

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI



MEGEP

(MESLEKÎ EĞİTİM VE ÖĞRETİM SİSTEMİNİN
GÜÇLENDİRİLMESİ PROJESİ)

KİŞİSEL GELİŞİM

İŞ ORGANİZASYONU

ANKARA 2006

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından geliştirilen modüller;

- Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığının 02.06.2006 tarih ve 269 sayılı Kararı ile onaylanan, Mesleki ve Teknik Eğitim Okul ve Kurumlarında kademeli olarak yaygınlaştırılan 42 alan ve 192 dala ait çerçeve öğretim programlarında amaçlanan mesleki yeterlikleri kazandırmaya yönelik geliştirilmiş öğretim materyalleridir (Ders Notlarıdır).
- Modüller, bireylere mesleki yeterlik kazandırmak ve bireysel öğrenmeye rehberlik etmek amacıyla öğrenme materyali olarak hazırlanmış, denenmek ve geliştirilmek üzere Mesleki ve Teknik Eğitim Okul ve Kurumlarında uygulanmaya başlanmıştır.
- Modüller teknolojik gelişmelere paralel olarak, amaçlanan yeterliği kazandırmak koşulu ile eğitim öğretim sırasında geliştirilebilir ve yapılması önerilen değişiklikler Bakanlıkta ilgili birime bildirilir.
- Örgün ve yaygın eğitim kurumları, işletmeler ve kendi kendine mesleki yeterlik kazanmak isteyen bireyler modüllere internet üzerinden ulaşılabilirler.
- Basılmış modüller, eğitim kurumlarında öğrencilere ücretsiz olarak dağıtılır.
- Modüller hiçbir şekilde ticari amaçla kullanılamaz ve ücret karşılığında satılamaz.

İÇİNDEKİLER

AÇIKLAMALAR	iii
GİRİŞ	1
ÖĞRENME FAALİYETİ-1	3
1.YÖNETİM	3
1.1. Yönetim ve Yöneticinin Tanımı.....	4
1.2. Yönetimin Tarihi Gelişimi	4
1.2.1. Türkiye’de Durum	5
1.3. Yönetim ve Organizasyon İlişkisi	6
1.4. Yönetici Özellikleri.....	6
1.5. Organizasyonda İletişim İlişkileri	7
1.6. Farklı Sektör ve İşletmelerdeki Yönetim Modelleri	9
1.6.1. İstisnalara Göre Yönetim.....	9
1.6.2. Komite Yönetimi	10
1.6.3. Durumsallık Kuramı	10
1.6.4. Sonuçlara Göre Yönetim	11
1.6.5. Amaçlara Göre Yönetim.....	13
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	14
ÖĞRENME FAALİYETİ-2	15
2.PLANLAMA.....	15
2.1. Planlamanın Tanımı	16
2.2. Planlamanın Aşamaları	16
2.2.1. Amaçların Tespit Edilmesi	16
2.2.2. Kaynaklar.....	16
2.2.3. Yöntemler	18
2.2.4. Denetim	18
2.3. Planlama Çeşitleri	19
2.3.1. Sürelerine Göre Planlar.....	19
2.3.2. Teknik Yapılarına Göre Planlar	20
2.3.3. Kullanım Biçimine Göre Planlar	21
2.3.4. Uygulama Biçimine Göre Planlar.....	21
2.3.5. Biçim Yönünden Planlar.....	22
2.3.6. Kapsamlarına Göre Planlar.....	22
2.4. Çeşitli Sektörlere Ait Plan Taslağı Oluşturma	22
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	25
ÖĞRENME FAALİYETİ-3	26
3.ÖRGÜTLEME	26
3.1. Tanımı	26
3.2 Örgütlemenin Özellikleri	27
3.3. Örgütleme Türleri	27
3.3.1. Fonksiyonel (Görevsel) Esasa Göre Örgütlenme	28
3.3.2. Üretim Esaslarına Göre Örgütlenme.....	28
3.3.3. Coğrafi Bölge Esasına Göre (bölgesel olarak) Yapılan Örgütlenme.....	28
3.3.4. Hizmet Edilen Kurumlar Esas Alınarak Yapılan Örgütlenme.....	28
3.3.5. Karma Model.....	29
3.4 Örgütlemenin Faydaları	29

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	30
ÖĞRENME FAALİYETİ-4	31
4.YÖNELTME.....	31
4.1. Emir-Komuta	32
4.2. Emir Özellikleri.....	33
4.3. Üstün Emir Verme Türleri	33
4.3.1. Emir Akılcı Ve Yerine Getirilmesi Mümkün Olmalıdır.....	34
4.3.2. Emir Tam Olmalıdır	34
4.3.3. Emir Çok Açık Olmalıdır	34
4.3.4. Emir Yapılan Hizmetle İlgili Olmalıdır.....	35
4.3.5. Etkili Bir Emirde İkna Havası Bulunmalıdır	35
4.3.6. Emrin Nedeni Açıklanmalıdır.....	35
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	36
ÖĞRENME FAALİYETİ-5	37
5.DENETLEME.....	37
5.1. Tanımı	37
5.2. Denetimin Özellikleri.....	38
5.3. Denetimin Çeşitleri	38
5.3.1. Gözlem.....	38
5.3.2. Finansal Denetim.....	38
5.3.3. İç Kontrol.....	39
5.4. Kalite Denetiminin Özellikleri.....	39
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	40
ÖĞRENME FAALİYETİ-6	41
6.MODERN YÖNETİM VE ORGANİZASYON	41
6.1 Kalite Yönetimi Sistemi.....	41
6.1.1. Stratejik Yönetim.....	42
6.1.2. Süreç Yönetimi	42
6.1.3. Proje Yönetimi.....	42
6.1.4. Bireysel Faaliyetlerin Yönetimi.....	43
6.2. Toplam Kalite Yönetimi	43
6.3 Demokratik Organizasyon	45
ÖLÇME DEĞERLENDİRME.....	46
MODÜL DEĞERLENDİRME	47
CEVAP ANAHTARLARI	48
KAYNAKLAR.....	50

AÇIKLAMALAR

KOD	347CH0002
ALAN	Tüm Alanlar
DAL/MESLEK	Tüm Dallar
MODÜLÜN ADI	İş Organizasyonu
MODÜLÜN TANIMI	İş organizasyonu konularının anlatıldığı öğrenme materyalidir.
SÜRE	40/24
ÖN KOŞUL	
YETERLİK	İş yerinde plan, program ve iş organizasyonu yapmak
MODÜLÜN AMACI	<p>Genel Amaç: Uygun ortam sağlandığında planlama kriterlerine uygun iş organizasyonu yapabileceksiniz.</p> <p>Amaçlar:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Yönetim anlayışını hatasız kavrayabileceksiniz.➤ Çeşitli alanlarda hatasız planlamalar yapabileceksiniz.➤ Doğru örgütlenme tanımları yapabileceksiniz.➤ Birimler arası yöneltme kavramını doğru yorumlayabileceksiniz.➤ İş hayatında denetlemenin yararını kavrayabileceksiniz.➤ Sektörlere uygun modern yönetim ve organizasyonu yorumlayabileceksiniz.
EĞİTİM ÖĞRETİM ORTAMLARI VE DONANIMLARI	Sınıf Bilgisayar donanımı,
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	Modülün içinde yer alan her faaliyetten sonra, verilen ölçme araçlarıyla kazandığınız bilgi ve becerileri ölçerek kendi kendinizi değerlendireceksiniz. Öğretmen; modül sonunda sizin üzerinizde ölçme aracı uygulayacak, modül ile kazandığınız bilgi ve becerileri ölçerek, değerlendirecektir.

GİRİŞ

Sevgili Öğrenci,

Gerek kamu kuruluşlarında, gerek özel kesimde görülmekte olan işler, özellikle 20. yy. sonlarında çoğalmış ve karmaşık bir biçim almıştır. Ayrıca teknoloji ve buna paralel olarak uzmanlık dalları da çok gelişmiştir. Bundan ötürü, işlerin yapılması ve hedeflere ulaşılabilmesi için “organizasyon” gerekmektedir. Amaçları gerçekleştirmek, plan ve programları hedeflerine ulaştırmak için bir araç olarak organizasyona gereksinim vardır. Bir organizasyonda işlerin saptanması, tanımlanması, iş bölümünün düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk verilmesi vb. bazı işlemlerin yapılması gerekir.

Bu modül planlama kriterlerine uygun iş organizasyonu yapabilmek, çağa uygun yönetim anlayışını kavrayabilmek, çeşitli alanlarda hatasız planlamalar yapabilmek, birimler arası yöneltme kavramını doğru yorumlayabilmek, iş hayatında denetlemenin yararını kavrayabilmek, sektörlere uygun modern yönetim ve organizasyonu yorumlayabilmeyi etkin ve verimli bir şekilde öğretebilmeyi amaçlamaktadır.

İnsanların kariyerlerinde ilerleyebilmelerinde en önemli görev kendilerine düşer. Her işte kişisel çaba, başarının temelidir.

ÖĞRENME FAALİYETİ-1

AMAÇ

Bu öğrenme faaliyeti ile yönetim anlayışını hatasız kavrayabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- Finansman, tekstil ve gıda sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan yöneticilerde bulunması gereken özellikler nelerdir, araştırınız.
 - Milli Eğitim Bakanlığı (kamu) ve X İşletmesinin (özel) organizasyon şemalarını araştırınız.
 - İnşaat ve turizm işletmelerindeki yönetim yapıları nasıldır, araştırınız.
 - Yönetici asistanın işletmedeki organizasyonu nasıl olmalıdır, araştırınız.
- Yaptığınız araştırma sonuçlarını dosyalayınız.

1.YÖNETİM

İnsanların toplu halde yaşama zorunluluğunun getirdiği ilk ihtiyaç, yönetim konusudur. Bir toplumun ihtiyaçlarının, dileklerinin, ulaşılması istenen amaçlarının bulunması; toplumun bir düzene sahip olması ve bunun sürekli olarak geliştirilmek istenmesi, çok doğal ve kaçınılmaz yaşantı kurallarıdır. Kuşkusuz bu kurallar toplumsal, ekonomik, kültürel ve teknolojik kökenlere dayanır ve zaman içinde değişip gelişir. İşte, sözü edilen yaşantı kurallarının gerçekleştirilmesi, bu konularla ilgilenecek bir ya da birkaç kişinin var olmasına bağlıdır.

İnsanlığın toplum olma bilinci ile birlikte ortaya çıkan yönetim olgusunun bir sanat olduğu, bütün bilimlerden kabul edilmektedir. Ancak bu kavramı her bilim kendi bakış açısıyla değerlendirmektedir.

Çeşitli bilim alanlarına göre yönetimin anlamı şöyle açıklanabilir.

Toplum bilimcilerine göre yönetim; bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirilebilir.

İktisatçılara göre yönetim; bilgi, tabiat, insan ve sermaye ile birlikte üretim faktörlerinden biridir.

Yönetim bilimcilerine göre ise, bir otorite sistemidir ve buna göre yöneten ve yönetilen olarak iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki otorite ilişkisidir.

Diğer bilim dallarında (psikoloji, hukuk, muhasebe gibi) yönetim, ilgi alanlarının amacına uygun olarak tanımlanmaktadır.

Bütün bu yaklaşımların birleştikleri temel nokta yönetimin, belirlenen amaçları diğer kişilerin çabaları ile gerçekleştirmesidir.



Fotoğraf 1.1: Bir iş yeri

1.1. Yönetim ve Yöneticinin Tanımı

Yönetim; önceden saptanmış işletme amaçlarına ulaşmada işgücü, para, zaman, malzeme, makine ve yer kaynakları gibi girdilerin ekonomik, verimli ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayarak çıktılara dönüştürülmesi için gereksinim duyulacak doğru, uygun ve uyumlu ortamın yaratılmasıdır.

Yönetici; bir insan grubunu, önceden saptanan amaçlara yöneltip ulaştırmak ve planları gerçekleştirmek üzere kumanda, koordine ve kontrol eden kişidir.

1.2. Yönetimin Tarihi Gelişimi

İnsanlığın toplum olma bilinci ile ortaya çıkan yönetim olgusu, günümüze kadar çeşitli evrelerden geçmiş ve bu süre içerisinde değişik yaklaşımlar açısından açıklanmaya çalışılmıştır.

Yönetime ilk önemli katkı, MÖ 5000 yılında Sümerler tarafından yazılı kayıtların tutulmasıyla yapılmıştır. Mısırlıların planlama, örgütlenme ve kontrol gereksinimlerini anlamış olmaları (MÖ 4000), yerinden yönetim, yönetimde dürüstlük ve halka iyi davranma ilkesi (MÖ 2700), yazılı dilekçeyle başvurma ve danışman kullanma (MÖ 2000) uygulamaları günümüz yönetiminin temel özellikleridir.

Farabi; El Medinetü'l-Fazıla (900) adlı kitabında liderlerin özellikleri, yerel yönetim-çevre ilişkileri üzerinde durmuş, Nizamü'l-Mülk ünlü Siyasetname'sinde şikayet kapısının halka açık olması, astların çalışma ve davranışlarının denetlenmesi gerektiğini belirtmiş, lider-grup ilişkilerini, statünün önemini, karar vermede iyi bir iletişim sisteminin rolünü ve danışmanın gereğini vurgulamıştır. 1100 yıllarında Gazali'nin Nasihat el-Mülk adlı kitabında

yönetici nitelikleri, yönetimde araştırmanın önemi ve danışmanlık konularında görüşler ileri sürdüğünü, 1300 yıllarında ise İbni Haldun'un yönetim ilkelerinden, liderliğin koşullarından ve lider-grup ilişkilerinden söz ettiğini öğreniyoruz. Machiavelli ise 1525'de The Prens adlı kitabında yönetime ilişkin şu konulara değinmiştir: Yönetimin halk rızasına, yetkinin yönetilenlerin kabulüne dayanması, yönetimin sorumluluğu, liderlik teknikleri, yönetimin sürekliliği, rüşvet ve kayırmanın sakıncaları.

