

ÜNİTE 1

Yönetim Fonksiyonu

Yönetim kelimesinin etimolojik kökeninin Fransızca “*manage*” kelimesinden geldiği öne sürülmektedir. Türkçede yönetim kelimesi Arapça kökenlidir ve “*yön verme, çekip çevirme, yönlendirme*” anlamındadır.

Yönetimin Özellikleri

Yönetimin belli başlı özellikleri şunlardır:

- Yalnızca insanlar için geçerlidir.
- En az iki insan olmalı ve biri yöneten diğeri yönetilen rolünü üstlenmelidir.
- Amaçlar önceden belirlenmeli ve çalışanların iş birliği sağlanmalıdır.
- Yönetim basamakları ve bu basamaklara ait yetki/sorumluluk düzeyleri belirlenmelidir.
- Yönetimsel faaliyetlerde verimlilik, etkinlik ve iktisadilik göz önünde bulundurulmalıdır.
- Hem bilim hem de sanattır.

Yönetim bilimi için bilimlerin en yenisi, sanatların en eskisi denilerek yönetim biliminin diğerk bilim dallarından ayırıcı özelliğı vurgulanmaktadır.

Verimlilik, etkinlik ve iktisadilik özellikleri “rasyonellik (akılcılık) ölçütleri” olarak adlandırılmakta ve yönetimin “akıl ve bilime dayanan bir eylem” olmasının önemini vurgulamaktadır.

Yönetim bilimi için “bilimlerin en yenisi, sanatların en eskisi” denilerek yönetim biliminin diğerk bilim dallarından ayırıcı özelliğı vurgulanmaktadır.

Yönetimin Tanımı

Yönetim başta çalışanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda verimli, etkin ve iktisadi kullanılması olarak tanımlanabilir. Yönetim kavramını daha iyi anlayabilmek için tanımda geçen verimlilik, etkinlik ve iktisadilik kavramlarının açıklanmasında yarar bulunmaktadır. *Verimlilik*, hammadde, enerji, malzeme ve iş gücü vb. gibi tüm girdilerin parasal değerlerinin üretim süreci sonucu oluşan çıktının (ürün/hizmet) parasal değerine oranı olarak tanımlanabilir. *Etkinlik*, müşteri tatmini sağlayabilmek için kaynakların uygun şekilde dağıtılarak mal veya hizmetin en kısa sürede sağlanmasıdır. Yönetimin etkinliğı, belli bir dönemde amaçlanan duruma ne ölçüde ulaşıldığı ile ilgilidir. *İktisadilik* ise, belli bir dönemde birim mal veya hizmetin üretilmesi için gerekli girdilerin maliyetiyle ilgili bir kavramdır ve bunun en düşük maliyet düzeyinde gerçekleştirilmesini temel alır. Verimlilik, etkinlik ve iktisadilik kavramları rasyonellik ölçütleri olarak adlandırılmakta ve yönetimin akıl ve bilime dayanan bir eylem olmasının önemini vurgulamaktadır.

Yönetimin Fonksiyonları

Fonksiyon kavramı, “bir bütünü oluşturan değişkenlerden herhangi birinin bütünün üzerindeki etkisi” olarak tanımlanabilir. Buna göre, yönetim olarak adlandırılan “bütün”, “planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim” olarak adlandırılan değişkenlerden oluşmaktadır. Bütünün işleyişi üzerinde doğrudan etkili olan bu değişkenler aşağıda kısaca açıklanmıştır:

- Planlama: Geleceğe yönelik faaliyetlerin öngörülmesi işidir. Bu aşamada ne, nerede, ne zaman, nasıl ve niçin sorularına cevap aranmaktadır.
- Örgütleme: İşlerin kimler tarafından yapılacağını, yetki/sorumluluk düzeylerinin ve hangi fiziksel ortamda gerçekleştirileceğinin belirlenmesidir.
- Yöneltme: Sistemi faaliyete geçirmekle ilgilidir. Liderlik yöneltmenin belirgin özelliğidir.
- Koordinasyon: İşletmede gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin, birbirini izlemesini, tamamlamasını ve bütünlemesini sağlayan unsurdur.
- Denetim: İşletmede, belli bir dönemde elde edilen sonuçlarla planlanmış ve elde edilmesi beklenen sonuçların karşılaştırılmasıdır.

