İŞLETME YÖNETİMİ VİZE DERS NOTLARI
YRD. DOÇ. DR. ENGİN UĞUR

İŞLETME YÖNETİMİNİN TEMEL FONKSİYONLARI

1. PLANLAMA

Planlama, organizasyonun amaçlarını veya hedeflerini belirleyen, bu amaçlara ulaşmak için stratejiler geliştiren, faaliyetlerle bütünleşen ve koordine olan etraflı bir planlar hiyerarşisi geliştiren bir süreçtir. Planlama, neyin yapılacağı kadar nasıl yapılacağı ile de ilgili bir süreçtir. Yönetimin birinci ve temel fonksiyonu olan planlama, bir amacın gerçekleştirilmesi için, nelerin, nasıl, neden, ne zaman, ne ile ve kim tarafından yapılacağının önceden kararlaştırılarak bir hareket tarzının belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Bu süreç içerisinde planlama; örgütün amaçlarını tanımlar, bu amaçlara ulaşmak için genel stratejileri belirler, örgütteki çalışmaları koordine eder ve bütünleştirmek için ayrıntılı planlar oluşturur. Bir işletme planı; misyon ve amaçlar, pazar ve rekabet, pazarlama stratejileri, finansal gereksinimler, işletmedeki ilkeler, yöneticiler ve kilit yönetim personelini özetler. Bir işletme planı hazırlanırken iki önemli fonksiyona hizmet edilir. Birinci olarak, şirketin faaliyetleri ve fikirlerinin gerçeğe dönüşme stratejisinin hazırlanması suretiyle rehber işlevi görür. İkinci olarak da işletmenin mali durumu açısından hissedarlar ve yatırımcıların ikna edilmesine yardımcı olur.

Bu nedenle bu yönetim işlevinde, işletmenin amaçlarının belirlenmesi, bu amaçlara hangi araçlarla, ne zaman ve hangi sürelerde ulaşılacağının saptanması, daha sonra da çeşitli seçenekler arasından işletmeyi amaçlarına ulaştıracak plan ve araçlar arasından seçim kararı verilmesi gibi hususlar önemli olanlardır. Planlama ile işletmenin hedef veya amaçlarına ulaşmak amacıyla izlenecek yollar önceden tespit edilir. Bu bağlamda planlama, amaç ve hedeflerle bu amaç ve hedeflere ulaşmada başarı sağlayacak en iyi yolların belirlenmesidir.

1. Planlama Gereksinimi ve Önemi

Planlama, yönetimde risk ve belirsizliği en alt düzeye indirmede en etkili araç olmaktadır. Yönetimin amaçlarının gerçekleştirilmesi için planlama son derece

önemli ve yararlıdır. Planlama sayesinde yönetici önceden ne yapacağını veya yapabileceğini bilir ve ona göre hareket eder.

Planlama;

- Yöneticinin çalışmasını basitleştirir,
- Çalışmalarda birliği sağlar,
- İşgücü, malzeme, para ve yer gibi kaynakların verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasını sağlar.
- Planlar, içinde bulunduğumuz koşul ve olanaklar karşısında duruşumuzu belirleyip eylem çizgimizin ne olması gerektiğini açıklar.

Yöneticiler en az dört neden için planlama faaliyetini yürütmektedirler Bunlar:

- Planlama yöneticilere ve faaliyetlere yönlendirme sağlar,
- Planlama değişikliklerin ve belirsizliklerin etkisini azaltır,
- Planlama zaman ve kaynak israfını azaltır,
- Planlama kontrolü kolaylaştırmak için standartlar oluşturur.

Planlama, bir işletme için en önemli rolü oynar. İşletmenin başarısı ya da başarısızlığı arasındaki farkı tayin eder. Bir işletme faaliyetine başlamadan önce zamanın ve özelikle de paranın ciddi bir şekilde planlanması gerekmektedir. Günümüzde bir işletmenin başarılı olabilmesi için; yeni fırsatlar, yeni bilgi ve teknolojilere sahip olması kadar bunlar için ilk adım olan iyi bir plana da sahip olması gerekmektedir. Planlama sürecinin firma performansının üzerine etkinliğinin üç boyutta ortaya çıkabileceğini tartışmışlar ve bir araştırmada planlama sürecinin yedi özelliğini sınıflandırarak etkinliği belirleyen üç boyutu ortaya koymuşlardır. Buna göre yedi özellik; sistem yeteneği, planlama tekniklerinin kullanımı, içsel ve dışsal faktörlere dikkat, fonksiyonel yer ve zaman, planlama için sağlanan kaynaklar ve planlamaya karşı dirençten ibarettir. Planlama sürecinin etkinliğini belirleyen üç boyut ise tarafından; planlama amaçlarının gerçekleşmesi, rekabette ortaya çıkan performans ve planlama sistemlerinden duyulan tatmin düzeyi şeklinde ifade edilmiştir.

Planlama pasif değil, aktif bir süreçtir. Plancıları gelecekle ilgili tahmin yapmaya zorlayarak "bekle ve gör" politikalarını bertaraf etmektedir. Yöneticiler gelecek dönemlerde karşılaşılacak sorunların ve fırsatların neler olabileceğini tahmin ederek, örgütlerinin, duruma en uygun tavrı sergilemesine imkan hazırlamaktadırlar. Planlama işletmenin karşı karşıya olduğu sorunları ve fırsatları anlamak için değerli ipuçları sağlamaktadır, · Fakat sadece planlama, başarı garantisi değildir. Gelecekle ilgili birçok belirsizlik vardır. Planlama genellikle şirket içindeki herkesin fonksiyonlarını daha etkin şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır.

2. Planlamanın Özellikleri

1) Planlama bir seçim ve tercih sürecidir. Bu seçim ve tercihi en uygun şekilde gerçekleştirmek için gerekli bilgileri araştırma yoluyla toplamamız gerekir.

2) Planlama bir karar sürecidir. Planlama ile elde edilen verilerin değerlendirilmesi ile çıkan alternatifler hakkında en uygununun seçileceği yönde karar vermek gerekir.

3) Planlama geleceğe dönüktür. Belirli bir zamanı gerekli kılan planlama geleceğin kestirilmesi çabasını gerektirdiğinden, bu tahminin isabetli olması büyük önem taşır. Önemli olan yarın ne yapılacağı değil, belirsizliklerle dolu olan yarında istenilen şeyin olmasını sağlamak için bugün ne yapılması gerektiğidir.

4) Planlama kapsamlı ve devamlı bir faaliyettir. Planlama tüm yönetim basamaklarını ve yöneticileri kapsar. Üst yönetim stratejik planı yaparken, orta ve alt yönetim kademeleri taktik ve operasyonel planlarıyla ilgilenirler. Ayrıca planlama devamlı olarak yapılan ve sona ermeyen bir faaliyettir. Ancak gerektiği zaman değişiklikler yapmak gerekebilir.

3. Plan Hazırlamada Karşılaşılan Sorunlar

1) Planlama eyleminde en büyük güçlük, geleceğin şimdiden, diğer bir değişle, planların hazırlandığı sırada isabetli bir biçimde tahmin edilmesi ve öngörülenmesidir. Planlamada başarı, büyük ölçüde isabetli bir tahminlemeye bağlıdır. Öte yandan, isabetli bir tahminlemenin oldukça zor olduğunu unutmamak gerekir. Gelecekte bir takım "belirsizlik" ve "risk faktörleri" ile karşı karşıya gelinmesi, tahminlemeyi güçleştiren en önemli nedenlerden biridir. Belirsizliğe neden olan faktörler arasında :

A)İÇ ETKENLER:İnsan unsuru, işletme büyüklüğü, örgütleme sorunları, kurumun hukuki yapısıdır ki bunlara yukarıdaki mevcut açıklamalarda genel olarak yer verilmiştir.

B)DIŞ ETKENLER:

- Politik Etkenler: Devletin iktisadi politikasındaki durulma ve kararlarda süreklilik derecesi, işletmenin ileriyi görme ve ona göre önlem alma olanağını etkileyeceğinden planlamada karşılaşılan önemli bir başka sorundur.
- Siyasal yönetim karmaşıklığının olduğu bir ortamda planlama çalışmalarının başarı şansı azalacak ve işletmelerde plan yapmak isteksizliği doğacaktır.

- Hukuki etkenler: Politik değişmeler sonucu değişebilecek olan iktisadi etkenler hukuki açıdan yapılacak düzenlemelerle bütünleşir ve sonuçlanır. Plan yapımcılarının yapacağı hukuki etkenlerle ilgili tahminler; yasal düzenlemelerin, işletmelerin izleyeceği yolun belirlenmesinde katkıda bulunmasını sağlayacaktır.
- Teknolojik ve Sosyal Etkenler: Kurumun işletme içi etken teknik yapısının incelenmesi, mevcut duran varlıkların durumunun saptanması ve değerlendirilmesini çalışmalarını kapsa- maktadır. Çevresel etkenleri açısından teknik durumun incelenmesi ise, işkolundaki teknolojik gelişmelerin araştırılmasını, kurumun ve öteki yarışmacıların bu teknolojik gelişmeler karşısındaki durumunun ortaya konulmasını içerir. Teknolojik gelişmeleri izleyip fırsat ve tehlikeleri ortaya çıkarmak için planlama çalışmaları araştırı niteliği ile en uygun yapıya sahiptir.

