

Yönetim İşlevleri

7



- *Yönetim bir süreç midir, yoksa plânsız bir uygulama mı?*
- *Yönetici, yönetme işini görürken hangi işlevleri yerine getirir?*
- *Plânlamadan ve bir düzen oluşturmadan yönetmek mümkün müdür?*
- *Örgütlenme işletmeler için ne kadar önemlidir?*
- *Lider ve yönetici aynı içerikli kavramlar mıdır?*



KİMYADAN TEKSTİLE

Kauçuk A.Ş., kimyasal ürünlerin yanı sıra hazır giyim üretimine geçmeyi plânlıyor. Yıllardır, ülkenin en büyük plastik, sentetik ve kimyasal, üreticisi olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Şirket yetkilileri, hazır giyim ürünlerinin bir yıldan kısa bir sürede, özellikle departmanlı mağazalardan satışa sunulmasını plânlamaktadır.

Kimyasal ürünler pazarının bu dev kuruluşu nasıl olup da giyim sektörüne girmeye çalışmaktadır? Çevresindeki işletmeler bu sorunun yanıtını bulmaya çalışırken, Kauçuk A.Ş. üst yönetimi, bu girişimlerinin başarılı olmanın ötesinde geleneksel ürünlerinin satışını da arttıracaklarını görüşündedir. Şirket, yıllardır tekstil piyasalarına naylon ya da polyester iplik vermektedir ve yetkililer bu piyasayı iyi tanımaktadır. Bu konuda yeterli deneyime sahip bir şirket olarak hazır giyim pazarında kalite boyutu ile tutunmayı amaçlamaktadırlar.

Hazır giyim ve moda sektöründe nitelikli ya da uzman eleman çalıştırmak rekabette başarı için önemlidir. Hazır Giyim Departmanının yöneticisi olarak atanan Bayan Yargıcı, sektörde isim yapmış tasarımcılarla çalışmak üzere harekete geçer. Moda işgücü yoğun bir faaliyet alanıdır ve çalışan personelin yaratıcı yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Bayan Yargıcı, şirket üst yönetimi ile yaptığı bir görüşmede şöyle konuşur: "İplik satışı yaptığımız için, bu sektörü kısmen tanıyor olabilirsiniz. Ancak hazır giyim ve moda sektörü bir çok özelliği ile kimyasal ürünler sektöründen farklıdır".

Amaçlarımız

Bu Üniteyi tamamladığımızda;

- 👁️ yönetim işlevlerini sıralamak,*
 - 👁️ plânlamanın yönetim sürecindeki önceliğini ifade etmek,*
 - 👁️ örgütlenme sürecini açıklamak,*
 - 👁️ yöneltme ve liderliğin önemini ifade etmek,*
 - 👁️ denetim sürecini açıklamak*
- için gerekli bilgi ve becerilere sahip olacağız.*



DİKKAT

Bu Üniteye işlenen konuları daha iyi anlayabilmeniz için önceki Üniteye yer alan Yönetimle ilgili genel kavramları yeterli düzeyde öğrenmiş olmanız gerekir.



Yönetim işlevlerini sıralamak.

Kuruluş statüleri, sermaye birikimi ve niceliği, teknik özelliği ve çalışma alanları birbirinden çok farklı olan işletmelerin birleştiği noktalar vardır. Nitelikleri ne olursa olsun, her işletme;

- üretimi attırmak,
- ürettiği ürünlerin kalitesini yükseltmek,
- üretim maliyetlerini düşürmek çabasıdır.

Önceki üniteye yönetim kavramını ve özelliklerini öğrendiniz. Bu Üniteye yönetim süreci içinde gerçekleştirilmesi gereken işlevleri açıklayacağız.

Yönetim işlevleri Çizelge 7.1'de de gördüğümüz gibi, çeşitli bilim adamlarınca farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır.

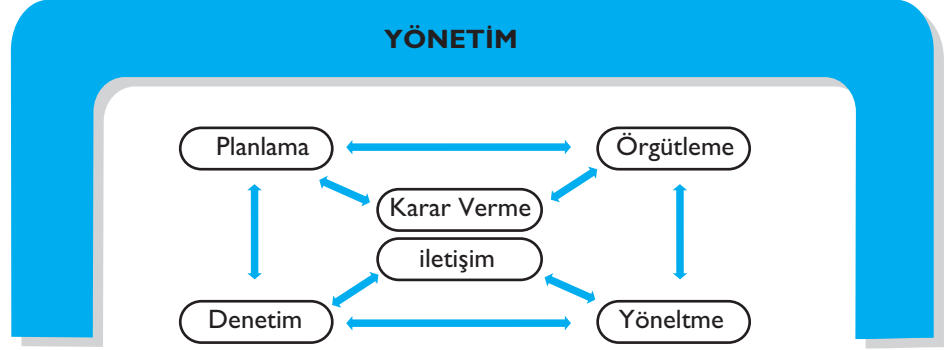
| | PLANLAMA | ÖRGÜTLEME | KADROLAMA | YÖNELTME | DENETİM | YENİLİK | TEMSİL ETME | YÖNELTME | DEĞERLEME | İDARE ETME | HAREKETE GEÇİRME | GÜDÜLEME | ÖNDERLİK | KARAR VERME |
|-----------------------------|----------|-----------|-----------|----------|---------|---------|-------------|----------|-----------|------------|------------------|----------|----------|-------------|
| Dale | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Grenwood | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Gross | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Jhonsos, Kast ve rosenzweig | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Koontz ve O'Donnelli | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Longenecker | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Massie | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Newman, Summer ve Warren | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Voich ve Wren | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

Çizelge 7.1 Yönetim İşlevleri

Bu Ünite de yönetim işlevlerini aşağıdaki kapsamda ele alacağız.

Şekil 7.1, yönetim işlevlerinin bütünleşik bir yapıda ve birbiri ile karşılıklı etkileşim durumunda olduğunu ifade etmektedir.

Şekil 7.1 Yönetim İşlevleri Arasındaki İlişki



PLÂNLAMA



Plânlamanın yönetim sürecindeki önceliğini ifade etmek.

Plânlama: Amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için uygun yöntemlerin belirlendiği bir süreçtir.

Plânlama; amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için uygun yöntemlerin belirlendiği bir süreçtir.

Plânlama, işletmenin erişmek veya ulaşmak istediği arzu edilen durumu gerçekleştirmeye yöneliktir. Erişilmek istenen durum, yönetim dilinde amaç veya hedef olarak ifade edilmektedir.

Plânlama Süreci

Plânlama, basit bir teknik veya faaliyet değil, işletmenin başarısındaki temel ve öncelikli bir süreçtir. Diğer yönetim işlevlerinde başarılı olabilmek ancak plânlama işlevinin başarılı olmasına bağlıdır. Plânlama çalışmaları belirli bir sistem içinde gerçekleştirilmelidir. Aşağıda plânlama sürecini kısaca açıklayacağız (Şekil 7.2).



Şekil 7.2 Plânlama Süreci

Örgütsel Amaçların Belirlenmesi

Örgütsel amaçlar işletmenin genelini ve her bölümü kapsayacak şekilde oluşturulmalıdır. Her bölüm, kendi amaçlarına göre plânlama önceliklerini çıkarmalıdır. İşletmelerde amaçların belirlenmesinden önce, mevcut şartların değerlendirilmesi gerekir. Yönetici mevcut durumu iyi bir biçimde analiz etmeli, işletme içi ve dışı etkenleri değerlendirmelidir. İşletmenin amaçları her bölümde yapılan plânlara yol gösterecek nitelikte olmalıdır. İşletmenin temel amaçlarını iyi bir biçimde anlayan ve yorumlayan bir bölüm yöneticisi, plânlamada daha başarılı olacaktır.

Koşulların İrdelenmesi

Plânlama sürecinde ikinci aşamayı, belirlenen amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran ya da sınırlayan koşulların değerlendirilmesi oluşturur. Sözü edilen bu faktör veya koşullar işletme içinden kaynaklanabileceği gibi işletme dışında da yer alabilirler. İşletme içi koşullar, az ya da çok yönetim tarafından denetim altında tutabilen içsel değişkenler niteliğindedir. Örgütlenme biçimi, üretim tekniği, yönetim tarzı, ve personel politikası gibi faktörler içsel faktörlerden birkaçını oluşturur. Buna karşılık, işletme dışı koşullar ya da faktörler çoğu kez işletme yönetiminin denetimi ve etkisi dışında kalmakta ve önceden belirlenememektedir. Banka faizi, işgücü ücretleri, hammadde fiyatları, vergi oranları ve diğer çevre koşulları dışsal koşullara örnek oluştururlar.

Alternatiflerin Geliştirilmesi

Plânlama sürecinin bir sonraki aşamasında, örgütsel amaçlara ulaşmak üzere alternatifler belirlenir. Bu aşamada, mevcut tüm alternatiflere ulaşmaya çalışmak zaman, parasal kaynak ve bilgi düzeyi yönünden mümkün olmayabilir. Bu nedenle, önceki aşamada belirlenen koşullar dikkate alınarak, işletme için gerçekleştirilebilir alternatifler üzerinde durulmalıdır.

