

Yönetim ve Yöneticilik

GİRİŞ

Yönetim konusunda birbirini tanımlayan ve farklı bakış açılarını belirterek birçok tanım yer almaktadır. Yönetim kavramı kimi zaman süreç, kimi zaman sürecin unsurları olan kişi veya grup, kimi zaman da karar verme ve liderlik gibi faaliyetlerle ilişkilendirilmektedir. Bu ünite, yönetim kavramı, yöneticilik kavramı ve yönetim sürecinden bahsedilecektir.

YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim ile ilgili çeşitli kavramlar yer almaktadır. Ancak birçok kavram olmasına rağmen, en çok kullanılan tanım, başkalarının aracılığıyla amaca ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyetidir.

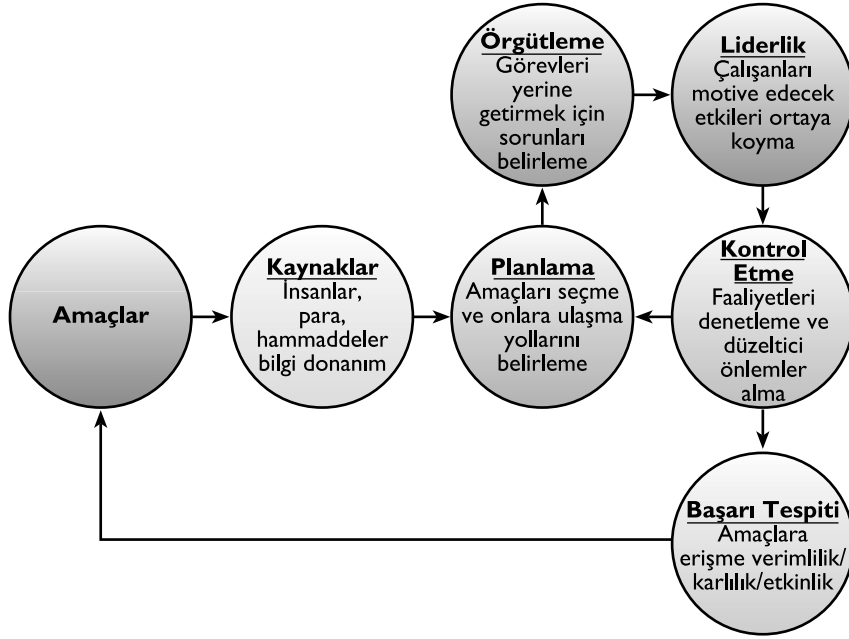
Yönetimin anlamı çeşitli bilim dalları tarafından da açıklanmıştır. İktisatçılara göre yönetim, doğal kaynaklar, işgücü ve sermaye ile birlikte üretim faktörüdür. Sosyologlara göre yönetim, sınıf ve saygınlık sistemidir. Psikoloji, hukuk gibi diğer bilim dallarına göre yönetimi belli amaçları diğer kişilerin çabaları ile gerçekleştirmektir. Bütün bu farklı bilim dallarının yönetim tanımlarının ortak noktası belli amaçları insanların çabaları ile gerçekleştirmektir. Ancak yönetimde sadece insanların çabalarıyla belirli amaca ulaşma yoktur. Yönetimde belirli amaçları gerçekleştirmek için tüm kaynakların doğru bir şekilde insanlar tarafından kullanılmasını sağlamak vardır. İnsanları doğru yönlendirmek, doğru araç ve gereçleri kullanmaktır. Öyleyse **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** (Eren, 2011, s. 3). Ancak şu unutulmamalıdır, ne olursa olsun insan kaynağının önemi büyüktür. Örgütte bulunan araç ve gereçleri kullanacak insan gücü ve bu insan gücünü yönlendirecek yönetici olmadıktan sonra yönetimden bahsedilmez. Yönetici kavramını ünitenin ilerleyen bölümlerinde detaylı bir şekilde ele alacağız. Ancak yönetici ile ilgili ön bilgi vermekte de yarar vardır. **Yönetici, amaçları gerçekleştirmek için insanın faaliyetlerinden yararlanan ve onu etkisi altına alan kimsedir.**

Aslında hayatımızın her alanında yönetim bulunmaktadır. Okulda öğretmenlerin öğrencileri yönlendirmeleri, onlara liderlik etmeleri ve sosyalleşmelerini sağlamaları yönetime örnektir. Bu tür yönetimde üretim faaliyeti yoktur ama bir amaç doğrultusunda yapılan faaliyetler yer alır. Görüldüğü gibi, maddi araç ve gereçler olmasa bile, belirli faaliyetleri yapmak ve amaçlara ulaşmak için insan unsurunun bulunması yeterlidir.

Başka bir tanıma göre planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme yönetim sürecini oluşturmaktadır. Yönetim kavramına fonksiyonel süreçler bakımından yaklaşan bu tanımın şekil olarak açıklaması Şekil 1.1'e görülmektedir (Eren, 2011, s. 5).



Yönetimin anlamı nedir? Tartışınız



Şekil 1.1: Yönetim Fonksiyonları ve Süreci, Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, Beta, 2011, s. 5.

YÖNETİMİN AMACI

Yönetimin temel amacı, örgütsel amaçları gerçekleştirmektir. Örgütsel amaçlar üç başlık altında ele alınabilir (Genç, 2007, s. 25).

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 (Genç, 2007, s. 26). 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 beşeri ise, **yöneticinin örgütte olan biten her şeyi** bilmesi, örgütün tamamını görebilme yeteneğidir. Bu beceri türleri ünitenin ilerleyen bölümlerinde detaylı bir şekilde anlatılmıştır.



Yönetimin amaçları nelerdir? Tartışınız.

YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Yönetimle ilgili farklı tanımlar olduğundan bahsedilmişti. Ancak yönetimin özelliklerine bakıldığında, her tanımda yer alan bir veya birkaç özellik göze çarpmaktadır. Yönetimin özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Genç, 2007, s. 27).

