

**YÖNETİM
VE
ORGANİZASYON**

KISA ÖZET

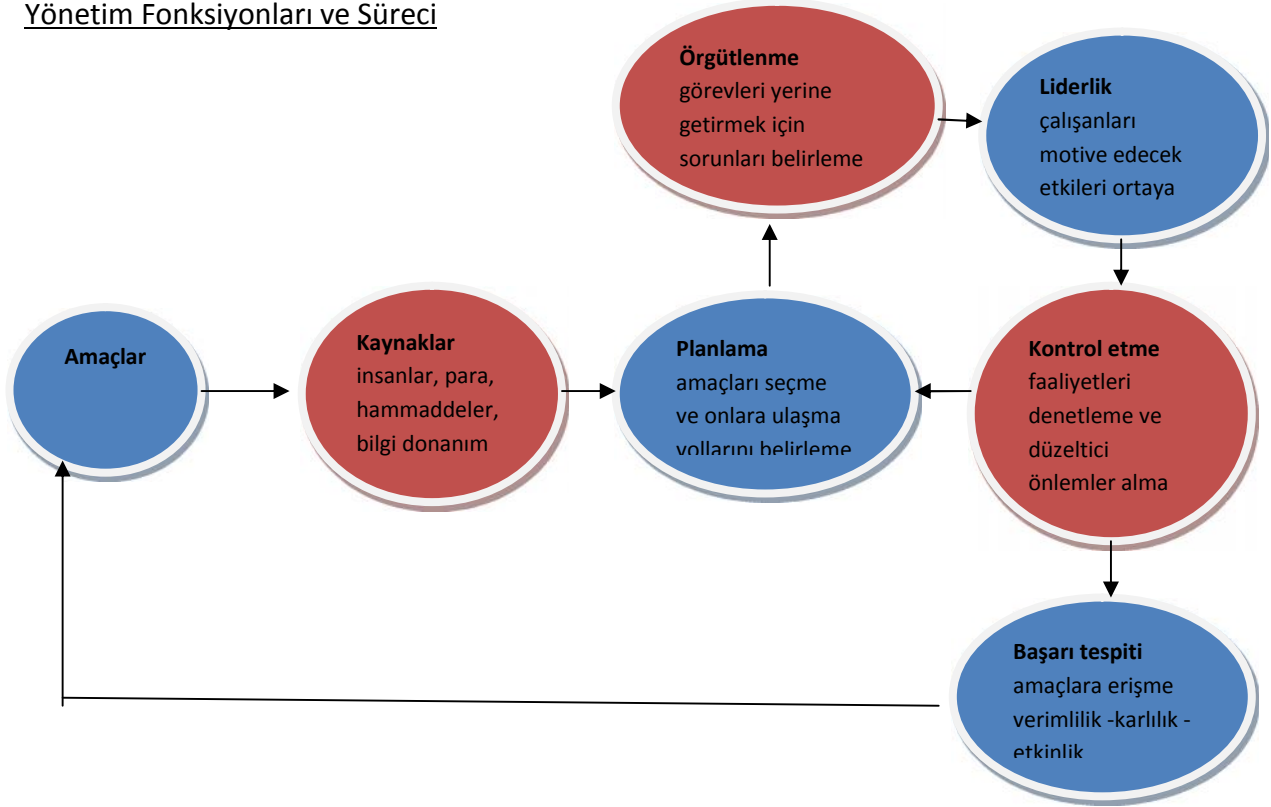
KOLAYLAŞTIRILMIŞ

1. Ünite— YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK

YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek karar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır. Örgütte bulunan araç ve gereçleri kullanacak insan gücü ve bu insan gücünü yönlendirecek yönetici olmadıktan sonra yönetimden bahsedilmez.

Yönetim Fonksiyonları ve Süreci



3

YÖNETİMİN AMACI

Yönetimin temel amacı, örgütsel amaçları gerçekleştirmektir. Örgütsel amaçlar üç başlık altında ele alınabilir

- **Düzen amacı:** Örgütte çalışanların, örgütte istenen sonuçlara ulaşılması için gerekli davranışları göstermeleridir.
- **Kültürel amaçlar:** Her örgütün kendine göre bir kültürü bulunur. Bu kültür örgüt çalışanlarına uygun olmalı ve onları temsil etmelidir.
- **Ekonomik amaçlar:** Örgütün kurulma nedeni finansal kazançtır. Başka bir deyişle, kar sağlamaktır.

