

İŞLETME YÖNETİMİ

ELPC 231- İşletme Yönetimi

İnsanlığın geçirdiği devirler:

- 1. İlkellik devri***
- 2. Kölelik devri***
- 3. Esirlik devri***
- 4. Ücretlilik devri***
- 5. Hürriyet devri***

Sıralanan bu beş dönem içerisinde insanlık; gelişme, olgunlaşma ve mükemmelleşme seyri izlemiştir. Bu devirler realiteden (fiili durum) hareketle belirli bir zorunluluğun olduğu ve insanlığın önemli bir kısmının bu devirleri bir şekilde yaşadığı müşahede edilir.

AHLAK ve İŞ AHLAKI

İş ahlakı ve sosyal sorumluluk, işletmelerin önemli sorumluluk alanlarını oluşturur.

1. Ahlak Kavramı

Meslek etiği, iş etiği, şirket ahlakı, firma ahlâkı, işletme ahlâkı, ticaret ahlakı, esnaf ahlâkı, üretici ahlâkı, işveren ahlâkı vesaire isimler ile ifade edilen iş ahlakı genel ahlâk içerisinde yer alır.

Ahlak kavramı, dinî, seküler (dünyevi) ve felsefî topluluklarca, insanların subjektif olarak çeşitli davranışlarının yanlış veya doğru oluşunu belirleyen bir yargı (hüküm) ve kurallar sistemi ve/veya inancı için kullanılır. Ahlak, tüm toplumların hayatında her zaman farklı da olsa bulunan bir durumdur.

Ahlâk ve etik, eş anlamlı olarak kullanılmakta; *etik* kelimesi Latince kökenli olup, *ahlâk bilimi anlamına gelmekte*, ahlâk ise Arapça kökenli bir kelimedir. Ahlak kelimesi, huy, seciye, mizaç, tabiat ve karakter gibi, manaya gelen hulk veya hulûk kelimesinin çoğulu olarak insanın beden ve ruh bütünlüğü ile alâkalıdır.

Ahlak bilimi, iyi, kötü, faydalı veya doğru ve yanlış gibi, meseleleri inceleyen, ahlaki bir davranış kuralı ortaya koyan, neyin yapılması gerektiğini, hangi davranışın iyi olduğunu, neyin hayata anlam kazandırdığını gösteren bir bilimdir.

Ahlak (etik-törel), insanın toplum içinde bir hedefe dönük kendi arzusu ile iyi veya kötü olarak nitelendirilmesine sebep olan manevî vasıfları, huyları ve bunların etkisiyle ortaya koyduğu iradeli davranışlarının bütününe denir. Diğer bir ifade ile ahlâk, insanların toplum içindeki davranışlarını ve birbirleriyle ilişkilerini düzenlemek ve diğer insanların davranışlarını olumlu veya olumsuz şekilde değerlemede kullanılan ölçüler toplamıdır.

Ahlâkın temel kaynakları:

1. Din:

2. **Örf:** Kanuni olarak belirlenmediği halde, halk tarafından alışkanlık olarak uyulan, bulunulan yere ve hâllerin icabına göre teşekkül eden, akla aykırı olmayan, dini olarak kötü karşılanmayan davranışlar.

3. **Adet (teamül):** İslam hukukundaki anlamı ile insanlar tarafından alışkanlıkla yapılan şeylerdir.

4. Töre:

5. Gelenek ve görenekler:

Kişi ahlakının temel özellikleri:

1. Doğrunun sadece zekâdan değil kişinin içinden geldiği ve kişinin kendisine dönmesini sağlar.
2. Kişinin karşılaştığı durumlarda doğru ve yanlış kararlar vermesi kendi vicdanına bağlıdır.
3. Belli kuralların olmadığı bazı durumlarda, kişiyi gayesine ulaştıracak davranış ahlâki olmalıdır.
4. Kişi bir grupta yer aldığı için, haksızlığa göz yummaz.
5. Kişi hür oldukça kendi ahlâki standartlarını geliştirir ve kendi çabaları ile olgunlaşır.

Toplum hayatında kişilerin topluma, toplumun da kişilere karşı uyması gereken ortak birtakım ahlâki kurallar (değerler) vardır.

Ortak ahlaki değerler:

1. Doğruluk, dürüstlük ve yalan söylememek, sadakat ve güvenirlilik,
2. Adalet, başkasının hakkını gözetme ve kişi eşitliğinin kabulü,
3. Başkalarına saygı gösterme ve yardım etme ve vatandaşlık sorumluluğuna sahip olma,
4. Kişi zafiyetini istismar etmemek ve dayanışma ve acısı olanın acısını paylaşma,
5. Kaynakların adil dağıtılması ve mükemmeliyeti arama vb.

Ahlaki değerlere uygun davranışların olumlu ve olumsuz çeşitli neticeleri vardır.

Ahlaki davranışların olumlu neticeleri:

1. Saygınlık ve güven kazanma,
2. İyi bir imaja sahip olma,
3. Problem çözümünde yardım görme,
4. Ahlak, toplumsal karışıklığı önlemede önemli rol oynar
5. Toplumda kabul görme,

Toplumsal yozlaşmanın sebepleri:

1. Kamu yapısından kaynaklanan sebepler
2. Ekonomik yapıdan kaynaklanan sebepler
3. Siyasi yapıdan kaynaklanan sebepler
4. Bürokratik yapıdan kaynaklanan sebepler
5. Toplum yapısından kaynaklanan sebepler
6. Tarihi sebepler

2. İş Ahlakı

İş ahlakının kapitalist sistem açısından, gündeme gelmesi ABD'de 1960'larda başlamış ve 1980'lerde ise büyük kuruluşların çoğunda "Etik Kuralları" (Code of Ethics), "Etik Komiteleri", "Etik Hizmet İçi Eğitim ve Müşavirlik (danışmanlık) Birimleri" oluşmuş ve çoğu işletme yüksek lisans programlarında "İş Ahlakı" başlı başına bir ders olarak yer almıştır.

Genel ahlâkta olduğu gibi, iş ahlâkının gerekleri kanunlarda belirtilmez ve zorlanamaz, fakat bir işletmeden toplumun beklediği davranışlar ve faaliyetler olarak ifade edilir. Bunlar siyasi, ekonomik ve hukuki sorumluluklar dışında tamamen ahlâki sorumluluklardır.

İş ahlakı, bir meslekle ilgili herkes tarafından benimsenmiş, genel kabul görmüş ve o mesleğe mensup olanların ulaşmak için gayret ettikleri, aykırı hareket edenleri kınama, ayıplama, yalnızlığa terk etme, işbirliği yapmama gibi, yollarla cezalandırdıkları, ideal tavır, davranış, hareket ve düşünce şekline denir. Diğer bir ifade ile iş ahlâkı, bütün ekonomik faaliyetlerde güven, dürüstlük, saygı ve adil davranmayı kural edinmek ve çevre ile ilişkilerde bu çevreyi paylaşan her insana destek olmaktır.

İş ahlakının temel ilkeleri (kuralları):

1. Doğruluk ve güvenirlilik
2. Hukukun üstünlüğü ve tarafsızlık
3. Yeterlik ve mesleğe bağlılık
4. Adalet, insan hakları, hürriyetleri, demokrasi ve şeffaflık
5. Tasarruf ve sorumluluk
6. Sevgi ve hoşgörü
7. Emegın hakkını verme

İş hayatında ahlaki davranışların olumlu neticeleri:

1. İş ortamında saygınlık, güvenilirlik kazanmak ve iyi bir imaj elde etmek,
2. İş âleminde karşılaşılabilecek problemlerin çözümünde kolaylık görme,
3. Ahlaki değerlerle yönetim alanlarına yardımcı olma,
4. Ahlaki değerlerle kurumların sosyal mesuliyetlerini düzenli bir şekilde yerine getirmesini sağlama,
5. Ahlaki değerlerle haksız rekabetin engellenmesini sağlama,

Mesleki yozlaşma, toplumdaki yozlaşmaya bağlı olarak, iş hayatı içerisinde değer karmaşası oluşması ve zamanla faydacılığın her şeyin önüne geçmesi ve mesleki ahlâk kurallarının uygulanmasını etkilemesine denir.

Mesleki yozlaşmanın sebepleri:

1. Aşırı hırs, bencil ve aç gözlü davranma,
2. Yeterli hassasiyetin gösterilmemesi, eksik değerlendirme ve plansızlık,
3. Kendisini ve iyi niyetle arkadaşlarını koruma duygusu,
4. Kanun, kural ve yöntemlerin bilinmemesi,
5. İş hayatında teknolojik ve sosyal gelişmelere paralel kanuni düzenlemelerin gecikmesi,
6. Maddi ve manevi tatminsizlik ve servet açlığı,
7. İdeolojik veya siyasi ayrımcılık.

Yönetimde ahlak dışı davranışlar:

1. Ayrımcılık: Ön yargılı tutumlarla davranarak bir grup insana karşı, adaletsiz ve zarar verecek şekilde her türlü davranıştır.

2. Kayırma: Aile, akrabalık bağları gibi, maddi olmayan etkileme araçlarını kullanarak, kamu görevlilerinin, bazı kişilere kamu işlemlerinde ayrıcalık tanınmasıdır.

3. Rüşvet, yolsuzluk ve zimmete para geçirmek: Rüşvet, kamu görevlilerinin para, mal, hediye gibi, birtakım maddi menfaatler karşılığında bunu sağlayan kişi veya kümelere ayrıcalıklı bir kamu işlemi ile menfaat sağlamasıdır. Yolsuzluk, maddi ve başka bir değer karşılığında, kamudan kaynaklanan yetkileri kanun dışı kullanımı ile menfaat sağlamadır.

4. Mobbing (şiddet, baskı ve saldırganlık): Yıldırma ve korkutma gibi, sosyal kabadayılıkla ve kimseden korkmaz, yılmaz görünerek çevresine meydan okuma davranışı ile astlarını yıldırmaya çalışma ve onları taciz etmedir. Şiddet, aşırı duygu durumunu, bir olgunun yoğunluğunu, sertliğini, kaba ve sert davranışı ifade eder.

5. Sömürü (istismar): İnsan veya nesnelere menfaat sağlamak için adaletsiz kullanımınıdır.

6. İhmal: Hangi sebeple olursa olsun görevin savsaklanması ve geciktirilmesi veya üstü tarafından verilen emirlerin geçerli bir sebep olmadan yapılmamasıdır.

7. Bencillik: Bencillik, yöneticinin başkalarının faydasını düşünmeden; kimi zaman onlara zarar vererek; davranışlarını yalnız kendi ihtiyaçlarını karşılayacak, kendine menfaat sağlayacak şekilde yönlendirmesidir.

8. İşkence (eziyet): Bir insana maddi veya manevi olarak yapılan fiziki ve psikolojik acı yaşatan aşırı eziyettir.

9. Yaranma-dalkavukluk: Rahatsız edici ve sahtekârlık olmasına rağmen yöneticiye yaranma ve dalkavukluk yapmanın, başarı için ödenmesi gereken bir bedel olarak görülmesi yaygın bir davranış şeklidir.

10. Kötü alışkanlıklar, dedikodu ve yobazlık (bağnazlık): Bu türden davranışlar da yönetimde ahlâki olmayan ve sıkça görülen davranışlardır.

1. *Ahlâk nedir? Açıklayarak, ahlâkın temel kaynaklarını sıralayınız.*
2. *Toplumsal yozlaşma nedir? Açıklayarak, toplumsal yozlaşma sebeplerini yazınız.*
3. *İş ahlâkı nedir? Açıklayarak, iş ahlâkının önem kazanma sebeplerini yazınız.*
4. *Mesleki yozlaşma nedir? Açıklayarak, mesleki yozlaşma sebeplerini yazınız.*
5. *Yönetimde ahlâk dışı davranışlar nelerdir? Yazınız.*

3

Toplumların Ekonomik Gelişimi

Bilim insanları, toplumun gelişiminde kendine münhasır kanunlarını bulmaya yönelirken Avrupa'nın ilmi, iktisadi ve sosyal tarihini tek ve evrensel (cihanşümul) olarak kabul etmektedirler.

İktisadi ve sosyal gelişimin dinamikleri her toplumun kendine münhasır (özgü) şartlarında gelişiyor olmasına rağmen geçmişten günümüze sosyal ve iktisadi gelişme ve Batı medeniyetine ulaşma isteği, dünyanın geri kalmış toplumları için bir hedef haline gelmiştir.

Kalkınma ve gelişmişliğin temelini oluşturan sermayeye sahip Batı, ilerlemesini diğer toplumlara göre hızlı gerçekleştirdiği için gelişmekte olan toplumların bu açığı kapatmaları da pek mümkün gözüküyor. Ancak bu bir hedef olarak ortada durmaktadır.

Gücün, *servet* ve *iktidar* olarak iki temel kaynağı vardır.
Servet piyasadan, *iktidar* ise demokrasiden elde edilir.

Ancak bu münasebet her zaman uyumlu olmaz. Piyasanın, hem de demokrasinin paralel geliştiği toplumlara Kuzey Amerika ve Batı Avrupa toplumları örnek verilebilir.

Piyasanın geliştiği ancak demokrasinin yeterince gelişmediği toplumlara da iktisadi olarak gelişmiş Asya ülkeleri örnek verilebilir.

İnsanlık, geçmişten günümüze kadar belirli devirler geçirerek kurallı ve modern toplumları ortaya çıkarmıştır.

Doğu toplumlarından olan **Osmanlı devletinde** ekonomide kabul edilen insan tipi **homo-İslamicus (İslami insan) modeli** olurken **Batı toplumlarında** “**homo-economicus (iktisadi insan)**” modeli esastır.

Homo-İslamicus (İslami insan)’ın temel özellikleri:

1. Spekülasyon (vurgunculuk) yapmaz
2. Faiz alıp-vermez, kumar oynamaz ve içki içmez
3. Her faaliyetinde helal olanı tercih eder
4. Tüm faaliyetlerinde başka insanları ve çevreyi gözetir
5. Bütün kararlarında akıl ve kalp dengesini kurmaya çalışır.

Homo-İslamicus; insanın inançlarına göre hayatına yön vermesi ve ekonomik faaliyetteki davranış şeklini de inançları çerçevesinde belirlemesini ifade eder. Buna mukabil Batı’ın inşa ettiği kapitalist düşünce akımının belirlediği insan modeli ise tamamen ve yalnızca aklına güvenir.

Homo-economicus (iktisadi insan)'ın temel özellikleri:

1. Kendi çıkarını maksimuma ulaştırmaya çalışır.
2. Rasyonel olarak ifade edilen kararlarında sadece kendi aklına güvenir.
3. Haz ve elem hesabı yapar.
4. Faaliyetlerinde diğer insanları ve çevreyi gözetmez.

NOT: Kapitalizm; hayallerinizi, ideallerinizi para karşılığında satın alabileceğiniz veya alınabileceği, her şeyin değerinin parayla ölçülebildiği, yaşamınızı sürdürebilmek için gerekli tüm koşulları yalnızca parayla sağlayabildiğiniz ekonomik sisteme denir.

İktisat; mal ve hizmetlerin üretimini, bölüşümünü ve tüketimini inceleyen; ne üretmeli, nasıl üretmeli ve kimler için üretmeli sorularına yanıt arayan bir sosyal bilim dalıdır.

Osmanlı Devleti'nin sanayileşememe sebepleri:

1. Osmanlı Devlet Ekonomisinin, sürekli zirai ürün üretimi ve küçük sanayi üzerine kurulu olması,
2. Avrupa'daki bilim ve teknik alanındaki gelişmelerin yeteri kadar takip edilemeyişi,
3. Osmanlı Devleti'nin kurulduğu ilk senelerde ekonominin daha çok, gazalardan elde edilen ganimete dayalı olması ve ticarete gereken önemin verilmeyişi,
4. 1838'de imzalanan Balta Limanı Ticaret Antlaşması ile başta İngiltere olmak üzere yabancılara iç pazarlarda serbest ticaret yapma hakkı verilmesi,
5. Osmanlı toplumu ticaret ve sanat yerine devlet memurluğunu tercih ile bu alanın azınlık ve yabancı eline geçmesi,
6. 1854'te başlayan dış borçlanmanın artarak devam etmesi ve 1881'de Duyun-u Umumiye'nin kurulması üzerine devlete ait birçok gelirin yabancı sermaye ve işletmelerin eline geçmesi.

Yeni nesil, Bor ve Toryum madenleri gibi, geleceğin enerjisinin de Osmanlı coğrafyasının bakiyesi olan Anadolu'da keşfi simdilerde de bu bölge üzerinden
Büyük Ortadoğu Projesi gibi, uluslar arası operasyonlara maruz kalmaktadır.



Avrupa'nın sanayileşmesine etki eden faktörler:

- 1. Kavimler göçü ile nüfus sıkışması***
- 2. Rönesans (yeniden doğuş) hareketleri***
- 3. Reform hareketleri***
- 4. Coğrafi keşifler***
- 5. James Watt'ın "buhar makinesini" keşfi (1765)***
- 6. Fransız İhtilali (1789-1799);*** Fransa'daki mutlak monarşinin devrilip, yerine cumhuriyetin kurulması.
- 7. Sömürgecilik ve Merkantalizm:*** Merkantilizm, 17. asırda deniz aşırı ticaret yapan ülkelerce benimsenen, değerli madenleri (altın ve gümüş) bir ülkenin siyasi ve iktisadi gücünün temel kaynağı gören ve bu sebeple altın ve gümüş miktarını artırmak için dış ticaret fazlası verilmesini zorunlu gören, aşırı devlet müdahalesini öngören iktisadi sistemdir.
- 8. Yer altı kaynaklarının bolluğu ve ulaşım imkânlarının müsait oluşu***
- 9. Bilim ve teknolojideki gelişmeler***

İnsan İhtiyaçları

1980’li senelerden sonra üretim ve tüketim sisteminde köklü değişimle, hızlı bir tüketim meyli oluşmuştur.

*Üretim ve tüketimden kaynaklanan meselelerin artışıyla bilhassa 2000’li senelerden itibaren “**az tüket, mutlu yaşa**” eğilimi ve gönüllü sadelik felsefesi yaygınlaşmaya başladı. Tüketim toplumunun 1950–2000 seneleri arası “**çok çalış, çok kazan, çok harca**” felsefesini benimsemeyenlere “**meczup**” gözüyle bakılıyordu.*



Teori ve uygulamada kabul gören Abraham H. MASLOW hiyerarşik olarak ihtiyaçları beş basamakta sınıflandırmıştır. Bunlar:

1. Fizyolojik İhtiyaçlar:

Hayatın devam ettirilebilmesi için gerekli olan su, beslenme, uyku, ısı, giyinme ve barınma gibi ihtiyaçlardır.

2. Güvenlik İhtiyaçları:

Kişinin tehlikelere karşı korunması, mal ve can güvenliğini sağlamaya dönük ihtiyaçlardır.

3. Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı:

Sevgi, arkadaşlık, benimsenme, aidiyet gibi ihtiyaçlardır.

4. Saygı Görme İhtiyacı:

İzzet, şeref, ün, bağımsızlık, saygı görme ve başarma gibi ihtiyaçlarıdır.

5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları:

Bu noktadan sonra kişi ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ve inanç ve kendini aşma gibi ihtiyaçlarıdır.



İhtiyaçların temel özellikleri:

1. İnsan ihtiyaçları sınırsızdır
2. İnsan ihtiyaçları süreklilik gösterir
3. İnsan ihtiyaçları artma eğilimindedir
4. İhtiyaçlar karşılandıkça şiddetleri azalır
5. İhtiyaçları karşılayan mal ve hizmetler ikame edilebilir

Toplum kurumları:

1. Aile kurumu
2. Siyasi kurumlar
3. Askeri kurumlar
4. Eğitim kurumları
5. Dini kurumlar
6. Ekonomik kurumlar



İşletme Kavramı

Günümüz şartlarında insan ihtiyaçlarının çoğu, işletmeler tarafından belirli bir işlemde geçirilerek üretilmekte ve sunulmaktadır.

İşletme**, insanların ihtiyaçlarını karşılamak ve sahibine kâr (veya sosyal fayda) sağlamak için üretim faktörlerini planlı ve sistemli bir şekilde bir araya getirerek, **ekonomik mal ve hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluştur.** Diğer bir ifade ile işletme, müşteriler tarafından arzu edilen **mal ve hizmetleri sağlayan ve kâr etmeyi hedefleyen kuruluştur.

*Günlük hayatta işletme kavramı yerine; **teşebbüs, müessese, ticaretgâh (ticaret hane), firma, şirket, organizasyon, fabrika, üretim sistemi, ekonomik birim ve işyeri gibi, kelimeler de kullanılmaktadır.***

İşletmenin Genel Amaçları:

- a) Uzun dönemde kar sağlamak,
- b) Topluma hizmet etmek,
- c) İşletmenin yaşamını sürekli kılmak.

İşletmenin Amaçları:

- a) Sürekli olarak tüketicilere daha iyi ve kaliteli mal veya hizmet sunmak,
- b) İşletmede çalışan personele iyi ücret ödemek,
- c) Topluma veya devlete hizmet etmek,
- d) İşletmede çalışmayı (istihdamı) sürekli kılmaktır.

İşletmenin İşlevleri:

Amaçlarına ulaşabilmek için işletmeler belirli işlevleri yerine getirirler. İşletmelerin yerine getirdikleri ya da üstlendikleri işlevler çeşitlidir. Kimi işlevler (fonksiyonlar) bütün işletmeler için geçerli olur. Konu üzerinde çalışmalarda bulunan bilim adamlarının işletme işlevlerini türlü biçimlerde grupladıkları görülür.

Yönetişel teorinin kurucusu sayılan **Henry Foyal**, bir işletmede yer alan çalışmaları;

1. Teknik çalışmaları (üretim),
2. Ticari çalışmaları (satın alma, paralama, değiştirme),
3. Finansal çalışmaları (fonların sağlanması ve yönetim),
4. Güvenlik çalışmaları (mal ve insanların korunması),
5. Muhasebe çalışmaları (envanter hesapları, gelir gider tablosu, maliyetler),
6. Yönetiş çalışmaları (planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon kontrol),

olmak üzere altı grup içerisinde toplanmıştır.



İş:

Bir fayda oluşturmak için girişilen ve insanın gelir elde etmek için yaptığı bedeni ve fikri çabadır.

