

YAKINDO U ÜN VERS TES BESYO

YÖNET M B L M NE G R DERS NOTLARI

Yönetim Kavramı:

Yönetimin ne oldu u ile ilgili birçok tanımlar yapılmasına kar ın yönetimin üzerinde az çok görü birli ine varılan tanımı,"i letmecili in ilk ve genel i levinin adı yönetimdir.""Yönetim,ba kaları vasıtasıyla i görmektedir" ekinde yapılan tanımı olmu tur.Böylece yönetim ancak bir den çok ki inin varlı ı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan,bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu genel kabul görmü bulunmaktadır. Ba ka bir tanımlamaya göre,belli amaçlara ula mak için ba ta insanlar olmak üzere maddi kaynakları ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır ekinde tanımlanmaktadır.

Yönetim Nedir?

İki ki i teker teker yerinden kımıdatamayacakları bir ta ı yuvarlamak için i birli i ettiklerinde, yönetimin temel ö eleri ortaya çıkar. Bu basit i te, yönetim denen u ra ının iki temel özelli inin bulundu u görülmektedir. Gerçekten, burada önce bir amaç -ta ın götürülmesi- ve sonra i birli ine dayanan eylem, yani ba ka türlü yapılamayacak olan bir i i gerçeğe tirme üzere birden çok ki inin güçlerini birle tirmesi vardır. En geni anlamda yönetim, ortak amaçları gerçeğe tirmek için i birli i eden insan kümelerinin eylemleri olarak tanımlanabilir.

Yönetimi i birli ine dayanan küme davranı ı olarak tanımlamı tık. Yönetim deyimi, daha dar anlamda, i birli i ederek çalı an çe itli kümelerde ortakla a bulunan ve ne güdülen amaçlara, ne de bu amaçları gerçeğe tirmek için kullanılan belirli teknolojik yöntemlere ba lı olmayan davranı biçimlerini anlatmak için kullanılır. Örne in, kayayı yuvarlayan iki insan, amaçlarını gerçeğe tirirken çe itli yöntemlerden yararlanabilirler. Kayayı belirli bir biçimde itip devirebilir, bir sı ırı ya da demir parçasını kaldıraç olarak kullanabilirler. İp ba layıp en yakın a aca tutturacakları bir makaradan yararlanabilirler. Kayayı balyozlarla kırıp parçalarını ta ıyabilirler. Görülüyor ki bir kayayı ta ımanın çe itli yolları vardır.

Bununla birlikte, dar anlamda alınan yönetim, temelde seçilecek teknolojik yöntemlerle de il yöntemin nasıl saptandı ı, ta i götüren iki insanın nasıl seçildi i ve i in ba arılmasında i birli ine nasıl iteklendirildi i, aralarında i in nasıl bölündü ü, her birinin kendi belirli i inin bütün içindeki yerini ve yapılı biçimini nasıl ö rendi i, her birinin harcadı ı çabanın ba kasının çabasıyla nasıl uyumlu kılındı ı gibi sorunlarla ilgilenir. Dar anlamda yönetim, bir ba ka deyi le örgütler içinde birlikte çalı an insanların ortak davranı biçimleri olu turacaktır.

Yönetimin Özellikleri

Bir faaliyet veya süreç olarak yönetimin başlıca özelliklerine kısaca değinecek olursak; Amaç Özelliği: Yönetim bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirilmeye yöneliktir.

Yönetim Bölümü ve Uzmanlaşma: Yönetim grup ekonomisinden en iyi şekilde yararlanmayı, diğer bir deyişle herkesin her şeyi yapması yerine her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi yapacak işleri yapmasını ve bu iş bölümü çerçevesinde belirli işleri ekonomik şekilde yapacak biçimde uzmanlaşmasını sağlar.

Yaratıcılık Özelliği: Yönetimde etkinliği ve verimliliği sürekli yükseltmek mümkün olduğuna göre yöneticilerin yaratıcılığı motive etmeleri gerekir.

Grup Niteliği: Yönetimde birden çok kişiye ihtiyaç vardır. Bir kişinin olduğu yerde yönetimden söz edilemez.

Bilim ve Sanat Olma Özelliği: Yönetim kendine özgü teori, yaklaşım, model ve kavramları olduğu için bilimdir. Tüm ilke teorilerinin, yaklaşımların uygulamaya maharetle götürülmesi için sanattır.

İletişim Özelliği: Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk ve uyumu, kurulan düzenin işlevini sağlamak için haberleşme kanallarının kurulmasını öngören temel bir faktördür.

Yönetici kavramı

Yönetici kavramının çeşitli tanımları yapılmıştır. Bir tanıma göre yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkle meşgul olan bir kimsedir.

Farklı bir tanımlama da işe yönetici birey olarak, örgütlerde tek veya daha fazla kişinin performansından sorumlu olan birey olarak, örgütlerde tek veya daha fazla kişinin performansından sorumlu olan birey olarak tanımlanmaktadır.

Yönetici mesleğinin içerdiği tek bir evrensel olgu vardır. Örgütlerde insan ve materyal kaynaklarını yüksek performansta kullanarak örgüt amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktır.

Yöneticinin Özellikleri

Yönetici yüklendi i görev ve ta ıdı ı sorumluluklar gere i bir takım niteliklere ve özelliklere sahip olmalıdır.Bu özellikle yo un rekabet ortamında faaliyet gösteren i letmelerin daha verimli ve etkin yönetilebilmesi için gerekli ko ul olmaktan ziyade bir zorunluluk olarak da belirlemektedir.

Buradan hareketle günümüz yöneticisinin sahip olması gereken özellikler üç grupta incelenebilir.

Yöneticinin Entellektüel Özellikleri

- " Genel Kültür
- " Mantıklılık
- " Analiz Ruhü
- " Sentez Ruhü
- " Sezgi Gücü
- " Hayal Gücü
- " Dü ünceleri açık ve seçik ifade edebilme yetene i.

Bu nitelik ve özellikler yöneticiyi çevresindeki insanları etlileme, onlara yol gösterme, dü ünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme becerisini sa layacaktır.

Yöneticinin Karakterine li kin Özellikleri

- " Akıl ile duygu arası denge
- " Dikkatlilik
- " Giri kenlik
- " Hafıza gücü
- " Dinamiklik
- " Azim ve sebatkarlık
- " Tertiplilik ve düzenlilik
- " Yöntemlilik
- " Süratlilik
- " Ciddilik

Yöneticinin Sosyal Özellikleri

- " Dı görünü ünü, giyim ku amı ile çevresinden kabul görmelidir.
- " Gruba hitap edebilecek nitelikte olmalıdır.
- " yaparken uyulması gereken iyi alı kanlıkların yerle mesine çalı malı, kötü alı kanlıklarla

mücadele edebilmelidir.

" Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği edebilmelidir.

" Bilgi tecrübe, adalet, güven, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmalıdır.

Yöneticinin Görevi Nedir?

Bir yöneticinin işi, kuruluştun karlı karlıya olduğu sorunlara karlı çözüm üretmekle başlamalı ve geleceği yönetebilecek şekilde devam etmelidir. Yönetici eylemlerin sonuçlarından da sorumlu olan ve onlara katkısı olan kişidir. Bu nedenle yöneticinin yetkisi geniş olmalıdır. Yönetici, organizasyonun ne olduğu ve bu yapıda yer alan her üyenin açıkça tanımlanmış bir rolü olduğunu bilmesi gerekir.

Yöneticide Bulunması Gereken Beceriler

Yükledikleri sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirebilmek için yöneticilerin genel anlamda bir takım becerilere sahip olması gerekmektedir.

" Teknik Beceri

" Beşeri Beceri

" Mental Beceri

Günümüz Yöneticisinde Bulunması Gereken Özellikler

" Global Ölçekte Dönüşüm

" Global Stratejist Olma

" Vizyon Kazandırma

" Global Ölçekte Yaratıcı Olma

" Global Çevrede Değişimi Belirleme ve Gerçekleştirme

" Problem Çözme ve Hızlı Karar Verme

" Self ve Örgütsel Motivasyon

" Zamanı Etkin Kullanma ve Yönetme

" Rekabete Açık Olma ve Engelleyici Olmama.

Yönetim Bilimlerinin Doğuşu:

Organizasyon, insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmet üretmek ve sunmak için faaliyette bulunan bir örgüte verilen isimdir. Organizasyonlar amaçlarına göre "kamu organizasyonu", "özel organizasyon" ve "kâr amacı gütmeyen gönüllü organizasyon" olmak üzere gruplara ayrılabilir. Özel organizasyon için kâr amacı ön planda iken, kamu organizasyonları ve gönüllü organizasyonlar için kâr amacı yerine topluma hizmet düşüncesi daha belirgindir. Yönetim ise bir organizasyonda tüm ekonomik kaynakların (emek, sermaye, toprak, bilgi) en etkin ve verimli bir şekilde kullanılarak ekonomik faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesidir.

Yönetim insan iliklerinin oldu u her yerde ve zamanda varolmu tur. Tarihçiler yönetim dü üncesinin ilk ça da ya amı medeniyetlerde dahi varoldu unu ve zaman içerisinde geli me gösterdi ini belirtmektedir. tarihçi Daniel A. Wren organizasyon ve yönetim dü üncesinin ba langıcını M.Ö. 5000’li yıllara kadar götürmektedir (Bkz: Tablo-I.1). Sümerliler o dönemde hem ticari ilikilerde, hem de devlet yönetiminde geçerli olan ilkeler ve kayıtlara sahip bulunmaktaydılar. M.Ö. 4000-2000 yılları arasında Mısır Medeniyetindeki piramitler organizasyondan ba ka bir ey de ildi. Bu piramitlerde, sürekli görev yapan yöneticiler ve çalı anlar mevcuttu. Mısırlılar bugün modern yönetimin önemli bir aracı olan ileriye dönük tahmin ve planlama konusunda da çalı malar yapıyorlardı. braniler ve Babillerin organizasyon ve yönetim alanındaki dü ünce ve uygulamaları da önem ta ımaktadır. Babiller bugünkü anlamda sözle me hukukunun ilk müjdecileri olarak kabul edilebilirler. Milattan önce 2000-1700 yılları arasında ya ayan bu medeniyette ticari ilikilerde sözle menin varlı ı dikkat çekmektedir. Yine ilk ça da Eski Yunan felsefesi, bugün sadece yönetim alanında de il, ekonomi, siyaset, sosyoloji gibi pek çok sosyal bilimler alanında temel olarak kabul edilmektedir. Sokrat, Eflatun ve Aristo gibi dü ünürlerin eserleri yönetim felsefelerinin geli imine önemli katkılar sa lamı tır. Bu dü ünürlerin eserleri çalı ma ahlakı ve yönetim ahlakı alanında ilk eserler olarak kabul edilmektedir. Bu filozoflar sadece devlet yönetimi ile de il, tüm organizasyonlarda yönetim konusu ile ilgilenmi lerdir. Roma mparatorlu u döneminde de organizasyon ve yönetim alanında geli meler olmu tur. Bu dönemde küçük çapta bazı imalathanelerin (silah, tekstil ve çanak-çömlek fabrikaları) varlı ı dikkat çekmektedir.

Ortaça ve Yakın Ça içerisinde de organizasyonlar ve yönetim felsefesi alanında önemli geli meler ya andı ı görülebilir. Ortaça da gerek Do u’da ve gerekse Batı’daki geli meler organizasyonlarda hem yapısal de i imi hızlandırmı hem de yönetim anlayı ında zaman içerisinde de i ikliklere neden olmu tur.

Modern ekonomi biliminin kurucusu Adam Smith’in 1776 yılında yayınlanan “Milletlerin Zenginli i” adlı eseri organizasyon ve yönetim teorisinin bilimsel bir ara tırma alanı olarak ortaya çıkmasına önemli katkılar sa lamı tır. Smith’in i bölümü ve uzmanla ma ile ilgili dü ünceleri önemli ölçüde etkilemi tir.

