

YÖNELTME

Yöneltme Anlamı Ve İşlevi

Yöneltme veya yürütme yönetim fonksiyonunun üçüncü aşamasını oluşturur. Zira yönetim sürecinde planlama örgütleme eylemlerinden sonra kurulan örgütün faaliyete geçirilmesine sıra gelir. İşte bu işi yerine getirecek yönetim fonksiyonu yöneltme veya yürütmedir.

Yöneltme :mevcut kaynakları akılcı ve etkin biçimde kullanarak örgütlenmiş yapıyı önceden belirlenen amaçlara yönlendirme işlevidir.

Yöneltme işlevi planlara göre bir örgütü yürüten yöneltsel bir çalışmadır. Yöneltme çalışması bir pilotun uçağı havaalanına veya kaptanın gemiyi limana götürmesi gibidir.

Yöneltme işlevinin iyi bir biçimde yerine getirilmesi geniş ölçüde emirlerin niteliğine bağlıdır. Emrin ve emir-kumanda işlevinin demokratik yada otokratik olması geniş ölçüde toplumun sosyal ve kültürel yapısı ile ilgilidir. Bu emirler yazılı yada sözlü olabilirler.

İşletmede iyi bir yöneltme sisteminin gerçekleştirilmesi verimli bir bağ ve iletişim mekanizmasının kurulmasına sıkı sıkıya bağlıdır. Yöneltme, özü bakımından, tek yanlı ve yukarıdan aşağıya doğru işleyen bir işlevdir. Emirler üstten gelir astların üstlere emretmesi söz konusu değildir. Ancak örgütün üst düzeyinde bulunanların etkili kararlar alabilmeleri ve etkin emirler verebilmeleri için alt kademelerden yukarıya doğru birçok bilgilere veya verilere gereksinimleri olacaktır. Bunu da etkin bir iletişim sistemi sağlayacaktır.

Yöneltme İşlevinde Temel İlkeler

Yöneltme işlevinde yöneticiler tarafından yerine getirilmesi gereken bir takım ilkeler vardır.

Bu ilkelerden iki tanesi ön planda yer almaktadır.

1) Amaçların Uyumlaştırılması:

Bireylerin işten ve işletmeden beklentileri ile işletmenin belirlediği amaçların birbiriyle uyumlaştırılması işyeri atmosferinin de olumlu olması için önemli bir etkindir.

2) Kumanda Birliği İlkesi :

Bu ilke her iş görenin ancak bir amirden emir almasının uygun olacağını belirler. Bir yönetici kontrolü altında çalışan yardımcıları ve iş görenleri herkesten iyi tanıdığı için onlardan en yüksek verimi nasıl elde edebileceğini yine en iyi o bilecektir. Bu koşullar altında uygulayacağı yönetim teknikleri ise tek amirin seçmesinde daha iyidir. Ayrıca amirin öngördüğü güdüleme ve teşvik sistemine astların karşılık vermelerinde doğrudan kumanda ilişkisinin olumlu rolü vardır.

3) İşe Alıştırma (Oryantasyon) :

İşe alıştırma yapılacak işin hangi teknik koşullar içinde gerçekleştirileceğini kimlerden emir alacağı ve işyerinde görülmekte olan faaliyetlerin hangi temel hedefler doğrultusunda sürdürüldüğü yolunda bilgilerin sistemli bir biçimde yeni iş görene 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 sürdürülmesi amacıyla devamlılık arz eder.

ETKİN BİR YÖNELTME SİSTEMİNİN KOŞULLARI

Örgütte etkin bir yönettme sistemi kurabilmek için yöneticilerin dikkat etmesi gereken başlıca kurallar şunlardır:

- 1) İşletmede “takım (ekip) çalışması ruhu” yaratılmalıdır.
- 2) Yönetici, emrinde çalışan personeli (astları) yakından iyice tanımalıdır.
- 3) Görev ve sorumlulukları yüklenecek nitelikte olmayan kişilere işletmede yer verilmemelidir.
- 4) Yönetici iş görenler ile işletme arasındaki ilişkileri yakından tanımalı ve işlemelidir.
- 5) Yönetici davranışları ve kişiliği ile astlara örnek olmalıdır.
- 6) İş görenler sürekli denetim ve kontrol altında tutulmalıdır.
- 7) Yönetici yardımcılarıyla sık sık toplantılar yapmalı ve onlardan yazılı veya sözlü raporlar almalıdır.
- 8) Yönetici ayrıntılar içinde boğulmamaya dikkat etmelidir.
- 9) Yönetici iş görenlerde birlik, beraberlik, girişim, özveri (fedakarlık) ve çalışma ruhunu geliştirmeye ve canlı tutmaya çalışmalıdır.
- 10) Astlara yetenek ve becerilerine göre görev mevki yetki ve sorumluluk verilmeli; yetki ve sorumluluğun eşitliği ilkesi korumaya çalışmalıdır.
- 11) İşletmede, iyi bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurulmalıdır.
- 12) Astlara yanılma hakkı payı tanımalı rehberlik edilmeli ve tecrübe kazanmalarına yardımcı olunmalıdır.

YÖNELTMENİN UNSURLARI

1) OTORİTE

Kabul görmüş bir tanımlaması bulunmamasına rağmen çoğunluğa kendi kararlarını, değer yargısını benimseten yapmayacaklarını yapıp, yapacaklarını yaptırmayan güçtür.

İşletmelerin büyüklükleri ile üretim niteliğine bağlı olarak çeşitli otorite biçimlerini görmek mümkündür. Bunlar;

a) Otokratik Otorite:

Bu yönetim biçiminde yönetici ayrıntılı ve kesin emirler verir. Emirlerin uygulanacağı en küçük ayrıntılara kadar belirtir ve emrin uygulanmasını yakından denetler.

