

İYB DERS NOTLARI

GENEL İŞLETME

İşletme:

Çeşitli kaynakların bir araya getirilerek toplumun gereksinimi olan mal ve hizmetlerin tedarik, üretim ve dağıtımıyla ilgili faaliyetlerin yapıldığı iktisadi örgüttür.

İŞLETMELERİN AMACI NEDİR?

- Kar sağlama
- Topluma fayda sağlama
- Varlığını devam ettirme
- Rekabet üstünlüğü sağlama

İşletmenin amaçları Arasındaki Denge

İnsan İhtiyaçları

İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek ve toplumun verdiği görevleri yerine getirebilmek için değişik mal ve hizmetlere ihtiyaç duyarlar.

İnsanlar:

İhtiyaçlarını karşılayabilmek için çaba gösterir.

Çabalardan olumlu sonuç aldığında tatmin ve mutlu olur.

Tatmin edilmeyen ihtiyaçlar mutsuz eder.

İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ



Abraham Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" teorisine göre, insanlar tıpkı bir merdivenin basamaklarından yukarı çıkar gibi, bir alt basamaktaki ihtiyaını giderdike bir st basamağıya yönelir.

İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ

İŞLETMELER İHTİYACI NASIL KARŞILIYOR?

1. Şekil değişikliği
2. Zaman değişikliği
3. Yer değişikliği
4. Mülkiyet değişikliği

TALEP

- İhtiyaç sahiplerinin, satın alma gücü ile desteklenmiş isteklerinin kendilerine en fazla fayda sağlayacağını bekledikleri ürüne veya hizmete yönelmesidir.

ARZ

- Talebi karşılamak için faydalı mal ve hizmet ortaya konulması ve sunulması faaliyetidir.
- Toplam talebi karşılamak için ortaya konan tüm mal ve hizmetler toplam arz olarak değerlendirilir.

EKONOMİ

- Var olan ihtiyaçların giderilmesi için mal ve hizmetlerin ortaya konulmasına yönelik tüm çabalardan oluşur.
- Toplam talep ile
arz arasında denge
sağlamakla görevlidir.

EKONOMİ

Arz Talep Dengesi

Ekonomik Uğraşlar

- Talep edilen mal ve hizmetlerin üretilmesi ve değişimi için toplum bireylerinin kişisel veya örgütlü çabaları sonucu ortaya çıkan faaliyetlerdir.
- Söz konusu ekonomik uğraşlar sonucu üretilen mal ve hizmetlerin ihtiyaçları gidermeleri nedeniyle sağlanan tatmin sonucu FAYDA ortaya çıkar.

Ekonomik Mal ve Hizmetler

Ekonomik uğraşlar sonucu ortaya çıkarılan, tatmin sağlayan ve faydalı olan mal ve hizmetlerdir.

Bu mal ve hizmetlere doğada rastlamak veya karşılıksız elde etmek mümkün değildir.

Talep edilen bu ürünlerin kişi ihtiyaçlarını gidererek sonuçta faydalı olmaları beklenir.

Üretim

Ekonomik mal ve hizmetlerin ortaya konulması, yaratılması için yapılan faaliyetlerdir.

Üretim , fiziksel ve beşeri kaynaklardan oluşan girdilerin insan ihtiyaçlarını giderecek şekilde çıktılara dönüştürülmesidir.

Fayda

Mal ve hizmetlerin üretimine yönelik olarak temel fayda yaratıcı faaliyetler şu şekildedir:

- 1) şekil Faydası
- 2) Yer faydası
- 3) Zaman faydası

4) Mülkiyet ve değişim faydası

5) Bilgi faydası

Şekil Faydası

Üretim faktörlerinin kullanılarak mal ve hizmetlerin tüketicilerin ihtiyaçlarını giderecek ve tatmin sağlayacak biçimde ortaya çıkarılmaları sonucu yaratılan faydadır.

Yer Faydası

Üretilen mal ve hizmetlerin ya üretim yerlerinden talep edildikleri pazarlara, ya da talep edenlerin üretimin yapıldığı yerlere getirilmesi sonucu yaratılan faydalardır.

Zaman Faydası

Üretilen mal ve hizmetlerin üretim ve talep zamanlarının uyumlu kılınmasına yönelik çabalar sonucu yaratılan faydalardır.

Mülkiyet ve Değişim Faydası

Ürünlerin talep eden kesimlerin kolayca elde etmesini ve sahiplenmesini sağlayarak, yaratılan faydalardır.

Bilgi Faydası

Mal ve hizmetler ile tüketimlerinin tatmin edici olmasını sağlayacak tüm bilgilerin sürekli ilgili kesimlere aktarılması veya bu kesimlerden bilgiler alınması şeklinde yaratılan faydalardır.

ÜRETİM FAKTÖRLERİ

Doğal Kaynaklar

İnsan Kaynakları

Mal ve hizmetlerin üretimi ve ticareti için çalışan, fiziksel veya zihinsel katkıda bulunan tüm kişilerdir.

Sermaye Kaynakları

Mal ve hizmet üretimi için işletmenin ihtiyaç duyacağı, üretime yardımcı olan tüm kaynaklardır.

Bilgi Kaynakları

Bir örgütün sahip olması gereken ve işletmecilik uygulamalarında kullanılan tüm bilgi ağırlıklı değerlerdir.

Girişimci

Ekonomik mal ve/veya hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için üretim faktörlerini düzenli bir biçimde bir araya getiren, kar amacı güden ve girişimlerinin sonucu doğabilecek tüm risklere katlanan kişidir.

Hayal kurmuş, gerçekleştirebileceğine

inanmış ve sonuçta

Kendi işini kurmuş

KİŞİDİR ...

YÖNETİCİ-GİRİŞİMCİ AYIRIMI

Girişimci, riski üstüne alarak başkalarının gereksinimlerini karşılamak amacıyla üretim faktörlerini bir araya getiren kişidir. Oluşan kar ya da zarar girişimciye aittir.

Yönetici ise, karı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet üretmek için üretim faktörlerinin alımını yapan veya yaptıran, bunları belli gereksinimleri karşılamak amacıyla yönelten, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan kimsedir.

Yönetici, oluşan kar veya zararın sahibi değildir. Yönetici, emeği karşılığı ücret, prim ve/veya kardan pay alarak işletmeyi belirlenen amaçlara ulaştırmaya çalışır.

Girişimcilik Hakkında Mitler

Girişimcilik ile ilgili Temel Nitelikler, Kişilik Özellikleri

Organizasyon yeteneği

Dışadönüklük

Risk almaya yatkınlık

Kararlılık

Vizyonerlik

Takım ruhuna yatkınlık

Liderlik

Esneklik

Girişimciler için motivasyon kaynakları:

Kendi işinin patronu olmak, başkalarından emir alarak çalışmama isteği,

Mevcut iş seçeneklerinin verdiği maddi-manevi kazanımlardan daha fazlasına ulaşma isteği,

Kendi geleceğini kendi karar ve çabaları ile şekillendirme isteği,

Kendi işini kurmak dışında hayatını kazanma seçeneklerinin sınırlı olması,

Emekli vb. gruplarda olduğu gibi iş kurarak daha çok manevi tatmin sağlama çabası,

Bağımsız yada esnek bir iş ortamına sahip olmak,

İş fırsatlarını değerlendirme isteği.

