

# SEKİZİNCİ BÖLÜM

## YÖNETİM

# Yönetimin Tanımı (I)

- Yönetim;
  - ✓ Evrensel bir süreç
  - ✓ Toplumsal yaşam kadar eski bir sanat
  - ✓ Gelişmekte olan bir bilim dalıdır.

# Yönetimin Tanımı (II)

- İnsanların gruplar halinde birlikte çalışarak seçilmiş amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirebilecekleri bir ortamın oluşturulması ve sürdürülmesi sürecidir.
- İnsanların işbirliğini sağlama ve onları işletme amaçlarına doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır
- Başkalarının aracılığıyla amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamıdır.
- Örgütsel kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi ve denetimi yoluyla örgüt amaçlarına etkili verimli bir şekilde ulaşılmasıdır.

# Yönetimin Tanımı (III)

- Yönetim işletme veya örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak üzere planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesidir.

# Yönetim Tanımlarının Ortak Unsurları

- Amaçlar
- Amaçlara ulaştırılacak işler, faaliyetler
- Amaçlara ulaşmada etkili ve verimli olma

# Yönetim ve Yöneticinin Önemi Arttıran Faktörler

- Beşeri (İnsani) ve Maddi Kaynakları Kullanabilme Bilgi , Beceri ve Yeteneği
- İnsan ihtiyaçlarının artması
- Rasyonellik (Akılcılık)

# Yönetim Fonksiyonları (I)

## □ Planlama

- Geleceğe yönelik gelişmelerin tahmin edilmesi,
- İşletme amaçlarının tespit edilmesi
- Tespit edilen amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi,

## □ Örgütlenme (Organize Etme)

- İşletme yapısının belirlenmesi
- İşlerin ve çalışanların belirlenmesi
- Amaçlara ulaşmayı sağlayacak ortamın oluşturulması,

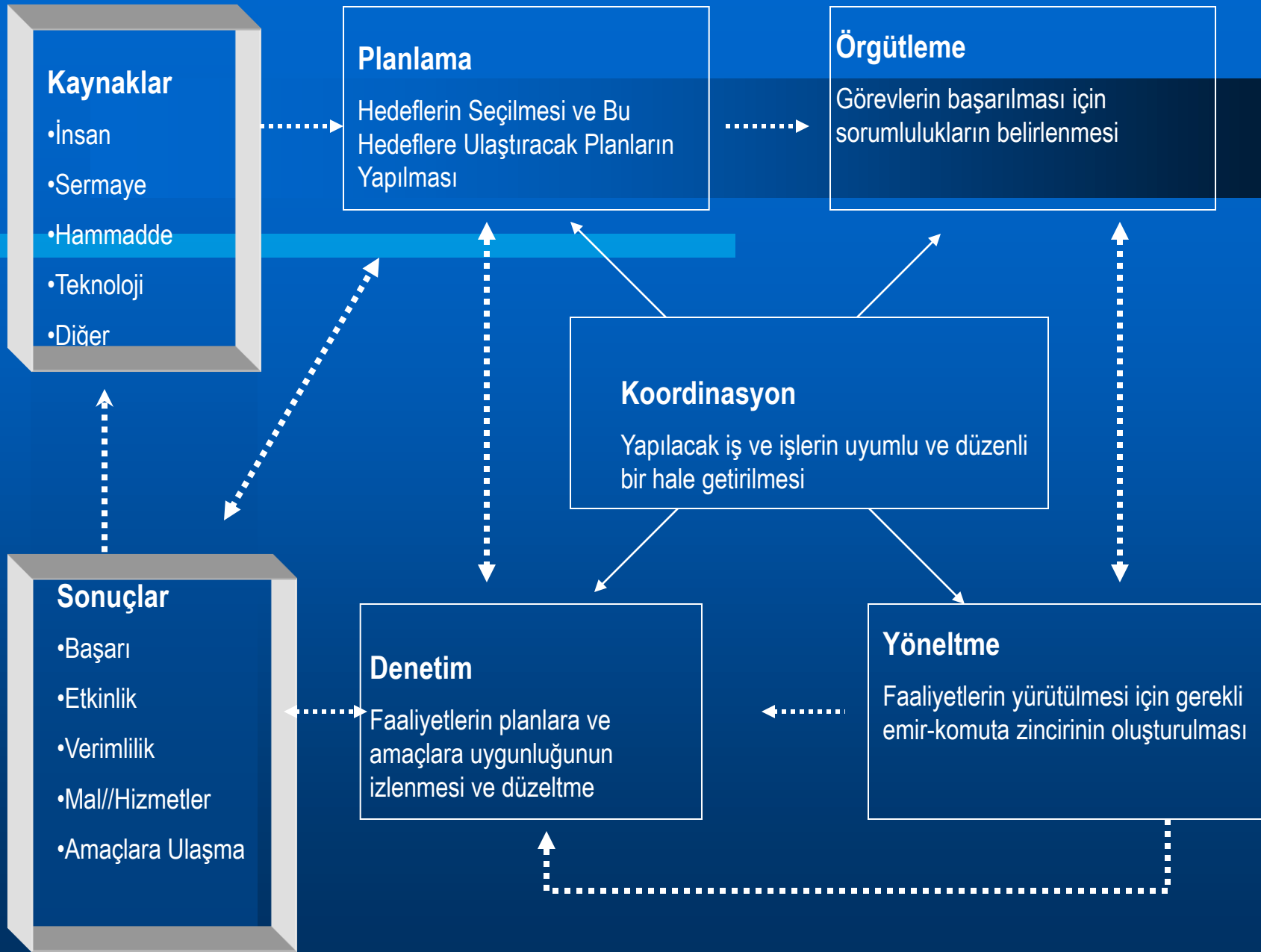
## □ Yöneltilme (Yürütme)

- Grup halinde astları amaçlara ulaşma yönünde isteklendirme
- Yönlendirme
- Harekete geçirme

# Yönetim Fonksiyonları (II)

- ❑ **Koordinasyon (Eşgüdümleme-Uyumlaştırma)**
  - ❑ Faaliyetlerin Uyumlaştırılması
  - ❑ Çalışanların Uyumlaştırılması
- ❑ **Denetim (Kontrol)**
  - ❑ Amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesi
  - ❑ Düzeltici tedbirlerin alınması





Tablo 1 : İşletmelerde Yönetim Süreci

# Yönetim Kademeleri

- Üst Kademe Yönetimi: Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri, Genel Müdür ve Yardımcıları, Genel Koordinatör
- Orta Kademe Yönetimi: Bölüm Müdürleri, Fabrika Müdürü, Daire Başkanı, Şube Yöneticisi, İdare Amiri
- Alt Kademe Yönetimi: Şef, Amir, Nezaretçi, Ustabaşı, Baş Kalfa vb.

# Yönetici Becerileri

- **Teknik Beceri:** Muhasebe, finansman, pazarlama gibi yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanı içerisine giren becerilerdir. Alt kademe yöneticileri için önem arz etmektedir.
- **Beşeri İlişkiler Becerisi:** Yönetim kademesi yükseldikçe, özellikle orta kademedeki yöneticiler için önem arz eden beşeri ilişkiler becerisi personeli yönlendirme, motive etme, etkili iletişimde bulunma becerileridir.
- **Kavramsal Beceri:** Birleştirme ve bütünleştirme derecesi olarak da adlandırılan bu beceri çeşitli bölümlerin işletme amaçlarına katkılarını değerlendirmeyi; her parçanın bütünle ve birbirleriyle ilişkilerini en uygun hale getirmeyi sağlayan becerilerdir.

## Tablo 2 Yönetim Kademelerinde Yönetim Becerilerinin Kullanılma Düzeyi (%)

Yönetim Kademeleri	Yönetim Becerileri	Teknik Beceri	Kavramsal Beceri
Üst Kademe		10	90
Orta Kademe		50	50
Alt Kademe		90	10

# İyi Bir Yöneticinin Özellikleri

- İnsanları tanıma, sevme ve onlarla iyi ilişkiler kurabilme
- Objektif ve adil olma
- Mantıklı olma, analiz, sentez ve muhakeme gücüne sahip olma
- Konular ve sorunlar üzerinde odaklaşabilme ve düşüncelerini ifade edebilme
- Teknik bilgi ve beceriye sahip olma
- Girişken, dinamik ve azimli olabilme
- Çevrede kabul görme, tertipli ve düzenli olma
- İyi bir satıcı olma ve karşısındaki ikna edebilme
- Sorumluluk duygusuna sahip olma
- Güçlü irade ve kendine güven duygusuna sahip olma

# Planlama

**Planlama:** Belirli bir gelecekte nereye ulaşılmak istendiğinin ve oraya nasıl ulaşılacağıının önceden belirlenmesi sürecidir.

Planlama;

- Neyin
- Niçin
- Nasıl
- Ne zaman
- Kim tarafından
- Hangi kaynak ve maliyetlerle gerçekleştirileceğini  
kararlaştırma sürecidir.

# Plan ve Plan Türleri (I)

“Amacın ve buna ulaştırılacak araç, yol ve olanakların genel çizgilerle belirlenmesi süreci şeklinde tanımlanan planlar

- Kapsanan zaman dilimine
- Kullanım süresine
- Planın kapsamına
- Ait oldukları yönetim kademesine göre çeşitli türlere ayrılmaktadır.

## Plan ve Plan Türleri (II)

- Kapsanan Zamana Göre Planlar
  - Uzun süreli planlar (5 –15 yıl)
  - Orta süreli planlar (1-5 yıl)
  - Kısa süreli planlar
- Kullanım Süresine Göre Planlar
  - Tek Kullanımlı Planlar
  - Sürekli Planlar



# Planlamanın Aşamaları

- **Amaçların Belirlenmesi:** İşletmenin bütünü ve bölümleri için nelere öncelik verileceği; politikalar, bütçeler, programlar ve stratejiler ile nelerin başarılacağı belirlenmektedir. Örnek: Üretim miktarı, Pazar payı, satış hasılatı.
- **Temel Varsayımların Belirlenmesi:** İşletmenin gelecekte karşılaşması ve faaliyetlerini etkilemesi muhtemel denetlenebilen (yeni eleman alımı, üretim yöntemlerinin değiştirilmesi, dağıtım kanallarının düzenlenmesi), kısmen denetlenebilen (verimliliğin artırılması, teknik gelişmelerin izlenmesi) ve denetlenemeyen (vergi oranlarının artırılması, siyasi ortamdaki değişiklik, nüfus artışı) varsayımların tahmin edilmekte ve bunlara ilişkin değerlendirmeler yapılmaktadır.
- **Alternatiflerin Belirlenmesi ve Karşılaştırması:** Amaçlara ulaşmayı sağlayacak alternatif imkan, araç ve yollar tespit edilmekte ve bunlar kuvvetli ve zayıf yönleriyle birbirleriyle karşılaştırılmaktadır.
- **En Uygun Alternatifin Seçimi ve Planın Yapılması:** Yönetici ve uzman planıcı eldeki imkanlara göre amaca ulaşmak için en uygun hareket tarzını seçmekte ve bu doğrultuda kararlar almaktadır.