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 tanıyabilir, sorunları daha iyi çözer ve örgüte bağlılıkları fazla olur.

YÖNETİM SÜRECİ

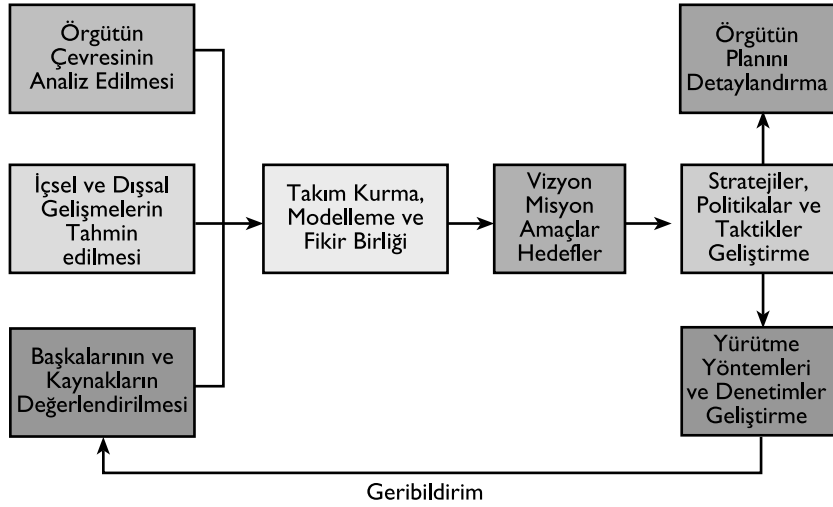
Yönetim süreci, başkaları aracılığıyla belirlenen amaçlara ulaşma veya başkalarına işgördürme faaliyetlerinin toplamıdır (Efil, 2010, s. 31). Yönetim süreci çeşitli işlevlerden oluşmaktadır. Bu işlevler literatürde farklı olsa da, genel olarak planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetimden oluşur.

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 (Genç, 2007, s. 144).

Şekil 1.2'de örgütsel planlama sürecinin bileşenlerini göstermektedir. Bu temel planlama süreci sunulardan oluşmaktadır: 1- ekip oluşturma, modelleme ve fikir birliği, 2- bir örgütün neler başardığını ve sahip olduğu kaynakların değerlendirilmesi, 3- işlerinin, ekonomik, siyasal ve toplumsal çevrelerin analiz edilmesi, 4- gelecekteki gelişmelerin etkisinin tahmin edilmesi ve değerlendirilmesi, 5- ortak bir vizyon yaratma ve başarmak istedikleri amaçlara karar verme, 6- amaçlara ulaşmak için yapılması gereken eylemlere karar verme.

Bu planlama sürecinin sonucuna *plan* adını veriyoruz. Planlar, amaçlarımıza ulaşmak için gerekli olduğunu hissettiğimiz eylemleri resmi olarak şekillendirmektedir. Dolayısıyla, bir plan bir eylem durumudur. Planlar, eylemlere yönlendirir; eylemler sonuçlar üretir; planlamanın bir kısmı da sonuçlardan öğrenmektir. Bu bağlamda, planlama sürecini yürütme takip eder. Yürütme, planlama için geri bildirim sağlayan denetim ölçütleri tarafından gözlemlenmektedir.



Şekil 1.2: Örgütsel Planlama Sürecinin Bileşenleri, Gatewood, Robert, Management, Irwin Inc., 1995, s. 242

Stratejik planlama, bir örgütün misyonu, amaçları, stratejileri ve politikalarının geliştirilmesi ile ilgilenebilir. 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.

Hedef ve stratejiler belirlendikten sonra, çalışanlar bunlara ulaşmak için en uygun yöntemleri geliştirmelidir. Seçilen yöntemin uygunluğu veya doğru yolda gidildiğiyle ilgili denetimin de elden bırakılmaması gerekmektedir. Eğer baştan bir denetim sağlanırsa, hataların düzeltilmesi daha kolay olacaktır. En baştan denetim sağlanmazsa, belirlenen hedeflerden ve stratejilerden sapma yaşanabilir. Bazen belirlenen hedef ve stratejiler değişen koşullar yüzünden, güncelliğini yitirebilir. Bu durumda da, örgütün daha önce başarısız olduğu alanlar gözden geçirilerek, yeni bir plan yapılmalıdır.

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. Görüldüğü gibi, örgütlenmenin kapsamına, bölümlere ayırma, örgüt yapısını oluşturma, yapıda yer alan makamların yetki ve sorumluluklarını tanımlama, makamlara uygun insanları atama ve örgütte görev alan insanları gerekli araç-gereç ve olanaklarla donatma konuları girmektedir.

İşletmede farklı uzmanlıklar isteyen işlerin belirlenerek, bunlardan her birinin bir yöneticinin yönetimine verilmesine bölümlere ayırma denir. Bölümlere ayırma, aslında, işletme faaliyetlerinin uzmanlaşmış gruplar biçiminde kümelenmesi demektir. Böylece, yöneticilerin görevlerini yapmaları kolaylaşmış ve işlerini daha etkili bir biçimde denetlemeleri sağlanmış olur. Bölümlere ayırma tamamlandığında, işletmenin örgüt şemasında bölüm, makam, daire, şube, şeflik, büro, ofis gibi birtakım uzmanlık birimlerinin oluştuğu görülür.

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. Bu fonksiyonların hepsi örgüt şeması adı verilen bir bütün içinde örgütlenmenin ilk evresini oluşturur. Örgütlenmenin ikinci evresi olan personelin belirlenip

atanmasıdır. Bu evrede, örgütte işler ve faaliyetler belirlendikten sonra, bu iş ve faaliyetlere uygun personelin belirlenmesi veya yetiştirilmesi gerekir. En son aşamada ise, iş ve faaliyetler için seçilen personelin bunları gerçekleştirmesi için gerekli araç, gereç ve donatılardır. Örneğin, masa başında çalışan personelin, masaya, sandalyeye, bilgisayara, dolaba, kaleme, deftere, yazıcıya ihtiyacı vardır. Personel, bütün bu ihtiyaçları işlerini gerçekleştirebilmek için kullanır.

