdır, elini çabuk tutan ve çabuk harekete geçen fırsatları daha önce değerlendirebilmektedir.

4.1.5. Karar Vermede Amaçların Önemi ve Özellikleri

Karar verme sürecinde amaçların bilinmesi sorunun çözümünde oldukça önemlidir. Çünkü kararın neyi amaçladığı bilinirse sorun onun üzerinde odaklanır. Karar verici daha cesur ve daha kendinden emin olur, uygulayıcılarda o ölçüde güdülenir. Çünkü yaptıkları uygulamanın hangi hususları ya da amaçları gerçekleştireceğinin farkında olacaklar ve faaliyetlerini kendileri denetleyip kontrol altına alabileceklerdir.

Amaçların taşınması gereken özellikler şöyledir;

- Her şeyden önce amaçlar açık seçik, somut, ortaya konulabilen, yoruma ihtiyaç göstermeyen, herkes tarafından kolayca anlaşılabilen amaçlar olmalıdır.

- Karar verilecek konuya ilişkin amaçlar, yine mümkün ölçülebilir, rakamlaştırılmış, tarihlendirilmiş, hedeflere bölünebilen, kısmi amaçlarını da içeren biçimde belirlemelidir.
- Amaçlar, işletmenin temel ve uzun vadeli amaçları ile uyumlu, yönlendirici, personelin davranışlarını odaklaştırıcı ve uyumlaştırıcı nitelikler taşımalıdır.
- Amaçlar çalışan personeli harekete geçiren, onların çıkarlarına ters düşmeyen, başarıma duygularını güçlendire, cesaretlerini artıran, gerçekçi ve güdüleyici olmalıdır. Bunun için amaç, başarı ve ödül arasındaki ilişkileri iyice ortaya koymalıdır.

4.1.6. Kararın Etkinliğinde Rol Oynayan Faktörler

Kararın etkinliğinde rol oynayan faktörler, işletme içi imkanlar, çevresel değişme ve gelişmelerin yoğunluğu ve sürati, kararın ilgili bulunduğu örgüt düzeyi, karar veren yöneticinin bilgi, yetenek ve eğilimleridir.

1. İşletme içi imkan ve koşullar, karar verilirken karar verilen sorunla ilgili işletme fonksiyonunun imkanları, ortamı, kısıtları göz önünde bulundurulmalıdır.
2. Sorunun ilgili bulunduğu çevresel etkenlerin sayısı, niteliği, değişkenliği gibi hususlar kararın etkinliğinde önemli rol oynar. Bu nedenle söz konusu etkenlerin değişmesi, sayının fazlalığı, etkinliği azaltılabilir.
3. Kararın ilgili olduğu örgütsel düzeyin de alınacak kararın etkinliğinde önemli rolü vardır. Kurumsal ve stratejik düzeylerde ya da örgütün tepe noktalarında alınacak kararlar daha çok belirsizlik ve muğlaklık içerirler, bu kararlar programlanamayan türden kararlardır. Alt örgütsel düzeylerde ise verilen operasyonel kararlar programlanabilir kararlardır.
4. Karar veren kişi veya kişilerin bilgi, tecrübe, yetenek eğilim ve duyguları da karar verilen konu ile ilgili alternatiflerin değerlendirilmesinde, seçiminde, bilgilerin işlenmesinde ve yorumlanmasında etkili olmakta ve kararın etkinliğinde önemli rol oynamaktadır.

4.1.7. İşletmelerde Hiyerarşik Düzeylere Göre Karar Türleri

- A. Kurumsal Kararlar:** Bu kararlar işletme kurma ve girişimde bulunma ile ilgilidir. Çoğu kez bu safhada profesyonel yönetici kadroları henüz yoktur veya tam oluşmamıştır. Yatırım ve işletme kurma, sanayi veya ticarete atılma ile ilgili kararlar, eğilimler, zevkler, tutkular, ekonomik göstergelerin yönlendirdiği yatırım ve girişim kararlarıdır. Bu kararlarla ilgili olarak girişimci ve yatırımcılar çok yönlü fizibilite etüdüleri yaptırırlar ve en uygun yatırım alanını belirlemeye çalışırlar. Bu kararlarda belirsizlik ve bazen muğlaklık derecesi yüksektir.
- B. Stratejik Kararlar:** Bu kararlar, işletmenin faaliyet alanı ve pazarlarının geliştirilmesi, yeni yatırımlara girilmesi, ürün ve pazar çeşitlendirilmesi ilişkindir. Bu kararlarla kurulan ve çalışmakta olan firmanın dış çevresini ilgilendiren araştırmalar yanında, işletmenin kendi imkanlarının topyekun değerlendirilmesi yapılmaktadır. İşletme amaçlarının açık ve seçik bir biçimde belirlenme, buna bağlı olarak alt hedeflerin oluşturulması bu kararlar ile gerçekleştirilir. Hangi ürünlerin üretileceği, hangi pazarlarda satılacağı, hangi Pazar ve ürünlerden vazgeçileceğine ilişkin hususlar stratejik kararlar yardımıyla belirlenir.
- C. Yönetmel Kararlar:** İşletmenin yapısı ve bu yapıyı çalıştıracak maddi ve beşeri kaynakların topyekun planlanmasını ilgilendiren kararlardır. Bu tür kararlar sayesinde kuruluşun organizasyonda yetkilerin dağıtım biçimi oluşturulur bütçe ve kaynak dağılımı şekillenir, dikey, yatay, çapraz ilişkileri belirlenir. Bunun yanında yönetmel kararlar yardımıyla, haberleşme, emir ve raporların akış yolları belirlenir. İşletmeye giren ve çıkan bilgilerin ve dökümanların izleyecekleri yollar açıklanır. Yönetmel kararlar kaynak edinim yol ve yöntemlerini de açıklığa kavuşturur. Böylece işletme kararlarının edinilmesi, nerelerden, nasıl, hangi koşullarla kaynak sağlanacağı ve bu kaynakların hangi varlıklara ve bölümlere tahsis edileceğine karar verilir. Bilançonun aktif – pasif dengesi oluşturulur ve oranları korunmaya çalışılır. Bu konuda finansman yöneticisine de gerekli talimatlar verilir.
- D. Operasyonel Kararlar:** Hiyerarşinin alt seviyesini ilgilendiren eyleme dönük kararlardır. bu sayede dönüşüm süreci rasyonel biçimde gerçekleştirilmeye çalışılır, yani işletme kaynaklarının en etkili ve verimli biçimde değişim sürecinin gerçekleştirilmesi ve arzulanan çıktılarının elde edilmesi amaçlanmaktadır. Her bölüm ve kısım verimlilik kıstaslarına göre kendisine tahsis edilen kaynakları optimum şekilde kullanacak kararlar alır.

4.2. Örgütsel İletişim

Hangi tür olursa olsun tüm örgütlerde iletişim her zaman var olan bir faaliyettir. Çünkü insanlar örgüt içinde iletişim aracılığı ile ilişki kurabilir ve örgütsel faaliyetlerden haberdar olabilirler. İletişim, yönetim süreci içerisinde ve yönetsel faaliyetlerin etkin bir biçimde amaca ulaştırılmasında etkin bir rol oynar.

4.2.1. İletişim Kavramı

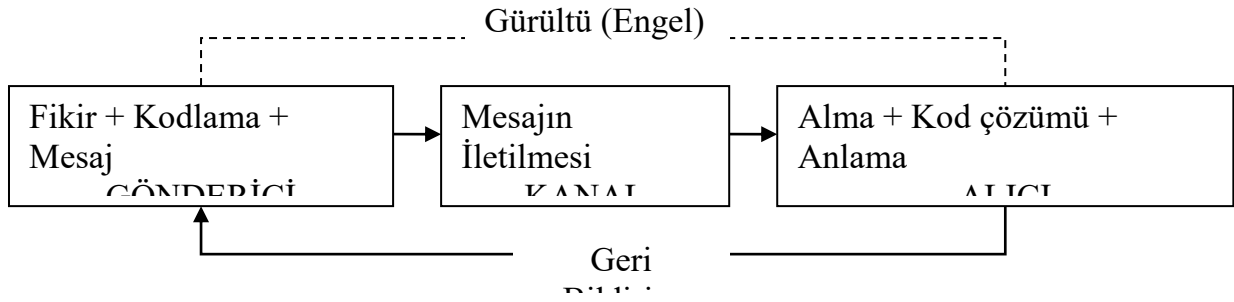
İletişim; bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi sürecidir ve temel olarak insanlar arasında bir anlam köprüsüdür.

İletişim; anlaşılabilir mesajların alınması ve yollanması sanatıdır.

İletişim; bir bireyin veya grubun; diğer birey veya grubun davranışlarını etkilemek amacıyla uyarıcı bir ögenin karşı tarafa ulaştırılmasını sağlayan bir süreçtir.

Örgütsel iletişim ise; işletmenin işleyişini sağlamak ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmak amacıyla,gerek işletmeyi oluşturan çeşitli bölüm ve öğeler gerekse işletme çevresi arasında girişilen devamlı bir bilgi ve düşlünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli iliklilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir.

İletişim bir örgütün varlığının temelini oluşturur. İletişim olgusu şematik olarak Şekil 4.2. de gösterilmiştir.



Şekil 4.2. İletişim Süreci

Gönderici, bir fikrini, düşüncesini, gereksinmesini iletmek isteyen kişi, kurum, kurumlar veya kişilerdir. Göndericinin kimliği (prestij + güvenilirlik + şöhret) mesajın kabulü veya yorumunda önemli bir etmendir.

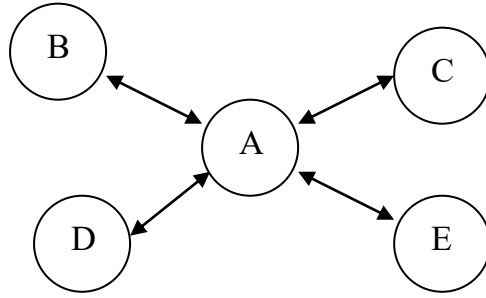
Kanal, gönderici ve alıcı arasındaki bağıdır. Beş duyu organı gibi fiziksel; telefon telsiz gibi mekanik ya da örgütsel iletişim kanallarından bahsedilebilmektedir.

Alıcı, gönderilen mesajı kullanabilir bilgi haline getiren kişi, kurum, kişiler veya kurumlardır. İletişim tamlığı, mesajın alınmasına bağlıdır. İletişimin etkinliği ise, mesajın alınmasına ve alıcı tarafından istenilen davranışın gösterilmesine bağlıdır.

4.2.2. İletişim Ağlarının Yapısı

Bavela ve daha sonra Leavitt iletişim ağı ile ilgili bir seri deneysel çalışmalar yapmışlardır. Deneylerde genellikle 5'er kişilik gruplar ele alınmış ve her üyenin en az bir iletişimde bulunduğu varsayılmıştır. Buna bağlı olarak Leavitt bir grup içinde görülebilecek iletişim modellerini, salkım, yıldız (Y), zincir ve çember olarak belirlemiştir.

4.2.2.1. Salkım Modeli

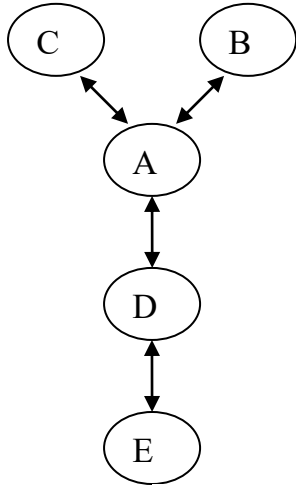


Şekil 4.3. Salkım Modeli

Örgütün tüm bilgi alış veriőı lider “A” bireyinde yoğunlaőmaktadır. Emir – komuta zincirini kırmadan diğerk bireylerin birbiriyle iletiőimleri olanaksızdır. “A” yetki ve kontrol gücüne sahiptir. Bu sistem “A”nın yeteneksiz olması durumunda tehlikeye girebilir. Diğerk bireyler aralarında iletişim kuramadıklarından moralleri bozulabilir. Karmaşık sorunların çözümlünde grup üyelerinin katılına olanak vermediğı için başarısızdır. Modelin yararı, bilginin çabuk aktarılması ve doğruluk derecesinin yüksek olmasıdır. Genellikle otoriter yönetimlerde uygulanan bir modeldir. Örgütlenmenin ilk evrelerinde bir takım yapı sorunlarının aşılması için kullanılan yararlı bir modeldir.

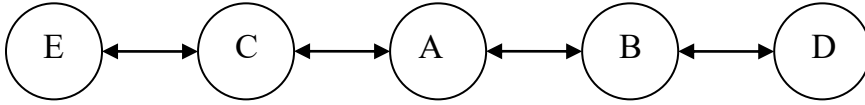
4.2.2.2. Yıldız (Y) Modeli

Salkım modelinde olduğı gibi “A” bireyi iletişimin yöneticisidir. Bilgi, “A” ya kademe kademe gelir. Başlangıçta açık ve demokratik bir görünüme sahip olan, daha sonra kapanarak otokratik grup yapısına dönüşen iletişim özğünleőtirmektedir. İşin yerine getirilmesindeki hız yüksek, mesajın iletilmesindeki doğruluk derecesi iyi ve lider belirgindir. Ancak moral ve iş doyumu düşüktür.



Şekil 4.4. Yıldız Modeli

4.2.2.3. Zincir Modeli

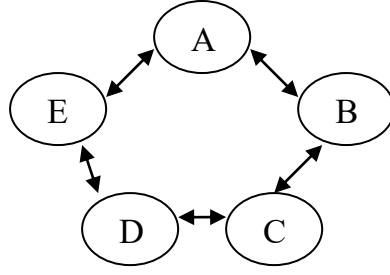


Şekil 4.5. Zincir Modeli

Bu modelde, “A” bireyinden uzaklaőtıkça çalışanların morali zayıflar. Bilgiler kademe kademe geldiğinden doğruluk olasılığı ve hızı azalır. İletişim, üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işlediğinden grubun bazı üyeleri izole durumda kalabilir. Böylece iletişimin işlevsel niteliğini yitirerek bireyler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup veriminin tehlikeye düőtüğü görülebilir.

4.2.2.4. Çember Modeli

Demokratik bir yapıya sahiptir. Grupta belirgin bir lider yoktur. Bireylerden herhangi biri iletişimi başlatabilir. Herkes kendi arasında iletişimde bulunabilir. Lider katalizör rolü oynar. Genellikle yerinden yönetimlerde uygulanan bir iletişim modelidir. Çalışanların morali yükselir ancak bilgi pek çok kişiden geçtiğinden doğruluğu azalır. Bu modelde haberler yavaş aktığı gibi karar verme sürati düşüktür.



Şekil 4.6. Zincir Modeli

İletişim ağlarındaki temel yarar ve sakıncalar Şekil 4.7.'de özetlenmiştir.

	Salkım	Yıldız	Zincir	Çember
Hız	Çok hızlı	Hızlı	Yavaş	Çok yavaş
Doğruluk	İyi	İyi	İyi	Zayıf
Moral	Çok zayıf	Zayıf	Orta	Çok iyi
Bir Liderin Ortaya Çıkması	Çok belirgin	Belirgin	Lider belirsiz	Lider belirsiz

Şekil 4.7. İletişim Ağlarının Yararlı ve Sakıncalı Yönleri

4.2.3. Örgütsel İletişim Kanalları

İşletmeler, iletişimin en yoğun işlediği yerlerdir. Bilgilerin iletilmesi için tüm işletmelerde bir iletişim sistemi vardır. Bu sistem, birbirlerine iletişim kanallarıyla bağlanan karar merkezleri biçimindedir. Bu merkezlerde alınan kararlar, uygulanmak üzere faaliyet merkezlerine iletilir. İşletmelerde bu tür iletişimlere yüklenen iki tür iletişim kanalı vardır;

- Biçimsel (formel) iletişim,
- Biçimsel olmayan (doğal) iletişim.

4.2.3.1. Biçimsel İletişim Kanalları

İşletmedeki hiyerarşik yetki yapısıyla ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, örgüt içindeki örgüt çevre arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları gösterir. Örgüt şemalarına

baktığımızda, kimin kiminle iletişimde bulunacağını anlarız .karar verme, eşgüdüm ve diğer yönetsel işlevlerin etkili olması isteniyorsa, bu kanların, bilgilerin serbestçe dolaşmasına izin verecek şekilde açık ve belirgin olması gerekmektedir.

4.2.3.1.1. Dikey İletişim Kanalları

Dikey iletişim, yönetimin en üst basamağından en alt basamağına kadar olan alanda oluşmaktadır.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim; örgüt hiyerarşisinde en üst basamaktan başlayıp aşağıya doğru uzanan iletişimdir. Bu iletişimde ulaştırılan mesajlar;

- Politikalar, usuller, kurallar ve iş çizelgelerini içeren emirler (işin nasıl yapılacağını gösteren bilgiler),
- Bilgi talepleri,
- Belli bir konuda grup birliğini sağlayacak bilgilerdir.

Birkaç basamaktan geçerek sözlü mesaj alışverişinde bulunulduğunda yanlış anlaşılması olasılığı artar. Bu nedenle yukarıdan aşağıya iletişim genellikle yazılı olmalı, yalın bir dille kaleme alınmalı ve yalnızca gerekli olan noktaları içermelidir.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim; astların gerekli olan bilgileri üstlere verme aracı olmaktadır. Bu tür iletişim genellikle astın verdiği rapor ve tepkilerden oluşur. Modern işletmelerde görülen öneri ve şikayet kutuları, grup toplantıları ve açık kapı politikası gibi yöntemler, bu tür iletişimi geliştirme amacına yöneliktir. Yukarı doğru iletişimde genellikle şu mesajlar söz konusudur;

- Verilen görevlere ilişkin durum raporları,
- Karar almada veya sorunları çözmede yardım istekleri,
- Örgüt geliştirmeyle ilgili öneriler,
- Mesai programı değişiklikleri ve yıllık izinle ilgili rutin istekler,
- Örgütlerle ilgili duyurular,
 - İşle ilgili duyurular, (Örneğin; işyükü dağıtımı adil mi? Çalışma saatleri rasyonel mi?)