İş Fikri Belirleme

İş fikirleri 2 temel kaynaktan ortaya çıkar:

- Geçmiş deneyim, bilgi ve beceriler
- Piyasadaki fırsatlar

İş Fikri Belirleme

Yeni bir fikir yaratma yöntemleri

Eğitim – Deneyim – Beceriler

Gözlem

Beyin fırtınası

Fikirler Haritası

Sorun çözme – İhtiyaç giderme

Yatay düşünme

SWOT

Beyin Fırtınası Nasıl Yapılır?

4-8 kişi

Yazıcı

Amaç belirli

Zaman sınırı

Sınırlama ve eleştiri yok

Söylenenlerden yeni fikir üretilebilir

Fikirler birbirine bağlanabilir

Mümkün olduğunca çok fikir

Fikirler Haritası

Problem Çözme / İhtiyaç giderme

Problem - İhtiyaç

Problemin - İhtiyacın sebebi

Olası çözümler

En iyi 3-4 çözüm

En iyi çözüm

Dene

Uygula

İhtiyaç Giderme

Evde kuaför hizmetleri

Kedi-Köpek pansiyonu

Fast food

Küçük ambalajda seyahat setleri

Yaz tatilinde şehirdeki çocuklar...?

Yatay Düşünce

Bu işi bu şekilde yapmak zorunda mıyız?

Benzin istasyonları

Eczaneler

Scooter

Dikey jaluzi

İlan Tahtaları

FİKİR ARAŞTIRMA

Nasıl bir iş fikri?

Bu sorunun belirli bir cevabı olmayıp sadece başarı şansını artıracak öneriler verilebilir.

Yapmaktan hoşlandığınız bir iş

Bildiğiniz bir iş

Kazançlı bir iş

İŞ FIKRİNİN ÖMRÜ

Çalışma Programı Hazırlamak

Fizibilitenin yapılması ve iş planı hazırlanması aşamasından ilk müşterilerin bulunmasına kadar geçen süreçte yapılması gereken tüm aktivitelerin planlanması gerekir.

İş Kurma Süreci

Örnek Çalışma Programı

İş Fikrinin Ön Değerlendirmesi

Ön değerlendirmede işin başarı şansı ve gelir potansiyeli araştırılır.

Uzun süreli ve kapsamlı bir araştırmadır.

İşin kurulmasına engel bir faktör olup olmadığı ön değerlendirme sürecinde araştırılmalıdır.

İş Fikrinin Ön Değerlendirmesi

İşin kurulması ve kurulan işin başarılı bir şekilde yürütülmesi için gereken temel kriterler belirlenir.

Bu kriterlerin karşılanabilirliği değerlendirilir.

İş fikrinin gerektirdiği yaklaşık finansman miktarı da ön değerlendirmede belirlenir.

Finansmanın nasıl karşılanacağı ve bunun maliyetinin ne olacağı hususu da sorgulanır.

Fizibilite Çalışması

Kurulacak işletmenin başarısı; iş fikrinin, piyasanın ve girişimcinin özelliklerine bağlıdır.İş kurma sürecinde bu faktörlerin özellikleri detaylı ve karşılaştırmalı olarak analiz edilmelidir.

Fizibilite çalışması sonucunda girişimci, iş fikrinden kendisine uygun özelliklere sahip bir iş modeline ulaşacaktır.

Farklı girişimciler aynı iş fikrinden yola çıksalar bile farklı iş modellerine ulaşabilirler.

Her iş modeli ve iş planı, girişimcinin kişisel ve çevresel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

İş Planı

Fizibilite çalışması sonucunda işin modeli ve kapsamı belirlenmiştir.

Belirlenen modelin uygulama aşamasına geçilmesi için İŞ PLANI'na gereksinim vardır.

İş planının temel amacı girişimcinin iş kurma sürecinde hangi hedefler için neleri nasıl ve ne zaman yapacağını belirlemesidir.

İşletmelerin Başarı Oranları

Dünyada yeni kurulan işyerlerinin

ilk 5 yıl içinde

ayakta kalma oranı yaklaşık %40' dır.

İşletmelerin Başarı Oranları

Türkiye'de ilk 5 yıl sonunda işletmelerin ayakta kalma oranı yaklaşık % 30' dur.

İşyerlerinin ölçeği küçüldükçe kapanma oranları hem dünyada hem de Türkiye'de artmaktadır.

İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI

- **Tarım**
- **İnşaat**
- **Sanayi**
- **Ticaret**
- **Ulaştırma**
- **Finansal Kurumlar**
- **Diğer...**

Hizmet İşletmesi Türleri

Hizmet İşletmesi – Üretici İşletme Arasındaki Farklar

Hizmet İşletmesi – Üretici İşletme Arasındaki Farklar

Büyükölük Ölçüleri

KOBİ'LER

Büyük İşletmeler

1. Centilmenlik Anlaşmaları

İşletmeler arasında karşılıklı güven esasına dayanan, yasal açıdan bağlayıcı nitelikte olmayan belli amaçların gerçekleşmesine yönelik yazılı ya da sözlü anlaşmalardır.

İki ya da daha fazla işletme, aralarındaki rekabeti kaldırmak amacıyla ortak bir üretim, pazarlama, finansman politikası güdeceklerine ilişkin geçici ya da sürekli nitelikte centilmenlik anlaşması yapabilirler.

2. Konsorsiyumlar

Belirli bir amacı gerçekleştirmek ya da belirli bir iş için kurulan “birlik” ya da “ortaklık” anlamına gelir.

Genellikle köprü, baraj, elektrik santrali, otobanlar, demir-çelik tesisleri gibi büyük yatırım projelerinin yapımını gerçekleştirmek için aynı ya da farklı ülkelerden bu konularda uzmanlaşmış ve güçlü işletmeler, aralarında birleşerek işbirliğine giderler.

3. Karteller

Aynı üretim dalında faaliyet gösteren birden fazla işletmenin, aralarındaki rekabeti kaldırmak amacıyla yaptıkları anlaşma sonucu tekerci bir birlik oluşturmalarına “kartel” denir.

Yasalar önünde her biri bağımsız bir işletme olarak görünürler.

Karteli oluşturan işletmeler sermaye birleştirilmek yerine, sadece belirli bir amaç için sermaye güçlerini birlikte kullanırlar.

3. Karteller

Sahip oldukları ekonomik güce dayanarak satış fiyatlarını çok yüksek tutabilmeleri

Düşük kaliteli malları yüksek fiyatlarla piyasaya sürebilmeleri

4. Tröstler

İki ya da daha çok işletmenin gerek yasal ve gerekse ekonomik bağımsızlıklarını kaybederek anlaşmalar sonucu birleşmelerine “tröst” adı verilir.

Tröstler daha çok imalat sanayi, petrol ve madencilik sektörlerindeki işletmelerde görülür.

Açık ya da gizli anlaşmalarla oluşabilirler.

Rekabeti önleyici nitelikte olmaları nedeniyle, çoğu ülkelerde tröstlerin gizli anlaşmalarla ortaya çıktıkları görülür.

