

2. YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

Dr. Caner ÜNAL

Prof. TYLER COWEN, George Mason Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde Holbert L. Harris kürsü başkanı. Daniel Gross birlikte "Yetenek: Enerji Verenler, Yaratıcılar ve Kazananlar Nasıl Belirlenir" (Talent: How to Identify Energizers, Creatives, and Winners Around the World) adlı bir kitap yayınladı. Kitabında organizasyonlar için en büyük engelin sermaye değil yetenek olduğunu söyleyen Cowen, iş gücü piyasasındaki dengesizliklere dikkat çekiyor. Cowen'a göre çalışanlar, "daha fazlasını" yapmak istemiyor. Cowen, "Emek üretkenliği dramatik bir şekilde düştü ve bu iyiye işaret değil" diyor.

**“Ana sorun
enflasyon değil,
iş gücü”**

YETENEKLERE ULAŞMAYI ENGELLEYEN 3 UNSUR

ÖNYARGI VE AYRIMCILIK

Özellikle kadınlar ve azınlıklar konusundaki yaklaşımların tüm dünyada yeteneklere ulaşmada engelleyici bir unsur olduğunu görüyorum. Bu adaletsizlikler, yeteneklerden mahrum kalmamıza neden oluyor.

KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

Farklı kültürlerde yeteneği tespit etmek daha da zor. Yetenek arayanların daha çok seyahat etmeleri, vizyonlarını geliştirmeleri, görüşmelerde güven oluşturabilmek ve anlaşılması zor kültürel sinyalleri yorumlayabilmek için daha çok çalışmaları gerekiyor.

FARK ETMEMEK

Bu nedenle üst yönetimin işe alım kararlarına daha erken aşamalarda ve daha fazla dahil olması gerektiğini düşünüyorum.

● “Sessiz istifa” ile ilgili ne düşünüyorsunuz?

Bu süreçte yöneticiler çalışanlara nasıl davranmalı?

İŞLETMELERİN ODAKLANMASI GEREKEN 5 ALAN



UFUK GEDİKLİ
RANDSTAD TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

Pandemiden kurtulurken, iş dünyasında neî olan bir şey var: Yetenek ve işverenler arasındaki dinamik değişti. Özellikle 35 yaş altı çalışanlar, kişisel yaşamlarının iş yaşamlarından daha önemli olduğunu söylüyor. Pandemi sonrası çağda birçok insan için işyerinde mutluluk bir öncelik haline geldi. Randstad'ın yaptığı araştırmalar gösteriyor ki işverenlerin şu beş alana odaklanması ve çalışanlara yatırımı bu yönde planlaması gerekiyor.

1. İş insanlarının yaşamlarına uydurmak
2. Ortak değerler geliştirmek
3. Yetereneği çekme stratejilerini güçlendirmek
4. İş esnekliği sunmak
5. Çalışanların profesyonel gelişimini hızlandırmak

ORGANİZASYONLARDAKİ 3 BÜYÜK SORUN

FAZLA LİDERLİK

Bireyselliğin aşırı vurgulanması ve bireylere aşırı odaklanma eğilimi var. Bu kişilerden her şeyi kurtarmaları ve her şeyi yapmaları bekleniyor. Oysa çok daha fazla iş birliği ve topluluk bilinci gerekiyor. Liderlikten çok yönetime dönmek gerekiyor.

BORSA BASKISI

Hissedar beklentileri ve borsadaki günlük dalgalanmalar, şirketleri uzun vadeli stratejiler yerine kısa vadeli kazançlara odaklanmaya teşvik ediyor. Ancak birçok ürün geliştirme faaliyeti ve büyük değişiklikler uzun sürede gerçekleşir. Organizasyonların sadece günlük hisse senedi fiyatlarına değil, uzun vadeli sürdürülebilirliğe de odaklanmaları önemli.

NARSİZİZM

Narsisizm, iş dünyasında yaygın bir sorun. İnsanlar her şeyin başlangıcı ve sonu olduklarını düşünüyor. Üst düzey yöneticilerin çalışanlarına göre çok daha yüksek maaşlar alması bu sorunu yansıtıyor. Bana göre kendisine çalışanlarından yüzlerce kat daha fazla ödenmesini kabul eden herhangi bir üst düzey yönetici lider değildir.

YÖNETİM SAHADA GERÇEKLEŞİR

İKEA ÖRNEĞİ

Sahada olmak ve gerçek dünyada neler olup bittiğini anlamak çok önemli. Ikea'nın mobilya işine girmesi bir işçinin fikri sayesinde oldu. Genellikle yönetici olmayanlar organizasyonun en büyük yenilik kaynakları oluyor. Eğer organizasyonun kültürü sağlıklıysa sahadan gelen fikirler kolayca paylaşıyor ve uygulanıyor.

BAŞARININ SIRRI

Bir organizasyonun yönetimi, sadece üst düzey yöneticilerin ofislerinde gerçekleşmez. Sahada olanlarla bağlantı kurmak ve onların deneyimlerini anlamak, başarılı bir yönetim için gereklidir. Özellikle büyük şirketler, çalışanlarının geri bildirimlerini alarak ve sahadaki değişiklikleri takip ederek başarılı olur.

NASIL YÖNETTİLER?

DENEYİMSSEL

Ingvar Kamprad, işletmesini deneyimsel bir şekilde yönetti. Kamprad, IKEA'yı kurarken ve büyütürken pratik deneyimleri ve içgüdüleri kullandı. Stratejiyi, uygun fiyatlı mobilya sunmak ve müşterilere ürünleri kendileri monte etme fırsatı vermek üzerine odakladı. Liderliği müşteri odaklı bir yaklaşımın nasıl başarıya götürebileceğini gösterdi.

ODAKLI

Southwest Airlines'ı yönetirken stratejilerini basit ve odaklı tutan Herb Kelleher, düşük maliyetli havayolu taşımacılığına odaklanarak Southwest'i bu alanda öncü bir marka haline getirdi. Kelleher, karmaşıklığı azaltarak ve temel hedeflerine odaklanarak başarıya imza atmış bir lider.

SADE

IBM gibi büyük şirketlerde organizasyon yapısının karmaşıklığını anlamak ve yönetmek hayati öneme sahip. Ginni Rometty, organizasyon tasarımına odaklanarak karmaşıklığı anlayıp çözmede örnek bir liderlik sergiledi. 2012 ile 2020 yılları arasında IBM'in CEO'su olarak görev yaptı ve şirketi teknoloji ve yapay zeka alanlarında önemli dönüşümlerle buluşturdu.

“YURT DIŞINDA ÇALIŞMA FIRSATI SUNUYORUZ”

ÇALIŐANA YATIRIM

Türkiye’de görev yapan çalışma arkadaşları ve yöneticilerimiz yurt dışındaki pozisyonlara geçiş yapıyor. Bu tip atamalar DHL bünyesinde her seviye ve birimde var. alıőanlarımıza yatırım yapmayı çok önemsiyoruz.

EĞİTİMLER ÖNEMLİ

Pek çok alanda mesleki eğitimler alıyoruz. Hem alıőanlarımızın bireysel ve profesyonel gelişimi hem memnuniyetleri açısından bunun önemli bir gereklilik olduğunu düşünüz.

KARİYER HAVUZU

Tüm departmanlarımız şirket içinde bir kariyer havuzu işlevi görüyor. Dolayısıyla Avrupa ekibimizin bu anlamda bizi kaynak olarak gördüğünü söyleyebilirim.

İZZET KARACA
YÖNETİM KURULU
ÜYESİ



“DAHA DENGELİ BİR YAŞAMA GEÇTİM”

İLK İŞ KİTAP YAZMAK

11 yılı Koç Holding, son 16 yılı genel müdür ve CEO olmak üzere 25 yıl Unilever'de birçok görev aldıktan sonra 2013 yılı sonunda emekli olma kararı aldım. Yerime geçecek 3 değerli aday arkadaşımı hazırladıktan sonra gözüm arkada kalmadan emekli oldum. Yoğun CEO yaşantısından daha dengeli bir yaşama geçtim. 2013'ten bugüne geçen sürede ilk iş olarak deneyimlerimi “Yeni CEO Sensin” adlı kitabımı yazarak paylaştım; sütçülük, cam, ilaç, giyim, kırtasiye, perakende, tarım, meşrubat gibi muhtelif sektörlerde yönetim kurulu üyelikleri ve danışmanlıklarla kariyerime devam ediyorum.

“KEŞKE” DEDİĞİM HİÇBİR ŞEY OLMADI”

35 ülkeden sorumlu CEO'luga kadar giden kariyerimin her dönemini büyük keyif alarak sürdürdüm, geriye dönüp “keşke” dediğim hiç olmadı. Bugünkü yaşamımdan ve yeni işimden de büyük keyif alıyorum. Özellikle değişik sektörlerde çalışmak yeni kategorileri öğrenmek, Türkiye'ye inanmış bir vatansever olarak, Türk şirketlerinin küreselleşmesine ve kurumsallaşmasına katkıda bulunmak beni de çok motive ediyor. Önümüzdeki dönem için yeni bir planım yok. Özel hayatımın iş hayatıyla dengesini tutmaya devam ederek yönetim kurulu üyeliği ve danışmanlıklara devam edeceğim.

HAZIM ELLİALTİ
DANIŞMAN



"ÇALIŞARAK MUTLU OLUYORUM"

"GEÇMİŞİ YAD EDİYORUZ"

Hızlı tüketicinin hızını daha yavaş olan sektörlerle yansıtmak, hala minnettar olduğum Unilever tecrübemi paylaşmak ve yöneticilerin başarılı olmasına katkı sağlamak şu andaki motivasyonum. Eskiden birlikte çalışıp sevdiğim büyüklerim ve arkadaşlarımla hala görüşüyor ve geçmişi yad ediyoruz. Bazen "Ben olsam şöyle yapardım" gibi düşünceler aklımıza geliyor ama sanırım bu güce değil gençliğe olan özlem.

"DAHA ÖZGÜRÜM"

Bu yıl iş hayatımın 40'inci yılını yaşıyorum. Bunun 26 yılında yönetici olarak çalıştım, son 14 yıldır da danışmanlık yapıyorum. Profesyonel hayatta ne kadar üst düzey yönetici de olursanız mutlaka bir patronunuz var. Ben deneyim ve görüşlerimi zorla kabul ettirmek zorunda kalmayacağım bir yol seçtim. Tek şirkette executive bir rol ile karar vericileri yönlendirmeye gayret etmek farklı, uyumsuzluk durumunda hizmet verdiğim şirketler de ben de devam/tamam kararını alma özgürlüğüne aynı derecede sahibiz. Yani çok daha özgürüm.

"ÇALIŞMA SAATLERİMİ AZALTIYORUM"

Çalışarak mutlu oluyorum. En büyük motivasyonum becerikli ve insani değerlere sahip yöneticilerin gelişimine ve ülkemize değer katmalarına yardımcı olmaya devam etmeyi istiyorum. Şu anda iki Türk ve bir de yabancı sermayeli olmak üzere üç şirketle çalışıyorum. Son bir yıldan beri çalışma saatlerimi azaltmaya başladım, birkaç yıl daha bu tempoyu sürdürüp sonrasında belki 1-2 yönetim kurulu üyeliği ile biraz daha devam edebilirim.