Amaçlara Ulaşmak Üzere En İyi Alternatifin Seçilmesi

Yönetim, üçüncü aşamada belirlediği ve kendisini amaca ulaştıracağına inandığı alternatifleri, ayrı ayrı değerlendirdikten sonra çeşitli yönlerden birbirleriyle karşılaştırmaya tabi tutar. Alternatiflerin karşılaştırılmasındaki temel güçlük, değerlerin her zaman sayısal verilerle ifade edilememesinden kaynaklanmaktadır. Alternatiflerin sayısal veriler itibarıyla karşılaştırılmaya elverişli olmaları durumunda, bu karşılaştırmalar için; büyük çapta zaman, parasal kaynak ve personele ihtiyaç duyulması ayrı bir güçlük yaratır. Alternatifler arasından yapılacak seçimde temel ölçüt, işletmenin içinde bulunduğu koşullara uygunluktur. Alternatifler arasından mevcut koşullara en uygun olanı seçilir ve uygulama plâni olarak benimsenir.

Plânlara Eyleme Geçirilmesi

Alternatifler arasında bir veya birkaçı uygulama plâni olarak seçildikten sonra, yardımcı ve alt plânlarla birlikte eyleme geçirilir.

Gerek ana uygulama plânının ve gerekse yardımcı alt plânlara beklenen sonucu verebilmesi için, birbirleriyle uyumlu olmaları gerekir. Plânlara değişen çevre koşullarına uyum sağlayacak esneklikte olmaları ve kesintisiz uygulanmaları gerekir.

Plân Türleri

Plânlar yazılı veya sözlü; kısa, orta veya uzun süreli olabilir. Plânları; sürekli, bir kerelik, stratejik ve eylemsel plânlar gibi farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür.

Stratejik Plânlar: Örgütün zaman içindeki büyüme ve gelişimini etkileyen sorunlarla ilgili olan plânlardır.

Stratejik Plânlar

Genel amaçlara erişmek için örgütsel faaliyet alanlarının ve pazarların belirlenmesi, örgütsel kaynakların bu faaliyet alanlarına yönlendirilmesi çabaları ile ilgilidir. Stratejik plânlar işletmenin üst kademe yöneticileri tarafından ve uzun faaliyet dönemleri için hazırlanır. Diğer plânlar ise, stratejik plânların ayrıntılarını ve stratejik plânları gerçekleştirmeye katkıda bulunmak amacıyla hazırlanırlar.

Stratejik plânlama sürecinde öncelikle işletmenin genel amaçları belirlenir. Daha sonra bu amaçları gerçekleştirmek üzere işletmenin yakın, genel ve uluslararası çevre koşulları analiz edilerek; bu çevreler içinde faaliyette bulunmak, faaliyetleri geliştirmek ve genişletmek için imkanların, fırsatların, tehlikelerin ve sıkıntıların neler olduğu belirlenmeye çalışılır. Bu çevre içinde faaliyette bulunacak olan işletmenin, genel olarak ve işletme fonksiyonları bakımından güçlü ve zayıf yönleri belirlenir diğer bir deyişle, içe bakış veya kendini yoklama ve değerlendirme yapılır. Bu değerlendirme sonrasında, işletmeye uygun stratejiler belirlenir.

Strateji seçim faaliyeti de tamamlandıktan sonra, sıra eldeki beşeri kaynakların faaliyet alanlarına, pazarlara dağılımına ve personelin görevlendirilmesine gelecektir. Organizasyon yeniden gözden geçirilirken, izlenecek stratejinin türüne göre, personelin gereken bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olmasına özen gösterilmelidir.

Taktik plânlar: Hazırlanan stratejik plânların uygulamaya konması için gerekli olan plânlardır.

Taktik Plânlar

Stratejik plânlar yapıldıktan sonra, bunların uygulamaya konması için taktik plânlara ihtiyaç vardır. Taktik plânlar, işletmenin stratejisinin kısımlara ayrılarak uygulanmasını gerekli kılar. Taktik plânlar, tüm bölüm yöneticilerinin ve plânlamadan sorumlu yönetici var ise onunda hazır bulunacağı, plânlama komitesi toplantısında birbirleriyle uyumlaştırılmalıdır.

Eylemsel plânlar: Stratejik plânlarda saptanan amaçlara nasıl ulaşılacağını belirler.

Eylemsel Plânlar

Taktik plânların yerine getirilmesini kolaylaştırmak ve onlara destek olmak amacıyla, organizasyonun alt kademe yöneticileri tarafından hazırlanan plânlardır. Bu plânlar, kesin ve somut rakamlarla ifade edilebilen, belirsizlik riskini en az taşıyan eylem programlarından oluşur.

Eylemsel plânlar, tek kullanımlı plânlar ve sürekli plânlar olmak üzere ikiye ayrılır.

- **Tek Kullanımlı Plânlar**, bir defalık kullanılmak amacıyla oluşturulur. Uygulama koşulları zaman içinde değiştiği için, tekrar kullanılamazlar. Bir defada kullanılan plânlara örnek olarak programlar, projeler ve bütçeler gösterilebilir.

Program: herhangi bir hedefe ulaşmak için gerekli temel adımları, bu adımların herbirinden sorumlu olarak birey veya örgütü ve nihayet söz konusu adımların tamamlanmasında izlenecek sıra ve zamanlamayı gösterir. Hedefe ulaşmak için gerekli faaliyetlerin yerine getirilmesinde program bir bütçe ile hazırlanıp uygulama yoluna gidilebilir.

Proje: program kadar fazla faaliyetler dizisini içermeyen ve bir kez kullanılan plân niteliğindedir. Bir proje, bağımsız bir plân olarak formüle edilip uygulanabileceği gibi, bir programın ayrı ve açık-şeffik bir parçası şeklinde de düzenlenip yerine getirilebilir.

Tek kullanımlı plânlar: Bir defalık kullanılmak üzere oluşturulur.

Bütçeler: fonksiyonel plân ve eylem programlarının maliyeti veya bedelini gösterir. Bu bedel yapılacak işin miktarı ve kalitesine göre değişir. Yöneticilerin, zaman içinde programlanan faaliyetlerin miktar ve kalitesini göz önünde bulundurularak; bunları gerçekleştirecek maddi-parasal kaynakların tahsis edilmesi ile ilgili çalışmalarına bütçeleme adını veriyoruz.

• **Sürekli plânlar,** işletme faaliyetlerinde süreklilik ve düzen sağlanması amacıyla oluşturulur. Politikalar, genyöntem ve kurallar sürekli plân örnekleridir.

Politikalar: karar verme sürecine yol gösteren genel açıklamaları kapsar ve kararların tabi olacağı sınırları belirleyerek onları amaçlara yönlendirir.

Bir işletmedeki tüm davranış ve faaliyetler, o işletmenin amaçlarına yönelik olmalıdır. Ancak böyle bir tutum ve uygulama ile işletmede bütünlük, uyum ve tutarlılık sağlanabilir. Aksi halde, işletmenin bazı kesimlerindeki davranış ve tutumlar, diğer kesimlerindeki tutum ve davranışlarla çelişebilir.

Genyöntemler ise, bir politikayı uygulamak için, ayrıntılı olarak yapılması gereken işleri belirten bir plân türüdür. Genyöntemler, ayrıntılara ağırlık vererek, politikaların nasıl ve ne yoldan uygulanacaklarını gösterir. Genyöntemler bir bakıma, politikaların yürütme biçimini belirtir. Buna göre, politika daha genel bir plân türü iken, genyöntem daha özel bir nitelik gösteren ve politikanın gerçekleşmesine hizmet eden bir plân türüdür.

Kurallar, politikalar gibi işletmelerde çalışanların davranışlarını etkileyen ifadelerdir. Ancak politikaların daha geniş kapsamlı ve genel ifadeler oluşturmasına karşılık, kurallar daha dar kapsamlı ve daha kesin ifadelerdir. Genyöntemler ardarda gelen ve evre evre birbirini tamamlayan faaliyetler serisini açıklarken, kurallar özel bir faaliyetin yapılmasında uyulması gereken noktaları açıklamaktadır.

Sürekli plânlar: İşletme faaliyetlerinde süreklilik ve düzen sağlanması amacıyla oluşturulur.

Plânlama işlevinin, işletmelerin yatırımlarında ve başarılı sonuçlar alınmasında katkıları nelerdir?

