



Dr. Mücahit KIVRAK¹

¹ BAÜN Edremit Myo

Zeytincilik ve Zeytin İşleme Teknolojisi Programı



kivrak@gmail.com

0505 772 44 46



İŞLETME YÖNETİMİ

Ders Notu: 185





İşinize sahip
çıkmanız biri
(kasap da olabilir)
işinizi elinizden
alabilir.



Ata kibirli binen eve yürüyerek döner.

Kazmadan yorulduysan küreğe geç.

Batının tekniği, Japonun ruhu

Siz kafanızı büyük hayallerle doldurmaya
bakın. Kafanız sonradan cebinizi parayla
dolduracaktır. Benjamin Franklin

Kuranı Kerim'de yoktur.

Emekli peygamber duydunuz mu?

Yada

bir peygamberin tatile çıktığını? :)



Black.tumblrr

@BTumblrr



"85 yaşında bir avukatla sohbetten alıntıdır."

"Kulağına küpe olsun dedi. 60 yıl avukatlık yaptım, tüm davalar birbirine güvenen insanların arasındaydı."

Brand Finance[™]
Nation Brands



TOP 10 MOST VALUABLE NATION BRANDS 2021



Source: Brand Finance Nation Brands 2021

brandirectory.com/nation-brands

John Landis (doğum, [1950](#)) ABD. sinema aktörü, yönetmen, yazar, and prodüktör.

Ofis boy olarak [20th Century Fox](#)da işe başlamış.

Landis [Blues Brothers](#) 'ı yönetmiş ([Dan Aykroyd](#)la birlikte yazmış) (1980)

[An American Werewolf in London](#) (1981). [Twilight Zone: The Movie](#) (1983).

Landis [Michael Jackson](#)ın music video'larını "[Thriller](#)" ile "[Black or White](#)" yönetti.

ÇALIŞIRKEN TELEFONLA
OYNAYANLAR'A CEZA
İŞLEM UYGULANACAKTIR.
MÜDÜR:BÜLENT BAŞAR

Aralık 1983

Klip

1 milyon dolar

MTV rap karşısında kurtuluyor

Kamera arkası satışı çıkıyor

Döneminin En çok izlenen ve satan klibi

*“Şans sadece hazır olan akıllara güler”
Louis Pasteur*



FIRINCILAR UNCULAR VE
İŞÇİLER DÜNYASI • Katıl

İsmail Abi • 1s •

**Selamünaleyküm
ustalar bana acil
çırak lazım haftalık
75tlie çalışacak
15-20 yaş arası
olsun part time
çalışacak sabah 6
akşam 8**



İsmail Abi

12 Kas •

**Biz çırakken 2 ekme 1
simit alıp giderdik şimdi ki
çıraklar maaş haftalık gibi
bir şey istiyorlar**

Layık olmadan
makam sahibi olanlar
astlarını ısırıp
üstlerine kuyruk sallarlar...

imam gazali



Nestlé  Nestlé
Good Food, Good Life

“beslenme ve iyi yaşam/wellness”

“Biz faaliyette olduğumuz her ülkede, toplumun sağlığı ve esenliği için uzun vadeli taahhütlerde bulunmanın Şirketimizin başarısı ve gelişimi için mutlak gerekli olduğuna inanıyoruz”

Peter Letmathe-Brabeck
Nestlé S.A. CEO

Yıl 1867.

Henri Nestlé, buluşuyla anne sütü alamayan milyonlarca bebeğin hayatını kurtardı

Akademik Değerler



Yenilikçinin Değerleri

BİLİM ADAMI
YA DA
MÜHENDİS
PROFESOR

INNOVATOR
(YENİLİKÇİ) YA DA
INVENTOR (BULUŞÇU)

- Bir hipotez formüle eder
- Verileri toplar
- Bir çok deney yapar

- Bir hipotez formüle eder
- Patent alır
- 17 milyon \$ kazanır

Girişimciliğin Önemi

Girişimci sağlıklı bir ekonomiye hayat veren kandır: yeni iş, ař, refah, fırsat yaratır.