# İyi Bir Planın Özellikleri

- Açık, kesin ve gerçekleştirilebilecek amaca yönelik olmalı
- Değişen iç ve dış şartlara uyum gösterecek esneklikte olmalı
- Rasyonellik ilkesi uyarınca En az maliyetle gerçekleştirilmeli
- Benimsenen ilke ve standartlara uygun olmalı
- İçerdiği konular arasında bir denge sağlamalı
- Optimal bir süreyi kapsamalı
- İşletmenin çeşitli kademelerine yayılmalı
- Plan kendisini hazırlayan uzmanlar arasında etkin bir haberleşmeye ve koordinasyona imkan tanımalı

# Planlamanın Faydaları

- Yöneticinin sistemli bir şekilde geleceği düşünmesine ve dikkatlerin amaçlara yöneltilmesine yol açmaktadır.
- Yöneticiye uzun dönemli düşünme alışkanlığı kazandırmakta ve ileriye görme yeteneğini geliştirmektedir.
- Kaynakların rasyonel kullanılmasına imkan tanıyarak tasarrufa imkan tanımaktadır.
- Faaliyetler daha iyi koordine edilmektedir.
- Etkin denetim için gerekli olan standartları sağlamaktadır.
- Ani ve hızlı değişikliklere karşı hazırlıklı olmayı sağlamaktadır.
- Yetki devrini kolaylaştırmakta ve yöneticilerin karşılıklı olarak sorumluluklarına canlılık kazandırmaktadır.

# Planlamanın Dezavantajları

- Hazırlanması ve uygulanması önemli zaman, enerji ve parasal harcamalarına neden olmaktadır.
- Yöneticinin dikkatini gereğinden fazla geleceğe yönlendirmekte ve içinde bulunduğu gözden kaçırmasına yol açmaktadır.
- İleriyi görme imkanı sınırlı olduğundan planlarda sürenin uzun tutulması doğruluk derecesini azaltmaktadır.
- Uygulayıcı konumdaki bireylerin girişim güçlerini köreltmekte ve onları bir otomata dönüştürmektedir.
- Belli ve standart bir çalışma düzenini beraberinde getirmesi nedeniyle bireylerde değişime ve gelişmelere karşı bir direnmeye yol açabilir.

# Planlamada Tahmin Sorunu, Belirsizlik ve Risk (I)

Belirsizliğe ve riske yol açan faktörler:

- Moda
- Mevsimlik Dalgalanmalar
- Konjonktürel Dalgalanmalar
- Yapısal Dalgalanmalar

# Planlamada Tahmin Sorunu, Belirsizlik ve Risk (II)

## Planlamada Tahmin Sorunu

- Dış Çevresel Tahmin
  - Ekonomik Tahmin
  - Teknolojik Tahmin
  - Hükümet Etkisi
  - Satış Tahmini
- İç Çevresel Tahmin
  - Materyal Kaynakları
  - Personel Becerisi

# Dış Çevresel Tahmin (I)

## ● Ekonomik Tahmin

- Extrapolasyon (Bilinene Dayanarak Bilinmeyeni Tahmin Etme)
- Öncü ve Artçı Göstergeler
  - Öncü Göstergeler Ortalama haftalık çalışma saatleri, yeni işletme formasyonları, yeni bina, ruhsat izinleri, vergi sonrası kazançlar, müşteri kredi taksitlerindeki değişim
  - Artçı Göstergeler: Şirketlerin tesis ve ekipman beklentileri, işsizlik oranı, kısa dönemli kredi faizleri, üretim stokları
- Ekonometri Tekniği: Ana değişkenlerin bir seri eşitliğinin altında toplandığı matematiksel bir yaklaşımdır.

## ● Teknolojik Tahmin

- Keşifsel Tahmin: Mevcut bilgiyle başlamakta ve muhtemel teknolojik gelişmeye bağlı olarak geleceği tahmin etmektedir.
- Normatif Tahmin: Gelecekle ilgili bazı teknolojik amaçların belirlenmesi ve bu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak gelecekte geriye doğru günümüze kadar yapılmaktadır.

# Dış Çevresel Tahmin (II)

- **Hükümet Etkisi:**

- Tekelleşmeyi önleyen yasalar, rekabeti arttıran ve ahlaki uygulamaları özendiren yasalar
- Açık piyasa işlemleriyle kredilerin düzenlenmesi
- Yüksek vergiler veya harcamaların kısılması

- **Satışların Tahmini**

- Yöneticinin Görüşü Yaklaşımı
- Sağduyu Metodu (Gross-Roots Methods)
- Kullanıcı Beklentisi



# İç Çevresel Tahmin

- **Materyal Kaynakları**

- Şirket Kapasitesi
- Nakit Tutarı
- Ekipman
- Stok Miktarı
- Sermaye

- **Personel Becerisi**

- Bilgi Toplama
- Bilgiyi Çabuk, Düzgün ve Okunabilir Şekilde Derleme

# Organizasyonun Tanımı

## ●Organize etme ve Örgütleme” İşlemi Açısından:

Örgütleme veya organize etme beşeri ve maddi faktörlerin işletme amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek üzere düzenlenmesidir.

## ●Organize etme ve Örgütleme” İşlemi Sonucunda Ortaya Çıkan Yapı Açısından:

Planlama ile belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayacak bir yapıyı kurma ve örgütü oluşturma girişimiyle ilgili faaliyetler topluluğu şeklinde tanımlanmaktadır.

# Örgütlemenin Üç Temel Unsuru

- Yapılacak işler,
- İşleri yapacak insanlar ve bu insanlar arasında yetki ve sorumluluk ilişkileri,
- İşleri yapmada faydalanacak yer, araç ve yöntemler

# Örgütlemenin Aşamaları

- Faaliyetlerin veya işlerin örgütlenmesi
- İnsan gücünün örgütlenmesi
- Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi

# Faaliyetlerin Veya İşlerin Örgütlenmesi

Örgütlenme sürecinin bu ilk aşamasında ortak amaçlara ulaşmak için gerekli olan işler ve faaliyetler ayrıntılı bir biçimde belirlenmektedir. Bu aşamada işler benzerlik derecelerine göre gruplara veya bölümlere ayrılmakta, böylece bölümler ve gruplar oluşturulmaktadır. İşlerin örgütlenmesi aşamasında işleri en az emekle gerçekleştirilebilecek, uzmanlaşmanın avantajlarından maksimum düzeyde faydalanabilecek şekilde gruplandırmak ve iş birimleri haline getirmek önemlidir. Örneğin, reklam, satış, fiyatlandırma işleri ile ambalajlama, depolama ve sevketme işleri pazarlama bölümüne verilebilir.

# İnsangücünün Örgütlenmesi

- **Dikey Örgütlenme:**

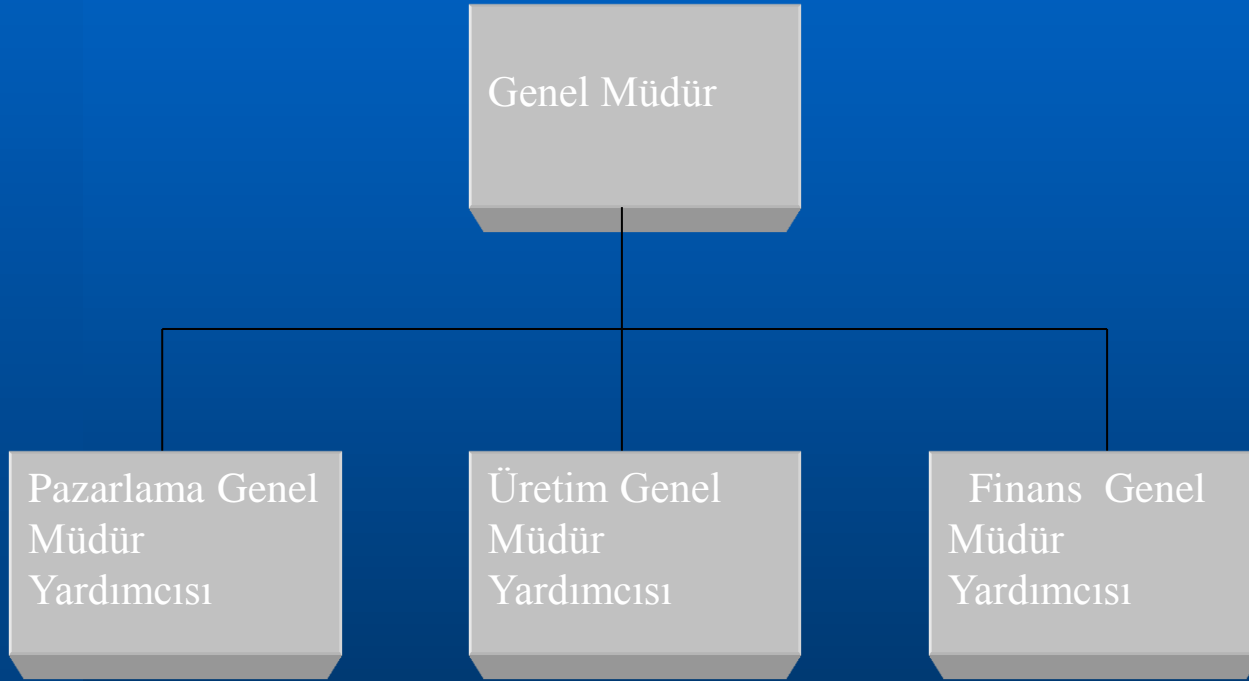
“Hiyerarşik yapı” ve “kademeleşme” olarak da adlandırılan dikey örgütlenme personelin alt-üst ilişkilerini ve personelin yetki ve sorumluluklarını belirlemektedir.

- **Yatay Örgütlenme:**

Fonksiyonel örgütlenme olarak da adlandırılan yatay örgütlenme aynı düzeydeki insanları gruplandırmaktır.

- Organizasyon şemaları işletme içi yetki yapısını ve hiyerarşisini gösteren şekillerdir.
- Organizasyon el kitapları ise organizasyon şemasında görülen pozisyonların amacının neler olduğunu yetki ve sorumluluklarının nelerden oluştuğunu göstermektedir.

# Şekil 1: Organizasyon Şeması



# Organizasyonun Yapısını Belirleyen Unsurlar

- **Amaç:** Amaçlar ve amaçlara ulaşmak için gerekli işlerin ve faaliyetlerin niteliği örgüt yapısını etkilemektedir. Rutin ve belirli işlerin tekrarlanmasını gerektiren durum ile her defasında değişik işlerin yapılmasını gerektiren durum için örgüt yapıları farklılık arz etmektedir.
- **İşbölümü ve Uzmanlaşma:** Örgüt yapılarında ileri düzeyde uzmanlaşmaya gidilmesi veya belirli bir iş içinde çeşitli görevlerin bir araya getirilip genelleşmeye gidilmesi organizasyon yapısında farklı etkilerde bulunacaktır.
- **Kontrol Alanı ve Kademe Sayısı:** Kontrol alanı örgütte bir üste kaç astın bağlanacağını ifade eden bir kavramdır. Kontrol alanının geniş olması halinde geniş tabanlı az kademeli; dar olması halinde yüksek tavanlı çok kademeli bir örgüt yapısı ortaya çıkmaktadır.
- **Merkezileşme Derecesi:** Merkezileşme derecesi karar verme yetkisinin kademeler arasında dağıtımıyla ilgilidir. Karar verme yetkisinin alt kademelere kaydırılması halinde ademi-merkeziyetçi, buna karşılık karar verme yetkisinin üst kademelerde toplanması halinde merkeziyetçi bir örgüt yapısı ortaya çıkmaktadır.
- **Bölgelere Ayırma:** İşbölümü ve uzmanlaşma derecesine göre belirli işler bir araya getirilerek bölümler oluşturulmaktadır. Bölümlere ayırma genellikle fonksiyonlara, mamule ve bölgeye göre yapılmaktadır.
- **Komuta ve Kurmay Organları ve İlişkileri:** Örgütte yöneltme işini üstlenen komuta organlarının, kurmayların ve ayrıca bu iki birim arasındaki ilişkilerin belirlenmesi gereklidir.



