

Yönetim ve Organizasyon

DR. ÖĞR. ÜYESİ HARIKA ÖZKAN

KONU: TEMEL KAVRAMLAR VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

- İşletme Kavramı
- Yönetim Kavramı
- İşletme Yönetimi Kavramı
 - Yönetim Basamakları
 - Yönetim Süreci
 - Yönetici
 - Lider
 - Yöneticinin Görevleri
 - Yöneticinin Rollerini
- Yönetim Biliminin Diğer Toplumsal Bilimlerle İlişkisi
 - Örgüt Kavramı

İşletme Kavramı

- İşletme kavramı “İŞ” kökünden gelmekte ve şu üç anlamı kapsamaktadır:
 - Bir alet, makine veya benzeri bir aracı çalıştırma.
 - Çeşitli iş ve faaliyetlerin yapıldığı yer, yani işyeri.
 - Maddi ve beşeri fonksiyonlardan oluşan bir üretim birimi.
- Bir işi gerçekleştirmek, bir işyeri işletmek ya da çalıştırmak eylemi işletme olarak bilinir.
- En kısa tanım: Ekonomik değer taşıyan, mal ya da hizmetin üretildiği ve/veya pazarlandığı kuruluşa işletme denir.
- **İşletme**; kişi veya toplumun ihtiyaçlarını karşılamak üzere, üretim faktörlerini bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getirerek, mal veya hizmet üreten/pazarlayan, sonunda maddi veya manevi bir kar elde etmeyi amaçlayan iktisadi, teknik, sosyal ve hukuki bir birimdir.

Yönetim Kavramı

- Sanayi devriminden önce insanlar, hayatlarını devam ettirmek için üretime emek güçleriyle katılıyorlardı. Sanayi devriminden sonra üretim makineleşmeye başladı ve çok sayıda işçinin çalıştığı, kitle üretiminin yapılabildiği fabrika sistemleri meydana geldi.
- Organizasyonların sayısı ve büyüklükleri arttı, yapıları karmaşıklaştı ve faaliyet alanları genişledi.
 - Yönetim literatüründe bu gelişmeye “İşletmecilikte Devrim”, Endüstriyel Devrim veya “Örgütsel Devrim” denmektedir.
- İşletme yönetimi, bir kişinin tek başına gerçekleştiremeyeceği amaçları gerçekleştirmek için, bir araya gelmiş insanların faaliyetlerini kontrol etme sürecidir.
- Yönetim literatüründe; yönetim ve işletme yönetimi kavramlarını birbirinden ayıran iki temel farklılık vardır:
 1. İşletme yönetimin ana amacı iktisadidir.
 2. İşletme yönetimi sosyo-teknik bir niteliğe sahiptir (yönetim ise sosyal bir niteliğe sahiptir).

- İşletme yönetimi, bir kişinin tek başına gerçekleştiremeyeceği amaçları gerçekleştirmek için, bir araya gelmiş insanların faaliyetlerini kontrol etme sürecidir.
- Yönetim literatüründe; yönetim ve işletme yönetimi kavramlarını birbirinden ayıran **iki temel farklılık** vardır:
 1. İşletme yönetimin ana amacı iktisadidir.
 2. İşletme yönetimi sosyo-teknik bir niteliğe sahiptir (yönetim ise sosyal bir niteliğe sahiptir).

- İşletme yönetimi; işletmenin amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmek için yapılması gereken faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordine edilmesi ve kontrol edilmesidir.
- Bir bilim dalı olarak yönetim; “her yer ve zamanda her örgütte uygulanabilir nitelikte temel ilkeleri, dayandığı temel bir felsefesi ve belirlenen amaçlara ulaşmada izlenebilir yol ve yöntemler anlamında politikaları bulunan bir disiplini ifade eder.
- Yönetim, başta insan unsuru olmak üzere tüm üretim faktörlerinin belirlenen hedefler doğrultusunda etkin ve verimli kullanılmasını anlatır.

Yönetim Basamakları

- İşletmeler küçük de olsa büyük de olsa verimli çalışabilmek için etkin bir yönetime gereksinime duyarlar.
- İşletmeler büyümesiyle, organizasyonun yapısı iyice karmaşıklaşır ve yönetim çeşitli düzeylerde farklılaştırılarak bölünür. Bu bölünme yetkilerde de farklılaşma yaratır.
- Büyük işletmelerde 3 farklı yönetim basamağı bulunur:
 1. Üst (Tepe) Yönetim
 2. Orta Yönetim
 3. Alt (İlk) Yönetim

Yönetim Süreci

- Ekonomik gelişme ile birlikte yönetim faaliyetlerinin kapsamı da değişmektedir.
- Yönetim süreci, bu süreci işleten gruplar açısından ele alındığında 3 tür yönetimden söz etmek mümkündür:
 1. Ailesel Yönetim
 2. Siyasal Yönetim
 3. Profesyonel Yönetim

Yönetici Kavramı

- Genel tanımlamayla yönetici, “başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişidir”.
- İşletmecilik anlamında yönetici, “kâr ve zararı başkasına ait olmak üzere, belirli bir ücret karşılığında işletmenin yönetim sorumluluğunu üzerine alan ve bu yolla sonuca ulaşmaya çalışan kişidir”.
- Ekonomik, teknolojik, toplumsal, kültürel, hukuki ve politik çevre koşullarında meydana gelen hızlı değişimler, işletmeleri etkin ve başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş yöneticilere duyulan ihtiyacı artırmış ve bunun sonucu olarak yönetim işi meslekleşerek “**profesyonel yöneticilik**” olgusu ortaya çıkmıştır.
- Profesyonel yöneticinin başarısı, büyük ölçüde başkalarını etkileyerek kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğine bağlıdır. Başkalarını kendi amaçları dolayısıyla örgütsel amaçlar yönünde davranmaya sevk edebilme yeteneği ise profesyonel yöneticinin yalnızca biçimsel yetki kullanan klasik bir yönetici olmanın ötesinde, liderlik vasıfları olan ve modern yöneticilerin sahip oldukları birtakım yeteneklerle donatılmış olmasını gerektirir.

Lider Kavramı

- Liderlik; bir otorite veya statünün fonksiyonu olmaktan çok, “bir şeyi başkalarına istetmek ve benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi” olarak açıklanabilir.
- Etkinlik hedefleyen yönetici, biçimsel otoritesini kullanırken, aşağıdaki liderlik yeteneklerinden de faydalanabilir:
 - Teknik Yetenek
 - İnsancıl İlişkiler Kurma ve Geliştirme Yeteneği
 - Fikri Yetenek

Yöneticilerin Görevleri

- Sorumluluk yüklenir.
- Başkaları vasıtasıyla amaca ulaşmaya çalışır.
- Rekabet halinde amaçları dengeler.
- Örgütte arabuluculuk fonksiyonunu yerine getirir.
- Analitik düşünerek sorunları ve işletme amaçlarını ele alır.
- Politikacıdır.
- Diplomattır.

Yöneticilerin Rolleri

- **Bireylerarası rolü:** Törenselle görevlere katılmak (müşterileri yemeğe götürme, ziyaretçileri kabul etme, çalışanlardan birinin nikahına katılma vs.).
- **Bilgi sağlama rolü:** Yöneticinin hem doğru, hızlı ve tutarlı kararlar alabilmek hem de astlarının çalışmalarına yön verebilmek için yeterli ve doğru bilgiyi sağlaması gerekir.
- **Karar alma rolü:** Kaynakları dağıtmak, uyuşmazlıkları çözmek, şirketi geliştirmek, genişletmek ve benzeri fonksiyonları yerine getirmek vs. gibi görevleri yerine getirirken karar alıcıdır.

Yönetim Biliminin Diğer Toplumsal Bilimlerle İlişkisi

- **Tarih ve Yönetim Bilimi:** Yönetim bilimi başlangıçta uygulamaya çok önem veriyordu. “Hayat laboratuvarlarını incelemek kütüphane çalışmalarından çok daha yararlıdır” deniyordu. Fakat son yıllarda yönetim tarihinin ve tarihsel gelişimini incelemenin bugünkü yönetim sorunlarının nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya çıkarmak bakımından oldukça yararlı olduğu ortaya çıkmıştır.
- **Ekonomi ve Yönetim Bilimi:** Ekonomi biliminin konusunu kıt kaynakların en rasyonel biçimde kullanılması teşkil eder. Yönetimin konusu da bu kıt kaynakları en verimli şekilde kullanım yerleri arasında dağıtabilmek için yönetsel fonksiyonları kullanmak oluşturur.
- **Davranış Bilimleri ve Yönetim Bilimi:** Davranış bilimleri; sosyoloji, antropoloji, psikoloji, sibernetik gibi bilim grubuna verilen genel isimdir. Bu bilim dallarının ortak yönü, insan davranışının çeşitli yönleriyle incelenmesine yer vermeleridir.

- **Psikolojinin** inceleme konusunu insanın manevi yönü oluşturur. İş yapmaktan duyulan tatmin veya tatminsizlik ve bunu etkileyen faktörler, iş performansını ve işten tatmin düzeyini en iyi duruma getirmede kullanılabilecek yöntemler vb işlemlere açıklık getirmede yönetim bilimine yardımcı olmaktadır.
- **Sosyolojinin** inceleme konusunu insan toplumları oluşturur. Toplum da, örgütün içinde kurulup faaliyette bulunduğu çevreyi meydana getirir. Bu nedenle örgüt ve yönetim içinde buldukları toplumun niteliklerine göre şekil alırlar.
 - **Antropolojinin** inceleme konusu, yaşamsal süreç içinde insandır. İnsanların inanç, ilim, sanat, ahlak, yasa, adet , grupsal özelliklerini ortaya koymaya çalışmakta ve yönetim bilimine ışık tutmaktadır.
- **Sibernetik** etki-tepki ilkesinin sonuçlarıyla yönetim bilimine yardımcı olur. İletişim ve denetim mekanizmasını, insan yapısı sistemlerde kullanımını karşılaştırarak yönetim bilimine önemli katkılar sağlar.

Örgüt Kavramı

Yunancada organon, yani organ kelimesinden üretilmiş olan örgüt(organizasyon) kavramı; kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını başka kişilerle bir araya gelerek, grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirmeleri yoluyla gerçekleştirmelerini mümkün kılan, bir işbölümü ve koordinasyon sistemi, düzeni veya yapısı olarak tanımlanmaktadır.

Örgütlenme; amaca ulaşabilecek faaliyetleri planlı ve anlamlı bir şekilde gruplamak, bu grupları belirli örgüt düzey ve mevkileri haline getirmek ve bu mevkilere iş görenleri atamak hususlarını içerir.

İyi bir örgüt yapısı başarılı sonuçlar almak için gerekli ama tek başına yeterli değildir. Buna karşılık olarak da, örgüt yapısının kötü olması halinde yapıdaki kişiler ne kadar nitelikli olurlarsa olsunlar başarılı sonuçlar almak olanaksız hale gelebilecektir.

KONU: Yönetim Biliminin Tarihi Gelişimi

1. Klasik (Geleneksel-Bilimsel) Yönetim Dönemi: 1880-1930
 - Bilimsel Yönetim Yaklaşımı Frederick W. Taylor
 - Yönetim Süreci Yaklaşımı Henri Fayol
 - Bürokrasi Yaklaşımı Max Weber
2. Neo-Klasik (İnsan İlişkileri) Yönetim Dönemi: 1930-1950
3. Modern (Çağdaş) Yönetim Dönemi: 1950 Ve Sonrası
 - Sistem Yaklaşımı
 - Durumsallık Yaklaşımı

Yönetim faaliyeti insanlık tarihi kadar eski bir faaliyettir. Eski Mısır Uygarlığı tipik yönetim örneklerinin görüldüğü bir çağdır.

Yönetim düşünce sisteminde orta çağların başlangıcından 13. yüzyıla kadar önemli bir gelişme kaydedilmemiştir. Bu dönemden sonra özellikle Anadolu uygarlığı ve Avrupa uygarlıkları arasında yakın ticari ilişkiler sağlayan Haçlı Seferleri'nden sonra, yönetsel konularda bir hareketlenme gözlenmiştir.

Buharlı makinelerin bulunması ve işletmeler içerisinde de kullanılmasıyla 18. yüzyılda Endüstriyel Devrim gerçekleşmiş; fabrikaların hızla artması, yeni yeni kentlerin oluşması, büyük örgütlerin ortaya çıkması, çalışma alanlarının genişlemesi sonucu yönetsel konularda sorunlarla karşı karşıya kalınmıştır.

KLASİK (GELENEKSEL-BİLİMSEL) YÖNETİM DÖNEMİ: 1880-1930

- Klasik Yönetim Dönemi iki ana fikir etrafında toplanmıştır:
 1. Rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği
 2. Formal (biçimsel) örgüt yapısının oluşturulması
- Klasik Yönetim Dönemi sürekli olarak açık olarak belirlenmiş bir örgüt yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin arttırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmıştır.
- Bu yönetim döneminde 3 ayrı yaklaşım geliştirilmiştir:
 - Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
 - Yönetim Süreci Yaklaşımı
 - Bürokrasi Yaklaşımı

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Frederick W. Taylor)

- 1911 yılında Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı eserini yayınlamıştır.
- Ergonomi biliminin babası olarak kabul edilmektedir.
- İşçilik, hammadde ve malzemede büyük ölçüde israf olduğunu saptamış, bunu önleyerek verimliliği arttırmanın yollarını araştırmıştır.
- Hem işçiler hem de yöneticiler yönünden bilgisizliğin üretimin artmasını engellediğini, böylece daha fazla ücret almak varken çalışanların farkında olmadan düşük ücrete razı olduklarını gözlemlemiştir.
- İşçilerin makine ve malzemeleri kullanım tarzını ve bununla ilgili hareketlerini ölçüm aletleriyle ölçümleyerek (hareket ve zaman etüdü), gereksiz zaman ve materyal kaybını minimum düzeye indirmiş, yapılan işin kalitesini ve miktarını arttırarak daha fazla üretimin yanında, daha yüksek ücretin kazanılmasına yönelik metotlar geliştirmiştir.

- Özellikle “Zaman Etüdü” adı verilen çalışmalarını, parça başına ücret uygulamaları ile fazla üretim yapan kişilerin yüksek ücretle ödüllendirildiği teşvikli ücret sistemlerinin geliştirilmesiyle, sanayi üretiminde ortalama %400’ü aşan verimlilik artışı sağlayabilmiştir.
- Ancak bu çalışmalar işçi sendikalarıyla arasında sorunlara neden olmuştur.

- Taylorizm de denen Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın ana ilkeleri şunlardır:
 - Gelişigüzel değil **bilimsel yöntemlere** dayalı çalışma
 - Başıbozukluk değil **ahenk ve eşgüdümlemenin** sağlandığı bir çalışma
 - Kişisellik değil **yardımlaşmaya** dayalı bir çalışma
 - En az girdi ile en çok çıktının sağlandığı **verimliliğe** dayalı bir çalışma
 - Herkesin mümkün olan en yüksek verimliliğe çıkması için **eğitime önem** verme

Yönetim Süreci Yaklaşımı (Henri Fayol)

- 1916 yılında Genel ve Sınai Yönetim eserini yayınlamıştır.
- Taylor ile hemen hemen aynı zamanlarda ondan habersiz olarak “büyük bir işletmenin genel yönetim ilkelerini” sistemli bir şekilde ortaya koyarak, bilimsel yönetimin gelişmesine büyük katkıda bulunmuştur.
- Fayol ve Taylor birbirlerine rakip olmaktan çok birbirlerini tamamlayıcı fikirler ve ilkeler ortaya koymuşlardır. Taylor üretim yönetimiyle ilgilenirken, Fayol sadece üretimle değil genel yönetim olaylarıyla ilgilenmiştir.
- Yönetim Süreci Yaklaşımı, örgütlerin yapılandırılması ve yönetimi konusunda yol gösterici birtakım ilkeler bulma ihtiyacından doğmuştur.

- Günümüzde Henri Fayol, yalnızca iyi bir örgüt yapısının oluşturulmasında temel alınacak ilkeleri ilk kez ortaya koyan kişi olmasının yanı sıra yönetimin bütün alanlarıyla ilgili kalıcı ilkeler geliştirmesi yönünden de yönetim bilimine katkılarda bulunmuştur.
- Gerçekten de ilk kez Henri Fayol, doğal bilimlerdeki gibi kesin olmasa bile, yönetimin dünyanın her tarafında aynı nitelikler gösteren bir süreç olduğunu ortaya koymuştur.
- Fayol yöneticiliğin teknik bilgiden farklı olduğunu, işçi için gerekli bilginin teknik bilgi olduğunu, orta ve üst kademelere doğru çıkıldıkça teknik bilgi ihtiyacının yerini giderek artan ölçüde yönetim bilgisi ihtiyacının aldığını ileri sürmüştür.
- Yönetim süreci yaklaşımı da ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Ama aynı zamanda yönetimin bütün alanlarıyla ilgili ilkeler geliştirmeye çalışmıştır.

- Fayol'a göre bir işletmedeki faaliyetler başlıca 6 grupta toplanabilir:
 - **Teknik Faaliyetler:** Üretim, imalat, uyumlaştırma...
 - **Ticari Faaliyetler:** Satma, satın alma, değiştirme...
 - **Finansal Faaliyetler:** Finansal kaynak bulma, edinme ...
 - **Güvenlik Faaliyetleri:** İşyerinin, iş görenin, ürünlerin korunmasıyla ilgili faaliyetler
 - **Muhasebe Faaliyetleri:** Defter tutuma, bilanço, maliyet hesapları, kar-zarar tabloları...
 - **Yönetim Faaliyetleri:** Fayol yönetim faaliyetini planlama, organize etme, emir verme, eşgüdümleme ve denetim olmak üzere beşe ayırmıştır.

Bürokrasi Yaklaşımı (Max Weber)

- Klasik Yönetim Dönemi'nin 3. yaklaşımını 1900'lerin başında Alman sosyoloğu Max Weber tarafından geliştirilen Bürokrasi Yaklaşımı'dır.
- Taylor ve Fayol yönetimin uygulamalı problemlerine yönelmiş, Weber ise işletmelerin nasıl bir yapıda olması gerektiği üzerinde durmuştur.
- Bürokrasi, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalıştırdığı işgücü, yöntemler ve otorite sistemini belirtmek için kullanılan bir sözcüktür.
- Max Weber'e göre bürokratik bir yapı, günlük dilde kullandığımız, işlerin geciktirilmesi, yokuşa sürülmesi, "bugün git yarın gel" anlamının tersine etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısıdır. Buna göre Max Weber'in üzerinde durduğu bürokrasi, etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısını göstermektedir.



Git getir kont.

Duydun Bobi
git getir.

Kemal bey,
ördek
vurulmuş
!!!

Başkatibe
bildirin
Osman
bey.

İkâmetgâh
lazım
!!!

Lan burda
da mı bürokrasi
var?!

Bir derdiniz varsa beyfendi,
arkanızda sikâvet kutusu var.

- Weber'e göre bürokratik örgüt yapısının başlıca özellikleri şunlardır:
 - Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı iş bölümü
 - Açık ve seçik belirlenmiş bir hiyerarşik yapı ve böylece her kademenin bir üst kademece kontrol edilmesi.
 - Her kademedeki işlerin yapılmasına ilişkin pozisyonlara gelen herkesin uyacağı yazılı ilke ve yöntemler
 - Kişisel ve duygusal olmayan, rasyonel ve ilkeler doğrultusunda ilişkiler
 - Teknik yeteneğe dayalı personel seçimi ve performansa dayalı terfi sistemi (liyakat)
 - Organizasyon birimlerinin yasal yetkilerle birbirine bağlanması

WEBER'İN YETKİ BİÇİMLERİ

- **Geleneksel Yetke:** Meşruluğunu geleneklerden alır. Babadan oğula geçer.
- **Karizmatik Yetke:** Etkiyi yaratan liderlik ve etkileme gücüdür. Kahramanlık, kutsallık gibi üstün kişisel beceri ve niteliklere dayanır.
- **Ussal-Yasal Yetke:** Belli kişi ve olaylar üzerindeki kumanda etme hakkının biçimsel olarak verilmesine ilişkin yetki türüdür. Kişisel olmayan, nesnel ve yasaya uygun olarak alınmış emirlere itaat söz konusudur.

Not: Bazı kaynaklarda yetki yerine yetke kelimesinin kullanıldığını görürseniz şaşırmayın.