Tröstlerin Üstünlükleri

- 1) Tröstlerin kuvvetli bir sermaye yapısına sahip olması
- 2) Yönetimin tek elden yapılması
- 3) İşletmeler arası rekabetin ortadan kalkması
- 4) İşletmelerin büyük karlar sağlamaları

Tröstlerin Sakıncaları

- 1) Bütünleşme nedeniyle bürokrasinin ve üretim masraflarının artması
- 2) Tröstlerin başında bulunanların sahip olduğu büyük ekonomik gücün politik baskı aracı olarak kullanılması

5. Holdingler

Holding, bir şirketin başka şirketlerin hisse senetlerinin büyük bir bölümünü (%50'den fazlasını) satın alarak onların yönetim ve denetimini ele geçirmesiyle oluşan şirketler grubudur.

Holdingler, anonim şirket biçiminde oluşur. Holdingi oluşturan tüm şirket ya da işletmeler yasal açıdan varlıklarını ve görünüşlerini korurlar. Fakat ekonomik bağımsızlıklarını zayıflatmış ya da yitirmiş sayılırlar. Zira ana şirket, bağlı şirketlerin yönetimini ele geçirdiğinden bu şirketlerin her türlü politika ve stratejilerini saptar ve yönlendirir.

5. Holdingler

Holdinglerin yararı

Ülkede sermaye birikimin hızlanmasına ve sermaye piyasasının gelişmesine yardımcı olmalarıdır.

Holdinglerin sakıncası

Tekelci bir güç oluşturmalarıdır.

Tek Kişi İşletmesi

En eski

En basit

En çok rastlanan

İş hacmi en az olan hukuki yapı

Tek bir sahip, tüm kararları alır, uygular ve denetler.

Tüm kârlar girişimciye aittir.

Girişimci risklere tek başına katlanır.

Tek Kişi İşletmesinin Üstünlükleri

Kurulması kolaydır.

Kar bölüşülmez.

Karar mekanizması hızlı işler.

Örgütsel yapısı esnektir .

Sahibine manevi yönden saygınlık sağlar.

Vergi kişiseldir.

Faaliyetler gizlidir.

Az sermaye gerektirdiği için küçük işletmeler için en uygun hukuki yapıdır.

Tek Kişi İşletmesinin Sakıncaları

Tek kişi işletmelerinin büyüklükleri sınırlıdır.

Yönetici / Sahip tüm işletmecilik bilgilerine sahip olmayabilir.

Yaşamları sahibinin hayatıyla kısıtlıdır.

Modern yönetim ve işletme esaslarından yoksundurlar.

Borçlar karşısında girişimci sınırsız sorumludur.

ORTAKLIKLAR (Şirketler)

İki veya daha çok kişinin bir araya gelerek, emek, para veya mallarını, ortak bir amaca erişmek üzere bir sözleşme ile birleştirmeleri sonucu oluşan yapıya denir.

İki şekilde olabilir:

1. Adi Şirket
2. Ticari Şirket

ORTAKLIKLAR (Şirketler)

Bir işletmenin ortaklık olabilmesi için şu nitelikleri taşıması gerekir :

1. Ortaklığı kuran kişilerin sayısı birden fazla olmalıdır.
2. Ulaşılmak istenen ortak bir amaç bulunmalıdır.
3. Ortak amaca ulaşmak için ortaklar aralarında bir anlaşma (sözleşme) yapmalıdır.
4. Belirlenen amaca ulaşmak için para, mal, emek ve sermaye konulmalıdır.

Adi Ortaklık (Adi Şirket)

Ortaklığın tüzel kişiliği yoktur.

Ticaret ünvanına sahip değildir.

Ticaret şirketlerinin tabi olduğu kurallara tabi değildir.

Şirket sermayesinde ortakların müşterek hakları (kar-zarar) vardır.

Şirketin kim tarafından yönetileceği önceden belirlenmek koşuluyla her ortağın şirketi yönetme hakkı vardır.

Borçlar Kanununa tabidir.

Şirket sözleşmesi sözlü veya yazılı olabilir.

Adi Ortaklık (Adi Şirket)

Şirket kararları tüm ortakların oybirliği ile alınır.

Bununla birlikte, sözleşmeye “oy çokluğu” ile karar verileceği de eklenebilir.

Şirket kârları bütün ortaklar arasında belirtilen oranlarda ya da eşit oranlarda dağıtılır.

Ortakların sorumlulukları sınırsız olup, her ortak şirketin tüm borçlarından kişisel varlığıyla sorumludur.

Sermaye Ortaklığı (Ticari Şirket)

Ticaret Kanununa bağlıdır.

Şirket sözleşmesi yazılı olmak zorundadır.

Şirketin ayrı bir tüzel kişiliği vardır .

İki gruba ayrılır:

a) Kişi Ortaklığı (Şahıs Şirketi)

b) Sermaye Şirketi

Kişi Ortaklıkları

Kişi şirketleri, çoğu kez birbirini iyi tanıyan ve birbirlerine güvenen kişiler tarafından kurulur. Bu nedenle ortakların sayısı azdır ve ortaklık payı devri güçtür.

İki gruba ayrılır:

1) KOLLEKTİF ORTAKLIKLAR

2) KOMANDİT ORTAKLIKLAR

Kollektif Şirket

İki ya da daha çok birbirine güveni olan gerçek kişi tarafından kurulur.

Alacaklara ve borçlara karşı ortaklar sınırsız sorumludur.

İşletme, tüzel kişiliğe sahiptir.

Asgari bir sermaye koyma zorunluluğu yoktur.

Yazılı sözleşme vardır.

Ortaklar sınırsız sorumludur.

Kazançlar şirket sözleşmesinde belirtilen şekilde paylaştırılır.

Tüm ortaklar şirketi yönetebilir.

Komandit Şirket

İki veya daha çok gerçek veya tüzel kişi tarafından sözleşme ile kurulur.

Alacaklara ve borçlara karşı en az bir ortağın sorumluluğu sınırlandırılmamış(komandite), en az bir ortağın da sınırlandırılmış (komanditer) olması gereklidir.

Ortakların sorumlulukları getirdikleri sermaye ile sınırlıdır.

Şirket tüzel kişiliğe sahiptir ve “komandit” unvanı belirtilmelidir.

Sermaye Şirketi

Anonim Şirketler

En az 50.000 TL sermaye

En az 5 gerçek veya tüzel kişi

Ortakların borç sorumluluğu sermaye payları ile sınırlıdır.

Hisse senedi çıkarabilir.

Hisse sahiplerinden oluşan genel kurulun seçtiği en az 3 kişiden oluşan yönetim kurulu tarafından yönetilir.

Sermaye Şirketi

Limited Şirketler

- **En az 5.000-TL sermaye**
- **En az 2 en fazla 50 gerçek veya tüzel kişi**

Ortakların borç sorumluluğu sermaye payları ile sınırlıdır.

- **Hisse senedi çıkaramaz.**

Sermaye Şirketlerinin Üstünlükleri

Sınırlı Sorumluluk

Profesyonel Yönetim

Ortaklık Devri Kolaylığı

Büyüme Potansiyeli

Daha Ekonomik

Uzun Ömürlü

Tüzel Kişilik Sahibi

Çok Kişi Katılımı

Sermaye Şirketlerinin Sakıncaları

Kuruluş İşlemleri Karmaşık

Yönetimi Yeterince Kontrol Edememe

Kredi Bulma Zorluğu

Gizlilik Eksikliği

İki Kere Vergilendirme

Şahıs Şirketleri ve Sermaye Şirketleri

Kooperatifler

En az 7 ortak tarafından imzalanan ana sözleşme ile kurulur.