Meslek:

Tecrübe veya çıraklık eğitimiyle kazanılan ve kişinin hayatını sürdürmek, geçimini sağlamak için yaptığı kuralları belirlenmiş sürekli bir işi ifade eder.

Üretim:

İnsan ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetleri elde etmek için yapılan her türlü çabaya denir.

Ticaret:

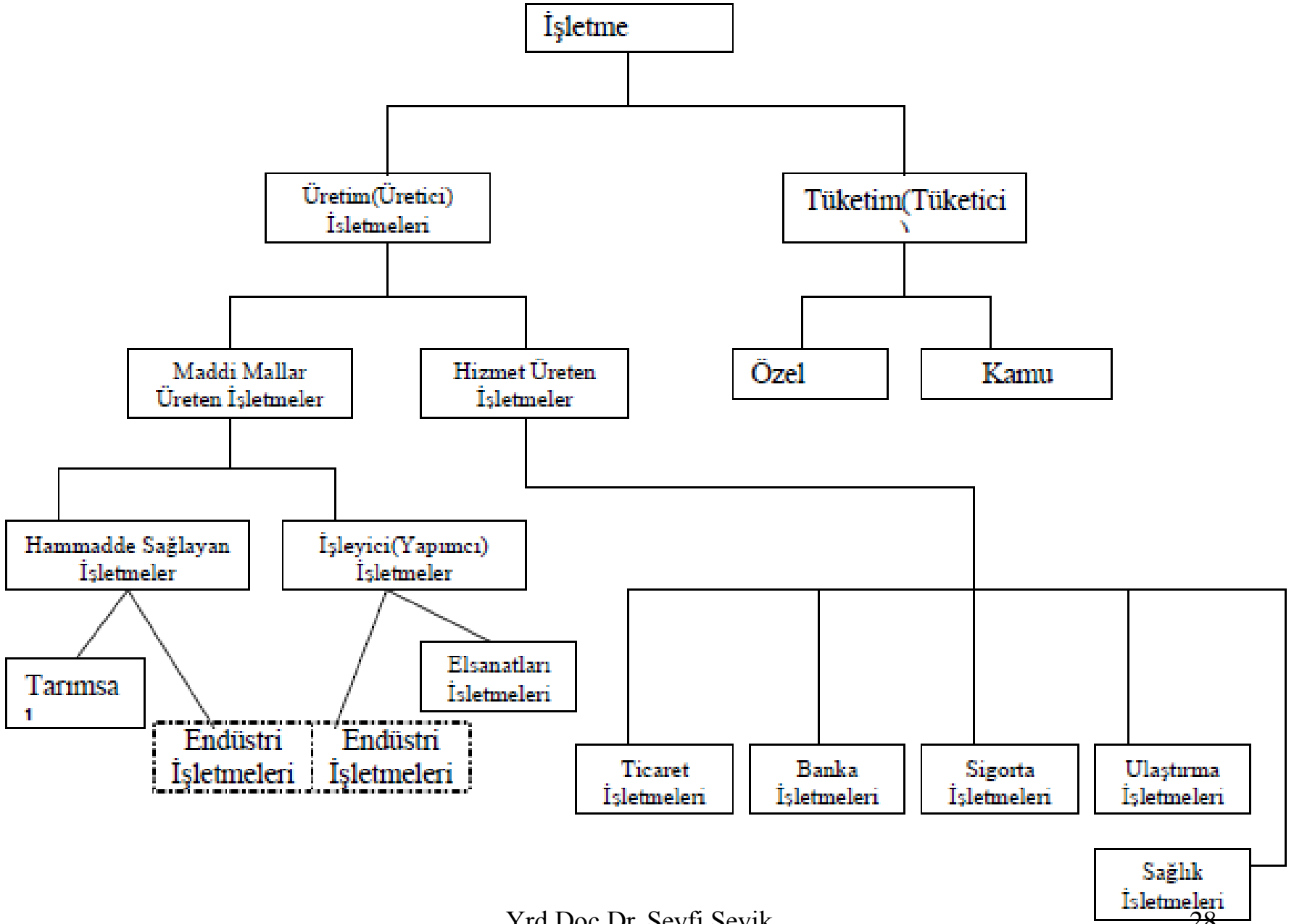
Kazanç elde etmek gayesiyle yürütülen ürünlerin alım ve satım faaliyetleridir.

Elektronik Ticaret (e-ticaret):

World Wide Web (WWW) aracılığıyla mal ve hizmetlerin üretim, tanıtım, satış, sigorta, dağıtım ve ödeme işlemlerinin bilgisayar ağları üzerinden yapılmasıdır.

Sektör:

Ekonomik sistemde görünürde farklı olan faaliyetlerin müşterek hususiyetler taşıyan alt birimlerinin, belirli kriterlere göre tasnif edilmesidir.



İşletmelerin Sınıflandırılması:

Her ekonomik sistemde değişik türlerde, niteliklerde ve büyüklüklerde birçok işletme bulunur. İşletmeleri, ekonomi içindeki işlevlerine ve belirli amaçlara yönelmelerine göre değişik biçimlerde sınıflara ayırmak olasıdır.

İşletmeler;

1. Tüketicilerin Türüne Göre İşletmeler: İşletmelerin hitap ettikleri tüketicileri temel tutan gruplarda işletmeler;

a) Üretim Malları Üreten İşletmeler

b) Tüketim Malları Üreten İşletmeler

olarak ikiye ayrılır.

Üretim Malları Üreten İşletmeler: Bir İşletmenin ürettiği mallar hemen tüketimde kullanılmayıp, başka bir malın üretimi için kullanılıyorsa, bu işletme üretim malı yapan işletmedir.
Örnek: Cıvata üretmek amacıyla makine yapan bir fabrika gibi.

Tüketim Malları Üreten İşletmeler: Bu tür işletmelerin ürettiği mallar en son tüketicilerin kullanımına yönelik olan ve herhangi bir malın üretiminde kullanılmayan mallardır. Örnek: Giyim eşyası, ekmek, kalem.

2. Ürettikler Mal ve Hizmet Türüne Göre İşletmeler: Üretilen mal ve hizmet türünü temel tutan sınıflarda işletmeler.

a) Dayanıklı Mallar Üreten İşletmeler

b) Dayanıksız Mallar Üreten İşletmeler

Bu gruptamanın yanı sıra işletmeler, ürettikleri mal ve hizmet türlerine göre, sektörler itibariyle de sınıflandırılmaktadır. Bu sektörler:

- a) Tarım Sektörü İşletmeleri
- b) Madencilik Sektörü İşletmeleri
- c) İmalat Sektörü İşletmeleri
- d) İnşaat Sektörü İşletmeleri
- e) Ticaret Sektörü İşletmeleri
- f) Kamu Hizmeti Sektörü İşletmeleri
- g) Ulaştırma Hizmeti Sektörü İşletmeleri
- h) Finans Sektörü İşletmeleri
- i) Haberleşme Sektörü İşletmeleri
- j) Hizmet Sektörü İşletmeleri

3. Üretim Ögelerinin Üstünlüğüne Göre İşletmeler: İşletmeler üretim ögelerinin üstünlüğüne göre de sınıflandırılabilir. Bir bakıma bu grupta , işletmeleri teknik özelliklerine göre bir ayrım tabii tutar. Böyle bir sınıflamaya gidildiğinde, işletmeler:

- a) Emek Yoğun İşletmeler,
- b) Sermaye Yoğun İşletmeler,
- c) Materyal Yoğun İşletmeler (Ör: Kuyumculuk).

4. Üretim Araçlarının Mülkiyeti Açısından Gruplamaya Gidildiğinde, İşletmeler:

- a) Özel İşletmeler,
- b) Kamu İşletmeleri,
- c) Karma İşletmeler,
- d) Yabancı Sermayeli İşletmeler.

a. Özel İşletmeler: Bu tür işletmelerde üretim araçlarının mülkiyeti özel (gerçek veya tüzel) kişilere aittir. Başka bir ifadeyle özel işletmeler, sermayesinin tamamı veya büyük bir bölümü özel kişilere ait olan işletmelerdir.

b. Kamu İşletmeleri: Sermayesinin tamamı veya yarısından fazlası devlete veya devletle anılan kamu tüzel kişilerine ait olan işletmelerdir.

Kamu İşletmeleri :

- a) Sosyal Güvenlik Kuruluşları,
- b) Döner Sermayeli İşletmeler,
- c) Özel Bütçeli Devlet İşletmeleri,
- d) Yerel Yönetim İşletmeleri,
- e) Kamu İktisadi Teşebbüsler.

5. Büyüklüklerine Göre İşletmeler:

İşletmeler büyüklüklerine göre de sınıflandırılmaktadır. Bu tür sınıflandırmada kimi araştırmacılar işletmeleri , büyük ve küçük işletmeler; kimileri de , büyük , orta ve küçük işletmeler olarak gruplandırırılar. Aslında bu kavramlar daha çok görelî bir büyüklüğü ifade etmek amacıyla kullanılırlar. Bununla beraber, yine de işletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında kullanılan belli ölçütler vardır. Bu ölçütler, kontitatif ve kalitatif olarak ikiye ayrılırlar.

Kontitatif (Niceliksel) Ölçütler:

- İşletmede çalıştırılan personel sayısı,
- Çalışanlara belirli bir süre içinde ödenen ücret ve aylıkların toplamı,
- Belirli bir süre içinde kullanılan hammadde miktarı,
- Belirli bir süre içinde kullanılan enerji miktarı,
- Belirli bir süre içinde yapılan satışların toplamı,
- İşletme sermayesinin miktarı
- Makine ve teçizat ,
- İşlenen veya yararlanılan toprağın genişliğı.

Kalitatif (Niteliksel) Ölçütler:

İşletme büyüklüğünü belirlemede kullanılan kalitatif ölçütlerin başlıcaları aşağıdaki biçimde özetlenebilir.

- Birim yönetim işlevlerinde uzmanlaşma,
- İşletmenin çalışmalarını sürdürdüğü paranın büyüklüğü,
- Çalıştığı iş kolu içerisinde işletmenin önemi,
- Yönetim kademesiyle iş gören, müşteri kredi verenler ve işletme sahipleri arasındaki ilişkiler,
- Gerekli krediyi sağlayabilme olanakları,
- Pazarlık gücü,
- Üretimde sermaye ve emek öğelerinin payları.

Büyük İşletmeler: Kredi sağlanması, üretim, pazarlama ve rekabet açılarından daima avantajlı olmaları nedeniyle, girişimci, işletmesinin büyümesini, hiç değilse dışarıya karşı büyük görünmesini arzulamaktadır.

Orta Ölçekli İşletmeler: Büyük ve küçük ölçekli işletmeler arasında kalan işletmeler bu gruba girmektedir. Daha yaygın durumdadırlar.

Küçük Ölçekli İşletmeler: Bu tür işletmelerde bağımsız olmak, girişimcilik güdüsü ve kişisel ilişkiler önemli bir rol oynamaktadır.

Küçük işletmelerin üstünlükleri:

1. Ekonomik ve teknolojik değişime ve dalgalanmaları daha çabuk uyum sağlarlar.
2. Büyük işletmelerin rekabeti karşısında özel üretimleri ile ayakta kalabilmektedirler.
3. Yönetim sistemleri sade olduğu için, işletme kararlarının alınması çok daha hızlı olur.
4. Tüketici isteklerine ve modadaki değişime hızlı bir uyum sağlarlar.
5. İşletme çalışanları arasında olumlu ve sıkı bir ilişki ve işbirliği vardır.

Küçük işletmelerin mahzurları:

1. Sermaye azlığı, kıvamlı büyüklüğe ulaşımı ve bunun sağlayacağı kârdan mahrumiyet,
2. Para ihtiyacı ortaya çıktığında kredi bulma imkânının zayıflığı,
3. Talep artışlarını zamanında karşılama zorluğundan müşterilerini kaybedebilir,
4. Kurucuların bağımsız iş yapma istekleri işletme birleşmelerini zorlaştırır,
5. İşletme sahip ve yöneticilerinin işletme eğitimi almadıkları için yeniliklere kapalı olmaları.

Büyük işletmelerin üstünlükleri:

1. Yoğun teknolojik makinelerle çalışarak çalışan sayısını azaltarak bunlara ait meseleleri azaltır.
2. Talebin çok olduğu dönemlerde, bol miktarda satış yaparak yüksek kârlar elde edilebilir.
3. Sermaye yetersizliği sebebiyle küçük işletmelerin yatırım yapamadığı büyük yatırım projelerini gerçekleştirerek yüksek kârlar elde edilebilir.
4. Hisse senedi veya tahvil çıkararak sermaye arttırabilir veya sermaye piyasasından daha kolay sermaye tedarik edilebilir.

Büyük işletmelerin mahzurları:

1. Tüketici zevk ve alışkanlıklarının değişimine uyum zorlaşır ve talep darlığında sabit giderlerini karşılamada zorlanır.
2. Büyük işletmelerdeki çabaların birbirine uyum ve destekler duruma getirilmesi zorlaşır.
3. Çalışanlar arasındaki ilişkilerin azaldığı, ast-üst iletişimini ve bilgi akışını azaltır.
4. Çalışan ve araç - gereç fazlalığı işletme yönetimini karmaşık hale getirerek verimliliği azaltır.
5. Rekabeti tüketici aleyhine ortadan kaldıran açık ve gizli kartel, tröst gibi, anlaşmalar yapması kolaylaşır.

5.Ekonomi İçindeki İşlevlerine Göre İşletmeler

Ekonomi içindeki işlevlerine göre işletmeler,genelde iki ana gruba ayrılarak inceleme konusu yapılmaktadırlar. Bunlardan birincisi, hizmet üretimini de kapsayan üretici işletmeler; ikincisini de tüketici işletmeler grubu oluşturmaktadır.

1) Üretici İşletmeler:

a) Maddi Mallar Üreten İşletmeler

• Ham ya da temel madde üreten işletmeler

1. Tarım, orman ve balıkçılık işletmeleri,
2. Taş ve toprak sağlayan ve işleyen işletmeler,
3. Enerji işletmeleri

• Üretici veya Yapımcı İşletmeler

1. Temel mallar ve üretim malları endüstrileri (Yüksek fırınlar..),
2. Yatırım malları endüstrileri (Makine yapımı , Çelik yapılar, Köprüler),
3. Kullanım malları veya tüketim malları (Konfeksiyon, gıda),
4. İnşaat endüstrisi.

2) Hizmet Üreten İşletmeler:

- a) Ticari İşletmeler,
- b) Ulaştırma İşletmeleri,
- c) Banka İşletmeleri.

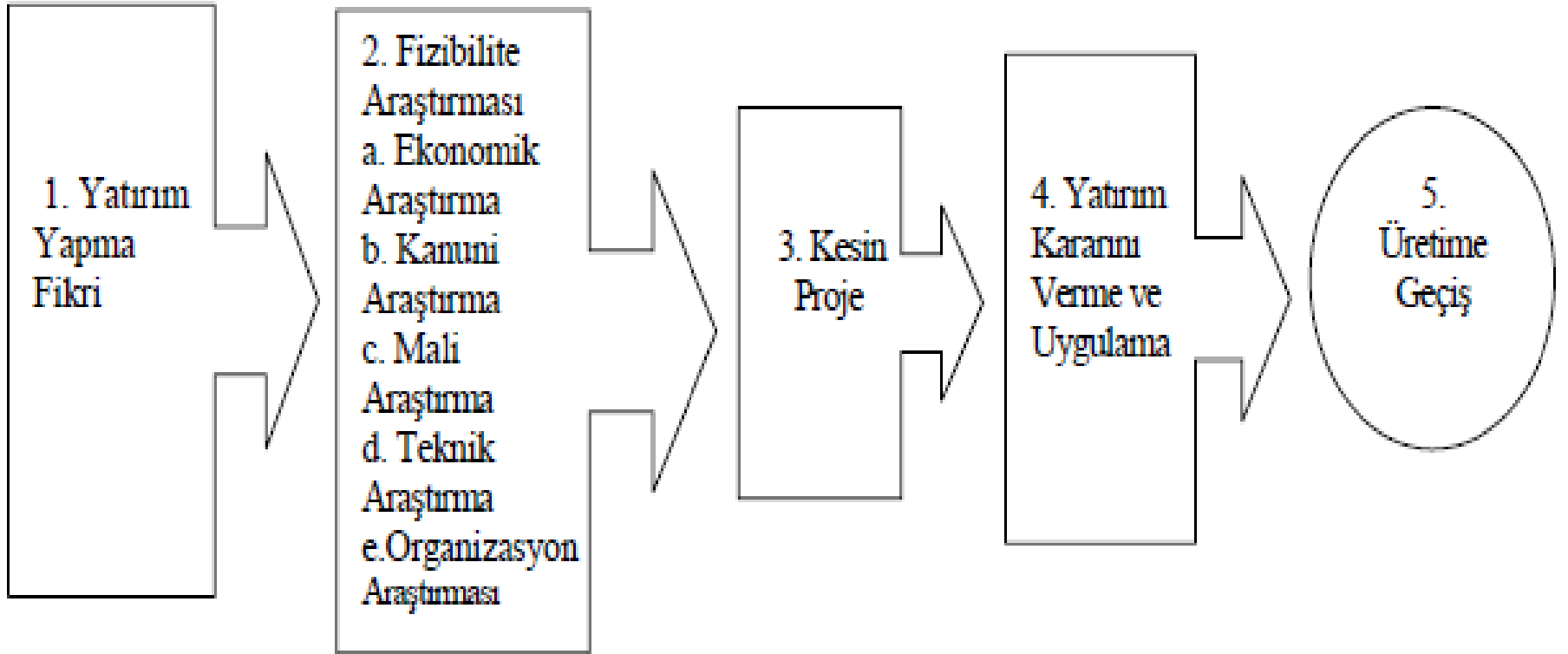
1.İŞLETMELERİN KURULUŞ SÜRECİ

İşletmeler, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için kurulurlar. İnsanlar sahip oldukları ekonomik değerlerini gelir getirecek bir alana yönelmeleri ile yatırım düşüncelerini ortaya koyarlar ve alternatifler arasından en uygununu seçerek uygularlar.

İşletmeler, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için üretim faktörlerini etkin bir şekilde mal ve hizmetlere dönüştürmek için belirli aşamaları izleyerek bir süreç dâhilinde kurulurlar.

Ülkelerin kalkınması ve gelişmesi yatırımla gerçekleşmesinden dolayı, ne kadar fazla yatırım yapılırsa o kadar işletme kurulur ve bu işletmeler üretim gerçekleştirerek gelir sağlanmış olur.

İşletme Kurma Aşamaları





1. Yatırım Yapma Fikri

İşletmenin kuruluşunda ilk aşama, işletme kurma düşüncesinin müteşebbisin kafasında oluşması bir yatırım yapma fikri olarak ifade edilir. **İşletmelerin kuruluş sebepleri;** insan ihtiyaçları ve o ihtiyaçların karşılanması zorunluluğu ile sahibine kâr ve topluma sosyal fayda sağlamaktır.

İnsanları işletme kurmaya yönelten sebepler

(1) bağımsızlık isteği	(5) başka fırsatların yokluğu
(2) kazanç isteği,	(6) bir düşünce veya bir varlığın işlenmesi
(3) miras isteği	(7) topluma hizmet ve sosyal mesuliyet düşüncesi
(4) saygınlık isteği	

Serbest piyasa ekonomisinin; (1)özel mülkiyet hakkı, (2)seçme hürriyeti, (3)kâr elde etme ve (4)serbest rekabet gibi, sağladığı 4 temel hakka dayanarak insanlar işletme kurmaya yönelirler.

2. Fizibilite Araştırması

Ön fizibilite raporu ile yatırım düşüncesinin olumlu olması sonrası esas fizibilite aşamasına geçilir.

Fizibilite (yapılabilirlik) araştırması, yatırım yapacak müteşebbiste oluşan proje düşüncesinin faydalı ve kârlı bir düşünce olup olmadığının net olarak ortaya çıkması için gerekli araştırmalar bütününe verilen isimdir.

Fizibilite araştırmasının temel gayeleri:

1. Ekonomik değerlerini kaybetme riskini ortadan kaldırmak,
2. Sistemli çalışmayı sağlamak,
3. Gerekli araştırmaları yaparak alternatifli senaryolar hazırlamak
4. İş fikrinin gerçekçi tahminlere dayanıp dayanmadığını test etmek,
5. Yatırımın hangi sektörde olacağına karar vermek

Gelecek tahminlerinde dikkate alınacak değişkenler:

1. Üretilmesi planlanan ürünün tüketicilere sağladığı faydalar,
2. Üretilen ürüne duyulan ihtiyaç ve talep esnekliği,
3. Tüketicilerin gelir durumu, cinsiyeti ve yaşı gibi, belirgin nitelikleri,
4. Üretilen ürünlerin benzerlerinin maliyet, satış fiyatı, kullanım yeri ve dağıtım şekilleri,
5. Üretilen ürüne ilişkin devletin ekonomik siyaseti ve teşvikleri,
6. Üretilen ürün yerine, tüketicilerin başka bir ürünü kolayca koyup koyamayacakları,
7. Ülkenin nüfus artış hızı, çalışan veya çalışmayan nüfusun sayısı,
8. Tasarruf durumları, kişi başına düşen senelik gelir miktarı, ülkedeki genel fiyat artışları,
9. Üretilen ürünün ekonomik dalgalanmalardan kolayca etkilenir nitelikte olup olmadığı.

Fizibilite araştırma alanları:

1. Ekonomik araştırma
2. Kanuni araştırma
3. Mali araştırma
4. Teknik araştırma
5. Organizasyon araştırması

Kuruluş yeri seçiminde temel faktörler:

1. Pazara yakınlık
2. Taşıma
3. Hammadde
4. İş gücü
5. İklim şartları
6. Su ve su kaynakları
7. Enerji kaynakları
8. Sosyal ve kültürel şartlar
9. Şehir ve bölge yöneticilerinin davranışları
10. Vergiler ve teşvikler
11. Yan sanayi kuruluşlarının varlığı
12. Dış etkenler

Türkiye'de bir işletmenin kurulabilmesi için yapılması gereken işlemler:

1. Belediyeden imar durumu, inşaat ruhsatı, iskân ve kabul izni, fabrika kurma izni ve açma izni.
2. Umumi Hıfzısıhha Kanunu gereği Valilik/Kaymakamlıktan işletme kurma ve çalışma izni.
3. İşçilerin Sağlığını Koruma ve İş Emniyeti Tüzüğü gereği, Bölge Çalışma Müdürlüğünün izni.
4. Bazı işletme konuları için Milli Savunma ve İçişleri Bakanlıklarının izni.
5. Bölge Sanayi Müdürlüğüne başvurarak, işletmenin sanayi siciline kaydettirilmesi zorunludur.
6. İşletmenin bağlı bulunduğu Ticaret veya Sanayi Odasına üye olması zorunludur.
7. İşletme yönetimi çalışanları sigorta kurumuna bildirir, primlerini öder, vizite kâğıdı doldurur.
8. İşletme kullanacağı markaları Ticaret Bakanlığına bildirir ve tescil işlemlerini yaptırır.

