

YÖNETİM

Yönetim birisine iş yaptırabilmektir. Yönetim faaliyeti için

olması için en az iki kişinin olması gerekir. Örgütlü bir ortamın olması gerekir. Örgüt ; en az iki kişinin belli bir amaç için güçlerini birleştirmesine diyoruz. Mesela masayı iki kişinin taşıması örgütlü bir eylemdir. Bu iki kişiden birisi masanın yerini belirliyor, buraya kalsın diyor, oraya yerleştirelim diyor emir veren kişi yönetici oluyor. Emir veren yönetici, emir alan yönetilendir. Emir verince aklınıza olumsuzluk gelmesin. Rica etmek de emir kavramıdır.

3 kişi olduğunu farz edelim. Emir veren öğretmen, emir alan iki öğrenci yönetilen. Masayı iki öğrenci taşıyor bunlar üst, emir veren üst, emir alan altlar. Yönetim iş yaptırabilme olgusudur.

Yönetimin Temel Özellikleri

1- Yönetim amaca yönelik olmalıdır. Bizim beklediğimiz örgütsel amaçtır. Musa örneğine dönersek o masanın oraya geçmesi benim keyfi isteğim değil, o sınıfın amacının gerçekleşmesi için. Kırme kalması yapacağız. Masanın yerlerini değiştirin diyorum öğrencilere. Buradaki verdiğim emir örgütsel amaca yöneliktir. Benim keyfim değil. Sıradan kamera açmanızı rica ediyorum. Rica etmem ile emir vermem aynı şey. Sadece söyleyiş tarzını yumuşatmam daha iyidir. Kamerayı açmanızı istemem yönetsel amaca yöneliktir. Ancak eler ki ya burdan kalksana desem hayırdır der. Verilen emrin amaca yönelik olması lazım. Verilen emirde amaç kişisel değil, örgütsel olmalı.

2- Bir grup faaliyetidir. Örgüt olmak için bir yönetim olması için en az iki kişiye ihtiyaç vardır dedik. İki kişi bir grup oluşturur. Ben kendi kendime emir veremem. Kendi kendimi yönetemem.

3- Beyeri Özelliği vardır : Emir veren ve emir alan, iş yapan yada işyapanlar insandır. Siz wordde yazı yazıyorsunuz. Klavyede yazı yazıyorsunuz. Ekranda harfler çıkıyor. Bu da bir emir ve iş yaptırma olayı ama yönetim faaliyeti değildir mantık da şu güneş insan işin içinde yok. TV kumandasına basıp kanal değiştirmeniz de aynı mantık ile işliyor. Ama yönetim olgusu olması için en az iki kişi olması lazım.

4- Yönetim bir işbirliği faaliyetidir. Emir veren ve alan arasında uyum olması gerekir. Ki bunun bi farklı versiyonu koordinasyon. Ben emir verdim ama siz emre uymadığınız zaman ben yönetmiş olamam. Mesela 17.30 da gelin dedim geldiniz. Emir verdim emre uydunuz. Gelmeyen arkadaşlar emre uymadı. O kişiler

ile olan benim iletilim, etkileşimde bir yönetim ofisundan söz etmek mümkün değil.

5. Yönetim [İş Bölümü ve Uzmanlaşma] faaliyetidir. İş bölümü

örgütsel amaca göre yapılacak işlerin küçük anlamlı parçalara bölünmesidir. İki kişi var, benim işim, görevim emir vermek diğer emir almak, verilen emri yerine getirmek. Uzmanlaşma ise yaptığınız işte expert olmanız, sürekli yapmanız, profesyonel olmanız anlamına geliyor. Şöyle ki bu dersi yürütme görevi ben de. Bu dersi benim gibi uzman olan üç hocamız daha var. Onlar da bu dersi verebilir. Ama başka bölümden birisi bu dersi veremez. O yüzden yönetme işi bir uzmanlık faaliyetidir.

6. Yönetim bir [Koordinasyon] faaliyetidir. İşbirliği ile koordinasyonu karşılamayalım. İş birliği emre itaate denk geliyor. Koordinasyon ise emre itaatın süresi ile alakalı. Ben size ders gelmenizi söyledim. Bucasıta başladık, Ert Ertbeş gibi yeni gelmeler başladı, şu anda saat 6.48 hala gelmeler var. Koordinasyon emir komutadaki zamanlı ilişki kopukluğa uğruyor. Kopukluğa uğradığı zaman yönetim faaliyetinden söz etmek zorlaşıyor. O yüzden emir verdiğiniz zaman emir zamanında yerine getirilmeli.

7. Yönetim [Yetki] faaliyetidir. Yetki; Güç kullanma hakkında yetki denir. Sizi bu saatte buraya çağırmak benim yetkim dahilindedir. Bunu kullanmam güç. Bunu kullanmaya hakkım var, yetkim var. Gündüz dersi başlatmak gibi bir hakkım yok.

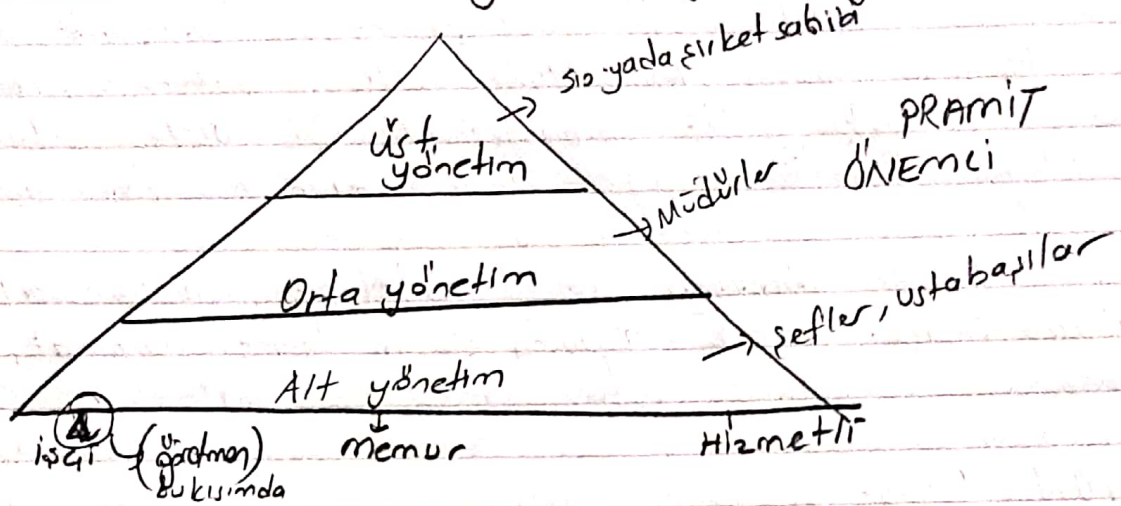
8. Yönetim [Evrensel] özelliğe sahiptir. En az iki kişinin bir amaç etrafında birleşmesi örgüttü. Masa taşımak bir örgüt, okul bir örgüt, bakanlık bir örgüt, devlet, trafik bir örgüt, aocutlarla birlikte yemek yemeniz bir örgüt. Yönetim işi evde, arabada okulda, sokakta örgütte her yerde vardır.

9. Yönetim [Basamaksal (Hiyerarşik)] Özelliğe sahiptir. Emir alan ve emir verenin olması arada dengesizliğin olduğunu gösterir. Dengenin, gücün bitirifta yoğunlaştığını gösterir. Hiyerarşi de aşamadır, basamaksal süreçtir, yetki dahilinde alt kademelerin daha az üst kademelerin daha fazla yetkiye sahip olduğunun göstergesidir. Bir anlamda gücün dağılımına Hiyerarşi denir.

Yöneten kişinin gücü, yönetilen kişinin gücünden fazla olmak zorundadır. Efit olduğu zaman yönetim faaliyetinden söz edemezsiniz

Mesela ben sınıfı kendi haline bıraksam sınıfta bir kargaşa olur. Çünkü kimin güç sahibi olduğu konusunda hem fikir olamazlar. O yüzden bir kişide gücün diğerlerinden bir tık fazla olması gerekir. Ki yönetim olması için buna da hiyerarşik durum deniyor.

Yönetim Düzeyleri Örgütsel Hiyerarşi



Piramidin en alt kademesinde çalışanlar vardır. İşçisin sen işçi kal. Burda öğretmenler var. Bir üst kademede şefler, ustabaşılar yani alt yönetimde

orta kademede müdürler, üst yönetimde şiş yada şirket sahipleri.

Okul için; Alt kademe → öğretmenler

Alt yönetim → Okul müdürü, Mdr. yardımcılar

Orta yönetim → İl, ilçe memurluğu müdür, mdr yrd

Üst yönetim → Bakanlık mensupları vardır.

En tepede → Cumhurbaşkanlığı

En us noktada

En alt kademe → Evrim hoca (işçi sınıfındayım)

Alt yönetim — Bölüm başkanlığı

Orta yönetim — Dekanlık

Üst yönetim — Rektörlük

En us nokta — YÖK

Yönetimin temel görevi yönetmedir.

4
ÖRGÜT : En az iki kişinin belli bir amaç etrafında toplanması.

