

1) Yönetim ve İşletme Yönetimi

Yönetim faaliyeti insanın varolması ile birlikte ortaya çıkan bir olgudur. İki insan ortak bir amaç etrafında, çalışmalarını organize etmesiyle yönetim söz konusu olmuş olabilir. Başka bir deyişle, yönetim insanların tek tek gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmek için yürütülen grup faaliyetleridir. Birden fazla insanın beden ve zihin güçlerini birleştirerek çalışmalarını gerektiren bu faaliyetin belli bir düzen ve güven ortamında sürdürülebilmesi bir kısım kurallara uymasını gerekli kılar.

Amaçların etkin ve verimli biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyonu sağlamaya yönelik faaliyetlerden meydana gelen yönetim uygulamaları toplumsal yaşamla birlikte ortaya çıkmıştır¹

Modern yönetim, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için insanların örgütlenmesi ve bu amaca doğru işbirliğinin sağlanması ,iş ve çabalarını kapsamaktadır. Yönetim faaliyetinden bahsedebilmek için birden çok insanın bulunması gerekmektedir. Bu kişiler arasında işbirliği bulunmalıdır. Söz konusu bu çabalar bir örgüt çatısı altında yürütülmelidir. Yönetim sosyal bir niteliğe sahip olup iş birliği ve koordinasyon sürecini de gerektirmektedir.

Yönetim, aniden gerçekleşen ve bir kez gerçekleşmekle ortadan kalkan bir olgu değildir. Yönetim, çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasından geçerek yönetilenlere ulaşan, çok amaçlı işlemlere bağlı karmaşık bir süreçtir. Belirlenen amacın gerçekleştirilebilmesi için bu süreç içerisinde öncelikle yapılacak işler belli bir plan ve programa bağlıdır. Sahip olunan maddi imkanlarla insan gücünün en verimli şekilde birleştirilebilmesi için çeşitli kademelerde görev yapanlar, işin amaçlarına uygun biçimde eğitilir ve yönlendirilir.

İnsanları çoğalması ihtiyaçların çeşitlenmesi ve buna benzer gelişmeler çok sayıda insanı ve bu insanların ilişkilerini düzenleyecek yönetim birimleri ve örgütlerin kurulmasını zorunlu kılmıştır. Gelişmeler ışığında yönetim işlevinin önce ailede başladığı, sonra kabilelerde geliştiği ve daha sonra da siyasal kurumlarda uygulandığı söylenebilir.

İşletme yönetimi ise, işletmelerin ortaya çıkmasıyla söz konusu olmuştur. Bugünkü anlamda moderne işletmelerin ortaya çıkışının, sanayi devrimiyle birlikte olduğu söylenebilir. Sanayi devriminden önce insanlar, hayatlarını devam ettirmek için çalışıyorlardı. Sanayi devriminden sonra üretim makineleşmeye başladı ve gelişmiş teknolojinin de yardımıyla çok sayıda işçinin çalıştığı tüm topluma yetecek kadar kitle üretiminin yapılabilirdiği fabrika sistemleri meydana geldi. Böylece sanayi devriminden

¹ Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, 3.Baskı, İşletme Fakültesi Yayın no: 257, Avcıol Basım Yayın, 1993, S. 5

organizasyonların sayı ve büyüklükleri artmış, bünyeleri karmaşıklaşmış ve faaliyet alanları çeşitlenmiştir.

Yönetim ve işletme yönetimi kavramlarını birbirinden ayıran iki farklılık vardır. İşletme yönetimini farklı kılan birinci kriter ortak amacın iktisadi olmasıdır. Ortak bir değer olarak iktisadi fayda üretme ve kazanç sağlama amacının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilebilmesi için, iş birliği yapmış insan grubunun faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesiyle ilgili tüm çabalar, işletme yönetimin konusunu oluşturur.

Ayrıca işletme yönetimle işletme yönetiminin birbirinden farklı olduğu bir diğer husus ise, yönetimin sosyo-teknik bir niteliğe sahip olmasıdır. Yönetim sosyal bir bilim dalıdır ve dolayısı ile bir insan grubunun ortak amaca yönelik çalışmalarını kapsar. İşletme yönetiminin, sosyal niteliği yanında üretim süreci ve teknoloji kullanma zorunluluğu sebebiyle teknik bir kapsama da sahiptir.