Yukarıda sayılan izin, kayıt ve bildirim tür ve sayıları gelişen sosyo-ekonomik yapı içerisinde değişebilmektedir. Türkiye'de bu alanda oldukça aşırıya kaçılmış, gereksiz işlemlerle uygulama zorlaştırılmıştır.

3. Kesin Proje

Sırasıyla yapılan ekonomik, kanuni, mali, teknik ve organizasyon araştırmaları sonunda ulaşılan bulgular bir araya getirilerek fizibilite raporu hazırlanır, bu rapor bir yatırım projesi özelliğini taşır. Hazırlanan bu rapor yatırımın değerlendirilmesi için yatırım kararını verecek olan müteşebbise veya kuruluşa sunulur.

Bir yatırım kararı verebilmek için, tek bir yatırım projesiyle yetinmeden alternatif yatırım projeleri hazırlamak isabetli bir yatırım kararı için gereklidir. Bir sermaye ile pek çok alanda ve ayrı konuda işletme kurulabileceği için doğru bir yatırım kararı verebilmek için, en az birkaç ayrı alan ve konuda yatırım projesi hazırlayıp bunları birbiriyle kıyaslamak gerekir.

Müteşebbis, bir işletme kurarken, önce, kâr edip etmeyeceğini ve bu kârın yeterli olup olmayacağını görmek ister. Ülke şartlarında, projenin kârlılığı, döviz kazandırıp kazandırmayacağı, ülke ekonomisine katkısı, emek yoğun bir işletme olup olmadığı gibi, ekonomik ve sosyal konular dikkate alınmalıdır.

4. Yatırım Kararını Verme ve Uygulama

Müteşebbis, ekonomik, kanuni, mali, teknik ve organizasyon etütleri, araştırmaları yaptıktan sonra yatırım projesi hazırlanır. Bundan sonra müteşebbis hazırlanan alternatif yatırım projeleri, belirtilen ölçüler göz önünde bulundurularak, birbiriyle mukayese etmek sonucu içlerinde en uygun olanı, en fazla kâr getireni, ülke ekonomisine en fazla katkıda bulunanı seçilip uygulamaya konulur.

Uygulama, kesinleşen yatırım projesine sadık kalınarak süresi içinde gerçekleştirilmeli, çünkü bir yatırım projesi ne kadar kısa sürede tamamlanırsa, o kadar çabuk faaliyete geçer ve kâr getirmeye başlar.

5. Üretime Geçiş

Yatırım tamamlanıp işletme faaliyete geçecek duruma geldikten sonra öncelikle bir deneme üretimi yapılır. Deneme üretimi ile elde edilen ürün kalitesi ve ne kadar kapasite ile çalışabileceği belirlenir. Üretilen mal ve hizmetler, tüketicilerin eline geçmeden önce bir kontrolden geçirilmeli, kalitelerinin beklenen düzeyde olup olmadığı görülmeli ve işletme açılır açılmaz bütün müşterilerini kötü kalite mal ve hizmetle kaybedebilir.

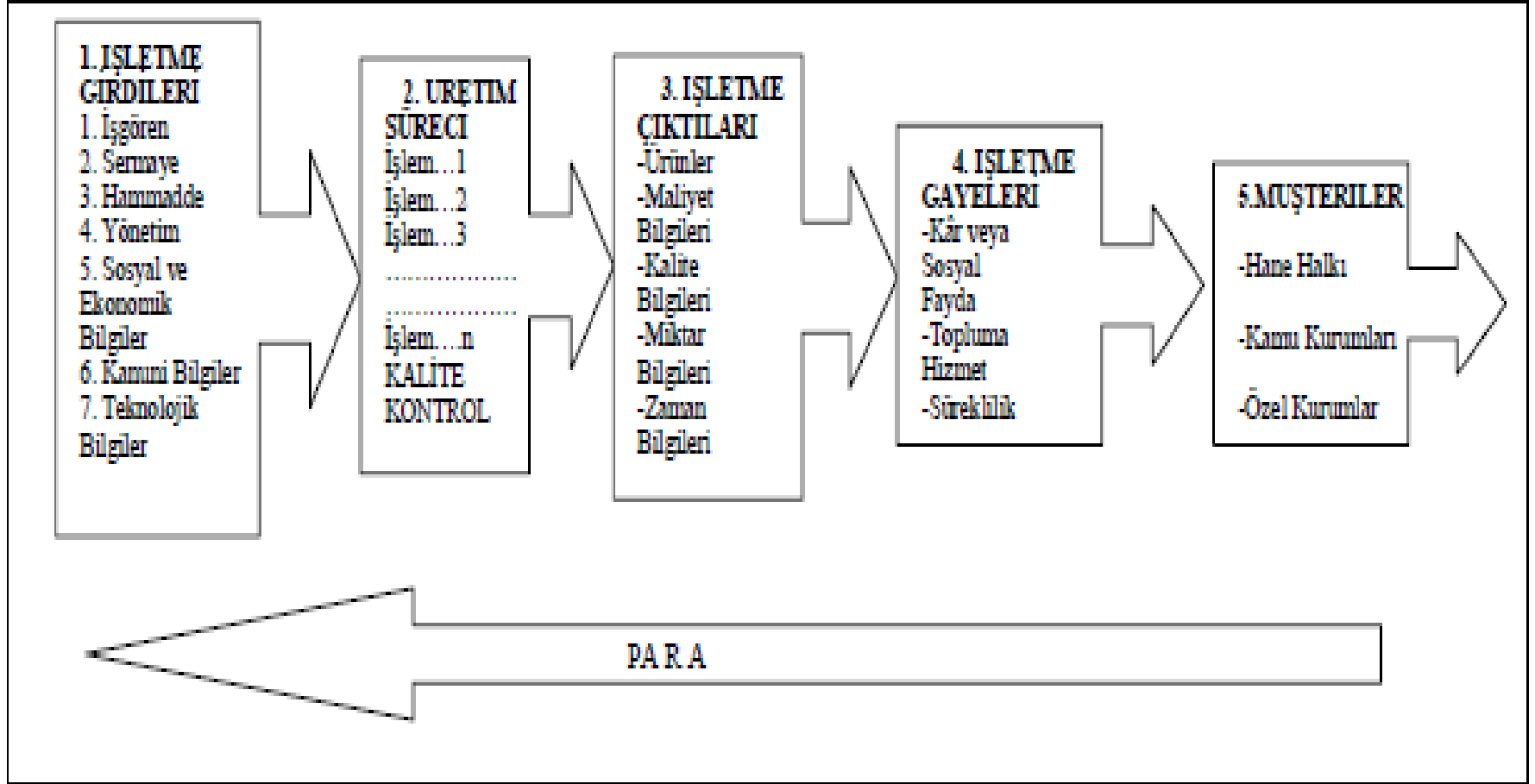
Yeni kurulan ve deneme üretiminden başarıyla çıkan işletme, açılarak ürettiği mal ve hizmetlerini tüketicilere sunmaya başlar. Kurucular açısından büyük veya küçük olsun bir işletmeyi kurmak ve faaliyete geçirmek önemli bir olaya olmasından açılışı çeşitli şekilde merasimlerle kutlanır.

İşletme Sisteminin Tabii Akışı

İşletme; girdiler - üretim süreci - çıktılar - gayeler ve müşteriler şeklinde tabii bir sıralanışa sahiptir:

1. İşletme Girdileri: üretim sürecinde; emek, sermaye, müteşebbis ve teknoloji (üretim yönetimi) temel üretim faktörü olarak işletme bünyesinde organize edilerek üretim gerçekleşir. Üretim faktörlerinin kapsadığı ayrıntılı girdiler, mal veya hizmet haline gelmek için işletmeye girerler ve burada belirli bir üretim sürecinden geçerek ve bazı değişikliklere uğrayarak mal veya hizmete dönüşürler. Bu anlamda üretim sürecinin yürütülmesi için; personel, sermaye, hammadde, yönetim, teknolojik bilgiler, sosyal ve ekonomik bilgileri ile kanuni bilgiler gibi, girdilerin sürece düzgün, uyumlu ve sağlıklı bir şekilde girmesi gerekir.

Sistem Yaklaşımı Açısından İşletmenin Genel Görüntüsü



2. Üretim Süreci: İşletme sisteminin ikinci temel parçası olan üretim sürecinde görüldüğü gibi, girdiler, istenilen mal ve hizmete dönüşecek şekilde işlem görür.

3. İşletme Çıktıları: Girdiler, belirli işlemlerden geçerek üretim sürecinden mal ve hizmet olarak çıktıkları için çıktı ismini alır.

4. İşletme Gayeleri: İşletmelerde çıktı denilen mal ve hizmetlerin maliyeti, kalitesi, miktarı ve üretim zamanı, gayeler bölümünde konulan kriterlerle işletmenin gayeleri göz önünde bulundurularak kontrol edilir ve değerlendirilir. Her işletmenin; kâr ve/veya sosyal fayda, topluma hizmet ve süreklilik gibi, genel gayeleri yanında özel gayeleri da bulunur.

5. Müşteriler: İşletme sisteminde girdiler-üretim süreci-çıktılar-gayeler-müşteriler tabii akışının son halkasını, müşteriler oluşturur.

İşletmelerin büyüme sebepleri:

1. Tüketici zevk ve tercihlerindeki değişim,
2. Çevreden kaynaklanan sebepler,
3. Üretime, pazarlamaya ve finansa ilişkin sebepler,
4. Kıvamlı büyüklüğe ulaşarak maliyetleri düşürme ve kârı artırma isteği,
5. Üretimin kalitesini yükseltme isteği,
6. Hammadde sağlamada ve diğer üretim faktörlerinin temininde avantajlar elde etme isteği.

İşletmelerde verimliliği artırmanın usulleri:

1. Makineleşmeyi artırarak yeni teknolojiler kullanmak ve standardizasyon sağlamak,
2. Fire ve hurdaları azaltmak ve taşımacılığı kolaylaştırmak,
3. İş etüdü yaparak ergonomik şartlar ve iş yeri düzeni sağlamak,
4. Düzenli bakımlar yaparak makine durma ve arızalarını azaltmak,
5. Çalışanları motive etmek ve onların eğitim imkânlarını arttırmak,
6. Kurum içi ve dışı iletişimi geliştirmek.

Günümüz işletmelerin kapanma sebepleri neler olabilir? Açıklayınız.

İşletmelerin başarısızlığına (kapanmasına) sebep olan etkenler; yönetim, yatırım, üretim, pazarlama, finans, çevre faktörleri, toplum çevresi, hukuki çevre, ekonomik çevre ve tabii çevreden kaynaklanan olumsuzluklardır. İşletmelerin varlığını devam ettirebilmeleri için; ürünleri müşterinin istediği zamanda, düşük maliyet ve yüksek kalitede üretmesi, toplumun tercihinine uygun ürün seçimini yapması, dünyaya açık serbest rekabeti esas alması ve ürün maliyetini asgari düzeye çekecek işletmecilikte temel ilkelere uymalarına bağlıdır.

İşletmelerin kapanma sebepleri:

1. İşletmecilikte temel ilkelere uymama sonucu başarısız olması sebebiyle kapanması,
2. Özel gayeli olarak kurulan işletmeler istenilen hedefe vardıklarında kendi kendilerini fesihleri,
3. Mevsimlik faaliyet gösteren işletmeler mevsim sonunda kapanmaları,
4. İşletmenin işlediği tabii rezervlerin (kaynakların) tükenmesiyle kapanması,
5. Teknolojinin getirdiği otomasyon bazı iş ve meslek alanlarında işletmelerin kapanması,
6. Finans yapısının bozulması sonucu işletme fesih, iflas veya tasfiyeye maruz kalması,
7. İşletmelerin yönetim, ekonomik, teknik ve sosyal sebeplerden dolayı başarısız olmaları,
8. Pazarların daralması,
9. Kanuni sebeplerle devlet tarafından müsadere (zorla elinden alınması) yoluyla kapanması,

1. İşletme kuruluş sürecini genel olarak değerlendiriniz.
2. İnsanları işletme kurmaya yönelten sebepler nelerdir? Açıklayınız.
3. İşletme kurma aşamalarından; yatırım yapma fikri aşamasını açıklayınız.
4. İşletme kurma aşamalarından; “Fizibilite Araştırması”nda yer alan; (1)ekonomik, (2)kanuni, (3)mali, (4) teknik ve (5)organizasyon araştırmalarını açıklayınız.
5. İşletmenin kuruluş yeri seçiminde etkili olan temel faktörler nelerdir? Sıralayınız.
6. Ekonomik araştırmada yer alan; (1)talep tahmini, (2)işletme büyüklüğünün belirlenmesi ve (3)kuruluş yeri seçimini açıklayınız.
7. İşletme kurma aşamalarından; (1)kesin proje, (2)yatırım kararını verme ve uygulama ve (3)üretime geçiş aşamalarını açıklayınız.

4



Hizmet ile mallar arasındaki temel farklar:

1. Hizmetler depolanamaz, mallar ise depolanabilir.
2. Hizmetin kalitesini ölçmek zordur, malların kalitesi kolay ölçülür.
3. Malda tüketiciyle karşılıklı ilişki düşük, hizmet üretiminde ise bu ilişki yüksektir.
4. Mal üretiminde sermaye yoğun olarak kullanılırken, hizmet üretiminde emek yoğun kullanılır.
5. Hizmette tüketicilerin katılımı yüksek iken mal üretiminde tüketici katılımı düşüktür.



Ürünlerle ilişkin farklı bir tasnif:

1. Kolayda ürünler:

Fazla çaba harcamadan temin edilen ekmek, peynir ve haberleşme gibi, ürünler.

2. Beğenmeli (araştırmalı) ürünler:

Giysi, ev eşyaları, sağlık, dinlenme ve eğlenme hizmetleri gibi, ürünler.

3. Özellikli (spesiyalite) ürünler:

Markalı otomobil, kürk, pırlanta, özel sağlık ve gezi hizmetleri gibi ürünler.

4. Aranmayan ürünler:

Mezar yeri, mezar taşı ve cenaze hizmetleri gibi, ürünlerdir.

Ürünlerin üretilmesi için girdi olarak kullanılması gereken üretim elemanları;



1. Emek:

Hizmet ve mal üretmek için gerekli üretim faktörlerinden olan insan kaynağı olarak **insanların bedeni ve fikri çabalarını** ifade eder.

2. Sermaye:

Bir işletmenin kuruluşunu ve faaliyete geçmesini sağlamak gayesiyle öz kaynak olarak konulan veya taahhüt edilen para, mal ve gayri maddi varlıklar; **işletmenin elinde bulundurduğu ve sahip olduğu değerler toplamıdır.**

3. Müteşebbis:

Bir üretim faktörü olarak diğer üretim faktörlerini ahenkli bir şekilde bir araya getirerek belirli bir mal veya hizmeti üretmek veya sadece pazarlamak için kendi parasını veya başkalarından topladığı parayı diğer üretim faktörlerine yatırıp böylece kâr veya zarar ihtimalini göz önüne alan kişilere **müteşebbis (girişimci)** denir.

4. Teknoloji:

Mal ve hizmetlerin tasarımı (planlanması), üretimi, geliştirilmesi, dağıtımı ve pazarlanması gibi, işlemleri mümkün kılan mühendislik ve yönetime ilişkin bilgilerin tümü olarak tanımlanır.

İşveren; işçi veya personel istihdam eden, işgücü kiralayan ve bu sıfatla işgücü sahiplerine karşı sorumlu kişi olarak ifade edilir. İşveren kavramı bir işletmecilik ve ekonomi kavramı olmaktan ziyade hukuki bir kavramdır. Dolayısıyla işveren kavramı hukuki yönden ele alınıp değerlendirilmesi gerekir.

Patron; bir ticari veya sınaî işletmenin sahibi, işveren anlamında kullanılmaktadır.

Sermaye; mal ve hizmet üretmek için kullanılan üretim araçları anlamına gelir. Sermayedar ise, sermayeye sahip olan ve bunu bizatihi yatırım yaparak değerlendiren veya gerekirse ihtiyaç duyan kişilere borç vererek veya hisse senedi satın alarak, ortaklık kurarak sunan kişidir.



Bir ekonomik birimin işletme sayılabilmesi için; ihtiyaçları karşılamaya yönelik mal veya hizmetleri üretebilmek / pazarlayabilmek ve üretim faaliyetlerini sürdürmede üretim faktörlerini **verimli ve uyumlu** bir şekilde bir araya getirebilmelidir.

İşletmelerin bir takım özellikleri bulunmaktadır. Gelişen sosyal ve ekonomik şartlar işletmeleri ekonomik birim olmanın yanında teknik, sosyal ve siyasi bir birim olma özelliğini de getirmiştir.

İşletmenin temel özellikleri:

1. İşletme, kâr (veya sosyal fayda) gayesiyle üretim faktörlerinin bir araya getirildiği **ekonomik** bir birimdir.
2. İşletme, **teknik** bir çalışma birimidir.
3. İşletme, toplum içerisinde faaliyet gösterdiği için **sosyal** bir birimdir.
4. İşletme, karar sistemlerini etkilediği ve onlardan etkilendiği için **siyasi** bir birimdir.
5. İnsan ihtiyaçlarını karşılamak ve varlığını sürdürmek için sürekli üretim yapan **dinamik** bir birimdir.
6. Çevresiyle sürekli alış-veriş içinde olan **açık** bir sistemdir.

İşletme Yönetimi

- “İşletme Yönetimi” veya genel bir ifade ile “işletme bilimi”, bir bilim dalı olarak; işletme içi ve işletmeler arası olaylar ve faaliyetlerle ilgili sebep - sonuç ilişki ve eğilimlerini inceleyerek, bir işletmenin başarılı bir şekilde yönetilmesinde geçerli olan kaideleri ortaya koymaya çalışır.

Yönetim ve organizasyon ilişkisine baktığımızda; yönetimin söz konusu olduğu her yerde mutlaka organizasyonun olduğu görülür. Yönetim ve organizasyon kavramlarının sözlük anlamları ayrı olmasına rağmen, nerede bir yönetim varsa, orada organizasyon da var ve bunun tersi olarak nerede bir organizasyon varsa orada yönetim de vardır. Yönetim ve organizasyon etle tırnak gibi birbirinden ayrılamaz, sadece öğrenim açısından iki ayrı kavram olarak ele alınır.

Yönetim işletme, kuruluş veya organizasyonun amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak üzere planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin yerine getirilmesidir. “Yönetim, ortak amaçlı kişilerin yer aldıkları bir örgütün en kısa ve en etkili yoldan amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik ve plânlama, örgütleme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etme faaliyetlerinden oluşan bir bütündür.” şeklinde tanımlanır. Yani; yönetim organizasyon amaçlarının etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerine ait kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli olarak uygulanmasıdır.

- **Organizasyon**, işletmenin amacına ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu maddi ve beşeri araçlarla donatılması ve bu araçların en verimli ve etkin şekilde çalıştırılacakları kısım veya bölümlere yerleştirilmesi faaliyetidir. Bu anlamda organizasyon, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır.

Yönetim-Örgüt

- İnsanlar, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bilinçli ve sistemli olarak bir araya gelip önce işbirliği daha sonra da işbölümü yaparlar.
- Bu sırada bazıları iş yaparken bazıları iş yaptırır. İş yapanlar yönetilen, iş yaptıranlar yönetici (yönetim organı) dir.
- Yönetim, başkalarına iş yaptırmayı örgüt aracılığıyla gerçekleştirir.
- Örgüt olan yerde yönetim, yönetim olan yerde de örgüt vardır.
- Örgüt bir kuruluşun statik, yönetim ise dinamik yönüdür.

Yönetim Süreci

- 1- Planlama
- 2- Organizasyon (Örgütleme)
- 3- Yürütme (Yöneltme-Yönverme)
- 4- Eşgüdümleme (Koordinasyon)
- 5- Denetim (Kontrol)



Kamu yönetimi ve özel yönetimin 5 temel farkı:

- 1. Gaye açısından; özel yönetim teknik ve sosyal niteliği gereği gaye kâr olurken, kamu yönetimi sosyal bir bilim olarak gaye hizmettir.*
- 2. Verimlilik açısından; özel yönetim nicelik açısından, kamu yönetimi nitelik açısından değerlendirilir.*
- 3. Faaliyet açısından; özel yönetim rekabetçi iken, kamu yönetimi çoğu kez tekelci karakter arz eder.*
- 4. Kanun açısından; özel yönetim özel hukuka tabi, kamu yönetimi ise kamu hukuku kurallarına tabidir.*
- 5. İşleyiş açısından; özel yönetim özerk ve hızlı, kamu yönetimi kanuni çerçeve içerisinde yavaş çalışmaktadır.*

Nicelik; bir şeyin sayılabilen, ölçülebilen veya azalıp çoğalabilen durumu.

Nitelik; bir şeyin iyi ya da kötü, güzel ya da çirkin vb. oluşu.



İşletme yönetiminin kendisinden beklenen bir takım temel görevleri bulunmaktadır.

İşletme Yönetiminin Temel Görevleri:

1. İşletmenin misyon ve vizyonuna bağlı olarak gayelerini belirlemek,
2. İşletme gayeleri doğrultusunda siyaset ve stratejiler geliştirmek,
3. Organizasyon yapısını gelişim ve değişime uygun yeniden yapılandırmak,
4. Tüm unsurların işletme gayeleri doğrultusunda verimli kullanımını sağlamak,
5. İşletme faaliyetlerinin işletme gayeleriyle uyumunu kontrol etmek,

YÖNETİM SÜRECİ GENEL ÖZELLİKLERİ

- Amaç gerçekleştirmeye yöneliktir.
- En az iki kişi olmalıdır.
- Beşeri ve maddi kaynakların kullanılmasını ve işbirliğini gerektirir.
- Yöneticinin verdiği kararları, uygulatabilecek kişisel otorite kurmasını zorunlu kılar.