"ÇALIŞANLAR GÜVENİLİR YÖNETİCİ İSTİYOR"

DÜŞÜK BÜYÜME

Yetenek yönetiminin toplumsal refah açısından sonuçları göz ardı edilemeyecek kadar önemli. Yetenek iyi eşleştirilmediğinde ekonomik büyüme daha düşük gerçekleşiyor. Yeteneği seçmek de yeterli değil. Organizasyonda tutabilmek de en önemli konular arasında yer alıyor. Çalışanlar, güvенеbilecekleri yöneticilere ve iş arkadaşlarına sahip olmayı bekliyorlar. Bunu başarmak her zaman kolay değil.

ESAS ÖZELLİK

İnsanlar, birlikte çalıştıkları kişilere güvendiklerinde iş yerinin diğer birçok özelliğini de kabul ediyor. Organizasyonla ilgili daha uzun vadeli düşünüyorlar. Güven, çalışanları elde tutmak ve maksimum kapasitelerine ulaşmalarına yardımcı olmak için esas olan özellik. Bunu başarmanın en iyi yolu da güvenilir yöneticileri işe almak ya da işte tutmaktır.

“YAPILANDIRILMAMIŞ ETKİLEŞİMLERE

AĞIRLIK VERİLMELİ”

SOHBET EDİN

İş görüşmelerinde her zaman faaliyet gösterdiğiniz bağlamı ve ortamı göz önünde bulundurmanız gerekiyor. Farklı ülkelerde ve farklı sektörlerde sormanız gereken mülakat soruları, her zaman aynı olmuyor. Ancak doğru olan genel ilkeler de bulunuyor. Bunlardan biri, röportaj modundan çıkarak insanlarla sohbet edilmesi gerekliliği. Bu şekilde insanların ön hazırlıklarını test eden, sıkıcı bir görüşmeden öleye geçmiş olursunuz. Daniel ve ben, yapılandırılmamış etkileşimlere daha fazla ağırlık verilmesi gerektiğini savunuyoruz.

DEĞER YARATMAK

Yapılandırılmış görüşme başlamadan önceki 3 dakika içinde kişiyle gerçekleştireceğiniz sohbet çok önemli bilgiler sunacaktır. Zeka ve iş ahlakı elbette önemli. Bu iki özelliğin yanı sıra değerli başka özellikler de bulunduğunu düşünüyorum. Her gün kendini geliştirmek için çalışan, hangi basamakları çıkması, hangi adımları atması gerektiğini bilen, iş birliği yapabilen, sosyal durumları okuyabilen ve o sosyal durumun içerisinde hangi noktada değer katabileceğini görebilen insanları seçebilmek işletmelere değer katacaktır.



"RESİM YAPMAK ZİHNİMİ SAKİNLEŞTİRİYOR"

SANAT SEVGİSİ

Küçük yaşlardan beri sanalı, özellikle de resim ve çizim yapmayı çok sevdim. Hayata dair resim ve çizim yapmanın zihnimi sakinleştirdiğini ve beni etrafımdaki güzelliklere karşı daha dikkatli yapıldığını düşünüyorum.

KARİYERE ETKİ

Sanat sevgim, beni üniversitede grafik tasarım okumaya yönlendirdi. Bir sanatçı ve tasarımcı olarak edindiğim deneyim, daha etkili bir iletişimci olma konusunda da yardımcı oluyor.

“GÜÇLÜ VE YETENEKLİ HİSSEDİYORUM”

“EGZERSİZ ENERJİ VERİYOR”

Egzersiz, hayatımın önemli bir parçası. Kendimi iyi hissetmeme yardımcı oluyor ve bana enerji veriyor. Bazı pandemi kısıtlamaları egzersiz rutinine yeni zorluklar getirse de fiziksel aktivitenin fiziksel ve zihinsel sağlığım için ne kadar önemli olduğunun da altını çizdi. Kuvvet antrenmanlarını seviyorum. Fiziksel olarak güçlü hissettiğimde, zihinsel olarak da güçlü ve yetenekli hissediyorum.

“YENİDEN KOŞMAYA BAŞLADIM”

İstanbul'da koşmaya yeniden başladım, çünkü güzel bir günde deniz kenarında koşmaktan daha canlandırıcı bir şey yok. Her gün ofisten eve döndüğümde fiziksel olarak aktif bir şeyler yapmayı seviyorum. “Dinlenme günlerimde” bu sadece yürüyüşe çıkmak anlamına gelebiliyor. “Spor günlerimde” squat veya deadlift gibi 3 veya 3 klasik, bileşik hareket yapıyorum. Her hareketin tekrar sayısını ya da ağırlığını artırmaya çalışıyorum.

BESLENME ALIŞKANLIĞI

Bittirdikten sonra kendimi doymuş ve iyi hissetmeme yardımcı olan sağlıklı yemekler yemeye çalışıyorum. Türkiye’de sağlıklı yiyecekler bulmak ve yemek Amerika’ya göre daha kolay. Özellikle Türk çorbalarını, mezelerini ve balıklarını çok seviyorum. Kışın çok fazla mercimek çorbası içiyorum. Tek seferde çok yemek yaparak hafta boyunca tadını çıkarıyorum.

21 kriterin “en beğenilenleri”

Bilgi ve Teknoloji yollarında	Ekmanlıya katkıları	Colsona memnuniyeti	Colsona ve sonraları sosyal ilişkiler	Colsona ve sonraları itibarları	Cavayye karşı duyulan önem	Finansal sağlamlık
Türkiye / Garanti BBVA	Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding	Arçelik	Koç Holding
Trendyol/Getir	Arçelik	Arçelik	Trendyol/Unilever	P&G/ Garanti BBVA	Koç Holding	İş Bankası
İş Bankası	Migros	Unilever/ Eczaibası Topluluğu	Google	Amazon	Garanti BBVA/Unilever/ Eczaibası Topluluğu	Tüpraş/Migros
Aseban	SASA/LC Walkiki	Google/Trendyol	P&G	Microsoft/ Google/Unilever	Opet-İş Bankası	Arçelik
Migros	Şişecam	İş Bankası/Sabancı Hol.	İş Bankası	İş Bankası	Şişecam	Coca-Cola
Apple	Garanti BBVA	P&G/Türkiye	Eczaibası Topluluğu	Trendyol/Getir	Mavi	Garanti BBVA/ Türkiye/Şişecam
Microsoft	Sabancı Hol./Erdemir	Microsoft/Pfizer	Borusan Holding	Ford/Arçelik	Türkiye	Ford Otosan/Apple
Baykar	Baykar/Ford Otosan/THY	Apple	Arçelik	Novartis/Apple	Anadolı Elas	Akbank-LC Walkiki
Koç Holding	İş Bankası	GSK	Türkiye	Hepsiburada	Mercedes	SASA/Enka
Arçelik	Vestel	Tüpraş	Şişecam	Şişecam	Zorlu Holding	Trendyol/Erdemir
Güvenli şirket olma	Hizmet ve ürün kalitesi	İletişimde şeffaflık ve memnuniyet	Sürdürülebilir olma	Kararlı yönetim	Müşteri memnuniyeti	Pazarlama ve satış stratejileri
Koç Holding	Arçelik	Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding	Arçelik	Trendyol
Arçelik	Koç Holding	Arçelik	Migros	İş Bankası	Amazon	Arçelik
İş Bankası	Amazon	Borusan Hol./İş Bankası	Unilever	Arçelik	Koç Holding	Unilever/LC Walkiki
Migros	P&G	Garanti BBVA/Amazon/ Eczaibası Topluluğu	Arçelik	Unilever	Apple	Coca-Cola
Unilever	Apple	P&G	Eczaibası Topluluğu/ Borusan Holding	Borusan Holding/ Coca-Cola	Trendyol-Garanti BBVA	Getir
Opet	THY	Unilever	İş Bankası	Eczaibası Top./Tüpraş	İş Bankası	Türk Tıbbi/P&G
Şişecam/Sabancı Hol.	Opet	Sabancı Holding	Coca-Cola	Garanti BBVA	LC Walkiki/THY	Mavi
P&G/ Tüpraş	Garanti BBVA	THY	Opet/Tüpraş/ Ford Otosan	Sabancı Holding/P&G	Hepsiburada/Türkiye	Türkiye
Erdemir/Eczaibası Top.	Dyson	Trendyol	LC Walkiki/P&G	Ford Otosan-Şişecam	Getir/Migros	Netflix
Apple/THY/Coca-Cola	Trendyol	Shell	Sabancı Holding	Erdemir	Opet/P&G	Pegasus
Toplumsal sorumluluk	Ürünlerin pazarlama entegrasyonu	Teknolojiyi diğer yollarla	Yanışıklık	Tüketim kalitesi	Dijital dönüşüm uygulamaları	Dijital iletişim yönetimi
Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding	Arçelik	Koç Holding	Migros/Trendyol	Trendyol
Opet	Arçelik/THY	SASA	Getir	Arçelik	Getir	Garanti BBVA
Eczaibası Topluluğu	LC Walkiki	Erdemir/Şişecam	Trendyol	İş Bankası	Koç Holding	Yapı Kredi
İş Bankası	Getir	Tüpraş	Koç Holding	Coca-Cola/P&G/ Eczaibası Topluluğu	Türkiye	THY
LC Walkiki/Türkiye	Şişecam	Trendyol	Garanti BBVA	LC Walkiki	Garanti BBVA	Getir
Unilever/Sabancı Hol.	Unilever	BİM/Getir	Apple/ LC Walkiki/Migros	Unilever/Erdemir	Yapı Kredi	Koç Holding
Arçelik	Beko	İş Bankası	Hepsiburada/ Amazon/Türkiye	Tekfen Holding	QNB Finansbank/ Lornal/Arçelik	Vodafone
P&G	Anadolı Elas/ Ford Otosan	Opet	Unilever/ Boyner/Vestel	Novartis	Sabancı Holding/ İş Bankası	Akbank
Vodafone	Ülker	Yapı Kredi	SASA/Akbank	Borusan Holding	Hepsiburada	Borusan Holding
Şişecam	BSN	Apple	Opet/Yapı Kredi/EN	Pfizer	Eczaibası Topluluğu	Migros

Sektörlerin en beğenilen ilk 3 şirketi

2021	2022
AKARYAKIT	
1 Shell	Shell
2 Opet	Opet
3 BP	Petrol Ofisi
ARACI KURUMLAR	
1 Ünlü&CO	İş Yatırım
2 Ak Yat./Garanti BBVA Yat.	Yapı Kredi Yatırım
3 İş Yatırım	Garanti BBVA Yatırım
BANKA	
1 Garanti BBVA	İş Bankası
2 İş Bankası	Garanti BBVA
3 Yapı Kredi	Yapı Kredi
BİLİŞİM	
1 Kaç Sistem	Microsoft
2 Microsoft	Apple
3 Google	Kaç Sistem/Google
BİREYSEL EMEKLİLİK	
1 Allianz Hayat Emeklilik	Allianz Hayat Emeklilik
2 Anadolu Hayat Emeklilik	Anadolu Hayat Emeklilik
3 Garanti Hayat Emeklilik	AgeSA/AXA Hayat
BİSKÜVİ-ÇİKOLATA	
1 Etil	Etil
2 Nestle	Nestle
3 Ferrero	Ferrero/Sülen
BOYA	
1 Batek	Jatun
2 Jatun	Batek
3 Polisan	Polisan