# Sistemin Tanımı ve Türleri

## ● Tanımı:

Sistem birbirleriyle ilişkili elemanlar seti olarak tanımlanabilir.

## ● Türleri

- Açık Sistem
- Kapalı Sistem

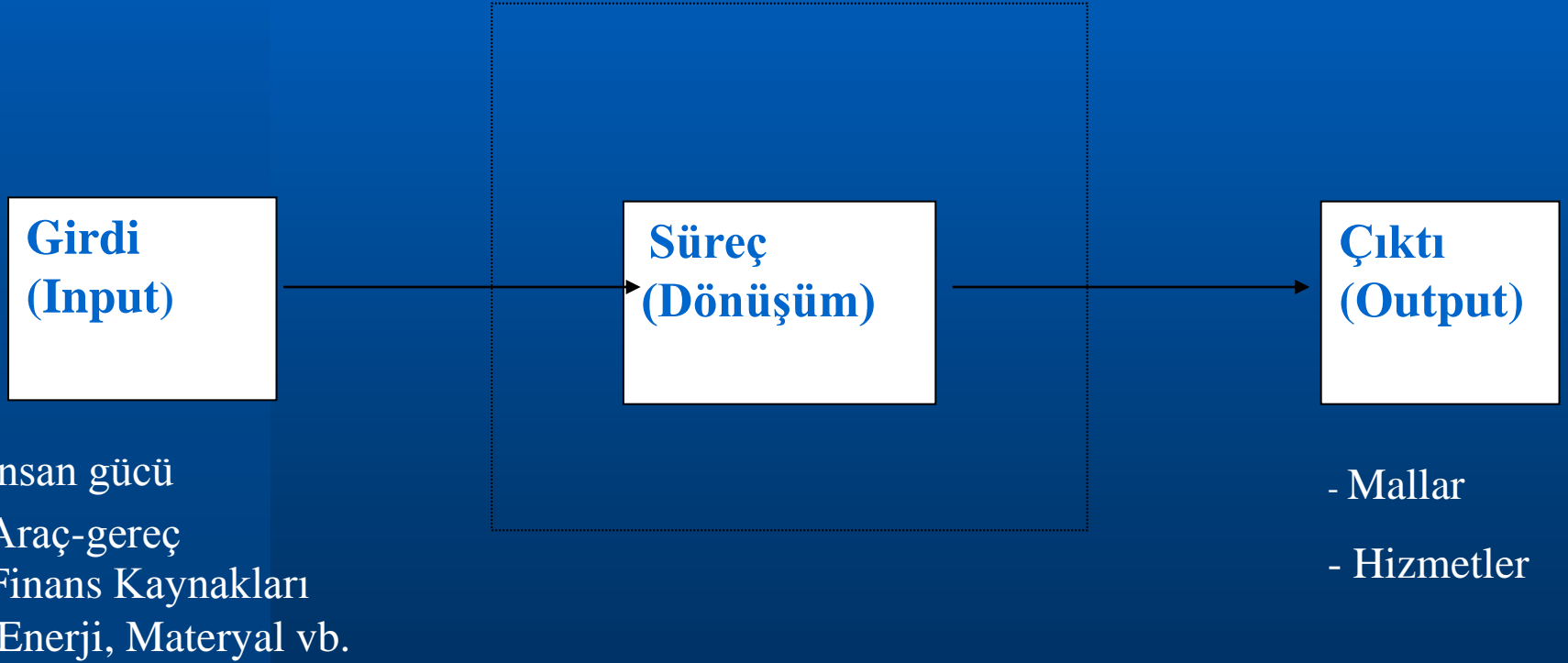
## Tablo 4: Sistem Türleri ve Özellikleri

Sistemler	Açık Sistem/Kapalı Sistem	Entropi / Enformasyon
Mekanik Sistem	Kapalı Sistem	Entropi
Biyolojik Sistem	Açık Sistem	Entropi
Sosyal Sistem	Açık Sistem	Enformasyon

# Sistem Yaklaşımında İşletme

Organizasyonlar çevrelerinden çeşitli kaynakları (girdileri) alan, bu kaynakları işleyerek mal ve hizmet haline getiren (bir süreç) ve bu mal ve hizmetleri ileride tekrar kaynak sağlamak amacıyla çevresine veren birimler olarak görülmektedir.

## Şekil 4: Sistem Olarak Organizasyon Yapısı



# Organizasyon Yapısını Belirleyen Şartlar

**Örgüt yapısı:**  $f$  {iç çevre şartları, dış çevre şartları}

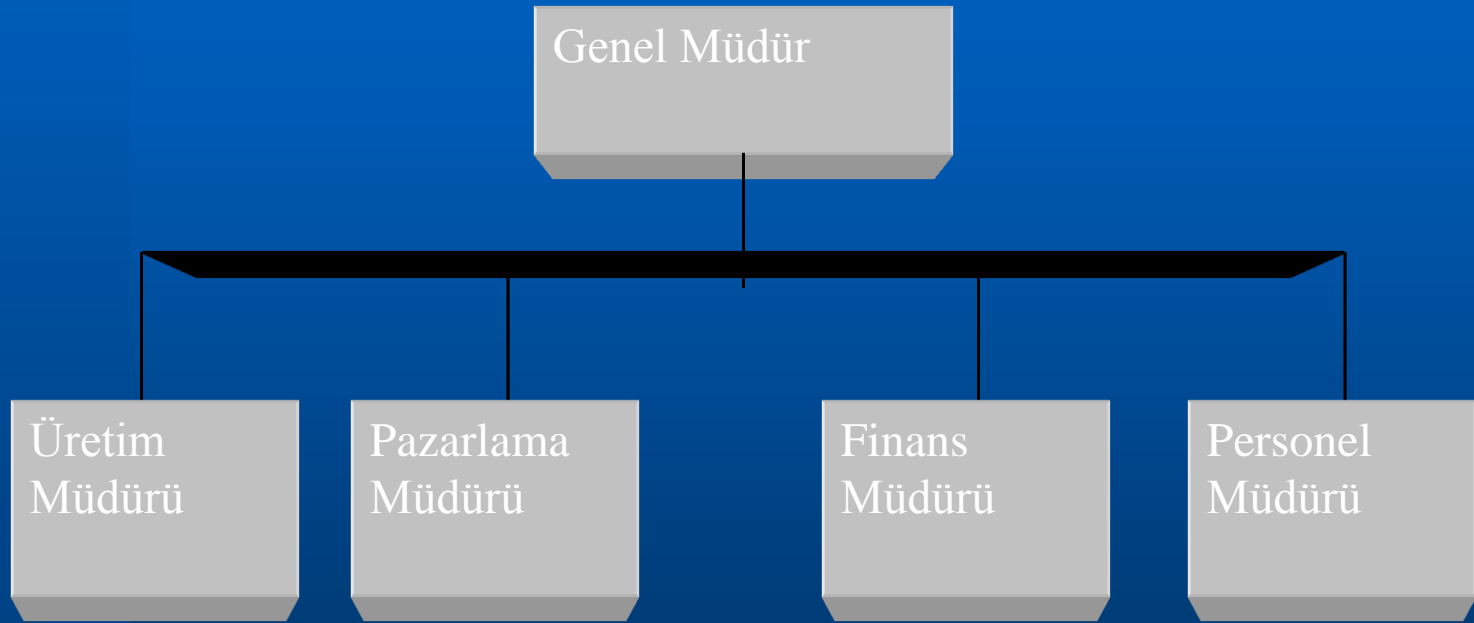
**İç çevre faktörleri:** yapılacak işin niteliği, kullanılacak teknoloji, personelin niteliği ve amaçlar

**Dış çevre faktörleri:** müşteriler, pazar koşulları, rekabet ve devlet müdahalesi

# Bölümlere Ayırma Şekilleri

- **Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma:**  
Fonksiyonlara göre bölümlere ayırmada aynı işler ve görevler niteliklerine göre bir araya getirilerek aynı bölüme konulmaktadır.
- **Mamul Esasına Göre Bölümlere Ayırma**
- **Bölgeye (Coğrafi Temele) Göre Bölümlere Ayırma:** Bölge esasına göre bölümlere ayırmada işletmenin belli başlı faaliyetleri belirli coğrafi bölgelere göre gruplandırılarak bölümlendirilmektedir.
- **Diğer Bazı Kriterlere Göre Bölümlere Ayırma:**  
Diğer bölümlere ayırma şekilleri de müşteri, sayı, süreç, makine ve zaman esasına göre bölümlere ayırma olarak sıralanabilir.

# Şekil 5: Fonksiyonel Organizasyon Yapısı



# Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırmanın Faydaları ve Sakıncaları

## ● Faydaları:

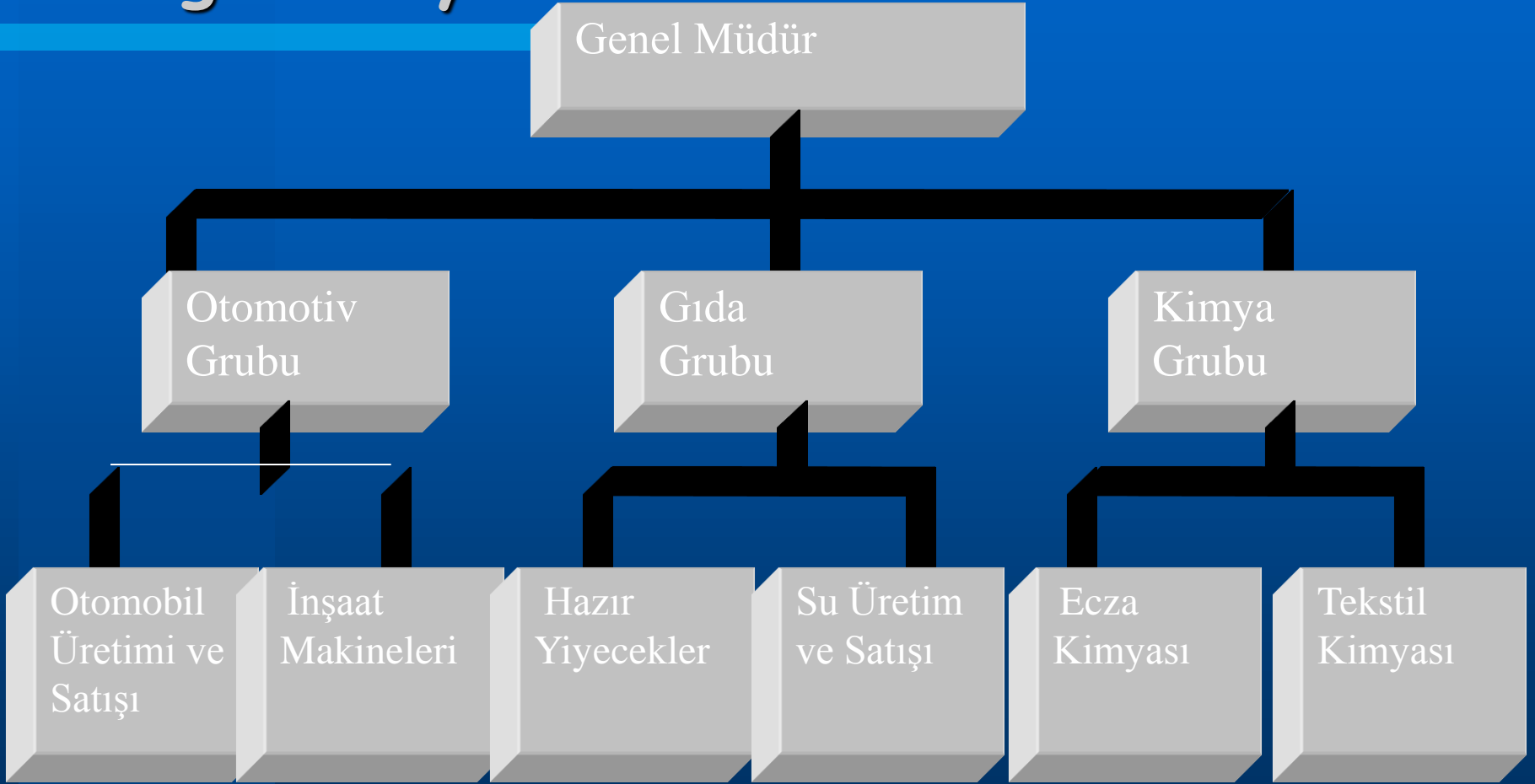
- Uzmanlaşmayı kolaylaştırması, basit ve mantıklı olması,
- Her fonksiyonun kendi içinde koordinasyonunu kolaylaştırması,
- Faaliyetlerde ekonomikliği sağlaması.