İhtiyaç kavramını açıklayarak, özelliklerini ve çeşitlerini yazınız.

İşletme nedir? Tarif ederek, işletmenin kuruluş sebeplerini ve temel özelliklerini yazınız.

Mal ve hizmet kavramlarını açıklayarak, mal ve hizmetlere ilişkin pratik bir sınıflandırma yapınız.

Üretim için gerekli temel faktörleri sıralayarak açıklayınız.

İşletmecilik ile ilgili; (1)iş, (2)meslek, (3)üretim, (4)personel, (5)ekonomi, (6)ekonomik olay, (7)fayda, (8)ürün, (9)ticaret, (10)ticarileştirme, (11)sektör kavramlarını açıklayınız.

Yönetim ve organizasyon kavramlarını açıklayarak, yönetim ve organizasyon ilişkisini yazınız.

İşletmenin etkili yönetimi için işletme yönetiminin temel görevleri neler olmalıdır? Yazınız.

Yönetici ve müteşebbis kavramlarını açıklayarak, özelliklerini ve işlevlerini yazınız.

5

YÖNETİM KAVRAMINA GENEL BAKIŞ



YÖNETENLER



YÖNETİLENLER



YÖNETİM SÜRECİ GENEL ÖZELLİKLERİ

- Yönetici ve yönetenler arasında uyum ve haberleşmeyi gerektirir.
- Bilgi, yetenek ve tecrübeye göre iş bölümü gerektirir.
- Eldeki kaynaklar ve zamanın ekonomik ve dikkatli şekilde kullanılmasını gerektirir.
- Rantabiliteyi gerektirir. *Rantabilite; Verimlilik.*

Rant; bir malın, mülkün ya da paranın, belirli bir süre sonunda, hiç emek verilmeden sağladığı gelir.

YÖNETİM KADEMELERİ

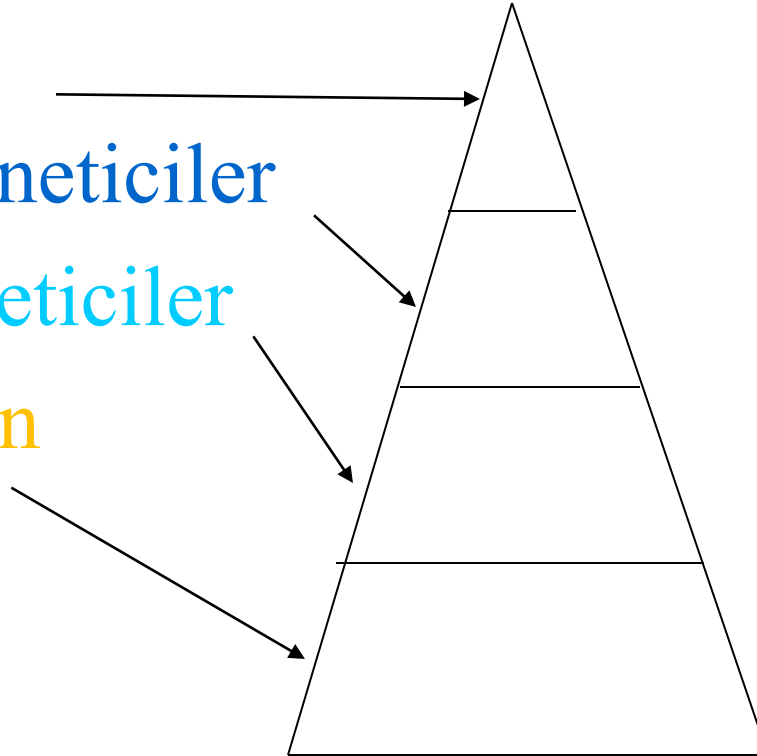
Tepe Yöneticiler

Orta Kademe Yöneticiler

Alt Kademe Yöneticiler

Yönetici Olmayan

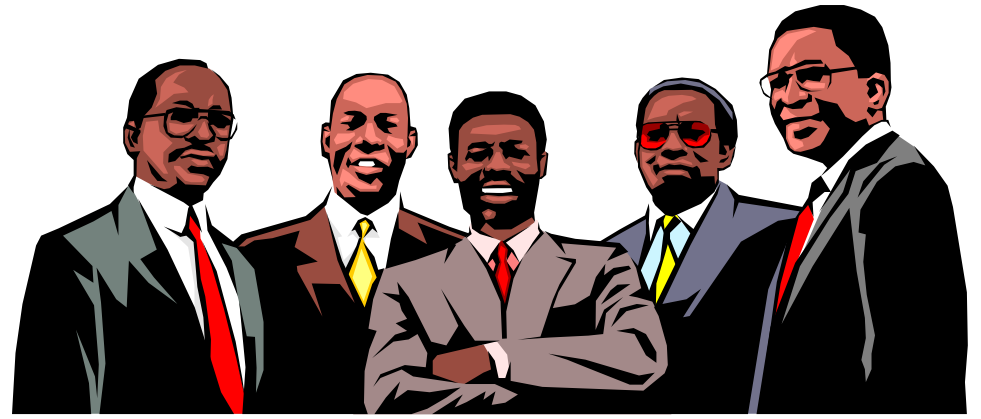
Personel



YÖNETİCİ

- Kâr ve riski başkalarına ait olarak mal veya hizmet üretmek üzere üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve bunları belirli bir ihtiyacı karşılama gayesine yönelten ve **yönetim işini bir meslek olarak yerine getiren kişidir.**
- **1. İşlevsel yönetici;**
Uzmanlaştığı alanının; üretim, pazarlama, satış ve finansman gibi, **yalnızca bir organizasyon faaliyetinden sorumlu olan yönetici** tipidir.
- **2. Genel yönetici;**
Büyük bir şirket, bunun bir işletmesi veya onun bir alt bölümü gibi, **karmaşık bir birimi yöneten ve onun tüm faaliyetlerinden sorumlu olan yönetici** tipidir.

YÖNETİCİ



- Girişimcilik ruhuna sahiplik
- Yönetmel etkinlik / Kendini yönetme
- Stratejik hareket / Küresel düşünme
- İletişim
- Astları motive edebilme
- Planlama ve idare etme / Takım çalışması
- Koç'luk / Destekleyicilik / Mümkün kılıcılık / Kolaylaştırıcılık / Değişik rolleri üstlenme

- Adil,
- Saygılı,
- Herkesi dinlemeli,
- Ahlaklı,
- Hak yemez,
- Bilinçli,

YÖNETİCİ ASİSTANI

- Sekreterin rutin görevlerine ek olarak bağlı olduğu yöneticinin zamanını iyi şekilde değerlendirmesi için gerekli desteği sağlayan, işletme içi ve dış ilişkileri arasında bir köprü vazifesi gören ve gerekli verileri kullanarak raporlar hazırlayan kişidir.

İşletmenin etkili yönetilebilmesi için işletme yönetiminin temel görevleri şöyle sıralanabilir:

- 1. İşletmenin misyon ve vizyonuna bağlı olarak amaçlarını belirlemek
- 2. İşletme amaçları doğrultusunda politika ve stratejiler geliştirmek
- 3. Örgüt yapısını gelişim ve değişime uygun yeniden yapılandırmak
- 4. Tüm unsurların işletme amaçları doğrultusunda verimli kullanımını sağlamak
- 5. İşletme faaliyetlerinin işletme amaçlarıyla uyumunu kontrol etmek

- **1. Genel İşlevler:** İşletmenin genel işlevi sadece Yönetim İşlevi olarak tektir.
- **Yönetim işlevi;** kuruluş esnasında belirlenen veya sonradan gözden geçirilen amaçlara ulaşmak için; planlama, örgütleme, yöneltme koordinasyon ve kontrole ilişkin teori, model, yaklaşım ve ilkelerin maharetle uygulamaya götürülme süreci olarak tanımlanır. Yönetim ve organizasyon faktörü, bütün işletme faaliyetlerinde geçerli olan ortak ilkeleri ortaya koyduğu için, genel bir işletme işlevidir.
- **2. Temel İşlevler:** Modern manada işletmenin temel işlevleri Pazarlama İşlevi ve Üretim Yönetimi İşlevinden oluşmaktadır.

- **Pazarlama işlevi;** tüketici istek ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli girdilerin temin edilip üretim sürecinden geçirilerek ürün haline getirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması, promosyonu-özendirme-tutundurma- ve satış sonrası hizmetlerinin adına **pazarlama** denir.
- **Üretim yönetimi işlev;** insanların ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin en iyi kalitede, en düşük maliyetle, üretimini sağlamaya yönelik faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrolüdür.
- **3. Destekleyici ve Kolaylaştırıcı İşlevler:** Finans, muhasebe, halkla ilişkiler ve insan kaynakları ayrı birer işlev olarak destekleyici ve kolaylaştırıcı işlevleri oluştururlar.
- • **Finans işlevi;** fon, sermaye, kapital olarak da ifade ettiğimiz finansmanı, işletmelerin ihtiyaç duyduğu fonların planlanması, sağlanması ve kontrolü olarak tanımlanmaktadır.
- • **Muhasebe işlevi,** işletmenin varlıkları ve kaynakları üzerinde değişim oluşturan mali nitelikteki ve para ile ifade edilen işlemlere ait bilgileri kaydetmek, sınıflandırmak, özetleme, analiz etme ve yorumlama yoluyla ilgili kişi ve kurumlara raporlar şeklinde sunmak olarak tanımlanır.

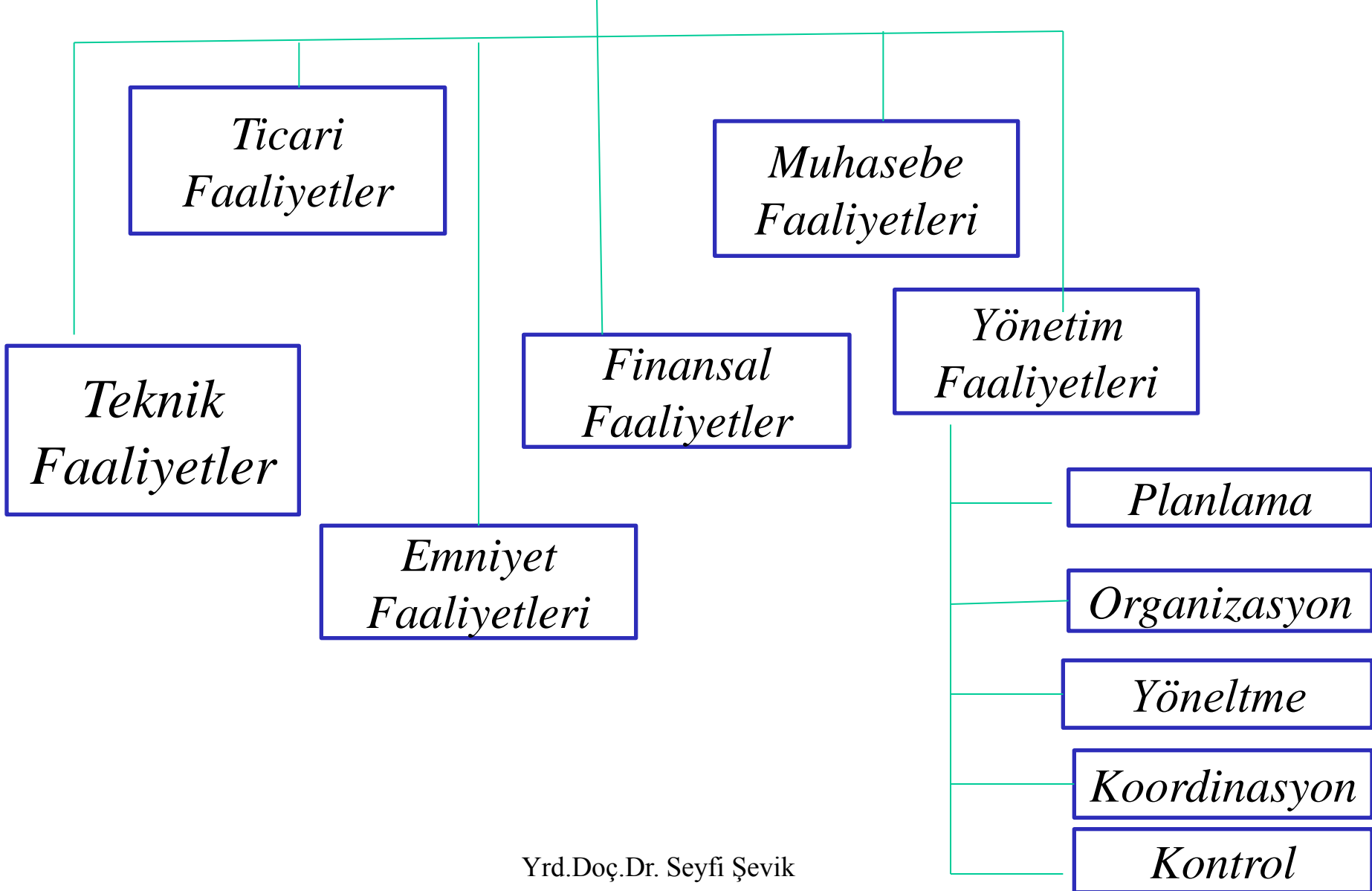
- • **Halkla ilişkiler işlevi**, organizasyonla çevresi arasında karşılıklı iletişimi, anlamayı ve işbirliğini sağlayıp ve bunun işletme lehine olarak sürdürmeye yardımcı olan işletme işlevidir.
- • **İnsan kaynakları işlevi**, bir üretim faktörü olan emek kaynağının işgücü piyasasından en ekonomik yollardan sağlanması ve verimli bir şekilde çalıştırılması hedefine yönelik işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesi insan kaynakları işlevini oluşturur.
- **4. Dönüştürücü İşlevler:** AR-GE yönetimi, verimlilik yönetimi ve örgüt geliştirme faaliyetleri ayrı birer işlev olarak dönüştürücü işlevleri oluştururlar.
- • **AR-GE yönetimi işlevi;** gelişimi gerçekleştirmek ve takip etmek AR-GE alanına yapılan yatırımlara bağlı olarak bu alanda yapılan harcamalar ve bunların pozitif sonuçları gelişmişlik ölçüsü olarak da ifade edilmektedir.

- • **Verimlilik yönetimi işlevi**, verimlilik işletmelerin kendilerini değerlendirmede, ücretlendirmede, ceza ve ödüllendirmede kullanılan araç olmuştur.
- • **Örgüt geliştirme işlevi**, daha etkili ve katılımlı bir örgüt kültürü meydana getirerek örgütün sorun çözme ve kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere girişilen uzun süreli çabalardır.

- 3. Yönelme İşlevi: Yönelme,** planlar yapıp organizasyon yani örgüt yapısı oluşturularak gerekli görevlendirmeler yapıldıktan sonra bu örgütün amaca ulaşması için harekete geçirilmesi demektir.
- 4. Koordinasyon İşlevi:** Düzenleştirme, uyumlaştırma ve eşgüdüm olarak da ifade edilen koordinasyon örgüt üyesi olan çalışanların çabalarını birleştirmek ve zaman açısından uyumlu kılmak, amaca varmak için iş ve faaliyetlerin birbiri peşi sıra gelebilmesi ve birbirini tamamlaması için gerekli olan işlevdir.
- 5. Kontrol İşlevi:** Denetim olarak da ifade edilen kontrol işlevi, organizasyonun amaçlarına ulaşp ulamadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve amaçlardan sapmalar olduğunda düzeltici tedbirleri almaktır. Yönetimin son işlevi olan kontrol faaliyeti ile diğer yönetim işlevlerinin ne derece başarılı olduğu anlaşılır. Yönetim süreci planlama ile başlar kontrol işleviyle tamamlanır ve işletmelerin amaçlarına ulaşp ulaşmadıkları veya ne ölçüde ulaştıkları kontrol işleviyle belirlenir. İşletmelerin amaçlarına ulaşmaları ve başarılı olmaları iyi bir yönetim sistemine sahip olmalarına bağlıdır. Amaçların belirlendiği planlama aşamasında başarılı olmak ve en uygun planı yapmak yeterli değildir; aynı zamanda planın ne ölçüde başarılı olduğunu ve hatalar varsa hataların nereden kaynaklandığını bulmak gerekir.

- 3. Yönelme İşlevi: Yönelme,** planlar yapıp organizasyon yani örgüt yapısı oluşturularak gerekli görevlendirmeler yapıldıktan sonra bu örgütün amaca ulaşması için harekete geçirilmesi demektir.
- 4. Koordinasyon İşlevi:** Düzenleştirme, uyumlaştırma ve eşgüdüm olarak da ifade edilen koordinasyon örgüt üyesi olan çalışanların çabalarını birleştirmek ve zaman açısından uyumlu kılmak, amaca varmak için iş ve faaliyetlerin birbiri peşi sıra gelebilmesi ve birbirini tamamlaması için gerekli olan işlevdir.
- 5. Kontrol İşlevi:** Denetim olarak da ifade edilen kontrol işlevi, organizasyonun amaçlarına ulaşp ulaşmadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve amaçlardan sapmalar olduğunda düzeltici tedbirleri almaktır. Yönetimin son işlevi olan kontrol faaliyeti ile diğer yönetim işlevlerinin ne derece başarılı olduğu anlaşılır. Yönetim süreci planlama ile başlar kontrol işleviyle tamamlanır ve işletmelerin amaçlarına ulaşp ulaşmadıkları veya ne ölçüde ulaştıkları kontrol işleviyle belirlenir. İşletmelerin amaçlarına ulaşmaları ve başarılı olmaları iyi bir yönetim sistemine sahip olmalarına bağlıdır. Amaçların belirlendiği planlama aşamasında başarılı olmak ve en uygun planı yapmak yeterli değildir; aynı zamanda planın ne ölçüde başarılı olduğunu ve hatalar varsa hataların nereden kaynaklandığını bulmak gerekir.

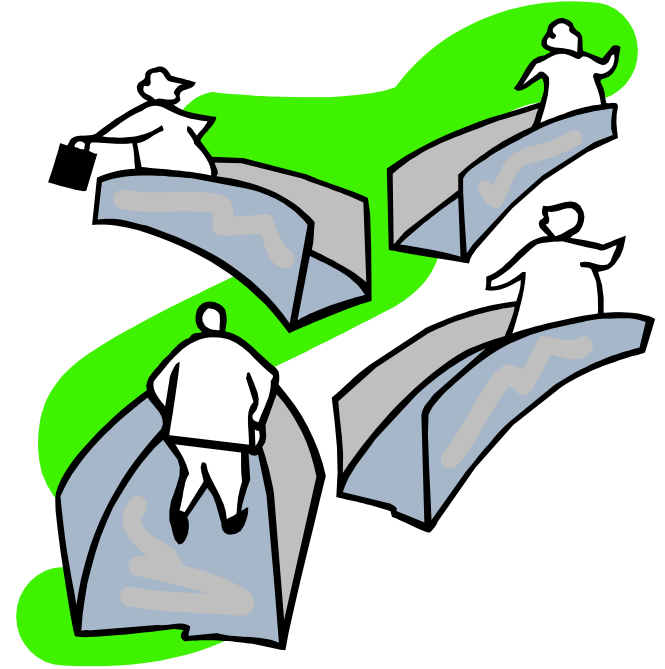
YÖNETİM



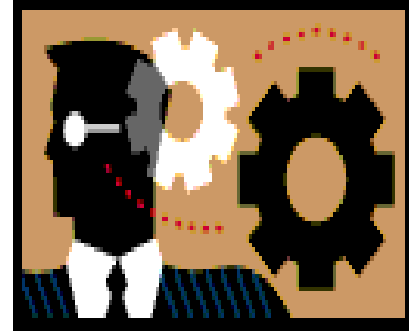
YÖNETİMİN TARİHİ GELİŞİMİ

YÖNETİM ve ÖRGÜT TEORİLERİ

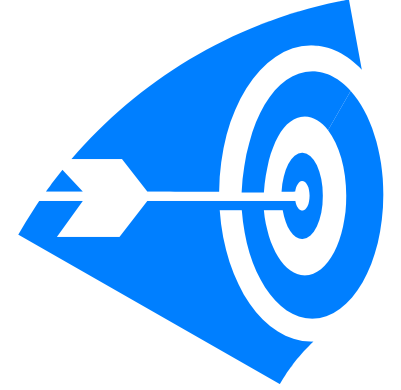
- A. Klasik Örgüt Teorisi
- B. Neo – Klasik Örgüt Teorisi
- C. Çağdaş Örgüt Teorileri
- D. Modernizm –
Postmodernizm –
Modern Sonrası



KLASİK ÖRGÜT TEORİSİ



- Otoriter özelliğe sahiptir
- Görevlerde uzmanlaşma ve bölümlere ayrılma gerektirir
- Dikey süreçler = Dikey büyüme = Yetki ve sorumluluk devri, komuta birliği, rapor verme
- Görevsel süreçler = Yatay büyüme = Örgütün uzmanlaşmış kesimlere bölünmesi
- Yapı = Örgütü oluşturan çeşitli görevler arasında mantıklı ve duyarlı ilişki yaratma aracı
- Denetim Alanı = Yöneticinin etkin olarak denetleyebileceği Yrd.Doç.Dr. Seyfi Şevik ast sayısı



Klasik Yönetim Düşüncesinin Savundukları

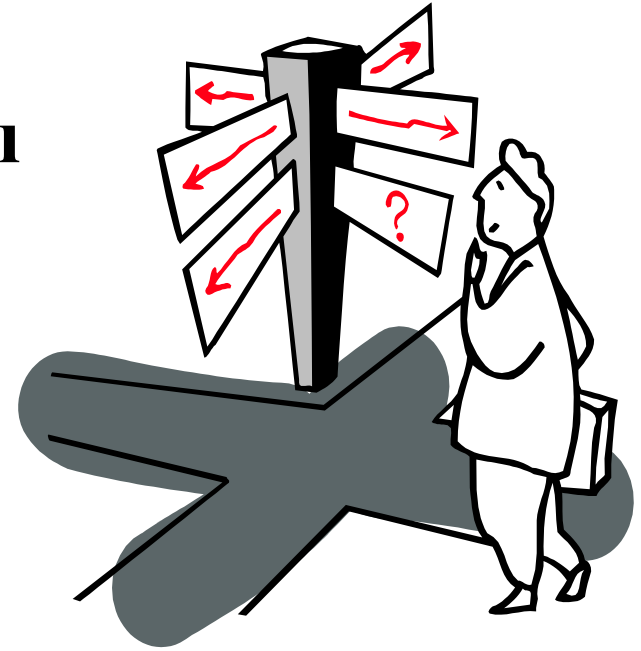
- Örgüt verimliliği, üretimin rasyonelliği ile ölçülür.
- İnsanlar rasyonel davranır.
- Örgüt üyeleri, üstlerinin rehberlikleri olmadan pozisyonlarının gerektirdiği ilişkileri yürütemezler.
- Görev sınırları belirlenmedikçe ve sınırlar içinde kalınmaya zorlanılmadıkça işgörenler yetkileri dışına çıkarlar.
- Faaliyetlerin, görevlerin önceden belirlenmesi ve düzenlenmesi mümkündür.