Yukarıda açıklanan örgütsel amaçların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi de yönetim ile sağlanır. Ayrıca, analitik, teknik, beşeri ve kavramsal beceriler gerektiren örgütsel faaliyetleri yerine getirmektir

- **Analitik beceri,** örgütte bulunan ve mevcut durumu doğru bir şekilde değerlendirme sonucunda karar vermedir.

- **Teknik beceri**, yöneticinin çalışanlarını yönlendirmesi dışında başka işler yapabilme kabiliyetidir. Beşeri beceri ise, yöneticinin çalışanlara eşit davranarak, çalışanların birbirleriyle uyumlu ve barışçıl çalışmalarını örgütsel amaçları benimsemelerini sağlamaktır.
- **Kavramsal beceri** ise, yöneticinin örgütte olan biten her şeyi bilmesi, örgütün tamamını görebilme yeteneğidir.

YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

- ➔ **Amaç Özelliği:** Örgütün hayatını sürdürebilmesi için bir amacı olmalıdır. Ancak bu amaç, tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenmiş olmalı ve belirlenmiş olmalıdır. Yönetimin tanımında da yer aldığı gibi, belli bir amaca ulaşma vardır.
- ➔ **İşbölümü:** Örgütte amaç belirlendikten sonra, bu amacı gerçekleştirmek için örgüt çalışanları arasında seçimler yapılır. Bu seçimler yapılırken amacı gerçekleştirebilmek için yapılması gereken işleri en iyi yapabilecek çalışanlara göre bölümlendirme gerekir. İşler çeşitli parçalara ayrılır ve o işlere göre işinde uzman kişiler seçilir.
- ➔ **Yaratıcılık:** Yönetim çalışanları yöneltme faaliyetini içerir. Bu faaliyeti gerçekleştiren, yönetici çalışanlarını motive etmelidir. Bu sayede çalışanların yaratıcılıkları ortaya çıkacak ve işte başarılı, verimli olacaklardır.
- ➔ **Hiyerarşi Özelliği:** Yönetimde, yöneten amaçları yerine getirecek kişileri yönlendiren ve yönetilenler, amaçları gerçekleştirmek için çalışanlar vardır. Yöneten, yönetilenlerin üstündedir. Başka bir deyişle, yönetimde as-üst ilişkisi, hiyerarşisi bulunur.
- ➔ **Demokratik Özellik:** Yönetimde, önemli olan özellik araç gereç olmadan da çalışanlar aracılığıyla amacı gerçekleştirebilmektir. Ancak amaç gerçekleştirilirken, karar almada, uygulamada, kontrolde de çalışanları sürece katmayı gerektirir. Yönetimde birlikte çalışma sağlanması önemlidir.
- ➔ **Grup Özelliği:** Yönetim iki veya daha fazla kişinin faaliyetlerini içerir. Bu yüzden yönetim bir grup faaliyetidir.
- ➔ **İletişim Özelliği:** Örgütte yöneticinin hem çalışanlarıyla hem üst yönetimle, hem çalışanların çalışanlarla, iletişiminin olması gereklidir. İletişimin olduğu yönetimde, tüm örgüt çalışanları birbirlerini tanır, sorunları daha iyi çözer ve örgüte bağlılıkları fazla olur.

YÖNETİM SÜRECİ

Yönetim süreci, başkaları aracılığıyla belirlenen amaçlara ulaşma veya başkalarına işgördürme faaliyetlerinin toplamıdır. Yönetim süreci çeşitli işlevlerden oluşmaktadır. Bu işlevler literatürde farklı olsa da, genel olarak planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetimden oluşur.

Planlama:

Plan, örgütün gelecekte ulaşmak veya gerçekleştirmek istediği belli nokta veya durumlara erişmek için çizdiği bir harita olarak tanımlanabilir. Örgüt, plan yaparken, hangi işi, ne zaman, nerede ve kiminle yapacağına karar verir. Bu kararı verirken, alternatifler arasından en iyi ve doğrusunu seçmeye çalışırlar. **Planlama** ise, planı ortaya çıkarmak yapılan faaliyetleri içerir

Stratejik planlama, bir örgütün misyonu, amaçları, stratejileri ve politikalarının geliştirilmesi ile ilgilenmektedir. Kurumlar, takım kurma, senaryo modelleme ve fikir birliği yaratan alıştırmalar dâhil olmak üzere çeşitli teknikleri kullanarak ortak bir vizyonu geliştirerek sürece başlayabilir.

