

Yönetim Fonksiyonları

GİRİŞ

Yönetim ihtiyacı, insanların gruplar halinde çalışmaya başlamasıyla ortaya çıkmıştır. İnsanların bir arada ya da gruplar halinde çalışmaları eski Mısır, Çin, Yunan ve Roma tarihlerinde de görülebileceği çok eskilere dayanmaktadır. O zamanlardan günümüze yönetim faaliyetinin varlığı, ticarete, yapılaşmada, tarımda vb. bir çok yerde kendini göstermiştir. Yönetimin faaliyet olarak varlığı çok eskilere dayanmasına rağmen bir bilim olarak ortaya çıkışı ve gelişimi onsekizinci yüzyılda gerçekleşmiştir. O nedenle yönetim için ‘sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi’ denilmiştir.

Yönetimin bir çok farklı tanımı yapılmıştır. Bunlar arasında en çok ortaklaşılan ve en basit tanımı ise ‘başkaları aracılığıyla iş görme faaliyeti’dir. Yapılan farklı tanımlamalar olmasına rağmen tüm tanımlar bir kaç ortak nokta barındırmaktadır. Bunlar başkalarıyla beraber çalışma, organizasyonu amaçlarına ulaştırma, değişen çevre, sınırlı kaynakların etkin kullanımınıdır.

İşletmeler girdileri belirli süreçlerden geçirerek çıktılar meydana getirirler. Tüm bu sürecin gerçekleştirilmesinde yönetim faaliyeti baş rolde yer almaktadır. Fakat yönetim faaliyetinin de etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi için bazı fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlar işletmenin rekabet koşulları içinde faaliyet gösterirken ayakta kalmasını, amaçlarına en doğru, en etkin şekilde ulaşmasını sağlar. Bu fonksiyonları dört başlık altında toplamamız mümkündür: planlama, örgütlenme (organize etme), yöneltme ve kontrol (denetim).

Planlama faaliyeti yönetimin ilk fonksiyonudur. Yönetim faaliyeti planlama ile başlar. İşletmeler gelecekte ulaşmak istedikleri amaçlarını, hedeflerini saptamalı ve bunlara ulaşabilmek için çeşitli hareket tarzları belirlemelidir. İşte bu planlamadır. Planlama, ne yapılacaktır, ne zaman yapılacaktır, kim yapacaktır, nasıl yapılacaktır, hangi olanaklar kullanılacaktır, neden yapılacaktır sorularına cevap arar. Planlar tüm işletmeyi kapsar ve her kademedeki faaliyet gösteren işletme çalışanlarına yol gösterir. Çalışanlar ve yöneticiler hareketlerini ve tercihlerini işletmenin planlarını bilerek seçer ve belirlerler.

Planlama işlevinin ardından örgütlenme (organize etme) işlevi gelir. Planlama yapmak tek başına yeterli değildir. Planlamadan sonra ki adımda görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması, personelin bu belirlenen ve gruplanan işlere atanması ve son olarak da bu işlerin yürütülmesi için gerekli yerin, araç ve gereçlerin saptanarak temin edilmesi gereklidir. Böylece planlama faaliyeti sonucu saptanan hedefler örgütlenme işlevi ile hayata geçmeye başlamış olur.

Yönetim fonksiyonlarından üçüncüsü ise yöneltmedir. Yöneltme sayesinde işletmede yer alan kişilerin verilen görevleri en doğru ve en verimli şekilde yapmaları sağlanır. Kişilerin bu işleri doğru ve yerinde yapması için emir verme sisteminin doğru işliyor olması da gereklidir. Açık, tam ve anlaşılır emirler sayesinde personel yapması gereken işlere doğruca yönlendirilmiş olur.

Son fonksiyon ise kontrol (denetim)’dür. İşletmenin yaptığı planlamanın sonuca ulaşmış ulaşmadığı ya da ne kadar ulaştığı konusu kontrolün konusudur. Kontrol ile daha önce belirlenmiş standartlar ile fiili durum karşılaştırılır ve meydana gelen sapmalar tespit edilir. Sapmaların tespitinden sonra ise düzeltici tedbirler alınması gereklidir. İşletme böylece planlamayla başlayan işlevlerini denetimle tamamlar ve bu fonksiyonlar ardışık ve döngüselidir.

YÖNETİM FONKSİYONLARI

Yönetim, başkalarının aracılığıyla amaçlara ulaşma veya başkalarına işgördürme süreci olarak tanımlanabilir. Buradan yola çıkarak yönetimde ulaşılması hedeflenen amaçların varlığından söz etmek mümkündür. Yönetimin amaçlara ulaşabilmesi için beşeri bir gücün ve diğer kaynakların olması, bunların bir arada yönetilmesi koşulu vardır. Ayrıca yönetim bir dizi evreyi kapsayan bir süreçtir. Bu işlevlerin etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilebilmesi halinde yönetim istenilen sonuçlara ulaşmış olur.

İşte işletmelerin kuruluş amaçlarına ulaşabilmesi, faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde yerine getirebilmesi için bazı fonksiyonların işletmenin yöneticileri tarafından yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu fonksiyonlar işletmelerin rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi ve yaşamlarını sürdürebilmesiyle yakından ilgili faaliyetlerdir.

İşletmelerde bir yanda kaynaklar/girdiler, diğer yanda yönetim sürecinin sonucu olan mal ve hizmetler/çıktılar vardır. Kaynakların (girdilerin) mal ve hizmetler (çıktılar) haline dönüştürülmesi bir sürecin sonucudur. Bu süreçte girdiler ve faaliyetler planlanacak (planlama), sonra buna uygun bir yapı kurulacak (organize etme), daha sonra bu yapı faaliyete geçirilecek (yürütme) ve bunlar yapılırken işlerin doğru olup olmadığı denetlenecektir (kontrol) (Mirze, 2010: 119).

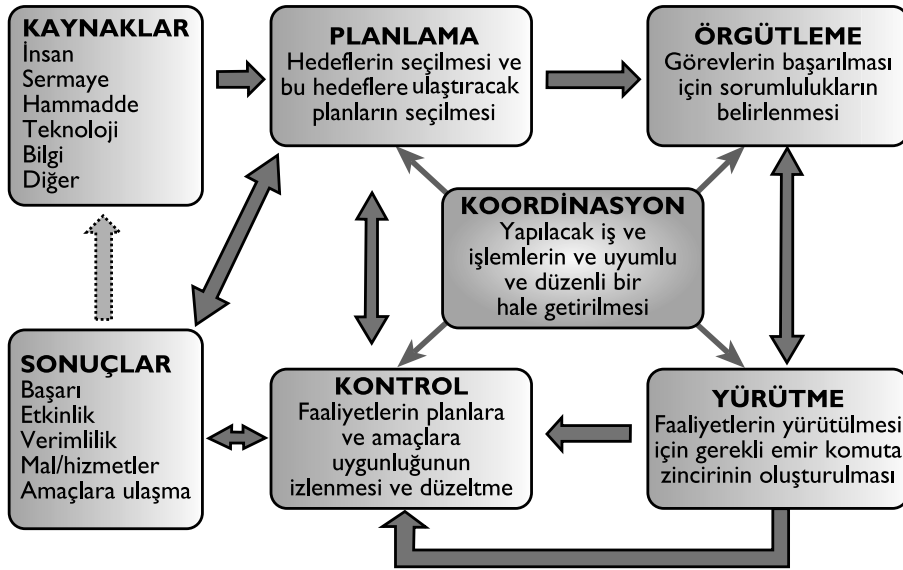
İşletmelerde yönetim, diğer fonksiyonlarla adeta iç içe girmiş bir özellik taşımaktadır. Bir yönetim sürecini oluşturan bu fonksiyonların her biri diğerini etkileyen bir sistem görüntüsündedir. Dolayısıyla bir yönetimin başarısı her şeyden önce bu fonksiyonların etkili ve verimli bir biçimde, başarılı bir şekilde koordine edilmesinde yatmaktadır. Yine bu fonksiyonların gereği gibi yönetilmemesi de işletmelerde başarısızlıkların altında yatan sebeplerden en önemlisini oluşturmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 229).



Henri Fayol'un öne sürmüş olduğu yönetimin beş fonksiyonu planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetimdir. Fakat daha sonra yazarlar ve araştırmacılar tarafından koordinasyon, her fonksiyonun içinde yer alan bir kavram olduğu gerekçesiyle ayrı bir fonksiyon olarak incelenmemeye başlanmıştır.

Koordinasyonun ayrı bir fonksiyon olmadığını ve her fonksiyonun içinde mutlaka bulunduğunu tekrar vurgulayarak yönetimin fonksiyonlarını 4 ana başlık altında inceleyeceğiz. Bunlar;

- Planlama
- Örgütleme (organize etme)
- Yönelme (yürütme)
- Kontrol (denetleme)'dir.



Şekil 2.1: Örgütlelerde Yönetim Süreci

Kaynak: Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.

PLANLAMA

Plan, bugünden, gelecekte nereye ve nasıl ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır. Böyle bir karar, plandır. Dolayısıyla karar vermekle plan yapmak bir arada düşünülmelidir. Tek farkı planların birden fazla kararı içermesi, kararlar toplamı değildir. Planlama planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri, bir süreci ifade eder. Plan bir sonuçtur. Planlama ise bir süreçtir. Önemli olan planlama, yani sürekli bir şekilde bugünden, gelecek hakkında, kısa ve uzun vadeli amaçlar ile bunları gerçekleştirmek üzere izlenecek yollar hakkında düşündürmektir. Plan ise süreç sonunda yapılan bir tercihi ifade eder. Kararın verilmesi ile süreç tamamlanmıştır. Artık verilen karar uygulanacaktır (Koçel, 2010: 154).

Planlama yönetim işlevlerinden ilki ve en genel fonksiyonudur. Diğer yönetim fonksiyonları planlama fonksiyonunun devamı niteliğindedir. Planlama önemlidir, çünkü işletmeler içinde buldukları rekabet koşulları ve hızla değişen dünyada geleceği doğru bir şekilde tahmin etmek ve faaliyetlerini buna göre düzenlemek durumundadırlar.

Planlama faaliyetinin neden yapıldığını temelde dört nedenle açıklamak mümkündür (Robbins ve Coulter, 2002, 176);

- Planlama çalışanlara takip edecekleri bir yön sağlar: planlama faaliyeti işletmede koordinasyonu sağlar. İşletmede hem yönetici kademesinde hem de çalışan kademesinde faaliyet gösteren çalışanların tümüne yol gösterir. Çalışanlar işletmenin veya çalıştıkları birimin ne yöne gittiğini ve amaçlara ulaşmak için nasıl katkı sağlayacaklarını bilirlerse faaliyetlerini o yönde düzenlerler, çalışma arkadaşlarıyla o yönde ilişkiler kurarlar ve hedefleri gerçekleştirmek için ne yapmaları gerektiğini bilirler. Planlama olmazsa bölümler ve çalışanlar işletmenin amaçlarına uygun olmayacak şekilde çalışabilir ve işletmenin amaçlarına doğru etkili bir şekilde hareket etmesini engelleyebilirler.
- Hızlı değişen koşulların işletme üzerinde etkisini en aza indirir: planlama aynı zamanda yöneticileri ileriye bakmaya zorlayarak, değişimi tahmin ederek, değişimin etkilerini göz önünde bulundurarak ve uygun tepkiler vermesini sağlayarak belirsizliği azaltır.
- İşletmede kaynak israfını ve fazlalığını engeller: işletmede faaliyetler yapılan planlar doğrultusunda koordine edilirse boşa kullanılan zaman, kaynaklar ve fazlalık en aza indirgenmiş olur. Ayrıca planlama sayesinde süreçler ve sonuçlar açıkça tanımlanabilir, faydası olmayan faaliyetler açıkça belli olur ve kolayca düzeltilebilir.

- Kontrol (denetleme) aşamasında kullanılacak standartlar oluşmasını sağlar: planlama ile işletme planlarını ve amaçlarını geliştirir. Daha sonra kontrol ile hedeflerle gerçekleşen sonuçlar karşılaştırılıp farklılıklar, eksiklikler ya da doğru yönler kolayca tespit edilebilir. Planlama olmazsa kontrol edilecek bir şeyden bahsetmek de mümkün olmaz.

SIRA SİZDE



İşletmeler neden planlama yapar?

Planlama yaparken çeşitli hareket tarzlarının gözden geçirilmesi ve hızlı değişen bir çevre içine giren işletmelerde “belirsizlik altında yönetim” söz konusu olduğundan planlamanın daha bilinçli ve değişken koşullara uyabilecek esneklikte olması gerekir. Planlama ayrıca aşağıdaki sorulara cevap arama faaliyetidir (Özalp, 2010: 163).

Ne yapılacaktır? İşletmenin faaliyetlerine geçmeden önce ne yapılacağına karar vermesi gerekir. Burada amaçların ortaya konması gerekir.