Gerçek kişilerin dışında tüzel kişiler de ortak olabilir.

Özel idareler, belediyeler, köyler gibi kamu tüzel kişileri ile cemiyetler ve dernekler, kamu iktisadi teşebbüsleri kooperatiflerin kuruluşlarına yardımcı olur, önderlik eder ve ortak olabilirler.

Kooperatif Organları; Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Denetçiler

Kooperatifler

Kooperatif yönetim kurulu en az üç üyeden kurulur. Bunların ve yedeklerinin kooperatif ortağı olmaları şarttır.

Kooperatif yönetim kurulu üyelerinde aşağıdaki şartlar aranır:

1- Türk vatandaşı olmak

2- Aynı türde başka bir kooperatifin yönetim kurulu üyesi olmamak.

3- Türk ceza kanununun zimmet, rüşvet, görevi suistimal, sahtekarlık, hırsızlık, dolandırıcılık, emniyeti suistimal ve devletin şahsiyetine karşı işlenen suçlara ilişkin hükümlerine veya bu kanuna göre mahkum olmamak.

Kooperatifler

Kooperatifler türlerine göre;

Ev sahibi olmak (yapı kooperatifleri)

Tüketim maddelerini toptancıdan temin etmek (tüketim koop.)

Ürünleri pazarlarda doğrudan doğruya satmak (pazarlama koop.)

Üretim faktörlerini almak (üretim koop.)

Dernek ve Vakıf İşletmeleri

- ☐ Bir vakıf, gayesini gerçekleştirmek için ticari işletme işletebilir veya sınai, ticari bir kuruluş Vakfın kuruluşuna tahsis edilebilir.
- ☐ Vakıflara ait iktisadi işletmelerin Kurumlar Vergisine tabi tutulabilmesi için bu tür işletmelerin vakfa “ait” ve “tabi” olması gerekir.

İşletmelerin İşlevleri

İşletmelerin Çevre İlişkileri ve Sorumlulukları

İşletmeler gerek kurulurken ve gerekse faaliyetlerine devam ederken bir çok işletme içi ve işletme dışı faktörün etkisi altındadırlar.

Bir işletme veya yöneticisi, bu çevresel faktörlerden gelebilecek fırsat ve tehditlere karşı sürekli olarak uyanık olmak zorundadır.

Fırsatlardan yararlanmak, tehditlere karşı ise önceden önlem almak, işletmeyi rakiplerine kıyasla daha başarılı kılar.

İşletmelerin Çevre İlişkileri

İç Çevre: Sermaye sahipleri, yöneticiler, personel, örgüt kültürü gibi unsurlardır.

Dış Çevre: Devlet ve yasalar, tüketiciler, toplum yapısı ve kültürü, rakipler, tedarikçi işletmeler, diğer işletmeler, fiziksel koşullar vb. unsurlardır.

İşletmenin İç Çevresi ve Sistemi

Sistem; aralarında karşılıklı ilişki olan parçaların birbirleriyle ilişkilerinin belirlenerek bunların bir bütün olarak ele alınmasını, analiz edilmesini ve düzenlenmesini ifade eder.

İşletme Sistemi Öğeleri

İşletme Çevresi

İşletmelerin Çevresi

1. İşletmenin Mikro Dış Çevresi (İş Çevresi)

- A. İşletmenin Yakın Mikro Dış çevresi (Yakın İş Çevresi)**
- B. İşletmenin Genel Mikro Dış Çevresi (Genel iş çevresi)**
- C. İşletmenin Makro Dış Çevresi (Genel Çevresi)**

2. Uluslar arası çevre

İşletmenin Makro Dış (Genel) Çevresi

- 1. Demografik Çevre Faktörleri**
- 2. Kültürel ve Sosyal Çevre Faktörleri**
- 3. Ekonomik Çevre Faktörleri**
- 4. Politik ve Hukuki Çevre Faktörleri**
- 5. Teknolojik Çevre Faktörleri**
- 6. Doğal Çevre Faktörleri**

Demografik Çevre Faktörleri

Bu faktörler, kuruluş öncesi ve sonrası faaliyet aşamalarında işletmeyle çok yakından ilgisi olan unsurlardır.

Ülke nüfusunun; yaş, cinsiyet, eğitim ve öğretim düzeyi, mesleki durum, nüfusun yerleşim şekilleri

Ulusal gelir hesapları, gelirin dağılımı, vb.

Bütün bu faktörler hem bir piyasa, hem de bir girdi unsuru olarak görülebilir. (Örneğin nitelikli işgören temini gibi)

Kültürel ve Sosyal Çevre Faktörleri

Sosyal çevre ; işletmeleri sarmalayan, doğrudan veya dolaylı olarak ilişki içinde olmayı gerektiren, kültür, alt kültür ve sosyal sınıflardan oluşan bir makro çevre faktörü kümesidir.

Kültür; genel olarak bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan ve benimsenen temel değerleri, tercih, tutum ve inançları, gelenek ve görenekleri ile davranışlarından oluşan yapıdır.

Kültürel ve Sosyal Çevre Faktörleri

Kişiler arası ilişkiler, aile yapısı, önemli günler (dini veya resmi), otoriteye karşı gelme veya saygılı olma, dürüstlük vb. gibi kültürel yansımanın sonuçlarıdır.

İşletmelerde grev, sendikal hareketler, yabancı sermayeye bakış, yabancı ürünlere yaklaşım, otoriteye itaat kültürle yakın ilişkilidir.

Kültürel ve Sosyal Çevre Faktörleri

Kültür, bir toplumun bütününe yönelik ise, genel kültürel çevre,

Bir toplum içindeki bazı değişik gruplar arasında paylaşılan ortak değer, yaşam şekli ve davranışlarını yansıtıyorsa alt kültürel çevre kavramından bahsedilebilir. (Düğünler, töreler, yemekler, gibi)

Firmalar bu alt kültür ögesine göre de ürünler geliştirmelidir.

Kültürel ve Sosyal Çevre Faktörleri

Kültürle yakından ilgili bir diğer kavram ise sosyal sınıftır.

Sosyal sınıf; sosyal çevre içinde bazı ortak değerler, ilgi, tutum ve davranışları paylaşılan ve bazı özelliklere sahip, nispeten daha az sayıda kişilerden oluşan topluluklardır.

Örneğin, meslek grupları, gelir grupları, öğrenciler, memurlar vb.gibi

Ekonomik Çevre Faktörleri

Toplumun ekonomik yapısı,

Uygulanan ekonomik sistemler,

Piyasa yapıları,

Toplumun ekonomik gelişmişlik seviyesi,

Ulusal gelir ve paylaşımı, vb...

Politik ve Hukuki Çevre Faktörleri

Politik çevre, genelde bir toplumun nasıl ve hangi politik düşünce veya düşüncelerin egemenliği doğrultusunda yönetildiğini gösterir.

Otokratik veya demokratik sistemler,

Hukuki çevre politik çevreden etkilenir.

Hukuki çevre ise, hukuk sistemini ifade eder.

İşletmelerin kurulması, şekli, tüketicilerin hakları gibi unsurlar bir teşebbüsün kurulmasını sınırlandırabilir veya teşvik edebilir.

Teknolojik Çevre Faktörleri

İşletmenin kurulması ve faaliyetini sürdürmesinde çok önemli bir faktördür.