Yönetim süreci bir defalık bir süreç değildir, süreklilik göstermektedir. Bu bağlamda; yaratıcı düşünmek, değişime açık olmak, yönetim uygulamalarını belirlemek ve en uygun örgüt yapısını oluşturmak yönetim sürecinin temel gerekleridir. Yönetimin fonksiyonlarının aksamadan gerçekleştirilebilmesi için hedeflerin önceden belirlenmesi, hedeflere ulaştıracak yönetim uygulamaların saptanması ve bu doğrultuda en uygun örgüt yapısının oluşturulması önemlidir.

İşletmenin Fonksiyonları Açısından Yönetimin Yeri ve Önemi

İşletmenin fonksiyonlarını, pazarlama, üretim, finans, muhasebe, insan kaynakları yönetimi, halkla ilişkiler ve ar-ge olarak sıralamak mümkündür. İşletmenin fonksiyonları işletme bünyesinde bölüm olarak yer alır. Üretim ve pazarlama fonksiyonları gerçekleştirilmeden işletmenin yaşamını sürdürebilmesi güç olduğu için, bu iki fonksiyon işletmenin *temel fonksiyonları* olarak adlandırılmaktadır. Yönetim ise işletmedeki tüm faaliyetleri kapsayan bir fonksiyondur. İşletme fonksiyonlarından her birinin kendi içerisinde bir yönetim süreci (örneğin; üretim yönetimi, pazarlama yönetimi gibi) bulunmaktadır. Bu nedenle yönetim işletmenin *genel fonksiyonu* olarak tanımlanmaktadır. Muhasebe, finansman, insan kaynakları, halkla ilişkiler ve ar-ge gibi fonksiyonlar ise işletmenin *destekleyici fonksiyonları* olarak adlandırılmaktadır.

İşletmeler dışı açık sistemlerdir. Bu nedenle çevrelerinden etkilenirler ve çevrelerini etkilerler. İşletmenin çevresini, “işletmenin sınırları dışında bulunan ve işletmeyi etkileyen her şey” olarak tanımlayabiliriz. Çevreye uyum sağlayabilmek için gerçekleştirilen yönetim uygulamaları örgüt yapısının önemli bir unsuru olan “yatay farklılaşma” üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.

İşletmenin fonksiyonları “sınıflandırılarak” özellikleri açıklanmaktadır. Sınıflandırmada, pazarlama ve üretimin işletmenin “temel fonksiyonları” olarak adlandırılmasının nedeni, bu

fonksiyonlar gerçekleştirilmeden işletmenin yaşamını sürdürebilmesinin güçlüğünden kaynaklanmaktadır.

Profesyonel Yönetici ve Girişimci

Yönetici, yönetme gücünü elinde bulunduran, yasalara ve normlara uygun olarak örgütte çalışmayı sağlayan kişi olarak tanımlanmaktadır. Yönetici, işletmenin kurumsal performansından girişimciye karşı doğrudan sorumludur. Ancak kurumsal performansın göstergesi olan dönem sonu zararı veya kazancından etkilenmez. Yönetici işletmenin değişen rekabet koşullarına uymasını sağlayan, işletme çalışanlarının bireysel amaçlarıyla örgütsel amaçlar arasında uyum sağlayan bir işletme çalışanıdır.

Profesyonel, bir işi kazanç sağlamak amacıyla yapan, alanının eğitimini almış ve dolayısıyla alanının tüm inceliklerini ve özelliklerini kavramış kişi olarak tanımlanabilir. Profesyonel yönetici ise yöneticilik işini kazanç karşılığı yapan, yöneticilik mesleğinde sözü dinlenen kişi olarak ifade edilebilir. Girişimci ise sermayesini kar elde etmek amacıyla ortaya koyan ve üretim faktörlerini bir araya getirerek belirli bir mal veya hizmet üretmek/pazarlamak riskini üstlenen kişidir. Günlük konuşma dilinde girişimci kelimesinin becerikli, atılgan, iş bilen anlamlarında kullanıldığı da görülmektedir.

