

9. Hafta

İşletme yönetimi (planlama, örgütleme, yöneltme, denetim ve bağlantı süreçleri)

- **İşletmecilik** her ne pahasına olursa olsun **para kazanmak demek değildir.**
- **İşletmeciler**, yeni ekonomik değerlerin oluşturulmasında en büyük katkıya sahip **ekonomi savaşçılarıdır.**

*Teorisiz **pratik** pusulasız bir gemi, pratiksiz **teori** ise gemisiz bir pusula gibidir.*

Franz Oppenheimer

Türkiye ekonomisinin dış dünyaya açılmaya mecbur olduğu bir zaman diliminden geçiyoruz. Bu süreçte, gemiyi **pusula olmadan** açık denizlere çıkarma imkanı kalmamıştır.

Pusula olmadan sadece **yakın kıyılarda** veya kaptanın iyi bildiği yerlerde yol alabilirsiniz.

Gemisiz bir pusulanın ise, **bir takım hobileri tatminden** ve entelektüel jimnastik yapmaktan öte hiçbir anlamı yoktur.

İşletme Yönetimi

- ✓ Planlama
- ✓ Örgütleme
- ✓ Yöneltme ve Etkileme
- ✓ Kontrol (Denetim)
- ✓ Bağlantı Süreçleri

1. Planlama

Amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecine **planlama** adı verilir.

1. Planlama

- Her başarılı insanın bir **planı**, her başarısız insanın bir mazereti vardır.

Henry Clausen

- **Plansız çalışan bir kimse, ülke ülke dolaşım hazine arayan bir insana benzer.**

Rene Descartes

- **Hayatımda kuvvetli çalışma, dikkatli muhakeme, inançlı plan ve uzun mesai semeresi olmayan, hiçbir şeyi kazanamadım.**

Theodore Roosevelt

1. Planlama

Planlar, bize istenen sonuçların nasıl elde edileceğini söyler.

Standartlar, Bir ölçüt olmak üzere konulan kurallara denir. Belirli bir davranış ya da koşulları düzenlemek için saptanır.

Politikalar, karar vermeye yön veren genel rehberler olarak tanımlanır. Bunlar şirket amaçlarının eksiksiz analizlerine dayanır ve planların başarılmasına yardımcı olur.

Ussler, belirli özel bir çaba ya da projenin başarılmasına yardımcı olmak için konan bir dizi adımı simgeler (Örnek: Müşteri her zaman haklıdır).

Kurallar, bir eyleme ışık tutan, onu yönlendiren ve sınırlarını çizen oldukça dar kalıplar içindeki çok özel ve ayrıntılı belirlemelerdir (Örnek: Bu alanda sigara içilmez).

1. Planlama

Strateji, Yunanca'da *Generalin Sanatı* anlamına gelir.

Stratejik planlama; Örgütsel amaçların nasıl başarılacağını belirleyen planlamaya denir.

Bir bütün olarak örgüt üzerinde odaklanan **uzun dönemli** bir planlamadır.

Bir başka ifade ile **stratejik planlama**; Bir kuruluşun ne olduğunu, neler yaptığını ve bu yaptıklarını niçin yaptığını belirleyen ve bunların ortaya konmasına rehberlik eden temel karar ve eylemleri, disiplinli bir şekilde ortaya koymasınıdır.

1. Planlama

Tepkisel planlama; Çevresel değişikliklerin beklenmeyen durumlarına uyabilme sürecine denir.

Planlama sürecinin herhangi bir aşamasında söz konusu olabilir.

Planlama Sürecinin Temel Öğeleri

1-Mevcut durumun değerlendirilmesi,(işletmenin bu göreve karşı güçlü ve güçsüz noktalarının analizi)

2-Verilerin toplanması ve analizi,(planlamacı güvenilir bilgi kaynaklarını saptayarak bunları gerekli zamanlarda kullanmalıdır. Ayrıca toplanan bu bilgileri örgütlemeli, değerlendirmeli ve kullanım amaçlarına göre ayırmalıdır)

3- Zaman etmeni, (Planlamanın ne kadar süreyi kapsayacağı konusudur. Bu uzun dönemli olabileceği gibi kısa bir dönemi de içerebilir. Kısa dönem planlama 1 Ay ya da en fazla 2 yıla kadar olan geleceğin plan altına alınmasıdır. Uzun dönem planlama ise 10 – 20 hatta 50 yılı kontrol altına almayı hedefleyen planlamadır.)

4- Planlar hiyerarşisi, (planların önemlerine göre bir sıralama içinde bulunmasıdır. Bu planlar sorumluluk derecesine ve kapsadığı zamana uygun bir düzen içindedirler.)

Etkili planlamayı engelleyen etmenler

Yönetici (Plancı) **şağıda belirtilen engelleri anlamak** ve bunların etkisini **en alt düzeye indirecek önlemler** almak suretiyle daha iyi bir plan yapabilir.

1. Zamanın genişliği, (planın kapsadığı süre genişledikçe kesinliği de azalır. Çünkü zaman uzadıkça beklenmeyen olayların ortaya çıkma olasılığı da artacaktır.)

2. Yönetimsel sorunlar, (gerekli örgütsel iklimin oluşturulması-bilgi akımı-sorumlulukların dağıtımı-planlamanın maliyeti vb.)

3. İnsan etmeninin doğurduğu sorunlar, (planlamada engel oluşturan birçok sorun, plancıya ilişkindir ve doğası gereği psikolojiktir. Planlama ussallık sürecidir.)

Etkili bir planlama için gerekli koşullar nelerdir?

1. Plan iyi bir şekilde tanımlanmış **amaçlara yönelik** olmalıdır,
2. Plan **basit ve anlaşılır** olmalıdır,
3. Planlar **esnek** olmalıdır,
4. **Dengeli** olmalıdır,
5. Elde edilebilir ve **akla uygun** olmalıdır,
6. Farklı uzmanlarca yapılan planlar, uzmanlar arasında yeterli iletişim yoluyla **eşgüdümlemelidir**.
7. Planlama, yönetimin diğer işlevleri için **önceden gerekli olan bir kavramdır**.

Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim; örgütsel amaçların başarılmasına **yardımcı olacak** stratejilerin oluşturulmasına yönelik, **karar** ve **eylemlerin** belirlenmesine ilişkin bir süreçtir.

Örnek; Simit Dünvəsi için;

- Örgütsel Amaç → Verimliliği artırmak,
-Kullanılacak strateji → İnsan unsurunun ve makinelerin etkililiğini artırmaktır.

Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim birbirini izleyen **5** aşamadan oluşur;

1. Aşama = Çevrenin analizi,
2. Aşama = Örgütsel yönelimin belirlenmesi,
3. Aşama = Stratejinin oluşturulması,
4. Aşama = Stratejinin uygulanması,
5. Aşama = Stratejik kontrol.

Stratejik Yönetim Süreci

1. Aşama: Çevrenin analizi Üç düzeyde incelenir.

- a) **Genel çevre:** Dışsal çevre olup ekonomik-teknik-yasal-politik ve sosyal unsurlardan oluşur.
- b) **Faaliyet çevresi:** Müşteriler-rekabet-işgücü-tedarikçi kuruluşlar ve uluslararası konular.
- c) **İşsel çevre:** Üretim-pazarlama-finans ve personelden oluşur.

2. Aşama: Örgütsel yönelimin (istikametinin) belirlenmesi Örgütün hangi yöne hareket ettiğini gösteren iki temel gösterge vardır.

Bunlar; **Görev** ve **Amaçlar**'dır.

Görev: Örgütün varlık sebebi olarak tanımlanabilir. Görevin açık ve net bir şekilde ortaya konması başarı için ön koşuldur.

Amaçlar: Örgütün kendine seçtiği hedeflerdir.

Stratejik Yönetim Süreci

3. Aşama: Stratejinin oluşturulması Örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan faaliyet dizisidir.

Örgütsel stratejiler geliştirilirken kullanılan araç ve yöntemler nelerdir?

- a) Kritik soru analizi,
- b) SWOT analizi,
- c) İşletme portföy analizi,
- d) Porter'ın endüstri analizi modeli.

- a) **Kritik soru analizi,** Örgütsel stratejiyi belirlemede önemli 4 temel soruya yanıt aranır. Bunlar;
- 1-Örgüt nereye gitmek istiyor,
 - 2-Gidışat ne durumda?
 - 3-Örgütün içinde bulunduğu çevre nasıl?
 - 4-Gelecekteki örgütsel amaçları daha iyi başarmak için neler yapılabilir?