Klasik Yönetim Düşüncesinin Savundukları

- Yönetim, işgörenlerin biçimsel faaliyetleri ile ilgilenir.
- Örgüt faaliyetlerinin yönetiminde, objektiflik esastır.
- Koordinasyon gönüllü değildir, üst kademece yönetilir.
- Yetki üst kademededir (yukarıdan aşağıya)
- Uzmanlaşma verimliliği arttırır, kontrolü kolaylaştırır.
- Yönetim fonksiyonları kişisel ve çevresel faktörlerden etkilenmez, evrenseldir.

Klasik Örgüt Teorisini oluşturan “3” yaklaşım

1. **Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**
2. **Yönetim Süreci Yaklaşımı**
3. **Bürokrasi Yaklaşımı**



1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

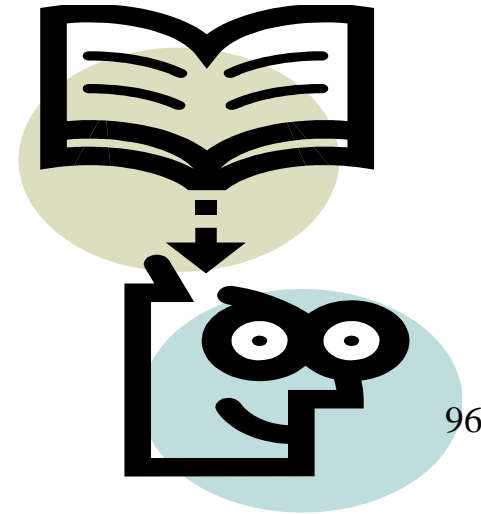
Frederick Winslow Taylor 1911

İşletmenin biçimsel yapısını incelemektedir.

- Deneyime dayalı usuller yerine, her işin her ögesi için bilimsel metoda dayalı yöntem
- İşgörenlerin bilimsel olarak seçimi, gelişim için gerekli eğitim
- Bilimsel ilkelere uygun işi, yönetim kademeleri işgörenlerle yakın iş birliği kurarak sağlar
- İşgörenler ve yönetim arasında iş ve sorumluluk paylaşımı

Örgüt Teorisine Katkıları

- İş dizaynı ve standartlaşma
- Fonksiyonel formenlik



2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Henry Fayol 1916

Organizasyonun tamamını ele almaktadır. Her organizasyonda faaliyetler 6 grupta toplanır.

- Teknik faaliyetler
- Ticari faaliyetler
- Finansal faaliyetler
- Güvenlik faaliyetleri
- Muhasebe faaliyetleri
- Yönetim faaliyetleri



2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Fayol'a göre ;

- 1) Hiyerarşik yapıda aşağıya inildikçe teknik yeterlilik, yukarı çıkıldıkça yönetsel yetkinlik artmaktadır.
- 2) Prensipler (kural ve kaideler), her yönetici tarafından değişen şartlara uygun olarak ayarlanmaktadır.



2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Fayol'a göre en fazla kullanım zorunluluğu olan prensipler ;

- Yetki ve sorumluluk / İnsiyatif
- Emir – Komuta / Hiyerarşi
- Merkezileşme / Yönetim birliği
- Örgüt amaçlarının bireysel amaçlardan üstünlüğü
- İş bölümü / Ücret ve ödül / Disiplin / Eşitlik
- Birlik ve beraberlik ruhu / Örgüte bağlılık

3. Bürokrasi Yaklaşımı

Max Weber



Akılcı kural va kaidelere dayanan bir modeldir.

Bürokrasinin özellikleri :

- Tüm faaliyetler, görevler önceden belirlenmiş ve yazılı olarak bildirilen (yönetmelik ve tüzüklere göre) biçimsel görevlerle dağıtılmıştır.
- Yetkiler açıkça belirlenmiştir. Keyfi yetki yoktur.
- Akılcı ücretlendirme, cezalar ve ödüllendirmeler kademeli olarak açıklanmıştır.
- İşe göre işgören seçme
- Her ast, bağlı olduğu üstçe denetlenmektedir. İlişkiler ispat amacıyla yazılı haberleşmeye dayandırılmaktadır.
- Emir altındaki kişiler ve araçlar özel işler için kullanılamaz.

NEO-KLASİK ÖRGÜT TEORİSİ

Klasik teorinin, sadece maddi unsurlara dayanarak beşeri faktörleri göz ardı ederek organizasyonu açıklamasına tepki olarak **Neo Klasik** teori geliştirilmiştir.

Neo Klasik = Klasik + (bireysel davranış + doğal grup etkisi)

X Teorisinin aksine, Y Teorisi insanın dinamik yüzünü temsil eder.



Organizasyonu etkileyen içsel ve dışsal faktörler

Dışsal Faktörler

Müşteriler Pazar Koşulları Rekabet Devlet Sosyo-Kültürel
Koşullar

Organizasyon Yapısı

Yapılacak İş Personel Niteliği Kullanılan Teknoloji Amaçlar

Misyon/Vizyon

İçsel Faktörler

Organizasyon ve Teknoloji



Her yeni teknolojik gelişme toplumda bir seri değişikliğe sebep olmaktadır.

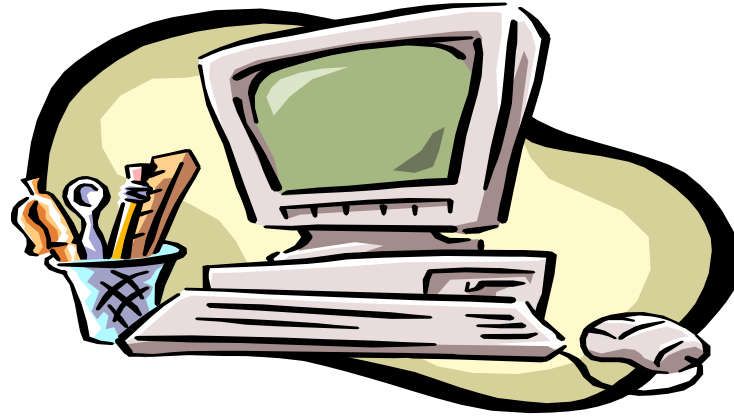
“Değişim” e uymanın yarattığı sorunlar, değişime direnç, hızlı değişim gibi konular hemen her kişi ve kuruluşun günlük yaşamına girmiştir.

Teknoloji bir organizasyonda ;

- Kişileri
- Grupları
- Örgütsel ilişkileri
- Yönetim tekniklerini etkileyecektir.

Teknoloji kompleks hale geldikçe organizasyon üzerindeki etkileride o derece çapraşık olur.

Teknoloji



Tanım : Input \longrightarrow Teknik araçlar \longrightarrow Output

Teknik Araçlar :

1. Fiziksel Araçlar : Makine, teçhizat, donanım
2. Fikirselsel Araçlar : Çeşitli modeller, programlar, kavramlar

WOODWARD Araştırması

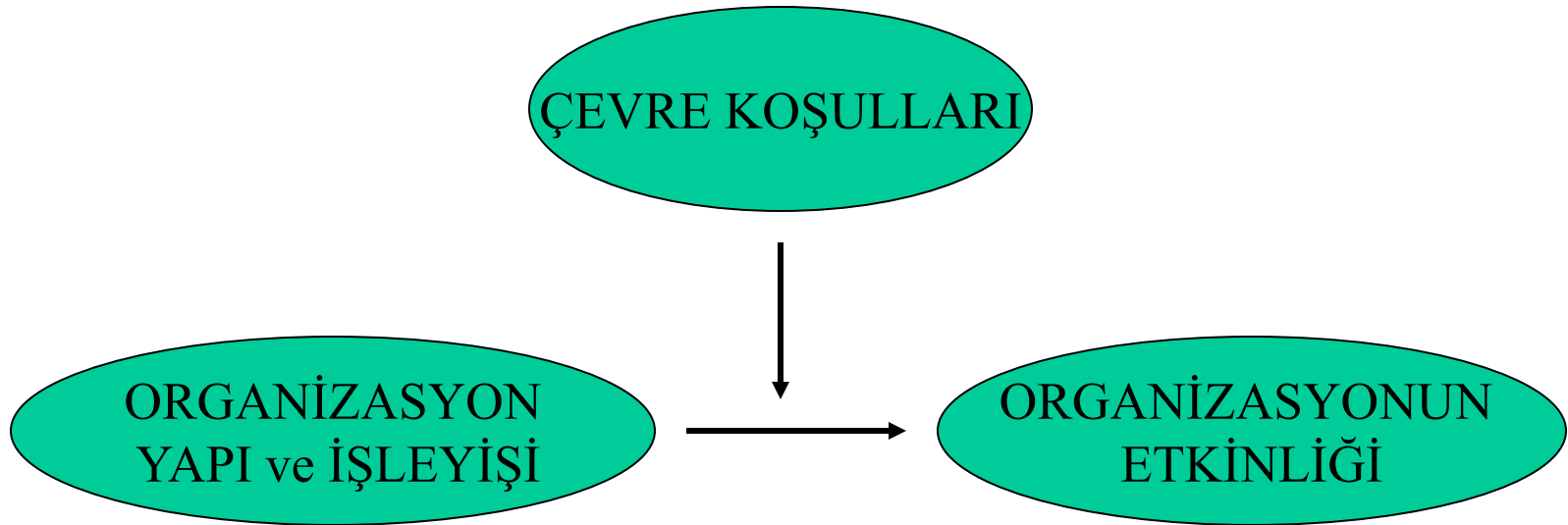
Pazar payı, bu paydaki değişmeler, karlılık, sermaye yatırımları, firmaların ünü ve personelin tutumu gibi kriterler işletmenin başarı ölçüsü olarak kullanılmıştır. Buna göre işletmeler ;

- Ortalama üstü
- Ortalama
- Ortalama altı olarak 3 grupta toplanmıştır.

Birim / Kitle / Süreç Üretimleri

- ***Birim üretim*** : Müşteri spesifikasyonlarına göre imalat vardır. Faaliyetler arka arkaya tekrarlanmaz. Teçhizat kullanımını her siparişte değişir. Standartlaşma hemen hemen yoktur.
- ***Kitle üretimi*** : Output büyük partiler halinde ve standart olarak üretilir. Süreçteki faaliyetler ve teçhizat az tekrarlanan türdendir.
- ***Süreç üretimi*** : Teknoloji daha gelişmiş ve output tamamen standarttır. Süreçteki faaliyetler, teçhizat tamamen belli ve tekrarlanan cinstendir.

Çevre Koşullarının Organizasyona Etkisi



Ana Fikir : Değişik çevresel koşullarda en uygun olan organizasyon yapı ve süreçlerini belirlemektir.

Organizasyon ve Strateji

1970 – 1980

“ Strateji Çağı ”

Strateji : Amaçları
başarmak için üst
düzey yöneticinin
gösterdiği davranış



Modernizm – Postmodernizm – Modern Sonrası

1. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı – Total Quality Management
2. Öz Yetenek – Core Competence
3. Dış Kaynaklardan Yararlanma – Outsourcing
4. Değişim Mühendisliği – Business Process Reengineering
5. İşletmelerarası Karşılaştırma – Benchmarking
6. Personeli Güçlendirme – Empowerment
7. Stratejik Ortaklıklar – Strategic Alliances
8. Küçülme – Downsizing
9. Öğrenen Organizasyon – Learning Organizations
10. Sanal Organizasyonlar – Virtual Organizations
11. Yönetişim=Kurumsal Yönetim – Corporate Governance

Belgeler

Cenevre Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO),1992, ISO Standartları

- **ISO 9000** : İşletmenin iç bünyesindeki faaliyetlerde yapması gereken tariflerin kademeler itibariyle yer aldığı belgedir.
- **ISO 14000** : İşletmelerin çevreleri ile ilişkilerinde tarif geliştirmeleri gereken noktaları içeren belge
- **SA 8000** : Sosyal sorumluk standartlarıdır. İşletmeler kendi bünyelerindeki personel uygulamalarını bu belgeye göre yürütürler.

Öz Yetenek



Tanım : Bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolay taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade eder.

İşletmeler, bu öz yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetlerini işletme bünyesinde yürütmeli, diğer tüm işleri outsourcing'e tabi tutmalıdır. Bu, organizasyon yapısını yalınlaştıracak ve üst yönetime stratejik konularda düşünmesi için daha fazla vakit bulmasını sağlayacaktır.

Yani işletmeleri iyi bildikleri işi yapmaya, diğer firmalardan iyi bilir hale gelmeye, sürekli yenilik yapmaya odaklanmaya sevk edecektir.

Değişim Mühendisliği

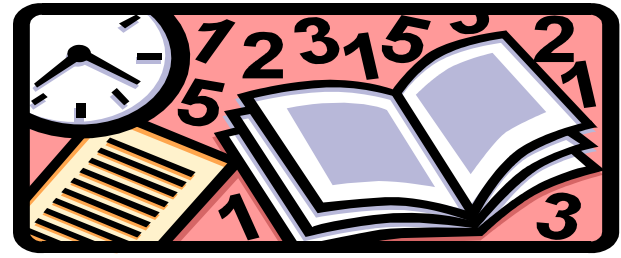


Müşteriler nezdinde işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını arttırmak, kalite, maliyet ve zaman konularında **köklü** gelişmeler sağlayabilmek için, işletmenin organizasyon yapısı, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasıdır.

Özellikleri

- Değişik nitelikli işler tek bir iş grubu içinde birleştirilebilir.
- İşi yapanlar karar verici hale gelir.
- İşlerin yapılma sırası suni zorlamadan çok kendi tabii sırasını izler
- Süreçlerin değişik yapılma usulleri olabilir.
- İşin üst kademe tarafından kontrolü minimuma indirilmiştir.
- Birbirini başka bir şekilde tekrarlayan, katma değer yaratmayan işler minimuma indirilmiştir.
- Melez ve merkezkaç organizasyon yapısı egemendir.

Benchmarking (Kıyaslama)



İşletmenin, kendi faaliyetlerinin çeşitli yönlerini veya ulaştığı sonuçları, belirli oranlar içinde başka işletmelerle, endüstri dalı ortalamaları ile, işletmenin önceki yıl değerleri ile karşılaştırmasıdır.

- Kıyaslama yapılacak işletme o endüstri dalındaki en başarılı işletme olmalıdır.
- Her işletme, tamamen farklı dalda çalışan başka işletmeden çok şey öğrenebilir.
- Bu karşılaştırma ve kıyaslama işlemleri müşteri tatmini ve kalite artırımı için sistemli şekilde yapılmalıdır.



Kıyaslama süreci safhaları :

- a) Kıyaslama konularının belirlenmesi
- b) Kıyaslama yapılacak işletmelerin belirlenmesi
- c) Data toplama yöntemini belirlemek ve data toplamak
- d) Kıyaslama yapmak ve farkları bulmak
- e) Performans hedefi belirlemek ve uygulama planı hazırlamak
- f) Uygulamak, sonuç almak ve yeniden kıyaslama yapmak

Personeli Güçlendirme



Çalışanların;

kendilerini motive olmuş hissettikleri,

bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı,

insiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu
duydıkları,

olayları kontrol edebileceklerine inandıkları

ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve
anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan

uygulamalar ve koşullardır.



Güçlendirmeyi ortaya çıkaran başlıca nedenler :

- a) Bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler
- b) Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğu
- c) Eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen personel yapısı
- d) Organizasyonlarda artan demokratikleşme eğilimi
- e) Bilgi ve insanın, önemli bir rekabet avantajı sağlaması
- f) Organizasyonlarda hiyerarşiye dayalı komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması
- g) Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması



Güçlendirmenin başarı koşulları

- a) Bilgi ve enformasyonun paylaşılması
- b) Çalışanlara, kendilerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim imkanı verilmeli ve ortam yaratılmalı
- c) Çalışana, kullanması gereken kaynakların verilmesi
- d) Performans değerlendirme, geri besleme ve olumlu pekiştiricinin gerekliliği

Küçülme (Downsizing)

Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri ve iş ve süreçleri azaltmaktır.

Organizasyonun iç faaliyetleri azaltılmakta fakat outsourcing arttırılarak daha fazla iş yapılabilmekte ve finansal sonuçları büyütme imkanı doğmaktadır.



İşletmelerin Büyüme Şekilleri

1. Yatay Büyüme
2. Dikey Büyüme
3. Çapraz Büyüme
4. Küçülerek Büyüme



Küçülme Amaçları

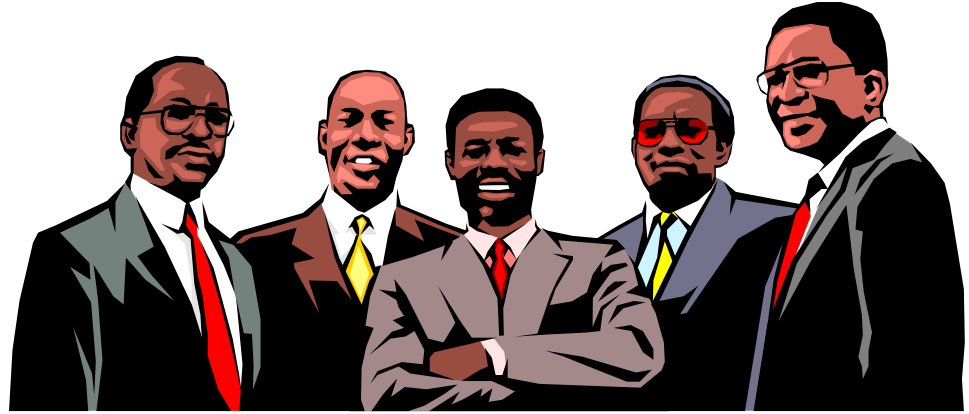
- Maliyetleri düşürmek
- Karar sürecini hızlandırmak
- Rakiplere daha kısa sürede cevap verebilmek
- İletişimdeki bozulmaları azaltmak
- Müşteri odaklı olmak
- Güçlendirmeyi hızlandırmak
- Verimliliği arttırmak
- Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak
- Sinerjiyi arttırmak
- Kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek

Sinerji; Artı güç, görevdaşlık, bir işi yapmak ve sonuçlandırmak için varılan ortak istek, güç

6

Günümüz Yönetim Modelleri

1. Öğrenen Organizasyon
2. Personel Yönetimi
3. Performans Yönetimi
4. Toplantı Yönetimi
5. Zaman Yönetimi
6. Kriz ve Stres Yönetimi
7. Çatışma Yönetimi
8. Bilgi Yönetimi
9. Motivasyon
10. İnovasyon



1. ÖĞRENEN ORGANİZASYON

Örgütlerde Öğrenme :

1. Kıyaslama yoluyla öğrenme
2. Stratejik birleşme yoluyla öğrenme



Kıyaslama Yoluyla Öğrenme

- İç kıyaslama
- Rekabetçi kıyaslama
- Rekabet dışı kıyaslama
- Türdeş kıyaslama



Stratejik Birleşme Yoluyla Öğrenme

İki veya daha fazla şirketin belirli stratejik amaç çerçevesinde işbirliği yapmak için bir araya gelmeleriyle oluşan anlaşmalardır.

Bu uygulamalardan biri *Joint Venture* dir.

Öğrenen Organizasyonun Temel Yapı Taşlarının Oluşturulması

1. Sistematik problem çözme
2. Yeni yaklaşımları deneme
3. Kendi tecrübelerinden ve geçmişten öğrenme
4. Başkalarının tecrübelerinden öğrenme
5. Bilgiyi tüm organizasyona aktarma

Öğrenen Organizasyonlarda Lider Rollerini

- Koçluk (Antrenörlük)
- Bilgi Yöneticisi
- Yol Gösterici
- Mimar ve Kurucu
- Koordinatör



Öğrenmenin Ölçülmesi

- Çalışanların tatmininin ölçülmesi
- Çalışanların kalıcılığının – sürekliliğinin ölçülmesi
- Çalışanların üretkenliğinin – performansının ve verimliliğinin ölçülmesi

***Bir şeyi ölçemiyorsanız,
anlayamazsınız.***

***Anlayamazsanız,
kontrol edemezsiniz.***

***Kontrol edemezseniz,
geliştiremezsiniz.***

Harrington

Öğrenen Organizasyon Yoluyla Rekabet Üstünlüğünün Sağlanması

- Maliyet liderliği stratejileri
- Farklılaştırma stratejileri
- Odaklaşma stratejileri
- Hızlı cevap verme stratejileri



2. PERSONEL YÖNETİMİ

Personel: Örgütte, yönetsel ve örgütsel bütün faaliyetlere katılan beşeri kaynakları ifade eder.

Şahıslar yaptıkları görevlerin nitelikleri bakımından gruplandırılmaya tabi tutulabilirler. Örgütün,

- Yönetici personeli
- Büro personeli
- Teknik Personel
- İşçiler v.b.

Personel Fonksiyonu Faaliyetleri

- İş analizi
- İş gücü analizi
- Çalışacak elemanların nitelik ve niceliklerinin belirlenmesi
- Çalışacak elemanların tedariki
- Çalışacak elemanların istihdamı
- Başarı değerlendirmeleri
- Eğitim ve geliştirme çabaları



Personel Yönetimi Faaliyetleri

- Personel ücretleri
- Yan ödemeler
- Sigorta kesenekleri
- İzinler
- Raporlar
- Tayinler
- Terfiler

Personel Yönetimi → İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)

Çalışanların, yönetim ile ilgili sorunlarında
Personel Yönetimi yetersiz kalmıştır.

