

SAĞLIK HİZMETLERİ MYO



TIBBİ DOKÜMANTASYON VE SEKRETERLİK PROGRAMI

TDS 216 –GENEL İŞLETME

Öğr.Gör. Aysel ARSLAN



İşletmelerde Yönetim

TDS 216 –Genel İşletme

Hafta-8



YÖNETİM ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

- A. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem
- B. Bilimsel Yönetim Dönemi
 - 1. Klasik (Geleneksel) Yönetim Düşüncesi
 - Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
 - Genel Yönetim Yaklaşımı (Yönetisel Kuram)
 - Bürokratik Yönetim Yaklaşımı
 - 2. Neoklasik Yönetim Düşüncesi / Davranışçı Yönetim Kuramı
 - 3. Modern Yönetim Düşüncesi / Çağdaş Yönetim Kuramı
 - Sistem Yaklaşımı
 - Durumsallık Yaklaşımı



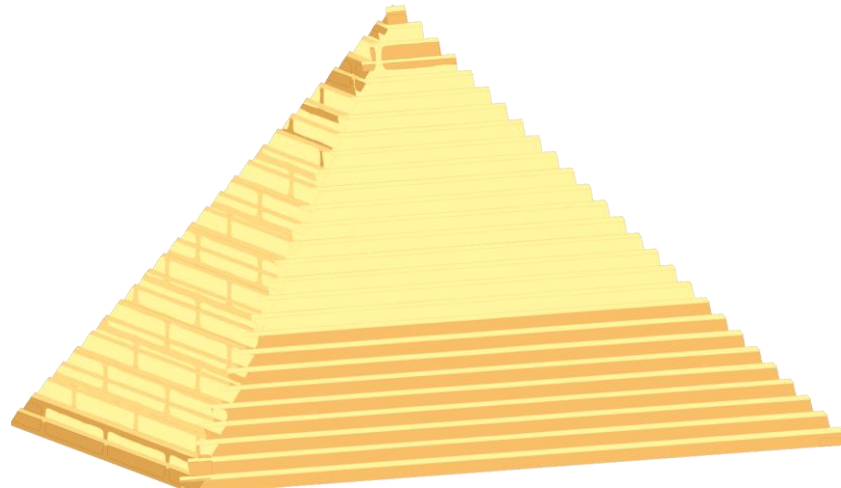
A. BİLİMSEL ÇALIŞMA ÖNCESİ DÖNEM

- Yönetim anlayışının tarihini, insanlık tarihi kadar eskidir şeklinde ifade edebiliriz.
- Yönetim uygulamaları, insanlık tarihi ya da insanların toplu olarak yaşaması ile başlamasına rağmen yönetimin bir kavram olarak M.Ö. 1300 yılında ortaya çıktığı iddia edilmektedir.
- Eski Mısır, Yunan ve Çin uygarlıklarına ilişkin kayıtlarda özellikle kamu yönetiminden söz edildiğine, kamu yönetimine ilişkin bazı görüş ve ilkelerin ortaya konulduğuna ve kamu yöneticilerinde “dürüstlük” ve “bencil olmama” niteliklerinin vurgulandığına rastlanılmıştır.
- Bazı yönetim ilke tekniklerinin düzenli ve sistemli bir biçimde ilk kez Roma-Katolik Kilisesinde, krallık ve imparatorlukların askeri örgütlerinde yoğun olarak uygulandığı görülmüştür.



BİLİMSEL ÇALIŞMA ÖNCESİ DÖNEM

- Mısır Piramitleri, onbinlerce insanın büyük ölçekli bir inşaat projesinde yıllarca çalıştığının en canlı örneğidir.



B. BİLİMSEL YÖNETİM DÖNEMİ

- 18. yüzyılın sonlarında İngiltere’de başlayıp tüm Avrupa’ya yayılan Sanayi Devrimi ile başlar.
- 1764’te James Watt tarafından buhar makinesinin icat edilmesi ve bu sayede makineleşmeye gidilmesi, daha önceki üretim yöntem ve sistemlerinin hızla değişmesine neden olmuştur.
- Makineleşme sonucu fabrikaların hızla artması ile kitle üretim sistemine geçilmiş, daha karmaşık ve büyük üretim birimleri ortaya çıkmıştır.
- Bilimsel yönetim döneminde 3 farklı yaklaşım yer alır:
 - Klasik yönetim düşüncesi
 - Neoklasik yönetim düşüncesi
 - Modern yönetim düşüncesi



KLASİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ



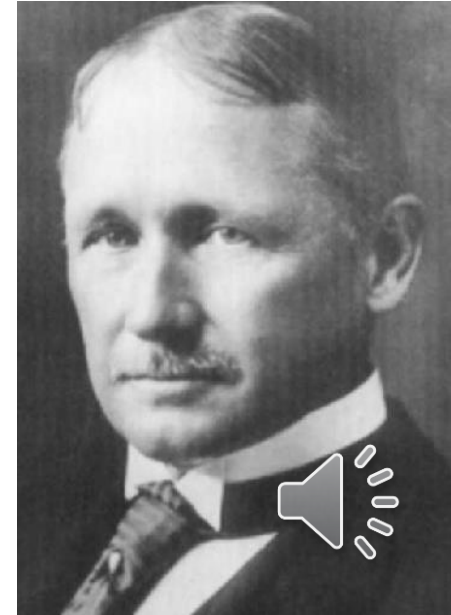
KLASİK YÖNETİM DÜŞÜNCEİ

- Yönetim alanındaki ilk sistemli bilgi topluluğu, ilkeler ve düşüncelerin yani bilimsel çalışmaların başlangıç dönemidir.
- Klasik yönetim anlayışı kapsamında yer alan yaklaşımlar;
 - Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
 - Genel Yönetim Yaklaşımı (Yönetisel Kuram)
 - Bürokratik Yönetim Yaklaşımı



BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI

- 1900'lerin başlarında Frederic Winslow Taylor tarafından öncülüğü yapılmıştır.
- Taylor bilimsel yönetimin gelişmesinde büyük katkı sağlayan kişi ve bilimsel yönetimin babası olarak bilinir.
- 1911'de yayımlanan “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” kitabı ile düşündüğü yönetim ve organizasyon anlayışının esaslarını açıklamıştır.



BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI

TAYLOR'IN GÖZLEMLERİ

- Verimsiz bir çalışma düzeni ve büyük israflar vardır.
- İşçilerde fazla çaba göstererek çalışmalarının kendilerine bir çıkar sağlamayacağını bildikleri için az çalışıp yorulmadıkları, yani tembellik yaptıkları ölçüde kendilerini karlı zannetmektedirler ve bu sebeple işveren ile işçi çıkarları birbirine tamamen ters düşmektedir.
- İşçiler, daha çok çalıştıkları ve ürettikleri takdirde devamlı olarak çok çalışmak zorunda kalacaklarını düşünmektedirler.
- Yapılan işlerde standartlaşma olmadığı için işçiler işlerini kendi bildikleri gibi yapmaktadırlar.
- İşçilerin işe alınmasında yetenek, bilgi ve kapasiteleri dikkate alınmamaktadır.
- Yönetim ile işçilerin yapacakları işler birbirine karıştırılmaktadır.



BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI

- Taylor'un çalışmaları bu israf ve kayıplara yol açan etkenleri rasyonel yöntemlerle kontrol altına alarak verimliliği arttırmak.

BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI

- Taylor beş alanda önerilerde bulunmuştur:

1. Standartlaştırma: İşin yapıldığı sürece ilişkin belirli standartların belirlenmesi gerekmektedir.

2. Hareket ve zaman etüdü: Hareket etüdü işin en kısa yoldan, en kolay şekilde ve en az yorgunlukla nasıl yapılabileceğini belirler. Zaman etüdü ise işin yapılması için gerekli süreyi, dolayısıyla belirli bir sürede ne miktarda çıktı alınacağını belirler. Hareket ve zaman etüdüleri, işin standartlaştırılması için gereklidir.

3. Sistematik seçim ve eğitim: En ucuza eleman çalıştırmak yerine işi en iyi yapacak elemanı seçme ilkesini benimsenmesi gereklidir.



BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI

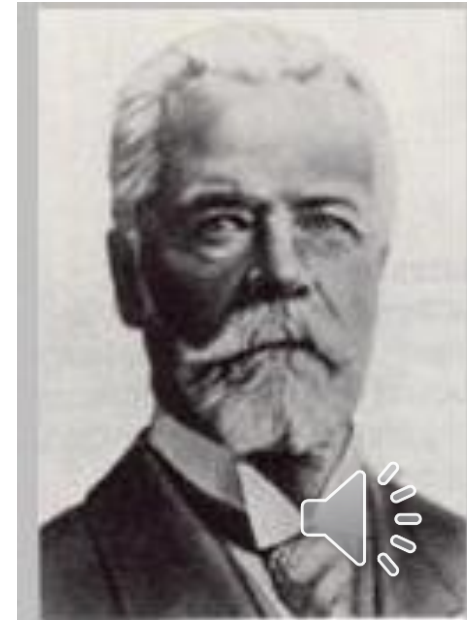
4. Parça başı ücret sistemi: Taylor ücret sisteminde daha çok parça başına prim verme düzenini getirmiştir.