Bilimsel Yönetim Dönemi'nin Temel İlkeleri

- **Örgütsel amaç ilkesi:** örgütlerin varlığı her şeyden önce varılması planlanan amaçların açık ve kesin olarak belirlenmesine bağlıdır.
- **İşbölümü ve uzmanlaşma ilkesi:**
- **Eşgüdüm ve komuta birliği ilkesi:** Örgütlerde kişiler ve bölümler arası ilişkilerin uyumlu ve dengeli biçimde kurulmasına yani işbirliği ve karşılıklı dayanışmanın sağlanmasına eşgüdümleme ilkesi denmektedir. Komuta birliği ise bir astın aynı anda birden çok üstten emir almasının önlenmesini yani iki emrin çatışması halinde hangi üstün yetkili kılındığının önceden belirlenmesini anlatmaktadır.
- **Yetki ve sorumluluk ilkesi:** Bir kişiye bir sorumluluk verilirken, o kişiye öngörülen görevi yerine getirebilmesi için gerekli yetkiyi de vermek gerekir.
- **Komuta ve kurmay organların belirlenmesi ilkesi:**
- **Bölgümlere ayırma ilkesi:** İşletmenin amacına, kuruluş biçimine, uğraş alanına, seçilen yere, yapılan işlere ve yönetim felsefesine göre örgütsel bölümlere ve basamaklara ayrılması gerektiğini anlatır.
- **Denetim alanı (yönetim alanı, yetki alanı) ilkesi:** Bir üst tarafından denetlenen astların sayısını belirlemedir.

Bilimsel Yönetim Dönemi'nin Temel Varsayımları

İnsana ilişkin varsayımları:

- İnsanlar hemen her zaman rasyonel davranır. Duygularıyla değil akıllarıyla karar verir ve ekonomik çıkarlarını daima ön planda tutarlar.
- İnsanlar doğuştan tembel olup çalışmayı sevmezler. Bu nedenle verimliliklerinde artış için sıkı denetim gerekir.
- İş görenleri çalışmaya yönlendirecek en önemli araç paradır.
- Ortalama bir iş gören yönlendirilmeden ve denetlenmeden gücünü başkalarının gücü ile uyumlaştıramaz.
- İş gören için iş güvenliği, karar verme ve iş başında özgürce davranabilmekten çok daha fazla önem taşır.

Örgüte ilişkin varsayımları:

- Bir örgütün verimliliğinin yükseltilmesi tamamen teknik bir sorun olup kıt kaynakların en ekonomik şekilde kullanılmalarına bağlıdır.
- Örgütte işlemler en ince noktasına kadar belirlendiğinde, verimlilik artar.
- Gelecek hakkında kesin kararlar verebilmek ve ayrıntılı planlar hazırlamak mümkündür.
- Yönetim örgüt üyelerinin insana ilişkin sorunlarına değil işe ilişkin sorunlarına yönelmelidir.
- Yönetim fonksiyonları her zaman ve her yerde geçerli bilimsel ilkelere uygun olarak belirlenmelidir.
- Uzmanlaşma örgütsel verimliliği yükseltmede gerekli ve yararlı bir olgudur.
- Örgütte karar verme yetkisi üst yönetimde toplanmalıdır.

NEO-KLASİK (İNSAN İLİŞKİLERİ) YÖNETİM DÖNEMİ: 1930-1950

- İşletme yönetiminde beşeri ilişkiler ya da daha yeni ifadesiyle davranışsal yaklaşım; psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji alanlarındaki gelişmelerin ve bulguların örgütsel davranış biçimlerinin anlaşılması yolunda kullanılmasıyla başlar.
- Bu dönemin en önemli çalışmacısı Elton Mayo'dur. Çalışması Hawthorne Araştırmaları'dır. Onu Douglas Mc Gregor ve X-Y Kuramları ile Kurt Lewis'in Liderlik çalışmaları izler.
- Bu dönemin ele aldığı başlıca konular: İnsan davranışı, kişiler arası ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışı, informel organizasyon, algılama ve tutumlar, motivasyon, liderlik, organizasyonlarda değişme ve gelişme.

- Bu dönemde yapılan çalışmalarda, bazen örgütlerde fiziksel/çevresel (ortam sıcaklığı, ışık yoğunluğu gibi) şartlarda iyileşme olmadığında verimliliğin arttığı bazen de iyileştirmeye rağmen üretimin artmadığı görülmüştür. Bunun sonucunda araştırmacılar dikkatlerini fiziksel faktörlerden sosyal ve psikolojik faktörlere çevirmişlerdir.
- Yeni yönde yapılan deneylerde üretim düzeyini ve verimliliği esas itibariyle sosyal faktörlerin etkilediği görüşü ağır basmıştır.
- İşletmelerin birer sosyal sistem olduğu, bu sistemin en önemli unsurunun da (duygusal) insan olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Neo-klasik dönemde iki görüş ortaya çıkmıştır:
 - **Biçimsel Olmayan Örgüt Görüşü:** Bu görüşe göre biçimsel örgütleri bir gölge gibi izleyen ve etkileyen doğal nitelikte örgütlerin varlığı söz konusudur ve bu tür örgütler biçimsel örgütlerle iç içe yaşarlar. Belirli bir amacı, planı olmayan ve kendiliğinden doğan doğal örgütler; aynı işte çalışan, aynı yöreden gelen, işyerinde birbirine yakın oturan, mesleki yakınlıkları olan, ortak çıkarları bulunan vb. özellikteki kişilerden oluşur.
 - **Doğal Lider Görüşü:** Doğal gruplar, biçimsel lidere karşı kendilerini etkili bir şekilde savunmak için doğal liderler seçerler. Bu tür lider grubu ya da örgütü belirli bir amaç etrafında toplar, kişileri etki altında tutar, haberleri iletir ve güven verir.

Douglas Mc Gregor

X ve Y Kuramları

Mc Gregor önce, Taylor ve Fayol tarafından geliştirilmiş olan klasik yönetim kuramına göre insanı tanımlamış ve buna “X kuramı” adını vermiştir. X kuramına göre ortalama bir insan;

Mc Gregor daha sonra klasiklerin görüşlerini ağır bir biçimde eleştirmiş ve “bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması” adını verdiği Y kuramını ortaya atmıştır. Buna göre bir insan;

Çalışmayı sevmez, elinden geldiğince işten kaçma yollarını arar.

Çalışmak bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.

Sorumluluktan kaçır, yönetilmeyi tercih eder.

Sıkı denetim ve ceza ile korkutma, insanı amaçlara yöneltecek tek yol değildir.

Bencildir, örgüt amaçlarına karşı kayıtsızdır. Bu nedenle sıkı olarak ve yakından denetlenmelidir.

Gerekli koşullar yaratıldığı takdirde, insanlar öğrenmek ve daha fazla sorumluluk almak eğilimindedir.

Yaradılışı gereği yeniliklere ve değişikliklere karşı direnir, alışkanlıklarına tutkusu fazladır.

İnsan kendini kontrol ederek örgütün amaçlarına katkıda bulunabilir. Bunun için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir.

Saftır ve pratik zekadan yoksundur, kolayca kandırılabilir. Harekete geçirmek için maddi açıdan ödüllendirilmelidir.

İnsan tipik olarak tembel değildir. İşyerinde gerekli ortamın yaratılması durumunda, çalışmak zevke dönüşürülebilir.

Neo-Klasik Yönetim Dönemine Yöneltiren Eleştiriler

1. Neo-klasik denilen yönetim dönemi klasik yönetim dönemine bir tepki olarak doğmuştur. Örgüt ve yönetimin doğal süreçlerine önem verip çalışmalarına konu almış, fakat biçimsel etkenler üzerinde hiç durmamışlardır.
2. Neo-klasikçiler klasik dönemdekilerin görüşlerini gerçekçi bulmazlarken; örgütün mutlu bir aile, yöneticinin şefkatli bir baba olması gerektiği gibi düşünceleri de gerçekten uzaktı.
3. Neo-klasikçiler, klasik görüşçülerin aksine iş görenler için maddi değil manevi değerlerin önemine değinmişlerdir. Ancak onlar da sadece maneviyat üzerinde durmuşlardır.
4. Her iki dönemin temsilcileri de olayları tek nedenle açıklamaya çalışmışlardır ama onlar da örgüt içerisinde birçok faktörün geçerli olduğunu görememişlerdir.

MODERN (ÇAĞDAŞ) YÖNETİM DÖNEMİ: 1950 VE SONRASI

- Klasik ve neo-klasiklerin yönetim ve örgüt sorunlarını çözmeye yetersiz kalması, yeni araştırmaların ve yeni yaklaşımların doğmasına yol açmıştır.
- Modern yönetim teorisi, klasikler ve neoklasikler arasındaki bağlantıyı yapmak ve bir takım yenilikler ekleyerek geliştirmeyi hedefleyen bir yapıdır.
 - Modern yönetimin temelini “sistem yaklaşımı” oluşturmakta ve bu yaklaşım önceki teorilerin aksine, işletmeyi çevresi ile sürekli etkileşim halinde bulunan bir açık sistem olarak değerlendirmektedir. Modern yönetimin gelişimi ile günümüz işletmelerinin temel yapıları ortaya çıkmıştır. **Açık sistem olarak değerlendirilmenin getirdiği en büyük avantaj uyum sağlama unsurudur**. Bu unsur da durumsallık yaklaşımını doğurur.
- Bu dönemle birlikte ortaya iki yaklaşım çıkmıştır.
 1. Sistem yaklaşımı
 2. Durumsallık yaklaşımı

Sistem Yaklaşımı

- Sistem öğeler arası ilişkilerden oluşan bir etkileşim ve denetim sürecidir.
- Sistem en genel tanımıyla belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütündür.
- Yönetimde sistem yaklaşımı dendiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların meydana geldiği birimleri birbirleri ile ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır.
- Sistem yaklaşımı; örgütü çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır.
 - **Sistem birbiriyle uyumlu parçalar bütünüdür.**

- Sistemlerin belli başlı özellikleri:
 - Sistemler açık veya kapalı sistem olabilir. Yani dışarıdan bilgi, enerji, materyal alıyorsa açık sistemdir. Bu durumda işletmeler de birer açık sistemdir.
 - Açık sistem yaşamak için dış çevreyle ilişki kurmak zorundadır.
 - Her sistemde amaç veya amaçlar vardır.
 - Sistemde geri bildirim ilişkisi vardır. Bu sayede sistem eksiklerini veya aksaklıklarını öğrenip, önlemler alabilir.
 - Sistemin kesin sınırları yoktur.
 - Sistemin alt sistemleri vardır. İşletmelerin de kendi içerisindeki bölümleri alt sistemleri oluşturur.
 - Sistemde olumlu ve olumsuz entropi görülür.

Sistem Yaklaşımının Katkıları

1. Örgütler çevreleri ile ilişkili birer açık sistem olarak kabul görmüştür. İç ve dış çevre faktörleri bir bütün olarak ele alınır.
2. Sistemi oluşturan parçalar arasındaki etkileşim vurgulanmıştır. Örgütün birimleri arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlama imkanı vermektedir. Personel ile örgütü birbirlerini tamamlayan unsurlar olarak görmekte ve amaçları uzlaştırmaya çalışmaktadır.
3. Örgütü etkileyen değişken ve parametrelere bütüncül bir bakış açısı ile bakılmıştır. Giderek daha da karmaşıklaşan örgüt yapılarının incelenmesi, çözümlenmesini daha kolay hale getirmektedir.
4. Klasik ve neo-klasik yönetim dönemlerinin öneri, bulgu ve özelliklerini daha iyi değerleyip, onların üstünlük ve zayıflıklarının karşılaştırılması yapılabilmektedir.
5. Sistem yaklaşımı ile yönetsel düşünceye değişik bir bakış açısıyla bakılabilmiş, kullanılabilecek kavram ve araçların sayısı artmıştır. Örgütün parçalarından çok bütününe, denge halinden çok değişimine, kendi başına çalışmasından çok içinde bulunduğu çevreyle birlikte ele alınmasına önem vererek örgütsel çalışmalara gerçeklik kazandırmıştır.

Sistem Yaklaşımına Getirilen Eleştiriler

- Sistem yaklaşımı daha iyi yetişmiş yöneticilerin varlığını ve bu yöneticilerin ekip çalışması alışkanlığını zorunlu kılmaktadır.
- İyi yetişmiş üst düzey yöneticilerin bulunmaması veya bu yöneticilerin ekip çalışmasının gereklerini yerine getirmemeleri, böyle bir yaklaşımın uygulanmasını başarısız kılacaktır.

Durumsallık Yaklaşımı

- Bu yaklaşım işletme yönetiminde içinde bulunulan durumlara ve koşullara ağırlık veren bir yaklaşımdır.
- Bu yaklaşım her yerde ve her işletme için geçerli olabilecek bir yönetim uygulaması yerine, her işletmenin içinde bulunduğu duruma göre, o durumda en uygun sayılacak bir yönetim uygulamasını bulmayı amaçlamaktadır. Buna göre durumlar değiştikçe yönetim uygulamaları da değişecektir.
 - Durumsallık yaklaşımı klasik ve neo-klasik dönemdeki yaklaşımların yerini alan bir yaklaşım değil, ancak onlarla birlikte ele alınan ve o yaklaşımların hangi durumlarda daha faydalı ve etkili olabileceklerini araştıran bir yaklaşımdır.
 - Durum ve koşullarla ilgili olarak üç faktör üzerinde çok durulmuştur. Bunlar; **teknoloji-örgüt yapısı, örgüt-çevre ilişkileri ve liderliktir.**

Durumsallık

Yaklaşımının Özellikleri

- Teknolojinin kullanım düzeyine bağlı olarak yönetim yaklaşımı değişmektedir. Teknoloji yoğun çalışan ve standart mal üreten işletmelerde faaliyetler belirli ve tekrarlanan düzeyde olduğu için örgüt yapısını **formel/formal** yapıda tutmak mümkündür. Oysa standart olmayan bir malı üreten ve üretimin büyük ölçüde sanatkarlığa veya yeni araştırma ve geliştirme faaliyetlerine dayandığı işletmelerde örgüt yapısı formel yapıdan uzak kurulur (**informel/informal**).
- Çevre koşullarının durgun ve dengeli, değişim hızının çok az olduğu durumlarda en uygun örgüt yapısı formelleşme derecesi yüksek bir yapı olacaktır. Buna karşılık çevre koşullarının sürekli ve hızlı bir şekilde değiştiği durumlarda formelleşme derecesi düşük, büyük ölçüde kişi ve gruplara dayanan bir yapı uygun olacaktır.

KONU: Yönetimin İşlevleri

Planlama
Örgütleme
Yönelme
Eşgüdümleme
Denetleme

- Yönetim işlevleri, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için yönetimin yapması gereken faaliyetlerden oluşur.
- Yönetim süreci belli bir akış içerisinde gerçekleşirken, çeşitli işlevlerin yerine getirilmesi gerekir. Yönetimde öncelikle bir hazırlık aşaması vardır. Bu aşamanın tamamlanmasından sonra uygulamaya geçilir. Uygulamada hazırlık sırasında ortaya konan ilke ve belirlemelere göre davranılır. Bu ilke ve belirlemelere ne ölçüde varıldığı, başka bir deyişle hazırlıkta saptanan amaçlara ne ölçüde varıldığı sürekli denetlenir.
- Yönetim süreci planlamayla başlar, örgütleme ve yönelme ile birlikte eşgüdümleme ve denetimle sona erer. Yönetim sürecinin başından sonuna dek söz konusu olan tüm işlevler; **yönetim işlevleri** olarak adlandırılır.

PLANLAMA

□ Yönetim geleceğe bakmaktır.

- Planlama geleceğin değerlendirilmesi ve ona göre gerekli önlemlerin alınmasıdır.
- Planlama örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli politika ve yöntemlerin seçimidir.
 - **Planlama; bir örgütte neyin, nasıl, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağıının önceden belirlenmesidir.**
- Günümüzün karmaşık ve çok yönlü örgütlerinde doğru kararlar alıp, bunları etkili biçimde uygulamak için sezgi gücü ve deneyim tek başına yeterli değildir. Kararların alınmasında daha rasyonel ve gerçeğe dayalı yöntemlerin kullanılmasıyla yapılan planlama, yönetimde risk ve belirsizliği en alt düzeye indirmede en etkili araçtır.
- Planlama, dikkatlerin örgütsel amaçlar üzerinde yoğunlaşmasına yardımcı olmaktadır.
- **Ayrıca planlama, örgütsel iş ve icraatların ne ölçüde gerçekleştirildiğini ölçmeye yarayan bir takım standartlar sağlar. (Denetimin başlangıç noktası!)**

PLANLAMANIN YARARLARI

- Yöneticiyi düşünmeye ve dikkatlerinin amaçlara yöneltilmesini sağlar.
- Yöneticilere geleceği daha tutarlı ve açık biçimde görme alışkanlığı kazandırır.
- Planlama, işletmenin tüm çabalarının belirlenen amaç çevresinde yoğunlaştırılmasını sağlar.
- İşletme faaliyetlerinin uyumlaştırılmasını sağlar.
- Ussal ve ekonomik hareket ve davranışları özendirir.
- Zaman ve işgücünün boşa harcanmasını azaltır.
- Planlama yetki göçerimini kolaylaştırarak yöneticilere zaman artırımını sağlar.
- İşletme kaynaklarının en iyi biçimde kullanılmasını sağlayarak verimliliği yükseltir.
- Yönetimin son işlevi olan denetim ancak iyi bir plan ile etkin biçimde gerçekleştirilebilir. Çünkü planlama ile denetimde kullanılacak ölçütler ortaya çıkar.

PLANLAMANIN SAKINCALARI

- Önemli bir enerji ve zaman harcamasına yol açar.
- Uygulama ile uyum sağlayamayan, plancıların dilek ve görüşlerini göstermekten başka bir değeri olmayan planlar yapılabilmektedir.
- Yöneticinin dikkatini sürekli olarak geleceğe yöneltmesi, içinde bulunulan durumu göz ardı ettirebilir.
- Planlama için harcanacak zaman da önemlidir. Koşulların hızlı değiştiği durumlarda, kararların alınmasında gecikme yaşanmaması gerekir.
- Uzun dönemli planlarda doğruluk derecesi azalır. Planlama süresi kısaltılır ise planın sağlayacağı yararları azaltır.
- Planlar, planı uygulamakla görevli, girişimci ruha sahip ve inisiyatif kullanabilen kişilerin güçlerini köreltir.

İYİ BİR PLANIN ÖZELLİKLERİ

- İyi bir plan yazılı olmalıdır.
- Planın yanlış anlamalara, karışıklıklara ve türlü yorumlara yer vermeyecek derecede açık bir dille yazılmış olması gerekir.
- Planlamanın gerek yapılması sırasında gerekse uygulamasında en az giderle istenileni vermesi istenir.
- Planlar arasında birlik ve uyum bulunmalıdır.
- Planlamada devamlılığın sağlanması gerekir.
- Plan, örgütün değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi için çok katı ve kesin unsurlar içermemelidir.
- Planlar, işletmenin benimsediği standart ve politikalara uygun olmalıdır.
- Plan süre bakımından uygun olmalıdır.

PLANLAMAMANIN ÖZELLİKLERİ

- ❑ **Planlama kapsamlı bir faaliyettir:** Örgütün tüm basamaklarını ve örgütün tüm yönetim aşamalarını ilgilendirir.
- ❑ **Planlama esnek ve devamlı bir faaliyettir:** Planlama devamlı olarak yapılan ve değişen koşullar karşısında uyum sağlayacak biçimde şekillendirilen bir yapıya sahip olmalıdır.
- ❑ **Planlama bir seçim ve tercih faaliyetidir:** Geleceğe ilişkin kararlara yol gösterici olan planlama, önce hedefler arasında seçim yapacak, sonra bu hedeflere ulaştıracak en uygun araç ve olanakları belirleyecektir.
- ❑ **Planlama amaç ve hedeflere ulaşmayı sağlar:** Planlama işletme amaçları doğrultusunda işletmedeki çalışmaların yürütülmesini sağlar.

