

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

YÖNETİM

"Örgütsel amaçlara varabilmek için insanlar aracılığı ile etkili ve verimli olarak planlama, organize etme, yürütme ve kontrol işlevlerini kullanarak iş görmektir"

- Yapılacak bir iş (ekonomik anlamda)
- İş yapacak insanlar (başkaları vasıtası ile işi başarma)
- Gerekli örgütsel kaynaklar (maddi faktörler)
- Etkin ve verimli olmak
- Yönetim işlevleri (planlama, organize etme, yürütme ve kontrol)

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

YÖNETİM



- Süreç
- Organ
- Bilgi topluluğu

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

YÖNETİM

"Amaçların etkin ve verimli olarak gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda, işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerden oluşan *Yönetim Uygulamaları toplumsal yaşam kadar eskidir*"

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

YÖNETİM SANATI

Yönetim Bilimi 20.y.y.'in ürünüdür.
İlk bilimsel çalışmalar 1900-1905 yıllarına rastlar
İnsanoğlu kabileler halinde yaşamaya başladığı andan itibaren yönetmiş ve yönetilmiştir.

Yönetim, asırlar boyu sezgi ve tecrübeye dayalı
• el yardımıyla uygulanan,
• çıraklık - kalfa - ustalık
• sinama - yanılma yöntemiyle öğrenilen bir **SANAT** niteliğini taşımıştır.

Özellikle de XX.y.y.da yöneticilik;
Hekimlik, mühendislik, avukatlık, mimarlık gibi
BİLİME DAYALI Bir SANAT haline gelmiştir.

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

Yönetim: Zenaat, Sanat, İlim

"Yönetim" kavramı farklı anlamlar taşıyabilen çok boyutlu ve çok disiplinli bir kavramdır.

Yönetim,

- Bir **Zenaat** (Usta-Çırak yönetimiyle elde edilen bir **öğreti**'dir.)
- Bir **Sanat** (Bilginin sistemli, bilinçli bir biçimde, maharetle ve estetik olarak uygulanması ile ilgili bir **beceri**)
- Bir **İlimdir** (Sistematik bilimsel **bilgi topluluğu**'dur.)

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

YÖNETİM BİLİMİ

Yönetim ilgili sistematik bilgi topluluğu 20 y.y.'in ürünü olmakla beraber, çeşitli disiplinlerin katkılarıyla hızla gelişmiş, araştırma bulgularıyla derinleşmiş ve bilimsel niteliği giderek artmıştır.

Yönetim Bilimine; Tarih, Hukuk, İktisat, Mikro İktisat, İşletme İktisadı yanında, Psikoloji, Sosyoloji, Sosyal Antropoloji, Davranış Bilimleri etkileri vardır.

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

YÖNETİM BİLİMİ

Yönetim Bilimi İktisat Bilimi ile birlikte gelişmiştir.

"İnsanların mutluk ve refahı sınırsız olan ihtiyaçlarının tatmin derecesine bağlıdır."

"İhtiyaçlar sonsuz, oysa Kaynaklar sınırlıdır".

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

YÖNETİM BİLİMİ

Yönetim Bilimi İktisat Bilimi ile birlikte gelişmiştir.

- **Birey Ekonomisi**, Robinson Cruceo
- **Grup Ekonomisi**: Ev Ekonomisi, İşletme Ekonomisi, Şehir Ekonomisi, Ülke Ekonomisi, Dünya Ekonomisi.