Yönetici : İş yaptıran kişi yada emir veren kişi

Sistem : Birbiri ile etkileşimli parçalar bütünü.

Sisteme örnekler : İnsan, okul, Sistem için bunu demek en güzel Parça, bütün ilişkisi. Bütün kendini oluşturan parçalardan daha farklı ve daha fazla bir şeydir. Sistem böyle bir şey.

Vücudumuz iskelet sistemi, kas sistemi, sinir, boşaltım, dolaşım vs sistemlerden oluşur, bu sistemler birleştiği zaman insan oluşur. Sistemdeki herhangi bir parçadaki aksaklık sistemin bütününe etki ediyor. Disiniz ağrıdığında sadece dışın problemi değil.

MİSYON : Sizin göreviniz varlık sebebiniz. Okulun varlık sebebi çocuklara hizmet vermek, Topluma eğitim hizmeti sunmak okulun misyonu.

VİZYON : Olmak istediğiniz yer.

Misyon bugünkü durumunuz, vizyon gelecekte olmak istediğiniz yer. Mesela iki yıl sonra dünyanın sayılı ekonomi ülkeleri arasına gireceğiz. 2023 yılbaşında tak diye gireceğiz.

Plan : bulunduğunuz yer ile olmak istediğiniz yer arasındaki mesafeyi yada sizi bulunduğunuz yerden olmak istediğiniz yere götüren yol haritası. Plan yapma işine de planlama denir.

ÖRGÜTLEME : Yapıyı kurmak, yapıyı oluşturmaktır. Örgütsel amaca göre işler parçalara ayrılır. Bu işlere kimlerin verileceği dağıtılır. Daha sonra bu işlerin senkron bir şekilde yapılması beklenir. Örgütlenme bir bütünü anlamlı küçük parçalara bölme işidir.

İşbölümünü yapmak örgütlenme, örgütlenme sonucu ortaya çıkan şey iş bölümü.

YÖNETME ⇒ Bu parçaları örgütsel amaca göre geliştirebilme işi. Yönetme işini yaptığınız yer yönetme değildir. Mesela parçalardan biri sınıf. Okul için ilköğretim olsun, sınıf öğretmeni var, branş öğretmenleri var, Okulun temel amacına göre bölümlere ayırıyorsunuz /Dersleriniz var, /Ders sınıf öğretmeni, her şube için, her ders için 5 branş

Öğretmeni ihtiyacım var, 15 tane branş öğretmeni aldım 10 tane şube açtım, Her şubeye 20-25 arası öğrenci atadım. (Buraya kadar örgütleme) Bunları geliştirme işi yöneltme.

Yöneltme; örgütsel amaca göre iş yaptırabilmek.

KOORDINASYON : Bu parçaların birbiri ile uyumlu olmasıdır. Örn; yürümek. Yürürken sağ ile sol ayağını düşünmeden hareket ettirirsiniz. Şimdi sağ şimdi sol dediğiniz zaman aksanmaya başlarsınız, işte örgütteki parçaların birbiri ile ahenkli bir şekilde hareket etmesine koordinasyon denir. Orkestrada birbirinden farklı parçalar var, 20-30 arası farklı alet var. Bu estrümanlar kafalarına göre çalınırsa gürültü, ama belli bir uyumla çalınırsa müzik ortaya çıkıyor. O uyuma da biz koordinasyon diyoruz.

DENETİM ⇒ Örgütsel amacımız vardı, Eğitim hizmetlerinin verilmesi, (KONTROL) mesisi, Örgütsel amaca ulaşip ulaşılmadığının incelenmesine

Kontrol yada denetim denir. Bunu yapma işine ise ölçme denir. Örn; bu dersin 8. haftasına kadar kısmı ölçme yapacağız (ölçe) Sınav ortalamalarına göre ben bu işi yapabilmişim yada yapamamışım Tant sınavda siz giriyorsunuz notu ben alıyorum.

DEĞERLENDİRME ⇒ Bu ölçme işlemi, kontrol işleminden sonra bunu diyoruz. Evet örgütsel amaçlara ulaştım, hayır ulaşamadım diyorum. Yada başarılı - başarısız, AA, CC gibi notlar almanız.

ERK (GÜÇ) otorite yetki yetke bu beş kavram

Erk(güç) ⇒ Yönetmel anlamda bir insanın bir başkasını etkileme yeterliğidir.

Yönetmel erk (güç) Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yönetici tarafından öğrenenler üzerinde kurulan soyut yaptırım gücü. Mdr. okul içinde yaptırıyor, okul dışında yaptırıyor.

Yetki \Rightarrow Yetke sahibi üst makam tarafından alt makamlara aktarılmış yetkidir.

Yetke \Rightarrow (Otorite) İnsan yeterliğine dayalı olarak yasal belgelerle verilen bir işi yapma hakkıdır.

Yeterlik \Rightarrow Bir davranışı yapmak için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaktır.

İletişim \Rightarrow Dikey iletişim: Mdr-ile iletişim. Yukarıdan aşağıya Emirler, aşağıdan yukarıya raporlar şeklinde

Yatay iletişim: Aynı birimler arası, Zümre ile iletişim

Görev \Rightarrow Kişinin yaptığı iş, daha denetiminden bellenen eylem, iştir.

Sorumluluk \Rightarrow Aldığınız kararın sorumluluğunu üstlenmektir. Bir görevi amacını gerçekleştirecek nicelikte ve nitelikte yapma sorumluluğudur.

Disiplin \Rightarrow İnsanı özenli bir şekilde kavuşturmak için eğitmektir.

ETKİNLİK \Rightarrow Nitel. Örgütün amaca ulaşma derecesi. Örnek; bir öğretmenin yeterliliği

VERİMLİLİK \Rightarrow Nicel Ürünün niteliğini düşürmeden ürünü en ucuza mal etmek Az malla çok ürün. ~~XX~~ Ücretli öğretmen uygulaması

Örgütlenme - yöneltme arasındaki ilişki?

ADAM SMITH \Rightarrow Önemli kavramı işbölümü. Örgütsel amaçların ana başlı olarak uzmanlaşmadır.

daha küçük amaçlara bölünmesi, o amaçların göre yapılacak görevlerin de anlamlı bütünler halinde en basit küçük parçalara bölünmesinden bahseder. Ne kadar anlamlı küçük bütünler yaparsanız birbirleriyle etkileşimli halde olacak, o iş o kadar kolaylaşır.

Örn; jet killer çizim filminde boy jetkil akıma kadar bir düğmeye basıyor. Tek yaptığı su büyük bir bütünün küçük bir parçası. Smith der ki işi anlamlı küçük parçalara bölüştürür zaman

o kişi o işin pratliğini uzunca devam ettirir, uzmanlaşır. Uzmanlaşınca da işin nitelikli artırır. Nitelik arttıkça zaman verimlilik de artar. Herkes en iyi bildiği işi verimlilik artırır.

Smith'in üçüncü söylediği şey ^{yaparsa} bu işbölümü ve uzmanlaşmayı Adam Smith makineler üzerinden bahseder. Bu makineden bahsettiği şey buhar makinesi. Fabrikada her makine farklı bir iş yapacak kişi de o sadece o makine üzerinde çalışacak, böylece uzmanlaşacak der.

3. söylediği kavram YÖNETİMİN PROFESYONELLEŞMESİ. Yönetimin profesyonelleşmesini literatüre getiren ilk kişi Smith'dir. Yönetim ayrı bir alpu, ayrı bir iş disiplini, görev perezektiren bir iştir. Buna göre siz ne kadar vasıflı, disiplinli yöneticiler çalıştırırsanız örgütteki işleyiş de o kadar iyi olacaktır. Bu yüzden yönetimin ayrı bir ücretlendirilmesi gerekir der. Yani şu an okul md. arkadaşlar tam ek ders alıyorlar ancak müdürlük ücreti diye bir kalem yok.

Yönetim iki kısımda yönetim ve teftiş olarak yer alıyor. Ancak yönetimden çok Smith işbölümü ve uzmanlaşma üzerinde konuşmuştur. Yönetim ve teftiş kısmını daha çok Charles (Bey) Babbage üzerinde durmuştur (deretlere)

Smith İşbölümü ve uzmanlaşma üzerinde yoğunlaştığı için TYLOR 'ın öncüsüdür.

Adam Smith \Rightarrow İş Bölümü \Rightarrow Tylor'un öncüsü
 \Rightarrow Uzmanlaşma

Yani örgüte aşağıdan yukarıya bakar.

2. CHARLES BABBAGE Smith'in fikirlerini genelde ifade-
lendirip ona etkiler yapmış. Smith yönetim dersinde
Babbage'den beter, Babbage yukarıdan beter. Smith işbirliği
ve uzmanlaşma dersinde işbirliklerinin gelişimini bu yüzden
organizeasyonda işbirliği olan kodemeleri ile anlatır. Babbage
ise faydalı işbirliği yukarıdan beter yönde bir kodemeleri
ile anlatır. Buradan da Babbage faydalı en derlidir.