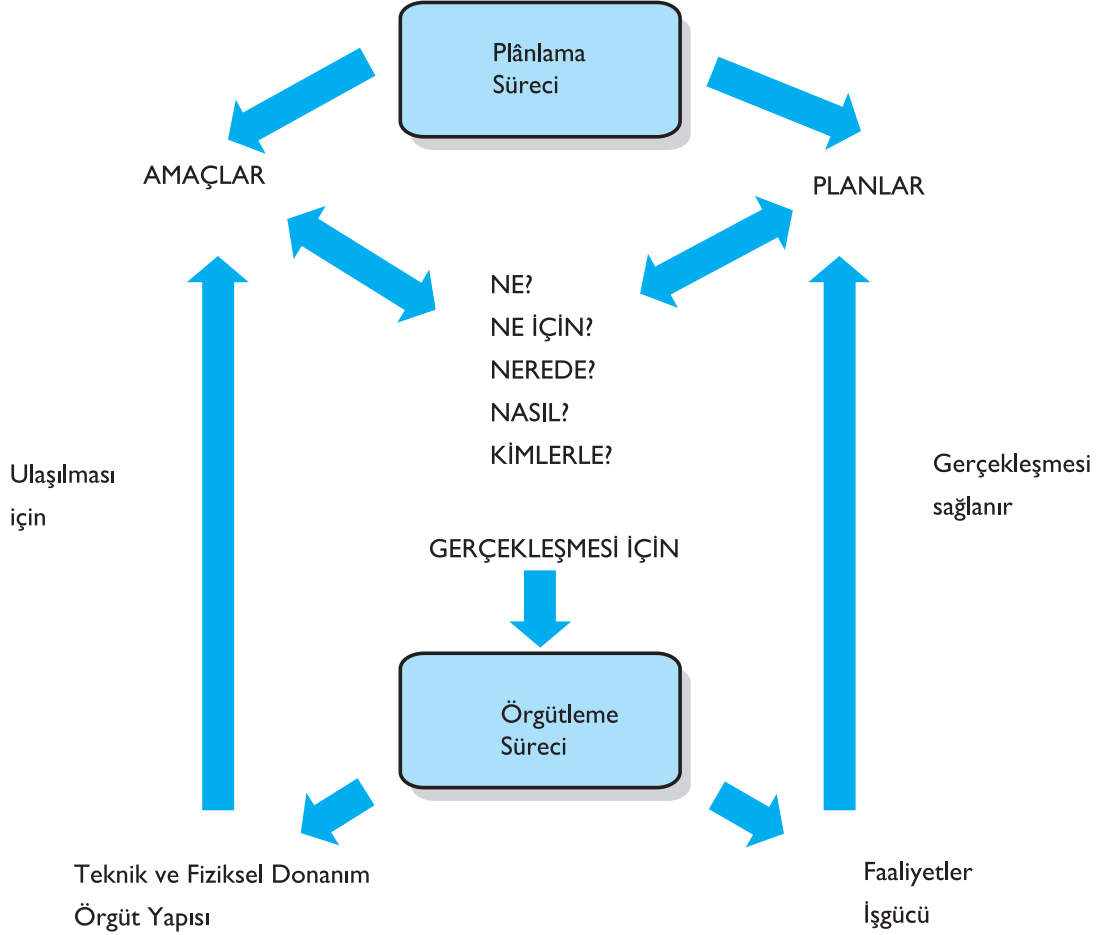
Plânlama yatırımların doğru yönlendirilmesinde temel rol oynar. Kauçuk A.Ş. örneğinde, kimyasal ürünlerden hazır giyim alanına yapılacak geçişin iyi plânlanması gerektiğini anlıyoruz. Şirket, iplik satışı nedeniyle hazır giyim sektörüne yabancı değildir, ancak yine de sağlıklı bir plânlama sürecinden geçilmeli ve doğru kararlar alınmalıdır. Hazır giyim yatırımının başarılı olabilmesi için nasıl, nerede, ne zaman, kimlerce yapılacak sorularına plânlama süreci içinde yanıt bulabilir. Bayan Yargıcı'nın da bu konuyu vurgulamaya çalıştığını anlıyoruz.



ÖRGÜTLEME



Örgütlenme sürecini açıklamak.



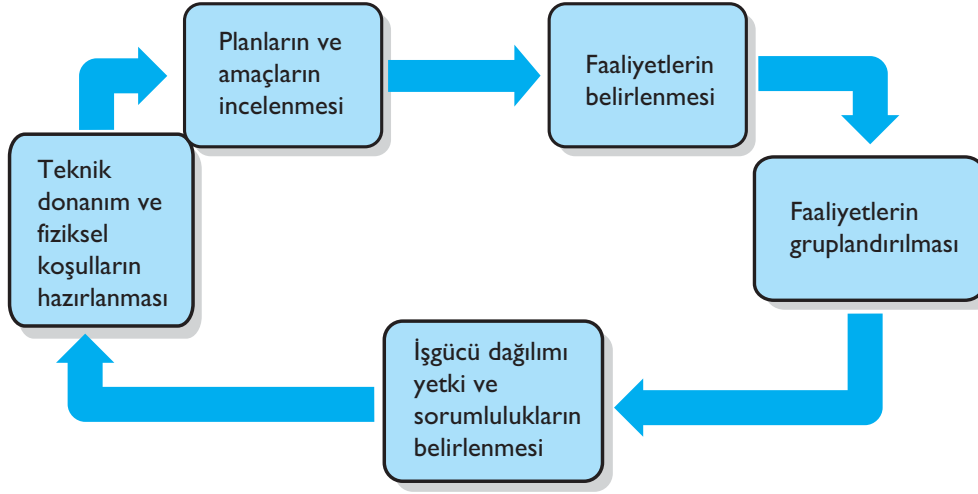
Şekil 7.3 Plânlama ve Örgütlenme İşlevleri Arasındaki İlişki

Örgütlenme: Plânlarda belirtilen hedeflere ulaşmak için kararlaştırılan yollara uygun bir örgüt oluşturma sürecidir.

Örgütlenme, en yalın anlamı ile “plânlarda belirtilen hedeflere ulaşmak için kararlaştırılan yollara uygun bir örgüt oluşturma süreci”dir. Örgütlenme işlevi ile, yukarıda açıkladığımız plânlama işlevi arasında karşılıklı bir ilişki mevcuttur. Plânlama sürecinin etkinlikle uygulanması, örgütlenme çalışmalarının başarısında önemli rol oynar. Doğru plânlara, işletmeyi doğru örgütlenmeye götürür. Buna karşılık, plânlara uygulamaya konması ve amaçlara ulaşılabilmesi için, bunlara uygun bir çalışma ortamı, örgüt yapısı oluşturulması gerekir. Bu karşılıklı ilişkiyi Şekil 7.3 de görebilirsiniz.

Örgütlenme Süreci

Örgütlenme sürecinde plânlarda belirtilen noktalara ve amaçlara ulaşmak üzere, birbirini izleyen aşamalardan geçilmesi gerekir. Bu sürecin sonunda, plânlara uygulanması için gerekli çalışma ortamı yaratılmış olacaktır. Örgütlenme sürecini oluşturan aşamaları kısaca açıklayalım (Şekil 7.4).



Şekil 7.4 Örgütleme Süreci

Plânların ve amaçların incelenmesi örgütleme sürecinde ilk aşamadır. Bu şekilde nelerin, nasıl ve kimlerce yapılması gerektiği belirlenerek, bunlara uygun bir yapılanmaya girişilir.

Amaçlara ulaştıracak faaliyetlerin belirlenmesi ikinci aşamadır. Üretim, pazarlama satış gibi temel faaliyetler her işletmede mevcuttur. Temel faaliyetler dışında hangilerinin olacağı ise, faaliyet alanına göre belirlenir. Örnek olarak, teknoloji ağırlıklı bir işletmede, AR-GE faaliyetlerine yer verilirken, bir muhasebe şirketinde bur tür faaliyetlere gereksinme duyulmaz.

Faaliyetlerin gruplandırılması, örgütleme sürecindeki bir diğer aşamadır. Bir düzen içinde yürütülebilmesi için, benzer faaliyetler aynı grupta ve tek bir yönetim altında toplanır. Pazarlama, finansman, üretim ve diğer bölümler bu şekilde oluşturulur.

Örgütleme sürecinde faaliyetlerin gruplandırılmasından sonraki aşama, faaliyetleri gerçekleştirecek personelin belirlenmesidir. Bu aşamada her faaliyet grubu içinde yeralan işlerin etkinlikle görülebilmesi için, gereksinme duyulan işgücünün nitelikleri ve sayısı belirlenir. İşletmelerde her iş belli bir eğitimi, deneyimi, beceriyi ve fiziksel özellikleri gerektirir. Bu aşamada “işe göre insan” ilkesinin dikkate alınması gerekir.

Sonraki aşama, yetki ve sorumlulukların düzenlemesidir. Bu düzenleme ile hiyerarşik ilişkiler belirlenir. Kimin hangi yöneticiye bağlı olduğu, yöneticilerin sahip olduğu yetki ve sorumluluklar ve benzeri konular şekillendirilir. Bu aşama sonunda, organizasyon yapısı ortaya çıkar.

Çeşitli donanım ve fiziksel çalışma koşulları düzenlenmesi, örgütleme sürecinin son aşamasıdır. Bu çalışma ile makinalar, iletişim aygıtları, bürolar ve benzeri donanım hazır duruma getirilir.