Sakıncaları

- Astların işlerine olan ilgilerinin azalması, karar verme yeteneklerinin körelmesi, katkılarından yararlanılmaması.
- İşletme için son derece yararlı olabilecek elemanların kendilerinin ilerleme olanaklarının olmadığını düşünerek kısa sayılabilecek sürelerde işten ayrılmaları.
- Ürüne dönük olması nedeniyle insan unsurunu dışladığından, çalışanların işlerine yabancılaşması ve örgüt-birey bütünlüğünün sağlanması.

Yararları:

- Kararların son derece hızlı alınması,
- Sorunlar üzerinde düşünüp çözüm yolları aramaktan hoşlanmayan astların rahat çalışmalarının sağlanması,
- Yöneticinin yüksek öğrenimine ve deneyimli olmasının yaratacağı sakıncaları kısmen ortadan kaldırması,
- Kargaşalığa yol açabilecek durumların ortaya çıkmasını önlemesi,
- İşin tanımlanması mümkünse ve o işle ilgili standartlar belirlenmişse verimliliği artırır.

b) Danışmacı Otorite:

Danışmacı yönetim herhangi bir sorunun çözümünde amirin astların fikrini alması esasına dayanır. Danışmacı yönetimin başarısını amirin astına karşı tutumuyla yakından ilgilidir. Danışma sırasında astlarına karşı son derece samimi davranmalı ve onların fikirlerine önem verdiğini fikirlerini rahatlıkla astlar tarafından

eleştirilebileceğini ve bu eleştirilerin karar almada dikkate alınacağını hissettirilmelidir.

Yararları:

- Danışma sonucunda alınan kararların yerine getirilmesinde emir, astlar üzerinde bir emir etkisi yaratmaz. Çünkü ast verilen kararlarda kendisinin de bir payı olduğunu bilir ve amiriyle daha rahat bir işbirliğine girer.
- Danışmacı yönetimin bir başka yararı, yeni yöneticilerin yetiştirilmelerine yardımcı olmaktadır.

Sakıncaları:

- Ast amirin kendi başına karar verme yeteneğine sahip olmadığı kanısına kapılabilir.
- Danışma sırasında birbirine zıt yada aynı paralelde birçok görüş ileri sürülür.
- Gerekli gereksiz her konuda uygulanmasıyla astların kendilerine danışılmadan herhangi bir kararın alınmasının mümkün olmadığı duygusuna kapılmaları, kendilerine danışılmadan alınan kararların gereklerinin yerine getirilmesinde isteksiz davranmalarıdır.
- Yöneticinin danışma yönetimini çok sık ve yanlış bir biçimde kullanmasıyla astlar kararda kendilerinin de paylarının olduğunu düşünerek uygulamada bazı değişiklikler yapmayı da kendilerinde bir hak olarak görmeye başlayabilirler.

Danışmayı Zorlaştıran Hususlar:

- Zaman alıcı olmasından dolayı gecikmesinde sakınca bulunan durumlarda danışma yöntemini uygulamak olanaksızdır.
- Danışma yapılacak astın yeteneklerinin sınırlı olması.
- Astın çıkarlarını zedeleyen durumlarda danışma yöntemi uygulanamaz.

c) Serbest Yönetim Yöntemi :

Bu yöntemde amaç astların kişisel düşünce ve yaratıcı yeteneklerini geliştirmek ve bunu işletmenin yönetiminde daha etkin kılmaktır.

Bu amaca ulaşmak için üst asta görevini genel ilkeler halinde verir. Çünkü görevin niteliğinin ve nasıl yerine getirileceğinin ast tarafından doğru olarak anlaşılacağı üst tarafından bilinir. Bu yöntemde emirlerin ayrıntıyı değil genel ilkeler halinde verilme nedeni budur.

d) Katılımcı Yönetim Yöntemi :

Yöneltilmede kullanılan diğer otorite türlerinin tümü emeğin verimliliğini arttırmayı amaçlıyordu. Öte yandan gelişen insan unsurunun ön plana çıkması ile örgütün amaç doğrultusunda yönlendirilmesi için uygulanan motivasyon aygıtlarının yetersizliği yeni gelişmeleri zorluyordu. Grup davranışlarının da yönlendirilmesi dolayısıyla hem verimliliği

yani ürün, hem de insana esas olan bir yöntem gerekiyordu. Bu da yönetilenlerin bu yöneltmede katkılarının sağlanması yani “Katılmalı Yönetim” dir.

Yararları :

- Yönetilenler itaat ettikleri kararların kendileri tarafından oluşturulduğuna inanırlarsa uygulamaya özen gösterecektir.
- Grubun yönlendirilmesi esas alınınca bireyler de ait oldukları grup içinde hareket ettiklerinden uğraşı alanı daralacak ve dolayısıyla yönlendirme kolaylaşacaktır.
- Kararlara katılma suretiyle yöneltme ve örgüt hakkında daha çok bilgi sahibi olacaklar ve bu da yöneltme konusunda yetişmelerine olanak sağlayacaktır.
- Birey-örgüt bütünleşmesini sağlayacak moral-dolum vb.. etkenlerle verimliliğin ve etkinliğin artmasını sağlayacaktır.
- Astların ve çalışanların kararlara aktif biçimde katılması sağlanırsa katkıları en üst düzeyde sağlanacaktır.