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 (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2009, s. 112).

İş Bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi: Örgüt için önemli olan faaliyetlerin zamanında, eksiksiz ve kaliteli yapılmasıdır. Bunların gerçekleştirilmesi içinde, örgütte çalışan personelin alanında deneyimli, uzmanlaşmış olması ve uzmanlaştığı bölümde çalışması gereklidir. Örgüt yapısı oluşturulurken, örgüt amaçlarını gerçekleştirecek ölçütlere göre bölümlendirmeler yapılmalı ve bu bölümlendirmelere göre uzman ve deneyimli personeller alınmalıdır. Böylece, çalışanlar en iyi oldukları işte kendilerini geliştirirken, örgüte yararı daha fazla olacaktır. Bu ilkenin geçerli olduğu örgütlenme biçimi fonksiyonlarına göre bölümlendirilmez. Bölümlendirme ile ilgili konu 3. Üniteye yer almaktadır.

İstisna İlkesi: Örgütte günlük ve sık sık yapılan faaliyetlerin alt yönetim tarafından yapılmasını savunan ilkedir. Üst yönetimin günlük her gün karşılaşılan ve örgütün faaliyetlerinde hayati önem taşımayan kararlarla ilgilenmesinden daha çok, hayati önem taşıyan kararlarla ilgilenmesi görüşünü önerir. Böylece, üst yönetim günlük ayrıntılardan uzak kalarak, daha önemli konularda daha iyi kararlar alabilir.

Amaç Birliği İlkesi: Her örgütün açıkça belirlenmiş bir amacı bulunmaktadır. Bu amaç belirlendikten sonra, amacın gerçekleştirilmesi için alt amaçlara bölünmesi gerekir. Böylece alt amaçların gerçekleştirilmesi ile örgütün ana amacı gerçekleştirilebilecektir.

Kumanda Birliği İlkesi: Bu ilke örgütte çalışan personelin sadece bir üstten emir alması gerektiğini öngörür. Eğer personel birden fazla üstten emir alırsa, personel etkin ve verimli çalışamayacaktır. İlk önce hangi işi bitirmesi gerektiğini ve hangi emri yerine getirmesi gerektiğini bilemediği içinde, büyük sorunlar yaşanacaktır.

Hiyerarşik Yapı İlkesi: Örgütte yetki ve sorumluluklar yukarıdan aşağıya doğrudur. Ast üstünün kim olduğunu ve kendisinden neler beklediğinin bilmelidir. Böylece örgütte hiyerarşik bir uyumluluk ve koordinasyon oluşur.

Yetki ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi: Örgütte personele verilen yetkilerle sorumlulukları denk olmalıdır. Personelin görevleri örgütte sorumluluklarını oluşturur. Her personelin sorumluluklarını yapacak kadar yetkiye sahip olması gerekir.

Yetki Devri İlkesi: Örgütte çoğu zaman karar veren, araştırma, plan ve program yapan üst yönetimdir. Ancak üst yönetimde yetkilerini astlarla paylaştığında, astlar onlara verilen görevi daha iyi yerine getirebilecek ve kendilerini daha iyi hissetmelerine sebep olacaktır.

Denge İlkesi: Örgütte bölümler arasındaki yetkiler, görevlere göre dağıtılmalıdır. Örneğin, bir ustabaşının yetki ve sorumluluğu, bölüm yöneticisiyle eşit olmamalıdır. Herkesin işine göre sorumluluğu ve yetkisi az ya da fazla olmalıdır.

Açıklama İlkesi: Örgütte personelin görev, sorumluluk ve yetkileri açık ve net olarak yazılı bir şekilde belirtilmelidir. Bu sayede, örgütte yaşanacak çatışmalar, görev karışıklıkları önlenmiş olur.

Basitlik ve Anlaşılabilirlik İlkesi: Örgüt kurulurken örgüt yapısı basit ve anlaşılır olmalıdır. Ast ve üstlerin ilişkileri, iş akışları örgüte uyumlu olmalıdır.

Esneklik İlkesi: İşletme iç ve dış çevrelerin etkisinde kalmakta ve bu etkiler işletmeyi değişime zorlamaktadır. Bu değişimlere karşılık verebilmek ve değişimlere ayak uydurabilmesi için işletmelerin dinamik bir yapıya sahip olması gerekir.

Sürekli İlkesi: Örgütte değişimlere ayak uydurabilmek için dinamik bir yapının yanı sıra personelin değişimi takip edebilecek, geleceği görebilecek şekilde yetişmelerinin sağlanması, örgütün sürekliliğinin devam ettirir.

Yönetim Alanı İlkesi: Örgütte bir yöneticiye bağlı ast sayısıdır. Bu sayı belirlenirken yöneticinin deneyimi, bilgisi, yeteneği ve yapılan işin özelliği yönetim alanını belirler.

Yönelme

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

Yönelme işlevinin asıl konusu insandır. Yönelme, bireylerin yapılan planlara bağlı kalarak işgörmeye çabalarıdır. Örgütte alınan kararlar ve yapılan planlar doğrultusunda işlerin yerine getirilmesi için yöneticilerin vereceği emir ve talimatların verilme biçimi, onların uygulanmasında yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olması, astlarını motive etme, iletişim düzenini kurma gibi konular yönelme işlevinde önemli bir yer tutar.

