

YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

HEDEFLER

Bu üniteyi çalıştıktan sonra;

- ✓ Yönetim ve yönetici kavramlarını tanımlayabilme
- ✓ Yönetim faaliyetinin özelliklerini bilme
- ✓ İyi bir yöneticinin özelliklerini ve rollerini bilme
- ✓ Yönetim düzeylerini ve yönetim becerilerini kavrayabilme
- ✓ Yönetim biçimleri ve yönetici tiplerini bilme

İÇİNDEKİLER

- ✓ Yönetim kavramı ve tanımı
 1. Yönetim faaliyetinin özellikleri
 2. Yönetimin boyutları
- ✓ Yönetici kavramı ve tanımı
 1. Yöneticinin sahip olması gereken özellikler
 2. Yöneticinin sorumlulukları
 3. Yöneticinin rolleri
- ✓ Yönetim düzeyleri, yönetim biçimleri ve yönetici tipleri
- ✓ Özet
- ✓ Değerlendirme Soruları
- ✓ Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

HAFTA

1

A. YÖNETİM KAVRAMI VE TANIMI

Yönetim uygarlık tarihi boyunca örgütlenmiş toplumların ilgi duydukları bir kavram olmuştur. İlk çağlarda olduğu gibi günümüzde de insanlar amaçlarına ulaşabilmek için başkaları ile işbirliği yapmakta ve tek başlarına ulaşamadıkları bu amaçlara işbirliği sayesinde ulaşmaktadırlar. Bu işbirliği içinde sürdürülen çalışmaların istenilen amaçlara iyi bir şekilde yöneltilebilmesi ancak iyi bir ‘yönetim’ ile gerçekleşmektedir.

Çok çeşitli tanımlar yapılmakla birlikte genel olarak yönetim, “ortak bir amacı **etkin ve verimli** bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla bireysel ve grup çalışmalarının koordine edilmesi” ya da “bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki iş bölümü, işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamı” şeklinde tanımlanmaktadır.

Etkinlik, kurumda yapılan faaliyetlerin sonucunda, daha önceden belirlenen amaçlara ulaşma derecesini ifade eder. Verimlilik ise kurumda belirlenen amaçlara en az maliyet ve çaba ile ulaşılmasıdır.

Başta insanlar olmak üzere her türlü kaynağı (malzeme, para, zaman, araç-gereç vb.) birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreci olan yönetim başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşmadır.

Yönetim faaliyeti aniden gerçekleşen ve bir kez gerçekleşmekle ortadan kalkan bir durum değildir. Yönetim, çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasından geçerek, yönetilenlere ulaşan, çok aşamalı bir süreçtir ve temelinde kurumun amaçlarını gerçekleştirmek vardır.

Bir yönetim faaliyetinden söz edilebilmesi için;

1. Her şeyden önce insanların (en az iki insan) varlığı gereklidir.
2. Bu insanların işbirliğinin sağlanması gereklidir.
3. Sağlanan işbirliğinin belirli bir amaca yöneltilmesi gereklidir

YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1. Yönetim Faaliyetinin Özellikleri

Organizasyonun (kurumun) başarılı olabilmesinde çok önemli bir yer tutan yönetim faaliyetlerinin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır.

*** Yönetim bir grup faaliyetidir**

Yönetim süreci, birden fazla insanın olduğu durumlarda meydana gelir. Bir tek kişinin, amaçlarına ulaşmak için yaptığı faaliyetler yönetsel özelliğe sahip değildir. Yönetim faaliyeti, toplumsal bir faaliyettir, insanlarla birlikte çalışmayı ve insanlara iş gördürmeyi içermektedir.

***Yönetimin beşerî/ insani özelliği vardır**

Yönetim faaliyeti her şeyden önce insanlarla ilgilidir. İnsan, yönetim faaliyetinin temel ögesidir. Yönetimde, yöneten de yönetilen de insandır.

***Yönetim bir işbirliği ve uzmanlaşma faaliyetidir**

Birden fazla bireyin bir araya gelerek bir grup oluşturacak şekilde çabalarını birleştirmeleri, diğer bir ifadeyle işbirliği yapmaları yönetim faaliyetlerinin ortaya çıkmasını sağlar. Başkalarıyla işbirliği, beraberce çalışmayı ve yardımlaşmayı, böylece de amaca daha kolay bir şekilde ulaşmayı sağlar. İşbirliğinin sonucu olarak, grubu meydana getiren bireyler arasında bir işbölümü yapılıır. İşbölümünün doğal sonuçlarından biri de, uzmanlaşmadır. Sonuç olarak işbirliği hem insan çabalarının birbirine eklenerek tek başına başarılamayacak işlerin yapılmasını sağlar, hem de işbölümü ve uzmanlaşmayı sağlayarak belli hedeflere en az emek ve masrafla ulaşmayı sağlar.