İKY 1980

Örgütsel başarı; teknolojiden çok, insan kaynaklarına bağlıdır.

Personel Yönetimi;

Çalışanları, kontrol edilmesi ve yönetilmesi gereken edilgen ve emeğin üreticisi varlıklar olarak görmektedir.

İKY;

Çalışanları, nitelikli emeğin üreticisi, karar süreçlerine ve tüm yönetim etkinliklerine katılması gereken insanlar olarak görmektedir.



İNSAN, Yönetimin merkezindedir

*Örgütte çalışanlar kendilerini güçlendirirken,
örgütün büyümesine katkıda bulunmak için,
çalışanlara kaynak, hedef ve fırsat sağlama
ilkesindedir.*



Personel Yönetimi / İKY

- İnsan gücü planlaması
- Kadrolama yetkisi
- Tedarik kaynakları geliştirme
- Başvuruların değerlendirilmesi
- Terfi
- İşe son verme v.b.
- Stratejik planlama
- İş konularını anlamak
- Entellektüel merak
- Farklılıkları ve değişimi desteklemek
- Her seviyede iyi etkileşim
- Yön vermek
- Güvenilir danışmanlık

3. PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans: Amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik için harcanan çabanın nicel ya da nitel olarak sonuçlarınının saptanmasıdır.

Performans: İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir.

Bir sistemin performansı, belirli bir zaman sonundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur.

Performans olgusu hangi kriterlere göre değerlendirilmektedir?

- **Bugün**

Etkenlik

Etkililik

Verimlilik

Kalite

Çalışma yaşamı kalitesi

Yenilik

Karlılık

Sosyal sorumluluk

- **Klasik**

Mali analizler

Maliyet

Üretim kontrolü

Performans Yönetimi

Tanım: Örgütü istenen amaçlara yöneltme amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma sürecidir.

İyi bir performans yönetiminin işletmeye sağladıkları



- Yönetim –çalışanlar arası iletişimi arttırmak
- Yönetim yaklaşımlarının tespiti (demokratik ve katılımcı)
- Çalışanların güçlü ve zayıf yanlarının tespiti ve bunların düzeltilmesi
- Çalışanların yakından tanınması
- Çalışanlara “insan” muamelesi gösterilip gösterilmediğinin tespiti

İyi bir performans yönetiminin işletmeye sağladıkları



- Kadrolama hatası olup olmadığının tespiti
- Motivasyon faktörlerinin uygulanıp uygulanmadığının tespiti
- Yetki-görev uyumsuzluğu olup olmadığının tespiti
- Görev tanımlarının açık olup olmadığının tespiti
- İşletme politikasının gelişme ve ilerleme olanağını sağlayıp sağlamadığının tespiti



Performans düşüklük nedenleri

- Yetersiz iş emniyeti
- Yetersiz donanım
- Yetersiz araç-gereç
- Aşırı iş yükü
- İşin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmama

Alınması gereken önlemler

- Motivasyonel araçlara ve teşvik sistemlerine önem verilmesi,
- Çalışma ortamının değiştirilmesi,
- Çalışma kurallarının ve işlemlerinin basitleştirilmesi,
- Organizasyonda ekip çalışmasının,
- Kariyer geliştirme fırsatlarının,
- Yakın iletişimin,
- Eğitimin organizasyon kültürü haline getirilmesi gerekmektedir.

4. TOPLANTI YÖNETİMİ

Tanım :

- İş yapmak amacıyla bir araya gelme eylemi ya da süreci
- İnsanların güven oluşturmak amacıyla toplanması ya da bir araya gelmesi



Personel toplantısında neyin yapıp neyin yapılamayacağını aklınızda tutun.

Gruplar, çok miktardaki veriyi organize etme, çeşitli fikirlerden sentez oluşturabilme veya rapor yazma konularında iyi değillerdir. Bireyler raporları grupların yaptığından daha iyi düzenleyebilir ve yazabilir.

Gruplar beyin fırtınası, görüşleri ve bilgileri paylaşma, saklı sorunları ortaya çıkarma, konuları tartışma ve son kararı verme konularında iyidirler.

Öneriler

1. Toplantı yapılmasının gerekli olup olmadığına karar verin. Sadece daha önceden planlanmış olduğu için yapılan bir toplantı faydalı olmaz.
2. Verimli bir toplantı düzenleyebilmek için önceden plan yapın.



Toplantı yapılmasının uygun olduğu durumlar şunlardır:

- Belli bir konunun aydınlatılmasını istediğinizde
- Ekibinizin tamamıyla paylaşmak istediğiniz endişeleriniz olduğunda
- Grubunuzdan bilgi almak istediğinizde
- Bir soruna çözüm yolu arama veya bir konuda karar verme çabanıza, ekibinizi ortak etmek istediğinizde
- Ekibinizden toplantı yapılması yönünde istek geldiğinde.



Toplantı yapılmasının uygun olmadığı durumlar şunlardır:

- Konu önemli değilse
- Telefonla daha rahat iletişim kurma imkanınız varsa
- İşe alma, işten çıkarma ve maaşların tartışılması gibi personelle ilgili konular üzerinde çalışırken
- Konu bazı ekip üyeleriyle paylaşılamayacak kadar gizliyse
- Yeterli veri ve hazırlık yoksa
- Toplantının konusuyla ilgili kararları zaten vermişseniz.

Verimli toplantı planı nasıl olur?

- Amacı açık olarak belirleyin.
- Açık ve anlaşılır bir gündem hazırlayın.
- Çalışanların, toplantıda kendilerinden tam olarak ne beklendiğini bildiğinden emin olun.
- Herkesin iyi hazırlanmış olduğunu vurgulayın.
- Toplantı odasının ve oturma planının toplantının amacına uygun olmasını sağlayın.
- Karar verme süreçlerinin ne şekilde gerçekleşeceğini önceden bildirin.



Toplantı Amacı

Bir toplantı bir ya da birden çok amacı gerçekleştirmek için yapılabilir. Bu amaçlardan bazıları şunlar olabilir :

- Bilgilendirme
- Fikir üretme
- Sorun çözme
- Çatışmayı çözme
- Eğitim/Geliştirme
- Uzlaşma sağlama
- İkna etme/Değişimi başlatma vb.



Toplantı Yararları

Toplantının, ana amaçları gerçekleştirme yanında şu yararları olabilir :

- Katılım ve paylaşımı sağlama
- İşbirliği ve etkileşimi sağlama
- Öğrenmeyi sağlama
- Grup/Takım ruhu oluşturma
- Koordinasyon sağlama

İyi Bir Toplantı İçin Toplantıdan Önce Yapılması Gerekenler

Toplantılar için amaç ve gündem belirlenmesi,

- Katılımcıların belirlenmesi,
- Gündemin katılımcılara dağıtılması,
- Toplantı için tarih ve süre belirlenmesi,
- Toplantı mekanının belirlenmesi.

İyi Bir Toplantı İçin Toplantı Sırasında Yapılması Gerekenler



- Toplantıya katılanların karşılanması,
- Toplantının zamanında başlaması,
- Toplantı amacının ve gündemin katılanlara açıklanması,
- Toplantı için belirli bir süre tayin edilmesi,
- Saatinde katılmayanların beklenmemesi,
- Toplantı sırasında gündem dışına çıkılmaması,
- Bireysel değil, ortak konular üzerinde durulması,
- Katılımcıların birbirini görmesi,
- Katılımcıların iletişime, konuşmaya teşvik edilmesi, Toplantı ve tartışmaların iyi yönlendirilmesi,
- Sonuçtan herkesin memnun olması,

Toplantı Başkanının Toplantı Sırasında Görevleri



- Toplantıya hazırlıklı gelmek
- Toplantıyla ilgili dokümanları getirmek
- Toplantıya zamanında gelmek ve başlatmak
- Toplantıyı yapıcı ve olumlu bir tavırla açmak
- Toplantı kurallarını uygulamak
- Katkı sağlamak/Açıklık sağlamak / Soru sormak
- Farklı görüşlerin ortaya çıkmasını sağlamak
- Adil söz hakkı vermek

Toplantı Başkanının Toplantı Sırasında Görevleri



- Gündeme bağlı kalmak, konu dışına çıkmayı önlemek
- Dikkati toplamak/Konuları özetlemek/Kaosu meydana vermemek
- İhtiyaçları dikkate almak, gerektiğinde toplantıya (dinlenme, çay) ara vermek
- Sadece kendi görüşlerini dayatma görüntüsü vermemek
- Toplantıdan ayrılmamak (örneğin telefon görüşmesi için çıkmak)
- Gündemin ilerlemesini ve sonuca ulaşılmasını sağlamak

Toplantı Başkanının Toplantı Sırasında Görevleri

- Nazik, fakat ödünsüz bir biçimde davranmak
- Tartışmaları kontrol altına almak
- Ara sonuçları ve ara kararları açıklamak
- Toplantı sırasında kayıt tutturmak
- Ulaşılan sonuçları özetlemek, anlaşma sağlanan ve sağlanamayan noktaları belirlemek
- Gelecek toplantılar için öneriler almak
- Toplantıyı uygun bir biçimde sonlandırmak



Video 1. Toplantı





5. ZAMAN YÖNETİMİ

Zaman tüm insanların eşit olarak sahip olduğu tek şeydir.

4 temel zaman;

1. Objektif (Gerçek) zaman
2. Subjektif (Psikolojik) zaman
3. Biyolojik zaman
4. Yönetimsel zaman

Zamanı daha etkin kullanarak öncelikleri belirleyip, doğru planlama yapabilmektir. Zaman, Yerine konması, geri döndürülmesi yenilenmesi, depolanması, satın alınması mümkün olmayan tek bir kaynaktır. Etkili Zaman yönetimi ise Zamanı mümkün olduğunca etkin ve etkili bir biçimde kullanma ve denetleme sistemidir.

Zaman Yönetimi

Çok değerli sermayemiz olan zamanı,

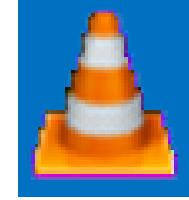
- Planlama/karar verme
- Uygulama
- Denetleme süreçlerinden oluşan bir döngü içerisinde yönetmek demektir.

Neden zaman yönetimi yapılmalıdır?

- Verimsizliği gidermek
- Belirlenen hedeflere ulaşmak
- Kariyer gelişimi sağlamak
- Görev gereklerini uygun şekilde gerçekleştirmek için zaman yönetimi gerekmektedir.

Bir Tahlil Sonucu :Türkiye'de ortalama 70 yıl yaşayan birinin zaman tahlili*:

- Çalışma 26.3 yıl
 - Uyku 23.3 yıl
 - Ulaşım 5.8 yıl
 - Beslenme 5.8 yıl
 - İbadet 2.9 yıl
 - Tuvalet 2.9 yıl
 - Hastalık 1.5 yıl
 - Özel Zaman 1.5 yıl
-



Video 2. Zaman Yönetimi

6. KRİZ ve STRES YÖNETİMİ

- Kriz kelime anlamı itibariyle
- *“bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha”,
- *“içinden çıkılması zor durum”,
- “birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an”

olarak tanımlanabilir.

- Kriz kelimesinin Çince’de iki harfle yazılması çok ilginçtir.

Bu harflerden biri “tehdit”, diğeri “fırsat” anlamına gelmektedir.

- Kriz, Yunanca “karar” anlamına gelen Krisis kavramından gelmektedir.

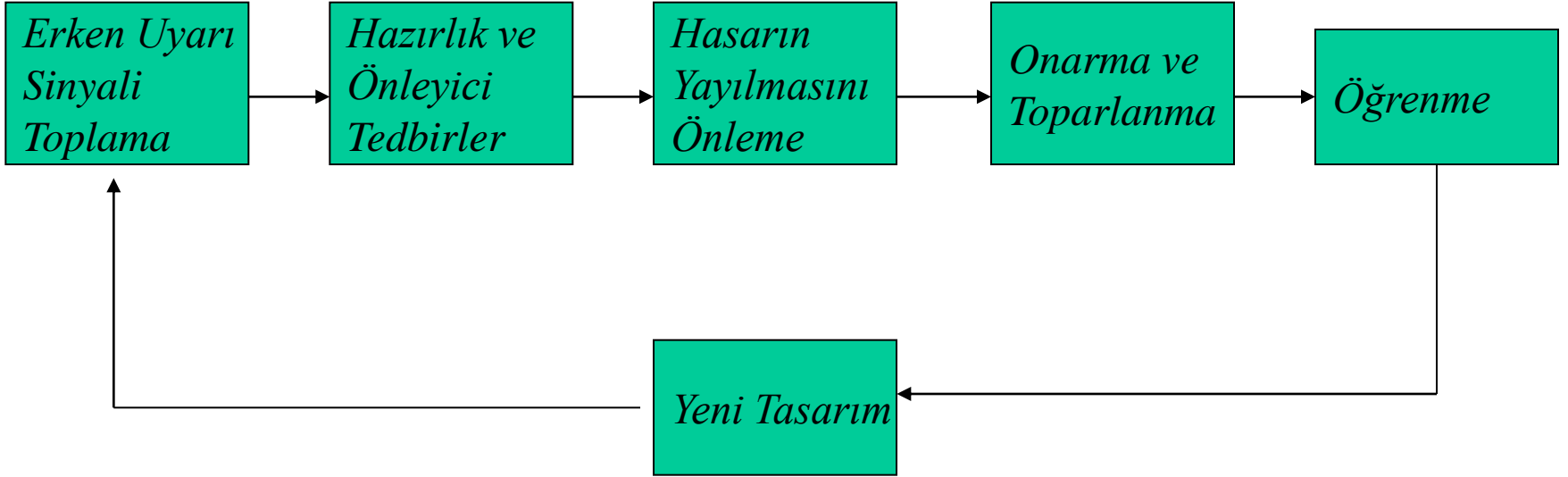
Krizin Özellikleri

Kriz döneminin en önemli özelliği **belirsizlik**dir. Belirsizlik arttıkça, kriz şiddetlenir ve çözüm yöntemi bulma gereği de, o oranda ivedilik kazanır.

Kriz dönemlerinde zaman sınırlıdır, olanaklar sınırlıdır. Neyin neye göre yapılacağına karar vermek zordur.

Kriz süreci; genel olarak, “*krizin ortaya çıkma dönemi*”, “*kriz dönemi*” ve “*krizin sona erme dönemi*” olmak üzere üç aşamadan oluşur.

KRİZ SÜRECİ



KRİZ SÜRECİ



ABD'deki Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM) krizleri dört kategoriye ayırmaktadır.

- 1- Doğal afetlerin yol açtığı krizler
- 2- Mekanik problemlerin oluşturduğu krizler,
- 3- İnsan hatalarından kaynaklanan krizler
- 4- Yönetimsel kararların/kararsızlıkların yol açtığı krizler

Bunların haricinde kriz türleri ise şunlardır;

- Bilgisayar sisteminde çökmeler,
- Rakiplerin örgütü ele geçirme çabaları
- Çevresel kazalar (kimyasal gaz sızıntısı, patlama)
- Fabrika ya da örgüt binası çevresinde silahlı saldırı
- Beklenmeyen istifalar
- Müşterilerinin protestoları
- Çalışanların grevleri
- Ani Pazar dalgalanmaları
- Ekonomik sarsıntı
- Doğal felaketler (sel, deprem, yangın)
- Rakiplerin hazırladıkları kritik reklam kampanyaları
- İş kazaları ya da üretimdeki hatalardan dolayı üretimin aksaması

Kriz zamanlarında ayakta kalmanın yolları:

1. Krizi fırsata çevirmeye çalışmak.
2. Rakiplerden kaçmayı değil, müşterileri kazanmaya itina göstermek.
3. Kriz dönemlerinde maliyetleri düşürmeye ve dolayısıyla fiyat düşürmeye gitmek uygundur.
4. Piyasayı ve uzmanları iyi gözlemlemek ve araştırmacıların bulgularına önem vermek.
5. İşletme tüm çalışanları ile krizin mahiyetini anlamaya çalışmalıdır.
6. Teknolojik gelişim yakından takip edilmeli ve kriz zamanında yeni fikirler geliştirmek.
7. İşletme bütçesini yeniden gözden geçirerek gereksiz giderleri kısmak gerekir.
8. Daha önce krizlerden geçmiş insanların, şirketlerin, ülkelerin tecrübelerinden faydalanmak.
9. Ekonomi yavaşladığı için kaynaklar en güçlü olunan alana tahsis edilerek bu alan sağlamlanır.
10. Krizde, iflas etme korkusu değil bu krizi nasıl aşabilirim düşüncesi hâkim olmalıdır.

7. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Organizasyonlarda başlıca çatışma türleri :

1. Fonksiyonel olan (amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunur)
/ olmayan (amaçlara ulaşmayı erteler yani katkıda bulunmaz)
çatışmalar
2. Potansiyel (çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade eder)
/Algılanan (tarafların çatışma konusunu algılama tarzlarıdır)
/ Hissedilen (tarafların çatışma halinde olaylar hakkındaki hisleri)
/ Açık çatışma (tarafların çatışma halinde fiilen gösterdiği davranış)



Çatışma Türleri

3. Çatışmaya taraf olanlar ;

- Kişilerin kendi içlerindeki çatışma
- Kişilerarası çatışma
- Kişiler ve gruplararası çatışmalar
- Grupların kendi içinde ve gruplararası çatışmalar
- Organizasyonlararası çatışmalar



Çatışma Türleri

4. Çatışmaların organizasyon içindeki yerleri ; Dikey çatışma (ast-üst), Emir komuta – Kurmay çatışması, Yatay çatışma (aynı organizasyon kademesinde bulunanlar)
5. Diğerleri ; Amaç, Rol çatışmaları, Kurumlaşmış, Beliren çatışma



Genel olarak nedenler :

- İşlerarası fonksiyonel karşılıklı bağıllık
- Belirli kaynakların paylaşılması
- Amaç farklılıkları
- Algılama farklılıkları
- Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik
- İletişim noksanlıkları
- Statü farklılıkları
- Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar
- Çıkar farklılıkları
- Kişilik farklılıkları
- Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler
- İşçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar
- Örgüt içi güç mücadelesi

Başlıca çatışma yönetimi yolları

- Mevcut çatışmaların teşhisi
- Bu çatışmaların nedenlerinin ve köklerinin araştırılması
- Çatışmayı yönetecek alternatiflerin belirlenmesi ve birinin uygulanması
- Sonucun izlenmesi



Çatışma ve kişisel tepkiler

- Çekilme ve kayıtsız kalma
- Saldırgan olma
- Rasyonelleştirme (savunmacı)
- Olgun olmayan davranışlar gösterme



Örgütsel çatışma yönetim kuralları

- Kaçınma ve bağlanmama
- Problem çözme yaklaşımı
- Yumuşatma
- Güç kullanma
- Daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme
- Taviz verme
- Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme
- Örgütsel ilişkileri değiştirme
- Çoğunluk oyu
- Çatışma kaynağının ortadan kaldırılması

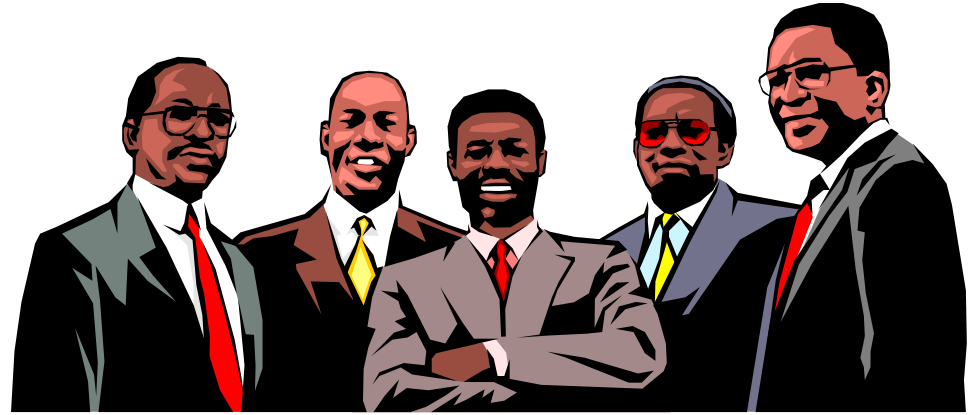
Motivasyon nedir? Açıklayarak, size göre kişileri teşvik eden araçlar nelerdir? Yazınız.

Çatışmanın yönetilmesinde temel yaklaşımları sıralayarak açıklayınız.



Günümüz Yönetim Modelleri

1. Öğrenen Organizasyon
2. Personel Yönetimi
3. Performans Yönetimi
4. Toplantı Yönetimi
5. Zaman Yönetimi
6. Kriz ve Stres Yönetimi
7. Çatışma Yönetimi
- 8. BİLGİ YÖNETİMİ**
9. Motivasyon
10. İnovasyon





8. BİLGİ YÖNETİMİ

- Bilgi ve belge yönetimi açısından ***bilgi***; insanların çeşitli yollarla edindikleri ve içselleştirdikleri deneyimlerinin, düşüncelerinin, görüşlerinin ya da birikimlerinin yazılı, basılı ya da elektronik ortamda somutlaşması ile ortaya çıkan üründür.



- ***Bilgi yönetimi;*** eğitim, öğretim ve çeşitli şartlarla edindiğiniz deneyimlerinizin gündelik hayatınız ya da iş hayatınızda kayıtlı ya da kayıtsız her türlü bilgi kaynağının belirlenmesi, tanımlanması, yönetilmesi ve çeşitli çevrelerle paylaşılması işlemlerinin tamamını kapsayan belirli organizasyon yapısına göre uygulayan yönetim bilimidir.
- ***Bilgi yönetimi;*** herhangi bir işletmenin, amaçları doğrultusunda değerini artırmak, rakipleri ile olan gelişim farkını kapamak veya rekabete uyum sağlamak için dışarıdan ya da içeriden her türlü bilgi kaynağını kurumun faaliyetleri ile bütünleştirerek toplaması, düzenlemesi, çalışanların her birine ulaştırması, dolayısıyla kişisel ve kurumsal verimliliğe katkı sağlamasıdır.