Girişimcinin sözlük anlamı “girişimde bulunan, işe girişendir”. Günlük konuşma dilinde bu kelimenin “becerikli, atılgan, iş bilen, iş adamı, tuttuğunu koparan” olarak da kullanıldığı görülmektedir.

Yönetim Biliminin Gelişimi

Bilim evrenseldir ve hiçbir kimsenin, sosyal sınıfın ya da ülkenin tekeline değildir. Oysa bilimin günlük yaşama uygulanması olan *teknoloji* patentle koruma altına alınır ve teknolojinin üretildiği işletmeye ya da ülkeye rekabet avantajı sağlar.

Yönetim biliminin gelişimini Endüstri Devrimi Öncesi ve Endüstri Devrimi Sonrası gelişmeler olmak üzere iki başlıkta incelemek mümkündür.

Endüstri Devrimi Öncesi, elde edilen ürünün toprak sahibi ve toprağı işleyen köylüler arasında paylaşıldığı feodal sistemde, tarımsal gelişme ve tarım ürünlerinin çeşitlenmesiyle tarımsal üretim artmış, bu artış üretime katılmayan ancak üretici ve tüketici arasında köprü oluşturan tüccarlar sınıfının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Tüccarlar sınıfı bu dönemde aracılık konumlarıyla birlikte denizciliği de kullanarak önemli sermaye birikimi elde etmiştir. 16. yüzyılda özellikle İngiltere’de tarımdan ve ticaretten elde edilen gelirler, daha çok kâr elde edileceği düşünülen başka bir alanda değerlendirilmeye başlanmıştır. Daha önce zanaatkârların elinde bulunan ve sınırlı sayıda üretim yapılan zanaat ürünlerinin yoğun üretimine odaklanmış, üretimin gerçekleşebilmesi için birkaç usta ve çok sayıda işçi bir girişimci tarafından aynı çatı altında bir araya getirilmiştir.

Üretim yapılan alan, bugünkü fabrikaların atası kabul edilen manifaktürlerdir. Böylece toprak işçilerinin toprak sahipleri için çalıştığı feodal sistem, zanaat işçilerinin ve ustaların sermaye sahipleri için üretim yapmasıyla birlikte kapitalist sisteme dönüşmüştür.

Endüstri Devrimi sonrası, fabrikalarda yeni iş olanaklarının ortaya çıkmasıyla birlikte, köylerden kentlere büyük göç yaşanmış ve köylü sınıfının önemli bir kısmı işçi sınıfına dönüşmüştür. Üretimde yaşanan bu önemli değişimler çeşitli yönetim teknik ve yaklaşımlarının geliştirilmesine zemin hazırlamıştır. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

- **Klasik Yönetim:** Klasik yönetimin içinde 3 ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Frederick W. Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı, ikincisi Henry Fayol'un yönetim süreci yaklaşımı ve üçüncüsü de Max Weber'in bürokrasi yaklaşımıdır.
- **Neoklasik Yönetim:** Klasik yönetim akılcı insan varsayımına dayanmaktadır. Neoklasik yönetim bu varsayımı kabul etmekte beraber, aynı zamanda duygusal insan varsayımını da ekleyerek klasik yönetimin eksik gördüğü yönünü tamamlamaktadır. Neoklasik yönetimde işletme sosyal bir sistem olarak ele alınmıştır.
- **Modern Yönetim:** Modern yönetim, sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olarak adlandırılan iki yaklaşımdan oluşmaktadır. Sistem yaklaşımı, her sistemin kendi çevresinden bağımsız olarak değil, bütünsellik anlayışı doğrultusunda çevresiyle ve kendi alt sistemleriyle olan ilişkisi göz önüne alınarak incelenmesi gerektiğini savunmaktadır. Durumsallık yaklaşımına göre ise tüm ortam ve koşullarda geçerli olabilecek ve en doğru ya da en iyi olarak önerilebilecek bir yönetim uygulaması yoktur.
- **Güncel Yönetim Yaklaşımları:** Yaklaşım bir sorunu, durumu, olayı ele alış biçimini ortaya koyan bir kavramdır. Güncel yönetim yaklaşımlarının temel özelliği maliyetler üzerine odaklanarak kurumsal performansı desteklemeleridir. Bunun nedeni, genellikle bu yaklaşımı önerenlerin örgütsel ekonomi olarak adlandırılan bir uzmanlık alanında çalışmalarınıdır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, örgütsel strateji yaklaşımı, vekalet yaklaşımı, işlem maliyeti yaklaşımı, kurumsallık yaklaşımları ve örgütsel ekoloji yaklaşımı güncel yönetim yaklaşımları kapsamında değerlendirilen yaklaşımlara örnek olarak verilebilir.