Taktik planlama, hedefleri koymayı ve prosedürleri, kuralları, takvimleri ve bütçeleri geliştirmeyi kapsamaktadır.

Operasyonel planlama ise, günlük faaliyetleri kısa dönemli olarak yürütmek ve denetlemek için yapılan planlamadır. Tipik örnekler, proje planlaması ve üretim takvimlemesidir.

Örgütlenme:

Yönetimin ikinci temel işlevi, örgütlenmedir. **Örgütlenme**, planlamada öngörülen işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak biçimde insanların, araç-gerecin ve diğer işletme olanaklarının bulunması, etkin bir çalışmayı gerçekleştirecek biçimde düzenlenmesi, yapılacak işlerin gruplandırılıp belirli bölümlere bağlanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesidir. Örgütlenme sürecinin üç evresi vardır. Bu üç evre, yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması, personelin belirlenip atanması ve yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesidir.

Planlama yapıldıktan sonra hangi fonksiyonların yürütüleceğine karar verdikten sonra fonksiyonlar örgüt birimleri halinde toplanır. Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse, bir işletmede üretim, pazarlama, muhasebe, yönetim gibi ana bölümler oluşturulduktan sonra bu ana bölümlerinde bakım, onarım, kalite kontrol gibi alt bölümlere ayrılmasıdır. Örgütlenmenin on üç temel ilkesi vardır. Bu ilkeler, iş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi, istisna ilkesi, amaç birliği ilkesi, kumanda birliği ilkesi, hiyerarşik yapı ilkesi, yetki ve sorumluluğun denkliği ilkesi, yetki devri ilkesi, denge ilkesi, açıklama ilkesi, basitlik ve anlaşılabilirlik ilkesi, esneklik ilkesi, süreklilik ilkesi ve yönetim alanı ilkesi olarak sınıflandırılabilir.

Yöneltme:

Yönetimin yöneltme işlevi bazı kaynaklarda yöneltme terimi yerine yürütme, emir-komuta gibi terimler de kullanılmaktadır. Yöneltme en basit tanımıyla, planlama ve örgütlenmede karar verilen örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bütün örgütün o amaçların gerçekleştirilmesi için yönlendirilmesidir.

Etkin bir yöneltme yapılabilmesi için bazı koşullar gereklidir. Bu koşullar;

- ④ *Örgütte Takım Ruhunun Gerçekleştirilmesi*
- ④ *Personeli İyi Tanımak*
- ④ *Personel ile İşletme Arasındaki İlişkileri Yakından Tanımak*

- ④ *Yönetici Çevresine İyi Bir Örnek Olmalıdır*
- ④ *Personeli Devamlı Denetim Altında Bulundurulmalıdır*
- ④ *Yöneltilmede Danışmalı Bir Sistem Kurulması*
- ④ *Yönetici Ayrıntı İçinde Boğulmamaya Dikkat Etmelidir*
- ④

Denetleme:

Denetleme; işletmenin amaçlarına ne derecede ulaşıldığının belirlenmesi, gerçekleştirilen faaliyetlerin amaçlara ve planlamalara uygun olup olmadığının ölçülmesi değil, gerekli düzeltici eylemlerin de yerine getirilmesini sağlanması ve sonuçların değerlendirilmesi işlemleridir.

Yaygın olan üç denetim yöntemi vardır:

Piyasa denetimi, nesnel standartları koymak için dış piyasa mekanizmalarını kullanmaktadır.

1. Piyasa denetimi, işletmelerin içsel performans kıyaslamalarını (benchmark) ve standartlarını koymak için, fiyat rekabeti ve göreceli pazar payı gibi dış piyasa mekanizmalarını kullanmaktadır
2. Bürokratik denetim, işletmelerin geniş yelpazedeki etkinlikleri yönetmek için, kapsamlı bir dizi kural ve yönetmelikleri yerleştirmek üzere merkezi yetki kullanmasıdır.
3. Klan denetimi, işletmelerin bütün çalışanlar arasında tercih edilen davranışları idealleştirmek için paylaşılan değerlere dayanmalarıdır. Klan denetimi, çalışanların şirketlerinde neyin önemli olduğuna dair paylaşılan fikirlerin kuvvetli bir şekilde belirlenmesini desteklemektedir. Bu belirleme daha sonra, işlerini nasıl yapacaklarına ve denetleyeceklerine yol göstermektedir.