Sakıncaları :

- Yönetilenler kendileri ile ilgili kararları etkileme olanağına sahip olacaktır.
- Sendikaların güç sözleşmesi sonucunu yaratabileceğinden çok önemli bir denge kurumu olan sendikal hareket zayıflayacaktır.
- Yöneticilerin amacı ile yönetilenlerin amacının uyumlaştırılması güç olduğuna göre sürekli yeni denge arayışları gerekecektir.

2) HİYERARŞİ :

Üst bir üstüne karşı astı gibi sorumlu Ast ise kendi astları karşısında üstü gibi yetkili ve yaptırım gücüne sahiptir. Yukarıya doğru daralan bu ilişkiler bütünlüğüne **Hiyerarşi** denir. Hiyerarşinin işleyişi üst alttan kabul alanı içindeki emirlerini benimseyip uygulamasını isteme hakkına sahiptir ve bu doğrultuda yaptırım kullanabilir. Ast ise aldığı emirlerin eleştiri ve incelemesini yapmaksızın bildirildiği biçimde yapmakla sorumludur.

3) YETKİ :

Kendi evrimi içinde gelişen otoritenin kademeleşmesi ile hiyerarşik yapısı belirlenen büyük organizasyonlardan en küçük tek işçisi bulunan atölye düzeyindeki işletmelere kadar üstlerin astlara emir verebilmesi, yöneltmesiyle ilgili otorite kullanma hakkına **Yetki** denir.

Yetki kaynaklarına göre yetki ve örgüt içinde kullanım biçimlerine göre yetki almak üzere ikiye ayrılır.

a) Kaynaklarına Göre Yetki :

Yetkiyi astlardan bazı şeylerin yapılmasını veya yapılmamasını istemek ve yaptıklarını sürekli yönetip ilgili otorite kullanma hakkı olarak tanıdığımızı göre otoritenin kaynağı yetkinin de kaynağı olacaktır. Max Weber'e göre otorite kaynakları;

- **Geleneksel Yetki**: Tüm zamanlar için geçerli geleneklerin kutsallığına belirleyiciliğine olan doğal inançtan alır.
- **Rasyonel Yetki**: Yöneticiye bulunduğu statünün verdiği güçtür.
- **Karizmatik Yetki**: Kişisel üstünlükler ve güven duygusuyla kazanılan yetkidir.

b) Örgüt İlişkisine Göre Yetki:

Örgüt ilişkisine göre yetki üçe ayrılır.

- **Komuta Yetkisi**: Tepe yöneticisinde toplanıp, örgüt yapısına göre yatay ve dikey olarak astlara dağıtılan ve kaynağını yöneltme yetkisinden alan yetki türüdür.
-
- **Kurmay Yetki**: Her türlü organizasyonda komuta görevini yerine getirmekle sorumlu olanlara danışmanlık görevi yapanların kullandıkları yetki türüdür.
-
- **Fonksiyonel Yetki**: Bu bölüm yöneticisi kendi bölümü için komuta yetkisine sahiptir. Bu bölüm yöneticisine kendi bilgi ve uzmanlık alanına dayanan diğer bir işletme bölümü görevlisine komuta yetkisi kullanma hakkı verilirse bu yöneticinin diğer bölümde kullandığı bu yetkiye **Fonksiyonel Yetki** denir.

Yetki Devri: Yönetimde birden fazla kişinin görev alması yetki devri olgusunun başlangıcıdır. İş bölümünün gelişmesi süreci gelişerek üretimin büyük miktarda planlanması günümüzün dev şirketlerini ortaya çıkarmıştır. Bu ölçüde büyüyen örgütlerin merkezi planlara bağlı olarak bile olsa yönetmek karar alma ve birçoğu bir bölüm yetkilerin devrini zorlu kılmıştır.

4) EMİR:

Genel anlamıyla emir üstlerin astlarından belirledikleri koşullar altında eyleme geçmeleri veya eylemlerini yönlendirmelerini yada durdurmalarını talep etmektedir.

Emir Türleri:

a) Kapsamlarına Göre Emirler:

- 1- Genel Emirler
- 2- Özel Emirler

b) Niteliklerine Göre Emirler:

- 1- Kesin Buyruk İçeren Emirler**
- 2- Kesin Buyruk İçermeyen Emirler**

c) Veriliş Biçimine Göre Emirler

- 1- Yazılı Emirler**
- 2- Sözlü Emirler**

Emrin Özellikleri:

Bir emrin tesirli bir şekilde yerine getirilmesi için emrin niteliği ve teşkilat kademeleri düzenli bir şekilde sıraya koymak gerekir. Bu nedenle emirlerin hazırlanışı ve verilmesinde bazı ilkelere uyulması gerekir.

1) Emir Akıllıca ve Yerine Getirilmesi Mümkün Olmalıdır.

Herhangi bir kimseden akılcı olmayan bir şey istemek moral üzerinde kötü etki yapar, verilen emir astın gücünü ve yeteneğini görgüsünü aşar. Dolayısıyla emir akılcı olmalıdır.

2) Emir Tam Olmalıdır

Tam bir emir, emir alan kimsenin kafasında ne yapılması gerektiği hususunda herhangi bir karanlık nokta bırakmamalıdır.

3) Emir Açık Olmalıdır

Verilen emir açık olmalıdır. Amir emir verir kendisini astının yerine koymalı ve astına ne söylemesi gerektiğini ona göre tayin etmelidir.

4) Emir Yapışan Hizmetle İlgili Olmalıdır

Kendisiyle ve işiyle ilgisi bulunmayan herhangi bir emir alan ast, bunu istemeyerek yerine getirecektir. ast verilen emrin kendi göreviyle alakası olduğuna inanmalıdır.