2021	2022
E-TİCARET	
1 Trendyol	Trendyol
2 Amazon	Hepsiburada/Getir
3 Hepsiburada/Getir	Amazon
FAKTÖRİNG	
1 Yapı Kredi Faktoring	Yapı Kredi Faktoring
2 Tam Faktoring	İş Faktoring
3 Finans Fakt./Garanti Fakt.	Tam Faktoring
HASTANE	
1 Amerikan Hastanesi	Azadadem Hastanesi
2 Azadadem Hastanesi	Memorial
3 Anadolu Sağ. M./Memorial	Amerikan Hastanesi
HAZIR GİYİM VE MAĞAZACILIK	
1 LC Waikiki	LC Waikiki
2 Mavi	Inditex (Zara)
3 Inditex (Zara)	Mavi
İÇECEK-ALKOLLÜ	
1 Mey Diego	Mey Diego
2 Anadolu Efes	Türk Tabak
3 Pernod Ricard/T. Tuborg	Anadolu Efes
İÇECEK-ALKOLSÜZ	
1 Uludağ İçecek	Dimes
2 Coca-Cola	Pepsi
3 Pepsi/Dimes	Coca-Cola
İLAÇ	
1 Pfizer	Pfizer
2 Novartis	Novartis
3 Novartis/Roche	GSK Türkiye
İNŞAAT-U. MÜTEAHHİTLİK	
1 Tekfen İnşaat	Yapı Merkezi
2 ENKA	Rönesans
3 Rönesans İnş./Yapı Mark.	Tekfen

2021	2022
ORGANİZE PERAKEDE	
1 Migros	Migros
2 BIM	BİM
3 IKEA	Metro
OTEL VE KONAKLAMA	
1 Hilton	Hilton
2 Four Seasons/Marriott	Ancor
3 Ancor	Marriott
OTOMOTİV	
1 Mercedes-Benz Türk	Mercedes-Benz Türk
2 Toyota	Ford Otosan
3 Doğuş Oto./ Ford Otosan	Doğuş Otomotiv
PAKETLENMİŞ ET ÜRÜNLERİ	
1 Polonez	Pınar
2 Pınar	Bonvit/Sen Piliç
3 Apikagha	Polonez
REKLAM AJANSI	
1 Rafineri	TRWA
2 TRWA	Rafineri
3 Concept	Tribal
SİGORTA	
1 Allianz Sigorta	Allianz Sigorta
2 Anadolu Sigorta	Axa Sigorta
3 Axa Sigorta	Anadolu Sigorta
SÜT VE SÜTLÜ MAMÜLLER	
1 Pınar	Ak Gıda (İçin)
2 Eker	Pınar
3 Sütaş	Sütaş/Eker
TEKSTİL	
1 Inditex (Zara)	LC Waikiki
2 Mavi	Mavi
3 LC Waikiki	Eren Tekstil

5 yılın "en beğenilen" ilk 20 şirketi

	2017	2018	2019	2020	2021
1	Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding
2	Arçelik	Arçelik	Arçelik	Arçelik	Arçelik
3	Garanti BBVA	Eczacıbaşı Topluluğu	Eczacıbaşı Topluluğu	Unilever	Getir
4	Unilever	Turkcell	Unilever	Eczacıbaşı Topluluğu	Trendyol
5	THY	THY	P&G	Turkcell	Unilever
6	Coca-Cola	Unilever	İş Bankası/ Turkcell	İş Bankası	İş Bankası
7	Eczacıbaşı Topluluğu	İş Bankası	THY	Getir	Eczacıbaşı Topluluğu
8	Turkcell	Sabancı Hold./Garanti BBVA	Coca-Cola	P&G/Coca-Cola	Opet/Coca-Cola
9	İş Bankası	BSH	Vodafone	Trendyol/Yemeksepeti	LC Waikiki/Yemeksepeti
10	Borusan Holding	P&G	Yemeksepeti	LC Waikiki	Google/Amazon/Şişecam
11	Vodafone	Coca-Cola	Garanti BBVA	Garanti BBVA/THY	Garanti BBVA/P&G
12	Sabancı Holding	Borusan Holding	LCWaikiki/Google	Google/Borusan Holding	Turkcell/ THY/Ford Otosan
13	Migros	Yemeksepeti	BSH	Sabancı Holding/Vodafone	Apple
14	Ülker	Vodafone	Borusan Holding	Şişecam	Hepsiburada
15	Doğuş Holding	Tüpraş	Apple	Migros	Sabancı Holding
16	P&G	Bayner	Şişecam/Microsoft	Opet/Aselsan	Microsoft/BSH
17	Vestel	Ford Otosan	Opet	Amazon/BSH	Vodafone
18	Anadolu Holding	Doğuş Holding/Opet/Aselsan	Migros/Sabancı Holding	Microsoft/Tüpraş	Anadolu Grubu/Migros
19	Ford Otosan	LC Waikiki	Hepsiburada	Apple	Mavi/Borusan Holding
20	Akbank	Betek/Migros/Şişecam	Mercedes Benz Türk	Ford Otosan/Hepsiburada	Anadolu Efes

İŞ DÜNYASININ
EN BEĞENİLEN
20
ŞİRKETİ
(2022)

KOÇ HOLDİNG

ARÇELİK

ECZACIBAŞI
TOPLULUĞU

TRENDYOL

İŞ BANKASI / THY

GETİR / AMAZON

UNILEVER / COCA-COLA

ŞİŞECAM

BORUSAN HOLDİNG

LC WAIKIKI / GARANTİ BBVA

TURKCELL

SABANCI HOLDİNG

OPET / GOOGLE

P&G / APPLE

YAPI KREDİ

HEPSİBURADA / BSH / TÜPRAS

MİGROS / SASA

ASELSAN

ANADOLU GRUBU

VESTEL



Kimlerin hikayesi ilham veriyor?

Yönetici	Şirketi	İlham veren liderler
Abdulkadir Konukoğlu	Sanko Holding	Sakıp Sabancı, Vehbi Koç
Ahmet Yanıkoğlu	Caffè Nero Türkiye	Steve Jobs
Ahu Büyükkuşoğlu Serter	Fark Holding	Charlie Munger, Elon Musk
Alp Sarıcı	Akça Kimya	Omer Bakır
Elvan Unlutürk	Sun Tekstil	Bülent Eczacıbaşı
Hayrettin Çaycı	Sarkuysan	İshak Alaton, Uzeyir Garih
Hediye Güral Gür	NG Holteks	Benazir Butto, Ursula Burns
Hilal Suerdem	Kiğılı	Abdullah Kiğılı, Elon Musk
Kerim Güzelis	Ariş Pirlanta	Nejat Eczacıbaşı, Vehbi Koç
Levent Özbilgin	Microsoft Türkiye	Andy Grove, Michael Everett Porter, Satya Nadella
Murat Kolbaşı	Arzum	James Dyson, Lee Iacocca

Not: Sıralama alfabetik olarak yapılmıştır.

“SPORA VE SANATA KATKILARI ÇOK DEĞERLİ”

ELVAN ÜNLÜTÜRK / SUN TEKSTİL YKB

DİSİPLİNLİ ÇALIŞMA

İş dünyasından ilham aldığım isimlerden biri Bülent Eczacıbaşı... Özellikle disiplinli çalışması, tutarlı duruşu, kibarlığı, farklı iş kollarına yatırım yapmaktan çekinmemesi, spora ve sanata olan katkılarını çok değerli buluyorum.

STRATEJİK HAMLE

Eczacıbaşı'nın, 2007'de ilaç üretiminden çıkıp özellikle nükleer tıp alanında büyümeye karar vererek yüksek teknolojiyle üretilen ürünlere yönelmesinin çok önemli ve stratejik bir karar olduğunu düşünüyorum.



αγαπώ τον αγώνα μου

παιχνίδι παιχνίδια λόγουπαίχτην çok önemli ve stratejik bir karar
bir oyuncağı oynamakla ilgili olarak önemli bir karar
eğitici olarak 2007'de ilaç üretiminden çıkıp stratejik bir karar

αγαπώ τον αγώνα μου

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

Klasik Teori adı altında ele alınan ikinci yaklaşımı, öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı'dır (Administrative Process Theory).

Taylor ve izleyicilerinin daha çok iş tasarımı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenmelerine karşılık, Fayol organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon yapısının oluşturulması ve yönetiminin ilkelerini araştırmıştır.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

Fayol de Taylor gibi direkt olarak endüstri içinde çalışan bir yazardır. Düşüncelerini 1916'da Fransa'da "Administration Industrielle et Generale" adı altında yayınlanan kitabında açıklamıştır.

Ancak Fayol'un İngilizce literatürde yerini alması ancak 1946'dan sonra, kitabının İngilizceye çevrilmesi ile birlikte olmuştur.

H. Fayol'un kitabı 1939 yılında Asım Çalıkoğlu tarafından "Sinaî ve Umumi İşlerde İdare" adı altında Türkçeye çevrilmiş ve inhisarlar İdaresi için Hilmi Kitapevi tarafından yayımlanmıştır.

Aynı dönemde Fayol'ünküne benzer ilkeler 1940'lara doğru Luther Gulick ve Lyndall Urwick tarafından da geliştirilmiştir.

Ayrıca Mary Parker Follett, James Mooney, Alan Reiley gibi yazarlar da bu yaklaşımın gelişmesine önemli katkılarda bulunmuşlardır.



YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- *Fayol organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon dizaynı ve yönetiminin ilkelerini araştırmıştır.*
- 

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

Yönetim süreci yaklaşımı da ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır.

Dolayısıyla bu yaklaşım Taylor'ın Bilimsel Yönetim görüşünün bir nevi devamı, onun tamamlayıcısı sayılabilir.

Yönetim Süreci Yaklaşımı sadece organizasyon konuları ile değil fakat yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirmeye çalışmıştır.

Bu yönü ile bilimsel yönetim yaklaşımından çok daha geniş ve kapsamlı bir yaklaşımdır.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

Yönetim süreci yaklaşımı da ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır.

Dolayısıyla bu yaklaşım bilimsel yönetim yaklaşımının bir nevi devamı, onun tamamlayıcısı sayılabilir.

Yönetim Süreci Yaklaşımı sadece organizasyon konuları ile değil fakat yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirmeye çalışmıştır.

Bu yönü ile bilimsel yönetim yaklaşımından çok daha geniş ve kapsamlı bir yaklaşımdır.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

Fayol'e göre bir organizasyondaki (işletmedeki) faaliyetler başlıca altı grupta toplanabilir.

1) Teknik faaliyetler (üretim faaliyetleri)

2) Ticari faaliyetler (alım, satım vs.)