YÖNETİCİLİK KAVRAMI

Yönetici, bir grup insanı belirli amaçlara ulaştırmak için uyumlu ve takım ruhu içinde çalıştıran insandır. Başka bir deyişle, başkaları vasıtasıyla işgören ve başarıya ulaşan kimsedir. Ancak yönetici sadece bir grup insanı yönlendiren, çalıştıran değil, ayrıca çalıştığı yerin maddi kaynaklarını ve üretim faktörlerini yönlendiren kişidir.

Alt Düzey Yöneticiler:

Bu düzeyde bulunan yöneticiler, günlük faaliyetlerin yürütülmesinden ve başarılmasından sorumludurlar. Bunun için yönetsel işlevleri olmayan işçi, memur, hizmetli gibi çalışan ve herhangi bir yönetim görevi olmayan kişileri yöneten, kısım şefleri, posta başı, ustabaşı, baş kalfa, formen ve odacı başları gibi çeşitli çalışanlar alt düzey yöneticilerini oluştururlar

Orta Düzey Yöneticiler:

Bölüm veya daire amirleri, servis şefleri yardımcıları, genel sekreterler, daire amirleri ve yardımcıları gibi unvan alan orta düzey yöneticiler plan geliştirir, bunları uygulama aşamasına koyar ve yapılanları kontrol eder, maliyetleri analiz eder, üst düzey yöneticilere rapor verirler.

Üst Düzey Yöneticiler:

İşletmenin en üstünde yer alan ve tepe yöneticileri olarak ifade edilen yöneticiler; genel müdür, başkan, bölüm ve daire müdürleri, daire başkanları, müsteşarlar, müdürler gibi yöneticilerden oluşur. Bu düzey yöneticilerin, çalışmaları genelde işletme dışına dönüktür ve işletmeyi bir bütün olarak görürler. Üst düzey yöneticilerin çalışmaları tüm örgüt düzeniyle ilgili olup, ekonomik sistem için de işletmenin amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmeye yöneliktir. Üst yönetim işletmenin etkili bir stratejisini hazırlar ve stratejik yönetimi bir felsefe olarak benimser. Bu anlamda her işletme en yüksek dereceli yöneticisini CEO olarak belirler. İcra kurulu başkanı olarak da ifade edilen (**CEO**- "Chief Executive Officer"), bir şirketin, örgütün veya acentenin en üst dereceli yöneticisidir.

Üst Yönetim:

- İşletme için en önemli kararları alırlar.
- Uzun dönemli planları hazırlar ve yayınlarlar.
- Ana bölümlerin çalışmalarını gözden geçirirler.
- İşletme sahipleriyle örgüt arasında köprü görevi görürler.

Orta Yönetim:

- ❖ Aylık ve yıllık üretim ve satış raporları hazırlarlar.
- ❖ İşletmenin teknik planlarını yaparlar.
- ❖ Üst yönetimin kararlarını uygulamaya koyarlar.
- ❖ Bölüm amaçlarını saptarlar.

7

Alt Yönetim:

- ✚ Günlük işlerin yürütülmesini sağlarlar.
- ✚ Çalışanlarla yakın ilişkiye girerler.
- ✚ Üretim ve satışların dönemsel sonuçlarını gözden geçirirler.
- ✚ İşlerin teknik denetimini sağlarlar.

YÖNETİCİLERİN OYNADIĞI ROLLER

Mintzberg'e göre, yöneticinin üç tür örgütsel rolü vardır. Bunlar, kişilerarası roller, bilgi rolü ve karar verme rolüdür. Kişilerarası rolü, örgütte çalışanlarla diğer kurumlar arasındaki ilişkiyi düzenleyen rollerdir. Bilgi rolü, yöneticinin örgütte ki işlerle ilgili yeterli bilgiye sahip olması önemlidir. Karar verme rolüyse, örgütün gelecekte nerede olacağı, hangi çalışanların işe alınacağı, hangi araç, malzeme ve gereçlere ihtiyaç duyulduğu, hangi tür sorunların olduğu v bunlara çözüm yollarının bulunması gibi kararları yerine getirir.

Bireylerarası Roller: Bireylerarası roller, yöneticilerin sempozyumlara ve törenlere katılma gibi örgütü temsil etmesini içeren temsil rolünü içerir.

Bilgi Sağlayıcı Roller: Yöneticilerin bilgi sağlayıcı rolleri, bir bilgi ağı geliştirmek ve korumak için yerine getirilen faaliyetleri ifade etmektedir.