Smith - asayiden - Tylor'un öncüsü
Babbage - yukarıdan - Fayal'un öncüsü

Babbage İngiltere'de Cambridge üniv. mat. profesörü Mat.
sayılarla orası çok iyi, sayısal denetim kavramını ortaya
koyuyor. Yönetimde en önemli kısım Babbage için muhasebe
finesmon denetimidir. Böyle der. işe denetlenebilir ne kadar
uygun, dışarı nitelikli yaparsanız onunla birlikte maliyet
ler azalır. Maliyetin azalması ne demek VERİMLİLİK denet
Verimlilik ; düşük maliyet yüksek çıktı.

Smith'in yanına başka kavramlar eklenmiş. Bunlar :
(Görevin gerektirdiği yetenek) yani liyakat işe alım süreci
ise uygun kişi alınmalı, kişiye uygun iş yapılmalı.
(Görev başına ücret) bu da dışardan her kademesinden
çalışanlara farklı ücret alınması gerektiği üzerinde durulmuş.
Smith yönetiminin ayrı ücret alınması gerektiğini söylerken
yönetimin ücretinin sadece ücretinden farklı işi katı, iş katı
farklı olmasından fark etmez bundan Babbage bahseder.
(Görevin aldığı zaman ve toplam maliyeti kavramı) ise
Tylor da zaman etüdü vardı. (Bir işin ne kadar zaman gerektir-
diğinin hesaplanması) Buna göre en kısa zamanda o iş ^{en uygun} nasıl
yapılır bunun belirlenmeye çalışılması. Tylor iş zaman etüdü
kavramını Babbage'den almıştır. Ama Tylor gibi bu kavramı
ince ayrıntılarda elememiştir.

İlk kez iş zaman etüdü kavramı → Babbage

Ayrıntılı işleyen → Tylor → Babbage'den almış

Denetim kavramı → Babbage

Parçaları üret → Babbage

Babbage işbölümüne dikkat çekmiştir. Babbage ve Smith birbirini tamamlar. Biri aşağıdan, biri yukarıdan bakmış iktisadi verimlilik üzerine kurgulanmıştır. Ama Owen bunlardan farklı.

3- **ROBERT OWEN** → İşçiye yatırım Ayıran temel özellik; insana değer

vermiş, sosyalizmin babası olarak geçmiştir. Bakmakta olan fabrikanın başına geçiyor. Verimliliğin düşmesinin temel nedeni olarak çalışanların mutsuzluğunu görüyor.

Owen şunu savunur:

Siz işçiye yatırım yaparsanız bu yatırım aynı hizmetler, sosyal hizmetler, ekonomik fayda şeklinde olabilir bu size katmadığı değer diyor. (Okuldaki öğretmen çocuklarına bakıcılık hizmeti verilmesi örneği)

Babbage ve Smith ortak olarak siz çalışanı şirkete hissederek ortak yaparsanız çalışan başkası için değil kendi için çalışacak. Bizde zorunlu bes gibi bir şey.

Bilimsel Yönetim Öncesi

Smith

İşbölümü
uzmanlaşma
yönetimin profesyo-
nelleşmesi

Makine üzerinden
kurguluyor. Buhar mak.

Siz işleri makinede
anlamli küçük parçalara
bölen insanlar o makine-
lerde çalışsın, uzmanlaşsın.
Böylece nitelik, kalite
artar böylece verimlilik
artar. Smith de öncelik
yönetilmesi Babbage de
denitilmesidir.

Babbage

↓
Etkililiğini
Smith'i tamamlar.
Yukarıdan bakmıştır.
Sot kademedeki.
Bu açıdan Faydalı
Öncüsü. Smith de Tylor

Yönetimi özellikle dene-
timsi sayısalılaştırmak
üzerine kurgulanmış,
maliyetleri düşürmek
üzerine kurgulanmış
bir sistemi var. Temel
mat. profesörü olduğu
için. Smith iktisatçı
Üretime daha çok
önem veriyor.

Owen iktisaden farklı
Verimlilikten ziyade
ETKİLİLİK

İşçiye yatırım yapar-
sanız etkililiği artırırsınız
Etkilik de verimliliği
artırır. Diğer iktisaden
de etkililiğin pek bir
önemi yoktur. Önemli olan
kısm maliyetleri düşürmektir.
yada ÜRETIMİ çoğaltmaktır.
Owenda ise üreten kişinin
niteliğini yükseltmektir.
Owen'in eklediği bir şey var.
Babbage parça başı ücreti
ekliyor. Owen ise **hisseder**
yapmayı ekliyor. Sist. parçası
haline getirilerek çalışan da
kaymasın. Çalışanın şirkete

ortak etmesi.

BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI

Klasik Yönetim balık ağı; öğreti araç verimliliği bir amaç olarak görür.

Klasikler örgütün formal yapısını ele alır, informal kısmını göz ardı etmiştir. Temel amaç verimlilik. Bu için de. (Taylor, Fayol, Weber)

Taylor 1) Bilimsel Yönetim İlkeleri Kitabı.

Ust düzey eğt. almasına rağmen bir işletmeye çalışan olarak giriyor. Sonra şirkete yönetici olarak başlıyor. Taylor ise piyasadaki sunu fark ediyor. Üretimin ne kadar da verimsiz olduğunu. Bu verimsizliğin temel sebebi de işçilerin çalışma stilleri, işlerin standartize edilememiş olması. Bununla ilgili bazı önerileri var.

Bu problemin temelinde sunun olduğunu söylüyor. 1- İşi iyi bir ücret almıyor o yüzden verimli çalışmıyor. 2- İşveren iyi bir günlük iş tanımının ne olduğunu bilmiyor. O yüzden işi iyi çalıştıramıyor. Bütün teorisi bu iki varsayım üzerinde kuruluyor. İşçilerin çalışma stillerine bakıyor. Stilllerinde farklılıklar olduğunu görüyor. Bunun standartize edilmesi, kolaylaştırılması, basitleştirilmesi üzerinde çalışmalar yapıyor. Kronometre çeşitli mühendislik aletleriyle bir işin nasıl yapılması gerek tipini, en kolay basit en kısa zamanda nasıl yapılması gerek tipi üzerinde çalışıyor. (Zaman kumru)

Kömür madeninde işçiler çalışıyor. Kömür peşiyor bir yığın oluşturuyor. Bu yığından başka işçiler onu paketliyorlar. Taylor'un öğördüğü sist ile burdaki verimlilik yüzde 400 artış gösteriyor. 1- O işe uygun işçi seçiliyor. 2- Bir işe ayrılması gereken süre nedir. Bunun hesaplanması. Bu sürenin altında üstünde kalması buna bakılman, hareket olarak bakıldığında da o yığılmanın paketlenmesinde fiziksel güç sahip nasıl iş yapılır nasıl bir türele paketlenir tutukluk ebatı ne olmalı bu türeği nasıl tutmalı, bu yığın ile ^{kar} paket arası mesafenin ne kadar olması gerektiği gibi bir takım analiz yapıyor. Sunu yapıyor her işçi kendi stilline göre çalışıyor. Bunda bir uyumsuzluk yaratıyor. Bazıları hızlı, bazıları yavaş. Taylor en hızlı çalışan en fazla ürün elde elden ^{hızlı bulmaya çalışırken} işçiler üzerinde bir çalışma yapıyor. Bunların bazı ortak

Özelliklerini keşfetmeye çalışıyor. Bu ortak özellikleri diğer işçilerle uygulandığı zaman verimliliğin artacağını öne sürüyor. Ki verimlilik yüzde 400 "artıyor". Burdan yola çıkarak

Zaman etüdü %400 kavramı

Bazı temel kavramları var, Klasiklerin ortak özelliklerindendir bu işbölümü kavramı, işbölümü uzmanlaşmayı getirir. Bu ikisi önemli kavramlardır. İşleri birbiri ile ilişkili anlamlı en küçük parçalara böldüğünüzde o işlere uygun kişileri atadığınızda o kişilerde standart metotla o işi yaptığında total üretim artar, üretim arttığında verimlilik artar. Tylor Zaman nakittir

Tylor; Ayrıcılıkli oran sistemi adıyla hızlı ve cabuk çalışanlara daha çok ücret verdi. Ne kadar fazla ürün üretirseniz o kadar fazla kazanırsınız. Temel çıkış noktası şu şirket ne kadar fazla kazanırsa bunun size yansımaları olacaktır. Parça başına ücret o da şu ne kadar üretirseniz o kadar fazla kazanırsınız demek oluyor. İşçiler fazla kazandığı için moralleri yükseliyor daha fazla çalışıyorlar. Çünkü herkesin paraya ihtiyacı var.

Özetlersek Tylor'da İşçi seçimi çok önemli. İşçi seçimi yapılırken bazı nicelik ve niteliksel standart kriterlere göre seçilmesi gerekiyor. Kömür çalışanlarında sayıf birinin seçilmesi uygun değildir, zarara uğrattır. (2) İşçilerin doğal ve sistematik olmak üzere iki türlü kaytarma yaptığını görüyor. Sistematik kaytarma : nasıl önce ben bu ücreti alıyorum çalışsam da çalışmasam da bu ücreti alıyorum. O yüzden olabildiğince kaytarırım diyor. Doğal kaytarma : işin tabiatına uygun olmadığı için mesela gelişimsiz işçi örneği Mecburen işi yavaşlatıyor, cabuk yürüyor bu yüzden verimlilik düşmüş oluyor. (3) İşin yapılmasında bir standart belirlenemediği için verimlilik düşüyor. Standartlaşma olmalı.