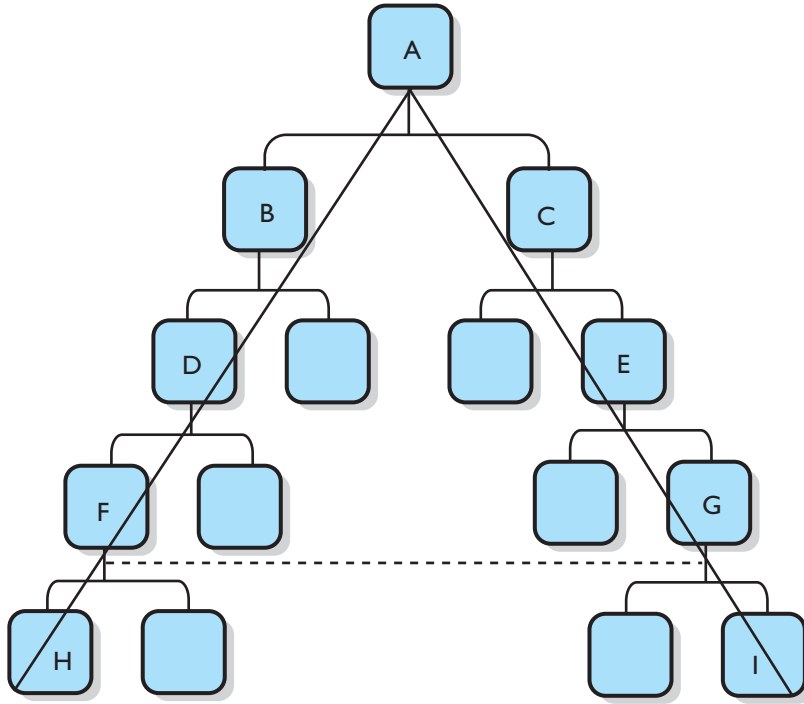
Örgütleme sürecinde, üzerinde en fazla durulması gereken aşamalar, işletmeye göre değişir. Kimi işletmeler için, yukarıda sözü edilen aşamalardan bazıları diğerlerine göre daha uzun zaman alabilir. Örnek olarak, işgücü yoğun üretim yapılan bir hizmet işletmesinde, yetki ve sorumlulukların düzenlenmesi zaman alıcı bir işlem olacaktır.

Örgütlenme İlkeleri

Örgütlenme sürecinin, işletmeye beklenen yararı sağlayabilmesi ve diğer yönetim işlevlerine sağlam bir zemin hazırlanabilmesi için belli ilkelere uyulması gerekir.

Bu ilkelerin bazıları aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

- **Amaç birliği ilkesi:** Bir bütün olarak örgüt ve örgütün her düzeyi açık-seçik bir şekilde belirlenmiş amaçlara sahip olmalıdır.
- **Komuta birliği ilkesi:** Her ast doğrudan yalnızca bir üstten emir almalıdır. Birden fazla üstten emir aldığı takdirde, ast hangi emri yerine getireceği konusunda kararsız kalabilir. Bu durum kargaşaya ve ayrıca yetki çatışmasına yol açar.
- **İşbölümü ve uzmanlaşma ilkesi:** Her personel bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre bir işe yerleştirilmeli. Böylece herkes her işte değil, en iyi yapabileceği bir işte uzmanlaşmalıdır.
- **Görevlerin tanımı ilkesi:** Görev verilen yöneticinin hangi işleri yapacağı, ne gibi yetkileri olacağı ve sorumlulukları, çalışmalarını karşısında parasal veya manevi ne gibi çıkarlar elde edeceği belirlenmelidir.
- **Basamaklar sırası ilkesi:** Örgütte üstten asta doğru zincirleme yetki sistemi dikkate alınmalıdır. Emirler basamaklar sırasına göre, yukarıdan aşağıya doğru inmelidir. Benzer uygulama aşağıdan yukarıya iletişimde de geçerlidir.
- **Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi:** Bir personel sahip olduğu yetki kadar, sorumluluğa sahiptir. Çalışanlar sahip olmadığı bir yetkinin sonuçlarından sorumlu tutulamaz.
- **Ayrıklık ilkesi:** Örgütlerde sık sık tekrarlanan rutin işlerin alt kademe yöneticiler tarafından yürütülmesini; stratejik ve genel nitelik taşıyan karar ve işlerin üst kademe yöneticilerinin sorumluluğunda olmasını ifade eder.
- **Yönetim birliği ilkesi:** Bir grup veya bir bölümden bir kişinin sorumlu olması ilkesidir. Aynı amaca dönük işlerin bir yöneticinin sorumluluğuna verilmesi ile, yönetim birliği sağlanmış ve çatışmalar önlenmiş olur.
- **Fonksiyonel benzerlik ilkesi:** Görevler, gruplar halinde bir araya getirilmeli ve bunu yaparken fonksiyonel benzerlik dikkate alınmalıdır. Belirli işlerin bir bölümünde toplanması ve bu işlerde uzmanlaşmış personelin aynı bölümde çalışması ile, örgütsel amaçlara daha çabuk ulaşabilir.
- **Yönetim alanı ilkesi:** Bir yöneticinin kontrol edebileceği kadar kişiden sorumlu olmasını ifade eder. Bu sayının çok fazla olması, etkinlik ve verimliliği olumsuz yönde etkiler.
- **Çapraz ilişkiler ilkesi:** Aynı yönetim basamağında görevli kişilerin, birbirleriyle buluşup konunun ayrıntılarına girmelerine, karar almalarına olanak sağlanmalıdır. Kısa devre ya da Fayol Köprüsü ilkesi adı verilen bu ilişkiyle, zaman tasarrufu sağlanmış ve iletişim yaygınlaştırılmış olur (Şekil 7.5).



Şekil 7.5 İşletmede Çapraz İlişkiler

“ Statler Oteli merkezleşme ilkesine göre yönetiliyor ve çoğu kararlar merkezdeki üst yöneticiler tarafından alınıyordu. Hilton Oteli ise, tam tersine merkezleşmeme ilkesini uyguluyordu. Statler Oteli'nin Hilton Oteli ile birleşmesinden sonra, Statler'in eski yöneticileri için bu merkezleşmeme ilkesini kabul etmek bir hayli güç oldu. Daba önce merkezden yönetilen bu yöneticiler, kendi kendilerine karar alarak oteli işletmek durumuyla karşılaşınca, bir hayli güçlük çektiler, fakat kısa bir süre sonra yöneticilerin hemen hepsi Hilton tipi yönetime uydular. Fakat Statler-Hilton için son derece iyi ve mükemmel olan bu değişiklik Sberaton Oteli için uygun değildi. 1960'larda Sberaton Oteli'nin sahibi E. Handerson merkezleşmeme ilkesini uygulamaya karar vermiş ve otel yöneticilerine daba fazla serbestlik tanımış ve denetimi azaltmıştır. Ancak kârın düşmesi üzerine yeniden merkezleşme uygulamaya karar vermiştir.”

Bölümlere Ayırma

Bölüm, işletmenin bir kesimi veya kolu ya da işletme ile ilgili belirli çalışmalarını içine alan bir çevre veya bölgeyi ifade eder. **Bölümlere ayırma**; işletme ile ilgili çalışmaların ya da faaliyetlerin gruplandırılması yolu ile bölümlerin oluşturulması ve bu bölümler arasındaki çalışma ilişkilerinin belirlenmesi işlemidir.

İşletmelerde bölümlendirme gerçekleştirilirken çeşitli kriterler dikkate alınabilir. Buna göre işletmelerde;

- fonksiyonlara göre,
- ürün temeline göre,
- coğrafya temeline göre,
- müşteri temeline göre,
- sayı temeline göre,
- zaman temeline göre,
- süreç veya amaca göre bölümlere ayırma işlemi yapılabilir.

Bölümlere Ayırma: İşletme ile ilgili çalışmaların ya da faaliyetlerin gruplandırılması yolu ile bölümlerin oluşturulması ve bu bölümler arasındaki çalışma ilişkilerinin belirlenmesi işlemidir.

Bölümlendirme ile ilgili ayrıntılı bilgiyi 2. sınıf Yönetim dersinde alacaksınız. Örgütlenme süreci sonunda, işletme, faaliyete geçebilecek duruma gelir. Bundan sonraki aşamada yönelme işlevine yani uygulamaya geçilir.



Örgütlenme süreci bütün işletmeler için aynı boyutlarda geçerli midir?

İşletmeler, kuruluş aşamasında ya da yeni yatırımlar söz konusu olduğunda örgütlenme sürecine girerler. Örgütlenme sürecinin kapsamı ve boyutları, bu amaçlara göre değişebilir.

Kauçuk A.Ş. yeni bir alana yatırım yapacaktır ve buna uygun kapsamlı bir örgütlenme süreci yaşanmalıdır. Öncelikle hazır giyim üretimi için yapılacak işler -tasarım, kumaş seçimi, dikim gibi-belirlenecektir. İşlerin boyutları hedef kitleye göre şekillenecektir. İşlerin etkinlikle görülebilmesi için gereksinme duyulan işgücü-tasarımcı, desinatör gibi- nitelik ve nicelik olarak belirlenecektir. Yetki ve sorumluluk ilişkileri oluşturulduktan sonra, faaliyete geçmek için gerekli fiziksel ortam ve donanım hazırlanacaktır. Kauçuk A.Ş. nin hazır giyim piyasasına iddialı bir giriş yaptığını düşünecek olursak, oldukça ileri teknolojik ortam yaratacağını söyleyebiliriz.

YÖNELTME



Yönelme ve liderliğin önemini ifade etmek.

Yönelme: Yöneticinin astlarının faaliyetlerini yönlendirmesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili bir yönetsel süreçtir.