5. Fonksiyonel ustabaşılık: Taylor, ustabaşılarının uzmanlaşmasının sağlanmasının gerekliliği üzerinde durmuştur.



GENEL YÖNETİM YAKLAŞIMI (YÖNETSEL KURAM)

- Öncüsü Henry Fayol'dur.
- Genel yönetim yaklaşımı da ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır.
- Bu yaklaşım bilimsel yönetim yaklaşımının bir nevi devamı, tamamlayıcısıdır.
- Sadece organizasyon konuları ile ilgili değil fakat yönetimin bütün alanları ile ilkeler geliştirmeye çalışmıştır. Bu yönü ile bilimsel yönetim yaklaşımından çok daha geniş ve kapsamlı bir yaklaşımdır.
- Taylor işgörenle ilgilenirken, Fayol organizasyonun tamamını ele almaktadır.



GENEL YÖNETİM YAKLAŞIMI (YÖNETSEL KURAM)

- İşletmelerin sadece üretim faaliyetlerinde değil, tüm alanlarında yönetim konusunu genel bazda ele alan ve bunlara ilişkin ortak ilke ve yöntemler belirlemeye çalışan bir yaklaşımdır.
- Fayol'a göre bir örgütte faaliyetler 6 grupta toplanır:
 1. Üretim faaliyetleri
 2. Ticari faaliyetler
 3. Finansal faaliyetler
 4. Güvenlik faaliyetleri
 5. Muhasebe faaliyetleri
 6. Yönetim faaliyetleri



GENEL YÖNETİM YAKLAŞIMI (YÖNETSEL KURAM)

- Fayol'a göre tüm örgüt yöneticilerinin üstlenmesi gereken 5 adet yönetim fonksiyonu vardır. Bunlar, bugün bile geçerli olan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim işlevleridir.



GENEL YÖNETİM YAKLAŞIMI (YÖNETSEL KURAM)

Fayol'un görüşleri şöyle özetlenebilir:

- o Bir işletmeye en çok uyan biçim ya da yapı, o işletmenin yaptığı işten çıkarılabilir. Bir fabrikanın örgütlenmesi ile bir bankanın örgütlenmesi birçok noktada farklılık gösterir.
- o Aynı ya da benzer nitelikteki faaliyetleri aynı birim, daire veya departmanda toplamak gerekir.
- o Bir çalışanın birden çok üstten emir almamasının sağlanması gerekir.
- o Yönetici, tek başına bir işletmenin tüm işlerini ne yapabilir, ne de kontrol edebilir. Bu nedenle, yetki-sorumluluk ve karar verme olanaklarını astlarına göçermesi gerekir.



GENEL YÖNETİM YAKLAŞIMI (YÖNETSEL KURAM)

- o Hiçbir üst, belli bir sayıdan fazla astı denetleyemez, kontrol edemez. Buradan “denetim alanı” ilkesi doğar.
- o Üstler, astların ne yapacaklarını saptarlar. Yetki göçermek, hiçbir zaman “vazgeçme” anlamına gelmez.
- o Üstler, fikir, görüş ve politikalarını astlarına bildirmeli, aynı zamanda astlarına karar verme özgürlüğünü tanımalıdırlar.
- o Yöneticiler, yardımcılarını seçebilmelidirler.



BÜROKRATİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

- Öncüsü Max Weber'dir.
- **Weber'e göre bürokrasi**, işbölümü, otorite hiyerarşisi, yazılı kurallar, yazışmaların ve faaliyetlerin dosyalanması, gayri şahsilik, disipline olmuş bir yapı ve resmî pozisyonlardan oluşan bir örgüt biçimidir. Bu anlamda **bürokrasi**, rasyonel bir örgüt biçimidir; teknik olarak diğer örgüt biçimlerinden üstündür.
- Taylor ve Fayol yönetimin uygulamalı problemlerine yönelmiş, Weber ise işletmelerin nasıl bir yapıda olması gerektiği üzerinde durmuştur.



BÜROKRATİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

Bürokratik yapının özellikleri şunlardır:

- Yönetimde ulaşılabilecek olan amaçlar ve hedefler ile, bunları gerçekleştirmeye yarayacak tüm faaliyetler belirlenmiş ve bu faaliyetler çeşitli örgütsel birimlere, “biçimsel görevler” adı altında dağıtılmıştır.
- Örgütte görevli olanların faaliyetleri yerine getirmeleri için gerekli olan kaynakları kullanma yetkileri açıkça belirlenmiştir.
- Yetkilerin kullanılmasında başvurulacak zorlayıcı önlemler (cezalar) kademeli olarak açıklanmış, görevlerin kapasitesi ve zorluk derecesi dikkate alınarak akılcı bir ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi geliştirilmiştir.
- İşe göre çalışan seçme zorunluluğu vardır. Gerekirse kişilere özel eğitim verilir.
- Her alt mevki, bağlı olduğu üst mevki tarafından denetlenir.
- Astlar, üstlerinin emirlerine düzenin yasal yapısına uygun olduğu sürece uymak zorundadırlar.
- İlişkiler yazılı iletişime dayandırılır ve bu evraklar kanıt olarak dosyalarda saklanır.
- Görevler, önceden saptanmış olan ve yazılı olarak örgütte dağıtılmış bulunan yönetmelik veya tüzüklere göre yerine getirilir. Kuralların dışına çıkılamaz.
- Çalışanlar, kendilerine verilmiş olan araçları ve personeli, kişisel gereksinimleri için kullanamazlar.



NEOKLASİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ (DAVRANIŞÇI YÖNETİM KURAMI)



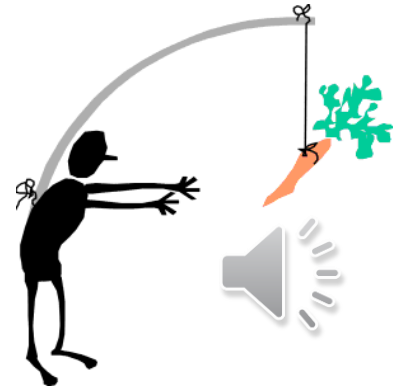
NEOKLASİK YÖNETİM DÜŞÜNCE

- o 1930'lara kadar, klasik yönetim ve örgüt kuramı, örgütsel yapıya ve onun işleyişine yol gösteren tek kuram olarak süregelmiştir.
- o Ancak bir yandan 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin etkisiyle, diğer yandan da işletmelerle ilgili çeşitli örgütsel sorunların artması sonucu, klasik kuramın eksiklikleri hissedilmeye başlanmıştır.
- o Bu nedenle 1930'lu yıllarda, yönetim düşünce sisteminde **“insan ilişkileri yaklaşımı”** adı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır.
- o Neoklasik yaklaşım esas itibarıyla klasik akımın kavram ve ilkelerine dayanır. Ancak bu yaklaşım, klasik yaklaşımda eksik olan insan ögesini, inceleme ve araştırmalarında ön plana çıkarmıştır.
- o İnsan ilişkileri yaklaşımı, sonraları “örgütsel davranışa” dönüşmüş, örgütsel davranış da modern yönetim düşüncesinin önemli bir bölümünü oluşturmuştur.



NEOKLASİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

- Neoklasik yönetim yaklaşımı, klasik yönetim yaklaşımının yeterince önem vermediği **örgütün insan kaynakları** üzerinde önemle durmaktadır.
- Neoklasik yaklaşımın ana fikri, organizasyon yapıları içinde çalışan insanı tanımak ve anlamak, onun beceri ve potansiyelinden maksimum düzeyde yararlanmak, çalışanların organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek için katkılarını sağlamak, onları motive etmek yollarını aramak olmuştur.



ÖNCÜLERİ

- **Elton Mayo**, Roethlisberger, Douglas McGregor, Kurt Lewin gibi neoklasik yönetim yaklaşımına katkı sağlayan düşünürlerin genellikle davranış bilimleri alanlarında yetişmiş olmaları, bu yaklaşımın insan ilişkileri yaklaşımı olarak gelişmesini etkilemiştir.