Kim yapacaktır? İşletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yönetici grubu olduğuna göre planlamada hangi yöneticilerin ne gibi sorumluluklar yükleneceklerinin belirlenmesi gerekir. İşletmenin genel planının başarısı ana bölümlerin ve ikincil bölümlerin plana katkılarına bağlıdır, planlamada kimlerin ne katkısının olacağı temel sorulardan biridir.

Ne zaman yapılacaktır? Planlama ile hangi işlerin ne zaman yapılacağı saptanır. İşletmelerde genellikle işler birbirini tamamlar. İşlerin senkronizasyonu önem taşımaktadır. Üretilmeyen bir malın pazarlaması olamayacağı için planın ne zaman yapılacağı ve işleri koordine etmesi önemlidir.

Nasıl yapılacaktır? Planlamada yapılacak işlerin yapılma tarzının ortaya konması gerekir. Bu iki faktörü gerektirir; birincisi amaçlara ulaşmak için işlerin, faaliyetlerin, projelerin, programların kararlaştırılması, ikincisi ise stratejilerin, politikaların, yöntemlerin, standartların ve bütçelerin belirlenen amaçlar için düzenlenmesidir.

Hangi olanaklar kullanılacaktır? Burada olanaklardan kastedilen hangi fiziksel olanakların kullanılacağıdır. Burada önemli olan işletmenin elindeki çeşitli kaynakları (fiziksel ve beşeri) gözden geçirmesi ve gelecekte gerekli olacak kaynakları belirlemesi ve bu ikisi arasında bir denge kurmasıdır.

Neden yapacaktır? İşletmelerde gelecek bir sorun olduğu gibi geleceği tahmin etmek de kolay değildir. İşletme yöneticileri işletmenin gelişmesi sorumluluğunu taşıdıklarından geleceğiyle ilgili kararlar almak zorundadırlar. Gelecekte ne olacağını tahmin etmek, işletmenin nereye gittiğini, gelecek yıllarda faaliyetlerinin ne tür bir seyir göstereceğinin sistematik bir biçimde öngörmek, yükümlülüğün önemli bir kısmını oluşturur. İşletme kurmak ve başarılı bir şekilde yürütmek, karlar ve yatırımların geri dönüşünü artırmak ve istenen amaçlara ulaşmak için planlama gereklidir.

Planlamanın Özellikleri

Planlama faaliyetinin bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bunlar aynı zamanda planları amaçlara ulaştırabilecek özelliklerdir (Dinçer ve Fidan, 1996: 231)

Planlama bilinçli bir seçim ve tercih etme sürecidir: planlama ileriye dönük hareket tarzıyla ilgili çeşitli seçenekler arasından seçim yapmaktır. Öncelikle hedefler arasında seçim yapmak gereklidir. Bu hedeflerden biri seçildikten sonra hedefe götürecek araçların ve kişilerin seçilmesi gerekir. En uygun olanın seçilmesi söz konusu olduğuna göre emre hazır olan bütün imkan ve araçları bilmek, bunlardan haberdar olmak, bunları tanıyıp değerlendirebilmek gerekir.

Planlama kapsamlı bir faaliyet ve bir karar sürecidir: planlama faaliyeti işletmede bütün yönetim basamaklarını ve yöneticileri ilgilendirir. Her yöneticinin bir planlama faaliyeti vardır. Bu her yöneticinin yönetme görevi olmasından ileri gelmektedir. Planların genişliği ve süresi farklı olmasına rağmen her basamakta planlama yer alır. Tepe yöneticileri plan ile genel amaç ve stratejileri belirler, fonksiyonel birimler ise kendi bölümleri ile ilgili planları hazırlar. Planlama yapılırken birçok alternatif arasından en uygun olanın seçilmesi de karar alma süreci sayesinde sağlanmaktadır.

Planlama geleceğe dönük bir faaliyettir: planlamada geleceği doğru şekilde görmek büyük rol oynar. Geleceğin belirsiz olması, işletme yönetiminin beklenmedik durumlarla karşılaşmaması için bir tahmin yapmasını zorunlu kılar. Bu tahminin isabet derecesinin yüksekliği de yapılacak ciddi bilgi toplama ve bu bilgilerin gereği gibi yorumlanmasına bağlıdır.

Planlama bir kararlar toplamıdır: planlamada çok çeşitli karar alanları, çok yönlü olarak irdelenmektedir. Planlama, araştırma, amaç ve araçlarla ilgili olarak yapılan bilimsel faaliyet olup, zor ve masraflıdır. Seçim yapabilmek için ise mevcut bütün amaç ve araçlar belirlendikten sonra, bunları değerlemek ve en etkin ve verimli olanları ayırmak gerekir. Seçenekler arasında en uygun olanı belirlemeyi ifade eden bütün işler, güçlü bir ayırım, karşılaştırma ve düşünme yeteneğini gerektirir.

Planlama belirli bir süreyi kapsar: planda beklenen sonuçların gerçekleşebilmesi için geçen süre içinde öngörülen şartların değişmemesi gerekir. Süre uzadıkça değişme ihtimali artacağından sürenin öngörülmesi bozacak kadar uzun olmaması beklenir. Plan yapılırken faydasını azaltacak kadar çok kısa tutulmaması buna karşılık etkinliğini tehlikeye sokacak ölçüde uzun olmaması da gerekir.



Planlama ve Stratejik Planlama ile ilgili Hayri Ülgen ve Kadri Mirze'nin 'Stratejik Yönetim' adlı kitabını inceleyebilirsiniz.

Planlamanın Aşamaları

Planlama bir süreç olarak değerlendirildiğinde birbirini izleyen bir dizi aşamadan oluştuğu görülür. Bu aşamaları şöyle sıralamak mümkündür (Koçel, 2010: 160);

Misyon Açıklamaları ve Vizyon

İşletmelerin varlık nedenlerini açıklamaları veya ne tür bir işletme olarak kendilerini görmek istediklerini belirtmeleri işletmelerin 'misyon açıklaması' olarak bilinmektedir. Misyon sözcük anlamı itibarıyla, 'bir kimseye veya kurula verilen özel görev' olarak tanımlanmaktadır. Bir yönetim kavramı olarak misyon, işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, işletmenin varlık nedenini ifade eder. Varlık nedenini yazılı hale getirerek açıklayan bir işletmenin tüm çalışanları neyi neden yaptıklarını daha iyi anlamakta, inisiyatif kullanabilmekte ve kendi kişisel yeteneklerinin işletmeye nasıl katkıda bulunabileceğine daha iyi karar verebilmektedir.

Planlama ile yakından ilgili bir diğer kavram ise vizyondur. Bir yöneticilik kavramı olarak vizyon, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktadır. Başka bir deyişle vizyon, işletme ile ilgili olarak hayal edilen gelecektir. Bu açıklamalar doğrultusunda yöneticilerin işletmenin misyonu çerçevesinde bir plan geliştirmeye ihtiyaç duyacakları, dolayısıyla planlamayı vazgeçilmesi mümkün olmayan bir faaliyet olarak kabul edecekleri açıktır.

Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

Planlama sürecinin bu aşamasında, işletmenin veya yöneticinin başında bulunduğu birimin, gelecekte belli bir zaman içinde neyi ne miktarda gerçekleştirmek istedikleri karara bağlanır. Amaç ve hedef belirlemenin en önemli ilkesi, amaçların ölçülebilir olması, gerekli aksiyonları işaret etmesi ve zaman boyutunun olmasıdır.

İşletmenin tamamını ilgilendiren genel veya stratejik nitelikteki amaçların belirlenmesi ile daha alt amaçların belirlenmesi ve sonuç olarak bir amaçlar hiyerarşisinin oluşması sağlanacaktır. Amaçlar hiyerarşisinde işletmede tüm birimlerin amaçları birbiriyle bağlantılı olmalıdır ve bir bütün oluşturmalıdır. Bunun yanında en tepede belirlenen stratejik nitelikli amaçların gerçekleşebilmesi için öncelikle alt kademelerdeki amaçların gerçekleşmesi gerekmektedir.

Amaçlara Ulaştıracak Alternatif Yolların Belirlenmesi

Planlama sürecinin bu aşaması, gelecekte belli bir zaman süresi sonunda ulaşılmaması kararlaştırılmış durum veya konuma 'nasıl' veya 'ne yaparak' ulaşılabileceğinin irdelenmesi, incelenmesi ve bu yolların belirlenmesini kapsamaktadır. Alternatif yolların veya seçeneklerin belirlenmesi olarak adlandırılan bu safhada yaratıcı olma, mevcut ve daha önce kullanılmış yollardan farklı bir yol bulabilme, rakiplere oranla işletmeye avantaj sağlayacak yollar bulabilme gibi hususlar söz konusudur.

Alternatifler Arasında Seçim Yapma

Yönetici bu aşamada belirlenmiş bulunan hedeflere ulaştıracak alternatiflerden birisini seçecek (karar verecek)tir. Bu safhanın özelliği seçim yapma işidir. Seçim yapma, belli bir yöne kanalize olma işidir. Böylece, yöneticilerin belli bir konuda yapmış oldukları seçimin toplamından oluşan bir belge olarak plan ortaya çıkacaktır. İşte bu belge işletmenin yol haritasıdır.

Planlama Türleri

Planlar kullanıldıkları süre, hazırlanma düzeyi ve kullanılma seçenekleri açısından temel olarak üç başlık altında değerlendirilebilmektedir (Mirze, 2010: 123).



Şekil 2.2: Plan Türleri

Kaynak: Mirze, S. K. (2010). İşletme, Literatür yayıncılık: İstanbul

Süre Açısından Planlar

Planlar gelecekle ilgili öngörü ve belirsizlik altında tahmin yapmayı gerektirir. Gelecekle ilgili belirsizlik, planlamada süreyi tayin ederken dikkate alınması gereken kriterlerden biridir. Bazı istikrarlı sektörlerde planlamacı sektörün istikrarına bağlı olarak uzun sürede nelerle karşılaşabileceğine ilişkin yeterli bilgiye sahip olabileceğinden, uzun vadeli planlama dönemini 30-40 yıl olarak alabilir ve plan hazırlayabilir. Ormancılık sektöründe kızılçam ormanı 25 yılda yetişeceğinden ve bu sürede politik, sosyal, kültürel ve teknolojik değişimler sonuçları fazla etkilemeyeceğinden, bu sektörde yapılan üretim planları 25 yıllık süreyi kapsayabilmektedir. Belirsizliğin yüksek olduğu, devamlı değişim yaşayan sektörlerde yetersiz bilgiler nedeniyle planlama dönemi 2-3 yıla, hatta 6 aya bile ulaşamayabilir. Örneğin bilişim ve iletişim teknolojisi sektörü belirsizliğin yüksek olduğu, devamlı değişim yaşayan sektörler için iyi bir örnektir. Kısaca, belirsizlik, tahmin ve öngörü süresi belirli sektörlerde planlama ufku, süresini tayin eden önemli faktörlerdendir (Mirze, 2010: 124)

Süreleri açısından planlamaları gruplandırarak olursak; 5 yıldan uzun süreli yapılan planlar uzun süreli plan, 1 ile 5 yıl arasında süreyle yapılan planlar orta süreli planlar, 1 yıldan kısa bir süre için yapılan planlar ise kısa süreli planlardır.

Kullanılma Seçenekleri Açısından Planlar

Kullanılma seçenekleri açısından planları temelde iki grupta toplamak mümkündür. Bunlardan ilki sürekli planlardır. Sürekli planlar işletme içerisinde defalarca kullanılan ve belirli amaçlar için hazırlanan planlardır. Tek kullanımlık planlar ise belli bir amacı gerçekleştirmek için hazırlanırlar ve sürekli planlar gibi gelecekte tekrar kullanılmazlar (Daft ve Marcic, 2007: 181).

Sürekli Planlar

Bu tür planlar, her faaliyet dönemi sonunda gözden geçirilerek yeniden uygulanan sürekliliğe kavuşturulmuş planlardır. Sürekli planlar, birbirine benzer durumlarda izlenecek davranış biçimlerini gösterir (Bolat vd., 2008: 94).

Sürekli planlar içerisinde politika, prosedür ve kuralları saymak mümkündür.

Politikalar: politikalar davranış ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde personele yol gösteren genel davranış planıdır. İşletmeler faaliyetlerinde farklılık yaratmamak için tek düze bir yapı kurmalıdır. Bunu işletmenin geneline içine alan sağlam politikalar saptamakla sağlarlar. Politikalar kararlarda yol göstericilik sağladığı kadar bazı sınırlamalar da getirir. Politikalar organizasyonu yönlendiren genel amaçları belirler. Bu sınırların konmasında amaç, yöneticilerin davranış biçimlerini etkileyerek onların hareket serbestliğini engellemek değil onlara yol göstermektir. Böylece politika bir kararın verileceği alanı sınırlayarak kararların amaçlara uygun ve onlara katkıda bulunacak şekilde alınmalarını sağlar. Satış politikaları, personel politikaları, finansman politikası, üretim politikası politika çeşitlerine örnek oluşturur (Özalp, 2010: 215)

Prosedürler: belli bir işin tam olarak hangi adımlar ve aşamalarla yapılabileceğini tanımlayan standart bir faaliyet rehberidir. Bu rehber çok açık ve seçik olarak faaliyet aşamalarını içerdiğinden çalışanların işlerini yaparken yorum yapmasına veya takdir veya inisiyatif kullanmasına gerek yoktur (Mirze, 2010: 126)

Kurallar: kurallar da politikalar gibi çalışanların davranışlarını etkileyen ifadelerdir. Ancak politikaların daha geniş kapsamlı ve genel ifadeler oluşturmasına karşılık kurallar daha dar kapsamlı ve kesin ifadelerden oluşur. Kurallar özel bir faaliyetin yapılmasında uyulması gereken bir hususu açıklar.