3) Finansal faaliyetler (para bulma ve kullanma)

4) Muhasebe faaliyetleri (kayıtların ve istatistiklerin tutulması, hazırlanması)

5) Güvenlik faaliyetleri (işyeri ve işgörenlerin korunması)

6) Yönetim faaliyetleri

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI



Yönetim faaliyetleri de bir süreç şeklinde oluşur. Bu sürecin başlıca safhaları



planlama,



organizasyon,



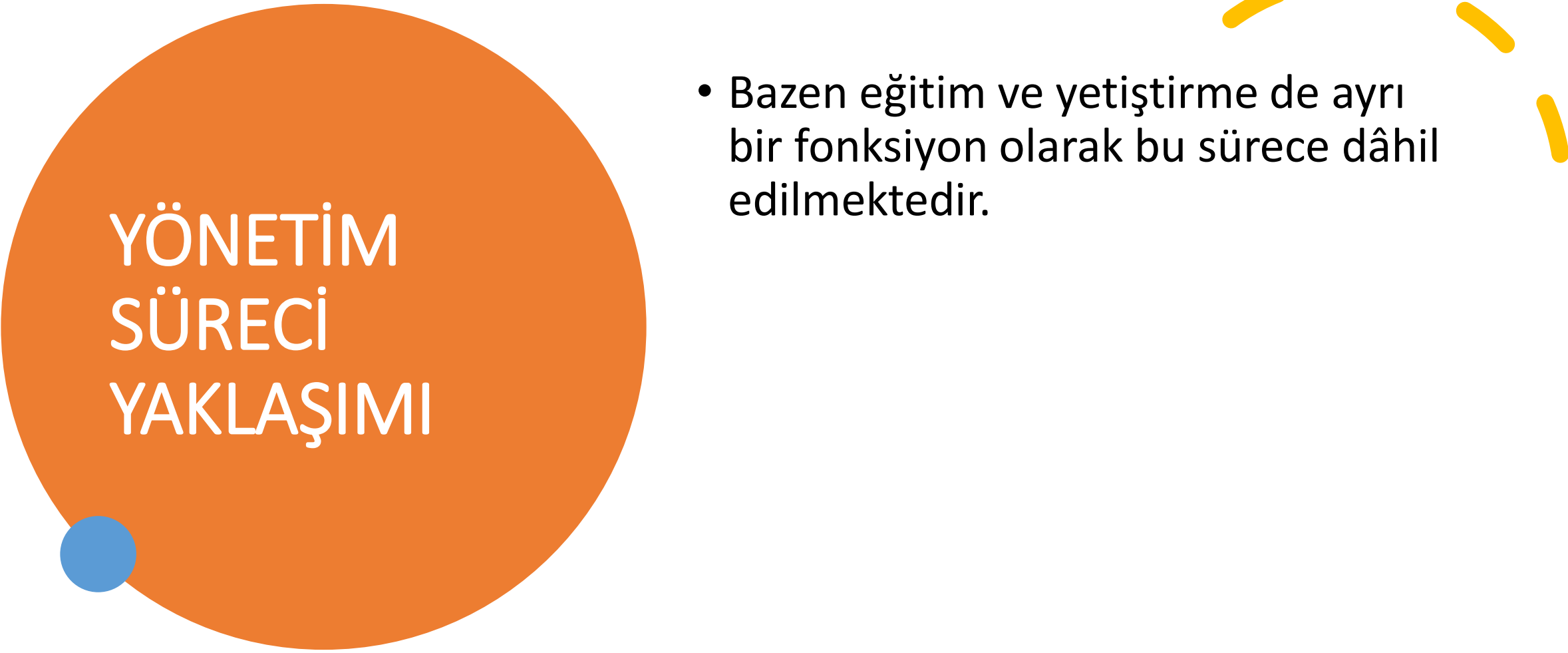
emir-komuta (yürütme),



koordinasyon ve



kontrol'dür.



YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- Bazen eğitim ve yetiştirme de ayrı bir fonksiyon olarak bu sürece dâhil edilmektedir.



YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- yönetim, planlama fonksiyonu ile başlayan ve kontrol fonksiyonu ile son bulan ve tekrar planlama ile devam eden bir süreçtir.



YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- Buna benzer şekilde 1937'de L. Gulick de aşağıdaki yönetim fonksiyonlarını geliştirmiştir.
 - Planlama
 - Organizasyon
 - Personel bulma - yerleştirme - yetiştirme
 - Emir-komuta
 - Koordinasyon
 - Raporlama ve
 - Bütçeleme
- 



YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- Bu fonksiyonları da kelimelerin İngilizce baş harflerini alarak POSDCORB adı altında (planning organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting) ifade etmiştir.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

Görüldüğü üzere "organizasyon", Yönetim Süreci Yaklaşımının bir dizi faaliyet olarak ele aldığı yönetim süreci içinde yer alan bir faaliyet grubudur.

Yani burada yönetim daha geniş bir kavram olup organizasyon bu kavram kapsamındaki faaliyetlerden birisi olarak ele alınmaktadır.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

.Fayol, yukarıda belirtilen 6 temel faaliyet içinde saydığı yönetim faaliyetlerine ilişkin olarak 14 ilke ileri sürmüştür. Bu 14 yönetim ilkesi şunlardır.

İş bölümü (iş taksimi) Yetki (amirlik)

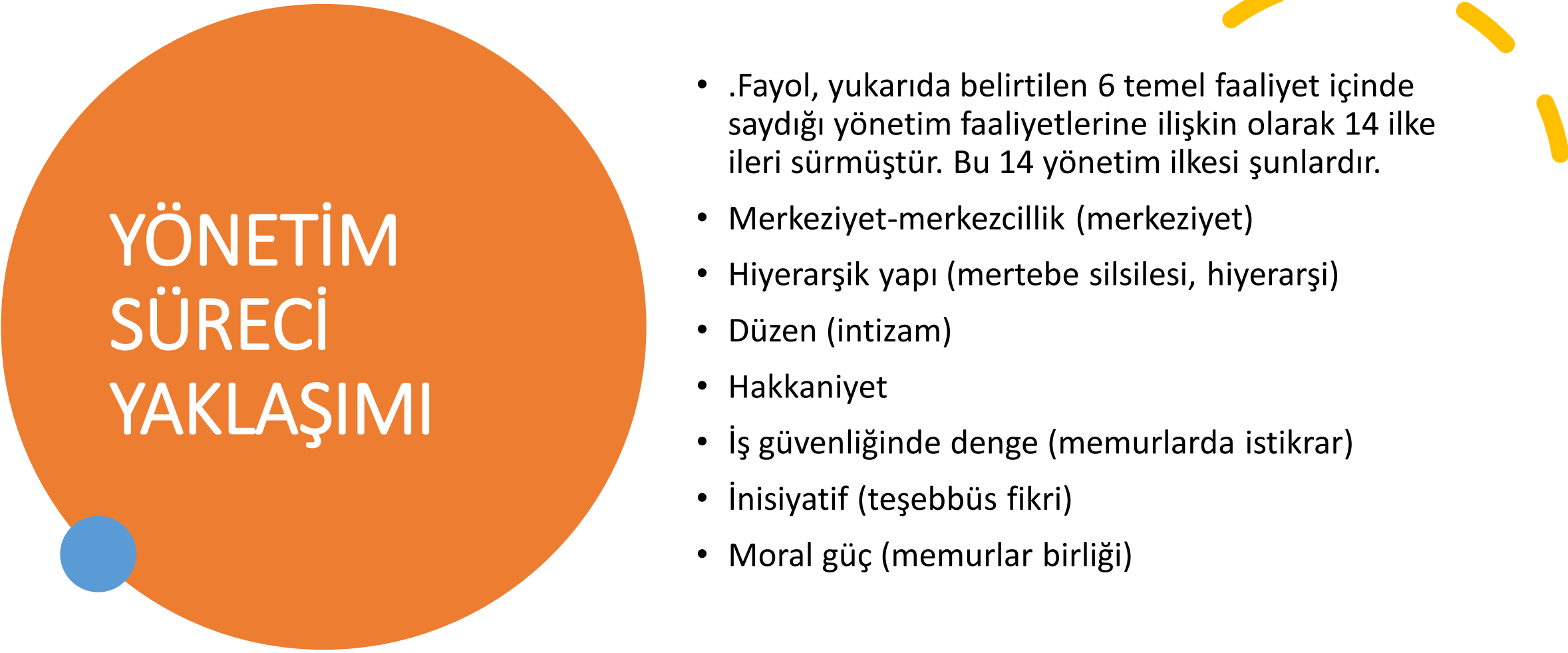
Disiplin (inzibat)

Emir komuta birliği (kumanda birliği)

Amaç birliği (yürütme birliği)

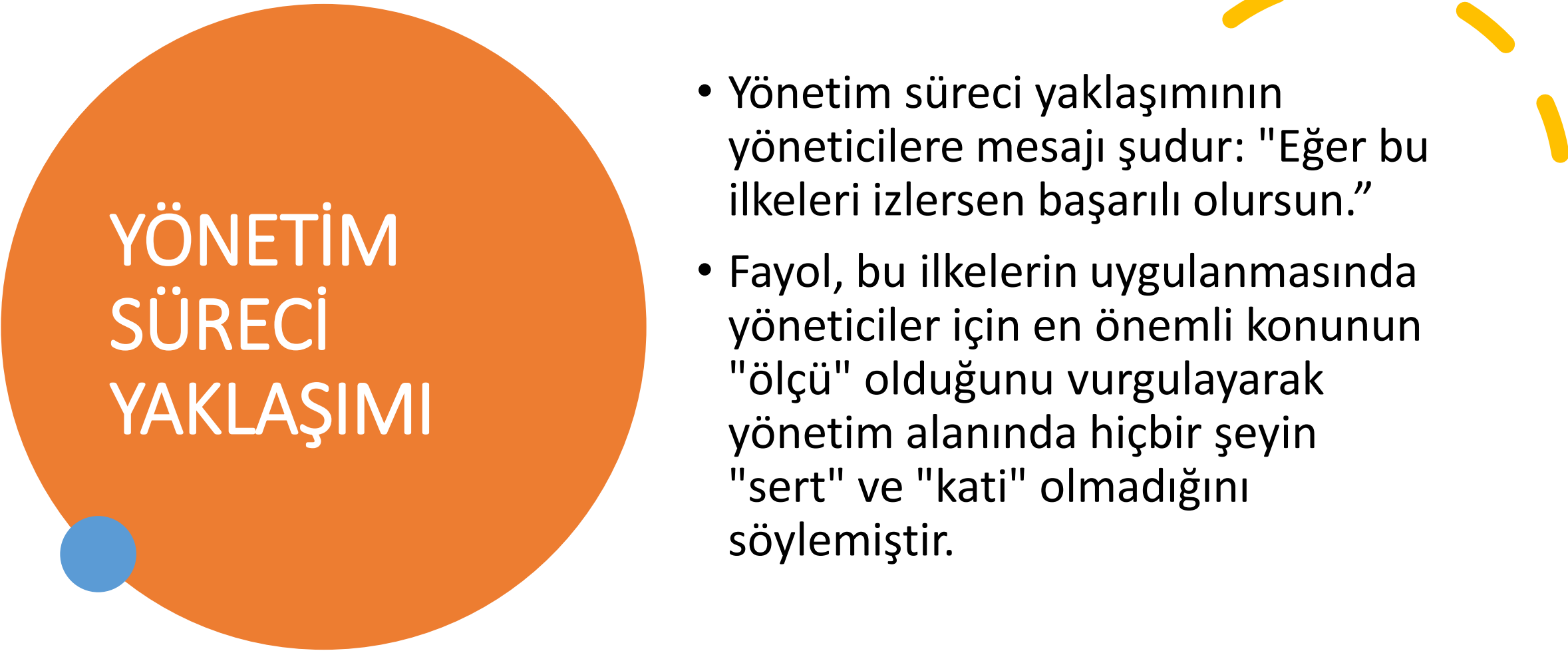
Genel çıkarların bireysel çıkarlardan üstün olması (umumi menfaatlerin hususi menfaatlere tercihi)

Ücretleme - bedel ödeme (iş bedelinin ödenmesi)