Yönetim Biliminin Geli imi:

Yönetimsel Dü üncenin Tarihsel Geli imi:

Yönetimsel dü üncenin evriminin incelenmesi geçmi te nerede oldu umuzu imdi nerede bulundu muzumve gelecekte ya anması olası geli meleri ortaya koymak açısından önem ta ımaktadır.

Yönetimsel dü üncenin tarihsel geli imi Bilimsel Çalı malar Öncesi Dönem, Klasik Yöntem (tez), Neoklasik Yöntem (antitez), ve Modern Yönetim Kuramı (sentez) olarak de erlendirilmektedir.

Hegel, bilimsel gerçeklere tez, antitez, ve sentez yaklaşımıyla varılabileceğine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda çağdaş yönetim anlayışlarını temsil eden disiplin yöntemi yaklaşımları, ideal yönetimin hayata geçmesi olarak nitelenebilir.

1.Bilimsel Çalışmalar Öncesi Dönem:

Yönetimin bilim dalı olarak incelenmesi 20. yüzyıldır.yönetimin tarihi insanlık tarihi kadar eskidir. Yönetim olgusunun kökeni, insanların birlikteliğiyle ilişkilendirilebilir.

2.Klasik Yönetim Kuramı:

Klasik yönetim kuramı 20. yüzyıldan itibaren bilim dalı olarak kabul görmeye başlamıştır. Yönetim disiplini ilk kez klasik yönetim kuramı kapsamında incelenmiştir.

Bu kuramda özellikle;

1. İnsan boyutunun dışındaki öğelerle ilgilenmi insanı 2. planda ele almıştır.
2. Rasyonellik ve mekanik süreçler, klasik yönetim kuramının hareket noktalarıdır.
3. Klasik yönetim kuramı, örgütü kapalı anlayışı uyarınca değerlendirilmemiş ve bu nedenle örgüt ve çevre etkileşimi üzerinde durmamıştır.

Klasik Yönetim Kuramının yönetim literatürüne birbirine uyumlu öneriler armağan ettiği ifade edilebilir. Ayrıntılı bir analize tabi tutulduğunda, Klasik Yönetim Kuramı'nın kendi içinde farklı yaklaşım ve geçimleri barındırdığı görülebilmektedir. Bu bağlamda Klasik Yönetim Kuramı, her biri kendi ilgi alanının özgül sorularına hitap eden ve Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Genel Yönetim Yaklaşımı, Bürokrasi Yaklaşımı olarak açıklanabilen üç yaklaşımdan oluşmaktadır.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı:

Bilimsel yaklaşım kuramı 1900 yılların başında gündeme gelen ve Frederick Winslow Taylor'un öncülüğünü yaptığı bir yönetim anlayışıdır.

Bilimsel Yönetim anlayışının babası olarak kabul edilen Taylor'a göre, yönetimin temel hedefi tüm çalışanların tek tek maksimum refahını sağlamak amacıyla işverenin maksimum refahını sağlamak olmalıdır. Bilimsel Yönetim anlayışına göre, temelde işçinin ve işverenin gerçek çıkarları aynıdır. Buna göre uzun vadede, işçinin refahı ile bütünüyle tutulmadığı takdirde işverenin refahını sağlamak mümkün değildir. Taylorizm olarak da adlandırılan Taylor felsefesi 4 temel ilkeyle özetlenebilmektedir.

1. Yönetim uygulamasında bilimsel yöntemlerin kullanılması ve geliştirilmesi;
2. İşçileri eğitirken, belirtilen en iyi en uygun işi seçmeye yarayacak bilimsel yaklaşımları kullanmak.
3. İşçilere bilimsel ödev, eğitim ve kendini geliştirme olanağı vermek ve böylece işçileri işbirliğine yönlendirmek.
4. Yönetimin ve işçilerin görevlerini ayırmak ve iki grup arasında arkadaşçılıklı ve işbirliğini teşvik etmek.

Genel Yönetim Yaklaşımı:

Klasik, yönetimin ikinci yaklaşımı, yönetim ve örgüt olgularını kapsamlı bir bakış açısıyla inceleyen ve söz konusu olgularla ilgili bir dizi ilke ve teknik ortaya koyan yaklaşımdır. Fransız mühendis Henri Fayol tarafından gündeme getirilen Genel Yönetim Yaklaşımı günümüzde bile haledaha geçerli olan yönetim ilkelerini sistematize eden yönetsel bir akımdır.

Örgütü bütünsel bir bakış açısıyla ele alan Fayol, iyi bir örgütsel yapının ve etkili bir yönetimin ilkelerini araştırmıştır. Fayol'a göre bir örgüt ister büyük ister küçük olsun, altı grup faaliyetten oluşmaktadır. Girişilen iş ister basit, ister karmaşık olsun; bu altı grup işlemler, diğer bir ifadeyle temel faaliyetler her örgütte bulunmaktadır. Söz konusu faaliyetler şu şekilde ayrıntılandırılabilir.

1. Teknik ler (ürünler, üretim nakliye)
2. Ticari ler (alım, satım, mübadele)
3. Mali ler (sermaye bulmak ve en uygun eilde kullanmak)
4. Güvenlik leri (malları ve insanları korumak)
5. Muhasebe leri (muhasebe defterleri, bilanço, maliyet, fiyat vs)
6. Yönetim leri (planlama, tahmin, örgütleme, koordinasyon, kontrol)

Bürkorasi Yakla ımı:

Klasik Yönetim Kuramı'nı oluşturan üçüncü ve son yaklaşım, 1900'lü yılların başında gündeme gelen Bürokrasi Yaklaşımı'dır. Alman düşünür ve sosyolog Karl Emil Maximilian Weber tarafından geliştirilen Bürokrasi Yaklaşımı, bürokratik yapıyı etkinlik açısından ideal bir örgüt yapısı olarak kabul etmektedir. Toplumbilimsel bir temel sahip olması nedeniyle, yönetim literatüründe Sosyolojik Yaklaşım olarak da yer bulan Bürokratik Yaklaşım'na göre bürokrasi her zaman ve her yerde geçerli ilkelere dayanan zihinsel bir yapıdır.

Weber'e göre bürokratik örgüt, yetkinin ortaya çıkmasını simgelemektedir. Bu nedenle de Weber, yönetsel yetki konusunu analitik bir bakış açısıyla ele almış ve yetki kaynaklarını araştırmıştır. Geleneksel yetki, karizmatik yetki, ve ussal-yasal yetkiye dayanan bir örgüt tipi olarak tanımlanmaktadır.

3. Neoklasik Yönetim Kuramı:

Klasik Yönetim Kuramı'na getirilen eleştiriler ve Klasik Yönetim Kuramının yetersiz kalması sonucu doğmuş bir kuramdır. Bu kuramın en önemli özelliği, insane unsuruna odaklanmasıdır. Klasik Yönetim Kuramının eksik bıraktığı noktadan devam eden ve insane unsurunu inceleme konusu yapan Neoklasik kuram, Yönetim literatüründe Davranışsal Yönetim Kuramı olarak da bilinir.

1. Neoklasik Yönetim Kuramı, Klasik Yönetim Kuramı gibi bütünsel bir kuram sunmaktan çok, klasik yönetimin eksik yönlerini davranı ve sosyoloji ile doldurma yoluna gitmi tir.

2. insan ö esinin görecesi artmı tır.

3. Klasik yönetim kuramı, örgütü kapalı sanlayı ı uyarınca de erlendirmi ve bu nedenle de örgüt ve çevre etkile imi üzerinde durmamı tır.

4. Kuram davranı bilimciler tarafından geli tirlmi tir.

Örgütsel yapının etkinli ini belirleyen temel unsurun “ nsan” oldu u dü üncesine dayanan Neoklasik Yönetim Kuramı, “ nsan l kileri Yakla ımı” ve “ nsan Kaynaklarını Kullanma Yakla ımı” olmak üzere iki yakla ım içermektedir.

4. Modern Yönetim Kuramı:

Önceki iki kuram da örgütlerin biçimsel ve do al yapılarını incelemede yetersiz kalması modern yönetim kuramını do urmu tur. Bu kuram tez ve anti tezi birle tirerek sentez yaratmayı amaçlamaktadır. Sistem ve Durumsal yakla ımlardan olu maktadır.

1. Sistem Yakla ımı:

Modern yönetim kuramına özgü bir yakla ım olan Sistem Yakla ımı belirli olayların, durumların ve geli melerin incelenmesinde kullanılan bir dü ünce tarzıdır.

a. Sistem bir ya da daha çok amaca yönelik, aralarında ili ki ve etkile im olan fiziksel ya da kavramsal, birden çok bile enin oldu u bütündür.

b. Sistem yakla ımı, ba lı ba ına bilimsel bir disiplin olmanın ötesinde belirli olayların ve durumların incelenmesinde kullanılan bir dü ünce tarzı ve yöntemidir.

c. Örgüt çevresiyle ili kli bir açık sistemdir. Bu nedenle örgütler çevresel faktörlerdeki de i imlere ula abilmek için amaç, yapı, insan ve teknoloji boyutlarında yenile mek zorundadırlar.

d. Sistem parçaları –alt sistemler- arasında karılıklı ilişki ve karılıklı bağımlılık söz konusudur. Birbirleri ile karılıklı bağımlı ve ilişkili parçalardan , bölümlerden ya da alt sistemlerden oluşan, bir bütünü tanımlayan sistem, çeşitli parçaların birleşiminden oluşmaktadır.

e. Sistem yaklaşımı, örgütü etkileyen değişkenleri bütünsel bir şekilde görmeyi ve daha sağlıklı genelleme yapmayı olanaklı kılmaktadır.

2. Durumsal Yaklaşım:

Sistem Yaklaşımı, yönetim kuramlarını birleştirmek amacıyla ortaya atılmış , ancak vadettiklerini gerçekleştirememiştir. Bu nedenle de yerini, Durumsallık Yaklaşımına bırakmıştır. Durumsallık Yaklaşımı, her zaman her yerde geçerli bir örgüt yapısının olmadığını temel almaktadır. Bu nedenle Durumsallık Yaklaşımı, yönetim literatüründe Koşulsallık Yaklaşımı olarak da kullanılmaktadır.

5. Değişim Yönetim Teknikleri:

Değişim yönetim kavramı, çağcıl yönetim anlayışını ve yönetim olgusunun günümüzdeki görünümünü ifade etmektedir. bu anlamıyla değişim yönetimi kavramı, yönetim olgusunun evrimindeki nihai noktayı temsil etmektedir.

Yönetim anlayışındaki değişim, geleneksel yönetim anlayışından değişim yönetimi tekniklerine geçiş anlamına gelmektedir. Geleneksel yönetim anlayışında tepe yönetim, örgütsel hiyerarşik basamakları uyarınca talimat ve emirler vererek örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Değişim yönetimi anlayışında ise, örgütsel hiyerarşinin piramidal yapılanmasının tersine döndürülmesi ve geçmişe kıyasla daha yalın, daha fonksiyonel, daha iletişim ve müteri odaklı bir yapıya sahip olduğu görülebilmektedir.

Tersine dönen yönetsel piramit; çalışanların yönetime katıldığı ve tepe yönetimin çalışanlarına destek vererek örgütsel faaliyetler ile kaliteli mal ve hizmet üretiminin gerçekleştirilmesini sağladığı bir yapıyı ifade etmektedir.

Yöneticilerin Değer Yargıları :

Yönetim Biçimlerine Göre Yöneticilerin Değer Yargıları

Yönetimde birbirini tamamlayan “insan” ve “görev” olmak üzere iki ana unsur vardır. İnsan bir görev yapar yani görev, insan tarafından yapılır. Bu nedenle görev insana dayanmaktadır. İnsan da bütün kurum ve kurulu larda belirli bir görev için vardır. Bütün temel yönetim ve yöneticilik tarzları bu iki ana unsura göre biçimlenmektedir. İnsan ve görev unsuruna göre yönetim olayını yerine getiren kişiler yöneticiler oldukları ve yöneticilerin değer yargılarının oluşmasında bu iki unsurun etkili olacağı düşünülmektedir, yöneticilik tiplerini ve bu gruplara giren yöneticilerin değer yargılarını incelemek mümkündür.