Eğer başlangıçta teknoloji yoğun bir yatırım seçilirse, ürün maliyetleri düşük olur.

Emek yoğun bir yaklaşım belirlenirse, başlangıç maliyetleri düşür, birim maliyetler yüksek olur.

Doğal Çevre Faktörleri

İşletmenin kuruluş şeklini belirleyen önemli bir unsurdur.

Kaynak temini, işletmenin şekli, sektör özellikleri gibi unsurlar doğal çevre faktörlerinden son derece etkilenir.

İşletmenin Mikro Dış Çevresi

- 1. İşletmenin Yakın Mikro Dış Çevresi (Yakın İş Çevresi)**
- 2. İşletmenin Genel Mikro Dış Çevresi (Genel İş Çevresi)**

İşletmenin Yakın Mikro Dış Çevresi

- 1. İşletme Sahipleri (Girişimciler) ve Ortaklar**
- 2. Yöneticiler ve Çalışanlar**
- 3. Tüketiciler/Müşteriler (Tüketici hakları)**
- 4. İşletmeye Girdi Sağlayan Kuruluşlar**
- 5. İşletme çıktılarını Tüketicilere ulaştıran kişi ve kuruluşlar**
- 6. Rakipler**

İşletmenin Genel Mikro Dış Çevresi

- 1. Merkezi ve Yerel Yönetimler**
- 2. Mesleki Kuruluş ve Örgütler**
- 3. Demokratik Kitle Örgütleri ve Kamuoyu**

İşletmelerin Uluslararası Çevresi

İşletmelerin Toplumsal Açıdan Önemi

Demokratik sistemin işleyişinin, ekonomik yönlü bazı dengelerin kurulmasına katkıda bulunarak sağlıklı bir yapıya kavuşmasını sağlarlar.

Özellikle yaratıcılık ve girişimciliğe imkan sağlayarak ve destek olarak, toplumsal ve bireysel açıdan tatmin yaratıcı rol oynarlar.

İşletmelerin Toplumsal Açıdan Önemi

Bağımsız veya ortak iş yapma ve kazanma ihtiyacına destek olurlar.

İş imkanları sağlayarak , istihdama yardımcı olur ve istikrar kazandırırılar.

Toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin üretilmesi ve sunumu sonucu, toplumsal refah düzeyinin artmasını ve gelişmesini sağlarlar.

Bir işletmenin İşlevsel Yapısı

- 1. Genel İşlev: Yönetim**
- 2. Türsel İşlev**
 - 1. Temel İşlevler**
 - 1. Üretim İşlevi**
 - 2. Pazarlama İşlevi**
 - 2. Kolaylaştırıcı İşlevler**
 - 1. Finans İşlevi**
 - 2. İKY işlevi**
- 3. Diğer İşlevler**
 - 1. Halkla ilişkiler**
 - 2. Ar-ge**
 - 3. Muhasebe**
 - 4. Tedarik/Satın alma**
 - 5. Lojistik**
 - 6. Çevre koruma vb.**

İşletme Yönetimi

Belirli bir amaç ya da amaçlara ulaşmak için, işletmede çalışanların tüm uğraşlarını planlamak, örgütlemek, yönleltmek ve denetlemek, bu arada insan dışı tüm diğer kaynakların da en verimli bir şekilde amaca uygun kullanılmalarını sağlamak sürecidir.

İşletme Yönetiminin Görevleri

İşletme ana politika ve amaçlarını karşılaştırma

Örgüt kurma veya yeniden düzenleme

Kaynakları ele geçirme ve bunları, hazırlanan ayrıntılı plan ve programlar çerçevesinde faaliyete geçirme

Faaliyetlerin gidişini ve sonuçlarını sürekli denetleme

İşletmenin gelecek faaliyet yıllarında da başarılı veya daha başarılı olması için gerekli düzenlemeleri yapma ve önlemleri alma

İşletmelerin Gelir ve Giderleri:

İşletme Gelirleri

YÖNETİM

Toplum içinde yaşayan insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için ihtiyaçlarının karşılanması gerekir.

Türlü ihtiyaçların karşılanması için bir takım örgüt veya kurumların olması gerekir.

Bu örgütlerin kurulması ve kendilerinden beklenen fonksiyonları yerine getirmeleri öncelikle bir yönetim sorunudur.

Her örgüt amacına ulaşabilmek için bir yönetime ihtiyaç duyar.

YÖNETİM

Bir grup çabası aracılığı ile, tek başına ulaşamayacak hedeflere ulaşmak ihtiyacıdır.

Başkalarının aracılığıyla amaca ulaşma ve başkalarına iş yaptıрма sürecidir.

En az 2 kişinin ortak bir amaca ulaşmak üzere örgütlenmesidir.

Yönetim kavramından bahsedebilmek için;

En az 2 kişinin olması

Bu kişiler arasında işbirliği olması

İşbirliğinin ortak bir amaca yönelik olması gerekmektedir.

İŞLETME AÇISINDAN YÖNETİM

Ekonomik amaca yönelik olarak kurulan işletmelerin, parasal, mekanik ve işgücünden oluşan kaynaklarının en uygun biçimde sevk ve idare edilmesi eylemidir.

İşletme hedeflerine etkin ve verimli olarak ulaşılması amacıyla, yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin en iyi şekilde yerine getirilmesidir.

Yönetim işlevinin yerine getirilmesinde izlenen aşamalar, hep birbirinin benzeri olmaktadır. Bu nedenle yönetim “evrensel bir süreç”tir.

YÖNETİM FONKSİYONLARI

PLANLAMA: Geleceğe yönelik gelişmelerin tahmin edilmesi, işletme amaçlarının ve bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi

ÖRGÜTLEME: İşletme yapısının (örgütsel yapının) oluşturulması, işlerin ve çalışanların belirlenmesi,

amaçlara ulaşmayı sağlayacak ortamın oluşturulması

YÖNELTME: Örgütü oluşturan insanları amaçlara ulaşma yolunda isteklendirme, yönlendirme ve harekete geçirme

KOORDİNASYON: Çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bütün faaliyetlerin ve çalışanların uyumlaştırılması

DENETİM: Amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı veya ne ölçüde ulaşıldığının belirlenip düzeltici tedbirlerin alınması

YÖNETİCİ

Yönetici, örgütte yönetimle ilgili çaba ve faaliyetleri, yani yönetim işlevlerini üstelenen kişidir.

Yönetici, örgüt amaçlarına ulaşılabilmesi için başkalarına iş yaptıran kişidir.

Yönetici; belirli bir takım yetkilerle, belirli bir gruba, belirli amaçlara yönelten, grup içerisinde işbirliği ve koordinasyonu sağlayan kişidir.

Yönetici durumunda olanlara ya da başkalarına iş yaptıranlara “üst”, yönetilenlere ya da işi yapanlara da “ast” denir.

YÖNETİCİ-GİRİŞİMCİ AYIRIMI

Girişimci, riski üstüne alarak başkalarının gereksinimlerini karşılamak amacıyla üretim faktörlerini bir araya getiren kişidir. Oluşan kar ya da zarar girişimciye aittir.

Yönetici ise, karı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet üretmek için üretim faktörlerinin alımını yapan veya yaptıran, bunları belli gereksinimleri karşılamak amacıyla yöneten, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan kimsedir.