Stratejik Yönetim Süreci

b) SWOT analizi, Örgütün;

Strengths	Güçlü yanları,
Weaknesses	Zayıf yanları,
Opportunities	Olanaklar, fırsatları
Threats	Tehlikeler

Bu unsurlar göz önünde bulundurularak yararlı stratejiler geliştirilebilir.

Stratejik Yönetim Süreci

c) İşletme portföy analizi,

İşletme olarak elimizdeki kaynakları nereye yatıralım?

İşletmenin mevcut yatırımlarını;

- Kullanılan değişik ölçülere (matrislere) göre **değerlendirme**,
- Bunların gelecekte işletmeye sağlayacağı yarar ve olanakları tahmin etme,
- Bu değerlendirmelerden hareket ederek **işletmenin elindeki kaynakların tahsisine yol gösterme** amacıyla yapılan analitik bir tekniktir.

Bir portföy analizi için öncelikle;

- Pazar**,
- Rakipler** ve
- İçinde yer alan **endüstri** hakkında yeterli/geçerli bilgi toplanmasını gerektirir.

Ayrıca, bu analizleri yapacak matrisleri hazırlayacak **yönetici, uzman ya da danışmanlar işletmenin analizini de yapmalı**, bir başka ifadeyle işletmenin gücünü, kuvvetli ve zayıf taraflarını analiz ederek ortaya çıkarmalıdır.

Portföy analizlerinde, çoğu kez işin bu yönüne az önem verildiği için, yanlış tahmin ve çizimlerde bulunmaktadır.

Stratejik Yönetim Süreci

İşletme portföy analizi için **2 temel modelden** söz edilebilir. Bunlar;

1-Boston Danışma Grubu Büyüme / Pazar Payı Matrisi (1960'lı yıllarda geliştirilmiş ve **en çok bilinen portföy analiz tekniğidir**. **Esası ise işletme yatırımlarını öyle bir şekilde dengeli tutmalıdır ki, bazı girişimleri harcadıklarından daha fazla nakit getirsin**, böylece gelişmek ve kar'a geçebilmek ihtiyacı duyan **diğer girişimleri desteklemede** kullanılsınlar.)

2-General Elektrik'in Çok Etmenli Portföy Analizi (Strategic Business-Planning Grid) Aynı Boston grubunun yaptığı gibi 2 kriter kullanılmıştır; bunlar **pazarın cazibesi ya da çekiciliği**, yani nasıl bir pazar olduğu, pazara olan ilgi, **pazara giriş ve çıkışların nasıl ve hangi yönde gerçekleştiği**; ve de göreceli **rekabet durumu** ya da işletmenin üstünlüğü, yani bu pazarda ne derece rekabet gücünün olduğu, başka bir ifadeyle pazardaki rekabetin boyutlarıdır.

Stratejik Yönetim Süreci

d) Porter'm endüstri analizi modeli

Modele göre **Yöneticiler** işletmenin içinde bulunduğu endüstrinin **rekabet düzeyini belirleyen güçleri** çok iyi analiz edebilmelidirler.

Modele göre bir endüstrideki **rekabet** aşağıdaki faktörler tarafından **belirlenmektedir**.

- 1.Endüstride **yer alan** veya **yeni giren** işletmeler,
- 2.Endüstride yer alan işletmelerin ürettikleri mal/hizmetlerle **ikame** edilebilecek **ürünler**,
- 3.Arz edenlerin **malîyetleri** kontrol gücü,
- 4.Alıcıların **pazarlık** gücü,
- 5.Endüstride yer alan firmaların **kendi** arasındaki **rekabet** düzeyi

Stratejik Yönetim Süreci

4. Aşama: Stratejinin uygulanması

Stratejinin uygulamadaki başarısı için **Yönetici**, aşağıda belirtilen **4 temel beceriye** sahip olmalıdır.

- a. **Etkileme** becerisi (uygulama süresince insanları yönetme)
- b. **Tedarik etme** becerisi (örgütsel kaynakları sağlama)
- c. **Gözlem** becerisi (geribildirim sağlayacak iletişim kanalları)
- d. **Organizasyon** becerisi (sorun değil çözüm üretme)

Stratejik Yönetim Süreci

5. Aşama: Stratejik kontrol

Uygulanan stratejinin ne ölçüde başarılı olduğu değerlendirilerek gerekli değişiklikler işaret edilmelidir.

2. Örgütlenme

Örgüt: Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat (Kaynak: Türk Dil Kurumu Sözlük)

Örgütlerin etkili olabilmesi için ellerinde bulundurdukları

- İnsan kaynakları,
- Fiziksel etmenler ve işlevleri eşgüdümlemiş bir şekilde bir araya getirmeleri gerekmektedir.

2. Örgütleme

Örgütleme, bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli işlerin **tanımlanması** ve gruplandırılması, işleri yerine getirecek kişilerin **yetki ve sorumluluk** ilişkilerinin **belirlenmesi**, verimli bir faaliyet ortamı yaratılabilmesi için gerekli **fiziksel ortamın hazırlanmasıdır**.

2. Örgütleme

Örgütleme süreci, yönetimin temel unsurlarından birisi ve en önemlileri arasındadır. İnsanların tek başına bütün ihtiyaçlarını karşılamalarına imkan yoktur. İnsanlar doğası gereği birlikte ve bir toplum halinde yaşamak zorunda olan varlıklardır. Toplum halinde yaşamalarının bir sonucu olarak ta örgütler kurmaya ve amaçları doğrultusunda bu örgütleri yaşatmaya çalışmaktadırlar.

2. Örgütleme

Örgütleme süreci;

1. Başarılabacak amaçların saptanması, (HEDEFLER),
2. Başarılması gerekli işlerin belirlenmesi, (İŞLEVLER),
3. İnsan kaynakları ve fiziksel olanakların DEĞERLENDİRİLMESİ,
4. İşlevlerin, fiziksel olanaklarının ve insan kaynaklarının örgütsel bir yapı içinde gruplandırılması (İŞLEVLENDİRME VE BÖLÜMLERE AYIRMA),
5. Belli bir işi yapma yükümlülüğünün ve bu işi yapmak için gerekli kararları verme ve harekete geçme hakkının saptanması (YETKİ DEVRİ),
6. İşin başarılı/başarılımadığının belirlenmesi (HESAP VERME).

2. Örgütleme

Örgütleme İlkeleri

1. Amaç Birliği, (tüm üyeler yürekte inanmalı)
2. Komuta birliği, (her ast yalnızca bir kişiden emir almalı)
3. İş bölümü ve uzmanlaşma, (herkes uzmanlık alanına göre çalışmalı)
4. Görevlerin tanımı, (görevi-sorumluluğu ve alacağı ücret tanımlanmalı)
5. Basamaklar hiyerarşisi, (emirler basamaklar halinde yukarıdan aşağıya doğru)
6. Ayrıklık (Stratejik/istisnai işler), (stratejik kararlar üst yönetimin işi)
7. Yönetim birliği, (faaliyetlerin bir plan ve programa bağlı olarak yürütülmesi)
8. Sınırlı denetim alanı, (yönetici kontrol edebileceği kadar kişiden sorumlu olmalı)
9. Çapraz ilişkiler, (aynı unvandaki kişiler birbirleriyle buluşup tartışmalı)
10. İç denge, (birimlere verilen yetki ve sorumluluk dengeli olmalı)
11. Ekonomiklik, (amaçlar en az maliyetle, en etkin biçimde sağlanmalı)
12. Esneklik, (sorunlarla karşılaşıldığında örgüt yapısı yeniden düzenlenebilir olmalı)
13. Liderliğin kolaylaştırılması, (lider, her zaman kurumunun en üst karar mercii olarak durumunu koruyabilmelidir)
14. Özel ilkeler. (örgütün etkinliğini sağlayabilecek kendi iş koluna göre değişiklik gösteren özel ilkeleridir)

2. Örgütleme

Örgütleme İle İlgili Kavramlar

Yetki: Emir verme ve diğer bireyleri harekete geçirme hakkıdır.

Yetki göçerimi: Karar verme, davranma, yürütme, komuta etme, örgütü amacına ulaştırmak için başkalarının eylemlerini ve davranmalarını isteme gibi, hakları kullanmak konusunda üstlerin astlara izin vermeleridir.