PLANLAMANIN AŞAMALARI

- Planlama akla dayalı bir süreçtir ve bu süreç birbirini izleyen bir dizi faaliyetten oluşur. Bu nedenle planlama belirli aşamalardan oluşan bir süreçtir.
- Planlamayı bir seçme işlemi olarak ele aldığımızda; planlamayı 4 temel aşamanın oluşturduğunu saptayabiliriz:
 1. **Amaçların Belirlenmesi:** Bu aşamada çok iyi bir tanımlama ve açık biçimde amaçları ortaya koymak gerekir.
 2. **Amaçları gerçekleştirecek koşulların saptanması:** Amaçlara “nasıl” ve “ne yaparak” ulaşılabileceğinin incelenmesi ve bu yolların belirlenmesi aşamasıdır.
 3. **Alternatiflerin belirlenmesi ve karşılaştırılması:** Çeşitli karar konularında söz konusu olabilecek seçenekleri belirlemek, bunları birbirleriyle karşılaştırarak ayıklamak gerekir.
 4. **En uygun seçeneği seçmek:** Bu aşamada bir önceki aşamada belirlenen ve birbirleriyle karşılaştırılan alternatiflerden işletme için en uygun olanı seçilir.

PLAN ÇEŞİTLERİ

Planlar çeşitli yaklaşımlarla bölümlendirilebilir:

1. Nitelikleri açısından:

- a. Stratejik planlar
- b. Yönetmel planlar

2. Süreleri açısından:

- a. Kısa süreli planlar
- b. Orta süreli planlar
- c. Uzun süreli planlar

3. Kullanım biçimleri açısından:

- a. Tek kullanımlı planlar
- b. Sürekli planlar

4. Kapsamları açısından:

- a. Genel planlar
- b. İşletme bölümleriyle ilgili planlar

Nitelikleri Açısından Planlar

- a. **Stratejik Planlar:** İşletmenin gelecekte göstereceği gelişim ve büyümeyi ele alan, yapılacak köklü değişiklikleri öngören planlardır. Stratejik planlar örgütün ilerde “ne” yapması gerektiğini öngörür.
- b. **Yönetmel (Taktik) Planlar:** Stratejik planlarda saptanan amaçlara ulaşmak için işletmenin denetimindeki etkenlerin nasıl düzenleneceğini ele alan planlardır. Yönetmel planlar örgütün amaçlarına “nasıl” ulaşacağını belirtir.

Kullanım Biçimleri Açısından Planlar

- a. **Tek Kullanımlı Planlar:** Bir kez yapılması söz konusu işlerle ilgili ortaya çıkan planlardır. Bu planların konusunu oluşturan işlerin başlangıç ve bitiş noktaları bellidir. İşletmenin işleyişi sırasında zaman zaman gereksinme duyulan konularda düzenlenir. Genel programlar, özel programlar, bütçe ve projeler örnek olarak verilebilir.
- b. **Sürekli Planlar:** Süreklilik gösteren işletme çalışmalarıyla ilgili olarak yapılan ve zaman zaman gözden geçirilerek yenilenmesi gereken planlardır. Bu planlar yardımcı ile işletme çalışmalarının genel amaçla uyumlaştırılıp bütünleştirilmesi sağlanır. Politikalar sürekli planlardan biridir.

Süreleri Açısından Planlar

- a. **Kısa Süreli Planlar:** Bir yıl ya da daha kısa süreleri öngören planlardır. Bu planlarda yapılan kestirimler daha gerçekçi olurken gelecek için ışık tutacak kadar öngörülü olamazlar. Orta ve alt düzey yöneticilere uzun süreli planı uygulamada yardımcı olmak için daha ayrıntılı olarak hazırlanmış faaliyet programları şeklinde ortaya çıkmış planlardır.
- b. **Orta Süreli Planlar:** Genellikle süre bakımından 1-5 yıl arasını kapsayan ve uzun süreli planların bütünleyicisi olabilen planlardır.
- c. **Uzun Süreli Planlar:** Genellikle örgütün gelecekteki 5 ve sonrası yıllardaki amaçlarını gerçekleştirmek için belirlenmiş politika ve stratejilerinin oluşturulduğu planlardır. Bu planlar örgütün genel amaçları, hedefleri ve politikaları ile ilgili kararları kapsar.

Kapsamları Açısından Planlar

- a. **Genel Planlar:** İşletmeyi bütünüyle ele alan ve tüm işletme için geçerli olan amaç ve hedeflere yönelen planlardır.
- b. **İşletme Bölümleriyle İlgili Olan Planlar:** İşletmenin bir bölümünü ya da bir kısım işleri kapsayan planlardır. İşletmenin farklı amaçlara sahip çeşitli alt birimlerinin ihtiyaç duyduğu plan türleridir.

ÖRGÜTLEME (ORGANİZASYON)

Örgütleme, belirlenen amaçlara ulaşmak için düzenli ve sürekli işleyen bir sistem kurmaktır.

- Bir işletmenin iç yapısını oluşturan bu sistemde; yönetim basamakları oluşturulur, görevler ve didinmeler ile bunlar arasındaki ilişkiler saptanır, yetki ve sorumluluklar belirlenir, basamaklar arası ilişkiler düzenlenir, örgütsel organlar ve bölümler geliştirilerek haberleşme düzeni kurulur.
- Yöneticinin yönetim görevini yapabilmesi için, hangi işleri kendisinin yapacağını, kimlerin kendine yardımcı olacağını açıkça bilmesi gerekir. Ayrıca birlikte çalıştığı kişilerin veya grupların durumunu, grup içinde kendi yerini ve iletişim kanallarını da bilmelidir. Bu olanakların tümü örgütlendirme ile ortaya çıkar.

ÖRGÜTLEME İLKELERİ

Örgüt yapısının oluşturulmasında (tasarımında) yararlanabilecek ilkeler:

1. Amaç Birliği İlkesi
2. Komuta (Kumanda) Birliği İlkesi
3. Yönetim Birliği İlkesi
4. Denetim (Yönetim/Yetki) Alanı İlkesi
5. Yetki ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi
6. Basamaklar Sırası İlkesi
7. İşlevsel Benzerlik
8. Ayrılık (İstisna) İlkesi
9. Yeterlilik İlkesi
10. Esneklik İlkesi
11. Süreklilik İlkesi
12. Denge İlkesi
13. Görevlerin Açıklıkla Tanımı İlkesi
14. Liderliğin Kolaylaştırılması İlkesi

- **Amaç Birliği İlkesi:** Örgütün her bölümü aynı amacı ya da amaçları gerçekleştirebilecek ve bu yolda yeterli yardımı sağlayabilecek durumda olmalıdır.
- **Komuta (Kumanda) Birliği İlkesi:** Her ast yalnızca bir üstten emir almalıdır.
- **Yönetim Birliği İlkesi:** Bir grup veya bir bölümden bir kişinin sorumlu olma ilkesidir.
- **Denetim (Yönetim/Yetki) Alanı İlkesi:** Yöneticilere denetleyebileceği kadar astın bağlanması gerekir.
- **Yetki ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi:** Yetki ve sorumluluk çeşitli basamaklardaki yöneticilere verilirken bunların denkliğinin gözetilmesi ve sorumluluk verilen bir konuda yeterince yetkinin verilmesi zorunluluğu vardır.
- **Basamaklar Sırası İlkesi:** Örgütte yetki ve sorumlulukların kesintisiz ve açık bir şekilde üst yönetimden en alt düzeye kadar akması gerektiğini belirtir. Astlar üstlerinin kimler olduğunu ve kendi yetkisi dışındaki politikaları ilgilendiren kararlar için kime başvurmaları gerektiğini bilmelidir.

- **İşlevsel Benzerlik İlkesi:** Görevler gruplar halinde bir araya getirilmeli bunu yaparken işlerdeki benzerlikler dikkate alınmalıdır. Belirli işlerin bir arada toplanması ve bu işlerde uzmanlaşmış kişilerin varlığı örgüt performansını arttıracaktır.
- **Ayrılık İlkesi:** Ast kendi yetkisine giren konularda kendi kararlar almalıdır. Yetki dışında kalan ayrı konularda gerekli karar için üste başvurmalıdır.
- **Yeterlilik:** Örgüt, işletmenin amaçlarını en az maliyet gideri ile gerçekleştirebilmelidir. Örgütün verimli çalışmaya olanak verecek şekilde planlanması gerekir.
- **Esneklik:** Örgüt için en büyük tehlike değişmez duruma gelmektir. Çevrenin değişikliklerine karşı örgütün ayak uydurabilmesi gerekir.

- **Süreklilik:** Örgütün sürekli olması esnekliğinin gereğidir. Her örgüt koşulları uyum sağlayarak değişir ve böylece sürekliliğini korur.
- **Denge İlkesi:** Örgüt yapısı oluşturulurken çeşitli yönlerden dengeye önem verilmelidir. Verilecek olan görevler gözden geçirilmeli, yönetim basamaklarında bulunan yöneticilere, işlerin gereği olan yetkilerin gerektiği kadar ve dengeli olarak verilmesine önem gösterilmelidir.
- **Görevlerin Açıklıkla Tanımı İlkesi:** Bir örgütte kişilerin görevleri, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkileri açık bir şekilde ve yazılı olarak açıklanmalıdır.
- **Liderliğin Kolaylaştırılması İlkesi:** Örgüt yapısının düzeni ve yetki dağıtımı, yönetici durumunda olan kişilerin yönetimi başarmasına yardımcı olmalıdır. Ayrıca işletmede sağlanan olanaklar yeni yönetici ve liderlerin ortaya çıkmasına uygun olmalıdır.

TEMEL ÖRGÜTLENME BİÇİMLERİ

- Bir örgütsel yapıyı kurmak için gerekli olan ilkeler belirlendikten sonra sıra işletmenin kendine özgü durumuna en uygun olan örgüt tipinin seçilmesine gelir.
- Tüm işletmelere uyan bir örgüt yapısı bulunmamakla beraber işletmelerin tek başına ya da karma biçimde uygulayabileceği çeşitli örgütlenme biçimleri bulunmaktadır.
- İşletmelerde temel olarak 3 tür örgütsel biçimden söz edilmektedir:
 1. Dikey (Hat) Örgütlenme
 2. Dikey ve Kurmay Örgütlenme
 3. İşlevsel Örgütlenme

- **Dikey (Hat) Örgütlenme:** Yetkinin doğrudan doğruya üst yönetimden alt yönetim kademelerine doğru aktığı örgütlenme biçimidir. Bu tür örgütlenme işlerin karmaşık olmadığı ve uzmanlaşmaya fazla gerek duyulmayan işletmelerde sıkça uygulanır.
- **Dikey-Kurmay Örgütlenme:** Örgütler büyüdükçe dikey örgüt yapısı değiştirilerek, kurmay uzmanlar eklenir. Bu uzmanlar yönetim sorumluluğu taşıyan dikey yetki sahibi kişilere tavsiye ve teknik bilgi sağlarlar.
- **İşlevsel Örgütlenme:** Bu örgütlenme biçimi, bölümlerin yöneticilerinin kendileriyle ilgili konularda örgütün tüm birimlerinde karar verme yetkisine sahip olmasını gösterir. Yöneticinin konusuna giren iş, işletmenin neresinde görülürse görülsün yetki ve sorumluluk kendisindedir.

ÖRGÜTSEL YAPIYA İLİŞKİN TEMEL KONULAR

1. Biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt
2. Yetki kavramı
3. Denetim alanı
4. Merkezleşme ve merkezleşmeme
5. Yeniden örgütleme
6. Örgüt şemaları
7. Bölümlere ayırma

Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Örgüt

- Her biri belli yetki, sorumluluk ve ölçülebilirlik içeren, ayrıntılarıyla tanımlanmış çeşitli işlerden oluşan bir sistem **biçimsel örgüt** olarak tanımlanır. Bu ilişkiler bir örgüt şemasına aktarılmıştır. Kimi işler daha ayrıntılı iş tanımlarıyla alt bölümlere ayrılmış, işletmede bölümlenmeye gidilmiştir. Biçimsel örgüt, insan ögesini göz önünde tutmadan, örgütün yapısal yönünü ve işleyiş süreçlerini değerlendirmektedir.
- Bir örgütte biçimsel yetki ve süreçlere bağlı olmadan oluşturulan gönüllü insan topluluğu **biçimsel olmayan örgütü** meydana getirir. Bu örgüt yapısı kendiliğinden, doğal olarak, bilinçli bir tasarım olmadan ortaya çıkan ilişkileri ifade eder.

Yetki Kavramı

- Yetki, belirli bir amaç doğrultusunda gerekli işlerin belirlenmesi ve personelin seçilip çalışma düzenine bağlanması ve çeşitli örgütsel mevkilerin işleyişinin sağlanmasında rol oynar.
- En genel tanımla **yetki**; yöneticinin belirlenen işletme amaçlarına en etkin biçimde ulaşabilmek için gerekli olan **işlerin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır**.
- Yani yetki, bireylerin davranışlarını ve kaynakların kullanımını kontrol edici ve etkileyici yasal olarak sunulan bir güçtür.
- Yetki çeşitli kaynaklardan elde edilebilir.
 - **Biçimsel Yetki Teorisi:** Yönetici yetkisinin kaynağını örgütün sunduğu kanunlardan alır.
 - **Kabul Teorisi:** Bu teori yetkinin astların kabulüne bağlı olduğunu ileri sürer.
 - **Bilgisel Yetki Teorisi:** Bu teoriye göre kişi yetkiye bilgisi sayesinde sahip olur. Bu yetki kişinin bilgisinden dolayı verildiği için bilgi ve tecrübe ile sağlanmaktadır. Buna göre, kişiler uzmanlaştıkları konuda yetkili olurlar.

□ Örgütlerde çeşitli biçimlerle birbirinden ayrılan yetki türlerinden söz edilir. Örgütlenme biçimlerine göre yetkiyi ele alırsak, üç başlıkta inceleyebiliriz:

- 1. Komuta (Hiyerarşi) Yetkisi:** Bir işin yapılmasıyla ilgili olarak, üstün ast üzerinde doğrudan doğruya emir verebilme yetkisidir.
- 2. Kurmay (Danışman) Yetki:** Bu yetki danışılma ve öğüt verme yetkisidir. Örgüt içerisinde bu yetkiye sahip olan kişiler, komuta katındaki kişilere danışmanlık ederler ve yardımda bulunurlar. Böylece komuta katında olanlar kararların oluşmasında bilgi ve yardım almış olurlar.
- 3. İşlevsel Yetki:** Örgütte bir bölümün başındaki kişinin, kendi alanına giren konularda, tüm işletme içerisinde kullanabildiği yetki biçimidir.

Yetki devri; belirli görevlerin yerine getirilmesi için, yetkinin bir yöneticiye veya yöneticiden bir başkasına aktarılmasıdır.

- Yetki devri ile astların daha üst seviyede görev yapmaları ve yeni sorumluluklar almaları sağlanır.
- Yetki devrinden istenen üstlerin astlarla uyum içinde çalışmasını sağlamak ve astları geleceğe hazırlamaktır.
- Yetki devrinin başarılı bir biçimde yapılabilmesi için bir takım ilkeler geliştirilmiştir:
 - Yetki ve sorumluluğun denk olması.
 - Komuta birliğinin sağlanması.
 - Sorumluluğun devredilmemesi.
- Yetki devrinin uygulanmasında karşılaşılan zorluklar:
 - Genelde yöneticiler işleri kendilerinin yapmaları gerektiğini düşünürler.
 - Yöneticilerin başkalarını etkilemek, her karara katılmak ve örgüt yönetiminde tek olma istekleri çeşitli zorluklar çıkarır.
 - Yetki devri bir takım riskleri de beraberinde getirir. Yöneticiler de bu riskleri göze alma konusunda çekimser davranmaktadırlar.

Denetim (Yönetim-Yetki) Alanı

Denetim alanı kavramı; bir üstün etkin olarak denetleyebileceği ast sayısını anlatır.

- Bir yöneticinin etkin olarak yönetebileceği en uygun ast sayısını ortaya koyan bir kalıp yoktur. İşin çeşidi, astların yetenekleri, yönetimin niteliği denetim alanının belirlenmesinde etkili olacaktır.
- Yönetim alanının genişlemesiyle örgütteki yönetim kademeleri azalır. Ancak örgütsel basamaklarda üste çıkıldıkça yönetim alanının daraldığı görülür.
- Denetim alanını etkileyen temel etken zamandır. Örgütteki ilişkiler üstlerin astlarla, astların birbirleriyle ve astların üstleriyle görüşmeleri biçimindedir. Denetleme alanının daraltılmasıyla, hem bu ilişki gereksinimleri hem de yöneticilerin alacağı kararların çeşitliliği azalacaktır. Bu da zamandan tasarruf sağlayacak ve yöneticilerin az sayıda konuyla uğraşmaları için daha fazla zaman sağlayacaktır.

Denetim Alanını Etkileyen Faktörler:

1. Üstlerle ilgili faktörler:

- Üstlerin yetenekleri
- Denetim biçimi ve yönetim sistemi
- Yetki devri

2. Astlarla ilgili faktörler:

- Astların eğitilmesi
- Astların yetenek ve tecrübeleri
- Astların güdülenmesi
- Astlara özerklik verilmesi

3. Örgütle ilgili faktörler:

- Denetlenecek işin özelliği
- Coğrafik dağılım
- Plan ve politikalar
- Değişme hızı
- Eşgüdümleme sağlama
- Danışmanlardan yararlanma

Örgütlerde Unvan

- İşletme yönetimi açısından unvan, belli bir grup iş, kişi veya grup içinde yer alan unsurlar arasında farklılık yaratan bir terimdir.
- İşletmelerde kullanılan unvanları genel olarak şöyle gruplandırılır:
 - 1. Mesleki Unvanlar:** Büyük ölçüde mesleki eğitim ve tecrübe açısından, kişiler arasındaki farklılıkları göstermek üzere kullanılan sıfat, lakap ve terimlerdir.
 - Serbest Muhasebeci
 - Mali Müşavir
 - Yeminli Mali Müşavir
 - 2. Örgütsel Unvanlar:** Bir organizasyondaki her bir iş grubu ile bunların oluşturduğu pozisyonlara verilen isimlerdir.
 - Pazarlama Şefliği
 - İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü
 - 3. Kadro Unvanları:** Bir çalışan tarafından doldurulacak bir pozisyonu, makamı ifade etmektedir. Bir organizasyon birimi olarak her kadronun bir adı, yani unvanı vardır (Memur kadrosu, yardımcı personel kadrosu gibi).

Yeni Unvanlar

- **Manager:** Fiilen işi yöneten, iş yapan kişileri direkt olarak kontrol eden yöneticileri ifade etmektedir.
- **Executive:** Üst kademedede yönetici anlamında kullanılmaktadır. Executive, Manager'ın üzerinde bir kişidir.
- **CEO(Chief Executive Officer):** Bir işletmenin aktif olarak yönetiminde bulunan en üst kademe yöneticiyi ifade etmektedir.
- **COO (Chief Operating Officer):** CEO ile birlikte çalışan bir yöneticiyi ifade etmektedir.
- **President:** Yönetim kuruluna karşı tüm işletmenin sorumluluğunu taşıyan yöneticiyi ifade etmektedir.
- **Vice President:** Başkan yardımcısını ifade etmektedir.
- **Director:** Genel müdüre bağlı üst kademe departman sorumlusu anlamında kullanılmaktadır (İK Direktörü, Pazarlama Direktörü).
- **Coordinator:** Belirli bir fonksiyona ilişkin faaliyetlerin uyumlaştırılmasından sorumlu kişi anlamında kullanılmaktadır (Pazarlama Koordinatörü).

Örgütlerde Merkezleşme Ve Merkezleşmeme

- Örgütlerde her yönetici belirli ölçülerde astları üzerinde denetim kurmak isteyecek ve bunun için örgütsel konumunun kendisine verdiği yetkiyi kullanacaktır.
- Örgütte karar verme yetkisinin aktarılmayarak, en üst düzeyde birkaç kişinin elinde toplanması, örgütte merkezleşme olduğunu; yetkinin tek elde toplanmayarak alt düzeydekilere çeşitli derecelerde aktarılması da örgütte merkezleşmemeye gidildiğini gösterir.
- Yetkilerin dağıtılmasına yönelik olan yönetim biçimine **yerinden yönetim** adı verilir.

Üst yöneticiler güç ve prestij sahibi olurlar.

Politika, uygulama ve kararlarda tekdüzen sağlanır.

Merkeleşmenin yararları:

Çabaların ve kaynakların, çeşitli bölümler tarafından ayrı amaçlar için kullanılmasını önler.

Üst yönetiminin koordinasyonu sağlanması kolaylaşır.

Birbirinden uzak bölgelerde kurulan şubelerin, tek merkezden alınan kararları uygulanması her zaman mümkün olmaz.

Yetki devrinin önünü kapar.

Merkeleşmenin sakıncaları:

Merkeleşmenin özellikle gelişme, büyüme ve mal/ hizmet çeşitliliğine gitme durumlarında uygulanması zordur.

Tüm yetkiler üst yönetimde olması sonucu, yöneticinin işten ayrılması ve ölmesi büyük sorunlara sebep olur.