Tek Kullanımlık Planlar

Bu tür planlar, tek bir amacın gerçekleştirilmesi için kullanılan planlar olup; genellikle kısa dönemler için düzenlenmektedir. Tek kullanımlık planlar içerisinde programlar, projeler ve bütçeler sayılabilir (Özalp, 2010: 210).

Programlar: bir amacın gerçekleşmesi için gerekli olan aşama ve adımları, her birinden sorumlu olan kişileri ve her bir aşamanın süresini belirleyen bir plandır. İşletme planının bir kısmını ayrıntılı bir şekilde gösteren programlar herhangi bir işin yapılması için atılacak olan adımları ve görev yapacak kişileri belirler. Program ayrıntılı bir plan olduğu için işletmenin kaynaklarının en iyi şekilde kullanımı için gerekli esasları getirir. Bunu sağlamak için programda politika ve bütçeler bir araya getirilir.

Projeler: projeler programların kısımlarıdır. Ancak birbirinden kesin çizgilerle ayrılan kısımlarıdır. Genel bir programın gerçekleşebilmesi için çeşitli projeler oluşturulabilir. Çeşitli projelerin başına bir yönetici getirerek proje yönetimi söz konusu olabilir. Proje konusunda işe başlaması ve programın sınırları içinde işi bitirmesi gereklidir.

Bütçeler: bütçeler işletme için yol gösterici bir rol oynar. Bütçeler planın daha çok muhasebe kısmını temsil eder. Bütçe, beklenen ve tahmin edilen sonuçların sayılarla açıklanmasıdır. Bütçeler aynı zamanda bir kontrol aracı olarak önemlidir. Bütçe işletmeyi belirli süre zarfları için tahminler yapmaya iter. Bu tahminler nakit akışı, gelirler, sermaye gideri veya iş gücü harcaması şeklinde olabilir.

Hazırlanma Düzeyi Açısından Planlar

Bu gruplamaların yanı sıra ayrıca planları hazırlanma düzeyleri açısından gruplayabiliriz. Planları hazırlayan ve uygulayan yöneticilerin kademeleri açısından planlar üçe ayrılır. Bunlar stratejik planlar, taktik planlar ve operasyonel planlardır.

Stratejik planlar: işletmenin misyonu, vizyonu ve uzun vadeli hedeflerini ve bunlara ulaşma yollarını belirleme işidir. Stratejik planlama stratejik yönetim uygulamasının bir koşuludur. Stratejik planlar iki ila beş yıllık bir süreç içinde stratejik hedeflere ulaşmak için üst yönetim tarafından geliştirilen ve yürütülen planlardır.

Taktik planlar: işletmenin orta düzey yöneticileri tarafından şekillendirilen ve stratejik planlardan daha kısa bir süreyi kapsayan planlardır. Stratejik planlara göre şekillenir ve stratejik planların uygulanmasına yol gösterici olan planlardır.

Operasyonel planlar: bu planlarda işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için operasyonel düzeyde planlar hazırlanır. Taktik planların hayata geçebilmesi için faaliyetlere yön veren operasyonel (uygulanmalı) planlar alt düzey yöneticilerin sorumluluğundadır.

ÖRGÜTLEME (ORGANİZE ETME)

Planlama işlevinin ardından gelen işlev örgütleme (organize etme)dir. Planlama tek başına yeterli değildir. Eğer planlar sonuca ulaşmazsa işletmelerin planlama uğraşları sonuçsuz kalır. İşte örgütleme saptanan bu planların başarıya ulaşmasını sağlayacak işletme yapısını kurmaya yarar.

Örgütleme işlevini, amaçlara uygun olarak işlerin gruplandırılması, bölümlerin kurulması, emir-komuta ve sorumlulukların belirlenmesi yoluyla uygun işletme yapısının kurulması olarak tanımlamak mümkündür. Örgütleme, başka bir deyişle işletmenin amaçlarına uygun olarak yapılandırılması işlevi, seçilmiş olan plan ve stratejileri temel alır. Plan ve stratejiler işletmelerde 'ne' yapılması gerektiğini söyler. Örgütleme de bunun 'nasıl' bir yapı ile gerçekleşeceğini açıklar (Mirze, 2010: 129).

Örgütleme Sürecinin Evreleri

Örgütleme süreci, amaçların belirlenmesi, gerekli işlerin belirlenmesi ve gruplanması, iş gereklerinin belirlenmesi, hiyerarşik yapının saptanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, belirlenen görev ve sorumlulukların örgüt çalışanlarına dağıtılması, araç-gereçlerin sağlanması ve uygun şekilde düzenlenmesi şeklinde bir süreçtir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 205).

Örgütleme sürecinin evrelerini üç ana başlıkta toplamak mümkündür (Efil, 1999: 112);

1. Görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması
2. Personelin belirlenip atanması
3. Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi

Görülecek İşlerin Belirlenmesi ve Gruplara Ayrılması

İşletmenin amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için yapılacak işler planlama evresinde belirlenir. Bilindiği gibi plan neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağını belirler. Planda öngörülen işleri en az emek ve giderle görebilecek şekilde bölmek, sıralamak, düzenlemek, kısımlara ayırmak için örgütlemeye gitmek gerekir. Başka bir deyişle yapılacak işler belirlenip hangi fonksiyonların yürütüleceğine karar verildikten sonra organizasyon bölümleri belirlenmiş olur. Bunu bir örnekle açıklarsak, bir üretim işletmesinde, üretim, pazarlama, muhasebe gibi ana bölümler oluşturulduktan sonra bu ana bölümlerin de bölümleri oluşturulabilir.

Personelin Belirlenip Atanması

Yapılacak işler ve bu işlerin hangi sisteme göre bölümlendirilip düzenleneceğine karar verdikten sonra sıra bu işlerin kimler tarafından görüleceğine gelir. Burada belirlenip atanacak personelin işin gerek ve niteliklerine uygun olup olmadığına dikkat etmek gerekir. Bu açıdan personel alımında objektif kriterler kullanıp işe uygun eleman seçimine yönelmek gerekir. İşe alınan bireylere, işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklar verilir. İşe alınan bireyler ne yapacağını, kime karşı ve ne ölçüde sorumlu olduğunu kendisine bağlı kişilere ne gibi emirler verebileceğini, ne ölçüde otorite sahibi olduğunu bilir.

Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi

Bu aşamada bireylerin ihtiyaç duyduğu ve işlerin görülmesi için gerekli fiziksel faktörleri sağlamak gerekir. Bu faktörler, araç, gereç ve donanımlardır. Bir bireyin yaptığı iş neleri gerektiriyorsa onu sağlamak gerekir. Bu araçların işin niteliğine göre düzenlenmesi, personelin başarısı ve sorumluluklarını yerine getirmesinde yardımcı olacaktır.

Örgütlenme İlkeleri

Örgütlemenin başarılı bir şekilde işlerliğinin sağlanması için uyulması gerekli ilkeler şöyle sıralanabilir (Ertürk, 2009: 116).

Amaç birliği ilkesi: Organizasyonun her bölümü, işletmenin ana hedeflerini gerçekleştirecek biçimde anlaşılmalı, organize edilmiş olmalıdır. Her bölümün bu amaçları gerçekleştirebilmesi için sürekli olarak denetlenmesi gerekmektedir.

Kumanda birliği ilkesi: Her birey sadece bir üstten emir almalı ve ona karşı sorumlu olmalıdır. Birden fazla amirden emir alması durumunda birey, hangi emri yerine getireceğini bilemez ve organizasyonda karışıklıklar meydana gelir.

Yeterlilik ilkesi: İşletme organizasyonları, belirlenmiş amaçlarını en az maliyetle yerine getirmek durumundadırlar. Ancak organizasyonun birimleri, maliyetleri düşürmek amacıyla, fonksiyonlarını yerine getirecek düzeyin altında yetersiz hale gelmemelidir. Maliyetleri düşürürken, işletme birimleri, belirlenmiş amaçları yerine getirmede yeterliliğini kaybetmemelidir.

İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi: İş bölümü, işlerin bölünerek, her bir kişiye daha dar kapsamlı işler verilerek, onların uzmanlaşmasının sağlanmasını temin eder. Uzmanlaşan kişiler daha yüksek verimle çalışır. Uzmanlaşmamış olduğu sahalardan daha fazla iş üretir.

Görevlerin tanıtımı ilkesi: Bir organizasyon içinde görev alacak kişilerin görevlerinin önceden açık bir şekilde belirlenmesi gerekir. Böyle olunca, karışıklıklar önlenir ve herkes ne yapacağını kolayca öğrenir.

Basamaklar sırası ilkesi: Organizasyonlarda belirli işlerin yapılması, birbirleriyle ilgili görevlerin belirli sıralarla yapılması ile mümkündür. Bu belirli sıralar nedeniyle görevliler birbirine ast ve üst biçiminde bağlanmaktadır. Bu şekilde görevliler arasında görev ve sorumluluklar paylaşılmış olur. Bu duruma basamaklar sırası ilkesi adı verilmektedir.

Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi: Organizasyonlarda görev yapan kişilere görevleriyle ilgili yetki ve sorumluluklar verilmelidir. Bir yöneticiye bir görevin yerine getirilmesi ile ilgili sorumluluk verilmiş ise, bu sorumluluğu yerine getirecek yeterli düzeyde yetkinin de verilmesi gerekir. Yetkinin düzeyi sorumluluktan az veya sorumluluğu aşacak düzeyde fazla olmamalıdır. Yetki azlığının da, yetki fazlalığının da ayrı ayrı sakıncalı tarafları vardır.

İş, yetki, sorumluluk ve karşılıkların açık olarak belirlenmesi ilkesi: Organizasyonlarda görev alan yöneticilerin hangi işleri yapacağı, bunlarla ilgili hangi yetki ve sorumluluklarının olacağı ve bu sorumlulukları yerine getirmesi karşılığında kendisine ne gibi maddi ve manevi ödüller temin edileceği açık bir şekilde belirtilmelidir.

Ayrıklık ilkesi: Organizasyonlarda iş bölümü sonucu herkesin yapacağı işler belirlendikten sonra, görevi yapan kişilerin kendi işleri ile ilgili bağımsız karar alma yetkilerinin bulunması gerekmektedir. Buna ayrıklık ilkesi denir.

Yönelme birliği ilkesi: İşletmelerde organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmenin birçok yolu vardır. Bu yollardan işletmenin amaçlarına en uygun olanı tercih edilir ve bununla ilgili geleceğe dönük planlar yapılır. Bu planların uygulanması sırasında ortaya çıkacak sorunların nasıl anlaşılıp ne şekilde çözüm getirileceğine ilişkin önceden bazı ilke kararları alınır. Bu ilke kararlarına da işletme politikaları denir. Planlar, programlar ve işletme politikaları ile güdülen amaç, işletmeyi önceden kararlaştırılmış ve belirlenmiş amaçlara doğru yöneltdir.

Değişebilirlik ilkesi: Sosyal, teknolojik, biyolojik şartlardaki değişimler karşısında organizasyonun da değişebilir bir özelliğe sahip olması gerekmektedir.

Süreklilik ilkesi: Organizasyon kademelerinde yer alan yönetici adaylarının yetişmelerini sağlayacak tedbirleri alarak, çevredeki değişimleri yakından takip ederek, amaçlarında da çevredeki değişikliklere paralel değişiklikler yaparak organizasyonun devamlılığının sağlanması yönünde tedbirler alınır.

Önderliğin kolaylaştırılması ilkesi: Organizasyon yapısı ve yetki devri, yöneticinin başarısı için gerekli olan çevreyi meydana getirerek önderlik yeteneğini artırır. Yöneticilik önemli ölçüde, yönetim görevinde bulunan kişilerin önderlik yetilerine bağlıdır. Bu bakımdan organizasyon yapısı bu durumu temin edecek şartları oluşturmalı ve yöneticinin önderlik yetilerini kullanabilmesine imkan sağlamalıdır.

Fonksiyonel benzerlik ilkesi: Görevler, gruplar halinde bir araya getirilirken, fonksiyonel benzerlikler dikkate alınmalıdır. Belirli işlerin bir arada toplanması ve bu işlerde uzmanlaşmış personelin aynı bölümde toplanması ile organizasyona katkıları daha büyük olur.

Yönetim alanı ilkesi: Yöneticilere rahat denetleyebileceği sayıda ast bağlanmalıdır. Kontrol edebileceğinden fazla ast bağlandığında yönetici başarısız olur.