Güdüleme: İnsanların faaliyetlerinin ve çabalarının devamını sağlayan ve onları harekete geçiren uygulamaların toplamıdır.

Yönelme işlevini, yürütme ya da emir komuta olarak da ifade edebiliriz. Yönelme işlevinin temel özelliği, yönetim sürecinde uygulamaya geçişi ifade etmesidir.

Yönelme, yöneticinin astlarının faaliyetlerini yönlendirmesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili bir yönetsel süreçtir. Tüm hazırlıklar tamamlandıktan sonra, işgöreni çalıştırmaya yönlendirme süreci olarak kabul edilebilir. Bu süreç içerisindeki temel kavramları aşağıda kısaca açıklayacağız.

Güdüleme, insanların faaliyetlerinin ve çabalarının devamını sağlayan ve onları harekete geçiren uygulamaların toplamıdır. Günümüz yöneticileri güdüleme konusu ile çok yakından ilgilenmek zorundadırlar. Yöneticilerin başarısı, astlarının işletme hedefleri doğrultusunda çalışmasına, bilgi, yetenek ve becerilerini tam olarak bu yönde kullanmalarına bağlıdır. Diğer bir deyişle, güdüleme ile personelin performansı çok yakından ilgilidir.

Güdüleme konusunda işletme yöneticilerinin kullanabileceği birçok teori geliştirilmiştir. Bu teoriler, yöneticilere personeli güdüleme araçlarını belirleme ve güdülemeyi sağlayabilme bakımından önemlidir. Bu teorilerden bazıları şunlardır:

- **Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi:** Maslow'un bu teorisi, iki temel varsayımaya dayanır. (1) İnsan davranışları onun belirli gereksinimlerini gidermeye yöneliktir. (2) İnsan gereksinimleri öncelik sırasına konabilir. Buna göre, alt düzeydeki bir gereksinim belli ölçüde karşılanmadıkça birey, bir üst düzey gereksinmeyi karşılamaya yönelmez.

Bu yaklaşıma göre birey gereksinimleri 5 grupta toplanabilir.

Temel fizyolojik gereksinimler: Su, yiyecek, uyku gibi gereksinimleri ifade eder.

Güvenlik gereksinimi: İnsanın kendisini güvenlik içinde duyma gereksinimidir.

Sosyal gereksinimler: Bireyin ait olma, bir arada bulunduğu kişiler tarafından kabul görme isteği ile ilgilidir.

Saygılık gereksinimi: Bu basamağa ulaşan kişi bir yandan kendisine güven ve saygı duyarken, diğer yandan başkalarının beğeni ve saygısını arar.

Kendini gerçekleştirme gereksinimi: Bireyin potansiyel yeteneklerinin farkına varması, yaratıcı olabilmek için kendisini sürekli bir gelişmeye tabi tutması ile ilgili gereksinimleri ifade eder.

- **Herzberg'in Çift Faktör Teorisi:** Herzberg, çalışma ortamında güdüleme ile ilgili etmenleri güdüleyici ve hijyen etmenler olmak üzere iki grupta toplamıştır.

Güdüleyici etmenler: İşin içeriği ile ilgili olan bu etmenler; *iş başarma, tanıma, sorumluluk, gelişme ve ilerlemedir.*

Güdüleyici etmenlerin varlığı bireyi güdülerken, yokluğu bireyin doyumunu üzerinde herhangi bir etki yapmaz.

Hijyen etmenler: İşin çevresi ile ilgili olan bu etmenler; *işletmenin yönetimi ve politikası, denetim ücret ve çalışma koşullarıdır.*

Hijyen etmenlerin varlığı, güdüleme üzerinde herhangi bir etkide bulunmazken, yokluğu doyumsuzluk yaratır.

- **Başarı İhtiyacı Teorisi:** McClelland tarafından geliştirilen “başarı ihtiyaç teorisi”ne göre çalışma yaşamında etkili olan üç temel güdü söz konusudur. Bunlar; *başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve bağlanma ihtiyacıdır.*

- **Beklenti Teorisi:** İnsan gereksinimlerinin davranışı başlatmaya yetmeyeceği, bireyin bir davranışta bulunması sonucu gereksinimlerinin giderileceği konusunda bir beklentisinin de olduğu ileri sürülmüştür. Bu görüşe dayanan güdüleme kuramlarından en bilineni “beklenti teorisi”dir.

Vroom'un beklenti teorisine göre, bir insanın güdülenmesi belli bir davranışın amaca ulaştıracağı beklentisi ile o bireyin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir.

Beklenti teorisine göre, bireyler sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve arzulanan amaçlar için çaba harcarlar. Beklentisi kuvvetli olmayan ve önemsenmeyen amaçlar için, bireyler herhangi bir çaba harcamayacaktır.

Liderlik

Liderlik, amaçlara ulaşmak için başkalarının davranışlarını yönlendirme ve diğerlerini etkileme sürecidir.

Güdüleme ile birlikte liderlik de bir yönelme aracıdır. Ancak iletişim ve güdüleme çabalarında, bireyin yeteneklerinden daha çok kurulacak sistemler önemli olmakta iken, liderlik faaliyetleri lider yetenekleri ile yüksek başarılarla ulaşabilmektedir.

Lider ve liderlik kavramı tarihsel gelişim içerisinde aşağıdaki dört yaklaşımla analiz edilmiştir.

- **Ayırdedici Yaklaşım:** Bu yaklaşım, lider olunamayacağını, lider olarak doğulacağını belirtmekte ve liderin ayırdediciliğini; fiziki özelliği, beden yapısı ve görünüşü, zekası ve konuşma etkinliği olarak üç başlık altında toplamaktadır.
- **Stil Yaklaşımı:** 1940'lardan sonra, liderlerin stillerini, davranışlarını anlamaya yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Liderin ne yaptığı tanımlanıp, etkililiği ve başkalarını yönlendirebilmesi için gereken davranışları saptanmıştır. Bu yaklaşım; eğer liderlik davranışları belirlenirse, kişinin bu davranışları elde etmek üzere eğitilebileceği tezini savunarak, ayırdedici yaklaşım tezini çürütmeye çalışmıştır.

Liderlik: Amaçlara ulaşmak için başkalarının davranışlarını yönlendirme ve diğerlerini etkileme sürecidir.

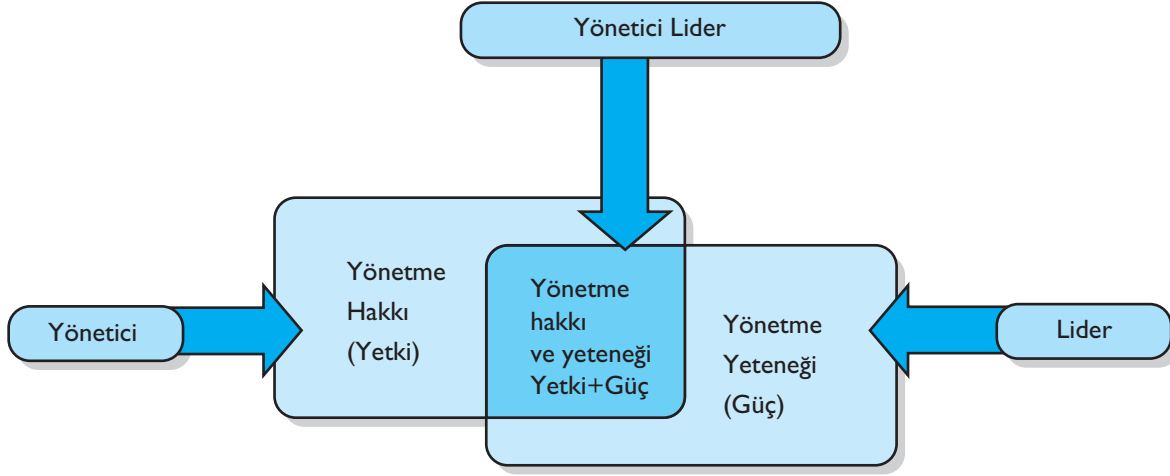
- **Durumlara Göre Yaklaşım:** Bu yaklaşıma göre, liderlik için genel bir davranış biçimi yoktur. Her durum için ayrı liderlik davranışları belirlenmektedir. Belli koşullar için uygun ölçüler, diğer bir durum için uygun olmayabilmektedir.
- **Yeni Liderlik Yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre lider, örgütün gelecekteki durumunu gören ve örgütü o geleceğe yönlendiren kişidir. Liderlerin sahip oldukları bu yetenekler, onların değişime duydukları isteği kamçulamaktadır. Lider karizmaya sahip ve yaratıcıdır.