Yönetici, oluşan kar veya zararın sahibi değildir. Yönetici, emeği karşılığı ücret, prim ve/veya kardan pay alarak işletmeyi belirlenen amaçlara ulaştırmaya çalışır.

YÖNETİM KADEMELERİ

YÖNETİCİ BECERİLERİ

Yöneticiler, örgüt içinde etkinliklerini gösterebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için bazı becerilere sahip olmak ve bu becerileri sürekli olarak geliştirmek durumundadırlar.

Bu beceriler 4 grupta toplanır:

- İdarecilik becerisi
- İnsan ilişkileri becerisi
- Teknik beceri
- Karar verme becerisi

İDARECİLİK BECERİSİ

Kavramsal beceri olarak da adlandırılır.

İşletmeyi bir bütün olarak görebilme, her bölümün örgütün temel hedeflerine katkısını değerlendirebilme, değişik bölüm ya da departmanlar arasında karşılıklı ilişkileri düzenleyerek bunları bütünleştirebilme ve işletmenin çevreyle uyumunu sağlayabilme yeteneğidir.

Özellikle üst kademe yöneticiler için daha çok gereklidir.

İNSAN İLİŞKİLERİ BECERİSİ

Örgütte çalışanlar ve örgütle ilişkide bulunan diğer insanları anlayabilme, onlarla birlikte çalışabilme, astlar arasında grup çalışması felsefesini oluşturabilme ve insanlarla işbirliği kurabilme ve onlarla iyi geçinebilme becerisidir.

Her yönetim kademesi için gerekli olmakla birlikte özellikle alt kademe yöneticilerdeki önemi daha fazladır. Çünkü alt kademe yöneticiler çalışanlarla doğrudan ve günlük ilişkiler içindedirler.

TEKNİK BECERİ

Yöneticinin, işlerin yapılması için gerekli özel bilgilerle donatılması, süreçleri anlayabilme, gerekli yönetim, teknik ve metotları kullanabilme yeteneğidir.

Alt kademe yöneticilerinin bu beceriye sahip olmaları, çalışanlara yol göstermeleri, yardım ve destek sağlamaları çok önemlidir. Teknik beceriye sahip olmayan bir ustabaşı ya da gözetmen işçinin gözünde saygınlığını ve otoritesini kaybeder.

KARAR VERME BECERİSİ

Karar verme, çeşitli seçeneklerden birisini seçme eylemidir.

Örgütün her kademesindeki yöneticiler, gecikmeden zamanında isabetli karar verebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Ancak, üst kademelere çıkıldıkça karar verme becerisinin önemi artar.

Örgüt içinde asıl işlevleri karar verme ve özellikle örgütün yaşamını doğrudan etkileyen önemli kararları alma durumunda olan tepe yöneticilerinin bu beceriye sahip olmaları son derece önemlidir.

HER ŞEY NASIL BAŞLADI?

ENDÜSTRİ DEVRİMİ

ENDÜSTRİ DEVRİMİ

1400'lerin sonuna doğru İngiltere korsan ticaretiyle kalkınmıştır.

Tudor Hanedanlığı döneminde 1533'te İngiltere Protestan olmuştur.

Protestanlık kapitalizmin özünü oluşturur.

Rönesans tetiklemiştir.

Buhar gücünün sanayide kullanılabilmesi ile devrim başlamıştır.

ENDÜSTRİ DEVRİMİ İLE...

Makineleşme ve buhar gücüyle tarım, kömür ve demir sanayinde önemli gelişmeler

Kitle üretimi

Üretim miktarında ve ticarete artış; fiyatlarda düşüş

Taşıma araçlarının gelişmesi ile uluslararası ticarete artış

Fabrika düzeninin ve işçi sınıfının oluşması

Endüstrinin geliştiği bölgelere nüfus akışı

Emek – sermaye çatışmaları sonucu sendikaların kurulması

YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

BİR İŞİ YAPMANIN EN İYİ TEK BİR YOLU VARDIR!

Aşırı işbölümü

Kurallara ve hiyerarşiye aşırı bağlılık

Olumsuz Sonuçlar: İşten çıkarma, işten soğuma, devamsızlık, kalite düşüşü

BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI

Belli bir çaba ile mümkün olan en fazla çıktı için işe alımda, iş tanımlamada, çalışma ortamı tasarımı ve görev paylaşımında bilimsel yöntemler kullanılması esasına dayanır.

Verimlilik ve üretkenlik

Standardizasyon

Parça başına ücret

İşte uzmanlaşma

Kitle üretimi

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

YÖNETİM İLKELERİ

1) Komuta birliği

2) Komuta zinciri

3) Yetki – sorumluluk tanımları ve sınırları

4) Merkezileşme

5) Düzen

örgüt şeması

işbölümü

örgütlerde esneklik

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

YÖNETİM SÜREÇLERİ

- ❖ Planlama
- ❖ Örgütlenme
- ❖ Emir verme
- ❖ Koordinasyon
- ❖ Denetim

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

YÖNETİM İLKELERİ

Uzmanlaşma

Denetim alanı

İşlevsellik

Merkezileşme

Disiplin

Kumanda

Fayda

Kontrol

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- ❖ Yetki ve sorumluklar net ve denk olmalı.
- ❖ Denetim alanında yer alan birey sayısı 5 - 6'dan fazla olmamalı.
- ❖ Graicunas formülü:

$r = \text{İlişki sayısı}$

$n = \text{Üste rapor veren ast sayısı}$

BÜROKRASİ YAKLAŞIMI

Weber'e göre bürokrasi:

Hiyerarşik yapının egemen olduğu,

her iş ve iletişimin yazılı kayıt ve

belgelerinin tutulduğu, işbölümü,

uzmanlaşma ve kurallara dayalı

ideal örgüt yapısıdır.

Günlük dilde kullanılan "bürokrasi" kavramı:

Yavaşlığın, gereksiz kırtasiyeciliğin ve formalitelerin simgesi

"Bugün git, yarın gel."

BÜROKRASİ YAKLAŞIMI

BÜROKRASİ YAKLAŞIMI

Weber'in tanımladığı yetki türleri:

BÜROKRASİNİN OLUMLU YÖNLERİ

BÜROKRASİNİN OLUMSUZ YÖNLERİ

NEO KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

Klasik örgüt kuramının insanları makine olarak görmesine tepki olarak doğmuştur.

Temelinde, insan ilişkileri yaklaşımı yatmaktadır.

Neo Klasik Yaklaşımın ortaya çıkma sebepleri:

- ❖ 1929 Dünya ekonomi krizi
- ❖ İşletmelerde artan organizasyon sorunları
- ❖ Hawthorne araştırmalarının sonuçlarının açıklanması

NEO KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

İnsan unsurunun özellikleri

Çalışanların davranışları ve sebepleri

Grup dinamikleri

Motivasyon

Liderlik

Yönetime katılım

Tatmin

HAWTHORNE ÇALIŞMALARI (1924 – 1932)

AMAÇ: Daha fazla ışıklandırmanın üretkenliği arttırdığını ortaya koyarak GE ürünlerinin satışını sağlamak.

Hawthorne fabrikalarındaki ilk çalışmalarda ışık miktarı (watt), havalandırma, nem düzeyi, sosyal baskılar, fiziksel ve psikolojik faktörler ile üretkenliğin ilişkisi incelendi.