İşbölümü - uzmanlaşma - hareket zaman etüdü

→ Standartlaşma işin gereklili.

- Standartlaşma
- Hareket Zaman Etüdü
- Personelin seçimi ve Eğitimi

İşlemler verimliliği - Yönetim işin bir üst bir alt gereklili. Bir üstün kontrol edileceği üst sayılı vardır. Buna da yönetim alanı olarak da denir. Yönetim alanındaki kişilere yöneten işin yanı sıra

ustabaşının o alanla ilgili bilgi sahibi olması der.

Piramidin alt kısmı ile ilgileniyor. Bakış açısı üretim bandı
Üretim = verimlilik

FRANK VE LILLIAN GILBRETH

Taylor'u kabul ediyor,
Frank Gilbreth inşaat firmasında ^{işçi} usta başı olarak çalışıyor,
Burda sunu fark ediyor. İşçilerin duvar örerken farklı farklı
stilleri kullandıklarını, Taylor'un standartlaşması vardı ya
onu daha mekanik profesyonel hâle getiriyor. İşçilerde üç farklı
iş yaptıklarını görüyor:

- 1- Çıraklara işi öğretmek
- 2- Hızlı çalışmak, işe bağlılık, örgüt bağlılık
- 3- Standart olarak bilimsel işi yavaşlatmak, Temel sebebi
42 çalışmada çok çalışmada aynı parayı almak

Gilbreth'in ana teorisi şu; siz peroksiz hareketleri azaltırsanız
yorgunluktan, zamandan kazanır işi daha fazla
yaparsınız, daha fazla ürün elde edersiniz. Bununla ilgili
Mikro hareket etüdüleri diye geçer.

Taylor'dan daha küçük parçalara ayırmıştır.

Taylor zaman üzerine çalışmış, Gilbertler hareket üzerine
çalışmış ama ikisinde hareket zaman etüdü diye geçer.
Gilbert'in bulduğu bu yöntem kendi sayısının tersten okunuşu
"thirblig". Bu temel ilkeleri siz bazı öncüllmelerle her işe
uygulayabilirsiniz. Thirblig analizi ile bir duvar örme hareketini
18 hareketten 4-5 hareket ve iş duvarı örmede 18 hareketi
2'ye indirmiş ^{düşürmüştü} 120 yerine 350 tupla örme işi yapılmış,
aynı zaman diliminde

Bu da %300'e yakın bir verimlilik demek.

1- önerli kavramı mikro hareketi

2- önerli kavramı terfi planı, o da ^{şuna çözüm olarak;} çıraklara iş öğretmek iste-
miyle ustalar burda şöyle sistem işliyor: bir çalışan ustaları
çalışan formatör ve normal çalışan diye 2'ye ayırır.
formatör olanlar her iş öğrettiği çırak için ekstra ücret alıyor
daha sonra yetiştirdikleri çırakın yaptıkları her iş için pay
ikinci olarak

alıyorlar. Bu söyledikim önemli bir ayrımdır. Birinci durum MEB'de stajyer öğrencilerde her stajyer iş öğretilip için size para veriliyor, ikinci durum MEB'de yok, sizin yetiştirdiğiniz kitleden size para kazanmıyorsunuz. Örneğin futbol bonservis bedeli yada yetiştirme bedeli.

Gilbert'de iki kavram var, birincisi thirblig mikro zaman etüdü yani, ikincisi terfi planı girarak yetiştirmek giraklar üzerinden para kazanmak

EMERSON

Fayol'un görüşleri ile tutarlı, Fayol'un öncüsüdür. Fayol'un diğer öncüsü Babbage, Emerson örgüte yukarıdan aşağı, yönetimden bakmıştır. Ama biraz daha farklı Emerson örgüte bir bütün olarak bakıyor, baktığı bütünün büyük çoğunluğu yukarıda, 60'a 40 gibi üst kademenin üstünlüğü var bu bakış açısında.

Emerson bunu söylüyor: Üretim düşüklüğünün temel sebebi üretim artıklarıdır. Üretim artıklarını azaltarak işin yapılması gerektirir var. Bunlardan birisi de denetim sistemi.

Üretim artığına örnek pilav - tavada yapışık kalan yene meyen piring taneleri. Siz bu artıkları ne kadar engellerseniz o kadar karlık elde edersiniz der. Bunu engellemenin yolu da üretimden çok yönetimden geçer. Yönetimin yakından denetimiyle. Bununla ilgili olarak 12 tane temel ilkesi

Var.

GANT

⇒ İki temel ilkesi var. 1.si Gant şeması 2.si kartları

Gant şeması; İşlerin kayıt altında tutulması ile alakalıdır, Gant örgütü bir bütün olarak görmenin yanında tamamen yönetim üzerinden bakmıştır. 90'a 10, 80'e 20 gibi oranda yönetimin bakmış, bunu söyler altına gelen şey kayıt, kayıt, kayıt. Adam kayıt manyası. Her şeyi kayıt altına alınması gerektiğini söyler. Kayıt varsa planlama vardır.

Planlama varsa Verimlilik vardır der.

Gant kartları; işçi çalışma oranları belirleniyor.

İşçi çalışma oranlarına göre günlük yeterli kadar iş yapan kişilere siyah kart, günlük miktarın altında çalışanlara kırmızı kart veriliyor. Örnek 3 kırmızı aldınız maasın kesinti oluyor, iki kez maas kesinti aldığınız zaman uyarı pibi. Bu bize disiplin yönetmeliğini hatırlattı.

(Gilbertlerde)

Ganttta çizelgeler var, İşbölümü ve hareket zaman etüdü kavramları vardı. Hareket zaman etüdünün gelişim aşamaları ^{örneğin} bütün süreçteki uygulanmasını söylüyor. Bir işin, işletmenin üretebileceği maksimum kapasite nedir, minimum kapasite nedir, optimal kapasite nedir bunların bilinmesi lazım. Bir günlük işleyişte ne kadar, fazla yada ne kadar az, olağanüstü koşullarda, işçilerin işi bıraktığı yada yarısının işe gelmediği dönemde yada herkesin güzel çalıştığı dönemlerde aşırı yukarı ne kadar ürün elde edilir bunlar her bir görev için belirlenir. (Gant şemasında)

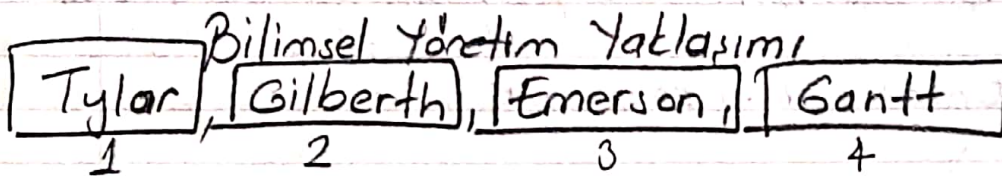
Her birimde günlük üretilmesi gereken miktar nedir, bu belirlenir. Buna göre çizelgeler oluşturulur. Bu çizelgeler de şu anlama geliyor. Örnekte, birimde çalışan işçilerin bir günde üreteceği maksimum miktar nedir buna göre standartlar belirlenir. Siyah - kırmızı kart buradan ortaya çıkıyor. Siz yeterli miktarda çalışınca siyah kart alıyorsunuz bu da işinizi yaptığının göstergesi, yeterli miktarda çalışmadığınızda kırmızı kart alıyorsunuz bu da işinizi yapmadığının göstergesi oluyor.

Gantt de denge kavramı önemlidir. Dengenin sağlanması şu üç özelliğin bilinmesi gerekir:

1. İnsanın kaydı ⇒ Kaç kişi, ne kadar çalışıyor bunun geçmişindeki özelliği ^{ne kadar} ^{frekans} ^{psikolojik} ^{özellikler} ^{sayı} ^{yaklaşık} ^{vardı}. Bu sayı ^{denge} ^{her birine} ^{uygulanması}. Günlük ne kadar çalıştığının kaydının tutulması
2. Günlük çalışma dengesi ⇒ Sizin bu profil kaydınıza göre yapabileceğiniz miktarı sizden beklenen miktar arasında bir denge olması lazım. Siz potansiyel altında çalıştığınız zaman denge dışı ortaya çıkar.
3. Üretim kartları ⇒ Sürekli siyah kart alınmış olması bir işletmede işlerin yolunda gittiğinin göstergesidir. İşletmede herkes kırmızı kart alıyorsa bu problemin kaynağı çalışanlar da olabilir, bu problemin kaynağı daha çok da şu Gantt şemasının yanlış oluşturulmasıdır. Bu size neyi anımsattı?

Hedefleriniz o kadar büyük ki işte 5 yıl sonra burada olamaz, ama dönüp kendimize bakmamız lazım ve 5 yıl sonra orda asla olamıyoruz. Hata orda değil kendi potansiyelimizi yanlış görmemle alakalı. Gantt der ki sorun genelde işgilerde değildir, bu zamanın gereğine uygun bir şekilde oluşturulması gerekir der.