***Yönetim bir koordinasyon faaliyetidir**

Yönetimde işbirliği içinde olan bireylerin birbirleriyle uyum içinde çalışmalarını gerekmektedir. Yapılan faaliyetlerin başarıya ulaşması için iyi bir koordinasyonun sağlanması gerekir. Ancak, kişiler arasındaki fikir, duygu ve çıkar farklılıkları nedeniyle her zaman bireyler arasında koordinasyon sağlanamayabilir. Yönetimde faaliyet gösteren bireyler kurumun amaçlarına ulaşmak için sorumluluk ve istek duymalıdır. Eğer böyle bir istek yoksa yöneticiler yetkisini kullanarak koordinasyon sağlar.

YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

***Yönetim bir yetki ve emir- komuta faaliyetidir**

Kurumda çalışan kişilerin hepsinin aynı yetkiye sahip olması durumunda işlerin başarılı bir şekilde sonuçlandırılması mümkün değildir. Herkesin emir verdiği bir ortamda, emrin yerine getirilmesi söz konusu olamaz. Ayrıca insanlar kendi istekleriyle düzenli bir şekilde hareket edemezler. Bu nedenle de işyerinde uyum ve düzenin sağlanması için yetki kullanılması zorunlu hale gelir.

***Yönetim rasyonel bir faaliyettir**

Sadece ekonomik değil, bütün beşerî/insani faaliyetlerin temelinde rasyonellik, bir diğer ifadeyle akılcılık vardır. Rasyonellik (akılcılık) bir iş için sadece gerekli çabaların gösterilmesi, gereksiz çabalardan kaçınılmasını sağlar. Kurumlarda en az emek ve maliyetle belirlenen amaçlara ulaşmada yani etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında rasyonel (akılcı) kararlar alınır.

2. Yönetimin boyutları

Yönetim faaliyeti üç boyutludur.

a) Süreç olarak yönetim

Organizasyonlarda (kurumlarda) ortak bir amaç için, bir araya gelmiş her bir insanın ya da çalışma grubunun faaliyeti bir diğer kişi ya da çalışma grubunun faaliyeti ile ilişki içindedir ve birbirini izler. Böylece bir işin başarılmasında işin başından (planlanmasından) sonuna (sonucun kontrol edilmesine) kadar bir süreç oluşur.

Yönetim bir iş ve faaliyet sürecidir. Örgütlerdeki yönetsel faaliyetler de planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olmak üzere bir süreç oluşturur. Kurumsal amaç ve hedeflerin başarılmasında bu süreç işler.

b) Bilim olarak yönetim

Yönetim sadece bir faaliyetler dizisi veya süreç değil, aynı zamanda öğrenilebilir bir bilgi topluluğu, bir disiplindir. Kendine has kavramları, ilkeleri ve teorileri vardır. Bu açıdan ele alındığında, “Örgüt amaçlarının etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi

YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

maksadıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ait kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli olarak uygulanması ile ilgili tüm faaliyetler topluluğu” şeklinde tanımlanabilir.

Günümüzde yönetim faaliyetleri bilimsel ilkelere, yöntemlere göre gerçekleştirilmekte ve yönetici adayları usta- çırak ilişkisi ile değil bilimsel eğitim alarak bu görevleri üstlenmektedirler.

c) Sanat olarak yönetim

Yönetim bilimindeki gelişmeler, yönetimin sanat yönünü azaltmamış, aksine yönetimin giderek bilimsel bilgiye dayanan bir sanat niteliği kazanmasını sağlamıştır. “Eldeki madde ve insan kaynaklarını örgüt amaçları doğrultusunda en etkili ve en verimli kullanma bilim ve sanatı” olarak tanımlanan yönetim işinin bilim mi yoksa sanat mı olduğu tartışılmış ve günümüzde hem bir bilim hem de bir sanat olarak kabul edilmiştir.