Hiçbir değişiklik olmadığında bile üretkenlik artıyordu!

Bu durum “nezaretçilik” faktörüne bağlandı.

HAWTHORNE ÇALIŞMALARI

Daha özgür olduklarında, başlarında patron olmadığında, kendi hızlarını kendileri belirlediklerinde ve grup ilişkisi içinde olduklarında çalışanların performansının arttığı görüldü.

Bu çalışmalardan sonra işin sosyolojik ve psikolojik yönüne ilgi artmıştır.

Grup oluşturma, grup bağlılığı, yardım ve anlayış, üstlerle iyi ilişkiler önemsenmeye başlamıştır.

HAWTHORNE ÇALIŞMALARI

Hawthorne Etkisi:

Gözlem altındaki deneklerin sadece gözlendiklerini bildikleri için davranışlarını değiştirdiklerini iddia eden bir teoridir.

MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMI

SİSTEM YAKLAŞIMI

SİSTEM → Birbirleriyle etkileşim halinde bulunan elemanların oluşturduğu bütündür.

ÖRGÜTLERDE SİSTEM YAKLAŞIMI → İnsan gücü, finansman, materyal, bilgi gibi çeşitli girdilerin bir dönüşüm sürecinden geçerek, ürün, hizmet, bilgi gibi çıktılar haline gelmesini sağlayan bütündür.

AÇIK SİSTEM → Sistemin kapalı olmayıp, çevre ile etkileşim halinde olduğunu ifade eder.

SİSTEM YAKLAŞIMI

Hammadde

Materyal

İnsan gücü

Finansman

Bilgi

SOSYO – TEKNİK SİSTEMLER

Sosyo – teknik çalışmalar (1951 – 1959)

Çoğunlukla kömür madenlerinde yapılmıştır.

Bu çalışmalar sonucunda işte sosyal ve teknik sistemlerin birlikte düşünülmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

Çok fazla işbölümünün işi monotonlaştırıp, çalışanı körelttiği ve mutsuz ettiği belirlenmiştir.

Otomasyon ve mekanizasyonun doğurduğu sorunlardan kaçınabilmek için küçük çalışma grupları oluşturulmalıdır.

DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

BİR İŞİ YAPMANIN EN İYİ TEK BİR YOLU YOKTUR!

YOLLAR ŞARTLARA BAĞLIDIR...

- Örgüt yapısı iç ve dış şartlar arasındaki ilişkiye göre şekil alır.
- Durumsal faktörlere göre uygun...
 - Liderlik tarzı
 - İş tasarımı
 - Kararlara katılım
 - Örgüt yapısı

değişir.

LİDERLİK

GÜÇ

- Bir bireyin diğer bir bireyi etkileme kapasitesidir.
- Her an kullanılması şart değildir. Çoğunlukla algılanması yeterlidir.
- Örgütün etkililiği üzerinde önemli bir yere sahiptir.
- GÜÇ KAYNAKLARI

YASAL GÜÇ

- Biçimsel güç
- Örgütün pozisyon sahibine sunduğu güç

ZORLAYICI GÜÇ

- Korkutucu güç

- Bir bireyin diğerini psikolojik veya fiziksel olarak cezalandırabilmesinden kaynaklanan güç

ÖDÜL GÜCÜ

- Ödüllerin verilmesi kontrolünü elinde bulundurmaktan kaynaklanan güç
- GÜÇ KAYNAKLARI

UZMANLIK GÜCÜ

- Belli bir konunun uzmanı olmak ya da o konuda bilgi sahibi olmaktan kaynaklanan güç
- Bilginin önemlilik derecesi ve bilgiye sahip kişi sayısının azlığı gücü artırır.
- Bazı çalışanları vazgeçilmez hale getirebilir.

BEĞENİYE DAYALI GÜÇ

- Bu güce sahip bireyler, diğerleri tarafından taklit ve takip edilir.
- GÜÇ KAYNAKLARI

POZİSYON GÜCÜ

- Yasal güç
- Ödül gücü
- Zorlayıcı güç (Kısmen)
- Uzmanlık gücü (Kısmen)
- Otoriteye benzer.
- Pozisyon bitince güç de biter.

BİREYSEL GÜÇ

- Beğeniye dayalı güç
- Ödül gücü (Kısmen)
- Zorlayıcı güç (Kısmen)
- Uzmanlık gücü (Kısmen)
- Çalışanların bağlılığını sağlar.
- Tek başına yetersizdir.
- GÜÇ KAYNAKLARI

- Sadece pozisyonundan kaynaklanan güce sahip kişiler

YÖNETİCİ

- Bireysel gücüyle grubundaki bireyleri etkileme becerisi olan kişi

LİDER

- YAPISAL GÜÇ KULLANIMI

- Yönergeler

- Nazik ve uygun bir dille verilmelidir.
- Açıkça bildirilmelidir.
- Anlaşıp anlaşılmadığı takip edilmelidir.
- Yasal ve etik olmalıdır.
- Mümkün olduğunca iş tanımı kapsamında olmalıdır.

- ZORLAYICI GÜÇ KULLANIMI

- Olabildiğince az kullanılmalıdır.
- Düşmanca uygulanmamalıdır.
- Çalışanlar cezalardan açıkça haberdar edilmelidir.
- İlk hatada hemen ceza yerine uyarı yapılmalıdır.
- Cezalar adil olmalıdır.
- Tehdit yapılmışsa, gerektiğinde ceza mutlaka uygulanmalıdır.
- Ceza herkesin önünde uygulanmamalıdır.

- ÖDÜL GÜCÜ KULLANIMI

- Çalışana ödülün kendisi için özel olarak hazırlandığı hissettirilmelidir.
- Otomatik olarak verilen ödül, zamanla hak gibi algılanır.
- Ödülün koşulları açıkça belirtilmelidir.
- Ödül çok kolay olmasa da ulaşılabilir nitelikte olmalıdır.
- Ödüle bağlı davranışlar etik ve yasal olmalıdır.
- Ödüller arzulanır ve örgüt tarafından verilebilir nitelikte olmalıdır.

- UZMANLIK GÜCÜ KULLANIMI

- Kişi emin olmadığı bir konuyu biliyor gibi davranmamalıdır.
- Göreve ilişkin amaçlar astlara açıklanmalıdır.
- Astlar amaçların gerekliliğine inandırılmalıdır.
- BEĞENİYE DAYALI G KULLANIMI
- Çalışanlara bir model oluşturmalıdır.
- Çalışanlara eşit ve adil davranılmalıdır.
- Çalışanların ilgisine kayıtsız kalınmamalı ve ihtiyaçlarına duyarlı olunmalıdır.
- Beklentiler açıkça ortaya konmalıdır.
- LİDERLİK

YÖNETİCİ

- İşletme amaçları
- Plana göre
- Kontrol
- Mantık/IQ
- Düzenlilik
- Yapılması gerekenler
- Sevk ve idare
- İtaat
- Denetim
- Kitabına uygun
- Rakamlar
- Anlatmak
- Ben
- Yazılı sistemi uygular
- Yetkisini kullanır

LİDER

- Vizyon

- Amaçlara uygun
- Güven
- Duygular/EQ
- Yaratıcılık
- Doğru olan
- Yol gösterme
- Sorgulama
- Yetkilendirme
- Kitaba rağmen
- Kalite
- Anlamak
- Biz
- Sistemi yazar
- Yetki-inisiyatif kullanır
- **LİDER YÖNETİCİ**

Gruplardan sorumlu bireylerden yalnız yönetici ya da lider olmaları değil...