Üst yönetimin faaliyet sorumluluklarından kurtararak yönetim yükünü hafifletir.

Yetkilerin değişik kişilere aktarılmasıyla yeni fikir ve düşüncelerden yararlanma imkanı olur.

Merkezeleşmemenin yararları:

Karar alma çabuklaşır ve doğruluğu artar.

Örgütün yönetim hızı artar.

Bölümler arası iletişim zorlaşır.

İşletme içinde görülmeyen giderler artar.

Merkezeleşmemenin sakıncaları:

Koordinasyon sağlama zorlaşır.

Yeniden Örgütleme

- Yeniden örgütleme, örgütü değişen koşullara göre yeni **BAŞTAN DÜZENLEMEK** ve ona bir şekil vermektir.
- İşletmenin kuruluş aşamasındaki amaçlar, görevler, sorumluluklar ve politikalar zamanla çevresel etmenlerin değişmesiyle etkisiz ya da yetersiz kalabilirler. İşletmeler bu durumda yeniden örgütlemeye giderler.
- Küçük ölçüde yeniden organizasyonu işletmeler kendileri gerçekleştirebilir. Özellikle büyük işletmelerde yeniden örgütleme oldukça güç ve yorucu bir çalışmayı gerektirir. Yeniden örgütleme çalışmalarında yer alacak kişiler işletme içinden ya da işletme dışından seçilebilir.

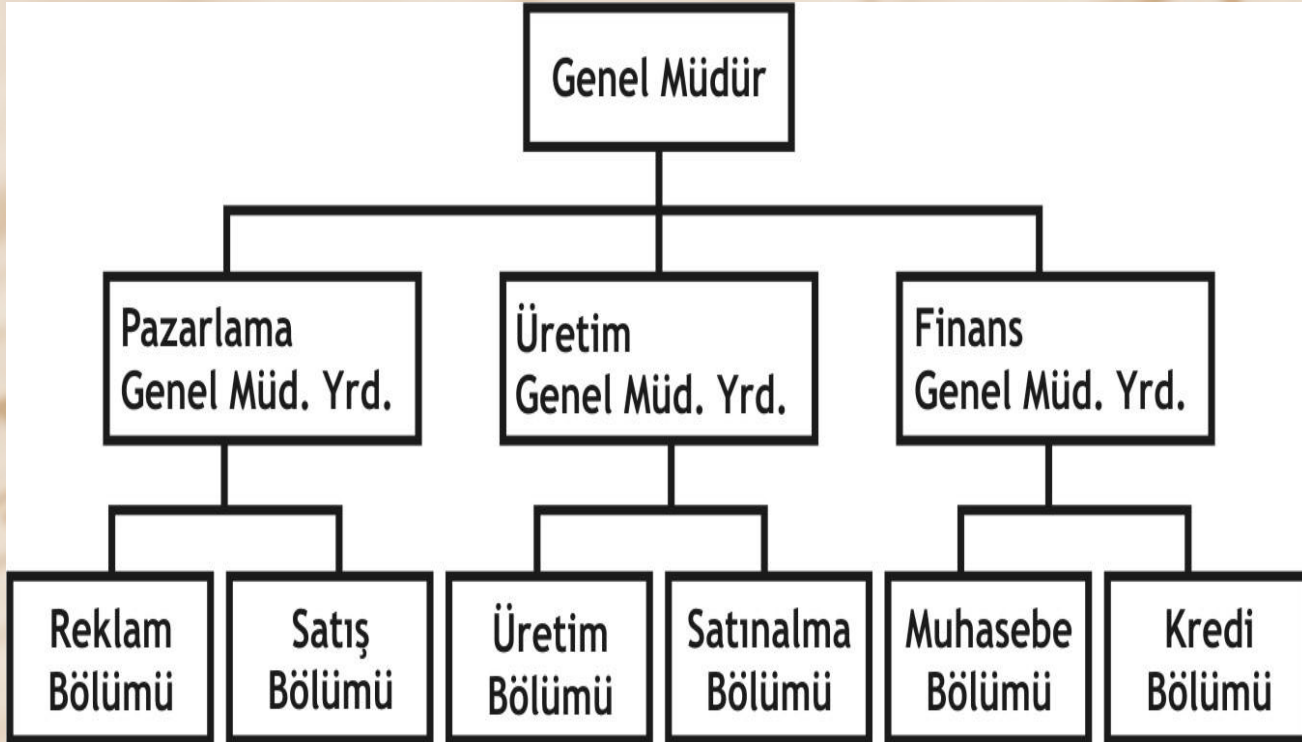
Örgüt Şemaları

- Örgüt şeması; bir örgütte görülen başlıca önemli işlevleri, bunlar arasındaki karşılıklı ilişkileri, gözetim kanallarını ve işleri yürütmekle görevli bulunanların yetkilerini gösteren bir şemadır.
- Örgüt şemaları, örgütte hangi işlerin bulunduğunu ve bunların birbirleri ile olan ilişkilerini ortaya koyar.
- Örgüt şemalarının başlıca üç çizim yolu vardır. Bunlar:
 - **Dikey Şemalar:** Dikey ve yatay bağıntılarla yetkinin en üst örgüt basamağından en alt örgüt basamağına kadar geçişini dikey olarak gösterir. Uygulamada en çok kullanılan şema biçimidir.
 - **Soldan Sağa (Yatay) Şemalar:** Bu tür şemaların temel yararı örgüt basamaklarını açıkça ortaya koyarak, yetki ve sorumluluk hatlarının belirgin bir biçimde görülmesidir.
 - **Dairesel şemalar:** Örgüt yapısının gösterilmesinde uygulanan yeni bir şema biçimidir. Bu tür şemalarda en üst yönetici ortada, eşit önemde bulunan diğer basamaklar gittikçe büyüyen daireler üzerinde yer alır.

BÖLÜMLERE AYIRMA

- Bölümlere ayırma yoluyla benzer işler bir araya getirilerek iletişim, koordinasyon ve kontrol fonksiyonları kolaylıkla yerine getirilebilir.
- Örgütlemde bölümlere ayırmada kullanılan bazı türler şunlardır:
 - Fonksiyon temeline göre,
 - Sayı temeline göre,
 - Coğrafik temel göre,
 - Ürün (Mamul/Mal) temeline göre,
 - Müşteri temeline göre,
 - Zaman temeline göre ve
 - Süreç ya da makine temeline göre örgütlenme,
 - Karma örgütlenme.

- **Fonksiyon Temeline Göre Bölümlere Ayırma:** işletmelerde işler; pazarlama, üretim, insan kaynakları, finansman ve diğer işletme fonksiyonlarına göre bölümlere ayrılabilir.
- En çok kullanılan türdür.



Fonksiyon Temeline Göre (Fonksiyonel) Bölümlere Ayırmanın Fayda ve Sakıncaları

Faydalar

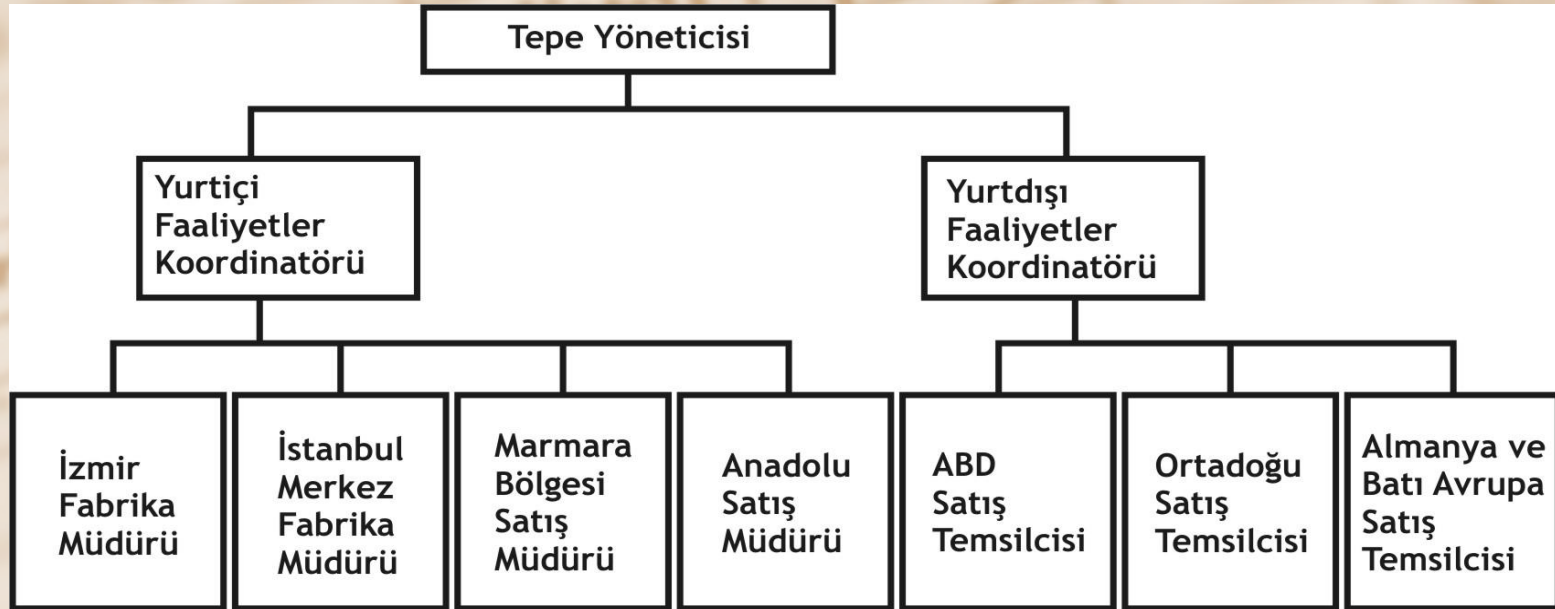
- İşbölümü ve uzmanlaşmadan yararlanmak kolaylaşır.
- Her bölümün sorumluluk alanı kolayca anlaşıldığı için elde edilen sonuçların değerlendirilmesi kolaylaşır.
- Her bölümde uzmanlaşması gereken elemanların eğitimi sağlanmış olur.
- Üst ve orta yönetim arasında iletişim kolayca sağlanabilir. Karar verme ve koordinasyon kolaylaşır.
- Ekonomiklik sağlar, mantığa uygundur, kolay anlaşılır.
- Fonksiyon alanlarına güç ve statü sağlar.
- Ayrıca gücün üst yönetimde toplanmasına yardımcı olur.

Sakıncalar

- İşletmenin faaliyet ve kar sorumluluğu tamamen üst yönetimin sırtına yüklenmiştir.
- Genel yönetici niteliğinde elemanların yetişmesi, yöneticilerin fonksiyonel alanda çalışmaları nedeniyle zordur.
- Bölümler arası koordinasyonu zayıflatır ve bölümler arasında sınırlar yaratır. Bölümler arası kıskançlıklar ve sürtüşmeler oluşabilir.
- Fonksiyonel organizasyonda etkili bir denetimin sağlanması zordur.
- İnsanların işletmeyi genel açıdan, bir bütün olarak görme alışkanlığını engeller.

□ **Sayı Temeline Göre Bölümlere Ayırma:** Bu yöntem kabile, klan, ordu ve tarım örgütlenmesinde uygulama alanı bulmuş bir yöntemdir. Günümüzde, iş başarımında insan sayısı ve emeğin ön planda görüldüğü işletmelerde bu yöntem geçerli olabilmektedir.

□ **Coğrafik Temele Göre Bölümlere Ayırma:** Bölgesel çalışmalardan beklenen yararın büyüklüğü, bölgenin özelliği ve iklim yapısı, bölgenin satış ve reklama uygunluğu, bölge halkını etkileme düşüncesi, bölgeyi bilen işgücünü istihdam etme, nakliye giderlerini azaltma gibi konulardaki üstünlüğü bu tür bölümlere ayırma biçimini önemli kılmaktadır. İşletmenin farklı bölgelerdeki faaliyetleri ayrı bölümler şeklinde örgütlenebilir.



□ **Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma:** Ürettikleri ürün (mamul) gruplarındaki çeşitlilik, işletmeleri bu tür örgüte yöneltebilir. Üretilen her ürün grubu için ayrı bir örgüt düzenlemesi yapılır. Bu bölümlere ayırma yöntemi, büyük bir işletmeyi daha küçük ve esnek yönetsel birimlere böler.

□ Bu yöntemin **yararları:**

- Yönetim yapısında daha küçük örgütlenmeler olduğundan iletişim ve koordinasyon sorunlarına daha az rastlanır.
- Teknik bilgi akışı ve yetki devri daha kolay uygulanabilir.
- Mamul geliştirme ve yeni mal üretmede standartlara uyma daha kolaydır.
- Üst yönetime daha az sorun taşınır.

□ Bu yöntemin **sakıncaları:**

- Bu örgüt biçimi bazen çok pahalı olabilir.
- Merkezi yönetimle bölümler arasında çatışma olabilir.
- Mamuller arasında dengesizlik ortaya çıkabilir.
- Bölümler arası iletişim yetersiz kalabilir.
- Yönetici ve teknik iş görenler arasında sürtüşmeler ortaya çıkabilir.

Genel Müdür

Finans

Üretim

Pazarlama

Ar-Ge

Ahşap

Metal

Plastik

İK

İK

İK

Pazarlama

Pazarlama

Pazarlama

Üretim

Üretim

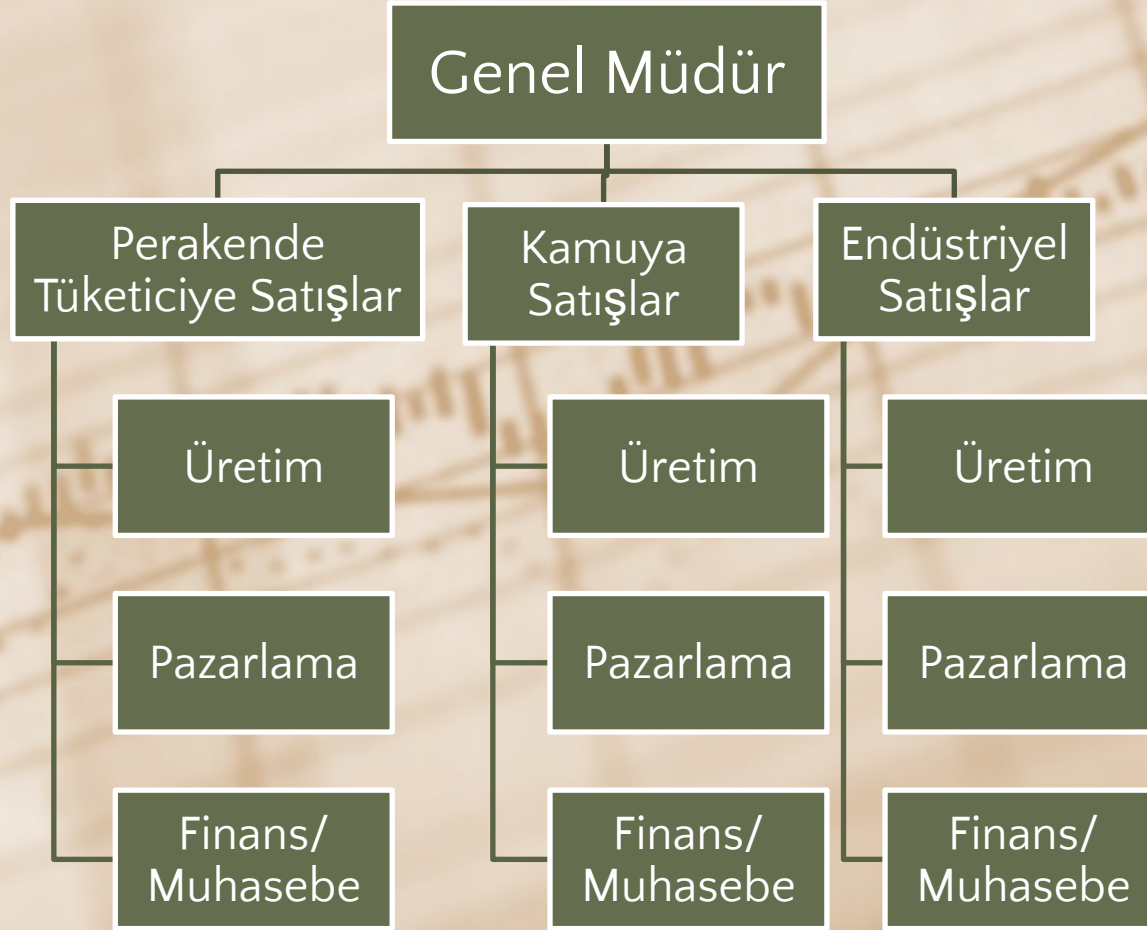
Üretim

Finans

Finans

Finans

Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma:
özellikle üretimi sipariş üzerine olan işletmeler ve bankalar bu tür bölümlere ayırmayı kullanırlar.



□ **Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma:** işletmenin benzer faaliyetleri değişik zamanlarda tekrarlanabilir. Bunları zaman temeline göre ayırmak daha yararlı olabilir. Sürekli çalışan işletmelerde genellikle birinci vardiya, ikinci vardiya şeklinde bu tür uygulama yoluna gidilmektedir.

□ Bu tür bölümlere ayırmanın yararları:

- Yoğun üretimle üretim maliyetleri düşürülebilir.
- Genel istihdama katkı sağlar.

□ Sakıncaları

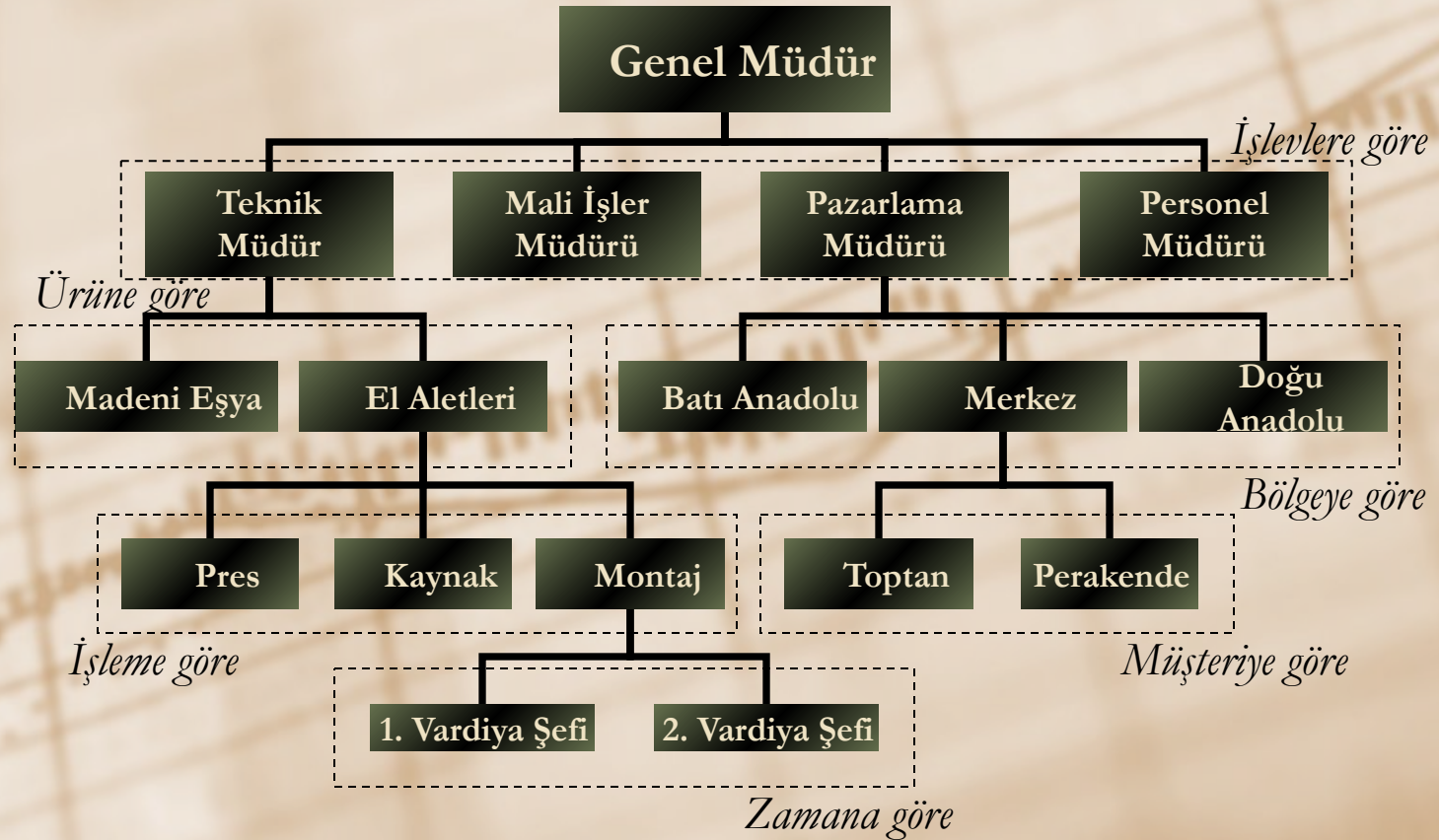
- Yetki ve sorumluluk tespitinde güçlük doğmaktadır.
- Strese yöneltebilir.
- Yönetici temini güç olabilir.

