

## Ünite 1: Yönetim ve Yönetici

### Yönetim

Yönetim Fransızca “Manage” kelimesinden gelmektedir. Anlaşılması ve tanımlanması zor bir kavramdır ama yönetimin olmadığı yerde karmaşa ve kaos vardır.

### Değişik Bakış Açılarına Göre Yönetimin tanımlanması

Yönetim kavramını “önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için iş birliğini sağlayarak insanların ve eşyanın verimli, etkili, iktisadi kullanımı doğrultusunda karar verme

Diğer taraftan Yetkinlik açısından yöneticiler, yönetim becerisine sahip, objektif, güvenilir kişilerdir. Kavramsal nitelikli yöneticiler, çevresi ile ilişkileri bir bütün olarak kavrayabilirler.

### Profesyonel Yönetici ve Girişimci

Profesyonel yöneticiler, yöneticilik işini kazanç sağlamak amacıyla yapan, yöneticilik alanında ustalaşmış ve uzmanlaşmış kişilerdir. Bu kişiler yöneticilik uğraşının eğitimini almış, deneyim kazanmış ve bu işin tüm inceliklerini veya açıklarını kavramış, sözü dinlenen kişilerdir. Profesyonel yöneticiler planlamaya daha fazla zaman ayırırlar, yüksek katma değer yaratan ve işletmenin kurumsal performansı ile doğrudan ilişkili kararlar alırlar, işletmenin kurumsal stratejilerini ve rekabet stratejilerini oluştururlar.

Profesyonel yöneticiyi diğer yöneticilerden ayıran en önemli özellikler şunlardır:

- Planlamaya daha çok zaman ayırırlar.
- Yüksek katına değer yaratan ve kurumsal performansla doğrudan ilişkili kararlar verirler.
- İşletmenin kurumsal stratejilerinin ve rekabet stratejilerinin oluşturulmasında söz sahibidirler.
- Yüksek katma değer yaratan işlerle uğraşırlar.

Profesyonel yöneticiler, işletmenin rutin ve günlük acil işleri yapmaktan ziyade geleceğe yönelik önemli işlerle uğraşırlar. Fakat girişimcinin profesyonel yöneticilere duyduğu güven oranının düşük olması ve yönetim bakış açısının farklı olmasından dolayı önemli işlerle uğraşmak yerine acil işlerle (örneğin, müşteri alacaklarını takip etmek gibi) uğraşmak zorunda kalabilmektedirler.

### Girişimci

Girişimci kavramını, sermayesini kar elde etmek amacıyla ortaya koyan ve üretim faktörlerini bir araya getirerek belirli bir mal ve/veya hizmeti üretmek ve/veya pazarlamak riskini üstlenen kişi olarak tanımlanmaktadır. Girişimcilerin en önemli özelliği girişimcilik ruhuna sahip olmasıdır. Girişimcinin sahip olduğu girişimcilik ruhu'nun diğer üretim faktörleri (Toprak, sermaye, emek ve teknolojinin bir araya getirme özelliği vardır.

Bir kimse yatırdığı sermaye karşılığında kar alıyorsa girişimci, yaptığı işin karşılığında ücret alıyorsa yöneticidir. Bununla birlikte girişimciyi yöneticiden ayıran üç önemli unsur bulunmaktadır. Bunlar;

- Girişimci kar ve/veya zarar etme riskini yüklenen kişidir,
- Girişimci üretim faktörlerini bulan kişidir,
- Girişimci bulduğu üretim faktörlerini birleştirerek hizmet ihtiyaçlarını karşılamayı düşünen kişidir.

Girişimcinin sahip olması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Bunlar;

- Girişimcinin temel özelliği “kar odaklı” olması,
- Girişimcinin bir diğer önemli özelliği “verimlilik odaklı” olması,
- Girişimcinin bir diğer önemli özelliği de “inovasyon odaklı” olması,
- Girişimcinin önemli özelliklerinden birisi de “stratejik iş ortağı odaklı” olması,
- Girişimcinin “küresel pazar odaklı” olması,
- Girişimcinin “işlem maliyeti odaklı” olmasıdır.