LİDER YÖNETİCİ olmaları beklenmektedir.

Nasıl?

- Kendi değerlerinize olduğu kadar, şirketinizin değerlerine de sadık kalarak
- İyi kararları hızlı şekilde vererek
- Analitik düşünerek - “iç sesinizi” de ihmal etmeden -
- Güçlü, güvene dayalı ilişkiler kurarak
- Farkındalığınızı arttırarak ve empati yeteneğinizi geliştirerek
- Stres durumunda kendi kendinizi kontrol edebilmek
- Kendinizin ve başkalarının duygularını anlayıp, kontrol edebilmek
- **ETKİLİ LİDERLİK**

- EMPATİ
- Bir insanın kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak, olaylara onun bakış açısıyla bakması ve karşısındakinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması ve hissetmesidir.
- PEKİ YA TAKİPÇİLER....???
- Verimli veya etkili olan veya olmayan yalnızca liderler değildir. Aynı durum takipçiler için de geçerlidir.
- İyi takipçiler → İyi liderleri aktif şekilde takip eder; kötü liderlere de düşüncelerini çekinmeden söylerler.
- Hepimizin iyi takipçiliği de öğrenmesi gerekmektedir → Lideri yönlendirmek ve gerektiğinde direnebilmek.
- PEKİ YA TAKİPÇİLER....???
- **İzole Tipler** → Liderlerine karşı ilgisiz veya tepkisiz olanlar
- **Seyirci** → Kurumsal yaşamdan uzak, kendi aleminde olanlar
- **Katılımcılar** → Kurumla ilişkili, aktif katılımcı, kurumu desteklemek ve hedeflerine ulaştırmak için çalışanlar
- **Aktivist** → Kurumları ve liderleri için güçlü duygular besleyen; ortalama bir katılımcıdan daha sahiplenici olanlar
- **İsrarcılar** → Belirli bir fikir ve/veya kişinin “ölene kadar” yanında yer alanlar
- **LİDERLİK TEORİLERİ**
- **ÖZELLİKLER TEORİLERİ**
- Bu çalışmalarda liderlere ait ortak özellikler üzerinde durulmuştur.
- Bu özelliklerin duruma göre değişmeyeceği savunulmuştur.
- **ÖZELLİKLER TEORİLERİ**

Stogdil (1974) lider özelliklerini 6 grupta toplamıştır:

- **DAVRANIŞSAL TEORİLER**
- Bu teorilere göre, liderlerin etkililiği liderin özelliklerinden çok, gösterdiği davranışlarına bağlıdır.
- **MICHIGAN ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞMALARI**
(Rensis Likert, 1945)

İŞ MERKEZLİ

LİDER DAVRANIŞI

- **MICHIGAN ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞMALARI**

İŞ MERKEZLİ LİDER DAVRANIŞI

- Ağırlıklı olarak işe, işin yapılışına ve performansa önem verir.
- **OHIO STATE ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞMALARI**

Lider davranışları iki grupta toplanmıştır:

- Yapıyı harekete geçirme
- İlişkiler

Yapıyı harekete geçirme:

Liderin amaçlara ve dolayısıyla görevlere odaklanmasıdır.

İlişkiler:

Liderin grubundaki bireylerin ilgi alanlarına, duygu ve düşüncelerine duyarlı olmasıdır.

- **OHIO STATE ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞMALARI**
- **OHIO STATE ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞMALARI**
- Blake ve Mouton'un Yönetmel Ölçeği

Ohio State Üniversitesi çalışmalarından farklı olarak davranışlardan ziyade tutumlarla ilişkilidir.

Lider tutumları iki boyutta incelenmiştir:

- Üretime yönelik olma eğilimi
- İnsana yönelik olma eğilimi
- Blake ve Mouton'un Yönetmel Ölçeği

CİLİZ LİDER

- Güçten düşmüş lider
- Minimum çaba gösteren lider

ŞEHİR KLÜBÜ YÖNETİCİSİ

- Sadece dostça ilişkilerle ilgilenen lider
- **LİDERLİKTE ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR**

- **LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİ**

- Liderler her astlarına aynı şekilde davranmazlar.
- **İç Grup:** Liderin güvendiği ve özel bir ilişki içinde olduğu grup
- **Dış Grup:** İç grubun dışında kalanlar.

Liderin resmi ilişki içinde olduğu grup.

- **LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİ**

İç Grup

- Kendilerinden beklenenden fazlasını yapma eğilimindedirler.
- Liderler bu kişilere daha fazla sorumluluk ve fırsat verir ve onlara daha çok zaman ayırıp onları destekler.

Dış Grup

- Tanımlanmış rol davranışları ve sözleşme çerçevesinde sınırlı kalır.
- Çoğunlukla fazladan sorumluluk almak istemezler.
- Bu bireylere genellikle lider tarafından kendi aralarında eşit davranılır. Ancak ayrıcalıklı bir davranış ya da özen gösterilmez.

- **LİDERİN İKAMESİ TEORİSİ**

- Belli bireyler veya işlerin niteliği veya örgütsel değişkenler liderin yerine geçebilir.
- Güçlü bir örgüt kültürü lidere ihtiyacı azaltabilir.
- Yüksek nitelikli çalışanlarla kendini yönetebilen örgütler oluşabilmektedir.
- Bu durumda astlar ile üstler arasında bir baskınlık olmaz.
- Liderin yönetim öncelikleri:
 - Önce kendini
 - Üstlerini
 - Çevreyi
 - Astları

- **ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK**

- Mevcut durumu sürdürmek için önceden belirlenmiş amaçlara yönelik görevlere odaklıdır.
- Çalışanların yenilik ve değişim istekleri dikkate alınmaz.
- Daha çok çaba sarf edene para ve statü sağlanır.
- Çalışanları geliştirmek önemsenmez.
- Liderler ile çalışanlar arasında koşullu ödül ve beklentiler takası gerçekleşir.
- Çalışanlar sürekli gözlenir ve yapılan hatalar konusunda geribildirimler sağlanır.
- Lider yönetim konusunda aktif ise, çalışanların performansına bakarak onların hatalarını düzeltme yoluna gider.
- Liderlerin yönetimi pasif ise, lider çalışanların hataları ortaya çıkıncaya kadar bekler.

- **DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK**

Dönüşümcü lider;

- Yapılan işe anlam katmaya, çalışanlara ortak bir zemin hazırlamaya çalışır.
- Geleceğe yönelik vizyon oluşturur ve çalışanları ikna eder.
- Çalışanları beklenenden fazlasını yapmaya yöneltir.
- Çalışanların hem aklına hem de kalbine hitap eder.

- **KARİZMATİK LİDERLİK**

- **Karizma** : İzleyenlerin liderlerinde gördükleri doğuştan gelen efsanevi güç
- Böyle bir gücü sağlayan yeteneğe sahip kişiler, izleyenlerin üzerinde olağanüstü etkiler sağlar.
- Çalışanlar kendilerini liderleriyle özdeşleştirirler.
- İzleyenler lidere aşırı sadakat, bağlılık ve güven gösterirler.