- Yöneticiyle ilgili duygular, (Örneğin; iyi çalışanlar takdir ediliyor mu? İşgören şikayetleri hemen ele alınıyor mu?)
- İşletmeyle ilgili duygular (Örneğin; işgörenin terfi etme şansı var mı? Şirket politikaları adil mi? Gelecekte olabilecek olası değişiklikler hakkında işgörene bilgi veriliyor mu?)

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde temel olan şey, astların gerek yaptıkları iş, gerekse yönetim hakkındaki düşüncelerini üst makamlara iletebilmeleridir. Ancak bu tür iletişimin gerçekleşmesini engelleyen birçok etmen söz konusudur. Bunlar;

- Her kademede bilgilerin değişikliğe uğraması,
- Amirin davranışı,
- Gelenekler.

4.2.3.1.2. Yatay İletişim Kanalları

Bir işletmede birbirine eşit miktarda yetkiye sahip olan çalışanlar arasındaki iletişimdir. Yatay iletişim hem bölümler içinde, hem de bölümler dışında diğer örgütsel bölümlerde sürekli olarak meydana gelir. Yatay iletişimin en önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimler içinde ve arasında faaliyetlerin eşgüdümlemesini sağlamaktır. Özellikle, modern ve büyük işletmelerde aşırı iş bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma, birimler arası eşgüdümün dolayısıyla da yatay iletişimin önemini artırmaktadır.

4.2.3.1.3. Çapraz İletişim Kanalları

İletilen bilginin niteliğine göre çapraz bir yol izlenebilir. Çapraz iletişimde bir bölümdeki işgörenlerle diğer bölümlerdeki ast ve üstler arasındaki ilişkiler söz konusudur. Bir işletmenin üretimden sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme aşamasında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda normal olarak emir – komuta zincirindeki tüm bağlantıları dolaşması gerekir. Bu ise zaman alıcı bir yoldur. Bunu önlemek için bu yönetici doğrudan o proje üzerinde çalışan mühendisin bilgisine başvurabilir. Böylece örgütsel hiyerarşiden sorumlu kişiler atlanmış olmakla beraber, sistemi gereksiz mesajlarla yüklü tutmamak için, bu tür ilişkilerin yeri geldiğinde kullanılması yararlıdır.

4.2.3.1.4. Örgüt Dışı İletişim Kanalları

Sürekli bir biçimde değişen bir çevre içinde yaşayan işletmeler, yaşamlarını sürdürerek amaçlarına ulaşmak için yeni ve değişen koşullara uymak ve toplumsal ilişkiler kurmak zorundadır. Bu nedenle işletmeler, örgüt içi iletişim kanalları kadar, örgüt dışı iletişim kanallarını da sağlıklı biçimde işletmek zorundadır. Örgüt dışı iletişim kanalları; işletmeyi dış çevreye tanıtmak ve dış çevrede olup bitenden haberdar olmak amaçlarını güder.

4.2.3.2. Biçimsel Olmayan (Doğal) İletişim Kanalları

İşletmelerde yapısal olarak örgüt şemalarında görülen ve yönetim stiline göre belirli yönlerine ağırlık verilen biçimsel iletişimin yanı sıra, örgüt şemalarında görülmeyen ve çoğu kez yönetim tarafından arzu edilmeyen biçimsel olmayan iletişim de söz konusudur. İşletmelerde, biçimsel yapının eksik kalması nedeniyle, işgörenlerin gereksinimlerini karşılamak üzere doğal gruplar oluşturdıkları bilinen bir gerçektir. Böylece, biçimsel iletişim işletmenin gereksinimlerini karşılamak için kullanılırken, biçimsel olmayan iletişim, bireylerin sosyal eylemlerini sistemin biçimsel sınırları içinde yürütmekte kullandığı bir yöntem olmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim; biçimsel iletişimin yetersiz kalması ve çalışanların bu konuda tam doyuma ulaşamamaları, çalışanların hemşehri olmaları, aynı çevrede oturmaları, aynı kaderi paylaşmaları gibi nedenlerle oluşan gruplarda ortaya çıkmaktadır.

Biçimsel olmayan iletişim genellikle;

- Dedikodu,
- Söylenti şeklinde olur.

4.2.4. Örgütsel İletişim Araçları

Örgütsel yapı içinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği önemlidir. Örgütlerde kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde,

araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın biçimi ve özünü değiştirmeksizin iletilici, anlaşılır ve hızlı olmasına dikkat edilmelidir.

İşletmelerde bilgi ve haber akışını sağlamak üzere çeşitli iletişim araçları kullanılmaktadır. Bunlar;

A. Yazılı İletişim Araçları

- İşletme gazetesi (dergisi),
- Broşür ve el kitapları,
- Afiş, ilan tahtası, bültenler,
- Yazılı raporlar.

B. Sözlü İletişim Araçları

- Konferans ve seminerler,
- Görüşme ve toplantılar,

C. Görsel – İşitsel İletişim Araçları

- Radyo, teyp, pikap vb.
- Sessiz film, maket vb.

5. İŞLETME YÖNETİM TEKNİKLERİ

İşletme sorunlarının çözümünde yöneticilerin başvuracakları teknikler ve yöntemlere “işletme yönetim teknikleri” adı verilmektedir. Yöneticilerin hizmet alanlarında olumlu sonuçları alabilmeleri, görevlerinin belirli yöntemlerle sadeleştirilmesi ve sistemleştirilmesi ile olanaklıdır. Yöneticinin karar işlevlerini kolaylaştıran kantitatif ve kalitatif teknikler de bulunmakla beraber, esas yönetim teknikleri yalnız bir olayın çözümü ya da alternatif seçimi için değil, tüm faaliyet ve prosesleri kapsayan düzenleştirme ve sistemleştirmeleri içermektedir.

Yönetim teknikleri, her biri ayrı özellikleri ve yönleri olan uygulamalardır. Gerçekten günümüzde yöneticiler etkin bir yönetim sağlamak üzere bunların tümünü aynı anda uygulamaktadır. Bu tekniklerden en önemlileri istisnalarla yönetim ve maçlara göre yönetimidir.

5.1. İstisnalarla Yönetim

Her işletmede bizzat üst yönetici tarafından üstlenilmesi uygun olan kritik karar alanları vardır. Buralarda oluşan kritik noktaları sürekli göz önünde bulundurmak da ilgili yöneticinin görevleri içindedir. Ancak, bu noktalarda belirlenen olumsuz ya da olumlu sapmaların miktarlarını gözlemlemek ve saptamak “**İstisnalarla Yönetim**” ilkeleri içine girmektedir.

Her sorunun, ait olduğu birimde çözümlenerek karara bağlanması ve ancak olağan dışı sorunlar çıkıp gerektiğçe yukarı kademelere başvurulması durumuna “**İstisnailik**” ilkesi denir.

İşletme planlarının tüm detaylarını izlemek yerine, planın beklenen hedeflerinin başarıldığını belirleyen göstergeler, o planın kritik noktalarıdır. Eğer bir yöneticinin sapmaların oluşabileceğı noktaları kestirebilme ve dikkatini o noktalar etrafında yoğunlaştırabilme yeteneğı yüksekse, bu durum, aynı zamanda yönetim etkinliğinin artmasında önemli rol oynayacaktır.

İstisnailik ilkelerinin yönetimde yer almasıyla yüksek kademelerdeki yöneticiler detaylı kararlar vermek zahmetinden kurtarılmakta, girişimin politika ve temel gidişine ilişkin işlerine daha çok zaman ayırabilmektedir. Böyle bir mekanizmanın kurulabilmesi, her şeyden önce örgüt hiyerarşisinde her kademenin görev, yetki ve sorumluluk alanlarının açık bir biçimde saptanmasına bağlıdır.

Bir işletmede işgörenlerin etkiler ve uyumlu olarak çalışabilmesi için kişisel çabaların ortak ilkeleri içerisinde yürütülmesi gereği açıktır. Yönetici kadronun, yönetimleri sırasında verecekleri kararların dayanağını, aşağıda sıralanan noktalar oluşturmaktadır;

- İşletmenin tümü veya belli bir birim için saptanan hedefler,
- Saptanan hedeflere ulaşabilmek için hazırlanan icra planları,
- Geçmiş yıllarda işletme elemanlarının işbirliğinden edinilen deneyimlere dayanan yönetsel ilkeler,
- Deneyim ve işletme geleneklerine dayanan diğer işletmecilik ilkeleri,
- Yasa hükümleri ve sosyal görüşler,
- Ahlak ilkeleri.

Bu ilkelere göre düzenlenen bir örgüt yapısında görevlerin, gerekli yetki ile birlikte verilmesi halinde, herkes kendi yetkisinin sınırını kesin olarak bilecektir. Herkes amiri veya aynı düzeydeki bir arkadaşı ile daha az danışma ilişkisine girer, birçok hallerde bağımsız hareket eder. Kendi düşünce gücü, inisiyatif ve sorumluluk duygusunun göz önünde tutulması, yetki alanının ayarlanmasını sağlar. Bu da kişinin çalışma isteğini önemli ölçüde teşvik eder. Bütün alanlarda çalışanların görevlerini daha büyük bir istekle yapmaları, girişim yöneticilerinin eşgüdümlemeyi sağlama ve diğer işleri yapmada daha fazla zaman ayırabilmelerini mümkün kılar. Bugün modern endüstri hayatında bir gereklilik haline gelen işletmeciliğin yerinden yönetimle yürütülmesi için örgüt ve yönetim ilkelerine tam anlamıyla uyulması zorunlu hale gelmiştir. Bu şekilde kararların, işi bilenler tarafından kendi sorumlulukları altında verilmesi de sağlanmış olacaktır.

5.1.1.İstisnalarla Yönetim Aşamaları

Bu yönetim tekniğinin başarıya ulaşması için aşağıdaki aşamaların eksiksiz yerine getirilmesi ve izlenmesi zorunluluğı vardır. Böylece olağandışı durumların kolaylıkla belirlenmesi ve üst yöneticinin müdahalesi mümkün olacaktır. Bu aşamalar;

- İşletmede normal durumlarda sürdürülen faaliyetler için benimsenmiş ölçülebilir performans değerlendirme standartlarının kabulü,
- İşletmede gerçekleşen verilerle konulan standartların karşılaştırılması ile ortada üst yönetime iletilecek olağandışı bir durum bulunup bulunmadığının belirlenmesi,
- Karar aşamasında görülmekte olan işlerle, girişimin amaçları arasında uyumlaştırma yapılması söz konusu olmaktadır. Belirlenen sayısal hedefler, eğer günün değişen koşullarına uydurulamazsa ya da faaliyet önceden saptanan hedeflerle bağlantısız olursa işletmede örgütsel ve yönetsel etkinlik kaybolacak, ayrıca kullanılan kaynaklardan tam yararlanılmamış olunacaktır.

İşletmede görülmekte olan işlerin gerçek sahipleri tarafından eksiksiz yerine getirilebilmesi için görev tanımlarının tam olarak yapılması gerekir. Görev tanımları, olması gereken ve bunların dışında oluşan verilerin ayrımı için önemli bir ölçütü de simgelerler.

İşletmede örgüt kademelerine ayrılmış sorumluluk alanları arasında gerçekleştirilmiş yetki göçerimi, işlerin yapılmasını kolaylaştırdı gibi, aşağıdaki kademelere doğru inildikçe uygulamaya yönelik ayrıntı işler çoğalacaktır. Bu yöntemle üst yöneticiler genel işletme politikaları ve önemli kararlarla meşgul olma fırsatına kavuşacaktır. Ancak bu durum onları temel sorumluluklardan kurtaramaz. Her ne kadar, her kademe kendi sorumluluklarına bağımlı ise de üst kademenin sorumluluk piramidi içinde bulunduğundan üst yöneticinin işlerin düzenli yürümesi için kontrol işlevini dikkatli bir biçimde yerine getirmesi beklenmelidir.

Yöneticinin temel işlevi, karar vermek ve bunu uygulamaya koymak için harekete geçmektir. Karar verme işlemi de;

- Sapmaların bilinmesi,
- Sapma alanlarının saptanması,
- Nedenlerin çözümlenmesi,

- Düzeltici eylemlerin uygulamaya sokulmasından oluşmaktadır.

İstisnalarla yönetim, yukarıda açıklanan aşamaların her birinden geçerek sürekli bir şekilde devir yapan ve neden – sonuç uyuşmasını sağlayan bir süreçtir. Bu yönetimin uygulanmasında başarı, bu aşamalardan her birinin, yeni sonuçlara ve elde edilen deneyimlere göre geliştirilip düzeltilmesiyle sağlanabilir.

İstisnalarla yönetim, hemen hemen bütün yönetim tekniklerinin çıkış noktasını oluşturur. Yönetimin sistemleştirilmesi, bir yandan yönetim görevini basitleştirirken diğer yandan bu görevlerin kendiliğinden çalışmasına da yardım eder. Böylece, sık sık ortaya çıkan aksamalar önlenecek ve daha açık bir yönetim sağlanacaktır. Sonuçlara ilişkin sapmalar hızla ortaya çıkarılarak düzeltilecek ya da yeni girişimlerle yerleri doldurulacaktır.

İstisnai ilkelere göre işletmecilik bir bakıma kapsamlı bir rasyonelleştirme önlemi anlamına geldiğinden, işletmenin rantabilite ve verimliliğinde olumlu etkiler yapacaktır.

5.2. Amaçlara Göre Yönetim (AGY)

İşletme yönetiminde çok yönlü olarak geliştirilen yönetim tekniklerinin başında “Amaçlara Göre Yönetim” çalışmaları gelir.

Amaçlara göre yönetim, üst yöneticilerin, hedefleri alt yöneticilerle birlikte saptaması, her birinin görev alanlarıyla kendilerinden beklenen sonuçlara göre sorumluluklarının belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır.

Amaçlara göre yönetim sisteminin uygulamaya sokulabilmesi için, girişim yönetiminin tam bir desteğine gereksinim vardır. Bunun için öncelikle işletmedeki tüm sorumluluk merkezleriyle, tüm yöneticilerin karar yetkileri açıkça tanımlanmalıdır. Bu tanımlama aşağıdaki üç husus göz önünde tutularak yapılabilir;

- Her üst kendisine bağlı sorumluluk yerleri için alt yöneticilerin faaliyetlerinin birleşmesinden elde edilebilecek ortak bir hedef saptama sorumluluğunu üzerine almalıdır,

- Her ast kendi faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesine esas olan sorumluluk alanını ve ölçütleri tam olarak bilmelidir,
- Her ast, ulaşmakla yükümlü olduğu hedefleri bilerek bir uygulama planı yapmak ve kontrol alanına giren olaylara ilişkin sonuçlara göre değerlendirilmelidir.

Elde edilen sonuçların iyileştirilmesini sağlamak üzere üst yöneticinin elinde şu üç olanak vardır;

- İşbirliği yapılacak uygun kişiyi (astı) seçmek,
- Bunları kontrol etmek,
- Bilgilerini geliştirmek.

Bu açıklamalarda görüldüğü gibi aslında amaçlara göre yönetim, işletme yönetim faaliyetlerinde planlama aşamaları içinde yer almaktadır.

AGY, bazen örgütün alt kademelerindeki işgörenlerin yönetime katılmalarına olanak sağlayan bir örgüt geliştirme yöntemi olarak tanımlanmaktadır. AGY, tüm yöneticilerin, başında bulundukları birimlerin amaçlarını kadar, tüm örgütün genel politika ve amaçları ile ilgilenmelerini ve bunlar arasında organik ilişkiler kurmalarını gerektirmektedir. AGY, ayrıca dikkatleri, örgütlerin varlık nedenleri olan amaçlar ve başarıları saptayan sonuçlar üzerinde toplanmaktadır. Bunun için de örgütün, örgütü oluşturan birimlerin ve işgörenlerin amaçlarının açık, kesin ve ölçülebilir bir biçimde tanımlanması gerekir. Kişiler ve birimler neyi gerçekleştirmeye çalıştıklarını bilmiyorlarsa faaliyetlerine yön veremez, yaratıcı olamaz ve kendi kendilerini kontrol edemezler.

Amaç, neyin başarılması gerektiğine ilişkin açık ve kesin bir anlatımdır. Amaç ya da amaçların belirlenmesinde şu özelliklerin dikkat edilmesi gerekir;

1. Amaçlar, ölçülebilir olmalıdır,
2. Belirlenen her amaçta süre, nitelik ve nicelik gibi üç temel ögenin bulunmasına özen gösterilmelidir,
3. Amaç açık ve kesin olmalıdır,
4. Amaç eldeki mevcut kaynaklarla gerçekleştirilebilir olmalıdır,
5. eğer birden çok amaç var ise bu amaçların öncelik sırası saptanmalıdır,
6. amaçların sayısı örgütün özelliği de göz önünde tutularak belirlenmelidir.

Bu özelliklerin dikkate alınmaması durumunda çalışanların ulaşacakları hedefler belirlenmemiş olacak ve etkili olmayan bir yönetimden söz edilecektir. Etkili bir yönetim ise, sürekli olarak amaçlara göre yönetimdir.

5.2.1. Amaçlara Göre Yönetimin Temel Evreleri

AGY'in amaçlarının belirlenmesi, faaliyet planlaması, kendi kendini kontrol ve periyodik değerlendirmeler olmak üzere dört evresi bulunmaktadır.

1- Amaçların belirlenmesi: Amaçlar, ulaşılacak istenen iş veya örgüt sonuçlarıdır. Örneğin; satışları geliştirmek, düşük maliyet gideriyle üretimde bulunmak, yeni pazarlar bulmak vb. birer amaçtır.

