

İŞL 107

İŞLETME YÖNETİMİ

2025-2026 GÜZ DÖNEMİ

Organizasyon Yapısı, Liderlik ve Motivasyon

Giriş

Organizasyon, işletme içinde işlerin, insanların ve kaynakların belirli bir amaca ulaşmak için sistemli biçimde düzenlenmesidir.

Her işletme bir yapıya sahiptir; bu yapı, kim kime bağlıdır, hangi görevler kimdedir ve bilgi akışı nasıl olur sorularına yanıt verir.

Organizasyonun temel amacı, işletme kaynaklarını (insan, para, zaman, bilgi, teknoloji) etkin biçimde kullanarak verimliliği ve koordinasyonu sağlamaktır.

- Yani, organizasyon sadece “şemadan” ibaret değildir, aynı zamanda işletmenin “çalışma biçimidir”.

Organizasyonun Temel İşlevleri

İş Bölümü
Yetki ve Sorumluluk
Koordinasyon
İletişim



Organizasyonun Temel İşlevleri

İş Bölümü: Çalışanların belirli alanlarda uzmanlaşmasını sağlar. Bu, hem verimliliği artırır hem de hataları azaltır.

- Örneğin, üretim bölümündeki çalışanlar sadece üretimle ilgilenirken, pazarlama ekibi müşteri ilişkilerine odaklanır.

Yetki ve Sorumluluk: Her pozisyonun belirli bir yetkisi ve sorumluluğu vardır. Yetki, karar verme gücünü; sorumluluk ise o kararların sonuçlarını üstlenmeyi ifade eder.

Organizasyonun Temel İşlevleri

Koordinasyon: Farklı departmanların ortak hedef doğrultusunda uyum içinde çalışmasını sağlar.

➤ Örneğin, üretim ve pazarlama departmanlarının iletişim kurmaması stok fazlası veya müşteri kaybı doğurabilir.

İletişim: Bilgi ve emirlerin doğru kişiler arasında zamanında aktarılması organizasyonun kalbidir. İletişim eksikliği, hatalara ve motivasyon düşüklüğüne yol açar.

Organizasyon Yapısı Türleri

Her işletme faaliyetlerine, büyüklüğüne ve hedeflerine göre farklı bir yapı kurar. En yaygın üç yapı türü şunlardır:

1. **Fonksiyonel Yapı**
2. **Bölümsel (Divisional) Yapı**
3. **Matris Yapı**

Organizasyon Yapısı Türleri

1. **Fonksiyonel Yapı:** Departmanlar işletme işlevlerine göre (üretim, finans, pazarlama, insan kaynakları) ayrılmaktadır.

Avantaj: Uzmanlaşmayı artırır, görevler netleşir.

Dezavantaj: Bölümler arası iletişim zayıf olabilir.

Örnek: Küçük-orta ölçekli üretim firmalarında sık görülür.

Organizasyon Yapısı Türleri

2. Bölümsel (Divisional) Yapı: İşletme, ürün gruplarına, coğrafi bölgelere veya müşteri tiplerine göre bölünmektedir.

Avantaj: Pazar değişimlerine hızlı uyum sağlar.

Dezavantaj: Kaynakların tekrar kullanımı maliyeti artırabilir.

Örnek: Arçelik – Avrupa ve Orta Doğu bölümlerine göre yapılanmıştır.

Organizasyon Yapısı Türleri

3. Matris Yapı: Hem fonksiyonel hem de proje bazlı yönetim birlikte kullanılmaktadır.

Avantaj: Ekipler arası bilgi paylaşımı artar.

Dezavantaj: Çift yönlü raporlama nedeniyle yetki karmaşası olabilir.

Örnek: Yazılım ve mühendislik projelerinde sıklıkla görülür.

Organizasyon Şeması

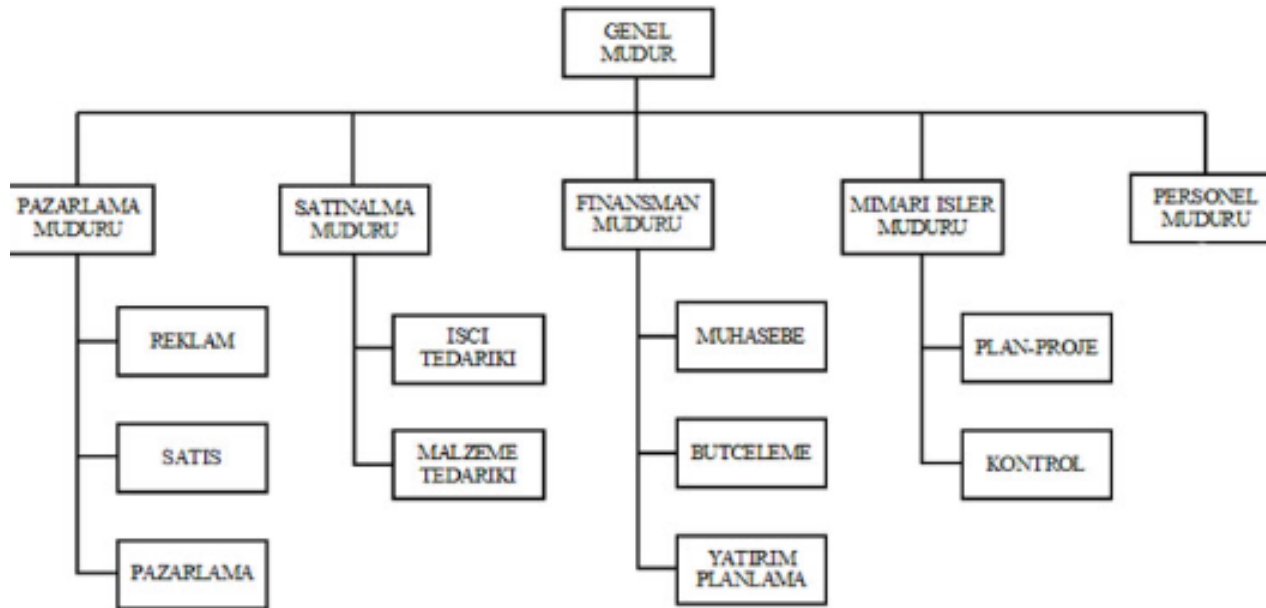
Organizasyon şeması, işletmedeki görevlerin, kimin kime bağlı olduğunu ve iletişim kanallarını gösteren bir haritadır.

Şemalar genellikle yukarıdan aşağıya hiyerarşik olarak çizilir.

- Üst yönetim (CEO, Genel Müdür)
- Orta kademe yönetim (Bölüm müdürleri)
- Operasyonel kademe (takım liderleri, çalışanlar)

Bu şema, çalışanlara işletmede “yerlerini” görsel olarak anlatır ve görev karmaşasını önler.

Organizasyon Şeması - Örnek



Liderlik

Liderlik, insanları belirli bir amaç doğrultusunda gönüllü olarak yönlendirme ve motive etme sürecidir. Bir lider sadece emir vermez; ilham verir, güven oluşturur ve değişime öncülük eder.

Çağdaş liderlik türleri:

Dönüştürücü Liderlik: Vizyon belirler, çalışanları ilhamla harekete geçirir.

Hizmetkâr Liderlik: Liderin önceliği, çalışanların gelişimidir. Takımın başarısı, bireysel başarının önüne geçer.

Durumsal Liderlik: Etkili liderlik tarzı, duruma ve çalışanın olgunluk düzeyine göre değişir.

Motivasyon

Motivasyon, bireyleri belirli bir hedefe yönlendiren içsel veya dışsal güçlerin toplamıdır. İşletme açısından motivasyon, çalışanların daha verimli, yaratıcı ve istekli çalışmasını sağlar.

Motivasyon eksikliği, verim düşüklüğü, devamsızlık ve işten ayrılma gibi sonuçlar doğurur.



Klasik Motivasyon Teorileri

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

- Fizyolojik ihtiyaçlar (yemek, barınma)
- Güvenlik (iş güvencesi, maaş istikrarı)
- Sosyal (ait olma, arkadaşlık)
- Saygı (takdir edilme, statü)
- Kendini gerçekleştirme (yaratıcılık, potansiyelini kullanma)

Bu modelde alt basamaklar karşılanmadan üst düzey motivasyon sağlanamaz.

Klasik Motivasyon Teorileri

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Hijyen Faktörleri: Maaş, iş güvenliği, çalışma koşulları (yokluğu memnuniyetsizlik yaratır).

Motivatörler: Başarı, tanınma, kişisel gelişim (varlığı memnuniyet yaratır).

- Yani maaş artırmak kısa süreli etki yaparken, gelişim fırsatları uzun vadede motive eder.

Modern Motivasyon Yaklaşımları

Öz Belirleme Teorisi (Self-Determination Theory): İnsanlar üç temel psikolojik ihtiyaca sahiptir:

- *Özerklik (autonomy): Kendi kararlarını verebilme*
- *Yeterlik (competence): Başardığını hissetme*
- *Aidiyet (relatedness): Bir gruba ait olma*

Örnek: Google çalışanlarına %20 kişisel proje zamanı verir → Özerklik + yaratıcılık = yüksek motivasyon.

Modern Motivasyon Yaklaşımları

***Eşitlik Teorisi (Adams):**Çalışanlar çabalarıyla aldıkları ödülleri başkalarıyla kıyaslamaktadır.*

Eğer adaletsizlik hissederlerse, motivasyonları düşer.

Örnek: Aynı işi yapan iki çalışanın maaş farkı, iş tatminini doğrudan etkiler.

Vaka Çalışması (Case Study): “TechCag”

TechCag, pandemi sonrası tamamen uzaktan çalışmaya geçen bir teknoloji girişimidir. Ancak son aylarda çalışan motivasyonu düşmüş, ekipler arasındaki iletişim azalmıştır. Yönetim, hem yapısal hem kültürel bir dönüşüm planlamaktadır.

Görev:

Hangi organizasyon yapısını önerirsiniz?

Hangi liderlik tarzı bu durumda daha uygundur?

Motivasyonu artırmak için neler yapılabilir?