

## 2. HAFTA DERS İÇERİĞİ

- Yönetici Becerileri
- Yönetimsel Kademeler ve Yönetici Becerileri
- Yönetici Roller
- Örgüt Büyüklüğü ve Yönetici Roller

# YÖNETİCİ BECERİLERİ

- Robert Katz (1974) yöneticilerin sahip olmaları gereken becerileri üç grupta toplamıştır:
  - **Teknik beceriler**
  - **İnsan ilişkileri becerileri**
  - **Kavramsal beceriler**

# TEKNİK BECERİLER

- Belli bir işin yapılabilmesi için gerekli özel bilgi, araç ve teknikleri kullanabilme becerisidir
- Muhasebeciler, mühendisler, bilgisayar uzmanları
- Formal eğitimle kazanılır, iş tecrübesi ve eğitimle geliştirilir
- Alt kademe yöneticiler için teknik bilgiye sahip olabilmek çok önemlidir (Bilgiyi kullanacak, işlerin yapılmasını sağlayacak ve denetleyecektir)

# İNSAN İLİŞKİLERİ BECERİLERİ

- Diğer insanlarla uyumlu çalışabilme becerisidir
- Takım olarak çalışabilme, etkili iletişim kurabilme, insanları anlama, motive etme, iyi ilişkiler kurma, güven verme.
- İletişim, motivasyon ve liderlik (en belirgin faaliyetler)
- Üst kademelere doğru insan ilişkileri becerilerine olan ihtiyaç artmaktadır.  
İnsanların;
  - teknik konulardaki yetersizlikleri kabul etmek kolay,
  - iletişim kurmada yeni yöntemleri öğrenme ihtiyacını kabul etmeleri zordur

# KAVRAMSAL BECERİLER

- Olayları geniş açıdan ele alabilme ve sorunları herkesin yararına olabilecek şekilde çözebilme becerisidir
- Problemleri küçük parçalara ayırabilme, parçalar arasındaki ilişkileri görebilme, sorunların diğer kişiler için doğuracağı sonuçları kavrayabilme
- Soyut ve karmaşık olayları, yapıları, süreçleri algılama
- Üst düzey yöneticilerin daha fazla kullandığı bir beceridir

# YÖNETİCİ BECERİLERİ

- Üç beceriyi kesin sınırlarla ayırmak zordur,
- Bu beceriler karşılıklı etkileşim halindedir,
- “İnsan ilişkileri becerisi” her düzeyde yönetici için eşit öneme sahipken,
- “Teknik beceriler” alt düzey yöneticiler için,
- “Kavrama ve anlama becerileri” üst düzey yöneticiler için daha önemlidir.
- *Yöneticiler kişisel ve örgütsel amaçlarını başarmak için bu becerileri kullanmak ve geliştirmek zorundadır*

Soru:Erkek kedi bir ağaca çıkmış, inmek bilmiyor. Kediye ağaçtan indirmek için ne yaparsınız?

- Ağaca tırmanırsınız
- Merdiven dayayıp tırmanırsınız
- “Gel pisi pisi” diye seslenirsiniz
- Dişi bir kedi getirirsiniz
- İtfaiyeyi çağırırsınız

# Cevaplar

- **Ağaca tırmanırsınız** (cesur ve girişkensiniz: iyi bir satış temsilcisi olursunuz)
- **Merdiven dayayıp tırmanırsınız** (hedefe hangi yöntemle ulaşabileceğinizi planlayabiliyorsunuz: halkla ilişkiler müdürü)
- **“Gel pisi pisi” diye seslenirsiniz** (çok iyimsersiniz: sakın kendi işinizi kurmayın)
- **Dişi bir kedi getirirsiniz** (kendi işinizi kurup çok başarılı ve ünlü olabilirsiniz)
- **İtfaiyeyi çağırırsınız** (sorumluluğu başkasına atmaya beceren “iyi bir üst düzey yönetici” olabilirsiniz)



# YÖNETİCİ ROLLERİ

- Henry Mintzberg: Yönetici faaliyetlerini on rol altında ve bu roller de üç kavramsal kategori altında toplanabilir
  - Bilgi ile ilgili roller
  - Kişilerarası ilişki rolleri
  - Karar verme ile ilgili roller
- *Her rol, yöneticilerin planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme fonksiyonlarını yerine getirmek için yürüttükleri faaliyetleri temsil eder*

# YÖNETİCİ ROLLERİ

- BİLGİ
  - Bilgi toplama
  - Bilgi dağıtma
  - Sözcülük
- KİŞİLERARASI
  - Örgütü temsil etme
  - Lider
  - Bağlantı kurma
- KARAR VERME
  - Girişimci
  - Kriz giderici
  - Kaynak tahsis eden
  - Müzakereci

# BİLGİ İLE İLGİLİ ROLLER

- Bilgi toplama: Bir çok kaynakta bilgiyi arar, toplar ve kişisel bağlantıyı sürdürür. Sürekli izlemeyi içerir (kuruluşu ve çevresini anlatacak özel bilgi)
- Bilgi dağıtma: Bilgiyi kullanabilecek diğer örgüt üyelerine iletir (rapor, toplantı, telefon görüşmeleri ile)
- Sözcülük: Örgüt dışındaki kişilere bilgi aktarır. Bilgiler kuruluşun planları, politikaları, faaliyetleri ve sonuçları hakkındadır (rapor, basın toplantısı vb)

# KİŞİLERARASI ROLLER

- Örgütü temsil etme: Örgüt veya departman içindeki seramonik görevleri yerine getirir (törenlere, cenazeye, personelle yemeklere katılma)
- Lider: Astları yönlendirme, motive etme, eğitme, danışmanlık yapma ve iletişim kurma
- Bağlantı kurma: Yönetilen birimin iç çevresi ve dış çevresi ile bilgi bağlantılarını sürdürme (e-mail, telefon, toplantı)

# KARAR VERME İLE İLGİLİ ROLLERİ

- Girişimci: Değişimi başlatma, fırsatları yakalama, iyileştirme projeleri geliştirir, yeni fikirler ortaya koyar
- Kriz Giderici: Tartışma veya kriz durumlarında düzeltici faaliyetlerde bulunur, çatışmaları çözer ve dış çevredeki krizlere adaptasyonu sağlar (grev)
- Kaynak tahsis eden: Kime, ne kadar, nasıl kaynak tahsis edileceğine karar verir (bütçeleme)
- Müzakereci: Pazarlık görüşmelerinde örgütü temsil eder, örgütün çıkarlarını korur

# YÖNETİCİ ROLLERİ-ÖRGÜT BÜYÜKLÜĞÜ





# Sorular ve Katkılar..