Liderlik ile yöneticiliğin kimi zaman eş anlamlı kullanıldığı görülmektedir. Liderlik ile yöneticilik özdeş kavramlar değildir. Liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları yaratabilme ve iletebilme yeteneğidir. Yöneticilik ise, yapılacak işleri algılama ve insanları çalıştırabilme yetkisidir. Liderler ve yöneticilerin karşılaştırılması Çizelge 7.2'de görülmektedir.

| LİDER | YÖNETİCİ |
|--|---|
| Gücü kişilik özelliklerinden ve kişisel ilişkilerinden alır. | Gücünü bulunduğu makamın yeterliliğinden alır. |
| Bir örgütün her basamağında bulunabilir. | Örgütün genellikle yüksek kademelerinde bulunur. |
| Başarı için insanlara dayanır. | Başarı için sisteme dayanır. |
| Kendi tasarlamış olduğu hedeflerle örgütü daha iyi duruma götürür. | Örgüt tarafından belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için çaba harcar. |
| İnsana güvenir. | Denetime güvenir. |
| Doğru işleri yapar. | İşleri doğru yapar. |
| Sonuçlar için çalışır ve yenilik getirir. | Kuralları izler ve uygular. |
| Örgütü değiştirmek ve geliştirmek için uğraşır. | Örgütün durumunu muhafaza etmeye çalışır ve süreklilik sağlar. |
| Değerler ve taahhütler gibi konuları vurgular. | Koordinasyon, Fabrika, Malzeme gibi konuları vurgulamaya eğilimlidir. |
| Değişiklik yapmaya ve risk almaya eğilimlidir. | Dikkatli hareket eder ve kesin olmayandan korkar. |
| Uzun vadede örgütün neyi başarabileceğinin hayalini kurar. | Kısa vadede başarılacak hedef ve amaçlara odaklanır. |

Çizelge 7.2 Lider-Yönetici Karşılaştırması

Yönetici ve Lider kavramları arasındaki ilişkinin bir başka boyutunu Şekil 7.6'dan izleyelim.



Şekil 7.6 Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki İlişki.

Şekil 7.6'da: Liderin, temelde gücünün yani yeteneğinin; yöneticinin, yetkisinin ya da yöneltme hakkının olduğunu görüyoruz.

Güç, kişinin şahsında var olan potansiyel enerjiyi ifade eder. Günümüzün karmaşık örgütlerinde başarılı olabilmek için gücün iyi bir şekilde sağlanması ve kullanılması gerekmektedir. Güç bireyin, başkalarını istediği yönde davranışa yönlendirebilme yeteneğidir. Güç kavramının daha iyi algılanabilmesi için onu bütünleyen güç alanı, güç konusu ve güç kaynaklarını kısaca görmekte fayda vardır.

- **Güç alanı**, güç sahibi olduğu kabul edilen kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını ifade eder.
- **Güç konusu**, güç sahibinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiğini gösterir.
- **Güç kaynakları** ise, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlanmakta olduğunu belirtir. En çok kabul gören sisteme göre güç kaynakları beşe ayrılır. Bunlar; *ödüllendirme gücü*, *zorlayıcı güç*, *yasal güç*, *uzmanlık gücü* ve *karizmatik güç*tür.

Güç kaynaklarının belirlenmesi güçlük arzeder. Gerçekte, birden fazla güç kaynağına sahip olan yönetici, astlar üzerinde bir baskı unsuru olabilir.

Başarılı yöneticiler, yasal yetkisi yanında, liderlik yeteneği, başka bir ifadeyle güç sahibi olanlardır. Bu durumda, yasal bir yönetici aynı zamanda, astları ile sürekli etkileşim içinde, kişiliğini ve politikalarını benimsetmiş, sevilen, etkili lider bir kişiliktir. Günümüzde giderek yaygınlaşan koç tipi yönetici kavramı, yöneten değil yönlendiren olmanın önemini vurgulamaktadır.

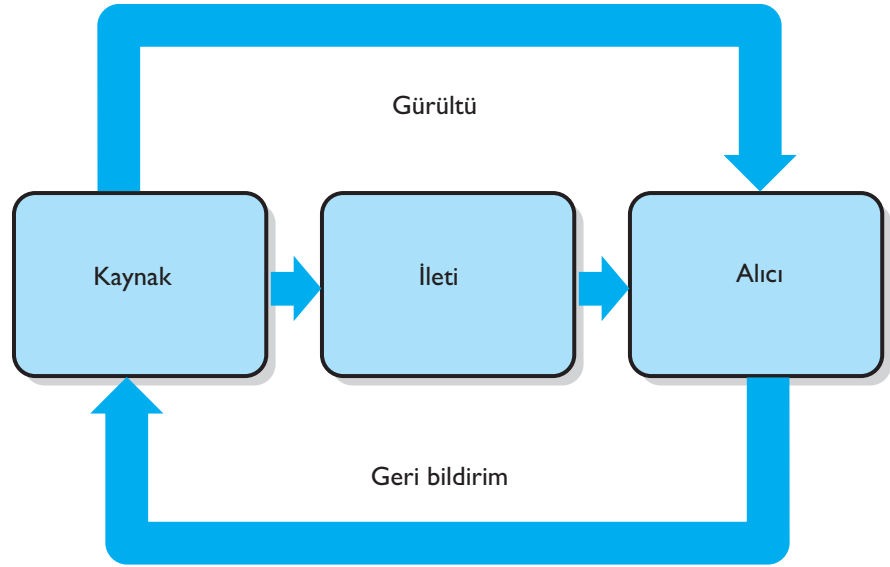
"Bir arslanın yönetimindeki tavşanlar ordusu, bir tavşanın yönetimindeki arslanlar ordusundan çok daha başarılı olabilir." Komutan Rommell

İletişim

İşletme yöneticisinin başarısı ve örgütlerin etkinliği konusunda önemli rolü olan süreçlerden diğeri iletişim sürecidir. **İletişim**, kişilerin belirli bir yapı içerisinde anlaşmalarını bağlayan köprü durumundadır. İletişimi, bilgi, duygu, düşünce ve anlayışın bir taraftan diğere tarafa aktarılması süreci biçiminde tanımlamak mümkündür. Bütün bu tanımlar incelendiğinde, iletişim sürecinde bir kaynak, ileti ve birden çok alıcının mevcut olduğu görülür.

Güç: Bireyin, başkalarını istediği yönde davranışa yönlendirebilme yeteneğidir.

İletişim: Bilgi, duygu, düşünce ve anlayışın bir taraftan diğere tarafa aktarılması sürecidir.



Şekil 7.7 İletişim Süreci

Şekil 7.7' den de anlaşılacağı gibi, etkili bir iletişim süreci, bir çevre veya toplumsal ortamda belirli bir amacı gerçekleştirmek için yapılır. İletişim sürecinde bulunması gereken özellikler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

- **Kaynak:** Dışarıdan gelen veya zihninde oluşan bir fikir, düşünce veya veriyi, semboller yardımıyla kodlayıp alıcıya ileten kişi ya da kurumdur.
- **İleti:** Kaynaktan alıcıya gönderilen ve iki taraf arasında ortak bir anlayış zemini yaratmayı amaçlayan, bazan yalın bazan karmaşık simgelerden oluşan bir iletişim unsurudur.
- **Alıcı:** İletişim sürecinin sonuncu ögesini alıcı oluşturur. Alıcı iletiyi alan taraftır ve alıcı olmadan iletişim sürecinin tamamlanması mümkün değildir. Alıcı tek bir birey olabileceği gibi, bir grup da olabilir.

Biçimsel İletişim Biçimleri

Örgütsel iletişim genellikle biçimsel biçimde gerçekleşir. Biçimsel iletişim, örgüt içinde yetkili kişilerce önceden düzenlenen ve öngörülen iletişim sistemi veya bilgi akış sistemidir. Biçimsel iletişim dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üç şekilde ortaya çıkabilir.

- **Dikey iletişim,** hiyerarşik yapılanmanın doğal bir sonucu olarak, üst konumundaki yöneticilerle ast konumundaki işgörenler arasında iki yönlü olarak gerçekleşir. Üstler, belirlenen amaçlar doğrultusunda, çeşitli konulara ilişkin olarak oluşturdukları kararlarla ilgili emirleri yukarıdan aşağıya iletirken; astlar da kendilerine verilen emirlerin sonuçlarını, çeşitli dilek ve isteklerini yakınma ve önerilerini aşağıdan yukarıya doğru iletirler.

- **Yatay iletişim,** aynı hiyerarşik düzeyde bulunan yönetici veya fonksiyonel bölümler arasındaki iletişimi ifade eder. Ortaya çıkan sorunların çözülmesi, örgütsel işleyişinin hızlandırılması gibi amaçlarla ve belirli bir şekil şartına bağlı olmadan yürütülen ve çoğu kez sözlü olarak gerçekleşen bir iletişim türüdür.

- **Çapraz iletişim** ise, hem fonksiyonel örgütlenme biçimi hem de çağdaş örgütlenme şekli haline gelen matris örgütlenmenin doğal bir sonucudur. Çapraz iletişim, herhangi bir bölüm yöneticisinin kendi fonksiyon alanına giren konularda diğer bölümlerin astlarıyla bilgi alışverişini yansıtır.

Biçimsel Olmayan İletişim Biçimleri

Bazen zaman baskısı altında kalarak işi hızlandırmak ve etkinliğini yükseltmek amacıyla; bazende örgütte oluşan biçimsel olmayan grupların doğal sonucu olarak ortaya çıkan, işletmede yetkili bir kişi veya birim tarafından örgütlenmeyen iletişim türüne biçimsel olmayan iletişim adı verilir.