Girişimcilerde bulunması gereken özelliklerle profesyonel yöneticilerde bulunması gereken özellikleri birbirinden ayırmak zordur. Girişimciler profesyonel yöneticilerde bulunan bazı özelliklere, profesyonel yöneticiler de girişimcilerde bulunan bazı özelliklere sahip olabilirler. Bunun en güzel örneği bazı girişimcilerin kendi işletmelerinde yönetici rolünü üstlenerek çalışmalarıdır.

Girişimciliğin özendirilmesi; Devlet bazı teşvik ve vergi avantajları sağlayarak girişimciliği özellikle daha az gelişmiş ve işsizliğin yoğun olduğu bölgelerde desteklemektedir.

## **İşletme Yönetimi ve Amaçları**

İşletme, "toplumun gereksinme duyduğu ekonomik değeri taşıyan mal ve/veya hizmetlerin üretildiği ve/veya pazarlandığı, kar elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla üretim faktörlerinin (sermaye, emek, teknoloji, doğal kaynaklar) bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getirildiği ekonomik, teknik ve sosyal bir varlıktır". Günlük konuşma dilinde işletme kavramı yerine şirket, firma, fabrika, işyeri, örgüt gibi sözcüklerde kullanılmaktadır. İşletmenin temel fonksiyonları üretmek ve pazarlamaktır. Yönetim tüm işletme genelinde bulunan faaliyettir. İnsan kaynakları, muhasebe, finansman, ar- ge, halka ilişkiler destekleyici fonksiyonlardır. Ayrıca “tedarik” de işleme fonksiyonları arasında yer alabilmektedir.

Açık bir sistem olan işletmeler, sürekli olarak faaliyetlerini gerçekleştirirken çevrelerini etkilerler ve çevrelerinden etkilenirler. Bu nedenle, etkiledikleri ve kendilerinin de etkilendiği çevre faktörleriyle karşılıklı ilişki içindedirler. İşletmenin bu açık sisteminin merkezinde üretim süreci vardır. Üretim süreci; işletme yönetiminin, insan kaynağının yardımıyla fiziksel varlıkları kullanması ve girdiler üzerinde şekil değışikliği yaparak bazı çıktılar elde etmesi ve bu süreç içinde geri bildirim mekanizmasının varlığı ile oluşmaktadır. Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı üzere işletme sürecinde başta işletme yönetimi olmak üzere fiziksel varlıklar ve insan kaynakları aktif rol almaktadır. Bu açık sistemin dış katmanlarını bir işletmenin yakınındaki kamu kamuoyu- tüketiciler, bankalar gibi finansal kurumlar, sendikalar, rakipler işletmenin yakın çevresidir, ulusal çevre ise, ülke içindeki ekonomik çevre, sosyal-kültürel çevre bileşenleridir. Uluslararası hukuk, küresel çevre de uluslararası çevre olmak üzere 3 çevreden oluşmaktadır.

İşletme yönetimi; işletmenin amaçları doğrultusunda kurumsal performansı verimli, etkili ve iktisadi olarak gerçekleştirebilmek için yapılması gerekli işlerin planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve denetlenmesidir. İşletme yönetiminin süreklilik gösteren dinamik bir süreç olduğunu söyleyebiliriz.

### **İşletme Yönetiminin Amaçları**

İşletme yönetiminin genel amacı, mal ve/veya hizmet üreterek topluma faydalı olmaktır. Genel amacın hemen altında işletmelerin vizyonu bulunmaktadır. Vizyon en temel anlamıyla, “geleceği görebilme, gelecekle ilgili amaç belirleme” olarak tanımlanabilir. Vizyondan sonra işletmenin misyonu gelmektedir. Misyon, vizyona ulaşmak için atılması gerekli olan adımlardır.