Yönelme, bireylerin planlara uyum içinde iş görmelerini sağlama çabasıdır. Yönelme, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için bireylere iş verme, onlara yol gösterme faaliyetidir. Yönelme, işletmenin amacına uygun sonuçların elde edilmesinde organize edilmiş kaynakların faaliyetlerinin uygulamaya konulabilmesi için gerekli ortamın yaratılması işlemidir.

Etkin bir yönelme yapılabilmesi için bazı koşullar gereklidir. Bu koşullar aşağıda açıklanmıştır.

Örgütte Takım Ruhunun Gerçekleştirilmesi: Yöneticilerin örgütte ki önemli sorumluluklarından biri de, personelin isteklerini, amaçlarını ve arzularını dikkate almalıdır. Böylece çalışan personel işlerinde daha verimli olacak ve başarı sağlayacaktır.

Personeli İyi Tanımak: Yönetici personeli bedensel, ruhsal ve diğer yetenekleri yönünden tanımalıdır. Böylece hangi personelin hangi işlerde çalışabileceğini ve hangi işi yapamayacağını daha iyi bilir ve ona göre yönlendirir. Böylece hem örgüte yararlı olur hem de yönetici başarı sağlamış olur.

Görev Sorumluluğu Gelişmeyen Kişileri Örgütten Uzaklaştırmak: Örgütte görevlerini yerine getirmeyen ve sorumluluk üstlenmeyen personelin diğer personelleri olumsuz etkilememesi için işletmeden uzaklaştırılması gerekir. Örgütte görevlerini, sorumluluklarını yerine getirmeyen personeller ilk önce uyarılır, uyarıların tekrarı sonrasında bir gelişme olmadığında personel işletmeden uzaklaştırılır.

Personel ile İşletme Arasındaki İlişkileri Yakından Tanımak: Örgütte bulunan yöneticiler astlarını çok iyi tanımalı, örgütün çıkarlarını savunmalı ve astlarını savunmalı, tarafsız olmalıdır.

Yönetici Çevresine İyi Bir Örnek Olmalıdır: Örgütte düzen ve disiplinin sağlanması en uygun yollarından biri de yöneticinin astlara her konuda iyi bir örnek olmasıdır. Astlardan; dürüstlük, çalışkanlık, düzen ve fedakârlık gibi nitelikler isteyen bir yönetici öncelikle kendisi bu özelliklere sahip olması gerekir.

Personeli Devamlı Denetim Altında Bulundurulmalıdır: Yönetici, personelin emirlerine uyup uymadığını kontrol etmelidir. Böylece verilen işleri ve sorumlulukları da kontrol etmiş olur.

Yönelmede Danışmalı Bir Sistem Kurulması: Yöneticilerin örgütte ki her konuda yeterli bilgisi olmayabilir. Bu yüzden yöneticilere yardım etmesi ve gerekli bilgiyi sağlaması için yardımcıları bulunur. Yardımcıları yöneticileri bilmedikleri konularda bilgilendirir ve işlerin daha çabuk ve düzenli yürütmesini sağlar.

Yönetici Ayrıntı İçinde Boğulmamaya Dikkat Etmelidir: Yöneticiler genellikle uzun dönem faaliyetlerle ilgilenir. Ancak örgütte ufak ayrıntılarla uğraşırsa zaman ve emek kaybı yaşanabilir. Bu yüzden ufak ayrıntılarla uğraşsa bile, zamanını ve emeğini çok fazla harcamadan ilgilenmelidir.

İyi Bir Ödüllendirme ve Cezalandırma Sistemi Kurulmalıdır: Örgütte başarı ve örnek davranışlar ödüllendirilmeli, eğer örgütün kurallarına uyulmuyorsa ve sorumluluklar yerine getirilmiyorsa da cezalandırılma kullanılmalıdır.

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. Önemli bir yönetim fonksiyonu olarak denetimin etkinliği bazı denetim standartları dâhilinde gerçekleşir. Bu standartlar niteleyici ve niceleyici olarak belirlenen performans ölçütleridir. Kriterler dâhilindeki bu performans ölçütleri faaliyet esnasında uygulamalar izlenerek, ölçülerek ve sonuçların eski veriler de gözetilerek karşılaştırması yapılır. Sonuçlar istatistiksel olarak değerlendirilir ve birtakım sapma analizlerine tabi tutularak sonuçlandırılır. Uygulama genel olarak üst yönetim tarafından atanmış ve süreci gereğinde durdurma yetkisine sahip denetçiler, gözetimciler, süpervizörler, yöneticiler tarafından veya uzman danışmanlarca gerçekleşir. Operasyonel günlük işlerde de denetim iş görenler tarafından gerçekleşir. Denetim konusunda ihtisas sahibi uzman kişilerce gerçekleştirilir ve sonuçları üst yönetime sunulur. Bu raporlar karar alma ve planlama süreçlerine girdi nitelik teşkil etmektedir. Periyodik dönemler halinde yapılan denetimlerin sonucu uygunsuzluklar saptanır, ortaya çıkan uygunsuzlukları giderici düzeltici faaliyetler tasarlanır, benzer uygulamalarda ortaya çıkma olasılığına karşın önleyici faaliyetler tasarlanır, düzeltici ve önleyici faaliyetlerin benzer uygulamalara yaygınlaştırılması sağlanır. Diğer tüm süreçlerde olduğu gibi denetleme süreci de performans kriterleri doğrultusunda zaman zaman gözden geçirilir, gelişme ve iyileştirme fırsatları ortaya konur. Bu süreç performans sonuçlarıyla denetime katılan denetçilerin de performansları ölçülerek denetçilerin denetimleri sağlanmış olur.