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

YÖNETİM BİLİMİ

İşletme Ekonomisi - İşletme İktisadı
Halk Tasarrufiyatı

İşletmenin Amacı:

1. Ekonomik (Etkinlik, Karlılık, Verimlilik).
2. Toplumsal (Sosyal Sorumluluk, Hizmet)
3. Teknik, Politik veya Hukuki

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

YÖNETİM BİLİMİ

Bir kurum veya organizasyonun amaçlarının etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için, Planlama, Organizasyon, Yürütme ve Kontrol fonksiyonlarına ilişkin, **Kavram, İlke, Teori, Model ve Teknikler**'in sistematik ve bilinçli olarak, beceri ile uygulanmasıdır

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

Organizasyon

Belirli bir amaç için bir veya daha fazla insanın bir araya gelerek oluşturduğu ve sistemli bir şekilde beraberce çalıştığı grup

Etkinlik

Amaçlara (sonuçlara) varabilmek

Kârlılık

Belirli bir kazanç üstesi kazanmak

Verimlilik

En az kaynak kullanımı ile amaçlara (sonuçlara) varabilmek

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ



İŞLETME YÖNETİMİ

İşletme
"Üretim araçlarının uyumlu bir biçimde birleşmesinden oluşan bir birim"

İşletme = f (Doğal Kaynaklar, Emek, Sermaye)

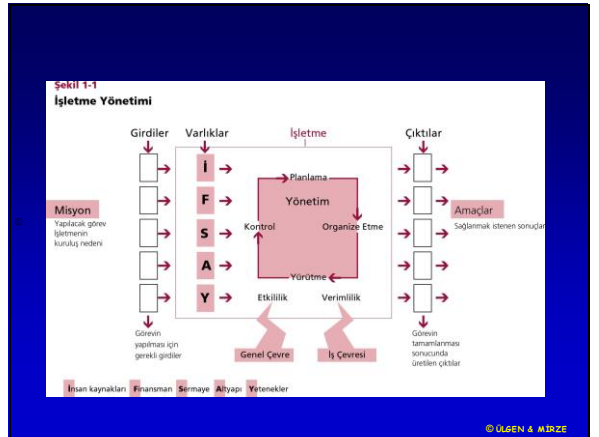
© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

İŞLETME YÖNETİMİ

İşletme:
"Belirli bir yönetim organına sahip bağımsız üretim unsurlarının bileşimi"

İşletme = f (Doğal Kaynaklar, Emek, Sermaye, Yönetim)

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ



YÖNETSEL FAALİYETLER (Yönetim Alt Yapısı)

Yönetim:

- Yönetim ve Organizasyon
- Stratejik Yönetim
- Örgütsel Davranış
- Örgütsel İletişim
- İnsan Kaynakları Yönetimi

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

YÖNETİM SÜRECİ

Yönetim

"İnsanların işbirliğini sağlama onları bir amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamı"dır.



© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

PROFESYONEL YÖNETİM

Yönetim işinin bir meslek haline gelmesi

- Uygulamalı araştırma ve deneylerle elde edilmiş ve test edilmiş bilgi topluluğu
- Uzmanlaşmış bir uygulama
- Sosyal sorumluluk
- Kendi kendini kontrol
- Toplum tarafından kabul ve saygı görme

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

YÖNETİMİN ÜÇ BOYUTU

• Teknik boyut

Yönetimin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade eder

• Beşeri boyut

İnsanlar aracılığı ile iş görebilme yeteneği ile ilgilidir

• Kavramsal boyut

Örgütün tamamını bir bütün olarak görebilme ile ilgilidir.

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

Yönetici

* Başkalrı vasıtası ile iş gören kişi

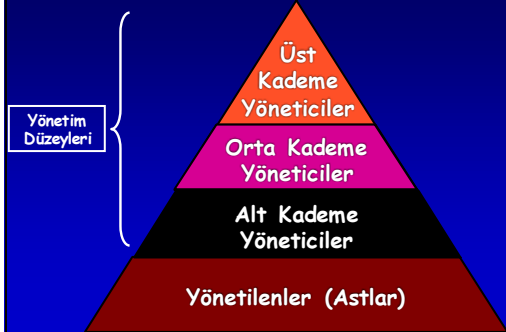
* Örgütsel amaçlara varabilmek için başkalrı vasıtası ile etkili ve verimli olarak yönetimin dört işlevini (planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme) kullanarak iş gören kişi

Profesyonel Yönetici

Yönetim işini bir meslek olarak yapan kişi

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

ÜÇ YÖNETİM DÜZEYİ



© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

YÖNETİM DÜZEYLERİ

Üst kademe yöneticiler: *Bütün* bölümlerin performansından sorumludur ve departmanlar arası da sorumluluk taşır. Örgütsel hedefleri belirler ve orta kademe yöneticileri denetler.