Örgütlerde iş yönetimi bilim, insan yönetimi sanattır. İşin yönetimi bilgi ve bilime; insanın yönetimi beceri ve birikime dayanır. Ancak örgütlerde (kurumlarda) uğraş alanı büyük oranda insan olan yöneticilerin işi yönetmesi kolay insanı yönetmesi zordur. Bu nedenle; örgütlerde işi ve insanı (personeli) etkili ve verimli olarak çalıştırmak yöneticilerin en önemli görevidir. Bu yüzden tarih boyunca olduğu gibi bugün de insanı yönetmek “sanat” tır.

Yönetim sanatı; yönetim biliminin sağladığı bilgilerin bilinçli ve sistemli bir biçimde ve ustalıklı uygulanmasıyla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin bir faaliyettir.

Yönetim bilimi sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisidir. (Koçel 2003)

B) YÖNETİCİ KAVRAMI VE TANIMI

Yönetici bulunduğu makamda bir orkestra şefidir.

Yönetim sürecinde rol alan yani ortak çalışma ve çabalara katılan bireyler, işgören ve gördüren, yönetilen ve yöneten, ast ve üst, amir ve memur gibi çeşitli terimlerle

YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

belirtilen bir toplumsal farklılaşmaya uğrarlar ve emir komuta zincirinde emir verenler (yönetici) ve emir alanlar diye iki taraf olurlar.

Yönetim faaliyetlerini koordine eden kişiler ise yöneticilerdir. Yönetici “Belirli bir süre içinde, emrine verilmiş olan maddi ve insani kaynakları, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için çevredeki gelişmeleri dikkate alarak yönlendiren ve sahip olduğu kaynakların verimliliğinden sorumlu kişi” yani “başkaları aracılığı ile iş gören kişi” olarak tanımlanır.

Günümüzde yönetim bilimindeki gelişmelere paralel olarak yönetici terimi yerine bu gelişmeleri daha iyi ifade ettiği düşünülen koç, kolaylaştırıcı, mentor, destekleyici gibi terimler kullanılmaya başlanmıştır.

1. Yöneticinin sahip olması gereken özellikler

Dünya küreselleştikçe örgütler arasında rekabet artmakta, rekabet de işini iyi yapan, profesyonel yöneticiler gerektirmektedir. Artık örgütlerde çalışacak kişilerin özellikleri kadar yöneticilerde aranan özellikler de her geçen gün artmaktadır.

Yöneticinin bulunduğu ortama, çalıştığı alana ve yaptığı işe göre sahip olması gereken özellikler farklılıklar gösterebilmektedir. Yönetici konusunda seçiciliğin arttığı günümüzde yöneticilerin öncelikle insani açıdan iyi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler;

- Güvenilir, dürüst, sabırlı, ahlaklı, çalışkan olma
- İnsanları tanıma ve sevmeye
- İyi bir iletişim becerisine sahip olma
- Objektif ve adil olma
- Düşüncelerini açık-seçik ifade edebilme
- Girişken (insiyatif sahibi), dinamik ve azimli olma
- İyi bir “satıcı” olma; fikirlerini ikna yoluyla benimsetebilme
- Sorumluluk duygusuna sahip olma
- Güçlü irade ve kendine güven duygusuna sahip olma
- Saygılı olma (Efil 2009) gibi özelliklerdir.

YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Modern yönetim anlayışlarıyla birlikte yöneticilerin:

- 1) Mesleğiyle ilgili teknik bilgi ve deneyime sahip olması
- 2) İyi bir planlamacı olması
- 3) İyi bir organizatör olması
- 4) İyi bir ekip üyesi ve ekip lideri olması
- 5) Sorun çözme ve karar verme yeteneğine sahip olması
- 6) İyi bir lider ve iyi bir stratejist olması
- 7) Faaliyetlerini bilimsel verilere dayanarak yönetmesi
- 8) Zamanı iyi yönetmesi
- 9) Reaktif (krizler, problemler ortaya çıktıktan sonra gerekli girişimler yapan, olaylar yaşandıktan sonra tepki veren, öngörücü olmayan) değil proaktif (krizleri, problemleri önceden tahmin ederek gerekli önlemleri alan, öngörücü) olması
- 10) Mantıklı olması, analiz, sentez ve muhakeme (yargı) gücüne sahip olması
- 11) Çalıştığı kurumda güven ortamı yaratabilmesi
- 12) Hatalardan ders çıkarabilmesi
- 13) Kendinden sonra yerine geleceklere koçluk yapması ve onları yetiştirmesi
- 14) Çalışanları motive etmesi ve amaca yöneltilmeleri için çaba harcaması
- 15) Hataları önlemek ve iş kalitesini artırmak için iyi bir denetçi olması
- 16) Eleştirilere açık olması ve eleştirileri en iyi şekilde değerlendirip kurumun çıkarları doğrultusunda hareket etmesi
- 17) Çalışanlarına zaman ayırması ve iyi bir dinleyici olması
- 18) İyi bir iletişim becerisine sahip olması
- 19) İş ahlakına sahip olması
- 20) Değişime/yeniliğe açık olması
- 21) Kendini değişen koşullara göre sürekli geliştirmesi
- 22) Hem astları ile hem de üstleri ile uyum içinde çalışabilmesi
- 23) Özgüvene sahip olması
- 24) İyi bir kriz yöneticisi olması

YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

25) Hem mesleği ile ilgili hem de çalıştığı kurum ile ilgili vizyon sahibi olması, geleceği görebilmesi, hem mesleğiyle ilgili hem de çalıştığı kurum ile ilgili hayallerinin olması gerektiği belirtilmektedir.

2. Yöneticinin sorumlulukları

Yöneticinin çalıştığı yere ve diğer çalışanlara karşı sorumlulukları şunlardır:

- Kurumda belirlenen iş politikasını desteklemeli
- Standart bir çalışma sistemi uygulayarak iş verimini artırmalı
- İşyerinde gerekli eğitimi yapmalı
- İşyeri ve iş güvenliğini sağlamalı
- İşyerinde araç- gereç ve donanımı korumalı
- İşyerinde fire ve hasarı önlemeli
- Çalışanlar arasındaki huzursuzlukları ve sürtüşmeleri önlemeli
- İşyerini tanıtmalı
- İşletmedeki ilişkilerde herkese eşit ve yansız davranmalı
- Kurallara uyulmasını sağlamalı

Yöneticinin yöneticiye karşı sorumlulukları şunlardır:

- Kişisel nedenlerle, diğer yöneticileri bir üst yöneticiye kötülememeli
- İşyerinin lehine fikir alışverişi yapmalı
- Diğer yöneticilerin sorunlarına ilgi göstermeli ve yardımcı olmalı
- İşyerinde çalışan herkesin güvenliğini sağlamak için gerekli kurallara uymalı
- Karşılıklı güven ortamı yaratmalı ve ilişkilerde saygılı olmalı

3. Yöneticinin rolleri

Yöneticiler kurumlarda temel olarak 3 tür role sahiptir. Bu roller, bireyler arası roller, bilgisel roller ve karar vermede rolleridir.

a) Bireyler arası roller: Diğer insanlarla ilişki kurmayı kapsayan bu roller temsil görevi rolü, lider rolü ve ilişki rolü olarak sınıflandırılır.

Yönetici **temsil görevi rolünü**, kurumu temsil etmesi gereken durumlarda (tören, seremoni vb. faaliyetlerde, resmi ve hukuki dökümanları imzalamada) yerine

YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

getirir. Astlarla ilişki kurarak, onları motive etmede ve işe yönlendirmede **lider rolünü** sergiler. Kurumun içinden ve dışından bilgi alabileceği kişilerle olan ilişkilerini geliştirmede **ilişki rolünü** kullanır.

b) Bilgisel roller: Kurum için iç ve dış bilgi ağı oluşturma ve geliştirme ile ilgili rollerdir. Bilgisel roller de kontrol rolü, dağıtma rolü ve sözcülük rolü olarak sınıflandırılır.

Yönetici kurum için gerekli olan bilgileri hangi kaynaklardan, ne zaman, hangi yollardan ve hangi içerikte sağlanacağı konusunda **kontrol rolünü** sergiler. Kuruma özgü bilgilerin kimlere veya hangi kaynaklara, ne zaman, hangi yollardan ve hangi içerikte verileceği konusunda **dağıtma rolünü** kullanır. Kurumun politikaları, faaliyetleri veya planları hakkında dışarıdaki kişi ve kurumlara resmi bilgi ve açıklamalarda bulunduğu zaman **sözcülük rolünü** yerine getirir.

c) Karar verme rolleri: Yöneticinin yaptığı faaliyetlerde seçim yapmaya ihtiyaç duyduğunda yerine getirdiği rolüdür. Kurumun içinde bulunduğu koşulları göz önüne alarak kararlar alması ve bu kararları uygulamasıdır. Karar verme ile ilgili rolleri girişimsel rol, anlaşmazlıkları çözme rolü, kaynak dağıtım rolü ve müzakere yapma rolü olarak sınıflandırılır.