Anlaşılabacağı üzere yönetim bilimine ait, birçoğunu belirtmediğimiz, sayısız eserler verilmiştir. Ancak bilimsel araştırmalarla (deney, gözlem, anket) metodolojinin belirlenmesinin, yönetim biliminin başlangıcını oluşturduğu kabul edilmektedir. 1880'li yıllardan itibaren yönetim bilimciler, yaptıkları araştırmayı bilimsel metotlarla ortaya koymuşlar ve bir metodoloji oluşturmuşlardır. 1880'li yıllardan itibaren başlayan bu dönem, çeşitli evre ve modellerle günümüze kadar gelmiştir. 1880'li yıllardan günümüze kadar metodolojik olarak yönetim bilimciler çeşitli eserler ortaya koymuşlardır.

1.2.1. Türkiye'de Durum

İstanbul Defterdarı Sarı Mehmet Paşa, 1715 yılında yazdığı Nesayihü'l-Vüzera Vel-Ümera isimli kitabında, Osmanlı yönetimini korkusuzca eleştirmekte ve kamu görevlilerinin nitelikleri olarak zeka, bilgi, dürüstlük ve deneyimlere ağırlık vermektedir. Defterdar, adı geçen kitabında, günümüz yönetiminde bile önemini koruyan işe almada seçim, rüşvet ve kayırmanın sakıncaları, hak ve adalet ilkeleri gibi konulara yer vermekte ve yönetimin halka dönük olması gerektiğini yazmaktadır.

Osmanlı İmparatorluğu yönetiminde önemli bir yeri olan "Enderun"u, yönetici de yetiştiren bir "Okul" ve 1839 Tanzimat Fermanı'nın bazı hükümlerinde "Yönetimi Geliştirme Amacı Güden bir Belge" olarak kabul edebiliriz.

Bu arada:

- 1859'da Mülkiye Mektebi kuruldu.
- 1953'de Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) kuruldu ve kamu yönetimi eğitimine başladı.
- 1955-1957'de Siyasal Bilimler Fakültesi (SBF) oluşturuldu.
- 1957'de Ankara İktisadi Ticari İlimler Akademisi (AİTİA), şimdiki Gazi Üniversitesi, kuruldu ve eğitime başladı.
- İstanbul Üniversitesinde Yönetim Bilimi uzun süre hukuk ağırlıklı olarak okutuldu.
- 1970'li yıllardan bu yana kurulan üniversitelerin çoğunda kamu yönetimi-yönetim bilimi vb. adlar altında fakülteler kurulmuş ve bu konuda eğitime başlamışlardır.

1.3. Yönetim ve Organizasyon İlişkisi

Yönetim, belirlenen amaçlara ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapmak ve birlikte hareket etmektir. Organizasyon ise yapılacak işlerin kişilere dağıtılacak şekilde bölünmesi ve gruplandırılmasıdır.

Yönetim bir süreçtir, bilginin yanında sanat yeteneği de gerektiren bir uğraştır. Bu nedenle yönetimi, insanlar aracılığıyla hedeflere ulaşma sanatı olarak da tanımlayabiliriz. Yönetimde asıl amaç belirli örgütsel faaliyetleri gerçekleştirmektir. Örgütlerin kurulması ve yönetim süreci bir amaç gerçekleştirmek içindir. Örgütlerin ve çalışanların başarısı, amaca ulaşmada yönetim süreci faaliyetlerinin etkinliği ile ölçülür. Öyleyse, bireyler tek başına gerçekleştiremedikleri ortak amaçlarını yerine getirmek için öncelikle örgütlere ve örgütün faaliyetlerini gerçekleştirmesi için iyi bir yönetim sistemine ihtiyaç duyarlar.

Örgüt ve yönetim kavramları birbirinin tamamlayıcısı durumundadır. Örgüt, yönetimin var olduğu ve faaliyetlerini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içindeki bir işlevdir. Örgüt bir anatomi ise yönetim bir fizyolojidir. Bunlardan biri olmazsa diğeri boşlukta kalır ve varlığını sürdüremez. Örgüt durağan ve kararlı bir kalıp, yönetim ise dinamik ve hareketli bir işlevdir. Yönetim, amaçları belirleyen, temel ilkeleri ortaya koyan bir süreç; örgüt ise belirlenen amaçlara en etkin ve verimli şekilde nasıl ulaşılacağını gösteren bir sistemdir.

Yönetim, organizasyon aşamasında takım çalışması yapması gerektir. Aynı amaç ve hedeflere hizmet için bir arada bulunursunuz. Yalnız, her bir araya gelmiş, birlikte çalışan insan grubu için takım çalışması yapıyor diyemeyiz. Verimli bir takım oluşturabilmek için belirli koşulların bulunması gerekir.

Verimli takımlarda üyeler, birbirleri ve takımın bütünüyle karşılıklı saygı içinde çalışırlar. Böyle takımlar sadece iş ile ilgili hedeflere ulaşmada değil, aynı zamanda üyelerinin ihtiyaç ve çıkarlarının karşılanmasında da etkilidir. Takım üyeleri, birbirlerinin ve takımın ihtiyaçlarına karşı ilgilidir. Takım üyeleri, sahip oldukları bilgileri “saklamak” yerine başkaları ile paylaşarak, bildiklerini ya da yapabileceklerini aktararak birbirleri ile işbirliği yapmaya ve tüm takım faaliyetlerinde birlikte çalışmaya istekli davranırlar.

1.4. Yönetici Özellikleri

İşletmeler, canlı bir organizma gibidir. Bu organizma içinde iş görenler, işletmenin sinir sistemi; para, damarlarda dolaşan kan; yönetici de bu organizasyonun beynidir.

Yönetici, işletmenin geleceğini ilgilendiren en önemli kararları alır, planlar, düzenler ve uygular. İşletmelerin yaşama ve gelişme güçleri, sahip oldukları yöneticilerin sayılarına ve özelliklerine bağlıdır. Yöneticiler, işletmenin amacını belirler, kaynaklarını bu amaca yöneltir, amaca ulaşmak için yolları gösterir, karar verir, koordinasyonu sağlar ve sonuçları değerlendirir. Bu derece önemli işleri üstlenen yöneticinin, şüphesiz birçok özellik ve yeteneğe sahip olması gerekir.

Profesyonel bir yönetici, liderlik (önderlik) özelliklerine sahip olmalıdır. Liderler, örgütü amaçlara yöneltirken karakter özellikleri ile gücünü kullanırlar. Yönetici ise kendisine verilen hukuki güç ile örgütü amaçlarına yöneltir. Liderlerin en önemli özellikleri başkalarını etkileme, iletişim ve ikna yeteneklerinin iyi olmasıdır.

Başarılı bir yöneticide bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Görevi ile ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olma,
- İşi ve iş görenleri yakından tanıyabilme,
- Zamanında ve doğru karar verebilme,
- Tarafsız ve insancıl davranabilme,
- İkna yeteneğinin güçlü olması,
- Sorun çözme yeteneğinin iyi olması,
- Kendini geliştirmek ve yeniliklere açık olma,
- İletişim ve insan ilişkilerinde iyi olma,
- Sorumluluk taşıyabilme,
- Hoşgörülü olabilme,
- Grup çalışmasını özendirilme,
- Demokratik olabilme,
- İyi bir eğitici olabilme,
- Sabırlı, kararlı, iradeli, sağduyulu ve cesur olabilmektir.

Yönetici ve müteşebbis (girişimci) kavramları farklı anlam taşırlar. Girişimci, üretim faaliyetine katılırken sermayenin bir kısmını ya da tamamını kendisi koyar. Kar elde etme amacı güder ve her türlü riske katlanır. Yönetici ise sermaye ve elde edilen karla bu yönde ilgisi olmayan ve riske katlanmayan bir kişidir. Yönetici, girişimciye karşı sorumlu olup işletme amaçlarını en iyi biçimde gerçekleştirmek zorunda olan kişidir.

1.5. Organizasyonda İletişim İlişkileri

Yönetim, diğer kişilerin çabaları yoluyla amaçların başarılması olarak tanımlanabilir. Bir yöneticinin karşılaştığı bir durumu analiz etmesi, bunun sonucunda yararlı çözümler bulması, planlanan değişikliklerin etkilerini ve sonuçlarını görmesi, gerekli öğeleri örgütlemesi ve denetimi sağlaması iyi bir iletişim sisteminin kurulmasıyla mümkün olabilir. Bir fikrin gerçek olabilmesi bir plana bağlanmasıyla mümkündür. Plan geliştirildikten sonra, bunun uygulanması için kişilere iletilmesi gerekir.

Bugün yöneticilerin iş arkadaşlarından, üstlerinden ve astlarından aldıkları en kötü eleştiri; etkili bir iletişimde bulunamadıkları noktasından toplanmaktadır. Yöneticinin

amaçlarını başarabilmesi, her şeyden önce birlikte çalıştığı kimselere amaçların neler olduğunu iletebilmesine bağlıdır. Bugün, amaçlar ile başarılanlar arasında farklılık varsa bunun en büyük nedenlerinin başında iletişim kopuklukları gelir.

Örgütlerde iletişimin iki amacı vardır. İlki, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede aracı olur. Planların uygulanması ve belli bir amacın gerçekleştirilmesi için faaliyetler görevi başaracak kişiye iletilmelidir. İkincisi, örgüt üyeleri iletişim yoluyla örgütsel planları istekli ve şevkli bir biçimde başarmak için canlandırılırlar.

İletişimin yararları şunlardır:

- Yeni fikirlerin yayılması, gelişmeye olanak verir.
- Sorunlar kime ait olursa olsun diğerleri tarafından gerçek anlamıyla anlaşılır.
- Daha iyi bir anlaşma oluşur.
- Karışıklıklar ve yinelenmeler önlenir.
- Var olan politika, plan ve ilkeler aynı şekilde anlaşılır.
- İşlerin düzenli bir şekilde yapılması ilgililerin çalışma şevkini artırır.
- Planlar daha iyi bir uygulanma olanağı bulur.

Yöneltilmiş iletişimin niteliği hakkında iki görüş vardır. Bazılarına göre iletişim bir insan davranışdır; bu nedenle, bir grup içindeki karşılıklı etkileşimleri birleştiren bir süreçtir. Diğer görüşe göre ise iletişim, yöneltilmiş sistemi oluşturan alt sistemlerden birisidir. Bu alt sistem, aynı zamanda tüm yöneltilmiş sistemi biçimlendirir ve planlama ve kontrol gibi diğer alt sistemleri birleştirme görevini yerine getirir.

İnsanlar sürekli olarak birbirleriyle etkileşim içindedirler. Bu nedenle insan davranışları bir bakıma, toplumsal davranış olarak görülebilir. İşte, insanlar arasındaki etkileşimi sağlayan araç iletişimdir. Böylelikle kişiler algılarını, isteklerini, duygu ve değerlerini, tutumlarını ve ihtiyaçlarını açığa vurabilirler. Bu gibi davranışsal özellikler insan eylemleri yoluyla diğerlerine iletilmektedir. Davranışı etkileyen dış etmenler, örneğin arkadaşlar, grup normları, diğerlerinin beklentileri kişinin neyi, nasıl ileteceğini belirler.

Diğer yöneltilmiş işlevler gibi iletişim de bir süreçtir. Gerçek iletişimden söz edilmek isteniyorsa iletişim iki yönlü süreç olarak görülmelidir. Bazen tek yönlü iletişimden söz edilirse de böyle bir şey olmaz. Tanımı gereği, bilginin anlaşılması ve paylaşılması iki yönlü bir sistemi gerekli kılar. İletişim, daima iki ya da daha fazla kişi arasında olur. Çölde yardım için imdat diye bağırma iletişim değildir. Profesör, ders verirken kimse dinlemiyor ya da anlamıyorsa iletişimden söz etmek mümkün değildir.

Organizasyonda iletişim, yöneticiler için çok büyük önem taşır. Çünkü çalışanlar bir amaç etrafında toplanmamış, iş ve gönül birliği oluşturulmamışsa o işletmede yapılan işlerden sonuç almak mümkün değildir. İletişimde amaç uyumlu ve uzlaşmış bir çalışma ortamı yaratılmasıdır.

1.6. Farklı Sektör ve İşletmelerdeki Yönetim Modelleri

1.6.1. İstisnalara Göre Yönetim

Günümüz işletmeleri büyüdükçe, ürün ve pazar çeşitlendirmesine gittikçe, teknik gelişme ve firmalar arası rekabet arttıkça, çağdaş yöneticinin kontrol ve yönetmekle yükümlü bulunduğu faaliyetlerin sayısı çoğalmakta, kuruluş içinde olan bitenle ilgili kararları etkin ve verimli bir biçimde karara bağlama ve uygulamaya koyma olanakları azalmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, her konuda kendileri karar vermek yerine, günlük veya periyodik olarak alınan olağan nitelikteki kararları astlarına devretmek zorundadır. Ancak astların bilgi yetenek ve tecrübesiyle çözümlenemeyecek nitelikte olan orijinal durumlar hakkında karar verme, çözüme kavuşturma sorumluluğu yöneticilerin kendilerine kalmalıdır.

Yetki devrinden istisna edilen bu tür kararlardan adını alan yönetim biçimine “İstisnalara Göre Yönetim” adı verilmektedir. Şu halde modern yöneticinin ayrıntılarla uğraşmadan zaman ve enerjisini hayati konulara yöneltmesi başarıyı arttıracaktır. “Yönetimin Basitleştirilmesi” adı da verilen bu yaklaşım, yöneticinin yalnızca müdahale etmesi gereken zaman kararlara karışmasını öngörür. İstisnalara göre yönetim, köklü bir örgütsel düzenleme faaliyetidir. Yetişkin ve tecrübeli astlar gerektirir. İş bölümü, yetki ve sorumlulukların genel bir gözden geçirilmesi veya yeniden düzenlenmesi – dağıtılması üzerine kurulur.

Yönetici olarak bu modeli uygulayabilmeniz için astlarınızı sürekli eğitmeniz gerektiği açıktır. Akıllı bir yönetici, eğitimden yararlanıp, gelişimi hızlandırır. Sonuçta, yönetim sorumluluğunu onlarla paylaşarak hem daha başarılı olacak hem de daha az yorulacaktır.



İşe uygun elemanı seç + Yetiştir + Yönetim sorumluluğunu paylaş

1.6.2. Komite Yönetimi

Karar verme, uygulama ya da herhangi bir konuda danışma, görev, yetki ve sorumluluğun iki veya daha fazla kişiden oluşan guruplara verilmesinden doğan örgütsel birime “ komite” adı verilmektedir. Komiteler yönetsel yetkinin bireyler tarafından değil de bir grup tarafından icra edilmesidir. Komiteler, bir örgütün yönetiminde koordinasyonun gerekli olduğu, yönetime katılmanın istendiği, kararların güçlü kılınması gerektiği ya da kuruluşun bütününe ilgilendiren kararlarda tüm çıkarların temsil edilmesi zorunlu olduğunda meydana getirilmektedir.