Gantt'deki motivasyon sistemi Taylor'daki motivasyon sistemi ile aynı. Su yeterli sayıda siyah kart topluyorsanız bu size yol, su, elektrik olarak geri dönüyor. Kırmızı kartınız varsa bu da size geri dönüyor. Genelde bu sistemi özel sektör kullanır. Bankalarda bu yoktur. Sizin bir kotanız vardır. Bu kotayı doldurursanız bu size prim olarak yansır. Kotayı dolduramazsanız bu size ceza olarak yansır.



— YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI —

- Henri Fayol
- Lyndall F. Urwick
- Luther Gulick

HENRI FAYOL : Yönetimi 6 fonksiyona ayırır. Bu altı fonksiyon içinde yönetim faaliyetleri fonksiyonu en önemlisi

Yönetim

- 1 - Teknik faaliyetler : Yanı Üretim
- 2 - Ticari " : alım-satım
- 3 - Emniyet " : iş güvenliğini sağlama
- 4 - Finansal " : Pazarlama faaliyetinin yatırıma dönmesi
- 5 - Muhasebe " : Fayol çok önemli görmez, Ama Gulick ve Urwick tam tersine. Buna bütçe faaliyetleri der.

6. Yönetim Faaliyetleri : 5 kısımda. **ÖNEMLİ!!!**

- 1- Planlama (ileriye göme) : Misyon bulunduğumuz yer, vizyon olmak istediğimiz yer. Misyondan vizyona giden yol haritası.
- 2- Organizasyon (örgütlenme) ⇒ Yapıyı kurmak. Yapıların işe göre bölünü anlamlı küçük parçalara bölme. Diğer adı yapılandırma. Bu küçük parçalara kişileri atıyoruz, iş alım var, rollerin belirlenmesi, hiyerarşinin belirlenmesi, rollerin belirlenmesi, statülerin belirlenmesi var örgütlenmede.

3- Yöneltilme ⇒ Yönlendirme faaliyetleri, iş yaptırabilmek, örgütü harekete geçirme.

4- Koordinasyon (düzenleştirme - denkleştirme) ⇒ Parçalara ayır-
dığımız anlamlı küçük parçaları tekrardan birbiri ile uyumlu
birbirine ile sebron bir şekilde harekete geçirme.

5- Denetim ⇒ En önemli olanıdır. Kontrol faaliyetleri.

Amaca ulaşp ulaşamadığını kontrol etme.

Yönetim fonksiyonlarına bağlı olarak Fayol 14 temel ilkeyi ortaya koymuştur. Bu 14 ilke azaltılabilir, çoğaltılabilir, güncelleştirilebilir, değiştirilebilir, mutlak değildir.

HENRI FAYOL

Yapısal İlkeler	Süreç İlkeleri	Sonuçlarla İlkeler
İşbölümü	Komanda Birliği	Düzen
Yönetim Birliği	Disiplin	Personelin devamlılığı
Merkezcilik	Adil ve eşit muamele	İnisiyatif
Tetki ve Sorumluluk	Maas ve Ücretler	Birlik ve Beraberlik
Hiyerarşi İlkesi	Genel çıkarların Kişisel çıkarlara üstünlüğü	

ilk 5 ilke

Yapısal İlkeler \Rightarrow Örgütün kuruluşunda geçerlidir

Diğer 5 ilke, örgütteki işlerin devam ettirilmesi, örgütün gelişir halde olmasını sağlayan ilkelerdir. (Süreç ilkeleri)

Sonuçlarla İlkeler \Rightarrow Sizi örgütsel amaçlara ulaştıran motive kuvvetlerdir. Örgütün motivasyonu ile alakalıdır.

1. ilkemiz işbölümü : Özellikle şu bir bütünü anlamlı küçük parçalara bölecektir, bu küçük parçaları kişilere atayacaksınız, o kişiler parçadaki işi yaparken uzmanlaşacak. Ancak o parçaların ^{tercihen} özelliği birbirleriyle etkileşim halinde olmalarıdır. Birinin varlığı diğerinin varlığından muhtaç olmasıdır. Fayol örgütün temel amacını işe vuruk halde küçük anlamlı, etkileşimli parçalar haline getirmeye işbölümü der. İşbölümünün ortaya çıkardığı kavramsa uzmanlıktır. İşbölümü ve uzmanlık Ede ve Bütü gibidir.

2. Yönetim birliği ve komanda birliği diye iki kavram var. Yönetim birliği şu demek oluyor, örgütteki işlerin devam edebilmesi için gücün asimetrik dağılması gerekir. Mesela şu an sizleri kontrol edebilmem için sizle benim aramda küçük nüans ^{güç} farklılığı olmak durumunda. Bir otoriteye sahip olmam gerekir. Yönetim birliği örgütte, organizasyonda, şirkette vs de bir otoritenin olması gerekir. Bunun tersine otorite boşluğu oluyor. O yüzden herkesi çalıştırabilmek için bazılarının asimetrik güç, yetkiye sorumluluğa sahip olması gerekir. Yetki ve sorumluluk da işbölümü ve uzmanlaşma gibi ede ve bütü gibi olan kavramlardı.

İşbölümü \leftrightarrow uzmanlaşma , yetki \leftrightarrow sorumluluk

Yetki \Rightarrow güç kullanma hakkı. Sorumluluk \Rightarrow Güç kullanma zorunda olmanız, kullandığınız için, aldığınız kararların ortaya çıkardığı sonuçları kabullenmek zorunda olmanız sorumluluktur. Güç arttıkça yetki artar yada yetki arttıkça güç artar buna bağlı olarak da sorumluluk artar.

bu üsü doğru orantılıdır birbiri ile. Ancak Türk yön-
tim yapısında doğru orantılı değildir, Sınavda sorularsa
doğru orantılı diyebilirsiniz.

3. Merkeziyetçilik bu yüzden tek bir elde yada tek bir odak noktasında piramidın ne kadar üstüne toplan-
dığını ile alakalıdır. Yukarıdan aşağı pittikçe ademi
merkeziyetçi olur, odakton sapma olur. Ama güç
yukarı doğru toplanmaya başladıkça merkeziyetçilik
artar. Merkeziyetçilik genellikle bir zorunluluktur,
TSK, MEB, Sağlık Bakanlığı, gibi çok büyük ölçekli
örpütlerde ise merkeziyetçi tavrı takınmak zorunda-
yızdır.

4. Hiyerarşi ilkesi, örgütteki şu piramit içindeki kişilerde ki piramitler bulunduğ yere göre sınıfların farklılaşmasıdır. Gücün ve statünün dağılışının görüldüğü halidir.

* Yapısal ilkeler (işbölümü, yönetim birliği, merkezilik, yetki ve sorumluluk, hiyerarşi) örgütte ortaya çıkan ana birimler ana yapılar, temel ilkelerdir. Artık biz örgütü kurduk örgütteki işlerin yapılması gerekiyor. Bu işleri nasıl yaptıracağız? Bu kısım sürecin ilkeleri ile alakalıdır.

Enetli Sürecin İlkeleri

* 1. Kumanda Birliği) Yönetim birliği ve kumanda birliğini çok karıştırıyorsunuz. O yüzden sınavda sıkabilir. farklı kavramlardır.

Yönetim birliği, diğince aklınıza büyük Türk hakanlarından
birisini aklınıza gelsin. Kumanda birliği bir astın sade
ce bir üstten emir almasıdır. Çift başlılık olmaz.

örneğin, (Onluk sistem - Mette) Fayol buna onluk demek ama beş veya altı ^{üstü} der. Bir üstün denetleyebileceği ast sayısı beş veya altıdır daha fazla değildir. Yakından kontrol ilkesi vardır Fayol'un yönetim anlayışında çünkü, Tylor, Fayol ve Weber klasiklerdir. Klasiklerde insan öfersini olabildiğince ² ardı ederler. Temel kavramları etkinlik değil verimliliktir. O yüzden

Stem mutluluk, mutsuzlupunuz yöneticisi etkilemez
Klasik kuramin balis acisi X'dir. X'e göre insan
Estüdüdür.

2. Disiplin Örgütteki işlerin yürütülmesi için bazı dağru-
lara, kurallara gerek var, kimse kafasına göre iş
yapamaz der. Her işinün aynı olmasının istendiği gibi
her çalışanın da aynı şekilde çalışması istenir.

3. Adil ve eşit muamele: Piramittteki dağılıma göre,
yaptığınız işe göre maaş almanızdır. Aynı işi yapan
lar aynı maaşı alır. Eşit iş eşit ücret.

4- Maaş ve ücretlerin tatminkar olmasını söyler.

5- Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü:

Birey örgüt içindir, örgüt birey için değildir. (Fayolagöre)

Yönetim Birliği

Örgütte otorite başlığı oluş-
maması için en az bir kişinin
diğerlerinden daha üst donanım
lara yetkilere sahip olması
gerekir. Genel yetkide emir
verme hakkına sahip olması
gerekir. Bir kişinin. Kişi
sayısını arttırdığınızda yönetim
oldemi merkeziyetçiliğe gider.
Kişi sayısını azalttığınızda
yönetim merkeziyetleşir.