Yöneticiler yeni projelere girişmek, yeni fikirler ortaya çıkarmak ya da değişim yapmak konusunda **girişimsel rollerini** sergilerken; astlar arasındaki ya da bölümler arasındaki anlaşmazlıkları çözme konusunda **anlaşmazlıkları çözme rolünü** kullanır. Kurumdaki kaynakların kimlere, nasıl dağıtılacağına karar verirken **kaynak dağıtma rolünü** yerine getirirken; alım-satım işlemlerinde pazarlık yapmada, sendikalarla toplu pazarlık görüşmelerinde ve işe eleman alırken **müzakere yapma rolünü** sergiler.

C. YÖNETİM DÜZEYLERİ, YÖNETİM BİÇİMLERİ VE YÖNETİCİ TİPLERİ

1. Yönetim düzeyleri

Yöneticiler içinde buldukları pozisyonlara göre farklı şekilde sınıflandırılabilir.

a. Yöneticilerin sorumlulukları açısından sınıflandırılması

Yöneticiler üstlendikleri sorumluluklar açısından fonksiyonel yöneticiler, genel yöneticiler ve proje yöneticisi olarak 3'e ayrılır.

YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

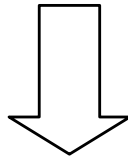
- 1- Fonksiyonel yönetici:** Bu yöneticiler bir fonksiyondan sorumludur. Fonksiyonel yöneticiler, belirlenen işin kimler tarafından, nerede ve mesleki açıdan nasıl yapılacağı ile ilgilendirilir (Örneğin; Servis hemşiresinin fonksiyonel yöneticisi servis sorumlu hemşiresidir).
- 2- Genel yönetici:** Kurumun bütün fonksiyonlarından sorumlu olan kişidir. Hastanedeki genel yönetici her bölümden ve hastalara kaliteli hizmet vermekten sorumludur. (Örneğin; hastane genel yöneticisi)
- 3- Proje yöneticisi:** Kurumda projelerle çalışma söz konusu olduğunda her proje için bir yönetici seçmek gerekir. Proje yöneticisi bir projenin gerçekleşmesinden sorumludur. (Örneğin; servis hemşiresinin proje yöneticisi hastanın hekimidir, proje ise hastanın sağlığına kavuşturulmasıdır)

b. Yöneticilerin hiyerarşik yapıya göre sınıflandırılması

Yöneticiler çeşitli hiyerarşik kademelerde görev yaparlar. Bu kademeler aşağıdan yukarıya doğru üç kademedir oluşur. Kurumsal hiyerarşinin çeşitli kademelerinde görev yapan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları farklıdır. Alt kademede çalışan bir yönetici ile üst kademede çalışan bir yöneticiden beklenenler farklıdır. Örnek olarak bir hastanenin genel müdürü ile servis sorumlu hemşiresinin görev ve sorumluluğu farklıdır. Bütün yöneticiler planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim görevlerini yerine getirirler, ancak bu görevlerin içeriği her kademede (en alttan en üst kademeye kadar) farklılık gösterir.

Üst kademe yöneticiler (Politika düzeyi): Üst kademe yöneticiler, belli bir bölümle veya işle değil kurumun bütünüyle ilgilendirilir. Kurumun bütününe ilgilendiren uzun dönemli planlar yapar ve stratejiler belirlerler. Orta ve alt kademe yöneticilerin uygulayacakları politikaları şekillendirecek amaçları belirlerler.

Üst yönetim ve üst kademe yöneticiler



Genel müdür, genel müdür yardımcısı vb.dir.

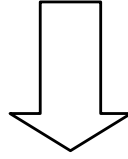
YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Üst kademe yöneticilerin görevleri :

- Kurumun amaçlarını ortaya koymak
- Bu amaçlara ulaşmada izlenecek stratejileri belirlemek
- Kurumun dış çevresini gözden geçirmek
- Kurumun bütününe ilgilendiren kararlar almak ve bunları uygulamaya koymaktır.