## ● Sakıncaları:

- Aşırı merkezizetçiliğe yol açması,
- Fonksiyonlar arası koordinasyon ve kontrolün zorlaşması,
- Haberleşme kanallarının iyi işlememesi ve kararların gecikmesi.



# Şekil 6: Mamul Temeline Göre Organizasyon



# Mamul Temeline Göre Bölümlendirme nin Gerçekleřtirildiđi Durumlar

Mamul temeline göre bölümlere ayırma malların çeşitlenmesi, bir maldan üretilen miktarın çok fazla olması veya üretilen malların veya pazarlanmasının birbirlerinden çok farklı yöntemlerle yapılması gereği ortaya çıktığında uygulanmaktadır.

# Mamul Temeline Göre Bölümlere Ayırmanın Faydaları ve Sakıncaları

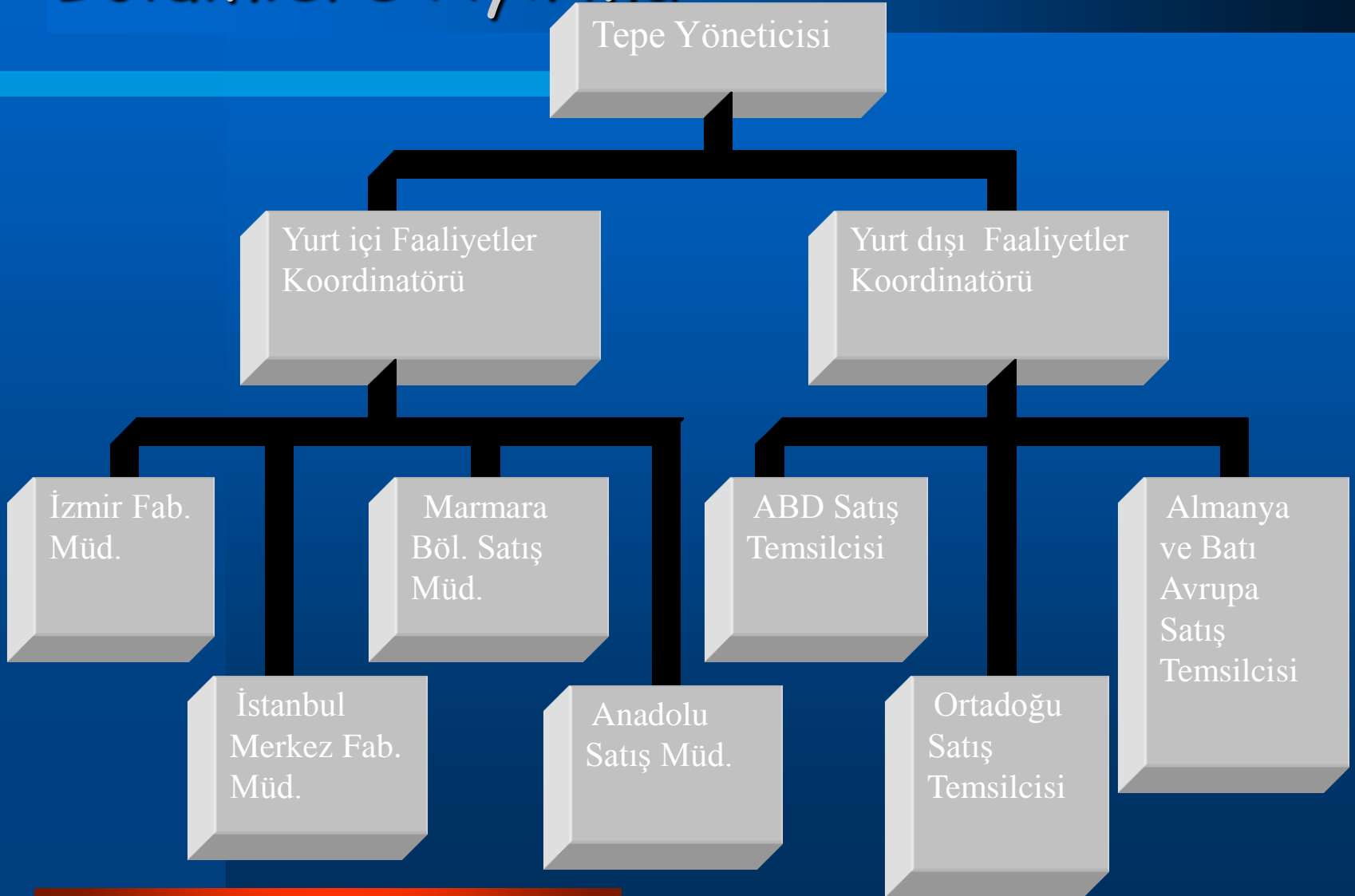
## • Faydaları:

- Sermayenin etkin kullanımına imkan tanınmasıdır.
- Haberleşme yalın ve basit hale gelmektedir.
- Belirli bir ürünün üretiminde ve satışında azami uzmanlaşma sağlanmaktadır.

## • Sakıncaları:

- Pahalı olması,
- 2-3 ayrı mal veya mal grubunun her birinde ayrı olarak, aynı fonksiyonel alt bölümlere yer verilmesidir

# Şekil 7: Bölge Esasına Göre Bölümlere Ayırma



# Bölge Temeline Göre Bölümlere Ayırmanın Faydaları ve Sakıncaları

## ● Faydaları:

- Bölgesel zevk ve taleplere cevap verebilmesi,
- Daha düşük maliyetlerle faaliyetlerini sürdürebilmesi,
- Haberleşmeyi ve karar vermeyi hızlandırması,
- Kontrol ve koordinasyon sorunlarını azaltması,
- Yetki devri aracılığıyla geleceğin yöneticilerinin deneyim kazanmasına imkan tanınması.

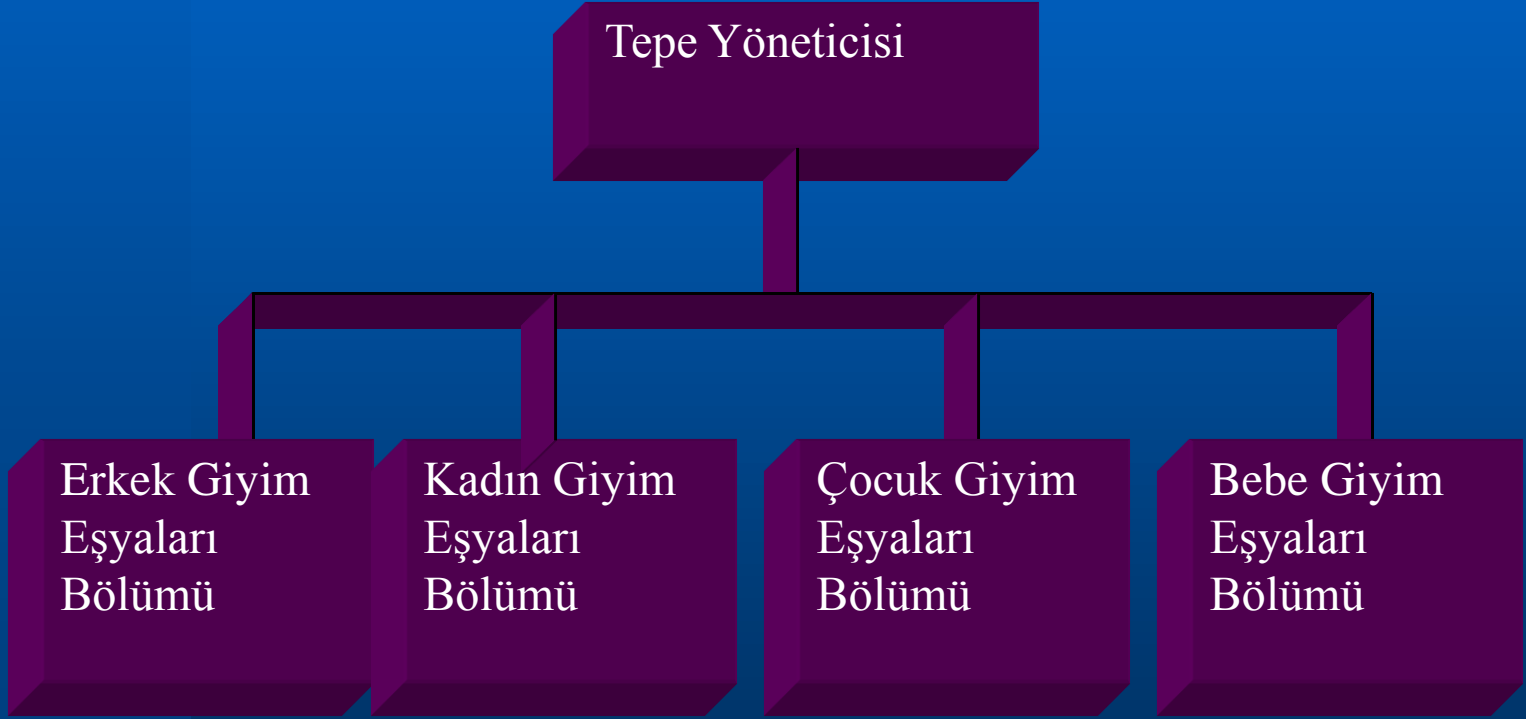
## ● Sakıncaları:

- Büyük ölçekli faaliyetlerin sağlayacağı tasarruflardan yararlanılamaması,
- Tek çeşit iş yapan araç, aletlerden ve uzmanlaşmış elemanlardan faydalanılamaması,
- Merkez faaliyetleri ile bölge faaliyetleri arasında koordinasyonun güçleşmesi şeklinde sıralanabilir.