- ***Süreç Veya Makine Temeline Göre Bölümlere Ayırma:***
Bölümlere ayırma, üretimdeki süreçlere veya kullanılan donanıma göre olabilir. Bu ölçüte göre bölümlendirme daha çok alt organizasyonda ve üretim bölümlerinin kısımlara ayrılmasında kullanılır.
- Bu sistemin yararları:
 - Üretim işletmelerinde daha çok kullanılır ve büyük tasarruf sağlayabilir.
 - Makinelere daha uzun süre yararlanmayı olanaklı kılar.
 - Kitle üretimlerde, sürekli yapılan iş işgörenleri uzmanlaştırır.
 - İşlerde standartlaşmayı sağlayarak hata oranını azaltır.
 - Kitle halinde yapılan üretimde, maliyetler oldukça düşebilir.
- Sakıncaları
 - Koordinasyon güçlükleri olabilir.
 - Çeşitlenen işlerden dolayı orta yönetici ve uzman sayısı ihtiyacı artar.

Karma Örgütlenme

- Örgütler büyüdükçe, farklı amaçları gerçekleştirmek için farklı örgütlenme yöntemlerine gerek duyarlar. Bunun sonucunda “karma yapı” oluştururlar.
- İşletmenin amaçlarına ulaşmasını ve koordinasyon sağlamasını kolaylaştırması gerekir. Bunu sağlamak için işletme birden fazla bölümlere ayırma sistemi uygulayabilir.
- Her bölümlendirme sisteminin üstünlükleri ve sakıncaları vardır. İşletme bir bölümlendirme sisteminin üstünlüğü ile diğerinin sakıncalarını dengeleyebilir.
- Karma yapıda fonksiyonlara göre örgütlenmenin yanında ürünlere göre, coğrafyaya göre, müşteriye göre örgütlenme biçimlerinden bir karma yapılabilir.
- Bunlara ek olarak çağdaş örgütlenme biçimlerinden matris örgütlenme de bir tür karma örgütlenme biçimidir. Karma yapı örgütün farklı beklentilere cevap vermesini kolaylaştırır ancak emir- komuta ilişkisinin karmaşıklaşmasına sebep olabilir.

Karma Örgütlenme



ÖRGÜTLEMEDE KARŞILAŞILAN BAŞLICA GÜÇLÜKLER

- İdeal örgütsel yapıyı kurmak için gerekli işgöreni sağlama zorluğu oluşabilir.
- Yöneticilerin birtakım kişisel ihtiraslar peşinde koşmaları nedeniyle ideal yapı kurulamayabilir.
- Çağımızın karakteristik özelliği olan “hızlı değişim” örgütleme konusunda yöneticilerin sorunlarının artmasına neden olabilir.
- Örgüt üyelerinin davranışı da örgütlemeyi etkiler. Üyelerinin benimsemediği bir örgütsel yapı, ne kadar rasyonel temellere dayanılarak kurulmuş olursa olsun verimli bir şekilde çalışmayabilir.

YÖNELTME

- İyi hazırlanmış planlar ve iyi hazırlanmış bir örgüt; doğru işleri doğru olarak yapan insanlar olmadıkça bir anlam taşımaz.
 - **Yöneltme; bir örgütteki kişilerin o örgütün amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamak için yönlendirilmesi ve güdülenmesi sürecidir.**
- Yöneltme, astlara hangi işleri nasıl yapacaklarını söylemeyi ve yapılan yanlışları düzeltme yollarını göstermeyi de kapsar. Bunun için **yöneltme özellikle; emir, iletişim, liderlik ve motivasyon unsurlarını kullanır.**

Etkin Bir Yönelme Sisteminin Koşulları

- Başarılı yürüyen bir yönelme fonksiyonunun oluşturulması için aşağıda sıralandığı gibi birtakım koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir:
 - İşletme içerisinde takım ruhunun geliştirilmesi gerekmektedir.
 - Yöneticilerin birlikte çalıştığı işgörenlerini her yönüyle iyice tanması ve anlaması gerekmektedir.
 - Görev ve sorumluluk yüklenecek nitelikte olmayan işgörenleri işletmeden uzaklaştırmak gerekmektedir.
 - İşgörenle işletme arasındaki ilişkiler yakından takip edilmelidir.
 - Yönetici kişiliği ve davranışlarıyla örnek olmalı.
 - Etkili bir denetim sistemi kurulmalı, verilen emirlerin yerine getirilip getirilmediği, uygulama sonuçları kesinlikle izlenmelidir.
 - Yönetici astlarıyla sık sık toplantılar yapıp, astlarından yazılı ve sözlü raporlar almalıdır.
 - Yönetici ayrıntılar içinde boğulmamalıdır.
 - Yönetici işgörenlerinin birlik, özveri ve çalışma isteklerini canlı tutmalıdır.
 - Astlara yetenek ve becerilerine uygun düşen görevler verilmelidir.
 - İyi bir ödüllendirme ve ceza sistemi kurulmalıdır.

Yöneltilmede İletişim

- İletişim bir insandan başka bir insana bilginin, duygunun, düşüncenin ve anlayışın aktarılması süreci biçiminde tanımlanır. İşletme içerisinde etkin bir grup çalışmasının yapılması isteniyorsa, bu grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi gerekir.
- Bir iletişim süreci başlıca 7 unsuru içerir.
 1. Gönderici
 2. Filtre
 3. Mesaj
 4. İletişim kanalı
 5. Çevre koşulları
 6. Alıcı
 7. Geri bildirim

- Etkin iletişimi engelleyen faktörler:
 - Kişisel faktörler
 - Fiziksel faktörler
 - Mesajın oluşturulmasında kullanılan semboller
 - Zaman darlığı ve baskısı
 - Peşin değer yargıları ve algılamada seçicilik
- Örgütsel iletişim biçimleri:
 - Dikey iletişim
 - Yukarıdan aşağıya iletişim
 - Aşağıdan yukarıya iletişim
 - Yatay iletişim
 - Çapraz (Diyagonal) iletişim

Emrin Yöneltilmedeki Yeri ve Önemi

- Yöneltilme işlevinin işlerlik kazanması, çeşitli konularda verilecek emirlerle olur. Bu işlevin yerine getirilmesinde, verilen buyrukların niteliği önem taşır.
- Örgütlerde, yönetim felsefelerine uygun olarak buyruklar oluşur.
- Yöneltilme işlevinin etkinlik ve verimliliği, büyük ölçüde emretme unsuruna bağlıdır.

İyi Bir Emrin Özellikleri

- Emrin yerine getirilebilir ve makul olması gerekir.
- Emir açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Emir tam olmalıdır.
- Emir yapılan hizmetle ilgili olmalıdır.
- Etkin bir emirde buyurganlıktan çok işbirliği havası bulunmalıdır.
- Emir verilirken, bu emrin nedeni açıklanmalıdır.
- Emir personeli özendirici bir şekilde düzenlenmelidir.
- Emrin uygulanması her zaman izlenmelidir.

Yöneltilmede GÜdüleme ve Liderliğin Önemi

- GÜdüleme (motive etme) bir işletmede astların belirli bir çalışanlar topluluğu içinde, onlarla uyumlu olarak en üst düzeyde çaba göstermesini sağlama sürecidir.
- GÜdüleme insan davranışlarının altında yatan bilinçli ve bilinçsiz etmenlerin harekete geçirilerek, işletme amaçları doğrultusunda kullanılmasıdır.
- **GÜdüleme; insanı belirlenmiş bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır.**
- İşgörenleri güdülemedeki temel amaç; onlarda daha çok çalışma isteği yaratabilecek faktörleri bularak, onların gereksinmelerini olabildiğince karşılamak ve istekle çalışmalarını sağlamaktır.
- Günümüzde çalışanlar yalnızca ücret artışlarıyla güdülenememektedir.
- Çalışmanın getireceği başka olanaklar en az ücret faktörü kadar önem kazanmaktadır. Örneğin daha iyi çalışma koşulları, eğitim programları, sağlık sigortası, geliştirilmiş emeklilik politikaları, tatil olanakları, aile ve çocuklar için yaratılan olanaklar, kararlara katılma yeni güdüleme araçlarıdır.

Yöneltilme sürecinde güdüleme gibi önemli olan bir diğler konu da liderliktir.

- Liderlik belirli koşullar altında ortak amaçlar için birleşen insanları, amaçları gerçekleştirmek için etkileme sürecidir.
- Liderlik/Önderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir.
- Lider/Önder, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir.
- Yöneticilik rolü bulunmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerini taşımayan yöneticiler de olabilir. Bununla birlikte ideal olan durum, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerini de taşımaları ve onların rollerini de üstlenmeleridir.

- Bir liderin sahip olması gereken nitelikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:
 - **Lider geleceği görebilmelidir.** Geleceğin getireceği olumsuzlukları görebilmeli ve sağduyulu planlar yapabilmelidir.
 - **Ödün vermeyeceği amaçlar için sabırlı, kararlı ve yüreklilikle direnmelidir.**
 - Umutsuzluğa en zor koşullarda bile kapılmamalı, **evresine sürekli güven vermelidir.**
 - Ortaya çıkan sorunlar ne kadar büyük ve ne kadar beklenmedik olsa da **yaratıcılığı ve akılcılığı ile bunların üstesinden gelebilmelidir.**
 - Bilgi ve deneyimleriyle **evresindekilerin yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır.**
 - evresinin güvenini kazanması için **adil, dengeli ve ilke sahibi olmalıdır.**

- Liderlik sadece formal (resmi/biçimsel) organizasyonlara özgü değildir. Çocukların kendi aralarında oluşturdukları gruplarda da liderlik karşımıza çıkabilir.
- Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkiyle donatılmasına gerek yoktur. Hiçbir formal yetkiye sahip olmadığı halde kitleleri peşinden sürükleyen kişiler olabileceği gibi, çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan kişiler de bulunmaktadır.
- Lider ile yönetici eş anlamlı kelimeler değildir.
- Liderlik sadece örgütlerin üst kademelerini işgal edenlere has bir süreç değildir. Bir ustabaşı veya formenin de, bir genel müdürün de önderlik yapması gerekmektedir.

Liderlik = f(Lider, İzleyiciler, Koşullar)

- Liderlik sürecini ve olayını nasıl anlayabiliriz?
 - Hangi koşullarda ne tür liderlik gereklidir?
 - Lider olacak kişiyi önceden seçmek mümkün müdür?
- Bu sorulara cevap verebilmek için liderlikle ilgili çeşitli teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Liderlik sürecinin; lider, izleyiciler ve koşullardan oluşan karmaşık bir süreç olduğu anlaşılmıştır. Buna göre yukarıdaki sorulara cevap bulmak için oluşturulan teoriler şunlardır:
 - Özellikler teorisi
 - Davranışsal liderlik/önderlik teorisi
 - Durumsal (koşul bağıllık) liderlik/önderlik teorisi

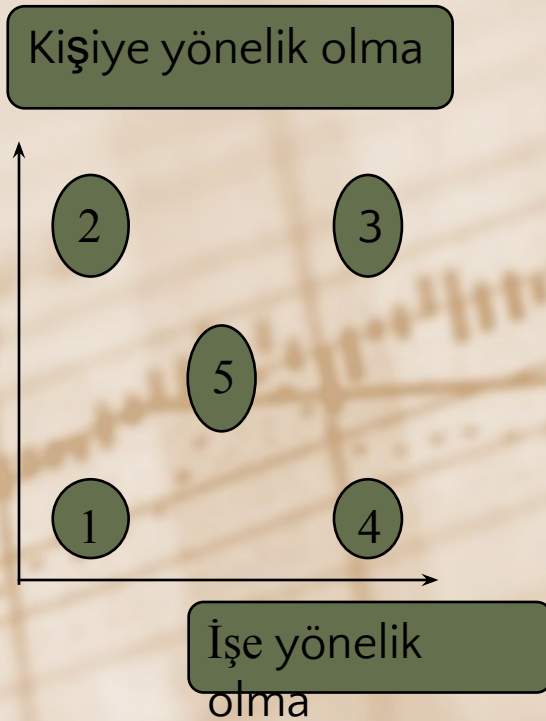
Özellikler Teorisi

- Bu teori eşitlikteki lider ile ilgilidir.
- Liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir.
- Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin önder olarak belirmesi ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir.
- Lider bu özellikleri nedeniyle diğer grup üyelerinden farklıdır.
- Bu teoriye göre bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler itibariyle grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerektiğine göre, eğer grup üyeleri çeşitli özelliklerle bakımından karşılaştırılabilir ise önderleri bulmak mümkün olabileceklerdir.
- ***Yaş, boy, cinsiyet, ırk, güzellik/yakışıklılık, başkalarına güven verme, güzel konuşma yeteneği, zeka, bilgi, kişiler arası ilişki kurma yeteneği, inisiyatif sahibi olma, dürüstlük, doğruluk, olgunluk, samimiyet, açık sözlülük, kararlılık, kendine güvenme, işi başarma yeteneği.***
- Bu teoriye göre lider yukarıdaki özelliklere izleyicilerden daha fazla sahiptir. Eğer grup üyeleri arasında bu tipteki kişiler önceden belirlenebilirse , grupları yönetecek olan liderleri belirlemek imkanı mümkün olacaktır. Veya lider olarak yetiştirilmek istenen kişilere bu özellikler kazandırılmaya çalışılabilir.

Davranışsal Liderlik Teorisi

- Bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok liderin önderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Bu nedenle eşitlikteki izleyiciler öğesine ağırlık vermiştir.
- **Teorinin amacı tek ve en iyi liderlik davranışını bulmaya çalışmaktır.**
- Bu teorinin geliştirilmesi sırasında çeşitli uygulamalı araştırmalar ve teorik çalışmalar yapılmış, bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinliği araştırılmıştır.
- Sonuçta ortaya genel olarak iki yönde incelenebilen liderlik davranışları çıkmıştır. Buna göre liderler kişiyi (izleyicileri) dikkate alma ve işe ağırlık verme arasında davranışlar gösterebilir.

- Kişiyi dikkate alma faktörü liderin izleyiciler üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir.
- İşe ağırlık verme (inisiyatif) faktörü ise liderin gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir.
- Genel olarak bakıldığında davranışsal liderlik teorisiyle ilgili şu sonuçlara ulaşılır:
 - Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalır.
 - Liderin inisiyatif alma davranışı arttıkça izleyicilerin performansı artmaktadır.
 - Liderin inisiyatif alma davranışı arttıkça daha çok otoriter ve müdahaleci olduğu görülür.
 - Kişiye yönelik olan lider daha demokratik ve katılımcı davranışlar gösterir.
- **Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik olan önderlik davranışının daha etkin olduğudur.**



- Yandaki şekilde çeşitli yönetici tipleri gösterilmektedir.
 - Buna göre 1 no.lu yönetici de liderlik vasfı yokken,
 - 2 no.lu yöneticinin önem verdiği konu astlarının memnuniyeti ve ne hissettikleridir.
 - 3 no.lu yönetici mükemmel görünmektedir.
 - 4 no.lu yönetici ise sadece üretime ve işe çok önem verir.
 - 5 tipi ise hem üretime hem kişilere ortalama ölçüde ağırlık vermektedir.
- Bu teorinin yararı önderlere gösterdikleri davranışı anlama imkanı sunmasıdır.
- Böylece kendi liderlik tavrının ne olduğunu bilen bir yönetici çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile tarzlarını iyileştirebilir.

Durumsal (Koşul Bağımlılık) Liderlik Teorisi

- Bu teori denklemdaki koşullara dayanmaktadır.
- **Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söylemektedir.**
- Davranışsal teori liderlerin kişiye yönelik veya işe yönelik davranış gösterebileceklerini söylemiş ancak hangi durumda işe yönelik, hangi durumda kişiye yönelik davranışın etkin olacağını belirtmemiştir. Bunun yerine kişiye yönelik önderlik davranışının grup üyelerinin tatmini ve verimliliğini, dolayısıyla liderin etkinliğini arttıracığını varsaymıştır.
- Oysa durumsallık teorisinde her iki davranış çeşidi de belirli koşullar altında aynı derecede etkin olabilir.
- Bu nedenle durumsallık teorisi belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu belirlemeye ve koşullara uygun önderlik tarzının ne olması gerektiğini araştırmaya ağırlık vermiştir.

- Durumsallık teorisine göre liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen 3 önemli durumsal değişken vardır:
 1. **Önder ile izleyiciler arasındaki ilişkiler:** Bu değişken liderin izleyicileri tarafından sevilip tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Eğer aralarındaki ilişki “İYİ” olarak ifade ediliyorsa bu durumda önderlik için olumlu bir ortam bulunmaktadır. Aksi durumdaysa yani lider güvenilmeyen ve sevilmeyen- tutulmayan bir kişiyse, bu durumda ilişkiler “ZAYIF” olarak nitelenecek ve liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır.
 2. **Başarılacak işin niteliği:** Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmadığı ile ilgilidir. Bazı işler (örneğin her zaman aynı şekilde yapılan rutin işler) son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır. Bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmıştır. Dolayısıyla ilk grup işlere “PLANLANMIŞ”, ikinci sırada anlatılan işlere ise “PLANLANMAMIŞ” işler adı verilir. Planlanmış işler önderlik için olumlu bir ortam oluştururken, planlanmamış işler önderlik için olumsuz bir ortam oluşturacaktır.

3. Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi: Bu değişken liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vs. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Liderlerin bu tür yetkileri “**FAZLA**” veya “**AZ**” olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise liderlik için olumsuz bir ortama işaret eder.

- Tüm bu durumları birleştirdiğimizde karşımıza aşağıdaki tablo çıkmaktadır.

Önder-izleyici ilişkisi	İyi				Zayıf			
	Planlı		Plansız		Planlı		Plansız	
İşin niteliği								
Önderin Yetkisi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
	1	2	3	4	5	6	7	8

En olumlu durum

En olumsuz durum

- Durumsallık teorisine göre liderin göstereceği davranışın etkinliği yukarıdaki durumlara göre farklı olacaktır.
- Karşımıza çıkan 8 durumdan 1.si bir lider için en olumlu ortamı oluştururken (izleyicileriyle arası iyi, yapılması gereken işler planlı ve liderin yetkisi fazla), 8. durum bir lider için en olumsuz ortamı oluşturmaktadır (İzleyicileriyle arasındaki ilişki zayıf, yapılması gereken işler plansız ve liderin yetkisi az).
- **Buna göre 1, 2, 3, 7 ve 8. durumlarda liderlere etkin bir liderlik için işe yönelik bir tutum geliştirmeleri önerilir.**
- **4, 5 ve 6. durumlarda ise etkin bir liderlik için kişiye yönelik bir tutum geliştirmeleri istenir.**
- En olumlu ve en olumsuz durumlarda işe yönelik önderlik davranışının etkin olmasının nedeni şöyle açıklanmaktadır:
 - “En olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır ve önderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedirler.
 - En olumsuz durumlarda ise liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi, hiç sonuç alamaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle doğrudan yapılacak işe ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır.

MOTİVASYON

- Yöneticiler motivasyon konusuyla ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı ekibinin örgütsel çabalar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek, tecrübe ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ve performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmamış personelin performans göstermesi beklenmemelidir.
- Peki motivasyon nedir? Motivasyon kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlanır. Buna göre motivasyon konusu şunlarla ilgilidir:
 - a. Kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları
 - b. Amaçları
 - c. Davranışları
 - d. Gösterilen çabanın yeterliliğiyle ilgili olarak kendilerine bilgi verilmesi

- Motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için; kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenler, kişinin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir.
- Motivasyon istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır.
- Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdüler dürtü, çevresel uyarıcılar yardımıyla bireyi harekete geçiren güdülere ise ihtiyaç adı verilir.
- Motivasyonun iki önemli özelliği vardır:
 1. Motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden bir olay veya durum bir başkasını motive etmeyebilir.
 2. Motivasyon ancak insan davranışlarında gözlemlenebilir.
- Motivasyonun amacı, çalışanları işe ve işletmeye bağlama yolları ile birlikte özendirme olanaklarını araştırmak, uygulamak ve böylelikle verimliliği arttırmaktır.