- **Dedikodu:** Herhangi bir iletinin işletme içinde yayılmasıdır. Diğer bir deyişle, bireyin bir iletiyi işletme içinde ilişkide bulunduğu herkese ulaştırmasıdır. Dedikodu, örgüt amaçlarına ulaşmada yardımcı olabilir ve örgütteki kişilerin sosyal gereksinmelerini karşılayabilir.
- **Olasılık zinciri:** İletinin yayılması bir olasılığa bağlıdır. A şans eseri F ve D ile iletişim kurar. Daha sonra F ve D çevrelerinde kime rastgelirlerse onlarla iletişim kurarlar. Biçimsel olmayan iletişim çoğu kez, biçimsel iletişimin yetersizliğinden kaynaklanmakta ve yıkıcı etkilere sahip olabilmektedir.

Grup

Günümüzde insanlar, yaşamlarının önemli bir bölümünü seçtiği veya seçildiği sosyal topluluklarda geçirmektedirler. Bu topluluklar sayesinde amaçlarına ulaşanlar, söz konusu gruplarda ekonomik ve sosyal tatmin elde ederler; bireysel özellikleri bu çeşit beşeri birimlerde gelişir ve şekillenir. Gruplar, bireylerin birbirlerine karşı oluşturdukları tutumla şekillenir, bireylerarası etkileşimin devamlılığı ölçüsünde sürekli olurlar.

Başlıca Grup Türlerini; *biçimsel olmayan gruplar, birincil gruplar ve ikincil gruplar* olarak sıralayabiliriz.

DENETİM



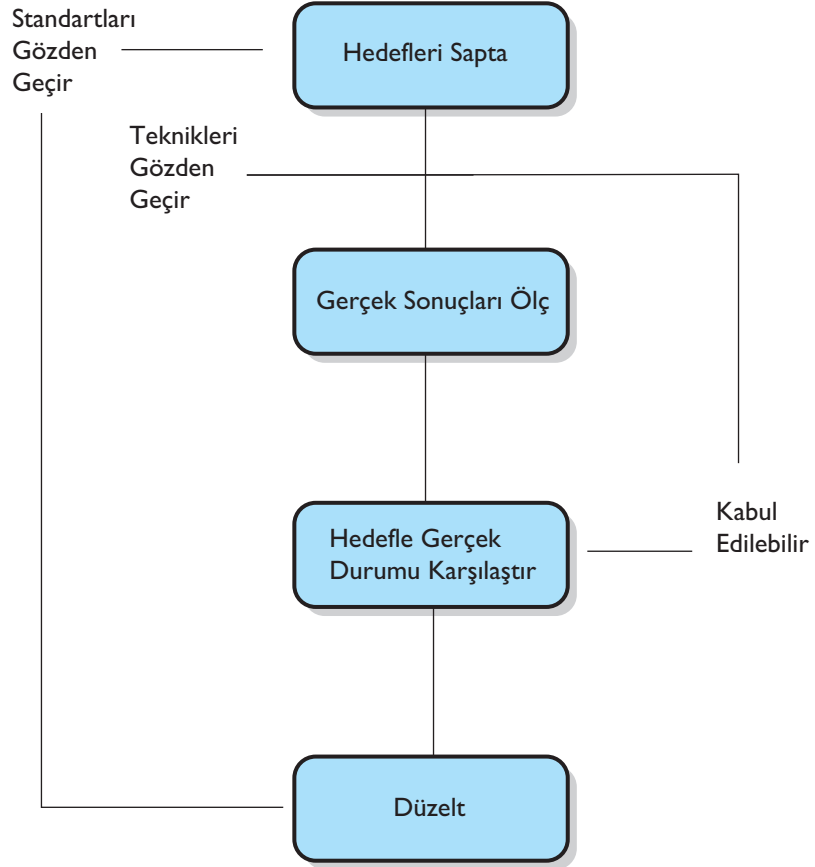
Denetim sürecini açıklamak.

Denetim düzenleyici bir işlemdir ve yönetim sürecinin plânlara uygun biçimde sürdürülmesini sağlar. Ulaşılması istenen durumla, ulaşılan durum arasında köprü görevi görür. **Denetim işlevi;** amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığının ya da ne ölçüde ulaşıldığının belirlenip, gerekiyorsa düzeltici önlemlerin alınması sürecidir.

Denetim işlevi: Amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığının ya da ne ölçüde ulaşıldığının belirlenip, gerekiyorsa düzeltici önlemlerin alınması sürecidir.

Denetim Süreci

Amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirlemeye yönelik olan denetim sürecindeki temel aşamaları Şekil 7.8'den izleyelim.



Şekil 7.8 Denetim Süreci

Hedeflerin Saptanması

Denetim sürecinin ilk aşaması, ulaşılmak istenen hedef sonuçların ya da standartların saptanmasıdır. Hedef sonuçlar işletmenin plân ve programlarında, organizasyon el kitaplarında, yönetmeliklerde, çalışma yönergelerinde veya üst yönetim kademesinin emirlerinde belirtilir. Standartlar:

- Rantabilite
- Pazar durumu
- Verimlilik
- Ürün liderliği
- Personel geliştirme
- İşgören tutumları
- Sosyal sorumluluk ve benzeri konulara ilişkin olabilir.

Gerçekleşen Sonuçların Ölçülmesi

Denetim sürecinin ikinci aşaması, gerçekleşen sonuçların ölçülmesidir. Gerçekleşen sonuçların ölçülmesi, standartlarla ulaşılan sonuçların karşılaştırılmasını yapabilmek için zorunlu olan bir aşamadır. Bu aşamada üzerinde durulması gereken konu, sonuçların doğru ölçülmesidir.

Standartlarla Gerçekleşen Sonuçların Karşılaştırılması

Bu aşamada, önceden saptanan hedef sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar karşılaştırılır. Karşılaştırma, standartlardan sapmalar olup olmadığını ortaya koyar ve ulaşılan sonuçların “kabul edilebilir” veya “kabul edilemez” şeklinde değerlendirme yapılmasını sağlar.

Düzeltilici Faaliyetler

Sonuçlar “kabul edilemez” olarak yorumlandığında düzeltici faaliyetlere başvurulur. Düzeltici faaliyetlerden beklenen katkının elde edilebilmesi için, istenmeyen sonuçların kaynaklarını saptamak gerekir. Düzeltici faaliyetlerle ya tekniklerin değiştirilmesi ya da standartların gözden geçirilmesi yönüne gidilir.

“ Toyota, Japonya’da en büyük, Dünya’da 3. büyük otomotiv üreticisidir. Şirket üst yönetimi, bir dönem uluslararası pazar paylarının azalmasına çözüm bulmaya çalışmıştır. Bu olumsuz durumun düzeltilmesi süreci, Yönetim Kurulu Başkanı Toyoda’nın istifası ile başlamıştır. Şirket yönetimi, pazar payı sorununun, yaklaşımı Toyoda’dan tümüyle farklı yeni bir başkanla çözümlenebileceği kararına varmıştır. ”

Denetim işlevi belirli ilkelere dayandırılmalıdır. Denetim süreci:

- Plân ve amaçlara yönelik olmalıdır.
- Değişen koşullara uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.
- En az maliyetle, gereksiz harcamalardan kaçınılarak gerçekleştirilmelidir.
- Denetimi istenen faaliyet kapsamında tutularak, o faaliyetin gereklerine yönelik olmalıdır.
- Tarafsız olmalıdır.
- Elde edilen sonuçlara göre düzeltici veya iyileştirici önlemler alınmalıdır.
- Yalın ve uygulanabilir olmalıdır.

Denetim işlevi, işletmelerde ne tür konulara uygulanabilir?



İşletmelerin kârlılığını ve başarısını etkileyen her konuda ve temel önceliklerde denetim sağlanmalıdır. Ancak, denetim baskıcı ve aşırı maliyetli boyutlara ulaşmamalıdır.

Kauçuk A.Ş., hazır giyim sektöründe kalite unsuruyla pay edinmeyi amaçlamaktadır. Bu durumda, hazır giyim departmanı ile ilgili öncelikli denetim konusu kalite olmalıdır. Hazır giyim ürünlerinin belli bir düzeyde olabilmesi için, kaliteyi etkileyen diğer faaliyet unsurlarının denetimi de sağlanmalıdır.

TELEVİZYON

- Yönetim İlkeleri ve İşlevleri ile ilgili açıklamaları “Yönetim” televizyon programından izleyebilirsiniz.

Özet

Bu Ünite de yönetim işlevlerinden plânlama, örgütleme, yöneltme ve denetimi inceledik. Artık;

- yönetici işlevlerinin neler olduğunu (sayfa 115-116),
- plânlamanın nasıl yapıldığını (sayfa 116-117),
- plân türlerini (sayfa 118-119),
- örgütleme sürecini ve ilkelerini (sayfa 120-123),
- yöneltme işlevi açısından güdülemenin, liderliğin, grup yapılarının ve iletişimin özelliklerini (sayfa 124-129),
- denetim işlevini ve denetimin nasıl yapılacağını (sayfa 129-131) biliyoruz.