Karar Verici Roller: Yöneticinin temel görevinin karar verme olması nedeniyle toplanan bilgiler, geliştirilen ilişkiler hep bu temel görevi daha sağlıklı bir biçimde yerine getirme amacına yöneliktir

YÖNETİCİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Örgütte yönetici olmanın gerektirdiği görevler ve sorumluluklar yer alır. Bu görev ve sorumlulukları yerine getirebilmesi için yöneticilerin bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikleri üç ana başlık altında incelersek; bunlar yöneticinin entelektüel, sosyal özellikleri ve yöneticinin karakterine ilişkindir.

Yöneticinin Entelektüel Özellikleri:

1. Yöneticinin birçok konuda uzmanlaşmış olması gerekir. Çünkü örgütte sadece tek bir konuyla ilgili sorun yaşamayacak ya da tek bir konuda karar vermek zorunda kalmayacaktır.
2. Yönetici, elde ettiği bilgileri, detaylandırabilmeli veya çok geniş bir yelpazedeyse bu bilgileri daraltabilmelidir.
3. Yönetici, örgütte yaşanan iyi veya kötü durumları tarafsız ve detaylı bir şekilde nedenleri ve sonuçlarıyla irdeyebilmelidir.

Yöneticinin Karakterine İlişkin Özellikler:

Yöneticinin karakterine ilişkin özellikler şunlardır:

1. Bir yönetici hem mantığını hem de duygularını kontrol altında ve dengeli tutmalıdır. Çalışanlarının sorunlarına bazen dostça bazen de bir üstü gibi yaklaşabilmelidir.
2. Örgütte çalışanlar farklı kültür ve eğitimden geldikleri için farklılıklar olacaktır. Bu farklılıklar değişik davranışlara ve düşüncelere yol açacaktır. Bu değişiklikleri yönetebilme uyumlaştırabilme ve uyum sağlayabilme özelliklerine sahip olmalıdır.
3. Yöneticinin vereceği kararlar tüm örgütü etkileyeceği için, vereceği kararlarda çok dikkatli ve riskleri göze alabilecek kadar da cesur olmalıdır.

Yöneticinin Sosyal Özellikleri:

Yöneticinin örgütteki tüm çalışanlara kendini kabul ettirmesine ilişkin özelliklerdir. Yöneticinin örgütteki tüm çalışanlara kendi kabul ettirmesine ilişkin özelliklerdir. Yöneticinin her düzeyde ki insanla iletişim kurabilme özelliğine sahip olması gerekir.

Yöneticilik Yetenekleri:

Teknik Beceri: Alt yönetimde yer alan yöneticilerin her biri, bir dalda teknik bilgiye sahiptir. Ancak, bu teknik bilgiyi kullanabilme yeteneği en önemli unsurdur. İlaç fabrikasında çalışan alt düzey yöneticisinin kimya hakkında bilgiye sahip olması teknik beceriye bir örnektir.

İletişim Becerisi: Günümüzde iletişim çok önemli unsurlardan biri olmuştur. Örgütte çalışanların ve yöneticilerin birbirlerini anlaması, düşüncelerini iletebilmesi önemlidir

Beşeri İlişkiler Becerisi: Yönetimde insanlarla iyi ilişkiler içinde olmak önemlidir. Çünkü insanlar sayesinde istenilen amaçlara ulaşılabilir.

Analitik Beceri: Örgütün stratejilerini, hedeflerini, politikalarını, planlarını hazırlamak ve bütün bunların sonuçlarını tahmin edebilmek, analitik beceridir. Genellikle üst yönetim düzeylerinde bulunan yöneticilerde bulunan ve olması gereken bir özelliktir. Çünkü alt ve orta düzey yöneticileri işi yapan, gerçekleştiren çalışanlarla ilişki içindedir.

Karar Verme Becerisi: Karar verme, örgütün belirli amaçlara ulaşması için veya örgütte karşılaşılan sorunları çözmek için belirlenen alternatifler arasından birini seçmektir. Örgütte karar verilerek planlama, yöneltme ve denetim gibi fonksiyonlar gerçekleştiği için karar önemli bir unsurdur.

Kavramsal Beceri: Kavramsal beceri, aslında karar vermeye ilişkilidir. Yönetici sadece örgüt içi durum ve ilişkileri göz önünde bulundurmaz ayrıca dış çevrede yer alan diğer kurum ve kuruluşları da takip eder.

Bu Özetin tamamını,Çıkmış Sorularını,Deneme Sorularını adresinize gönderiyoruz!...

Tıklayınız



<https://www.kolaysinavlar.com/yonetim-ve-organizasyon-ady212u?search=i%C5%9Fl104u>