Komiteler koordinasyon, motivasyon, denge ve isabetli karar verme gibi birçok konuda yararlar sağlarken, öte yandan çok masraflı olmaları, kararların geç alınması, üyelerin asli görevlerini ihmal etmeleri ve asıl önemlisi sorumluluğu anonimleştirilmesi nedeniyle sakıncalar taşımaktadır. Buna rağmen işletmelerde işlevsel birçok alanlarla ve danışma koşulları ile ilgili komiteler meydana getirilmektedir.

Son 15 yıldır artan bir hızla (öncelikle büyük sanayi işletmelerimiz başta olmak üzere) ciddi bir komite yönetimi modeline gidış vardır. Bu, son derece memnuniyet vericidir. Ekip çalışmasına olan katkısı, kişileri hızla geliştirmesi son derece önemlidir.



Vizyon belirle + Ekip kur + Ekibi eğit + Ekiplerle yönetim sorumluluğunu paylaş

1.6.3. Durumsallık Kuramı

Bu kuram, yönetsel süreçlerde en uygun ve doğru yolun tek olmadığı, bu nedenle yönetim için tek bir modelin geçerli olmadığı fikrinden hareket etmektedir.

Bu modele göre her kuruluş, belirli birtakım yönetsel ve örgütsel koşullarda ve onu çevreleyen değişik ortamlarda faaliyette bulunur. Bu nedenle en uygun modelin seçilmesi ya da geliştirilmesi gerekmektedir.

Durumsallık modeli, kendinden önce çok moda olan sistem yaklaşımının, soyut kavramlardan oluşan genelleştirilmiş model ve varsayımlara dayandığını ve bu nedenle kargaşaya yol açtığını savunmuştur. Böylece 1970’li yıllardan itibaren soyut kavramlar terk edilerek, uygulamada örgütsel faaliyetleri etkileyen zorlukları, güç dengelerini ve baskıları araştırıp ortaya çıkararak buna uygun gerçekçi bir yönetim modeli kurulmaya başlanmıştır.

Böylece, örgütlerin yönetimde sadece klasik kuralları ve varsayımları ya da sistem yaklaşımının soyut ve genel ilkeleri ile çözüm arama yöntemleri terk edilmiş, yerine durumsallık veya koşulsallık yaklaşımı dediğimiz, her organizasyonun kendi iç koşullarını, ortamını, personelin özelliklerini ve teknolojisini dikkate alan bir yaklaşım kullanılmaya başlanmıştır.



Kaynakları – ekibi – sektörü değerlendir + modelini oluştur + özgünlük yarat

1.6.4. Sonuçlara Göre Yönetim

Bir kuruluşta faaliyetlere girişmeden önce, onun ekonomik bir sistem olarak bütün güçlü ve zayıf taraflarını iyice araştırma, üretim kapasitesini doğru olarak bilme ve eldeki araçlarla sağlanacak faaliyet sonuçlarının ne olabileceğini öngörmeye dayanan bir yönetim biçimidir.

Yöneticinin, gerçekçi olmasına, tutumunu da eldeki güç ve kaynaklarla elde edilmesi gereken sonuçlar arasında ilişki kurarak ortaya koyması gerektiğine işaret eder.

Sonuçlara göre yönetim felsefesinde kuruluşun, kısa dönemde mümkün olduğu ölçüde verimli çalıştırılması onun tüm güç ve olanaklarının eksiksiz ortaya çıkarılması ve bunlardan eksiksiz yararlanılması ile gelecekte meydana gelebilecek gelişme ve değişimlere intibak ettirilmesi fikirleri mevcuttur.

Sonuçlara göre yönetim, belirlilik koşullarını esas almaktadır. Bu nedenle kuruluşun hali hazırdaki güç ve olanaklarını mutlak etkileyecek sonuçların araştırıldığı ve bunlar arasında fonksiyonel ilişkilerin kurulduğu için, kısa dönemli yönetim felsefesine daha uygun bir modeldir.



Gücünü ölç + Hedefini belirle + Verimliliği ön plana al + Savurganlıktan kaçın



Fotoğraf 1.2: Bir iş yeri

1.6.5. Amaçlara Göre Yönetim

Bir kuruluşta sorumluluk alanlarının, ulaşılacak sonuçların, amaçların, üst ve astlar tarafından birlikte tespit edilip sonra somut hale getirildiği, yani rakamlara döküldüğü ve gerçekleşip gerçekleşmediğinin devresel olarak yine birlikte takip edildiği süreç, amaçlara göre yönetim denmektedir.

AGY' de yapılan işler, işlerin zamanında yerleştirilip yerleştirilemediği, aksayan hususlar, amaca giden yoldaki engeller tamamen rakamlarla ifade edilmektedir. AGY uygulayan yönetici, değerlendirmelerini duyguları ile değil, gerçek rakamlarla yapar. Bu nedenle AGY, geniş bir uygulama alanı bulmuş ve bilhassa gerek kendisini, gerek astlarını iyi yetiştirmek isteyen yöneticiler tarafından çok benimsenmiştir.

Ayrıca AGY, işi ve işi başaran kişiyi birlikte değerlendirme olanağı verdiği için önemli bir yönetim aracıdır.

Avantajları:

- Bireylerin güç ve enerjilerinin israfını engeller.
- Motivasyon ve otokontrol sağlar.
- Yenilik, esneklik ve takım çalışması ile ihtiyaçlar arasında denge sağlar.
- Yönetici değerlendirmede objektiftir.
- Daha adil ödüllendirme ve terfi alanları yaratır.
- Haberleşmeyi etkinleştirir.

Dezavantajları:

- Yatay koordinasyonu güçleştirebilir.
- Kısmi ve kişi amaçları ile temel amaçlar arasındaki uyumsuzluklar çatışma yaratabilir.
- Sık görüşmeler ve raporlamalar zaman israfına ve bürokrasiye neden olabilir.
- Sistem, yöneticinin başarısını sadece belli koşullarda ölçebilir.

Sistem, uzun vadeli planlama düşüncesinde olan yöneticiler için uygundur. Planlamaya isteksiz yöneticiler için ise uygun değildir.



**Hedefleri birim/kişilerle birlikte saptı + Eğitim desteği ver + Performans ölç +
Ödüllendir.**

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları cevaplayarak faaliyetle kazandığınız bilgi ve becerilerinizi ölçünüz

ÖLÇME SORULARI

1. Bir insan grubunu, önceden saptanan amaçlara yöneltip ulaştırmak ve planları gerçekleştirmek üzere kumanda, koordine ve kontrol eden kişidir.

Yukarıdaki cümlenin tanımını aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Yönetici
- B) Yönetim
- C) Denetim
- D) Yöneltilme

2. Aşağıdakilerden hangisi yönetimin ana fonksiyonlarından biri değildir?

- A) Planlama
- B) Organizasyon
- C) Finansman
- D) Denetim

3. Aşağıdakilerden hangisi başarılı bir yöneticide bulunması gereken özelliklerden biri değildir?

- A) İşi ve iş görenleri yakından tanıyabilme
- B) Tarafsız ve insancıl davranabilme
- C) Kendini geliştirmek ve yeniliklere açık olma
- D) İletişime önem vermeme

4. Aşağıdakilerden hangisi iletişimin yararlarından biri değildir?

- A) Yeni fikirlerin yayılması, gelişmeye olanak verir
- B) Daha iyi bir anlaşma oluşur.
- C) Karışıklıklar ve yinelemeler önlenir
- D) Anlaşmalarda sorunlar yaşanır.

5. Aşağıdakilerden hangisi amaçlara göre yönetimin dezavantajıdır?

- A) Motivasyon ve otokontrol sağlar.
- B) Bireylerin güç ve enerjilerinin israfını engeller.
- C) Sistem, yöneticinin başarısını sadece belli koşullarda ölçebilir.
- D) Yönetici değerlendirmede objektiftir.

DEĞERLENDİRME

Sorulara verdiğiniz yanıtları modül sonundaki cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Bu faaliyet kapsamında hangi bilgileri kazandığınızı belirleyiniz. Yanlış cevaplandığınızı sorularla ilgili konuları tekrar inceleyip öğrenmeye çalışınız.

Kaynak veya yardımcı ders kitaplarından faydalanınız. Kütüphanelerden, internetten veya makine teknolojisi alanında üretim yapan işletmelerden araştırma yapınız. Öğrenme faaliyetiyle ilgili olarak öğretmenlerinizden yardım alınız.

ÖĞRENME FAALİYETİ-2

AMAÇ

Bu öğrenme faaliyeti ile çeşitli alanlarda hatasız planlamalar yapabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- Uygun bir iş planı (taslak) nasıl olmalıdır, araştırınız.
- Gelecekte yapmak istediğiniz işle ilgili bir iş planı hazırlayınız.
- Çevrenizdeki bir üretim işletmesini gezerek üretimin nasıl yapıldığını ve neye göre planlama yapıldığını araştırınız.
- Yönetici Asistanının iş planlaması nasıl olmalıdır araştırınız.

2.PLANLAMA

İşletmelerin çoğunda işler, herhangi bir aksama olmadan yürür. Bu durumda doğal olarak bir değişiklik yapılması da düşünülmez. Ama her zaman bir işi daha etkin ve verimli yapmanın bir yolu vardır.

Teknolojik gelişmeler, işletmelerin hızlı hareket ederek, değişen ortam ve durumlara uyabilmeleri için sorunların ortaya çıkmasını beklemeden, doğabilecek olası sorunları öngörme ve onlarla en iyi şekilde baş edebilmeleri gereğini ortaya koymaktadır.

Çalışma yaşamında her gün teknolojik ve sosyolojik değişikliklerin zorlamaları ile karşılaşırız. Ortaya çıkan sorunlar karşısında şaşırıp hatalar yapmadan çıkış yolları ve çözümler bulabilmek, daha önceden bunları görebilmeyi ve önlemler almayı gerektirir.

Plansızlık ve düzensizlik kargaşayı yaratır. Kargaşa ise işleri olurlarına bırakmaktır. Planlama, yaşamın her döneminde, her düzeyde yapılır. Planlama, sistemli ya da sistemsiz, resmi ya da resmi olmayan, kısa veya uzun süreli şekillerde olabilir ama kesinlikle olmalıdır.

Yöneticiler için planlama önemli bir beceridir. Bir işe başlarken mutlaka planlama çalışması yapılmalıdır. Yöneticinin ya da yönetim kurulunun yaptığı planlar, örgütte nelerin gerçekleşip nelerin gerçekleşmeyeceğine dair bir çerçeve çizer. Uygulanabilirliği olan planlar; yüksek müşteri tatmini, çalışanlara yüksek moral ve örgütün büyümesini finanse edecek yüksek kararlar gibi olumlu sonuçlar doğuracaktır.

2.1. Planlamanın Tanımı

İşlerin aksamadan yürümesi için beklenilmeyen olumsuz gelişmeleri, ortaya çıkmadan önleme ya da çözümlerini önceden düşünüp, hazırlıklı olma işlemine planlama denir.

2.2. Planlamanın Aşamaları

Yönetici, planlama aşamasında geleceği düşünür ve görmeye çalışır. Planlama “ileriye bakış, ileri görüş”tür. Planlama “gereksinmelerle kaynakların dengelenmesi”dir. Bir plan içinde çalışan yönetici, ani olaylarla karşılaşmaz. İleride karşısına çıkabilecek her şeyi önceden düşünerek önlemlerini almış, kaynaklarını sağlamış ve gerekli emirleri vermiş, yönetmelikleri hazırlamış olur. Böylece günlük ve ani olaylar, örgütün amacına yönelen esas çalışmalara engel olmaz. Ayrıca planlama, aniden çıkacak problemler karşısında şaşkınlık, telaş ve başarısızlığa uğrama olasılığını baştan önlemiş olur. Örneğin, bir hastane yöneticisi uçak düşmesi, trafik kazası, tren çarpışması, deprem, yangın gibi olaylar nedeniyle bir gece ya da gündüz, hastanesine ani olarak yüzlerce yaralının gelebileceğini düşünerek buna karşı her önlemi alır, ilgililere duyurur, hatta gerekli eğitim ve denemeleri yaparsa, yaralıların bir anda hastaneye gelmeleri karşısında güçlük çekmez. Böyle bir planı yoksa her şey birbirine karışır, sonuç almak ve başarı güçleşir.

Planlama, şu temel aşamalardan meydana gelir:

- Amaçların tespit edilmesi
- Kaynaklar
- Yöntemler
- Denetim

2.2.1. Amaçların Tespit Edilmesi

Plan yapmak için ilk önce bir amacın belirlenmiş olması gerekir. Örneğin işletmenin varlığını sürdürmesi, topluma hizmet sunması, büyümesi ve bunları gerçekleştirebilmek için belirli bir ölçüde kar elde etmek isteği hedeflediği amaçlarıdır.

Amaçlar gerçekçi olmadığı sürece işe yarar sonuçlar alınamaz. Gerçekçi ve arzu ettiğiniz amaçları benimseyip, tasarılar oluşturarak uygulanabilir planlar yapabilirsiniz.

2.2.2. Kaynaklar

Çoğu kez arzu ettiğimiz amaçları benimseyebilir ve buna dayanarak tasarılar oluşturabiliriz. Ne var ki, bu çabalar çoğunlukla sonuçsuz kalır. Çünkü arzu edilen tasarıları gerçekçi yapan ikinci öge olarak belirttiğimiz kaynaklardır ki bunların nitelik ve nicelikleri amaçların gerçekleşmesinde önemli rol oynar.

Kaynaklar;

- İnsan gücü
- Para
- Zaman
- Araç-gereç
- Kullanılan yer



Şekil: 2.1. Kütüphanede araştırma

Gerçekte var olmayan bir kaynağa dayanarak düşünülen bir amaçtan sonuç alınamaz. Planlamada amaç işlerin daha etkin, verimli ve aksamadan yürümesini sağlamaktır. Bunu da var olmasını istediğimiz veya olması gereken duruma yani amacımıza ulaşabilmek için kaynaklarımızı bilerek, farkında olarak sağlayabiliriz. Buna da var olan durumumuzu yani mevcut kaynaklarımızı tespit etmek denir.