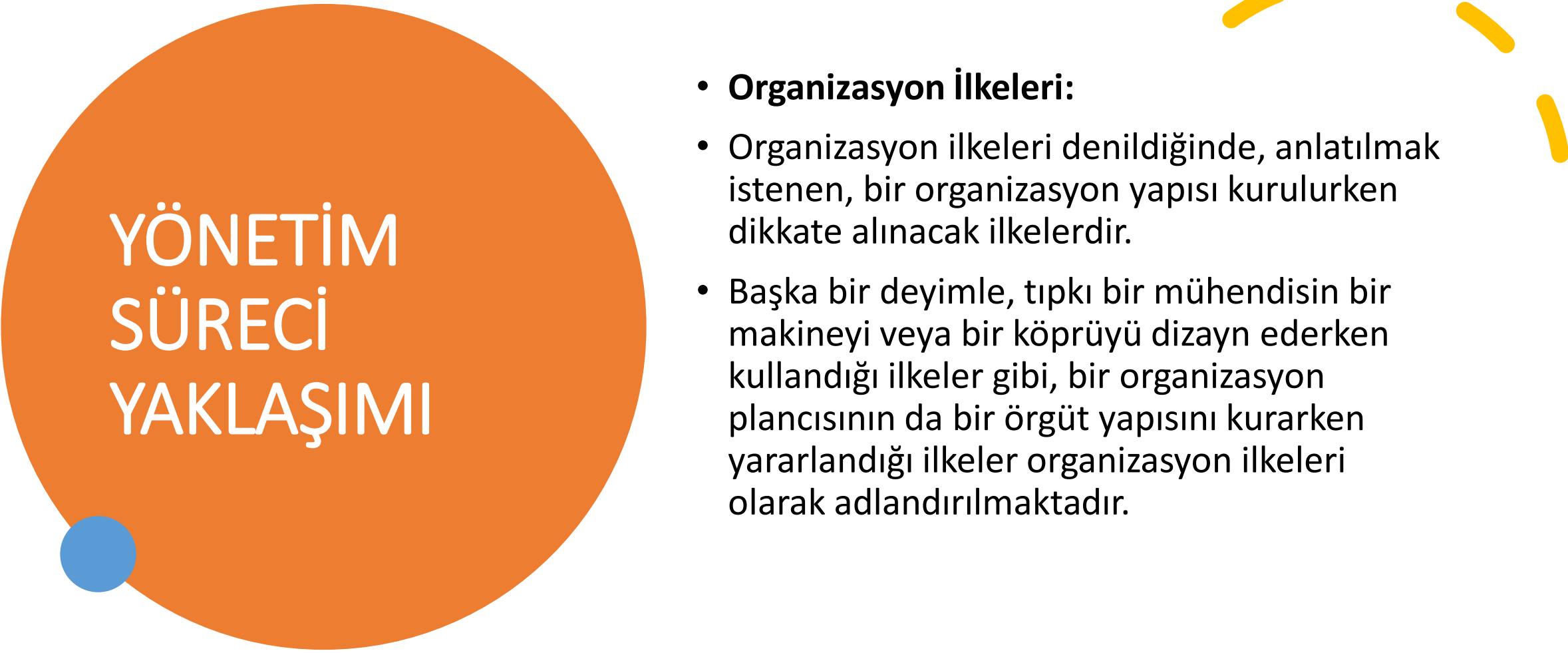
YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- .Fayol, yukarıda belirtilen 6 temel faaliyet içinde saydığı yönetim faaliyetlerine ilişkin olarak 14 ilke ileri sürmüştür. Bu 14 yönetim ilkesi şunlardır.
- Merkeziyet-merkezcilik (merkeziyet)
- Hiyerarşik yapı (mertebe silsilesi, hiyerarşi)
- Düzen (intizam)
- Hakkaniyet
- İş güvenliğinde denge (memurlarda istikrar)
- İnisiyatif (teşebbüs fikri)
- Moral güç (memurlar birliği)



YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- Yönetim süreci yaklaşımının yöneticilere mesajı şudur: "Eğer bu ilkeleri izlersen başarılı olursun."
- Fayol, bu ilkelerin uygulanmasında yöneticiler için en önemli konunun "ölçü" olduğunu vurgulayarak yönetim alanında hiçbir şeyin "sert" ve "kati" olmadığını söylemiştir.



YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- **Organizasyon İlkeleri:**
- Organizasyon ilkeleri denildiğinde, anlatılmak istenen, bir organizasyon yapısı kurulurken dikkate alınacak ilkelerdir.
- Başka bir deyimle, tıpkı bir mühendisin bir makineyi veya bir köprüyü dizayn ederken kullandığı ilkeler gibi, bir organizasyon planıcısının da bir örgüt yapısını kurarken yararlandığı ilkeler organizasyon ilkeleri olarak adlandırılmaktadır.

- 
- *Organizasyon ilkeleri denildiğinde, anlatılmak istenen, bir organizasyon yapısı kurulurken dikkate alınacak ilkelere*



YÖNETİM
SÜRECİ
YAKLAŞIMI

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- Organizasyon yapısını kurmanın veya organizasyon planıcısının yaptığı işin ne olduğunu daha belirgin bir şekilde anlatabilmek için şöyle bir benzetmeden yararlanılabilir.
- Bir köprü tasarımı yapmak isteyen bir mühendis, işe bilgi toplamakla başlayacaktır.
- İhtiyaç duyacağı bilgi, beklenen trafik yükü, coğrafi ve jeolojik özellikler, erozyon ve aşınma durumu, çevrenin meteorolojik özellikleri, kullanılacak malzeme ve maliyet gibi ortaya çıkacak yapının özelliklerini belirleyen (ya da sınırlayan) bilgiler olacaktır.
- Bu bilgiler elde edildikten sonra köprünün yeri, büyüklüğü ve özellikleri belirlenecektir.
- Daha sonra yukarıdaki koşullar altında etkin bir şekilde iş görecektir çeşitli yapılar geliştirilecek ve maliyetleri hesaplanacaktır. Nihayet bunlardan birisi, belki ilk şeklinde bazı değişiklikler yapılarak seçilecektir.



YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- Bu örneği organizasyon yapısının kurulması işine uygularsak, organizasyon planıcısının şu sorulara cevap bulması gerekecektir:
- a. Organizasyonu çevreleyen ortam koşulları nelerdir?
- b. Organizasyonun amacı nedir? Stratejisi nedir?
- c. Bu amaca ulaştıracak işler nelerdir?
- d. Bu koşullar altında etkin bir şekilde çalışacak yapılar neler olabilir?
- e. Bu işlerle ilgili nasıl bir düzenleme yapılabilir?
- f. Bu düzenlemelerin (yapıların) maliyet ve etkinlikleri nasıl karşılaştırılabilir?



YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- *Klasik yönetim ve organizasyon görüşünün mekanik bir organizasyon yapısı veya kapalı-sistem ile ilgili olmasına karşılık: modern yönetim görüşü organik organizasyon yapısı veya açık-sistem ile ilgilidir.*

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- Oluşturulabilecek organizasyon yapılarını, mekanik ve organik olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür.
- Bu ayrım, daha sonra inceleyeceğimiz kapalı sistem ve açık sistem şeklinde de adlandırılabilir.
- Klasik yönetim teorisinin, organizasyon yapısı ile ilgili görüşü mekanik (mekanistik) bir organizasyon yapısı ve sistem olarak organizasyona bakışı da kapalı sistem anlayışıdır.
- Buna karşılık daha sonraları ortaya çıkan modern yönetim yaklaşımının bu konulardaki görüşü organik organizasyon yapısı ve açık sistem bakış açısı olmuştur.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- Mekanik organizasyon yapısından kastedilen şudur: Böyle bir yapıda "iş ile iş" ve "iş ile insan" ilişkileri, çalışanların fonksiyonları, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde tanımlanmıştır.
- Başka bir deyişle, organizasyon çalışanlarının neyi, nasıl yapacağı, kendisinin nelerden sorumlu olduğu ve nelerin kendi işi olmadığı, hiçbir tereddüde yer bırakmayacak şekilde belirlenmiş, tanımlanmış ve açıklanmıştır.
- Bu belirleme, genellikle organizasyon Şemaları ve organizasyon el kitapları (manuel) şeklinde bir belge ile yazılı hale getirilmektedir.
- Organizasyon yapısının kurularak bu belgelerin hazırlanmasına "formalleşme" ve neticede ortaya çıkan yapıya da "formal organizasyon" adı verilmektedir.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- Klasik organizasyon ilkeleri böyle bir formal organizasyon yapısının kurulmasında dikkate alınması gerekli ilkeler olarak öne sürülmüş ve geniş bir uygulama alanı bulmuştur.
- Klasik organizasyon görüşünün temelinde işlerin ve görevlerin daha etkin nasıl yapılabileceği düşüncesi vardır ve bu düşünce üzerine kurulan organizasyon yapısının temel birimi de kişiler tarafından yerine getirilecek görevlerden oluşan mevki / pozisyonudur.
- Bu yaklaşımın "Analiz Birimi" bir organizasyonun tamamıdır. İşte aşağıda ele alacağımız ilkeler, bu bütüncül formal yapının kurulmasında dikkate alınması gereken ilkelerdir.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- *Klasik organizasyon görüşünün temelinde işlerin ve görevlerin daha etkin nasıl yapılabileceği düşüncesi vardır ve bu düşünce üzerine kurulan organizasyon yapısının temel birimi de kişiler tarafından yerine getirilecek görevlerden oluşan mevki/pozisyonudur.*

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- Klasik Yönetim Yaklaşımının organizasyon ilkelerini, önem sırası gözetmeksizin, aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:
- **a) İşbölümü:** Etkinlik ve verimliliği artırmak için işler (jobs) ve onları oluşturan görevler(tasks) uzmanlaşmaya imkan verecek şekilde bölünmelidir. Böylece hem daha kaliteli ve etkin üretim sağlanacak, hem de işgörenleri eğitmek kolay olacaktır.
- **b) Departmanlara (bölümlere) ayırma:** İşler belirlenip, iş bölümü ve uzmanlaşma kararlaştırıldıktan sonra, çeşitli kriterlere göre belirli işler bir araya getirilerek pozisyonlar (mevkiler), bunlar bir araya getirilerek departman veya bölümlerin oluşturulması gerekecektir.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

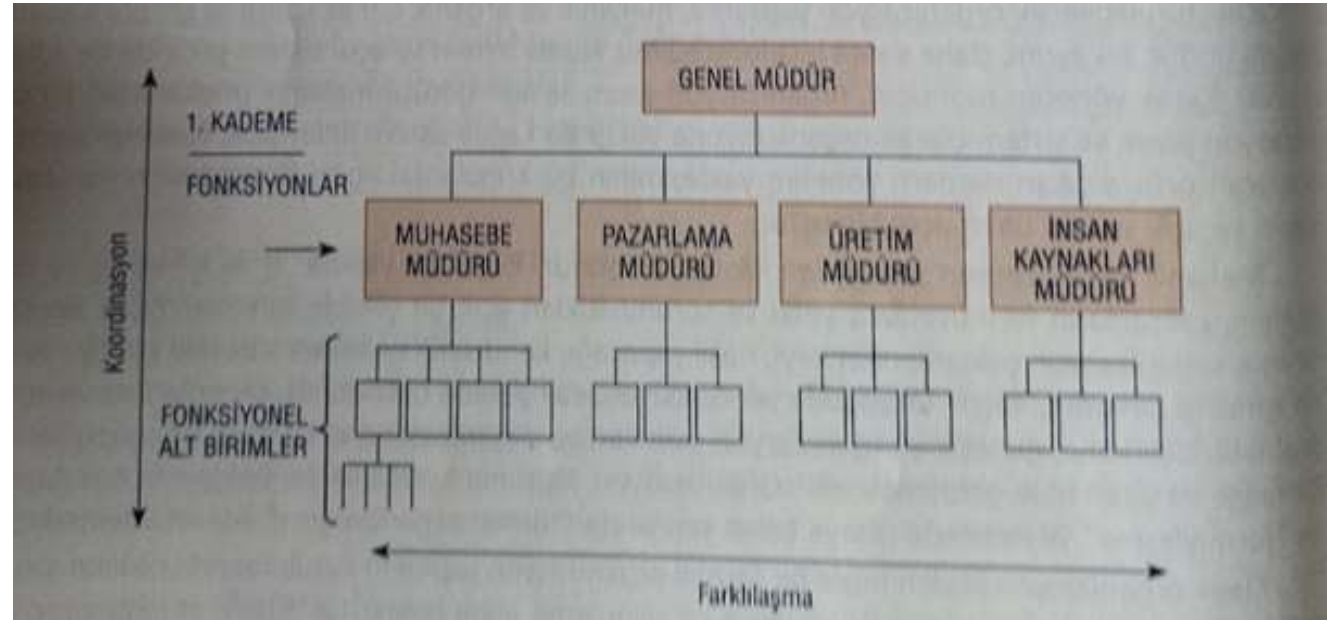
- Departmanlara ayırmada (veya departmanları oluşturmada) da ayrıca çeşitli ölçütler kullanılmaktadır.
- Bir organizasyon yapısı tipinin nasıl adlandırılacağı, en başta, birinci kademedeki işlerin bölümlere ayrılmasında kullanılan ölçüte göre kararlaştırılır.
- Bugün iş hayatında, işletmelerde, değişik isimlerle gördüğümüz fiili organizasyon yapıları, işletmelerin uygun buldukları ölçütlere göre oluşturulmuş bulunan organizasyon yapılarıdır.
- Bunların başlıcaları şunlardır:
- *Bir organizasyon yapısı tipinin nasıl adlandırılacağı, en başta, birinci kademedeki işlerin bölümlere ayrılmasında kullanılan ölçüte göre kararlaştırılır.*