Sosyal değişimler ise kısa süreli planlama çalışmalarında önem kazanır. Örneğin talepteki değişme eğiliminin zamanında saptanabilmesi, iyi bir planlama ile olur, üretimde gerekli değişikliklerin zamanında yapılmasını sağlar. Bu da verimliliği arttırıcı bir etkendir.

4. Planlama Sürecinin Evreleri

1. Ana ve alt amaçların belirlenmesi: Ana amaç, bir işletmenin varoluş nedeniyle ilgili olup genel bir yol göstericidir. Bu nedenle ana amaca hizmet etmek için gerçekleştirilmesi gereken alt amalarda oluşturulur. Bu alt amaçlar işletmenin belirli sürelerde ulaşmayı düşündükleri hedeflerdir. Bunların yol gösterici olması için:

- Kantitatif olması.
- Beklenen sonuçları açıkça göstermesi.
- Gerçekçi ve objektif olması.
- Hangi sürede gerçekleştirilebileceklerinin belirtilmesi gerekir.

Amaçların açıkça belirtilmesi çeşitli yararlar sağlar:

- Motivasyonu sağlar.
- Planlamayı kolaylaştırır.
- Yetki devrini kolaylaştırır.
- Koordinasyona yardımcı olur.
- Kontrol sürecini kolaylaştırır.

2. Amaçlara ulaştıracak yolların belirlenmesi ve işletme kaynaklarının değerlendirmeye tabii tutulması: Yöneticiler iç ve dış şartları dikkate alarak belirlenen amaçları gerçekleştirecek alternatif leri ortaya koyar. Burada işletmenin sahip olduğu kaynakların da değerlendirilmesi gerekir (finansal, teknik, beşeri, fiziksel kaynaklar vb.). Ayrıca, amaca ulaşmak için hangi işlerin, nasıl, ne zaman, kimin tarafından yapılacağı sorusuna da cevaplar aranır.

3. Alternatiflerin karşılaştırılması: Ortaya konan alternatiflerin amaçları gerçekleştirme doğrultusunda karşılaştırılması ve değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlemede alternatiflerin teknik yapılabilirliği, maliyeti, öngördüğü zaman, gerektirdiği kaynakların çeşitliği ve nitelikleri, sosyal açıdan uygulanabilirliği gibi kriterler kullanılabilir.

4. En uygun alternatif seçimi: Alternatiflerin biri seçilir ve uygulamaya konur. Tersine plandan vazgeçilebilir veya birden fazla alternatif seçme kararına da varılabilir

5. Plan hedeflerinin saptanması: Amaçlara ve eldeki olanaklara en uygun düşecek seçenek(ler) belirlendikten sonra yapılması gereken iş, plan hedeflerinin belirlenmesidir. Amaca ulaşmak için, hazırlanan asıl plan çerçevesinde dönemlik (yıllık, aylık) ikinci derecede planlar, daha doğrusu programlar hazırlanır. Bu programlarda, kapsadıkları dönem sonunda varılmak istenen hedefler ya da ikinci dereceden amaçlar somut bir biçimde belirlenir. Bu işi yürütme kademesindeki kişiler üstlenir.

6. Planın denetimi: Planlama sürecinde son aşama,planın uygulamasından alınan sonuçların planda saptanan hedeflerle karşılaştırılması ve arada olumsuz bir fark varsa bunların hangi önlemlerle nasıl giderilebileceğinin belirlenmesidir. Uygulama sırasında beklenen durumla varılan sonuçlar zaman zaman kontrol edilmezse ve olumsuz gelişmeler planda revizyona gidilerek düzeltilmezse, plan sadece dilek ve istekleri gösteren bir belge niteliği taşır.

5. Plan Türleri

Planlama süreci sonucunda planlama türleri bakımından değişik ayrımlar yapılmaktadır. Buna göre:

1) Kapsamı Açısından Planlar: Kapsamlarına göre planlar, işletmenin tamamıyla ilgili, işletmeyi bir bütün olarak ele alan planlar ve işletmenin bir bölümü veya bir birimi ile ilgili olabilir. Bütün olarak ele alınan planlara örnek olarak uzun

süreli işletme planları ile yıllık işletme programlarını verebiliriz. İşletme bölümüyle ilgili planlara ise satın alma, üretim ve işgücü planlarını örnek gösterebiliriz.

2) Tekrar Edilme Durumlarına Göre Planlar: Bunlar tek kullanımlı ve sürekli planlar olarak ikiye ayrılabilir. Bir kerelik planlar yatırımlar, programlar, projeler, bütçeler gibi bir defa yapılması söz konusu olan işlerle ilgili olarak düzenlenen planlardır. Sürekli planlar ise süreklilik gösteren işletme çalışmaları ile ilgili olarak düzenlenir. Politika, prosedürler ve usuller sürekli planlara örnek gösterilebilir.(Bir işletmenin işe alma politikası, hammadde malzeme prosedürleri gibi.)

3) Kapsadıkları Zaman Açısından Planlar: Sürelerine göre planlar kısa, orta ve uzun süreli diye üçe ayrılır. Kısa süreli planlar bir yıl veya daha kısa bir süreyi kapsar. Bunlar genellikle bir dönemliktir(yıllık programlar gibi). Ayrıca dönemler üç aylık, altı aylık veya bir yıllık zamanları kapsar. Orta süreli planlar ise birkaç yıllık olabilir. Bu süre genellikle beş yıllıktır. Birkaç süreyi içeren yatırımlar buna örnek olabilir. Uzun süreli planlar beş yıldan başlar ve duruma göre süresi artar. Ancak süre uzadıkça tahminlerin gerçekçiliği azalıp planlarda belirsizlik doğabilir.

4) İlgili Oldukları Örgüt Kademesi Bakımından Planlar: Stratejik ve operasyonel planlama olarak ikiye ayrılır. Stratejik planlama işletmeyi bir bütün olarak değerleyen, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü amaçların belirlenmesiyle ilgili değerlendirmelerdir. Stratejik planlama güttüğü amaçlar nedeniyle uzun süreli bir planlamadır. Operasyonel planlama ise işletmelerin alt kademelerine inildikçe bir bölüm veya bir departmanla ilgili uygulamaya dönük bir planlama niteliği taşır.

5)Teknik Yapılarına Göre Planlar:

a. *Değişmez planlar*: Değişmez planlarda varsayımlar, planın uygulama süresi içinde değişiklik gösterdikleri taktirde, değişen varsayımlara göre planda değişiklik yapmak söz konusu olmamaktadır. Planın işletmeye mal oluşunun yükselmesi olanağının bulunması, işletme planlarında bu yöntemin uygulanmasına neden olmaktadır.

b. *Değişken planlar*: Teknik yapısına göre, başka bir planlama yöntemi de, gerçekleşmesi beklenen her iş hacmi düzeyinde sayıları ayarlanabilen bir planlama hazırlanmasıdır. Bu yöntem- den işletme planlamasında yıllık programların yapılmasında yararlanılmaktadır. Uygulamada "esnek bütçe" kavramı ile anlatılmak istenen çalışmalar buna örnek olarak gösterilebilir. Değişken planlamanın en önemli yararı, sapmaların ve bunun sorumlularının zamanında saptanmasına yardımcı olmasıdır.

6. İyi bir Planda bulunması gerekenler

Yöneticiler, bir amaca ulaşmada etkinlik sağlayacak planlar geliştirme, eski planlarda iyileştirmeler yapabilme veya birim planlarda olumlu sapmalar ya da personelin gelecekteki ihtiyaçları için astlarla iyi bir uyum inşa etmek, örgütsel plan içerisindeki rollerin direkt olarak ortaya konulması yönünde faaliyette bulunmaktadırlar. Yöneticinin yaptığı planlar, örgütte nelerin gerçekleştirilip nelerin gerçekleştirilmeyeceğine dair bir çerçeve çizer. Her yönetici, yönetim kademesinin diğer elemanları ile düzenli olarak iletişim içerisinde bulunarak, şirketin bütüncül planlama sürecine katkıda bulunmaktadır.

İyi planlarda bulunması gereken özellikler şunlardır;

- Planda birlik olmalıdır.
- Planın yol gösterici etkisi sürekli olmalıdır.
- Plan, kolayca yenilenmeye uygun olacak şekilde esnek olmalıdır.
- Plan açık ve anlaşılır olmalıdır.

Görüldüğü üzere birlik, süreklilik, esneklik ve açıklık iyi bir işletme planının genel özelliklerini oluşturmaktadır. İşletmelerde bu özellikleri taşıyan çeşitli planlar hazırlanmaktadır. Bu planlar, ayırt edici nitelikleri dikkate alınarak, plan türleri başlığı altında aşağıda ele alınmıştır.

2. ÖRGÜTLEME

Örgütleme süreci, yönetimin unsurlarından birisi ve en önemlilerindendir. İnsanların yalnız başına tüm gereksinimlerini karşılamasına olanak yoktur. İnsanlar doğası gereği birlikte ve bir toplum halinde yaşamak zorunda olan varlıklardır. Toplum halinde yaşamalarının bir sonucu olarak da örgütler kurmaya ve amaçları doğrultusunda bu örgütleri yaşatmaya çalışmaktadırlar.