Otoriter Yönetim Biçimini Benimseyen Yöneticilerin Değer Yargıları

Otoriter yönetim biçiminde, yöneticinin ilgisi mal ya da hizmet üretimi ve verimlilik üzerinde toplanmıştır. Otoriter yönetici, insandan çok göreve yani işe önem veren bir yargıya sahiptir. Yöneticinin istediği, insanın azami ölçüde üretimde bulunmasıdır. Bu yönetim anlayışına göre, “insanı kendi başına bırakırsan, bir iş yapmaz, insana iyi davranmak istismara yol açar, insan ancak sert bir otoriteye dayalı yönetimde etkili ve verimli kılınabilir. Zira insan doğuştan tembel ve insan ancak otoriter biçimde yönetildiği zaman yararlı olabilir” düşüncesi vardır. Otoriter yöneticiler astlarına genellikle, disiplin ekollerde korkutma politikası uygulayarak, baskı ve cezalandırma yolunu deneyerek ve gerekirse zor kullanarak çalıştıran yöneticilerdir. Bu tip yöneticilerin en büyük silahı ise disiplin yöntemleridir.

Otoriter yönetici, iş yerindeki koşulları işletmenin amaçlarına azami düzeyde ulaşmak üzere düzenleyen ancak bu düzenlemede insanın arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak ve onu iş yerinde mutlu kılmak için hiçbir önleme yapmayan yöneticilerdir. Bu tarzı benimseyen bir yönetici, insana bir hiç gözüyle bakan ve onu bir makine bir araç gibi gören bir değer yargısına sahiptir.

İnsan unsurunun göz ardı edildiği otoriter yönetim yaklaşımında yöneticilerin işletmelerde çalıştığı alanı görenler üzerindeki değer yargılarını tahmin etmek elbette ki güç olmamaktadır. Bu yaklaşımlarda yöneticiler otoriter bir yönetim anlayışını benimsemişler ve yapılması gereken işlerin ancak otorite kullanılacak yapılacağı üzerinde durmuşlardır. Oysa ki Bir örgütün başarısı, örgütte çalışan her bireyin çabalarının birleşimi sonucunda oluşmaktadır. Örgütün başarılarının temelindeki itici gücü, “önce, örgütün her yerinde yüksek kapasiteli olan yenilikçi insanlar bulunması sonra ise, örgütün her düzeyde çalışma yaratacak amaçlara ve liderliğe sahip olması oluşmaktadır.

Otoriter yöneticiler, kişilik yapıları itibarıyla, sert yaradılışlı, katı görüşlü tiplerdir. Bu tip yöneticiler karar verme aşamasında astların görüş ve önerilerinin alınmasına gerek olmadığını çünkü kendi kararlarının her zaman için en doğru karar olduğunu yargısına sahiptirler.

Otoriter yöneticileri iki açıdan değerlendirilebilir. Bazı otoriter yöneticiler katı ve sert olmakla birlikte bilgili, becerikli, dürüst ve çalışkan birer kişi olabilirler. Bu tip yöneticiler, işletme için yararlı olabilir. Bazıları ise, bilgisiz ve beceriksiz kişilerdir. Kendi eksik yönlerini gizlemek ve bilgisizliklerini örtbas etmek için otoriter, yanına yaklaşmayan bir yönetici olması gerektiği yargısına hareket ederler. Bunlar yönetici tipleri içinde en zararlı olan tiplerdir. Bu tip yöneticiler kendi amaçlarına ulaşmak için her yolu meşru sayarlar ve bunları

denemekten geri kalmazlar. Bu tip yöneticilere genellikle “goril tipi yönetici” de denilmektedir.

Otokratik Yönetim Biçimini Benimseyen Yöneticilerin Değer Yargıları

Otokratik yönetimi Douglas McGregor’un X Teorisindeki yönetici tipi ve bu tip yöneticilerin astlar çalı anlar hakkındaki fikirleri ile ba da la tırmak ta mümkündür. Teori X, ortalama insanın i ten ho lanmadı ını ve mümkün oldu unca i ten kaçtı ını varsayar ve bu nedenle yeterli çalı maları için insanların zorlanmaları ve denetlenmeleri gerekti ini savunur.

Genel olarak kurulu ların ço u, çalı tırdıkları insanlara olumsuz açıdan bakmaktadırlar. Dü ük performans nedeniyle, üyelerini azarlamaktadırlar. (Ço u eyleme geçme yerine sert konu mayı ye lemektedir.; ancak sert konu ma da insanları yıldırmaktadır. Risk almanın öneminden söz etmekte, öte yandan en küçük yanlı için bile ceza vermektedirler. Yenilik istemekte, ama ampion ruhunu öldürmektedirler. Akılcı apkalarını ba larına giyip i çilerin özgörüntülerini, özsayılarını yerle bir etmek için hesaplandı ı izlenimini veren sistemler tasarlanmaktadırlar. Belki bunun yapmaya amaçlamamakta ama yapmaktadırlar.

Otokratik yönetim, çalı anların bilgisiz, bilinçsiz, güçsüz ve örgütsüz oldu u kurumlarda ve toplumlarda uygulanabilir ve etkili de olabilir. Ancak günümüzün modern, demokratik, örgütlü, bilinçli ve en önemlisi de bilgili insanların olu turdu u topluluklarda bu tip yönetimi uygulamak ve bu tip de er yargısına sahip olan bir yöneticiyi i in ba nda tutmak ba arılı olmanın en büyük engelidir.

İnsancıl Yönetim Biçimini Benimseyen Yöneticilerin Değer Yargıları

İnsan ve insan ili kilerine a ırlık veren insancıl yönetim biçiminde, otoriter yönetimin tersine, insana önem veriler. Bu tip yönetim biçiminde insana “el bebek-gül bebek” muamelesi yapılır. Çünkü bu yönetim anlayı nda, te kilat içinde insancıl nitelikteki ili kilerin olumlu ve yapıcı yönde geli tirilmesi asıl ve temel hedefi te kil etmektedir. Bu tarz bir yönetimde yönetici; “Hizmetmi , verimmi bo ver! Hepimiz insanız... nsan be er, bazen a ar, kul hatasız olmaz”de er yargısına sahiptir.

Bu yönetim biçiminde yönetici, astlar üzerinde baskı ve kontrol uygulanmazsa, onlara iyi davranılırsa, daha verimli çalı ırlar ve i lerinde daha mutlu olurlar de er yargısına sahiptir. Yönetimde bu tip yöneticilere genellikle “kumru tipi” yöneticiler denilmektedir. Bunlar astlarına kar ı güler yüzlü, tatlı dilli ve dost tavırlı olup, astları ile arkadaş lık havası içinde çalı ırlar. Çatı madan ve sorun yaratmadan çalı ılması gerekti i yargısına sahiptirler. Bu tip yöneticilerin amaçları herkesi memnun etmek ve herkes tarafından sevmektir .

Liberal Yönetim Biçimini Benimseyen Yöneticilerin Değer Yargıları

“Bırakınız yapsınlar” görü üne dayanan liberal yönetim tarzı, i e ve i görenlere fazla önem vermemesiyle dikkat çeker. Bu yönetim biçiminin ana politikası, i sorunlarına ve çalı anlara kar ı mamaktır. Ki iye bir kez, ne yapaca ı söylendikten sonra, i in nasıl yapılaca ı kendisine bırakılır. Ast görevini istedi i gibi yapar. Yönetici ise müdahalede bulunmaz. Çünkü yönetici, “insan kendisine kar ı ılmadı ı zaman en iyisini yapar” de er anlayı ına sahiptir.

Liberal yöneticilerin i e ve insana kar ı ilgisizli i kendi bilgisizli i ve yeteneksizli inin bir sonucudur. Bu tip yöneticiler “ne ben birisine bir ey vereyim, ne de ba kası benden bir ey istesin” de er yargısına sahiptirler. Bu nedenle yönetici çevresine kar ı vurdumduymaz bir tavır içinde, ne i le nede ba ka eylerle ilgilenerek, sadece odasında oturmakta, sorulan sorulara kısa cevaplar vermekte, sorumluluk almamakta sadece yönetici rolünü oynamaktadırlar.

“Güvercin Tipi” olarak adlandırılan bu yöneticiler, genellikle “gelen a am, giden pa am” veya “bana dokunmayan yılan bin ya asın” yargısına sahiptirler. Bunlar yönetimde “kaçma – karı ma – çalı ma” politikası uygulayan yöneticilerdir. Bu tip yöneticiler yönetici demek de yanlı olur. Bunlar eklen yöneticidirler. Bu tip yöneticilerden, ne kurulu a, ne topluma ve ne de çalı anlara yarar gelir .

Özellikle, klasik kurulu larda bu tip yöneticiler, uyguladıkları bu politikalar sayesinde uzun süre yönetimde kalmayı ba arabilirler. Bu nedenle iyi yerlerde ve belli üst mevkilerde bu tip yöneticilere sıkça rastlamak mümkündür.

Ortayol Yönetim Biçimini Benimseyen Yöneticilerin De er Yargıları

Ortayol yönetim biçiminde yönetici, “astlar üzerinde, sadece yeterli oranda hizmette bulunmaları için normal bir baskı ve kontrol sistemi uygulanması gerekti i; onları mutsuz edecek ve morallerinin bozulmasına yol açacak olumsuzluklardan kaçınılması gerekti ine inanan” bir de er yargısına sahiptir.

Bu yönetim anlayı nda yönetici, astlarına, “çalı ın, fakat kendinizi yıpratmadan çalı ın” diyen bir de er yargısına sahiptir. Bu tip yöneticiler insancıl ve otoriter yönetimi biçimi arasında bir yol izlemektedirler. Bu tipteki bir yönetici kurnazlıkla yönetim tarzlarını amirlerine göre biçimlendirebilir. E er amir insancıl birisi ise, insancıl yönetime, otoriter biri ise otoriter yönetime e ilim gösterebilirler. Bu yüzden bu tip yöneticilere “Tilki Tipi” yöneticiler de demek mümkündür. Bu tip yöneticiler taktik olarak, yönetimde fazla üretken ve çalı kan olmadan, kendisine ve astlarına zarar vermeden idare etme politikası uygulamakta ve genellikle “tavizkar” yönetici de er yargısına sahiptirler.

Demokratik Yönetim Biçimini Benimseyen Yöneticilerin De er Yargıları

Demokratik yönetim tarzı, bilgi ve görü alı veri lerinin müsaade edildi i, katılmalı bir yönetim biçimidir. Bu tip yönetim biçiminde yöneticinin asıl i i koordine etmektir. Böyle bir yönetici astlarına güvenir ve onlara yetkilerini devredebilir. Astlar ise onun yoklu unda kendisiyle birlikte bulundu u zamandan farksız bir ekilde çalı maya devam ederler.

Demokratik yönetim biçiminde astların kurulu un hizmet ya da üretim hedeflerine, birbirleriyle i birli i ve dayanı ma halinde, olumlu ve yapıcı yönde katkıda bulundu u görülmektedir. Bu tip yönetim biçimini belirten karakter, ekip çalı ması ve ekip ruhudur. Bu nedenle bu tip yönetim biçimine aynı zamanda “Katılmalı Yönetim Biçimi”de denilmektedir. Demokratik yönetim biçiminde insana ve i e verilen önem en yüksek düzeydedir. Bu ise verimlili in yükselmesine neden olmaktadır. Kurulu içinde kar ılıklı güven ve i birli i, ortak çaba ve yönetime katılma gerçekleşmektedir. Bu yüzden katılmalı yönetim biçimine “Aslan Tipi Yönetim” olarak da nitelendirilebilir.