İşletmeyi bu sonuçlara ulaştıracak uzun dönemli amaçların ve stratejik planların, spesifik örgütsel amaçların, bölüm düzeyinde ve işle ilgili bireysel amaçların belirlenmesi gerekir. Amaçların belirlenmesi, örgütün tepe yönetim kademesinden başlar ve bir amaçlar hiyerarşisi şeklinde örgütün alt kademelerine iner. Özellikle AGY süreci içinde belirlenen amaçların kalitesi ile ilgili olarak şu hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir;

- Amaçlar, sonuçları itibarıyla ölçülebilir nitelikte olmalıdır,
- Sonuç göstergesi veya sonucu ölçmeye yarayacak olan yöntem, amacın bir parçası olarak belirlenmelidir,
- Sonuçlara ulaşmak için gerekli olan zaman süresi belirlenmelidir,
- Amaçlar yazılı olmalıdır,
- Amaçlar belirli zaman aralıklarıyla gözden geçirilmelidir,
- Amaçlar topluluğu rutin ve yeni amaçları içermelidir.

2- Faaliyet planlaması: Üst ve ast, bireysel iş başarımı, amaç ve standartlarını birlikte belirler. Üst ve ast bir araya gelir. Önce ast kendi görevi için uygun gördüğü amaçları ve başarı standartlarını belirler. Yönetici de astı için uygun gördüğü amaç ve başarı standartlarını belirler. Yönetici ile ast tartışır ve amaçlar konusunda uzmanlaşmaya varırlar.

3- Kendi kendini kontrol: Kendi kendini kontrol ögesi, planları uygulamaya koymak ile amaçlara ulaşmak arasındaki bağlantıyı sağlar. Bu evre örgüt yöneticilerinin plan uygulama sırasında ortaya çıkan sapmaları önleyecek önlemleri almaları ile ilgilidir.

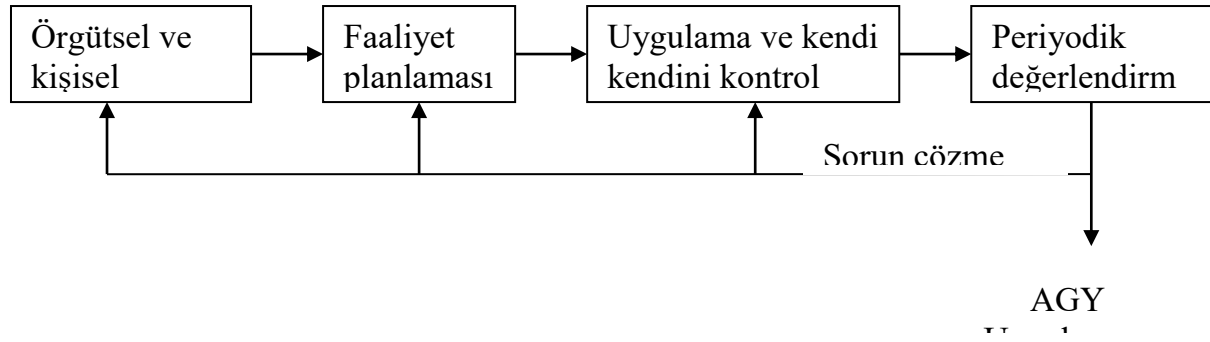
AGY'nin bu evresi, kişilere kendi yetenek ve becerilerini gösterme olanağı vermekle; kendilerini geliştirme olanağını sağlayacak olan ortamı yaratmakla ve bireysel amaçları örgütsel amaçlarla birleştirmekle ilgilidir. Bu yönü ile kendi kendini kontrol evresi güdüleme ile çok yakından ilgilidir.

Bu evre için kısaca denilebilir ki; örgütte yer alan kişiye örgütsel amaçları gerçekleştirirken diğer yandan da eksik kalan yönlerini tamamlamak üzere kendi kendini geliştirme olanağı tanınmaktadır.

4- Periyodik değerlemeler: AGY sürecinin son temel ögesini periyodik değerlemeler oluşturmaktadır. Bu evrede yapılan işlem, daha önce saptanmış olan amaçların uygulamaya konulmaları sonucu ne derecede gerçekleştirildiklerinin belirli zaman aralıklarında değerlemeye alınmasıdır. Çünkü değerlendirme sonucu, kişilerin performansları ölçülmekte ve gerekli ise ödüllendirmeye bile gidilebilmektedir.

Periyodik değerlemelerde, amaçlara doğru gidişin ve performansın tüm olarak değerlendirilmesi ele alınmaktadır. Performansın tüm olarak değerlendirilmesi aşamasında da; yönetici eğitimi ve geliştirilmesi, ücretleme, işgücü planlaması yolu ile insan davranışlarının güçlendirilmesi ve güdüleme artırılması konuları üzerinde durulmaktadır.

Bir süreç olarak ele alınan AGY'in temel öğeleri aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere AGY süreci içinde gösterilebilmektedir.



Şekil 5.1. Amaçlara Göre Yönetim Süreci

5.2.2. Amaçlara Göre Yönetimin Özellikleri

Amaçlara göre yönetimin başlıca özelliklerini şöyle sıralayabiliriz;

- AGY, bir felsefeyi temsil eder. Bu felsefe, yönetimde olayların arkasından gitmeyi değil (reactive), gelecek kestirerek ve etkileyerek olaylara yön vermeyi (proactive) öngörür.
- AGY, yönetime katılmaya olanak verir. Ast ve üstün bir araya gelerek, ulaşacak amaçları birlikte belirlemeleri, astlara, örgüt faaliyetleri hakkında söz söylemeye ve kararlara katılma olanağı sağlar.
- AGY bir planlama ve kontrol aracıdır.
- AGY, bir performans değerlendirme aracı olarak da kullanılabilir. Belirli sürelerde yapılan periyodik değerlendirmelerle yöneticilerin, karşılaştırılan amaçları ne derece gerçekleştirdiklerinin belirlenmesiyle bunların performansları değerlendirilebilir.
- AGY, personel geliştirmeye olanak veren bir süreçtir. AGY, yöneticilerin olayları değerlendirme, karar verme ve inisiyatif kullanma yeteneklerinin gelişmesine yardım eder.
- AGY, işletmedeki formel eğitim ve geliştirme alt sistemine input veren bir sistem olarak ele alınabilir.
- AGY, örgütteki ücretleme ve teşvik alt sistemine input sağlayan bir sistem olarak ele alınabilir .

5.2.3. Amaçlara Göre Yönetimin Yararları

AGY, yönetsel uğraşların etkinliğini artırmaya yönelik bir teknik olmakla birlikte, örgütteki her yönetsel sorunu çözecek bir teknik değildir. Bunun yanı sıra uygulamada kapsamının da değişik olduğu görülmektedir. Ancak sınırları iyi belirlendiği zaman AGY'in şu yararları vardır;

- Daha iyi bir yönetim ve daha yüksek başarı sağlamada yardımcı olur,
- Örgütte etkili bir planlama sistemi sağlar,
- Yöneticileri öncelikleri saptama ve sonuçları ölçülebilir amaçlar getirmeye yöneltir,
- İşgörenlerin rol, görevlerindeki sorumluluk ve yetkilerini açıklığa kavuşturur,
- Amaçların saptanmasında yönetici ve astların katılımlarını özendirir,
- Kontrol sürecine yardımcı olur,
- Yönetici ve çalışanlara mesleki gelişmelerinde büyük olanak tanır,
- Kişilerden neler beklendiği konusunu açıklığa kavuşturur,
- İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi ve ücret saptanmasında daha nesnel ve belirgin temeller sağlar,
- Örgütsel iletişimin gelişmesini sağlar,
- İşgörenlerin terfilerine temel oluşturur,
- İşletmenin değişikliğe uyumunu kolaylaştırır,
- İşgörenlerin güdülenmeleri ve örgüte bağlanmaları konularında olumlu sonuçlar doğurur.

AGY'in bu yararlarına karşılık, üst yönetimden yeterli destek sağlama konusunda güçlüklerle karşılaşması, amaçların belirlenmesinin her zaman böyle kolay olmaması, uzun dönemli amaçlara yönelmekten çok kısa dönemli amaçlara gitme eğiliminin daha fazla olması ve bazı yöneticilerin AGY'in çok fazla zaman harcayan süreç olduğu inancında bulunuşu gibi bazı güçlüklerle karşılaştığı da ortaya atılmaktadır.

6. İŞLETME YÖNETİMİNDE GÜNCEL KONULAR

6.1. Örgütsel Etkinlik

İnsan yaşamı, doğumdan ölüme kadar sayısız örgütler içinde geçer. Bu nedenle örgütlerin etkinliğin, toplumun refahı açısından çok önemlidir.

Etkinlik, bireysel, grup ve örgütsel olmak üzere üç temel düzeyde ele alınabilir.

Bireysel düzeyde etkinlik, örgüt üyelerinin görev başarımları üzerinde duru ve performans değerlendirmeleriyle ölçülür. İşlerin ve rollerin birbirine bağımlılığı grup düzeyinde etkinlik kavramını ortaya çıkarır. Grup etkinliği, grubu oluşturan bireylerin katkılarının toplamını ifade eder. Örgütler birey ve gruplardan oluştukları için örgütsel etkinlik, bireysel ve grup etkinliklerinin bir işlevi sayılabilir. Ancak örgütsel etkinlik bu toplamın daha ötesindedir.

6.1.1. Örgütsel Etkinlik İle İlgili Yaklaşımlar

6.1.1.1. Amaç Yaklaşımı

Amaç yaklaşımı, etkinliği, örgütün amacına varma derecesi olarak tanımlamakta, amaçla doğrudan ilgisi bulunmayan değişkenlere yer vermemektedir.

Amaç yaklaşımına göre etkinlik, örgütün amaçlarını başarıma derecesini ifade etmektedir. Amaç yaklaşımına göre etkinlikte, önceden belirlenmiş amaçlarla elde edilen sonuçlar karşılaştırılır ve örgüt amaçlarına ne ölçüde ulaşıyorsa örgütsel etkinlik de o denli artar.

Amaç yaklaşımına göre etkinlik ölçümlerinde genel olarak; kazanç maksimizasyonu, verimlilik, doyum gibi ölçütler kullanılır.

Sonuç olarak, amaç yaklaşımı, örgütü belirli amaçlara ulaşmak için geliştirilmiş “rasyonel” bir araç olarak gördüğünden, örgüt yapısı ve işlevlerini ekonomik bir temele

dayandırmaktadır. Bu modelde amaçlar ön planda yer alır ve örgütün varlık nedenini oluşturur.

6.1.1.2. Sistem – Kaynak Yaklaşımı

Sistem – kaynak yaklaşımına göre örgütsel etkinlik, örgütlerin amaçlarını ne dereceye kadar maksimize ettikleri biçiminde değil, kısıt kaynakların örgüt içinde dağılımını ne dereceye kadar optimize ettiği ile tanımlanmaktadır.

Sistem – kaynak yaklaşımına göre, örgütsel etkinlik için kaynakların çeşitli örgütsel gereksinimler arasında dengeli bir biçimde dağıtılması gerekir.

Yaklaşım, örgütleri birer sistem olarak görür. Sistem – kaynak yaklaşımı, yalnızca kaynakların optimum dağılımı üzerinde değil, aynı zamanda örgütün iç ve dış çevresindeki önemli ve güçlü öğelerin örgütsel etkinlik üzerinde etkili olabileceğini varsaymaktadır. Amaç yaklaşımı sonuçlar üzerinde dururken, sistem – kaynak yaklaşımı, sonuçları elde etmek için kullanılan araçlar üzerinde durur.

Sistem – kaynak yaklaşımı uzun vadede, yaşamı sürdürebilmek için yeterli kaynak ayrımı yapılmasını, örgütsel verimlilikten daha önemli görmektedir. Çünkü örgütler verimliliği arttırmak için, örgütün kendini koruması ve değişen çevre koşullarına uymasını kolaylaştıracak insan ve kaynak rezervini gözardı edebilecektir.

6.1.1.3. Ekolojik (Stratejik Birimler) Yaklaşımı

Ekolojik yaklaşıma göre örgütsel etkinlik, örgütün organik olarak bağlı olduğu stratejik iç ve dış çıkar-baskı gruplarının beklentilerini ne ölçüde tatmin ettiğidir. Stratejik iç ve dış çıkar-baskı grupları, örgütün kritik bir biçimde bağlı bulunduğu kişiler, gruplar ve diğer örgütlerden oluşmaktadır. Stratejik çıkar-baskı gruplarına örnek olarak hissedarlar-sahipler, müşteriler, işçiler vb. verilebilir.

Ekolojik yaklaşıma göre etkin olabilmek için örgüt, doğru amaç bileşimini gerçekleştirmeli ve örgüt her çıkar-baskı grubunun görüşlerine ağırlık vermelidir. Ekolojik yaklaşım sürekli özdeğerlemeyi gerektiren karmaşık bir yaklaşımdır.

6.2. Örgütsel Değişim

Örgütsel değişim; örgütün, elemanlarında, alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her tür değişimi ifade etmektedir. Bu anlamda örgütsel değişim yaratıcılık, yenilik yaratma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır.

6.2.1. Değişme Nedenleri

Açık birer sistem olan örgütler, oldukça hızlı değişen bir çevre içinde yaşamlarını sürdürme çabası içinde bulunmaktadır. Çevredeki bu hızlı değişim, örgütleri de değişime zorlamaktadır.

Genel olarak örgütleri değişime sevk eden faktörleri şu altı başlık altında toplayabiliriz;

1. İşgücünün yapısı,
2. Teknoloji,
3. Ekonomik koşullar,
4. Sosyal eğilimler,
5. Dünya politikaları,
6. Rekabet koşulları.

6.2.2. Değişime Hazırlık

Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde bazı faktörlerin rol oynadığı bilinmektedir. Genelde değişmeye iştirak eden insanların değerleri ve inançları, değişme yapıldığı zamandaki maliyetleri karşılayabilecek doğrultuda ise değişme gerçekleşir. Yani değişmenin getireceği faydanın, zararından daha fazla olacağı inancı yaygın ise değişme meydana gelir. Ancak burada da üç temel faktör değişimin gerçekleşmesine katkıda bulunur;

- İçinde bulunan ortamdaki tatminsizlik oranı,
- Olumlu, arzu edilen bir alternatifin mevcudiyeti,
- Böyle bir alternatifi gerçekleştirebilecek bir planın varlığı.

6.2.3. Değişim Süreci

Hangi konuda ve hangi düzeyde olursa olsun, değişimle ilgili olarak şu genel model uygulanabilir;

- **Çözme:** Önce değiştirilecek değişkenler mevcut değerlerinden çözdürülür, mevcut durum bozulur. Çözdürmenin esası; değişime karşı katı ve olumsuz tutum içinde olabilecek kişilerin, değişimin gerekliliğine ikna edilmesini içerir.
- **Değişim:** Çözdürülerek yumuşak hale getirilmiş bu değişkenlere yeni bir şekil verilir. Değişim, fiilen yapılır. Mevcut durumdan farklı bir duruma ulaşılır.
- **Yeniden dondurma:** Yeniden şekillendirilen bu değişkenler bu hali ile yeniden dondurulur, katılaştırılır. Örgütün tüm ilişkiler, prosedürleri ve sistemleri artık bu yeni durum esas alınarak işlemeye başlayacaktır.

6.2.4. İşgörenlerin Örgütsel Değişime Direnç Gösterme Nedenleri

Değişim işgörenler açısından belirsizlik ve güvensizlik ortamı yaratır. Ayrıca, işgören açısından sosyal ve ekonomik kayıp anlamına gelmektedir. Bunların dışında, yeni şeyleri öğrenmek zihinsel ve fiziksel olarak ek çaba gerektirdiğinden işgörenler açısından rahatsızlık yaratabilir. Bu nedenle, işgörenlerin bir kısmı, genellikle değişime karşı direnç gösterirler.

Değişime direncin nedenlerini üç temel başlık altında toplayabiliriz;

İş ile ilgili nedenler;

- İşsizlik korkusu,
- İş yükü artışı korkusu,
- Teknik bilgi yetersizliği endişesi,
- İş-ücret-ödül ilişkisinde değişiklik korkusu,

- Değişimi teknik olarak imkansız görme,
- İş koşullarında değişiklik korkusu,
- Maliyet yüksekliği.

Kişisel nedenler;

- Bilinmeyen korkusu,
- Güvenlik ihtiyacı,
- Alışkanlıklardan vazgeçme korkusu,
- Değişim hakkında sahibi olmama,
- Başarısız olma endişesi,
- Çıkar kaybı,
- Yeni şeyler öğrenme zorluğu,
- Dar görüşlülük,
- Daha önceki kişisel deneyimler,
- Kendine güvenmeme.

Sosyal nedenler;

- Değişim amaçları ile grup normları ve hedefleri arasındaki farklar,
- Değişimi öneren veya uygulayanlara karşı olumsuz tutum ve güvensizlik,
- Yakın çevresinin, grubunun değişimine karşı olumsuz tutum,
- Mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu,

6.2.5. Değişime Direnci Azaltma Yolları

Değişime karşı gösterilen direnci azaltmanın çeşitli yolları;

- Örgütlerde her türlü değişiklik değil, sadece gerekli olan değişiklikleri yapmak,
- Gerekli alışkanlıkları ve doğal ilişkileri sürdürmek,
- Yöneticilerin, işgörenlerde güven duygusu yaratması,
- Yöneticilerin, değişimin niteliği, nedenleri, zamanlaması ve çalışanlar üzerindeki muhtemel etkilerine ilişkin bilgileri, önceden açık bir biçimde anlatması,
- Çalışanlara, değişimden kayıpları olmayacağı hususunda güvence vermek,
- Çalışanları değişim sürecine katmak,

- Tartışma ve toplantılar yoluyla kişileri aydınlatmak ve sendikalardan gelebilecek dirençler için pazarlığa oturmak.

6.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü; kişiye örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine kişiye örgüt içindeki davranışları ile ilgili normları sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni olarak tanımlanmaktadır.