Örgütlerin yaşadıkları ortamda verimli ve başarılı olmaları için gereken ön şart örgütlenme ilkelerine göre kurulması ve çalışmalarıdır. Örgütlenme ilkelerine göre kurulan ve faaliyet gösteren örgütlerin diğer sistemlere karşı uyumu ve rekabet ortamında başarılı olması da daha kolay ve örgüt amaçlarını planlanan şekilde gerçekleştirebilecektir. Örgütlenmeyi bir süreç olarak ilk defa Henri Fayol ele almıştır. Örgütlenme, öncelikle mal ve hizmet üretimi gibi fiziksel etkinliklerle, işin departmanlar biçiminde bölünmesi ve birey - toplum ilişkileri ile ilgilidir ve ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemlerini kapsamaktadır.

Örgütleme süreci yapıyı kurma, kadrolama ve donatım eylemleri ile anlayış gösterme boyutundan oluşan bir süreçtir. Bu çalışmada esas alınan yaklaşımda bu yaklaşımdır.

Görüldüğü gibi örgütleme, bir amacı gerçekleştirmek, işi yapacak bireyleri tespit etmek, üretim için gerekli araç-gereç ve yöntemleri belirlemek ve amaca

ulaştıracak yapıyı kurma eylemlerinin saptanması gibi özellikleri taşıyan bir süreçtir.

Örgütleme Sürecinin Kapsamı

Örgütler toplumun ihtiyaç duyduğu ürünleri hazırlamak ve insanların hizmetine sunmak, yani toplumun gereksinmelerini karşılamak amacıyla kurulmuşlardır.

Toplumlar kendilerini yaşatabilmek için ihtiyaç duydukları ürünleri üyeleri aracılığıyla üretmektedirler. Bir ürünü üretmek için nitelik ve nicelik yönünden birden çok kişiye ihtiyaç vardır. Bu nedenle kişiler işbirliği yaparak örgütlenirler. Böylece örgütlerin doğuş nedeni, toplumun ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri yasal sınırlar içerisinde üretmektir.

Bir örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için özellikle amaca uygun bir yapının kurulması, amaçları gerçekleştirecek nitelikte personelin işe alınması, personelin çalışması ve örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için uygun nitelikte donatımın sağlanması gerekir.

Tüm örgütlerin amaçlarına ulaşmasında etkili olan bazı önemli faktörler vardır. Bunlar; yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması, uygun insan gücünün seçilmesi ve atanması, yetki ve sorumlulukların belirlenerek personelin nerede ve nasıl çalışacağının saptanması şeklinde sıralanabilir.

A. Yapıyı Kurma

Örgütleme sürecinin ilk safhası yapının Kurulması aşamasıdır. Yapının kurulması, her düzeydeki yetki ve sorumlulukların saptanması, buna göre personelin atanması ve aralarındaki ilişkilerin belirtilmesidir.

Örgüt yapısının planlanmasında ilk adım amaç ve etkinliklerin tesbit edilmesidir. Amaç ve etkinliklerin daha önce planlama yolu ile saptanması gerekmektedir. Amaçların açık bir şekilde belirlenmesi örgütlerde, stratejilerin tesbiti, ön bilgilerin hazırlanması, işbirliği ve koordinasyonun sağlanmasında önemli bir rol oynar.

Örgütsel yapının unsurları ise; İşlerin gruplandırılması, standartlaştırılması, koordinasyonu ve karar verme biçiminin tesbiti (Merkezi ve yerinden karar verme şekli)dir. Örgütleme sürecinde yapıyı kurma aşamalı bir özellik gösterir. Bu aşamalar;

a) Amaçların çözümlenmesi,
b) Görevlerin saptanması,
c) Yapıyı kararlaştırma,
d) Bölümleme, birimleme ve basamaklandırmadır.

a) Amaçların Çözümlenmesi: Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi, amacı gerçekleştirecek eylemlerin, işlemlerin açıkça belirtilmesine bağlıdır. Bunun yapılabilmesi içinde her amacın çözümlenmesi ve yapılacak işlerin ortaya konulması gerekir.

Örgütlerin kendi üyelerinin bireysel amaçlarından farklı fakat onlardan türetilmiş amaçları vardır. Bireysel amaçlar farklı olabilir, bunun sonucu örgüt bu amaçların tamamını sağlamayı başaramayabilir. Bu nedenle her örgüt önce kendi üyelerinin amaçlarının ne olduğunu bilmeli ve sonrada bu amaçların bazılarının gerçekleştirilmesini sağlayacak örgütsel amaçları oluşturmalıdır.

Örgütleme faaliyetleri sonunda belirlenecek yapı ve hazırlanacak planlar amaçlar doğrultusunda olmalıdır. Bu nedenle amaçlar belirlenirken örgütteki bireylerin istek ve ihtiyaçları da göz önünde bulundurulmalıdır.

b) Görevlerin Saptanması: Görev: Makam, erk, yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesidir. Örgütlemede sürecinde görev ve faaliyetler belirlenip, sınıflandırıldıktan sonra, bunları yapacak görevlilerin nitelikleri belirlenmektedir. Bu işlemlerden sonraki aşama, belirlenen kişilere iş görme yetkisi verilmesi ve işlerin gidişinden doğan sorumlulukların sınırlarının çizilmesidir.

Böylece oluşturulan çeşitli mevkiler ile bu mevkileri dolduran kişiler arasında birtakım ilişkiler oluşur. Söz konusu ilişkileri belirleyen kaynak, kanun, tüzük, yönetmelik ve bu gibi kurallar topluluğudur.

Görevin ne olduğunun daha açık olarak belirlenmesi için görev tanımının yapılması gerekir. Görev tanımı, yapılacak görevin ne olduğunu ve özelliklerini, kullanılacak araç gereç ve materyalleri, bunları kimin ve nasıl kullanılacağını, gereken yetenek ve beceriler ile görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların neler olduğunun belirlenmesidir. Belirlenen işleri minimum maliyetle maximum verim elde edecek şekilde gruplandırmak ve planlamak örgütleme sürecinin görevidir.

c) Yapıyı Kararlaştırma: Amaçların tanımlanması ve çözümlenmesinden sonra kurulacak yapının kararlaştırılması gerekir. Bu aşamada amaçlara uygun olarak örgüt modelinin ve örgütleme türünün saptanması gerekmektedir.

Örgüt ortamında bireylerin görevsel davranışlarına etki eden etmenlerin başında örgütün modeli gelmektedir. Örgüt modeli deyimi, örgütün temel formunu, doğasını oluşturan yapısal etkenlerin belli bir biçimde bütünleştirilmelerini ifade etmektedir.

Örgütlerin büyüklüğü, biçimi, denetim alanı gibi anatomik boyutlar, etkinliklerin belirlenme durumu, otoritenin derecesi ve dağılım şekli, kontrolün niteliği ve işlerin uzmanlaşması gibi operasyonel yönler örgütlerin modelini oluşturmada rol oynayan önemli faktörlerdir.

Örgüt modelleri genel olarak dikey ve yatay olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir. Ayrıca amaçsal, işlevsel, süreçsel, destekli amaçsal, bölgesel ve matriks olmak üzere sıralanabilir.

1. Dikey Örgüt Modeli: Bu model, belirli bir kişinin yönetiminde örgütsel kademelerin yukarıdan aşağı doğru aşamalı bir şekilde birbirinin yönetimi altında oluşu ya da en alttan üst kademeye doğru zincirleme yükselen bir örgüt modelidir.

Dikey örgütlenmeye hiyerarşik örgütlenme veya hat tipi örgütlenme de denir. Çok sayıda personelin çalıştığı kuruluşlarda, personelin çalışmalarını gruplandırmak ve bir disiplin içinde amaca uygun olarak yönetmek için ve otoritenin belli kişilerde toplanmasında zorunluluk olan durumlarda dikey örgütleme iyi bir örgütleme biçimidir

Bu modele örnek olarak ordu ve çoğu devlet kurum ve kuruluşları gösterilebilir. Dikey örgütlenmenin en önemli yararı çabuk karar verme ve disiplini sağlamanın kolay olmasıdır.

2. Yatay Örgüt Modeli: Yatay örgütlenmede görevler gözönünde tutulmakta ve uzmanlık önemli bir rol oynamaktadır. Dikey örgütlenmedeki gibi katı bir hiyerarşi yoktur. Önemli olan görevin etkili bir biçimde yerine getirilmesidir. Bu tür örgütlenmede emirler bir üst amirden değil, işlerin gereklerine göre ilgililerden alınabilmektedir.

Bu örgütler hat ya da hiyerarşik tip örgüte bir teknik eleman servisinin eklenmesiyle kurulmakta olup, ekip halinde çalışmaya elverişli ve iş bölümüne uygundur.

Yatay örgüt modelinin en önemli üstünlüğü işbölümünün sağlanması, yetki ve sorumlulukların belirlenerek bunlardan doğacak sorumlulukların paylaşılmasıdır. Modelin göze çarpan en önemli sakıncası ise birimler arasında koordinasyon ve denetimi sağlamada karşılaşılan güçlüklerdir.