Her işletme, bir noktada, insanların neler yapabileceklerini ve neleri yapamayacaklarını nasıl düzenleyeceklerine karar vermelidir, yoksa denetimden çıkma riski vardır. Bununla birlikte, denetim sistemleri iyi tasarlanmış bir örgütün temel parçalarıdır. Denetim gereklidir, çünkü bir çokuluslu İşletme strateji uyarladığı zaman, çalışanların çeşitli unsurları planlandığı gibi uyguladığından emin olmalıdır. Faaliyetsel olarak, bu yöneticilerin denetim sistemini, insanların uygun olmayan şeyleri yapmadığından ve ideal olarak, insanların yapmaları gerekeni yaptıklarından emin olmak için kurmalarını gerektirmektedir. Denetim ilk durumda öncelik almaktadır: İnsanlar uygun olarak performans göstermiyor, koordinasyon sorunları ortaya çıkıyor ve yönetim durumu düzeltmek için adımlar atmalıdır. Etken bir denetim sistemi, işletmenin stratejisine ulaşmayı sağlayacak yöntemlerle etkinliklerin tamamlanmasını sağlamaktadır. Denetim sistemleri, kaynakların dağıtımını ve yararlanılmasını düzenlemektedir ve bunu yaparken de, standardizasyon, planlama ya da karşılıklı ayarlama rutinlerinden hangisi ile tasarlanmış olursa olsun koordinasyon sürecini kolaylaştırmaktadır. Bu söylenmiş olarak, denetim sistemlerinin etkinliğini belirleyen ölçüt, stratejiyi destekleyen etkinlikleri ne kadar iyi gerçekleştirmek zorunda bıraktığıdır.

Yaygın olan üç denetim yöntemi vardır:

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

- Piyasa denetimi, İşletmelerin içsel performans kıyaslamalarını (benchmark) ve standartlarını koymak için, fiyat rekabeti ve göreceli pazar payı gibi dış piyasa mekanizmalarını kullanmaktadır. Bu tarzda, genel merkez örgütün her bir ayrı birimini değerlendirmektedir. Bunu yaparken de, her birinin katkı sağladığı toplam işletme kârlarının yüzdesi gibi piyasa tabanlı çok sayıda ölçüte bakmaktadır.

Bürokratik denetim, örgütsel yetkiyi vurgulamaktadır ve kurallara ve yönetmeliklere dayanmaktadır.

- Bürokratik denetim, İşletmelerin geniş yelpazedeki etkinlikleri yönetmek için, kapsamlı bir dizi kural ve yönetmelikleri yerleştirmek üzere merkezi yetki kullanmasıdır. Politika ve yönetmeliklere uyum sağlayamayan birimler, üst düzey yöneticilerin dikkatini çeken alarmları harekete geçirmektedir.

Klan denetimi, çalışan davranışlarını ılımlı bir seviyede tutmak için paylaşılan değer ve idealleri kullanmaktadır.

- Klan denetimi, İşletmelerin bütün çalışanlar arasında tercih edilen davranışları idealleştirmek için paylaşılan değerlere dayanmalıdır. 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.



Yönetim süreçleri nedir? Tartışınız

YÖNETİCİLİK KAVRAMI

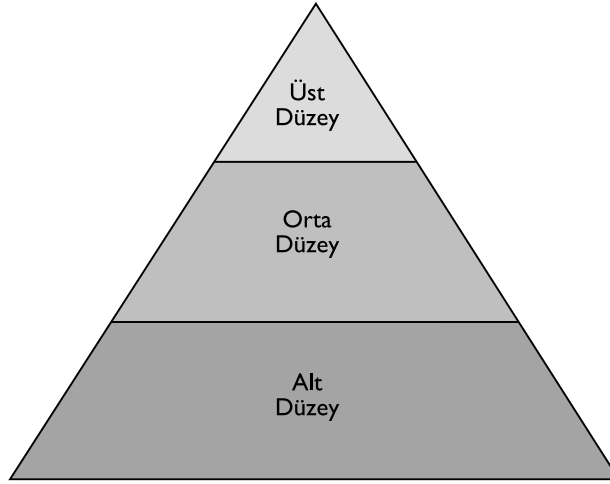
Yönetici, bir grup insanı belirli amaçlara ulaştırmak için uyumlu ve takım ruhu içinde çalıştıran insandır. Başka bir deyişle, başkaları vasıtasıyla işgören ve başarıya ulaşan kimsedir (Eren, 2011, s.8). Ancak yönetici sadece bir grup insanı yönlendiren, çalıştıran değil, ayrıca çalıştığı yerin maddi kaynaklarını ve üretim faktörlerini yönlendiren kişidir.

Örgütün başarısı örgütsel amaçların gerçekleşmesiyle olur. Yönetici örgütsel başarıyı sağlayabilmek içinde örgüt çalışanlarının örgüte bağlılığını, yaptıkları işi sevmelerini sağlamaya ve ilişkilerini dengelemeye çalışır. Yöneticinin bunları gerçekleştirebilmesi için bazı özel bilgi ve becerilerinin olması gerekir. Bu bilgi ve beceriler, alt düzey çalışanları motive edebilme, örgüte bağlılıklarını arttırabilme, sorunsuz iletişim kurabilme, altında çalışanları çok iyi tanıma, onların yeteneklerini, becerilerini bilme ve yetenek-becerilerine göre örgütte yer alan işlere yönlendirir. Bunların yanı sıra, yöneticilerin çalışanlarının güvenini kazanabilecek bir yapıya sahip olan, saygı gören, değişimlere açık, değişimi destekleyen ve liderlik vasıflarına sahip olması gerekir.

Yönetici sadece örgüt içinde çalışanların veya kullanılan araç ve gereçlerin uyumunu dikkate almaz ayrıca örgütün faaliyette bulunduğu yakın çevre ve genel çevre koşullarını da dikkate alır. Yakın çevre ve genel çevre koşullarını dikkate almasının sebebiyse, bu çevrelerde meydana gelebilecek bir değişimin ya da sıkıntının yöneticinin örgütünü etkilemesine yol açacaktır. Bu yüzden yönetici, hedeflere ulaşmak için hem örgüt içi hem örgüt dışı koşullarını birbirlerine uyumlaştırmalıdır.