5) Tesirli Bir Emirde Kumandadan çok Bir Telkin Havası Bulunmalıdır

Amirler, işletmenin gayesine uygun olacak şekilde astların his ve inançlarında değişiklikler getirmeye çalışmalı ve bunun için telkin ve inanç aşılama güdülerini arttırmaya çalışmalıdır.

6) Emrin Hitap Şekli Personeli İlgisiz Bırakmamalı Aksine Emri Şevk Ve Arzu İle Uygulamaya Yönelmelidir.

7) Bir Emir Verirken Emir Açıklanmalıdır

Emri alan kimse anladığı ve nedenini bildiği emirleri daha kolaylıkla yerine getirir.

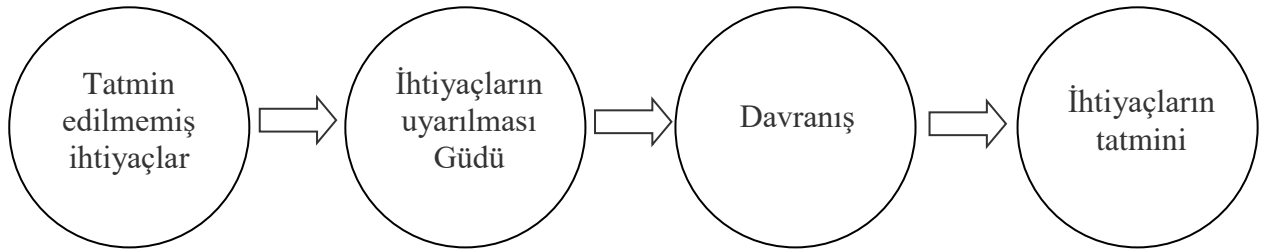
YÖNELTMENİN SÜREÇLERİ

1) GÜDÜLEME:

Yönetim biliminde havuç ve sopa yaklaşımı diye bir görüş vardır. Bu görüşe göre çalışanlar havucu elde etmek için çaba harcayacaklar ve yönetimin sopasına (kontrolüne) ses çıkarmayacaklardır. Buna göre ekonomik araçlar örgütün elindedir ve çalışanlar dışarıdan güdülenen ve kontrol edilen pasif yaratıklardır. İnsanların havuca ulaşmak istemeleri ekonomik bir varlık olan insanın şartlara rağmen kendisine en fazla kazancı sağlayacak işi yapmak istemeleridir.

Güdüleme; örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratacak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir. Başka bir deyişle; bir veya birden çok insanın belirli bir amaca yönelik sürekli şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Örgütte kişiler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidir. Bireyin güdülenmesi için birtakım ihtiyaçlarının harekete geçirilmesi gerekir. Harekete geçen ihtiyaca psikolojide güdü (motif) adı verilir. Bu ihtiyaçlar ; arzular korkular inançlar gibi konularda oluşur.

Şekilden de anlaşılacağı gibi :



Tatmin edilmemiş ve insanda oluşan ihtiyaçların harekete geçmesi güdü- bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik davranışlar ve tatmin edilme.

Örneğin aç bir insanın yiyecek ihtiyacı vardır bu ihtiyacı gidermek için yiyecek bulma davranışına yönelecektir. Parası ver ise bir lokantaya gidecek yoksa dilenecek ve belki de ekmek çalmaya girişecektir. Ama toplumda bunu gidermemin temel yolu para kazanmayı sağlayacak bir işe girme olacaktır.

Güdüleme insanların fizyolojik-sosyal ve psikolojik olmak üzere çeşitli insan ilişkilerini gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin etkin bir örgüt oluşturması için insan ihtiyaçlarını bilmesi, insan davranışlarını analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir ve insanın her davranışının bir nedeni

bulunduğunu bilmelidir. Modern bir yönetici davranış doğuran güçleri anlamak zorundadır. Yönetici kişileri harekete yönlendirecek etkili bir çalışma iklimi yaratarak kişiyi güdülerken onların verimli ve örgütsel amaca katkısı olabilecekleri iş ortamını yaratmış olacaktır. Bunları yapabilmesi için yöneticinin ilk önce kişilerin doğasını bilmesi gerekir.

a) insan doğası hakkında önemli 3 kuramdan söz edilebilir.

1) Mcgregor'un X ve Y kuramı

X kuramına göre : insanlar doğal olarak çalışmayı sevmezler fırsat bulurlarsa çalışmaktan kaçınırlar

Normal bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçınır, güven arar ve kendisine en fazla ekonomik kazancı getirecek işi yapar.

İnsanların çoğunluğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterirler

Kişiler kendilerini düşündükleri için örgütün amaçlarının onlar için önemi yoktur. Klasik yöntemciler insanı X kuramının ışığında görmüşler ve onları güdülemek için planlama örgütlenme, korkutma ve kontrol gibi teknikleri geliştirerek ekonomik araçlara ağırlık vermişlerdir.

Y kuramına göre :

Kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve ruhsal çaba harcamaları dinlenme yada oyun oynama istekleri kadar doğaldır.

Kiş i işe girmekle önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için yönlendirecek ve kontrol edecektir.

Kişinin amaçlarına yönelmesi ödülle birlikte başarı ihtiyacını tatmine yöneliktir.

Normal insan öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu almak zorunda kalmayıp onu elde etmek ister.

Kişilerin yaratıcılık yenilik bulma gibi özellikleri yalnızca toplumda çok az kişiye verilmiş olmayıp geniş bir biçimde yayılmıştır.

Bu kurumda (y) yönetici çalışanları klasik yöneticiler gibi korkutma ve kontrol yöntemleriyle işe yönlmek yerine yetenekler,n, kullanabilecekleri iş ortamı yaratmaya çalışacaklardır.