İşletmenin stratejik amaçları üç tanedir. Bunlar; verimlilik, kârlılık ve büyümedir. Bu amaçların “stratejik amaçlar” olarak adlandırılmasının nedeni işletmede üst düzey yönetimin belirlediği kurumsal stratejiler ve rekabet stratejileri doğrultusunda gerçekleşmeleridir. Amaçlar hiyerarşisinde stratejik amaçlardan sonra fonksiyonel amaçlar gelmektedir. Fonksiyonel amaçlar, işletmede bulunan her bir fonksiyonun, yani bölümün, işletmenin stratejik amaçlarına uygun şekilde geliştirdiği alt amaçları ifade etmektedir. Bu amaçlar; satış, ve uygulama süreci” olarak tanımlayabiliriz. Tanımdan hareketle yönetimin üç temel özelliği öne çıkmaktadır. Bunlardan birincisi “amaçlara ulaşmak”, ikincisi “verimlilik, etkinlik ve iktisadilik”, üçüncüsü ise “işbirliğinin sağlanmasıdır. Yönetim, amaçlar doğrultusunda insanın (beşeri kaynağın) ve eşyanın (maddi kaynakların) birlikte kullanımını gerektirir.

- Yönetim, çalışanlar ve üretim faktörlerinin verimli iktisadi ve etkin kullanımınıdır.
- Yönetim, insanları verimli ve iktisadi çalıştırarak belirlenen amaçlara ulaşmaktır. Yani belli bir

eylemdir. Pazarlama, üretim, insan kaynakları, araştırma ve geliştirme gibi farklı bölümlerin kendi bölüm amaçlarıdır ve bütçe ile ifade edilir. Amaçlar hiyerarşisinin son basamağında, fonksiyonel amaçların yani bölüm amaçlarının ilgili bölüm çalışanlarına yüklenmesi (normlar) gelmektedir. Başka deyişle, bütçe hedeflerinin ilgili bölüm çalışanlarına yüklenerek performanslarının saptanabilmesine yardımcı olan davranış standartlarının belirlenmesidir. Bölüm hedeflerinin bölümde çalışanlara yüklenmesi (hedeflere ulaşmada onlardan beklenen katkının somut olarak ortaya konulması) aslında bölüm çalışanlarından beklenen davranış standartları ve kurallardır.

İşletmenin üst düzey yönetimi vizyon ve misyon doğrultusunda kurumsal stratejiler, rekabet stratejileri ve işletme politikaları aracılığıyla karlılık, büyüme gibi stratejik amaçların gerçekleştirilmesinden, orta düzey yönetimi bütçe aracılığıyla fonksiyonel amaçların gerçekleştirilmesinden ve alt düzey yönetimi de ölçü davranış standartlarından, kuralların uygulanmasından sorumludur.

### **Yöneticinin Roller ve Yetkileri**

Rol, insanların ilişki içinde olduğu bireylerden bekledikleri kanıksanmış davranışlardır. Rol kavramı

genellikle statüye (bak ve görevler toplamına) bağlıdır ve insanlar yaşamları boyunca çeşitli statüler üstlendikleri için bunlara uygun roller oynamaktadırlar. Örneğin; bir orta düzey yöneticisi doğrudan bağlı olduğu üst düzey yöneticisine “ast”, kendisine bağlı çalışanlara “üst” rolünü üstlenecektir. Diğer bölüm yöneticilerine karşı “iş arkadaşı” rolünü üstlenecek ve onlara danışmanlık (bilgi alışverişi) hizmeti verecektir.

Yöneticilik işi, üç temel grupta sınıflandırabileceğimiz on farklı role ayrılarak incelenebilir.

## 1. Bireylerarası Rolü

- **Temsilcilik rolü:** Bu rol ile yönetici; dışarıda, çalıştığı işletmeyi statüsüne ve yetkilerine dayanarak çeşitli törenlerde ve özel günlerde temsil eder.
- **Liderlik rolü:** Yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi tanımlar. Yöneticiler, astları için yüksek performans sergileyebilecekleri çalışma koşullarını yaratmaktan sorumludurlar.
- **İlişki rolü:** Bu rolde yönetici kendi çalışma arkadaşları ve örgüt dışındaki kişiler arasında yer alarak bilgi kaynakları oluşturmakta ve iletişim merkezi görevini üstlenmektedir.