Erk: Yetki bir şeyi yapabilme hakkı iken, erk bir şeyi yapabilme yeteneğidir. Erk, diğer kişilerin davranışlarını etkilemede bireyin sahip olduğu yeteneklerdir.

Sorumluluk: İşe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Sorumluluk, yetki devrinin ayrılmaz bir parçasıdır. Birey bir görevi kabul ettiği anda sorumluluk kendiliğinden doğar.

Hesap verme: Bireyin sorumluluk duymasının yanı sıra, bir örgüt üyesi kendisinden yüksek kademelere hesap vermekle yükümlüdür.

2. Örgütleme

Örgütleme Faaliyetlerinin Genel Boyutları

1. İnsan gücünün örgütlenmesi,

- Durumun yapısına uygun yönetim örgütlerini ve görev yerlerini saptamak.
- Burada çalışacak kişilerin seçimine ait esasları saptamak.
- Çalışanlar ile kurum arasındaki ilişkileri düzenlemek.
- İşgücünden maksimum yarar sağlayabilecek esasları hazırlamak.
- Gelecekteki gelişmeleri göz önüne alan ve önceden düzenleyen esasları oluşturmak

2. Tesis-makine ve cihazların örgütlenmesi,

3. Yapıyı kurma. (Yapının kurulması, her düzeydeki yetki ve sorumlulukların saptanması, buna göre personelin atanması ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesidir.) Yapıyı kurma aşamalı bir özellik gösterir. Bunlar;

1. Amaçların çözümlenmesi,
2. Görevlerin saptanması,
3. Yapıyı kararlaştırma,
4. Bölümleme, birimleme ve basamaklandırma. (Kadrolama-Donatım-Anlaşım Gösterme)

2. Örgütlenme

Örgüt Modelleri

1. Dikey örgüt modeli,
2. Yatay örgüt modeli,
3. Amaçsal örgütlenme,
4. İşlevsel örgütlenme,
5. Süreçsel örgütlenme,
6. Destek amaçlı örgütlenme,
7. Bölgesel (coğrafi) örgütlenme,
8. Matriks örgütlenme.

2. Örgütlenme

1. Dikey örgüt modeli, Örgütsel kademeler, yukarıdan aşağı doğru sıralanır. **Hiyerarşik** örgütlenme veya **hat tipi** örgütlenme de denir. **Örnek** olarak **ordu** ve **devlet kurum ve kuruluşları** gösterilebilir. En önemli faydası çabuk karar verilir ve disiplini sağlamak kolaydır.

2. Yatay örgüt modeli, Görevler göz önünde tutulur ve **uzmanlık** önemli bir rol oynar. Katı bir hiyerarşi yoktur. Önemli olan **görevin etkili bir biçimde yerine getirilmesidir**. Emirler bir üst amirden değil, işlerin gereklerine göre ilgililerden alınabilir.

2. Örgütlenme

3. Amaçsal örgütlenme, Çeşitli mal ya da hizmetler üreten ve oldukça **büyük olan firmalarda** uygulanır. Üretilecek her ürün için ayrı departmanlar kurulmasına uygun bir yapılanma şeklidir.

4. İşlevsel örgütlenme, **Uzmanlaşma** en belirgin özelliğidir. Emirler bir üst amirden değil, işin gereğine göre ilgililerden de alınabilmektedir. İşlevsel örgütlenme hat ya da hiyerarşik tip örgüte **bir teknik eleman servisinin eklenmesiyle** kurulmakta olup, ekip halinde çalışmaya elverişli ve iş bölümüne uygun bir yapısı vardır.

2. Örgütlenme

5. Süreçsel örgütlenme, Üretim işlerinde ortaya çıkmaktadır. **Kaynak** bölümü, **Montaj** bölümü veya **Boya** bölümü gibi isimler kullanılarak bölümler belirtilir ve faaliyetlerin ekonomik bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmaya çalışılır.

6. Destek amaçlı örgütlenme, Büyük örgütlerde örneğin, **Holdingleer,** **Bakanlıklar** da görülmektedir. Bu örgütlerin en zayıf yanı, **işlerin yavaş yürümesi, koordinasyon eksikliği ve zaman kaybının fazla olmasıdır**

2. Örgütlenme

7. Bölgesel (coğrafi) örgütlenme, **Fiziki** olarak dağılmış işletmelerde uygun olmaktadır. Belli bir bölgedeki faaliyetler, bir kişiye bağlanmak suretiyle bölgelere göre **gruplandırma** yapılır. Bu örgütlenme türünde mümkün olduğunca amaçlar doğrultusunda yerel imkanlardan yararlanılır.

8. Matriks örgütlenme, Bu örgütlenme, örgüt yapısı içerisinde örgütlenme ilgili **birkaç projenin gerçekleştirilmesi amacı** ile kullanılmaktadır. Matriks örgütlenme amaca ulaşıldığı zaman örgütler içerisinde ortadan kalkar.

2. Örgütlenme

Örgüt Biçimleri

Yaygın olarak kullanılan örgüt biçimleri üç başlık altında incelenebilir.

1. Basit yapı,
2. Bürokrasi,
3. Matriks yapı.

2. Örgütlenme

1. Basit yapı,

Bölümlendirme düzeyi düşük, denetim alanı geniş, **yetki tek bir kişide** merkezileşmiş ve biçimselleşme düzeyi düşük bir örgüt olarak tanımlanabilir. Basit yapı daha çok **sahibi ve yöneticisi aynı** olan küçük çaplı kurumlarda uygulanan bir modeldir.

Güçlü yanları:

- Hızlı ve esnekler,
- Uygulanması pahalı değildir,
- Sorumluluğu açıktır.

Zayıf yanları:

- Küçük kurumlar dışındakilere uygulanamaması,
- Her şeyin **tek bir kişiye** bağlı olması,
- Hastalık vb. durumlarda sorun yaşanması.

2. Örgütlenme

2. Bürokrasi, Bu modelde operasyonel görevler fonksiyonel bölümlerde gruplandırılmıştır. Kural ve düzenlemelerde yüksek düzeyde biçimsellik (standartlık) söz konusudur. Yetki, merkezidir ve buna paralel olarak karar verme, emir komuta zinciri izlenerek gerçekleşir.

Güçlü yanları:

- Standardize edilmiş işler üst düzeyde bir etkinlikle yerine getirilir,
- Meslektaşlar arasında aynı dil konuşulur,
- Daha az yetenekli alt kademe yöneticileriyle de iş yapılabilir. Bu maliyeti azaltır.

Zayıf yanları:

- Kural ve düzenlemeler yönetsel sağduyunun yerine geçer,
- Alt düzeydeki yöneticilerin uzmanlık ve tecrübelerine pek ihtiyaç duyulmaz,
- Kurallar olaylara uygun olmadığında kuralları değiştirecek birim yoktur.

2. Örgütlenme

3. Matriks yapı. Fonksiyonel ve ürün bölümlendirmelerini bir arada bulandıran ve **ikili yetki hattı oluşturan** örgüt yapısıdır. Bu sisteme kimi kaynaklarda **proje yönetimi** de denmektedir.

Güçlü yönleri:

- Matriks yapılar farklı projeler söz konusu olduğundan proje yöneticilerinin proje üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmalarını ve maliyet ve personel dahil olmak üzere **proje denetimi** yapmalarını sağlar.
- Ürünler arası beşeri ve fiziki kaynakların **esnek bir şekilde** kullanılmasını sağlar.
- İleri derecede **karmaşılaşmış üretim sistemlerinde yararlı** olur.
- Projede çalışanlar, proje yöneticisine bağlı olarak görevlerini yerine getirirken aynı zamanda hiyerarşik yapıda **bağlı oldukları ana fonksiyonlarla ilişki** içine girebilirler.
- Kurmay elemanların** her türlü projeye katkıları sağlanabilir.
- Daha sağlam **teknik bir temel** geliştirilebilir.