Redden'in Z kuramı :

İnsanı ne şeytan nede melek olarak göremeyiz. İnsan düşünme, karar verme azmetme ve yeteneklerine sahip bir yaratıktır.

İnsan ne yorumsal ihtiyaçlarla ne de üst düzey insancıl ihtiyaçlarla güdülenir; insanı güdüleyen içinde bulunduğu içinde bulunduğu durumdur.

Güdüleme ne içten zorlamayla ne de içten gönüllü olarak sağlanabilir. İnsan ancak mantık yoluyla güdülenebilir.

İnsanı iyimser yada kötümser değil tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.

GÜDÜLEME KURAMLARI

2 grupta incelenir.

Bireyi enerjilendirerek harekete geçiren ve yönlendiren, yada davranışını yavaşlatan ve durduran bireysel etmenleri inceleyen Kapsam (içerik) kuramları.

Davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatacağını açıklamaya çalışan süreç kuramlarıdır.

Kapsam kuramları

1) Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşi kuramı :

Abraham Maslow insan ihtiyaçlarını önem sırasına koymuştur ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışır.

Temel varsayımları şunlarıdır.

İnsanı harekete geçiren yada davranışını etkileyen ihtiyaçlar, tatmin edilmeyen ihtiyaçlardır.. tatmin edilen ihtiyaçların davranışa etkisi yoktur.

Bu ihtiyaçlar önemine göre aşağıdan yukarıya doğru bir hiyerarşi biçiminde sıralanmıştır.

İnsanın bir basamaktaki ihtiyacı, ancak daha alt basamaktaki ihtiyacı belli dereceye kadar tatmin edilmişse ortaya çıkar.

Maslow'un Hiyerarşisi
Kendini gerçekleştirme Kişinin yaratıcı yeteneklerini Kullanabilmesi
Saygınlık (psikolojik) Başarı tanınma ve statü sahibi olma
Sosyal ihtiyaçlar Sevmeye, ait olma, kimlik duygusu kazanma benimseme
Emniyet ihtiyaçları Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma.
Fizyolojik ihtiyaçlar Yaşam ihtiyaçları, hava, su, yiyecek, cinsiyet.

İhtiyaçların örgütçe nasıl Karşılanabileceği örnekleri
yaratıcılık gerektiren cazip işler, kişisel gelişme ve yükselme olanakları.
Görevin adı ve sorumluluğu yapılan işin beğenilerek övülmesi yükselme statüye Uygun aylık, itibarlı olanaklar.
Arkadaşça ilişkiler ortamı futbol, tavla, satranç maçları, piknik, parti ve benzeri sosyal faaliyetler
Sigorta ve emeklilik programlar, iş güvencesi, emin ve sağlıklı iş koşulları, yetenekli, uyumlu ve iyi önderlik
Ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları

2) Alderfer'in V-İ-C Kuramı :

Modeller	1. basamak	2. basamak	3. basamak
Alfeder	Varlık sürdürme ihtiyaçları	İlişki ihtiyaçları	Gelişme ihtiyaçları
Maslow	Fizyolojik ihtiyaçlar	Güven ve sosyal ihtiyaçlar	Saygınlık ve kendini gerçekleştirme

Alfeder ve Maslow Kuramları

VİG'e göre her bir basamağın tatmini artan bir biçimde soyut ve zor duruma gelir. Bazıları ilerlerken mantıksal gelişme izler, bazıları bunalım ve hayal kırıklığına uğrar. İki basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesinin tersine gelişme ihtiyaçları bireyin bu ihtiyaçları tatmin etmesi ile artar.

3) Herzberg'in ikili etmen kuramı :

Yazara göre güdüleme için 2 grup etmen söz konusudur. Bunlardan birisi; ücret, saygınlık, emniyet, iş koşulları, yan ödemeler, siyasetler, yönetim uygulamaları ve kişiler arası ilişkileri içine alan sağlık etmenleridir. Çevreye ilişkin ve işin dışında kalan etmenlerdir.

Buna karşılık anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma başarısının görülmesi, başarı duygusundan zevk alma, sorumluluk üstlenme, işte gelişme ve yükselme olanakları bulma gibi koşulları içeren etmenler ise güdüleyici etmenlerdir.

Başarı Güdüsü Olan Bireyler :

- a) Sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak isterler
- b) Amaca yöneliktirler
- c) Ortalama gerçekçi ve elde edilebilen amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar riske girerler.
- d) Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler.
- e) Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

Güç Kazanma İhtiyacında Olan Bireyler :

- a) Diğer kişiler üzerinde güç yada etki sahibi olmayı isterler
- b) Kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle yarışmayı severler
- c) Diğerleriyle karşılaşmadan zevk alırlar

Arkadaşlık (özdeşleşme) İhtiyacı Olan Bireyler:

- a) Diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler.
- b) Diğerleri tarafından sevimlikten hoşlanırlar.
- c) Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.

SÜREÇ KURAMLARI

5) güçlendirme kuramı davranış değiştirme:

süreç kuramları güdüleme sürecinin bir örgütsel ortamda nasıl işlediğini bulmaya çalışır.

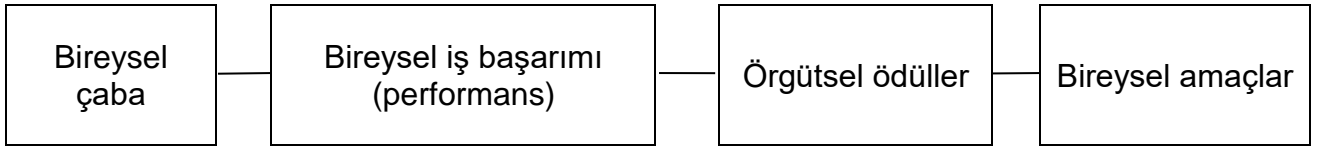
Her hangi iyi bir davranış için verilen ödül, o davranışı güçlendirici niteliktedir. Çünkü burada ama ödüllendirilen davranışın devamlılığını hatta daha fazlasını istemektir.