Diğer örgüt modelleri ise şöyle sıralanabilir;

1. Amaçsal Örgütleme: Bu çeşit örgütleme çeşitli mal ya da hizmetler üreten ve oldukça büyük olan firmalarda uygulanır. Üretilecek her ürün için ayrı ayrı departmanların kurulması uygun bir yapılanma şekli olup, çeşitli ürünlerin üretildiği örgütler için bu tür bir örgütleme şekli, faaliyetlerin bir merkezde toplanması nedeni ile daha uygundur.

2. İşlevsel Örgütleme: Temel işlevler esas alınmak suretiyle yapılan bu örgütlenmede uzmanlaşma en belirgin özelliği oluşturmaktadır. Bu çeşit örgütlenmede emirler bir üst amirden değil, işlerin gereklerine göre ilgililerden de alınabilmektedir. İşlevsel örgütlenme hat ya da hiyerarşik tip örgüte bir teknik

eleman servisinin eklenmesiyle kurulmakta olup, ekip halinde çalışmaya elverişli ve iş bölümüne uygundur.

3. Süreçsel Örgütleme: Süreçsel örgütleme, üretim işlerinde ortaya çıkmaktadır. İşgücü ve makinaların işlemler etrafında ve seviyesinde en uygun bir şekilde belirlenmesi esasından yararlanılır. Kaynak bölümü, montaj bölümü veya boya bölümü gibi isimler kullanılarak bölümler belirtilir ve etkenliklerin ekonomik bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmaya çalışılır.

4. Bölgesel (Coğrafi) Örgütleme: Fiziki olarak dağılmış işletmelerde uygun olmaktadır. Belli bir bölgedeki faaliyetler, bir kişiye bağlanmak suretiyle bölgelere göre gruplandırma yapılır. Bu örgütlenme türünde mümkün olduğunca amaçlar doğrultusunda yerel imkanlardan yararlanılır.

5. Matriks Örgütleme: Bu örgütleme, örgüt yapısı içerisinde örgütle ilgili birkaç projenin gerçekleştirilmesi amacı ile kullanılmaktadır. Matriks örgütleme amaca ulaşıldığı zaman örgütler içerisinde ortadan kalkar.

d) Bölümleme - Birimleme - Basamaklandırma

Yönetim kuramının terimler terminolojisinde etkinliklerin kümelendirilmesi sürecine bölümlendirme denilmektedir. Örgütlerde yapılacak analizlerde üç tür birimlerle karşılaşılmaktadır. Bunlar asal, yardımcı birimler ve danışmanlık kurmay birimleridir.

Bölümleme ve birimleme örgüt içinde kendiliğinden yönetim basamaklarını ortaya çıkarmaktadır. Bir bölüm içinde toplanan görevleri yapan personelin başına bir bölüm yönetmeni verildiğinde, başa geçen personel üst, diğerleri de ast olmaktadır.

Böylece ast ile üst'ten oluşan bir basamak oluşur. Bölümler bir araya getirilip birimin başına bir yönetici verildiğinde, bir basamak daha ortaya çıkar. Birimlerin üstünde en üst yönetici bulunur. Böylece basamaklanan örgüt, hiyerarşik bir yapıya kavuşmaktadır.

e) Bölümlere Ayırma İlkeleri

Örgütleri, birimler ve bölümlere ayırma işlemine, bölümlendirme (departmantasyon) denir. Bir başka ifade ile bölümlere ayırma tüm faaliyetlerin grup veya bölümler içinde yapılması işlemidir. Örgütlerde belli görevler bir araya getirilerek işler, belli işler bir araya getirilerek departmanlar (bölümler) oluşturulur. Örgütleri bölümlere ayırma nedeni, onları, yönetilebilecek büyüklükteki birimler haline getirmektir.

Bölümlendirme, iş bölümü ve eşgüdüm sağlama ihtiyacının sonucunda ortaya çıkar. Bölümlendirme sonucunda her bir birim, yaptığı işler konusunda yöneticisine yetki ve sorumluluk verilen, bağımsız birimler olarak faaliyet sürdürür. Bölümlendirme konusunda örgütün yapısının uygun bir biçimde kurulması ve amaçlarına ulaşmak için etkin ve verimli bir biçimde çalışmasına yardım edecek bir takım ilkeler yer almaktadır. Bunlar;

- İş Bölümünün Yararlarından Faydalanma İlkesi
- Kontrolü Kolaylaştırma İlkesi
- Faaliyetlerin Benzerliği İlkesi
- Faaliyetlerin Yakınlık İlkesi
- Koordinasyonu Kolaylaştırma İlkesi
- Giderleri Azaltma

B. KADROLAMA

Örgütsel faaliyetlerin temel unsuru insandır. Her tür işletmede amaçlara ulaşılabilmesi için insanın düşünsel ve fiziksel çabalarına mutlak gereksinme vardır. Bu bakımdan İşletmelerde insan unsurunun yani işgücünün en iyi şekilde değerlendirilmesi gerekir.

İşgücünün iyi değerlendirilmesi, ondan en fazla yararın sağlanabilmesi demektir. Bunun için işletmedeki işgücü açısından ne kadar, ne nitelikte, ne için, ne zaman sorularının yanıtlanması gerekir. Bir başka ifadeyle işletme yöneticilerinin kaç personele, hangi nitelikteki personele, hangi işler için, hangi zamanlarda gereksinme olduğunu bilmesi gerekir. Yöneticiler bu bilgileri kadrolama çalışmaları ile elde edebilir. Kadrolama, işgücünden en fazla yararı sağlamak için gerçekleştirilen bir yönetim işlevidir.

Kadrolama, örgütleme ile belirlenen işleri yapmak ve gerekli nitelik ve sayıda insan gücü temini için yapılan işlerin tümüdür. Kadrolama ile her iş için istenen personelin nitelikleri belirlenerek, iş için ne kadar personel gerekli olduğu kararlaştırılır. Böylece insan gücü ihtiyacı genel olarak saptanır.

Kişileri işe alabilmek için önceden standartların tesbit edilmesi gerekir. Standartlar, işin yeteri derecede yapılabilmesi için kabul edilebilecek gerekli en az nitelikleri tesbit eder. Niteliklerin tesbiti için işin iyi tanımlanması ve özünün incelenmesi gerekmektedir. Örgütlerin insan gücü ihtiyacını belirleyen siyasal, sosyal ve ekonomik etkenler vardır. Siyasal etkenler: Kanunlar, yönetmelikler, örgütlerin ekonomik durumları, ülkenin diğer ülkelerle olan ilişkileri ve uluslararası antlaşmalardır.

<u>Sosyal etmenler</u>: Ülke nüfusunun yapısı ve eğitim durumu ile insanların iş bulma ve iş değiştirme gibi imkanlara sahip olma durumunu etkileyen faktörlerdir.

Ekonomik etkenler: Ülkenin Sermaye birikimi, ekonominin canlılığı, yatırımlar ve bunun sonucu örgütlerin büyüyerek insan gücüne duyulan ihtiyacın artmasıdır.

1. Kadrolaşma Süreci

Kadrolaşma süreci, işletmede yapılacak olan işlerin belirlenerek gruplanması, bu işleri yapacak kişilerin işe alınması ve yerleştirilmesi, yetki ve sorumluluklarının sınırlarının çizilmesiyle, işlerini yerine getirmeleri sırasında ihtiyaç duydukları mekân, araç, gereç ve teçhizatın kendilerine verilmesi safhalarından oluşmaktadır. Örgütleme faaliyeti yeni kurulan her işletmenin ihtiyacı olmakla birlikte, eski işletmelerde de örgütleme faaliyetleri yapılmaktadır. Bu yeniden örgütleme faaliyetlerini nedenleri ise, esnekliği kaybetme, dış çevrenin ve çalışanların talep ve ihtiyaçlarını karşılayamama gibi problemler olabilir.

Kadrolaşma süreci, yönetimin unsurlarından birisi ve en önemlilerindendir. İnsanların yalnız başına tüm gereksinimlerini karşılamasına olanak yoktur. İnsanlar doğası gereği birlikte ve bir toplum halinde yaşamak zorunda olan varlıklardır. Toplum halinde yaşamalarının bir sonucu olarak da örgütler kurmaya ve amaçları doğrultusunda bu örgütleri yaşatmaya çalışmaktadırlar.

a) İşbölümü

İşbölümü, iş basitleştirme olarak da adlandırılabilir. Tek kişinin işin bütününü yapması yerine, işlerin küçük parçalara bölünüp uzmanlaşmış parçalar haline getirilerek bir grup insan tarafından yapılmasıdır. Kökeni çok eskilere dayanmakla birlikte işbölümü 1776'da Adam Smith tarafından sistemli bir biçimde incelenmiştir. Örgütler büyüyüp üretilen mal ve hizmetler çeşitlendikçe yapılması gereken işler bir kişinin gücünü ve yeteneklerini aşar, işin bölümlendirilmesi ve çalışanlar arasında dağıtılması gerekir. Bu tip işler üzerinde çalışan bireylerin giderek yaptıkları işin uzmanı haline gelirler.