Mevcut durumunuzu tespit için;

Görev ve sorumluluklarınızı listeleyin

- Durum değerlendirmesi yaparken öncelikle, belirlenmiş görev ve sorumluluklarınızla birlikte, sizden yapılması beklenen ya da sizin gönüllü yaptığınız işlerin de dökümünü yapın.
- Her bir iş için ne kadar süre ayırdığınızı, hangi zamanlarda yaptığınızı tespit ederek, önemine göre sıralayın.

Kişisel değerlendirmenizi yapın

- Kendinizi tanımanız, zayıf ve güçlü yönlerinizi, olaylar karşısındaki tavırlarınızı bilmeniz, mevcut sorunları düzeltmek için gerekli becerileri kazanmanızı sağlar.
- Sahip olduğunuz yetenek ve becerilerinizi bilerek yaptığınız planlar, gerçekçi ve uygulanabilir olur.

Sorunları ve aksaklıkları listeleyin

Karşılaştığınız sorunları konularına, içeriğine, kaynağına göre ayırın.

- Daha çok hangi işleri yaparken sorunlar çıkıyor?
- Ne zaman sorunlarla karşılaşıyorsunuz?
- Sorunlar neden, kim/kimlerden kaynaklanıyor?

- Sorunların çözümü neye, kimlere bağlı?
- Olası sorunlara karşı hazırlıklı olmak için sezgilerinizi kullanın. İşleri yapma şekliniz, olayların akışı, ilerde ne gibi sorunlar yaratabilir?
- Şimdiden düzeltebileceğiniz şeyler var mı?
- Şu an bir şey yapamıyorsanız, sorun ortaya çıkınca nasıl çözümleneceğini biliyor musunuz?

İşletmenizi iyi tanıyın

İşletmenizi, kişi veya kuruluşlara karşı iyi temsil edebilmek ve işleri yaparken herhangi bir yanlışlığa yol açmamak için işletmenizi her yönüyle tanımanız gerekir.

- İşletmenizin faaliyet alanını, faaliyetlerini, müşterilerini, rakip firmaları öğrenin.
- İşletmenizin organizasyon şeması nasıl?
- Personel sayısı ne kadar?
- Hangi departmanlar (bölümler) var?
- İşletmenizin politikası, kısa ve uzun vadeli planları nedir?
- İşletmenizin çalışma kuralları, yazılı talimat, prosedür ve yönetmelikleri nelerdir?

2.2.3. Yöntemler

Planlama yaparken yöntemin düşünülmesi de önemlidir. Uygulamada yapılacak en küçük bir değişim ya da doğacak bir aksama, tüm tasarıda aksatıcı rol oynayabilir. Bu nedenle, uygulama alanında izlenecek yol, tasarı aşamasında düşünülmüş olmalıdır.

2.2.4. Denetim

Planımızda belirtilen yöntemlere uyup uymadığımız, belirli kaynaklardan gerektiği gibi yararlanmaya çalışıp çalışmadığımız, yapmış olduğumuz etkinlik ve hareketlerle arzu ettiğimiz amaca ulaşmış olduğumuz ya da ulaşamayacağı hakkında bir karara varmamız gerekir. Bu konularda ne kadar kesin bilgilere sahip olursak, hareket yönümüzü ve durumumuzu o kadar iyi belirleyip, sağlam yargılar geliştirebiliriz. Bu olanağı da bize denetim sağlar.

2.3. Planlama Çeşitleri

Planın, devletten kişilere kadar geniş bir kullanım alanının bulunması, plan çeşitleri üzerinde durulmasını güçleştirmektedir. Bu nedenle plan çeşitlerinin incelenmesinde, sadece işletme planlarını ele alarak süreleri, teknik yapıları, kullanım biçimleri, uygulama biçimleri, biçim yönünden ve kapsamı açısından plan çeşitleri üzerinde durmak uygun olacaktır.

Aslında bir işletmede uygulanan siyaset, yöntem ve kuralları da plan kavramı ile bağdaştırmak mümkündür. Örneğin işletmede izlenen siyaset, kararların verileceği alanı belirlemesi ve seçenek sayısını sınırlayarak amaçlara uygun kararlara yer verilmesini sağlaması açısından, planlamanın kimi özelliklerine sahiptir. İzlenecek yolun belirlenmesine rehberlik ettiğinden, uygulanan yöntemler de benzer özellik göstermektedir.

Öte yandan seçenekler arasından tespit olunan ve uyulması zorunlu bulunan kuralların izlenecek yolu göstermeleri bakımından planlama ile ortak bir yanı olacaktır. Yoksa, kurallara uyulmasının zorunlu olmaması, kişilere tercih hakkı vermek demek olduğundan, bu yaklaşım yapılamayacaktır.

İşletmelerde plan çalışmalarının, sözü edilebilecek niteliklerine göre başlıca çeşitleri aşağıda belirtilmiştir:

- Sürelerine Göre Planlar
- Teknik Yapılarına Göre Planlar
- Kullanım Biçimine Göre Planlar
- Uygulama Biçimine Göre Planlar
- Biçim Yönünden Planlar
- Kapsamlarına Göre Planlar

2.3.1. Sürelerine Göre Planlar

- Kısa Süreli Planlar

Kısa süreli planlar, genellikle bir dönemlidir. Uygulamada bir dönem, çoğu zaman bir yıl olarak karşımıza çıkmaktadır. Yıllık programlar buna örnek olarak gösterilebilir. Kısa sürede tahminde bulunma kolay olduğundan, bu planlarla gerçekleştirilebilir sonuçlara ulaşılması, orta ve uzun süreli planlara göre daha fazla mümkündür.

Kısa süreli planlar, orta ve uzun süreli planların bir bölümünü oluşturabileceği gibi, bağımsız bir nitelik de taşıyabilirler. Uzun süreli planın bir basamağını oluşturacak şekilde, o döneme düşen işletme çalışmalarının koordineli bir şekilde ele alınması ve uygulayıcı yönünden fazla olması halinde, yıllık programlar ortaya çıkacaktır. Bununla beraber kısa süre denilince, bir yıldan daha kısa dönemlerin de söz konusu olabileceğini unutmamak

gerekmektedir. İşletme çalışmaları altı aylık, üç aylık ve giderek daha kısa sürelerde planların yapılmasını gerekli kılabılır. Diğer bir ifade ile kısa süreli planlara programlama da denilebilir.

Günümüzde hızla gelişen teknolojik gelişmeler ve değişen çevre şartları işletmeleri uzun süreli planlamalar yapmak yerine, kısa süreli planlar yapmaya itmektedir.

➤ Orta Süreli Planlar

Birkaç yıllık süreyi kapsayan planlardır. Bu süre genellikle beş yıla kadardır. Kısa süreli planlara göre daha uzun süreli tahminlere dayandığından, bu planların daha az kesin rakamları kapsamaması söz konusudur. Bununla beraber uzun süreli planların uygulama aracı niteliğinde de olabilirler. Birkaç yıllık süreyi kapsayan yatırımlar, gelir, gider vb. hususlar için düzenlenen planlar bu niteliktedirler.

➤ Uzun Süreli Planlar

Uzun süreli planlar, işletmenin stratejik amaçlarının ve genel politikalarının belirlendiği planlardır. Bu planlarda süre, genellikle beş yıldan başlar ve etkenlere göre artar. Bu etkenler işletme ve iş kolu ile ya da iktisadi, teknik çevre ile ilgili olabilir. Uygulamada, bu planlarda belirsizlik hakimdir. Bu nedenle kesinlik taşımayacak olan bu planlarla, uzun süreli hedeflerin ve ana politikaların belirlenmesi, hedeflere ulaşmak için izlenecek genel ilkelerin tespiti ve sadece bir bölümünün değil işletmenin bir bütün olarak ele alınması söz konusudur. Uzun süreli işletme planlarının ortaya koyduğu hedeflere uygun olarak işletme çalışmalarının sürdürülmesi, yani uygulama, kısa ve orta süreli planlarla mümkün olacaktır.

2.3.2. Teknik Yapılarına Göre Planlar

➤ Değişmez Planlar

Uygulama sırasında tahminlerde ortaya çıkan değişmeler karşısında izlenecek yollar, teknik yapılarına göre plan çeşitlerini oluşturacaktır. İşletme planları, daha çok belirli varsayımlara dayanılarak amaca ulaşılacak biçimde hazırlanırlar. Değişmez planlarda varsayımlar, planın uygulama süresi içinde değişiklik gösterdikleri taktirde, değişen varsayımlara göre planda değişiklik yapmak söz konusu değildir. Sapmalar zaman zaman tespit olunurken, sapmaların sebebi olarak da bu değişikliklerin gösterilmesi ile yetinilecektir. Ancak kabul edilen varsayımlarda çok önemli değişiklik olursa, planın yeniden yapılması söz konusu olur.

Varsayımlardaki değişikliklere göre planın düzeltme işleminin çok zaman alması ve planın işletmeye maliyetinin oluşunun artma ihtimalinin bulunması, işletme planlarında bu yöntemin geniş ölçüde uygulanmasına neden olmaktadır.

➤ Seçeneklere Göre Değişmez Planlar

Plan yapımında seçeneklerin her birisi için tedbir almak ve birden çok seçeneği göz önünde bulundurmak zorunluluğu olabilir. Bu durumda, her seçenek için ayrı plan yapımı söz konusu olacaktır. Hazırlanan planlardan gerçekleşen seçenikle ilgili olanı uygulamaya konulacak, ötekiler uygulama dışı tutulacaktır.

Bu nedenle her seçenek için ayrı plan yapımına genellikle gidilmeyecek ve gerçekleşmesi beklenen seçenek sayısını azaltarak iki, üç seçeneğe göre, ya da en çok gerçekleşme ihtimali olan tek seçeneğe göre plan yapımı daha geçerli olacaktır.

➤ Değişken Planlar

Teknik yapısına göre başka bir planlama usulü de, gerçekleşmesi beklenen her iş hacmi düzeyinde rakamları ayarlanabilir plan yapımıdır.

Gelir ve gider tahminlerinin gruplandırılmalarında bu ayarlama olanak sağlanması gerekmektedir. Bunun için de özellikle gider kalemlerinin çeşitli iş hacmi seviyelerine göre nitelikleri ve değişme durumları saptanmalıdır. Bu usulden işletme planlamasında yıllık programların yapımında yararlanılmaktadır. Uygulamada “esnek bütçe” kavramı ile ifade edilen çalışmalar buna örnek gösterilebilir. Daha çok sanayi işletmelerinde uygulama alanı bulan bu tür planlama çalışması, belirli iş hacmi düzeyinde yapılan giderlerle elde edilen mamuller arasında kısa devrede ilişki kurulması mümkün olduğu taktirde yapılabilir. Değişken planlamanın en önemli yararı, sapmaların ve bunun sorumlularının zamanında tespitine kısa sürede yardımcı olmasıdır.

2.3.3. Kullanım Biçimine Göre Planlar

➤ Bir Kez Kullanılacak Planlar

Bir kez kullanılacak planlar, belli amaç ve hedeflere ulaşmak için hazırlanan, o amaç ve hedefe ulaşıncaya sona eren ve bir daha kullanılmayan planlardır (bütçe gibi).

➤ Sürekli Planlar

Yöneticinin bütün faaliyetler için ayrı ayrı planlar hazırlaması mümkün değildir. Bunu önleyebilmek ve yöneticiye kolaylık sağlamak amacıyla, benzer durumlarla karşılaşıldığında devreye girecek planlardır.

2.3.4. Uygulama Biçimine Göre Planlar

➤ Demokratik Planlar

Bu tür planlar, işletmenin çalışanları, müşterileri, rakipleri ve çevresini dikkate alarak hazırlanan planlardır. Özellikle çalışanların görüş ve düşüncelerinin alınarak hazırlanmalarında yarar görülmektedir. Çünkü işletmenin veya çalışanların zararına yapılan bir planlama, doğal olarak amaçlara ulaşmada başarısızlığa neden olacaktır.

➤ Zorlayıcı Planlar

Zorlayıcı planların, hazırlanması ve uygulanması aşamasında çalışanların, müşterilerin, rakiplerin ve işletmenin çevresi dikkate alınmaz. Genellikle bu tür planlara otokratik bir yönetime sahip işletmelerde rastlanmaktadır.

2.3.5. Biçim Yönünden Planlar

➤ Yazılı Planlar

Yazılı planlar, akılda tutulamayacak kadar uzun süreyi kapsayan ve genel ilke ve politikaları kapsayan planlardır. Yazılı planlar ile kimin ne yapacağı belli olur. Sorumluları bulmak kolaydır. Yetki karmaşası ortadan kalkar.

➤ Yazılı Olmayan Planlar (Sözlü Planlar)

Genel olarak planlar yazılı olmak zorundadır. Ancak işletmeler, yapısına göre kısa süreyi kapsayan bazı planlarını yazılı hale getirmezler. Bir başka ifade ile yazılı olmayan planlar, zorunluluk hallerinde başvuru ve uygulanan bir plan türüdür.

2.3.6. Kapsamlarına Göre Planlar

➤ İşletme Bölümleriyle İlgili Planlar

İşletme planları, işletmenin bir bölümünü ya da bir kısım işleri kapsayabileceği gibi bütün işletme ile de ilgili olabilirler. İşletmenin bir bölümünün ya da belirli işleri kapsayan planlarla iş gücü, finansman vb. çalışmalar için ya da satın alma, üretim ve satış kısımları için ayrı ayrı yapılan planlar örnek gösterilebilir. Bu çalışmalar, işletmeyi bir bütün olarak ele alan planın içinde yer alacak ve onun bir parçasını oluşturacaktır.

➤ Genel Planlar

İşletmeyi bir bütün olarak ele alan planlardır. Bunlar çeşitli süreler için tespit olunan hedefleri ve bunlara ulaşma yollarını gösteren planlardır. Uzun süreli işletme planları, yıllık işletme programı bu niteliktedirler.

2.4. Çeşitli Sektörlere Ait Plan Taslağı Oluşturma

“ÖRNEK PLAN” ÇALIŞMASI

A-GİRİŞ:

Amacı belirleme, kapsamı belirleme

B-ÇEVRENİN İNCELENMESİ VE HİPOTEZLER :

Fiyatların genel seviyesi, enflasyon oranı, krediler ve sermaye piyasası, hükümet programları, kalkınma planları, iş kolunun durumu ve ekonomideki yeri, ithalat, hammadde fiyatları, vergiler vb.