Bu yönetim biçiminde kararlar ço unlukla, astların görü ve önerileriyle, çalı anların deste iyle, katılmalı biçimde alınmakta ve astlar tarafından gönülden benimsenerek etkinlikle uygulanmaktadır.

Demokratik yönetim biçiminde yönetici bir rehber ve daha çok bir koordinatördür. Yönetici grup çabasını kontrol eden ve koordine eden bir ki idir. Ça ımız yönetiminde “hükmetmek ve emretmek” yerine yönetime katılmayı temin etmek, demokratik bir ilkedir. Bu nedenle ça da yönetim “Demokratik Yönetim” olarak günden güne geli mekte ve yaygınla maktadır.

Yönetimsel levler:

Evensel niteli e sahip bir olgu olan yönetim, belirli bazı i levlerin uygulanması ile yarıdan ba lantılıdır. Örgütün tipi ve faaliyet alanı ne olursa olsun, etkili bir yönetim anlayı ı kurmak ve geli tirmek mümkündür. Yönetimsel i levlerin neler oldu u konusunda yönetim bilimciler arasında fakir birli i bulunmamakla birlikte, etkili bir yönetimin yönetimsel i levler ile ilgili oldu u genel kabul gören bir anlayı tır. I lev ya da di er bir ifadeyle fonksiyon; bir nesne, bir kimse ya da bir yapının i görme yetisini ifade etmektedir. bu ba lamda yönetimsel i levler, örgütsel amaçlara ula mayı sa layan tüm yönetimsel eylemleri tanımlamaktadır.

Örgütün uygulama alanı ne olursa olsun geçerli olan ve tüm örgütsel faaliyetler için temel olu turan yönetimsel i levler; klasik yönetim biliminin önemli isimlerinden olan Urwick ve Gulick tarafından “planlama, örgütlenme, kadrolama, yöneltme, e güdümlenme, raporlama ve bütçeleme” olarak formüle edilmi tir. Klasik yönetim anlayı ına damgasını vurma bir di er önemli isim olan Fayol ise; yönetimsel i levleri “planlama, örgütlenme, yürütme, e güdümlenme, ve denetim” olarak belirlemi tir. Mooney ve Reiley ise; yönetim sürecinin temel i levininin “eylem birli i” oldu unu vurgulamakta ve bu i levinin emir-komuta zinciri, i levsellik, komuta ve uzmanlık gibi aly i levlere ayrılması gerekti ini ifade etmektedir.

Örgütsel amaçlara ula abilmesi için sahip olunan tüm kaynakların planlama, örgütlenme, kadrolama, yöneltme, e güdümlenme ve denetleme mekanizması uyarınca ele alınması ve kullanılması gerekmektedir. bu nedenle yönetimsel i levler bu çalı mada Urwick ve Gulick tarafından formüle edildikleri ekliyle ele alınmı tır. Buna göre yönetim süreci, birbiriyle ili ki altı temel i levden olu maktadır ve bu i levler İngilizce ifadelerin ba harflerinden hareket ederek, “POSDCORB” ekinde formüle edilmi lerdir. “POSDCORB” formülasyonu olarak bilinen yönetimsel i levler ya da di er bir deyi le yönetimsel fonksiyonlar – management functions- u ekilde sıralanmaktadır.

- * **Planning** - Planlama
- * **Organizing** - Organizasyon
- * **Staffing** – nsan Kaynakları
- * **Directing** - Yönelme
- * **Coordinating** - E güdümler
- * **Reporting** - Raporlama } Denetim
- * **Budgeting** - Bütçeleme } Denetim

Yönetel levler (Fonksiyonlar)

POSDCORB formülasyonu uyarınca süreç, planlama ile başlanmaktadır. Gerekli planların yapılarak örgütsel amaç ve hedeflerin belirlenmesinin ardından, insani ve fiziki olanakların örgütlenmesi ile ilgili gerçekleştirilmektedir. Örgütlenme levhının sonrasında, örgütsel verimlilik ve etkinliğin sağlanmasında etkin bir araç olan insani kaynağın yönetilmesi gerekmektedir. sürecin devamlılığı, insan kaynağı yönetiminin ardından tüm örgütün belirli bir amaç ve hedefe yöneltilmesini gerekli kılmaktadır. Sürecin yöneltmeden sonraki adımını oluştururken güdümler, tüm yönetel levhaların anlamlı bir bütün oluşturulmaları ve bu nedenle de koordineli bir şekilde hayata geçmeleri gerekliliğine dikkat çekmektedir. Raporlama ve bütçeleme adımlarından oluşan denetim levhının gerçekleştirilmesi ile süreç son bulmaktadır.

Görüldü ü üzere tüm yönetsel i levler, etkili bir yönetim anlayı nın hayata geçirilmesi ve örgütsel faaliyetlerin kolayla tırılması amacına hizmet etmektedir. Dolayısıyla yönetsel i levler, mantıki bir sıralamayı takip ederek hayata geçirilmektedir. Örgütsel ya am döngüsünün süreklili ini esas alan yönetsel i levleri ancak bir arada faaliyet gösterdiklerinde ve POSDCORB formülasyonu uyarınca hayata geçtiklerinde anlamlı bir bütün olu maktadır.



Pratikte bütün yöneticiler yönetsel fonksiyonların hepsini yerine getirmektedirler, ancak her fonksiyonun önemi zamana, örgütün içinde bulunduğu ko ullara ve yöneticinin konumuna göre de i iklik göstermektedir. Bu noktada yönetsel i levlerin, bir çarkın di lileri olduklarını ve yönetim sürecinin etkili i lerli i için faaliyet gösterdiklerini ifade etmek mümkündür. Yönetsel i levlerin her birinin ba lı ba ma bir de er oldu unu ve hiçbirini di erine ya da di erlerine kıyasla daha fazla öneme sahip olmadığını unutmamak gerekmektedir.

Etkili bir yönetimin temel ta ları olarak kabul edebilece imiz yönetsel i levler, çalı ma genelinde ayrıntılı bir ekilde ele alınacaktır. Yönetsel i levlerin gerçekleştirilmesinde etkili rol oynayan ve karar verme, iletişim, yaratıcılık, zaman yönetimi, süreçlerine de çalı manın ilerleyen bölümlerinde yer verilecektir.

Planlama levi:

Amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi süreci planlama olarak adlandırılmaktadır. Bu süreç, yönetimin bilgi toplama sürecidir. Çünkü bu i leve, i letmenin amaç ve politikalarını belirleyen bunlara ili kin strateji ve taktiklerin neler olacağını kararla tırmaya yardımcı olan bilgiler toplanmaktadır. Planlama süreci ne denli profesyonel bir ekilde gerçekleştirilirse, di er yönetim fonksiyonlarının i leyi i ve yönetim sürecinin genel görünümü de, o oranda ba arılı ve verimli bir ekilde gerçekleştirilecektir.

Planlama, gelece e yönelik alternatif hareket biçimleri arasında seçim yapmak olarak tanımlanabilmektedir. Etkili bir planlama; geçmiş bilgilerin analizini, mevcut durum içinde karar vermeyi ve gelece e dönük de erlendirmeyi içermektedir. Bu anlatımıyla planlamanın geçmi i, imdiki zamanı ve gelece i kapsayan çok boyutlu bir niteli e sahip oldu unu

vurgulamak olanaklıdır. Yeni i modellerinin planlamaya, strateji ve taktik geli tirmeye, geçmi e kıyasla daha gereksinim duydu unu ifade etmek mümkündür. Bu nedenle günümüz i dünyasında planlama, stratejik bir yakla ım olarak kabul görmekte ve örgüt yönetimleri tarafından rekabet üstünlü üne yönelik bir teknik olarak kullanılabilir.

Planlamanın Özellikleri:

Planlama, bir amacı gerçekle tirmek için en iyi hareket eklini seçme ve geli tirme niteli i ta ıyan bilinçli bir süreçtir. Zihinsel bir faaliyet olan planlama olmaksızın herhangi bir örgütsel faaliyeti gerçekle tirmek ve ba arıya ula mak mümkün de ildir. Planlama sürecinin çe itli özellikleri bulunmaktadır söz konusu özellikler u ekilde özetlenebilmektedir.

- * Planlama, kaynakların verimli bir biçimde kullanılmasını sa lamaktadır.
- * Planlama, bir seçim ve tercih sürecidir.
- * Planlama, bir karar sürecidir.
- * Planlama, gelece e dönüktür.
- * Planlama, kapsamlı ve sürekli bir faaliyettir.
- * Planlama, esnek ve dinamik bir süreçtir.

Planlama Sürecinin A amaları:

Planlama süreci, örgütsel amaçları gerçekle tirmek amacıyla en mantıklı eylem eklini seçmek ve uygulamak üzere gerçekle tirilen bir dizi faaliyet içermektedir. Planlama süreci, i letme, dı kaynakların etkisinde ekillenmektedir. I letme dı ı kaynaklar, uluslararası çevre, ülkenin, ekonomik, siyasi ve sosyo-kültürel yapısı, yasalar, sendikalar, halk, hammadde sa layanlar, i gücü pazarı, mevcut ve potansiyel mü teriler gibi unsurlardan; i letme içi kaynaklar ise örgütsel ve yönetsel yapı, yönetici ve çalı anların sahip oldu u karakteristikler gibi unsurları içermektedir.

Planlama süreci u a amalardan olu maktadır.

- * Mevcut durumun de erlendirilmesi ilk hedeflerin saptanması.
- * Bilgilerin toplanması ve de erlendirilmesi.
- * İlk hedeflerin gözden geçirilmesi ve de erlendirilmesi.

- * Saptanan hedeflere ulaşma yollarının belirlenmesi.
- * Uygulama ve sonuçlarının değerlendirilmesi.

Planlama Sürecinin Aşamaları:

Planlama; varılması tasarlanan hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere giden yol, yöntem ve araçların önceden seçilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla, bir amaca ulaşmak için izlenecek rotanın önceden kararlaştırılması durumu ifade etmektedir. Planlama; belirli amaçlara varmak üzere seçenekler arasından geleceğe dönük olarak bilinçli bir seçim yapma, olasılıkları değerlendirme ve karar verme sürecidir.

* Planlama süreci, işletmenin iş amaçlarında bulunmuş nedenini açıklayan “**görev**” cümlesiyle başlanmaktadır.

* Örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görev ve amaçlar olarak tanımlanabilen “**misyon**” paylaşılmasıyla da ortak amaçları ifade etmektedir.

* Görevin saptanmasından sonraki adımları oluşturan “**amaçlar**” örgütün gelecekte ulaşmayı düündüğü durumu ifade etmektedir.

* Üçüncü aşamada amaçları başaracak olan yöntemler olan “**planlar**” geliştirilmekte ve istenen sonuçların nasıl elde edileceği ortaya konmaktadır.

* Örgütsel amaçlara nasıl ulaşılacağına yönelik olan planlar, “**stratejik planlar**” olarak adlandırılmaktadır. Bu planlar örgütün amaç ve misyonlarında açıklanan durumlara erişmek için tepe yönetim tarafından yapılan uzun vadeli planları ifade etmektedir.

* Planlara geçirilen amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini belirlemeye yarayan araçlar olan “**standartlar**” karşılaştırma olan ölçütler ya da ölçütler olarak tanımlanabilmektedir.

* Belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol ve genel rehberler olan “**politikalar**” örgütsel amaçların eksiksiz analizine dayanmakta ve planların başarıyla uygulanmasını sağlamaktadır.

* “**Usul ve kurallar**” planların uygulanmasına yardımcı olmaktadır.

Plan Türleri:

Örgütsel bazda ele alındığında, pek çok farklı plan türünden söz etmek mümkündür. Buna göre planlar “sürelerine göre planlar” “kapsamlarına göre planlar” “biçimlerine göre planlar” “yinelenmelerine göre planlar” ve “ilgili oldukları örgütsel kademeye göre planlar” olmak üzere yedi bölüm dahilinde incelenebilmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki ekil söz konusu plan türlerini ve planların kend içlerinde nasıl bölümlendiklerini göstermektedir.