Personeli işe yerleştirme ilkesi: Personelin işe yerleştirilmesi sırasında, işi yapması için taşıması gereken asgari niteliklere dikkat etmek, daha doğrusu işe göre adam almak gerekir.

Sorumluluk ilkesi: Görevlerin yapılıp yapılmamasından yöneticiler sorumludur. Üstler kendi yetki ve sorumluluklarını astlara devretseler bile, işlerin yapılmaması durumunda yine kendi üstlerine hesap vermek durumundadırlar. Bu nedenle üstler kendi yetki ve sorumluluklarını astlarına tamamen devredemezler. Devretmeleri halinde de üstlerine karşı kendi sorumlulukları devam eder.

Fonksiyonel büyüme ilkesi: İşletmeler büyüdükçe organizasyonlarda da sürekli değişiklik yapmak zorunlu hale gelir. Yeni bölümlerin açılması veya yeni elemanların işe alınmasıyla fonksiyonel büyüme sağlanmış olur. Bundan başka, değişik nitelikteki işleri bir arada yapan bölümler, iş hacminin artmasıyla birden çok veya ayrı ayrı bölümler haline gelebilirler. Böylece işletmelerde fonksiyonel büyümenin yanında organizasyonlar da büyümek durumunda kalır.

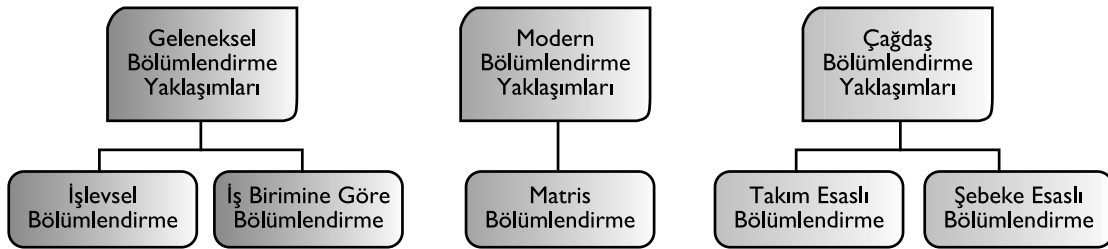
Çapraz ilişkiler ilkesi: Organizasyonlarda aynı yönetim kademesinde bulunan kişilerin birbirleri ile konuşup konunun ayrıntılarına girerek konuşmalarına izin verilmelidir. Alt kademedeki bir yönetici kendi yetki alanının içinde herhangi bir konuda başka bir birimden yardım alabilir. Kısa devre ilişkisi denilen bu ilişki ile her zaman tasarruf sağlanabilir, üst yönetici de sürekli olarak meşgul ve rahatsız edilmemiş olur.



Yönetim alanı ilkesini tanımlayarak, yönetim alanı geniş olan bir işletmede ne gibi sorunlar çıkacağını tartışınız.

Örgütlerde Bölümlere Ayırma

İşletmelerde iş bölümü ve uzmanlaşmanın sonucunda çok çeşitli işler olduğunu daha önce belirtmiştik. Bölünen işlerin iş yerinde gruplaştırılarak bölümler oluşturulması faaliyetine bölümlere ayırma (bölümlendirme) denir. Bölümlere ayırmanın temel amacı belirli amaçlarla bir araya getirilmiş işlerin yapılmasında yüksek etkinlik ve verimliliğe ulaşmak ve bu şekilde tüm işletmede verimlilik elde etmektir. Farklı yaklaşımlara göre gruplandığımız bölümlere ayırma türleri aşağıdaki şekilde görülmektedir (Mirze 2010: 135).



Şekil 2.3: Farklı yaklaşımlarına göre bölümlendirme çeşitleri

Geleneksel Bölümlendirme Yaklaşımları

Geleneksel yaklaşımlar günümüzde en çok rastlanılan bölümlendirme türlerini içerir. Bu yaklaşımda emir-komuta zinciri, çağlar boyunca süregelen şekli ile yönetim hiyerarşisi içinde yukarıdan aşağıya olarak inen (dikey) bir yapıda olduğundan geleneksel bölümlendirmeler olarak adlandırılır (Mirze 2010: 135).

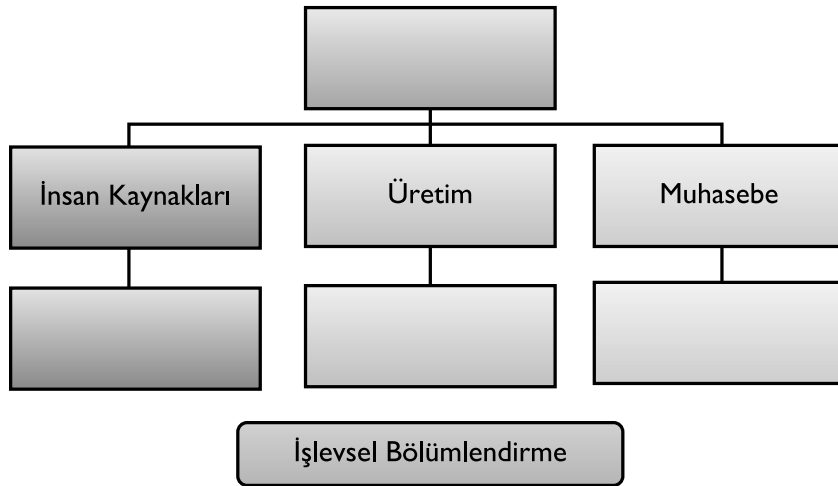
Geleneksel bölümlendirmeyi iki grupta toplamak mümkündür.

- İşlevsel bölümlendirme
- İş birimine göre bölümlendirme

İşlevsel Bölümlendirme

Burada işler ve görevler niteliklerine göre bir araya getirilir. Örneğin muhasebe ile ilgili işler bir araya, pazarlama ile ilgili işler bir araya getirilerek muhasebe bölümü, pazarlama bölümü oluşturulur. Uygulamada en çok görülen organizasyon yapısı, işlevsel bölümlendirme esasına dayanan yapıdır. Bu gibi yapılarda her departmanın yöneticisi sorunları sadece kendi departmanı açısından değerlendirmektedir. Bu nedenle en önemli yük işletmenin tepe yöneticisine kalmaktadır. Çünkü ancak tepe yönetim faaliyetlerin tamamını görebilir durumdadır. Dolayısıyla işlevlere göre bölümlendirmede departman yöneticilerinin sadece kendi departmanlarıyla ilgilenmeleri nedeniyle 'dar görüşlülük' sorunu doğabilir. Bu yapının bir diğer zayıf yönü ise departman yöneticileri kanalı ile haberleşmeyi öngördüğünden haberleşme sürecinin ağır işlemedir. Ayrıca personel sayısı ve üretilen mal çeşidi arttıkça her departman malın yalnızca bir yönü ile ilgilendiği için kararlarda gecikmeler yaşanabilir. Buna karşılık işlevsel organizasyon yapısı uzmanlaşmaya olanak tanıdığı için etkinliği ve verimliliği artırabilir. Belirli bir fonksiyon içindeki koordinasyonu kolaylaştırır (Koçel, 2010: 216).

İşlevsel bölümlendirmeye dayalı organizasyon yapısını aşağıdaki şekilde gibi örneklendirmek mümkündür.



Şekil 2.4: İşlevsel Bölümlendirme

Kaynak: Daft, R. L., ve Marcic, D. (2007). Managemet The New Workplace. USA: Thomson South-Western.

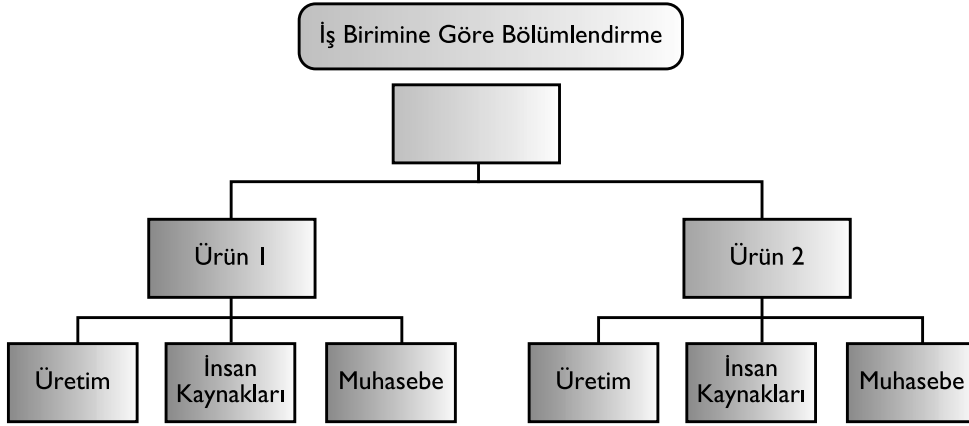
İşbirimine Göre Bölümlendirme

İşletmeler genellikle işlevlere göre bölümlendirmelerle işe başlar. Ama bazı durumlarda önemli olan ürün, bölge ve projelerde işletme içinde bir bağımsız birim oluşturulması gerekir. Bu bağımsız birim altında yine işlevlere göre gruplandırılmış üretim, satış, tedarik, muhasebe gibi alt bölümler olabilir. Görüldüğü gibi bu tür bölümlendirmede işlevsel bölümlerin, önemleri açısından ayrı bir birim haline getirilmesi yani 'bölümlerin gruplandırılması' söz konusudur. Bu bölümlerden en çok kullanılan örneklerin bazıları şunlardır (Mirze, 2010: 136):

Ürüne/proje/bölgeye göre bölümlendirme, işletmelerde işlevsel bölümler ayrı, bağımsız ürün, proje veya bölge esasına göre gruplandırıldığında ortaya çıkar. Örneğin bir kimya işletmesinde ‘deterjan işbirimi’, ‘boya işbirimi’, ‘tutkal işbirimi’ gibi birimler oluşturulur ve bu işbirimlerinin altında yine işlevsel bölümlendirmeler yapılabilir. Aynı şekilde ‘Ege Bölge Müdürlüğü’, ‘Akdeniz Bölge Müdürlüğü’ olarak iş birimlerini kurabilir.

Müşteriye göre bölümlendirme, işlerin ve faaliyetlerin farklı özellik ve beklentiye sahip müşterilerin beklentilerine uygun bağımsız birim haline getirilmesidir.

İş birimlerine göre bölümlendirmeye bir örnek olarak aşağıdaki şekli gösterebiliriz.



Şekil 2.5: İş Birimine Göre Bölümlendirme

Kaynak: Daft, R. L., ve Marcic, D. (2007). Management The New Workplace. USA: Thomson South-Western.

Modern Bölümlendirme Yaklaşımları

Modern bölümlendirme yaklaşımlarında geleneksel dikey emir-komuta ilişkilerinin yanında yatay emir-komuta yaklaşımları da yer almaktadır. Buna en iyi örnek matris bölümlendirmedir.

Matris Bölümlendirme

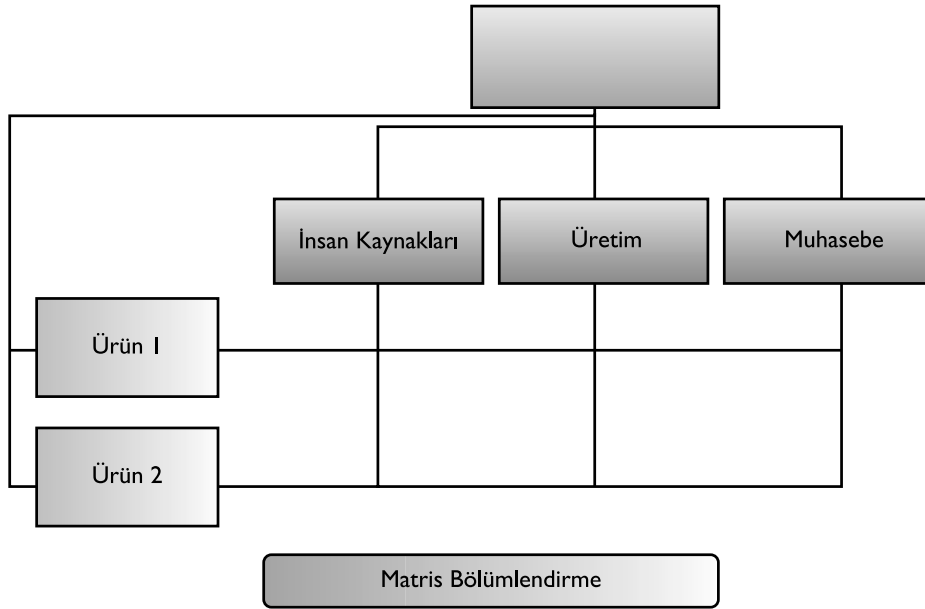
Matris organizasyon yapısı, iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuştur: dikey ve yatay ilişkiler. Diğer organizasyon yapılarında dikey ilişkiler (emir-komuta ilişkileri) esastır, yatay ilişkiler istisnadır ve uygulanması özel şekilde tarif edilmiştir. Buna karşılık matris yapıda hem dikey hem yatay ilişkiler aynı derecede öneme sahiptir ve biri diğerine üstün değildir.