Yönetimsel Düzeyler

Örgütler büyük, küçük, özel, kamu gibi çeşitlerde olduğu için yönetim düzeyleri de farklı farklıdır. Bu yüzden yönetici kavramından bahsedildiğinde sadece üst yönetici akla gelmemelidir. Örgütlerde alt, orta ve üst düzey yöneticiler bulunmaktadır. Bu yönetimsel düzeyler arasında ki temel fark, yöneticilerin sahip olduğu otorite, yetki, sorumluluk ve örgütsel faaliyetlerin derecesidir. Yönetimsel düzeyler şekil 1.3'te gösterilmiştir. Bu düzeyler aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.



Şekil 1.3: Yönetmel Düzeyler, İnan Özalp, İşletme Yönetimi, Birlik Ofset, 2005, s. 22.

Alt Düzey Yöneticiler

Bu düzeyde bulunan yöneticiler, günlük faaliyetlerin yürütülmesinden ve başarılmasından sorumludurlar. Bunun için yönetmel 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. Bankada yer alan şefler, fabrikada yer alan ustabaşılar, büro yöneticileri bu tür yöneticilere örnektir.

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. Orta düzey yöneticiler üst yönetim tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli olan program ve faaliyetlerin koordinasyonundan sorumlu olarak işletmenin işlevsel yönetimi ile ilgili faaliyetlerle uğraşırlar.

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 yönetmel becerileri; teknik beceri, haberleşme becerisi, insan ilişkileri becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi ve kavramsal beceri gibi becerilere sahiptirler.

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.

Fonksiyonel ve Genel Yöneticiler

Örgütteki düzeylerine göre farklı türde yöneticilik sınıflandırılmasının yanı sıra birde örgütte ki faaliyetlerin kapsamı veya alanlarına göre fonksiyonel ve genel olarak yöneticiler sınıflandırılır. Fonksiyonel yöneticiler benzer eğitimi ve becerileri olan kişilerdir. Fonksiyonel yönetici sadece uzmanlaştığı faaliyetten sorumluyken, genel yönetici örgütteki tüm faaliyetlerden sorumludur. Mağaza yöneticisi ve fabrika müdürü genel yöneticiye örnektir.

İşletmede üç yönetim basamağı vardır. Bunlar aşağıdaki şekildeki gibi görülebilir (Özalp, 2005, s.23):



Şekil 1.4: Yönetim Faaliyetleri, İnan Özalp, İşletme Yönetimi, Birlik Ofset, 2005, s. 23.

Üst, orta ve alt yönetim düzey yöneticilerinin yerine getirdikleri görevler farklı farklıdır. Aşağıdaki tabloda bu farklılıklar kısaca özetlenmiştir (Özalp, 2005, s. 24).

Tablo 1.1: Çeşitli Yönetim Seviyelerinde Yerine Getirilen Görevler, İnan Özalp, İşletme Yönetimi, Birlik Ofset, 2005, s. 24.

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.
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 (Lewis-Goodman-Fandt, 1994, s. 8). Bunlar, kişilerarası roller, bilgi rolü ve karar verme rolüdür. Kişilerarası rolü, örgütte çalışanlarla diğer kurumlar arasındaki ilişkiyi düzenleyen rollerdir. Bu tür ilişkide kurallara, yasalara veya yaptırımlara yer yoktur. Tamamıyla yöneticinin kendi çabalarıyla ve kişiliğiyle kurulan bir ilişkidir. Kendi çalışanlarıyla diğer kurumlarda çalışanlar arasında bir köprü görevi yapar. Bilgi rolü, yöneticinin örgütte ki işlerle ilgili yeterli bilgiye sahip olması önemlidir. Bu bilgiler sayesinde örgütün belirlediği hedeflere veya örgütte karşılaşılan sorunlara çözümler üretilebilir. Ancak sadece yöneticinin bilgili olması değil, ayrıca bilgiyi toplama ve bu bilgileri örgüte uygun bir biçimde işlenmesini sağlayabilmesi de önemlidir. Örgüte hangi tür bilgilerin gerekli olduğu, nerede bulunduğu, bunların hangilerinin örgüte yararlı olacağı, bu bilgilerin örgüte nasıl uyumlaştırılacağı gibi konulara dikkat eder.

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. Yöneticinin asıl işi karar vermedir.

Bireylerarası Roller: Yöneticiler, örgüt içindeki görevleri nedeniyle bazı bireylerarası rolleri yerine getirirler. Bu rol, doğrudan yöneticinin örgüt içindeki üyelerle ve diğer kurumlarla olan ilişkilerini inceleyen resmi otorite temelinden doğmaktadır. Bireylerarası roller, yöneticilerin sempozyumlara ve törenlere katılma gibi örgütü temsil etmesini içeren temsil rolünü içerir. Yöneticilerin emrinde çalışan kişileri örgütün amaçları doğrultusunda motive etmek, onları koordine etmek gibi görevleri vardır. Bazen yetki ile yaptırılamayacak olan işlerin liderlik ile yaptırılabilmesi mümkündür. Yöneticilerin örgüt birimlerinin başarı ya da başarısızlığından geniş ölçüde sorumlu olmaları nedeniyle, örgüt içinde mutlaka oynamaları gereken lider rolü vardır. Bireylerarası roller içinde incelenebilecek ikinci rol de bu lider rolüdür. Bireylerarası rol içinde ele alınacak son rol olarak da karşımıza yöneticinin kendi sorumluluk alanı dışında bulunan kişi ve gruplarla ilişki geliştirmesini, işletme sahipleri ile astları arasında bilgi sağlama görevini yerine getirmesini içeren bilgi sağlama rolü çıkar.