Bu ödülleri yönetici-deneme, görme ve tecrübe yöntemleriyle kendi bulabilir. Fakat ihtiyaçlar farklı olacağından kişilerin almak isteyecekleri ödüllerde farklı olacaktır. Aferin bunlardan en basit olanıdır. Çok kullanılırsa değeri kalmaz. Para, şilt, ücretli izin ve saygınlık sağlayan yükseltmeler de olabilir. Davranış değiştirme ve geliştirmede ise ilke kayıtsız kalmaktır. Birinin davranışını bir süre görmezlikten geldiğimizde kişi o davranışı tekrarlamamaya başlayacaktır.

6) beklenti kuramı :

insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleri ile, bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır. beklenti modelinin temel katkısı kişilerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklar.

- Çalışanların atandıkları görevi başarmaları için yeterli eğitim sağlamak.
- Belirli yönde başarı sağlamaları için var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak.
- Başaracağı konusunda çalışanlara güven duygusu aşılacak.
- Çalışanın belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak.
- Ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak.
- İş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yönetmek.



7) eşitlik (denkserlik) Modeli

insanların çabaları ve bu çabaların karşılığı elde ettikleri ödüller ile benzer iş durumlarında diğer kişilerin çaba ödül durumlarını karşılaştırırlar. İnsan güdülenmesinin temelinde insanların işte kendilerine eşit davranılması isteği yatar.

8) Amaç Modeli

Kişi bir işe yada herhangi bir şeye başladığında amacına ulaşınca kadar çalışır. Niyetler özel bir önem taşır bu modelde. Ayrıca davranışını güdüleyen şeyin bilinçli amaçlar olduğu vurgulanır.

9) Bilişsel Değerlendirme Kuramı :

başarı sorumluluk ve yeterlilik gibi içsel güdüleyiciler, ve ücret, iyi çalışma koşulları yükselme gibi dışsal güdüleyiciler vardır. Grup takilerden birinin kullanılmasının diğerlerine etki etmesi, kitap ve çocuk.

Örgütlerde GÜDÜLEMİYİ SAĞLAYACAK ARAÇLAR

Örgütlerde güdülemenin temel amacı iş görenlerin örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermelerinin sağlamaktır. Bu nedenle işletmede iş görenlerin örgüt planları doğrultusunda davranma isteklerini yoğunlaştırmak üzere teşvik amaçları kullanılır. Teşvik araçları 3 gruba ayrılır.

1) Ekonomik araçlar : Ekonomik araçlardan en eski yaygın olanı ücrettir. Ücret iş görenin işletmeye girişi ve kalışının nedenlerindendir.

2) psikososyal araçlar : Bu grupta şunlar yer alır.

a) Çalışmada Bağımsızlık : iş görenlerin bir çoğu bağıllık duygusunu tatmin ederek arttırmak amacıyla bağımsız çalışarak ve inisiyatifin yönünü kullanarak gereksinmelere önem verirler.

b) Sosyal Katılım : iş görenin işe girdiği andan itibaren bir takım sosyal gruplara girmektir. Yöneticiler bireylerin gereksinmelerini gidermek amacıyla sosyal katılımı engelleyerek yerine bunu teşvik ettirmelidirler.

2) LİDERLİK : Liderlik, grupları belli amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgütleme, yöneltme ve bunu sağlamak için etkinlik ve güç kullanma ve karar alma işlevi liderlik bu işlevi yerine getiren liderdir.

Liderliğin incelenmesine ilişkin çeşitli yaklaşımlar vardır bunlardan bir tanesi MAX WEBER'in lider tipleridir.

- Kurumsal lider tipleri
- Kişisel lider tipleridir.

a) KURUMSAL LİDER TİPLERİ :

Burada liderlik ve otorite gücü yetkinin alındığı kaynağa bağlı olarak tasnif edilmiştir. Bu ölçüye göre üç tip ayırt edilir.

1) Geleneksel Lider Tipi : Yetki ve otorite kullanma gücünü geleneklerden alan lider tipidir. Töre, örf, adet vb. kaynaklardan sağlanan liderlik genellikle geleneksel toplumlar olarak tanımlayabileceğimiz tarım toplumları için geçerlidir.

2) Rasyonel Lider Tipi : Weber'in rasyonel lider tipi kaynağını akılcılık ve yasallıktan aldığı gibi uygulamalarını da aynı ilkelere dayandırır. Ortaya çıkışından yükselişine kadar yasal yükselme yolları bulunan yada kaynağına ister mülk sahipliğinden isterse yasal düzenlemelerden almış olsun organizasyonunu akılcılık çerçevesinde yöneten lider tipidir.

3) Karizmatik Lider Tipi : genellikle toplum veya organizasyonların bunalımı anında ortaya çıkan bunalımı aşmak için aranan çözümleri bulduğunu söyleyen örgütü arkasına takarak yönlendiren, gücünü karizmasından ve kişisel üstünlüğünden alan bu

lider tipi ile grup arasındaki ilişki kişisel beklentilerden çok sevgi ve bağımlılık ve moral ilişkileridir.

b) KİŞİSEL LİDER TİPLERİ :

1. ayırım :

- a) Açık kişilikli liderler
- b) Kapalı kişilikli liderler

2. ayırım :

- a) Demokratik liderler
- b) Otokratik liderler.