Uzmanlaşma ya da iş basitleştirmenin yararları kendini şu noktalarda gösterir:

- İşçiler ustalıklarını yalnızca dar bir alanda yoğunlaştıracaklarından verimi arttırır,
- Yöneticilere, daha çok sayıda işçiye amirlik yapma olanağı sağlar,
- İşçilerin seçilme ve eğitimini kolaylaştırır. İşler daha kısa zamanda öğrenilir,
- İşçiler yalnızca dar bir alanda ustalaşacaklarından, kendilerinden daha etkili bir biçimde yararlanılır,
- Ürün ya da servislerin niteliğinde kararlılık sağlar ve nitelikli ürün elde edilmesine yarar,
- Karmaşık amaçların başarılmasını kolaylaştırır.

Herhangi bir işletmenin temel işlevlerini düşünecek olursak ki bunlar üretim, satış ve finansmandır. Tek kişi işletmelerinde bu işlevlerin tümü işletme sahibi

tarafından yerine getirilir. İşletme sahibinin başarısıyla işletme büyür.Büyüme ise yeni kişilerin işe alınarak bu işlevlerin bazılarının bunlara devredilmesi ile sonuçlanır. Firmanın belli bir büyüklüğe erişmesiyle işbölümü daha da artacaktır. Önceleri tek kişinin sorumlu olduğu satış işlevinden, pazarlama, ürün geliştirme ve satış gibi alt işlevleri yüklenen üç kişi sorumlu olacaktır. Böylelikle işletmenin görünümü yukarıdan aşağıya doğru genişleyen bir piramit biçimine dönüşecektir. Sonuçta işletmenin her yerinde işler uzmanlaşmış birçok küçük birimlere dağıtılmış olacaktır.

b) Görevlerin Saptanması

Görev, Makam, erk, yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesidir. Kadrolaşma sürecinde görev ve faaliyetler belirlenip, sınıflandırıldıktan sonra, bunları yapacak görevlilerin nitelikleri belirlenmektedir. Bu işlemlerden sonraki aşama, belirlenen kişilere iş görme yetkisi verilmesi ve işlerin gidişinden doğan sorumlulukların sınırlarının çizilmesidir. Böylece oluşturulan çeşitli mevkiler ile bu mevkileri dolduran kişiler arasında birtakım ilişkiler oluşur. Söz konusu ilişkileri belirleyen kaynak, kanun, tüzük, yönetmelik ve bu gibi kurallar topluluğudur.

Görevin ne olduğunun daha açık olarak belirlenmesi için görev tanımının yapılması gerekir. Görev tanımı, yapılacak görevin ne olduğunu ve özelliklerini, kullanılacak araç gereç ve materyalleri, bunları kimin ve nasıl kullanılacağını, gereken yetenek ve beceriler ile görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların neler olduğunun belirlenmesidir. Belirlenen işleri minimum maliyetle maximum verim elde edecek şekilde gruplandırmak ve planlamak örgütleme sürecinin görevidir.

3. YÖNELTME (KARAR ALMA) İŞLEVİ

A. YÖNELTME KAVRAMI

Yöneltme veya yürütme yönetim fonksiyonunun üçüncü aşamasını oluşturur. Zira yönetim sürecinde planlama örgütleme eylemlerinden sonra kurulan örgütün faaliyete geçirilmesine sıra gelir. İşte bu işi yerine getirecek yönetim fonksiyonu yöneltme veya yürütmedir.

Yöneltme: mevcut kaynakları akılcı ve etkin biçimde kullanarak örgütlenmiş yapıyı önceden belirlenen amaçlara yönlendirme işlevidir.

Yöneltme işlevi planlara göre bir örgütü yürüten yöneltsel bir çalışmadır. Yöneltme çalışması bir pilotun uçağı havaalanına veya kaptanın gemiyi limana götürmesi gibidir.

Yöneltme işlevinin iyi bir biçimde yerine getirilmesi geniş ölçüde emirlerin niteliğine bağlıdır. Emrin ve emir-kumanda işlevinin demokratik yada otokratik

olması geniş ölçüde toplumun sosyal ve kültürel yapısı ile ilgilidir. Bu emirler yazılı yada sözlü olabilirler.

İşletmede iyi bir yöneltme sisteminin gerçekleştirilmesi verimli bir bağ ve iletişim mekanizmasının kurulmasına sıkı sıkıya bağlıdır. Yöneltme, özü bakımından, tek yanlı ve yukarıdan aşağıya doğru işleyen bir işlevdir. Emirler üstten gelir astların üstlere emretmesi söz konusu değildir.Ancak örgütün üst düzeyinde bulunanların etkili kararlar alabilmeleri ve etkin emirler verebilmeleri için alt kademelerden yukarıya doğru birçok bilgilere veya verilere gereksinmeleri olacaktır. Bunu da etkin bir iletişim sistemi sağlayacaktır.

B. YÖNELTMENİN UNSURLARI

1. KARAR VERME

a. Kararın Kapsam ve Yapısı: İnsanlar günlük hayatlarında yaptıkları davranışların hepsinin başlangıcı karar verme olgusuyla başlar. Kişiler günlük hayatlarında ne giyeceklerini, ne yiyeceklerini, ne zaman uyuyacaklarını kısaca günlük yaşamda atacakları adımları karar mekanizmasıyla belirlerler. Bu nedenle kararın insanın tüm hayatını kapsadığını söyleyebiliriz.

Karar, karar vericinin çevresinden, rolünden, geçmiş tecrübelerine dayanarak oluşturduğu zihinsel süreçten etkilenir ve bu sürecin ürününe karar denir. Karar ayrıca istenen bir sonuca ulaşmak için bir takım alternatifler arasından bilinçli olarak seçilenidir. O halde karar;

1. Tercihtir.
2. Bilinçli bir zihinsel faaliyet sonucudur.
3. Bir amaca yöneliktir.

Karar verme yalın ve tek yönlü bir davranış değildir. Bir kararın bir dizi alt kararın özel olarak bütünleşmesinden meydana gelmektedir. Karar vermenin de bir zamanı vardır. Karar verecek olan kişinin kendine sorular sorması gerekmektedir. Ayrıca vereceği kararlar kendinden başkalarını da ilgilendiriyor ve onların da menfaatlerini kapsıyorsa, bu sefer verdiği karara diğerlerinin katılıp katılmayacağını, kararın uygulanıp uygulanmayacağını ve objektif olmayı unutmamalıdır.

b. Karar Türleri

1. <u>Kararın Kapsamına Göre Sınıflandırılması:</u>

a)Teknik Kararlar: Girdinin çıktıya dönme süreci içinde organizasyonda verilen kararlardır. Bu kararlar arasında hammadde seçimi, iş gücünün seçimi ve yükseltilmesi gibi konular yer almaktadır.

b) Yönetsel Kararlar: Kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşması ve globalleşen düzene ayak uydurması için oluşturulan organizasyonun temel faaliyetlerini gerçekleştiren ve koordine eden kararlardır. İşletmede oluşturulan bölümler arasında uyumu sağlamak ve her bölümün amacına ulaşmasını sağlamak için alınan kararlar yönetsel kararlardır.

Yönetsel kararlar örgüt içindeki uyum ve düzeni sağladığı gibi, örgütle dış çevre arasındaki uyumu da sağlamaktadır.

c) Kurumsal Kararlar: Uzun vadeli ve politikaya dönük kararlardır. Faaliyetlerin farklılaştırılması, sermayenin geniş ölçekli kullanılması ve diğer kritik örgütsel gelişmelere ilişkin kararlar kurumsal kararlardır. Kurumsal kararlar başka bir deyişle kurumsal kararlar işletmenin devamını sağlamak için alınan kararlardır. Eğer bir işletme devamını sağlamak istiyorsa faydalı çalışmalar yapmak, kararlarını ekonomiklik sınırları içinde almak ve global çevreden bakmak zorundadır.