- Bilgi yönetiminin en önemli yapı taşları **enformasyon** ve **bilgi**dir. Bilgi yönetiminin en önemli amacı, örgütte var olan kayıtlı ya da potansiyel bilgi kaynaklarını ortaya çıkarmak ve iş süreçlerine dahil etmektir. Bilgi yönetiminin diğer bir amacı ise, çalışanların var olan enformasyona erişimini mümkün kılarak enformasyon kaynaklarından yeni bilgilerin üretilmesini sağlamaktır.

Enformasyon (malumat); haberleşme, bilgilendirme, danışma.

Geçmişten günümüze gelişen teknoloji ile birlikte kişisel hayatımızda başlayıp da sosyal hayatımıza kadar birçok alanda artan bilgi miktarı her alanda rekabeti ortaya çıkarmıştır. Bu yüzden örgütler teknoloji ile birlikte ortaya çıkan bilgi yığınlarını denetim altına alarak var olabilirler ve varlıklarını devam ettirebilirler.

Bilgi söz konusu olduğunda hiçbir ülkenin, sanayinin, şirketin doğal avantajı ya da dezavantajı yoktur.

Sahip olabileceği tek avantaj, evrensel olarak var olan, herkesin ulaşabileceği bilgilerden ne kadarını alabileceğine dayalıdır.

Bilgi Yönetimi Amaçları

- Değerli yeni bilgilerin belirlenmesi
- Bunların ilgili birimlere ulaştırılması
- Bilgi birikiminin canlı tutulması



Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN'in 2004 yılında yayımlanan 'Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi' makalesine göre bilgi yönetiminin temel amaçları;

- Öğrenme eğrisini hızlandırmak,
- Daha hızlı bir iyileştirme sağlamak,
- Örgüt içerisinde yeni bilgi üretmek,
- Örgütsel kararlarda ulaşılabilir bilginin kullanımını sağlamak,
- Doğru bilginin, doğru insanlara, doğru zamanda ulaşmasını sağlamak,
- Hızlandırılmış transformasyona imkan sağlamak,
- Dış kaynaklardaki değerli bilgiyi örgüte kazandırmak,
- Toplumsal kültür ve özendiricileri ile bilginin büyümesini kolaylaştırmak,
- Bilgiyi dokümanlar, veri tabanları ve yazılımcılar(mevcut örgütsel bilgi varlıkları) aracılığı ile sunmak,
- Örgütün birikimleri içerisinde oluşan bilginin veya başka örgütlerdeki benzer birimlerin, birimler arası transferini gerçekleştirmek,
- Örgütsel bilginin kıymetlendirilerek entelektüel sermayeye dönüştürmek ve bilgi yönetimi sayesinde ölçülmesini sağlamak.

Bilgi Yönetimi Başarı Prensipleri

- Bilgi işleme teknolojisi
- Katılımı destekleyen yönetim
- Enformasyon (Bilgi) sistemlerinin hizmet kalitesine etkileri.

Hizmet kalitesi :

1. Müşteriler hakkında doğru enformasyon
2. Kaynaklara ulaşabilirlik ve onları kullanma konusunda doğru enformasyon
3. Rutin işlemlerin yönetimi konusunda doğru ayrıntılara bağlıdır.



Bilgi Sistemlerinin Yararları

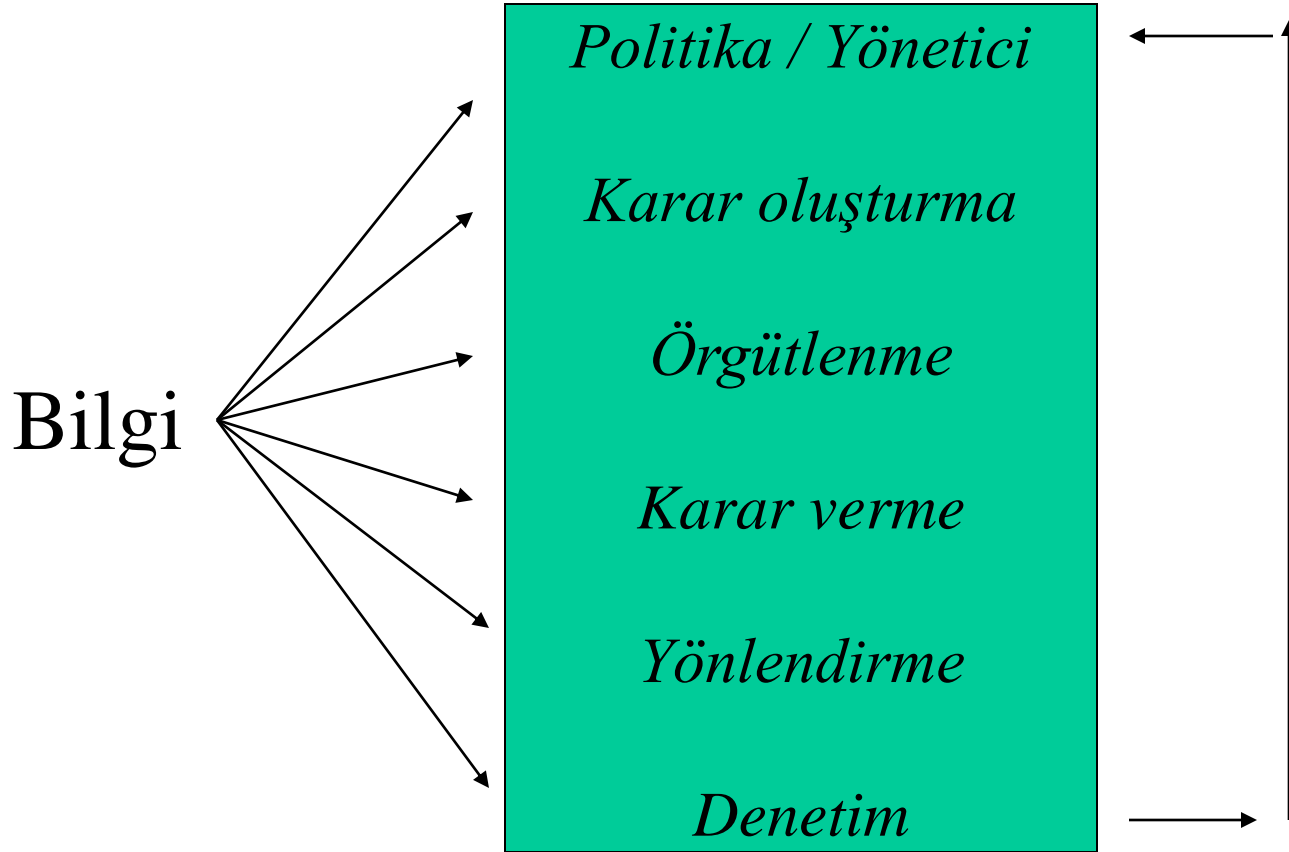
- İşletme tarafından sağlanan hizmetleri anlama. Sağlanan hizmetler nelerdir, kime sağlanır, nasıl ve hangi maliyetle sağlanır?
- Gerçek faaliyet ve maliyetin tahmini ve bunu olası faaliyet ve maliyet karşısında ölçme.
- Eldeki bilgiler ışığında hizmetleri geliştirme, genel yönetim faaliyetlerini değiştirme olanağı sağlama, bu değişiklikleri gerektiren sebepleri bilme.
- Bu değişikliklerin verilen hizmetler üzerindeki olası etkisini önceden tahmin edebilme.
- Bilgileri kullananlara destek olarak, bilgi kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlamak.



Bilgi Sistemlerinin Kullanım Amacı

- Hizmet ve faaliyetlerin sonuçlarının izlenmesi
- Müşterilerin ve toplumun ihtiyaçlarının belirlenerek memnuniyetinin değerlendirilmesi
- Yöneticilerin verilen hizmetteki aksaklıkları belirleyerek yapılacak olan değişikliklerin planlanması
- Kalite sağlama çalışmalarında problemler ortaya çıkmadan tespit edilerek önlenmesi ya da en aza indirilmesi
- Verilen hizmetin etkinlik ve verimliliğinin ölçülerek verilen hizmetin kalitesinin yönetimi denetiminde kullanmak.

Yönetimde bilgi süreci





9. MOTİVASYON

Tanım : Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmalarınıdır.

Türleri :

- **Birincil güdüler :** Öğrenme yoluyla kazanılmamış, biyolojik temelli güdülerdir.
- **İkincil güdüler :** Sonradan öğrenilmiş güdülerdir. Güç, başatı, ait olma, güvenlik ve statü güdüleridir.
- **Genel güdüler :** Öğrenme yoluyla kazanılmamış ve biyolojik temelli olmayan güdülerdir. Merak, sevgi, hareket etme gibi.

Motivasyonun temel özellikleri:

1. Harekete geçirici
2. Hareketi devam ettirici
3. Hareketi olumlu tarafa yöneltme

1. İçsel motivasyon
2. Dışsal motivasyon

Motivasyon Türleri

1. Fizyolojik motiveler; öğrenilmemiş ve biyolojik temelli motiveler olarak açlık, susuzluk üşüme gibi, hayatı devam ettirmek için gerekli motiveler. Fizyolojik denge bozulduğunda, yeniden dengenin sağlanması için kişi harekete geçer. Fizyoloji, tahrik ve tatmin esası ile işliyor.

2. Sosyo-psikolojik motiveler; insanlara has ve öğrenilmiş motiveler olarak öğrenme kavram ve teorileri ile ilgili; güçlü olma, başarı, birlikte olma, sevgi, güvenlik ve statü gibi, ikinci derece motivelerdir.

Teşvik (özendirme) araçları:

1. Ücret, prim ve ödüller,
2. Sosyal kolaylıklar, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi,
3. Takdir, övgü ve yapıcı eleştiri ve moral vermek
4. Terfi ve kariyer geliştirme imkânları,
5. Sosyal statü ve prestij (saygınlık, itibar) sağlamak,
6. Çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katılmak,
7. İş güvencesi ve iş güvenliği sağlamak,
8. Yetki, inisiyatif ve mesuliyet vermek,
9. Eğitmek ve yetiştirmek.

Motivasyon Teorileri

1. Kapsam teorileri

- İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı
- Çift faktör teorisi
- Başarma ihtiyacı teorisi
- ERG teorisi

2. Süreç teorileri

- Sonuçsal şartlandırma yaklaşımı
- Bekleyiş teorileri
 - ✓ Wroom
 - ✓ Lawler Porter
- Eşitlik teorisi
- Amaç teorisi

Çift Faktör Teorisi

- *“İşinizle ilgili olarak, kendinizi çok iyi hissettiğiniz bir zamanı anlatınız.”*
- *“İşinizle ilgili olarak, kendinizi son derece kötü hissettiğiniz bir zamanı anlatınız.”*

Çift Faktör Teorisi

- Durum koruyucu (hijyen) faktörler :

İş tatminsizliğinin, iş ortamının, işle bağlantılı olan hususlardan kaynaklanmasına dikkat çekilir. Bunlara “ hijyen faktörler” denir.

- ✓ Çalışma koşulları
- ✓ Kişilerarası ilişkiler
- ✓ İşletme yönetimi ve politikası
- ✓ Statü ve ücret

Bu faktörler sadece kişilerin mutsuz olmasını önlerler.

Çift Faktör Teorisi

- Güdüleyici faktörler :
 - ✓ Sorumluluk
 - ✓ Takdir edilme
 - ✓ İlerleme
 - ✓ Başarı
 - ✓ Gelişme imkanları
 - ✓ İşin kendisi

Bu faktörler iş tatminini oluşturabilir, ancak tatminsizliği nleyemezler.

Hijyen faktörler, önce yeterince düzeltilmeli, daha sonra, güdüleyici faktörlere yer verilmelidir. Bu takdirde kişi belli bir yöne daha iyi kanalize edilebilir.

Başarma İhtiyacı Teorisi / Dawid McClelland

Bireyin ihtiyaçları üç grupta ele alınır :

1. Başarma ihtiyacı
2. Güç kazanma ihtiyacı
3. Sosyalleşme ihtiyacı

İhtiyaçların ve bunların derecesinin bireyin bulunduğu sosyal çevre iş ortamı tarafından etkilendiği ileri sürülür.

Yönetici çalışanın ihtiyaçlarını belirlerse, bu kişinin verimliliğini arttırabilir.

ERG Teorisi / Alderfer

İhtiyaçlar 3 ana başlıkta ele alınır :

1. Varolma amacı
2. Ait olma ihtiyacı
3. Geliştirme ihtiyacı

Bu teoriye göre; ihtiyaçların birbirlerinin tamamlayıcısı durumunda olduğu söylenmektedir.



Teori ve uygulamada kabul gören Abraham H. MASLOW hiyerarşik olarak ihtiyaçları beş basamakta sınıflandırmıştır. Bunlar:

1. Fizyolojik İhtiyaçlar:

Hayatın devam ettirilebilmesi için gerekli olan su, beslenme, uyku, ısı, giyinme ve barınma gibi ihtiyaçlardır.

2. Güvenlik İhtiyaçları:

Kişinin tehlikelere karşı korunması, mal ve can güvenliğini sağlamaya dönük ihtiyaçlardır.

3. Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı:

Sevgi, arkadaşlık, benimsenme, aidiyet gibi ihtiyaçlardır.

4. Saygı Görme İhtiyacı:

İzzet, şeref, ün, bağımsızlık, saygı görme ve başarma gibi ihtiyaçlarıdır.

5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları:

Bu noktadan sonra kişi ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ve inanç ve kendini aşma gibi ihtiyaçlarıdır.

Bekleyiş Teorileri

- Bireyin performans göstermeye motive olmasını sağlayan ana unsur, gösterdiği çaba seviyesidir.
- İşe güdülenme, bir iş görenin işteki başarısından çok, gösterdiği çaba ile ilgilidir.
- Bireyin seçeceği davranış şeklinin, ihtiyaçlarını giderecek sonuçlara yol açacağına inancı ve bu sonuçların ihtiyaçlarını gidermede ne derece etkili olacağı yönündeki düşüncesi önemli rol oynar.

Bekleyiş Teorileri

- Bireyin ortaya koyduğu performans sonrasında bazı sonuçlar ortaya çıkar, bunlara **birinci derece sonuçlar**
- Bireyin ihtiyaçları, arzuları gibi birinci derece sonuçların sonunda ortaya çıkan sonuçlara ise **ikinci derece sonuçlar** denir.

Eşitlik Teorisi / Stacy Adams

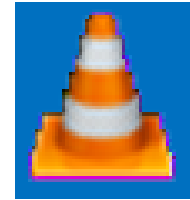
Bireyin elde ettiği sonuç / bireyin katkısı =
Diğerlerinin elde ettiği sonuç / diğerlerinin
katkısı

Çalışanlar herhangi bir ödül peşinde değildirler. Yukarıdaki matematiksel durum değişirse bunu eşitlemek için birey katkısını azaltır veya çoğaltabilir.

Amaç Teorisi / A.Locke

Yöneticiler, astlarının performansını doğrudan etkileyebilir. Bu sebeple yönetici özgün ve astlarının benimseyeceği amaçlar belirlemelidir. Bu amaçların özellikleri :

- Belirginlik derecesi
- Güçlük derecesi
- Kabul derecesi



*Video 3.
Bir Seçim Yapın*

Başarı, bir iş için gerekli enerjinin gayeye en uygun şekilde, en ekonomik, en etkin olarak kullanılma becerisidir.

İş başarısında; her şeyde bir şey bilen değil, bir şeyde çok şey bilen insan olmanın önemi gün geçtikçe artıyor.

Ali Fuat Başgil (Ordunaryus Prof. Dr.), bir ilim adamı olarak çok okunan eseri “**Gençlerle Baş Başa**” isimli kitabında “babacan ve sevecen” bir üslupla yaşadıkları tecrübelerden başarı için gençlere nasihatler vermiştir.

1. Muvaffakiyetin ilk düşmanı tembelliktir

Muvaffak olma yolunda senin ilk büyük düşmanın tembelliktir. Tembellik, insan karşısına çıkıp da mertçe savaşılan bir düşman değildir. Herkesin mizacına göre tavır alır ve konuşur. Dilimizde aldığı çeşitli isimler de onun bu sinsiliğini gösterir. Tembelliğin ismi havailiktir. Bir ismi gevşeklik, bir ismi hoppalık ve züppelik, bir ismi uyuşukluk, üşengeçlik, keyfine düşkünlük, ten severliktir. Tembellik herkesin karşısına her zaman aynı kılıkta çıkmaz. Bazen en meşru bir mazeret kılığına girer; hasta olur, yorgun düşer ve herkesi haline açındırır. Bazen iş yapar görünür; hakikatte hiçbir şey yapmaz. Bazen tatlı bir dille konuşur ve gönül çeler. Onun kandırıcı bir felsefesi ve safsata ilmeklerinden örülmüş bir edebiyatı vardır. Tembelliğin kitabından sana bazı parçalar okuyayım da dinle:

- Adam sende... Çalışanlar ne olmuş sanki?..
- Üzme kendim şu ölümlü dünyada, çalışmak yıpranmaktır.
- Hayat dediğin bir şanstır.
- Şansın varsa, her şeyin var demektir.
- Şansın yoksa kendini parçalasan da bir şey olamazsın.
- Zaten suyu getiren de destiyi kıran da bir.
- Sen destiyi kır, suyu başkaları getirsin de afiyetle iç...
- Hem bir işin olacağı varsa sırt üstü yatsan da olur, olacağı yoksa yırtınsan da olmaz.
- Hele dursun bakalım, şimdi şöyle yaslan da yarın sabah yaparsın.
- Hem sana çalışmak yaramıyor; iştahın kaçıyor, neşen sönüyor.
- Huy bu ya, ben bütün sene kitabı, defteri koltuğumda gezmekten; hele kütüphane köşelerinde pineklemeden hoşlanmıyorum...
- İmtihanlara şöyle yirmi gün bir ay kala kafayı vurur, dersleri hazırlar ve imtihanları mis gibi, geçerim...
- Nedense benim yalnız imtihan üstü zihnime bir açıklık geliyor; sene içinde sanki uykudaydım...
- Hem ne hacet, muvaffak olanın -olmayanın gideceği yer mezarlık değil mi?
- Dünyaya insan bir defa gelir; hayattan kâim almaya bak.

2. Muvaffakiyetin bir diğer düşmanı kötü arkadaştır.

Arkadaşın kötüsü, emin ol ki, bir gencin başına gelebilecek kötülüklerden en kötüsüdür. Ve her kötülük gibi, o da sinsi ve maskelidir. Hem maskesini gayet maharetle vurulur. Dost ağzı kullanır. Seni esirger ve yardımına koşar görünür. Seni kendisine imrendirmek için yapmadığı şaklabanlık kalmaz. Tembellik senin içindedir ve sana senin ağzınla konuşur. Arkadaşın kötüsü ise, sana kendi ağzını kullanır ve seni tembellikten daha çabuk kendine bağlar.

Her işin ve mesleğin kendi bünyesine mahsus çalışma ve işleme usul ve kaideleri vardır ve bunu meslek sahipleri bilir. Bir de fizik ve fikri her nevi iş ve çalışma hayatının ve umumiyetle muvaffak olmanın, düşünen aklın ve şaşmaz kanunları hâlinde, birtakım umumi ve rasyonel (akılcı) düsturları vardır ki ben burada bunlardan benim bildiğim kadarını hülasa edeceğim:

- Çalışmak için müsait gün ve saat bekleme. Bil ki her gün ve her saat çalışmanın en müsait zamanıdır.
- Çalışmak için müsait yer ve köşe arama. Bil ki her yer ve her köşe çalışmanın en müsait yeridir.
- Bir günde ve bir zamanda yapman lazım gelen bir işi (bir dersi, bir vazifeyi) ertesi güne bırakma. Zira her günün derdi gibi, işi de kendine yeter.
- Bir zamanda yalnız tek bir iş yap, yalnız bir ders, bir kitap, hatta bir fasıl üzerinde çalış. Ta ki dikkatin ve kuvvetin yayılıp zayıflamasın. Bir zamanda birden fazla iş yapayım diyen, hiçbirini tam ve temiz yapamaz. Dünyaca tanınmış olan büyük İslam mütefekkeri İmam-ı Gazali'ye "İhya-i Ulûm (İlimlerin Yeniden Canlandırılması) isimli muazzam eserini nasıl bir çalışma ile vücuda getirdiğini sormuşlar: Bir zamanda yalnız bir fasıl, bir bahis, bir mesele üzerinde çalıştım, demiş.
- Başladığın bir işi, bir dersi, bir kitabı, bir vazifeyi yapıp bitirmeden başka bir işe, derse, kitaba ve vazifeye başlama. Yarıda kalan iş, başlanmamış demektir.

- Bir günün işini, dersini, vazifesini bitirdikten sonra ertesi gün ne iş yapacağına karar ver.

-Bir işe başlamadan, bir dersi öğrenmeye, bir kitabı okumaya oturmadan evvel düşün ve çalışman için lazım olan şeyleri yanında ve elinin altında bulundur. Ta ki, ikide bir kalem, kâğıt aramaya kalkıp da dikkatin dağılmasın.

- Çalışmaya oturduğun zaman tıpkı ateş hattında düşmanı gözetleyen bir asker gibi, uyanık ol ve dikkat kesil. Ve bütün ruhi ve bedenî kuvvetinle kendine işe ver.

-Bir işe başlamadan evvel o işi, dersi, vazifeyi, kitabı en kısa bir zamanda, en kolay ve en temiz bir surette nasıl yapmak, nasıl öğrenip etüt etmek mümkün olduğunu iyice düşünüp hesapla.

Başarının ilk temel şartı olumlu düşünmek, yani pozitif olmak ve bunu uygulamaktır. Başarı için öncelikle, kişi hayatının başında gayesini tespit edip, bütün enerjisini ona yöneltmesi gerekir. Hedef tayini yaparken, bir sonraki hedefi de seçmek gerekir, çünkü bir hedefin peşinden sabırla gitmek, ona ulaşmak kadar önemlidir.