C- ANA HEDEFLERİN BELİRLENMESİ

- % ... Büyüme hedefine varmak
- Dönem sonunda net karıYTL' ye çıkartmak
- Hedeflerin gerekçelerinin kısa izahı vb.

D-TALİ HEDEFLERİN BELİRLENMESİ:

Müşteri ilişkilerinin belirlenmesi, kalitenin iyileştirilmesi, mali bünyenin borç ödeme kapasitesinin kuvvetlendirilmesi vb.

E- KUVVETLİ YÖNLERİN TESPİTİ-BELİRTİLMESİ

- Performans:
- Yönetim, elinde mevcut tüm kaynaklarıyla 5-10 sene arasında hangi performans seviyesine ulaşmıştır? Hissedarlara hisseleri üzerinden ve çeşitli yatırımlardan ne kadar gelir sağlanmıştır?

Pazarlar:

- Şirket hangi pazarlara, hangi miktarda mamul ve hizmet arz etmektedir? Hangi pazarın trendi nedir? Her mamulün kendi pazarındaki hissesi nedir? Her mamul kullanım süresi bakımından hangi safhadadır?

Kaynaklar:

- Para, insan, malzeme ve tesis imkanları
- Her bir mamul veya faaliyete bu kaynakların ne kadarı tahsis edilmiştir?
- Maliyetleri nedir?
- Gelirleri giderlere oranlayarak her mamulün veya hizmetin nisbi net k@rını bulabiliriz.

Verimlilik:

- Şirket kaynakları ne kadar değerlendirilebiliyor? İsraf, nerede ve ne kadar miktardadır.

Organizasyon:

- Şirket nasıl organize olmuştur?
- Şirket amaçları departman amaçları olarak belirlenmiş midir?
- Departman amaçları teker teker herkes için kişisel amaçlar olarak belirlenmiş midir?
- Kalite ve teknik üstünlükler saptanmış mıdır?

F- ZAYIF YÖNLERİN TESPİTİ-BELİRTİLMESİ:

Satış ve karda mevsimlik oynamalar, satış ve k@rın hangi ürünlerden elde edilebildiği, yönetimde bilgi akış eksikliği, imalatta teknoloji zayıflığı, personel zayıflığı, iade oranları.

G- ANA FAALİYET SONUÇLARININ ÖZETLENMESİ:

Satışları faaliyet grupları ve yıllara göre dağılımı, mamullere göre karlılık, vergi öncesi karı, vergiler, temettü ve ihtiyat gibi değerler, karlılık, verimlilik ve ana faaliyet rasyoları

H- STRATEJİLERİN İZAHI:

Strateji konuları (Genel, Mamul, Pazarlama, Finansman, Yetki ve Sorumluluk) Durumlar değişik olduğu hallerde alınacak stratejik kararlar, rakiplerin kararları ve karşı stratejilere göre uygulanacak kararlar.

Planlamada 10 Adım

- Hedefi Tanımlayın
- Hedefi Dilimlere Ayırın
- Dilimleri Detaylandırın
- Detayları Öngörülen Termin İçinde Zamana Bağlı Ve Alternatifli Olarak Belirleyin
- Zamanlı Detayları Esnek Zamana Tabi Tutun
- Şans Faktörüne Asla Yer Vermeyin
- Eldeki Kaynakları Gerçekçi Olarak Belirleyin
- Olası Aksiliklere Karşı Tedbirli Olun
- Planları, İşi Fiilen Yapacak Kişilere Net Bir Şekilde Anlatın
- Planlamada Detayları Belirlerken Detaya Boğulmayın Ancak Önemli Detayları Da Gözden Kaçırmayın

Planlamada “10 Adım” , yöneticinin bu fonksiyonu yerine getirmede kullanacağı etkili bir yol haritasıdır. Neyi planlarsanız planlayın, bu adımları unutmayın!



Fotoğraf 2.1. Bir işyeri

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları cevaplayarak faaliyetle kazandığınız bilgi ve becerilerinizi ölçünüz

ÖLÇME SORULARI

1. İşlerin aksamadan yürümesi için beklenilmeyen olumsuz gelişmeleri, ortaya çıkmadan önleme ya da çözümlerini önceden düşünüp, hazırlıklı olma işlemine denir.

Yukarıdaki cümlenin tanımını aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Planlama
- B) Yönetim
- C) Denetim
- D) Yönelme

2. Aşağıdakilerden hangisi planlamanın temel aşamalarından biri değildir?

- A) Amaçların tespit edilmesi
- B) Kaynaklar
- C) Finansman
- D) Denetim

3. Aşağıdakilerden hangisi kaynaklardan biri değildir?

- A.) İnsan gücü
- B.) Para
- C.) Veri
- D.) Zaman

4. Planlama çeşitlerini yazınız?

DEĞERLENDİRME

Sorulara verdiğiniz yanıtları modül sonundaki cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Bu faaliyet kapsamında hangi bilgileri kazandığınızı belirleyiniz. Yanlış cevaplandığı sorularla ilgili konuları tekrar inceleyip öğrenmeye çalışınız.

Kaynak veya yardımcı ders kitaplarından faydalanınız. Kütüphanelerden, internette veya makine teknolojisi alanında üretim yapan işletmelerden araştırma yapınız. Öğrenme faaliyetiyle ilgili olarak öğretmenlerinizden yardım alınız.

ÖĞRENME FAALİYETİ-3

AMAÇ

Bu öğrenme faaliyeti ile doğru örgütlenme tanımları yapabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- Örgütlenme ihtiyacı hangi nedenlerden dolayı karşımıza çıkmaktadır? Açıklayınız.
- Milli Eğitim Bakanlığının örgütlenme modelini araştırınız.
- Turizm sektörünün farklı işletmelerinde çalışan yöneticilerine örgütlenmenin faydalarının neler olduğunu sorarak, sonucu rapor haline getiriniz.
- Yönetici Asistanının örgütlenme aşamasındaki yerini araştırınız.

3.ÖRGÜTLEME

İşletme büyüdükçe faaliyetler artmakta, faaliyetleri (işleri) yapmak üzere işletmeye pek çok insan katılmakta, sonuç olarak da işletmede yapılacak pek çok iş ve bu işleri görmek üzere pek çok insan bir araya gelmektedir. İşletmenin amaçlarına uygun bir şekilde kimlerin hangi işlerde görev alacaklarının ve aralarındaki iş ilişkilerinin belirlenmesine, bütün iktisadi faaliyetlerin düzenlenmesine işletmenin örgütlenmesi denir.

Örgütlenme sürecinin temel amacı, örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkili ve verimli bir biçimde uyum içinde bir araya getirmektir. İyi bir örgütlenmenin bulunmayışı, amaçları başarmak bir yana, karışıklıkların ortaya çıkmasına neden olur. Örgütlenme işlevi etkili bir biçimde yerine getirilirken, personel kendisinden beklenen rol ve işlevleri anlayacağı gibi, örgütün amacını da anlamış olacaktır. Üstelik çalışanların her biri, görevlerinin örgütün diğer bölümlerinde çalışanların görevleriyle olan ilişkisini anlayacağı gibi, kime rapor ve hesap verip, sorumluluklarının ne olacağını da göreceklerdir.

3.1. Tanımı

Bir örgüt oluşturma veya örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen işler, bireyler ve işyerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması faaliyetlerinin tümüne örgütlenme denir. Bu açıdan örgütlenme, maddi ve beşeri unsurların bir amaç doğrultusunda düzenlenmesi biçiminde de tanımlanabilmektedir.



Fotoğraf 3.1. Bir işyeri

3.2 Örgütlemenin Özellikleri

Örgütlemede dikkat edilecek noktalar çalışanların uzmanlaşma durumları, işin mahiyeti ve denetim imkânlarıdır. Bir örgütün yapısının işin durumuna göre düzenlenmemesi halinde mevcut planların sonuca ulaşması düşünülemez.

Örgütlenme özellikleri:

- Örgütün yapısı amaçlarını gerçekleştirmeye uygun olmalıdır.
- Örgütün yapısı çevresine uyum sağlamalıdır.
- Örgütün yapısı, iş görenlerin niteliğine ve niceliğine uygun olmalıdır.
- Örgütün yapısını oluşturan bölümler ve birimler arasında denge olmalıdır.
- Örgütün yapısı, iş görenlerin yönetime katılmasına uygun olmalıdır.
- Örgütün yapısında sıra dizini basamakları çok olmamalıdır.
- İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi gerekir.
- Fiziksel olanakların değerlendirilmesi gerekir.
- İşlevlerin, fiziksel olanakların ve insan kaynaklarının örgütsel bir yapı içinde gruplandırılması (işlevlendirme ve bölümlere ayırma) gerekir.
- Belli bir işi yapma yükümlülüğünün (sorumluluk) ve bu işi yapmak için gerekli kararları verme ve harekete geçme hakkının (yetki) saptanması gerekir.
- İşin başarılıp başarılmadığının belirlenmesi (hesap verme) gerekir.

3.3. Örgütlenme Türleri

Örgütler, gerek kamu yönetiminde, gerek özel kesimde (işletmelerde) amaçlarına ve yapacakları hizmetlerin niteliklerine bağlı olarak bazı modellere göre kururlar. Örgütlendirmede kullanılan başlıca örgüt modelleri (biçimleri) dördü esas, biri karma model olmak üzere şunlardır:

- Fonksiyonel (Görevsel) Esasa Göre Örgütlenme
- Üretim Esaslarına Göre Örgütlenme
- Coğrafi Bölge Esasına Göre (Bölgesel) Örgütlenme
- Hizmet Edilen Kurumlar (gruplar ya da müşteri) Esas Alınarak Oluşturulan Örgütlenme
- Karma Model

3.3.1. Fonksiyonel (Görevsel) Esasa Göre Örgütlenme

Bu model, benzer nitelikteki görevlerin (işlerin) bir araya toplanması suretiyle örgütlendirme yapılmasına dayanır. Diğer bir deyişle, bir örgütün birimlerinin her biri belli özelliği taşıyan türdeki işleri (görevleri) yapacak biçimde oluşturulursa görevsel (fonksiyonel) bir örgütlenme yapılmış olur.

Fonksiyonel modele örnek olarak kamu hizmetlerinin bakanlıklar arasındaki dağılımı, bakanlıkların iç kuruluşu gösterilebilir. Sağlık işleri Sağlık, güvenlik işleri İçişleri, dışişleri konuları Dışişleri, bayındırlık işleri Bayındırlık ve İskân Bakanlıklarında toplanmıştır. Genellikle bakanlıkların iç örgütlenmeleri de aynı modeldir.

3.3.2. Üretim Esaslarına Göre Örgütlenme

Bu tür örgütlenme, örgütün (kuruluşun) ürettiği ürün esasına dayanır. Bu modelde üretilen aynı ya da benzer ürünler için bir birim kurulur. Örneğin: Bir otomobil fabrikası motor, lastik, karoseri, elektrik donanımı vb servisleri esasına göre örgütlenebileceği gibi, bir tekstil fabrikası da ipekli, yünlü, sentetik, perdelik kumaşlar üreten servisler olarak örgütlenirlerse sözü edilen modelde bir örgütlenme yapılmış olur.

3.3.3. Coğrafi Bölge Esasına Göre (bölgesel olarak) Yapılan Örgütlenme

Bu modelde örgütü oluşturan birimler, belli bir bölge halkına ya da belli bir bölgedeki kuruluşlara hizmet edecek biçimde kurulmaktadır. Örneğin bakanlıkların bölge, il ve ilçe kuruluşları; bazı kuruluşların merkez örgütlerinin doğu, batı, kuzey, güney, merkez bölgeleri büroları biçiminde kurulması, bu modele uygun bir örgütlenmedir. Belediye, polis ve jandarma örgütleri de belli bir alanda yetkili ve sorumludurlar. Bunun gibi bir kamu iktisadi teşebbüsünün ya da özel sektörde bir fabrikanın yönetsel yapısının, ülkenin belli bir coğrafi bölgesinin gereksinmelerini saptayarak, yalnız bu bölgeden sipariş alacak ve ürettiği maddeleri de yalnız o coğrafi bölgeye satacak biçimde örgütlenmesi de sözü edilen modele uyan bir örgütlenme olur.

3.3.4. Hizmet Edilen Kurumlar Esas Alınarak Yapılan Örgütlenme

Bu modelde, her birim belli kuruluşlara ya da gruplara (halka, müşteriye) hizmet edecek biçimde bir yapıya sahiptir. Örneğin; Emekli Sandığı, Sosyal Sigortalar Kurumu, BAĞ-KUR.

Bu kurumlar değişik ve farklı gruplara hizmet etmektedir. Kızılay, Askerlik Şubeleri, Emniyet Çocuk Bürosu, OYAK, MKE bu örgütlenme modeli için örneklerdir.

Büyük bir süpermarketin çocuk reyonunun çocuklara, kadın reyonunun kadınlara, erkek reyonunun da erkeklere hizmet etmesi gibi.

3.3.5. Karma Model

Bu model, yukarıda açıklanan modellerden iki ya da üçünün birlikte kullanılmasıdır. Karma modele göre kurulan bir örgütte, her alt (dikey) kademe için değişik bir model esas alınır.

Günümüzde modern örgütler kendileri için saptanan amaçları gerçekleştirmek, verilen hizmetleri (işleri) başarmak üzere çoğunlukla karma modelde kurulmaktadır. Böylece örgüt daha kapsamlı olmakta, işler uzmanlığın sağladığı avantajlardan yararlanılarak daha süratli, ekonomik ve kaliteli biçimde yapılabilmektedir.

3.4 Örgütlemenin Faydaları

Örgütlemenin faydaları:

- Personel, amaç ve görevini daha kolay anlar, öğrenir ve bu amaca yönelir, verim artar.
- Uzmanlaşma sağlanır.
- Bölgenin iklimi, insan kaynakları ile ulaştırma, eğitim vb. karakter ve olanakları bilinir. Buna göre iş, hizmet ya da üretim daha olumlu olarak ve güvenle yapılır.
- İlgililer halkı, kuruluşları (müşterileri) daha yakından tanıyabilir. Hizmette başarı şansı artar.
- Hizmetten yararlanacak kurumların (grupların, müşterilerin) istek ve arzuları daha iyi bilinir.
- Belli konularda inceleme yapmak kolaydır.
- Kişiler ve birimler arasında rasyonel iş bölümüne müsaittir.
- Araç, gereç, makine-malzeme verimli olarak kullanılabilir.
- Çalışma ve üretim teknikleri geliştirilebilir.
- Denetim kolaydır.
- İş akımının düzenlenmesi kolaydır.