Sürelerine göre planlar	Kapsamlarına göre planlar	Yinelenmelerine göre planlar	Uygulama biçimlerine göre planlar	Biçim yönünden planlar	Teknik yapılarına göre planlar	İlgili oldukları örgütsel kademeye göre planlar
Kısa süreli	Kısmi planlar	Bir defalık	Zorlayıcı	Yazılı	De i mez	Stratejik
Orta süreli	Genel planlar	Sürekli	Demokratik	Yazılı olmayan	De i ken	Operasyonel
Uzun süreli						

Etkili bir Planın Ta ıması Gereken Özellikler:

Planlama, örgütsel amaçlara ulaşabilmek amacıyla herhangi bir durumu hayata geçirmek ve reel kılmak üzere kullanılan yönetsel bir araçtır. Etkili planlamanın ta ıması gereken özellikler şunlardır.

- * Etkili bir plan, tanımlanmış bir amaca yönelik olmalıdır.
- * Etkili bir plan, esnek olmalıdır.
- * Etkili bir plan, basit ve anlaşılır olmalıdır.
- * Etkili bir plan, dengeli olmalıdır.
- * Etkili bir plan, ulaşılabilir ve akla uygun olmalıdır.
- * Etkili bir plan, esgüdümlenerek düzenlenir.
- * Planlama, tüm diğer yönetim fonksiyonlarını ba layıcı niteliktedir.

Etkili Planlamayı Sallaayan Faktörler:

- * **Zaman faktörü.**
- * **Yönetmel faktörler.**
- * **Maliyet faktörü.**
- * **nsan faktörü**

Örgütleme levi:

Yönetimde Örgütleme Süreci

Örgütleme süreci, yönetimin unsurlarından birisi ve en önemlilerindendir. nsanların yalnız baına tüm gereksinimlerini karılamasına olanak yoktur. nsanlar doası gereği birlikte ve bir toplum halinde ya amak zorunda olan varlıklardır. Toplum halinde ya amalarının bir sonucu olarak da örgütler kurmaya ve amaçları do rultusunda bu örgütleri ya atmaya çalı maktadırlar.

Özellikle geli mekte olan ülkelerde e itim hizmeti gibi ekonomik ve sosyal kalkınmanın anahtarı olan bir sektörde kıt olan mali ve insan kaynaklarının etken kullanımı kaçınılmaz bir zorunluktur (Gülbeden, 1991:7). Bu nedenle Türkiye gibi toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel de i im geçiren ülkelerde ulusal hedeflere ulaşmak için, özellikle e itim sisteminde gereken örgütsel yapının kurulması ve sisteme i lerlik kazandırılması gerekmektedir.

E itim örgütleri, ülkenin Milli E itim politikasına uygun olarak belirlenen amaçlarını gerçekle tirebilmek için, amaçlara uygun bir ekilde yapılanarak, bu amaçlar do rultusunda istenilen nitelik ve nicelikte insangücü yeti tirmek için gereken önlemleri alıp, kendisine dü en görevleri etkin bir ekilde yerine getirmelidir.

Türkiye’de e itim örgütlerinin kurulması kanunlarla belirlenmi olup, e itim örgütlerinin kurulması çalı maları günümüzde de hala devam etmektedir. Çünkü sürekli de i en ve geli en bilim ve teknoloji daima yeni yapılara, yeniliklerin gerektirdi i insan gücüne ve bilim ve teknolojik geli melerin uygulanabilmesi için yeni donatımlara ihtiyaç göstermektedir.

Örgütlerin ya adıkları ortamda verimli ve başarılı olmaları için gereken önartılar örgütlenme ilkelerine göre kurulması ve çalışmalarıdır. Örgütlenme ilkelerine göre kurulan ve faaliyet gösteren örgütlerin diğer sistemlere karşı uyumu ve rekabet ortamında başarılı olması da daha kolay ve örgüt amaçlarını planlanan şekilde gerçekleştirebilecektir.

Örgütlenmeyi bir süreç olarak ilk defa Henri Fayol ele almıştır. Daha sonra Gullick ve Urwick 1937 yılında yayınladıkları eserlerinde yönetim süreçlerini POSDCORB şeklinde formüle ederek örgütlenmeyi planlamadan sonra gelen bir süreç olarak bu formülde belirtmişlerdir.

Örgütlenme, öncelikle mal ve hizmet üretimi gibi fiziksel etkinliklerle, diğer departmanlar biçiminde bölünmesi ve birey - toplum ilişkileri ile ilgilidir (Ergun ve Polatoğlu, 1992:95), ve ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemlerini kapsamaktadır (Aydın, 1988:97).

Bursalıoğlu'na (1994:112) göre örgütlenme süreci yapıyı kurma, kadrolama ve donatım eylemleri ile anlayış gösterme boyutundan oluşan bir süreçtir. Bu çalışmada esas alınan yaklaşımda bu yaklaşımdır.

Görüldüğü gibi örgütlenme, bir amacı gerçekleştirmek, diğer yapacak bireyleri tesbit etmek, üretim için gerekli araç-gereç ve yöntemleri belirlemek ve amaca ulaştıracak yapıyı kurma eylemlerinin saptanması gibi özellikleri taşıyan bir süreçtir.

Örgütlenme Sürecinin Kapsamı

Örgütler toplumun ihtiyaç duyduğu ürünleri hazırlamak ve insanların hizmetine sunmak, yani toplumun gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulmuşlardır.

Toplumlar kendilerini karşıatabilmek için ihtiyaç duydukları ürünleri üyeleri aracılığıyla üretmektedirler. Bir ürünü üretmek için nitelik ve nicelik yönünden birden çok kişiye ihtiyaç vardır. Bu nedenle kişiler birliktir yaparak örgütlenirler (Bakan, 1989:145). Böylece örgütlerin doğuşu nedeni, toplumun ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri yasal sınırlar içerisinde üretmektir.

Bir örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için özellikle amaca uygun bir yapının kurulması, amaçları gerçekleştirecek nitelikte personelin işe alınması, personelin çalışması ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için uygun nitelikte donatımın sağlanması gerekir.

Tüm örgütlerin amaçlarına ulaşmasında etkili olan bazı önemli faktörler vardır. Bunlar; yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması, uygun insan gücünün seçilmesi ve atanması, yetki ve sorumlulukların belirlenerek personelin nerede ve nasıl çalışacağına karar verilmesi şeklinde sıralanabilir.

Yapıyı Kurma

Örgütlenme sürecinin ilk safhası yapının kurulmasıdır. Yapının kurulması, her düzeydeki yetki ve sorumlulukların saptanması, buna göre personelin atanması ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesidir (Aydın, 1988:97).

Örgüt yapısının planlanmasında ilk adım amaç ve etkinliklerin tesbit edilmesidir. Amaç ve etkinliklerin daha önce planlama yolu ile saptanması gerekmektedir (Newman,1979:312). Amaçların açık bir şekilde belirlenmesi örgütlerde, stratejilerin tesbiti, ön bilgilerin hazırlanması, işbirliği ve koordinasyonun sağlanmasında önemli bir rol oynar.

Örgütsel yapının unsurları ise; işlerin gruplandırılması, standartlaştırılması, koordinasyonu ve karar verme biçiminin tesbiti (Merkezi ve yerinden karar verme modeli) dir (Stone ve Wonkel,1986:243). Örgütlenme sürecinde yapıyı kurma amaçlı bir özellik gösterir. Bu amaçlar;

- a) Amaçların çözümlenmesi,
- b) Görevlerin saptanması,
- c) Yapıyı kararlarla oluşturma,
- d) Bölümleme, birleştirme ve basamaklandırma.

a) Amaçların Çözümlenmesi

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi, amacı gerçekleştirecek eylemlerin, işlemlerin açıkça belirtilmesine bağlıdır. Bunun yapılabilmesi için her amacın çözümlenmesi ve yapılacak işlerin ortaya konulması gerekir (Bartan,1984:130).

Örgütlerin kendi üyelerinin bireysel amaçlarından farklı fakat, onlardan türetilmiş amaçları vardır. Bireysel amaçlar farklı olabilir, bunun sonucu örgüt bu amaçların tamamını sağlamayı başaramayabilir. Bu nedenle her örgüt önce kendi üyelerinin amaçlarının ne olduğunu bilmeli ve sonrada bu amaçların bazılarının gerçekleştirilmesini sağlayacak örgütsel amaçları oluşturmalıdır (Hicks,1979:79).

Örgütlenme faaliyetleri sonunda belirlenecek yapı ve hazırlanacak planlar amaçlar doğrultusunda olmalıdır. Bu nedenle amaçlar belirlenirken örgütteki bireylerin istek ve ihtiyaçları da gözönünde bulundurulmalıdır.

b) Görevlerin Saptanması

Görev: Makam, erk, yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesidir (Yazıcı, 1978:17). Örgütlenmede sürecinde görev ve faaliyetler belirlenip, sınıflandırıldıktan sonra, bunları yapacak görevlilerin nitelikleri belirlenmektedir. Bu işlemlerden sonraki amaç, belirlenen kişilere iş görme yetkisi verilmesi ve işlemlerin giderinden doğan sorumlulukların sınırlarının çizilmesidir.

Böylece oluşturulan çeşitli mevkiler ile bu mevkileri dolduran kişiler arasında birtakım ilişkiler oluşur. Söz konusu ilişkileri belirleyen kaynak, kanun, tüzük, yönetmelik ve bu gibi kurallar topluluğudur (Tosun,1986:78).

Görevin ne olduğunu daha açık olarak belirlenmesi için görev tanımının yapılması gerekir. Görev tanımı, yapılacak görevin ne olduğunu ve özelliklerini, kullanılacak araç gereç ve materyalleri, bunları kimin ve nasıl kullanılacağını, gereken yetenek ve beceriler ile görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların neler olduğunu belirler. Belirlenen işlemleri minimum maliyetle maksimum verim elde edecek şekilde gruplandırmak ve planlamak örgütlenme sürecinin görevidir.

c) Yapıyı Kararlaştırma

Amaçların tanımlanması ve çözümlenmesinden sonra kurulacak yapının kararlaştırılması gerekir. Bu amaçla amaçlara uygun olarak örgüt modelinin ve örgütlenme türünün saptanması gerekmektedir.

Aydın'a (1988:103) göre, Örgüt ortamında bireylerin görevsel davranışlarına etki eden etmenlerin başında örgütün modeli gelmektedir. Örgüt modeli deyimi, örgütün temel formunu, doğasını oluşturan yapısal etkenlerin belli bir biçimde bütünleştirilmelerini ifade etmektedir.

Örgütlerin büyüklüğü, biçimi, denetim alanı gibi anatomik boyutlar, etkinliklerin belirlenme durumu, otoritenin derecesi ve dağılımı ekli, kontrolün niteliği ve işlemlerin uzmanlaşması gibi operasyonel yönler örgütlerin modelini oluşturmada rol oynayan önemli faktörlerdir.

Örgüt modelleri genel olarak dikey ve yatay olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir. Ayrıca amaçsal, i levsel, süreçsel, destekli amaçsal, bölgesel ve matriks olmak üzere sıralanabilir.

1. Dikey Örgüt Modeli

Bu model, belirli bir kişinin yönetiminde örgütsel kademelerin yukarıdan aşağı doğru amaçlı bir şekilde birbirinin yönetimi altında olduğu ya da en alttan üst kademeye doğru zincirleme yükselen bir örgüt modelidir.

Dikey örgütlenmeye hiyerarşik örgütlenme veya hat tipi örgütlenme de denir. Çok sayıda personelin çalıştığı kurullarda, personelin çalışmalarını gruplandırmak ve bir disiplin içinde amaca uygun olarak yönetmek için ve otoritenin belli kişilerde toplanmasında zorunluluk olan durumlarda dikey örgütlenme iyi bir örgütlenme biçimidir (Tortop, 1983:71).