2. <u>Karar Zamanına Göre Yapılan Sınıflama:</u>

a) Programlı Kararlar: İşletmenin çeşitli bölümlerindeki uygulamalar tarafından verilen ve sürekli kararlardır. Bir işletmede önceden saptanan konularda alınan kararlara ve belirli dönemde alınması gereken kararlar programlanmış kararlardır.

b) Programlanmamış Kararlar: Ortaya çıkana durumda ve planlanmış politikanın dışında gelişen olaylarda işletmenin devamlılığının sağlanması için önceden kararlaştırılmayan kararlardır. Örneğin işletmenin önceden planlanmayan bir kriz sırasında izleyeceği politikanın değişmesi gerekmektedir. Bunun için yeni bir takım kararlar alınması lazımdır. Bu tür kararlar programlanmamış kararlardır.

a. <u>Karar Vericiye Göre Sınıflama:</u>

a) Bireysel Kararlar: Tek bir karar vericinin gerekli davranışı sergileyerek karar vermesi halidir. Bu tür kararlar verilecek karara ilişkin otorite, bilgi veya yeteneğe sahip kişilerin verdikleri kararlardır. Bu tür kararlar karar vericiyi fazlaca ilgilendiren ve sonucuna da kendisinin katlanmasını gerektiren kararlardır.

b) Grup Kararları: Değişik bilgi ve özelliğe sahip birden fazla kişinin bir araya gelerek ortak karar almaları halidir. Örneğin bir şirketin yönetim kurulunun üyelere farklı yatırımcıların temsilcilerinden oluşabilir. Yönetim kurulu üyelerinin bir araya gelerek ortak karar vermeleri, temsil ettikleri ortakların sermayeden kaynaklanan gücünü ortak kullanmaları olarak düşünülmelidir. Grup kararları bireysel kararlar açısından daha kapsamlı ve sonuçları açısından önemli ve etkisi açısından karar vericiden çok, başkalarının ilgilendirdiğini belirtmek mümkündür.

c. Karar Modelleri

1. Tek Aşamalı Karar Modelleri: Tek yetkiden çıkan ve kararın denetiminin olmadığı ve karar vericinin verdiği kararla aynı şekilde uygulandığı kararlardır.
2. Çok Aşamalı Karar Modelleri: Birden fazla elden geçen ve denetime açık ilk söylendiği gibi hemen uygulanmayan bir takım aşamalardan geçen kararlar bütününe denilebilir.

d. Karar Verme Evreleri

Kararın verimli olması için bazı evrelerden geçmesi gerekmektedir. Bu evreler:

1) Sorunun Saptanması: Ortada verilecek bir karar varsa o karara bağlı olan bir sorunun da varlığı şarttır. İşletmelerde bir sorun olmadan çözüm yolu aranmaz. Sorunların ne olduğunu ve boyutlarını bilmek gerekir. Sorunun ortaya konmasıyla karar verilebilir. Yönetici, bir gereksinimin karşılanmadığını hissettiği zaman sorun ortaya çıkar. Böylece karar vermede sorunun yanlış değerlendirilmemesi gerekmektedir. Kısaca karar vermede doğru cevaplara ulaşmakta çok doğru sorunlara ortaya çıkarmak daha önemlidir.

İşletmede sorun yaratan durumun ne olduğunu bilmek zorundadır. Sorun ne olduğunu bilen yönetici sorunun özünü yakalayıp iyi teşhis edebilirse vereceği kararlar sorunu çözebilir.

2)Sorun Doğuran Nedenlerin ve Durumların Belirlenmesi: Sorunu yaratan konuyu incelemekle beraber sorunun ortaya çıkış nedenini incelemek de gerekmektedir. Yönetici eğer bir sorunu çıkış noktasında yakalayabilirse sorun büyümeden ve en az zararla kapatılabilir.

Ayrıca yönetici sorunun nedenini ve durumlarını iyi analiz ederse bunu geçmişe taşıyabilir. Yani geçmişte yaşanan benzeri sorunların çözüm yollarını, eğer sorun büyürse zararlarını öncede kestirip daha etkili ve olumlu kararlar verebilir.

3)En Uygun Çözüm Yolunun Bulunması: Sorunun nedenlerine tam olarak inilip sorun tam olarak anlaşıldığı zaman o sorunun çözümü için elde bulunan bilgilerin analizinin iyi bir şekilde yapılması gerekmektedir. Çözüm yolu aranırken seçenekleri iyi bir şekilde seçmeli önce sorunun kökten çözülmesi sağlanmalı daha sonra bu çözümün en az maliyetle sağlanması ve en kısa süreli çözüm yoluna gidilmesi gerekmektedir. Sorunun çözümünün kısa vadeli olmaması kökten bir çözüm getirmesi gerekmektedir.

İyi bir çözüm yolu bulmak ve karar vermek için aşağıdaki 5 sorunun sorulması önemlidir.

- Karar saptanan amaçlara ulaşmaya yardımcı oluyor mu?
- Karar verme işletmenin tüm olanaklarını kullanmayı sağlayabiliyor mu?
- Karar en yüksek ekonomik etkinliği sağlayabilecek mi?

- Karar verme harekete geçmek için yeterli oluyor mu?
- Karar verme planlamaya yardımcı olabiliyor mu?

4) Kararın Uygulanması: Sorunlu bulunup analizleri yapıldıktan sonra en önemli nokta karara varılması ve kararın uygulanmasıdır. Bu noktada karar vericinin karşısına bir çok alternatifler çıkacaktır. Fakat bu alternatifler arasında yalnızca bir işletmenin çıkarlarına uygun ve en kesin çözüm olacaktır.

e. Etkin Kararın Şartları

Yönetim ortamında karardan söz etmek için üç tip şart vardır. Bunlar:

1) Bilinen Şartlar Altında Karar Verme: Bu davranışa göre karar vermede karar verici tamamen belli, tam tanımlanmış koşullarda optimal seçimler yapmaktadır. Bunda klasik karar yaklaşımına göre açıklanabilir. Buna göre rasyonel karar verici belli bir koşulda önüne çıkan tüm seçeneklerin listesine sahiptir, alternatifleri bellidir ve ayrıca bu alternatifin sonucu bilinmektedir. Böylece rasyonel karar verici sonuçları tercih sırasına göre sıralar. Sonuçta karar verilirken, en çok istenen sonuca giden alternatif seçilir.

2) Risk Altında Karar Verme: Bu şartta belirlilik sınırlıdır. Karar verici tüm alternatifler ve sonuçlarını bilmemektedir. Böyle olunca karar verici ihtimallerle hareket etmeli ve belli riskleri göze almalıdır. Bu riskler genelde karar vericinin elinde olmayan doğa olayları, ekonomik krizler, politik gelişmeler yani kısaca önceden saptanmayan olaylar olabilir. Bu durumda yönetici varolan veriler, deneyimleri yardımıyla bilgi edinmektedir. Risk altında karar mükemmel olmasa da işe yarayabilir.

3) Belirsizlik Altında Karar Verme: Bu yöntemde elde edilecek alternatifler tam bilinmez ve önceden saptanamayan olaylara bağlı alternatifin birlikte gerçekleşme ihtimali hiç bilinmemektedir. Belirsizlik altında risk altında karar verme gibi fikir birliği yoktur.

2. EMİR

Genel anlamıyla emir üstlerin astlarından belirledikleri koşullar altında eyleme geçmeleri veya eylemlerini yönlendirmelerini ya da durdurmalarını talep etmektedir.

a. Emir Türleri:

1. Kapsamlarına Göre Emirler

a) Genel Emirler

b) Özel Emirler

2. Niteliklerine Göre Emirler

a) Kesin Buyruk İçeren Emirler

b) Kesin Buyruk İçermeyen Emirler

3. <u>Veriliş Biçimine Göre Emirler</u>

a) Yazılı Emirler

b) Sözlü Emirler

b. Emrin Özellikleri:

Bir emrin tesirli bir şekilde yerine getirilmesi için emrin niteliği ve teşkilat kademeleri düzenli bir şekilde sıraya koymak gerekir. Bu nedenle emirlerin hazırlanışı ve verilmesinde bazı ilkelere uyulması gerekir.

1) <u>Emir Akıllıca ve Yerine Getirilmesi Mümkün Olmalıdır:</u> Herhangi bir kimseden akılcı olmayan bir şey istemek moral üzerinde kötü etki yapar, verilen emir astın gücünü ve yeteneğini görgüsünü aşar. Dolayısıyla emir akılcı olmalıdır.

2) <u>Emir Tam Olmalıdır:</u> Tam bir emir, emir alan kimsenin kafasında ne yapılması gerektiği hususunda herhangi bir karanlık nokta bırakmamalıdır.

3) <u>Emir Açık Olmalıdır:</u> Verilen emir açık olmalıdır. Amir emir verir kendisini astının yerine koymalı ve astına ne söylemesi gerektiğini ona göre tayin etmelidir.

4) <u>Emir Yapılan Hizmetle İlgili Olmalıdır:</u> Kendisiyle ve işiyle ilgisi bulunmayan herhangi bir emir alan ast, bunu istemeyerek yerine getirecektir. Ast verilen emrin kendi göreviyle alakası olduğuna inanmalıdır.

5) <u>Telkin Havası Bulunmalıdır:</u> Amirler, işletmenin gayesine uygun olacak şekilde astların his ve inançlarında değişiklikler getirmeye çalışmalı ve bunun için telkin ve inanç aşılama güdülerini arttırmaya çalışmalıdır.

3. YETKİ

Kendi evrimi içinde gelişen otoritenin kademeleşmesi ile hiyerarşik yapısı belirlenen büyük organizasyonlardan en küçük tek işçisi bulunan atölye düzeyindeki işletmelere kadar üstlerin astlara emir verebilmesi, yöneltmesiyle ilgili otorite kullanma hakkına *Yetki* denir.

Yetki kaynaklarına göre yetki ve örgüt içinde kullanış biçimlerine göre yetki almak üzere ikiye ayrılır. Yetki, emir verme hakkıdır. Simon'a göre ise yetki, diğerlerinin hareketlerine rehberlik eden kararlar verme gücüdür.

Yetki, sorumluluk verme hakkı olarak da düşünülebilir. Bu durumda sorumluluk, en üst yönetim düzeyinden başlayarak aşağılara doğru yayılır.

Her yetki sahibinin sorumluluğunu kabul etmesi şarttır. Bir örgütte yetki olmadan iş yapma olanağı olmadığı gibi, yetkili olanın sorumluluktan kaçması da mümkün değildir.