Başlıca Motivasyon Teorileri

- Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teoriler ve modeller geliştirilmiştir. Bu teori ve modeller yöneticilere kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmayı hedeflemektedir.
- Bazı modeller kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere, dolayısıyla kişinin içinden gelen faktörlere ağırlık verirken, bazıları ise teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir.
- Buna göre motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür.
 - İlk grup **KAPSAM TEORİLERİ** olarak adlandırılır ve içsel faktörlere ağırlık verir. Eğer yöneticiler personeli belirli şekilde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilirlerse, bu faktörleri kullanarak çalışanlarını daha iyi yönetebilirler.
 - İkinci grup da **SÜREÇ TEORİLERİ** olarak adlandırılır ve dışsal faktörlere ağırlık verir. Bu teoriler, belirli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusuna cevap aramaktadır.

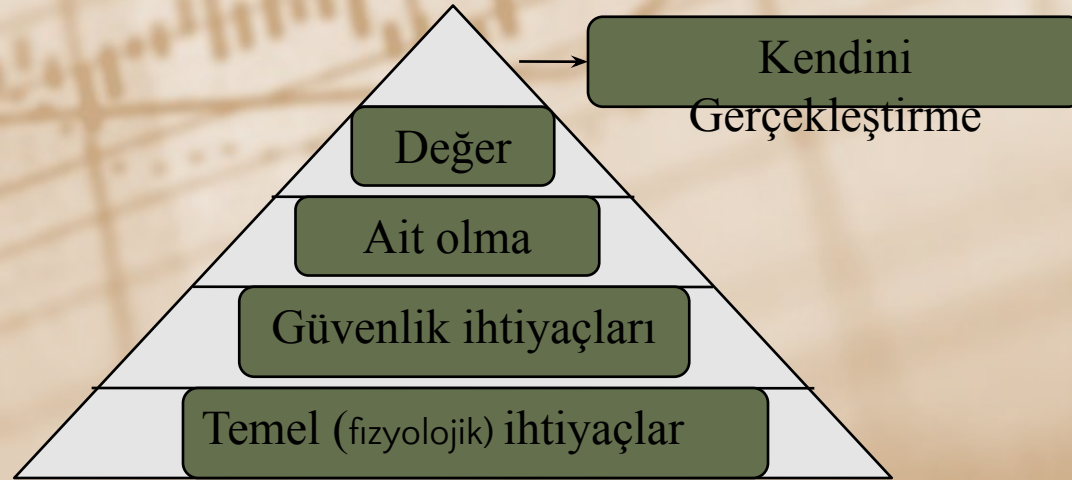
MOTİVASYON TEORİLERİ

KAPSAM TEORİLERİ	SÜREÇ TEORİLERİ
Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi	Davranış şartlandırması yaklaşımı
Çift faktör teorisi (hijyen-motivasyon)	Bekleyiş teorileri
Başarı güdüsü kuramı	Amaç teorisi
	Eşitlik teorisi

Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

- Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinin iki ana varsayımı bulunmaktadır
 - İlk varsayım, kişinin gösterdiği her davranışın kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur.
 - İkinci varsayım ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Alt kademedeki bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademedeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez.
- Bu yaklaşıma göre kişiler halihazırda sahip oldukları şeylerden çok, sahip olmak istedikleri şeyler tarafından davranışa sevk edilirler.

1. **Fizyolojik İhtiyaçlar** : Yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme
2. **Güvenlik İhtiyaçları** : Hastalık, yaşlılık vb. gibi hallerde geleceği garantiye alma
3. **Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları**: Kendi kendini anlama, şefkat...vb.
4. **Değer İhtiyaçları**: Prestij, başarı, saygı görme...vb.
5. **Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları**: Yapma tamamlama arzusu, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar.



Çift Faktör Teorisi (Hijyen- Motivasyon)

- Bu teoride (F. Herzberg) iş ortamında motive edici ve durum koruyucu (hijyen) etmenleri ayırmıştır.
- Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir. Örneğin çalışmanın karşılığında ödenen ücret zaten mecburen verilmektedir. Ya da iş güvenliği sağlayan koşullar zaten gerekliliktir. Yani bu tarz koşullar asgari düzeyde olması gereken hijyen faktörlerdendir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir demektedir. Ancak varlıkları motivasyon için gerekli ortamı yaratır.
- Motivasyon ise ancak motive edici faktörlerin eklenmesiyle elde edilir. Örneğin başarı, tanınma, güç sahibi olma, sorumluluk gibi faktörlerin varlığı kişiye kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğunda ise kişi gene çalışacak ancak motive olmayacaktır.

Başarı İhtiyacı (Güdüsü) Teorisi

- D. McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında faaliyet gösterir. Bunlar; başarı, ilişki kurma (bağlılık) ve güçlülük ihtiyaçlarıdır.
 - Eğer bir insan zamanını nasıl daha iyi yaparım diye düşünmekle geçiriyorsa, başarı güdüsüne sahiptir.
 - Erk (güç) güdüsü güçlü olan bir birey, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, diğer insanları etki alanında tutma ve gücünü koruma türünde davranışlar gösterir.
 - Bağlanma güdüsü ise başka insanlarla ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkileri geliştirmeyi ifade eder.
- Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: **eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse, personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir.** Örneğin başarı ihtiyacı yüksek olan bir kişi bunu elde edecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bu kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır.

Davranış Şartlandırması Yaklaşımı (Sonuçsal Koşullama)

- Bu teorinin ana fikri, davranışların karşılaşılan sonuçlar tarafından şartlandığı üzerinedir. Eğer kişinin davranışları, kişi tarafından haz verici, memnun edici olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşırsa, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir.
- Birey arzulanan sonuçlara yol açan davranışları yineleme, arzulanan sonuçlara yol açan davranışları yinelememe eğilimindedir.
- **Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır.**
- Şartlandırma davranışını motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir:
 - Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık olarak belirlenmelidir.
 - Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.
 - Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
 - Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek olan uzun zaman, sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.
 - Ödül herkesin içinde, ceza yalnızken verilmelidir.

Bekleyiş Teorisi

- Victor Vroom'a göre bir kişinin belirli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır.
- **Arzulama Derecesi x Bekleyiş= Motivasyon**
- Kişiler ödülleri farklı şekillerde algılayacaklardır. Örneğin bütün bir ay boyunca geç kalmayan kişilerin yıllık izinlerinin 1 gün arttırılması herkesi aynı şekilde heyecanlandırmayacaktır.
- Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme derecesini gösterir. Sonuçta eğer kişi ödülü yüksek oranda arzuluyorsa daha fazla gayret göstermesi gerekecektir.
- Bu modelin ikinci temel ögesi "bekleyiştir". Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödüle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf ederek belirli bir ödüle ulaşabileceğine inanıyorsa, daha fazla çabalayacaktır.
- Sonuç olarak denkleme baktığımızda kişi hem ödülü arzuluyor, hem de gayret gösterirse elde edeceğine inanıyorsa motive olacaktır.

Amaç Teorisi

- Edwin Locke tarafından ortaya konan bu modelde kişilerin belirlediği amaçların onların motivasyon derecelerini belirleyeceği savunulmuştur.
- **Bu teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşabilirlik derecesidir.**
- Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır.
- Ancak kişinin önüne çok yüksek bir amaç konulursa kişi korkup çalışma performansını kaybedebilir.
- Yönetici açısından bu teorinin önemi şudur: önemli olan yönetimin kabul ettiği amaçlar ile kişinin belirlediği amaçlar arasında uyum olmasının sağlanmasıdır.
- Örneğin sabahlara kadar çalışıp, tüm yaratıcılığını ortaya koyan bir kişi insanlık için faydalı bir şeyler üretme derdindeyse, bir ilaç şirketin Ar-Ge bölümünde çalışması uygun olacakken, aynı kişiyi bir silah üretim fabrikasının Ar-Ge bölümünde çalıştırmak hatalı olacaktır.

Eşitlik Teorisi

- J. Stray Adams tarafından geliştirilen bu teori; işgörenlerin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde davranış görme arzusunda olduklarını ve bu arzunun motivasyonu etkilediğini belirtir.
- Bu teoriye göre çalışanlar kendi performanslarıyla başkalarının performansını karşılaştıracak ve elde ettikleri sonuca göre çalışma performanslarını değiştireceklerdir.
- Örneğin kendisi daha az çalıştığı için daha düşük maaş zammı alan bir kişi, daha fazla çalıştığı için maaşı daha fazla artan kişiyle kendini karşılaştıracak ve bundan sonra kendisi de performansını arttıracaktır. Ya da kendisi daha fazla çalıştığı için daha fazla kazandığını görüyorsa bu performansını devam ettirecektir.
- Ancak gösterilen performans karşısında eşit muamele görmediğini düşünen personel ise motivasyonunu düşürecektir.
- **Bu teorinin ana fikri eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi üzerinedir.**
- Ayrıca eşitsizliğe karşı gösterilecek tepkiler de değişik olacaktır.

EŞGÜDÜMLEME

- Bir işbirliği sistemi olan örgütün işleyişinde, uyumsuzluklara ve düzensizliklere yer vermeden örgütün bütünlüğünü sağlamak ve buna süreklilik kazandırmak, eşgüdümleme adını alır.
- Eşgüdümleme; örgüt üyesi olan bireylerin çabalarını birleştirmek ve zaman açısından uyumlu kılmak, amaca varmayı sağlayacak biçimde iş ve işlemlerin birbiri ardından gelebilmesi ve birbirini bütünlemesi için gerekli olan işlemdir.
- Eşgüdüm sağlanmış bir işletmede, her bölüm öteki bölümlerle uyum içinde ve birlikte hareket eder. Her bölümün alt sistemlerinde çalışanlar genel amaca nasıl hizmet edeceklerini, birbirleriyle ilişkilerini ve bu ilişkiler sonunda karşılıklı yardımlaşmanın ne olduğunun bilincindedirler.

Eşgüdümleme İlkeleri

1. Eşgüdümleme, ilgili sorumlular arasında doğrudan buluşup görüşme ile sağlanmalıdır.
2. Planlar yapılırken ve politikalar kararlaştırılırken eşgüdümlemeye, en başta gitmek gerekir. Zorlukların başlangıçta saptanıp çözümlenmesi, eşgüdümlemenin kolaylaşmasını sağlar.
3. Bir sorunla ya da konuyla ilgili tüm etkenlerin birbirleri üzerine olan karşılıklı etkileri göz önüne alınarak eşgüdümlemeye gidilmelidir.
4. Eşgüdümleme sürekli bir işlem olarak düşünülmelidir. Her sorunun çözümü yeni bir durum ortaya çıkardığından, yeni koşulların gereklerine göre eşgüdümlemeye gitme zorunluluğu doğar.

Eşgüdümleme Çeşitleri

- 1. Dikey eşgüdümleme:** Yöneticinin kendine bağlı astlarıyla sağladığı işbirliği ve uyumdur. Yönetici astları üzerinde yetki ve yaptırım gücünü kullanarak iç bütünlüğü sağlar. İşletme büyüdükçe ve denetlenecek ast sayısı arttıkça dikey eşgüdümleme zorlaşır.
- 2. Yatay eşgüdümleme:** Aynı örgütsel basamakta yer alan çeşitli bölümler ve kişiler arasında kurulan eşgüdümdür. Eşit statüye sahip işgörenlerin herhangi bir işi sonuçlandırmak üzere gönüllü bir şekilde bir araya gelerek işbirliği yapmalarıyla sağlanan eşgüdümleme türüdür.
- 3. Merkezi eşgüdümleme:** İşletme içerisinde bazı durumlarda merkezi bir eşgüdümleme birimi kurulur. Merkezi bilgi sistemi, merkezi muhasebe bölümü gibi araçlar ve birimler kullanılabilir. Değişik birimlerdeki görevliler, kendi üstlerine müracaat etmeden merkezi eşgüdümleme birimleriyle ilişki kurabilir.

- 4. Gönüllü eşgüdüm:** Otorite yerine çalışanların gönüllülüğü temeline dayanır. Örgütün ortak amaçları çerçevesinde kendiliğinden bir eşgüdüm oluşmaktadır. Birbirine danışan, birbiriyle uyum sağlamak için bir araya gelip düzenlemeler yapan çeşitli düzeydeki kişilerin eşgüdümü işletme için olumlu bir ortam yaratır.
- 5. Dış eşgüdüm:** Örgütün dış çevre ile uyumlu ve dengeli ilişkiler oluşturma çabalarına dış eşgüdüm adı verilir. Çevreden yalıtılmış bir örgütün yaşatılması söz konusu olamaz. İşletme; ekonomik, toplumsal, kültürel, hukuksal ve teknolojik çevre ile değişik düzeylerde ilişkiler kurar. Bu ilişkilerde işletmenin uyum sağlama çabasını göstermesi, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için de gereklidir.

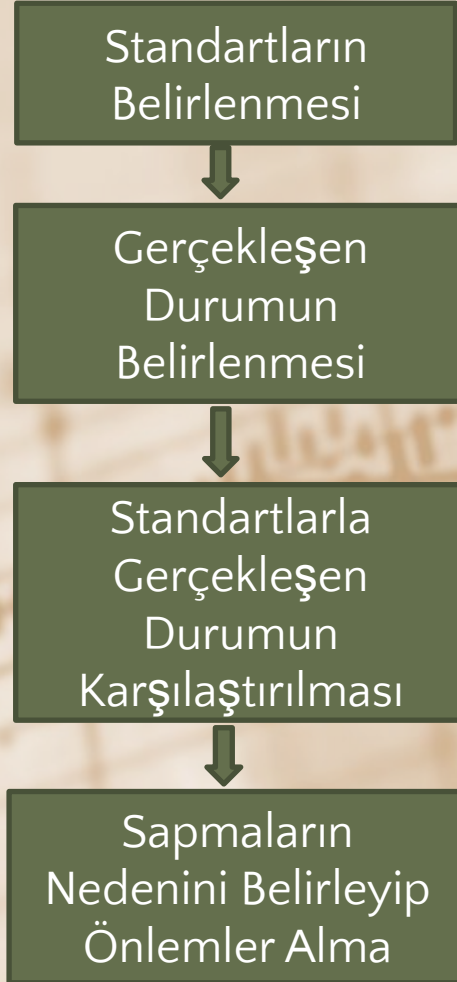
Eşgüdümleme Yararları

1. Yeni düşüncelerin yayılmasına ve gelişmeye olanak verir.
2. Tüm sorunlar herkes tarafından gerçek anlamıyla anlaşılır.
3. Daha ileri düzeyde iletişim ve anlaşma oluşur.
4. Karışıklıklar ve yinelenmeler önlenir.
5. Uygulanan plan, politika ve ilkeler aynı biçimde anlaşılır.
6. İşlerin düzenli olarak yürütülmesi, işgörenlerin çalışma gücünü arttırır.
7. Planlar daha iyi uygulanabilir.

DENETİM

- Yönetimin temel işlevlerinden olan yönetim, diğer işlevlerin bir sonucu olarak düşünülebilir. Denetim; işletmenin tümünün ve ayrı ayrı bölümlerinin işleyişlerini değerlendirerek bunları geliştirici değişiklikler yapmaktır.
- Yönetimin bu son işlevi, diğer yönetim işlevlerinin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar. Ancak planlamayla çok daha yakın bir ilişkisi vardır.
- Denetim planlanan amaçlara erişilip erişilmediğinin saptanması, amaçtan sapmalar olduğunda bunun nedenlerinin araştırılması ve değerlendirilmesi için yapılan tüm iş ve eylemlerdir.
- Denetleme yalnızca tüm iş ve eylemlerin sona ermesinden sonra değil, sürekli olarak yürütülen bir işlemdir.

Denetimin Aşamaları



DENETİM

Denetim; planlanan amaç ve hedeflere erişilip erişilmediğinin saptanması, amaçtan sapmalar olduğunda bunun nedenlerinin araştırılması ve değerlendirilmesi için yapılan tüm iş ve işlemlerdir.

Etkili Denetimin Koşulları

- **Denetim sistemi işletme amaçlarına ve planlara dayanmalıdır.** Denetim işlevinin yerine getirilmesi için stratejiler, politikalar ve planlar açık bir şekilde belirlenmeli ve istenen hedefler ortaya konmalıdır. Denetim işlevi bunlara göre gerçekleştirilmektedir.
- **Denetim sistemi yapılan işi kapsamalıdır.** İşletmedeki çeşitli bölümlerin, çeşitli faaliyetlerin denetim sistemleri birbirinden farklı olabilir. Bu farkı yansıtacak biçimde denetim sistemi oluşturulmalıdır.
- **Denetim esnek olmalıdır.** İşletmenin iç ve dış çevresi sürekli bir değişim içerisinde olduğundan, plan, program ve politikaların da değişmesi nedeniyle denetim sisteminin de buna uyacak bir esneklik taşıması gerekmektedir.
- **Denetim örgüt yapısına uygun olmalıdır.**

- **Denetim yansız olmalıdır.** Saptanan standartlar ve bunların uygulanmasında nesnel ölçülerden yola çıkmak, yanlı davranışlardan kaçınmak gerekir.
- **İşleyişle ilgili standartlar önceden belirlenmiş olmalıdır.**
- **Denetimde kullanılan araçlar anlaşılır olmalıdır.** Çalışanların denetimi ve belirlenen standartları anlamaları, uygulamanın başarısı için gereklidir.
- Denetim ortaya çıkan sapmaları **en kısa zamanda ve etkili biçimde gidermelidir.**
- **Denetim işlevi sık sık gözden geçirilmelidir.**
- **Denetim tüm örgütü kapsamalıdır.**
- **Denetim ileriye dönük olarak yapılmalıdır.**

Denetim Araçları

- Denetleme çeşitli denetim araçlarının kullanılmasıyla işletme özelliklerine göre gerçekleştirilir.
- Planlamada kullanılan çeşitli araçlar aynı zamanda denetlemede de kullanılır.
- İşletmelerde kullanılan belli başlı denetim araçlarından başlıcaları; başabaş analizleri, çeşitli bütçeler, standart maloluşlar, ölçümlene oranları, matematiksel denetleme ve PERT'tir.

Denetlemeden Kaynaklanan Sorunlar

- Denetlemeden beklenen yararların sağlanabilmesi için, bu yönetim işlevinin sürekli, zamanında, yerinde, amacına uygun biçimde ve rasyonel sınırlar içinde yerine getirilmesi gerekmektedir. Tersine durumdaki bir uygulama istenmeyen birtakım sakınca ve sorunlara neden olabilir.
- Etkin olmayan bir denetimin açacağı sorunlar:
 - Maddi ve beşeri kaynaklarla birlikte zaman unsurunun israfı
 - Üretimde kargaşaya yol açma
 - Yüksek bakım maliyeti
 - Verileri değiştirmenin çalışanlarda oluşturduğu güvensizlik

Konu: Kriz Yönetimi

- Kriz Kavramı
- Kriz Tanımı
- Kriz Nedenleri
 - İşletme İçi Faktörler
 - İşletme Dışı Faktörler
- Krizin Aşamaları
- Kriz Yönetimi
 - Kriz Yönetiminin Tanımı
 - Kriz Yönetimi Yaklaşımları

KRİZ KAVRAMI

- Aniden ortaya çıkar
- Büyük stres yaratır
- Şirketin varlığını tehdit eder
- Kısıtlı bir zamanda çözülmesi gerekir

KRİZ TANIMI

- Kriz kolayca tanımlanabilecek bir kavram değildir. Kriz işletme biliminde bir sorun olduğunu belirten bir olaydır.
- Çeşitli bilim dallarında kriz farklı şekilde tanımlanmıştır, çünkü krizin ortaya çıkış nedenleri farklıdır.
 - Tıpta sağlık açısından bir yaklaşım söz konusu olmakta bireyin durumunun kötüye gitmesi söz konusudur.
 - İktisatçılara göre genelde makro hedeflere ulaşamaması ve ülkenin ekonomik göstergelerinin kötüye gitmesi olarak ortaya konmaktadır.
 - İşletme biliminde ise işletmenin hedeflerine ulaşmasında sorunlar çıkmaya başlamasıdır.