Yönetim Uygulamaları

Yönetim düşüncesi 2000'li yılların başında IT'deki (Information Technologies: Enformasyon Teknolojileri) önemli gelişmeler ve küreselleşme nedeniyle bir kırılma noktası yaşamış bu nedenle işletmeler değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için çeşitli yönetim uygulamaları geliştirmişlerdir. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

- **Toplam Kalite Yönetimi:** Çalışanların kaliteli mal/hizmet üretmek olarak tanımlanan ortak bir amacı benimsemeleri bu amaç doğrultusunda hareket etmeleri düşüncesine dayanmaktadır.
- **Altı Sigma:** Günlük faaliyetlerin izlenerek değerlendirilmesi ve kaynakların doğru kullanımının desteklenmesi düşüncesine dayanan bir yönetim uygulamasıdır.
- **Dengeli Ölçüm Kartı:** Her yönetim düzeyinden yöneticinin işletmenin kârlılık, yatırım, büyüme gibi stratejik amaçları anlamasına ve performans değerlendirme kriterlerinin bu amaçlar doğrultusunda belirlenmesine katkısı olacağı değerlendirilmektedir.
- **Kıyaslama:** Kıyaslama işletmenin daha yüksek performans gösterebilmesi amacıyla en iyi iş süreçlerinin arandığı ve işletmeye kazandırıldığı bir yönetim uygulamasıdır.

- Temel Yetenekler: Temel yetenekler işletmeyi rakiplerinden ayıran ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan, diğer işletmeler tarafından uygulanamayan ve taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yetenekleri ifade etmektedir.
- Dış Kaynak Kullanımı: İşletmenin temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerin başka işletmelerden temin edilmesi olarak tanımlanabilir.
- Küçülme, Kademe Azaltma ve Doğru Ölçeği Bulma: Küçülme (downsizing), iş gücü maliyetinde gerçekleştirilecek bir azalma doğrultusunda verimlilikte artı sağlanabileceği düşüncesine dayanmaktadır. Kademe azaltma (delaying) uygulamasında, örgütün dikey farklılaşma düzeyi azaltılmaktadır. Üretilen katma değeri doğrudan desteklemeyen faaliyetlerden kurtulma, giderleri düşürme, iş akışları ve prosedürlerinin bu doğrultuda tekrar düzenlenmesi işidir.
- Personeli Güçlendirme: Çalışanların bilgi ve yetkinlikleri doğrultusunda inisiyatif almaya ve sorun çözmeye yetkilendirilmeleri olarak tanımlanmaktadır.
- Değişim Mühendisliği: Süreçlerin kurumsal performans doğrultusunda yeniden tasarlanması, gerekiyorsa tamamen değiştirilmesidir.
- Yalın Organizasyonlar: Yalın organizasyon uygulamasında işletmeler örgüt yapılarını yalınlaştırarak gerçek anlamda bir maliyet minimizasyonu gerçekleştirebilmek için iş tanımları, iş akışları, prosedürler, politikalar ve davranış standartları gibi tüm alanlarda gereksiz uygulamaları tespit etmeye ve bu uygulamalardan kurtulmaya çalışırlar.
- Öğrenen Örgütler: Geçmişte yaşadığı olaylardan ve yapılan hatalardan sonuç çıkaran, olayların nedenlerini araştırarak sürekli gelişen ve yenilenen dinamik örgütlerdir.
- Yenilik Yönetimi: İşletmeye rekabet avantajı sağlayacak ve performansı destekleyecek bir buluşun yenilik olarak piyasaya sürülmesi doğrultusunda yaşanan süreç yenilik yönetimi olarak tanımlanmaktadır.
- Sanal Organizasyon: İşletmedeki bazı bölümlerin sanal ortamda faaliyette göstermesidir. Sanal örgütlerde hizmetler siber uzayda geliştirilmekte, pazarlanmakta ve satılmaktadır.
- Şebeke Organizasyonlar: Şebeke organizasyonlar yapılan yazılı bir anlaşma çerçevesinde üretim, pazarlama, satış ve dağıtım gibi faaliyetlerin başka işletmeler tarafından gerçekleştirildiği merkezi bir işletmedir.
- Stratejik Ortaklıklar: İki ya da daha fazla işletmenin yeni bir ad ve kimlik altında tüzel kişiliğe sahip bir işletme kurmadan, belirli varlıklarını birlikte kullanarak yazılı bir anlaşma doğrultusunda işbirliği yapmaları stratejik ortaklık olarak tanımlanmaktadır.
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmenin toplumsal sorunlarla da ilgili olması ve toplumun beklentilerini üretim/pazarlama yapmadığı alanlarda da gidermesidir.

Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı, bir işletmedeki bölümlerin, hiyerarşi zincirinin, karar verme anlayışının, çalışanlar arasındaki ilişkilerin örgüt kültürü doğrultusunda oluşturulduğu dinamik bir yapılandırma sürecidir. Bu bağlamda, örgüt yapısının temel unsurları dört başlık altında şöyle sıralanabilir: Birincisi, *dikey ve yatay farklılaşma* ; ikincisi, *merkezileşme ve merkezileşmeme* , üçüncüsü *biçimselleşme ve biçimselleşmeme* ve son olarak *örgüt kültürü* .

Yatay Farklılaşma, yatay farklılaşmanın temel nedeni, “yöneticilerin denetim faaliyetini kolaylaştırabilmek ve çalışanları kendi uzmanlık alanları doğrultusunda bir araya getirebilmektir”. Yatay farklılaşma olarak adlandırılan örgüt yapısındaki bölümlerin

sayısının artması ya da azalması, tüm bölümlere ayırma çeşitleri (fonksiyon, ürün, coğrafi, süreç, vardiya vb.) için geçerlidir.

Dikey Farklılaşma, işletmede amaçlar doğrultusunda yapılacak işlerin önceden belirlenmesi ve çalışanların birbirlerine ast/üst olarak bağlanarak, yapılacak işlerle ilgili yetki ve sorumlulukların paylaşılması gerekmektedir.

Merkezîleşme ve Merkezîleşmeme, Örgüt yapısında yetkinin üst düzey yönetiminde yoğunlaşması veya sistematik olarak alt yönetim kademelerine devredilmesi, işletmede merkezîleşme ve merkezîleşmeme düzeyinin göstergesidir.

Biçimselleşme ve Biçimselleşmeme, Biçimsel örgüt yapısını tasarlayarak kurumsal performansı artırma düşüncesi doğrultusunda gerçekleştirilen yönetim uygulamalarının sayısı, işletmenin biçimselleşme düzeyini belirlemektedir.

Örgüt kültürü, “örgütün yaşam biçimi ve çevresi tarafından algılanan kimliğidir”. Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve onların davranışlarını yönlendiren değerler, normlar, varsayımlar ve inançlar bütünüdür. Bu nedenle, örgüt yapısının oluşumunu anlamaya yardımcı olur.

Yönetim Bilimi Açılımları

Yönetim bilimi yönetim alanında karşılaşılan olguları daha iyi anlayabilmek ve sorunları çözebilmek için çeşitli açılımlar geliştirmiştir. Bu açılımları şu şekilde sıralayabiliriz:

- **Stratejik Yönetim:** İşletmeye piyasada rekabet avantajı sağlayabileceği stratejilerin geliştirilmesini ve bu stratejiler doğrultusunda işletmenin piyasada konumlandırılmasını sağlar.
- **Örgütsel Davranış:** İşletmede çalışanların davranışlarının neden ve sonuçlarını ve çalışanları bu davranışlara yönelten güdülerini inceleyen bilim dalıdır.
- **İnsan Kaynakları Yönetimi:** Örgütün ihtiyaçları doğrultusunda uygun insan kaynağını ekonomik olarak temin etme, eğitme ve geliştirme, performansını değerlendirme, kariyerini planlama ve ücretini belirlemeye yönelik uygulamaları içermektedir.