Bir başka tanımlamaya göre ise; örgüt kültürü belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği; geçerli kabul edilecek, dolayısıyla yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin, varsayımlar veya inançlar bütünüdür. Bu tanımla kültürün iki temel fonksiyonu saptanmaktadır. İç çevreye bağlılık yaratmak ve dış çevreye grubun uyumunu sağlamak

İç bağlılığı kolaylaştırmak için kültür;

- Organizasyon üyelerine dil, ortak ifade ve kavramları sağlar,
- Kişilerin ve grupların organizasyondaki yerlerini belirler,
- Güç ve statünün dağılımı, üyeler arası ilişkiler, ödül-yaptırım sistemini kapsar,
- Tüm organizasyonel olaylara bir anlam veren işletmenin ideolijisini kapsar.

Dış çevreye uyum salama konusunda ise kültür;

- İşletmenin misyonunu ve stratejisini,
- Organizasyonun amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlar.

Tüm bu işlevleri ile işletme kültürünün bir yandan algılama, davranış ve yargılama kodu, diğer yandan bağlılık ve uyum yaratma özelliği nedeniyle dinamik bir yapıya sahip olduğunu görüyoruz.

İşletme kültürünün özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

- İşletme kültürü organizasyon gerçeğinin görülmesine imkan veren düşünsel bir yapı yani bir paradigmadır. Bir paradigma kişilere kategoriler, rutin süreçler, iyi ve kötü önerileri sunar ve üyelerin organizasyonda nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini artırır.
- Her organizasyonun kültürü onu diğer organizasyonlardan ayıran özgün kimliğini ifade eder.
- Çoğunluk tarafından kabul edilmiş kültürel düzenlemeler kısmen işletmedeki güçlü kişilerin etkisi altından olabilir. Ancak bir kültür, etkisi ve gücü değişik birçok alt kültürden meydana gelir. Özellikle büyük organizasyonlarda egemen bir kültür ve çeşitli alt kültürler söz konusudur.
- Kültür, uzun ve sürekli bir sürecin sonucudur, kökleri geçmiştir ve geleceği uzanır. Kültürel öğrenme, değerlerin bir kuşaktan diğerine aktarılması ile gerçekleşir, diğer yandan giderek ilavelerle gelişir. Ayrıca temelde insanın uyum sağlama özelliğine bağlı olarak kültürde gerekliliklere veya değişikliklere uyum sağlayabilir.
- Kültür durağan bir olgu değildir, değişen ekolojik, sosyal, psikolojik koşullara uymadığından hasta bir ağaç gibi çürümeye yüz tutar.

6.4. Örgüt Geliştirme

Örgüt geliştirme bir bütün olarak organizasyonun performansını geliştirmeyi amaçlar. Örgüt geliştirme kavramı, genellikle örgütün üst kademeleri tarafından yönetilen ve çeşitli örgütsel süreçlerde, örgütsel etkinliği planlı bir biçimde artırmak için yapılan değişim çabalarını ifade eder.

Örgüt geliştirmenin belirgin ve diğer değişme süreçlerinden ayırt edici özellikleri şunlardır;

- Örgüt geliştirme, bilinçli, planlı ve devamlı bir süreçtir. Grup ve örgüt süreçleri üzerinde durur, temel birimler olarak çalışma gruplarını ele alır.
- Örgüt geliştirme, planlı bir değişimi başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır. Planlanan her değişim çabası bir örgüt geliştirme değildir. Burada belirtilen planlı değişim, örgüt sorunlarının tespiti ile başlayan ve örgüt geliştirme çabalarını sürdürecektir kaynakların harekete geçirilmesidir.

- Örgüt geliştirme, örgüt kültürünü değiştirmeye yöneliktir. Örgüt kültürü, kurallar, politikalar, adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi birtakım değer ve tutumlardan meydana gelir.
- Örgüt geliştirme, birtakım kavram ve değerler dizisi üzerine kurulmuştur. Örgütleri daha verimli hale getirebilecek basit bir araç değildir, geniş kapsamlıdır ve örgüt içinde daha iyi ilişkiler sistemi oluşturmayla ilgili sosyal bir felsefe niteliği taşır.
- Örgüt geliştirme, uzun dönemlidir ve örgütün başarısını arttırmayı amaçlar. Uzun vadeli bir çaba sonucunda örgüt gereksinimleri ile kişisel istek ve gereksinimleri arasındaki mevcut ve potansiyel çelişkiyi azaltmaya özen göstererek, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırıp daha barılı hale gelmesin yardımcı olur.
- Örgüt geliştirme, davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişim uzmanından yararlanır. Örgüt geliştirmeyi diğer değişme süreçlerinden ayıran noktalardan bir de üçüncü bir bireyin, yeni bir değişim uzmanının kullanılmasıdır. Örgüt geliştirme, değişim uzmanı ile alıcı sistem arasında gönüllü bir işbirliği ve dayanışmayı gerektirir.
- Örgüt geliştirme, örgütü bir bütün olarak ele alır. Örgüt geliştirme hem inanla ilgili çabaların hem de dolaylı olarak yönetimle ilgili çabaların etkinliğini artırmaya çalışır. Bu nedenle yönetimin bütün alanlarını kapsar.
- Örgüt geliştirme, birtakım müdahale tekniklerini kullanır. Örneğin; duyarlılık eğitimi.

6.4.1. Örgüt Geliştirmenin Amaçları

Örgüt geliştirme, bir bütün olarak örgütün performansını geliştirmeyi amaçlar. Bunun için örgüt geliştirmenin temel amaçlarından bazıları şunlardır;

A. Bireylere yönelik amaçlar

- Bireyin kendi davranış ve duygularının diğer kişiler üzerindeki etkilerini veya diğer bireylerin davranış ve duygularının kendisi üzerindeki etkilerini daha iyi anlamasını sağlamak.
- Bireyin grup ve örgüt içindeki rolünü ve değişim sürecini daha iyi kavramasını sağlamak,

- Bireyin, diğer kişilerle daha iyi iletişim kurmasını ve ilişkilerini iyileştirmesini sağlamak,
- Bireyde otokontrol ve inisiyatif yeteneklerini geliştirmek.

B. Gruba yönelik amaçları

- Bireyler arasında güveni artırmak ve işbirliği anlayışını geliştirmek,
- Sorunların grup içinde ve gruplar arasında tartışılmasını ve çözüme ulaştırılmasını sağlamak,
- İletişim sisteminin etkinliğini artırmak,
- Gruplarda, örgütsel amaçların benimsenmesini sağlamak.

C. Örgütün bütününe yönelik amaçları

- Örgütün amaç ve görevlerini dikkate alarak, örgüt yapısını revize etmek,
- Örgüt çapında iletişim sistemini geliştirmek, çalışanların karar ve faaliyetlere katılımını sağlamak,
- Ödül ve teşvik sistemlerini, örgütsel ve bireysel amaçları gerçekleştirecek biçimde düzenlemek,
- Çatışmaların yönetimini sağlayıcı bir ortam geliştirmek.

6.4.2. Örgüt Geliştirme Sürecinin Evreleri

Örgüt geliştirme, planlı ve birtakım amaçlar doğrultusunda yönetilen bir değişim sürecidir. Bu süreç, uzun süreli ve karmaşıktır. Örgüt geliştirme süreci temel olarak altı evreden oluşmaktadır.

1. Sorunu tanımlama
2. Sorun için çözüm geliştirme,
 - Teşhis,
 - Amaçların ve ideal durumun belirlenmesi,
 - Seçenek ve çözümler geliştirme,
3. Harekete geçme,
4. Faaliyet planı yapma,
 - Faaliyet planı yapma,
 - Kullanılacak müdahale tekniğini belirleme,

- Sorumluları belirleme,
 - Karşı görüşleri değerlendirme ve müdahale,
5. Değerlendirme planı yapma
 6. Sonuçları değerlendirme, programı bitirme ve yeniden bilgi toplama,

6.5. Örgütlerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi

Örgütlerde çatışma, bir karar verme durumunda bireylerin çeşitli seçenekleri arasında seçim yapamadıkları zaman ortaya çıkabileceği gibi, bireylerin ayrı ayrı seçenekler seçmesinden de ortaya çıkar. Bunun sonucu çatışma, genellikle, bireylerin amaç ve algılarının farklılaşmasından doğar.

Çatışma sözcüğü birçok kimse tarafından kuvvetli olumsuz bir anlam, bazılarınca etkisiz ve diğerlerince olumlu olarak algılanır. Nitekim örgüt içinde çeşitli düzeylerde ortaya çıkabilecek bu gibi durumlar çeşitli yönetim kuramları tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Klasik ve neoklasik kuramlara göre çatışma, örgütün ahenkli ve etkin işleyişi bozan ve etkileyen durumlardır. Bu nedenle çatışmaların ortaya çıkması önlenmeli veya en kısa sürede ortadan kaldırılmalıdır. Aslında, yönetim ve örgüt ilkelerini uygulayan işletmelerde çatışmanın olamaması gerekir.

Buna karşın çağdaş kuramlara göre örgütlerde çatışma kaçınılmazdır. Bu görüşe göre, örgütsel etkinlik için belirli bir düzeyde çatışma olması gerekmektedir. Çünkü hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikerek verilmesi veya verilememesi vb. nedenlerle, yine performans olumsuz yönde etkilenecektir.

Örgütlerde çatışmaya taraf olabilecekler açısından beş tür çatışma söz konusudur;

1. Kişileri kendi içlerindeki çatışma
2. Kişilerarası çatışma
3. Birey-grup arası çatışma
4. Gruplar arası çatışma
5. Örgütler arası çatışma

Çatışmanın nedenleri çeşitli şekillerde gruplanabilir. Çatışma ile ilgili nedenlerden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- İşler arası işlevsel karşılıklı bağıllık,
- Belirli kaynakların paylaşılması,
- Amaç farklılıkları,
- Algılama farklılıkları,
- Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik,
- İletişim eksiklikleri,
- Yönetim stilleri arasındaki farklılıklar,
- Kişilik farklılıkları.

6.5.1. Örgütsel Çatışmanın Yönetilmesi

Örgütlerdeki her yönetici, bir çatışma çözümleyicisidir. Bu nedenle yöneticiler çatışma nedenlerini araştırdıktan sonra, çatışma için en uygun çözüm yolunun ne olduğuna karar vermek durumundadır.

Çatışma yönetimi olgusu, çatışmaların, sosyal ve biçimsel yapıların verimliliği artırıcı bir çerçevede değerlendirilmesi anlamını taşır.

Örgütlerde çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasındaki çatışmaların yönetiminde, yöneticiler farklı yollar izleyebilir. Bu yollar şunlardır;

- Kaçınma ve bağlanmama,
- Sorun çözme yaklaşımı,
- Yumuşatma,
- Güç kullanma,
- Daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme,
- Taviz verme,
- Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme,
- Örgütsel ilişkileri değiştirme.

6.6. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, bir yöneticinin olası tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir.

Kriz durumlarında etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğü ile yakından ilgilidir. Bu nedenle; kriz yönetimi, krizin minimum maliyet veya maksimum getiri ile sonuçlanmasını hedeflemektedir.

Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve acele tepki gösterilmesini gerektiren, örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur. Örgütsel krizin temel özellikleri; kriz durumunun tahmin edilmemesi, örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması, örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi, üstesinden gelmek için atılması gereken adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zamanın bulunmaması, ivedi müdahale gerektirmesi ve karar alıcılarda gerilim yaratmasıdır.

Örgütler açısından incelendiğinde krizin oluşmasına, bazen doğrudan örgüt ile ilgili içsel etmenler, bazen de örgütlerin pek fazla etkili olmayacağı dışsal etmenler yol açmaktadır. İster örgüte yönelik içsel etmenler nedeniyle, isterse çevresel etmenler nedeni ile ortaya çıksın, bütün krizler belirsizliğe sebep olmakta ve kısa zamanda önlem alınmasını gerektirmektedir.

Örgütsel kriz etmenleri şunlardır;

a. Çevresel etmenler

- Ekonomik sistem ve durum
- Teknolojik gelişmeler
- Toplumsal ve kültürel etmenler
- Hukuksal ve siyasal etmenler
- Uluslar arası çevre etmenleri
- Doğal felaketler
- Rakiplerin politikaları

b. Örgütsel etmenler

- Örgütsel yapı
- Yönetimin niteliği

6.6.1. Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetiminin temel amacı, örgütü, kriz durumuna karşı hazırlamaktır.

1- Kriz sinyalinin alınması; Kriz durumu tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri gönderir. Kriz sinyalleri, gelmekte olan krizin varlığı ve şiddeti ile ilgili bilgileri içermesinden dolayı, yöneticilerin bu sinyallere karşı son derece duyarlı olmaları gereklidir. Örneğin; işyerindeki iş kazalarının artışı, makinelerdeki olası bozuklukları gösteren bir uyarı sistemi olabilmekteyken, işyeri duvarlarına yazılan yazılar, çizilen resimler ve karalamalar da örgüt içinde hoşnutsuz olan işgören veya çalışma gruplarının bulunduğu dair erken uyarı sinyalleri olarak dikkate alınmalıdır.

2- Krize Hazırlık ve Korunma: Örgütün erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladığı verileri kullanarak krize karşı hazırlık ve önlemler alabilmesine yardımcı olan mekanizmaları kurması gereklidir. Kurulacak olan önleme ve korunma mekanizmaları erken uyarı isteminden gelen bilgileri kullanarak, olası bir krizle ilgili alınacak önlemler konusunda yönetime bilgi iletir. Krize hazırlık ve korunma mekanizmalarının sağlıklı biçimde işlemesi için erken uyarı sinyallerinin etkili biçimde izlenmesi gerekir.

Kriz ortamına hazırlık ve korunma aşamasında, işgören veya yöneticilere duyulan büyük güven onlara da duyurulmalı ve grup ruhu oluşturulmalıdır.

3- Krizin Denetim Altına Alınması: Örgütün erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakalanan kriz sinyalleri, kriz önleme korunma mekanizmalarını harekete geçirir. Üst yönetim gelen bilgiler doğrultusunda krizi önlemeye yönelik harekete geçer. Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve korunma mekanizmaları etkili biçimde çalışsa da kriz durumundan tamamen kurtulmak olanaklı olmayabilir. Bu nedenle üst yönetimin, kriz yönetiminin ilk iki aşamasında elde ettiği verileri kullanarak krizin seyrini takip etmesi ve gerekli önlemleri alması gereklidir.

Kriz içinde bulunan işletme yöneticilerinin, krizi denetim altına alırken aşağıdaki yaklaşımları uygulamaları etkili olacaktır;

- En önemlisi özgüven duyulmalı ve krizi aşma konusundaki inanç kaybedilmemelidir.
- Olası gelişme veya güçlükler için alternatif hareket planları geliştirilmelidir.
- Kapsamlı bir çalışma ile örgüt yapısı ve üretim süreçler yeniden düzenlenmelidir.
- Örgütün imajı güçlendirilmelidir.
- Çalışanlarla iletişime önem verilmeli ve gelişmeler hakkında onlar da bilgilendirilmelidir.
- Ekip çalışması için işbirliği ve moral yönetimine önem verilmelidir.

4- Normal Duruma Geçiş: Krizin denetim altına alınması ve atlatılmasından sonra örgütün istikrarlı duruma getirilmesi gereklidir. Kriz döneminde örgüt alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflamış, örgütsel iklim ve düzen bozulmuş olabilir. Örgütün yeniden yapılandırılarak değişen çevre koşullarına uygun duruma getirilmesi, krizin yarattığı olumsuz etkilerin giderilmesine çalışılmalıdır.

5- Öğrenme ve Değerlendirme: Kriz yönetimi sürecinin son aşaması, kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması faaliyetlerini içerir.

6.6.2. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Örgütlerde kriz meydana geldiğinde ya krizden kaçma yaklaşımı, ya da krizi benimseme yaklaşımı benimsenmektedir.

1- Krizden Kaçma Yaklaşımı: Kriz yönetiminden kaçma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Örgütün nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel alanlarında bilgi ve değerleri paylaşmak, yönetimin felsefesini kavramak, krizden kaçınmak için oldukça önemlidir. Sorunları tanımlamak, etkili ve verimli çözümler bulmak ve uygulamayı kolaylaştıracak örgüt yapısını kurmak krizden kaçınmak için ön şarttır. Krizden

kaçma yaklaşımında işletme yönetimi içsel ve dışsal çevreyi sürekli olarak yakından incelemelidir.

2- Krizi Çözme Yaklaşımı: Kriz istenmeyen bir durumdur. Ancak, işletmenin zayıf yönlerini de ortaya çıkarma gibi olumlu yönleri de vardır. Kriz yönetiminde ideal olan, krizi başarıya dönüştürmektir. Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Bunun için en önemlisi kriz sinyallerini alacak erken uyarı sistemleri oluşturmalıdır. Kriz sırasında ise, durum doğru olarak algılanmalı ve teşhis edilmelidir. Ayrıca etkili kararlar alabilmek için, bilgi toplamayı sistematik hale getirmeye, krizin kaynaklarını ayrıntılı bir şekilde teşhis etmeye yönelik çabalar sarf edilmelidir.

6.7. Stres ve Stres Yönetimi

Stres ile ilgili tanımlara bakıldığında üçlü bir ayrımın yapıldığı görülür. Bunlar uyarıcı tanımları, tepki tanımları ve uyarıcı-tepki tanımlarıdır.

Uyarıcı tanımlarına göre stres, birey üzerinde gerginlik tepkisi ile sonuçlanan güç ya da uyarıcıdır.

Tepki tanımlarına göre stres, bireyin istenmeyen bir dış olay ya da durum gibi çevresel bir stresöre gösterdiği tepkidir.

Uyarıcı-tepki tanımlarına göre stres, ilk tanımda bireysel farklılıklara, çevre ile ilişkiye önem verilmişken bu yaklaşımda odak noktası, çevre ile birey arasındaki ilişkidir. Çevreden gelen uyarılara organizmanın verdiği tepki ve bu tepkiyle uyarıcı arasındaki etkileşimdir.

Stres tanımında şu özelliklerin bulunması gerekir;

- İlişkisel olmalıdır,
- Bireysel farklılıkları dikkate alınmalıdır,
- Stresin kaçınılmaz ve gerekli olduğu dikkate alınmalıdır.