## 2. Bilgi Rolü

- **Gözlemci rolü:** Yönetici, işletmenin gerçek kurumsal performansını değerlendirebilmek için farklı kaynaklardan bilgiye ulaşmaya çalışır ve bilgi toplar.
- **Yayma / Duyurma rolü:** Yönetici; dış kaynaklı bilgi, görüş ve düşünceleri işletmenin bünyesine taşır ve dağıtır.
- **Sözcülük rolü:** Yöneticinin işletmenin faaliyetleri, politikaları ve planlarıyla ilgili olarak dışarıdaki kişi ve kurumlara bilgi ve açıklamalarda bulunma rolü ile ilgilidir.

## 3. Karar Verme Rolü

- **Girişimci rolü:** Bu rolde yönetici, örgüt içinde bir değişimi başlatma, yeni bir iş kurma kararı verme, kurumsal performansı yükseltecek faaliyetleri tanımlama görevini üstlenmektedir.
- **Sorun çözen rolü:** Bu rolde yönetici, ortaya çıkan beklenmedik çatışmalara ve anlaşmazlıklara çözüm getirmek zorundadır.
- **Kaynak bulan rolü:** Yönetici, amaçlar doğrultusunda kaynakların nerede ve nasıl kullanılacağına karar verir.
- **Müzakereci rolü:** Yönetici, işletme adına üçüncü şahıslar ve kurumlarla satın alma, satış, toplu sözleşmenin bağlanması gibi konularda müzakere masasına oturur.

## Yöneticinin Yetkileri

Yetki; yöneticinin karar verme, emir verme ve kaynak tahsisinde sahip olduğu resmi ve yasal haklardır. Örgütlerde yetki, üç türde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; hat, kurmay ve fonksiyonel yetkidir.

Hat yetki: ast'la üst arasındaki ilişkidir. Komuta yetkisi, hiyerarşik yetki olarak da adlandırılmaktadır. Hat yetkisi örgüt şemasında görüldüğü gibi, yukarıdan aşağıya doğru ilerlemektedir. Örneğin, muhasebe müdürüne bağlı olarak çalışan maliyet muhasebesi şefi ile muhasebe müdürü arasında hat yetki

bulunmaktadır.

Fonksiyonel yetki: yöneticilerin, başka bölümlerdeki çalışanlar tarafından gerçekleştirilen, ancak kendi bölümlerinin uzmanlık alanına giren özel çalışma konuları hakkında, başka bir bölüm çalışanına emir verip iş istemelerine olanak tanıyan yetki türüdür.

Örneğin, satış müdürünün muhasebe müdürünün altındaki maliyet muhasebesi elemanından bir ürünün birim maliyetine dair bilgi isteyebilmesini sağlayan yetki fonksiyonel yetkidir.

Kurmay yetki: kendi uzmanlık konularında yardım, öneri ve danışmanlık yapan yöneticilerin sahip olduğu yetki türüdür. Danışma yetkisi olarak da adlandırılır. Bazı işler için, yöneticinin fazla zamanını aldıkları ve işin teknik kapsamının geniş olması nedeniyle, danışmandan yararlanılır.

Bazı işleri de, uygulamadan sorumlu olan ast'lara bırakmak sakıncalı olabilir. Buna örnek olarak denetim (audit) işini verebiliriz. Günümüzde IT teknolojileri kullanımı (SAP), insan kaynakları., bağımsız laboratuvar incelemeleri, sosyal güvenlik mevzuatı gibi pek çok konuda danışmanlık hizmeti satın alan işletmeler önemli maliyet kazançları sağlamaktadırlar.

- Yönetim planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim unsurları yardımıyla eldeki kaynakların verimli, etkili ve iktisadi bir şekilde kullanılarak belirli faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir.