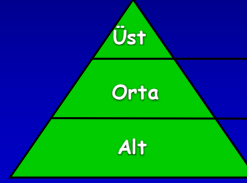
Orta kademe yöneticiler: Alt kademe yöneticileri denetler. Hedefleri gerçekleştirmek için bölüm kaynaklarının en iyi şekilde kullanılmasından sorumludur.

Alt kademe yöneticiler: Günlük işlerden sorumludur. Ürün veya hizmeti vermeye yönelik faaliyetleri yerine getiren kişileri denetler.

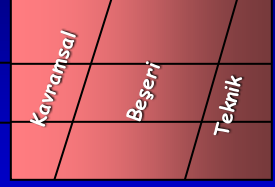
© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

YÖNETİCİLER VE GEREKLİ BECERİLERİ

Yönetim Düzeyleri



Yönetim Becerileri



© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

YÖNETİCİLERİN ROLLERİ

(Beklenen Davranış Biçimleri)

Bilgilendirici Rol

Bilgi Toplama
Bilgi Dağıtma (İşletme içi)
Bilgi Verme (İşletme Dışı)

Kişilerarası Rol

Temsil etme
Önderlik
Bağlantı Sağlama

Karar Verme Rolü

Girişimci
Sorun Çözücü
Kaynak Dağıtıcı
Müzakereci

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

Bilgilendirme Roller



Organizasyonun yönetimi için gerekli bilgileri elde etmeye ve aktarmaya yönelik görevlerle ilgilidir.

- **Bilgi Toplama rolü:** hem de dış çevreden gelen bilgileri analiz eder.
- **Bilgiyi Yayımlama rolü:** (Şirket içine) yönetici çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemek için bilgi aktarır.
- **Bilgi Verme / Sözcü rolü:** şirket içindeki ve dışındaki kişilerin tepkilerini olumluya çevirmek için bilgiyi kullanır.

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

Kişilerarası Roller

Yöneticilerin çalışanları koordine etmek, onlarla etkileşimde bulunmak ve organizasyona yön vermek için üstlendikleri roller.

- **Temsil rolü:** organizasyonu ve yapmak istediklerini simgeler.
- **Lider rolü:** yüksek performans göstermeleri için çalışanları eğitir, teşvik eder ve onlara danışmanlık ve mentorluk yapar.
- **Bağlantı rolü:** hedefleri gerçekleştirebilmek için şirket içindeki ve dışındaki kişiler arasında bağlantı kurar ve onları koordine eder.



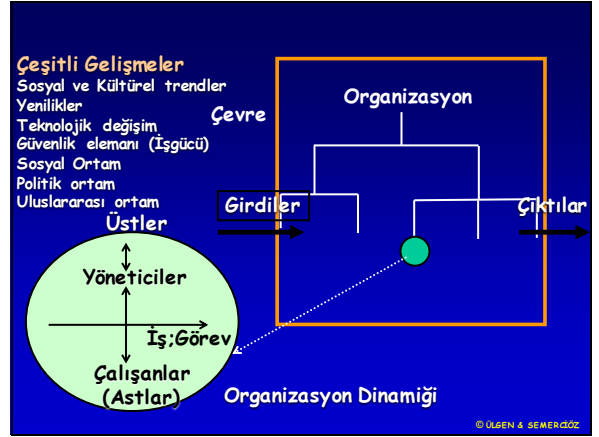
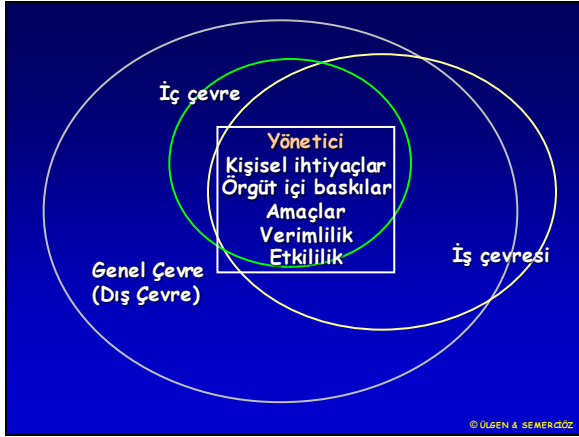
© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

Karar Verme Roller

Yöneticilerin stratejiyi planlama ve hedeflere ulaşmak için kaynakları kullanma yöntemleriyle ilgilidir:

- **Girişimci rolü:** girişimi ve yatırımı yapacak yeni proje ve programlara karar verir.
- **Sorun çözücü rolü:** beklenmedik bir olay veya kriz durumunun çözülmesi için sorumluluk alır.
- **Kaynak dağıtıcı rolü:** fonksiyonlar ve bölümler arası kaynak dağıtımını yapar, alt kademe yöneticilerin bütçelerini belirler.
- **Ulaştırıcı (Müzakereci) rolü:** yöneticiler, sendikalar, müşteriler veya ortaklar arasında çeşitli çözümler geliştirir.

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ



YÖNETİCİNİN BAŞARISI

Başında bulunduğu iş birimini amaçlarına ulaştırması ile ölçülür.

- Verilen görev "açık-uçlu" olabilir. Ölçülebilir bir başarı düzeyi olabilir/olmayabilir.
- Yöneticinin başarısı başkalarının (astların) performanslarına bağlıdır.
- Kurum içi çevre (örgütsel yapı, ilişkiler, ve dinamikler) ile Kurum dışı çevre'nin faktörleri başarı veya başarısızlıkta etkili olabilir.

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

YÖNETİCİNİN BAŞARISI

- Tüm işletme faaliyetlerinde yönetim becerileri(kavramsal beceri, beşeri beceri, teknik beceri) geliştirilebilir
- Yönetim işlevleri (planlama, organize etme, yürütme ve kontrol) tüm işletme faaliyetlerinde geçerlidir, ve bunlarla ilgili yöntemler öğrenilebilir.

Kısaca...

- Yönetim becerileri geliştirilebilir...
- ...ve işlevlerle ilgili yöntem ve teknikler öğrenilebilir...

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

ÇAĞDAŞ YÖNETİM DEĞİŞİMLERİ

Geleceğin yöneticisi büyük değişim ve zorluklarla başa çıkmak zorundadır.

Günümüzde başlıca şirketlerin şu özelliklere sahip olmaları gerekmektedir.

- Kalite bilinci,
- Hizmet bilinci,
- Çevre değişimlerine daha fazla tepki verebilme,
- Çabuk değişebilme,
- Rakiplerden farklı ürün üretebilme,
- Pazar nişleri (boşlukları) yaratabilme,
- Yüksek katma değerli ürün üretebilme,
- Daha az hiyerarşik kademesi olan organizasyon yapısına sahip olabilme,
- Yüksek eğitilmiş esnek insanları barındırabilme.

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

YENİ YÜZYILDA YÖNETİM ANLAYIŞI

- Daha profesyonel, güçlendirilmiş, bilgiye yönelik, değişik kültürlerden gelen çalışanların yönetilmesi
- Girişimciliği, yaratıcılığı cesaretlendiren örgüt kültürü
- Uyumcul, müşteri odaklı, global yaklaşım
- Duyguları yönetebilen, farklı kültürleri anlayabilen
- Bilgiye yönelik beşeri yapı
- Etik, topluma ve çevreye duyarlı,
- Paydaş grup çıkarlarına uyumlu.