- Kriz genel anlamda dengesiz bir durumdur.
- Kriz, örgütün yüksek öncelikli hedeflerini tehdit eden; krizi önlemek için zamanın sınırlı olduğu; ortaya çıktığında, karar vericileri hayrete düşüren, bu nedenle yüksek oranda stres yaratan durumdur.
- Kriz, işletmenin iç ve dış çevredeki ani değişmelere kendini hazırlayamaması sonucunda ortaya çıkan bir durumdur.
- Kriz, bir sistemin tümünü etkileyen, sistemin özünde, kişisel hislerinde, temel görüşlerinde korku ve karışıklık yaratan durumlardır.

KRİZİN NEDENLERİ

İşletme Dışı Faktörler

1. Ekonomik Faktörler
2. Hukuki ve Politik Düzenlemeler
3. Teknolojik Gelişmeler
4. Sosyo-Kültürel Faktörlerdeki Değişmeler
5. Rekabet Koşullarındaki Değişiklik
6. Doğal Felaketler
7. Diğer Faktörler

İşletme İçi Faktörler

1. Tepe Yöneticilerinin Yetersizliği
2. İşletmenin Yapısından Kaynaklanan Sorunlar
3. İşletmenin Tarihi Gelişimi ve Tecrübeleri
4. İşletmenin Hayat Seyri

İşletme Dışı Faktörler

1. Ekonomik Faktörler:Ekonomik belirsizlikler ve dalgalanmalar işletmelerin faaliyetlerini etkilemektedir. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- a) Ürünlerin arz ve talep durumu
- b) Ülkedeki ödemeler dengesindeki bozulmalar
- c) Sermaye piyasalarındaki dalgalanmalar
- d) Tüketicilerin gelirlerindeki değişimler
- e) Enflasyonun artması
- f) Yabancı işletmelerin ülkeye girişleri
- g) Kredi bulmakta zorluklar veya kredi maliyetlerinin yükselmesi
- h) Devlet harcamalarının azaltılması (Bu durum devletle iş yapan işletmeleri çok daha fazla etkiler)
- i) Ekonominin küçülmesi

2. Hukuki ve Politik Dzenlemeler:

İşletmeler ekonomik olduğu kadar hukuki ve politik bir yapı içinde faaliyet göstermekte ve her türlü hukuki ve politik değişmeler işletmeleri etkilemektedir. Hükümetlerin iş çevresiyle ilgili çıkaracakları kanunlar ve yönetmelikler işletmeleri doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Bu etki bazen işletmelere yeni imkanlar sunarken bazen de krize sürükleyebilir.

Devletin bazı konularda ekonomiye karışması ve düzenlemeler getirmesi kriz yaratan bir etki yaratabilir:

- a) Devletler tekelleşmeyi önleyecek kanunlar çıkartabilir.** Devlet kartelleşmeye veya gizli anlaşmalara engel olmak için önlem alabilir. Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası bir işletmenin ülke dışından yüksek fiyatla girdi alması nedeniyle Türk Hükümeti sözü geçen işletmenin bu uygulamadan vazgeçmesini aksi takdirde ülkede faaliyetine son verileceğini bildirmişti. ABD’de Microsoft’un rekabeti önlediği için mahkeme kararıyla işletmenin bölünmesi ABD hükümeti tarafından istenmişti.
- b) Çevrenin korunması ve atıkların insan sağlığına zarar vermesi** sosyal devlet anlayışı gereği devletin tedbir aldığı bir konudur. İşletmelerin arıtma tesisi kurması istenmekte, bazen kent dışına çıkmaya zorlamak gibi yaptırımlar getirilmektedir. Özellikle zehirli atıkları çevreye atan işletmeler tedbir alması konusunda zorlanmaktadır.

- c) Devlet, yabancı ürünler karşısında yerli ürünlerin korunması için **ithalatı sınırlandırma veya ithalat vergilerini yükseltmek** gibi uygulamalara giderek işletmeleri zor durumda bırakabilir. Bazı durumlarda ise hükümetler yerli malları satan ve tekelci olan işletmelerin ürettiği malları ithal ederek işletmeleri krize sürükleyebilecek güce sahiptir.
- d) Hükümetler tüketicilerin korunması için bazı tedbirler alabilir.** Bunlar arasında bazı faaliyet konuları devletleştirilebilir. İşletmelerin standartlara uygun mal satmaları, garantiye uymaları, satış sonrası hizmetleri gerçekleştirmesi istenebilir.

3. Teknolojik Gelişmeler

İnsanlar yeniliğe açık ve daha kaliteli bir yaşam için çaba harcadıkça işletmeler için teknoloji önemli bir konu olmaya devam edecektir. İşletmeler kullandıkları girdiler, üretim, yöntem ve süreçlerinde teknolojiyi en az rakipleri kadar izlemek zorundadır. İşletme yöneticileri teknolojilerdeki gelişmeleri kendi bünyelerine uydurmak zorundadırlar. Diğer bir deyişle müşteriler teknolojiye nasıl önem veriyorlarsa işletmelerde teknolojiyi hızlı bir şekilde izlemek zorundadırlar.

Bütün işletmeler teknolojiyi izlemek zorundadır ancak teknoloji yoğun işletmeler daha fazla teknolojiyi izlemek zorundadırlar. Krizin ortaya çıkışında teknolojik değişmelerin hızı, değişime uyum süreci önemlidir. Bir endüstri alanındaki ülke içi ve ülke dışı teknoloji trendi ve teknolojilerin değişim hızı dikkate alınmalıdır.

4. Sosyo-Kültürel Faktörlerdeki Değişmeler

Toplumun yapısı ve düşünceleri devamlı olarak değişmektedir. Bu değişim işletmeleri de değişime zorlamaktadır. Toplumun sahip olduğu örf ve adetler, dini inançlar, ahlaki değerler ve toplumun hoş karşılamadığı tutum ve davranışlar işletmeler için risk faktörüdür.

Çevrecilerin büyük bir güç oluşturduğu günümüzde toplumun düşüncelerinde etkili olunabilmektedir.

Hayvanların öldürülüp kürkünden manto yapılmasına büyük tepkiler ortaya çıkmış ve bu durum kürk satışlarını olumsuz yönde etkilemiştir.

Sigaraya karşı savaş kampanyaları medyanın yardımıyla geniş halk kitlelerini etkilemiş ve sigara üreten işletmeleri zor durumda bırakmıştır.

5. Rekabet Koşullarındaki Değişiklik

- Çeşitli sektörlerde rakipler olması işletme yöneticilerini işletme dışına dikkatlerini çevirmelerine ve aynı sektörde çalışan işletmeleri yakından izlemelerini gerektirir. İşletme, rakipleri izlerken yeni pazara giren işletmeler ile ikame mal üreten işletmeleri de incelemelidir.
- İleri teknoloji gerektirmeyen ve düşük sermaye ile faaliyet gösterilen alanlarda yeni rakiplerin pazara girmesi kolaylaşır. Rakiplerin Ar-Ge faaliyetleri sonucunda geliştirdiği yeni ürünlerle pazara girmeleri risk yaratan bir faktördür.

6. Doğal Felaketler

- İşletmenin denetimi altında olmayan ve tedbir alınmasına karşın kriz yaratan doğal felaketler arasında deprem, sel, yangın vb. sayılabilir. Büyük yangınlar hasar vermekte fabrika ve tesislerin kül olmasına neden olabilmektedir. Deprem de işletmeler için risk faktörüdür. 1999 yılında ülkemizde meydana gelen deprem felaketi Sakarya, Kocaeli ve İstanbul'daki işletmelerin bir kısmının yok olmasına veya bazılarının büyük hasar görmesine neden olmuştur. Yine son yıllarda ortaya çıkan Covid 19 kaynaklı pandemi durumu birçok işletme için kriz ortamı oluşturmuştur.

7. Diğer Faktörler

Bu faktörler arasında **zayıf endüstriyel ilişkiler olması, grev** gibi işletmeyi krize sokabilecek durumlar sayılabilir.

Ürün taklitçileri işletmeleri krize sokabilir. Benetton, Levi's ve Wrangler gibi büyük işletmelerin geniş çapta taklit edilmesi çeşitli ülkelerde görülmektedir.

Tüketici boykotları da işletmeleri krize sokabilir. Örnek olarak dünya'nın en önemli gıda işletmelerinden biri olan Nestle'nin Üçüncü Dünya Ülkeleri'ne bebek maması pazarlamak için uygulamaya koyduğu yoğun pazarlama stratejisi, işletmeyi vaktiyle bir kriz durumuyla karşı karşıya getirmiştir.

İşletme İçi Faktörler

1. Tepe Yöneticilerinin Yetersizliği

Tepe yöneticilerin, işletmelerin krize girmesinin temel nedenlerinden biri olmasının nedeni yöneticilerin krize önem vermemeleridir.

Tepe yöneticilerin bilgi ve yeteneklerinin azlığı yanında ileriye görme ve gelecekte yaşama alışkanlığının olmaması çok önemli bir risk faktörüdür.

Tepe yöneticilerden kaynaklanan riskler:

- Yöneticiler büyük ve gereksiz risklere girmektedirler. Pazara yeni giren işletmeler kuvvetli rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek, bazı işletmeler büyük kârlara ulaşabilmek için gereksiz risklere girmekte, sonuçta krizle karşılaşmaktadır.
- Bazı tepe yöneticileri sorunlara klasik yöntemlerle yaklaşmakta, çözüm geliştirememektedirler.
- Tepe yöneticisinin algılamada yetersiz kalışı krize girmeyi kolaylaştırmaktadır.
- Tepe yöneticilerinin kişiliklerinden gelen yetersizlikler kriz yaratabilmektedir. Tahmin etme ve sezgi gücü zayıf olan üst yöneticilerin, çevrenin aktif ve dinamik yapısından uzak kalmasına neden olmaktadır.

2. İşletmenin Yapısından Kaynaklanan Sorunlar

Örgütler, zamanla büyümenin verdiği rahatlıkla hareket yeteneğini kaybetmeye başlar. Örgütler belli bir büyüklüğe erişip, başarılı oldukça daha bürokratik bir yapıya dönüşür, sonuçta çevredeki olaylara karşı duyarlılıkları zayıflar ve krize hazırlanamazlar, diğer bir deyişle örgütsel damar sertliği başlar.

3. İşletmenin Tarihi Gelişimi ve Tecrübeleri

İşletmeler geçmişteki olaylardan ders alırlar ve yaptıkları hataları tekrarlamazlarsa krize hazırlıklı olurlar. Her krizin özelliği farklı olmasına karşın işletmelerin karşılaştıkları krizlerden aldıkları dersler yönlendirici olabilir. Bu nedenle işletmenin uzun bir tarihe ve gelişime sahip olması krizle başa çıkma konusunda kolaylık sağlayacaktır.

4. İşletmenin Hayat Seyri

İşletmelerin hayat seyri doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş şeklinde belirli safhalara ayrılır.

İşletmeler özellikle gerileme aşamalarında krize daha fazla girebilirler.

İşletmeler gelişme döneminde de çok yatırım yapmak ve yayılmacı politikalar uyguladıkları zaman kriz ortamına girebilirler. Ayrıca bu dönemlerde yüksek faizle çok miktarda yabancı sermaye bulma yolunu seçtiklerinde riskli bir ortama girmeleri nedeniyle krize sürüklenebilirler.

KRİZİN AŞAMALARI

1. Krizin Oluşma Aşaması
2. Hareketsizlik ve Krizi Yalanlama Aşaması
3. Hatalı Karar ve Faaliyetler
4. Kriz Aşaması
5. Dağılma Aşaması (Çökme Aşaması)

1. Krizin Oluşma Aşaması

- Bu aşamaya körlük veya gizli kriz aşaması da diyebiliriz. Bu aşamanın özelliği henüz krizle karşılaşamamasıdır. Bu aşamada stratejik açıklık söz konusudur. Etkili olmayan yönetim stratejisinin hazırlanmasında olduğu kadar uygulanmasında da hatalara yol açabilir. Başka bir deyişle dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması yanında yönetimin de başarısız olması, işletme ile çevresi arasında bir “stratejik açıklık” oluşturur.

- Bu aşamada krize yol açabilecek sorunlar şöyle sıralanabilir:
 - *İflasa doğru gidiş
 - *Yetki kargaşası
 - *Yeniden yapılanma ihtiyacı
 - *Skandallar
 - *Sık sık çatışma ortamına girilmesi
 - *Boykotlar
 - *Kaynakların yetersizliği
 - *Örgütün hantallaşması
 - *Yeniliklerin yakından izlenmemesi
 - *Hükümetin işletme ile ilgili araştırma yapması

2. Hareketsizlik ve Krizi Yalanlama Aşaması

Bu aşama krizin farkına varıldığı, ancak hareketsiz kalındığı aşamadır. Bazı sorunların ortaya çıkması söz konusudur. Ancak, önemli zararlar olmadığı için hareketsizlik dönemine girilmiştir. Hareketsizlik döneminde kendini gösteren sorunlar arasında satışların olağandışı azalması ve bu azalmanın mevsimlik veya geçici nedenlerden dolayı olmaması, örgütsel yapıda ve örgütsel ilişkilerde bozulma olması, iş gücü devrinin yüksek olması sayılabilir.

Bu aşamada tedbir almada geç kalınmasının temel nedeni, krizin geçici olabileceği ve örgütte huzursuzluk ortamı yaratmadan atlatılabileceği düşüncesine sahip olunmasıdır. Diğer önemli bir neden ise, örgütsel değişimin sağlanması yüksek maliyetler getirebilmesidir. Hareketsizlik aşamasında çevresel değişiklikler ile ilgili bilgilerin toplanmasında ve yorumlanmasındaki belirsizlik de bir diğer sebep olarak karşımıza çıkmaktadır.

3. Hatalı Karar ve Faaliyetler

- Bu aşamada krizin denetim altına alınamaması alınacak kararların hatalı olmasına bağlıdır. Bu aşama gerilim yaratan bir durumdur. Tepe yönetim, başarıdan sorumlu olan grup olarak karar vermede çekingen davranmaktadır. Verilecek kararlar işletmenin sonunu hazırlayabilecektir. Diğer yandan verilebilecek kararlar çeşitli çıkar gruplarını rahatsız edecektir.
- En çok görülen uygulama harcamaları azaltmaktır. Ancak bu durumda da örgüt içindeki bölümler harcamaların kısılması nedeniyle iş yapamaz hale geleceklerdir. Bunun sonucunda örgüt içi çatışmalar başlayacak ve tepe yönetiminin yöneticilik yetenekleri tartışmaya açılacaktır. Bu durumda ise “Eğer yöneticilerimiz yeterli olsalardı krizle ilgili tedbirleri kriz sürecinin birinci ve ikinci aşamalarında alırlardı.” yönünde yorumlar yapılmaya başlanacaktır.

- Kriz döneminde hatalı davranışlar:
 - Yöneticilerin dikkatlerini yoğunlaştırdığı konuların sayısında azalma görülmesi
 - İşletmenin tepe yönetimi duyduğu ve inandığı konularda daha seçici duruma gelmesi
 - Hoşa gitmeyen tehlike sinyalleri görmemezlikten gelinmesi
 - Yöneticilerin olumsuz gelişmelere kendi kişisel görüş ve geçmiş tecrübelerine göre karşılık vermesi
 - İşletme üst yönetiminin aldığı stratejik kararların sayısında azalmalar görülür. Alınan kararların daha basit yapıda olması.
 - Yöneticilerde artan otokratik davranış biçimi görülmesi.
 - Daha önce kullanılmış yöntemler yeni problemleri çözmede de tek yol olarak görülmesi.

4. Kriz Aşaması

- Bu üç aşamada problem çözülememişse ve değişikliklere uyum sağlanamamışsa kriz durumuyla karşı karşıya gelinmiştir. Yanlış karar ve faaliyetler bu aşamaya gelinmesini hazırlar. Bu dönemde planlama yapmak genelde gereksiz görülmeye ve günlük faaliyetler önem kazanmaya başlar.
- İşletme içindeki gerilim alt kademelere doğru yayılır. Böylece örgüt iklimi bozulur. Herkes çok çalışır, ancak başarı bir türlü gerçekleşmez. Ayrıca, örgüt içinde inanç yıkılması ile karşılaşılır. Bir yandan çözüm bulmada yetersizlikler diğer yandan zaman baskısı yöneticileri dar boğaza iter. İşletmenin iç ve dış paydaşları durumlarına göre tedbir almak ihtiyacı duyarlar. Müşteriler aktif veya pasif direnme gösterirken, personel işi yavaşlatmaya ve iş aramaya başlar, satıcılar girdi sağlamakta ağırdan alırlar, kredi kuruluşları daha ağır faiz ve ödeme koşulları getirirler.

5. Dağılma Aşaması (Çökme Aşaması)

- Son aşama olan dağılma aşamasında yapılacak işler iyice sınırlıdır ve oldukça geç kalınmıştır.
- Bu dönemde bütün olumsuzluklar gerçekleşebilmektedir. Bunlar arasında müşteri şikayetlerinin artması, lojistik desteğin zayıflaması, pazar payının önemli ölçüde düşmesi, kilit personelin işletmeyi terk etmeye başlamaları sayılabilir.
- Bu durumda bile yapılacak bazı işler ve alınacak tedbirler söz konusudur. Bunlardan en önemlisi uygun stratejiyi belirlemek ve hızla hareket etmek çözüm için önemli bir adım olarak düşünülebilir.

KRİZ YÖNETİMİ

- İşletmelerin çoğu krize girmektedir. Krizlerin özelliklerinin farklı olması ve nedenlerinin birbirine benzememesi yanında ortak özellik krizin tamamen doğal bir olay olarak kabul edilmesidir.
- Krizler çeşitli şekillerde karşımıza çıkarlar ve çoğu sürpriz bir şekilde belirir ve kriz yönetimi beklenmedik durumlarda hazırlıklı olmak anlamına da gelir. Gün geçtikçe yöneticiler kriz gelsin sonra düşünelim demek yerine krize hazırlıklı olmaktadır.
- İşletmenin çok iyi koşullarda olduğu dönemlerde bile kriz gelecekmiş gibi krize hazırlıklı olunmalıdır.

Kriz Yönetiminin Tanımı

- Kriz yönetimi ile ilgili tanım vermenin zorluğu kriz nedenlerinin çok farklı olmasından kaynaklanır. Ancak çeşitli tanımlar yapılmaktadır:
 - Kriz yönetimi; beklenmedik durumlara hazır olmak ve kriz gelmeden planlama yapmaktır.
 - Kriz yönetimi; en az emek ve giderle krizi atlatmak için yapılan çalışmalardır.
 - Kriz yönetimi riski azaltmak için kısa ve uzun dönem çalışmalarla krize hazırlıklı olmaktır.
 - Kriz yönetimi; işletme yöneticisinin denge durumuna ulaşma çabalarını planlamasıdır.
 - Kriz yönetimi; işletmenin temel ürün ve hizmetlerine, üretim sürecine, personel ve yöneticilerine, dış çevresine önemsenecek oranda tehlike yaratabilecek krizler konusunda gerçekleştirilecek bir seri halindeki iç bağıntı değerlendirme veya denetimidir.
 - Kriz yönetimi olası bir krizin etkilerini en aza indirmektir.

Kriz Yönetimi Yaklaşımları

- 1. Krizden Kaçma Yaklaşımı:** Krizden kaçma her zaman olmasa bile bazı durumlarda mümkündür. Krizden kaçma alınacak tedbirlerle mümkünse olumlu sonuçlar alınabilir. Bunun sonucunda denge durumuna gelinebilir. Yöneticilerin karar verme ve tahminlerdeki başarısı krizin atlatılmasında önemli bir etken olacaktır. Burada en önemli stratejiler krizi hafifletme ve kaçınmadır.
- 2. Krizi Çözme Yaklaşımı:** Krizi çözmek için en önemli nokta sorunu doğru analiz etmektir. Karar vermede merkezleşmeden kaçınılması, yetkinin üst yönetimden orta yönetime kaydırılması, iç ekipler kurulması ve dış danışmanlardan yararlanılması böylelikle krizi başarıya dönüştürmeyi sağlamaktır. En önemli iş krizi gelmeden tahmin etmektir. Krizlerin çoğu adım adım yaklaşır ve birçok sinyaller verir. Bu sinyalleri zamanında algılamak ve krizin yaklaştığını kabul etmek ve çözüm teknikleri geliştirmek gerekir. Kriz geldikten sonra krizi doğru anlamalı ve uygun çözümler bulmak için bütün örgüt harekete geçirilmelidir.

