



YÖNETİM VE ORGANİZASYON

“Yönetim Fonksiyonları III”

Dr. Çağatay YILDIRIM

2020

3.YÜRÜTME

- İşletmedeki kişilere verilen görevleri en doğru ve verimli şekilde yapmaları için,
 - Emir verebilme, verilen emri yerine getirebilme
- Amaç;
 - Planlanan konuların işletmeye en iyi yararı sağlayacak biçimde gerçekleştirilmesi



İyi Bir Emrin Özellikleri

1. Emrin yerine getirilebilir ve makul olması gerekir.
2. Emir açık olmalıdır.
3. Emir tam olmalıdır.



Etkin Yürütme Sisteminin Şartları

1. Takım ruhunun olması
2. Personelin iyi tanınması
3. Görev ve sorumlulukları yüklenecek nitelikte olmayan personelin işletmeden uzaklaştırılması
4. Personel ile işletme arasındaki ilişkilerin yakından takip edilmesi



İyi Bir Yürütme Sisteminin Şartları

5. Yöneticinin, benliği ve kişiliği ile iyi bir örnek teşkil etmesi
6. Yöneticinin, personeli sürekli denetim altında tutması
7. Yöneticinin yardımcılarıyla sık sık toplantılar yapması ve yazılı ve sözlü raporlar alması
8. Yöneticinin ayrıntılar içinde boğulmaması



Yürütmenin Temel Unsurları

1. Motivasyon
2. Liderlik
3. İletişim
4. Güç



1.Motivasyon

Bir insanın belirlenmiş bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterdiği çabaların toplamı

- Yönetici başarısı astların işletme hedefleri doğrultusunda çalışmasına, bilgi, yetenek ve becerilerini yönde kullanmasına bağlı
- Motivasyonun özelliği;
 1. Birini motive eden herhangi bir durum/olay başkasını motive etmeyebilir
 2. Motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlenebilir



2.Liderlik

- Lider;
 - Başka insanları yönetme ve yönlendirme kabiliyeti olan kişi
- Liderlik;
 - Bir kişinin yol göstermesi, yönetmesi veya diğerlerinin önünde olması
- Yöneticilik ile liderlik birbirinin alternatifi değil, tamamlayıcısı



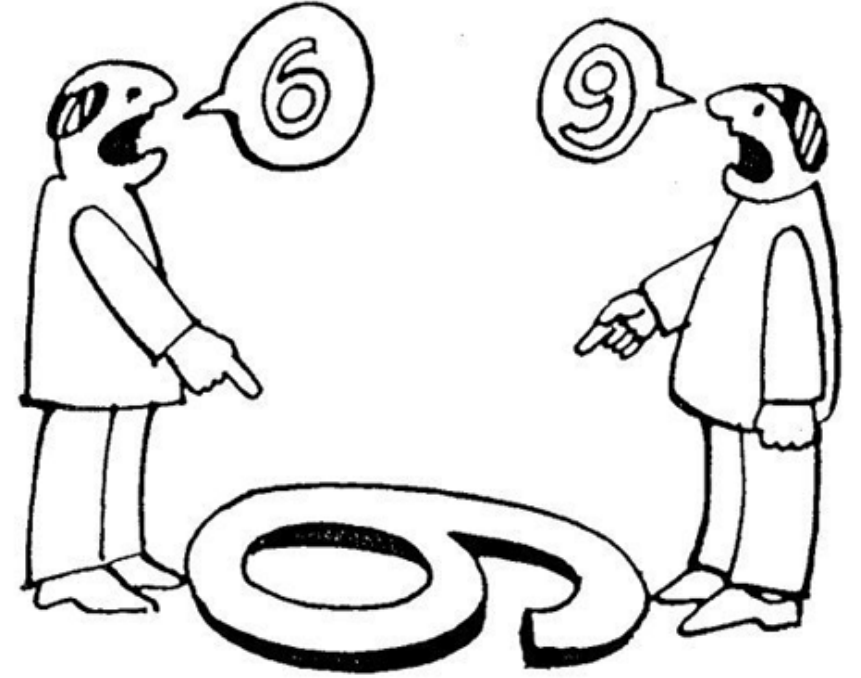
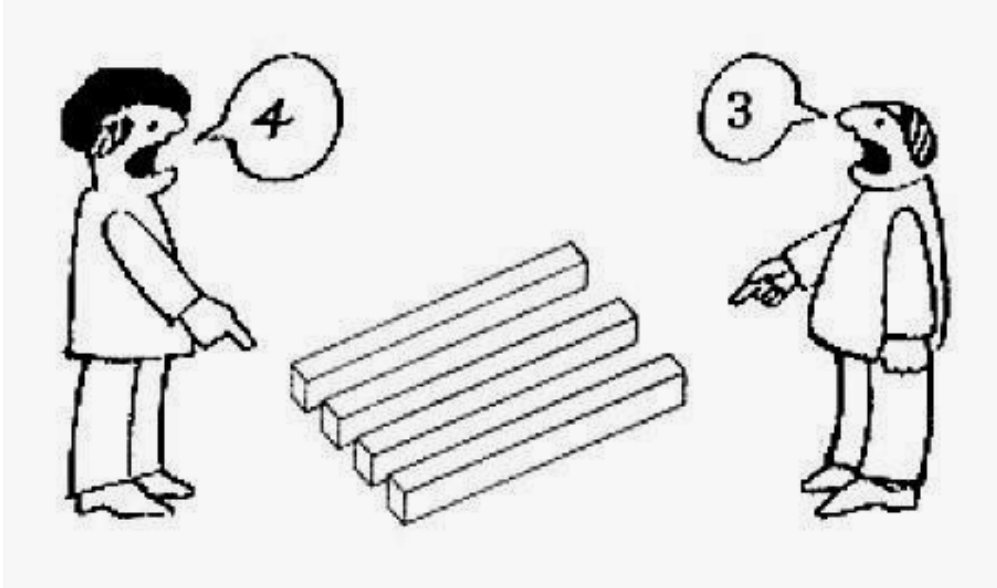
3.İletişim