Yukarıdaki yetenekleri kazandığımızdan emin olmak için, kendimizi sınav bölümündeki soruları yardım almadan yanıtlamaya çalışınız. Bu sorulara verdiğiniz yanıtlar büyük ölçüde doğru ise, bir sonraki üniteye geçebilirsiniz. Ancak soruları yanıtlamakta zorlandığınızı hissediyorsanız, geriye dönerek ilgili bölümleri tekrar etmenizi öneririz. Unutmayın ! Başarınız büyük ölçüde bireysel çalışmanıza ve daha sonra ünite içindeki uyarı ve önerilere uymanıza bağlıdır. Bir üniteyi anladığınızdan emin olmadan ilerlemeniz size ileride daha fazla yük getirecektir.

Yönetim bir süreç olarak ele alınır. Bu süreç, bir yöneticinin belirli fonksiyonlarını açıklamak suretiyle konunun anlaşılmasını kolaylaştırır. Bu ünite de ele alınan dört işlevler daha sonra kullanılan kavramlara bir temel oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle, bu işlevler yönetimle ilgili kavramlara bir giriş olarak ele alınmaktadır. Yönetim işlevlerinin ayrı ayrı incelenmesi sadece analitik bir amaç taşımaktadır. Bu bölümlenmiş işlevlerin birbirinden bağımsız oldukları anlamına gelmemelidir.

Plânlama işlevi; amaçların ve politikaların oluşturulması ve açıklanması, programların saptanması, faaliyetler için yöntemlerin geliştirilmesi gibi ana başlıkları içerir. Örgütleme, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli faaliyetleri düzenlenmiş bir yapı içinde bütünleştirme; bu yapıyı nitelikli, yeterli işgörenlerle kadrolaştırma; ve bu işgörenlerin işlevlerini yerine getirmeleri için gerekli fiziksel ortamı sağlama sürecidir.

Yöneltme, amaçlara ulaşmak için gerekli olan ayrıntılı faaliyetler konusunda, bireylere yol göstermeyi içerir.

Denetim süreci, işletme faaliyetlerinin plân ve amaçlara uygun olup olmadığını belirleme sürecidir. Amaçlara uygun olmayan sonuçlar için düzeltici önlemlere başvurulur.



Kendimizi Sınavalım

Özet bölümündeki konuları yeterince anlayıp anlamadığınızı ölçmek için aşağıdaki soruları yanıtlamaya çalışınız. Soruları zorlanmadan yanıtladığınızda bir sonraki üniteye geçebilirsiniz. Ancak zorlandığınız sorulara ilişkin konuları tekrarlamamız yararınıza olacaktır. Unutmayın! Doğru yanıtları ünitenin sonunda bulabilirsiniz.

1. Belli amaçlara ulaşmak için, bilinçli bir hareket tarzının kararlaştırılmasına ne ad verilir?

- Koordinasyon
- Örgütlenme
- Denetim
- Plânlama
- Yöneltme

2. Aşağıdakilerden hangisi tek kullanımlı plânlara örnektir?

- Politikalar
- Yöntemler
- Programlar
- Kurallar
- Standartlar

3. Aşağıdaki yönetim işlevlerinden hangisi yapılacak işlerin çeşitli iş grupları arasında bölünerek, her iş grubunun başındaki kişilere yetki ve sorumluluk verilmesine ve çalışma için gerekli çalışma ortamının sağlanmasına yöneliktir?

- Plânlama
- Örgütlenme
- Yürütme
- Liderlik
- Denetim

4. Hiyerarşik yapılanmanın doğal bir sonucu olarak, üst konumdaki yöneticilerle ast konumundaki işgörenler arasında iki yönlü olarak gerçekleşen iletişim türü aşağıdakilerden hangisidir?

- Dikey iletişim
- Yatay iletişim
- Sözlü iletişim
- Zincir iletişim
- Çapraz iletişim

5. Liderlik davranışları belirlendiği takdirde, kişinin bu davranışları elde etmek üzere eğitilebileceğini savunan liderlik yaklaşımı aşağıdakilerden hangisidir?

- Ayırddedici yaklaşım
- Durumlara göre yaklaşım
- Klasik yaklaşım
- Yeni liderlik yaklaşımı
- Stil yaklaşımı

6. Belirli işlerin ve bu işlerde uzmanlaşmış personelin aynı bölümde toplanması gerektiğini açıklayan örgütlenme ilkesi aşağıdakilerden hangisidir?

- Kumanda birliği ilkesi
- Ayrıklık ilkesi
- Fonksiyonel benzerlik ilkesi
- Yönetim birliği ilkesi
- Çapraz ilişkiler ilkesi

7. Komuta birliği ilkesi aşağıdakilerden hangisini ifade eder?

- Her astın doğrudan yalnızca bir üstten emir alması gerektiğini
- Bölüm faaliyetlerinin tek kişinin yetkisinde olması gerektiğini
- Görevlerin net biçimde tanımlanması gerektiğini
- Yetki ve sorumluluk alanlarının eşit olması gerektiğini
- Yöneticinin denetleyebileceği ast sayısının sınırlı olması gerektiğini

8. Aşağıdakilerden hangisi yöneltme işlevinin kapsamında yer almaz?

- Liderlik
- Güç
- Motivasyon
- İletişim
- Bölgümlere ayırma

9. Belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının veya hangi ölçüde ulaşıldığının araştırılması ve gerekirse düzeltici tedbirlerin alınmasına yönelik yönetim fonksiyonu aşağıdakilerden hangisidir?

- Plânlama
- Örgütlenme
- Yürütme
- Motivasyon
- Denetim

10. Denetim sürecinde, düzeltici önlemlerin alınmasından önceki aşama aşağıdakilerden hangisidir?

- Plânlamanın incelenmesi
- Amaçların ele alınması
- Hedeflerle elde edilen sonuçların karşılaştırılması
- Sonuçların incelenmesi
- Standartların belirlenmesi

Yaşamın İçinden

Aşağıda bu Ünite de incelediğiniz konularla ilgili, gerçek hayattan bir örnek yer almaktadır. Örnek olayı okuyarak soruları yanıtlayınız. Örnek olayı dikkatlice okuyup, soruları yanıtlamanız, öğrendiklerinizin pekişmesi ve daha kalıcı olması açısından son derece önemlidir.

Sevil Yasa 20 yıl önce tek başına bir işletme kurdu. Bu iş, bir süre çok yavaş ilerledi; çünkü bütün işi sadece kendisi yapıyordu. İşletme büyüdükçe daha çok işçi çalıştırmaya başladı. İşletmesinde şu anda 100 işçi çalışmaktadır. Kendisi patrondur ve işletmeyi yönetmektedir. Açık kapı politikası uygulamaktadır. Bütün işçiler sorunları için kendisine danışabilmektedir. Pazarlama, üretim ve satın alma yöneticilerine tüm sorumluluğu vermiştir, ama tüm kararları yine kendisi almaktadır. Ayrıca bir örgüt şemasına da ihtiyaç olmadığı kanısındadır; çünkü herkes işletmenin nasıl çalıştığını ve kendisinin patron olduğunu bilmektedir.

1. Bu tip bir organizasyonun etkinliği hakkında ne düşünüyorsunuz?
2. Bölüm şefleri ve işçilerinin bu tür organizasyon ve yönetimi hakkındaki görüşleri sizce ne olabilir?
3. Bu işletmenin daha da büyümesi için önerileriniz nelerdir?

Biraz Daha Düşünelim

1. Plânlamanın işletmeler açısından önemini açıklayınız.
2. Tek kullanımlı ve sürekli plânları karşılaştırınız.
3. Örgütlemenin yönetim süreci içindeki yeri nedir?
4. Örgütlenme süreci hangi aşamalardan oluşur?
5. Örgütlenme ilkeleri nelerdir?
6. Yöneltilme işlevinin temel özelliği nedir?
7. Yöneltilme süreci içinde hangi temel kavramları biliyoruz?
8. Güdülemenin temel amacı nedir?
9. İletişim süreci içinde hangi unsurlar yer alır?
10. Liderlik ve yöneticilik arasındaki belirgin fark nedir?
11. Denetim süreci aşamaları nelerdir?

Başvurabileceğimiz Kaynaklar

- Alpugan, Oktay ve Diğerleri. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997.
- Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan. **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.
- Ertürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001.
- Mondy, R.W ve S.R. Premean. **Management: Concepts, Practice, and Skills**, Prentice Hall, Inc., N.J.. 1995.
- Özalp, İnan. **İşletme Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 2001.
- Plunkett, W.R. ve R.F. Attner. **Introduction to Management**, Wadsworth Publishing Company, California, Belmont, 1994.

Yanıt Anahtarı

1. d Yanıtınız yanlış ise "Plânlama" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
2. c Yanıtınız yanlış ise "Plânlama Türleri" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
3. b Yanıtınız yanlış ise "Örgütlenme" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
4. a Yanıtınız yanlış ise "Biçimsel İletişim" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
5. e Yanıtınız yanlış ise "Liderlik" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
6. c Yanıtınız yanlış ise "Örgütlenme İlkeleri" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
7. a Yanıtınız yanlış ise "Örgütlenme İlkeleri" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
8. e Yanıtınız yanlış ise "Yöneltilme" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
9. e Yanıtınız yanlış ise "Denetim" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
10. c Yanıtınız yanlış ise "Denetim Süreci" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.