Orta kademe yöneticiler (Koordinasyon düzeyi): Orta kademe yöneticiler, alt kademe yöneticileri denetlerler, ayrıca üst yönetim ile alt yönetim arasında köprü görevi yerine getirirler. Bu yöneticiler alt yönetimden yükselirler veya başka kurumlardan gelebilirler. Üst yönetimin geniş açıdan ele aldığı stratejileri uygulamaya geçirirler. Alt kademe yöneticilerin istekleri ile üst kademe yöneticiler arasında kalan ve denge unsuru olmak zorunda olan yönetici grubudur.

Orta yönetim ve orta kademe yöneticiler



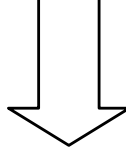
Bölüm başkanı,
ürün yöneticisi, personel müdürü vb.dir.

Orta kademe yöneticiler güçlü insani özelliklere sahip olmalı, kendi grubuyla ve diğer gruplarla iyi bir çalışma ortamı yaratabilmeli, işbirliği içinde çalışan ve çatışma ortamı yaratmayan kişiler olmalıdır.

Alt kademe yöneticiler (Çalışanlarla birebir ilişki kuran yönetici grubu, Uygulama düzeyi):

Alt kademe yöneticiler, gerekli hizmetlerin/işlerin yapılmasından sorumlu kişileri denetlerler. İşlerin veya hizmetlerin iş akışına ve kalite standartlarına uygun olarak yerine getirilmesinden sorumludur.

Alt kademe yöneticiler



Muhasebe şefi, büro yöneticisi vb.

Yönetim Düzeyleri ve İlgili Beceriler

Yönetim, teknik, insani ve kavramsal boyutu olan faaliyetler topluluğudur. Teknik boyut, yöneticinin mesleğiyle ilgili sahip olduğu uzmanlık bilgisini ve becerisini ifade ederken, hem yöneticinin hem de yönetilenlerin insan olmasından dolayı yönetim faaliyetinin insani bir boyutu da bulunmaktadır. Kavramsal boyut ise, yöneticinin organizasyonu bir bütün olarak görebilmesini ifade etmektedir.

Yöneticilerde bulunması gereken nitelikler buldukları kademelere göre farklılıklar göstermekte, kimi zaman teknik beceriler, kimi zaman ise insani ya da kavramsal beceriler önem kazanmaktadır. Üst kademe yöneticilerin daha çok kavramsal ve insani becerilere sahip olması gerekirken, alt kademe yöneticilerin daha çok teknik ve insani becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Bu becerilerden;

a. Teknik Beceri: İşin başarılması için o iş alanı ile ilgili özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılması teknik beceriyi oluşturur. İşleri yerine getiren en alt basamaktaki çalışanlarla doğrudan ilişki içinde bulunan alt kademe yöneticilerin etkili olabilmesi için mesleğiyle ilgili sahip olduğu bu beceri çok önemlidir. Bu kişiler çalışanlara teknik yardım ve destek sağlamak zorundadır. Örneğin; bir sorunla karşılaşan servis hemşiresinin, mesleğiyle ilgili başvurabileceği kişi servis sorumlu hemşiresidir. Servis sorumlu hemşiresinin, servis hemşiresinin bu tür sorunlarına ya da yeni işe başlayan hemşirelerin meslekle ilgili konularda oryantasyonlarını sağlamada önemli görevi vardır.

YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

b. İnsan İlişkileri Becerisi: Birlikte çalıştığı kişileri anlayabilme, onlarla iyi bir iletişim kurabilme ve birlikte uyum içinde çalışabilme becerisidir. Her düzey yönetim için gerekli olmakla birlikte özellikle alt düzeylerde önemi daha da artar. Çünkü bu yöneticiler, çalışanlarla doğrudan ve günlük ilişkiler içindedirler.

c. Kavramsal Beceri: Yöneticinin, tüm örgütü bir bütün olarak anlaması ve örgütteki her bir bölümün kurumun temel hedeflerine katkısını değerlendirmesi becerisidir. Birleştirme ve bütünleştirme becerisi de denebilir. Kurumun içinde bulunduğu çevreye uyumunun sağlanmasında, kurumla ilgili sorunların çözümünde ve kararların alınmasında üst kademe yöneticiler için büyük önem kazanır. Örgütte alt kademelere inildikçe bu becerinin önemi büyük ölçüde azalır. Çünkü alt kademe yöneticiler genellikle durağan ve daha önceden kestirilebilen bir ortamda ve belli ilkeler/ kurallar ışığında çalışırlar. Üst kademelerde karmaşıklıklar ve belirsizlikler artmaya başlar. Ayrıca, kurumların üst kademelerine çıktıkça alınan kararların etkisi de artmaktadır. Sorunların çözülmesi ve sağlıklı kararların alınması için yöneticilerin kavramsal becerilere sahip olmaları gerekmektedir.