Bu modele örnek olarak ordu ve çoğu devlet kurum ve kurulları gösterilebilir. Dikey örgütlenmenin en önemli yararı çabuk karar verme ve disiplini sağlamanın kolay olmasıdır.

2. Yatay Örgüt Modeli

Yatay örgütlenmede görevler gözönünde tutulmakta ve uzmanlık önemli bir rol oynamaktadır. Dikey örgütlenmedeki gibi katı bir hiyerarşi yoktur. Önemli olan görevin etkili bir biçimde yerine getirilmesidir. Bu tür örgütlenmede emirler bir üst amirden değil, ileri gereklerine göre ilgililerden alınabilmektedir.

Bu örgütler hat ya da hiyerarşik tip örgüte bir teknik eleman servisinin eklenmesiyle kurulmakta olup, ekip halinde çalışmaya elverişli ve i bölümüne uygundur (Kalkandelen, 1986: 105).

Yatay örgüt modelinin en önemli üstünlüğü i bölümünün sağlanması, yetki ve sorumlulukların belirlenerek bunlardan doğacak sorumlulukların paylaşılmasıdır. Modelin göze çarpan en önemli sakıncası ise birimler arasında koordinasyon ve denetimi sağlamada karşılaşılan güçlüklerdir.

Diğer örgüt modelleri ise şöyle sıralanabilir;

1. Amaçsal Örgütlenme

Bu çe it örgütlenme çe itli mal ya da hizmetler üreten ve oldukça büyük olan firmalarda uygulanır. Üretilen her ürün için ayrı ayrı departmanların kurulması uygun bir yapılanma ekli olup (Tosun,1986:77), çe itli ürünlerin üretildi i örgütler için bu tür bir örgütlenme ekli,faaliyetlerin bir merkezde toplanması nedeni ile daha uygundur.

2. İevsel Örgütlenme

Temel i levler esas alınmak suretiyle yapılan bu örgütlenmede uzmanlaşma en belirgin özelli i olmaktadır. Bu çe it örgütlenmede emirler bir üst amirden de il, i lerin gereklerine göre ilgililerden de alınabilmektedir. İevsel örgütlenme hat ya da hiyerar ik tip örgüte bir teknik eleman servisinin eklenmesiyle kurulmakta olup,ekip halinde çalışmaya elverişli ve i bölümüne uygundur (Kalkandelen,1986:105).

3. Süreçsel Örgütlenme

Süreçsel örgütlenme, üretim i lerinde ortaya çıkmaktadır. gücü ve makinaların i lemler etrafında ve seviyesinde en uygun bir ekilde belirlenmesi esastan yararlanılır (en,1981:124). Kaynak bölümü, montaj bölümü veya boya bölümü gibi isimler kullanılarak bölümler belirtilir ve etkenliklerin ekonomik bir ekilde gerçekleştirilmesi sağlanmaya çalışılır.

4. Destekli Amaçsal Örgütlenme

Bu tür örgütlenme özellikle çok büyük örgütlerde örne in, holdingler, bakanlıklar da görülmektedir. Bu örgütlerin en zayıf yanı, i lerin yavaş yürümesi, koordinasyon eksikliği ve zaman kaybının fazla olmasıdır.

5. Bölgesel (Co rafi) Örgütlenme.

Fiziki olarak da ılımı i letmelerde uygun olmaktadır. Belli bir bölgedeki faaliyetler, bir ki iye ba lanmak suretiyle bölgelere göre gruplandırma yapılır. Bu örgütlenme türünde mümkün oldu unca amaçlar do rultusunda yerel imkanlardan yararlanılır.

6. Matriks Örgütlenme

Bu örgütlenme, örgüt yapısı içerisinde örgüt ile ilgili birkaç projenin gerçekleştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Matriks örgütlenme amaca ula ıldı ı zaman örgütler içerisinde ortadan kalkar.

d) Bölümlenme - Birimleme - Basamaklandırma

Yönetim kuramının terimler terminolojisinde etkinliklerin kümelendirilmesi sürecine bölümlendirme denilmektedir.

Örgütlerde yapılacak analizlerde üç tür birimlerle karşılaşmaktadır. Bunlar asal, yardımcı birimler ve danışmanlık kurum birimleridir.

Bağcıran'a (1989:255) Bölümlenme ve birimleme örgüt içinde kendiliğinden yönetim basamaklarını ortaya çıkarmaktadır. Bir bölüm içinde toplanan görevleri yapan personelin başına bir bölüm yönetmeni verildiğinde, başına geçen personel üst, diğerleri de ast olmaktadır.

Böylece ast ile üst'ten oluşan bir basamak oluşur. Bölümler bir araya getirilip birimin başına bir yönetici verildiğinde, bir basamak daha ortaya çıkar. Birimlerin üstünde en üst yönetici bulunur. Böylece basamaklanan örgüt, hiyerarşik bir yapıya kavuşmaktadır.

Kadrolama

Kadrolama, örgütlenme ile belirlenen işleri yapmak ve gerekli nitelik ve sayıda insan gücü temini için yapılan işlerin tümüdür.

Kadrolama ile her iş için istenen personelin nitelikleri belirlenerek, iş için ne kadar personel gerekli olduğu kararlaştırılır. Böylece insan gücü ihtiyacı genel olarak saptanır.

Kişileri işe alabilmek için önceden standartların tesbit edilmesi gerekir. Standartlar, işin yeteri derecede yapılabilmesi için kabul edilebilecek gerekli en az nitelikleri tesbit eder (Yazıcı,1978:81). Niteliklerin tesbiti için işin iyi tanımlanması ve özünün incelenmesi gerekmektedir.

Örgütlerin insan gücü ihtiyacını belirleyen siyasal, sosyal ve ekonomik etkenler vardır. Siyasal etkenler: Kanunlar, yönetmelikler, örgütlerin ekonomik durumları, ülkenin diğer ülkelerle olan ilişkileri ve uluslararası antlaşmalar.

Sosyal etkenler: Ülke nüfusunun yapısı ve eğitim durumu ile insanların iş bulma ve iş değiştirme gibi imkanlara sahip olma durumunu etkileyen faktörlerdir.

Ekonomik etkenler: Ülkenin Sermaye birikimi, ekonominin canlılığı, yatırımlar ve bunun sonucu örgütlerin büyüyerek insangücüne duyulan ihtiyacın artmasıdır.

Donatım

Donatım, Örgüt için gerekli araç- gereç ve materyallerle örgütü üretime hazır hale getirmektir. Donatım örgütlerin üretim gücünde rol oynayan en etkili unsurlardan birisidir.

Örgütlerin donatımı uzmanlık gerektiren bir durumdur. Örgütsel verimlilik ve tasarruf açısından donatımın tesbit edilmesi, alınması ve kullanılması balyca bir uzmanlık konusudur. Planlamadan yoksun olarak alınan donatım malzemelerinin örgüte yarardan çok zarar vereceği hiç bir zaman gözden uzak tutulmamalıdır.

Örgüte alınacak donanım örgütün kullandığı yapılarla, üretim biçimine, donatım için ayırdığı kaynaklara, yönetmenlerin donatıma ilişkin tutumlarına göre özellik taşıır (Ba aran,1984:225). Ancak genel olarak bir donanımda aranacak temel özellikler vardır. Bunlar, gereklilik, güvenlik, uygunluk, sağlamlık, kullanılabilirlik ve çok amaçlılıktır.

Anlayı Gösterme

Örgütlemede anlayı gösterme boyutu kişiler arası ilişkileri içine alır (Bursalıo lu,1994:113). Örgütlerde bireyler bazı problemlerle karşılaşır ve bunun sonucu psikolojik yönden rahatsız olurlar. İnsanlar problemlerini anlatabileceği ve beraber çözüm üretebileceği insanlarla bir arada olmak isterler. Örgütlerdeki formal yapı içerisinde bulunmayan bu ortam, informal örgüt içerisinde bulunmaya çalışır. Kendi problemlerine çözümü burada arar. Eğer formal örgütün informal boyutunda bu ilişkiler gelişirse örgütün verimi ve başarısında bunun sonucu olarak kendiliğinden artacaktır.

Yönetimde insan ilişkileri ile ilgili bazı evrensel ilkeler vardır. Bunlardan bazıları şunlardır;

İnsanın gücünün sınırı bilinmemektedir. İnsanın psikomotor gücünün sınırı tam olmasa bile ölçülebilir. Ancak insanın bilişsel ve duygusal gücünün kesin sınırını bilmek imkansızdır (Ba aran, 1992: 19). Aynı zamanda bireysel ayrılıkların bilinmesi insan ilişkilerinin düzenlenmesinde sorunları azaltır. Yönetici personelin gücünü tanıdığı anda ve onlara güçlerine oranda verdiği inde insan ilişkileri daha da iyileşmektedir.

İnsan ilişkilerinde her zaman açık olunmalıdır. Çünkü yönetimde açıklık, insan ilişkilerinin önemli olduğu olup, insan kusurları hoş görü ile karşılanmalıdır. İnsanların kusurlarından arınarak verimli bir şekilde kullanılmasında ancak insana hoş görü ile yaklaşıldığında mümkün olacaktır.

Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptığı olduğu Hawthorne araştırmaları sonucu teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği, bunlarda değişikliklerin olmadığı ortamlarda daha verimlilik artışının devamlı olmasının nedenleri, grup ruhu ve arkadaşlık duygularının güçlü olması, örgüt yöneticilerinin davranışlarının personeli olumlu yönde etkilemesi gibi değişkenlerin çalışanlar üzerinde örgütü benimseme ve verimliliği artırıcı yönde etkilerinin olduğu bilimsel olarak ortaya konulmuştur.

Sonuç olarak örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için özellikle amaca uygun bir yapının kurulması, amaçları gerçekleştirecek nitelikte personelin işe alınması, personelin çalışması ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için uygun nitelikte donatımın sağlanması gerekir. Özellikle işletim örgütlerinde, örgütsel verimlilik için örgüt yapısının işlevsel bir şekilde kurulması ve personel arasında insan ilişkilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Çünkü örgütler olumlu sonuçlara ancak üyeleri sayesinde ulaşabileceklerdir.

1940'tan Günümüze İnsan Kaynaklarının Gelişimi

1940'tan günümüze insan kaynaklarının değişen ilişkileri, ücret/ücret, örgütsel gelişim ve kariyer konularındaki tarihsel gelişimi.

Boyutlar	1940-1950 Mekanik	1960-1970 Yasal	1980 Organik	1990 Stratejik	2000 Katalitik
Değişen ilişkileri	İşçi sınıfı-yönetim üyeleri arasındaki uyumsuzluk Sendikaların güçlenmesi	Çelik sendikaları grevi	Sendikaların güç kaybettiği Savaş sonrası kuşağının/yuppielerin çocuklarını işe getirmesi	Takımlar, duruma bağlı çalışanlar, Roller ve iş stresi	Çalışanların iş sadakati, zaman bazlı iş gücü, iş terapistleri, iş vermede sınırların kalkması, sendikaların yükselişi

Ücret/	Adil i için adil ücret Bonuslar Kar payla ımı Emeklilik Sa lık sigortasının ba langıcı	Satı te vikleri Hisse senetleri	Ödüllendirme sistemleri Ba arı hırsı	Takım maa ları Ödüllendirme ve takdir etme Yönetici ücretlendirme sistemleri	Yetkinlik bazlı ücretlendirme Seviyelere göre de i en ücretlendirme Ek kazançlar
--------	--	--	--	--	---

Örgütsel Geli im	Sınırlı i veren- yönetim geli imi Hiyerar i	Bilimsel yönetimin ba langıcı Hiyerar i	Küçülme Liderli in ortaya çıkı ı süreçlerinin güçlenmesi	Yeniden yapılanma Ö renen organizasyon Sanal kurum Güçlü liderler	nternet Telekomünikasyon Yeniden yapılanma Çalı anın ki isel geli imi
---------------------	---	--	--	--	---

Kariyer	Güçlü sendika il kileri Maa dı 1 hakların yönetimi e alma	Devam eden güçlü sendika il kileri	Güçlenen K yöneticileri K disiplinlerinde uzmanla ma	Tam stratejik ortaklık Outsourcing	Az personelli K fonksiyonları nternetin yaygın kullanımı Örgütsel geli imin zirvesi
---------	---	---	---	--	--

NSAN KAYNAKLARI YÖNET M FONKS YONLARI

Eskiden personel olarak da anılan nsan Kaynakları bölümünün misyonu organizasyonların etkinli ini artırmak için tasarlanan programları (i e yerle tirme yöntemleri, maa lar, ek kazançlar, insan kaynakları politikaları vb.) geli tirmek ve yönetmektir.

nsan Kaynakları etiketi artık i yerlerinde bir norm halini geldi; organizasyonlarda, insanların yalnızca i e alma ile özde le tirdikleri "personel"den daha geni bir kapsam ve stratejik rol ifade ediyor.