An abstract composition of various geometric shapes. In the top left, a green-outlined triangle points towards the top right. To its right is a solid blue circle. Below the triangle is a blue-outlined circle. In the center is a large orange semi-circle. To the right of the semi-circle are two vertical yellow dashes. In the bottom left is a large solid orange circle. Above it are three yellow dashes of varying lengths and orientations. In the bottom right is a green-outlined square.

- **b1) Fonksiyon esasına dayanan organizasyon (departmanlaşma)** Burada işler ve görevler niteliklerine göre bir araya getirilir. Örneğin muhasebe ile ilgili işler bir araya, pazarlama ile ilgili işler bir araya vs. getirilerek muhasebe bölümü, pazarlama bölümü oluşturulur. Böyle bir yapılanmada işler en baştan, birinci kademedeki fonksiyonlarına (işlevlerine) göre bölümlere ayrıldığı için, bu tür yapılara "fonksiyonel organizasyon yapısı" adı verilir.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- **b1) Fonksiyon esasına dayanan organizasyon (departmanlaşma) .** Fonksiyonel bir organizasyon yapısı şöyle olacaktır



YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI



**b1) Fonksiyon esasına dayanan
organizasyon (departmanlaşma)**



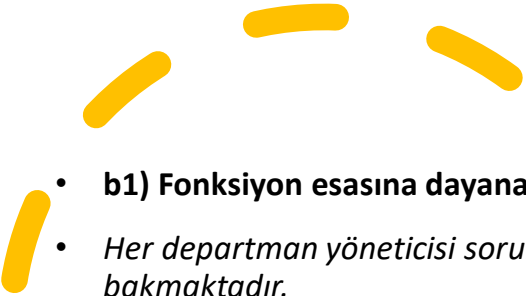
Uygulamada en çok görülen organizasyon yapısı bu şekilde, birinci kademede işlerin fonksiyonlarına göre bölümlere ayrılması esasına dayanan yapıdır.



Daha sonra her fonksiyonel bölümün kendi içindeki alt bölümler yine ilgili fonksiyonun alt(detay) fonksiyonları veya başka kriterler kullanılarak yapılabilir.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- **b1) Fonksiyon esasına dayanan organizasyon (departmanlaşma)**
- Böyle bir yapıda her departman yöneticisi sadece ilgili fonksiyon kapsamına giren faaliyetlerden sorumlu olacaktır.
- Muhasebe müdürünün sorumluluğu muhasebe faaliyetleri ile ilgilidir. Muhasebe müdürünün bu faaliyetleri, o fonksiyonla ilgili birikmiş ve güncel bilgi ve tekniklere göre yapması beklenir.
- Bu yapıda her bölüm yöneticisi, sorumlulukları kendi işlevleri ile ilgili olduğu için, işletmenin tüm sorunları içinde sadece kendi işlevi ile ilgili sorunlara bakacak, doğal olarak kendisini sadece bu sorunlardan sorumlu hissedecektir.
- Dolayısıyla böyle bir yapıda organizasyonun tepe yöneticisine (şekilde Genel Müdür) çok önemli bir görev düşmektedir: işletmenin bütünlüğü açısından bu fonksiyonel faaliyetleri koordine etmek.
- Fonksiyonel organizasyon yapılarında tepe yöneticisi genel koordinasyonu sağlayan koordinatör durumundadır, koordine etmek sorumluluğu ona aittir. Çünkü ancak tepe yöneticisi fonksiyonel faaliyetlerin tamamını görmek (bilgi ve veri sahibi olmak) imkânına sahiptir.

- 
- **b1) Fonksiyon esasına dayanan organizasyon (departmanlaşma)**
 - *Her departman yöneticisi sorunlara sadece kendi faaliyetleri açısından bakmaktadır.*
 - *Dolayısıyla böyle bir yapıda en önemli yük organizasyonun tepe yöneticisine düşmektedir.*
 - Bu yapıda örneğin pazarlama müdürü, personel müdürünün sorunlarını bilmediği gibi, bilmesi de kendi kişisel anlayışına kalmıştır.
 - Çünkü kendi sorumluluğu pazarlama faaliyetlerinden ibarettir.
 - Pazarlama ve personel faaliyetlerinin koordinasyonu genel müdüre kalmıştır.
 - Fonksiyonel yapılar bu özelliği nedeniyle, "dar görüşlülük" (tunnel vision) olarak adlandırılan ve sorunlara sadece kendi fonksiyonu açısından bakmayı ifade eden eğilimi kuvvetlendiren bir yapıdır.
 - Yapının bu özelliği, üst kademe yöneticisi olan bölüm yöneticilerinin, zaman zaman kendi departmanların çıkarlarını, organizasyonun tamamının çıkarına tercih etmelerine neden olma ortamını da yaratır.



YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- **b1) Fonksiyon esasına dayanan organizasyon (departmanlaşma)**
- Fonksiyonel yapının diğer önemli bir zayıf tarafı, bölümler arasındaki iletişimin bölüm yöneticileri kanalı ile yapılmasını öngördüğünden, haberleşme sürecinin ağır işlemesine ve zaman kaybına neden olmasıdır.
- İşletmenin büyümesine paralel olarak personel sayısı ve üretilen mal (hizmet) sayısı arttıkça, her departman ürünün sadece bir yönü ile ilgilendiği için, bölümler arasında bilgi akışı (iletişim) de gecikmeler, dolayısıyla kararlarda gecikmeler baş gösterecektir. (Bu tür sakıncaları ortadan kaldırmak üzere bölüm yöneticilerinin tepe yöneticisine gitmeden doğrudan kendi aralarında iletişim kurmalarını öngören "Fayol köprüsü" kavramını hatırlayalım.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- **b1) Fonksiyon esasına dayanan organizasyon (departmanlaşma)**
- *Fonksiyonel yapının diğer önemli bir zayıf tarafı departman yöneticileri kanalı ile iletişimi öngördüğünden, iletişim sürecinin ağır işlemesidir.*
- Bütün bu zayıf yönlerine karşılık fonksiyonel organizasyon yapısı, uzmanlaşmaya olanak verdiği için etkinliği ve verimliliği arttıran yapı olarak kabul edilir.
- Ayrıca bu tür bir yapıda, birinci kademedeki ana fonksiyonların kendi içlerindeki koordinasyon daha kolay sağlanır ve bölüm yöneticisi koordinasyon sorumluluğunu taşır.
- Nihayet böyle bir yapı basit, anlaşılır ve mantıklı bir yapıdır.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- **b1) Fonksiyon esasına dayanan organizasyon (departmanlaşma)**
- Klasik Yönetim yaklaşımının temel organizasyon yapısı önerisi olan bu fonksiyonel yapı, küresel rekabet ortamı içinde, işletmelerin dış çevre koşullarının hızlı değişmesi ve dönüşmesi nedeniyle, en azından belli sektörlerde, yetersiz kalmaya ve etkin olamamaya başlamıştır.
- Çünkü yaklaşımın ana özelliği olan statik (durgun) çevre koşulları ve kapalı sistem anlayışı, dış çevre koşullarının hızla değiştiği durumlarda etkin olmamaktadır.
- Bu nedenle küresel rekabet ortamının organizasyon yapıları, hem klasik teorinin önerilerden farklı yapılar olmuş, hem de klasik teorinin organizasyon ilkelerinden bazılarına ters düşen (o ilkeleri çiğneyen) yapılar olarak ortaya çıkmıştır.
- Bu yeni yapılar ileride, Modern Yönetim Yaklaşımı incelenirken ele alınacaktır.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- **b2) Mal (Hizmet) Temeline Dayanan Organizasyon** Organizasyonu amacına ulaştıracak işler, birinci kademedeki bölümlere ayrılırken, kriter olarak mal(üretilecek ürün) veya hizmet esas alınabilir.
- Böylece, fonksiyonu esas alan, iş ve görevlerin niteliklerine göre oluşan yapının aksine, ürün veya hizmeti esas alan mal (ürün) tipi organizasyon (product based organization) yapısı oluşacaktır.
- Özellikle, birkaç çeşit ve birbirinden farklı mallar üreten işletmelerde organizasyon yapısı oluşturulurken mallar esas alınabilir.
- Bu yapıda, işler birinci kademedeki ürün (veya hizmet) bazında bölümlere ayrıldığı için, ilgili ürüne ait diğer tüm işler (tedarik, üretim, pazarlama muhasebe, hatta finans) bu ürün departmanı içinde gerçekleştirilecektir. Dolayısıyla örneğin A mal ile ilgili her tür iş A mali departmanı içinde, B mal ile ilgili işler B mali departmanı içinde toplanacaktır