Matris yapılar çoğunlukla proje türü işler için uygundur çünkü, bir projede çok çeşitli dallara mensup kişiler birlikte çalışmaya ihtiyaç duyarlar. Ancak bu birlikte çalışma bir düzen içinde ve geçici nitelikte olacaktır. Yani hem uzmanlık dallarının proje ile ilgili işlere uygulanması (dikey ilişkiler), hem de bu uygulamanın belli bir koordinasyon ve zamanlama içinde (yatay ilişkiler) gerçekleşmesi gerekecektir. Bir proje organizasyonu olarak matris yapı, bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından yararlanma, bir yandan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusunun olması temeline dayanmaktadır. Matris yapıda, projenin tamamlanması sorumluluğunu üstlenen ‘proje yöneticisi’, fonksiyonel yapı içindeki uzmanlık birimleri (departmanları) ile yatay bir ilişki içine girmektedir. Yani bu birimlerin, uzmanı oldukları konularda, projeye katkıda bulunmaları sağlamaktadır (Koçel, 2010: 323).

Matris yapının bu çoklu ilişkileri bünyesinde barındırması bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Bunlar;

- Karışıklık ve düzensizliğe açık olması,
- İş ilişkilerinde açıklık ve sorun çözme yaklaşımı gerektirmesi,
- Kişilerin performansını değerlendirme sorunu,
- Beşeri ilişkilerde yumuşaklık,
- Tam bir iletişim zorunluluğu,
- Çatışmalara açık olmasıdır (Koçel, 2010: 328).

Matris yapıyı şekildeki gibi örneklendirebiliriz;



Şekil 2.6: Matris Bölümlendirme

Kaynak: Daft, R. L., ve Marcic, D. (2007). Management The New Workplace. USA: Thomson South-Western.

Çağdaş Bölümlendirme Yaklaşımları

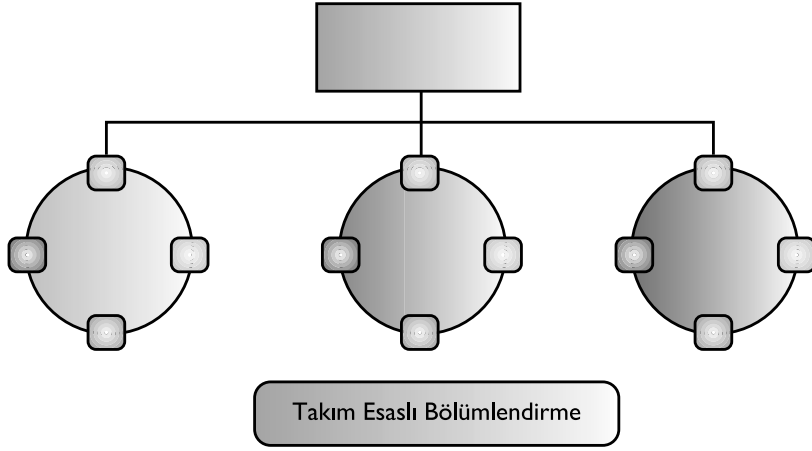
Dikey bir yapılandırmadan çok yatay bir yapının ön planda olduğu başlıca çağdaş bölümlendirmeler takım esaslı bölümlendirme ve şebeke esaslı bölümlendirmedir.

Takım Esaslı Bölümlendirme

İşletme belirli görevleri yerine getirmek üzere çalışanlar arasında takımlar oluşturur. Oluşturulan bu takımlarda emir-komuta ilişkileri genellikle yatay olup ekip ruhuna uygun bir birlik, beraberlik içinde katılımcı bir şekilde görev yapılır. İşletmede bölümlerin yerine bu tür amaca yönelik takımlar oluşturularak faaliyetler yapılırsa takım esaslı bölümlendirme gerçekleştirilmiş olur. Takım temelli yapının amaçlarından biri dikey yetkileri ve sorumluluğu mümkün olduğunca aşağı düzeylere çekerek katılımcı ve işlerine bağlı, ekip ruhunu benimsemiş çalışanlara sahip olmaktır.

Takımlar bir bölümlendirme aracı olarak kurulmayıp işletmenin karşılaştığı bazı sorunların çözümü için veya sadece belirli bir görevin yerine getirilmesi için geçici olarak da kurulabilir. Çeşitli bölümlerden uzmanlar farklı bölümlerdeki sorunlara çözüm getirmek veya belli görevlerin yapılması amacıyla bir takım olarak bir araya gelirler ve sorunların çözülmesine yardımcı olurlar. Ancak takım esaslı bölümlendirmelerde bahsedilen takımlar, bu tür belli sürede sorun çözen veya görev yaptıktan sonra dağılan takımlar olmayıp bir işlevsel veya işbirimine göre kurulmuş bölümlerin yerine kurulan ve yerine kurulduğu bölümün işlevini yerine getiren yapılardır. (Mirze, 2010: 137).

Takım esaslı bölümlendirme için aşağıdaki şekil örnek olarak gösterilebilir.



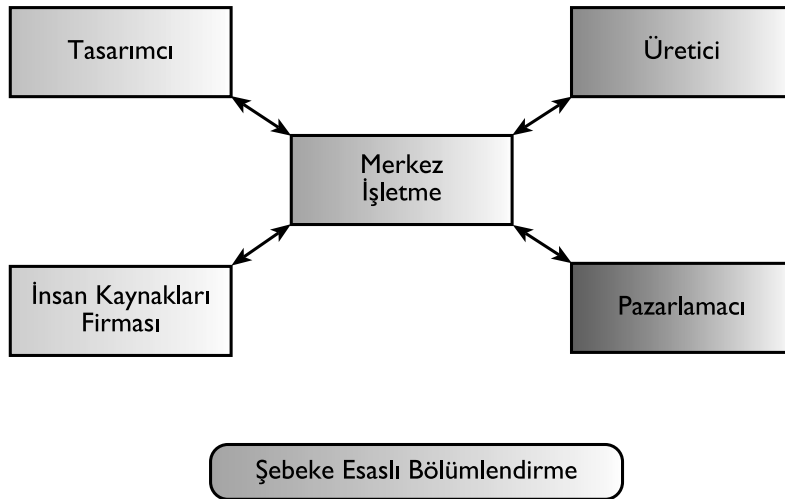
Şekil 2.7: Takım Esaslı Bölümlendirme

Kaynak: Daft, R. L., ve Marcic, D. (2007). Management The New Workplace. USA: Thomson South-Western.

Şebeke Esaslı Bölümlendirme

İşletmenin temel fonksiyonlarının, faaliyetlerinin ve kaynaklarının bulunduğu, işlevlere, işbirimine, matris veya takım esasına göre kurulmuş bölümlerin kapatılarak bu faaliyet ve görevlerin işletme dışında mal ve hizmet üreten ayrı şirketlere dağıtılması şebeke esaslı bölümlendirmeyi en iyi şekilde tanımlamaktadır. Böyle bir durumda işletme şebekeyi oluşturan işletme dışı alt yüklenicilerin faaliyetlerini koordine eden bir merkez gibi iş görür. Şebeke esaslı bölümlendirmenin temel amacı, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayacak temel yetenek özelliğinde en iyi yaptığı iş ve faaliyetlere odaklanması ve geri kalan işleri alt yüklenici şirkete bırakmasıdır. Geleneksel hiyerarşik emir-komuta zincirinin yerini merkez işletme ve alt yükleniciler arasındaki yatay ilişkilerin aldığı şebeke yapıların sayısı, son yıllarda 'dış kaynaklardan yararlanma', 'stratejik işbirlikleri' ve 'ortak girişimler' gibi yeni eğilimler sonucunda hızla artmaktadır (Mirze, 2010:139).

Şebeke örgütlere örnek olarak aşağıdaki şekil gösterilebilir.



Şekil 2.8: Şebeke Esaslı Bölümlendirme

Kaynak: Daft, R. L., ve Marcic, D. (2007). Management The New Workplace. USA: Thomson South-Western.

Farklı yaklaşımlara göre gruplandırığımız bu bölümlendirme yapılarının kendine göre avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. İşte bu avantaj ve dezavantajları Tablo 2.1.'deki gibi gruplandırmamız mümkündür.

Tablo 2.1: Farklı Bölümlendirme Çeşitlerinin Avantaj ve Dezavantajları

Bölümlendirme	Avantajları	Dezavantajları
İşlevsel bölümlendirme	Kaynakların verimli kullanımı; Ölçek ekonomisi Derinlemesine uzmanlaşma ve gelişme Üst yönetim yönlendirmesi ve kontrolü	Departmanlar arası zayıf iletişim Değişime karşı yavaş tepki Üst yönetimde karar vermede merkezileşme, yaratıcılıkta gecikme
İş Birimine Göre Bölümlendirme	Belirsiz çevreye karşı hızlı cevap verme ve esneklik, Müşteri ihtiyaçlarıyla ilgili teşvikler Departmanlar arası mükemmel iletişim	Ürün çeşitlerinde kullanılan kaynaklarda tekrar Daha düşük teknik derinlik ve uzmanlaşma Ürün grupları arası zayıf koordinasyon
Matris Bölümlendirme	Tek hiyerarşiye nazaran kaynakların daha verimli kullanımı Esneklik, değişen çevreye uyum yeteneği Disiplinler arası işbirliği Her bölüm için var olan uzmanlar	Çift emir-komuta zinciri nedeniyle yaşanan kafa karışıklığı Matris yapının iki tarafı arasında yüksek düzeyde çatışma Çok fazla toplantı, faaliyetten daha çok tartışma
Takım Esaslı Bölümlendirme	Departmanlar arasında engellerin azalması ve uzlaşma Kısa yanıt süresi Hızlı kararlar Çalışanlarda daha etik ve daha şevkli tutumlar	Çift taraflı bağlılık ve çatışma Toplantılarda harcanan zaman ve kaynaklar Planlanmamış merkezileşmeme
Şebeke Esaslı Bölümlendirme	Dünya çapında işin uzmanlarından yararlanma olanağı Yüksek düzeyde esneklik ve yanıt süresi Genel giderlerde azalış	Denetim eksikliği Zayıf sınırlar Çalışan bağlılığında zayıflık

Kaynak: Daft, R. L., ve Marcic, D. (2007). Managemet The New Workplace. USA: Thomson South-Western. Sf: 269

YÖNELTME

İşletmelerde yönetim işlevi planlama ile başlar, örgütleme ile güçlenir ve yöneltme ile devam eder. Ünitimizin bu kısmına kadar planlama ve örgütlemeyi ele aldık. Hatırlayacak olursak, planlama işlevi ile işletmenin gelecekte yapmayı planladığı faaliyetleri, kim, ne, nerede, ne zaman gibi sorulara cevap arayarak planlamış; daha sonra örgütleme işlevi ile yapılacak işlere uygun kişiler, araç ve gereçler seçilmiş, işi yapacaklara yetki ve sorumlulukları verilmişti. Şimdiki işlevimiz olan yöneltme sayesinde ise işletmede yer alan kişilere verilen görevleri en doğru ve verimli şekilde yapmaları için yönlendirme yapmak esastır. Kişilerin işlerini doğru yapması ise emir verebilmeye ve verilen emirlerin kabul edilip yerine getirilmesine bağlıdır. Bu sağlandığı zaman yöneltme fonksiyonu gerçekleşmiş olur.

Yöneltme ile ulaşılmak istenen amaç, planlanan konuların işletmeye en iyi yararı sağlayacak biçimde gerçekleştirilmesidir. Yöneltme fonksiyonunun etkin olabilmesi, diğer bir deyişle işletmenin hedeflerine ulaştırılabilmesi için emir verme biçiminin önemi büyüktür. İşletmelerin faaliyet gösterdiği toplumların sosyal, kültürel, siyasal yapısı emirlerin özelliği bakımından etkili olabilir. Yöneticilerin yetiştikleri ortam, eğitim düzeyi yöneltme biçimine etki eder (Özalp, 2010: 217).