Yönetim, her şeyden önce bir iş ve faaliyet sürecidir. Süreç niteliği, yönetimin en belirgin özelliğidir. Yönetim süreci, işletme ve örgütlerde, eğitim ve sağlık kurumlarında, derneklerde, vakıflarda, sendikalarda, siyasi partilerde, dini, askeri ve diğer her türlü kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanan ortak bir faaliyettir²

Buraya kadar yapılan açıklamalardan anlaşılacağı gibi yönetim biliminin çok geniş bir uygulama alanı ve farklı boyutları vardır. Farklı disiplinlerin yaptığı tanımlar ve yönetim düşüncesinin evrimi, yönetime neyin konu olduğu bir kenara bırakılırsa yönetimi kabaca "başkaları aracılığı ile iş görmek" olarak tanımlamak mümkündür. Daha geniş bir tanım vermek gerekirse; yönetim, kar amacı güden veya gütmeyen bir örgütün, amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşması için planlama, örgütlenme, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini yerine getirmesidir³

2) İşletmenin Fonksiyonları

Bir işletmede çok farklı nitelikte faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Mal veya hizmetin tüketiciye ulaşmasına kadar geçen sürede yerine getirilmesi gereken faaliyetler oldukça çeşitlidir. Bu faaliyetler işletmenin içinde bulunduğu sektöre göre farklılık göstermekte, işletmenin büyüklüğüne göre bağımsız departmanlar halinde gruplandırılmakta veya gruplandırılmamaktadır.

Genel anlamda bir işletmede gerçekleştirilebilecek farklı nitelikteki faaliyetler (fonksiyonlar) şöyle belirtilebilir.

² Ömer Dinçer-Yahya Fidan, İşletme Yönetimine Giriş, 4.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.19-20

³ İsmet Mucuk, Modern İşletmecilik, 9.Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998, S.1

- Üretim
- Pazarlama
- Finansman
- İnsan Kaynakları
- Muhasebe
- Ar-ge
- Halkla İlişkiler
- Yönetim

Daha önce de belirtildiği gibi bu fonksiyonların hepsi her işletme tarafından yerine getirilmeyebilir. Örneğin ticaret sektöründe çalışan toptancı ve perakendeci işletmeler herhangi bir üretim yapamamakta, üretici işletmeler tarafından yerine getirilmesidir.

Genel manada bir işletme üretim faktörlerini ele geçirir, üretimi gerçekleştirir ve bunun sonucunda ortaya çıkan malları ihtiyaç duyan kişi ve kurumlara sunar.

3) Bir Süreç Olarak Yönetim

Ortak amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, işbirliği yapmış insan grubunun faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesiyle ilgili tüm çabalar yönetim sürecini oluşturmaktadır⁴

Yönetim çok boyutlu bir kavram niteliği taşır. Yönetim hem sanat hem bir bilim hem de evrensel bir süreçtir. Yönetimin farklı boyutları kavramın farklı şekillerde algılanıp tanımlanmasına neden olmaktadır. Yönetim denildiği zaman bazen bir süreç, bazen bu süreci oluşturan kişi veya gruplar bazen de belirli bir bilgi topluluğu ile bunun karar verme ve liderlik sürecinde kullanılması anlaşılmaktadır⁵

4) Girişimci ve Yönetici

Girişimci ya da diğer adıyla müteşebbis üretim faktörlerini (emek, doğa, sermaye, bilgi) başkalarının ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetler üretme amacıyla ele geçirerek birleştiren, kar amacı güden ve riske katlanan kişiye denir.

Yönetici ise kar ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerini ele geçirerek mal veya hizmet üretimi için yöneten ve bunun sonucunda bir ücret elde eden kişidir. Yönetici emrine verilmiş olan maddi ve beşeri nitelikteki üretim faktörlerini verimli biçimde kullanmakta sorumludur.

⁴ Ömer Dinçer-Yahya Fidan, İşletme Yönetimine Giriş, 4.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.21

⁵ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 7.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, S.11

Girişimci ile yönetici farklı kişiler olabileceği gibi aynı kişide olabilir. Belirli bir büyüklüğü aşamayan örgütlerde yönetim çoğu kez sahip-yönetici tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu kişi hem işletmenin sermayesini sermayesini koymakta hem de kaynakların etkin verimli şekilde yönetilmesine çalışmaktadır. İşletmelerin büyümesiyle birlikte girişimci tüm işleri tek başına planlayıp yürütmekte güçlük çekmeye başlar. Yönetim görevlerini kısmen veya tamamen profesyonel yöneticilere devretmek durumunda kalır. Profesyonel yöneticilere devretmek durumunda kalır. Profesyonel yönetici "uzmanlık ve yetenek" esasına göre seçilen kişileri tanımlamak için kullanılır.

Yöneticinin rolü günümüzde farklılaşmış bir şekilde ön plana çıkmaktadır. Girişimcilik ruhuna sahip olma, astları motive edebilme; koçluk destekleyicilik, mentor' luk mümkün kıcılık, kolaylaştırıcılık vbg rolleri üstlenme ⁶, rekabetçi yöneticilerden beklentileri arasında yer alır.

5) Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yetkinlikler

Yöneticilerin sahip olması gereken yetkinlikleri sıralayacak olursak aşağıdaki hususlar önem kazanacaktır ⁷

- İletişim kurma (etkin dinleme ve konuşma, empati , hoşgörü, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim araçlarını uygun biçimde kullanma, arabuluculuk yapma vbg)
- Planlama ve idare etme (bilgiyi elde etme, analiz etme, ve problem çözümlemede kullanma, proje planlaması ve örgütlemesi, zaman yönetimi, bütçeleme ve finansal yönetim)
- Takım çalışması (çalışanları güçlendirme, takımlar oluşturma, takım dinamiklerinin etkin yönetimi)
- Stratejik hareket (sektörün tanınması, örgütün tanınması, uygun stratejilerin belirlenmesi)
- Küresel düşünme (dünyadaki genel eğilimlerin farkında olma)
- Kendi kendini yönetme (iş ahlakı, iş ve çalışma hayatı arasında bir denge kurulması, kendinin farkında olma ve sürekli gelişime açık olma, risk alabilme, hatalardan öğrenme)

Yöneticilerin çevresinin yeni beklentilere cevap verme konusunda ihtiyaç duydukları yetkinlikleri geliştirmede bir takım engellerle karşılaşmaları olasıdır. Bu problemler şöyle belirtilebilir ⁸

- Geleneksel toplum ve aile yapısının sınırlamaları
- Yaratıcılığı desteklemeyen bir eğitim sistemi

Yöneticilerin kendilerinin beklenen yeni rolleri (koçluk, destekleyicilik yerine getirebilmeleri çalışanların da böyle bir ortamı kötüye

⁶ Don Hellriegel, Susan E.Jackson, John W. Slocum, Jr, Management.8th Edition, South-Western College Publishing, Ohio, 1999, s.6

⁷ Tamer Koçel a.g.e, s.19

⁸ Binali Doğan, İbrahim Anıl, Stratejik Davranışların Oluşum Süreçleri, T.C Marmara Üniv. İstatistik ve Kantitatif Araştırmalar Merkezi Yayın No 92/3, İstanbul, 1992, s.141

kullanmamaları uygun bir toplum kültürü ve aileden gelmeleri halinde kolaylaşmaktadır.

Ezberci ,analitik düşünme alışkanlığı kazandırmaktan uzak bir eğitim sistemi çağımızın gereklerini karşılamamaktadır. Ezberledikleri bilgileri nerede ve nasıl kullanacağını öğrenemeyen bireyler içinde yer aldıkları örgütü de daha ileri boyutlara taşıyamamaktadır. Araştırma ve algılama becerilerinin arttırılması günümüz yöneticileri ve çalışanları açısından giderek daha da önem kazanmaktadır ⁹

6) Yönetim Kademeleri

Yönetim kademeleri genel olarak üç gruba ayrılarak incelenebilir.

- Tepe yönetimi (üst kademe yönetimi)
- Orta kademe yönetimi
- Alt kademe yönetimi

Yönetimsel faaliyetler farklı düzeylerde yer alan yöneticiler tarafından gerçekleştirilmekte, bu şekilde bir yönetim hiyerarşisi doğmaktadır. Kuşkusuz bir işletme herhangi bir yönetimsel faaliyeti gerçekleştirmeyen çalışanlar da mevcuttur. Bu kişiler bir yönetimsel faaliyeti gerçekleştirmeyen çalışanlarda bulunmaktadır. Bu kişiler örgüt piramit örgüt piramidinin tabanında yer almaktadır. Tepe, orta, alt kademe yöneticiler ve yönetici olmayan personel aşağıda gösterilmektedir.

- Tepe Yöneticiler
- Orta kademe yöneticiler
- Alt kademe yöneticiler
- Yönetici olmayan çalışanlar

Bir işletme yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, genel müdür ve yardımcıları, genel koordinatörleri o işletmenin tepe yönetimini oluşturur. Bölüm müdürleri, daire başkanları, şube yöneticileri idare amirleri ise orta kademe yöneticilerdir. İşletmenin alt kademe yöneticileri şefler, amirler, nezaretçiler, ustabaşılar, baş kalfalar vbg unvanlara sahiptirler ¹⁰

⁹ Erol Sayın, 2000'li Yıllarda Küreselleşme ve Bilgi Çağının Türkiye'de İşletmecilik Eğitimine Etkileri, 6.Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F, Antalya, 1998, s.10

¹⁰ İsmet Mucuk a.g.e s.142