Bu zamanlar, nsan Kaynakları uzmanlarının, organizasyonlarına katkıda bulunmak ve varlıklarını sürdürmek amacıyla kendilerinin ve nsan Kaynakları bölümünün rollerini dü ünmelerinin tam sırası. Ülkemizin içinde bulundu u kriz ortamında büyük resmi görebilmek ve bu resmi hedef alan kaynakları konumlandırmak nsan Kaynakları için her zamankinden daha fazla önem ta ıyor.

E er bugün çalı anlarınıza " nsan Kaynakları bölümünün ne yaptı ını" sordu unuzda net cevaplar alamıyorsanız, bu durumda nsan Kaynakları bölümünüzün rolünü tekrar dü ünmesi

ve fonksiyonlarını tanıtabilmek için kendi bünyesinde bir takım ara tırmalara gitmesi gereklidir.

e kendinize bir takım sorular sormakla ba layabilirsiniz:

* nsan Kaynakları bölümünün çalı anlar arasındaki imajı nedir?

* Çalı anlar, organizasyonun misyonunu ve amaçlarını ileriye götürürken organizasyonun sürekli destekçisi olan nsan Kaynakları bölümünün önemi anlayıp, takdir ediyorlar mı?

* nsan Kaynakları bölümü, fonksiyonlarını organizasyona tanıtmak için bir çaba sarf ediyor mu?

İlk adım...

nsan Kaynakları bölümü, kendini organizasyonda etkin kılmak için ilk adım olarak ofisinden çıkmalı ve çalı anlarının dünyasına dahil olmalıdır; her seviyedeki çalı anla sohbet etmeli ve kendini tanıtmalıdır. Çalı anların ihtiyaç duydukları eyleri dikkatli bir biçimde dinlemeli; neler yaptığını, fonksiyonlarının neler olduğunu ve neler yapabileceğini tanıtmalı, çalı anları organizasyonun yetenekleri ve organizasyona katkıları konusunda e itmeli. Bu e itime de yapabileceklerinin neler olduğunu anlatarak ba lamalıdır.

nsan Kaynakları Bölümünün Yönetti i Fonksiyonlar

e Alma Süreci

Açık pozisyon için gerekli olan uygun niteliklere sahip ba vuru formlarından kısa listeler oluşturulmak, adaylarla görüşmeler, testlerin, referans kontrolleri, kimin i e alınacağına kimin alınmayacağına karar vermek için kullanılan di er araçlara kadar her ey nsan Kaynaklarının sorumluluğundadır.

Rol ve Tanımları

nsan Kaynakları rol ve i tanımlarını belirlerler. Buna ba lı olarak da organizasyonun sürekli gelişimini takip eder ve bunun i tanımları üzerindeki etkisini de erlendirirler. Rol ve i tanımları pozisyonların sorumluluklarını, görevlerini, pay seviyelerini, kimin raporlandırılacağını ve kimin raporlandırılacağını saptarlar. Ek sorumluluklara ve de i ikliklere ba lı olarak rol ve i tanımları zamanla de i ebilirler. nsan Kaynakları yönetimleri sessiz ilerleyen de i iklere karşı hazırlıklı olmalıdırlar. Bazı durumlarda bu de i iklikler ani olduğunda nsan Kaynakları yönetimi için süreç çalı ması ve rollerin gerekleri için yeni de erlendirmeler yapmak kaçınılmazdır.

Ücretlendirme

irket, pazarda rekabet edebilmek ve kendi içinde adaletli ücret dağılımı sağlamak için çalı anlarına ne kadar maa ödemeli? te bu noktada nsan Kaynakları, irketin maa çizelgelerini ve sistemlerini geliştirirken pazar ara tırmalarından, i analizi tekniklerinden ve çalı anlarla yılın belirli dönemlerinde gerçekleştirilen performans görüşmelerinden faydalanır. Ücretlendirme konusunda objektif ve adil olabilmek için nsan Kaynakları yönetimi iyi tanımlanmış nsan Kaynakları yönetim prosedürlerine ve de erlendirme araçlarına ihtiyaç duyar.

Ek Kazançlar

nsan Kaynakları, geli tirdi i ve yönetti i ek kazanç programlarıyla çalı anına, sa lık sigortasını, seyahat giderlerini, hastalık iznini, tatilleri, sakatlık sigortasını ve daha fazlasını garanti eder; onları yasal ek kazanç haklarının neler oldu u konusunda bilgilendirir.

Yasal Uygunluk

nsan Kaynakları uzmanlarından, çalı ma ve çalı an yasaları (maa ve saat yasaları, toplu sözleşme, fırsat e itli i, fark gözetme, cinsel taciz, sakatlıklar, tıbbi haklar, ek kazançlar vb.) konusunda uzman olmaları beklenir. nsan Kaynakları uzmanları, organizasyon içerisinde alınan kararların ve gerçekleştirilen faaliyetlerin yasal sınırların içinde kabul edildi ini garanti altına almak için çalı anlar ve yöneticilerle ortakla a çalı ırlar.

Performans Yönetimi

nsan Kaynakları, çalı an performansını yönetmek ve de erlendirmek amacına odaklanan politikalar ve sistemler geli tirirler. nsan Kaynaklarının gerçekleştirildi i sıkça rastlanılan bir faaliyet de daha önce belirlenmi olan performans kriterlerine göre; çalı anların nasıl performans sergilediklerini saptamaktır. Bu saptama genellikle her altı ayda bir gerçekleştirilen, her iki tarafın da katılımının sa landı ı performans görüşmeleriyle yapılır. Performans görüşmeleri bir önceki görüşmede kararla tırılmı olan tüm görev ve faaliyetleri kapsar ve bir sonraki dönemin hedeflerini saptar. Ayrıca görüşmede bulunan tarafların her ikisi de gelecek dönem için i verenin hedeflerini yerine getirmek üzere saptanan görev ve faaliyetleri kabul eder.

Beceri Bo luk Analizi (Skill Gap Analysis)

Bu terim genellikle çalı anın belirli bir becerideki mevcut düzeyi ile o rolün istenilen düzeyi arasındaki farkı tanımlamak için kullanılır. Çalı an ve yönetici bu analizin ardından aradaki farkı kapatmak için nelerin yapılabilece i konusunda anla ırlar. nsan Kaynakları yönetimi ise e itim ve yönlendirme gibi geli im süreciyle me gul olur.

Çalı anların Geli imi Planı

Çalı anların geli imine yönelik kararların alındı ı personel geli im planı nsan Kaynakları yönetiminin en önemli bile enlerinden biridir. Personel geli im planı çalı anlara, uzmanlıklarını artırmak için becerilerini geli tirmelerinde yardımcı olan bir plandır.

Güvenli i ve Sa lı ı

nsan Kaynakları yönetiminin kritik sorumluluklarından biri i güvenli i ve sa lı ıdır. Genellikle fabrikalar ve "manuel" i yapan i letmeler için önemli oldu u varsayılan i güvenli i ve sa lı ı büro i leri için de çok büyük öneme sahiptir. Bugün ofis çalı anlarının ço u stresle ilgili rahatsızlıklarla ba etmeye çalı ıyorlar. nsan Kaynakları yönetimleri bu gibi sorunların üstesinden i güvenli i ve sa lı ı uygulamalarıyla gelirler. Stresle nasıl ba edilebilece i ve i ortamını nasıl daha sıcak hale getirilebilece i ile ilgili bilgilerin verildi i

oturumlar düzenlemek yoluyla İnsan Kaynakları yönetimleri, çalışanların performanslarını sorunlarını çözmeye çalışırlar.

Eğitim Planları

Eğitim planları belirli beceri ve özelliklere ulaşabilmek için düzenlenen eğitim kurslarını ve gelişim basamaklarını tanımlamak üzere kullanılır. İnsan Kaynakları yönetimi eğitim planlarının büyük çoğunluğu hızlı bir şekilde sonuç alabilmek için kısa yollu gelişim süreçlerine sahiptirler.

Globalleşen Dünyada İnsan Kaynakları

Öne Çıkan Yaklaşımlar, Gelecekteki Zorluklar ve Sahip Olunması Gereken Yetkinlikler

Globalleşen dünyanın belki de en fazla etkilediği alanlardan biri insan kaynakları. Değişen şirket yapıları içinde insan kaynakları bugüne kadar olduğundan daha stratejik bir rol oynamaya başlıyor. Yetenek savaşlarının yaşandığı dünyamızda, insan sermayesinin bir şirketin sahip olduğu en önemli değer olduğu görülüyor ve bu konuda insan kaynakları departmanına düşen görev ve sorumluluklar da otomatik olarak artıyor. Dünyada insan kaynakları alanında öne çıkan yaklaşımları aşağıdaki gibi dört ana grupta toplayabiliriz.

1) Stratejik iş ortalığı olma

- İşletmenin büyüme stratejisini anlamak
- Stratejik düşünmek
- İş ortağı gibi davranmak
- Yönetimsel işlevlerde mükemmelliği devam ettirmek

2) Global çapta yetenekli çalışanları işe alma ve işe tutma

- Ülke farkı gözetmeksizin, doğru insanı doğru yerde, doğru zamanda buldurmak
- Yetenekli çalışanları işe tutmak için insana yatırım düşüncesinin yansıtıldığı kurumsal ortam yaratmak
- Çalışanlara yapılan yatırımın getirisinin maksimum düzeyde nasıl tutulacağını belirlemek

3) Global liderlik gelişimi

- İşletmeyi global çapta yönetebilecek kadroyu belirlemek ve yetiştirmek
- Demografik eğilimleri göz önünde bulundurmak
- Dünya kültürüne karşı kurum kültürü üzerinde durmak
- Ülkelerin diğer firmaların global olduğunu unutmamak

4) Bilgi yönetimi

- Yeni ekonomide bilgi çok fazla, fakat bilgiyi yönetecek insan azdır
- Bilgi, birikim ve bunların bağlantıları soyut sermayeler olup kazananları kaybedenlerden ayıracaktır.

İnsan Kaynaklarının Karşılaştığı Önemli Zorluklar

Gittikçe artan rekabet ortamında, insan kaynakları değer katan uygulamaları ile firmanın rekabette avantaj yakalamasını sağlarken bir takım önemli zorluklarla karşılaşacaktır.