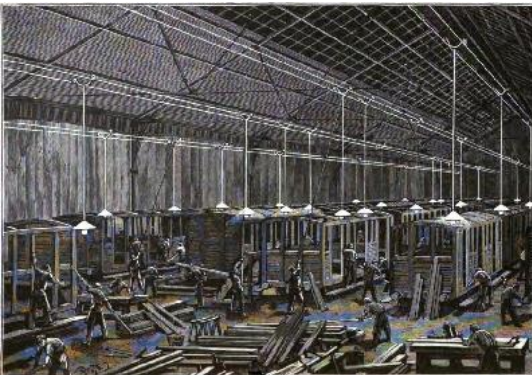
ELTON MAYO – HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI

- Chicago'daki Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne fabrikalarında 1923'te başlayan ve 1930'ların ortalarına kadar devam eden araştırmalar, insan ilişkileri akımı için temel oluşturmuştur.
- Elton Mayo ve arkadaşlarının yürüttüğü araştırmaların temel amacı çalışma ortamında yüksek verimliliğe yol açan faktörleri belirlemektir. Fiziksel şartların insan verimliliğine etkisinin test edilmesiyle başlayan çalışmalarda, beklenenin aksine, fiziksel şartların kötüleşmesinin verimliliği azaltmadığı görülmüştür.
- Bu araştırmalar kapsamında “iş ortamının düzenlenmesi” anlayışının gerçekten geçerli olup olmadığını test etmek amacıyla üç temel deney yapılmıştır.



HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI

- **İŐIKLANDIRMA DENEYİ:** Işığın őiddetinin arttırılmasının ve azaltılmasının verimlilik üzerine etkisi inceleme konusu yapılmıştır. Bu deneyde, iki grup işçi, deney grubu ve kontrol grubu olarak ikiye ayrıldı. Kontrol grubu değıőmeyen ışık şartları altında, deney grubu ise değıőik ışık şartları altında çalıştırıldı. Sonuçta her iki grubun çalışmasında da bir üretim artışı gözlemlendi.
- Bu deney sonunda üretim artışının ışıktan bağımsız olduğı düşünölmüőtür. Kiőilerin kendi üzerlerinde bir deney yapıldığından haberdar olmalarının onları grup halinde bir hareket tarzı geliştirmeye yönelttiğı şeklinde yorumlanmıştır. Kiőilerin kendilerine önem verildiğı varsayımları daha verimli çalışmalarına neden olmuştur.



HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI

- **RÖLE-MONTAJ ODASI DENEYİ:** Yorgunluk ve dinlenmenin üretim üzerindeki etkileri araştırılmıştır. 2,5 yıl süren bu deneyler kapsamında 113 işçiden 6 tanesi seçilerek ayrı bir odada çalıştırıldı. Test odasındaki çalışanların başında bir usta başı bulunuyordu. Fakat ustabaşı çok sıkı bir denetim uygulamıyordu. Aynı zamanda, araştırma ekibinden bir gözlemci de odada bulunuyordu.
- Deney sonucunda, verimlilikte büyük bir artış gözlemlendi. Değişikliklerden birisi olan dinlenmenin tamamen kaldırıldığı durumda bile, üretim artmaya devam etti. Deneyin yapıldığı ortamın farklılığı, sıkı denetim olmayışı ve gözlemcinin çok iyi informal ilişkileri, bu deney grubunun ilişkilerini güçlendirdi, bir takım ruhu oluşturdu.
- İnsanları küçük gruplar halinde bir araya getirdiğinizde, bu insanlar giderek birbirine bağlı bir hale gelmektedir. İnsan ilişkilerinin uygun ortam sağlandığında üretim artışına sebep olacağı sonucuna ulaşılmıştır.



HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI

- **İKİNCİ RÖLE-MONTAJ ODASI DENEYİ:** Grubun öneminin ortaya çıkmasından sonra yapılmış ve parça başına ücret sisteminin etkileri incelenmiştir. Bu deneyde 14 kişilik yeni bir grup seçildi ve atölyede yaptıkları işin aynısını gözlem odasında yapmaları sağlandı. İlk deneyden farklı olarak ustabaşı tarafından sıkı denetim altına alınmışlardı.
- Parça başına ücret alındığı için, hızlı çalışanların yavaş çalışanları etkilemeyeceği veya onlardan etkilenmeyeceği varsayılıyordu. Ancak grup belli bir üretim standardı oluşturdu ve herkes aynı sayıda üretim yapmaya başladı. Bunun daha altında ve üstünde üretim yapanlara grup baskı yapıyor ve psikolojik cezalar veriyordu. Bir grup davranışı belirmişti ve belirlenen standart ne beceriyle ne de ustalıkla ilgiliydi.
- Bu grup için pekiştirici bir etken olarak para, sosyal kabul görmeden sonra geliyordu. Yani, para her zaman temel belirleyici olmuyordu.