| | |
|-------------------------|---|
| Üst kademe yöneticiler | Kavramsal beceri İnsan İlişkileri Becerisi Teknik beceri |
| Orta kademe yöneticiler | |
| At kademe yöneticiler | |

Şekil 1. Yönetim kademelerinde ihtiyaç duyulan beceriler

Kaynak: Eren E. (2009). Yönetim ve Organizasyon. 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, s: 12.

YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Yöneticiler, kurumsal ve kişisel amaçlarını başarmak için bu becerilerini kullanmak ve geliştirmek zorundadırlar. Bu becerilerin bulunulan yönetim kademesine göre, belirli oranlarda bileşimi başarılı bir yöneticilik sergilemede oldukça önemlidir.

YÖNETİM BİÇİMLERİ VE YÖNETİCİ TIPLERİ



Otokratik Yönetim Biçimi – Goril Tipi Yönetici

Otokratik yönetim biçiminde, insan bir üretim aracı olarak görülür. Yöneticinin asıl ilgisi mal ya da hizmet üretimi ve verimlilik üzerinde toplanır. Bu tip yönetici insandan çok işe önem verir. Yöneticinin istediği, insanın en üst derecede üretimde veya hizmette bulunmasıdır. Bu tip yönetimde yöneticiler statükocu (içinde bulunduğu durumu korumaya çalışan, yeniliklere kapalı) emirler veren, itaat isteyen, otoriter tiplerdir. Başarılarını bu özelliklerine bağlarlar. Bozulan dengelerin eskisi gibi kurulmasına çaba harcarlar. İnsanların istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ve onları işyerinde mutlu edecek faaliyetleri önemsemezler. Sert, katı yaratılışlı olup hedeflerine varmak için her yolu meşru sayarlar. Bu nedenle bu tip otoriter yöneticiler “GORİL yada KOMUTAN TİPİ YÖNETİCİ” (klasik yönetici) olarak nitelendirilirler.

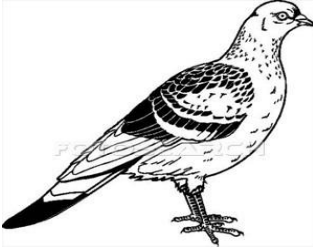


İnsancıl Yönetim Biçimi - Kumru Tipi Yönetici

İnsana ve insan ilişkilerine önem veren yönetim tarzıdır. Bu tip yönetim biçiminde yönetici, goril tipi yöneticinin tersine işe, yani mal ve hizmet üretimine değil insana

YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

önem verir ve her şey insancıl ilişkilere dayanır. Bu anlayışa göre; çalışanlara baskı yapmak yerine onlara iyi davranılırsa verimlilik elde edilebilir. Bu yöneticiler tatlı dilli, ikramcı, dost ve babacan tavırlıdırlar. Bu nedenle bu tip yöneticiler “KUMRU TİPİ YÖNETİCİ” olarak nitelendirilirler.



Liberal Yönetim Biçimi - Güvercin Tipi Yönetici

Liberal yönetim biçiminde işin verimi ve çalışanların doyumu (işe ve insana ilgi) en az düzeydedir. Serbest ve yumuşak yönetim tarzı olarak adlandırılan liberal yönetim biçimi, örgütte işe ve çalışanlara (personale) fazla önem vermemesiyle dikkat çeker. Bu yönetim biçiminde yönetici işle ilgili sorunlara ve çalışanlara karışmaz. “Bırakın yapsınlar” görüşüne dayanan bu yönetim biçiminde kişiye bir kez ne yapılacağı söylendikten sonra, işin nasıl yapılacağı kendisine bırakılır. Bu yönetim biçiminde yönetici çevresiyle çok az ilişki kurmakta, işten kaçınmakta ve insandan uzak durmaktadır. Bununla birlikte sorumluluk almamakta ve yalnızlık rolü oynamaktadır.

Yönetimde, “GÜVERCİN TİPİ- KORKAK YÖNETİCİ” olarak nitelenen bu yöneticiler, genellikle “Gelen ağam, giden paşam” diyen, etliye-sütlüye karışmayan, yönetimde “kaçma karışma-çalışma” politikası uygulayan nemelazımcı kişilerdir.