Kriz Yönetimi Aşamaları

- 1. Olası kriz çalışmaları yapmak:** Ortada hiçbir kriz belirtisi olmadığı halde stratejik planın bir parçası olarak, arama toplantıları, beyin fırtınaları gibi geniş katılımlı toplantılarla olası tehlikeleri ve olağanüstü durumları tahmin etmek ve olası kriz senaryoları üretmek.
- 2. Kriz sinyallerinin alınması:** Meydana gelecek krizlerin sinyallerini mümkün olduğunca erken tespit edecek mekanizmalar, sistemler kurmak ve kullanmak (Süreç Performans kriterleri belirlemek ve bunları sürekli inceleyerek değişimlerin nedenlerini araştırmak, anketler yapmak, müşterilerle ve tedarikçilerle sürekli bilgi alışverişi içerisinde olmak gibi).
- 3. Krize hazırlık ve korunma:** Kriz sinyalleri ortaya çıktığında işletmedeki bütün iş süreçlerini ele alarak krizden korumanın yollarını araştırmak. Krize karşı hazırlıklar yaparak krizin işletmede oluşturacağı negatif etkileri en aza indirmek için önlemler almak. Böylelikle kriz beklenen bir durum olarak daha kolay yönetilebilir.

Kriz Yönetimi Aşamaları

- 4. Krizin denetim altına alınması:** Kriz gerçekleştiğinde ve işletmeyi etkisi altına aldığı anda, daha önce planlanmış olan önlemleri, gerçekleşen şartlara göre tekrar gözden geçirmek ve çok hızlı bir şekilde uygulamaya koymak. Böylelikle krizi kontrol altında tutmak.
- 5. Normal duruma geçiş:** Kriz şartları ortadan kalktığında mümkün olabilecek en kısa zamanda normal uygulamalara geçmek.
- 6. Öğrenme ve Değerlendirme:** Kriz öncesi, kriz sırası ve kriz sonrası süreçleri değerlendirerek bunlardan ders çıkarmak. Kısacası **krizden öğrenmek**. Gelecekteki olası krizler için hazırlıklı olmak.

Kaynak: Dr. Ahmet Temiroğlu,

<http://www.sanayicidergisi.com.tr/isletmelerde-kriz-yonetimi-makale,687.html>

- 1982 yılının Ekim ayında bilinmeyen kişi veya kişiler tarafından Tylenol kapsülleri siyanürle doldurulmuştur. Sekiz kişi ölmüş ve Tylenol kapsüllerini üreten Johnson&Johnson İşletmesi perakende satıcılardan malları geri almak için 100 milyon dolar harcamıştır.
- 1984 yılının Aralık ayında tarihteki en büyük endüstriyel kaza oluştu. 40 ton zehirli metil izosiyanat gazı yeraltındaki depolardan Union Carbide İşletmesi'nin yerleşim yerine dağıldı. 3000 kişinin ölümüne ve 520.000 kişinin zarar görmesine neden oldu. Union Carbide İşletmesi kaza kurbanlarına ve Hindistan Hükümeti'ne milyarlarca dolar tazminat ödemek zorunda kaldı. Ayrıca işletme tesislerinin %20'sini satmak zorunda kaldı.
- 2008'de Lehman Brothers yanlış planlamalardan battı. Şirket bilançolarını olası zararlara karşı hiçbir önlem almadan aşırı şekilde genişletti. Yatırım bankası, 2000-2006 döneminde yaratılan 7 trilyon dolarlık riskli konut ve tüketici kredilerine yatırım yaptı. Ancak konut fiyatlarının düşmeye başlamasıyla, yatırım bankasının gereken önlemleri almadığı ortaya çıktı.
- 11 Mart 2020'de Dünya Sağlık Örgütü tarafından küresel pandemi ilan edilmesine neden olan Covid19 hastalığı dünya genelinde işletmelerin belirli süreli veya tamamen kapanmasına neden oldu.

Modern Yönetim Dönemi Sonrası Güncel Yaklaşımlar

1. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı – Total Quality Management
2. Öz (Temel) Yetenek – Core Competence
3. Dış Kaynaklardan Yararlanma – Outsourcing
4. Şebeke Organizasyonlar – Network Organization
5. Kıyaslama (İşletmeler Arası Karşılaştırma) (Örnek Edinme) – Benchmarking
6. Personeli Güçlendirme – Empowerment
7. Stratejik Ortaklıklar – Strategic Alliances
8. Küçülme – Downsizing
9. Öğrenen Organizasyon – Learning Organizations
10. Sanal Organizasyonlar – Virtual Organizations
11. Yönetişim (Kurumsal Yönetim) – Corporate Governance

- Son yıllarda (özellikle 1980 sonrası) hem toplum hayatında hem de iş hayatında önemli değişimler yaşanmıştır. Bu değişimlerin en önemli nedeni bilgi üretiminin katma değeri ile fiziksel mal üretiminin katma değeri arasındaki farkın artmasıdır. Başka bir ifadeyle; bir makinenin nasıl üretildiğinin bilgisini satmak, makineyi üretip satmaktan çok daha fazla kazançlı hale gelmiştir.
- Bu değişim işletmeleri **daha ucuz, daha kaliteli, daha hızlı** ve en önemlisi **daha farklı** üretmeye yöneltmiştir. Çünkü işletmeler ancak bu şekilde zorlu rekabet koşullarıyla baş edebilir hale gelmişlerdir.
- Bu gelişmeler işlerin yapılış yöntemini değiştirdiği gibi, işletmelerin örgüt yapısını ve kullanılan yönetim tekniklerini de değiştirmiştir. Çevresel değişimlere en kısa sürede yanıt verebilen “organik” örgüt yapıları bu süreçte en çok benimsenen örgüt yapıları olmuştur.

- Sonuç olarak, işin içine **küreselleşme, insan hakları, rekabet ve bilgi toplumu** gibi kavramların girmesiyle günümüzde işletmelerin başarılı olabilmeleri için aşağıdaki kavramlardaki değişiklikleri dikkate alarak davranmalarına bağlı hale gelmiştir.

1. **İletişim ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler**: Mesafe kavramı ortadan kalkmış ve bilgiye herkes bir noktadan ulaşabilmiş duruma gelmiştir. Buna göre sipariş, üretim, müşteri vb. gibi unsurların takibi yapılabilmektedir.
2. **Uluslararası rekabet**: Küreselleşmenin etkisi, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve globalleşme gibi gelişmeler olmuştur.
3. **İnsan Hakları**: İnsanların eğitim ve refah düzeyinin yükselmiş olması, beklentilerinin değişmiş olması, insanların yaratıcılığında yararlanma gibi düşünceler hakim olmuştur. İnsan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, “insan”ın iş yaşamında da bir kaynak olarak ve her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Toplam Kalite Yönetimi

- Kalite, müşteri beklentilerini karşılayabilecek şekilde belirlenen standartlara uygunluktur. Bu sayede müşteri memnuniyetini sağlar.
- Kalite kavramı çok eski zamanlara dayanmakla birlikte sadece ürünün değil sürecin de kaliteli olması düşüncesi 1950'li yıllarda şekillenmiştir.
- Globalleşme olarak tarif edilen ortamın ortaya çıkmasıyla da kalite konusu istatistik uygulamalardan ibaret olmaktan çıkmış, tüm işletme faaliyetlerine yön vermiş ve tüm işletme çalışanlarının sorumluluğu haline gelmiştir.
- Yani kalite kavramı bir ürünün standartlarının uygunluğunun ölçüldüğü bir **teknikten** tüm örgütü ilgilendiren ve benimsenmesi gereken bir **felsefeye** dönüşmüştür.
- Bu yaklaşım ile genel olarak, müşteri memnuniyetini sağlama temel faktör haline gelmiştir. Başlangıçta kalite kontrol yaklaşımı benimsenirken, zamanla kalitenin kontrol edilmesinin yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle kaliteyi garanti etmeyi ve hataları sifıra indirmeyi hedefleyen kalite güvence sistemleri yaklaşımı genel kabul görmüştür. Bu yaklaşım daha da gelişerek bir yönetim felsefesi olarak Toplam Kalite Yönetimi adını almıştır.

Öz (Temel) Yetenek

- Bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolay taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade eder.
- İşletmeler, bu öz yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetlerini işletme bünyesinde yürütmeli, diğer tüm işleri dış kaynaklardan (outsourcing) yararlanarak halletmelidir. Bu durum, organizasyon yapısını yalınlaştıracak ve üst yönetimin stratejik konularda düşünmesi için daha fazla vakit bulmasını sağlayacaktır.
- Sonuç olarak işletmeler; iyi bildikleri işi yapmaya, işlerini diğer firmalardan iyi bilir hale gelmeye, iyi bildikleri iş dışında yapılması gereken tüm işleri başkalarına yaptırmaya ve sürekli yenilik yapmaya odaklanacaklardır.

Dış Kaynaklardan Yararlanma

- İşletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri; temel yetenek veya öz yeteneklerin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerden almak eğilimi, yaygın bir dış kaynak kullanımı uygulamasını ortaya çıkarmıştır.
- Taşeron kullanma veya fason üretim olarak bilinen işletmecilik uygulamaları birer dış kaynak kullanımı örneğidir. Pek çok işletme kendi servis araçlarına sahip olmak yerine esas işi taşımacılık olan başka işletmelerin hizmetlerinden yararlanmakta ya da yemek ihtiyaçlarını yemek şirketlerinden karşılamaktadırlar. Çeşitli mühendislik işleri, imalat ve montaj işleri ya da güvenlik işleri de dış kaynaklardan sağlanabilir.
- **Dış kaynaklardan yararlanarak kaynak tasarrufu sağlayıp, maliyetlerini düşürebilen işletmeler, aslında öz (temel) yeteneklerine odaklanabileceklerdir.** Ancak diğer yandan dışarıdan hizmet almak zorunda kaldıklarından işletmeler arası ilişkileri de yürütmelidirler. **Tedarikçi işletmelere aşırı bağımlılık olabilir ve bundan dolayı işletmenin kendi yürüyüşü aksayabilir.**

Şebeke Organizasyonlar

- Bu tür organizasyon yapısının temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken **iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplaması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır.**
- Böyle bir durumda bir nevi “**büyük işletme içinde küçük işletmeler**” görünümü ortaya çıkacaktır.
- **Şebeke organizasyonunun bir diğer önemli özelliği de; daha önceki organizasyon yapılarının ana karakteri olan komuta ve kontrol bakış açısı yerine, hiyerarşik kademelenmeden mümkün olduğu kadar uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır.**

- Klasik organizasyon yapılarında, amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetler, departman veya bölümlerde gerçekleştirilir. Oysa şebeke organizasyonunda, temel faaliyetlerin her biri ayrı bir yönetim altında çalışan ayrı bir organizasyonun konusu olur. Örneğın satın alma fonksiyonu, bu konuda uzmanlaşmış bulunan ayrı bir işletme tarafından, üretim ayrı, lojistik ayrı bir organizasyon tarafından gerçekleştirilir.
- Böyle bir şebeke ilişkisi içinde önemli olan, bu işletmelerin ürünler, stoklar, müşteriler, maliyetler, üretim programları veya benzeri konularda, müşteri ile daha iyi ve kaliteli bir hizmet verebilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için **ortak standardı olan bir iletişim ve bilgi paylaşma düzeni** kurabilmeleridir. **şebekeyi oluşturan her bir küçük işletme kendi temel yeteneğini kullanmaktadır.**

Kıyaslama (İşletmeler Arası Karşılaştırma) (Örnek Edinme)

- İşletmenin, kendi faaliyetlerinin çeşitli yönlerini veya ulaştığı sonuçları, belirli oranlar içinde başka işletmelerle, endüstri dalı ortalamaları ile, işletmenin önceki yıl değerleri ile karşılaştırmasıdır.
 - Kıyaslama yapılacak işletme o endüstri dalındaki **en başarılı işletme** olmalıdır.
 - Her işletme, tamamen farklı dalda çalışan başka işletmeden çok şey öğrenebilir.
 - Bu karşılaştırma ve kıyaslama işlemleri müşteri tatmini ve kalite artırımı için sistemli şekilde yapılmalıdır.

- Kıyaslama, temelde, bir işletmenin kendi performans standartlarını belirleme yolunda, iş hayatında lider işletmelerin kendi sektörlerinde nasıl üstün performans sergilediklerini inceleyip, sürekli ölçümlerle ve kendisini onlarla kıyaslayarak pazarda rekabet üstünlüğü kazanma yaklaşımı veya tekniğidir.
- **Kıyaslama bir taklit değildir.**
- Kıyaslama, işletmelerin kendi geçmişlerine bakmaları ve sonuç çıkarmaları yerine, etraflarına, hatta başka dallardaki işletmelere bakmaları ve buralardaki “ustalardan öğrenmeleri” anlamındadır.

Personeli Güçlendirme

- Çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşullardır.
- Personeli güçlendirme çalışan katılımının ileri bir şekli olup, kişinin kimseden onay almadan kendi çalışma alanında karar verme istek ve yetkisinin bulunması durumudur.

- Diğer bir ifadeyle, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla, kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) ve isteklerini arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.
- **Güçlendirme, çalışanı çeşitli özellikleri yönünden daha güçlü hale getirme ile ilgili olup bir bakıma yetki devrine benzer; ancak ondan farklıdır. Çünkü yetki devrinde yönetici kendisine ait bir hakkı, daha iyi sonuç alacağı bekleyişi ile astına geçici olarak devreder; işin son sorumluluğu ise yine kendisine aittir. Oysa güçlendirmenin esası, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisiyle, fırsatları görmesi, gereken kararları vermesi, kısacası işin sahibi haline getirilmesidir.**

Stratejik Ortaklıklar

- İşletmeler arasında yardımlaşma ve dayanışma, çok çeşitli boyutları olan uygulamalar olarak daima mevcut olmuştur. Üstelik günümüzde işletmeler, dünya çapında rekabet için gerekli bilgi ve kaynaklara tek başlarına sahip değillerdir. İşletmeleri etkileyen dış çevrenin karmaşıklığı, belirsizliği ve değişiminin hızlanması nedeniyle, bir işletmenin tek başına piyasalara açılması yerine, başka işletmelerle dayanışma içinde olması başarı şansını yükseltecektir. Bunun için de bilgilerini, güçlerini, kaynaklarını bir araya getirerek stratejik ortaklıklar kurmaktadır. Dış çevredeki belirsizlik ve hızlı değişim gibi güçlüklerle, birleşerek karşı koyabileceklerdir.

- İşletmeler arası dayanışma, sadece informal olarak bazı bilgilerin paylaşılmasından, işletmelerin birleşerek tek ve ayrı bir işletme oluşturmalarına kadar değişik şekiller almıştır.
- En sık rastlanan işbirlikleri kartel, tröst, ortak girişim ve konsorsiyum gibi uygulamalar olmakla birlikte, işletmelerin aynı dağıtım kanalını kullanmaya karar vermeleri, ortak girişim oluşturmaları, araştırma ve geliştirme birimlerini birleştirmeleri, piyasa paylaşımları, ortak bilgi bankası oluşturmaları, yatay ve dikey bütünleşmeler, tedarik zinciri yönetimi tarzındaki uygulamalar vb. birer stratejik işbirliği örnekleridir.

Küçülme

- Küçülme, bir örgütün “verimlilik ve/veya etkinliğini arttırmak için **bilinçli olarak** kalıcı bir biçimde personel sayısını, maliyetleri, iş ve süreçleri azaltmaya başvurması” olarak tanımlanabilir. Organizasyonun iç faaliyetleri azaltılmakta fakat dış kaynaklardan yararlanma arttırılarak daha fazla iş yapılabilen ve finansal sonuçları büyütme imkanı doğmaktadır.
- Küçülme örgütün tümünde olabileceği gibi, belirli birimlerinde de olabilir ya da örgüt içinde farklı oranlarda uygulanabilir.
- İşletmenin küçülerek daha kıvrak, müşteri isteklerine ve gelişmelere hızla tepki verebilen birimlerden oluşması hedeflenmektedir.
- Küçülme ile işletmeler, faaliyetlerinin finansal sonuçlarında bir küçülmeyi değil, tam tersi “küçülerek büyümeyi” hedeflerler.
- Öte yandan küçülmenin personel üzerinde stres yaratma, gelecek korkusu, sıkıntı ve verim düşüklüğü gibi birtakım sorunları taşıdığı da belirtmek gerekir.

- *Küçülmede sıkça karşılaşılan kavramlar:*
 - ***Kademe azaltma:*** Organizasyonun en alt ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi azaltmak. İnsan kaynakları müdürü ve Finansal kaynaklar müdürü yerine ikisini birleştirip “ kaynak kullanım sorumlusu ” şeklinde bir yaklaşım olması gibi
 - ***Sıfır hiyerarşi:*** Hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı düzeyde gruplardan oluşan bir yapıdır.
 - ***Yalın organizasyon:*** Sade, gereksiz detaydan uzak, işlerin yapılmasını geciktirmeyen bir yapıdır.

Öğrenen Organizasyon

- Öğrenme bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli bir değişimdir. Organizasyon içinde gelir, gider, personel vb. değişiklikler sürekli olduğundan, organizasyonların da insanlar gibi öğrenmesi gerekmektedir. Organizasyonların, çalışanlarının bilgisi ve öğrendikleri metotları içselleştirerek kendi bilgisi ve olaylara yaklaşma ve sorun çözme becerisi haline getirmesi gerekir.
- Öğrenen örgütler **“bilgi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştirme becerisine sahip örgüt”** (David Garvin) olarak tanımlamaktadır.

- Bu kavram organizasyon çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır. Böylece organizasyonlar yaşamış oldukları tecrübelerden ve yeni bilgi yaratıcı çalışmalarından, “nasıl rekabet edeceğini” ve “sorunların nasıl çözüleceğini” öğrenecektir. Öğrenme yeteneklerini gerçekleştiremeyen organizasyonlar rekabet güçlerini kaybedeceklerdir.
- Öğrenen organizasyon, çevresindeki değişiklikleri zamanında öğrenerek kendi kendini eğiten, sürekli gelişen ve öğrenen, her olaydan ders almasını bilen, problem çözme yeteneğini geliştiren ve böylece yeniliklere ayak uydurarak ilerleyen ve tüm bu faaliyetlerini **kurumsallaştıran** örgüttür.

Sanal Organizasyonlar

- Organizasyonlarda, rekabet gücünü artırmak için temel yeteneklerin vurgulanması ve dış kaynak kullanımının artması şebeke organizasyonlarının gelişimine neden olmuştur. Şebeke organizasyonlarının bilişim alt yapısı ile birleşmeleri sonucunda ise sanal organizasyon yapıları ortaya çıkmıştır.
- Sanal organizasyonlar, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekanlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanakları ile sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir organizasyon gibi müşterilerine mal veya hizmet sunan yapılardır.
- Sanal organizasyon, hem kademe sayısının azalması hem de çalışanların daha fazla otonomi ve sorumluluk yüklenmesi ile sonuçlanacaktır. Yani personeli güçlendirme sağlanmış olacaktır.
- Sanal organizasyonlar ağ (web) yapısı içinde yer alırlar. Organizasyonlar öz yeteneklerine göre ağ içinde varlık göstermektedirler. Yeni işletmeler ağa girebildikleri gibi, öz yeteneğini kaybeden işletmeler ise ağdan çıkmaktadırlar. Yani dinamik bir özellik mevcuttur.

Yönetişim (Kurumsal Yönetim)

- İşletmelerin, devlete, hissedarlara, müşterilerine, çalışanlarına ve kreditorlere karşı şeffaf olmasına, işletmenin gerçek durumunu yansıtmasına, bu konuda etik ilkelerine uymasına ve sorumlu davranmasına dayanmaktadır.
- Bu kavram ilk defa Dünya Bankası, 1989 tarihli raporunda kullanmıştır.
- Yönetişim, kamu yönetimi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını içine alan kompleks bir sistem ve bunların kendi aralarındaki ilişkiler ağı ve karşılıklı etkileşimlerini ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Burada, merkezi yönetim ve yerel yönetim kuruluşlarından başka, sivil toplum örgütleri, özel girişimciler ve kâr amacı gütmeyen kuruluşları kapsayan geniş bir aktörler yelpazesinin varlığı ve bunların yönetim sistemine dahil edilmesi söz konusu olmaktadır.
- Yönetişim kavramı, toplumu yönlendirmek ve yönetmek konusunda sorumluluk dengesinin devletten sivil topluma doğru kaymakta olduğuna işaret etmektedir.
- Başka bir anlatımla yönetişim, çok aktörlü bir yönetim anlayışı ve sürecidir.