Bilgi Sağlayıcı Roller: Yöneticilerin bilgi sağlayıcı rolleri, bir bilgi ağı geliştirmek ve korumak için yerine getirilen faaliyetleri ifade etmektedir. Bu rol, yöneticinin örgütün iç ve dış çevresine ilişkin güncel bilgileri toplamak yoluyla karar almasını kolaylaştıran bilgi toplama rolünü; yöneticilerin bilgi toplama rolü sayesinde elde ettikleri bilgileri örgüt içinde ve dışında bu bilgileri kullanabilecek kişilere, üstlerine ve astlarına yaymasını, bilgileri onlarla paylaşmasını içeren bilgi yayma rolü; yöneticinin kendi birimi, kendi örgütü dışındaki kişilere işletme politikaları, faaliyetleri ve planları hakkında bilgi vermesini içeren sözcü rolünü içerir.

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. Bu rol, yöneticinin işletme için en fazla yarar sağlayacak olan kararları almasını sağlar. Karar verici roller kendi içinde yöneticinin birimi geliştirmek ve değişen çevresel koşullara uymasını sağlama amacı güden işletme sahipliği rolünü; astlar arasında, kendi bölümü ile diğer bölümler arasında ve işletme ile diğer işletmeler arasında ortaya çıkan sorunları çözme ile yöneticinin üstlendiği temel bir rol olarak sorun çözme rolünü; işletme için istenen sonuçlara ulaşabilmek için insanların, zamanın, donanımın, bütçenin ve diğer kaynakların nasıl dağıtılacağı hakkındaki kararlarla ilgili kaynak dağıtma rolünü; son olarak da, işletmenin çıkarına olacak sonuçlara ulaşılması için yapılan resmi görüşme ve pazarlıkları içeren arabulucu rolünü içerir.

Tablo 1.2: Yönetici Roller ve Bunlara İlişkin Faaliyetler, H.Mintzberg, The manager's Job: Folklore and Fact, Harvard Business Review 53, No: 4, 1975.

Grup	Rol	Faaliyet
Bilgisel	Kontrol	İhtiyaç duyulan bilgileri aramak ve elde etmek, periyodikleri ve raporları taramak, kişisel ilişkiler kurmak
	Dağıtma	Diğer örgüt üyelerine bilgi aktarmak, onlara bilgi notları ve raporlar göndermek telefon konuşmaları yapmak
	Sözcülük	Sözlü konuşmalarla, raporlarla, kısa mesajlarla dış örgütlere bilgi aktarmak
Bireylerarası	Temsil	Resmi törenler ve sembolik görevlerle, ziyaretçileri kabul etmek, resmi ve hukuki dokümanları imzalamak
	Lider	Astları yönetmek, motive etmek, astları eğitmek öğüt vermek, iletişim kurmak
	İlişki	Örgüt içi ve örgüt dışı bilgi ilişkileri oluşturmak, bu ilişkileri yazılı mektuplar, telefonlar ve toplantılar yaparak gerçekleştirmek
Karar Verme	Girişimci	İyileştirici projelere girişmek, yeni fikirleri ortaya çıkarmak başkalarına fikir oluşturma hakkı verme
	Anlaşmazlık Çözme	Tartışma ve kriz ortamlarında düzeltici çabalara girişmek, astlar arasındaki çatışmaları çözmek, çevresel krizlere adapte olmak.
	Kaynak Dağıtma	Kaynakların kimlere dağıtılacağına karar vermek, program ve bütçe önceliklerini belirlemek
	Müzakerecilik	Sendika, satış, satın alma ve bütçe kontratlarının müzakerelerinde bölümlerini temsil etmek ve bölüm çıkarlarını savunmak

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

Yöneticilerin sadece insanları yönlendirme özelliğine değil, ayrıca planlama yapabilen geleceği öngören, karar veren özelliklere de sahip olması gerekir. Bu özelliklere sahip olabilmesi için entelektüel özelliklere sahip olmalıdır. Entelektüel özellikler;

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.
4. Yönetici, örgüt içinde veya dışında olan fırsat veya tehditleri, önceden görebilmeli ve ona göre adımlar atabilmelidir.
5. Yönetici, çalışanlar arasında olan olaylarda adil olmalıdır. Hangi düzeyde olursa olsun, haklının haklı olduğunu savunabilmelidir.
6. Yönetici, düşüncelerinde net ve dürüst olmalıdır. Ne düşündüğünü açık ifade etmelidir.

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.
4. Yöneticilerin örgütün hem iç hem de dış çevresi ile ilgileri vardır. Her iki çevrede olan biteni iyi bilmelidir. Bunun içinde iyi bir gözlemci ve ayrıca iyi bir hafızaya da sahip olması gereklidir. Böylece örgütte olabilecek sorunlara karşı tedbir alması, çözüm bulması daha kolaydır.
5. Yönetici, hem çalışanlarla hem de örgüt makine, ürün, araç ve gereçleri ile ilgili tüm evrakları dosyalamalıdır. Bu dosyalama önemlidir çünkü teknolojiye yaşanacak bir sorun karşısında, bu dosyalar yardımıyla işler yoluna girecektir.
6. Karşılaştığı sorunları bir düzene koymalıdır. Bazen sorunlar acil ve acil olmayan şekilde olabilir. Acil olanlar ilk sırada çözülmeli ve çözülmürken de problem çözücü yöntemlerden yararlanılmalıdır.

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. Dış görünüşüne önem veren, bulunduğu ortama göre hareket eden, ikna gücüne sahip olan bir yönetici olmalıdır.

Yöneticilik Yetenekleri

Yöneticilerden bahsederken örgütte bulunan tüm düzeydeki yöneticileri içermektedir. Yalnız, yöneticilerin sahip olması gereken özelliklerin yanı sıra yöneticilerin belli ölçülerde bazı yeteneklere de sahip olması gerekir. Bu yetenekler yöneticilerin örgütte buldukları düzeye göre farklılık gösterir. Bu farklılık daha ayrıntılı ve daha açıklanmalı olarak Şekil 1.5'te gösterilmektedir.