EKSİK YÖNLERİ

- Örgütlerin sadece insan unsuru üzerinde durulmuş, rasyonel kurallara göre işleyen ekonomik ve teknik yapısı üzerinde durulmamıştır.
- Bazı durumlarda, insan unsurunu esas almakla bütün sorunların çözüleceği gibi uç bir görüşe sahip olmuşlardır. Bu tutum, özellikle yaklaşımın ilk ortaya çıkış zamanlarında görülmektedir.
- Örgütü, klasiklerle benzer şekilde kapalı bir sistem olarak tasarlamayı sürdürmüşlerdir. Çevre faktörünü dikkate almamışlardır.



MODERN YÖNETİM DÜŞÜNCESİ (ÇAĞDAŞ YÖNETİM KURAMI)



MODERN YÖNETİM DÜŞÜNCEİ

- O 1950'li yılların sonlarından itibaren, araştırmacılar, araştırmalarına yeniden yön vermeğe başlamışlardır.
- O 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.
- O Modern Yönetim iki farklı teoriyi içerisinde barındırmaktadır:
 - Sistem Yaklaşımı
 - Durumsallık Yaklaşımı



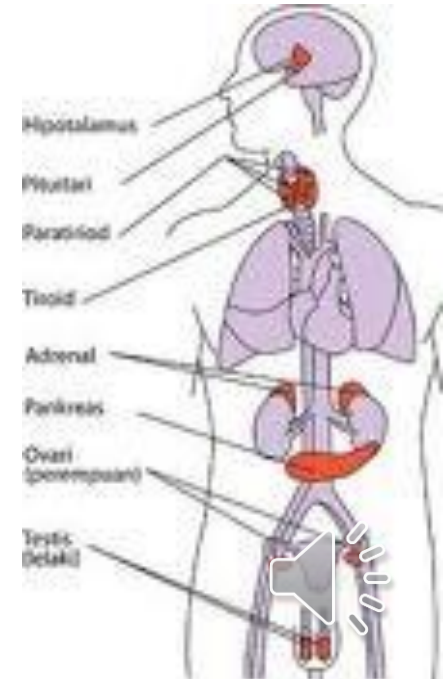
SİSTEM YAKLAŞIMI

- Bu yaklaşım biyolog olan Ludwig Van Bertalanffy tarafından ortaya atılmıştır.
- Sistem yaklaşımının amacı, yönetim olayının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak; kısaca yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir.



SİSTEM

- Sistem, birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça ve alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütündür.
- Bir sistemin taşınması gereken unsurlar vardır.Bunlar:
 1. Belirli parçalardan meydana gelir.
 2. Bu parçalar arasında sıkı bir ilişki vardır.
 3. Bu parçalar aynı zamanda dış çevre ile ilişkili olan bir bütünü meydana getirmelidir.



AÇIK SİSTEM OLARAK ÖRGÜTLER



SİSTEM YAKLAŞIMI

- Açık sistemin özellikleri
 - Örgütler, faaliyetlerini sürdürdükleri çevreden enerji, bilgi, malzeme vb. biçiminde “girdi” alırlar.
 - Bu girdiler yardımıyla mal veya hizmet üretirler.
 - Üretilen mal veya hizmetleri “çıktı” olarak çevreye sunarlar.
 - Girdi-üretim-çıktı biçiminde bir hareket söz konusudur.
 - Örgüt, çevreden aldığı “bilgi” biçimindeki “girdi” ile çevresine uyum sağlar.
 - Örgütler, açık sistem olarak çevreden aldıkları “girdi”ler sayesinde entropiyi önlerler.
 - Açık sistem olan örgütler, dinamik bir denge halindedir.
 - Örgütler, açık sistemlerin hepsinde olduğu üzere büyüme eğilimine sahiptirler.



DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

- Bu temel varsayıma göre yöneticilerin önceden benimseyebilecekleri hiçbir evrensel yönetim ilkesinin veya yönetim tekniğinin bulunmayacağı kabul edilmektedir.
- Durumsallık yaklaşımına göre değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Bu nedenle her yer ve koşullarda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur.