Ortayol Yönetim Biçimi - Tilki Tipi Yönetici

İş ve insan unsurlarına eşit seviyede önem verilen orta yol yönetim sisteminde yöneticiler, kurnazlıkla, yönetim tarzlarını yöneticilerine göre biçimlendirirler. Eğer

YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

yöneticisi insancıl biri ise insancıl yönetime, otoriter biri ise otoriter yönetime eğilim gösterirler. Bu nedenle bu yönetim biçiminde yöneticiler, “TİLKİ TİPİ” olarak nitelendirilir.

Türkiye’de, yönetici tipleri genellikle bu modeldir. Kurnaz yöneticiler, işe ve insana olan ilgiyi bir arada götürmeye ve bu iki unsur arasında olumlu denge sağlamaya özen gösterirler, uyumlu ve tavizkârdırlar. Üstler ve astlar bu tip yöneticilerden hoşlanırlar.



Demokratik Yönetim Biçimi - Aslan Tipi Yönetici

Bu yönetim biçiminde insana ve işe verilen önem en yüksek düzeydedir ve yüksek verim elde edilmektedir. Bu yüzden bu tür yönetime “grup yönetimi” ya da “ekip yönetimi” de denilmektedir. Bu yönetim biçiminde kararlar, çoğunlukla, astların görüş ve önerileriyle, çalışanların desteğiyle katılmalı biçimde alınmakta ve tamamen, gönülden benimsendiğinden etkili bir şekilde uygulanmaktadır. Bu nedenle bu tip katılmalı yönetim biçiminde yöneticiler “ASLAN TİPİ YÖNETİCİ (Başaran yönetici, lider yönetici)” olarak nitelendirilmektedir.

ÖZET

Yönetim ile ilgili temel kavramların anlatıldığı bu derste yönetim kavramı tanımlanarak yönetim faaliyetinin özellikleri ve boyutları incelenmiştir. Ayrıca, yönetici kavramı üzerinde durulmuş ve yöneticilerin sorumlulukları, rolleri, sahip olması gereken özellikler, yönetim biçimleri ve yönetici tipleri ele alınmıştır

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Belirlenen işin kimler tarafından, nerede ve mesleki açıdan nasıl yapılacağı ile ilgilenen yönetici aşağıdakilerden hangisidir?
 - a) Proje yöneticisi
 - b) Genel yönetici
 - c) Fonksiyonel yönetici
 - d) Üst kademe yönetici
 - e) Bölüm başkanı
2. Aşağıdakilerden hangisi, üst kademe yöneticilerin görevlerinden biri değildir?
 - a) Amaçları ortaya koymak
 - b) Amaçlara ulaşacak stratejileri belirlemek
 - c) Günlük işleri yerine getirmek
 - d) Rekabet araştırması yapmak
 - e) Kurumun dış koşullarını gözden geçirmek
3. Yönetim kavramı ile ilgili aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?
 - a) Bireysel ve grup çabalarının koordine edilmesidir.
 - b) Başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmadır.
 - c) Yetki kullanmayı gerektirir
 - d) En az iki canlının varlığı söz konusudur.
 - e) İşbirliğini ve iş bölümünü gerektirir.

YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

4. Yöneticinin kaynak dağıtma rolü aşağıdaki rol çeşitlerinden hangisi içinde yer alır?

- a) Karar verme rolü
- b) Lider rolü
- c) Sözcülük rolü
- d) Kontrol rolü
- e) Temsil rolü

5. Aşağıdaki yönetim biçimlerinden hangisinde insan fikirlerine daha çok önem verilir?

- a) Liberal yönetim biçimi
- b) Ortayol yönetim biçimi
- c) Demokratik yönetim biçimi
- d) İnsancıl yönetim biçimi
- e) Otokratik yönetim biçimi

Cevap Anahtarı:

- 1) C
- 2) C
- 3) D
- 4) A
- 5) C

YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. Efil İ.(2009). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. 10. Baskı, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, Bursa.
2. Eren E. (2009). Yönetim ve Organizasyon. 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
3. Koçel T.(2010). İşletme Yöneticiliği, 12. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
4. Özkalp E, Kirel Ç. (2005). Örgütsel Davranış. T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir.
5. Tengilimoğlu D, Işık O, Akbolat M. (2009). Sağlık İşletmeleri Yönetimi. 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.