# Diğer Bölümlere Ayırma Şekilleri

## -Müşteri Temeline Göre

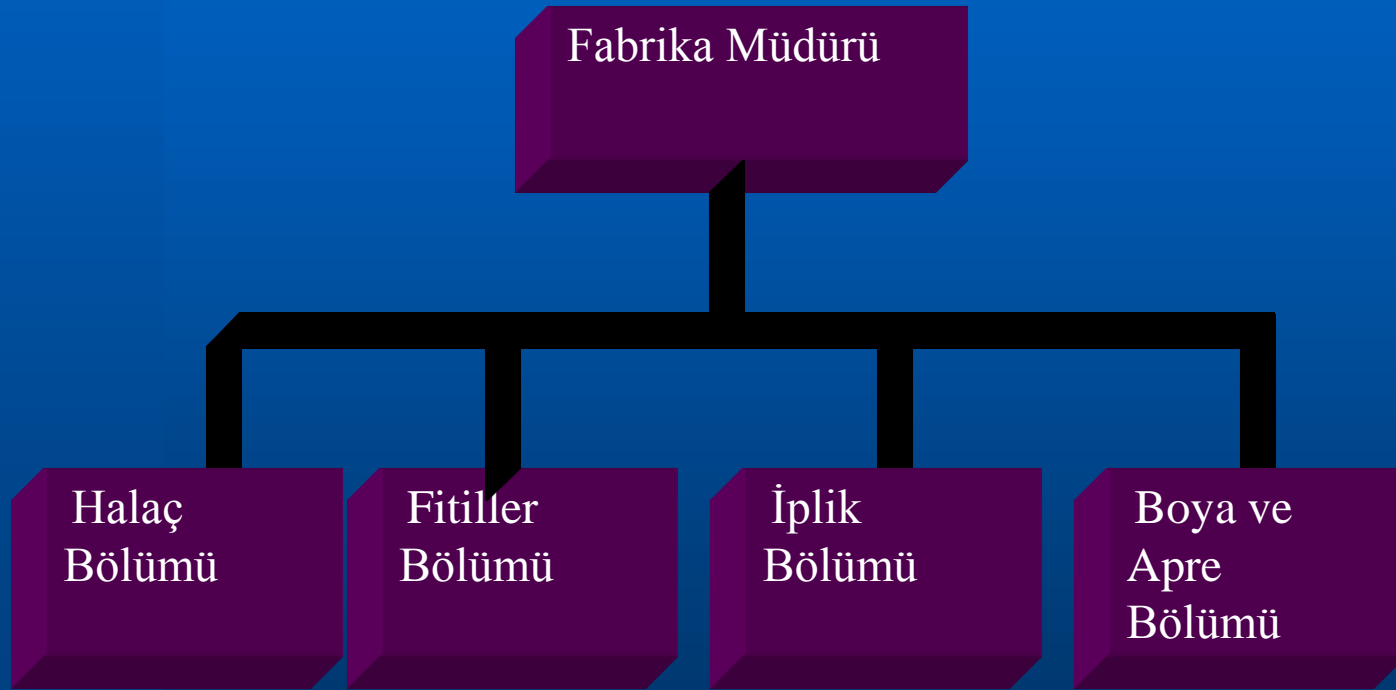
### Bölümlendirme-



# Sayı Esasına Göre Bölümlere Ayırma

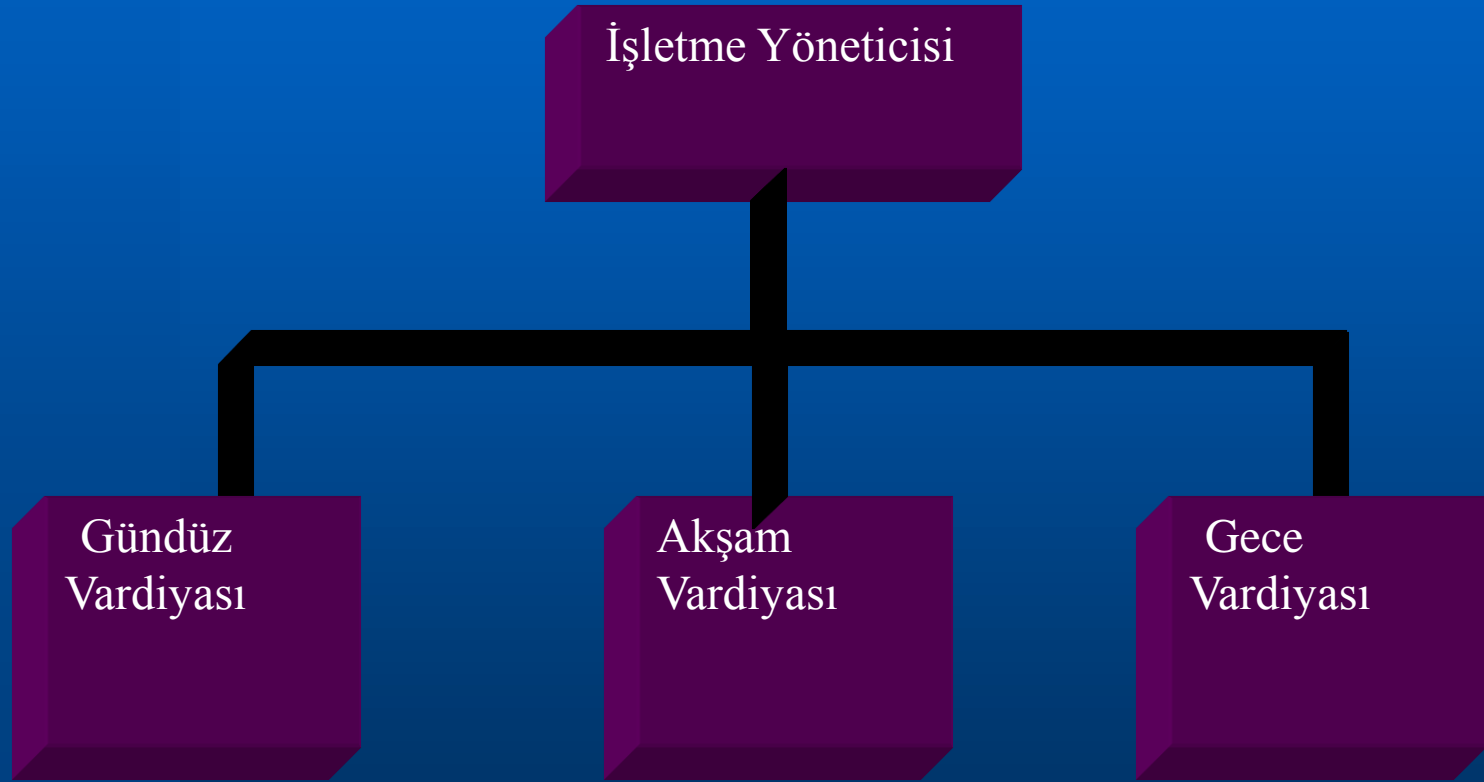


# Üretim İşlemlerine veya Donanıma Göre Bölümlere Ayırma





# Zaman Esasına Göre Bölümlere Ayırma



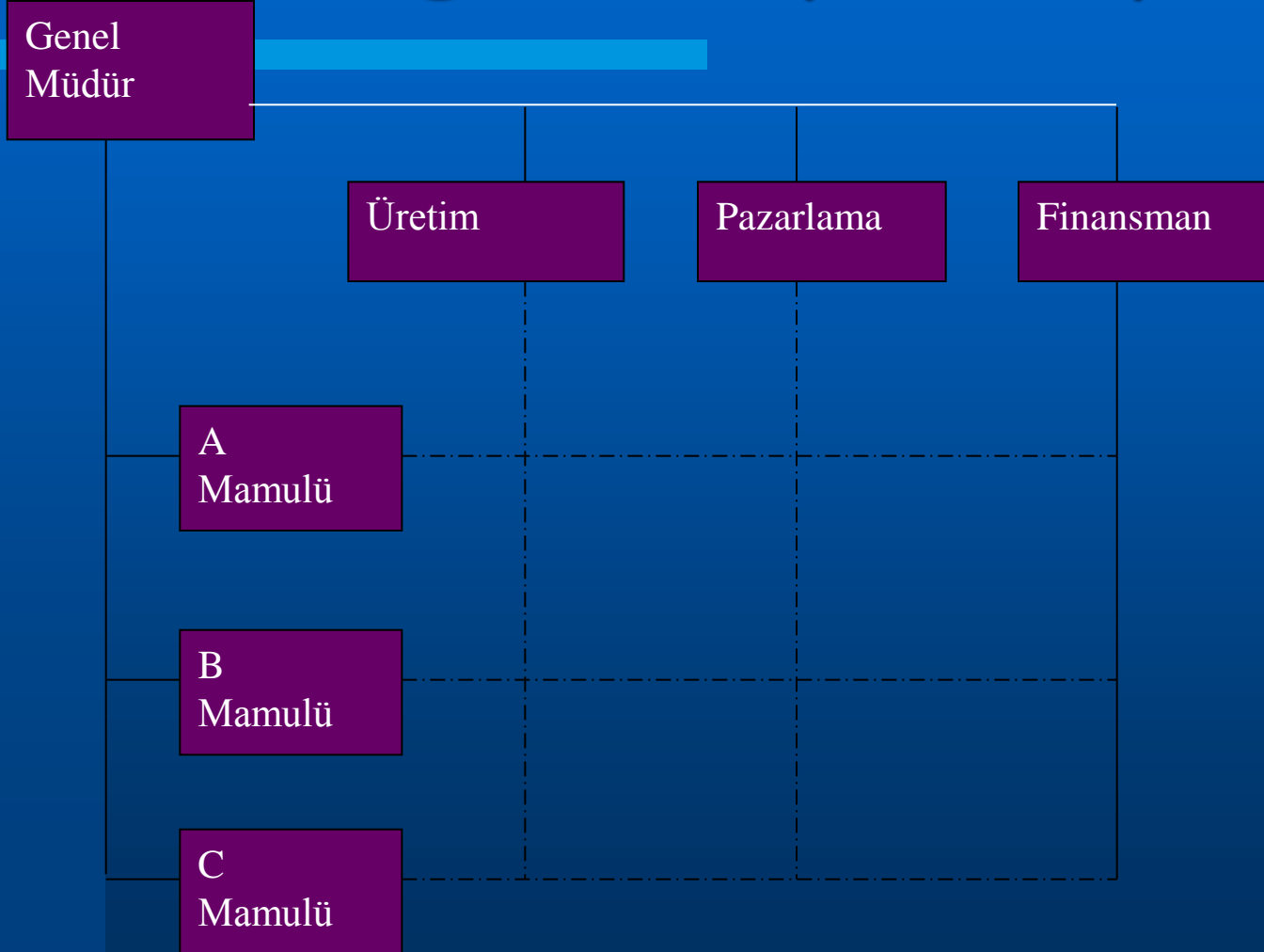
# Matris Organizasyonu Klasik Organizasyon Şekillerinden Ayıran Temel Felsefe Farklılığı

Matris organizasyon yapısı klasik örgüt teorisinin bazı ilkelerine terstir. Bu organizasyon yapısında bir astın tek bir üste bağımlılığı anlamındaki "komuta birliği" ilkesi tamamen terk edilmekte ve örgütte bir ast iki ayrı üste karşı sorumlu tutulmaktadır.

# Matris Organizasyon Yapısının Görüldüğü Sektörler

- Uzay, ilaç ve kimya endüstrileri,
- Elektronik, ağır sanayi dalları,
- Danışmanlık hizmetleri,
- Uluslararası organizasyonlar,
- İnşaat, bankacılık ve sigortacılık endüstrileri,
- Muhasebe hizmetleri gibi bazı serbest meslek dalları

# Matris Organizasyon Yapısı



# Şebeke Organizasyonlarının Tanımı

- Bir mal veya hizmeti üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun aralarında işbölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmeleri sonucunda ortaya çıkan bir yapıdır.
- Birbirinden bağımsız karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük olmayan, ancak belirli anlaşmalarla kendi aralarında işbölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ile satışı konusunda işbirliği yapan işletmeler topluluğudur.

# Şebeke Organizasyonlarının Özellikleri

- Bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken faaliyetleri ve bunları destekleyecek kaynakları tek bir işletme bünyesinde toplama yerine farklı işletmelere dağıtması,
- Organizasyon yapısının klasik yapılardan çok farklı olarak komuta ve kontrol açısından hiyerarşik kademelerden olabildiğince uzak yatay ilişkilere dayalı birimlerden oluşması

# Şebeke Organizasyonunun Ortaya Çıkmasının Temel Nedeni

- İşletmenin çevresel değişikliklere derhal cevap verebilecek bir kıvraklığa sahip olması,
- Etkinlięin arttırılması,
- İşletmenin kendi iyi bildiği işi yaparak diğer işleri piyasa disiplini çerçevesinde diğer işletmelere devretmesi.