Yetkisini astlarına devreden yönetici, onların başarılarını değerlendirme ve gözden geçirmeye ve astlarını sonuçlardan sorumlu tutmaya hak kazanıyor demektir.

a. Yetki çeşitleri

Bir örgütün içersinde yasal yolla verilen yetkilere biçimsel (formal) veya resmi yetki denilir. Özel bilgi ve uzmanlığa dayanan yetkilere de teknik yetki veya fonksiyonel yetki (uzmanlık yetkisi) adı verilmektedir. Kişiliğe, kıdem ve liderlik yeteneğine bağlı yetkiye ise kişisel yetki denilmektedir. Yetki; kaynaklarına göre ve örgüt içinde kullanış biçimlerine göre ikiye ayrılır.

b. Yetki Devri:

Bir kişi veya grubun bazı işleri yürütmek ve gerekli kararlan almak için, bir başkasına veya gruba görev vermesine yetki devri denir. Yetki devri, gerçekte bir kısım yönetim işlerinin astlara verilmesidir. Yetki devri, örgütte üst yönetim düzeylerinden alt yönetim düzeylerine doğru olur. Buna karşılık sorumluluklar aşağıdan yukarı doğru oluşur. Yetkinin devredilmesi halinde de nihai sorumluluktan kurtulamaz. Bir yönetici, astına 'bir görevin yapılması için yetki devredince, ast bu işi yapmaktan sorumlu olur. Fakat yönetici de görevin gerektiği gibi yapılmasını sağlamaktan sorumludur. Çünkü yöneticiler hangi ölçüde yetki devretmiş olurlarsa olsunlar, astların bütün yaptıklarından ya da yapmadıklarından sorumludurlar. Yetki aktarımı (görevlendirme), işi başkasına devretmenin ve işin birçok insan tarafından yapılmasını sağlamanın en etkili yoludur. Yetki aktarımı, yöneticinin daha az doğrudan katılımı ile daha iyi sonuçlar verir. Ayrıca, maliyet etkinliğinin, iş zenginliğinin, yüksek moralin, daha az kaosun ve daha girişimci takım üyelerinin gelişmesine katkıda bulunur. Yapılan araştırmalar, yöneticilerin başarısız olmasının ana nedeninin görevlendirme(yetki aktarımı) sanatındaki yetersizlik olduğunu göstermektedir. Üstler, kendilerini daha iyi kararlar verecek durumda bile olsalar, astlarının en iyi oldukları konularda yetki devrinden kaçınmamalıdırlar.

Yetki devrinin nedenleri

- Başta zamanı olmak üzere, bir kişinin fiziksel ve zihinsel kapasitesinin her işi yapmaya yeterli olmaması.
- Bir kişinin her işi denetleyememesi.
- Çalışanların sorumluluktan kaçmalarını önlemek.
- Çalışanları isteklendirmek (motive etmek).
- Çalışanların gelişmesini sağlamak.

Yetki devredilirken aşağıdaki ilkelerin gözetilmesi bu konuda riski büyük ölçüde azaltabilir:

1. Yetki devredilirken görevler açık bir biçimde tanımlanmalı ve 'bununla ilgili yetkilerin sınırları belirtilmelidir.
2. Devredilen yetki ile buna ilişkin, sorumluluk eşit olmalıdır.
3. Astın sorumluluk sınırlan ve beklenen standartlar belirtilmelidir.
4. Üstler, astlarını periyodik olarak denetlemeli, ancak onların fikirlerini dinlemeye önem vermelidir.

4. KONTROL(DENETİM)

Yönetim sürecinin son işlevi olan kontrol (denetim), en geniş anlamıyla, yapılan çalışmalar sonucunda amaca ulaşılıp ulaşılamadığını veya ne ölçüde ulaşıldığını araştırmak ve soruşturmaktır. Bir başka ifadeyle, kontrol; hazırlanan planın uygulanmasıyla alınan sonuçların planla bağdaşıp bağdaşmadığını belirlemek, sonuçların plana uyumunu sağlamak için yapılan işlemlerdir. Planın kontrolden yoksun bulunması, belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının araştırılmasını ve belirlenmesini olanaksız kılar. İyi işleyen bir kontrol mekanizması, sağlıklı ve başarılı olacak işletmenin ön koşullarından biridir. Denetim işleviyle amaca ulaşmak için harcanan çabalar sırasında nelerin planlanan sonuçlara göre aksadığı ve aksama nedenleri saptanarak bunların giderilmesi için gerekli önlemler alınır. Bu açıdan ele alındığında kontrol, uygun olması gerekenle mevcut olanın karşılaştırılmasıdır.

Bir karşılaştırma işlemi olan kontrol işlevinin yerine getirilebilmesi için aşa-ğıdaki iki konunun bilinmesi gerekir. Bunlar;

(1) Nereye ulaşılmak istendiği (standart durum),
(2) Nereye ulaşıldığı (gerçekleşen durum) dır.

Kontrolün Önemi Kontrol, bir işletmedeki yönetim işlevlerinin yürütülmesindeki başarı derecesini ortaya koyan ve yöneticilerin gerek kendilerince, gerekse kendilerine bağlı alt düzey yöneticiler ve uygulama birimlerince yapılan çalışmaları değerlendirmelerine imkan veren bir sistemdir. Yönetim işlevlerinden planlama ile; amaçlara ulaşabilecek etkin bir organizasyon yapısının oluşturulması kolaylaştırılabilir ve çalışanlar motive edilip yönlendirilebilirler. olaylarında görüldüğü üzere faaliyetlerin planlandığı gibi gerçekleşmesinin ve amaçlara ulaşılmasının bir garantisi yoktur. Kontrol fonksiyonu ile garantisi olmayan bu durumda, riski asgari düzeye indirmek üzere incelemeler yapılmakta ve gerekli düzeltmelerin yapılması güvence altına alınmaktadır.

1. Kontrol Süreci Kontrol süreci, üç farklı adımdan oluşmaktadır. Bunlar;
1. Planlanan performansın gözden geçirilmesi ve mevcut performansın ölçülmesi,

2. Mevcut performans ile planlanan(standart) performansın karşılaştırılması ve herhangi bir performans açığının olup olmadığının saptanması,
3. Sapmalar var ise düzeltici yönetsel tedbirlerin alınması.

Kontrol sistemi, planla uygulama sonuçları arasında karşılaştırma yapıp, çeşitli sapmaları muhtemel sebepleri ile birlikte raporlar halinde yetkili yöneticilere sunmaktadır. Bundan sonra yöneticilere düşen görev, hangi sapmalardan kimlerin ne derecede sorumlu olduğunu saptayıp, gerekli düzeltici kararları almaktır. Bu yönüyle kontrol fonksiyonu, işletme faaliyetlerinin her alanında etkisini göstermekte ve faaliyetlerin belirli kanallar içerisinde akışını sağlamaktadır.

İşletmelerde uygulanacak kontrol sistemi, sadece plan hedefleri ile fiili sonuçların karşılaştırıldığı ve farkların analiz edildiği mekanik bir süreç olarak düşünülmemelidir. Uygulanan kontrol sistemi aynı zamanda personelin motivasyonunu artırıcı ve koordinasyonu kolaylaştırıcı nitelikte olmalıdır. Bu yönüyle kontrol işlevi, yalnızca iş ve eylemlerin sona ermesinden sonra değil, başlangıçtan itibaren sürekli olarak genel ve stratejik amaçların belirlenmesi uygunluk var sapma yoksa faaliyete devam edilmesi ve personelin özendirilmesi arzulanan başarı standartlarının oluşturulmasıdır. Diğer yönetim işlevlerinin (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon) ne ölçüde başarıldıkları konusu ancak kontrol süreci ile öğrenilebilecektir.

2. Kontrol Türleri Kontrol sürecinin işlemesi, kontrolde uygulanacak yöntem ve ilkeler kontrolün türüne göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle yönetimin durumunu değerlendirmeye yarayan kontrol faaliyetlerinin türlere ayrılmasında değişik ölçütler kullanılmaktadır. Dolayısıyla uygulanan kontrol teknikleri, kontrolün zamanı, kontrolü yapan kurum, denetlenen kurumlar, kapsamı, amacı ve konusu gibi durumlar dikkate alınarak çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Kontrol türleri konusunda oldukça fazla sınıflandırma bulunması nedeniyle kavram karmaşası da yaşanmaktadır. Bu sınıflandırmalar, kontrol türleri hakkında açıklama yapmayı zorlaştırsa da konuya açıklık getirilmeye çalışılacaktır. Bu açıdan öncelikle sınıflandırmalar belirtilecek sonra ise bazı kontrol türlerinin açıklaması yapılacaktır. Yönetimin denetlenmesi bakımından;

a) klasik kontrol (gelenekçi kontrol)

b) modern-çağdaş kontrol (sistemci kontrol),

Uygulanan yöntemler açısından;

a) hukuka uygunluk kontrolü veya biçimsel (formel) kontrol,

b) üretkenlik (elverişlilik, verimlilik ve etkililik) kontrolü olarak ayrımlaştırma yapılmıştır.