2. Örgütlenme

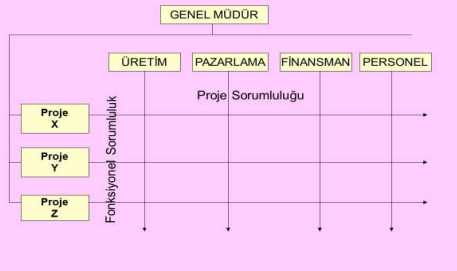
Zayıf yönleri:

- Yetki boşluğu** doğmaktadır.
- Emir-komuta sistemi **bozulmaktadır**.
- Komuta birliği ilkesi bu yapıyla **ihlal edilmektedir**.
- Proje yöneticileri yetkilerini artırmak istediğinde **sürtüşme** olabilir.
- Proje bölümlerine yetkiden çok **sorumluluk verilme eğilimi** olduğundan, proje bölümleri ile fonksiyonel bölümler arasında gereksiz sürtüşmeler olabilir.

Matriks organizasyon yapısının kullanıldığı yerler

- ✓ Üretim işletmeleri,
- ✓ Hizmet işletmeleri,
- ✓ Kar amacı gütmeyen işletmeler ve
- ✓ Uluslararası işletmelerdir.

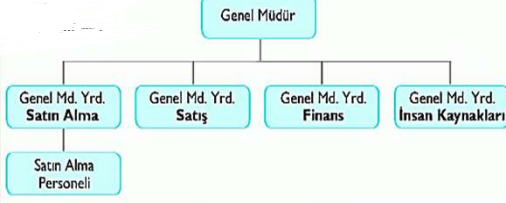
Matriks Organizasyon



Matriks Organizasyon Yapısının Kullanıldığı Yerler

Üretim İşletmelerinde	Hizmet İşletmelerinde	Kar Amacı Gütmeyen İşletmelerde	Uluslararası İşletmelerde
1. Havacılık İşl. 2. Kimya İşl. 3. Elektronik İşl. 4. Ağır Endüstri İşl.	1. Büro İşl. 2. Banka İşl. 3. İnşaat İşl. 4. Sigorta İşl. 5. Perakende İşl. 6. Reklam İşl. 7. Danışmanlık İşl. 8. Muhasebe İşl.	1. Belediyelerde 2. Hastanelerde 3. Üniversitelerde	

İşlevsel Bölümlendirme



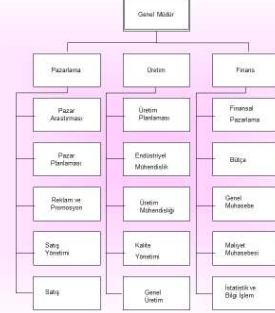
Ürün Temeline Göre Bölümlendirme



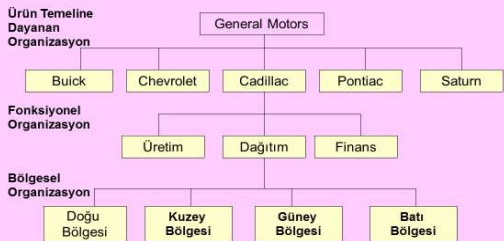
Coğrafi Bölümlendirme



Fonksiyonel Organizasyon Yapısı



Karma Organizasyon Yapısı



2. Örgütlenme

Örgütsel Yetki ve Sorumluluk

YETKİ:

Örgüt içerisinde bulunan yönetsel makamlara verilmiş bir özellik olan **yetki**, yukarıda da açıklandığı üzere **karar verme** ve **diğerlerini harekete geçirme** veya örgütsel amaçların başarılması için belli görevleri yaptırma hakkı olarak tanımlanır.

Yetkinin 3 temel özelliği vardır.

- 1- Yetki bir **haktır**,
- 2- Yetkinin kullanımı, **karar vermeyi** ve **harekete geçmeyi** ya da görevlerin **başarılmasını** içerir,
- 3- Yetki örgütsel **amaçların başarılması** için kullanılır.

2. Örgütlenme

Örgütsel Yetki ve Sorumluluk

Klasik görüş: Yetki makama bağlıdır.

Henry Favol'a (klasik akımın öncülerinden) göre yetki: Emir verme hakkı ve uymaya zorlama erki'dir.

Yetki Devri: Örgütteki kişilere özel görevlerin verilmesi ve bu görevleri başarmak için yetkiyle desteklenmesi sürecidir.

Yetki devrinin 3 temel yönü vardır;

- 1- Görevlerin astlara dağıtılması,
- 2- Yetki verme,
- 3- Sorumluluk yükleme

Yetki ve sorumluluğa ilişkin ilkeler

1-Kumanda Birliği İlkesi,

- İş gören yalnızca bir kişiye karşı sorumludur.
- Bir usak aynı anda iki efendiye hizmet edemez.
- Birden fazla efendi olması, birbiriyle çelişen emirlerle karşılaşma ile sonuçlanır.

2-Eşit Yetki ve Sorumluluk İlkesi,

- Yetki ve sorumluluk birbirine denk olmalıdır,
- Yetki devretmeden sorumluluk verilemez,
- Uygulamada ilk kademe yöneticilerin en çok şikayet ettikleri konu, kendilerinin ellerindeki yetkiden daha fazla sorumluluk üstlendikleri konusudur.

3-Dikey Yetki Zinciri (Emir-Komuta Zinciri) İlkesi,

- Yetki açık bir şekilde tanımlanmalıdır,
- Bu ilke uygulandığı süreçte örgüt içinde kişiler belirlenen kanallar yoluyla iletişime yönlirler.

2. Örgütlenme

Denetim alanı

Denetim alanı, bir çobanın etkili bir şekilde güdeceği koyun sayısını belirtir.

Bir yönetici etkili olmak istiyorsa emri altında kaç kişi çalışmalıdır?

Astların sayısı çoğaldıkça amirin gözetim ve eşgüdümü zorlaşacaktır. Bu sayıyı belirli bir oranda tutmak için denetim alanı ilkesinin katı bir biçimde uygulanması gerekir.

2. Örgütlenme

İşletme Yönetimi ve Örgütlemeye Çağdaş Gelişmeler Nelerdir?

- 1- **Bilgi Teknolojisinin Rolü,**
- 2- **Örgütlerde Yassılaştırma ve Küçülme,**
- 3- **Kağıt Kullanma Devrimi,**
- 4- **Taklit Beyinler,**
- 5- **Toplam Kalite Yönetimi Sistemi (TKY)**
- 6- **Sanal Örgütler,**
- 7- **Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)**

2. Örgütlenme

İşletme Yönetimi ve Örgütlemeye Çağdaş Gelişmeler Nelerdir?

1- Bilgi Teknolojisinin Rolü,

- Hücresel telefonlar,
- Envanter denetimini çok basite indirgeyen stok programları,
- e-mail
- Kompakt disk (milyonlarca bilgiyi saklayan ve gerektiğinde kullanıma sunan)

Bütün bu değişiklikler sonucunda örgüt yapıları üzerinde önemli etkiler olmuş ve bireysel görevler yeniden tanımlanmıştır.

2- Örgütlerde Yassılaştırma ve Küçülme,

E-mail ile çalışanlar birbirleriyle doğrudan iletişim kurduklarından bürokratik kademeler ve emir komuta zincirleri ortadan kalkmaktadır. Böylece insanların yaptıkları birçok görev elektronik araçlarla sağlandığından çalışanların sayısında büyük azalmalar olmaktadır. **1980'lerde** otomobil-çelik sektöründe birçok işçi işten çıkarılmış, **1990'larda** ise bu çıkarmalar orta kademe yöneticilere sıçramıştır.

2. Örgütlenme

İşletme Yönetimi ve Örgütlemeye Çağdaş Gelişmeler Nelerdir?

3- Kağıt Kullanma Devrimi, (paperless revolution)

Elektronik Data Interchange yoluyla müşteriler, hammadde sağlayan kurumlar ve üreticiler kağıt kullanmadan bilgisayardan elektronik iletişim yoluyla yazılı sipariş ve satış formlarını (*proforma fatura, sipariş fişi vb.*) ortadan kaldırmıştır. Bunun sonucunda üretim ve karlılık büyük oranda artmıştır.

4- Taklit Beyinler,

Sinirsel ağlar (neural networks) aracılığı ile beyin işlemlerinin taklit edilmesi. (*Bilgisayar programları ve mikroçiplerin bileşimi=sinirsel ağlar*) Gelişmiş ülkelerde uçakların uçurulması, duyma, konuşma ve emirlere tepki verme alanlarında kullanılmaktadır.

2. Örgütlenme

İşletme Yönetimi ve Örgütlenmede Çağdaş Gelişmeler Nelerdir?

5- Toplam Kalite Yönetimi Sistemi (TKY)

- 1945 Kalite Kontrol
- 1950 Toplam Kalite Kontrol
- 1960 Kalite Güvencesi
- 1980 Toplam Kalite Yönetimi anlayışına ulaşılmıştır.

“Toplam Kalite Yönetimi insanları yönetmek değil, insanlarla yönetmektir.”

TKY; Müşterilere kaliteli ürün/hizmet sunmak amacına yönelik örgüt stratejisi ve bunu gerçekleştirecek teknikler olarak tanımlanır.

- T** Tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tamamını ifade eder.
- K** Müşterilerin bugünkü beklentilerini tam ve zamanında karşılayıp gelecekteki beklentilerini aşan ürün/hizmet sunmayı ifade eder.
- Y** Yönetimin çalışanlara her alanda önderlik yapmasını ve katılımcı yönetim anlayışını ifade eder.

2. Örgütlenme

İşletme Yönetimi ve Örgütlenmede Çağdaş Gelişmeler Nelerdir?

5.1.- Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

TKY'nin Mimarı ABD'li İstatistikçi **William Edwards Deming (1900-1993)** Soğuk Savaş sırasında ABD'nin üretimini iyileştirmekle tanınır ama özellikle Japonya'da iken üzerinde çalıştığı kalite yönetimi ile ünlenmiştir. Japonya'nın II. Dünya Savaşı sonrasında endüstriyel gelişmesinde bu çalışmalar önemli rol oynamıştır.

TKY

Kalitede sağlanan iyileşmenin **giderleri azaltacağı** ve **verimliliği artırarak pazar payını artıracacağı** savunmuştur.

- Kalitenin Yönetilmesi için uygulanması gereken 14 ilke şunlardır;
- 1- Yönetim **sürekli gelişmeyi** hedeflemeli,
 - 2- Bu gelişme felsefesi **tüm çalışanlarca** benimsenmeli,
 - 3- Örgüt çalışmaları **sadece fiyat** boyutuna göre değerlendirilmemeli,
 - 4- Sistem sürekli **iyileştirilmeli**,
 - 5- Hizmet içi eğitim **sürekli** olmalı,
 - 6- **Dikkat** kaliteye kaydırılmalı,
 - 7- Korku yerine **güven** esas olmalı,
 - 8- Çalışanlar ve bölümler arasındaki **bölümler** ortadan kaldırılmalı,
 - 9- **Rakamsal** hedefler verilmemeli,
 - 10- Çalışanlar işlerinden **gurur** duymalı,
 - 11- Çalışanların kendilerini **geliştirmeleri** teşvik edilmeli,
 - 12- **Değişimin** başarılması için bütün tedbirler alınmalı,
 - 13- Kalite analiz ve incelemelerinde **istatistik** teknikler kullanılmalı,
 - 14- **Müşteri odaklı** çalışılmalı

2. Örgütlenme

İşletme Yönetimi ve Örgütlenmede Çağdaş Gelişmeler Nelerdir?

5.1.- Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

“Kalite, sonsuza dek süren bir yolculuktur.”

TKY

TKY felsefesini benimseyen bir işletmenin başarılı olabilmesi için hangi noktalar göz önünde bulundurulmalıdır?

- 1- Üst yönetimin önderliği,
- 2- Müşteri odaklılık, (*kaliteyi müşteri tanımlar*)
- 3- Önce insan anlayışı,
- 4- Sistematik süreç kontrolü, **5N+1K**
Kim,
Ne,
Nerede,
Ne zaman,
Niçin,
Nasıl.
- 5- Sürekli iyileştirme. (*Hataları tespit etmek ya da ayıklamak değil, hata yapmamayı sağlamak*)

2. Örgütlenme

İşletme Yönetimi ve Örgütlenmede Çağdaş Gelişmeler Nelerdir?

5.1.- Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

YÖNETİCİ ile LİDER
Aynı anlamda mıdır?

Tercih Edilen,
Yöneticinin Lider Vasıflı Olanıdır.

2. Örgütlenme

YÖNETİCİ	LİDER
Yönetir	Yönlendirir
Mevcut düzeni sürdürür	Yenilik peşindedir
Otoritesi statüsünden kaynaklanır	Otoritesi kendisindedir
Yetkileri kendisinde toplar	Astlarını yetkilendirir
İtaati vurgular	Katılımı vurgular
Planlara aşırı bağlıdır	Alternatif yaklaşımlara açıktır
Bilgiyi saklar	Bilgiyi yayar
Başarılarını kendine mal eder	Ekibini başarıya götürür
Belirlenmiş amaçlara hizmet eder	Yeni amaçlar ortaya koyar
İşi doğru yapar	Doğru işi yapar

2. Örgütlenme

5.1.- Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

SORU: Toplam Kalite Yönetimi ile Geleneksel Yönetim arasında nasıl bir farklılık vardır?

2. Örgütlenme

Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetimi
- Şirketin hedefi mali dönem için belirlenmiş kar'ı elde etmektir.	- Hedef, karlılığı garanti altına alacak ve arttıracak sistemleri kurmak ve geliştirmektir.
- Kar'ın hangi faaliyetlerden ve nasıl sağlanacağını yöneticiler belirler.	- Faaliyetlerin nasıl düzenleneceğini ve kar'ın nasıl sağlanacağını çalışanlar önerir, yönetici onaylar.
- Yönetimde temel ilke "İşe göre adam"dır. Yapılacak işlerin içeriği ayrıntılı olarak belirlenir, iş tarifleri yapılır. Ve bu işlerde görevlendirilecek kişilerde belirlenen özellikler aranır.	- Temel amaç, şirketin "hedeflerine" ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Yapılacak işler de böylece tanımlanmış olur.
- İşleri makineler yapar.	- Her şeyi insan başarır.
- Sorunlar çıktığında çözüm geliştirilir.	- Olası sorunlar düşünülür, bunları önleyici çözümler araştırılır.
- Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim modeli benimsenir.	- "Sıfır Hata"yı hedefleyen üretim benimsenir.
- Ödül ve cezaya dayalı motivasyon benimsenir.	- Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon benimsenir.
- Ürün kalitesi standartlara göre belirlenir.	- Ürün kalitesi müşteri ihtiyaçlarına göre belirlenir.

2. Örgütlenme

İşletme Yönetimi ve Örgütlenmede Çağdaş Gelişmeler Nelerdir?

5- Toplam Kalite Yönetimi Sistemi

5.1.- Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

5.2.- Değişim Mühendisliği (Reengineering)

5.3.- Benchmarking (Örnek Edinme, Kıyaslama)

5.4.- Empowerment (Güçlendirme)

2. Örgütlenme

5.2.- Değişim Mühendisliği (Reengineering)

Değişim mühendisliği kavramını ilk olarak 1993 yılında literatürde tartışmaya başlayan Amerika'lı Michael Hammer ve James Champy'dir.

TKY Yaklaşımına yardımcı olmak amacıyla Maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağdaş performans ölçütlerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla, iş ve işletme süreçlerinin yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.

Değişim mühendisliği 4 anahtar sözcük içermektedir.

- 1- **Temel**, (Temel sorular: Yapılan işleri neden yapıyoruz? Neden bu şekilde yapıyoruz?)
- 2- **Radikal**, (İşin tamamen yeniden tasarlanması, beyaz bir sayfa açarak işin köküne inilmesi)
- 3- **Çarpıcı**, (Performansta çok önemli sıçramalar geliştirmeyi amaçlar)
- 4- **Süreç** (Müşteri için değer oluşturacak çıktının elde edildiği tüm faaliyetler)

2. Örgütlenme

5.2.- Değişim Mühendisliği (Reengineering)

GELENEKSEL ÖRGÜTTEKİ DEĞERLER	DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİ UYGULAYAN ÖRGÜTTEKİ DEĞERLER
Maaşımı patron ödüyor. Esas amaç patronu memnun etmektir.	Tüm maaşları müşteri öder. Müşteri memnuniyetini ön plana almalıyım.
Ben sadece çarkın dişlilerinden biriyim. Benim işim başımı önüne eğmek ve dikkat çekmemektir.	Bu örgütteki tüm işler değerlidir. Bir değer katıyorum ki para alıyorum.
İşler ters giderse sorunu bir başkasının üstüne ykmalıyım. Yalnızca enayiler suçlamaları kabul eder.	Olabilecek sorunlar için sorumluluk olarak bunlara çözüm bulmalıyım.
Bana bağlı kişi sayısı ne kadar fazla ise önemim o kadar artar. En büyük imparatorluğa sahip olan kazanır.	Ben ekibin içindeyim. Başarıya da başarısızlığa da birlikte ulaşırız.
Yarın da bugün gibi olacak. Geçmişini incelemek başarının anahtarıdır.	Yarın ne olacağı hiç belli olmaz. Sürekli öğrenmek işimin bir parçasıdır.

2. Örgütlenme

5.2.- Değişim Mühendisliği (Reengineering)

Örnek Olay 1: Ford Motor Company'in Muhasebe bölümünde gerçekleştirilen projedir. 1980'lerin başında ABD'de otomobil sektöründe yaşanan kriz tüm firmaları etkilediği gibi, **Ford**'u da etkilemiş ve yöneticileri çeşitli bölümlerden kesintiler yapmaya zorlamıştır.

Muhasebe bölümü de bu kesintilerden nasibini alan bölümlerden biri olmuştur. Kesintilerden evvel 500 kişinin çalıştığı bölümde, yeni edinilen bilgisayar sistemlerinin de yardımı ile % 20 oranında bir kesinti yapılarak 400 kişi kalmıştır.

Ford'un rakiplerinden olan **Mazda**'nın muhasebe bölümünde ise, sadece 5 kişi çalışmaktaydı. Bu rakam farklılığı Mazda'nın ve Ford'un satış hacimlerine göre ayarlama yapılınca bile inanılmaz boyutlarda kalmaya devam ediyordu.

Ford'u rahatsız eden bu durum, belki de yeni bir dönemin başlangıcı sayılabilir. Muhasebe operasyonlarını inceleyen Ford üst yönetimi, faturalama işlemlerinin inanılmaz zaman ve para kaybına nedene olduğunu belirlediler. Her seferinde yazılan faturalar listelerle karşılaştırılıyor, yanlış olanlar tekrar yazılıyor, iade edilen ürünlerin faturaları iptal ediliyor ve faturalar bir bölümden diğere bölüme geçerken bu işlemler tekrarlanıyordu.

Ford bu probleme çözüm olarak «**Kayıtsız faturalama**» fikrini ortaya attı. Siparişler veri tabanına girilecek ve her türlü işlem veri tabanında gerçekleştirilecekti. Bu küçük değişiklik, muhasebe bölümü nüfusunun %75 oranında azaltmıştı. Ford'un ödeme kuralı **Faturayı ahncı ödemeyi yaparız** iken, **Mali ahncı ödeme yaparız** oldu.

2. Örgütlenme

5.2.- Değişim Mühendisliği (Reengineering)

Örnek olay 2: James Champy **Reengineering the Corporation** isimli kitabında şu örneği vermektedir.

Bir hastane örneği vereceğim. Boston'da bir hastane bu. Tıbbi anlamda çok iyi hizmet verilen bir hastaneydi, ama hastalar ve ziyaretçiler açısından hastanede kalma deneyimi kelimenin tam anlamıyla bir felaketti. Görünürde buna yol açan hiçbir neden yoktu. Çünkü doktorlar, hemşireler, idari personel ve diğer tüm çalışanlar kendi konularında uzman kişilerdi ve işler çok iyi bölünmüştü. Ancak hastane içindeki birbirinden farklı bu birimler birbirine aldırmadığı gibi birbirlerinden hoşlanıyorlardı.

Basit bir reengineering çalışmasıyla, üstelik hiç danışmanlık almadan neredeyse kangren haline gelen bu sorunu çözümledik. Her 10 hasta için ilgili kişilerden oluşan bir takımın hizmet vermesine karar verildi. Önemli olan departmanlar ya da bireyler değil, hastanın hastaneye girişinden çıkışına kadar tüm aşamalarda mükemmel hizmet verilmesiydi. Takımdaki herkes hastayla ilgili her konuyla yakından ilgilenmeliydi.

Sonuç çok çarpıcı oldu. Bir daha hiç kimse röntgen odasında üç saat unutulmadı. Çalışanlar birbirlerine saygı duymayı öğrendiler. Bugün bu hastane Boston'un en popüler hastanelerinden birisi olmuştur.

2. Örgütlenme

5.3.- Benchmarking (Örnek Edinme, Uyarlama)

Benchmarkingde herhangi bir alanda **başarılı** uygulamalarıyla **adından söz ettiren bir işletmenin** uygulamalarıyla, başka bir işletmenin gerçekleştirdiği uygulamalar kıyaslanmakta ve bu **başarılı uygulamalar**, benchmarking yapan işletmeye de **uyarlanmaktadır**.

Benchmarking, başarısı kanıtlanmış bir uygulamanın aynen taklit edilmesi/örnek alınması değil, **uyarlanmasındır**.

2. Örgütlenme

5.3.- Benchmarking (Örnek Edinme, Uyarlama)

Benchmarking uygulamasının işletmelere sağladığı yararlar;

- 1- **Maliyetlerin** düşürülmesi,
- 2- **Yeniliklerin** geliştirilmesi,
- 3- **Kalitenin** yükseltilmesi,
- 4- Düzenli ve sürekli bir **iyileşme** ve **gelişimin** sağlanması,
- 5- İşletmeler arasında en iyi uygulamaların **paylaşılması**.

2. Örgütlenme

5.4.- Empowerment (Güçlendirme)

Güçlendirme, **kimseden onay almadan** birisinin faaliyetleri alanında **karar verme** yetkisidir.

- Güçlendirmede çalışanlar **öncülük yapma** yönünde isteklendirilirler,
- Çalışanlara yalnızca yetki vermekle kalmayıp karar vermek ve sonuçlarını izlemek için **kaynakları kullanma** olanağı da tanınır.

Güçlendirme için gerekli **temel koşullar** şunlardır:

- 1- **Katılma:** (Çalışanların işlerin gerçekleşmesine katılması amaçlanır)
- 2- **Yenilik:** (Çalışanların yenilik yapma ve yeni yöntemlere karar verme yetkileri vardır)
- 3- **Bilgiye Ulaşma:** (Çalışanlar bilgiye ulaşırlarsa işbirliği imkanları artar)
- 4- **Sorumlu Olma:** (Çalışanlar örgüt için çok yararlı olacaklarına inandıkları kararı verme yönünde güçlendiklerinde sonuçlardan sorumlu tutulmayı da kabullenmiş olurlar.

2. Örgütlenme

İşletme Yönetimi ve Örgütlenmede Çağdaş Gelişmeler Nelerdir?

6. Sanal Örgütler

Sanal örgütlenme; değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacı ile haberleşme teknolojisini kullanarak birbirlerine bağlanması, uyumlu hale gelmesi ve **sanki tek bir işletme varmış gibi** çalışan bir organizasyon yapısı olarak tanımlanabilir.

Örnek olarak; Bankamatikteki hesap bakiyesini görme, tek tuşla para transferi, internet üzerinden alış-veriş vb. gösterilebilir.

2. Örgütlenme

İşletme Yönetimi ve Örgütlenmede
Çağdaş Gelişmeler Nelerdir?

6. Sanal Örgütler

Sanal organizasyonların **özellikleri** aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Müşteri taleplerine **cevap yeteneği yüksek** olan organizasyonlardır.
- **Uyum** yetenekleri yüksektir.
- Sanal ağ içerisinde bulunan birimler arasında yüksek derecede **güven** vardır.
- Her işi kendileri yapmak yerine **dış kaynaklama** (outsourcing) işlemlerini **eşgüdümleyen** organizasyonlardır.
- Sanal organizasyonlarda bireylerin **yüz yüze ilişkileri** azalmıştır.

2. Örgütlenme

İşletme Yönetimi ve Örgütlenmede
Çağdaş Gelişmeler Nelerdir?

7- Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)

Bir örgütün öz yetenekleri dışında kalan hizmetleri veya üretim unsurlarını **dışarıdan bir örgütten satın almasına** yönelik bir stratejidir.

Bir başka ifadeyle; Bir mal ya da hizmeti üretmekten çok bu mal ya da hizmeti başka işletmelerden **daha ucuza ve daha kaliteli** olarak satın alan bir yönetim sistemi çalışmasıdır.

2. Örgütlenme

İşletme Yönetimi ve Örgütlenmede
Çağdaş Gelişmeler Nelerdir?

7- Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)

Dış kaynaklardan yararlanmanın **özellikleri** ise aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Örgütlerin **öz yetenekleri dışında** kalan faaliyetler DKY kapsamında alınır.
 - DKY'ye konu olan örgütler, farklı mekanlarda veya **farklı iş kollarında** faaliyet gösterir.
 - DKY, ilgili örgütler arasında **stratejik ve süreklilik** taşıyan bir işbirliği çerçevesinde yürütülür.
 - Örgütün DKY çerçevesinde başka örgütlere yaptırmayı planladığı faaliyetler hali hazırda **kendi personeli ve kaynakları** ile yürütülmektedir.
 - DKY **özde** bir tür ortaklık olmakla birlikte bu, **hukuki anlamda** bir ortaklık değildir.
- Örneğin;** Bilgi-işlem, halkla ilişkiler, taşıma, temizlik, kurye, insan kaynakları danışmanlığı, eğitim, tercüme, hukuki danışmanlık, pazar araştırmaları ve fason üretim gibi faaliyet alanlarında yoğun olarak kullanılmaktadır.

2. Örgütlenme

İşletme Yönetimi ve Örgütlenmede
Çağdaş Gelişmeler Nelerdir?

7- Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)

Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Üstünlükleri Nelerdir?

- 1- Malzeme ve emeğin maliyetini düşürür,
- 2- Ürün ve hizmet kalitesini yükseltebilir,
- 3- Bürokrasiyi azaltır, yenilik ve esnekliği artırır,
- 4- Gelişen teknolojiye uyum sağlamaya yardımcı olur,
- 5- Büyüyen işletmelere yardımcı olur,
- 6- Sağlıklı küçültmeye yardımcı olur,
- 7- Riski azaltır,
- 8- Rekabet gücünü artırır.

2. Örgütlenme

İşletme Yönetimi ve Örgütlenmede
Çağdaş Gelişmeler Nelerdir?

7- Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)

Dış kaynaklardan yararlanmanın sakıncaları ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecinde Karşılaşılabilecek Sorunlar Nelerdir?

- 1- Yanlış ve yetersiz **firma** seçimi,
- 2- **Çabuk karar** vermektten kaynaklanabilecek sakıncalar,
- 3- Dış kaynaklardan yararlanmanın her zaman **hazır çözüm** olarak görülmesi,
- 4- Anlaşmanın kendi **kendini kontrol** edeceğini düşünme,
- 5- Önemli becerilerin **yitirilmesi**,
- 6- İşletmeye ait bilgiler **rakip** işletmeye geçebilir,
- 7- **İşten çıkarma** ve çalışanlar arasında anlaşmazlıklara sebep olabilir
- 8- Mali ve yönetsel konularda **olumsuz etki** gösterebilir.

3. Yöneltilme ve Etkileme

Yöneltilme, **yürütme** veya **emir – komuta** terimleriyle de ifade edilir.

Yöneltilme, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için işgörene iş verme, rehberlik etme faaliyetidir.

Yöneltilme, yöneticinin astlarının faaliyetlerini yönlendirmesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili süreçtir.

Örgüt üyelerinin faaliyetlere girişmeleri konusunda uyarma çabaları şöyle sıralanabilir;

- 1- Uyarma,
- 2- Kişileri güdüleme,
- 3- Onlara önderlik etme.

3. Yönelme ve Etkileme

Yönelme veya yürütme süreci yöneticinin, açık-seçik ve tam olarak astlarının yeteneklerine göre, onlara **yapabilecekleri emir** ve talimatlar vermeyi kapsar. Yöneticilerin beklentilerini karşılama yolunda, **işçilerin motivasyonu** ile gerekli şekilde ilgilenir ve çalışmada disiplin sağlamayı ve iyi çalışanların **ödüllendirilmesini** kapsar.

Etkileme, bir kişinin davranışları yoluyla diğer kişinin davranışlarını değiştirme sürecidir.

Güç kavramı ile etkileme kavramı birbirine yakından ilişkilidir. Başkalarını etkileme, kişinin gücünü artırır ve gücü artan kişi de başkalarını daha kolay etkileyebilir.

3. Yönelme ve Etkileme

FAYOL yönetmeyi

Emir verme ve uygulama olarak tanımlamıştır.

O'DONNEL

Astlara önderlik etme ve onların çabalarını amaçlara yönlendirme olarak tanımlamıştır.

3. Yönelme ve Etkileme

Yönelmenin 2 temel ilkesi vardır.

1. Amaç birliği,
2. Kumanda birliği.

Yönelme işlevinin temel unsurları ise;

1. Güç-Otorite-Yetki-Emir ve Etkileme,
2. Liderlik

3. Yönelme ve Etkileme

GÜÇ

Davranışları etkilemek ancak bir **GÜÇ** kullanılmasıyla mümkün olabilir.

İnsanları harekete geçiren temel unsur **GÜÇ**'tür.

GÜÇ ALANI Gücü olan kişinin etkileyebileceği kişilerin toplamıdır.

GÜCÜN KAYNAĞI Kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlanmakta olduğunu gösterir.

GÜCÜN TÜRLERİ:

1. **Yasal güç** (Astların üst kademelerden gelen emir ve talimatlara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur)
2. **Ödüllendirme gücü** (Olumlu bir motivasyon unsurudur)
3. **Zorlayıcı güç** (Belirli yönde davranışa yönelmek için maddi/manevi zorlamayı ifade eder)
4. **Karizmatik güç** (Yönetici kişiliğinin astlarda saygı uyandırması onlara ilham vermesi)
5. **Uzmanlık gücü** (Bir kişinin bilgi, uzmanlık ve deneyimine değer verilip ona güvenilmesi)

3. Yönelme ve Etkileme

OTORİTE

Belirli bir örgüte mensup olanların, üstlerin emir ve talimatlarına **istekli ve koşulsuz** olarak itaat etmelerini ifade eder. Türleri;

Geleneksel Otorite: Kaynağını tüm zamanlar için geçerli geleneklerin üstünlüğüne ve belirleyiciliğine olan inancı alır.

Karizmatik Otorite: Her toplum, tarihsel, geleneksel ve sosyo ekonomik koşulların hazırladığı bir ortamda oluşur. Karizma sürdüğü sürece tartışmasız yetkileri kabul edilir.

Rasyonel-Yasal-Bürokratik Otorite: Kuralların yasallığı gereğince atanmış üstlere, şahsi olmayan bir itaat söz konusudur.

3. Yönelme ve Etkileme

YETKİ

Üstlerin astlara emir verebilme ve onların davranışlarını belirleme hakkıdır.

Emir-Komuta yetkisi: Bir bireyin herhangi bir konumda karar verme hakkına sahip olmayı ifade eder.

Kurmay yetki: Fikir verme ve öneride bulunma hakkı ile yakından ilgilidir. Bu yetkiyi kullananların karar verme hakları yoktur.

Fonksiyonel yetki: Bir yöneticinin uzmanlık alanı ile ilgili konularda, kendi departmanların ve personelin neyi, nasıl ve ne zaman yapacaklarını belirleme hakkıdır.

3. Yönelme ve Etkileme

EMİR

Bir eylemi başlatan, devam etmekte olan bir eylemi değiştiren veya durduran direktif ya da talimat şeklinde ifade edilebilir.

Kapsamına göre emir: Genel emir, Özel emir

Niteliklerine göre emir: Kesin buyruk içeren emirler, kesin buyruk içermeyen emirler.

Biçimlerine göre emir: Yazılı emir, sözlü emir

İyi bir emrin özellikleri nelerdir?

- Yapılması istenen işle doğrudan ilgili olmalıdır,
- Uygulanabilir olmalıdır,
- Açık ve anlaşılır olmalıdır,
- Tam olmalıdır,
- Amaç ve gerekçesi açık olmalıdır,
- Motive edici olmalıdır,
- Yasalara aykırı olmamalıdır.

3. Yönelme ve Etkileme

Etkili ve sonuç elde edici bir yönelme sistemini kurabilmek için aşağıdaki koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir.

- Örgütte takım ruhunun gerçekleştirilmesi,
- İşgörenlerin iyi tanınması,
- Görev bilinci gelişmeyen kişilerin örgütten uzaklaştırılması,
- İşgören ile işletme arasındaki ilişkilerin yakından tanınması,
- Yöneticinin çevresine iyi örnek olması,
- İşgörenin sürekli olarak denetim altında bulundurulması,
- Yönelimde danışmalı bir sistemin kurulması,
- Yöneticinin ayrıntıda boğulmamasına dikkat edilmesi,
- İyi bir ödül ve ceza sisteminin kurulması gerekmektedir.

3. Yönelme ve Etkileme

3.1 Güdüleme

Motive temel kavramından türetilen güdüleme, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak tanımlanır.

Örgütte kişiler, işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidir.

Yöneticilerin akıllarında bulundurmaları gereken en temel şey, **her davranışın bir nedeni bulunduğu**dur.

Örneğin; Durup dururken önündeki sandalyeye tekme atan birisinin davranış bize anlamsız, delice veya aptalca gelebilir. Ancak o anlamsız davranışın altında yatan ve psikolojide **savunma mekanizmaları** adı verilen neden mevcuttur.

Modern yönetici, davranış doğuran güçleri anlamak zorundadır.

3. Yönelme ve Etkileme

3.1 Güdüleme

İyi bir yönetici kişilerin doğası hakkında bazı bilgilere sahip olması gerekir.

İnsan doğası ile güdeleme arasındaki ilişki **X ve Y** kuramları altında toplanmıştır.

Yöneticiler bu bilgiler ışığında insanı güdülemeye çalışırlar.

3. Yönelme ve Etkileme

Güdülerin Sınıflandırılması

İşsel Güdüler: Fizyolojik ihtiyaçları karşılamaya yönelik olan güdülerdir.

Dışsal Güdüler: Çevresel uyarıcılar yardımıyla bireyi harekete geçiren güdülerdir.

Güdülerin Sınıflandırılması

Birincil Güdüler: Hedefleri doğuştan olan güdülerdir.

- Açlık ve susuzluk güdülere,
- Cinsellik ve analık güdülere,
- Faaliyet güdülere.

Sosyal Güdüler: Doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak diğer insanlarla ilgili olan güdülerdir.

- Bağlanma güdüsü
- Başarı güdüsü

Motivasyon Teorileri

MOTİVASYON TEORİLERİ

KAPSAM TEORİLERİ	SÜREÇ TEORİLERİ
-Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi -Herzberg Modeli -Başarı güdüsü kuramı -Locke'nin bireysel amaçlar ve iş başarısı ilişkisi kuramı	-Davranış şartlandırması yaklaşımı -Bekleyiş teorileri -Amaç teorisi -Eşitlik teorisi

MASLOW'un İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ



MASLOW'un İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ

(48. Slaytla anlatıldı tekraren bir daha anlatalım)

Fizyolojik İhtiyaçlar: Yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme

Güvenlik İhtiyaçları: Hastalık, yaşlılık vb. gibi hallerde geleceği garantiye alma

Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları: Kendi kendini anlama, şefkat...vb.

Değer İhtiyaçları: Prestij, başarı, saygı görme...vb.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları: Yapma tamamlama arzusu, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar.

HERZBERG MODELİ

Herzberg iş ortamında motive edici ve durumu koruyucu (hijyenik) etmenleri ayırmıştır.

MOTİVATÖRLER	HİJYEN FAKTÖRLER
<input type="checkbox"/> Başarı, <input type="checkbox"/> Tanınma, <input type="checkbox"/> İlerleme, <input type="checkbox"/> İşin Kendisi, <input type="checkbox"/> Sorumluluk, <input type="checkbox"/> Büyüme.	<input type="checkbox"/> Şirket Politikası, <input type="checkbox"/> Teknik Gözetim, <input type="checkbox"/> Kişilerarası İlişkiler, <input type="checkbox"/> Ücret, <input type="checkbox"/> İş Güvenliği, <input type="checkbox"/> Kişisel Yaşam, <input type="checkbox"/> Çalışma Koşulları, <input type="checkbox"/> Makam.

BAŞARI GÜDÜSÜ KURAMI

Maslow'un tersine güdülerin öğrenilmeyle kazanılabileceğini savunan bir kuramdır. Bu kuramın öncüsü ise **Mc Clelland**'dir. Savunduğu güdüler ise **başarı, bağımlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır.**

- ✓ Eğer bir insan, zamanını **nasıl daha iyi yaparım** diye düşünmekle geçiriyorsa, başarı güdüsüne sahiptir.
- ✓ Erk (güç) güdüsü güçlü olan bir birey, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, diğer insanları etki alanında tutma ve gücünü koruma türünde davranışlar gösterirler.
- ✓ **Bağlanma güdüsü** ise başka insanlarla ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkileri geliştirmeyi ifade eder.

McClelland'a göre başarı motivini etkileyen etmenler şunlardır;

İrk ve Çevre: İklimler ve insanların enerji düzeyleri

Din: Yapılan araştırmalarda bireylerin başarı motivleri farklı dinlerde değişik çıkmıştır.

Aile: Otoriter ailelerde bireylerin başarı motivlerinin yüksek çıkma olasılığı düşüktür.

Çocuk Yetiştirme Biçimleri

3. Yönelme ve Etkileme

3.2. Önderlik

Önderlik ve **Yöneticilik** içiçe girmiş kavramlardır. Ancak, önderlik yöneticinin yapması gereken işlemlerden biridir.

Yöneticilik bir makamı elde bulundurmanın sağladığı bir hak ve bir yetkidir. Ancak önderlik bir makamın elde bulundurulmasını gerektirmez.

- Önder, elinde bulunan araçlarla kendini izleyenleri etkileyen kişidir.

- Önderlik, kişilerin doğuştan sahip oldukları bir niteliktir. Bir başka görüşe göre de zamanla öğrenim ve tecrübeyle elde edilebileceği öne sürülmüştür.

4. Kontrol

Kontrol, mevcut iş başarısının ölçülmesi ve başarının belirlenen hedefleri gerçekleştirme olasılığının saptanmasıdır.

Kontrolün temeli, mevcut faaliyetlerden elde edilen sonuçların planlama sürecinde belirlenen amaçlara karşı denetlenmesindedir. Bu bakımdan **planlama** ile **kontrol** birbirinden ayrılmaz iki kardeş gibidir.

Kontrol sürecinin temel aşamaları şöyledir:

1. Amaç, Plan ve Politikaların ışığında standartların belirlenmesi,
2. Yapılan faaliyetlerin (mevcut başarının) ölçülmesi,
3. Yapılan faaliyetlerin sonuçlarının önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılması,
4. Düzeltme kararı verme.

4. Kontrol

Etkili bir kontrol sistemi için gerekli koşullar nelerdir?

1. Anlaşılabilirlik,
2. Örgütsel yapıya uygun olmalı,
3. Sapmaların derhal bildirilmesi,
4. Esneklik,
5. Ekonomiklik,
6. Düzeltici eylemi göstermesi.

4. Kontrol

Bir Kontrol Sistemi Olarak BÜTÇE

Bütçe: İşgücü, zaman, yer ya da araç-gereç için planlanan parasal harcamaları gösteren biçimsel bir tablodur.

Bir işletme tüm işlemlerine ilişkin harcamalarını bütçede belirtilen biçimde yapmak durumundadır.

Bütçe yalnızca bir kontrol aracı değil, aynı zamanda bir planlama tekniğidir. 2 sınıf bütçe vardır.

1. **Finansal Bütçe**, (işletmenin ihtiyacı olan sermayeyi ve bunun kaynağını gösterir.)
2. **Faaliyet Bütçesi**. (1 yıl içinde üretilen mal ve hizmetlerden umulan gelir ve gideri içerir.)

5. Bağlantı Süreçleri

1. **Karar Verme:** İstenen bir sonucu elde etmek için, mevcut seçenekler arasından bilinçli olarak seçilen bir eylemdir.

Karar verme süreci nasıl oluşmaktadır?

- Sorunun farkına varma,
- Sorunu tanıma,
- Seçenekler geliştirme,
- Seçenekleri değerlendirme,
- En iyisini seçme ve uygulama,
- Kararı değerlendirme

2. **İletişim:** İstenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da diğer araçlarla anlayış sağlamaktır. İşletmelerde 2 amaca hizmet eder.

- İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmede aracı olur,
- Planların uygulanması, faaliyetlerin eşgüdümlemesi için işi yapacak kişiye iletmede yardımcı olur.

Bilgisi olmayan bir yolcu, kanatları olmayan bir kuştur.

Sa'di, Gülistan (1258)

Herkes hata işleyebilir, ancak aptallar hatalarında ısrar ederler.

Çiçeron