- İletişim;
 - İşletmenin farklı bölümleri ve bireyler arasında, faaliyet ve eylemlerin yapılması sürecinde bağlantı aracı
 - İşletme içi davranışları değiştirmeye ve düzeltmeye, değişim yönetmeye yardımcı olur
- Etkin iletişim;
 - Doğru kanal ve yöntemlerle edinilen bilgilerin, işletmenin amaç ve hedeflerine daha etkin ve verimli ulaşmasını sağlayabilmek için, doğru kanal ve yöntemlerle gönderici tarafından ilgili birey ve birimlere dağıtılması



Etkin iletişimin unsurları

1. Algılama: Mesajın iletilmesi sırasında kişinin oluşturduğu filtre



Etkin iletişimin unsurları

- 2. İletişim kanalı:** Mesajları göndericiden alıcıya taşıyan bağlantı yolu
- **Yüksek zenginlikte iletişim kanalları:** Çift yönlü iletişim kanalı (yüz yüze iletişim, video konferans)
 - **Düşük zenginlikte iletişim kanalları:** Tek yönlü iletişim kanalı (yazılı belgeler)



Etkin iletişimin unsurları

3. Çevresel koşullar:
İletişim çevresinin durumu mesajın iletişim kanalındaki akışını ve iletişimini etkiler



İletişim türleri

- **Biçimsel/resmi iletişim:** Yönetim hiyerarşisine göre
 - Dikey (üst-ast, ast-üst), yatay (aynı düzeyler arası), çapraz (farklı bölüm ve düzeyler arası)
- **Biçimsel olmayan/gayrı resmi iletişim:** Hiyerarşi dışı
 - İşletme dışı sosyal temaslar, kişisel sohbet, dedikodu, hikayeler



4.Güç

Birilerini etkileyebilme yeteneği

- **Etkileme:** Bir kişinin başkasının davranışını değiştirdiği süreç
- **Otorite:** Başkalarını etkileyebilmenin yasallaştığı bir güç şekli
- **Kuvvet:** Gücün uygulanış şekli

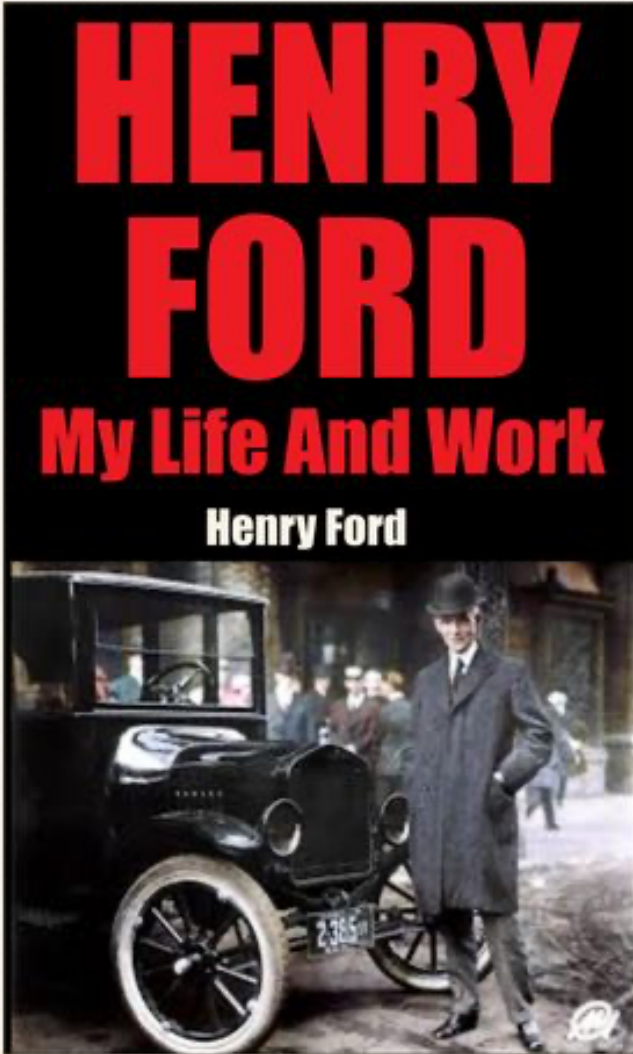


Gücün kaynakları

- **Zorlayıcı güç:** Korkuya dayalı (ceza)
- **Yasal güç:** Hiyerarşik güç (ast-üst)
- **Ödüllendirme gücü:** Üstün astı ödüllendirmesi
- **Uzmanlık gücü:** Sahip olunan bilgi ve beceri
- **Benzeşim gücü ve karizmatik güç:** Kişilik özelliği



Hayatım ve İşim, Henry Ford, 1924



.....uzman kişileri işe almadığını...

Şirket, bunun bir sonucu olarak uzun bir süre yüksek mühendis ya da tasarımcı gibi çalışanları bünyesinde barındırmadı.

Büyük bir jeneratör ile ilgili çıkan bir sorun.....

Charles Proteus Steinmetz sorunu 2 günde yalnızca defter ve kalem kullanarak çözdü.

Jeneratörün üstüne çıktı, bir işaret koydu ve o bölümden bir parçanın çıkarılması gerektiğini söyledi

Fatura: \$10.000

- Jeneratörün üzerine işaret koymak **\$1**
- Nereye işaret koyacağını bilmek **\$9.999**

Kısa Bir Özet....

1. Planlama
2. Örgütlenme
3. Yürütme
4. Kontrol



4.KONTROL (DENETİM)

- Kontrol;
 - Arzulanan amaçlara ulaşılma durumunu araştırmak, gerektiğinde düzeltici tedbirler almak
- Amaç;
 - İşletmenin planlarının gerçekleşmesi

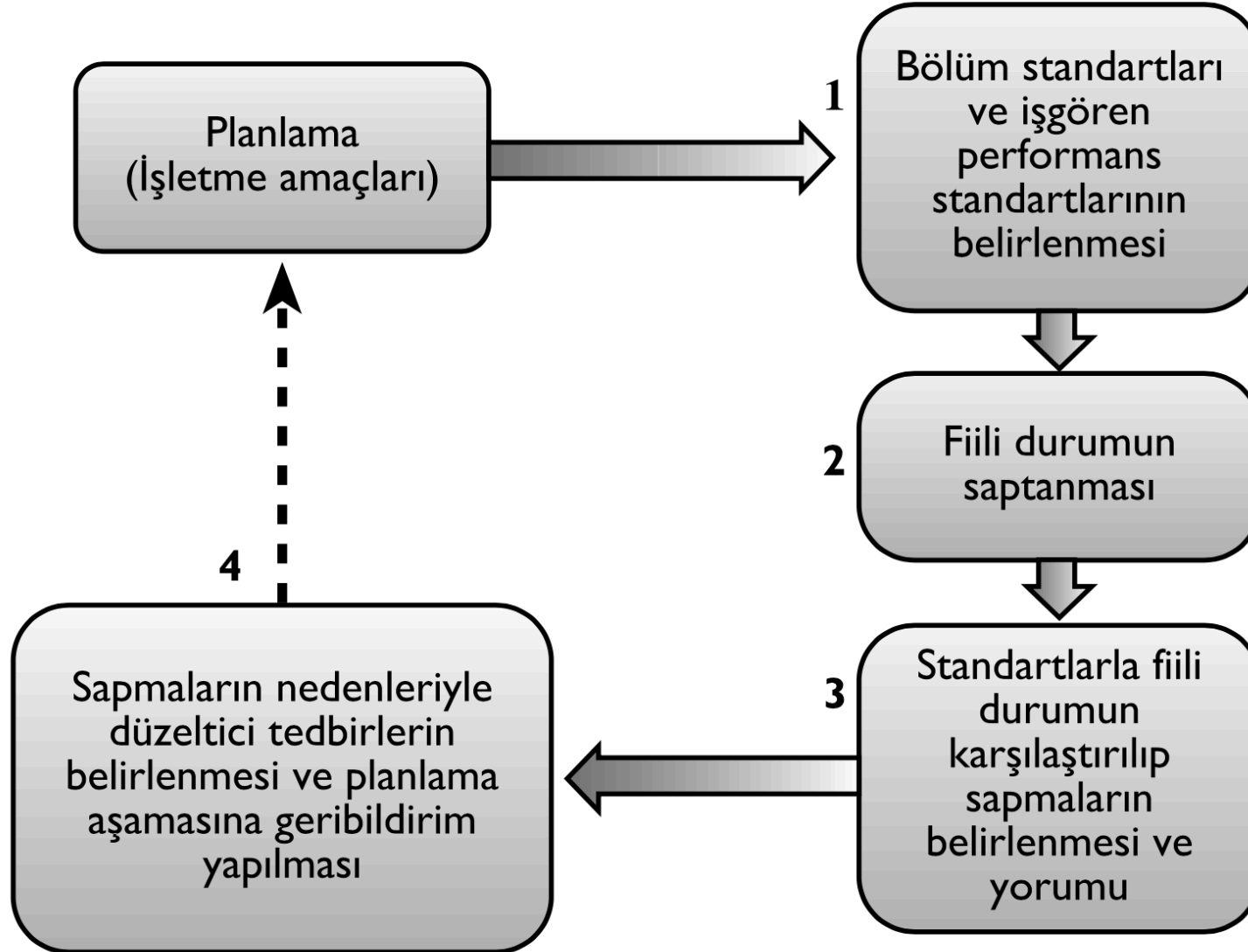


Kontrolün Özellikleri

1. Amaca ve planlara dayanması
2. Kontrol mekanizmalarının, işletmeye ve kontrol edilen faaliyetlerin ihtiyaçlarına bağlı olarak geliştirilmesi
3. Kontrol yöntemlerinin esnek olması
4. Kontrolün tarafsız, uygun maliyetli, kapsayıcı olması ve amaca hizmet etmesi
5. Kontrol sürecinin sonucunda düzeltici önlemler alınması



Kontrol Sürecinin Evreleri



1.Standartların belirlenmesi

- Standartlar;
 - Elde edilen sonuçların başlangıçta belirlenen işletme amaçlarına uygunluğunu ortaya koymak için gerekli ölçütler
 - Değişik kademelerdeki yöneticilerden, bölümlerden veya iş görenlerden beklenen başarı düzeylerinin özel ifadeleri



1.Standartların belirlenmesi

- **Standart kaynakların belirlenmesi:** İşletme içi planlar (bütçe, program), organizasyon el kitapları, emirler ve işletme dışı (TSE) standartlar
- **Stratejik denetim noktalarının belirlenmesi:** Plan ve programlardan sapmalar olmadan veya kısa zamanda ortaya çıkarılabilen kilit noktalar
- **Standart türlerinin belirlenmesi:** fiziksel standart, sermaye standardı, gelir standardı, maddi olmayan standart vb..



2.Fiili durumun saptanması

- Uygulamadan elde edilen sonuçların belirlenmesi



3. Standartlar ile fiili durumun karşılaştırılıp sapmaların belirlenmesi ve yorumlanması

1. Standartlarla fiili durumun aynı olması
2. Standartlarla fiili durumun farklı olması
 - **Olumlu fark:** standartların üzerine çıkılmış olması
 - **Olumsuz fark:** standartların altında kalmış olması

Farkın anlam ve önem derecesi saptanır, ne çeşit önlem alınması gerektiği belirlenir



4.Sapmaların nedenleri ile düzeltici tedbirlerin belirlenmesi

- Kontrolün asıl amacı cezalandırmak değil;
 - Düzeltici tedbirleri zamanında almak ve gelecekle ilgili hangi tedbirlere başvurulabileceği kararlaştırmak
- Sapmaların nedenlerini bulmak ve tedbirler ile arasında ilişki kurmak,
 - Tedbirlerin etkin ve rasyonel olmasını sağlar.



Kontrol Türleri

- 1. İleriye yönelik kontrol (ön kontrol):** İş öncesi kullanılacak girdilerin denetlenmesi ile hataların en aza indirilmesi
- 2. Eşzamanlı kontrol:** Ardışık faaliyetlerin her aşamasında işler izlenerek sorunların belirlenmesi ve eş zamanlı çözülmesi
- 3. Geriye yönelik denetim (geleneksel kontrol):** İşin sonuçlarına odaklanılarak değerlendirilmesi ve varsa sorunların gerçekleştikten sonra çözülmesi



Etkin Bir Kontrol Sisteminin Özellikleri

1. İşletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmalı
2. Denetim ile ilgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını dikkate almalı
3. Esnek olmalı
4. Denetim düzeltici tedbirleri almalı



Etkin Bir Kontrol Sisteminin Özellikleri

5. Denetim ileri bakmalı
6. Denetim tarafsız olmalı
7. Denetim kapsayıcı olmalıdır
8. Denetim sık sık gözden geçirilmeli
9. Denetim anlaşılabilir olmalı