Kontrol zamanı açısından;

a) Ön kontrol yani karardan önce (önleyici) kontrol

b) Karardan sonra yapılan (düzeltici) kontrol

c) Anında kontrol olarak sınıflandırılmıştır.
Kontrol amacı yönünden;
a) Finansal kontrol (finansal tablolar kontrolü, mali tablolar kontrolü)
b) Uygunluk kontrolü (mali kontrol, düzenlilik ve usul kontrolü)
c) Performans kontrolü (işletme, faaliyet kontrolü)
d) Ekonomik kontrol (bütünleşik, sistemci kontrol) olarak ayrılır.

Statü açısından da;
a) iç kontrol
b) dış kontrol olarak sınıflandırılmıştır.

3. KONTROL AŞAMALARI

Kontrol faaliyetinin gerçekleşmesi adına olması gereken üç unsur vardır. Bunlar:
a) Planlama, b) Çalışmanın Yürütülmesi ve Raporlanması, c) İzleme, Karşılaştırma ve Düzeltme

a. Planlama: Genel kabul görmüş kontrol standartları kontrol çalışmasının iyi bir şekilde planlanmasını öngörmektedir. Kontrol planlaması kontrol görüşüne ulaşmada denetçilerin faaliyetleri ne şekilde yürütecekleri konusundaki davranış düzenini ifade eder. Kontrol planının amacı, kontrol konusunu kontrol alanlarına ayırmak, denetçileri kontrol alanları arasında dağıtarak görevlendirmek, her bir kontrol alanında uygulanması öngörülen kontrol yöntem ve işlemlerini belirlemek ve kontrol faaliyetini zamanlamaktır. Hazırlanacak kontrol planı esnek olmalıdır. Bu plan kontrol sırasında meydana gelebilecek değişikliklere her zaman uyabilecek bir şekilde, çeşitli seçenekler dikkate alınarak hazırlanmalıdır. Kontrol planını düzenleyen üst yöneticiler planı o şekilde düzenlemelidir ki planı uygulayacak olan denetçiler ortaya çıkabilecek yeni durumlara hemen uyabilme olanağına sahip bulunsunlar.

b. Çalışmanın Yürütülmesi ve Raporlanması: Çalışmanın yürütülmesi ve raporlanması aşamasında, denetçinin neyi denetlediği ve hangi sonuçlara ulaştığı kontrol raporunda bildirilir. Üst yöneticiler veya üst yönetici adına belirli kimse ya da kurullar, astlarının kuruluş hedeflerine, çalışma düzenine saygılı ve uyumlu çalışıp çalışmadıklarını denetleyebilirler. Türk kamu yönetim sistemine göre idare teşkilatının başı olan bakanlar, emri altındakilerin eylem ve işlemlerini denetleme yetkisine sahiptirler. Ancak bu denetleme yetkisini müfettişler vasıtasıyla kullanmaktadırlar. Müfettişler de kontrol yaptıkları kuruluş ile ilgili raporlarını ilgili yöneticiye sunmaktadırlar.

c. İzleme, Karşılaştırma ve Düzeltme: Karşılaştırma aşamasında, bitmiş olan işlem veya eylemin, önceden belirlenmiş ölçütlere ve yapılan planlamaya uygunluğu araştırılır. İşin tamamlanmasından sonra başvurulan karşılaştırma sırasında, işin nerede bulunduğunu bilmek, ulaşılması beklenen ölçütlerin gerçekleşip gerçekleşmediğini öğrenebilmek adına önemlidir.

4. İÇ KONTROL

İç kontrol bir yönetim fonksiyonudur. Teşebbüsler fiziki büyüklük olarak geliştikçe, faaliyetler karmaşık olarak yaygınlaştıkça ve işlemler sayısal olarak arttıkça, yönetimin; varlıkların korunması, hataların ortadan kaldırılması, gelirlerin saptanması ve bunlara ek olarak teşebbüs politikasını değerlendirme araçlarını sağlaması amacıyla, süratle güvenilir veriler elde etme bir zorunluluk haline gelmiştir.

İç kontrol sistemi, yönetim politikalarına uymak da dahil olmak üzere, işlerin düzenli ve etkin yürütülmesi, varlıkların korunması, hata, hile ve usulsüzlüklerin önlenmesi ve belirlenmesi, muhasebe kayıtlarının doğru ve eksiksiz olması mali bilgilerin güvenilir olarak zamanında derlenmesi amacıyla işletmede uygulanan organizasyon planı ile bunlara ilişkin tüm yöntemleri kapsar.

a. İç Kontrolün Önemi ve Amaçları

İç kontrol, bir teşebbüsün gitmek istediği yöne gitmesini, gitmek istemediği sürprizli yollardan kaçınmasını sağlar. Bu bağlamda teşebbüsün başarısına katkıda bulunarak, işletmenin temel amaçlarına ulaşılmasını ve işletmenin devamını sağlayacaktır. Kontrolün olmadığı veya olup da etkinliğin sağlanamadığı durumlar; şirket varlıklarının kaybına, yönetimin eksik ya da hatalı kararlar almasına, suiistimallere ve çeşitli kayıplara sebebiyet verebilmektedir. İşletmeler büyüdükçe ve daha karmaşık bir hale geldikçe, iç kontrolün önemi artmaktadır. Büyük işletmelerde üst düzey yöneticiler, işletme faaliyetleri ile doğrudan ilişkiye sahip olma olanağından yoksundurlar. Bu nedenle yöneticiler; savurganlık ve yolsuzlukları en aza indirecek, verimliliği arttıracak, bilgilerin doğru ve güvenilir raporlanmasını sağlayacak, işletmenin yapısına ve büyüklüğüne uygun etkin bir iç kontrol sisteminin kurulmasında ve işletilmesinde esas sorumluluğa sahiptirler.

İç kontrol;

- Zamanlı, tam ve doğru bilgiye ulaşılması,
- Mali raporlamalardaki hata riskinin en aza indirilmesi,
- İşin azami bir güven içinde yapılabilmesi,
- Operasyonların sekteye uğramasına engel olunması konularında yönetime yardımcı olunmasında çok önemli bir rol oynamaktadır.

b. Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin Özellikleri

Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulabilmesi için öncelikle, mali verilerin kayıtlanması, süreçlenmesi, özetlenmesi ve raporlanması amacıyla; spesifik politika ve prosedürler oluşturulurken yönetim tarafından dikkat edilecek genel ve özel amaçların belirlenmesi gerekir. Bu amaçlar, bir işletmenin belirli işlem gruplarını yürütmek için gerekli kontrol usul ve yöntemlerine sahip olup olmadığının göz önünde bulundurulmasında genel bir çerçeve sağlayacaktır. İşletmeyi esas amaçlarına ulaştırmak amacıyla kurulan iç kontrol sisteminin yeterli etkinlik ve güvenilirlikte olması için taşıması gereken unsurlar aşağıda belirtilmiştir.

- İyi bir örgüt planı,
- İyi bir muhasebe sistemi,
- İyi bir çalışma sistemi,
- Yeterli sayı ve kalitede personel,
- İyi çalışan bir iç denetim bölümü.

İç kontrol sisteminden beklenen faydaların elde edilebilmesi için yukarıda sayılan beş unsurun bir arada sağlanması gerekmektedir.

c. İç Kontrolün Unsurları ve İlkeleri

İç kontrol; 1. Kontrol Çevresi, 2. Risk Belirleme, 3. Kontrol Faaliyetleri, 4.Bilgi ve İletişim, 5.İzleme biçiminde sıralanan beş anahtar bileşen(unsur)den meydana gelmektedir. İşletme bünyesindeki işlemler ve faaliyetler birbirleri ile sıkı bir bağlantı içinde iç kontrol sisteminde yer almaktadır.

Aşağıda bu unsurlar kısaca açıklanmıştır.

1. Kontrol Çevresi: Dürüstlük, etik değerler ve çalışanların yeteneği, yönetimin felsefesi ve yönetim kurulunca sağlanan girdiler gibi faktörler vasıtasıyla çalışanların kontrol bilincini etkileyerek organizasyonun tarzını ortaya koyar. Bu unsur kontrolün ve diğer bütün bileşenlerin temelini oluşturmaktadır.

2. Risk Değerleme: Kurumun amaçlarına ulaşmasıyla ilgili içsel ve dışsal risklerin belirlenmesi ve analizidir. Kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi için temel teşkil eder.

3. Kontrol Faaliyetleri: Yönetimin talimatlarının yerine getirilmesini sağlamaya yarayan politika, prosedür ve süreçlerdir. yetkilendirmeler, öneriler, performans incelemeleri, varlıkların güvenliği ve görevlerin ayrılığı gibi faaliyetleri içermektedir.

4. Bilgi ve İletişim: Şirket ile müşteriler, düzenleyiciler ve hissedarlar gibi işletme dışı birimler arasındaki bilgi akışı ve iletişimin sağlanması ile ilgili unsurdur.

5. İzleme: Diğer dört unsurda ortaya çıkan iç kontrol tablosunun sürekli bir şekilde takip edilmesi ve değerlendirilmesidir. Bir nevi işletmenin iç kontrol sisteminin kalitesi ve performansı değerlendirilmektedir.