3. ayırım :

- a) Karalı lider tipi
- b) Kararsız lider tipi

4. ayırım

- a) İşçiye dönük lider tipi (demokratik)
- b) Ürüne dönük lider tipi (otokratik)

Liderliğin Modellerini Bir Değerlendirme :

Her durum için geçerli bir önderlik tarzından söz etmek sorunları basit ve gerçekçi olmayan bir açıdan görmek demektir. Bunun için tek bir liderlik tarzı arama yerine önderin, izleyenlerin ve durumda etkili olan etmenlerin dikkatli bir biçimde yorumlanması daha gerçekçi bir yaklaşımdır.

1) Birleştirici Yaklaşım :

Mondy, Holmes ve Flippo en etkili önderlik tarzını belirleyecek olan birbirleriyle ilişkili güçleri şöyle sıralamaktadırlar.

Her liderin (önderin) diğerinden farklı tutum, yetenek, kişilik, ve beklentileri vardır. Bu özellikler görevleri başarmada her önderin farklı yaklaşımlar geliştirmelerine neden olur yöneticiler kullandıkları yöneticilik tarzını tanımalıdırlar. Önderlik kolay bir iş değil hazır reçetesi yoktur.

2) İzleyenler :

önder gibi izleyenlerinde kendilerine özgü özellikleri vardır izleyenler önderin emirlerine sevece uymazlar. Uymayı kendi çıkarlarına görüyorlarsa işleri öyle kabul edip yaparlar. Birleştirici yaklaşımda da temel etmen izleyicilerdir.

İzleyenler tecrübesiz, gerekli eğitim ve beceriden yoksun ve sorumluluk almaktan kaçınır durumdaysalar en etkili önderlik tipi otoriter göreve dönük davranışlara ağırlık vermekle olur. Yönetici etkili olmak istiyorsa izleyenlerin ihtiyaçları yetenekleri ve tecrübelerini göz önünde bulundurmak zorundadır.

3) Durum :

durumu oluşturan etmenler, örgütsel yapı, teknoloji, amaçlar ve dış çevredir. Eğer örgütsel yapı oldukça belirlenmiş ve kurallara bağlanmışsa otoriter önderlik tipi etkili olur. (ordu-polis.itfaiye gibi) kullanılan teknoloji iş tasarımı üzerinde etkili olur. İş tasarımı örgütsel yapıyı belirleyeceğinden önderlik tarzını seçiminde önemli etmen olacaktır. İşletmenin amaçları doğrultusunda liderliğinde tarzı değiştirilmelidir. Yaratıcı ve yenilik gerektiren amaçların seçilmesi bunlara uygun mesleksel ve teknik personelin kullanılmasını gerektirir. Dış çevrede ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel etmenler önderlik tipini etkileyen güçlerdir.

3) DİSİPLİN : insan hayatına bir düzen getiren, örgütlü çabalarda amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran araca disiplin denir. Disiplin iki türdedir.

1) Bireysel Disiplin : Kişiyi düzelden ona biçim veren güçlendiren ve geliştiren bir eğilimdir.

2) Örgütsel Disiplin : Bu disiplin durumunda disipline eden ve disipline edilen diye iki taraf vardır.

DİSİPLİNİN AMACI : Örgüt için gereken kural standart ve işlem dizilerini birey ve gruplara benimsetmek ve onların uygun davranmalarını sağlama amacı güdülür.

DİSİPLİN TÜRLERİ :

4 çeşit disiplin vardır.

- a) Önleyici disiplin (iş görenin kuralları ihmal etmesinin önüne geçmek amacıyla yöneltilmiş disiplin türüdür)
- b) Düzeltici disiplin (önleyici disiplinin yetersizliğinde bu disipline baş vurulur)
- c) Kademeli disiplin (düzeltici disipline benzer ikisi de cezaya dayalıdır fakat bu disipline ceza olayına daha rasyonel yaklaşılmalıdır)
- d) Yapıcı disiplin (iş görenin kural ihlalini cezalandırmadan düzeltmeyi amaçlar)

DİSİPLİN SİSTEMLERİ :

İki tane disiplin sistemi vardır bunlar :

1) Cezaya dayalı disiplin sistemi : Bu sistemde ceza bir semboldür ve yönetimin suça karşı duyarlılığını gösterir. Cezaya dayalı disiplin sisteminde hareket noktası korku yaratarak iş görenin kurallara uymasını sağlamaktır.

Cezaya dayalı disiplin sisteminin temel sorunları :

- a) İş gören cezalandırılma korkusuyla çalışır.
- b) Ceza bir tehdit unsuru gibi kullanılır.
- c) Bu sistem yöneticiyi antipatik kılar.
- d) Cezanın yarattığı olumsuz ortamdan kaçmak isteyen yöneticiler suçları görmezlikten gelebilir.

2) Cezasız disiplin sistemi : Bu sistemin amacı ortaya atıldığından itibaren işletmelerde başarı ile uygulanan “cezasız disiplin sistemi” ile iş görenin kendi isteği ile örgütün kurallarına uymasını sağlamaktır.

YÖNELTME İLE İLGİLİ SORUNLAR

1) Yöneltmeye haberleşme yeri : yönetmenin yapısını ve işleyişini belirleyen örgütü donatan haberleşme aygıtıdır. Yapının belirlenmesinde haberleşmenin etkisi şöyledir. Haberleşme teknolojisindeki gelişme merkezi yöneltme yapısına alarak sağlamaktadır. Üretim ve pazarlama bölümlerinin sürekli olarak denetlenemeyeceği büyük işletmelerde zorunluluk nedeni ile, diğer orta boy işletmelerde ise toplumsal gelişmelere paralel olarak kurulan adem-i merkezi yönetimler, haberleşme teknolojisindeki gelişmeye paralel olarak, merkezden anında denetlenebilir hale gelmiş ve bunun sonucu bu yapılar tekrar merkezi yönetime dönme olanağı kazanmaktadır.