# Organizasyonlarla İlgili Çeşitli Sorunlar

- Yetki ve yetki devri
- Komuta ve kurmay yetki
- Fonksiyonel yetki
- Sorumluluk
- Kontrol (Denetim) alanı



# Yöneltilmenin (Yürütme) Tanımı

Yöneticinin astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve onlara ne yapması gerektiğini bildirmesi ile ilgili bir yönetsel faaliyettir.

# Yöneltilme Sürecinin Kapsamı

- Yöneticinin açık, seçik ve tam olarak astlarının yeteneklerine göre onların yapabilecekleri emir ve talimatlar vermesi,
- Astların belirli görevleri sürdürebilmelerini sağlayıcı sürekli eğitim faaliyetinde bulunulması,
- İş görenlerin motivasyonu ile ilgili gerektiği şekilde ilgilenilmesi,
- Çalışmada disiplin sağlanması ve iyi çalışanların ödüllendirilmesi.

# İyi Bir Talimatın Özellikleri

- Açık, seçik ve "yapılsa da olur yapılmısa da olur" düşüncesine yol açmayacak şekilde kesin olmalıdır.
- Olumsuz bir anlatım biçiminden çok olumlu bir anlatım şekline sahip olmalıdır.
- Yapılması gerekeni, güdülen amacı, işin neden yapıldığını, neye yaradığını, ne kadar sürede yapılacağını, yapılacak işin miktarını ve niteliğini ortaya koymalıdır.

# İyi Bir Talimatın Özellikleri

- Talimat akla yatkın olmalıdır.
- Talimat tam olmalıdır.
- Talimat alan ast açısından açık ve seçik olmalıdır.

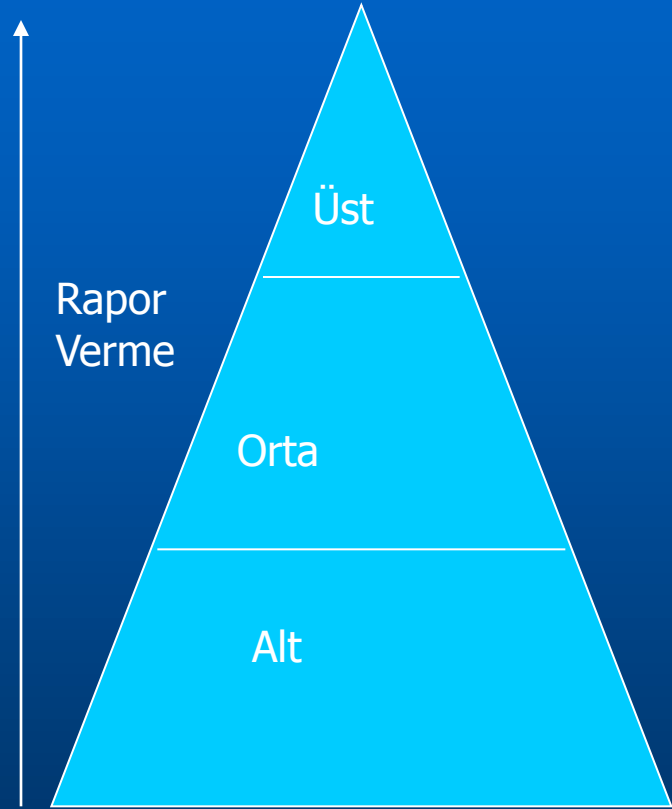
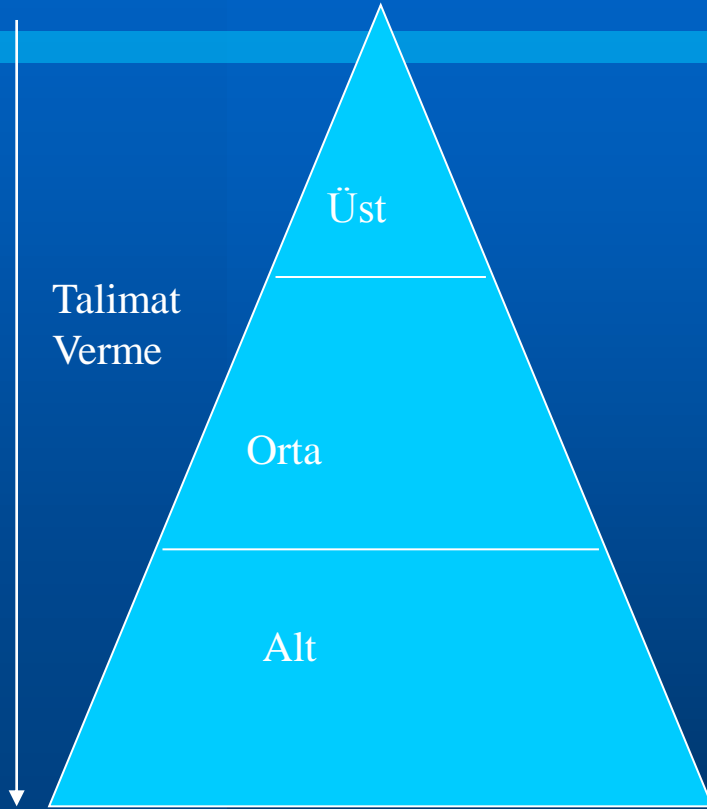
# Yöneltilme Sürecinin İhmal Edilme Nedeni

Herkesin emir ve talimat verebileceği, bunun doğal bir işlem olduğu, bu hususta bir şey öğrenmenin gerekmediği düşüncesi.

# Etkin Bir Yönetme Faaliyetini Gerçekleştirmede Temel Unsurlar

- Yöneticinin çalışanların faaliyetlerini yönlendirme şekli,
- Yöneticinin kişisel yetenek ve pozisyonu,
- İyi çalışmayanları cezalandırmak ve iyi çalışanları ödüllendirmek.

# İşletmedeki İletişim Türleri



# Talimatın Yazılı Olarak Verilmesi Gereken Durumlar

- Talimatın çeşitli kimselere verilmesi,
- Talimatın yerine getirilmesinin uzun zaman alması,
- Talimatın ayrıntılı ve karışık olması ve astın bunu hafızasında tutamaması,
- Konunun önemli olması ve yanlış anlamaya meydan verilmemesinin istenmesi.



# Lider İle Yönetici Arasındaki Farklılıklar

LİDER	YÖNETİCİ
Gücünü kişilik özelliklerinden ve kişisel ilişkilerden almaktadır.	Gücünü bulunduğu makamdan almaktadır.
Bir örgütün her basamağında bulunur.	Örgütün genellikle yüksek kademelerinde bulunmaktadır.
Başarı için insanlara dayanır	Başarı için sisteme dayanmaktadır.
Kendi tasarlamış olduğu hedeflerle örgütü daha iyi duruma götürür.	Örgüt tarafından belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba göstermektedir.
İnsana güvenir.	Denetime güvenir.
Doğru işleri yapar.	İşleri doğru yapar.
Sonuçlar için çalışır ve yinelik getirir.	Kuralları izler ve uygular.
Örgütü değiştirmek ve geliştirmek için uğraşır.	Örgütün durumunu korumaya çalışır ve süreklilik sağlar.
Değerler ve bağlılık gibi konuları vurgular	Koordinasyon, fabrika, malzeme gibi konuları vurgulamaya eğilimlidir.
Değişiklik yapmaya ve risk almaya eğilimlidir.	Dikkatli hareket eder ve kesin olmayandan çekinir.
Uzun dönemde örgütün neyi başarabileceğinin hayalini kurmaktadır.	Kısa dönemde başarılacak hedef ve amaçlara yönelir.

# Liderlik Tipleri

- Diktatör Lider
- Otokratik Lider
- Demokratik Lider
- Serbestiyetçi Lider

# Diktatör Lider

- İşlerini ceza korkusu ile tenkit edici ve olumsuz tavırlarla sürdürmektedir.
- Astlarının iyi çalışmasını istemekte aksi halde onları cezalandırmaktadır.
- Kısa dönemde etkili bir yaklaşımdır.
- Uzun dönemde astların iş tatmini yok etmesi nedeniyle başarılı bir çalışma ortamı oluşturulamaz.

# Otokratik Lider

- Astların iş tatminine önem vermekte ve kendisine güven duyulmasını istemektedir.
- Astların yaptıkları işten tatmin duyması üstlerin iyi niyetine bağlıdır.
- Genellikle tek başına karar almaktadır.
- Astların liderliğe yetişmesi imkansızdır.
- İşler hep liderin işin başında olmasıyla yürümekte aksi takdirde yürümemektedir.

# Demokratik Lider

- Kendi yetenekleriyle değil astlarıyla danışarak ve tartışarak karar almaktadır.
- Astları planlama ve örgütleme faaliyetlerine katılmaya teşvik etmektedir.
- Astlarının inisiyatif sahibi olmasını ve serbestçe iletişim sağlamasını istemektedir.
- Astlarının yöneticilik yeteneğini geliştirmektedir.
- İş tatminine grup başarısıyla ulaşılmaktadır.

# Serbestiyetçi Lider

- Astlarının kendi amaçlarını kendilerinin belirlemesini ve kararlarını kendilerinin almasını öngörmektedir.
- Lider rolünü diğer grup üyelerinin rolü ile benzer görmektedir.
- Grup üyelerinin bireysel olarak hareket etmesine izin vermektedir.

# Douglas McGregor'a Göre Davranış Tipleri

- X Teorisi
- Y Teorisi

# X Teorisinin Varsayımları

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve mümkün olduğunca çalışmaktan kaçar.
- İnsanların büyük bölümünün işinde gereken çabayı göstermesi ve iyi çalışması için sıkı bir şekilde denetlenmesi, zorlanması, yönetilmesi ve ceza ile korkutulması gerekmektedir.
- Ortalama bir insanın yükselme hırısı sınırlı olduğundan güven içinde bulunmayı, sorumluluk almamayı ve yönetilmeyi tercih etmektedir.



# Y Teorisinin Varsayımları

- Ortalama bir insan çalışmayı sever. Çalışmak onun için oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğal ve zevklidir.
- Amaçlara ulaşmak için sıkı denetime gerek yoktur; insanlar kendi kendini denetleyebilir. Amaç ve hedefler insanlara benimsetilmelidir.
- İnsanın örgütsel amaçlara bağlanma düzeyi başarı için verilen ödüllere bağlıdır.
- İnsanlar sorunları çözmede yüksek derecede hayal gücü, üreticilik ve zekalarını kullanma yeteneğine sahiptir.
- Modern sanayi toplumunda insanlar zihinsel yeteneklerinin yalnızca sınırlı bir bölümünden faydalanmaktadır.
- Ortalama bir insan uygun şartlar sağlandığında sorumluluk almak isteyebilir.

# Z Teorisi

- Çalışanlara uzun dönemli istihdam imkanı sağlanması,
- Üstlerle astların birlikte karar vermesi,
- Göreceli olarak seyrek performans değerlendirmelerine ve terfilere gidilmesi,
- Aidiyet ve yakınlık duygusunun oluşturulması ve aile havası içerisinde işbirliği ortamının geliştirilmesi,
- Kişisel sorumluluk beklentisini ön planda tutması,
- Tüm yöneticilere ve çalışanlara yönelik güven duygusunun oluşturulması,
- Az sayıda yönetim kademesi ve az sayıda yönetim pozisyonu içeren bir hiyerarşik yapı oluşturulması.