Stres hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır. Çünkü, insana çevredeki uyaranlar karşısında daha iyi davranma fırsatını verir. Sıfır stres, ölümdür. Çünkü, bu durumda birey çevreden gelen etkilere tepki vermeye yetecek enerjiden yoksun demektir. Aşırı stres de ölümcül olabilir. Çünkü bu durumda birey aşırı enerji sarfetmekte ve tükenmektedir. Çözüm, her bireyin kaldırabileceği ölçüde stres ile doyumlu ve olumlu bir hayat sürdürebilmesidir.

6.7.1. Stres Kaynakları

Stres kaynakları üç ana başlık altında incelenebilir. Birincisi; iş ortamından kaynaklanan faktörler, ikincisi; bireysel öğeler, üçüncüsü; örgütsel öğelerdir.

İşgörenin işinden kaynaklarının öğeler aşağıda sıralanmıştır;

- Görevin karmaşıklığı,
- Görevin sağladığı bağımsızlık,
- Göreve bağlı roller,
 - Rol çatışması,
 - Rol belirsizliği,
 - Aşırı veya fazla hafif roller.

İş ortamından kaynaklanan öğeler de şunlardır;

- Bireylerarası ilişkiler,
- Bireylerarası rekabet,
- İş yerinin fiziksel özellikleri,

Bireysel öğeler ise şu şekilde sıralanabilir;

- Bireyin kişiliği,
- Bireyin özel hayatında stres yaratan olaylar,
- Bireyin fiziksel durumu,
- Bireysel kariyer.

Örgütsel öğeleri de;

- Örgütün boyutu,
- Hiyerarşik yapı,

- Örgütteki değişim ve yeniliklerin yarattığı belirsizlik.

6.7.2. Stresin Yarattığı Sonuçlar

Stres birey ve örgüt üzerinde bazı sonuçlar yarattığı söylenebilir. Bu sonuçlar aşağıda açıklanmaktadır.

Birey üzerindeki sonuçlar:

Stresin fiziksel sonuçları; kalp-damar hastalıkları, sinir gerginliği, sindirim sistemindeki bozukluklar şeklinde kendini gösterebilir.

Psikolojik sonuçlara gelince bunlar; endişe yorgunluk, depresyon, işten doyum almama, can sıkıntısı şeklinde ortaya çıkar. Bu belirtiler işgörenin sinirlerini harap ederek onu iş göremez hale getirir.

Stresin davranışlar üzerinde de etkileri bulunmaktadır. Bu etkileri; sigara içme, alkol ve uyuşturucu kullanma, fazla veya az yeme şeklinde belirti verebilir. Bu davranışlar birey üzerinde uyuşturucu etki yaratarak hayatın gerçeklerinden kaynaklanan tehditleri unutmaya yardım ederler. Stresin birey üzerindeki baskıları arttıkça; işe devamsızlık, işten ayrılma, yabancılaşma gibi sonuçlar gündeme gelebilir.

Örgüt üzerindeki sonuçları:

Stresin örgüt üzerindeki sonuçları iki başlık altında incelenebilir;

- Doğrudan sonuçları ,
- Dolaylı sonuçlar.

Doğrudan sonuçlar; stres, bireyin verimliliği üzerinde kendini gösterir. Verimlilik aşırı stresten etkilenmiş olabilir. Her bireyin optimum strese gereksinme duyduğu unutulmamalıdır. Aşırı stres bireyin verimini azaltır.

Dolaylı sonuçlar; işe devamsızlık, işe geç gelme, işgören devir hızının yükselmesi, saldırganlık, örgüt aleyhine çalışma, dikkatsizlik, kaza yapma eğilimin artması, hastalık nedeniyle kaybedilen işgücünün artışı biçiminde ortaya çıkar.

6.7.3. Stres Yönetimi ve Kontrolü

Stresin tamamen yok edilmesi bireyi pasif hale getirebilir. Bundan kaçınmak için bireyin belli bir miktar stresi kabullenmesi gerekir. Stres yönetiminde esas sorun stresin kabul edilebilir düzeye nasıl getirileceğidir.

Stresin kontrolü, bireysel bir sorundur. Bazı insanlar stres belirtilerini tanırlar ve bu belirtilerden yola çıkarak stresin etkilerini azaltmaya çalışırlar. Bazıları ise, yorgunluk, baş ağrısı gibi belirtilerin nedenleri hakkında yeterince bilinçli değillerdir.

John Howard ve Heramn L. Hoeh isimli araştırmacılar, stresin kontrolü için şu telkinlerde bulunmaktadır;

- Hayatınızın temposunu değerlendiriniz,
- Stresin gerçek sınırlarını tanıyınız,
- Stres yaratan olayları öngörünüz,
- Gücünüzün belli bir kısmını saklayınız,
- Stres yaratan bir durumdan bir anda kendinizi çekerek stresör hakkında düşünme imkanı yaratınız,
- Yetkilerinizin bir kısmını ilgili kişilere delege ediniz.

Stresin kontrolü örgüt merkezli bir müdahale şeklinde de gerçekleştirilebilir. Bu müdahale, işgörenlerin istekleriyle, örgütsel ortamın gerekleri arasındaki uyumun kalitesini arttırmayı öngörür. Müdahale, işgören yönetiminin her işlevinde yapılmalıdır. Bunlardan bazıları şunlardır;

- Görev tanımı,
- İşgören seçimi ve işgören terifi,
- Ücretleme politikası,
- İşgören eğitimi,
- İşgörenin başarımlarını değerlendirme,

- Kariyer planlaması ve yönetimi,

6.7.4. Stres Kontrolünde Kullanılan Teknikleri

Meditasyon, yoga, jimnastik gibi bir çok gevşeme tekniğı stresin kontrolünde kullanılabilir. Bu tekniklerden bazıları insanın strese direncini artırırken, bazıları stresörlerin yarattığı belirtileri bir anda hafifletirler. Bazıları ise stres önleyici olarak kullanılabilir.

Gevşemeler, bireyin mekanizmasına ilişkin işlevlerini azaltan psikolojik etkiler yaratırlar. Örneğın; nefes alma temposunun düşmesi, kalp atışlarının azalması gibi.

Araştırmalar işletmedeki gevşeme tekniklerinin genel sağığı, verimliliğı artırdığı, işğörenin kendisini iyi hissetmesine ve yüksek tansiyonda azalmalara neden olduğunu göstermiştir. İşletmelerde gevşeme teknikleri için dinlencelerin verilmesi, geleneksel kahve molalarından daha etkili sonuçlar ortaya koymaktadır.

6.8. Modern Yönetim İşlevi: Yaratıcılık

Çağdaş dünyada önemli rekabet avantajı sağlayan girişimcilik ve yenilik kavramları önem kazanmaya başladıkça yaratıcılığın da işletmecilik literatürüne girdiğine tanık olunmaktadır. Yenilik, girişimcilik, yaratıcılık kavramları birbirini tamamlayıcı bir niteliğe sahiptirler. Yaratıcı kişilerin girişimci olması ve yenilikçi girişimcilerin yaratıcı olmaları, bu üç kavramın birbirinden ayrı düşünülmesi mümkün olmayan kavramlar şeklinde algılanmasına neden olmaktadır.

Çağdaş işletmeler önemli avantajlar sağlayacaklarını bildikleri yenilik, yaratıcılık ve girişimcilik kavramlarına ayrı bir önem vermektedirler. Özellikle A.B.D.'de işletme bilimcileri yaratıcılığı otaya çıkararak, örgüte girişimcilik düzeyini yükseltmek amacıyla “Yaratıcılığı Ortaya Çıkarma Teknikleri” adlı bir dizi teknikten oluşan özel yöntemleri uygulamaya koymuşlardır.

F. Taylor'a göre yaratıcılık; yeni ve geçerli fikirler yaratılmasıyla sonuçlanan fikirsel süreçtir.

Yaratıcılık, bireyin ortaya koyduğu iş ve verimin karakteristiğidir. Bir kişi için; yaptığı işte yüksek yaratıcılık gücünün sezildiği belirtilirse, başkalarının işi özgün ve yararlı buldukları sonucuna varılır.

Yaratıcılığın belli türleri vardır. Bunları;

Bilimsel yaratıcılık; bilimsel yasa, kural ve yöntemleri kullanarak kuramsal ya da uygulamalı bilim dallarında yenilik getirecek bir durumun veya düşüncenin oluşturulmasıdır.

Sanatsal yaratıcılık; özgür bir ortamda, esinlenme yoluyla, içten gelen duyuşlarla kişisel ya da toplumsal amaçlara varılmasına yardımcı olan güç kaynağıdır. Eğitimle geliştirilebilirse de doğal bir yeteneğin olması ön koşuldur.

Teknolojik yaratıcılık; teknik buluşların em somut örneklerini verdikleri, bilimsel buluşlara dayana, üretime yönelik hedefleri kapsayan çabalarıdır.

Endüstriye yaratıcılık, bilimsel, sanatsal ve teknolojik yaratıcılığın bir bileşiminden oluşur. Endüstride bir şey yaratmak için ar-ge merkezleri kurulmaya başlamıştır.

6.8.1. Yaratıcılık Süreci, Yenilik ve Girişimcilikle Bu süreç Arasındaki Ortak Noktalar

Yaratıcılık konusunda araştırma yapan kişilerin çoğu, yaratıcılık sürecinin işlemesi sırasında bireyin bilinç ve bilinçaltı düzeyleri arasında yoğun bir trafiğin bulunduğunu savunurlar. Bir çözüm bulabilme isteği, verilerin toplanması, konsantre olma ve henüz belirginleşmemiş fikirlerin geliştirilmesi çabaları bilinç düzeyinde kontrol edilebilen faaliyetlerdir. Bu faaliyetler, kişiyi sonuca yöneltirler. Faka bu, ani bir patlama şeklinde ortaya çıkan yaratıcılık olgusu değildir. Bu olgunun ne olduğunu anlayabilmek için öncelikle, görünen ani pırıltıya aldanmayıp, yaratıcılığın bir süreç olduğunu kabul etmek gerekir.

Yaratıcılık sürecinin işleyişini açıklığa kavuşturmak iç, yaratma eylemi sırasında bir araştırmacıyı tıpkı bir psikolog gibi gözlemek gerekir. Bu sayede yaratıcılık süreci adım adım izlenebilir. Sürecin başlangıcıyla bitiői arasındaki zaman aralığının uzunluğu hakkında bir şey söylemek olanaksızdır. Bu çok kısa olabildiği gibi yıllarca da sürebilir.

Yaratıcılık süreci, zaman içinde süreleri olaydan olaya, bireyden bireye farklılaşabilen beş aşamadan oluşmaktadır.

I. aşama, bilgi toplama aşamasıdır. Bu aşama, sorular, cevaplar alanıdır. Burada sorularla cevaplar iç içedir. Tek bir sorun beli sayıda, mantıksal, rasyonel, pragmatik, ekonomik olabilen ve geçerli koşulları içeren çözümlere sahip olabilir. Araştırmacı, türlü etkileşimlerle, yayınlarla, sohbetlerle bilgisini geliştirme, zenginleştirme ve düzenli bir bili yığma çabasındadır.

II. aşama, sorun ayıklama veya kulučka aşamasıdır. Araştırmacı, kulučka aşamasında dengesini kaybetmekte, sürekli imgeler ve fanteziler yaratmaktadır. Bilinç alanı iyice açılmış, zihinsel sınırlamalar gevşemiş ve daha özgür hale gelmiştir. Bu aşamanın temel özelliği, ne mevcut olanlardan ne de araştırmacının kendinden doyum almamasıdır. Memnuniyetsizlik hisleriyle doludur. Zaman zaman soruna yaklaşır, zaman zaman da uzaklaşır. Sorun üzerinde, çözüme yönelik olarak buluşa ulaşmaya çalıştığından bu aşamaya kulučka adı verilmektedir.

III. aşama, aydınlanma aşamasıdır. I. Ve II. aşamalarda sürekli geriliminde olan araştırmacı bir anda buluş ışığının zekasını aydınlattığını ve çözüme ulaştığını fark eder. III: aşama genellikle kısadır, aydınlanma şaması adeta düşüncelerde çakan bir şimşek gibidir. Buluş aniden şekillenir ve araştırmacı bu aşamada gerilimden kurtulur ve gevşer.

IV. aşama, deneme aşamasıdır. Söz konusu aşamada aydınlığa kavuşan fikrin uygulamasına geçilir. Buluş, deney ortamında kontrol edilebilir koşullar halinde ortaya konur. Deneme yanılmalarla mantıksal ve rasyonelleştirilmiş olarak tekrar tekrar ele alınır.

V. aşama, buluşun yayılması, sosyalleşmesi aşamasıdır. Herhangi bir fikrin kabul edilebilir ve uygulanabilir olması da yeterli değildir. Bu fikrin toplum tarafından kabul görmesi de gerekir. Yaratılan ürün, yaratıcısından bağımsız olarak da yeryüzünde varlığını sürdürebilmelidir.

Yaratıcılık sürecinin V. aşaması, yaratıcılıkla yeniliğin birleştii noktaları göstermektedir. Yenilik, yaratıcılığın ticarileşmiş hali olarak kabul edilebilir.

Yaratıcılık sürecinin ilk dört aşaması yenilik aysberginin su altındaki kısmı gibi yorumlanabilir. Görünene kısım son aşamadır. Yenilik, genelde basit, kısa ve kolay bir işlem gibi kabul edilebilmektedir, oysa bu son aşama görünmeyen dört aşamadaki yoğun çabaların ürünü olmaktadır.

6.8.2. Yaratıcı Kişiliğin Özellikleri

Yaratıcı kişiliğin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Sorunlara karşı duyarlıdırlar,
- İfadeleri düzgün ve akıcıdır,
- Esnektirler,
- Düşünceleri özgündür,
- Meraklıdırlar,
- Duygularını ve bilinçaltılarını çok rahat açığa vururlar,
- Yaratma konusunda istekleri yüksektir,
- Başarısızlıktan korkmazlar,
- Sebatlıdırlar,
- Yeterli bilgiye sahiptirler,
- Bellekleri güçlüdür,
- Hayal kurma güçleri yüksektir,
- Analiz ve sentez yetenekleri güçlüdür,
- Belirsizliğe karşı toleranslıdırlar,
- Sezgi güçleri ve seçicilik dereceleri yüksektir,
- Sorunun üzerinde yatmayı severler.

6.8.3. Yaratıcı Örgütün Özellikleri

Yaratıcılığı anlamak ve teşhis etmek, onu özendirmek ve uygulamaktan çok farklı bir sorundur. Yaratıcılık çabaları yüksek maliyetli olmakla birlikte örgütlerin yaşaması ve gelişmesi için gereklidir. Her yeni buluş, uyum ve eşgüdüm bakımından zaman ve anlayış

ister. Bu nedenle yaratıcılığın, katı bir örgütsel yapının otoriter sınırları arasında kolayca gelişmeyeceği söylenebilir.

Örgütsel yaratıcılığı sağlamak konusunda yöneticiye büyük görevler düşmektedir. Onlar yeni ve yaratıcı önerileri örgütün her kademesinden beklediklerini açıkça ortaya koymalıdır. Yaratıcı kişiler, işletmenin mevcut evreninden farklı bir evrende yaşarlar. Bu nedenle, enerjileri işletme işlevleri üzerinde toplamaları ve varlıklarını buna adanmaları yönetime bağlıdır.

Yapılan araştırmalara göre yaratıcı birey ile yaratıcı örgüt özellikleri arasında yakın benzerlikler bulunmuştur. O halde yaratıcı örgütün temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- İletişim kanalları açıktır,
- Örgüt bünyesinde yer alan değişik özelliklere sahip kişilerden yararlanır,
- Terfiler liyakat esasında göre yapılır,
- Temel araştırmaya yatırım yapar,
- Oldukça desantralize bir yapıya sahiptir,
- Özgün ve değişik amaçları vardır.

6.8.4. Yaratıcı Sorun Çözme Teknikleri

İşletmedeki bireylerin yaratıcılıklarını artırma konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Bazı otoritelere göre yaratıcılık, sorun çözme teknikleriyle geliştirilebilir. Aşağıda bazı sorun çözme teknikleri irdelenmektedir;

Operasyonel Teknikleri;

Yaratıcılığın geliştirilmesi konusunda operasyonel teknikleri iletmecilik ve eğitim çevrelerinde oldukça sık kullanılmaktadır. Operasyonel teknikler iki temel kurala dayandıkları zaman daha etkili olurlar;

- Yargılama ve değerlendirme, fikir üretimi safhasında artırılmalıdır,
- Bütün fikirleri hatta uylgulanabilir olmayanları bile dikkate alınmalıdır.

Operasyonel teknikler dört grupta toplanabilir.

1. Analitik Teknikler: Sorunları ve onun elemanlarını mantıklı bir incelemeden geçiriler. Bu tekniklerin başlıcaları şu şekilde alınmaktadır;

- Özelliklerin sıralanması tekniği; uygulaması çok kolay olan bir tekniktir. İlk adımda, belirli bir ürünün, nesnenin ya da görüşün temel özellikleri ayrılır. Daha sonra renk, ölçü, masraf gibi görünüşleri ele alınır. Bu aşamada yapılan değişiklik önerilerini kısıtlama yolunda herhangi bir girişimde bulunulmaz. Ancak tüm görüşler alındıktan sonra, sorun ve durumun ortaya koyduğu sınırlamalara göre değerlendirme yapılır. Uygun olan seçilerek uygulamaya konur.
- Girdi çıktığı tekniği; General Electric tarafından geliştirilmiş olup, enerjinin değişik koşullar altında kullanılmasını konu alır. Bu tekniğin kullanılmasının ilk adım, arzulanan çıktı ya da sonucun belirlenmesidir. İkinci adımda kullanılacak ya da kullanılabilecek kaynak veya girdiler tanımlanır. Son olarak da mevcut girdileri, arzulanan çıktılara dönüştürmek için izlenebilecek tüm yollar araştırılır.
- Matris tekniği; önce sorunların tanımlanmasını daha sonra mümkün olan kuramsal çözümlerin listelenmesini ve son olarak da önerilerin değerlendirilmesini kapsar. Bu yöntem, sorunlara ilişkin temel değişkenlerin iki boyutlu matriste listelenmesini, mümkün olan her bileşimin göz önünde tutulmasını gerektirir. Bu tekniğin amacı, eldeki mamul satışlarında, şimdiki satış öğelerini iyileştirerek ilerleme kaydetme yolunda çaba harcamaktır.