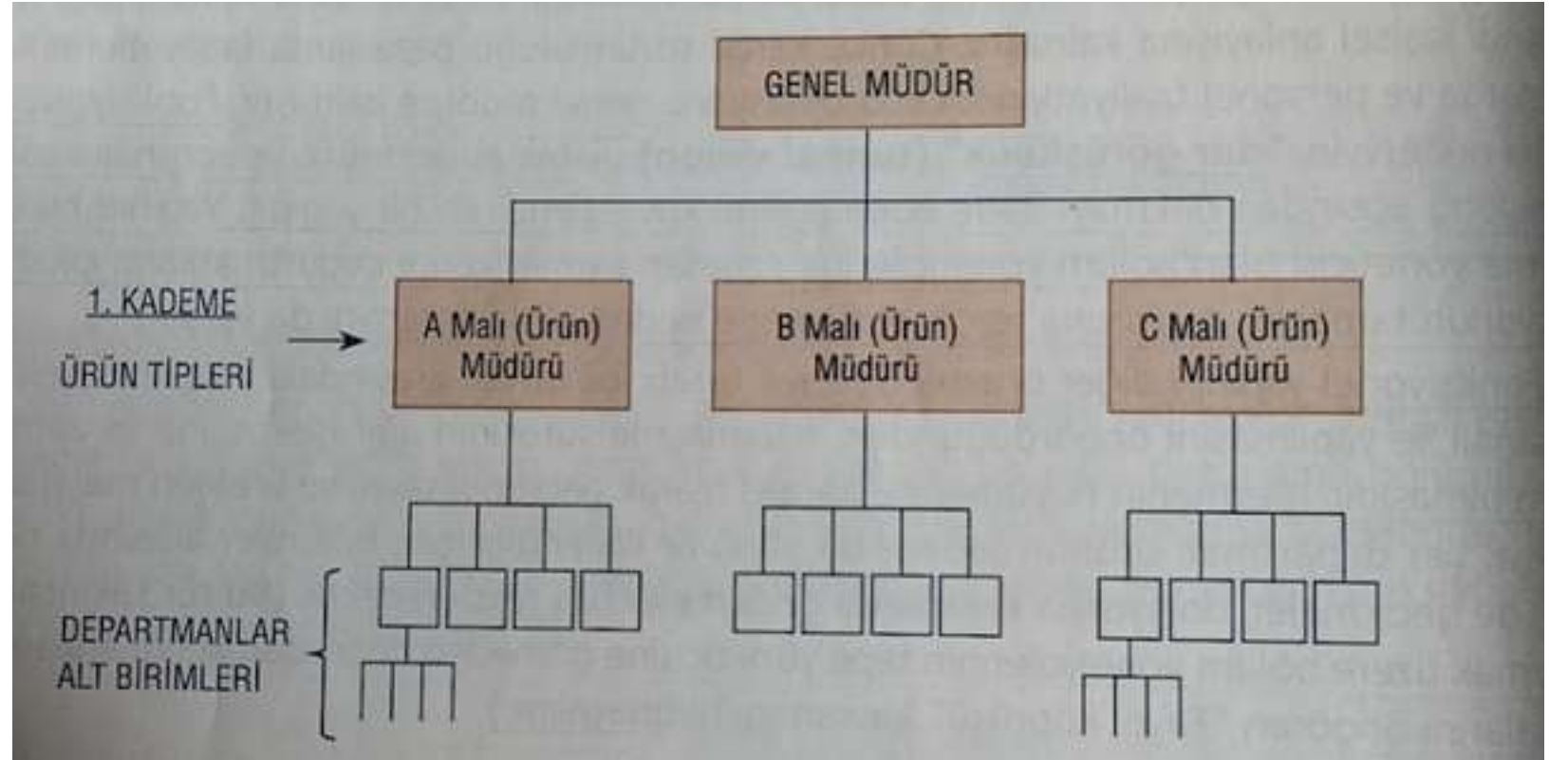
YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- **b2) Mal (Hizmet) Temeline Dayanan Organizasyon**
- Mal tipi organizasyonda, en üst koordinasyon organı durumuna gelen, örneğin A Malı Yöneticisi (müdürü), A malına ilişkin tüm faaliyetlerin sorumlusu ve koordinatörü olacaktır. Bu yöneticiye bağlı olarak bölümün alt organları yapılandırılırken, herhangi bir kriter, örneğin, fonksiyon kriteri veya eğer A Malı, bu isim altında toplanan mallar grubunu ifade ediyorsa, her bir alt mal ikinci kademedeki bölünmenin kriteri olabilir.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- *Fonksiyonel organizasyon uzmanlaşmaya olanak verdiği için etkinliği ve verimliliği artırabilir.*

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI



- **b2) Mal (Hizmet) Temeline Dayanan Organizasyon**
- Böyle bir ürün tipi organizasyon yapısının şeması şöyle olacaktır

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- **b2) Mal (Hizmet) Temeline Dayanan Organizasyon**
- Mal temeline dayanan departmanların alt birimleri oluşturulurken herhangi bir farklı kriter esas alınabilir. Mal (product) tipi organizasyon yapılarına, genellikle bünyelerinde birden fazla ve birbirinden farklı mallar veya hizmetler üreten, nispeten büyük işletmelerde rastlanmaktadır.
- *Mal tipi organizasyonun en önemli yararı, koordinasyonu kolaylaştırmasıdır.*

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- **b2) Mal (Hizmet) Temeline Dayanan Organizasyon**
- Mal tipi organizasyonun en önemli yararı, koordinasyonu kolaylaştırmasıdır. Her ürün bölümü yöneticisi sadece belirli bir malın tamamından sorumludur.
- Dolayısıyla bu yönetici, kendisine bağlı olarak çalışan ve o ürünle ilgili diğer tüm işleri yapan çalışanların üstü olarak, onların faaliyetlerini koordine edecektir.
- Mal tipi yapıda, en üst tepe yöneticisi (genel müdür) altında, mal bazında koordinasyon sağlayan bir başka organ, mal yöneticileri kademesi oluşmuştur. Bu şekilde, malın üretiminden pazar lamasına kadar bütün sorumluluğun tek kişide toplanması, o kişiyi, bir nevi küçük işletme yöneticisi haline getirmektedir.
- Bu yönetici mala ilişkin bütün fonksiyonlardan sorumlu olacaktır.
- Genel müdür ise, işletmedeki mal (ürün) gruplarını koordine etmek sorumluluğunu yüklenmiştir.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

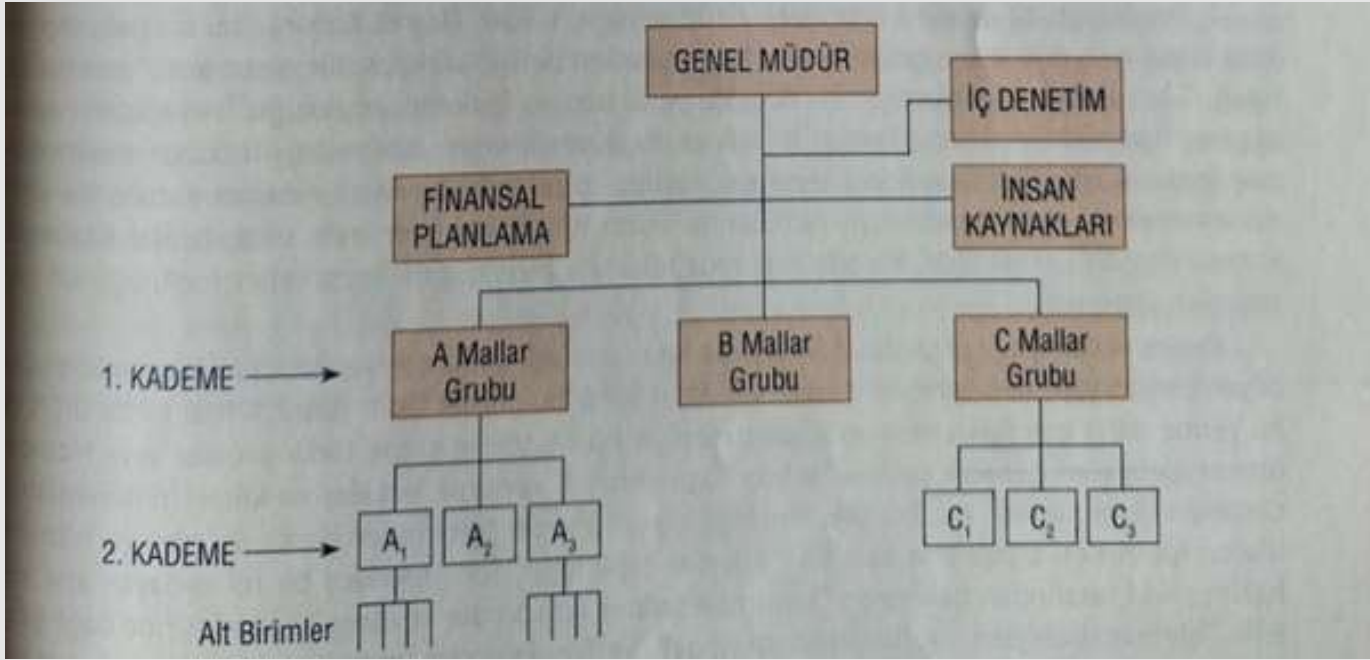
- **b2) Mal (Hizmet) Temeline Dayanan Organizasyon**
- Mal tipi organizasyonun en önemli sakıncası ise maliyetinin yüksek olmasıdır.
- Bu maliyet yüksekliği iki kaynaktan doğmaktadır. Birincisi ürüne ilişkin faaliyetlerin tamamından sorumlu olacak yöneticilerin ücretlerinin yüksek olmasıdır.
- İkincisi ise, nitelikleri itibariyle benzer olan işler her mal departmanında tekrarlanacaktır. Örneğin A mali departmanının kendi satış teşkilatı, tedarik teşkilatı, B malı departmanının da kendi satış teşkilatı ve tedarik teşkilatı olacaktır.
- Böylece fonksiyonlarda "duplikasyon" ortaya çıkacak, benzer fonksiyonları gören birden fazla çalışan görevlendirilecek, bu da personel maliyetini arttıracaktır.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- **b2) Mal (Hizmet) Temeline Dayanan Organizasyon**
- *Mal tipi organizasyonun en önemli sakıncası ise pahalı olmasıdır.*
- Öte yandan mal tipi organizasyon yapısı içindeki bazı işler, her bir mal bölümü içinde, ayrı ayrı oluşturulmak yerine, tüm ürün bölümlerine hizmet verecek tarzda en üst kademe yöneticiye (genel müdüre) bağlı olarak da oluşturulabilir.
- Daha çok finans, muhasebe, bilgi işlem hatta insan kaynakları gibi işletme fonksiyonları, bütün ürün bölümlerine hizmet veren, ürün bölümleri dışında genel müdüre bağlı "merkez birimleri" olarak organize edilebilirler.
- Örneğin Muhasebe veya Finans faaliyetleri Muhasebe (veya Finans) Müdürlüğü adı altında Genel Müdüre bağlı bir departman olarak örgütlenebilir. Böylece bu merkez birimleri, tüm ürünlere ilişkin olarak bu fonksiyonları tek elden koordine etme ve benzer sorunları tek elden çözüme ulaştırma imkanı bulacaklardır.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- **b2) Mal (Hizmet) Temeline Dayanan Organizasyon**
- Mal tipi organizasyonun bir ileri safhası, Mal- Grupları Organizasyonu (Product Divisions) olarak adlandırılabilir yapıdır.
- Bu yapıda benzer nitelikli mallar bir araya getirilerek bir Mal- Grubu oluşturmakta ve ilk kademe bu mal gruplarına göre, ikinci kademe de bu gruplar içindeki mallara göre örgütlenmektedir.
- Ayrıca bütün mal gruplarının yararlandığı ortak ve temel nitelikteki bazı kurmay faaliyetler de genel merkezde "kurmay organizasyonu" şeklinde örgütlenmektedir. Bu tür yapı Şekil 3a'daki gibi gösterilebilir.
- *Mal tipi organizasyonun bir ileri safhası, Mal - Grupları Organizasyonu (Product Divisions) olarak adlandırılabilir yapıdır.*