Fotoğraf 3.2. Bir işyeri

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları cevaplayarak faaliyetle kazandığınız bilgi ve becerilerinizi ölçünüz

ÖLÇME SORULARI

1. Bir örgüt oluşturma veya örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen işler, bireyler ve işyerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması faaliyetlerinin tümüne örgütlenme denir.

Yukarıdaki cümlenin tanımı aşağıdakilerden hangisidir.

- A) Planlama
- B) Yönetim
- C) Denetim
- D) Örgütlenme

2. Aşağıdakilerden hangisi örgütlemenin özelliklerinden değildir?

- A) Amaçların tespit edilmesi
- B) Örgütün yapısı, çevresine uyum sağlamalıdır.
- C) İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi gerekir.
- D) Fiziksel olanakların değerlendirilmesi gerekir.

3. Aşağıdakilerden hangisi örgütlenme türlerinden değildir?

- A) Fonksiyonel (Görevsel) Esasa Göre Örgütlenme
- B) Planlama Esasına Göre Örgütlenme
- C) Üretim Esasına Göre Örgütlenme
- D) Hizmet Edilen Kurumlar (gruplar ya da müşteri) Esas Alınarak Oluşturulan Örgütlenme

4. Aşağıdakilerden hangisi örgütlenmenin faydalarından değildir?

- A) Denetim kolaydır.
- B) Örgütün yapısı, çevresine uyum sağlamalıdır.
- C) Belli konularda inceleme yapmak kolaydır.
- D) Uzmanlaşma sağlanır.

DEĞERLENDİRME

Sorulara verdiğiniz yanıtları modül sonundaki cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Bu faaliyet kapsamında hangi bilgileri kazandığınızı belirleyiniz. Yanlış cevaplandığı sorularla ilgili konuları tekrar inceleyip öğrenmeye çalışınız.

Kaynak veya yardımcı ders kitaplarından faydalanınız. Kütüphanelerden, internette veya makine teknolojisi alanında üretim yapan işletmelerden araştırma yapınız. Öğrenme faaliyetiyle ilgili olarak öğretmenlerinizden yardım alınız.

ÖĞRENME FAALİYETİ-4

AMAÇ

Bu öğrenme faaliyeti ile birimler arası yöneltme kavramını doğru yorumlayabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- Bir banka şubesindeki iş bölümünü (kimin kimden emir aldığını, kime emir verdiğini, ne gibi araç ve gereçler kullanarak hangi işi yaptığını) araştırınız.
- Çeşitli sektörlerde görev yapan insan kaynakları yöneticilerine iyi bir emrin özelliklerinin neler olduğunu sorarak araştırınız.
- Etkin bir yönetme sistemi kurmak için hangi koşullar dikkate alınmalıdır? Araştırınız.
- Yöneltmenin fonksiyonları nelerdir? Araştırınız.

4.YÖNELTME

Yönetimde planlama ve örgütlemeyen sonra kurulan sistemin işlemesine, bir diğer ifadeyle örgütün harekete geçirilmesine sıra gelmektedir. Yani yönetici planını yaparak örgütünü oluşturduktan sonra harekete geçirmeye hazır durumdadır. Bu işi yerine getirecek olan yönetim fonksiyonu, yöneltme (yürütme)'dir. Emir-kumanda, emir-komuta adları da verilen bu fonksiyonda yönetici ilk defa, planı uygulamak için örgütün çeşitli basamaklarına yerleştiği personel ile karşı karşıya gelmektedir. Bu nedenledir ki, yönetme fonksiyonu, planlama ve örgütlemenin yanında daha dinamik bir süreç biçimindedir.

Yöneltme; organizasyonda yer alan görevlere elemanların seçimi, eğitilmesi, kendilerine gerekli yetkilerin devredilmesi, bu kişilere işlerin yapılması ile ilgili olarak gerekli emir/direktiflerin (yönergelerin) verilmesidir.

Yöneltme fonksiyonu, planlara göre bir örgütü yürüten yönetim faaliyetidir. Yöneltme çalışması, bir pilotun uçağı havaalanına veya kaptanın gemiyi limana götürmesine benzemektedir. Fakat yolculuk planının çizilmesi, yön ve yolunun tespit edilmesi yeterli değildir. Yolculuk süresince, aracı kazasız bir şekilde amaca eriştirmek için gereken her türlü tedbiri de almak durumu söz konusudur. İşletmelerin yönetimi bu örneğe çok benzemektedir. Planda belirlenen genel yönü takip etmek tek başına yetersizdir. Yolculuk boyunca çok sayıda ayrıntıyla da ilgilenmek gereğı vardır. Sürücü, bu cansız araçları, teknik ve fiziki imkanlar içerisinde istediğı şekilde yönetebilir. İşletme yöneticisi ise örgütte yer alan ve psiko-sosyal yapıları ayrı olan çeşitli insanları yöneltmek durumundadır. Burada yöneticilerin, astlarına emir vermesi veya diğer yollarla ne yapması gerektiğini onlara iletmeleri söz konusudur. Yöneltme fonksiyonunun özellik ve önemi konunun insan olmasından kaynaklanmaktadır.

Başarılı işletmelerin yöneticilerine başarılarının sırları sorulduğunda, “Biz şanslıyız, en iyi elemanlar bizde.” diye cevap verirler. Gerçekte, iyi performans yakalama konusunda şansın etkisi oldukça küçüktür. Bu işletmelerin başarısında çalışanları gerektiği gibi yönlendiren iyi yöneticilerin payı büyüktür.

4.1. Emir-Komuta

Her organizasyonun bünyesinde emir-komuta zinciri vardır. Ancak işletmenin kültür yapısına, yöneticilerin liderlik anlayışlarına bağlı olarak emir-komuta zincirinin işlemesi büyük değişiklikler gösterir.

Yöneticiniz, sorumluluğunda olan bazı işlerin takip ve bitirilmesi görevini size devrettiği zaman, iş ve görevleri diğer insanlara nasıl yönlendireceğinizi, direktifleri nasıl vereceğinizi bilmelisiniz. İşletmenizin amacına uygun sonuçları elde edebilmek için gerekli ortamı nasıl yaratacak ve yürüteceksiniz?

Günümüz araştırmacılarından Clauswitz şöyle demektedir:

“İnsanların zamanlarını satın alabilirsiniz ama sevgi ve saygılarını asla, onları kazanmanız gerekir.”

Genel olarak insanlar emir almaktan hoşlanmazlar. Özellikle mevki ve yaşça kendilerinden küçük ya da eşit kişilerden emir almayı hiç istemezler. Birlikte çalıştığımız insanlardan bu nedenlerle tepkiler almak istemiyorsanız, öncelikle onların sevgi ve saygısını kazanın ve yöneltme işlevinin inceliklerini iyi bilerek, uygulayın.

Yöneltilme işlevinde önemli iki kavram vardır; Emir ve Direktif (Yönerge)

Emir, bir işin amacına uygun olarak sonuca ulaşması için “Ne” yapılacağını; Direktif (Yönerge) ise yapılacak işin “Nasıl” yapılacağını belirtir.

Komuta; bir örgütte farklı kademelerdeki dikey ve dolaysız ilişkileri gösteren yapı türüdür. Yani, temel emir-komuta zincirini temsil eder ve yetki kavramıyla özdeşleşir. Komuta yetkisinden söz etmek, üst ile ast arasındaki dolaysız emir verme ilişkisini belirtmek demektir. Bu zincir, örgütün başında bulunan kişiden en alt kademedeki işçilere kadar uzanır. Bu zincirde yetki kanalları kesiksizdir. Yani üstlerin, astları üzerinde doğrudan kumanda yetkisi vardır ve her bir ast yalnız bir tek üste boyun eğme durumundadır.



Şekil 3.1. Bir birey/öğrenci

Komuta örgütünde her bir ast, kimin emirlerini dinleyeceğini ve kimlere emir vereceğini örgüt şemasındaki çizgilere bakarak kolayca bilir. Böylece işlerin sonuçları kesin ve tez elde edilir. Komuta örgütü yatay ve dikey olmak üzere iki yönde büyür. Dikey büyüme yetki devre yoluyla, yatay büyüme ise işbölümü ve uzmanlaşma yoluyla gerçekleşir.

4.2. Emir Özellikleri

- İnsan direktifin içeriğini anlamalı, nedenini bilmelidir.
- Üst ile ast arasında yüz yüze ilişkilerin olduğu durumlarda, zamandan tasarruf ve düşünce birliği sağlamak gibi yararlarından dolayı sözlü emirler, yazılı emirlere göre üstünlük gösterir.
- Sözlü ve yazılı emirler, kesin ve açık olmalı, asla kararsızlık oluşturmamalıdır.
- Emrin amacı asta açıklanmalı ve gerektiğinde onun da düşünceleri alınmalıdır.
- Astların duygu ve inançlarında işletmenin amacına uygun değişiklikler meydana getirmeli ve bunun için inanç aşımaya çalışılmalıdır.
- Üst, yerine getirilmesi olanaksız veya herhangi bir nedenle yerine getirilmeyecek olan emirler vermemelidir.
- İnsan, direktifi yerine getirecek yeterli zihinsel, psikolojik ve bedensel güce sahip olmalıdır.
- Direktifi yerine getirecek yeterli maddesel öğeler araç-gereci olmalıdır.
- Direktifler çeşitli sebeplerle engellenmemeli, değiştirilmemelidir. (Komuta birliği)
- Direktifler yazılı veya sözlü olarak verilebilmelidir.
- Örgütteki yetki ve sorumluluk ilişkilerini açıkça ve basit bir biçimde ortaya koymalı, personelin yetki ve sorumluluk dereceleri kesin ve anlaşılır biçimde olmalıdır.
- Bir sorun çıktığında o sorunla uğraşacak kişilerin sayısı az olduğundan çabuk karar vermeye yardımcı olur ve örgütü değişim yönlerine kolayca uyarlar.
- Salt komuta örgütleri küçük olacağından yönetim ile çalışanların yakınlaşması daha fazladır. Örgütte çalışan herkes neler olup bittiğini kolayca görebilir.

4.3. Üstün Emir Verme Türleri

Yönetme fonksiyonunun iyi bir biçimde yerine getirilmesi, geniş ölçüde emirlerin niteliğine bağlıdır. Özelliği bakımından emirler, demokratik ve otokratik olmak üzere iki türde incelenebilir. Emrin ve emir-komuta fonksiyonunun demokratik ya da otokratik olması, geniş ölçüde toplumun sosyal ve kültürel yapısı ile ilişkilidir. Yöneticilerin yetiştikleri ve içinde yaşadıkları toplumun kültürü, değişik bir yönetim anlayışı ve felsefesi doğmasına yol açmıştır. Bu açıdan yapılacak bir inceleme bize toplumun içinde bulunduğu

sosyolojik, kültürel ve siyasal durumun aileden başlamak üzere bütün kurumları ve doğal olarak da işletmeleri etkileyeceğini gösterecektir.

Yöneticiler, emir verirken bazı noktalara dikkat etmek zorundadırlar. Bir emrin niteliği ve organizasyon kademelerinde hareket şekli bu emrin yerine getirilmesinde başlıca etken olur. Bu bakımdan emirlerin hazırlanış ve verilmesinde uygulanması gereken bazı ilkeler vardır.

Bunları özet olarak şöyle açıklamak mümkündür.

- Emir akılcı ve yerine getirilmesi mümkün olmalıdır.
- Emir tam olmalıdır.
- Emir çok açık olmalıdır.
- Emir, yapılan hizmetle ilgili olmalıdır.
- Etkili bir emirde ikna havası bulunmalıdır.
- Emrin nedeni açıklanmalıdır.

4.3.1. Emir Akılcı Ve Yerine Getirilmesi Mümkün Olmalıdır

Emir, akılcı olmalıdır. Bir kimseden akılcı olmayan herhangi bir şey istemek, moral bakımından kötü etki yapar. Verilen emir, astın gücünü ve yeteneğini, görgüsünü ve terbiyesini aşmayacak nitelikte olmalıdır. Bu nedenle akılcı olmayan bir emrin yerine getirilmesinden dolayı astı sorumlu tutmak mümkün olmayacağından, akılcı olmayan bir emir, denetimi de aksatır.

4.3.2. Emir Tam Olmalıdır

Tam bir emir, emir alan kimsenin kafasında ne yapılması gerektiği konusunda herhangi bir tereddüt bırakmamalıdır. Ayrıca yapılacak işin miktarı ve kalitesi, hangi yöntemlerle ve ne zaman yapılacağı da belirtilmelidir.

4.3.3. Emir Çok Açık Olmalıdır

Verilen emir, bunları alacak kişiler için anlaşılacak biçimde olmalıdır. Bir emrin açık olup olmamasını, emir alan kişinin bunu anlayıp anlamaması belirler. Emir veren kişi için açık olan bir emir, emri alan kişi için açık olmayabilir. Zira emir veren üst, kafasında ne yapılması gerektiğine ilişkin kesin bir fikri bulunduğundan, emrin açık olduğunu zanneder. Bu bakımdan üst, emir verirken kendisini emir alan kişinin yerine koymalı ve ne söylemesi gerektiğini buna göre belirlemelidir. Kullanılan dil de kolaylıkla anlaşılabilir biçimde olmalıdır.

4.3.4. Emir Yapılan Hizmetle İlgili Olmalıdır

Kendisiyle ve işiyle ilgili olmayan herhangi bir emir alan ast, bunu arzu etmeyerek yerine getirecektir. Çalışanlar verilen emrin kendi işiyle ilgili olduğuna inanmalıdır. Aksi durumda, yönetici ile çalışan arasında bir takım sürtüşmeler meydana gelebilir.

4.3.5. Etkili Bir Emirde İkna Havası Bulunmalıdır

Yöneticiler, organizasyonun amacına uygun biçimde astlarının duygu ve inançlarında değişiklikler meydana getirmeye çalışmalı ve bu amaçla ikna ve inanç aşılama güçlerini artırmaya çalışmalıdır.

