

İŞLETME YÖNETİMİ

Yönetim İşlevleri "Yürütme"

Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Yönetim İşlevleri



© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Yürütme Süreci

Çalışanları etkileyerek ve harekete geçirerek işletme amaçlarını sağlamaya yönelik çalışmaları kapsar;

Çalışan ve yöneticiler arasındaki ilişkilere odaklıdır.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Yürütme Süreci

- Çalışanların kişilik, tutum, algılama, öğrenme, ve duygularını anlama; yetenek ve davranışlarını tanıyabilme
- Uygun Liderlik biçimleri
- Çalışanları güdüleme (motive etme)
- Etkin iletişim
- Çatışma ve stres yönetimi

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İşletmelerde İnsan ile ilgili Konular Niçin Önemlidir?

- Çalışanları etkili ve verimli olarak işletmenin amaçları doğrultusunda yönetebilmek için
- Çalışanların yeteneklerini sürekli geliştirerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Yöneticilerin Yürütme Süreci ile İlgili Sahaları

Bireysel Davranışla İlgili

- Sosyal algılama
- Kişilik
- Duyular ve iş ile ilgili tutumlar
- İş tatmini
- Motivasyon
- Stres

Örgütsel Konular ile İlgili

- İşletme kültürü
- Yararlılık ve yenilikçilik
- Değişim
- İş yeri stresi
- Çatışma yönetimi
- Öğrenen örgüt yaratma

Grup Davranışı ile İlgili

- Liderlik ve grup
- Grup dinamikleri ve takım çalışması
- Etkin iletişim

Global Alan ile İlgili

- Uluslararası yönetim
- Kültürel farklılıklar
- Kültürlerüstü yaklaşım

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Motivasyon

İşletme amaçları doğrultusunda çalışanları güdülemek (motive etmek);
İşletme amaçları doğrultusunda çalışanların arzu, istek ve davranışlarının yönlendirilmesi.



© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Motivasyon Yaklaşımında Gelişmeler

Geleneksel Yaklaşım:
Verimlilik için maddi ödül (Taylor)

İnsan İlişkileri Yaklaşımı:
Sosyal ihtiyaçların karşılanması (Mayo)

İnsan kaynakları Yaklaşımı:
Maddi ve sosyal ödüllendirme

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İşletmelerde Motivasyon Faktörleriyle İlgili Görüşler

- **Kapsam teorileri** kişinin içinde bulunan ve kişiyi belli bir davranışa iten iç faktörleri inceler ve anlamaya çalışır (*Maslow, Herzberg, Alderfer*)
- **Süreç teorileri** kişiyi belirli bir davranışa iten ve bu davranışı tekrarlamasına neden olabilen, kişi dışındaki faktörleri inceler ve anlamaya çalışır. (*Vroom, Adams*)

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Maslow: İhtiyaçlar Hiyerarşisi



© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Maslow: İhtiyaçlar Hiyerarşisi



© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Maslow
İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Herzberg
Çift faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon)

Alderfer
ERG(VAG) Teorisi



Motivasyonda Kapsam Teorileri

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Vroom: Beklentiler Teorisi

Kişinin davranışı,

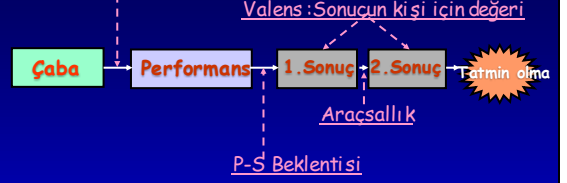
- Göstereceği çabaların olumlu sonuçlar vereceği ne olan inancına,
- Bu olumlu sonuçların istediği ödülü getireceği beklentisine,
- Ve bu ödülü arzulama derecesine bağlıdır.

Bu durumu ile teori 3 beklenti üzeri ne odaklanır:

- Çaba-Performans beklentisi
- Performans-Ödül (Sonuç) beklentisi
- Ödülü arzulama derecesi (Valens)

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Çaba-Performans Beklentisi



$$\text{Motivasyon} = (\text{Ç-P Beklentisi}) \times (\text{P-S Beklentisi}) \times \text{Valens}$$

(0-1) (0-1) (-1 / +1)

Vroom'un Motivasyon ile İlgili Beklentiler Teorisi

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Adams: Eşitlik Teorisi

- Çalışanlar sadece çabalarını karşılığında elde ettikleri sonuçlara (ödül) bakmazlar...
- ... Bu çaba ve sonuçları başkalarının çaba ve ödülleri ile karşılaştırırlar.
- Karşılaştırma sonucunda algıladıkları "adalet ve eşitlik" durumuna göre davranışlarını belirlerler.

$$\frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç(ödül)}}{\text{Kişinin sarf ettiği çaba}} = \frac{\text{Başkalarının elde ettiği sonuç(ödül)}}{\text{Başkalarının sarf ettiği çaba}}$$

Eşitlik yok ise...

- Sarf ettiği çabasını
- Elde ettiği sonucu
- Algıladığı şekli

değiştirerek eşitliği sağlama yoluna gider....
veya işi terkeder...