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

YÖNETİM ALANINDA YENİ YAKLAŞIMLAR

- Global yönetim yaklaşımı,
- Toplam kalite yaklaşımı,
- Öğrenen örgüt yaklaşımı,
- Çalışanların güçlendirilmesi,
- Temel yetenekler, Dış kaynaklardan yararlanma
- Takım esaslı, Şebeke esaslı örgütler
- Süreç yenileme, Kıyaslama,
- Stratejik Ortaklıklar,
- Dönüşümcü liderlik, Değişime açık örgüt kültürü

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

GELENEKSEL YÖNETİCİ

- Güvenilir
- Tutarlı davranış sahibi
- Adil
- Önyargı sahibi olmayan
- Akılcı(Rasyonel)
- Konusunun uzmanı
- Sorumluluk alanına odaklı
- Payscalelerinin çıkarını düşünen
- Dikey emir-komuta ilişkilerinde çalışan

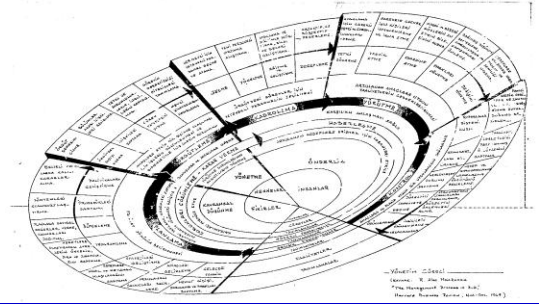
© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

ÇAĞDAŞ YÖNETİCİ

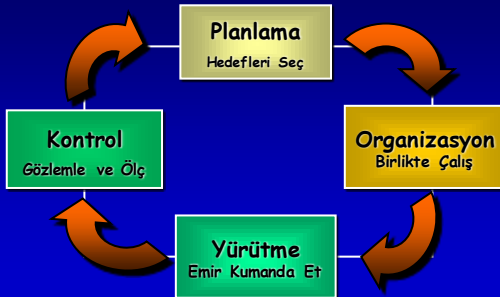
- Esnek ve uyumlu
- Değişime açık ve değişimi başlatabilen
- Dönüşümcü
- Takım esaslı, yatay ilişkiler içinde çalışan
- Güçlendirilmiş çalışanları benimseyen
- Değişik kültürlerden oluşan işgücü ile çalışabilen
- Global görüşlü
- Duyguları anlayabilen ve yönetebilen
- Bilgiye yönelik
- Paydaş grup çıkarılarını dikkate alan
- Etik, yönetim ve çevresel konulara duyarlı

© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

YÖNETİM İŞLEVLERİ



YÖNETİM İŞLEVLERİ

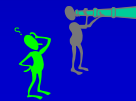


© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

YÖNETİM SÜRECİ

Planlama:

Bilgi toplama, analiz yapma, varsayım ve öngörülerin yapılması, seçeneklerin belirlenmesi, misyon, vizyon ve hedefler hakkında karar verme,

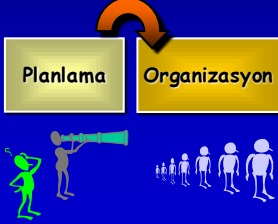


© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

YÖNETİM SÜRECİ

Organize etme:

İşlerin gruplandırılması, emir komuta düzeninin kurulması, bölümlenme yapılması, yetki ve sorumluluklar, yönetim alanlarının belirlenmesi, çalışanların seçimi ve atanması, değerlendirilmesi...

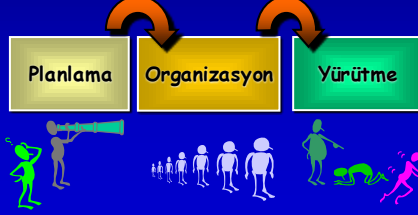


© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

YÖNETİM SÜRECİ

Yürütme:

Çalışanları yönlendirme, emir ve kumanda etme, astları anlama, etkili iletişim sağlama, motive etme, takım çalışması ile etkili liderlik uygulama...



© ÜLGEN & SEMERCİÖZ

YÖNETİM SÜRECİ

Kontrol:

İşlerin plana uygun olarak gerçekleştiğini izleme, geribildirim, eşzamanlı ve ileribildirimli kontrol teknikleri uygulama, sonuçları değerlendirme...



© ÜLGEN & SEMERCİÖZ



© ÜLGEN & SEMERCİÖZ