İyi Bir Emrin Şartları

Yöneltme fonksiyonunun başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için verilen emirlerin bazı temel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar (Özalp, 2010: 259);

Emrin yerine getirilebilir ve makul olması gerekir: üstler astlardan devamlı olarak iş ile ilgili görevleri yerine getirmelerini isterler. İstenilen şeyler astların gücünü ve yeteneğini, görgü ve tecrübesini aşmamalıdır. Diğer yandan astın elindeki fiziki olanaklar dikkate alınmalıdır. Üst, işletme içindeki

personelin çalışma kapasitesini bilen kişidir. Bu bakımdan personelin işi yapacak kapasiteye sahip olup olmadığı izlenmelidir. Herhangi bir iş için ast seçilirken o işi yapabilecek kişi seçilmelidir. Üstler bazı nedenlerden dolayı yerine getirilmesi olanaksız veya çok zor emirler vermemelidir. Üst astın yerine getiremeyeceği emirler verirse bunu, astın kapasitesi hakkında tam bir bilgiye sahip olmadığı için veya astı zor durumda bırakmak için verebilir. Nedeni ne olursa olsun verilen emrin yerine getirilmemesi üst yöneticilerin gücünü azaltır. Gerçekten, yerine getirilmesi imkansız emirler veren bir yöneticinin komuta yeteneği ve becerisi hakkında kuşkulardan uyanabilir. Bir fabrika müdürü işçilere yemek çıkarılması için emir verebilir ve bunun en kısa zamanda yapılmasını isteyebilir. Bu emrin istenildiği gibi yerinde ve zamanında yerine getirilmemesi, koşulların ve olanakların iyi bir biçimde bilinmemesinden kaynaklanabilir. Kısa sürede fabrikada yemekhane yeri bulmak, gerekli fırınların ve ocakların hazırlanması, aşçı ve diğer personelin seçimi olanaksız olabilir. Orta ve alt basamaklarda devamlı bir değişim faaliyeti var olabilir. Bu durumda yönetici işletme içinde çeşitli basamaklardaki kişilerden fikir almak yoluyla ortaya çıkabilecek engelleri önleyebilir.

Emir açık olmalıdır: emrin astlarda tereddüt yaratmaması ve emri alan kişilerin emri net bir biçimde anlaması önemlidir. Bunu sağlamak için emrin noksansız, açık ve anlaşılır olarak verilmesi gerekir. Bir emrin açık olup olmamasını, emri alan kişinin emri anlayıp anlamaması saptar. Emri veren kişi için açık olan emir, bunu alan için açık olmayabilir. Çünkü emri veren üst kendi kafasında neyin yapılması gerektiğine dair net bir fikre sahip olacağından, verdiği emir onun için her zaman net olacaktır.

Emir tam olmalıdır: yapılacak işin amacı belirtilmelidir. İşin yapılması ile ilgili eksik bir nokta bırakılmamalıdır. Bir emir verilirken bu emri kimin yerine getireceği, emrin yerine getirilmesi için nelerin yapılması gerektiği belirtilmelidir.

Etkin Bir Yönelme Sisteminin Şartları

Etkin bir yönelme sisteminin kurulması için gerekli olan şartları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ertürk, 2009: 145)

Takım ruhunu gerçekleştirmek gerekmektedir: işletme yöneticisi, her yönetici gibi işlerini başka kişiler aracılığıyla görür. Personelin verimliliğini sağlayabilmek için kişilerin bireysel olarak randımanlı çalışmaları yeterli değildir. Zira tek başına çalışan bir kişinin çok iyi yaptığı bir iş, içinde bulunduğu grubun diğer fertlerinin faaliyetleriyle uyum içinde olmayabilir; tersine onların aksi yönüne gidebilir ve onları etkisiz hale getirebilir. Tıpkı bir futbol maçında olduğu gibi oyuncular bireysel, tek başlarına değil bir takım halinde hareket etmek durumundadırlar. İşte işletmeyi amaçlarına ulaştırabilmek için de takım çalışması ve takım ruhuna ihtiyaç vardır.

Personeli iyi tanımak: yönetici birlikte çalıştığı kişileri; bedensel, zihinsel, ruhsal yetenek ve özellikleriyle çok yakından tanımak ve anlamak durumundadır. İnsanları anlamak güç ve uzun zaman alan bir iştir. Bu nedenle yöneticiye doğrudan bağlanacak astların sayısını uygun bir düzeyde tutmak ve sık sık değişimlerini de önlemek gerekir.

Görev ve sorumlulukları yüklenecek nitelikte olmayan personeli işletmeden uzaklaştırmak: kabiliyet ve nitelikleri bakımından işe uygun olmayanları işletmeye almak hem adaletsiz hem de diğer çalışanlara kötü örnek oluşturacak bir uygulamadır.

Personel ile işletme arasındaki ilişkileri yakından takip etmek: personel işletmeye bir anlaşma ile bağlanmıştır. Yönetici gerek personelin gerekse işletmenin yararlarının korunmasına dikkat etmeli ve her iki tarafın haklarını eşit şekilde tanımalıdır.

Yönetici, benliği ve kişiliği ile iyi bir örnek olmalıdır: disiplin ve saygıyı sağlama yollarından en etkili ve demokratik olanlardan birisi de astlara iyi örnek olmaktır. Astların düzenli, çalışkan, devamlı, kibar vb. olmasını isteyen yönetici, öncelikle kendisi bu niteliklere sahip olmalı ve personelinin de bu özellikleri kazanmasına yardımcı olmalıdır.

Yönetici, personeli sürekli denetim altında tutmalıdır: emirlerin beklenen şekil ve özellikleriyle yerine getirilip getirilmediğini düzenli aralıklarla denetlemelidir.

Yönetici yardımcılarıyla sık sık toplantılar yapmalı ve onlardan yazılı ve sözlü raporlar almalıdır: söz konusu toplantılar astlara plan, program, bütçe ve projenin açıklanmasını, emirlerin ayrıntılı bir biçimde anlatılmasını ve anlaşıldıklarından emin olunmasına ve kararlarda herkesin fikrinin alınmasına ve neticede zamandan tasarruf edilerek işbirliği ruhunun oluşturulmasına imkan verirler.

Yönetici ayrıntılar içinde boğulmamaya dikkat etmelidir: yönetici, işletme içinde meydana gelen her şeyden haberdar olmalı ve gerekirse ayrıntılar ile de ilgilenmelidir. Ancak bu durum onun diğer önemli işlerini gözden kaçırmaya veya ertelemesine neden olmamalıdır. Zira yönetici, her şeyi görüp kendisi ilgilenemez. İlgilenmemelidir de. Yönetici, bu takdirde sınırlı olan zamanını ve enerjisini işletmenin yüksek çıkarlarına uygun, en verimli işlere ayırabilir.



Etkin bir yöneltme sistemi için aranan en önemli şartlar nelerdir?

Etkin Bir Yöneltilmenin Kavramları

Yöneltilme konusunda daha öncede bahsettiğimiz gibi çalışanların kendilerine verilen işleri yapmalarını sağlamak temel amaçtır. Burada yöneltilme işleviyle ilgili ve yöneltilme işlevinin etkin yapılmasını etkileyen bazı kavramlardan bahsedeceğiz. Bunları dört grupta toplamamız mümkündür:

- Motivasyon
- Liderlik
- İletişim
- Güç

Motivasyon

Motivasyon, bir insanın belirlenmiş bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçmek için gösterdiği çabaların toplamıdır. Günümüz yöneticileri motivasyon konusu ile çok yakından ilgilenmek zorundadır. Zira yöneticilerin başarısı astların işletme hedefleri doğrultusunda çalışmasına, bilgi, yetenek ve becerilerini tam olarak bu yönde kullanmalarına bağlıdır. Bir başka deyişle motivasyon ile çalışan personelin performansı yakından ilişkilidir. Teşvik (motive) edilmeyen personelin yüksek bir performans göstermesi beklenemez. Personel çok çeşitli davranışlarda bulunabilir. Yönetici için önemli olan husus, personelin işletme hedefleri yönünde hareket etmeleridir (Ertürk, 2009: 147).

Motivasyonun iki önemli özelliği şudur: birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlenebilir. Yani motivasyon açısından önemli olan kişilerin uygun ortamda kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmalarıdır. İş yapan, yaptığı işi bu şekilde algılamadığı sürece motivasyon bir sorun olacaktır. (Koçel, 2010: 621).

Liderlik

Liderlik, 'bir kişinin yol göstermesi, yönetmesi veya diğerlerinin önünde olmasıdır; bir grubu veya hareketi yönlendiren kişidir' ya da 'başka insanları yönetme ve yönlendirme kabiliyetine sahip olan kişidir' şeklinde tanımlamamız mümkündür. Lider kelime anlamıyla yol gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı kimsedir. Liderlik de, yapılması gerektiğine inandığı bir şeyi başkasına yaptırabilme becerisi ya da sanattır.

Yöneticilik ve liderlik arasında da fark vardır. Yöneticilik ve liderlik birbirinin alternatifi değil, tamamlayıcıdır. Yöneticilik temel olarak gelişmeyi dikkate almaktadır. Gelişim, önceden belirlenen ve alışlagelen sınırlar içinde en iyiyi ve en mükemmeli yakalama çabasıdır. Liderliğin odağında ise, geçmiş-şimdi-gelecek süreci ve değişim yer almaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 232). Yöneticilik bir meslek uygulaması, liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir; yöneticilik formal bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşir, liderlik için formal bir yapı şart değildir; yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik değişim ve dönüşüm yapabilme işidir; yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştırılacak işlerin en etkin ve verimli şekilde yapılması ile ilgilidir, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir (Koçel, 2010: 574).

İletişim

İletişimle ilgili hususlar, yönetimin tüm işlevlerinde yer almakla beraber bilhassa yürütme işlevinde özellikle önemlidir. İşletmenin farklı bölümleri ve bireyleri arasında, faaliyet ve eylemlerin yapılması sürecinde bağlantı aracı olarak başvuru olan iletişim, aynı zamanda işletme içi davranışları değiştirmeye ve düzeltmeye, değişimi yönetmeye de yardımcı olur.

Etkin iletişim, geniş bir tanımlama ile, doğru kanal ve yöntemlerle edinilen bilgilerin, işletmenin arzuladığı amaç ve hedeflere daha etkin ve verimli bir biçimde ulaşmasını sağlayabilmek maksadı ile, yine doğru kanal ve yöntemlerle gönderici tarafından ilgili birey ve birimlere dağıtılmasıdır. Kısa bir şekilde tanımlarsak iletişim, bilginin göndericiden alıcıya doğru, alıcı tarafından anlaşılacak şekilde iletilmesi olarak tanımlanabilir

Etkin bir iletişim sağlamak için dikkat edilmesi gereken üç husus vardır. Birincisi *algılamadır*. Algılama iletişim sürecinde mesajın iletilmesi sırasında kişinin oluşturduğu bir filtredir. Gönderici veya alıcı anlayış ve kavrama yeteneklerine bağlı olarak anlatılmak istenen şeyi yorumlar, kendine göre anlamlandırabilir, hatta göndericinin vermek isteği anlamdan farklı bir değerlendirme yapabilir. İkinci husus, *iletişim kanalıdır*. Mesajları göndericiden alıcıya taşıyan araç bağlantı yoludur. Yüksek zenginliğe sahip iletişim kanalları mesajları etkili bir şekilde taşır ve alıcının ilgisini çekerek hemen geri bildirim vermesini sağlar. Yüz yüze iletişim, video konferans, telefon gibi kanallar buna örnek olarak verilebilir. Tersine düşük zenginlikteki iletişim kanalları tek yönlüdür; sadece gönderimi yapar ama hızlı geribildirim sağlamazlar ve kişisel değildirler. Yazılı belgeler buna örnek olabilir. Üçüncü ve son husus ise, *çevresel koşullardır*. İletişimin yapıldığı çevredeki koşullar, mesajların kanallardaki akışını ve iletişimini engeller. Örneğin, gürültü bir çevresel unsurdur ve iletilen mesajları, dolayısıyla etkin iletişimi bozar. Sosyal ve çevresel unsurların ise iletişim üzerinde köklü bir etkisi vardır (Mirze, 201: 154)

İşletmelerde ise iki türlü iletişimden bahsetmek mümkündür.

- *Biçimsel/resmi iletişim*: işletmede yönetim hiyerarşisine göre emir komuta zinciri içinde yapılan iletişimdir. Astlardan üstlere doğru aktarılan bilgiler yukarı doğru iletişim, emir, talimat gibi üstlerden astlara doğru aktarılan bilgiler aşağı doğru iletişim, hiyerarşide aynı düzeyler arasında aktarılan bilgiler yatay iletişim ve işletme hiyerarşisinde farklı bölümler ve düzeyler arasında aktarılan bilgilerde yanal/çapraz iletişim adını almaktadır.
- *Biçimsel olmayan/Gayri resmi iletişim*: bilgilerin işletmenin hiyerarşik emir komuta sistemine bağlı kalmadan gayri resmi yollarla aktarılmasıdır. İşletmelerdeki gayri resmi gruplar, işletme dışında yapılan sosyal temaslar, kişisel sohbetler, dedikodu ve hikâyeler bu tür iletişime örnektir.

Güç

Güç, birilerini etkileyebilme yeteneğidir. Tanımından da anlaşılacağı gibi güç insanlar arası ilişkileri ifade eder. Güç, ancak başkalarıyla ilişki kurulduğu zaman ortaya çıkmakta veya ancak o zaman algılanmaktadır. Güçle beraber gelen bazı kavramlar vardır. Bunlar etkileme, otorite ve kuvvettir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 251).

- *Etkileme*: bir kişinin başka birinin davranışlarını değiştirdiği süreci ifade eder. Bir insanın gücü arttıkça başkalarını etkileyebilme oranı da artacaktır.
- *Otorite*: başkalarını etkileyebilmenin yasallaştığı bir güç şeklidir. Emir verme ve itaat bekleme hakkı olarak ifade edilen otorite, formal ve informal olarak kullanılabilir.
- *Kuvvet*: gücün uygulanış şeklidir. Güçte yöneticinin isteklerine uyulurken, kuvvette yöneticinin talimatlarına uyulmak zorunda kalınır. Kuvvet zorlayıcı bir etkidir.

Bir insanın güçlü olarak algılanabilmesi için elde ettiği gücün bir kaynağı olmalıdır. Gücün kaynakları şu şekilde sınıflanmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 251);

- *Zorlayıcı güç*: korkuya dayalıdır. Örneğin ceza zorlayıcı bir güçtür.
- *Yasal güç*: astların üst kademelerden gelen isteklere uymaları gerektiğini düşünmelerini sağlayan güçtür. Örgüt yapısı içerisindeki konuma bağlı olarak elde edilen güçtür.

- *Ödüllendirme gücü*: bir insan başkalarını ödüllendirebiliyorsa ödüllendirme gücüne sahiptir. Bir annenin çocuğunu ödüllendirmesi, bir üstün astını ödüllendirmesi örnek olarak verilebilir.
- *Uzmanlık gücü*: bir kişinin sahip olduğu bilgi ve tecrübeden kaynaklanan güçtür. Burada kişi gücünü bilgi ve tecrübesinden elde etmektedir.
- *Benzeşim gücü ve karizmatik güç*: bu güç kişilikle ilgilidir. Birey ne kadar karizmatik ve etkileyiciyse o kadar güçlüdür.

KONTROL (DENETİM)

Kontrol yönetim fonksiyonlarının sonucusudur. Bilindiği gibi organizasyonlar belli amaçlara ulaşmak için kurulmuş yapılardır. Bu nedenle de denetim yapılması zorunlu olan bir faaliyettir. Yönetimin fonksiyonlarını en baştan kısaca gözden geçirecek olursak en başta planlamanın geldiğini hatırlayacağız. Planlama ile işletmenin amaçları, hedefleri saptanarak bunlara ulaşmak için belli planlar gerçekleştiriliyordu. Daha sonra saptanan planlara ulaşmak için işletmede hangi işleri, kimlerin, hangi araç gereçlerle yapılacağı ve görevlere verilen yetki ve sorumluluklar belirlenerek örgütleme fonksiyonu gerçekleştiriliyordu. Daha sonra kişileri saptanan görevlere teşvik edecek yöneltme sistemi kuruluyordu. Tüm bunlardan sonra en nihayetinde denetim fonksiyonuna gelmiş bulunuyor. Denetimi, başarılması istenilenlerle başarılanlar arasında kurulan bir köprü olarak düşünebiliriz.

Düzeltilici bir fonksiyon olan denetimin temel amacı işletmenin planlarının gerçekleşmesidir. Kontrol sistemi planı etkilediği gibi plan da denetimi etkiler. Kontrolün gerçekleşebilmesi için önceden saptanmış amacın, planın, bir politikanın varlığı gereklidir. Bunlardan sonra faaliyetin sonuçları alınır, diğer bir ifadeyle iş başarısı ölçülür. Mevcut iş başarısı ile planda saptanan standartlar karşılaştırılır ve sonucunda düzeltici tedbirler alınır (Özalp, 2010: 292).

O halde kontrolü şöyle tanımlamak mümkündür: “Kontrol (denetim), arzulanana amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmak, gerektiğinde düzeltici tedbirler almaktır”.

Kontrolün özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 271)

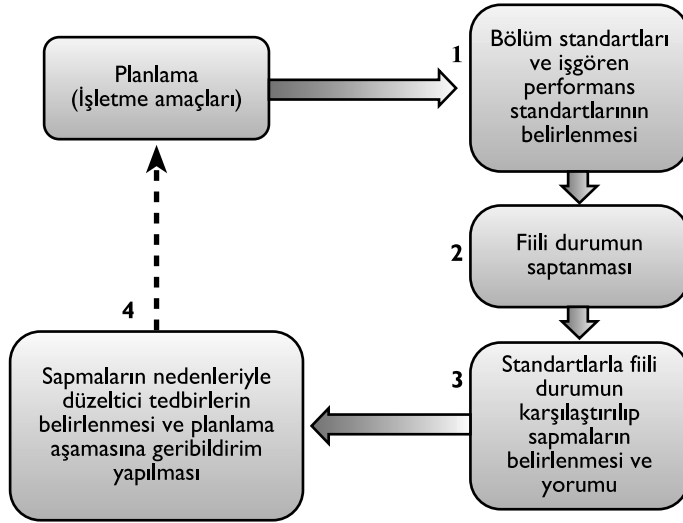
- Kontrol amaca ve planlara dayanmalıdır. Burada kontrol edilen unsur, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan planlara ne kadar uyulup uyulmadığıdır.
- Kontrol mekanizmaları, işletmeye ve kontrol edilen faaliyetlerin ihtiyaçlarına bağlı olarak geliştirilmiştir.
- Kontrol yöntemleri esnek olmalıdır.
- Kontrol, tarafsız, uygun maliyetli, kapsayıcı olmalı ve amaca hizmet etmelidir.
- Kontrol sürecinin sonucunda düzeltici önlemler alınmalıdır. Hatalar ve hataların nedeni tespit edilmelidir.

Kontrol Sürecinin Evreleri

Kontrol bir faaliyeti önceden belirlenmiş amaçlara yöneltmede bir yol gösterici süreç olarak tanımlanabildiğine göre, bu süreçle ilgili olarak, önceden belirlenen standartlar, gerçekleşen durumla karşılaştırılıp gerekli düzeltmeler sağlanır. Kontrol evrelerini şöyle sıralayabiliriz (Efil, 1999: 149);

1. Standartların belirlenmesi
2. Fiili durumun saptanması
3. Standartlarla fiili durumun karşılaştırılıp sapmaların belirlenmesi ve yorumu
4. Sapmaların nedenleriyle düzeltici tedbirlerin belirlenmesi

Bu evreleri bir şekil üzerinde aşağıdaki gibi göstermek mümkündür:



Şekil 2.9: Denetim Sürecinin Evreleri

Kaynak: Efil, İ. (1999). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (6. Baskı). İstanbul: Alfa Yayın, s. 149.

Standartların Belirlenmesi

Denetim fonksiyonunun yerine getirilmesinde, elde edilen sonuçların başlangıçta belirlenen işletme amaçlarına uygunluğunu ortaya koymak için bazı ölçülere ihtiyaç vardır. Bu ölçütlere standartlar adını veriyoruz. Bu standartlar önceden belirlenen işletme amaçlarından hareketle elde edilir. Bu standartlar, örgütün değişik kademelerindeki yöneticilerden, bölümlerden veya işgörenlerden beklenen başarı düzeylerinin özel ifadeleridir.

Standartların belirlenmesi konusunda üzerinde durulması gereken 3 nokta vardır. Bunlar:

- Standart kaynakların belirlenmesi
- Stratejik denetim noktalarının belirlenmesi
- Standart türlerinin belirlenmesidir.

Bunları kısaca açıklayacak olursak;

Standartlara esas olacak kaynaklar işletme içi ve dışı organlardan elde edilebilir. İşletme içi organlardan elde edilen standart kaynaklara örnek olarak, planları (bütçe, program), organizasyon el kitaplarını ve emirleri gösterebiliriz. İşletme dışından elde edilen standart kaynaklarına da Türk Standartlar Enstitüsünün belirlediği standartları örnek olarak gösterebiliriz.

Stratejik denetim noktaları, plan ve programlardan sapmalar olmadan veya kısa zamanda ortaya çıkarabilen kilit noktalarda saptanmalıdır. Bu nokta denetimin esasıdır. Bu nedenle denetim tamamen geçmişe dönük bir eylem değildir.

Başlıca standart türlerini fiziksel standartlar, sermaye standartları, gelir standartları ve maddi olmayan standartlar olarak belirtebiliriz.

Fiili Durumun Saptanması

Bu ikinci evre, uygulamadan elde edilen sonuçların belirlenmesi ile ilgilidir. Fiili durumun ortaya konması birinci evrede belirlenen standartlarla karşılaştırılması açısından gerekli bir evredir. Bu evrede gerçekleşen durumun ortaya konması bir gözlem, analiz ve yorum işidir. Gerçekleşen durumun sonuçları haberleşme kanalları ile yöneticiye iletilir. Yönetici gerçek durumu ya kendisi ya başkaları aracılığı ile öğrenebilir.

Standartlar ile Fiili Durumun Karşılaştırılıp Sapmaların Belirlenmesi ve Yorumu

Üçüncü evre standartlar ile gerçekleşen durumlar arasında bir karşılaştırmayı gerekli kılar. Bu karşılaştırmada ve durumun yorumlanmasında herhangi bir yanılığa düşmemek için her şeyden önce standartların en uygun, gerçekçi ve objektif olması gerekir. Bu karşılaştırmada iki ihtimal söz konusudur. Birincisi herhangi bir farkın olmamasıdır. Bu durumda bir sorun yoktur. İkincisi belli bir farkın ortaya çıkmasıdır. Farkın olumlu olması belirlenen standartların üstüne çıkmayı, olumsuz olması ise standartların altında kalmayı ifade eder. Eğer fark olumsuz ise farkın anlam ve önem derecesini saptamak gerekir. Böyle bir çalışma ne çeşit önlem alınması gerektiğini ortaya koyar.

Sapmaların Nedenleri ile Düzeltici Tedbirlerin Belirlenmesi

Denetimin asıl amacı başkalarını cezalandırmak değil düzeltici tedbirleri zamanında almak ve gelecekle ilgili hangi tedbirlere başvurulabileceğini kararlaştırmaktır. Bu açıdan sapmaların nedenlerini bulmak, neden ile tedbirler arasında bir ilişki kurarak tedbirlerin etkin ve rasyonel olmasına dikkat etmek gerekir.



Kontrol faaliyetinde standartlar ile fiili durum karşılaştırıldığında ne tür sonuçlar elde edilebilir ve bunları nasıl değerlendirmek gerekir?

Kontrol Türleri

İşletmeler faaliyetlerini, sonuçlar (çıktı) gerçekleşmeden önce, faaliyetler yürütülürken veya sonuçlar (çıktı) gerçekleştikten sonra olmak üzere üç türlü izler ve denetlerler.

İleriye yönelik denetim, işlerin ve faaliyetlerin gerçekleşmesinden önce, kullanılacak girdilerin denetlenmesi yolu ile yapılabilecek hataları en aza indirmeyi amaçlar. Girdi olarak işletmede kullanılan tüm kaynaklar izlenir ve denetlenir. Amaç, girdi kalitesini garantiye almaktır ve bu kaliteli girdilerle hata oranlarını azaltmaktır. Bu nedenle bu denetime ön veya önleyici denetim adı da verilir.

Eşzamanlı denetim, ardışık ve birbirleri ile bağlantılı faaliyetlerin her aşamasındaki işler izlenerek, var ise sorunlar/sapmalar belirlenir ve eşzamanlı olarak çözülmeye çalışılır.

Geriye yönelik denetim, faaliyet sonuçlarına odaklanan ve var ise sorunları/sapmaları gerçekleştikten sonra çözen en yaygın biçime kullanılan geleneksel denetimdir. Bu tür denetimde nihai ürünün, proje sonuçlarının veya yapılmış hizmetlerin kalitesi, her iş bittikten ve sonuçlar alındıktan sonra değerlendirilerek denetleme yapılır.

Etkin Bir Denetim Sisteminin İlkeleri ve Özellikleri

Etkin bir denetim sisteminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Özalp, 2010: 299);

Denetimin genel amacı işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktır. Ancak denetimin yerine getirebilmesi için stratejiler, politikalar ve planlar açık bir şekilde belirlenmeli ve arzulanan hedefler ortaya konmalıdır. Bu amaçlar, politikalar, stratejiler, yöntemler ve bütçeler uygulama standardı sağladığından faaliyet sonuçları bu standartlara göre ölçülmelidir. Bunun sonucu olarak denetim uygulamayı standartlaştırarak verimliliği artırır ve giderleri değiştirir.

Denetim ilgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını aksettirmelidir. Denetim sistemleri yapılan işe uygun olmalıdır. Satış bölümünün denetim sistemi özellik itibari ile finans bölümünün denetim sisteminden farklıdır. Zira, satın alma bölümünün denetimi oldukça farklı durumdadır. Küçük işletmelerdeki denetim sistemi, büyük işletmelere kıyasla çok farklıdır. Bütçeler, başa baş noktaları, standart süreler veya maliyetler ve finansman rasyoları gibi belirli teknikler birçok işletmede uygulanabilir.

Denetim esnek olmalıdır. İşletmenin faaliyet gösterdiği iç ve dış çevre sürekli değişim içinde olduğundan plan, program, politikalar sık sık değişir. Bunun sonucu olarak denetim sisteminin esnek

olması kaçınılmazdır. Özellikle beklenilmeyen olaylar karşısında esneklik gösterilmelidir. Denetim faaliyetlerinde esneklik, değişen koşullara uymak ve organizasyon faaliyetlerini geliştirmek bakımından önemlidir. En iyi denetim, sapmaları işaret edip düzeltici tedbirlerin alınmasını öngören denetimdir. Planlama ileride tahmin edilen olaylara dayanır. Plan çok iyi yapılırsa bile beklenilmeyen olaylar plandan sapmaları doğurur. Denetim sistemi plandaki sapmaları kısa zamanda düzeltici tedbirleri sağlamalıdır.