Üst Düzey Yönetimi					Kavramsal Beceri
Orta Düzey Yönetimi			Beşeri İlişkiler Becerisi	Analitik Beceri	Karar Verme Becerisi
Alt Düzey Yönetimi	Teknik Beceri	İletişim Becerisi			

Şekil 1.5: Örgütün Çeşitli Düzeylerinde Gerekli Yönetimsel Beceriler, İsmail Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Dora, 2010, s. 29.

Şekilde yer alan beceriler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Teknik Beceri: Şekil 1.5'te de görüldüğü gibi teknik beceri alt düzey yöneticilerinde bulunması gereken beceridir. Çünkü örgütte çalışanlarla birebir ilişki içinde olan ve onlara destek veren alt yöneticilerdir. 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. Çünkü iletişim sayesinde çalışanların motivasyonları yükselecek ne tür yeteneklerinin olduğu anlaşılacak, örgüte bağlılıkları artacak ve yöneticinin istediklerini daha iyi yapacaklardır. Birbirlerini anlamayan, iletişim kurmayan bir örgütte çatışma yaşanacak hatta örgütün başarısızlığına sebep olacaktır.

Beşeri İlişkiler Becerisi: Yönetimde insanlarla iyi ilişkiler içinde olmak önemlidir. Çünkü insanlar sayesinde istenilen amaçlara ulaşılabilir. Bu yüzden insanları motive edebilmek, onlara yol

gösterebilmek, sorunlarına çözüm üretebilmek, onları anlamak ve paylaşımları arttırmak önemlidir. Bütün bunları gerçekleştiren yönetici beşeri(insan) ilişkilerinde yetenekli olmalıdır. İşin mutfağında başka bir deyişle işi gerçekleştiren çalışanlarla en fazla alt ve orta düzeydeki yöneticiler ilişki içinde olduğu için, genellikle alt ve orta düzeydeki yöneticiler için beşeri ilişkiler becerisi önemlidir.

Analitık 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. Üst düzeyde ki yöneticiler ise örgüt için hayati önem taşıyan işlerle ilgilenirler. Alt ve orta düzeydekiler daha önceden belirlenmiş planlanmış faaliyetlerle ilgilenirken, üst düzeydekiler karmaşık ve belirsiz durumlarla iç içedir. Bu yüzden üst yöneticilerin belli yöntem ve teknikleri bilmesi gerekir bunun nedeniyle, ancak yönetim ve teknikleri bilerek belirsizlik ve karmaşık durumların çözülebilesidir.

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. Karar vermede örgütün her düzeyinde bulunan çalışanlar yer almalıdır. Ancak karar vermeyi üst yöneticiler yerine getirmektedir, orta ve alt düzeydeki yöneticiler faaliyetlerini üst yönetimin verdiği kararlar doğrultusunda yerine getirirler. Bu yüzden karar verme becerisi üst düzeydeki yöneticilerde bulunması gereken bir özelliktir.

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. Dış çevrede olacak olayları tahmin etmeye, örgütü ne kadar etkileyeceğine karar vermeye çalışır. Bunun yanında örgüt içinde olan olaylar ve çalışanlarından da haberi vardır. Örgütü bir bütün olarak görür ve çevreyle olan ilişkisini uyumlaştıran kararlar alır. Bu beceriye sahip yöneticilerde karar verme işlevi olduğu için, üst yönetimde bulunan kişilerdir.



Yöneticilik becerileri nelerdir? Tartışınız.

Kendimizi Sınavalım

1. Başkalarının aracılığıyla amaca ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyeti tanımı aşağıdaki tanımlardan hangisidir?

- a. Yönetim
- b. Denetim
- c. Kontrol
- d. Yönelme
- e. Planlama

2. Örgütsel amaçlar kaç başlık altında ele alınır?

- a. 4
- b. 3
- c. 2
- d. 5
- e. 1

3. Yönetimde as-üst ilişkisi, yönetimin aşağıdaki hangi özelliklerinden biridir?

- a. Amaç özelliği
- b. İş bölümü
- c. Yaratıcılık
- d. Grup özelliği
- e. Hiyerarşi özelliği

4. Yönetim ikinci işlevi aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Kontrol
- b. Denetim
- c. Örgütlenme
- d. Yönelme
- e. Planlama

5. Her örgütün açıkça belirlenmiş bir amacı bulunmaktadır. Bu amaç belirdikten sonra, amacın gerçekleştirilmesi için alt amaçlara bölünmesi gerekir bu ilke örgütlenmenin hangi ilkesidir?

- a. İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi
- b. İstisna ilkesi, amaç birliği ilkesi
- c. Kumanda birliği ilkesi
- d. Amaç birliği ilkesi
- e. Hiyerarşik yapı ilkesi

6. Yönelme işlevinin asıl konusu nedir?

- a. İnsan
- b. Denetim
- c. Yönetim
- d. Örgütlenme
- e. Planlama

7. Yaygın olarak kaç tür denetim vardır?

- a. 3
- b. 2
- c. 4
- d. 1
- e. 5

8. Günlük faaliyetlerin yürütülmesinden ve başarılmasından sorumlu olan yönetsel düzey aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Alt düzey yöneticiler
- b. Operasyonel düzey yöneticiler
- c. Stratejik düzey yöneticiler
- d. Orta düzey yöneticiler
- e. Üst düzey yöneticiler

9. Mintzberg'e göre, yöneticinin üç tür örgütsel rolü vardır. Aşağıdakilerden hangisi bu rollerden biridir?

- a. Denetleme rolü
- b. Bilgi rolü X
- c. İletişim rolü
- d. Yönlendirme rolü
- e. Danışmanlık rolü

10. Aşağıdakilerden hangisi yöneticilik yeteneklerinden biridir?

- a. Planlama becerisi
- b. Denetleme becerisi
- c. Örgütlenme becerisi
- d. İletişim becerisi
- e. Yönelme becerisi