Yöneltmenin işleyişinin belirlenmesindeki etkisi ise; örgüt biçimlerinin hiyerarşik yapılar içinde emirlerini en seri şekilde iletmek ve sonuçlarını öğrenebilmek ve bilgileri aynı süratle toplayabilmek için etkili bir haberleşme ağının kurulmasına gerek oluşan bilgilerde yeniden oluşturulacak plan ve emirler için aşağıdan yukarıya akmış olur.

2) Yöneltilme çevresi çok iyi kavranmalıdır : Yöneltilme işlevi yöneticilerin uygulamaları olduğuna göre uygulama alanı olan örgüt ve organizasyon çok iyi kavranmalıdır. Bunun en önemli yararlı uygulanacak otorite biçimi saptanmasıdır. Hangi birimde hangi otorite türünün uygulanacağı örgütün tanınması ile mümkündür. Görevin tanımlanması mümkün olan ambalajlama bölümünde de proje araştırma ve geliştirme bölümünde de aynı yöntem uygulanamaz birincide ürün için standart zaman ve hareket saptanabilir, diğerinde işin tanımlanmasının yapılması zordur.

Toplumsal gelişmeler veya sendikalaşma olgusu ve sendikanın varlığı dışlanarak yöntem ve araç geliştirilse bile uygulaması zordur.

3) Katılma sağlanırken sınırları belirlenmelidir : Örgütte demokratikleşme ve katılma sağlanırken teknik bilgi veya uzmanlık isteyen işlerle, sosyal işleri birbirine karıştırmamak gereklidir. Buda örgütün hangi kademelerinde hangi tür kararların alınacağını belirlemekle engellenebilir. Ayrıca, otorite ve hiyerarşinin bozulması ve etkisizleşmesi konusunu doğurabilecek katılma, örgüte zarar verecektir.

4) Etkili bir mükafatlandırma ve cezalandırma sistemi kurulmalıdır : işin niteliğine uyan iyi bir ödüllendirme yöntemi oluşturulmalıdır. Üretimin topluca yapılması nedeni ile, mükafatlarda ve motivasyonda eşitlik ilkesini getiren sendikacılığın son gelişimi, başarılı olmayı özendirmemektir. Verimliliği arttıran özel çabalar, özel biçimde değerlendirilmediği takdirde bunların tekrarı için neden olmayacaktır. Aynı şekilde olumsuz davranışlarda cezalandırılmazsa kusurların tekrarı önlenemez. Ödüllendirmede cezalandırmada da eylemle sonuç arasında orantı olmalı ve herkes için aynen uygulanmalıdır.

5) Yöneltmeye alt üst ilişkileri : Üstler, davranışlarında yönlendirme, yetenek geliştirme, örnek alma, koruma güdülerıyla hareket etmelidirler. Örgüt amaçlarından program ve planlardaki gelişmelerden altlarını haberdar ederek, yeni koşullara uymaları sağlamalıdır.

Üstler, altlarının eğitilmesini ve gelişmesini sağlamak için ortam yaratmak ve hatalarını hoş görü ile karşılayıp, bu deneyimlerinden ders çıkarmalarına ve kendilerine güvenlerini yitirmemelerine yardımcı olmalıdır. Henri Fayol bu konuda “meydana gelmesi mümkün ve fakat dikkatli bir gözetim aracılığı ile önlemleri sınırlandırılabilir bazı hatalar pahasına da olsa altlara mevki ve ehliyetlerinin üzerinde işler vermek sureti ile, girişim yeteneklerini, geliştirmek olanağı vardır” diyerek yeteneklerinin ötesinde sanılan yetki ve sorumluluklarının verilmesini bile öngörmüştür.

6) Etkili bir yöneltmenin şartları :

a) Yönelme emir vermekle sonuçlanmaz

yöneltme adı üstünde yönlendirme ve yönetmedir bu ise salt emir vermekle sağlanmaz. Personelin amaçla bütünleşmesi gerçekleştirilmezse, yönelme, dolayısıyla örgüt başarılı olamaz. Bunun içinde önce emir uygulayan personeli tanımak, sonra da örgüt-birey bütünleşmesini sağlamak azami yararın elde edilmesinin temel koşuludur. Personelin (altların) yeteneklerini bilmek zorunludur. Yeteneği ve yeterliliği ile uyumlu olmayan işlerde çalışmak, verimliliği azaltan bir etkidir. Davranış bilimleri çoğunlukla bireylerin ait oldukları grup üyeleri doğrultusunda davrandığını genel olarak kabul görmüş, sınıranmış varsayım olarak kabul ederler.

Etkiliğin ve verimliliğin sağlanmasında kullanılan en önemli unsur insan olduğuna göre, bunu gerçekleştirmeye engel olabilecek netliksiz ve yeteneksiz personelin örgütten uzaklaştırılmalı veya durumuna uygun yeni görevlendirme yapılmalıdır.

b) etkili bir denetleme en önemli yardımcıları :

Ülkemizde kamu veya özel kesimde yönetimi en çok güçsüzleştiren kontrolün etkin biçimde yapılmamasıdır. Emirler ve benzerleri altlara uygulanmak üzere gönderildikten sonra uygulama sonuçları kesinlikle izlenmelidir.

Ayrıca yönetim muhasebesi ve maliyet muhasebesinin araç ve yöntemlerinden yararlanarak, olan ile olması gereken arasındaki sapmanın saptanması gerekir.