Komanda Birliği

Her astın bir üstten
emir alması.

Sonuçlarla İlkeler

1. Düzen: Her işin, işinin, makinenin vs. olması gerektiği
zamanında olması gerektiği yere düzen denir.
2. Personel devamlılığı
3. İnciyatıf: risk alma, genel kurallardan sıyrılmasıdır.
~~Fayda~~

4. Birlik beraberlik : Örgütün kültürü ile alakalıdır, Örgütün kültürü örgütün kişiliğiydi.

URWICK

- Urwick Fayol'un 14 temel ilkesini basitleştirmiş, fark
 laştırmış, 8 temel başlık altında toplamış:
- 1- Amaç ilkesi → görgütüel amaçların bireysel amaçlardan üstün tut
 masına göre gelir.
 - 2- Yetki sorumluluk ve denetliği ilkesi → Yönetim birliğine
 denk gelir.
 - 3- Sorumluluk ilkesi Hiyerarşi ile aynıdır, ordaki sorumluluk
 ları aynıdır.
 - 5- Kontrol Alanı ilkesi → Kumanda birliği, işe sordarda
 Fayol, Kontrol alanı ise Urwick 'tır. iki
 - 6- Uzmanlaşma → Fayol buna işbölümü diyor ^{aynı feye} Urwick
 uzmanlaşma diyor. Uzmanlaşma için işbölümü gerekli der.
 - 7- Koordinasyon orda da var burda da var.
 - 8- Tanıma ilkesi biraz farklı. Asterdeki pırırtıların,
 hastanedeki renklerin mantığı tanıma ilkesidir. ^{Her} Cerrahi
 tanımak zorunda değilsiniz ama onun kıyafetinden cerrah
 olduğunu anlarsınız. Urwick bu açıdan farklı bir bakış
 açısı petirdi hala kullanılmaktadır. tanıma ilkesi.

İlk 7 'si Fayol'un 14 ilkesine denk gelir. Ancak
 8inci tanıma ilkesinden bahsetmemiştir, bunu yönetim
 alanına katan kişi Urwick 'tır.

GULICK

Fayol'un 14 ilkesini farklı bir şekilde yorumlamış.
 Fayol yönetim olgundaki en önemli ilkenin yada en önemli
 fonksiyonun YÖNETİM fonksiyonu, bunun içerisinde
 fonksiyonun ve bunun içerisinde birimin de DENETLEME
 (KONTROL) olduğunu söylemişti. Gulick daha farklı
 11 söylüyor. Yönetim fonksiyonu 5 taneydi Fayol'da (plan-
 lama, organizasyon, yönlendirme, koordinasyon, denetim). Burda
 daha fazla.

organizasyon → kaynak dağıtımı
işe alım →

parayı veren düdüğü çalar → yönetmeye gerek
as ayı oynayan, ne kadar emek o kadar kâfî → koordinasyon

(WEBER) BÜROKRASI YAKLAŞIMI

Weber piramitin tamamı, daha geniş.

Taylor → örgütün alt kısımlarında derinlemesine bilgi elde etmiştir.

Fayol → örgütün üst " derinlemesine " "

Weber → örgütün tamamı için daha yüzeysel daha genel geçer bilgiler elde etmiştir.

Piramitin alt kısmını inceleyen → Taylor

üst " " → Fayol

tamamını daha geniş perspektiften inceleyen

Weberdir.

Taylor → Amerikalı

Fayol → Fransalı

Weber → Alman

Bürokrasi ve Otorite ⇒ Weberdeki önemli
iki kavram, her şey bu
iki üzerine kurulu

Bürokrasi ideal yapı weber'e göre
Bürokrasi siz bir makine oluşturunuz bu çok büyük
bir makine. Bürokrasi anlayışına göre örgütün yönetilmesi
için binlerce ifade edilen çalışan sayısına ihtiyacı var
örgütün. Küçük bir örgütte bürokrasi çok da uygun
değildir. Weber böyle der. Büyük sıklıkla uygulan
güçlü bir sistemdir ve IDEAL YAPI demektir.

23
Öğütteki işlerin yapılabilmesi için bir güç ihtiyacı vardır. Fayol buna devlet için ailemetrik olarak dağıtılması demekti neydi bu ilk kademeden birisi Yönetim birliği kavramıydı. Fayoldaki yönetim birliği kavramı Weberde otorite diye geçer. Bu ideal yapının, yani bürokrasinin işleyebilmesi için belli bir otoriteye ihtiyaç vardır. Yani güç kullanımı. Zaten bir saatse bu saatin pili otoritedir. Bürokrasi bir işviçre saati gibidir çok ince ayrıntısına kadar düşünülmüş, mükemmel işleyen yapısı vardır. Bu yapıya enerji veren şey otoritedir. Weber'in bürokrasi yapısının temel kriterleri var. -İleri Bir İtibolümü : İleri anlamlı büyük parçalara ayırma lazım. Aynı olacak kadar büyük parçalara ayırmak Yörün ile İtibolümü kavramı Durkheim (Durkayn) - Dip not. genel kültür. Sonra ile Smith

Taylor 'da işleri olabildiğince küçük parçalara ayırıyor. Sunuz niye çünkü vasıfsız kişinin yapabileceği kadar. Küçük parçalara ayırmanız lazım. Telfiller örneğini vermiştin. Bir düğmeye basmak. Weber der ki vasıf gerektiren en küçük parçalara ayırmanız lazım. Örn: bir vergi dairesinden bahsedelim. Bir memurun çalışması için liyakat, hizmet işi eğitime, diplomaya ihtiyaç vardır. Weber için bir parçalanmış, bölünmüş bir iş herhangi bir kişi atanamaz. Atanması gereken kişinin hizmet öncesi eğitim alması gereklidir. Taylorda işe hizmet öncesi eğitim gerekli değil. Taylorda eğitim hizmet içinde veriliyordu. Mümkünse eğitilmiş bireyler alalım hizmet işi eğitimi kısaltalım. Fayol bunu farklı yorumluyor, Alt kademeler için hizmet öncesi eğitim yeterli değil, hizmet işi eğitim önemlidir tamam ancak yönetim kademesi için hizmet öncesi ve hizmet işi eğitim çok şey ifade eder. Fayolun bahsettiği hizmet öncesi perçinde Tecrübe ile eşdeğerdir, Ama Weber'in bahsettiği hizmet ön. cesi eğitim akademik bir kariyer, okulda verilen eğitim ya da tecrübe ile gelen informal eğitim ile alakalı. İleri İtibolümü budur işte. Yani sizin böldüğünüz parçalara uzman kişiler atanmalı. Taylor'ın bahsettiği İtibolümü ve uzmanlaşma başka bir şey. Diyo ki aynı işi tekrar ederseniz pratik mükemmelleştirir, o işle uzmanlaşırsınız. Weber diyo ki hayır uzman kişiler atayalım bunlar pratikle

o işi yapmaktaki daha iyi olmaları. O ayrı bunu kabul ediyoruz ama her birine gelen bir bürokratik örgütte (devlet de pütünde) işe alamayız der. Biri bilgi, karışıklı, diploma us us işiyor.

2. Otoritenin Merkezileşmesi : Büyük örgütlerde pütün dağılımının merkezi olması gerekir ki tarmasa olmasın.

Merkezileşme pütün yatarıda toplanması, tek bir yerde toplanması ve büyük örgütlerde buna ihtiyas vardır. Ana kararlar merkezden alınmak zorunda çünkü örgüt çok büyük.

Weber merkezileşmeyi savunur bunun temel nedeni çok büyük örgütlerde çalışıyor olması. Çünkü örgütlerde merkezileşmenin iyi bir şey olmadığını kendisi de söyler.

3. Personalin Göreve Atanması : Birinci kısımda Göreve uzman kişiler atanmalı. İkinci kısımda terfi sistemi : daha önceki tecrübeler terfi sistemine ödülleri üzerinden yada maddi kaynaklar üzerinden dağıtılmıyordur. Motivasyon aracı olarak dağıtılmıyordur. Sistematik terfiden bahsetmeler. Weber sistematik bir terfi sistemi olmasından bahsediyor. Mesela devlet kadrosunda terfi sistemi kademe ve derece şeklinde işler. Terfi sistemi perçide zaman usulü yani terübeğe dayalı Türk sisteminde. Buna terübeğe dayalı olmasından bahseden faydalı hatırlarsanız. Demiyki yeni birisi yine vasat tecrübeli birini tercih ederim.