# İşletmede Etkin Bir Yöneltilme Sisteminin Kurulmasının Ön Şartları

- İşletmede takım çalışması ruhunun oluşturulması,
- Personelin iyice tanınması ve anlaşılması,
- Yöneticinin kişiliği ve davranışları ile astlara örnek olması,
- Personelin sürekli denetim altında tutulması,
- Yöneticinin yardımcılarıyla sık sık toplantılar yaparak onlardan yazılı ve sözlü raporlar alması,
- İyi bir ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin kurulması.

# Koordinasyonun Tanımı

Çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir organizasyonunun bütün faaliyetlerinin uyumlaştırılmasıdır.

# Etkili Bir Koordinasyon Sisteminin İlkeleri

- İyi işleyen bir iletişim sisteminin oluşturulması,
- İlgili ve sorumlu kişilerin direkt olarak ilişkilerinin sağlanması,
- Yönetim sürecinin başlangıcından başlayarak koordinasyon sağlamaya çaba gösterilmesi,
- Bir durumla ilgili tüm etkenlerin ve yönlerin dikkate alınması,
- Yalın bir örgüt yapısı kurulmasına ve bölümlere ayırmanın koordinasyona uygun olmasına dikkat edilmesi,
- Personelin kendi aralarında gönüllü işbirliğinin teşvik edilmesi.

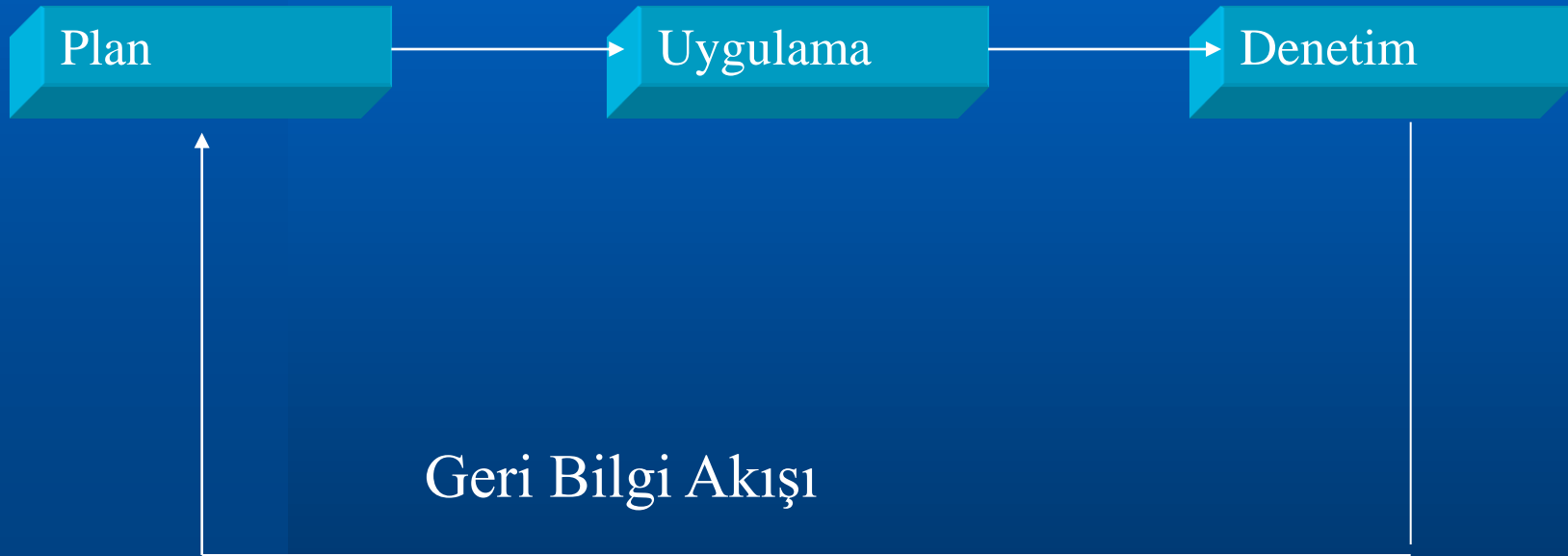
# Denetimin Tanımı

- Olması gerekenle olanın karşılaştırılması, aradaki olumsuz farkların belirlenerek düzeltici tedbirlerin alınmasıdır.
- Arzulanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının veya ne ölçüde ulaşıldığının araştırılmasıdır.

# Denetim Fonksiyonunun Taşınması Gereken Özellikler

- Plan ve amaçlara dönük olmalıdır.
- Değişen koşullarla uyum sağlayacak esneklikte olmalıdır.
- En az maliyetle gerçekleştirilmelidir.
- Tarafsız olmalıdır.
- Elde edilen sonuçlara göre düzeltici veya iyileştirici önlemler alınmalıdır.
- Yalın ve uygulanabilir olmalıdır.

# Plan, Uygulama, Denetim ve Geri Bilgi Akışı





# Denetim Sürecinin Aşamaları

Standartları  
Gözden Geçir

Standartları  
(Hedefleri) Belirle

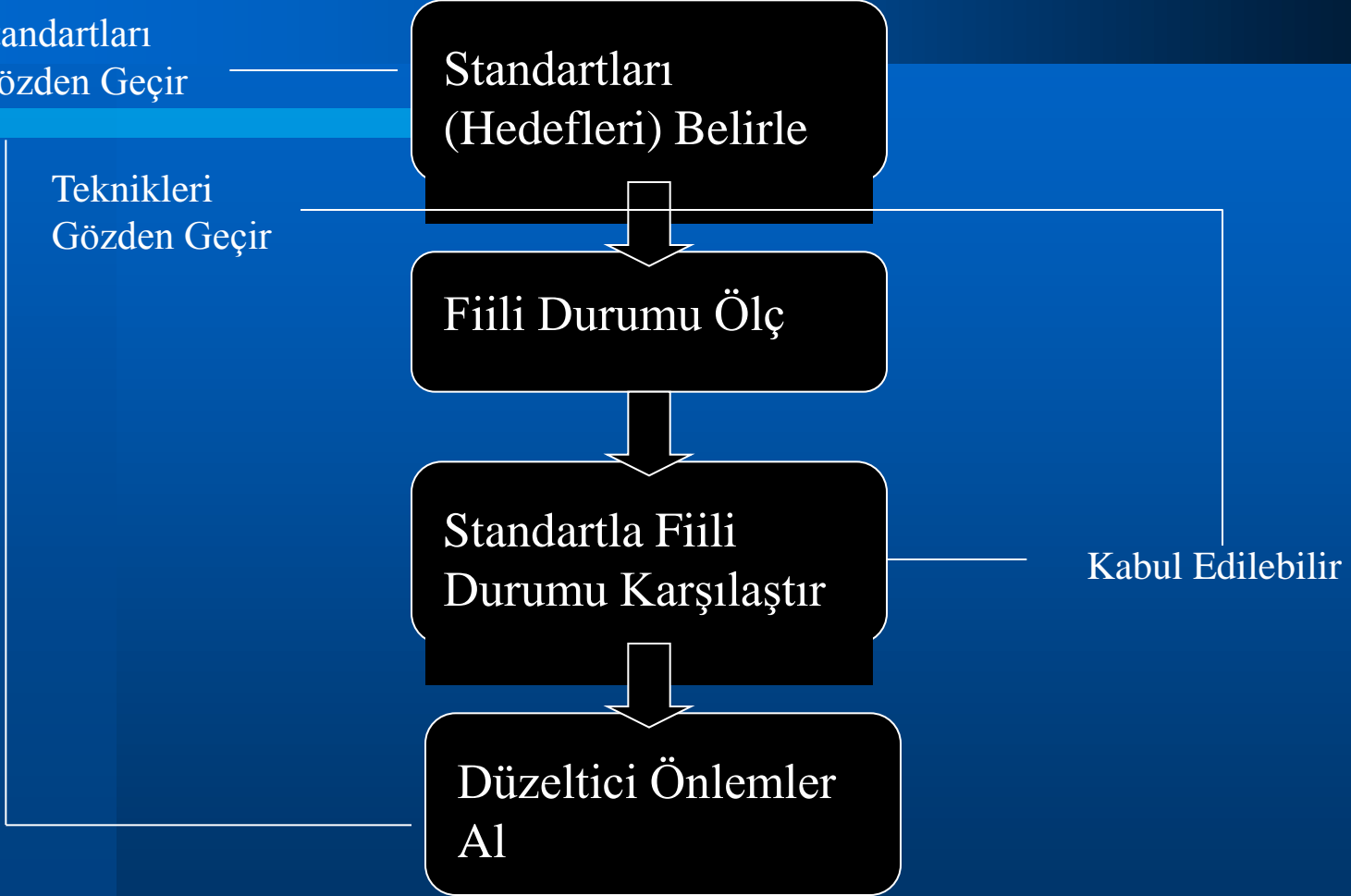
Teknikleri  
Gözden Geçir

Fiili Durumu Ölç

Standartla Fiili  
Durumu Karşılaştır

Kabul Edilebilir

Düzeltilici Önlemler  
Al



# Denetim Sürecinde Dikkate Alınacak Standartlar

- Rantabilite
- Pazar payı
- Verimlilik
- Ürün liderliği
- Personel geliştirme
- İşgören tutumları
- Sosyal sorumluluk

# Kalite

- Bir işletmenin üretip piyasaya sunduğu mal ve hizmetlerin "mükemmel olma" veya "üstünlük derecesi" olarak tanımlanmaktadır.
- Kalite;
  - Müşteriye uygunluk,
  - Şartlara uygunluk,
  - Bir mal veya hizmetin müşterinin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğidir.
  - Tüketicinin isteklerine uygunluktur.

# Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) üretilen mal ve hizmetlerin üstün kalitede olması konusunda kesin bir taahhüdü ve sürekli iyileştirme ve kalite iyileştirmeyi benimseyen bir yaklaşımdır.

# Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi

**Kontrol**

Malları gruplandırma, derecelendirme, harmanlama, düzeltici faaliyetler

**Kalite Kontrolü**

Kalite el kitapları, süreç performans verileri, kendi kendine kontrol, ürün testi, basit planlama, temel istatistiklerin kullanımı, büro çalışmasının kontrolü

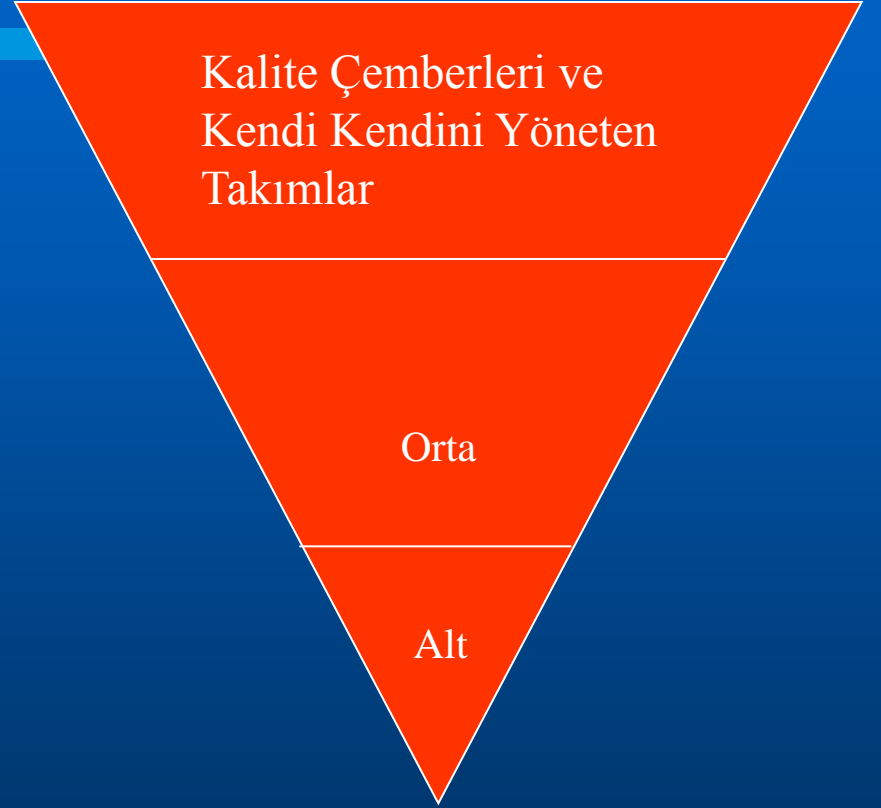
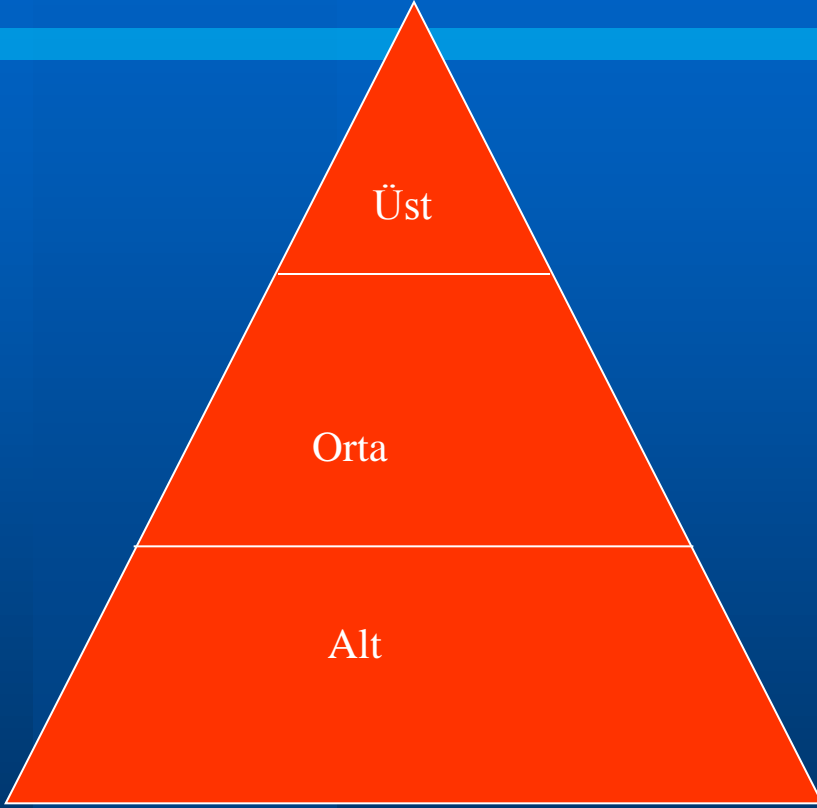
**Kalite Güvencesi**

Kalite sistemleri geliştirme, ileri kalite planlaması, kapsamlı kalite el kitapları, kalite maliyetlerinin kullanımı, başarısızlık modu ve etkileri analizi.

**TKY**

Politikanın yaygınlaştırılması, tedarikçi&müşteri katılımı, tüm faaliyetlere katılma, süreç yönetimi, performans ölçümü, takım çalışması, yönetime katılma.

# Şekil TKY'de Tersine Dönmüş Örgüt Yapısı



# TKY Uygulama Modelleri

---

- Şelale Modeli
- Bulaştırma Modeli
- Gevşek-Dar Modeli

# Şelale Modeli

Uygulama Şekilleri	Olumlu/Olumsuz Yönü
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Üst ve orta kademe yöneticileri TKY felsefesi ve ilkeleri doğrultusunda eğitilmektedir.</li><li>▶ Üst ve orta kademe yöneticileri TKY uygulamalarını vizyon ve plan geliştirerek alt kademelere eğitim şeklinde sunmaktadır.</li><li>▶ Uygulama planı yapılan görüşmeler sonucunda kabul edilmiş şekliyle uygulamaya konulmaktadır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Planın oluşmasında üst kademe yöneticisinin katkısının büyük olması planın benimsenmesinde zorlukların ortaya çıkmasına yol açabilir</li></ul>



# Bulaştırma Modeli

Uygulama Şekilleri	Olumlu/Olumsuz Yönu
TKY uygulaması başlangığta üretim sürecinin bazı bölümlerinde pilot uygulama olarak başlatılmakta, daha sonra diğer bölümlere bulaştırılmaktadır	Bu modelde örgütün kıdemli ve yetkili üst düzey yöneticileri TKY uygulamasında liderlik yapmamakta ve uygulamaya destek vermemektedir.

# Gevşek-Dar Modeli

Uygulama Şekilleri	Olumlu/Olumsuz Yönü
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Üst düzey yöneticiler TKY planlamasına ve uygulamasına fiilen katılmaktadır</li><li>▶ Üst düzey yöneticiler her kalite geliştirme takımının hazırladığı ayrıntılı prosedürlerin yazılmasında TKY ilkelerini ve felsefesini uygulamak, ilgili takım üyelerini güçlendirmek ve cesaretlendirmek için katkıda bulunmaktadır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Bu model şelale ve bulaştırma modellerinin güçlü yönlerini birleştiren bir uygulama birimidir</li></ul>

# TKY' nin Felsefesi, Amacı, Yöntemi, Öznesi Ve İlkeleri

Felsefesi	Üst ve orta kademe yöneticilerinin çalışanlara yardımcı olmak, onların görüş ve önerilerini almak ve üretim sürecindeki sorunları öğrenmek için alt kademedeki çalışanları desteklemesi ve güçlendirmesi
Amacı	Müşteri isteklerinin karşılanması
Yöntemi	Yapılan işlerin sürekli olarak iyileştirilmesi
Öznesi	Başta tepe yöneticileri olmak üzere tüm çalışanlar
İlkeleri	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Müşteri Odaklılık ve Müşteri Memnuniyeti,</li><li>2. İç Müşterilerin (Çalışanların) Memnuniyeti,</li><li>3. Çalışan Tüm Personelin Eğitilmesi,</li><li>4. Üst Yönetim Kademesinin Liderlik Yapması,</li><li>5. En İyi Uygulamayı Yapan Firmalar İle Başarılı Rakipleri Örnek Alarak Kıyas Yapma (Benchmarking)</li><li>6. Tedarikçilerin Denetimi ve Onlarla İşbirliği Yapılması,</li><li>7. Hata Yapmamak ve Hataları Önleyici Şekilde Davranmak,</li><li>8. Grup Çalışmasına Önem Vermek,</li><li>9. İstatistiksel Analizlere Önem Verme ve Onlardan Yararlanma</li><li>10. Rekabet Üstünlüğü İçin Sürekli Gelişme</li></ol>

# W. Edwards Deming's 14 İlkesi

1. Ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesine yönelik olarak sürekli bir amaç oluşturun.
2. Yeni felsefe benimseyin. Artık genel olarak kabul görmüş gecikme, hata ve noksan işçilik düzeyleriyle yaşamayacağız.
3. Kitlesel kontrole bağımlılığı durdurun. Bunun yerine kalitenin yakalandığına ilişkin istatistiksel deliller talep edin.
4. Fiyat etiketi temelinde işletmeyi ödüllendirme uygulamasını sona erdirin.
5. Problemleri bulun. Sürekli olarak sistem üzerinde çalışmak yönetimin işidir.
6. Modern iş başında eğitim metotları oluşturun.
7. Üretim işçilerinin denetimi için modern metotlar oluşturun.
8. Herkesin şirket için etkin bir şekilde çalışabileceği korkusunu giderin.

# W. Edwards Deming's 14 İlkesi

9. Departmanlar arasındaki engelleri kaldırın.
10. Metot belirlemeden işgörenlerden yeni verimlilik düzeyleri talep eden sayısal hedefler, posterler ve sloganları ortadan kaldırın.
11. Sayısal kotalar emreden çalışama standartlarından kurtulun
12. Saat başı çalışan işgücü ve işçilikten gurur duyma hakkı arasında duran engelleri kaldırın
13. Ciddi bir eğitim ve yeniden öğretim programı oluşturun.
14. Üst yönetimde her gün yukarıdaki 14 noktayı yürütecek bir yapı oluşturun.

# Dünya'da ve Türkiye'de Başarılı Toplam Kalite

## Uygulamaları

- Japon Edward Deming Ödülü; 1951 yılında verilmeye başlayan Deming ödülü bireylere, şirketlere ve fabrikalara olmak üzere üç kategoride verilmektedir.
- ABD Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ABD'de 1987 yılından bu yana ABD eski Ticaret Bakanı Malcolm Baldrige adına verilen bu ödül ulusal bazda küçük işletmeler, büyük işletmeler ve hizmet işletmeleri dalında olmak üzere üç kategoride verilmektedir.
- Kanada Toplam Kalitede Mükemmellik Ödülü: 1984'den bu yana verilmekte olan bu ödül ulusal bazda tüm sanayi dallarında ulaşılan olağanüstü veya mükemmel kaliteyi ödüllendirmek için verilmektedir.
- Avrupa Kalite Yönetimi Vakfının "Avrupa Kalite Ödülü": Avrupalı 14 şirketin tepe yöneticilerinin bir araya gelerek oluşturduğu Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından verilen bu ödül Avrupa şirketlerinin dünya pazarlarında rekabet gücünü arttırabilmek amacıyla 1991 yılından bu yana verilmektedir. Beksa, Netaş, Toyotasa, Arçelik gibi Türk işletmeleri Avrupa Kalite Yönetimi Vakfının "Avrupa Kalite Ödülü"nü kazanan işletmeler arasında yer almıştır.

# Bazı Yeni Yönetim Kavramları ve Teknikleri

- Süreç Yenileme
- Kıyaslama
- Öğrenen Örgütler
- Temel (Öz) Yetenekler
- Dış Kaynaklardan Yararlanma

# Süreç Yenilemenin Tanımı

- ▶ Maliyet, kalite, hizmet ve etkinlik gibi önemli performans ölçülerinde şaşırtıcı iyileştirmeler gerçekleştirmek amacıyla işletmede işlerin yerine getirilme süreçlerinin yeniden düşünülmesi ve tasarlanmasıdır.
- ▶ Bir iş veya faaliyetin daha kısa sürede bitirilmesi ve hatalardan arındırılması yolunda yapılan çalışmalardır.



# Kıyaslama(Benchmarking)

En iyi endüstri uygulamalarının ortaya çıkarılmasını, analizden geçirilmesini, benimsenmesini ve uygulanmasını sağlayan sürekli bir araştırma ve öğrenme deneyimidir.

# Öğrenen Örgütlerin Tanımı

İnsanların istedikleri sonuçları oluşturma kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, yeni ve geniş düşünme modellerinin beslendiği kolektif özlemin serbestlik kazandığı ve insanların birlikte öğrenmeyi öğrendiği yerlerdir.

# Temel Yetenek (Core Competence)

Temel yetenek bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirebilmede temel rol oynayan rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yetenektir.

# Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)

Değişik mekanlardaki işletmelerin bir malın üretiminin çeşitli aşamalarında birbirini tamamlayıcı şekilde ve sürekli olarak işbirliği yapmaları sürecine dış kaynaklardan yararlanma denilmektedir.

# DOKUZUNCU BÖLÜM ÜRETİM