Yönetim eldeki bilgilerin planlaması ile başlar ve son aşamada örgütteki kişiler arasında yetki ilişkilerinin kurulması ile devam eder. Koordinasyon ile gerçekleşmesini kontrol eder ve bilgiler geri besleme ile sürece dahil olur.

## **Yönetimin Öğeleri (İşlevleri)**

Yönetimin 5 temel öğeleri bulunmaktadır. Bunlar;

- Planlama: Planlama aşamasında ne, nerede, ne zaman, nasıl ve niçin sorularına cevap aranmaktadır.
- Örgütlenme: İşlerin kimler tarafından, ne kadar yetkiyle ve hangi fiziksel ortamda olacağını belirlenmesidir.
- Yöneltme: Astlara verilen işlerin faaliyete geçirmekle ilgilidir.
- Koordinasyon: Gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin birbirini takip edecek, tamamlayacak ve bütünleyecek şekilde olmasıdır.
- Kontrol: İşletmenin elde ettiği sonuçlar ile planlanan sonuçların karşılaştırılmasıdır.

## **Yönetimin Özellikleri**

Yönetimin başta gelen özelliği amacının belirlenmesi ve bu amaç doğrultusunda çalışanlar ile iş birliğinin sağlanmasıdır. Ayrıca, çalışanların bireysel amaçlarının işletmenin amaçları ile uyumlaştırılmasıdır. Böylece yönetim sürecinde görev alanların ast-üst, yöneten ve yönetilen, memur-amir gibi sosyal statü içine girmektedirler.

Yönetimin diğr özelliğı ise, amaçların doğru gerçekleşmesi için kaynakların doğru ve verimli kullanılmasıdır.

## Yönetici

Yönetici, yönetme gücünü elinde bulunduran ve yasalara, kurallara ya da belli koşullara uygun biçimde çalışmayı sağlayan kişi olarak tanımlayabiliriz. Aynı zamanda yönetici, işletmenin kaynaklarını planlayan, örgütleyen, koordine eden ve denetleyen özellikleriyle işletmenin dinamik halde olmasını sağlayan ve tüm bunların sorumluluğunu üstlenen kişidir. İşletmelerin gerekliliğı ve yöneticinin vasıflarından kaynaklanan yönetici sınıflandırmaları ortaya çıkmıştır. Bunlar;

- Sorumlulukları açısından yöneticiler: Genel yönetici, fonksiyonel yönetici, proje yöneticisi.
- Hiyerarşik açıdan yöneticiler: Üst, orta ve alt düzey yöneticiler
- Nitelikleri açısından yöneticiler: Hümanist, vicdanlı ve ambisyon (hırslı) sahibi yöneticiler.
- Yetkinlikleri açısından yöneticiler: Kavramsal, beşerî ve teknik yetkinliklere sahip yöneticiler.

Hiyerarşik açıdan Yöneticileri üst, orta ve alt sınıf olarak sınıflandırılır. Üst düzey yöneticiler, işletmenin tümünden sorumludurlar ve aldıkları kararlar ile işletmeyi bağlarlar. Genel müdür ve yardımcılar gibi yöneticiler üst düzey yöneticilerdir. Orta düzey yöneticiler ise işleme içi koordinasyonu sağlarlar ve alt ile üst arası köprü görevi yaparlar. Muhasebe müdürü, insan kaynakları gibi görevleri üstlenirler. Alt düzey yöneticiler ise günlük işlerden sorumludurlar ve çalışanların verimli çalışmalarını kontrol ederler. Şef düzeyindeki yöneticilerdir.

Nitelikleri açısından yöneticiler, hümanist niteliklere sahip yöneticilerdir. Bencillik, çıkarıcılık ve fevriilik gibi insanın doğuştan gelen özelliklerinden sıyrılmış, akılcı, sezgi gücü yüksek ve yaratıcı yöneticilerdir. Vicdan sahibi yöneticiler ise, nefis muhasebesi yaparlar ve duygu ile akıl arasında denge kurarlar. Ambisyon sahibi yöneticiler ise iş disiplini yüksek motive olmuş, ikna sahibi yöneticilerdir.

# AOFDersleri.com