2. Bağımsız İşbirliği Teknikleri:

- Brainstorming tekniği; Alex Osborn tarafından geliştirilmiş olan sorun çözme ve konferans yöntemidir. Belki de en yaygın kullanım alanı bulan tekniktir. Brainstorming tekniğinin başarısı ve yaygınlığı, etkinliği ve kurallarının kolay öğrenilmesine bağlanabilir. Tipik brainstorming toplantısı altı veya on iki kişi arasında değişen

gruplardan oluşur. Ama., belirli sorunları ani ve sürpriz sayılabilecek buluşlarla çözmeye çalışmaktır.

- Gordon tekniği; bu teknik de brainstorminge benzer ve ir grup konferans tekniği olur, tartışma konuları bağımsız olarak seçilir. Bu iki teknik arasında temel fark, gordon tekniğinde grup lideri dışında, konferansa katılanlardan hiçbir sorunun niteliğini bilmez. Grup üyelerinin, sorunun niteliğinden habersiz bırakılma nedeni, çok çabuk ve ani sonuçlara varılmasını önlemektir.
- Philips 66 buzz toplantıları; burada büyük gruplar, beş veya altı kişiden oluşan daha küçük gruplara ayrılmaktadır. Her küçük gruba bir başkan atanmaktadır. Grup liderleri, sorunu sunduktan sonra, her grup kendi arasında toplanır. Bu teknik küçük gruplarla uygulanan bir brainstorming toplantısı niteliğini taşır.

3. Zorlanmış İlişkiler Tekniği: Normal olarak ilişkisi olmayan iki ya da daha çok ürün ya görüş arasında ilişki kurmaya zorlanan çeşitli operasyonel tekniklere zorlanmış ilkeler teknikleri denir. Başlıcaları aşağıda incelenmektedir.

- Katalog tekniği; katalogun ya da rehberin içinde gelişigüzel örnekleme yoluyla nesne, konu, resim veya kelimenin seçilmesidir. Daha sonra ikinci nesne, konu veya resim aynı yolla seçilmektedir. Bu elemanlar, birleşik olarak düşünülürken, aralarındaki ilişkiler göz önüne alınarak orijinal görüşler geliştirilmektedir.
- Listeleme tekniği; önce çeşitli sayıda nesneler ya da görüşler sıralanır. Genellikle birçok nesne ya da görüş temel bir konuyla ilgilidir. Bu sıralamadan sonra her öğeye bir numara verilerek, ilk numara verilen kalemin diğerleriyle ilişkisi araştırılır ve faydalı görülenler geliştirmeye çalışılır.
- Gözlenen nesneler tekniği; bu teknikte elemanlardan sadece biri, önceden saptanmış bir amaca göre seçilir. Sabit tutulan eleman, bir ürün, bir fikir ya da sorun olabilir. Diğer eleman da gelişigüzel seçilir. Böylece zorlanmış bir ilişki kurularak sonuçlar gözlenir.

- 4. Seçme yaklaşımları:** Bu yaklaşımda, değişik tekniklerin en iyi yönlerini değerlendiren teknikler bir araya gelmektedir.

6.9. Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlaması

Kariyer yönetimi, temelde işgören yönetimi bölümün teknik desteği ile yürütülen bir görev olmasına karşın, işletmenin değişik kademelerindeki yöneticilerin sorumluluğunda olması gereken ve yöneltme işlevinin içinde düşünülebilen bir uğraş alanıdır. Çağdaş işletmecilikte, işgörenin yaratıcılığını ortaya çıkarmaya çalışan işletmeler, bireyin kariyeri ile bizzat ilgilenmeye zorlanmışlardır. Kariyer yönetiminde, insanın iş ve özel yaşamının aynı zamanda dikkate alınması gerekir. Günümüzde klasik örgüt kuramlarının tersine insanların iş esnasında özel hayatından topyekün sıyrılarak çalışmasını beklemenin bir ütopya olduğu kabul edilmektedir. özel hayatında doyumlu ve huzurlu bir işgörenin iş yaşamında da sorun yaratmayacağı söylenebilir. Buradan hareketle, kariyer yönetimini başarıyla uygulayan yöneticilerin örgütte olumlu beşeri ilişkiler geliştirebilecekleri ve doyumlu işgören ile daha etkili ve verimli çalışabilecekleri söylenebilir.

6.9.1. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, işgörenin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanmasıdır. Kariyer planlaması veya yönetimi; iş dünyasına girişi, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar. Kariyer yönetiminde de diğer yönetim faaliyetlerinde olduğu gibi bir karar aşaması vardır. Karar bazen birey tarafından, bazen örgüt tarafında, bazen de her iki tarafın katılımı ilke ortalaya verilir. İşletmede kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlamak temeline dayanır. Birey, amaçlarına ulaşmada örgütün yardımcı olacağına inanıyorsa, örgütle işbirliği yapar. Bu nedenle kariyer planlaması ve yönetimi, süreklilik ve özel çaba gerektiren bir uğraş alanıdır. Bu uğraşın başarısı ise örgütsel iletişimin başarısına bağlıdır. Çünkü astların kariyer beklentileri ancak etkili bir iletişim sistemi sayesinde yönetime ulaşabilecektir.

Kariyer planlaması, geliştirilmesi ve yönetimi birbiriyle iç içe geçmiş ve kariyer yönetiminin işlevleri olarak düşünülmesi gereken kavramlardır. Bu nedenle kariyer yönetimi

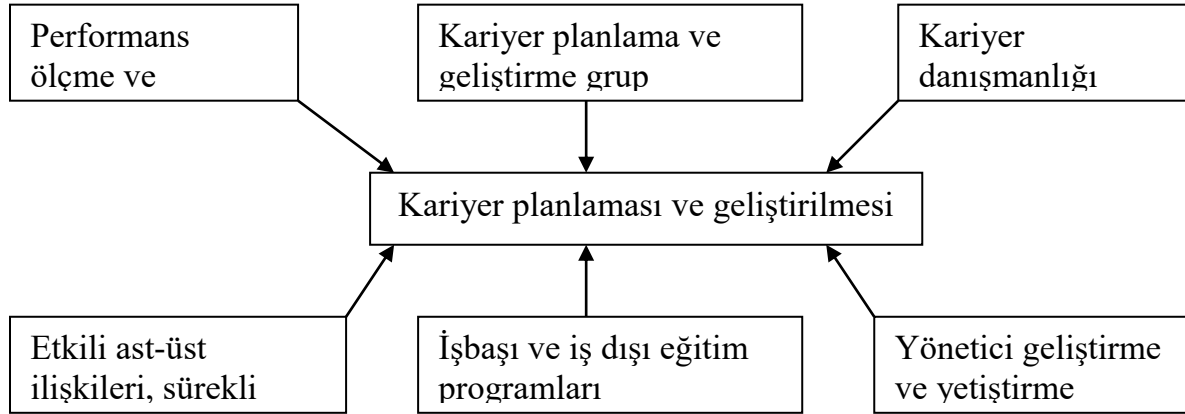
açıklanırken kariyer planlaması ve kariyer geliştirmenin kariyer yönetimi işlevini oluşturan görevler olarak ayrı ayrı ele alınması daha açıklayıcı olacaktır.

6.9.1.1. Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması, kariyer yönetiminin bir bileşenidir. Bireyin örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde bireyin kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme süreci kariyer planlamasıdır. Bu durumda hem bireyin hem de örgütün kariyer planlamasında eşit sorumluluğu vardır.

Bireyin kariyer planlamasına aktif katılımı esastır. Fakat örgütsel faaliyetlere işęörenlerin tamamının gönüllü katılımını sağlamak her zaman pek kolay olmamaktadır.

Sağlıklı bir kariyer planlaması yapmak için yönetimin çeşitli araçlardan yararlanması gerekir.bu araçlar ile kariyer planlaması arasındaki ilişkiler Şekil 6.1. da gösterilmektedir.



Şekil 6.1. Kariyer Planlaması ve Geliştirilmesinde Kullanılan

İşletme kariyer planlaması yaparken şu amaçlardan hareket eder;

- İnsan kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak,
- Yükselme gereksinmesinin tatmini için işęöreni geliştirmek,
- İşęören doyumunu ve işe bağlılığı sağlamak,
- İşęörenleri yeni ve değişik alanlara girmeleri yolunda teşvik etmek.

6.9.1.2. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, kariyer seçimine sağlıklı uyum ve bu yolla işgörenin yeterlilik ve kendine saygı gereksinimlerinin tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir.

Kariyer geliştirmede de örgütsel ve bireysel düzeydeki düşünce ve beklentiler önemlidir. Bu noktada kariyer kararlarının dikkate alınması gerekecektir.

Kariyer geliştirmenin temel amacı, yönetimin çalışanlara kariyerlerini geliştirmede destek olmaktır. Diğer amaçlar ise şöyle sıralanabilir.

- Verimlilik kayıplarını azaltmak, dikey hareketliliği sağlamak için işgörenlerin engellerini aşmalarına yardımcı olmak,
- İşletmenin gelecekte gereksinim duyacağı yeni görev yerlerine eleman yetiştirmek,
- Kariyer ilerlemesinde işgörene yardımcı olarak, olumlu bir örgüt iklimi yetiştirmek,
- İşgörenlerin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri saptamalarına yardımcı olmak,
- Örgütte yaratıcılığı geliştirmek.

Kariyer yöneticisi, işgörenin kişilikleri, özel hayatlarındaki sorunları ve gelişmeleri ile de yakından ilgilenmelidir. İş görenini iyice tanıdıktan sonra kariyer geliştirme programların uygulamaya koyabilir.

6.9.1.2.1. Kariyer Geliştirme Programları

Etkili bir kariyer geliştirme programında üç temel öge bulunmaktadır.

- İşgörenin kendi kariyer gereksinimlerini değerlendirmede yardımcı olma,
- Örgüt içinde kariyer fırsatlarının geliştirilmesi ve işgörenlere duyurulması,
- İşgören beceri ve gereksinimlerinin kariyer fırsatıyla uzlaştırılması.

Örgütlerde değişik kariyer geliştirme programları uygulanmaktadır. Ancak en yaygın kullanıma sahip olanları iş başarımı eğitmenliği ve danışmanlığı ile yol göstericiliktir.

a. İş başarımı eğitmenliği ve danışmanlığı:

Başarım eğitmenliği ve danışmanlığı, başarı değerlendirme sürecinin bir parçası olarak işgörenin bölümü, gözetmenleri ve yöneticiler tarafından sağlanan hizmetlerdir. Daha önce değindiğimiz gibi, başarı değerlendirmenin temel amacı, daha iyi eğitim ve gelişme için, işgörenin, işi ne derecede iyi taptığını anlamasına yardımcı olmaktır. Eğer yöneticiler başarı değerlendirmesini daha kesin yapacaklarsa ve değerlendirme sonuçlarını kariyer geliştirmede kullanacaklarsa, tüm değerlendirme süreci boyunca başarım gözetmeninin yardımcı olma istekliliği, iş sorunlarının çözülme derecesi, iş başarım standartlarının belirlenip belirlenmemesi ve ödüllerin bu başarı sürecinin etkinliğini belirtmektedir. Bu etmenlerin tümü başarım eğitmenliği ve danışmanlığıyla ilgilidir.

Eğitmenlik ve danışmanlık hizmetlerinin etkililiği, yöneticilerin görev koşullarının çözümleyebilme becerisine ve ne zaman sorun çözme yöntemini kullanacağına ve ne zaman işgörelere yapıcı geribildirim sağlayacağını belirlemesine bağlıdır. Dört tür başarım eğitmenliği ve danışmanlığı tarzı bulunmaktadır.

Patron tarzını benimseyen yöneticiler, işgörelere geribildirim sağlamada isteksizdirler ve onları sorun çözme sürecine pek katmazlar. **Koruyucu tarzı** seçen yöneticiler ise; yapıcı geribildirim sağlarlar, ancak işgöreleri kararlara katmazlar. **İnsancıl tarzı** seçen yöneticiler, yapıcı geribildirim sağlamada isteksizdir, ancak sorun çözme sürecine astların katılımını sağlarlar. Son olarak **meslekdaş tarzı** benimseyen yöneticiler hem işgörelere yapıcı geribildirim sağlarlar, hem de onları sorun çözme sürecine katarlar.

Etkili bir yönetici, işgörenin kariyer geliştirme gereksinmesini değerlendirmeli; onun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeli ve işgörenin kariyer gelişimini sağlarken aynı zamanda da başarılı olma olasılığı yüksek olan danışmanlık ve eğitmenlik tarzını benimsemelidir.

b. Rehberlik:

Rehberlik önemli bir kariyer geliştirme tekniğidir. Rehber, deneyimsiz işgörene, kariyer gelişiminde ilerlemesinde yardımcı olan deneyimli kişidir. Destekçi olarak da hizmet eden rehberler, dürüst davranarak eğitmenlik rolü oynamak zorundadırlar. Rehberler, deneyimsiz işgörelerin güvenilir bilgiyi elde edebilmesi için, örgütle ilgili tüm bilgiyi ve bilgi akışı

sistemini bilmek zorundadırlar. Kariyer geliştirmede rehberlik önemlidir. Rehberliğin bulunmaması gelişme açısından olumsuzluk olarak nitelenebilir. Ancak tüm yöneticiler iyi rehber değildir. Eğitmenlik rolünü başaramayan yöneticiler, rehber rolünü oynayabilecek beceri ve arzuya da sahip değildirler.

6.10. Yüksek Performanslı Ekip Oluşturma Stratejileri

Yönetimde ekip kavramı, ortak bir amacı gerçekleştirmeye yönelmiş, üstün sonuçlar üreten, birlikte iyi çalışan ve bundan zevk alan insan toplulukları olarak tanımlanmaktadır.

Ekibin yeleri belli bir işbölümü esasına göre görev paylaşımında bulunurlar ve yapacakları işler hakkında ayrıntılı bilgiye sahiptirler. Bu sayede her bir ekip yesi yetki ve sorumluluk alanını bilecek ve buna uygun davranışlar gösterebilecektir.

Ekibin büyüklüğü, amaçları, görevleri ve ekip üyelerinin birbiriyle ve liderleriyle iletişimleri birbirinden farklı olabilir. Fakat her ekibi bir arada tutan en önemli gücün liderlik becerisiyle bağlantılı olduğu bir gerçektir.

6.10.1. Hangi Ekipler Yüksek Performanslıdır?

Yüksek performanslı ekipler, kısıtları fırsata dönüştürebilen, başarısızlıktan korkmayan, yaratıcılık düzeyi yüksek kişilerden oluşmaktadır. Ekip yelerinin bağlılık düzeyi yüksektir. Birbiriyle ilişkilerinde belli bir saygı ve sevgi çerçevesinde korumaya çalışır.

İş gereği ekip içinde çatışmaların olması doğaldır. Bu alışmalar uzlaşmacı bir tutumla geliştirilen çözümlerle sona erdirilir. Aslında çatışmadan korkmamak gerekir. Çatışma düşmanca olmadığı takdirde yaratıcılığın bir göstergesidir. Aşırı uyumlu gruplarda yeni fikirlerin üretilmesi kolay değildir. Bu nedenle ekip çalışmalarında fala uyum teşvik edilmemektedir.

Ekip yelerinin amaca, lidere ve birbirlerine bağlılıkları yüksektir. Ait olduğu ekiple bütünleşmiş üyelerden oluşan ekipler yüksek performanslıdır.

Ekip çalışmalarında başarının bir diğeri anahtarı, ekip üyelerinin birbirlerine karşı duyarlı, birbirlerinin ihtiyaçlarını dikkate alan, bilgiyi ve tecrübeyi paylaşmaya dayalı bir iletişim yapısına sahip olmasıdır.

Yüksek performansı ekip lider, liderliğı paylaşır. Ekip ruhunun oluşmasında, ekibin demokratik bir yapıya sahip olmasının katkısı çok büyüktür. Çünkü ekip çalışmasına başvurulmasının temel nedeni, çok seslilikten yararlanarak yaratıcılık düzeyi yüksek orijinal fikir ve çalışmaların yapılmasını sağlamaktır. şu halde paylaşamayan, demokratik nitelikten uzak bir liderin başarılı bir ekip yöneticisi olamayacağını söyleyebiliriz.

6.10.2. Ekip alışmasının Faydaları

Ekip çalışmasının faydaları şu şekilde gruplanabilir;

- Bireye sağladığı faydalar,
- Yönetime sağladığı faydalar,
- Örgüte sağladığı faydalar.

Ekibin bireye sağladığı faydaların başında, yetki ve sorumluluğun paylaşılması, bilginin ve tecrübenin paylaşılması, demokratik bir ortam içinde rahat iletişime geçilmesi sayesinde bireyler kendilerini daha az stres altında görmeleri gelir. Ayrıca ekibe yaptığı katkı ölçüsünde tanınma ve belli bir saygınlığa ulaşma şansı bulunan birey, yaratıcılığını ekip çalışmasında daha kolay kullanabilir, bu nedenlerle doyum düzeyi yükselir. Ekip, bireyin risk almasını kolaylaştırmaktadır. Sorumluluk paylaşımı sayesinde yalnızken alamayacağı kararları birey, ekip içinde daha rahat almaktadır.

Ekibin yönetime sağladığı yararları gelince; üretkenliğin, performansın, bağlılığın ve moralin artması ve bunların kararlılığa yansımaları gelmektedir. Öte yandan, yüksek performanslı ekiplerin işyeri huzuru ve barışına katkı yapacağı ve yabancılaşmayı azaltacağı savunulabilir.