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İş tasarımı Yolu ile Motivasyon

- İş basitleştirilmesi
- İş rotasyonu
- İş genişletilmesi
- İş zenginleştirilmesi

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Finansal Ödeme-Motivasyon İlişkisi

Finansal ödemenin;

- Fizyolojik
- Güvenlik
- Aidiyet
- Saygınlık
- Kendini tamamlama ihtiyaçları konusunda araçsallık durumu

Söz konusu ihtiyaçların kişi için taşıdığı önem derecesi

= Finansal ödemenin Motivasyon etkisi

Araçsallık: Finansal ödemenin ihtiyaçların karşılanması konusundaki rol ve önemini algılama durumu

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Liderlik

Amaçları gerçekleştirmek üzere başkalarının faaliyetlerini etkilemek ve yönlendirmek

Liderlik;

- İnsanlar (lider-izleyici) arasındaki ilişkileri kapsar
- Amaçların gerçekleştirilmesi için kullanılır
- Güç ve etkileme unsurlarını kullanır

Yönetim gücü: hiyerarşik organizasyon yapısından kaynaklanır

Liderlik gücü: kişisel yeteneklerden ve özelliklerden kaynaklanır

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Güç

Başkalarının davranışını etkileyebilme potansiyeli

- A'nın B'nin davranışlarını etkileme ve yönlendirme ile ilgili niyetlerini açıklamaları sonucunda B, A'nın kendisi ile ilgili yaptırım kapasitesini algılayarak A'nın arzusuna uygun davranış gösterir.
- Güç potansiyel bir olgu olup mutlaka kullanılması gerekmez

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Güç'ün Kaynakları

Mevki

- Cezalandırıcı Güç
- Ödüllendirici Güç
- Yasal Güç

Kişisel

- Uzmanlık Gücü
- Karizmatik Güç

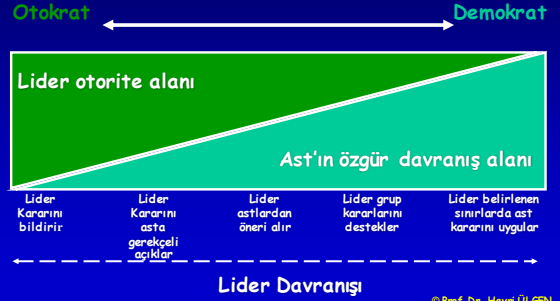
© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Liderlik Teorilerinin Evrimi



© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Lider Davranışı (Doğrusal Yaklaşım)



© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İki-boyutlu Liderlik Teorileri

Çok sayıda lider davranışından iki önemli lider davranışı belirlenmiştir

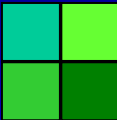
- * Kişiyi dikkate alan
- * İşe ağırlık veren

Ohio State Çalışmaları

Michigan Çalışmaları

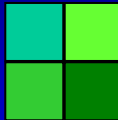
Yönetim Biçimi Matrisi

Kişiyi dikkate alma



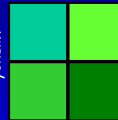
İşe yönelik

Çalışana yönelik



İşe odaklı

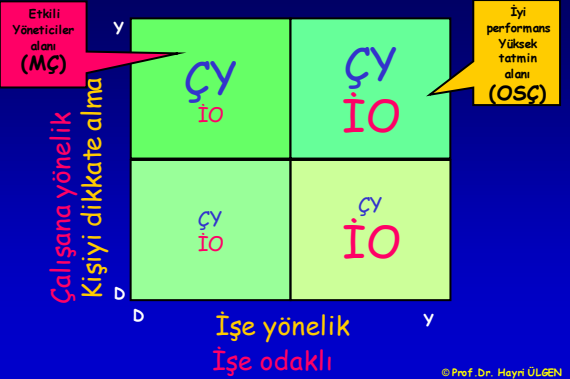
Kişiyi ilişkilerine yönelik



İşe/Üretime yönelik

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Michigan Çalışmaları/Ohio State Çalışmaları



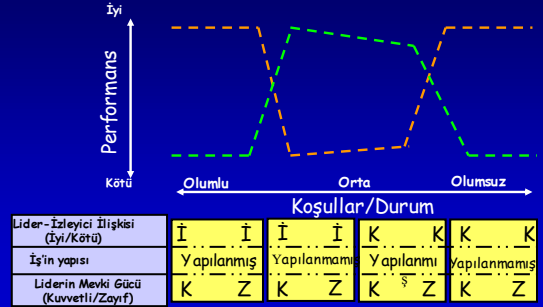
© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Yönetim Biçimi Matrisi



1. İşe/Üretime yönelik

Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı (Fred Fiedler)

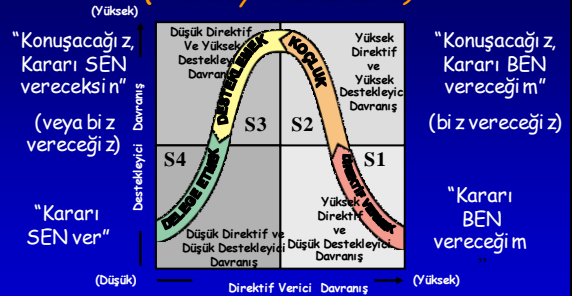


© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

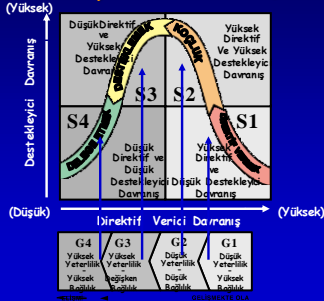
Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı (Hersey-Blanchard)



Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı (Hersey-Blanchard)



Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı (Hersey-Blanchard)



İşlemci Lider

- Ödüllendirici / Cezalandırıcı
- Görev tanımlayıcı
- Yapılandırıcı ve kuralcı
- Kişiyel / İşe yönelik

Dönüşümcü Lider

- Karizmatik
- Değer yargılarını değiştiren
- İlham veren
- Entelektüel bir kim
- Bireysel ilgi

Karizmatik Lider

- Karizma sahibi / Çekiçi
- Güven sahibi
- Vizyon sahibi ve bunu açık olarak anlatabilen
- Olağandışı davranış sahibi
- Dönüşüm ve değişim ajanı
- Çevresel duyarlılık sahibi

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN