

1.YÖNETİM VE BÜRO YÖNETİMİ

MERAL GÜNEŞ ERGİN

YÖNETİM KAVRAMI

- Önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için elde bulunan kaynakların (insan, bilgi, tabiat, sermaye) planlı bir şekilde koordinasyon ve kontrolünü sağlayarak belirli süreçler doğrultusunda yönetme sanatıdır.
- Belirlenen amaçlara ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yaparak birlikte hareket etme sanatıdır. Bu tanımlardan 3 husus dikkat çekmektedir.

Amaç ve hedefler

Elde bulunan kaynaklar

Süreç

YÖNETİM KAVRAMI

- Yönetimin temel amacı;
 - En az insan
 - En az para
 - En az makine ve malzeme
 - En az zaman
 - En az yer kullanarak işlerin
 - Daha basit, daha ucuz, az zamanda ve daha iyi yapılmasını sağlar.
- Yönetim, örgütün amaçlarına ulaşması için insanlara liderlik etme veya yönetme ile ilgili tüm faaliyetleri planlama, örgütleme ve yönetme sürecidir.

- Yönetimle ilgili yaptığımız "**başkaları aracılığı ile iş görme**" tanımına yakından bakacak olursak, bunun teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç boyutu olan bir faaliyetler topluluğu olduğu ortaya çıkar.
- **Teknik boyut** yöneticinin pazarlama, mühendislik gibi fonksiyonel uzmanlık alanını ifade eder.
- **Beşeri boyut** ise kademeler yükseldikçe sorunları bizzat çözmek yerine başkalarının faaliyetlerini planlayarak, koordine ederek ve denetleyerek çözmektir. Bu açıdan beşeri unsur önem taşımaktadır.
- **Kavramsal boyut** ise yöneticinin organizasyonun tamamını bir bütün olarak görebilmesi ile ilgilidir

YÖNETİMİN TARİHÇESİ

● Klasik Yönetim

- Bilimsel Yönetim Süreci (F.Taylor-Gilberth'ler)
- Yönetim Süreci (H.Fayol)
- Bürokrasi Yaklaşımı (M.Weber)

● Neoklasik Yönetim (Elton Mayo)

● Modern Yönetim

- Sistem Yaklaşımı (Entropi, Negatif entropi)
- Durumsallık Yaklaşımı

● Postmodern Yönetim

- TKY, Stratejik Yönetim, Vizyon Yönetimi, Benchmarking, Reengineering, Kaizen, Outsourcing, 6 Sigma...



YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Klasik Yaklaşım

Kabul: İnsanlar Mantıklıdır

Bilimsel Yönetim

Frederic Taylor
Gilbreth
Henry Gantt

Bürokrasi

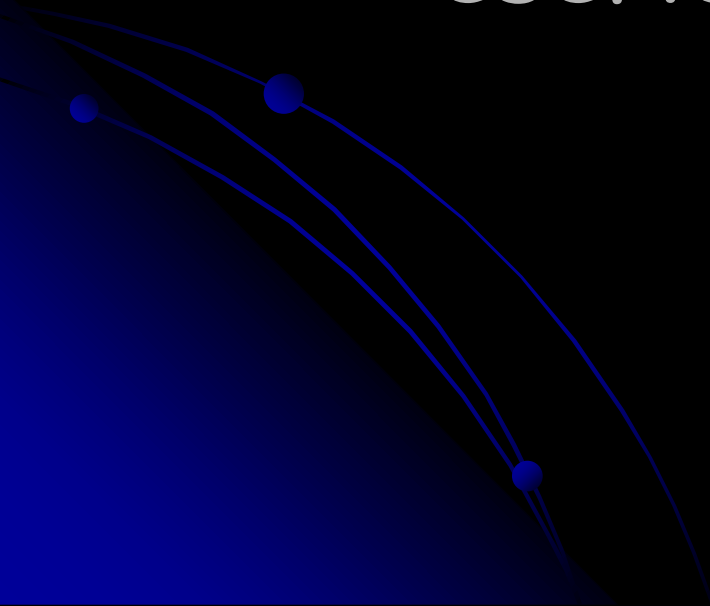
Max Weber

Yönetim İlkeleri

Henry Fayol

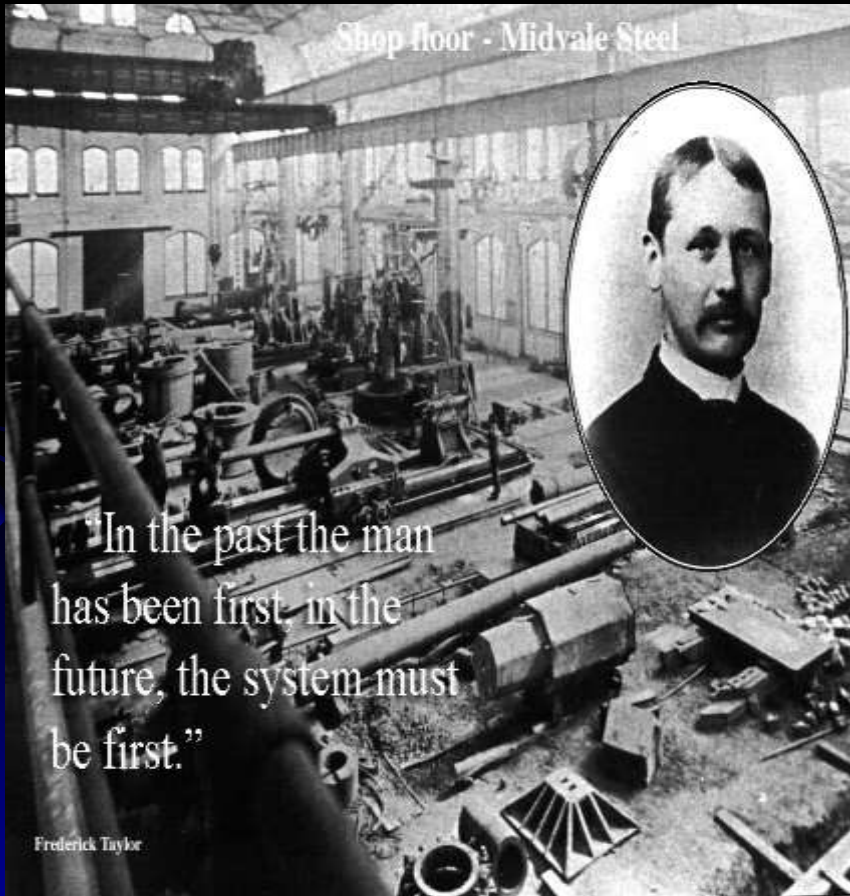
1) KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

Yönetim alanında sistemli bilgi kümesini oluşturan ilk yazarların eserleri ve görüşleri.



Bilimsel Yönetim Akımı

Frederick Taylor (1856-1915)



- Bilimsel Yönetimin İlkeleri (Principles of Scientific Management-1911)
- İşletme Yönetiminin babası olarak kabul edilmektedir.

Taylor'un çalıştığı işletmelerdeki temel gözlemleri şoyledir;

a- Verimsizlik

b- Tembellik ve kaytarma

c- çalışma kural ve prosedürlerinin standartlardan yoksun oluřu

d- İşe almada ehliyet, yetenek ve kapasite kistaslarının kullanılmayışı

e- Yapılan işler için standart srelerin belirlenmeyiři

TAYLOR....



- "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" (1911)
- Amacı: Tek tek her işgörenin performansını yükselterek örgütün verimliliğini yükseltmektir.
- "the one best way"

Bilimsel Yönetimin Felsefesi

- 1) İş analizi. Her görev tanımlanmalı, ortaya çıkan her işin hangi işlem ve eylemlerle ne kadar sürede yapılacağı belirlenmelidir
- 2) Araçların standardizasyonu. Her görevin en yüksek performans düzeyinde yapılabilmesi için en uygun araç seçilmeli, geliştirilmeli ve standartlaştırılmalıdır. Bu araçların çalışanlarca en iyi biçimde kullanılabilmeleri için yönerge hazırlanmalıdır.
- 3) İşgören seçme ve yetiştirme. Yüksek verim için işe uygun işgören bulunmalı, işgören seçme bilimsel yöntemle yapılmalıdır. İşgören seçmenin ilke ve kuralları önceden belirlenmelidir.

- 4. Planlama ve denetim. İşlerin nasıl yapılacağı, en ince yönlerine kadar planlanmalıdır. İşgörenin ilk üst yönetmeni, işgörenele dostça işbirliği kurmalı, onun her işini izlemeli ve denetmelidir.
- 5. Adaletli ödeme. İşgörenele performanslarına göre ödeme yapılmalıdır. Belirlenmiş performansın üstünde iş yapanlara performansı oranında özendirme yöntemleri kullanılmalıdır. En iyi özendirme yöntemleri ek ödeme, makam ya da ücret yükseltme, çalışma koşullarını iyileştirme vb.dir.

TAYLORİZM...MAKİNA KURAMI

- Standartlaşma
- Hareket ve zaman etüdleri
- Sistematik seçim ve eğitim
- Parça başına ücret sistemi
- Fonksiyonel usta başılık



BÜROKRASI



Max Weber (1864-1920)



- Alman sosyolog
- Sosyolojinin babası
- Almanya'nın Erfurt şehrinde doğmuş, 7 kardeşin en büyüğü
- Entelektüel bir ortamda büyüdü, hukuk, ekonomi ve tarihe merak saldı. Üniversitede hukuk okudu.
- 1894'te ekonomi profesörü oldu.
- 1904'te "Kapitalizmin Ruhu ve Protestan Ahlak" isimli en önemli eserlerinden birini yayınladı. (Hayattayken yayınlanan tek eseri)

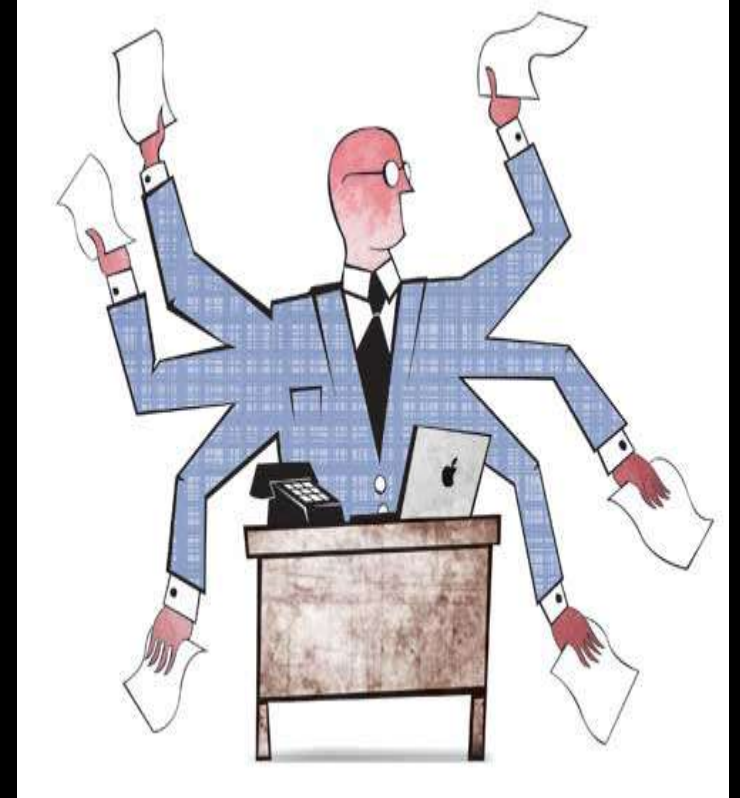
Bürokrasi Kuramı (Weber, 1864-1930)

- Weber'e göre salt yasa ve kurallarla çalıştırılan bürokrasi, en saf ve ülküsel yönetim biçimidir.



Bürokrasi

- Max Weber'e göre bürokratik bir yapı, günlük dilde kullandığımız, işlerin geciktirilmesi, yokuşa sürülmesi, "bugün git yarın gel" anlamının tersine etkinlik açısından ideal bir örgüt yapısıdır.



Bürokrasi

- Bürokrasi, her biri uzmanlaşmış bir işlevi yerine getiren çok sayıda birey arasındaki işbirliğinin sürekli örgütlenmesidir.



Bürokrasi

- Bir yönetim tarzı, üslubu ve yöntemidir. İşlerin yüksek makamlar tarafından ayrıntıları ile saptanan kurallara ve düzenlemelere göre yürütülmesidir.
- Toplumda büyük yapıli örgütlerin gelişmesini anlatan bir kavramdır.
- Max Weber'in "İdeal Tip Bürokrasi" modeli bu alanda en çok bilinen bürokrasi tanımıdır.

Bürokrasinin Nitelikleri

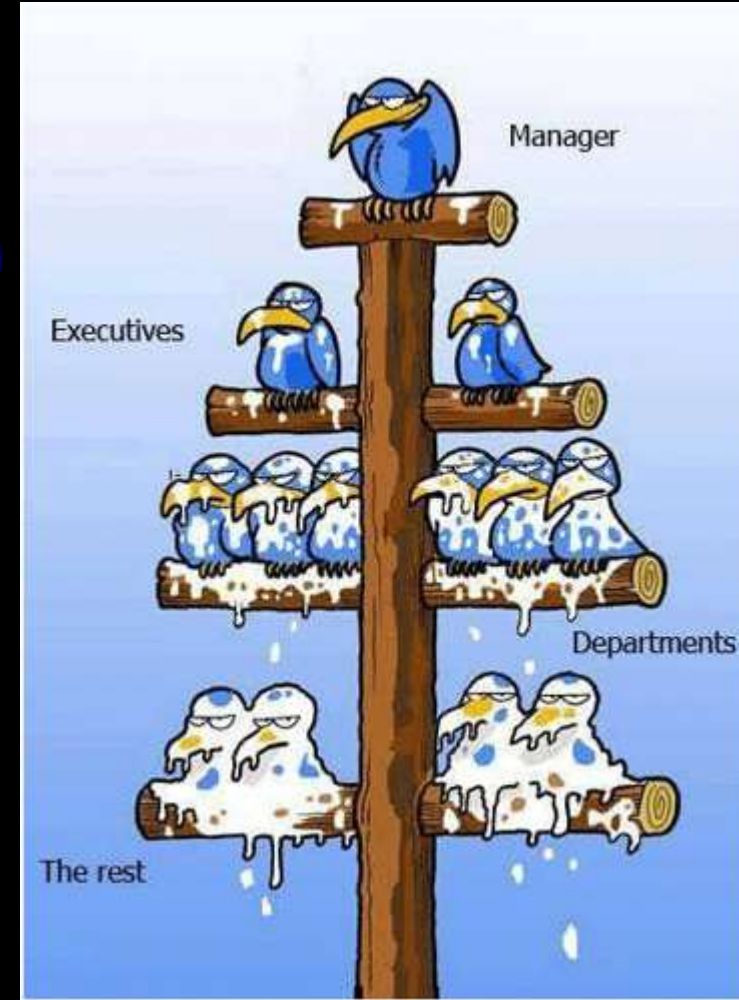
1. Yetki Alanı

Amaçların gerçekleştirilebilmesi için resmi görevler belirli bir biçimde dağıtılır. Bu görevlerin yerine getirilmesi için gerekli emir ve yaptırımlar kurallara bağlanır.



2. Hiyerarşi

- Makam hiyerarşisi ve derecelenmiş yetki düzeyleri alt düzeydeki makamların üst düzeydeki makamların denetimine tabi olduğu ve kesin bir şekilde düzenlenmiş ast-üst sistemi anlamına gelmektedir.
- Bu sistem alt düzeydeki çalışanların verilen kararları üst makamlara belirli kurallar çerçevesinde temyiz etme olanağı sunmaktadır.



2. Hiyerarşi

- Bürokrasinin tam gelişmiş halinde hiyerarşik düzen tüm yetkiyi tek makamda toplayacak şekilde organize edilmiştir.
- Yetki alanı ilkesinde hiyerarşik düzen üst yetki sahibinin alt yetki sahibinin işlerini devralması anlamına gelmez. Alt yetki alanındakiler bir üst yetki alanının bir kısmına sahiptir ve bu alandaki görevlerden sorumludur.



3. Yazılı Belgeler

- Modern bürokratik yönetim yazılı belgelere bağlıdır.
- Bu nedenle görevliler ve yazıcı kadroları tahsis edilir.
- Resmi bir görevi yürüten memur kadrosuna, maddi araç-gereçler ve dosyalarıyla birlikte "büro" denir.



4.Uzmanlık



- Uzmanlaşma, iş bölümünün bir sonucudur . İş bölümüyle ortaya çıkan çeşitli faaliyet alanlarında çalışanlar, yaptıkları işte kısa zamanda uzmanlaşırlar.
- Belirli alanlarda uzmanlaşmış büroların yönetimi genellikle eksiksiz bir uzmanlık eğitimini gerektirmektedir.
- Bu, devlet memurları için olduğu kadar, özel işletmelerin yöneticileri ve görevlileri için de geçerlidir.

5. Tam Kapasite Çalışma

- Tam anlamıyla kurulmuş bir bürodaki işler, işyerinde geçirmekle yükümlü olduğu zamanın sınırları kesin biçimde belirlenmiş olsa bile çalışanların tam kapasite ile çalışmasını gerekli kılar.



6. Kurallar



- İşyeri öğrenilebilir genel kurallara bağı olarak yönetilebilir.
- İdeal bir memur, işleri, sevgi ve nefret gibi duygusallıktan uzak, vatandaşlara karşı davranışı, kişisel düşüncelere değil, akılcı bir yönetim anlayışına dayanır.

Bürokrasinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları

- Demokratik bir toplumda siyasi bozulmayı ya da yolsuzluğu azaltır.
- Bürokrasilerde uygulanan rasyonel personel politikası, teknik niteliklere dayanacağı için, işe girme ve yükselmelerdeki adaletsizlikleri azaltır.
- Katılık ve Değişmezlik: Kurallara sıkı bağlılık
- Gayri Şahsilik
- Amaçlar Hiyerarşisinin Bozulması
- Kırtasiyecilik ve Kontrolün Zorluğu
- Düzeni Koruma Eğilimi
- Muhafazakâr yapılarıdır. Bürokratik yönetimin verimsizliğinin temelinde, söz konusu düzenin değişen şartlara ayak uyduramaması ve kendi kendini yenileyememesi yatar.

HENRY FAYOL (1841-1925)

Genel Yönetim Akımı/Yönetim Süreçleri

- Taylor'un iş ve işçilerden beklediğini, Fayol yönetim ve yöneticilerden beklemiştir.
- Fayol' göre yönetimin, tüm örgütlere uygulanabilecek işbölümü, komuta birliği, merkezi otorite, yetki, sorumluluk, disiplin ve amaç birliği gibi **yönetimin genel ilkeleri** vardır.



Henry Fayol

Fayol yönetimin tanımını, yönetim fonksiyonlarına dayandırarak realist bir şekilde yapmıştır.

“... yönetimde hiçbir şey mutlak değildir. Yönetim bir ölçü ve kıyas meselesidir..., benzer şartlarda bile olsa aynı ilke nadiren aynı şekilde uygulanır. Bu nedenle ilkeler esnek olmalı ve ihtiyaca adapte edilmelidir” diyerek yönetimin özelliklerini belirtmiştir.

Fayol'a göre işletme örgütlerinde altı tür etkinlik görülür:

- 1. Teknik Faaliyetler (üretim faaliyetleri)
- 2) Ticari Faaliyetler (alım, satım ve değerlendirme)
- 3) Finansal Faaliyetler (para bulma ve değerlendirme)
- 4) Güvenlik Faaliyetleri (çalışanların ve ekipmanların güvenliği)
- 5) Muhasebe Faaliyetleri (mali kayıtların ve istatistiklerin tutulması)
- 6) Yönetim Faaliyetleri (planlama, örgütleme, emretme, eşgüdümleme, kontrol)

Fayol yönetimin işlevini 14 yönetim ilkesine dayandırmaktadır:

1. İşbölümü
2. Yetki ve sorumluluk
3. Disiplin
4. Kumanda birliği
5. Amaç birliği
6. Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü
7. İyi bir ödüllendirme sistemi
8. Merkezilik
9. Hiyerarşi
10. Düzen
11. Eşitlik ve hakkaniyet
12. Personelde devamlılık ve denge
13. Girişim ve teşebbüs
14. Takım ruhu

Klasik Kuram-Özet

- Zaman ve hareket çalışmaları,
- İş bölümü ve uzmanlaşma,
- Görevlerin standartlaştırılması,
- Emir birliği,
- Kontrol alanı,
- İşlev ya da fonksiyonun tekliği ve
- Formel örgütlenme.

Klasik Kurama Eleřtiri

- Örgütlerin iki temel boyutundan kurum boyutunda etkililiđi gerçekleřtirmeye odaklanmıř, birey boyutunu ise ihmal etmiřlerdir.
- Örgütü adeta insansız bir makine gibi görmüřlerdir.
- Örgütte insanların güdülenmelerini de sadece ekonomik gereksinmelerin karşılanması ve yakın denetime bağlayarak insanları insan yapan sosyal ve psikolojik gereksinmeleri görememişlerdir

NEOKLASİK ÖRGÜT YAKLAŞIMI

- Öncüleri: Elton Mayo, Gardner, Moore, Davis
- Klasik örgüt kuramına tepki olarak doğmuştur.
- İnfomal örgütün önemini tanımış ve belirtmiştir.
- Neoklasik örgüt kuramının temelinde, insan ilişkileri yaklaşımı yatmaktadır.
- Bu yaklaşımın temelinde **Hawthorne araştırmaları** olarak bilinen ve klasikleşen bir dizi araştırmanın bulguları görülmektedir. Bu araştırmaların yürütücüsü Elton Mayo'dur.

GRUP
PSİKOLOJİSİ

BİREY OLARAK
ALGILANMA

NEOKLASİK ÖRGÜT YAKLAŞIMI (devam)

- 1924'de başlayan ve Electric Şirketinin Hawthorne fabrikalarında Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan altı ayrı araştırmadan oluşan deneyler literatürde Hawthorne etkisi olarak bilinmektedir.
- Bu araştırmaların sonunda; grup oluşturma, grup arkadaşlığı ve sevgi bağlarının güçlü olmasının, işletme sahip ve yöneticilerin davranışlarında olumlu değişmelerin, onların önemsenmesinin çalışma ortamının havasını değiştirdiği, bunun da sürekli verim artışına yol açtığı bulunmuştur.

İnsan İlişkileri Kuramı (devam) (Elton Mayo, 1880-1949)

- Hawthorne Deneyleri: Hawthorne etkisi,
- 1) Örgütün en üstün varlığı işgörendir.
- 2) İşgören makine değildir.
- 3) İşgörenlerin kümeleşmeleri doğaldır.
- 4) Destekleyici kılavuzluk yapıldığında işgörenin verimi artar.
- İşgörenin güdülenmesinde parasal özendiricilerden başka özendiriciler de vardır.
- İşgöreni etkileyen pek çok değişken vardır.

MODERN YÖNETİM KURAMLARI

- Klasik kuram : Örgütü rasyonel, ussal bir sistem olarak sunmuştur.
- Neoklasik kuram: Klasik kuramın ihmal ettiği insan ögesini açıklamakla yetinmiştir.
- Modern kuram ise: Çalışanların karmaşık olduğunu ve çeşitli faktörler tarafından motive edildiğini öne sürmektedir. Örgütler dinamik ve açık sistemler olarak ele alındığı için değişim ve karmaşıklık bu kuramın üzerinde durduğu temel noktalar olarak görülmektedir.

SİSTEM YAKLAŞIMI

(Modern Yönetim Kuramları)

Sistem yaklaşımı;

- 1) Bir örgüt, sistem olarak birbirine bağımlı, birbirini ve tüm sistemi etkileyen alt sistemlerden oluşur.
- 2) Sistemin temel parçaları; birey, biçimsel örgüt, doğal örgüt, rol ve statü kavramları ile sistemin yer aldığı fiziksel çevreden oluşmaktadır. Bu parçalar sürekli birbirleriyle ilişkide ve birbirine bağımlı durumdadır.
- 3) Bu parçalar arasındaki ilişkiyi sağlayan süreçler ise iletişim karar verme, parçalar arası ve içi denge ile parçaların çevreyle olan dış dengesinin sürdürülmesidir.

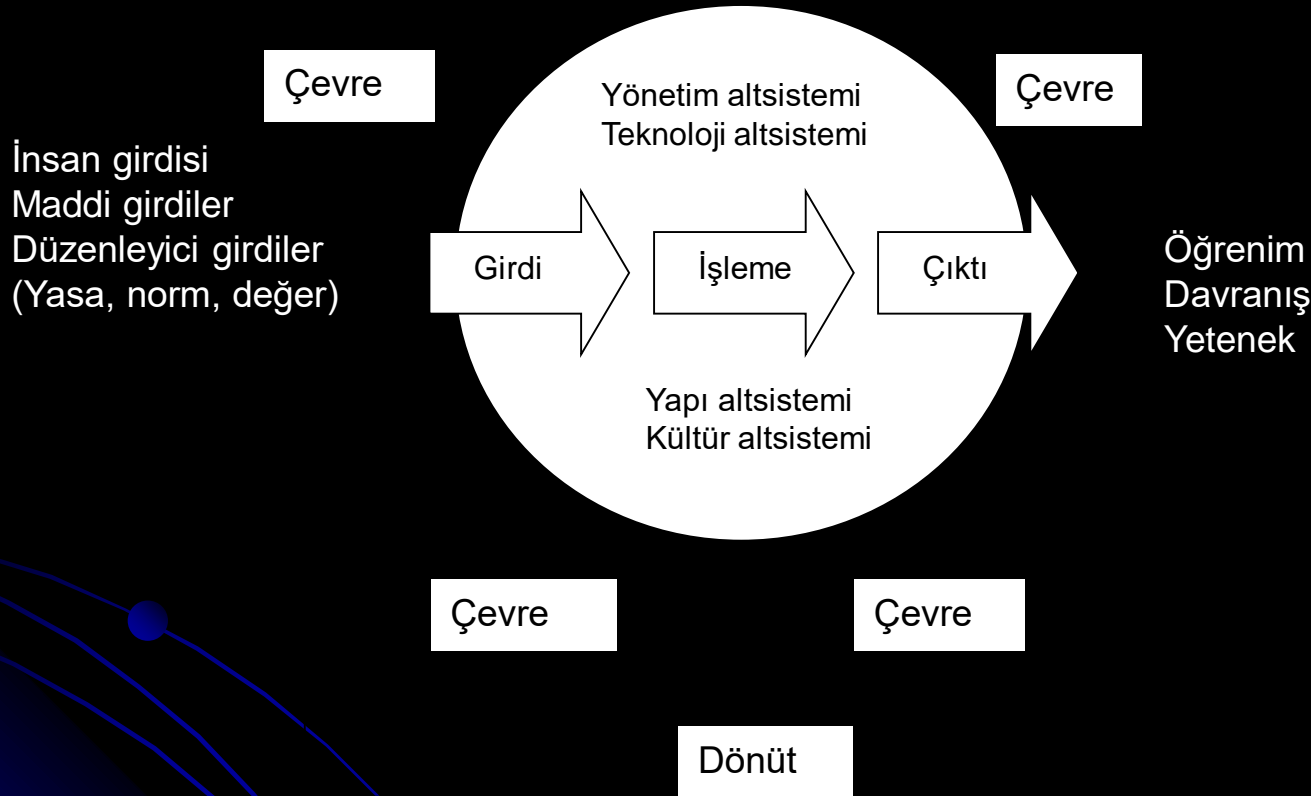
SİSTEM YAKLAŞIMI

(Modern Yönetim Kuramları) - Daniel Katz ve Robert Kahn

Sistem yaklaşımı;

- Örgütün her düzeyine önem verir. Hem makro hem de mikro bir yaklaşımdır. Hem parçaların hem de bütünün önemine inanılır.
- Disiplinler arası bir nitelik taşır. Toplum bilim, yönetim kuramı, psikoloji, yöneylem araştırması ve ekoloji gibi alanlardan yararlanmaktadır.
- En önemli özelliklerinden birisi; örgütün varlığını sürdürmesi için çevrenin değişen gereklerine sürekli uyum sağlaması gereğinin vurgulanmasıdır.

Açık Sistem Kuramı



Şekil 2: Açık sistem modeli (Kaynak: Hanson, 1996).

SİSTEM YAKLAŞIMI (Olumsuzluk Kuramı)

Olumsuzluk kuramına göre;

- Bir örgütün yapısı ve yönetimi, başka bir örgüte uyabilir de uymayabilir de.
- Önceden hazırlanmış yapı ve yönetim örneklerinin bir örgüte uyarlanabilirliğini söylemek olanaksızdır. Her örgütün kendi doğasına uygun özgün bir yönetim yapısı ve yönetimi olmalıdır.
- En iyi örgüt yapısı ve yönetimi, örgütün amaçlarına, büyüklüğüne, çevresine ve işgörenlerinin niteliğine uygun olanıdır.

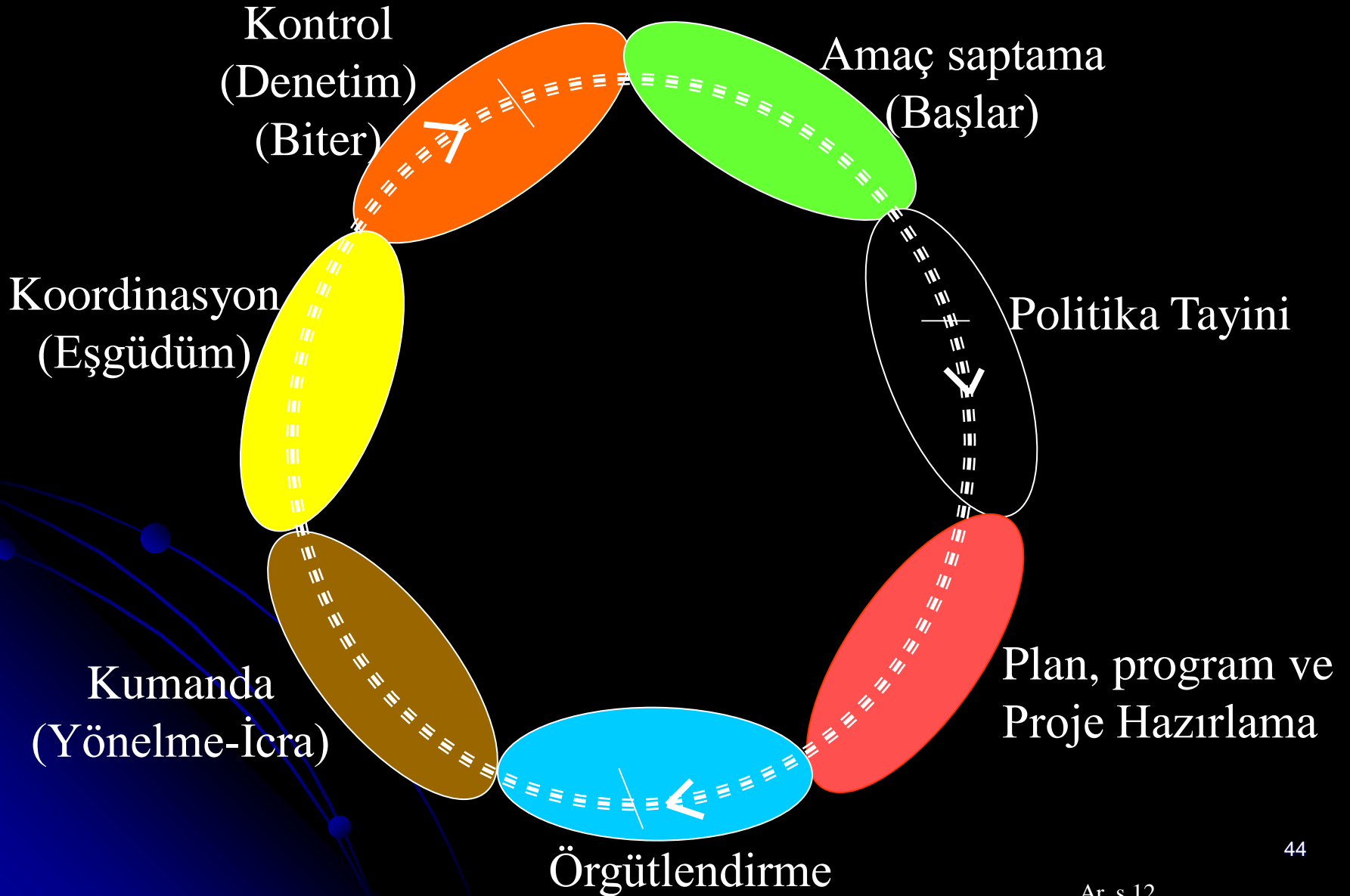
DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

- Sistem yaklaşımı üzerine kurulmuş tamamlayıcı bir yaklaşımdır.
- Durumsallık yaklaşımı örgütle ilgili her şeyin iç ve dış çevre faktörlerinin etkisi ile değişebileceğini, bu nedenle de bir tek doğru değil, içinde bulunulan durum ve koşula bağlı olarak birden fazla doğru bulunabileceğini ileri sürer. Firmanın karşılaştığı özel durum ve sınırlamalara uyarlanabilmede yönetimin becerisi olarak da tanımlanabilir.

Yönetimin Süreci

- Yönetim sürecini sistematik bir biçimde analiz edebilmek ve açıklayabilmek için bu süreci oluşturan halkaları teker teker ortaya koymak gerekir. Yönetim fonksiyonları da denilen bu halkalar çeşitli yazarlara göre değişiklik göstermektedir.
 - Hedef saptama
 - Politika tayini
 - Planlama(önceden ileriye görme ve geleceği düzenleme)
 - Örgütlendirme
 - Komuta (yürütme, yöneltme, icra)
 - Koordinasyon (eşgüdüm)
 - Kontrol (denetim)

Yönetim Süreci Çarkı/Çemberi



Çeşitli Yazarlara Göre “Yönetim Fonksiyonları” Sınıflandırmaları

- A Fikret Ar'ın kitabı: Ünlü Yönetim bilimcisi **Luther Gulick** “*Papers On The Science of Administration*” adlı yapıtına göre yönetim fonksiyonları POSDCORB şeklinde sembolize edilmektedir.
 - **P**: Planning (Planlama)
 - **O**: Organizing (Örgütlenme/Örgütlendirme)
 - **S**: Staffing (Danışma, Kurmay Hizmeti)
 - **D**: Directing (Kumanda, Yürütme, Yönetme)
 - **CO**: Coordinating (Koordinasyon, Eşgüdüm)
 - **R**: Raporting (Rapor verme, Haberleşme, Denetim)
 - **B**: Budgeting (Bütçe ve Finansman)

Çeşitli Yazarlara Göre “Yönetim Fonksiyonları” Sınıflandırmaları

- Melih Topaloğlu ve Hakan Koç’un kitabı:

- Planlama
- Örgütlenme
- Yöneltilme ve Etkileme
- Kontrol (Denetim)

- Serap Benligiray’ın kitabı:

- Planlama
- Örgütlenme
- Yöneltilme
- Koordinasyon (Eşgüdüm)
- Kontrol (Denetim)

- Hasan Tutar’ın kitabı:

- Plan ve Planlama
- Örgütlenme
- Kadrolama
- Yöneltilme
- Karar verme ve Kontrol

1. Planlama:



- Organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri belirleme sürecidir. Neyin, kim tarafından, niçin, ne zaman nerede, nasıl ve hangi olanaklarla yapılacağı ortaya konur.

Planlamanın yönetime olan faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Zaman, emek ve para tasarrufu sağlayarak verimlilik artırılır.
2. Tüm çabaların amaca yönelmesi sağlanır.
3. Eldeki olanakların amaca yönelip yönelmediğinin denetlenmesi için bir ölçüt oluşturulur.

2. Örgütleme:



- Planların verimli ve ekonomik bir biçimde uygulanması için gerekli koşulları sağlama ve devam ettirmek için gösterilen çabalara denir.
- Henri Fayol'a göre örgütleme, “bir organizasyona çalışması için gerekli olan her şeyi sağlamaktır.” Örgütlemede;
 1. Yapılacak işler belirlenir ve işlevlerine göre gruplandırılır.
 2. İşleri yapacak olan kişiler belirlenir ve uygun görevlere atanır.
 3. Atanan kişilerin yetki ve sorumlulukları belirlenir.
 4. İşleri gerçekleştirmek için gerekli yer, araç ve yöntemler belirlenir.

3.Kadrolama (Adamlama):

- Örgütün her kademesindeki pozisyonlara insan gücünün akışıyla sonuçlanan faaliyetler bütünü sürecidir.
- Bu süreç, insan gücü planlaması, kadrolama yetkisi, tedarik kaynaklarını geliştirme, başvuruların değerlendirilmesi, terfi-nakil ve işe son verme gibi alt süreçleri kapsamaktadır.



4. Yönelme:



- Yönelme, ortak kültür ve değerler yaratılması, amaçların tüm örgüt çalışanları tarafından benimsenmesi ve çalışanların yüksek düzeyde performans göstermeleri konusunda yardımcı olur.
- Emir-komuta adı da verilen bu fonksiyonda yönetici planı uygulamak için örgütün çeşitli basamaklarına yerleştirdiği personel ile karşı karşıya gelmektedir. Dolayısıyla yönelme, planlama ve örgütlemenin yanında daha dinamik bir süreç içerisindedir.
- Kısaca personelin *harekete geçirilmesi sürecidir.*

5. Koordinasyon (Eşgüdüm)



- Birbirinden ayrı olan bölümlerin faaliyetlerinin ortak bir amaca yöneltilmesi için aralarında **ilişkiler kurulması ve takım çalışmasının sağlanması** sürecidir. İyi bir koordinasyon için;
 1. Örgüt yapısının sadeleştirilmesi,
 2. Tüm bölümler arasında hizmet politikası birliğinin sağlanması
 3. İyi bir *iletişim* sisteminin tasarlanması
 4. Koordinasyonun sağlanması için personelin teşvik edilmesi gerekir.

6. Kontrol (Denetim) :



- Bu fonksiyon ile yönetici, gerçekleştirilmek istenen amaçlara *ne ölçüde ulaşıldığını belirlemekte* ve planlanan amaçlar ile gerçekleşen hedefler arasında fark varsa, bunun miktarını ve nedenlerini araştırmaktır.
1. Planlama aşamasında ölçülebilir performans kriterleri oluşturmak,
 2. Uygulama sırasında kriterlere göre başarıyı değerlendirmek,
 3. Kriterlerden ve planlardan sapmalar varsa, düzeltici önlemleri uygulamaya koymaktır.

Büro Yönetimi Kavramı

- Büro faaliyetlerinin yönetim fonksiyonlarını kullanarak gerçekleştirilmesidir. Yani planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin bürolarda uygulanması demektir. Kısaca, bürolarda yapılan çeşitli iş ve hizmetlerin yürütülmesine denir.

Büro yönetimi, *işletmedeki ortak amaç ve hedefe ulaşmak için tepe yönetim tarafından yapılan stratejik plan ve politikaların uygulanıp, çalışanların araç-gereç, malzemenin ve diğer kaynakların koordinasyonunun sağlanması, yönetilmesi ve denetlenmesi* anlamına da gelmektedir.

Büro Yönetiminin Özellikleri

1. Geniş bir kavram olarak ele alınmalıdır: Bu nedenle işletmenin tüm bölümlerinde yürütülen büro faaliyetlerinin yönetsel çabasıdır.
2. Tamamen mekanik bir faaliyet değildir: Her durumda izlenebilecek belirli bir kural yoktur. Bu nedenle yönetim bilimi kadar yönetim sanatı da önemlidir.
3. Büro yönetimi için karar verebilme yeteneği gereklidir:
4. Büro yönetimindeki kişiler yaratıcı olmalıdır: Bürolardaki tüm yönetsel süreçler, yaratıcılığa ve başarılı fikirler geliştirmeye bağlıdır.

İşletme Yönetimi İle Büro Yönetimi Arasındaki Fark

İşletme Yönetimi (İY)	Büro Yönetimi (BY)
İY, bir organizasyonun tümünü kapsar.	BY ise bir bölümünü kapsar.
İY, organizasyonun geleceğine ilişkin stratejik planlar ve politikalar belirler.	BY ise belirlenen bu plan ve politikaları uygular.
Yönetim, teknik beceriye gereksinim duymaz.	Gerçekleştirilen işlerin denetimini yapabilmesi için teknik beceriye ihtiyaç duyar.
Yönetim için işlerin ve çalışanların denetimi zordur.	BY için, çalışanlara yakınlığı nedeniyle daha kolaydır.
Yönetim için çok sayıda çalışan için iletişim kurmak zordur.	BY için, sınırlı sayıda çalışanla iletişim kurmak daha kolay ve etkilidir.

BÜRO YÖNETİCİSİ VE ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERİ

- Yönetici, “*başkaları aracılığı ile iş gören kişi*”dir.
- Profesyonel yönetici, bu işi meslek olarak yapan ve hizmetleri karşılığında ücret alan kişidir.
- Hangi yönetim düzeyinde olurlarsa olsunlar bu kişiler tüm örgütün veya kendi çalışma birimlerinin başarısından/başarısızlığından sorumludur. Üç tür yönetim düzeyi vardır.

1-Alt düzey yöneticiler

2-Orta düzey yöneticiler

3-Üst düzey yöneticiler

1. Alt Düzey Yönetim ve Yöneticiler

- Bu düzeyde bulunan yöneticiler, **günlük faaliyetlerin yürütülmesinden ve başarılmasından sorumludur**. Bunun için yönetsel işlevleri olmayan işgörenleri yönetmekten sorumlu olan gözetmen, formen, şef, sürveyan gibi çeşitli adlarla anılan kişilerdir.
- Alt düzey yöneticiler, işletmenin program yönetimi ile ilgili faaliyetlerle uğraşır. Program yönetimi, daha çok haftalık, aylık, ya da üç aylık dönemleri kapsayan kısa vadeli faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir.

2. Orta Düzey Yönetim ve Yöneticiler

- Bu yöneticiler, şube müdürü, müdür muavini ve daire başkanları gibi unvanlarla adlandırılırlar.
- Bunlar, buldukları organizasyonun üst yönetimi tarafından tanımlanan amaçları başarmak için gerekli olan program ve faaliyetlerin koordinasyonundan sorumludur.

Üst Düzey Yönetim ve Yöneticiler

- Başkan, genel müdür, genel müdür yardımcısı, baş yürütmeci, koordinatör gibi çeşitli adlarla tanımlanan ve başında bulunduğu kuruluşun nihai sorumlusu olan kişilerin oluşturduğu yönetime üst yönetim adı verilir.

DÜZEYLER

ÜN VANLAR

SORUMLULUKLAR

Üst yönetim

- ✓YK Başkanı
- ✓Genel Müdür
- ✓Genel Md. Yrd.

- ✓Uzun vadeli plan ve politikaları geliştirme
- ✓Yürütmeye ilişkin stratejik değerlendirme

Orta yönetim

- ✓Finans Müdürü
- ✓Pazarlama Müdürü
- ✓Muhasebe Müdürü
- ✓Üretim Müdürü
- ✓İdari Büro Yöneticisi
- ✓İnsan Kaynakları Yöneticisi

- ✓Planlama ve örgütlemeye üst yönetime yardım etme
- ✓Ara dönem planları yapma
- ✓Bölüm politikalarını belirleme
- ✓Faaliyet planlarını saptama ve yürütme

Alt yönetim

- ✓Büro Şefleri
- ✓Muhasebe Şefleri
- ✓Kelime İşlem
- ✓Kayıtlar
- ✓Postalama
- ✓Çoğaltma

- ✓Ayrıntılı kontrol planları yapma
- ✓Günlük faaliyetlerde çalışanlara liderlik etme
- ✓Denetleme
- ✓Personelin görevlerini belirleme

YÖNETİCİLERİN SAHİP OLMASI GEREKEN NİTELİKLER

- İnsanları tanımak,
- Objektif olmak,
- Kendine güvenmek,
- Yerde kararlar alabilmek,
- Yetkisini kullanabilmek,
- Sorumluluk duygusuna sahip olmak,
- İradesi kuvvetli olmak.



SAHİP OLMAMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

- Anlayışsız olmak,
- Taraf tutmak,
- Olaylardan çabuk etkilenmek,
- Kararsız olmak,
- Sağduyuya sahip olmamak,
- Alınacak kararlarda cesaretli davranmamak.



ÜST KADEME YÖNETİMİ						
ORTA KADEME YÖNETİMİ	Teknik Beceri	İletişim Beceri	İnsan İletişimleri Becerisi	Analitik Beceri	Karar Verme Becerisi	Kavramsal Beceri
ALT KADEME YÖNETİMİ						

Şekil-1: Örgütün Çeşitli Düzeylerde Gerekli Yönetmel Beceriler

1. Teknik beceri:



- Belli bir alanda *uzmanlık bilgisini ve analiz yeteneğini ve bu alana ilişkin analiz yapabilme araç ve tekniklerini kullanabilme becerisini* kapsar.
- Örgütün alt kademelerinde, özellikle işgörenlerle yakın ilişki içinde olan ilk kademe yöneticilerinin etkinliği için bu yetenek önemlidir. Fakat örgütün üst kademelerine çıktıkça, doğrudan temas seyreklediğinden bu tür yeteneğin önemi de azalacaktır.

2. Beşeri İlişkiler Becerisi:

- Yönetici insanlar vasıtasıyla işleri yapar. Dolayısıyla insanlarla iyi ilişkiler kurabilmelidir.
- Yönetici astlarının gerçek ihtiyaçlarını görebilecek ve astların beklentilerine cevap verebilecek yetenekte olmalıdır. Böylelikle işbirliğinde bulunma becerisini geliştirebilen yöneticiler, işgörenlerinin performans düzeylerinin yükselmesine katkıda bulunacaklardır.



3. Kavramsal Yetenek:

- *Gerekli bilgileri bir araya getirmek suretiyle örgütün bütünü için yeni planlar hazırlama, politikalar belirleme ve planlanmış eylemlerin uzun dönemdeki muhtemel sonuçlarını önceden tahmin edebilme yeteneğidir.*
- Bu yetenek yöneticilerin temel faktörleri algılamalarını, önemli sorunları zihinlerinde canlandırmalarını ve gereksiz ayrıntılardan kurtulmalarını sağlar (Balçık 1997:19).

4. İletişim (Haberleşme) Becerisi:

- Organizasyonda belirlenen hedeflere ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisidir. Genel anlamda bütün insanlar için önemlidir. Ancak yöneticiler için daha büyük anlam taşır.
- Hiyerarşik düzeyler bakımından bu becerinin önemi bir farklılık göstermez. Kendi altındakilerin seviyesine inemeyen müdür için olduğu kadar, işçilerinin dediğini anlamayan ustabaşı için de aynı öneme sahiptir (Can 1992: 38).



5. Analitik Beceri:

- Çeşitli sorunların çözümünde ve çözüm önerileri geliştirmede mantıksal ve bilimsel yaklaşımlar ve teknikler kullanabilme becerisine analitik beceri denir.
- Organizasyonda üst basamaklara çıkıldıkça önemi artar. Çünkü alt düzeylerde önceden belirlenmiş ilkeler ışığında genellikle durağan olan faaliyetler sürdürülürken, üst düzeylerde belirsizlikler ve karmaşıklıklar daha çoktur (Efil 2004:29).

6. Karar Verme Becerisi:

- Çeşitli seçeneklerden birisini seçmeye karar verme denir. Karar verme becerisi, yöneticiler için temel niteliktedir. ***Etkili ve isabetli karar verme***, organizasyonun her düzeyindeki yönetici için gereklidir. Ancak üst düzeye çıkıldıkça kararlardaki değer öğeleri artacağı için karar verme becerisinin önemi de artacaktır. Çünkü alt düzeyler faaliyetlerini üst düzeylerin verdiği kararlar doğrultusunda yürütürler (Can 1992:38).

Büro Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları

Büro yöneticisi üç “İ” formülünü iyi bilmek zorundadır.

İş görenler: Büro çalışanlarını iyi bilmek zorundadır.

İş akışı: Planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordinasyon ve kontrol etme gibi yönetim fonksiyonları ile İletişim, Bilgi Sistemleri, Dosyalama ve Arşivleme, Yazışma Tekniklerini iyi bilmek zorundadır.

İş Yeri: Yönettiği büroları her açıdan tanımak zorundadır.

Büro yöneticisi, tepe yönetimi tarafından verilen görevlerin başarıyla yerine getirilmesi için etkin ekipleri bir araya getirecek kadar çalışmalarını iyi tanımalı, iyi bir iletişimci olmalı, çalışanların eğitim ve değerlendirilmesiyle yakından ilgilenmeli, yeni teknolojileri büroya uygulamalıdır.

Büro Yöneticisinde Bulunması Gereken Nitelikler

- Teknik bilgi,
- Kavramsal beceri,
- İnsan İlişkileri becerisi
- İşini ve işyerini sevmek
- Kendine güvenmek
- İnsanları tanımak ve etkileyebilmek
- Anlayışlı ve objektif olmak
- Görev ve yetkileri adaletli dağıtmak
- Yerinde kararlar alabilmek
- İnisiyatif sahibi olmak
- Sorumluluk sahibi olmak

Büro Yöneticisinde Bulunması Gereken Nitelikler

- Yeni fikirlere açık olmak ve desteklemek
- Ekip kurabilmek ve organize edebilmek
- Etkin bir motivasyon sağlayabilmek
- Başarıyı paylaşabilmek
- Başarıyı ödüllendirmek ve başarısızlığı incelemek
- Hatalardan ders almak ve tekrarlamak



esekkürler