Başarıyı engelleyen unsurlar:

1. Tembellik; yapılması gerekene karşı gönülsüz olma, bir iş yapabilecekken bundan çekinme, bir faaliyet için gayret göstermeme ve harekete geçmeme durumudur. Miskinlik, uyuşukluk, haylazlık, aylaklık, avarelik, kaytarıcılık ile yakın anlamda bir sıfat olarak, çeşitli dinler ve görüşler tarafından yerilmiş bir davranıştır.
2. Özgüven eksikliği; kendinden şüphe duyma, sosyal çevreden uzaklaşma, başaramama korkusu ve içe kapanıklık gibi kompleks hali gösteren psikolojik bir mesele olarak başarısızlığa sebep olmaktadır.
3. Açgözlülük; gözü doymazlık, harislik, tamahkârlık gibi ihtiyaç olmayan şeylere muhtaç olunduğu inancında ve eldekilerin kaybedilme korkusundan doğan bir durum olarak insanın başarısını olumsuz etkileyebilir.
4. İhtiras; aşırı güçlü bir istek, irade ve kanaatleri aşan güçlü bir coşku olarak insanın başarısını olumsuz etkileyebilir.

5. Kıskançlık-haset; bir kimse bir üstünlük gösterdiğinde veya sevilen birisinin, başkası ile ilgilendiği kanaatine varıldığında çekememe ve gıpta etme gibi takınılan olumsuz tutum olarak başarıyı olumsuz etkiler.

6. Öfke; istenmeyen sonuçlara ve karşılanmayan beklentilere verilen normal ve insani bir duygu temelli davranış olarak insanı ele geçirip, başarı arzusunu kırabilir. “Öfkene esir olma”

7. Gurur-kibir; kendini beğenme, övünme ve başkalarını dinlememe, onların tecrübelerinden faydalanmama halidir. “Bin de bilsen, bir bilene sor” sözüyle bu durumdan uzaklaşılabilir.

Bütün bu noktalar gözden geçirilirse, başarılı olma ve toplum hayatında ayağa kalkabilmek ihtimalinin ileri seviyede artacağı anlaşılabilir. Verimli çalışmanın bedeni, hissi ve akli olmak üzere üç esaslı şartı vardır. Çalışmanın bedeni şartı, sağlık ve sağlamlıktır. Hissi şart, çalışmayı sevmek, akli şartı da çalışmanın usulünü ve yolunu bilmektir.

Başarının şartları:

1. Güçlü bir niyet ve temel kuralları bilmek,
2. Farklılık ve prensipli olmak,
3. Kendi kendini motive etmek,
4. Kendini sorgulama,
5. İsabetli ve hızlı karar vermek,
6. Başkalarından faydalanma ve paylaşmayı bilmek,
7. Yapılan işi sevmek ve takip etmek,
8. Yedek plana sahip olmak,

Çalışma hayatında kişilerin başarılı olup - olmadığını belirlemede kullanılan; (1)iş bilgisi, (2)yapılan işin kalitesi, (3)araştırma ve üretkenlik, (4)işe ilgi ve devamlılık, (5)müşterilerle ilişkiler, (6)sorumluluk alma ve (7)amirler ve diğer çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirme gibi, temel kriterler (ölçüler) bulunmaktadır. Bu ölçülere sahip çalışanlar işlerinde başarılı olurlar.

Kişilik, insanın iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer insanlardan ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki şeklidir. Diğer bir ifade ile kişilik, duygu, düşünce ve faaliyetlerindeki benzerlik ve farklılıkları belirleyen kişiye münhasır özellikler ve eğilimler grubudur.

Kişilik;

10000:1=Kişilik, 0=Başarı, 0=Tecrübe, 0=Disiplin, 0=Sevgi.
Baştaki 1'silinirse geriye bir şey kalmaz.

Özgüven artırma usulleri:

1. Kötü şeyler yerine iyi şeylere ağırlık verme ve iyi şeyler düşünme.
2. Tecrübelerden ders çıkarma ve onlardan faydalanma.
3. Gerçekçi hedefler belirleme ve cesaretli olma.
4. Sürekli öğrenme isteği ve faydalı işler yapma.
5. Sadeliğe önem verme ve gelişime yönelme.

Kişisel gelişim usulleri:

1. Hiç kimsenin hayalleriyle dalga geçme.
2. Kıyafetlerini denemeden alma.
3. Küçük bir tartışmanın büyük bir arkadaşlığı bozmasına izin verme.
4. Arada bir kuyrukta arkanda duranlara, önüne geçmelerini teklif et.
5. İnsanlara umduklarından fazlasını ver, ama isteyerek yap.
6. Seni kendine örnek alan biri her zaman olacaktır. Onu yüzüstü bırakma.
7. Müdürüne ne kadar dostça davranıyorsan, odacına da o kadar dostça davran.
8. Biri sana cevaplamak istemediğin bir soru sorarsa, gülümse ve 'Niçin öğrenmek istiyorsun?' de.
9. Yolculuk zamanını yüzde onbeş fazlasıyla hesapla.
10. Haklarını koru ama nezaketi elden bırakma ve unutma, tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır.
11. İyi bir fikri, sırf söyleyeni sevmediğin için bir kenara atma.
12. Birinden özür dilerken gözlerinin içine bak.
13. Dua et. Duanın verdiği güç başka hiçbir şeyde yoktur.
14. Saç tıraşına ihtiyacın olup olmadığını berbere sorma.

Kuşaklar arası başarı farklılıkları ve çatışmalar toplumda her zaman yaşanmaktadır. Geleneksel olarak 60 kuşağı, 70 kuşağı ve 80 kuşağı yerini artık X-Y-Z kuşağına bıraktı. Şimdiki kuşak kavramı tamamen karakteristik özellikleri ile ayrılıyor. X-Y-Z kuşakları, aile yapısı, iş hayatları, satın alma ve tüketim gibi, yaşam tarzlarında birbirinden önemli farklılıklar göstermektedir.

1. X kuşağı, teknolojiyi ileri yaşlarda öğrenmek durumunda kalan, sabırlı, çalışkan, müteşebbis ve donanımı iyi bir düzeyde olan nesildir.

2. Y kuşağı, 1980 sonrası doğan, çocukluğunda teknolojiyi tanıyan, sabırsız, rahatına düşkün, çekingen olmayan, emir almayı sevmeyen, otoriteyi tanımayan, hızlı, tartışmacı olan, ailesine önem veren ve kendine daha çok zaman ayıran ve aynı anda birden fazla iş yapan nesildir. Günümüz iş hayatında daha etkin duruma geçen Y kuşağı iş insanları diğerlerinden farklı olarak; kartvizitlerine telefon, fax, mail bilgilerinden sonra IP adreslerini de ekliyorlar.

3. Z kuşağı, doğrudan teknoloji içinde doğuyor ve teknolojiyi sadece iş hayatının değil tüm hayatının bir parçası olarak gören nesildir.

Başarı bir yolculuktur, bir varış noktası değil. Ben Sweetland

Basit bir adamın elinden geleni yapmaya çalışması, zeki bir adamın tembelliğinden iyidir. G. Gracian

Hayat bisiklet sürmek gibidir. Dengenizi korumak için, devam etmelisiniz. Albert Einstein

9

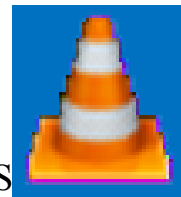


10. İNOVASYON

İnovasyon; farklı, değişik, yeni fikirler geliştirmek ve bunları uygulamaktır. Bu fikirler, daha önce çözülmemiş sorunları çözmek veya daha önce karşılanmayan ihtiyaçlara cevap vermek amacıyla geliştirilebilir.

İnovasyon (yenilikçilik-yenilik), yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek ve bunu ticari gelir elde edecek hale getirmek için yürütülen tüm süreçleri kapsar. Ticari bir iyileşme getirecek tüm “icatlar” dır. Bu icat veya yenilik, karlılık ve büyüme getirdiği ölçüde inovasyon olarak kabul edilebilir.

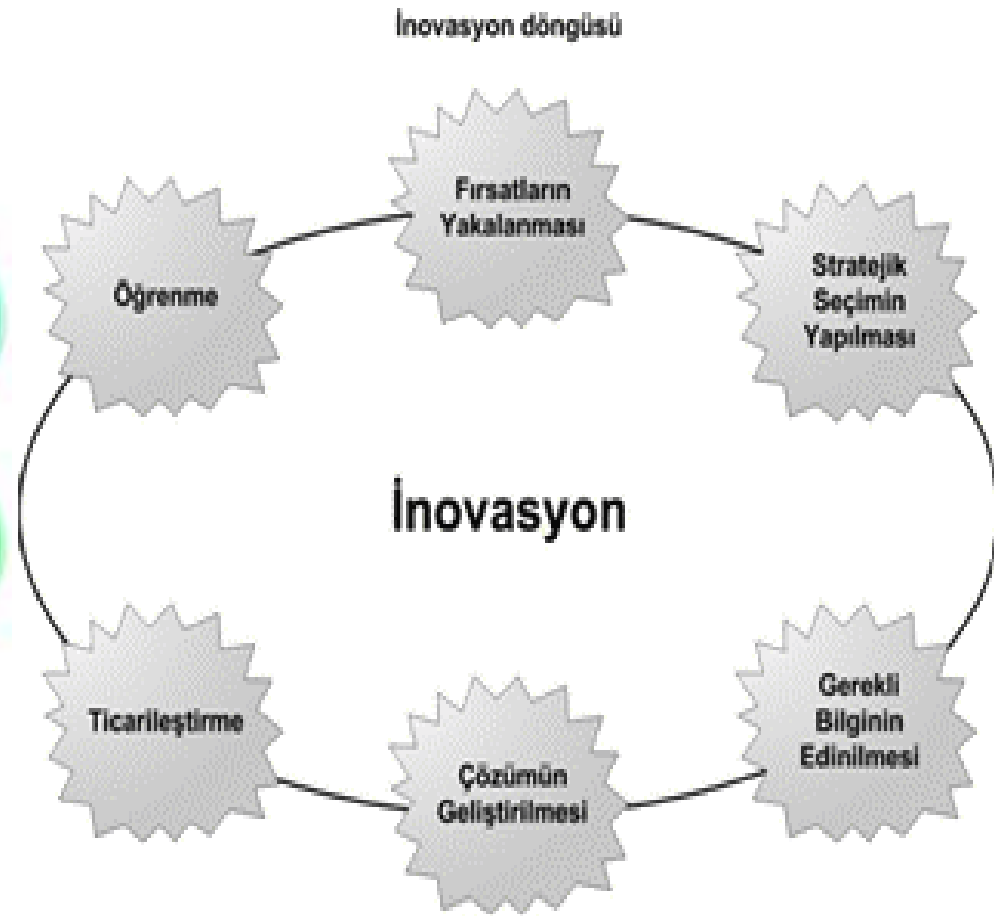
Yani daha önce olmayan bir şeyi bulmak ya da yapılmayanı yapmak ve bu yenilikler sayesinde ciro ve kar artışı sağlamak anlamına geliyor.



*Video 4-5.
İnovasyon nedir?*

İnovasyon Süreci

- Bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanır. Bu nedenle de teknik, ekonomik ve sosyal süreçlerin oluşturduğu bir bütündür. Bireylerde ve toplumda değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültür gerektirir. **İnovatif düşünce** kültürüne sahip bireyler yeni fikirler ortaya çıkarırlar.





İnovasyon Süreci

İnovasyon Türleri



1. Düzen bozucu Stratejik inovasyonlar

Yepyeni pazarlar (sıfırdan) yaratan bu inovasyonların bazıları yüksek teknolojiler ve radikal bilimsel buluşlar, bazıları da "stratejik" buluşlarla yeni pazarlar yaratılması sonucunu doğururlar.

Örn : SONY, TATA



2. Uygulama innovasyonları

Mevcut teknolojileri alıp onları yepyeni pazarlar geliştirmek amacıyla kullanmaktır.

Örn : ATM, GPS, Procter&Gamble Crest
Whitestrips



3. Ürün innovasyonu

Mevcut bir ürünü alıp bir üst seviyeye çıkartmak.

Örn : NOKIA, INTEL, TOYOTA

*** Piyasadaki fazla sayı ve çeşitteki ürün içinde müşterinin dikkatini çekebilme şansı oldukça düşüktür.



4. Süreç innovasyonu

Mevcut ürün ya da hizmetleri çok daha verimli ve etkin bir şekilde piyasaya sunma yöntemleri geliştirmektir.

Örn : DELL (“PC tedarik zinciri” ile “sipariş yerine getirme” süreci saat gibi işlemektedir.)



5. Deneyim innovasyonu

Müşterilerin mevcut ürün ve hizmetleri kullanma “deneyimlerini” çok keyifli, çok hoş veya çok güvenilir hale getirecek buluşlar.

Örn : KOTON, STARBUCKS



6. Pazarlama innovasyonu

Müşteri ile temas süreçlerinin iyileştirilmesi. Bu yaratıcı fikirler pazarlama iletişimi alanında geliştirilebileceği gibi, alış-veriş etkinliği alanında da geliştirilebilir.

Örn : Amazon.com, T-Box, TARIŞ



7. İş Modeli innovasyonu

“İş Modeli”, şirketinizin işini nasıl yaptığının öyküsüdür.

Örn : UPS



8. Yapısal innovasyon

Piyasada meydana gelen yapısal bir gelişmeden istifade edip sektör ilişkilerini yeniden tanımlama şeklinde geliştirilen innovasyon türüdür. Şirketler bunu özellikle sıfır kar durumlarında ve çöküş içindeki sektörlerde kullanırlar.

Örn : Cardinal Health

İnovasyon Örnekleri

- Bir firma, yıkanığında buruşmayan, dolayısıyla da ütü gerektirmeyen kumaş geliştirip, üretir ve satarsa inovasyon (**ürün İnovasyonu**) yapmış olur.
- Bir firmanın daha iri, bol ürün veren, hastalıklara dayanıklı domates üretmek için domates tohumlarını geliştirmesi de inovasyondur.
- Bir firmanın, insan sağlığı için yararlı bir yağ olan Omega 3 içeren yumurtalar üretmesi ve bunları çocukların ilgisini çekecek ve onları yumurta yemeğe özendircek şekilde güzel paketler içinde satması da bir inovasyondur.
- Bir hastane, hastalarının tahlil sonuçlarını İnternet'ten görebilmelerini sağlıyorsa, o da inovasyon yapmış olur.

Yeni İş Fikirleri ve Yeni Meslekler

1. Çamaşır yıkama salonu: Nüfus yoğunluğu yüksek ve gelişmiş yerlerde çamaşır yıkama salonu açmak, çalışanların işlerini kolaylaştırdığı için talep artmaktadır.
2. Güvenlik şirketi (korumalık): Çalışılan yer, kişi veya eşya korunmasından ve değerli ürünlerin nakli gibi, geniş bir yelpazede iş imkânı sunmaktadır.
3. İşletmeler için veri depoculuğu.
4. Bitki pazarlaması: Modern bilim birtakım değerleri göz ardı ederek ilerlerken ortaya çıkan kirlenmenin önlenmesi için insanlar geriye doğru bitki temelli ürünlere yönelmeye başladılar.
5. Ev hanımlarının ev yemeklerini kendi organizasyonları ile pazarlamaları.
6. Organik oyuncak imalatı: Tamamen organik maddelerden yapılan oyuncakların her açıdan sağlıklı olması tüketici talebini artırmaktadır.
7. Kiralık bahçe / hobi bahçesi.
8. Aktariyeler. Bitki ve organik ürünler, şifalı çaylar, tabii kozmetik ürünleri, şuruplar, organik baharatlar.
9. Bitki üretimi. Bitki temelli ilaçlar için organik bitki üretimine 13.000 bitki türü yetişen Türkiye coğrafyası büyük bir fırsat vermektedir.
10. Hazır ev. Hazır evler hızlı kurulumları ve görüntüleriyle büyük şehirlerden ilgi görüyor.

11. Bitkisel kozmetikler: Kimyevi maddelerin kullanılmadığı kozmetik ürünlere ilgi sürekli artmaktadır.

12. Lisanslı depoculuk: Lisanslı depoculuk sistemi özellikle zirai ürünlerin depolanmasında önemli bir konu ve zirai üretim ve ticaretinde rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

13. Spor kondüksiyon aletleri ile elektrik üretimi: Evlerde bisikletin pedalını çevirerek üretilen mekanik enerji ile şarj edilen pillerin enerjisini evlerde kullanmak mümkündür.

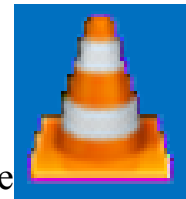
14. Yaşam koçluğu, evlilik ve aile danışmanlığı, belgesel çekim hizmetleri.

15. Gıda, giyim ve ev gereçleri bankası.

16. Yıldırım enerjisi depolama ve rüzgâr ve güneş enerjisi, güneş pilleri, yenilenebilir enerji mühendisliği.

17. Çevre ve enerji hukuku uzmanlığı, organik tarım mühendisliği, ekolojik turizm ve tatil uzmanlığı.

18. Helal gıda marketi.



Video 6. İnovasyon 2016

10

EKONOMİK SİSTEMLER

1. Kapitalist Ekonomi Sistemi:

Geçmişten günümüze dünyada uygulama imkânı bulmuş birçok iktisadi ve mali sistemler olmuş, burada kısmen de olsa uygulanıyor olan serbest piyasa, sosyalist sistem ve karma ekonomi sistemi incelenecektir.

Kapitalizme yöneltilen eleştiriler:

1. Emek sömürüsüne dayanması:

2. **Gelir dağılımı adaletini bozması:** Gelir dağılımında adaletsizliğe sebep olarak; fakiri daha fakir yaparken, zengini de daha zengin yapmaktadır.

3. Ahlâki olmayan yayılmacılık:

4. Paraya hükmetme ve reel ekonomiyi bankalara boğdurma:

Serbest piyasa ekonomisinin yürütücüleri olan sermaye sahipleri sermayelerinin dünyanın her yerinde büyük kârlar getirmesi için ‘**paranın dini ve rengi olmaz**’ sözleri

6. **Altına dayalı iktisadi yapıdan kâğıt paraya geçiş ve sanal değerler oluşturma:**

7. **Dünya ekonomisini tek merkezden yürütme isteği:**

2. Sosyalist Ekonomi Sistemi:

Sosyalist ekonomi sistemi;

temel iktisadi faaliyetlerin devlet tarafından yürütüldüğü, mülkiyet ve teşebbüs hürriyetinin olmadığı veya çok sınırlı tutulduğu, üretim araçlarının devletin idaresi altında olduğu, yatırım, üretim ve tüketimin merkezi planlama ile yürütüldüğü bir sistemdir. Hangi ürünün ne miktarda ve nasıl üretileceği, kimlere ne miktarda ve nasıl dağıtılacağı devletin veya onun kurduğu merkezi planlama otoritelerinin karar verdiği ekonomik bir sistemdir. Sosyalist sistemin en büyük kurucu ve uygulayıcılarından olan Sovyet Rusya 1990'lardan sonra liberalizme geçiş sürecini başlattı ve günümüzde bu süreci tamamladığı söylenebilir. Günümüzde halen Küba sosyalist sistemi değişik şekillerde uygulamaktadır.

3. Karma Ekonomi Sistemi:

Karma ekonomik sistem, bir ihtiyaç sonu ortaya çıkan ve her yerde geçerli, kabul görmüş, standart kuralları olmayan ve uygulamada çok değişik görünüm alan ve temelde ilmi değil siyasi bir olaydır. Karma ekonomi, hükümetin bazı iktisadi etkinliklerde bulunduğu veya bu etkinliklerin işleyişine müdahale ettiği, diğer bir ifade ile piyasa ekonomisi ile sosyalist ekonominin bir arada bulunduğu iktisadi sistemdir. Karma ekonomi, milli ekonomi içinde devletin, sahip olduğu üretim faktörlerinin temel önem taşımasına mukabil, özel ekonominin gelişmesinde yol gösterici olduğu; ferdi mülkiyet, özgürlük ve demokrasinin vazgeçilmez bulunduğu ülkelerdeki devletin ekonomik müdahaleciliğini ifade eder.

Karma ekonomik sistem Türkiye’de 1929 Dünya Büyük Ekonomik Buhran’ından sonra 1950 senesinde çok partili demokratik sisteme geçilene kadar uygulanmış, 1950–1980 senelerinde serbest piyasa sistemine geçiş ve 1980 sonrası bu sürecin hızlandığı görülmektedir.



Arz ve Talep

Arz;

belirli bir zaman diliminde belirli bir fiyattan piyasaya **satılmak üzere sunulan mal ve hizmetleri** ifade eder. Bu noktada arzı belirleyen ve etkileyen birtakım faktörler bulunmaktadır.

Arzı belirleyen ve etkileyen faktörler:

1. Arz edilen ürünlerin fiyatı
2. Arz edilen ürünlerin maliyeti
3. Diğer ürünlerin fiyatı
4. Müşterilerin alışkanlıkları
5. Ülkenin teknolojik düzeyi
6. Ekonomik kararlar

Talep;

piyasada belirli bir mal ve hizmete yönelen, belirli bir satın alma gücüyle desteklenmiş, **satın alma isteğidir**. Diğer bir tanım ile **talep**, bir ekonomide belirli bir zaman diliminde nihai mal ve hizmetlere yönelik ferdi satın alma isteğidir.

Bir satın alma arzusunun talep olarak kabul edilebilmesi için 3 şart vardır. Bunların; ilki; ürüne duyulan ihtiyaç (satın alma isteği), ikincisi; ürün karşılığını ödeme isteği ve üçüncü şart ise bu isteğin gerekli satın alma gücü ile desteklenmesidir.

Bunlardan biri eksik olursa, ona talep denilemez, yani, pek çok mal ve hizmet pek çok kişi tarafından talep edilir, ancak bu isteğin talep olabilmesi için yeterli satın alma gücü ile desteklenmesi gerekir. Alım gücüyle desteklenmeyen talep kişisel bir niyet olarak kalır, ekonomi üzerinde herhangi bir etki oluşturmaz.

Talebi belirleyen ve etkileyen faktörler:

1. Fiyat,
2. Kişinin gelir durumu,
3. Zevkler,
4. Tercihler,
5. İkame mal ve hizmetlerin durumu

- *Ekonomik sistem nedir? Tarif ederek, temel üç ekonomik sistemi açıklayınız.*
- *Kapitalizme yöneltelen eleştiriler nelerdir? Sıralayarak, açıklayınız.*
- *Mikroekonomik kavramlar olan; (1)arz, (2) talep, (3)tüketici, (4)tüketim ve (5)üretici kavramlarını açıklayınız.*