4.3.6. Emrin Nedeni Açıklanmalıdır

Emrin nedenini açıklama, moral üzerinde de önemli olumlu etkiler yapar. Emri alan kişi, anladığı ve nedenini bildiği emirleri daha kolaylıkla yerine getirir. Bunun yanında emri alan kişinin, bu işi yaparken bir plan hazırlayacağı için, yapacağı işin niçin ve hangi amaç ile yapıldığını bilmesi, önceden düşünülmeyen olayların ortaya çıkışında nasıl hareket edeceğine dair bir fikre sahip olmasını sağlar.



Fotoğraf: 3.1. Bir işyeri

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları cevaplayarak faaliyetle kazandığınız bilgi ve becerilerinizi ölçünüz

ÖLÇME SORULARI

- 1.) Bir örgütte farklı kademelerdeki dikey ve dolaysız ilişkileri gösteren yapı türüdür. Yukarıdaki cümlenin tanımını aşağıdakilerden hangisidir.
A) Komuta
B) Emir
C) Yönelme
D) Örgütlenme
- 2.) Aşağıdakilerden hangisi emirlerin verilmesinde uyulması gereken ilkelerden değildir?
A) Emir tam olmalıdır.
B) Emir çok açık olmalıdır
C) Emrin nedeni açıklanmalıdır.
D) Emirde ikna havası olmak zorunda değildir
- 3.) Yönelmenin tanımını yazınız?
- 4.) Aşağıdakilerden hangisi emir özelliklerinden değildir?
A) Direktifler yazılı ve sözlü olarak verilmelidir.
B) Üst, yerine getirilmesi olanaksız veya herhangi bir nedenle yerine getirilmeyecek olan emirler verebilir.
C) İnsan, direktifin içeriğini anlamalı, nedenini bilmelidir.
D) Sözlü ve yazılı emirler, kesin ve açık olmak, hatta kararsızlık oluşturmamalıdır.
- 5.) Aşağıdaki cümlelerden hangisi doğrudur?
A) Yönelme, yönetim fonksiyonlarından biridir.
B) Emirleri ast makamlar verir.
C) Emirler açık ve net bir şekilde söylenmek zorunda değildir.
D) Yönelme organizasyonda yer alan görevlerin eleman seçimlerinde kullanılmaz.

DEĞERLENDİRME

Sorulara verdiğiniz yanıtları modül sonundaki cevap anahtarıyla karşılaştırınız.

Bu faaliyet kapsamında hangi bilgileri kazandığınızı belirleyiniz. Yanlış cevaplandığı sorularla ilgili konuları tekrar inceleyip öğrenmeye çalışınız.

Kaynak veya yardımcı ders kitaplarından faydalanınız. Kütüphanelerden, internetten veya makine teknolojisi alanında üretim yapan işletmelerden araştırma yapınız. Öğrenme faaliyetiyle ilgili olarak öğretmenlerinizden yardım alınız.

ÖĞRENME FAALİYETİ-5

AMAÇ

Bu öğrenme faaliyeti ile iş hayatında denetlemenin yararını kavrayabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- Denetimle neler gerçekleştirilebilir? Araştırınız.
- Yönetici asistanının günlük çalışmalarında yapacağı kontroller nasıl olmalıdır? Araştırınız.
- Kalite kontrol ile hangi standartlar belirlenir? Araştırınız.
- Finansal denetlemenin kapsamını araştırınız.

5.DENETLEME

Denetim, işletmelerde belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda yapılan planlar çerçevesinde alınan kararların ve uygulamaların, ne ölçüde başarıya ulaştığını ölçmeye yarar. Bu açıdan denetim, ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir fonksiyondur.

Yönetim sürecinin tamamlanması, denetimin başarıyla sonuçlanmasına bağlıdır. Denetim, olayların planlarla karşılaştırılması ve olaylar planlardan uzaklaştığı taktirde gerekli düzenlemelerin yapılmasıdır. Denetim, yönetim esnasında meydana gelen olaylarla, meydana gelmesi muhtemel olayların birbirleriyle uyuşup uyuşmadığının araştırılması ile ilgili bir kavramdır. Eğer bu uyuşma gerçekleşmemişse, gerekli düzenlemeler yapılır.

Denetim kavramı, bazen yanlış olarak olumsuz sapmalara neden olanların cezalandırılması ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak denetimin düzeltici, geliştirici bir rol üstlendiğini unutmamak gerekir. Aslında denetim, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için işletmenin sahip olduğu kaynak, imkan ve koşulların mevcut esas ve ilkelere uygun kullanılıp kullanılmayacağını belirlemek, eğer hata ve eksiklik varsa bunların düzeltilmesini sağlamak için girişilen bir eylemdir.

5.1. Tanımı

Denetim; faaliyet sonuçlarının planlarla karşılaştırılması ve sapmalar tespit edildikçe gereken düzeltici önlemlerin alınmasıdır.

5.2. Denetimin Özellikleri

- Yanlış veya hatalı yapılan bir işin düzeltilmesini sağlar.
- Düzenli kontroller hataların tekrarlanmamasında etkilidir.
- Sorumluluk ve yetkilerin gerekli kişilerde olup olmadığı saptanır.
- İşin yapılması sırasında neler yapılmalı veya neler yapılmamalı sorularının araştırması kolaylaşır.
- Tasarruf sağlar; zaman, para ve emek savurganlığı önlenir.
- İşin nitelik ve nicelik olarak istenen özellikte olup olmadığı saptanır.
- Hata ve verimsizliklerin belirlenerek en aşağı düzeyde tutulmaları sağlanır.
- İşin arzu edilen ve tasarlanan şekilde yapılıp yapılmadığı belirlenir.
- Akılcı bir çalışma yapılıp yapılmadığı belirlenir.
- Yöntemlere uyulup uyulmadığı öğrenilir.

5.3. Denetimin Çeşitleri

Denetim çeşitlerini üç grupta incelemek mümkündür.

- Gözlem
- Finansal Denetim
- İç Kontrol

5.3.1. Gözlem

Denetim çeşitlerinden gözlem yöntemi ile çalışanların yaptıkları işleri planlar doğrultusunda yerine getirip getirmediği kontrol edilebilir.

Yöneticiler bu işlemi bizzat kendileri yerine getirebileceği gibi, bu görevi çalışanlara da verebilir. Gözlem yöntemi ile çalışanlar arasındaki ilişkiler belirlenir ve denetlenebilir. Gözlem yöntemi kontrol aracı olarak çok etkilidir.

5.3.2. Finansal Denetim

Finansal denetim, denetim konusunun önemli bir bölümünü oluşturur. Finansal kontrolün iki özel bölümü muhasebe ve bütçe kontrolüdür. Denetim sürecinin büyük bir bölümünü oluşturan muhasebe denetiminin birçok şekli vardır. Finansal muhasebenin derlediği bilgiler belli süreler içindeki kârı veya zararı gösterir. Bunlar geçmiş döneme ait bilgilerdir veya geçmişte belli bir tarihteki bilançoğu gösterebilirler. Finansal muhasebenin büyük ölçüde yardımcı olmasına rağmen, yönetim muhasebesi, yönetim organizasyonunu denetim altında tutmaya yardım eden özel bilgiler üretir.

5.3.3. İç Kontrol

İç kontrol, özellikle organizasyonun finansal ve sayısal işlemlerinin denetimi açısından büyük bir önem taşır. Ayrıca iç kontrol organizasyonun politikalarını, yöntemlerini, programlarını, yönetim organlarının kalitesini de konu alır.

5.4. Kalite Denetiminin Özellikleri

- Fiili performansın ölçülmesini,
- Planlanan ile gerçekleşen arasındaki farkın belirlenip, sapmaların yorumlanmasını,
- Sapmalardaki farkla ilgili düzeltici önlemlerin alınmasını,
- Nelerin kontrol edileceğinin belirlenmesini,
- Ölçüm birimlerinin seçimini,
- Ölçütlerin oluşturulmasını,
- Performans standartlarının belirlenmesini,
- Kalite iyileştirme ile ilgili olarak ihtiyaçların belirlenmesini,
- Kalite iyileştirme ile ilgili özel projelerin tanımlanmasını,
- Kalite iyileştirme ile ilgili projelerin organize edilmesini,
- Sebepleri bulmak için teşhis hareketinin gerçekleştirilmesini,
- İyileştirme ile ilgili tedavilerin gerçekleştirilmesi ve etkinliğinin onaylanmasını,
- Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili faydanın tespiti için gerekli kontrollerin sağlanmasını kapsar.



Fotoğraf 4.1. Bir iş yeri

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları cevaplayarak bu faaliyetle kazandığınız bilgi ve becerilerinizi ölçünüz

ÖLÇME SORULARI

1. Aşağıdaki cümlelerin tanımını seçeneklerden hangisidir.
Faaliyet sonuçlarının planlarla karşılaştırılması ve sapmalar tespit edildikçe gereken düzeltici önlemlerin alınmasıdır.
A) Denetim
B) Komuta
C) Emir
D) Yöneltilme
2. Aşağıdakilerden hangisi denetimin çeşitlerinden değildir?
A) Gözlem
B) Finansal Denetim
C) İç Kontrol
D) Dış Denetim
3. Aşağıdakilerden hangisi kalite denetiminin özelliğidir?
A) Ölçütlerin oluşturulmasını sağlar.
B) Teorik performansları belirler.
C) Performans standartlarını belirtmez.
D) Kalite, iyileştirme ile ilgili özel projeler tanımlanmaz.
4. Aşağıdakilerden hangisi denetim özelliklerinden değildir?
A) Yanlış veya hatalı yapılan bir işin düzeltilmesini sağlar.
B) Yöntemlere uyulup uyulmadığı öğrenilir.
C) Akılcı bir çalışma yapılıp yapılmadığı belirlenir.
D) Zaman, para ve emek savurganlığı önlenemez.

DEĞERLENDİRME

Sorulara verdiğiniz yanıtları modül sonundaki cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Bu faaliyet kapsamında hangi bilgileri kazandığınızı belirleyiniz. Yanlış cevaplandığı sorularla ilgili konuları tekrar inceleyip öğrenmeye çalışınız.

Kaynak veya yardımcı ders kitaplarından faydalanınız. Kütüphanelerden, internetten veya makine teknolojisi alanında üretim yapan işletmelerden araştırma yapınız. Öğrenme faaliyetiyle ilgili olarak öğretmenlerinizden yardım alınız.

ÖĞRENME FAALİYETİ-6

AMAÇ

Bu öğrenme faaliyeti ile sektörlere uygun modern yönetim ve organizasyonu yorumlayabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- Toplam kalite yönetiminin öğrenci üzerindeki etkilerini araştırınız.
- Toplam kalite yönetiminin okul örgütünde uygulanmasının yararlarını araştırınız.
- X işletmesinde toplam kalite yönetiminin örgüt üzerindeki etkilerini araştırınız.
- Toplam kalite yönetimi ile geleneksel yönetim arasındaki farklılıkları araştırınız.

6.MODERN YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Çağımızın beğenilen, istenen ve özlenen anlayışıdır. Modern yönetim ve organizasyonda yöneticiler, yönetilenlere değer ve önem verirler. Yönetilenler, yönetimin merkezine gelmiştir. Yönetimde amaç kadar, insan ögesi de önemlidir. Bu tip yöneticinin örgütünde verim, insana verilen değere bağlı olarak yükselir.

Yönetilenler, yönetime (kararlara) katılır. Uzmanların görüş ve raporlarından yararlanma, yönetim sürecinin önemli bir etkeni olmuştur.

Modern yönetim ve organizasyonda yönetici, bilimin verilerine dayanarak, koordinasyon ve fikir alışverişi yapılan toplantılar sonucunda karar verir. Tüm ilgili, bilgili ve deneyimli kişilerin görüşlerinden yararlanır. Kuşkusuz, böyle bir süreç sonunda verilen kararların uygulanma şansı yüksek olur. En uygun kararların alınması sağlanmış olur. Bu uygulamada verimin de yükseldiği görülür.

6.1 Kalite Yönetimi Sistemi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) sisteminin alt sistemini oluşturan kalite yönetimi sistemi, bütünleştirici ve bir araya getirci bir rol üstlenir. Bu sistem, kuruluşun politikalarını ve bunların uygulama yöntem ve prosedürlerini belirler, sürekliliğini sağlar. Kalite yönetimi sistemi aynı zamanda, yöneticilere ve çalışanlara kendilerini ve yaptıkları işleri değerlendirebilmeleri ve ölçebilmeleri için ölçüm sistemi ve kriterleri verir.

Kalite yönetimi sistemi, sosyal ve teknik sistemler için bir araya getirici ve bütünleştirici rolünü aşağıdaki dört yönetim işlevi aracılığı ile yerine getirir.

- Stratejik Yönetim
- Süreç Yönetimi
- Proje Yönetimi
- Bireysel Faaliyetlerin Yönetimi



Fotoğraf 5.1. Bir işyeri

6.1.1. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, bütün çalışanlarının ortak değerler sistemi içinde kalite hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi ve çabalarının bütünleştirilmesi için kuruluşun misyon, vizyon ve politikalarını tanımlar. Bu amaçla hazırlanacak stratejik planlar 3-5 yıllık dönemleri kapsar ve kuruluşun kısa ve orta vadeli planları, stratejik planın ortaya koyduğu hedefleri gerçekleştirecek şekilde hazırlanır ve uygulanır.

6.1.2. Süreç Yönetimi

Süreç yönetiminin amacı, kuruluşun tüm süreçlerinin ve bunlarla ilişkili operasyonların maksimum verimle, optimum maliyet düzeyinde ve en yüksek müşteri tatmini ile işlerliğini garanti altına almaktır.

TKY sistemi içinde süreç yönetiminin başarısı, işletme organizasyonu bünyesinde var olan dikey kademeler arasındaki kuvvetli ve tanımlanmış ilişkiler karşısında, yatay düzlemde bölümler, birimler ve fonksiyonlar arası iletişim ve işbirliğini güçlendirebilmesi ile ilgilidir.