Ekibin örgüte sağladığı yararları ise; karlılığın artışı sayesinde büyüme, işyerinde doyum, huzur ve barışın artışı sonucunda çevrede olumlu bir imaj oluşturmaktır. Bu sayede örgüt, liderliğe oynayıp pazardaki rakiplerinin önüne rahatlıkla geçebilecektir.

6.10.3. Ekip Nasıl Oluşturulur?

Ekip oluşturmak için ortada gerçekleştirilmesi gereken bir amaç ve bu amacın bir ekip tarafından gerçekleştirilmesini bekleyen bir yönetsel kararın olması gereklidir. Daha sonra bir ekip lideri seçilir. Lider, gerçekleştirmesi gereken amacın doğrultusunda bilgi, beceri ve tecrübeye sahip insanlardan oluşan bir ekibi kurar. Eğer çatışmanın ve yaratıcılığın teşvik edilmesi isteniyorsa ekip üyelerinin zıt karakterlerden oluşmasında bir sakınca yoktur. Böyle bir ekipte uzlaştırma görevi sık sık lidere düşecektir.

Liderler çoğu zaman önceden oluşmuş bir ekibin başına getirilebilir. Bu durumdaki lidere daha fazla iş düşmektedir. Çünkü lider önce grubu kazanmak, sonra iş gördürmek zorundadır. Bunun için işe önce bireyleri tek tek tanımakla başlamalı, daha sonra bireyler arası ilişkinin durumunu teşhis etmeli, grup normlarını bilmelidir.

Ekibin kurulmasından itibaren belli bir girişim çizgisi izleyeceği bilinmeli ve her aşamada değişik liderlik davranışları bekleneceğinin bilinci içinde olunmalıdır.

6.11 Zaman Yönetimi

Rekabetin hızla arttığı ve birim zamanda özümsemesi gereken bilgi sayısının eskiye nazaran giderek çoğaldığı günümüzde, insanların zamana karşı duyarlılığı da farklılaşmaktadır. Çağdaş işletmeciler zamanı, kıt kaynaklar arasında ve geri dönüşü mümkün olmayan, toplanamayan, ertelenemeyen, biriktirilemeyen, bu nedenle de dikkatli kullanılması gereken bir faktör olarak değerlendirmektedirler.

İşletmecilikte zaman yönetimi denildiği zaman, kişinin zamanın akışı içinde kendisini yönetmesi anlaşılmalıdır. Çünkü, insanın akan zamanı kontrol etmesi mümkün değildir.

Yönetimde zaman kullanımını etkileyen etmenler şunlardır;

- Yöneticinin bulunduğu yönetim basamağından kaynaklanan kayıplar,
- İletişim araçlarını etkili kullanamadan kaynaklanan zaman kayıpları,
- Çalışma düzeninden kaynaklanan kayıplar,

- Yöneticinin yeteneksizliğı nedeniyle karşılaştığı zaman kayıpları.

Yönetim kadrosu ne olursa olsun yöneticiler hem zamandan tasarruf etmek için, hem de alt kadroların eğitimi ve yetiştirilmesi için yetkilerinin bir kısmını devretmelidirler. Yöneticinin bulunduğu yönetim basamağı ne kadar yetki devredebileceğini iki şekilde etkiler. Bunlardan birincisi yöneticinin yerine getirmek zorunda olduğu; yönetimle ilgili işler ve uygulamaya yönelik işler arasındaki ideal orandır. İkincisi ise; yönetim fonksiyonlarına ayrılan zamanın değişkenliğidir. İşletmenin değişik kademelerindeki yöneticilerin bulundukları kademenin kendilerine yükledikleri uygulama görevleri birbirinden farklı iken, yönetim faaliyetleri aşağı yukarı birbirine benzer.

Yöneticinin bizzat gerçekleştirmesi gereken işlere zaman ayırabilmesi her şeyden önce devredilebilir nitelikteki yetkilerini devretmesine bağlıdır. Bu nedenle, en önemli ve gerekli yönetici yeteneklerinden birisinin yetki devri olduğu söylenebilir.

Özellikle orta ve üst düzey yöneticilerin zamanını yönetmede sekreterlere çok önemli görevler düşmektedir. Sekreterle yönetici arasında anlayışa, sadakate ve iyi bir iletişime bağlı olarak kurulan bir ilişki yöneticinin etkili çalışmasını kolaylaştıracaktır.

Telefon, bilgisayar, fax, ses kayıt cihazı gibi araçlar günümüzde yöneticinin vazgeçemediğı konumuna gelmiştir. Fakat etkili kullanamadığında bu cihazlar birer zaman tuzağı haline dönüşebilir.

Çalışma ortamı düzenli, sessiz, havadar, iyi ısıtılmış veya iyi soğutulmuş olması, aydınlatması, duvarların rengi, eşyalar ve odanın dizaynı, konumu gibi faktörlerin hemen hepsinin insanın verimini etkilediğı bilinmektedir.

Değişik kademelerde çalışan yöneticilerin sahip olması gereken yetenekler de birbirinden farklıdır. Örneğin, üst kademe yöneticisinde kavramsal ve karar verme yetenekleri daha fazla iken at kademe yöneticisinde beşeri ilişkiler ve özellikle teknik yetenek fazla olmalıdır. Fakat, zamanları etkili yönetebilmeleri açısından bu yeterli değildir. Bulunduğı kademe ne olursa olsun, zamanına sahip çıkmak isteyen yönetici bu yetenekleri yerine ve zamanına göre nasıl kullanması gerektiğini de bilmelidir.

Zamanın etkili yönetimi, zaman kayıplarının etkin kontrolü ile mümkündür.

6.12. Toplantı Yönetimi

Toplantılar her düzey yöneticinin sık sık yerine getirmek zorunda oldukları en önemli görevlerden birisidir. Çünkü toplantılar sayesinde görev dağılımı, yetki ve sorumluluk paylaşımı, karar alma, iletişim kurma, motivasyon, yönetime katılma, yaratıcılığı ortaya çıkarma gibi birçok fonksiyon yerine getirilir.

Toplantıların birçok türü vardır. Büroda ayaküstü iki-üç kişinin katılımıyla oluşan toplantılardan tutunuz, şirketin her düzeyinden temsilcilerin katıldığı onlarca, yüzlerce kişiden oluşan toplantılara varıncaya kadar birçok toplantı çeşidi vardır.

İş toplantılarına genelde 8-10 kişi katılmalıdır. Toplantı kararı genelde yetkili bir yöneticinin inisiyatifindedir. Toplantı gündemi telefonla veya yazılı biçimde katılım alana gönderilir. Toplantı kararı verildikten sonra, toplantı gündemi de belli olduğuna göre sıra, toplantıya kimlerin katılacağı ve ilgi ve sempatilerinin nasıl harekete geçirileceğine gelir.

6.12.1. Etkili Bir Toplantı Nasıl Olmalıdır?

Toplantıya katılan üyelerin, toplantıyla ilgili duygu ve düşünceleri toplantı esnasında açığa çıkar ve toplantıda değişik roller oynayarak ya toplantıya katkıda bulunurlar ya da engellerler.

Toplantıyı engelleyen roller; saldırgan, engelleyici, çekimser, ihtiraslı, uçar, despot, bencil vb. örneklendirilebilir. Toplantıyı destekleyen roller ise; girişimci, önerici, detaycı, açıklayıcı, sinayıcı ve özetleyicidir. Başkanın bu kişileri ve genelde oynadıkları rolleri teşhis etmesi grubun ihtiyaç duyduğu destek türüne göre bunlara rol vermesine ve bu sayede toplantı yönetiminde başarıyı yakalamasına yarayacaktır.

Toplantıya katılımcıları kaynaştıran roller de; rahatlatıcı, uzlaşmacı, uyum sağlayıcı, moralci, iletişimcidir.

Kuşkusuz bu roller birey tarafından değişik zamanlarda oynanabilir. Önemli olan grubun havasını sürekli bozan, toplantıyı amacından saptıran kişi konumuna düşmemektir. Yönetimin görevi ise, üyelerin davranış kalıplarını doğru teşhis ederek, toplantının akışına göre bunlara rol dağıtarak toplantının etkinliğini arttırmak olacaktır.

Toplantıya başkanlık eden kişi teorik olarak toplantının lideridir. Lider, başkalarını etkileyebilen ve belli bir amaç etrafında insanları anlayabilen kişi olarak tanımlandığına göre, toplantıya katılanların ihtiyaçlarını layıkıyla tatmin eden başkanın başarılı olacağı açıktır. Çünkü, insanların toplantılarda değişik davranışlar göstermesinin temel nedeni, toplantıya katılarak tatmin edileceğini düşündükleri ihtiyaçlarıdır.

Toplantı salonlarının, toplantının verimine dolaylı katkısı vardır. Katılanlar birbirlerini, çevrelerinde olup bitenleri kolayca görebilmeli, ısı, ışık, nem, gürültü gibi faktörler katılımcıları rahatsız etmeyecek standartta tutulmalıdır.

6.12.2. Toplantının Zaman Açısından Denetimi

Toplantıda zaman kaybetmek toplantının zamanında başlamasından itibaren söz konusudur. Ülkemizde genel eğilim her toplantıya ortalama yarım saatlik bir gecikmeyle başlanacağı yönündedir. Bunun farkında olan yöneticiler, saat 10:00'da yapmayı planladıkları bir toplantının başlangıç saatini 9:30 olarak duyurmayı tercih ederler. Hiç kimse toplantıya ilk giden olmaktan hoşlanmaz, böylece toplantıların geç başlaması kemikleşmiş bir kısır döngü haline dönüşmüş olur. Başkan inisiyatifi eline alarak toplantıya zamanında başlamalıdır. Belki ilk toplantıya birkaç kişi geç kalabilir .fakat geç kalanların sayısının zamanla azalacağı açıktır.

Toplantılarda en sık karşılaşılan zaman tuzağı, tartışılacak konuya bir türlü girilememesi ya da tartışmaların gündemi saptırmasıdır. Bu noktanın da başkanın inisiyatifine ihtiyacı ortadadır. Gündem saptırmanın ana nedenlerinden birinin insanları dinlemekten çok, ne söyleyeceklerini düşünmeye odaklanmaları ve bu nedenle konuşulanları kaçırmaları olduğu bilinmektedir. Herkes ne söyleyeceği ve nasıl söyleyeceği ile öylesine meşguldür ki, konuşan kişiyi dinlemez ve konuşmaları tekrarlar ve yanlış anlamalardan kaynaklanan tartışmalara saplanıp kalabilir. Aşırı disiplinin egemen olduğu toplantılarda ise, her katılımcı söz sırası kendisine gelinceye kadar neyi, nasıl söyleyeceğini düşünmekle zaman geçirir. Daha sonra

sırasını neyi, nasıl söyleyeceğini düşünmekle zaman geçirir. Daha sonra sırasını atlattığı için söylenenleri dinlemektense hayal alemine dalmayı tercih eder.

Toplantılardaki zaman kayıplarının en önemli nedeni; zamana karşı duyarsızlık ve dinlemeyi bilmemekten kaynaklanmaktadır.

Toplantıya zamanında başlamak kadar, zamanında bitirmek de başkanın inisiyatifindedir. Zamanın bitirme, konunun sapmasını önlemede katılımcıları disipline eder. Fakat, tartışma çok verimli bir platforma oturmuşken başkanın toplantıyı kesmesi yarardan çok zarar getirebilecektir.

7. PERSONEL EĞİTİMİ

7.1. Üst Kademe Yöneticilerinin Eğitimi ve Duyarlılık Eğitimi Metodu

Duyarlılık eğitimi metodu, “eğitim ve geliştirme metodlarına psikolojik yaklaşım” adı altında toplanan metodlardan biridir.

Robert E. Blake ve Jane S. Mounon’un ifadelerine göre, bu program başladıktan bir yıl sonra, büyük bir petrol şirketinde, üretimin %27,4 arttığı görülmüştür. Harvard Üniversitesi psikoloji profesörlerinden David C. McClelland da, bu metod sayesinde büyük bir şirkette 16 yöneticinin başarıma güdülerinin arttığını bildirmiştir.

Duyarlılık eğitimine, T-grup, beşeri ilişkiler eğitimi, laboratuvar eğitimi, grup dinamiği laboratuvarı, sevk ve idare geliştirme laboratuvarı, hareket eğitimi gibi adlar verilmektedir.

Duyarlılık eğitimine, laboratuvar eğitimi denmesinin nedeni, grup toplantılarında hem tahlil eden ve hem de tahlil edilen niteliğinin üzerinde aynı anda toplanmasıdır.

Duyarlılık eğitimi metodu, yöneticilerin kendi kendilerini daha iyi anlamalarını sağlayan ve bu kimselerin üçüncü şahıslarla olumlu ilişkiler kurmalarına yardımcı olan bir eğitim metodudur.

Duyarlılık eğitimi metodu, kabiliyetli ve verimli yöneticileri daha randımanlı yöneticiler haline getirmektedir. Ünlü yönetim profesörü Chris Argyris’e göre, kendi kendimizi anlamadığımız sürece başkalarını anlamak mümkün olmadığı gibi, başkalarını anlamadığımız sürece kendi kendimi anlamamızda mümkün değildir.

7.1.1. Yüksek Seviyedeki Yöneticilerin ve Görevlerinin Arzettiği Özellikler

- En üst kademedeki bulunan yöneticiler küçük bir grup teşkil etmekte ve aralarındaki ilişkiler daha samimi bir esasa dayanmaktadır. Bu havayı devam ettirmek aralarındaki karşılıklı anlaşmanın devamı ile mümkündür.

- Üst kademe yöneticileri genellikle kararlarını özerk verirler.
- Üst kademe idarecilerinin yapabilecekleri hataların doğuracağı sonuçların etkiler büyüktür ve bunların giderilmesi de güçtür.
- Üst kademe yöneticileri genellikle psikolojik endişeleri olan kişileridir. Onların işgal ettikleri mevkiiler, herkesin düşündüğü gibi daima yeniliklerle dolu, heyecanlı ve enteresan değildir.
- Üst kademe yöneticilerinin başarıları ve verimlilikleri tüm işletme basamaklarında çalışanlarla olan iyi iş ilişkilerine bağlıdır.
- Üst kademelere doğru çıkıldıkça idarecilerin tolerans alanları genişler.

7.1.2. Duyarlılık Eğitimi

Duyarlılık eğitimi metodunun uygulanma süresi 4 gün ile 4 hafta arasında değişmekle beraber, genellikle pratik hayatta, bu metodun uygulanması birkaç hafta devam etmektedir. Eğitim laboratuvarı tatbikatının ilk haftasında dikkatler daha fazla eğitime katılan kişi üzerinde toplanmaktadır. Eğitim laboratuvarı uygulamasının ikinci haftasında ağırlık doğrudan eğitilen grubun tümüne kaymaktadır. Burada eğitilen grubun formasyonu ve gelişmesi bahis konusudur. Laboratuar eğitimi programının üçüncü haftasında, dikkatler, organizasyonun verimliliği ve çalışanlar üzerindeki etkinliği üzerinde toplanmaktadır.

Eğitim görececek yöneticiler, önce 50-60 kişilik grup halinde toplanarak bir oryantasyon programa katılmaktadırlar. Bundan sonra, bu grup aralarında ayrıca birtakım eğitim gruplarına ayrılmakta ve böylece duyarlılık eğitimi programına katılacak ufak birlikler ortaya çıkmaktadır. ufak grupların içindeki tartışmalarda, iştirakçilerin duygu alma seziş kabiliyetlerinin çok daha yüksek olduğu anlaşılmış bulunmaktadır.

Her bir eğitim grubunun genellikle bir tür psikolog olan profesyonel bir lideri vardır. Fakat bu lider grup üyelerine baskıda bulunmaz; o, daha fazla bir katalizör görevini görür. Bu eğitim grubu önceden kararlaştırılmış bir gündemi bulunmayan, kendi kendini yöneten ve organize edilmemiş olan bir gruptur.

Grubun organize edilmemiş olmasının şu yararları vardır;

- Gruba katılanların kuvvetli ve zayıf yönlerini tespit etmek kolaylaşır,

- Programa katılanların birbirlerine karşı duyarlılıklarını artırmaktadır.

Duyarlılık eğitiminin yararlarını şöyle sıralayabiliriz;

- Otoritenin psikolojik tehlikelerini yok eder.
- Yöneticileri, demokratik, insancıl, yumuşak, açık fikirli ve samimi liderler haline dönüştürür,
- Yöneticilerin karşılıklı olarak içlerinde gizli kalan duyguları bulup meydana çıkarır,
- Yöneticilerin yüz yüze gelmeleri birbirleri hakkında söylediklerinin su yüzüne çıkmasını sağlar,
- Tartışmaya katılan üyeler, karşılıklı ilişkiler sayesinde, korku ve yetersiz olma duygularının sadece kendilerine mahsus bir his olmadığını öğrenirler,
- Grupta ihtilafa düşmek ana hedeftir. Böylece problemler olumlu bir sonuca varır.

Psikoterapide hasta, davranışının uygun olmadığını önceden bilir ve bu davranışının olumlu yönde gelişmesini terapistten bekler. Duyarlılık eğitiminde ise, eğitime katılanlar arasındaki tartışmalar, onların davranış ve hareketlerinin değişmesini mümkün kılar.

Duyarlılık eğitiminin birtakım sakıncaları vardır. Bunlar;

- Programa katılan yöneticilerin, metodun katılığından dolayı sinir krizleri geçirdikleri olmuştur. Bu bakımdan ruhsal hayatları esasen düzensiz olan yöneticilerin programa katılmalarını önlemek yerinde bir hareket olur.
- Eğitime tabi tutulan ve programın sonunda hareket ve davranışlarında genellikle bir yumuşama görülen, düşüncelerinde de açık fikirlilik kazana bu kimselerin tekrar çalıştıkları işletmeye döndükleri zaman, programa katılmayan ve örneğin, açık fikirliliği ve insancıl davranışları benimseyen diğer yöneticilerle aralarında sürtüşmelere neden olmalarıdır. Ancak bu sakıncayı da işletmedeki diğer bütün yöneticileri programa sokma suretiyle uzun sürede yok etmek mümkün bulunmaktadır.