Weber diyor ki bu yeterli değildir. Terfi sistemi sadece tecrübeğe dayalı olmamalıdır. Uzmanlığa dayalı bir terfi sisteminde bahseder Weber (Hüseyin Çelik dönemi öncesi vardı öğretmen, uzman öğretmen terfi sist.) Terfiyi sadece şu yıla göre verirsiniz örgütün gelişmesinden çok hantallığa sebep olur. Bunun temel sebebi de şu birardan bahsedeceğim geleneksel otorite var. Geleneksel otoriteye geliyor bu. Geleneksel otoriteye göre yapılan terfiler, atamalar örgütü çok da ileriye

götürmez der. Weber'in tefti sisteminde

25
Tecrübe 1 (bir)
Uzmanlık 2 (iki)

4- Yasal Yetkinin Uygulanması :

Yetki, güç, otorite kavramları birbirinden farklı kavramlardır. Weber için hepsi otoritedir. Yetki = otorite = güç
Weber

Yetki \Rightarrow Gücün kullanma hakkıydı

Güç = Birine bir işi yaptırabilmektir

Otorite \Rightarrow Gücün yasallaşmış kısmı, karşı tarafın alptan statüsü

Weber'e göre örgütlerde gücün dağılımı gerekir. Ancak bu güç mutlaka sınırı vardır. Bu sınırlar yazılı kurallarla belirlenir. Ben ders hocası olarak 17.00 - 17.50 arası işlediğim saatte baplatır, biteribilirim. Buna hakkım var. Bana verilen güç içerisinde bu var. Ancak ben bu dersti bugün yapmayacağım yarın yapacağım demeye hakkım yok. Çünkü buna dair bir gücüm yok. Ve örgütlerde güç yasalarla, kurallarla, normlarla belirlenir.

5- Kişisel Olmayan İlişkiler \Rightarrow Büyük örgütlerde ilişkiler kişiselleştirilmez. Siz falanca öğretmen sevmiyer olabilirsiniz ben buna çalışmam diyemezsiniz. Yada devlet olarak bu vatandaşın işini göremem sen buçusun suçusun diyemezsiniz. O yüzden işler kişisel olmayan ilişkilerle yürür. Yani zümrenin sevmek zorunda değil, ama çalışmak zorundasınız.

6- Kayıt ve Ayrıntılı Bir Dosyalama Sistemi \Rightarrow Kayıt devlet için çok önemlidir. Kuralların herkesin uygulanması için kayıt hafızası önemlidir.

Weber'in Yetki Teorisi

Weberde yetki, otorite

güç aynı şeydir. Bir iktidar bir otorite ya yaptırabilmesi onun otoritesi ile alakalıdır. Weber'in otoritesi üçe ayrılır,

1- Geleneksel Yetki : Daha önceden bu işlerin böyle yapıldığı üzerine gelen güç. Örn; evde yaşlıların söz hakkı olması. Size güç bahşeden siz değil sizden önce yaşayanlar bu gücü veriyor. Örn. babadan ^{durum} apula geçmesi. Tarih, size bu gücü veriyor.

2- Karizmatik Yetki

Aurayla alakalı. Kişisel güçle alakalı. Bu güç vardır zaten, bahsedilmez. Karizma özellik gibidir tanımlanması zordur ama gördüğünüzde tanırırsınız. Karizma kişinin öncelikle fiziksel özellikleriyle alakalıdır ama bu tek başına yetmez. Boy, hitabet, diksiyon, duruşu, ses tonu, beden dili, mimikleri hepsi geçerli. Bir diğeri bunun ortam içinde yarattığı aurdur. Öğretmenler arasında bunu görürsünüz. Bazı öğretmenlerin etrafında diğerleri toplanır. Lider kişiliktir o.

3- Rasyonel (yasal) Yetki → Öğretimin devamlılığıyla alakalıdır. Öğret varsa sizin gücünüz de devam eder. Fakat geleneksel yetki de paradigma ^{kuşaklar} değiştiği zaman, geleneksel yetki bitebilir.

Karizmatik yetki en az vadesi olandır. Çok güçtür, etkilidir. Ancak kişinin yaşamıyla sınırlıdır. Örneğin ordular ben size simeyi değil suatmayı emrediyorum dediğinde askerlerin devam etmesi çok büyük bir güçtür. Bu siz yasal (rasyonel) yetki ile yaparsanız karizmatik yetki ile yaparsınız.

Weberde en önemli güç rasyonedir. Sebep rasyonel gücün kaynağı kurallardır. Bulundunuz kişiye bağlı değil, bulunduğunuz makama bağlıdır rasyonel güç. Benim sizden iktidatlarımı yapmanız (kamera asın, derse gelin vs) bunlar benim konumumla alakalı, şahsımla alakalı değil.

Bürokratik Yönetim Tarzının Bazı Üstünlükleri Var.

1- **Uzmanlaşma** : Protik ve mükemmelleşme olarak eşleştirir. Ama bundan daha fazla uzmanlaşmaya verdiği anlam o iş ehliyetli kişilerin yapması. Bürokrasi sisteminde uzmanlarla çalışmamız gerekir. Mesela bu derisi ben ve birkaç kişi var verebilecek yoldan geçen birisi veya başka bölümden birisi veremez.

2- **Örgüt Yapısı** : Örgüt yapısı esittir Bürokrasi, Sizin saat gibi işleyen bir yapı kurmanız lazım. Bu yapıda aksaklıklar tabii ki de olacak. Betap sistemi ile tamamlarsınız. Örneğin işiniz çıktı zümrenize derisi bırakırsınız gibi. Sizin örgütü planlarken her türlü aksaklığı önceden planlamanız lazım. Yedeklerin bulunması lazım mutlaka. 3- **Tahmin edilebilirlik** bürokratik örgütlerde ne olacağı tahmin edilir. Sonrasında şahsa göre özellik olmadığı için objektif olduğu için bir dilekçe verdikten sonra başınıza ne geleceğini bilirsiniz. Yada siz ilkokula çocuğunuzu kaydettikten sonra hangi dersleri alacağını, nasıl mezun olacağını önceden bilebilirsiniz. Bunun devamında standart ürünler ortaya çıkar. Bir fabrikada hammadde banda pirdiğinde ne çıkacağı önceden bilmeniz lazım. Burada subjektiflik ve yaratıcılık pek yok.

4- **Rasyonellik** : Özellikle kararların subjektif değil objektif bir şekilde alınmasıdır. Bunda yine yumuşaklıklardan biridir. Birazdan zayıflıklarından değineceğiz. Ben böyle böyle istedim, ben böyle yaptım, karar verdim diyemezsiniz. Devlet yönetiminde hiyerarşinin üstünde, altında, ortasında da olsanız rasyonel hareket etmek zorundasınız. Rasyonellikten kastedilen de yazılı normlara, kurallara göre hareket etmektir. Subjektif davranamazsınız, kurallara uymak zorundasınız, istediğiniz gibi ot kurturamazsınız. Güç bende yetki bende diyemezsiniz. Mübher elinizde diye her şeyi yapamazsınız.

5- **Demokrasi** : Bürokrasi demokrasidir. Demokrasi eşitlik demektir, Demokrasi adalet demek değildir. Demokrasi de adalet olmak zorunda değildir, eşitlik olmak zorundadır. Demokrasi de şu vardır, 5 yılını

tamamladı mı Ahmet de Mehmet de Ayşe de alır,
Ya Ahmet'i seviyorum Ayşe'yi seviyorum diye bir şey
yoktur.

Kısa bir özet:

Uzmanlaşma: Müslümanların haricinde uzman kişilere
ihtiyaş duyulmasıdır yapının.

Örgüt yapısı: Bürokrasi'dir, saat gibi işleyen bütün
olumlu, olumsuz alternatifleri hesaplayan bir yapıya, örgüt
ihtiyaçları var.

Tahmin Edilebilirlik: Buna bağlı olarak neyin yapılıp
neyin yapılmayacağı, neyi üretip neyi üretmeyeceği
hepsi daha önceden belirlenmiştir. Planlama ile ilgili.

Rasyonellik: Örgütteki işleyiş şahsı değil rasyonedir.
Kurallarda rasyonel şekilde belirlenmiştir. Tanı örgüt
mantığına uygun hareket eder. Ben böyle istiyorum di-
yemez örgütteki kişiler.

Demokrasi: Herşeye herkese eşit mesafede olması
Eşit haklar tanımasıdır. Adil olması değildir. Al-
fını çizerek söylüyorum

Bürokrasinin ZAYIFLIKLARI

X Katılık ve Değişmezlik: Bir kural belirlediğiniz zaman
bu kural durumun şartına göre esnemez. Emir demiri keser.
Bu her zaman uygun değildir.

X Gayri şahsilik: Eğitimde bahsederseniz dezanvantajlı grup-
lar diye. Gayri şahsı olduğunuz zaman dezanvantajlı
gruplara ayrımcılık yapamazsınız. Çünkü eşitlik vardır.

X Amaslar Hiyerarşisinin Bozulması: En çok karşılaşılanı.

Amas - aras dengesinin bozulması diye de kavramlaştırılır.
Biz bunu yerssek hayatta kraldan çok kralçılar olarak
görürüz. Örn; yaklaşık 2 saat sonra bir haber programı.

anın mutlaka açık oturum yapılyordur. Orda kraldan çok kralcıyı hangi kanalı aştığınızın önemi yok ideolojiye yakın bir kanal vardır o ideolojiye yakın kanallarda kraldan çok kralcıyı görürsünüz. Devlet dairelerinde bazen böyle olur. Kural budur ben kuralı uygulamam, kuralın bir amacı olmayabilir, amacı unutulmuş olabilir. Ama önemli olan kuraldır der. Mesela bazı okul müdürleri öğretmenlerin giriş çıkış saatine takmıştır. İçerde ne olup ne bittiğine hiç bakmaz. Peki okul müdürünün temel görevi neydi eğitim öğretim hizmetlerinin amaçlanan şekilde yürütülmesini sağlamak. Bu amaçlanan şekilde yürütülmesi için araçlarınızdan birisi yapmanız gereken şeylerden birisi öğretmenlerin giriş çıkış saatleri, bu sadece birisi hepsi değil. Bazı öğretmenler için ya sen zamanında gir içerde ney diyin beni ilgilendirmiyor tarzında yaklaşımda bulunuyor, işte amaç hiyerarşisinin bozulması kavramı burada devreye giriyor.