6.1.3. Proje Yönetimi

TKY, işletme organizasyonu bünyesinde birimler, bölümler ve fonksiyonlar arası işbirliğini, sorunlara ortaklaşa çözümler getirmeyi ve sürekli iyileştirme anlayışının tüm süreçlere yerleştirilmesini öngörür. Bu amaçla, işletme fonksiyonlarının hepsinde karşılaşılan sorunlar ve iyileştirme hedefleri ile ilgili görevlerin yerine getirilmesi amacı ile çeşitli projelerin yürütülmesi gerekir. TKY sisteminde proje yönetimi; sorunların analizi, çözüm önerilerinin geliştirilmesi, iyileştirme hedeflerinin belirlenmesi ve bunlar için uygun projelerin planlanması, projeler için gerekli kaynakların belirlenmesi, kullanımı ve proje sonuçlarının izlenerek değerlendirilmesi ile ilgilidir. Tüm bu faaliyetlerin yürütülmesindeki temel ilke; birimler, bölümler ve fonksiyonlar arası işbirliği, iletişim ve bilgi akışını güçlendirerek ekiplerin ve otonom çalışma (proje) gruplarının oluşmasına izin verebilecek bir organizasyon kültürü, yapısı ve yönetim anlayışının gelişmesini sağlamaktır.

6.1.4. Bireysel Faaliyetlerin Yönetimi

TKY sisteminde kalite yönetimi; tüm çalışanların görevleri, bunlara ilişkin kontrol faaliyetleri ve kalite iyileştirme metot ve uygulamaları için politikalar, planlar ve prosedürleri oluşturur. Örnek olarak kalite güvencesi prosedürlerini, iş talimatlarını, iş akış planlarını, görev, yetki ve sorumluluk tanımlarını verebiliriz.

Kalite yönetimi sistemi, kendisi ile birlikte diğer iki alt sistemin kuruluşun misyonuna, politikalarına, planlarına ve hedeflerine uygunluğunu denetlemek, iyileştirme fırsatlarını yakalamak ve müşteri tatmininin sürekliliğini güvence altına almak amacını izler ve değerlendirir.

6.2. Toplam Kalite Yönetimi

TKY, çok çeşitli anlamları olmakla birlikte, bir kurum içinde mal ve hizmet sunumunda kaliteyi hedef alan, kurumun bütün üyelerinin katılımını sağlayan, gerek kurum içerisinde görev yapanların, gerekse kendisine hizmet sunulanların beklentisini ön planda tutan, aynı zamanda ileriye yönelik ihtiyaçlarının karşılanmasını da hedefleyen, ekip çalışmasını öngören, tüm süreçlerin kısa aralıklarla gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlayan, kurumun bütün üyelerine ve topluma maksimum yarar sağlayan yönetim anlayışıdır diye tanımlanabilir.

TKY'nin "T"si toplamı, tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin ve üretilen ürün ve hizmetlerin tümünü kapsamaktadır. "K"si kaliteyi, müşterilerin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayıp, onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve hizmetler sunmayı ifade etmektedir. "Y"si ise, yönetimin her konuda çalışanlara önderlik yapması, çalışanlara örnek oluşturması ve örgüt çapında katılımcı yönetimin sağlanması anlamına gelmektedir.

TKY kavramının mimarlarından olan Edward Demings kalitenin yönetilmesi gerektiğini ve bunun için 14 ilkenin uygulanmasının şart olduğunu ileri sürmüştür.

- Yönetim sürekli gelişmeyi hedeflemeli ve bunu gerçekleştirecek ortamı yaratmalıdır.
- Bu felsefe, en üst kademeden en alt kademeye kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenmelidir.
- Kalite analiz ve incelemelerinde istatistiki teknikler kullanılmalıdır.
- Örgüt faaliyetleri sadece fiyat boyutuna göre değerlendirilmelidir.
- Üretim ve hizmetlerle ilgili sürekli sorunlar aranmalı ve sistem sürekli değiştirilmelidir.
- İş başında eğitim verilmelidir.

- Önderlik öğretilmeli, dikkat sadece rakamlara değil, kaliteye de kaydırılmalıdır.
- Korku yerine güven esas olmalı ve yaratıcılık hedeflenmelidir.
- Çalışanlar ve bölümler arasındaki engeller ortadan kaldırılmalıdır.
- Verimlilik artışı metot geliştirerek sağlanmalıdır.
- Rakamsal hedef koyan uygulamalardan vazgeçilmelidir.
- Çalışanların işlerinden gurur duymalarını önleyecek engeller kaldırılmalıdır.
- En iyi yatırım insana yapılandır. Herkesin kendini geliştirmesi teşvik edilmelidir.
- Değişimin başarılması için yönetim bütün önlemleri almalıdır.

TKY’de müşteri, para karşılığında bir malı veya hizmeti elde eden kişi tanımından geniş tutulmuş, “iç müşteri” ve “dış müşteri” olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Dış müşteri, malın sunulduğu nihai tüketici, iç müşteri ise üretim aşamalarında katkısı olan ünitelerdir. Eğer, üretim sürecinde her alt birim birbirini müşteri olarak algılayorsa, her üniteye diğer müşteriye en kaliteliyi sunmak için bir özen olacak ve bu da kalitenin en etkili olarak uygulanmasına olanak verecektir. TKY ile en alt birimdeki çalışanların, kalitenin iyileştirilmesine katkıda bulduklarından, güdülenmeleri de artacaktır. Hiyerarşiyi azaltan bu kavram, problem çözme tekniğini uzun döneme yaymakta ve belirli çalışmalar yerine, sürekli daha iyisini bulma ve düzeltme çabalarını beraberinde getirmektedir. Bu da temel hedefe “sıfır” hata ile yaklaşma imkanı tanımaktadır.

Buraya kadar anlatılanların ışığında TKY ile Geleneksel Yönetim (GY) arasındaki farklılıklar şöyle sıralanabilir.

- GY’de ürün özellikleri genellikle yönetici olan uzmanlarca belirlenirken, TKY’de müşteriler tarafından belirlenir. Bu bakımdan TKY’ni uygulayan örgütlerde “müşteri odaklılık” esastır.
- GY’de bazı sınırlar içinde kalan hatalar ve kayıplar kabul edilebilirken, TKY’de ürünün değerini artırmayan işler, hatalar ve kayıplar kesinlikle kabul edilemez. Bu durum TKY’de sıfır “hata prensibi” olarak ifade edilir.
- GY’de ürün ile ilgili sorunlar, üretim yapıldıktan sonra saptanırken, TKY’de işi ilk seferde doğru yapmak, yani sorunları başlangıçta önlemek temel amaçtır.
- GY’de bütçe engellerine bağlı kısa dönemli planlama, TKY’de ise performansın iyileştirilmesini hedefleyen uzun dönemli planlama söz konusudur.
- GY’de görev ve hizmetler birbirini izleyen bağımsız bölümlerce, TKY’de birbirinin müşterisi (iç müşteri) olan takımlarca (ekip çalışması) yerine getirir.

- GY'de iyileşme, teknolojik gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkarken, TKY, her alanda sürekli iyileşme ve gelişmeye ayak uydurabilecek bir anlayışı hakim kılmaktadır.
- GY'de sıkı kontrole bağlı, dikey bir örgütsel yapı söz konusu iken, TKY'de değişime açık, hızlı karar almaya olanak tanıyan yatay bir yapı söz konusudur.

TKY uygulamalarındaki başarısızlık nedenleri ise şöyle sıralanabilir.

- Yönetimin tutumu: Özellikle üst yönetimin ilgisiz kalması, öncülük yapmaması,
- Çalışanların tutumu: Çalışanların TKY uygulamasını benimsememesi, uygulamanın gerektirdiği değişime direnç göstermesi,
- Örgütsel altyapı kurulmadan TKY uygulamasına geçilmesi: Yeni yönetim anlayışı benimsenmeden, örgüt yapısında gerekli değişiklikler yapılmadan, örneğin bölümler arası kopukluk giderilmeden, toplam kaliteyi yeterince anlamadan ve gerekli eğitimler verilmeden uygulamaya geçilmesi,
- Hedeflerin gerçekçi olmaması ya da üst yönetim tarafından belirlenen hedeflerin alt kademelere ulaştırılamaması: Hedeflerin TKY'nin sürekli iyileştirme felsefesine ters düşecek şekilde belirlenmesi ya da alt kademelere ulaştırılamaması nedeniyle, çalışanların çabalarının TKY amaçlarına hizmet edememesidir.

6.3 Demokratik Organizasyon

Organizasyonların amaç ve hedeflerini gerçekleştirme süreçlerinden biri olan demokratik organizasyonun yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Yeni fikirlerin oluşmasına, yayılmasına ve gelişmesine ortam hazırlar.
- Problemler hangi kademede ve kime ait olursa olsun, başkaları tarafından da gerçek yönüyle anlaşılır.
- Meydana gelen ve gelmesi muhtemel karışıklıklar, kargaşalar ve tekrarlar önlenir.
- Mevcut planlar, politikalar ve prensipler gerçek yönüyle anlaşılır.
- Yapılacak işlerin düzenli bir biçimde yapılmasını ve çalışanların azmini artırır.
- Planlar daha iyi uygulanır.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

ÖLÇME SORULARI

Bir kurum içinde mal ve hizmet sunumunda kaliteyi hedef alan, kurumun bütün üyelerinin katılımını sağlayan, gerek kurum içerisinde görev yapanların, gerekse kendisine hizmet sunulanların beklentisini ön planda tutan, aynı zamanda ileriye yönelik ihtiyaçlarının karşılanmasını da hedefleyen, ekip çalışmasını öngören, tüm süreçlerin kısa aralıklarla gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlayan, kurumun bütün üyelerine ve topluma maksimum yarar sağlayan yönetim anlayışıdır

1. Yukarıdaki cümlenin tanımı aşağıdakilerden hangisidir.

- A) Denetim
- B) Kalite
- C) Toplam Kalite Yönetimi
- D) Yönelme

2. Kalite yönetimi sistemi , sosyal ve teknik sistemler için bütünleştirici rolünü aşağıdaki hangi yönetim işlevi aracılığıyla yerine getirir?

- A) Planlama
- B) Denetim
- C) Organizasyon
- D) Stratejik Yönetim

3. Aşağıdakilerden hangisi toplam kalite yönetiminin ilkelerinden değildir?

- A) İş başında eğitimin verilmemesi
- B) Verimlilik artışı metod geliştirerek sağlanmalıdır.
- C) Rakamsal hedef koyan uygulamalardan vazgeçilmelidir.
- D) Kalite analiz ve incelemelerinde istatistiki teknikler kullanılmalıdır.
- E) Zaman, para ve emek savurganlığı önlenemez.

DEĞERLENDİRME

Sorulara verdiğiniz yanıtları modül sonundaki cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Bu faaliyet kapsamında hangi bilgileri kazandığınızı belirleyiniz. Yanlış cevaplandığınız sorularla ilgili konuları tekrar inceleyip öğrenmeye çalışınız. Kaynak veya yardımcı ders kitaplarından faydalanınız. Kütüphanelerden, internette veya makine teknolojisi alanında üretim yapan işletmelerden araştırma yapınız. Öğrenme faaliyetiyle ilgili olarak öğretmenlerinizden yardım alınız.

MODÜL DEĞERLENDİRME

- Almış olduğunuz eğitimle iş organizasyonu yöntemlerini öğrenmiş oldunuz. Edindiğiniz bu bilgi ve tecrübeleri çeşitli sektörlerde çalışarak pekiştirebilirsiniz.
- Size verilen konularla ilgili iş organizasyonu hazırlayabilmelisiniz. Anlayamadığınız bir nokta olursa konuyla ilgili faaliyeti tekrar ediniz.
- Planlama “Geleceği hissetme” yeteneğine gereksinim gösterir.
- Bir yönetim, kaynak bulabildiği ve onları en verimli şekilde kullandığı zaman yönetim olur.
- Ölçme ve değerlendirmedeki soruları ve işlemleri yapabilirsiniz bu modülü başarıyla tamamlarsınız. Böylece bu modülle ilgili tam öğrenmeyi sağlayarak diğer modüle geçebilirsiniz.
- Ölçme soruları ve performans testinden başarılı olamazsanız bu modülü tekrar etmeniz sizin için daha yararlı olacaktır.



Fotoğraf 6.1. Bir işyeri

CEVAP ANAHTARLARI

ÖĞRENME FAALİYETİ-1'İN CEVAP ANAHTARI

1	A
2	C
3	D
4	D
5	C

ÖĞRENME FAALİYETİ-2'NİN CEVAP ANAHTARI

1	A
2	C
3	C
4	a) Sürelerine Göre Planlar b) Teknik Yapılarına Göre Planlar c) Kullanım Biçimine Göre Planlar d) Uygulama Biçimine Göre Planlar e) Biçim Yönünden Planlar f) Kapsamlarına Göre Planlar

ÖĞRENME FAALİYETİ-3'ÜN CEVAP ANAHTARI

1	D
2	A
3	B
4	B

ÖĞRENME FAALİYETİ-4'ÜN CEVAP ANAHTARI

1	D
2	D
3	1. Yönelme; Organizasyonda yer alan görevlere elemanların seçimi, eğitilmesi, kendilerine gerekli yetkilerin devredilmesi, bu kişilere işlerin yapılması ile ilgili olarak gerekli emir/direktiflerin (yönergelerin) verilmesidir
4	B
5	A

ÖĞRENME FAALİYETİ-5'İN CEVAP ANAHTARI

1	A
2	D
3	A
4	D

ÖĞRENME FAALİYETİ-6'NIN CEVAP ANAHTARI

1	C
2	D
3	A

KAYNAKLAR

- AR, A. Fikret. **Büro Yönetimi Teknikleri**, Yargı Yayınevi, Ankara, 1999
- BOZAN, Osman. **İşletme Bilgisi**, Tutibay Yayınları, Ankara, 2002
- CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999
- GÖRAL, Gülbin. **Büro Yöneticiliği ve Yönetici Asistanlığı**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2001
- İMREÇ, M. Kemal. **Yönetmeye Başlamak**, Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2005
- NAZİK, M. Hamil. Mine ARLI, **Araştırma Teknikleri**, Ya-Pa Yayınları, İstanbul, 2001
- OKUR, Abdurrahman. **Girişimcilik**, Ya-Pa Yayınları, İstanbul, 2002
- ÖZARSLAN, Nihal. **Etkili ve Verimli Sekreter**, MESS Eğitim Vakfı İktisadi İşletmesi Yayınları, 1996
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver. Pınar COŞAN, **Yönetici Asistanlığı**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2004
- TOPALOĞLU, Melih. Hakan KOÇ, **Büro Yönetimi (Kavramlar ve İlkeler)**, Seçkin Yayınevi