7.1.3. Kendi Kendini Geliştirme ve Duyarlılık Eğitimi

İşletmelerin üst seviyelerine ulaşmış kişilerin hayatları psikolojik bunalımlarla dolu bir safhaya gelmiştir. İdari faaliyetlerin en iyi şekilde idame ettirebilecekleri bir safhada

bazılarında ciddi psikolojik depresyonlar baş göstermektedir. Bunlar bir “meslek krizi” geçirmektedirler. Bu meslek krizinin nedenlerini anlatabilmek için bir üçgenden bahsetmek gerekir. Bu üçgeni meydana getiren noktalar;

- Otorite,
- Organizasyon,
- Yöneticinin kendi kendisi hakkındaki bilgileri.

Yönetici, üstünün, organizasyonun ve hatta kendisinin hakiki yapısını ve davranışlarını ele alarak hareket etmez. İşte böyle bir meslek krizine mani olmak için yöneticilere, gerek üstleri, gerek bağlı bulundukları örgüt, gerekse kendi kendileri hakkındaki bilgilerin hakiki durumlarını öğretip onları geliştirmek gerekir bunu ancak duyarlılık metodu ile sağlayabiliriz.

Gerek yöneticilerin gerekse çalıştırdıkları kişilerin meslekte devamlı başarı sağlayabilmeleri için onların psikolojik sağlık ve erginliğe erişmiş, hareketlerinde istikrarlı ve objektif düşünen kişiler olmaları gerekmektedir. Artık eğitim ve öğrenim programlarının kesin bir şekilde fert üzerinde toplanması gerektiği akıldan çıkarılmamalıdır. Özellikle, yüksek seviyedeki yöneticilerin çoğunun başarısızlıklarının idari ve teknik yetersizlikten değil de, şahsiyetlerini gereği şekilde tanıyamadan doğduğu görüşü genel bir bilgi halini almıştır. artık yönetici geliştirme programları, yöneticilerin kendi kendilerini geliştirme faaliyetlerinin tümüdür.

7.2. Üst ve Orta Kademe Yöneticilerinin Eğitimi

İşletme literatüründe eğitim ve geliştirme metodlarının çeşitli ayrımlarına rastlanmaktadır. Bunların başlıcaları;

- Ferdi ve grup eğitim ve geliştirme metodları,
- İşbaşında ve iş dışında eğitim ve geliştirme metodlarıdır.

Uygulamada en çok kullanılan ayırım şekli, işbaşında ve iş dışında eğitim metodlarıdır. İşbaşında eğitim metodları, geliştirilecek kimsenin, bir taraftan işini yaparken diğer taraftan da eğitime tabi tutulmasıdır. İş dışında eğitim metodları ise, geliştirmeye tabi tutulacak şahsı, çalıştığı işten geçici bir süre için ayırarak yetişmesi amacını gütmektedir.

7.2.1. İşbaşında Eğitim Metodları

İşbaşında eğitim ve geliştirme metodları yöneticilerin yetiştirilmesinde çok önemli bir yer işgal eder. Zira, yetenek ve beceriler, daha çok hatalar yapmak ve bunları bizzat görmek suretiyle gelişebilmektedir. Yapılan bu araştırma, işbaşında eğitim ve geliştirme metodlarının en fazla kullanıldıklarını ortaya koymuştur.

Belli başlı işbaşında eğitim ve geliştirme metodları şunlardır;

İş Rotasyonu;

Burada, yöneticiler, çeşitli makamlarda veya çeşitli yerlerde rotasyona tabi tutularak, karşılaşacakları yeni problem ve durumları çözümleme zorunluluğu ile baş başa bırakılmakta ve böylece yeteneklerinin geliştirilmesine çalışılmaktadır. İş rotasyonu sayesinde, eğitilen yönetici geniş bir bilgi ve iş tecrübesi kazanmakta ve bu şekilde idare etme potansiyeli yükselmektedir.

İş rotasyonunun en büyük yararı, yöneticilerin işletmenin tüm operasyonu ile ilgili yeni bir anlayış kazanmalarını sağlamasıdır. Ayrıca iş rotasyonuna katılan yöneticiler arasında rekabet de teşvik edilmiş olunur.

İş rotasyonunun bazı sakıncaları da bulunmaktadır. İş rotasyonuna yöneticiler sık sık tabi tutulurlarsa, kendi emirleri altında bulunan elemanların yetiştirilmesi güçlüğü ile karşılaşabilirler. Rotasyon nedeniyle uzun süreli plan yapmaktan kaçınacaklardır.

Yöneticiye yardımcı;

İdareciye yardımcı metodu işletmelerde bir eğitim aracı olarak sık sık kullanılmaktadır. Bu metoda eğitilecek yönetici, çeşitli sevk ve idare tatbikatı ile konularda nezaretçisine yardım etmekte ve böylece kendisinin işletme problemlerini bir bütün olarak görebilme yeteneğinin geliştirilmesine çalışılmaktadır.

Bu metodun sakıncaları, eğiticinin görevini yeteri şekilde ve yararlı olarak yerine getirmediği zamanlarda bahis konusudur.

Komite ve projelerde görev alma;

Birçok işletmelerde, eğitim ve geliştirme amacıyla, yöneticilere etüd etmeleri için çeşitli projeler hazırlanmaktadır. Yöneticiler de bu projeleri ya ferden veya bir komitenin üyesi olarak incelemektedirler. Bu komitelerde çalışacak yöneticiler, orta seviyedeki yöneticiler arasından liyakat esasında göre seçilirler. Komitelerde görev alan bu yöneticiler, birlikte aldıkları kararları organizasyonun üst seviyesindeki idarecilere iletmektedirler. Onlar da getirilen kararları ya kabul ya da reddetmekte veya ek incelemeler talep ederek kendilerine iade etmektedirler.

İster ferdi ister komiteler aracılığıyla olsun, bu metodun yararı büyüktür. Zira, bu metod, yöneticilere, işletme problemlerini analiz etmek ve problemler üzerinde tavsiyelerde bulunmak imkanı vermektedir. Bu metodların en önemli sakıncası ise, üst kademe idarecilerinin bu yöneticileri çalışma düzenine sevkederken koruma davranış yönetiminin benimsemelerinden doğmaktadır.

Geçici terfi;

Geçici terfi sistemi yöneticinin eğitim ve gelişme amacıyla, geçici bir süre için terfi ettirilen işte çalışması esasına dayanmaktadır. Bu sistem büyük çaptaki organizasyonlarda, sistemin uygulanacağı bölümlerde üst seviyede terfi imkanı sağlanması için bölüm başkanlarının bulunmaması gerekmektedir. Bunun tatbiki de imkansızdır, zira bölüm başkanlarının bulunmayışı tamamen tesadüfe bağlıdır. Diğer taraftan, orta ve ufak çaptaki organizasyonlar için bu sistem ideal sayılmaktadır. Bunun da nedeni, bölüm başkanı geçici olarak işten ayrıldığı zaman geçici olarak bu göreve getirilen yönetici, yapacağı işlerden sorumlu tutulabilecektir, zira işletmenin çapı buna elvermektedir.

Bu sistemden pek çok şey beklenmezse de yöneticiye yararlar saplayabilir. Fakat, hiçbir zaman bire mevki geçici olarak terfi ettirilen bir yöneticiden, işinden devamlı olarak çalışan bir idarecinin performansı beklenemez.

7.2.2. İş dışında Eēitim ve Geliştirme Metodları

Vaka metodu;

Bu metod, eēitilen yōneticiler tarafından iőletmeyle ilgili gerēek bir problem ūzerinde, ēeőtli alternatifler ileri sūrūlerek bunların analizini ve tartıőmasını ifade etmektedir.

Vaka metodundan beklenen, vakanın nihai ēōzūmū olmadıēından, yōneticilerin katıldıēı tartıőmanın belirli bir noktada toplanması gereēi yoktur. Aksine, bu metoda, karar vermek iēin, būtūn alternatiflerin ve imkanların ortaya konulması zorunludur. Bu metod, ūzellikle yōneticilerin analiz etme yeteneklerini geliőtirmeye yardımcı olur.

Vaka metodunun en būyūk yararı, yōneticileri ēalıőma hayatlarında aktif hale getirebilme olanaēına sahip kılarak onların kendilerine karőtı olan gūven duygusunu yaratabilmektir.

Bu metodun en būyūk sakıncası ise, fazla vakit almasından ve program yūrūtecek yetenekli nezaretēileri bulma gūēlūēünden doēmaktadır.

Anlatma metodu;

Anlatma klasik bir eēitim metodudur. Bu metodun hedefi belirli bilgilerin eēitilenlere aktarılmasından baőka bir őey deēildir. Bu metodun baőarısı geniő ūlēūde, anlatanın ifade etme ve konuyu ilginē hale getirme kabiliyetine baēlıdır. Orta ve ūst dūzeydeki yōneticilere hitap halinde, anlatılacak konuların ēok iyi seēilmiş olması gerekmektedir.

Grup tartıőmaları metodu;

Bu metod, eēitilen kimselerin genel bilgilerini artırmak, işletme iēindeki ve dışındaki davranışlarını geliştirmek ve problem ēōzme yeteneklerini geliştirmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu metodun anlatma metodundan aēık farkı, burada eēitilen yōneticilerin bir tartışma lideri nezaretinden, toplantılarda aktif bir yer almalarıdır.

Grup tartıőmaları metodunun būtūn őekillerinde bir liderin varlıēını gōrmekteyiz. Bu lider, program baőlamadan ūnce, tartıőmanın ūnceden kararlaőtırılmış bir hedefe yōnelmesi iēin bir

gündem hazırlar. Tartışmanın sonunda da genellikle tartışılan konuların kısa bir özetini yapar. Liderin diğer bir önemli görevi de, programa katılanlara eşit konuşma süresi sağlamak ve uzun konuşmak isteyenlerle kendini daha üstün seviyede görerek topluluğa hakim olmak isteyenlere engel olmaktır.

Rol oynama metodu;

Rol oynama metodu, eğitim ve geliştirme programlarına katılanlara gerçek hayattan örnekler vererek ve onlara problemleri bizzat canlandırarak tatbiki bir şekilde öğretme imkanı sağlayan eğitim metodudur. Bu metod, eğitim ve geliştirme psikolojik yaklaşımı adı altında toplanan metodlardan biridir. Bu metod, kişilerle temas etmek suretiyle beşeri ilişki kurma maharetinin geliştirilmesini sağlar ve başkalarının hissi davranışları ve düşüncelerine karşı olan anlayışımızı da geliştirir.

7.3. Alt Kademe Yöneticilerinin Eğitim Metodları

Alt kademe yöneticileri, sanayi organizasyonlar için ilk nezaret kademesinde çalışanlardır ki onlar da ustabaşı seviyesinde bulunan kimselerdir. Bankalar, reklam şirketleri, turizm alanında faaliyette bulunup hizmet üreten organizasyonlarda tabiatıyla durum değişiktir. Bu organizasyonlarda alt kademe yöneticiler şef veya şef yardımcısı seviyesinde bulunanlardır.

Özel okuma parçaları;

Alt kademe yöneticilerinin eğitiminde sık sık kullanılan bir metoddur. Nezaretçilerin davranışlarının değişmesini sağlayan ve bililerini artıran bu sistem ufak hacimdeki okuma parçaları ile uzun, zor okuma parçalarının okunup anlaşılmasına dayanmaktadır. Araştırma, teorik ve pratik bilgiler ancak okuma parçalarının uygulanması ile elde edilir.

Karşılıklı yazışma kursları;

Karşılıklı yazışma kursları metodu, eğitilen kişi tarafından incelenen yazılı materyale dayanmaktadır. Belirli bir süre içinde bitmesi gereken bu materyal muhtelif derslere ayrılmaktadır. Eğitici, yazılı bu materyale atfen bir rapor hazırlamalıdır. .bu raporlar okunup derecelendirilir ve kritik edilir. Bilahare raporlar yeniden eğitilenlere teslim edilir.

Programlanmış öğretim;

Programlanmış öğretim tekniği son yıllarda geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu metod, bir eğiticinin en önemli gayesinin öğrencilerin davranışlarında görülebilir bir değişiklik meydana getirmek olduğu fikrine dayanmaktadır.

Metodun en önemli unsuru etki veya uyarıcı adı verilen davranışlarda değişiklik yapan veya değişik bir davranışa zorlayan faktördür. Bu etki herhangi bir olay, herhangi bir şart veya çevre olabilir. İşte, bu öğretim metodunda da etki görevini gören belirli kelime veya cümleler kullanılmakta, bu cümleler öğrenen kişinin belirli bir şekilde hareket etmesini, davranışta bulunmasını veya cevap vermesini gerektirecek şekilde kullanılmaktadır.

Sınıfta Eğitim;

Sınıfta eğitim iş dışında eğitim metodlarından en önemlisini teşkil eder. Bu yetişme şekli şirket içinde veya dışında olabilir.

Sınıfta eğitimin ana amacı, alt kademe yöneticilerinin davranışlarında bir değişikliğin sağlanmasıdır. Böylelikle, organizasyonlarda kazalar önlenir, işçi devir oranı azalır, karlılık yükselir, kalite gelişir ve çalışanların morali artar.

Alt kademe yöneticisinin eğitiminde yer problemi de önemlidir. Eğitilenler için alet ve edevatın bulunduğu rahat bir yer en uygun ortamdır. Eğer, şirketin içinde bunu temin edebiliyorsak bu en idealdir. Genellikle kabul edilen bir görüşe göre, sınıfta eğitilenlerin sayısı otuzu aşmamalıdır.

Sınıfta eğitim çeşitleri şunlardır;

- Konferans,
- Rehberli tartışma,

- Filmler,
- Vaka tartiőması,
- Araőtırmalı vaka alıőması ,
- Rol oynama,

7.4. Düz İşçilere Uygulanan Başlıca Eğitim Metodları

7.4.1. İşbaşında Eğitim Metodları

Bu metodlar genellikle nezaretçilerin en çok kullandıkları sistemdir. Bu metodların uygulandığı yer işçilerin çalışma alanlarıdır. Bu metodları eğitici ile eğitilene yüz yüze getirmektedir.

Amir nezaretinde eğitim;

Yetiőtirme ile ilgili olarak en çok kullanılan metodlardan birisidir. Metodun dayandığı felsefe yaparak öğrenmenin en iyi yol olduğu ve bir kişiyi en iyi eğitecek olanın en yakın amir olduğu fikridir.

Amir tarafından yol gösterme;

Amir tarafından yol gösterme, bir fert veya bir grupla ilgili olarak, bir problemin ıslahı, çözümü ve daha iyi çözümü amacına yönelmiş bulunan ve astın işi ile ilgili program ve ayarlamaları kapsayan özel bir gayreti ifade etmektedir.

Yetki devri ve merkezkaç idare;

Bir işletmede, personelin yetiőtmesine tesir eden en önemli husus, onların karar verebilme hususunda sahip oldukları imkanlardır. Amirin astlarına yetki devretmesi, onların yetiőtmelerini sağlayan önemli bir usuldür. Bu suretle ast, düşünme, karar verme yeteneklerini geliőtirebilecektir.

İdareciye yardımcı;

Yetiştirilmesi ve eğitilmesi arzu edilen fert, idareciye yardımcı tayin edilerek idarecinin araştırma ve taktiklerine yardım eder, çeşitli muhaberatını tanzim eder, temaslarında hazır bulunur. Böylece o mevkiin tatbikatını görerek, problemlerin neler olduğunu, bunların nasıl çözümlendiğı gibi hususlarda yetişmiş olur.

İş rotasyonu;

İş rotasyonu, bir kişinin yetiştirilmek amacıyla, planlı bir şekilde çeşitli ilerde çalıştırılmasını, böylece bu çeşitli işlerle ilgili tecrübe ve yetenek kazanmasını ifade eder.

7.4.2. İşyeri Okulu Yoluyla Eğitim

Nezaretçiler, mavi yakalı işçilerin bu tip eğitime tabi tutmak için geçici olarak görevlendirilmektedirler. Bu metoda, eğitim mıntıkası fiziksel olarak üretim mıntıkasından ayrılmıştır. Üretim mıntıkasının böylece ayrılmasının birtakım yararları vardır. Bunlar;

- Üretim aksamaz,
- Kaza ihtimali azalır,
- Üretim vasıtalarının zarar görmesi ihtimali en aza iner.

En önemli sakıncası ise, eğitime tabi tutulan kişiler, üretim mıntıkasının hakiki atmosferinden uzak kalmalarıdır.

7.4.3. Eğitilene Yardımcı Metodu

Arkadaş sistemi diye anılan bu metod birçok hallerde çok etkin bulunmaktadır. Burada, tecrübeli eğitici, eğitilene iş veya şirket hakkında her şeyi öğretmekle sorumludur. Birçok hallerde, adı geçen eğitim programı için belli bir süre yoktur. Eğiten eğitilen kişilerin yetişkinliklerine dair bir kanaat beslediğı zaman, bu kişiler görevleri başına gönderilmektedirler.

7.4.4. Çıraklık Eğitimi

Bu eğitim sisteminde, seçilen işçilere işbaşında eğitim ve sınıf eğitimi bir arada kullanılmaktadır. Bu şekilde, çırak sınıfta öğrendiğinin hemen uygulamaya dkebilmektedir. Çırak, işletmede tam gün çalışan işçilerin aldığı ücretin, örneğin, yarısına razı olduğunu ve buna karşılık kendisinin belirli bir süre eğitime tabi tutulmasını ister. Bu bir nevi işletme ile çırak arasındaki yarara dayanan bir deđiŐ tokuŐ sayılabilir. Birçok hallerde ıraklık hükümleri ile ilgili şartlar toplu  zleŐmelerde yer almaktadır. Bu eğitim programında nezaretileri, sistemin işbaşında eğitim kısmından tamamen sorumlu bulunmaktadırlar.