X Kırtasiyecilik ve Kontrolün Zorluğu ⇒ Kayıt sisteminin olumsuzluklarından biridir. Kırtasiyecilikten aklınıza kapıt israfı gelmesin. Kapıtın maliyeti devletteki olup bitenler içerisinde devede kulak değil, devletin kulağındaki bit bile olamaz. Kapıtların maliyeti hiç düşünmeyin. Burdaki karda diler şey mesela okul yöneticisinin bir karar alması için birden çok imzaya ihtiyacı olur. 10 tane kapıt imzalanırsa Bu 10 kapıtlı en az 8 tanesinde sizden başka kişilerin imzası olmak durumundadır. Bunun yarattığı olumsuzluk da zaman ve kontrolün zorluğu.

X Düreri Koruma Eğitimi

NEO-KLASİK YÖNETİM TEORİLERİ

İNSAN İLİŞKİLERİ YAKLAŞIMI

En önemli araştırma HAWTHORNE araştırması , Neoklasik yaklaşımın ele aldığı en önemli şey insan ilişkileri. Ben sürekli inandan bahsedeceğim ama kastedilen şey bireyin kendisi değil bireylerin oluşturduğu grup, insan grubu. Klasikler örgütsüz insan , yani örgüt varsa insana gerek yok bla bunu devlet teorisi üzerinden değerlendirsek sunu diyorlar birey devlet içindir yada toplum devlet içindir. Neoklasiklerse tam tersi örgütsüz birey, kurumsuz birey neoklasikler devlet birey içindir diyor. Buna bağlı olarak bazı temel varsayımları var.

1. Kişiler birbirinden farklıdır ; Her birey birbirinden farklıdır. (Kişilik, yapı, herkesin öpüte gelme ama aynı değil)

2. İnsanı bir bütün olarak görmek lazımdır. Böyle bireyin iş dışındaki davranışları ise yansır, işteki davranışları özel hayatına yansır. Ama klasiklerde özel hayatının, kişisi davranışının hiçbir önemi yoktu. Sadece iş davranışının önemliydi klasikler için.

3. Davranışlar bir nedene dayanır. Birey realist bir varlıktır. Yani amaçtır bütün davranışları. Dörüp baktığınız da his kendinize sorduğunuz oluyor mu ya ben bunu niye yaptım diye. Oluyorsa bu hatalı bir varsayım, olmuyorsa ben hayatım boyunca yaptığım herşeyin bir sebebi vardır, bilerek isteyerek yaptım hatalarımı da, kararlarımı da diyorsanız bu varsayım doğru.

4. İnsan diğer üretim fonksiyonlarından farklıdır. Klasikler sunu söylüyordu. İnsan bir makine parçası gibi, vida gibi, dişli parçası gibi değiştirilebilen bir şeydir. Yani bu derisi benden almanız bi başka hacadan almanız arasında bir fark yoktur. Sırtten bellidir buna göre işler. Neoklasiklerse aynı bir üretim faktörü gibi insan faktörü aynı değildir. Değişkendir. Bant sistemi de

olsa, tasarım gibi bir birimde olsa orda kalıran brayler ortaya çıkan ürün üzerinde etkisi vardır. Buna göre

siz A kışısını X birimde çalıştırırsanız farklı bir davranış gösterir, Y birimde çalıştırırsanız farklı bir davranış ortaya çıkar.

5- Örgüt sosyal bir sistemdir. En önemli bu. Klasikler örgütü kapalı sistem olarak görürler, iç çevrenin de dış çevrenin de üretim fonksiyonuna bir etkisi yoktur der. Ancak neoklasikler dış çevreyi görmezden gelmişler, iç çevrenin örgütteki işleyişini değiştirdiğinden bahseder bunlar. Önemli olan iç çevredir diye varsayımları var.

6- İnsan ve örgüt arasında bağımlılık vardır; Klasik ve Neoklasikte aynıdır. Örgüte gelme amacınız tek başına yapamayacağınız işleri bir örgüt içinde yapabilmek. Örn; sizin bakkala, bakkalın da çamaşınuzu yetiştirilmesi için öğretmene ihtiyacı var. Bu sebeple ki insanlar örgütlü yaşam tarzındadır.

Hawthorne Araştırmaları

Kurucular Elton Mayo ve Fritz Roethlisberg

4 farklı deney var, 8 yıl süren deney ve gözlemler.

1. deney ⇒ Işıklandırma deneyi. Sunu ölçmeye çalışıyorlar. Ortamdaki ışık miktarının işin verimliliğine etkisi nedir diye. Bu deneyin ikinci aşamasında ışık miktarını artırıyorlar. Ortam daha aydınlık hale geliyor verimlilik artıyor. Peki tersinden alalım. Işığın azaldığı zaman da verimliliğin azalması değil mi. Işık azaldığında verimlilik yine artıyor. Bu sefer ışığı iki kat daha fazla aydınlatıyorlar verimlilik yine artıyor. Tam tersi ışığı çok az yaptım. Yine verimlilik artıyor. Her durumda verimlilik neden artmıştır?
 (*) İzlendiğiniz zaman davranışlarınızı değiştirmeye başlarsınız. Yakından denetim olduğu için verimlilik artıyor. Sonuç ışığın verimlilik üzerinde etkisi yoktur, verimlilik üze-

rinde etkili olan izlenmenin etkisi yani yakından
denetlin verimliliği yüksektir.

2. deney \Rightarrow Çalışanları üç gruba ayırıyorlar, 1. grup günlük molası 12-13.00 arası, 2. grup molası 15 dakikalık dört parça halinde, 3. grup ise molayı kendisi belirliyor. Sizce hangi grupta verimlilik daha çok neden?

3. grupta
* İnciyatif almak verimliliği artırır.

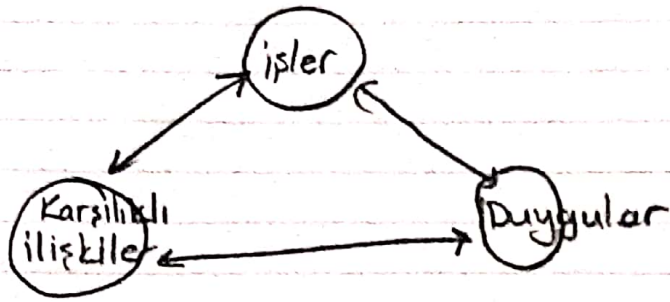
3. Parça başı ücret deneyi \Rightarrow 100 birim ürün elde etmeniz gerekiyor. 100 birim üzerine çıkarsanız maaşınıza eklene, altına düşüyünüzde maaşınızdan kesinti yapılıyor. Sizce ne olmuş insanlar çok üretmek için çalışmış mıdır, aynı mı davranmıştır? Yada işi yavaşlatmışlar mıdır?

* Deneyin sonucu maddi ödüllerden çok grup dinamiği daha önemli.

4. deney \Rightarrow Ustabaşılardan bir iş yapılacaktır. Çalışacak işçilerin bütün özellikleri aynı, 10 grup var oluşturmaktadır. Gruplardan biri işçilerini kendileri ^{seçiyor} (özellikler hepsinde aynı). Diğer gruptaki ustabaşılara 10 'ar tane eleman veriyorlar, 10 ustabaşına 10 'ar eleman veriyorlar 100 kişi oluyorlar. Sizce hangi grup başarılı, mutlu olmuştur?

* İşçilerin temel özellikleri aynı olmasına rağmen kendi seçtikleri ustabaşılardan yaptıkları iş daha verimli olur, daha mutlu olurlar, sebebi şu Beşeri ilişkiler, Kendinizi iyi hissettiğiniz yerde daha verimli çalıştığınız ortaya çıkıyor.

GEORGE HOMANS



Bu sosyal model şöyledir. Bu üç öğe arasındaki etkileşimler, bir dengeye varıncaya kadar uyum sağlayana kadar devam eder. Örn; uzun çizme giyen İngilizce öğretmenine bakıyor, ilk mesleğe uzun çizme giyerek başlamıyor, bakıyor diğerleri giyiyor ondan sonra uzun çizme giyiyor gibi. Ya gruptan çıkarlar yada gruba uyum sağlarlar.

Daha sonra bu yüzden benzer duygusal tepkiler verme eğilimindedir. Bizi en çok ilgilendiren. Yani grup fonksiyonu oluşur.

Bundan dolayı gruplar bazı normları ortaya çıkarır. Siz ne kadar da dârsel kuralları koyarsanız da teamülleri yapan şey gruplardır. Okullarda mesale 8.30 da ders başlıyor. Ama yeni yönetici atandınız herkes 8.35 de geliyor, Ders 8.30 da başlıyor.

WILLIAM WARNER