Organizasyon işletmede biçimsel ilişkileri saptadığı kadar, yönetim fonksiyonlarının uygulandığı yerlerdir. Her yönetici kendi sorumluluk ve yetki alanında yeterli bir uygulama göstermelidir. Denetim raporları yetki ve sorumluluk sahibi olan yöneticilerin düzeltici tedbirler almasına yönelik olmalıdır.

Denetim ileri bakmalıdır. İşletmenin genel ilkesi olan en az giderlerle istenilen amaca ulaşılması denetim sisteminde de uygulanmalıdır. Denetim fonksiyonu yerine getirilirken en az giderle denetimin sağlanmasına çalışılmalıdır. Denetim yapılacak diye bir çok gerekmeyen faaliyete yer vermemek gerekir. Çeşitli bilgi akımı faaliyetleri en ekonomik biçimde yapılmalıdır.

Denetim tarafsız olmalıdır. Organizasyon insan ilişkilerinin çok olduğu bir sistem olduğu için duygusal davranışların fazla olduğu bir ortamdır. Denetim tarafsız olmazsa denetim zorlaşır. Böyle durumlarda denetimin dayandığı standartlar, duygusal verilere daha çok bağlı olursa denetimden istenilen sonuç elde edilemez.

Denetim düzeltici tedbirleri almalıdır. Denetimin temel amacı olan düzeltici tedbirler alındığı ölçüde denetimin başarısından söz edebiliriz. Düzeltici tedbirler alınmadan önce hatalar doğrudan ortaya konularak, nedenleri araştırılmalı ve hatalı iş sistemleri ve/veya kişiler belirlenmelidir.

Denetim kapsayıcı olmalıdır. Denetim faaliyeti bütün örgütü kapsamalıdır. Özellikle üst yönetimin denetimi iyi bir biçimde başarması için bütün örgüt noktalarını kapsaması zorunludur. Her bölümün yaptığı iş birbirinden farklı olmasına rağmen birbiriyle yakın ilişkilidir.

Denetim sık sık gözden geçirilmelidir. Denetimin işletmeye yarar sağlaması için sık sık gözden geçirilmeli ve ekonomik, tarafsız ve esneklik özelliği kazandırılmalıdır.

Denetim anlaşılabilir olmalıdır. Denetimin etkili olabilmesi anlaşılabilir olmasına bağlıdır. Çeşitli organizasyon basamaklarında çalışan yöneticiler denetimin nasıl çalışacağını bilmelidirler. Çalışanlar denetimi ve standartlarını anlamazlar ise uygulamalarını standartlara göre gerçekleştiremezler.

Özet

Yönetim başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşma sürecidir. İşletmelerin var olma amaçlarına etkin ve verimli olarak ulaşabilmeleri için yönetim süreci hayati bir önem taşımaktadır. Girdilerin çıktıya dönüşme sürecinde, işletme içinde yerine getirilmesi gereken bazı fonksiyonlar vardır. Bunlara yönetimin fonksiyonları adı verilir. Bu fonksiyonların doğru yapılması tüm sürecin doğru işlemesine, işletmelerin rekabet koşullarında faaliyet gösterirken öne çıkmalarına imkan sağlar.

Yönetim fonksiyonları olarak adlandırdığımız bu dört fonksiyon planlama, örgütlenme (organize etme), yöneltme (yürütme) ve kontrol (denetim)'dir.

Yönetimin ilk ve en genel fonksiyonu olan planlama, bugünden gelecekte nereye varılmak istendiğinin ve nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin karşılaştırılması sürecidir. Planlama, ne yapılacaktır, kim yapacaktır, ne zaman yapılacaktır, nasıl yapılacaktır, hangi olanaklar kullanılacaktır sorularına cevap arar. Planlama süreci işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Çünkü işletmeler planlama faaliyeti sayesinde gelecek için bir hedef koyarlar ve bu hedefe ulaşmak için plan yaparlar. Planlama hem yöneticilere hem çalışanlara takip edecekleri bir yön sağlar, yönetimin son işlevi olan kontrol için bir standart sağlar. Böylece hedeflenenle ulaşılan yer arasında bir tespit yapmak mümkün olur. Planlama geleceğe yönelik, kapsamlı bir faaliyettir, kararlar toplamıdır ve belirli bir süreyi kapsamaktadır. Süreler açısından planlama kısa, orta ve uzun vadeli planlar olarak ayrılabilir. Başka bir anlamda kullanılma seçenekleri açısından gruplandırılmaktadır. Tek kullanımlık plan türleri programlar, bütçeler ve projelerdir. Sürekli kullanılan planlar ise politikalar, prosedürler ve kurallardır.

Yönetimin ikinci fonksiyonu örgütlemedir. Plan yapmak amaçlara ulaşmak için tabiki yeterli değildir. Planların sonuca ulaşması gerekir. Sonuca ulaştırmak için de örgütlenme işlevi şarttır. Örgütlenme işlevi planları başarıya ulaştırmak için işletme yapısını kurmaya yarar. Plan işletmelerde ne yapılması gerektiğini söylerken örgütlenme ise bunun nasıl bir yapı ile gerçekleştirileceğini açıklar. Örgütlenme sürecinde öncelikle görülecek işler belirlenir ve gruplara ayrılır. Daha sonra bu işlere

uygun olacak personel belirlenir ve atanır. Son olarak ise işin yapılacağı yer, araç ve gereçler saptanır ve tayin edilir.

Yönetimin üçüncü işlevi ise yöneltmedir. İşletmelerde yönetim faaliyeti planlama ile başlar, örgütlenme ile devam eder. Yöneltme fonksiyonu sayesinde işletmede yer alan kişilere verilen görevlerin en doğru ve en verimli şekilde yapmaları sağlanır. Yöneltme ile ulaşılmak istenen amaç, planlar doğrultusunda çalışanların harekete geçirilmesi ve bunun sürdürülmesidir. İyi ve etkin bir yöneltme fonksiyonu kurmada emir vermenin önemi büyüktür. Verilecek emirlerin doğru, açık, yerine getirilebilir ve makul olması sayesinde işletme çalışanları, işlerini etkin ve verimli yapmaya yöneltmiş olur. Yöneltme sisteminin etkin çalışması için yöneticinin personeli iyi tanınması, görev ve sorumluluklarını yerine getirmede kronik sorun halini almış personelin işten uzaklaştırılması, takım ruhunun geliştirilmesi, personelin izlenmesi gerekmektedir. Benzer şekilde yöneltme sisteminde liderlik, motivasyon, iletişim ve güç konuları da büyük önem taşımaktadır.

Yönetim fonksiyonlarından sonuncusu ise kontrol (denetim)'dür. Yukarıda bahsettiğimiz tüm yönetim fonksiyonlarının gerçekleşmesinden sonra sıra denetime gelir. Kontrolü başarılması istenenle başarılan arasında bir köprü olarak düşünebiliriz. Kontrol düzeltici bir fonksiyondur. Kontrolün gerçekleşmesi için önceden saptanmış amacın, planın, bir politikanın varlığı gereklidir. Bunlardan sonra faaliyetlerin sonuçları alınır, diğer bir ifadeyle iş başarısı ölçülür. Mevcut iş başarısı ile planda saptanan karşılaştırılır ve sonucunda düzeltici tedbirler alınır. Kontrol süreci gerçekleştirilirken öncelikle standartlar belirlenir, fiili durum saptanır. Ayrıca standartlarla fiili durumun karşılaştırılıp sapmaların belirlenmesi, nedenlerinin anlaşılması ve düzeltici tedbirlerin saptanması gerekir.

Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi yönetimin fonksiyonları arasında **yer almaz**?

- Planlama
- Örgütlenme
- İletişim
- Yöneltme
- Kontrol

2. Aşağıdakilerden hangisi 'plan'ın tanımıdır?

- Bölünen işlerin iş yerinde gruplaştırılarak bölümler oluşturulması faaliyetidir.
- Plan, bugünden, gelecekte nereye ve nasıl ulaşılmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır.
- İşletmede yer alan kişilerin verilen görevleri en doğru ve verimli şekilde yapmalarıdır.
- Bir insanı belirlenmiş bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır.
- Bir kişinin yol göstermesi, yönetmesi veya diğerlerinin önünde olmasıdır.

3. Aşağıdakilerden hangisi planlamanın özelliklerinden biri **değildir**?

- Planlama süresi olmayan bir süreçtir.
- Planlama bir kararlar toplamıdır
- Planlama bilinçli bir seçim ve tercih etme sürecidir
- Planlama geleceğe dönük bir faaliyettir.
- Planlama kapsamlı bir faaliyet ve bir karar sürecidir

4. Aşağıdakilerden hangisi örgütlenme sürecinin evrelerinden biridir?

- Görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması
- Emir sisteminin kurulması
- Motivasyon sağlanması
- Amaçların belirlenmesi
- Politikaların belirlenmesi

5. İşletmenin temel fonksiyonlarının, faaliyetlerinin ve kaynaklarının bulunduğu, işbirimine, veya takım esasına göre kurulmuş bölümlerin kapatılarak bu faaliyet ve görevlerin işletme dışında mal ve hizmet üreten ayrı şirketlere dağıtılması hangi tür bölümlendirmedir?

- Matris bölümlendirme
- İşleve göre bölümlendirme
- Takım esaslı bölümlendirme
- İş birimine göre bölümlendirme
- Şebeke esaslı bölümlendirme

6. Aşağıdakilerden hangisi iyi bir emrin şartları arasında **sayılamaz**?

- Yerine getirilebilir olmak
- Sürelilik olmak
- Makul olmak
- Açık olmak
- Tam olmak

7. Aşağıdakilerden hangisi motivasyonun tanımıdır?

- Bir kişinin yol göstermesi, yönetmesi veya diğerlerinin önünde olmasıdır.
- Bir insanı belirlenmiş bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır.
- Doğru kanal ve yöntemlerle edinilen bilgilerin, işletmenin arzuladığı amaç ve hedeflere daha etkin ve verimli bir biçimde ulaşmasını sağlayabilmektir.
- Birilerini etkileyebilme yeteneğidir.
- Ortak sosyal hedefleri izleyen, sosyal normlar, ilgiler ve değerlere göre karşılıklı roller oynayan, sosyal kişilerin tanınabilir, yapılaşmış sürekli birlikteliğidir.

8. Aşağıdakilerden hangisi etkin bir yöneltme sistemi için gerekli **değildir**?

- Personeli iyi tanımak
- Görev ve sorumlulukları atanmış çalışanların performanslarını izlemek
- Her ayrıntıyla detaylı şekilde uğraşmak
- Personel ile işletme arasındaki ilişkileri yakından takip etmek
- İyi bir iletişim sistemine sahip olmak

9. Aşağıdakilerden hangisi kontrol sürecinin evrelerinden biri **değildir**?

- a. Amaçların belirlenmesi
- b. Standartların belirlenmesi
- c. Fiili durumun saptanması
- d. Sapmaların nedenleriyle düzeltici tedbirlerin belirlenmesi
- e. Standartlarla fiili durumun karşılaştırılıp sapmaların belirlenmesi ve yorumu

10. Aşağıdakilerden hangisi ileriye yönelik denetimi tanımlar?

- a. Ardışık ve birbirleri ile bağlantılı faaliyetlerin her aşamasındaki işlerin izlenmesi, var ise sorunlar/sapmaların belirlenmesi
- b. Sorunları/sapmaları gerçekleştirdikten sonra çözülmesi
- c. İşlerin ve faaliyetlerin gerçekleşmesinden önce, kullanılacak girdilerin denetlenmesi yolu ile yapılabilecek hataların en aza indirilmesi.
- d. Faaliyet sonuçlarına odaklanılması
- e. Nihai ürün, proje sonuçlarının veya yapılmış hizmetlerin kalitesinin, her iş bittikten ve sonuçlar alındıktan sonra değerlendirilmesi

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. **c** Yanıtınız yanlış ise “Yönetimin Fonksiyonları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

2. **b** Yanıtınız yanlış ise “Planlama” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

3. **a** Yanıtınız yanlış ise “Planlamanın Özellikleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

4. **a** Yanıtınız yanlış ise “Örgütlenme Sürecinin Evreleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

5. **e** Yanıtınız yanlış ise “Şebeke Esaslı Bölümlendirme” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

6. **b** Yanıtınız yanlış ise “İyi Bir Emrin Şartları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

7. **b** Yanıtınız yanlış ise “Motivasyon” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

8. **c** Yanıtınız yanlış ise “Etkin Bir Yönetim Sisteminin Şartları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

9. **a** Yanıtınız yanlış ise “Kontrol Sürecinin Evreleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

10. **c** Yanıtınız yanlış ise “Kontrol Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.