- **b2) Mal (Hizmet) Temeline Dayanan Organizasyon**
- Mal grupları organizasyon yapısı (products divisions organization structure), büyük ve ürün yapısı bakımından çeşitliliğe gitmiş işletmelerde görülmektedir. Örneğin bünyesinde tekstil işletmeleri, inşaat faaliyetleri, belirli ürünlere ilişkin imalat faaliyetleri, madencilik işleri ve turizm ile ilgili faaliyetler olan bir işletmeler grubundan oluşan büyük bir işletmenin organizasyon yapısı, genel olarak burada sözü edilen "divisional" yapıda olacaktır.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- **b2) Mal (Hizmet) Temeline Dayanan Organizasyon**
- Böyle bir yapıda karşılaşılan önemli sorunlardan birisi mal grupları organizasyon birimlerinin (division'ların) dışında genel merkezde (headquarters) oluşturulan ve çoğu kez koordinasyon ve kontrol görevi olan birimlerle mal grupları yöneticileri aralarındaki ilişkilerde görülmektedir.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- **b2) Mal (Hizmet) Temeline Dayanan Organizasyon**
- Mal grupları organizasyon yapısına benzer bir diğer organizasyon yapısı Holding tipi yapılardır
- Özellikle ülkemizde, belli bir büyüklüğe ulaşan ve ekonomik yaşamın değişik sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin hemen hepsinde holding tipi yapılanma görülmektedir. Esasında holding tipi organizasyon yapısı da mal- grupları organizasyon yapısını andırmaktadır. Ancak organizasyon yapıları arasında, işletmelerin holdingleşme nedenine bağlı olarak farklılıklar görülmektedir.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- **b2) Mal (Hizmet) Temeline Dayanan Organizasyon**
- Ülkemizde 1960 lardan itibaren, başarılı şirketler, kurdukları bir "holding şirket" kanalı ile, değişik sektörlerde çalışan başka işletmelere ortak olmak (sermayesine iştirak etmek) veya o işletmeleri satın almak suretiyle, kendileri değişik sektörlerde iş yapan büyük işletmeler grubu haline gelmişlerdir. Bu tür şirketler grubu ticari hayatta "holding şirketleri" veya "grup şirketleri" olarak adlandırılıyordu.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

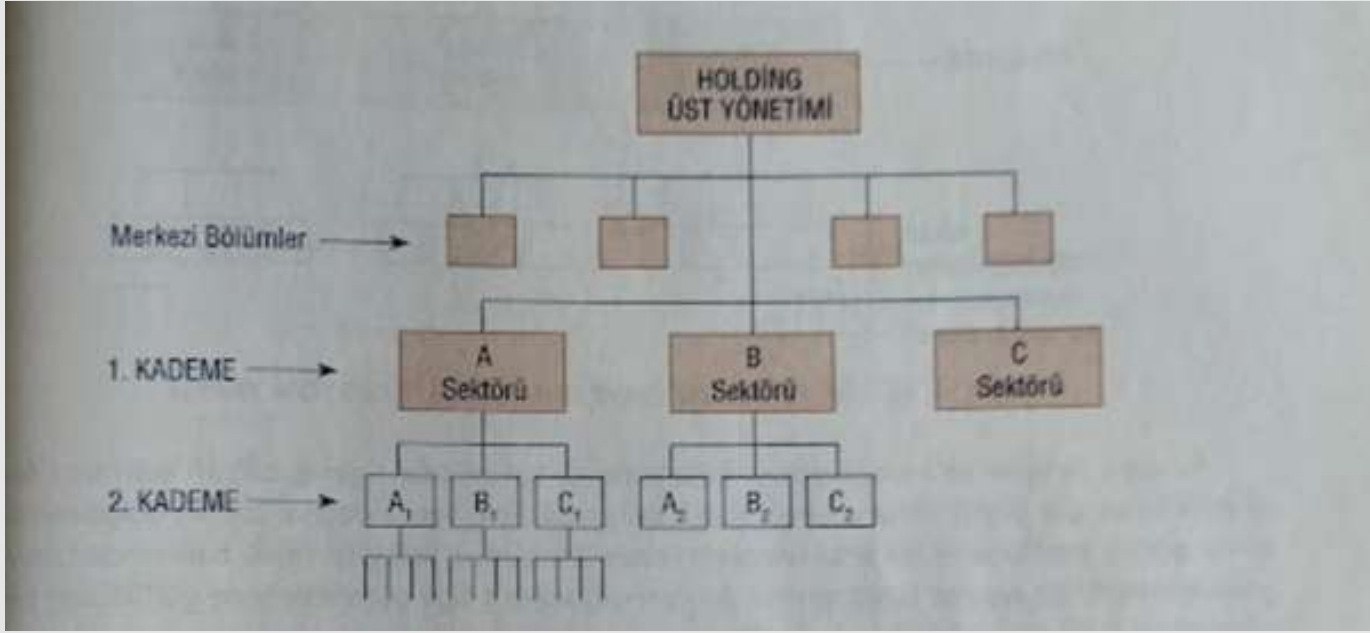
- **b2) Mal (Hizmet) Temeline Dayanan Organizasyon**
- Holding tipi organizasyon yapısı da mal- grupları organizasyon yapısını andırmaktadır. Ancak organizasyon yapıları arasında, işletmelerin holdingleşme nedenine bağlı olarak farklılıklar görülmektedir.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- **b2) Mal (Hizmet) Temeline Dayanan Organizasyon**
- 1 Temmuz 2012 de yürürlüğe giren 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu, bu fiili gelişmeyi dikkate almış ve iş dünyasına getirdiği yeni kavramlardan birisi olarak, bu tür işletmeleri "şirketler topluluğu" adı altında tanımlamıştır

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- **b2) Mal (Hizmet) Temeline Dayanan Organizasyon**
- değişik sektörlerde birbirinden farklı ürünler ve hizmetler üreten işletmeleri bünyesine alan bir "şirketler topluluğu" için, merkezi bir rol oynayan ana veya hakim şirket tarafından belirlenen "kurumsal strateji (corporate strategy)" çerçevesinde bağlı şirketlerin "işletme stratejilerini - (business strategy)" ve "fonksiyonel stratejilerini (functional strategy)" oluşturmalarıdır.
- Böylece bu ilişkilerin şirketler topluluğu açısından bir "sinerji" yaratacak şekilde planlanması ve en önemlisi hâkim şirkete bağlı şirketlerin çalışmalarına yardımcı olacak, onları denetleyecek, hatta bazen şirketlerin bünyesinde olan fonksiyonların merkezileştirilerek (satın alma, dış ilişkiler, tanıtım ve halkla ilişkiler, finansal planlama gibi) holding bünyesinde oluşturulan organizasyon birimleri tarafından yapılmasıdır.



- **b2) Mal (Hizmet) Temeline Dayanan Organizasyon**
- Holding tipi organizasyon yapısına örnek

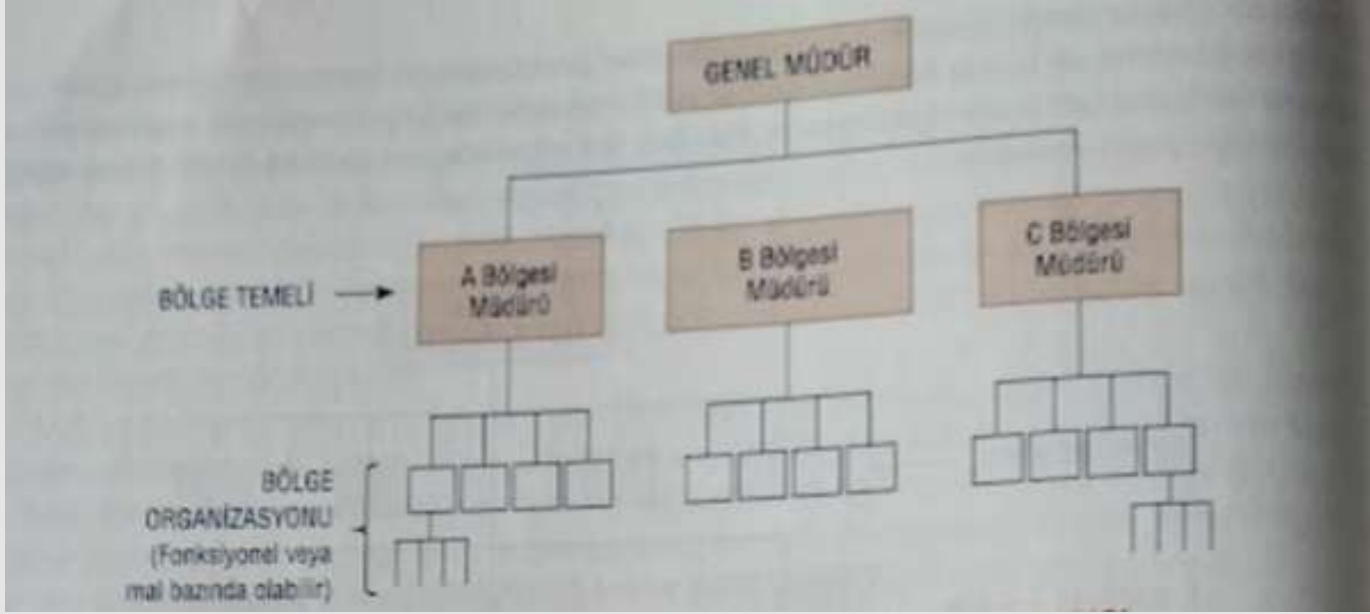
YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- **B3) Bölge Temeline Dayanan Organizasyon**
- Organizasyonu amacına ulaştıracak işlerin birinci kademedede "coğrafi bölge" kriterine göre bölümlere ayrılması halinde "bölge temeline dayanan organizasyon yapısı" oluşacaktır.
- Bu yapı da, felsefesi bakımından mal tipi organizasyona benzemektedir. Bölge temelli yapıda da, organizasyonun belli bir bölgedeki işlerinin tümü, o bölge yöneticisinin sorumluluğuna verilmektedir. (Mal tipi organizasyondaki "ürün yöneticisi" bölüm başkanı gibi).
- Özellikle, coğrafi açıdan çok geniş ve değişik alanlara dağılmış olan işletmelerde kullanılan ve belirli bölgelerdeki faaliyetlerin genelde tamamının, fakat bazen seçmeli olarak tanımlanmış bazılarının, o bölge yöneticisinin sorumluluğu altına verildiği bir tür yapılanmaya örnek olarak ülkemizde büyük bankaların organizasyon yapıları gösterilebilir.
- Bu tür yapılarda da, işletme merkezinde yer alan değişik sayı ve konuda "merkezi birimler" bulunmaktadır.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- **B3) Bölge Temeline Dayanan Organizasyon**
- *Özellikle coğrafi açıdan çok geniş ve değişik alanlara dağılmış olan işletmelerde belirli bölgelerdeki faaliyetler o bölge yöneticisinin sorumluluğu altına verilmektedir.*



- **B3) Bölge Temeline Dayanan Organizasyon**
- Bölge temeline dayanan organizasyon yapısına örnek

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

- **B3) Bölge Temeline Dayanan Organizasyon**
- Bu yapı, iletişimi ve karar vermeyi hızlandırması bakımından, geniş coğrafi alanlarda faaliyet gösteren pek çok büyük işletme tarafından kullanılmaktadır. Ayrıca değişik coğrafi bölgelerin özelliklerine göre iş yapmaya ve bölgesel taleplere cevap verebilmeyi kolaylaştırması bakımından da yararlı görülmektedir. Bu yapının başta gelen sakıncası ise bazen bölge yöneticilerinde görülebilen bir nevi "imparatorluk kurma" eğilimi ile faaliyetlerinin kapsamını sürekli olarak genişletmeleri ve bölgelerde, ayrıca merkezdeki birimler tarafından yürütülen faaliyetlerin bulunması halinde, bu faaliyetler ile bölge faaliyetlerinin koordinasyonu sorunudur.
- Yukarıda sözü edilen ve organizasyon yapısına şeklini veren, işlerin birinci kademedeki bölümlere ayırma kriterlerine ek olarak, bazen, işler müşteri temeline göre veya işletmede kullanılan süreçlere göre de bölümlere ayrılmaktadır.
- Öte yanda bazen işler matriks bir yapı şeklinde de gruplanmaktadır. Matriks organizasyon yapısını modern organizasyon teorisi içinde ele alacağız.

KAYNAKÇA

- İşletme Yöneticiliği Tamer Koçel