Globalleşme

- "Global düşün, yerel davran" anlayışında dengeyi yakalamak

Karlılık

- Gelir artışını devam ettirmek
- Piyasaya odaklanmak
- Süreçleri iyileştirmek
- Bütünsel bir iş kültürü oluşturmak

Teknoloji

- Dünya "küçük ve hızlı"dır
- Sonuçları için bilgi ve birikim transferini gerçekleştirmek

Entellektüel sermaye

- Yetenekli kişileri bulmak, işe almak, geliştirmek, ödüllendirmek ve işe tutmak

Değişimi gerçekleştirmek

- Rekabette avantaj yaratacak olan sürekli değişime adapte olmak ve gerekli düzenlemeleri yapmak
- Yenilik yapmak, stratejik zorunlulukları hızlı bir şekilde ele almak
- Statüko ile birlikte "sarsılmaz" bir rahatsızlık yaratmak

İnsan Kaynaklarının Sahip Olması Gereken Liderlik Yetkinlikleri

- Stratejik planlama yapmak
- Teknik, finans ve iş konularını anlamak
- Bütünlük göstermek
- Kattırdaki başarı göstermek
- Sonuçlara odaklanmak
- Diğerlerini de lider yapmak
- Entellektüel bir merak taşımak
- Farklılığı desteklemek
- Değişime ön ayak olmak, yön vermek
- Vizyon doğrultusunda hareket etmek
- Her seviyede iyi bir etkileşim kurmak
- Standart ve normları zorlamak
- Globalleşmeyi benimsemek
- Cesur bir şekilde liderlik etmek
- Yeni organizasyonel yetkinlikler oluşturmak

- Entellektüel sermayeye değer vermek
- Güvenilir bir danışman olarak hizmet vermek

YÖNELTME VE ETKİLEME

Yönelme ve etkileme, örgüt üyelerinin uyum içinde faaliyetlere girişimlerini uyarma çabalarını içerir. Bu uyurma kişileri güdüleme ve onlara önderlik ederek sağlanabilir.

A) GÜDÜLEME

Güdüleme, örgütün ve bireylerin tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin iteklendirilmesine denir. Örgütte kişilerin işlerini daha verimli ve etkili yapmaları için devamlı güdülenmelidirler.

1) GÜDÜLEME SURECİ VE İNSAN İHTİYAÇLARI

Güdüleme insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir.

Bu yüzden;

- Bir yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi gerekir ve davranışları analiz edebilmesi gerekir.
- İnsanların farklı olduklarını bilmesi gerekir.
- Her davranışın bir nedeni olduğunu bilmesi gerekir.
- Bu davranışları doğrudan güçleri anlamak zorundadır.
- Kişileri harekete yönlendirecek etkili bir çalışma ortamı yaratmalıdır.

Böylece yönetici kişiyi güdülerken onların daha verimli çalışmasını sağlamış olur.

İnsan doğası ve güdüleme arasındaki ilişki X ve Y kuramları altında toplanmıştır.

X Kuramı

- İnsanlar doğal olarak çalışmayı sevmezler ve fırsat buldukça çalışmaktan kaçınırlar.
- Bu nedene kişileri çalıştırılmak isteniyorsa, kontrol edilmeli, korkutulmalı, yönlendirilmeli, gerekiyorsa tehdit edilmelidir.
- Normal bir insan işi ve yükselme heveslidir, sorumluluk almaktan kaçınır, güven arar ve kendisine en fazla ekonomik yarar getirecek işi yapar.
- İnsanların çoğunluğu yaratıcı değildir ve değeri karşı direnç gösterirler.
- Kişiler kendilerini düdüdüğü için örgütün amaçlarının onlar için önemi yoktur.

Klasik yöneticiler insanı X kuramı altında görmü ve onları güdölemek için planlama,örgütlenme,korkutma ve kontrol gibi teknikleri geli tirerek,ekonomik araçlara a arlık vermişlerdir.

Y KURAMI

- Ki ileri bir i te çalı arak fiziksel ve ussal caba harcamaları,dinlenme yada oyun oynama istekleri kadar do aldır.
- Ki i i e girmekle önceden belirledi i amaçlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.
- Ki inin amaçlara yönelmesi ödülle birlikte başarı ihtiyaçlarını tatmine yöneliktir.
- Normal insan öğrenmek ister ve ko ullar sa lanırsa sorumlulu u almak zorunda kalmayıp onu elde etmek ister.
- Ki ilerin yaratıcılık,yenilik bulma gibi özellikleri yalnızca toplumda çok az ki iye verilmiş olmayıp geni bir biçimde yayılmıştır.

Bu kuramı çalı anlarına uygulayan yönetici çalı anlarının yeteneklerine büyük ölçüde güveniyor demektir.

2) GÜDÜLEMİY SAGLAYACAK ARAC VE TEKN KLER

Güdölemede Paranın Rolü

Ki ileri güdölemede i letmelerin elindeki en güçlü silah paradır. Para sayesinde i letmeye daha yetenekli personel alınabilir. letmeler parayı iki eilde kullanırlar. İki ba arılı ki ileri ödüllendirmede di eri ise ayırım yapılmaksızın her çalı ana verilen maa .

Çalı anların s Basarımı Ve E itlik

E itlik ki inin yaptığı iyi i sonunda aldığı ödölün benzer ısı yapanların ödülle karşıla tırılmasıdır. Çalışanlarada e itlik duygusu yönetim tarafından geli tirilmelidir.

Yönetici Beklentilerin Etkisi

Yönetici beklentilerinin çalı anların güdülenmesi üzerinde önemli etkisi vardır.

(Görev) Tasarımı

Verimlilik artışı amacıyla i lerin nitelik ve yapısını de i tirme surecidir. Ki ilere çalı tı i lerde anlam duygusu kazandırmaya ve onlara i lerini daha zevkli bir hale getirmeye yönelik çalı malar i tasarımı düzeyinde olmasa bile ,tasarımın güçlüklerini bir ölçüde önleyebilecek yollarda olmaktadır.bu yollar ;

De i tirme(Rotasyon)

Çalı anları uzun dönemde tek ve basit bir i i yapma zorunlulu undan kurtarmak. teki monotonlu u ortadan kaldırmak.

Geni letme

Ek sorumluluk verilmeden görevlerin yatay biçimde geni letilmesidir.

Zenginle tirme

Davranı bilimcisi Herzberg'in önerdi i bu yöntem ,bir i in içeri ini ve sorumluluk düzeyini,o i i yapan güdüsel ihtiyaçlarını doyuracak biçimde de i tirmek olarak tanımlanabilir.Böylece o i i yapan ki i daha çok başarı,tanım,sorumluluk, ve ki isel geli me duygusu elde edebilecektir. Herzberg i zenginle tirmeye uygulanabilecek ilkelerden söz eder.Bunlar;

- **Görev gereklerini artırma ilkesi-**
- **Çalı anların sorumluluklarının arttırma ilkesi**
- **i programlama özgürlü ü ilkesi**
- **Geri bildirim sa lama ilkesi**
- **Yeni ö retim tecrübelerini verme ilkesi**

Esnek Zaman Ayarlamaları

Toplam çalı ma saatleri azaltılmadan ,çalı ana i saatlerini kendisinin ayarlamasına olanak tanımaktadır.Ancak bu ayarlama da ,verimsizli e neden olmamak ıcın tüm çalı anların ıste bulunması gereken bir ana-zaman dilimi belirlenmektedir.

Kalite Grupları

gorenenlerin olu turdu u küçük gruplardır.Burada i in nitelik ve sayısını arttıracak fikirler ortaya konulur.Burada tüm i letmeye ili kin sorunlar ve genel çözümler tartı ılmaktadır.

Çalı anların Amaçlarıyla Örgütün Amaçlarını Aynı Yöne Çevirme

Amaçların aynı yöne cevrilmesiyle ki inin örgütün amaçlarını gerçekle tirirken kendi amaçlarına da ula masına olanak tanır.Buda örgütün ki inin bir parçası ,kininde örgütün bir parçası oldu unun gösterilmesiyle olur.

Z Kuramı Ve 7-S Modeli

Son yıllarda Amerika'da yapılan bazı çalı malar,geleneksel de erlerle kalkınan Japon yöneticilerinin çalı anları güdülemedeki yöntemlerini inceleyerek bunları bazı Amerikan firmalarında kullanmı tır.Japon yöneticilerinin güdüleme stratejileri 3 ana grupta toplanır.

- Çalışanları kısa süre yerine ya am boyu istihdam etme:Çalışanlarla örgüt arasındaki yakınlığı, ya am boyu ile alma yoluyla sağlar.
- Herkese eşitlik yapma:Hiyerarşik kademedeki yeri ne olursa olsun,tüm çalışanlar aynı tip elbisesi giyer.
- Çalışanlara değerli ve emniyette oldukları duygusu iletilme: yeni alınanlar yakınlarıyla birlikte genel müdürün yapmış olduğu hoşgeldin törenine davet edilirler.kendi evlerini alıncaya kadar işletme lojmanlarında barınabilirler

1981 yılında William Ouchi her iki ülkeninde de teoriler ve uygulamalarından yararlanarak ortak bir noktada birleştirilmiş ve böylece ortaya Z Kuramı çıkmıştır.

Japonların geliştirdiği bir değerlendirme kuramında 7-S Modelidir.Bu model bir işletmeyi başarılı yada başarısız yapan etmenleri görmemizi sağlar.

B) ÖNDERLİK

İletmelerin parçaları insanlardan oluştuğu için mutlaka bir önderlik ihtiyacı vardır.önderlikle yöneticilik iç içe geçmiş kavramlardır.Fakat önderlik bir yöneticinin yapması gereken seviyelerden biridir.bu seviye yerine getiremese bile yöneticidir ama önderlik yapamayan bir yöneticidir.Bir değerlendirile yöneticilik bir makamı elde bulundurmanın sadece bir hakkıdır,önderlik ise kişinin kendinden doğan bazı güçleri kullanabilme yeteneğidir.

1) Önderin Etkileme Araçları

Önder,elinde bulunan araçlarla kendini izleyenleri etkileyen kişidir.Etkileme kaynağı olarak erk(güç) sözcüğü karşımıza çıkar.Güç diğer kişilerin davranışlarını etkilemede bireyin yeteneğidir.Güç kaynakları çeşitlidir.

- Biçimsel güç:Belli bir makamın sağladığı yetkidir.
- Ödüllendirme gücü:Astları ödüllendirmedeki yetenek.
- Korkutma gücü:Emirlere uymayan kişilere verilen cezaların kullanılmasındaki kontrol ve yeteneği.
- Uzmanlık gücü:sahip olunan özel bilgi
- Begeniye dayanan güç:Önderi diğerlerinin gözünde çekici yapan nitelik. Tüm önderler bu olanaklara sahiptirler.

2) Kademesel Önderlik

Yönetim biliminin ilk yıllarında önderlik,kişilerin doğuştan sahip oldukları bir nitelik sayılmış fakat zamanla bu görüşün doğru çıkmaması üzerine yine belli nitelikler üzerinde durulmuş ,bunların doğuştan değil,zamanla öğrenim ve tecrübeyle elde edilebileceği öne sürülmüştür.

İletmelerde bu durum farklı kademelerde görülür.

Üst Kademe Önderlik

Bu kademedeki önder i letmenin varlı ı için ya amsal yönden önemli kararları alan ki idir.Bu derece önemli kararları alan bir onderın öncelikle ba arılı olması ,insan ili kileri ve benzeri becerilerden çok belli bir karizmaya sahip olması gerekir.karizma,izleyenlerin onderlerinde gordukleri efsanevi güçtür.

Orta Kademe Önderlik

Bu önder amaç ve politikaların ı ı nda ufak tefek de i iklilerle amaç birli i sa lamaya yöneliktir.Bakı acısı basında bulundu u bolum,yanı alt sisteme yöneliktir.Yukarıdan gelen emirlerle ,A a ıdan gelen tepkileri uyum ıcına sokmak durumundadır.Bu tur önderden beklenen karizmatik olması de il ki ilik ili kileri ile rol ili kilerini bütünle tiren insan ili kileri becerisidir.

Alt Kademe Önderlik

Bu önder,çalı an düz i çilere en yakın önderdir.i çilerle hergun yuzyuzedir.Görevi gelen emirleri en iyi biçimde yerine getirmektir.