II. Dünya Savaşı'ndan günümüze icatları % 67 ve radikal yeniliklerin % 95 küçük girişimciler tarafından yapılmıştır.

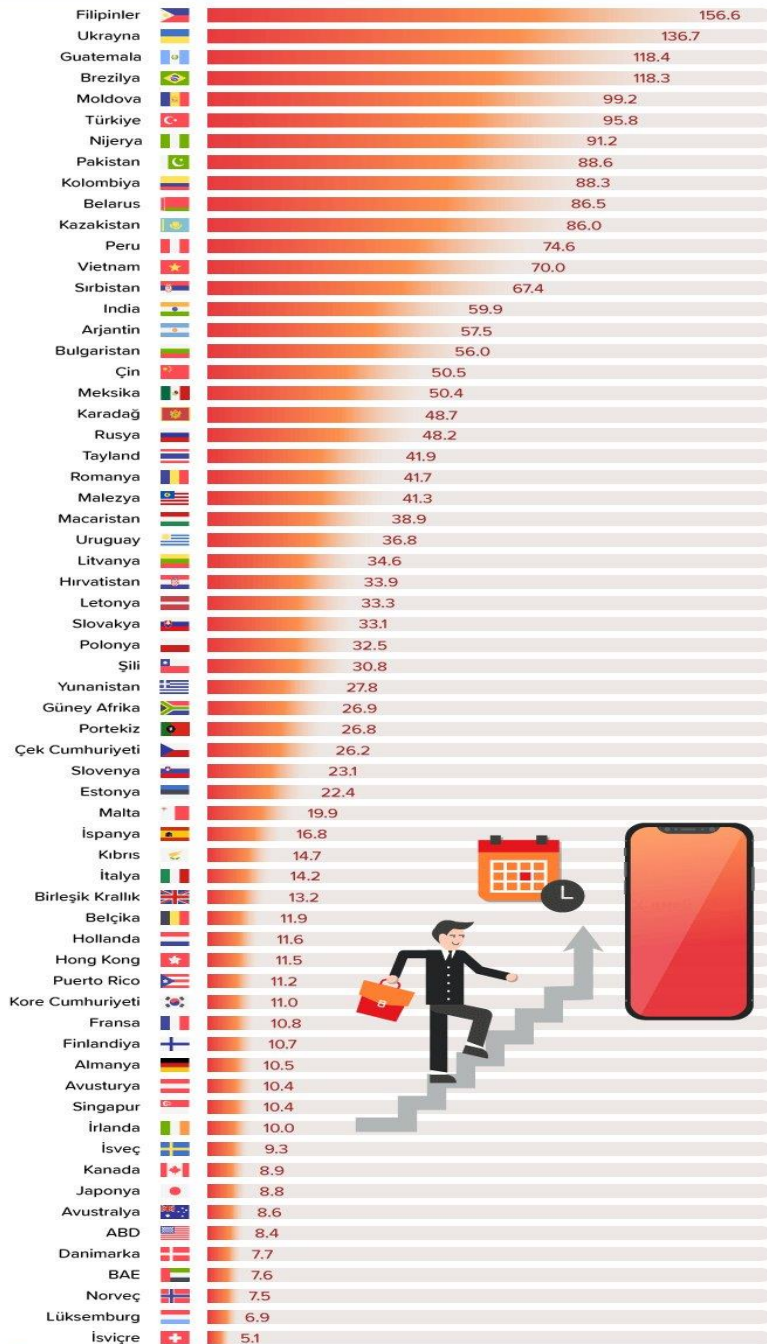
Müteşebbis keskin bir uzman gözüyle
üretim araçlarını ve işine uygun en iyi emek
türünü seçer.

Karl Marx



Adam Sektöre Yeni Bir Soluk Getirmiş

iPhone XS satın alabilmek
için çalışmanız gereken gün sayısı
(ülke karşılaştırmaları)



Kuracağınız işletme
teknoloji ise daha karlı
iken hizmet veya diğer
sektörler daha az karlı
işletmelerdir.

Girişimcilik Programlarının Yararları

İşletme Yönetimi Master programları (MBA) ile karşılaştırıldığında
Girişimcilik Master eğitim programları:

3 kat daha fazla yeni iş kurma veya kendi işinde çalışma

Yıllık gelir %27 daha fazla; %62 daha fazla mal varlığı

Büyük bir şirkette çalışıyorsa yılda 23,000\$ daha fazla maaş

İşlerinden daha fazla mutlu olup yüksek yenilik yapma eğiliminde

İnanılmaz bir şekilde küçük firmalarda satış oranlarını yükseltmeleri (%900)

high-tech firmalarda daha fazla çalışma

Daha fazla araştırma ve yeni ürün geliştirmede istihdam olanağı

Entrepreneurship Education Impact Study

Eller College of Business, University of Arizona, June 2000

© zeytinist

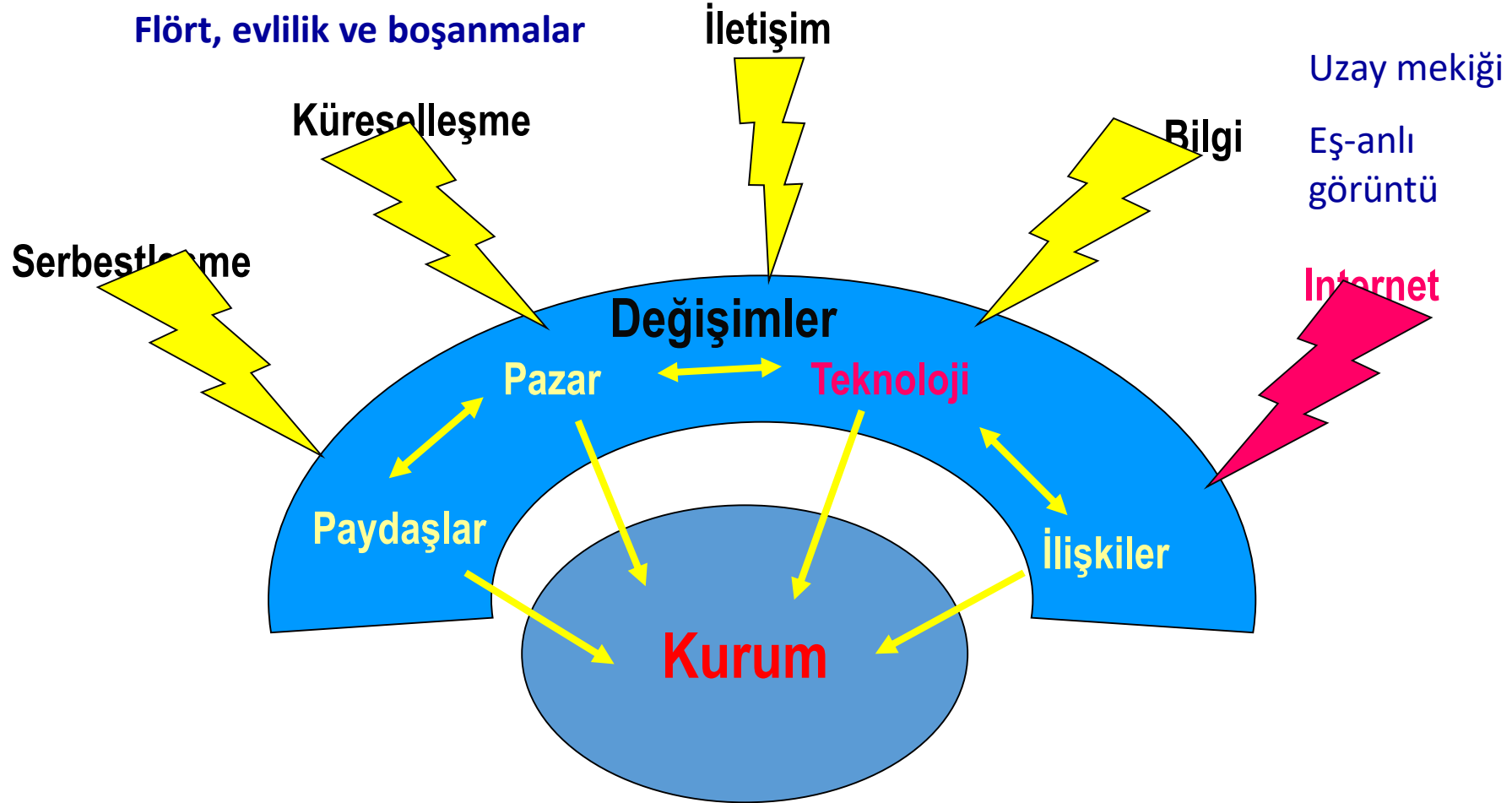
mücahit@zeytin.org.tr

www.zeytin.org.tr

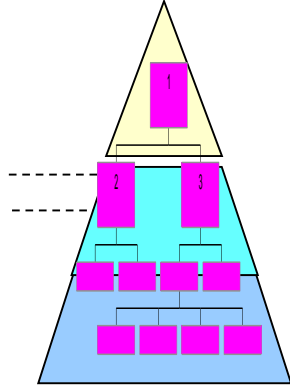
Teknolojideki dönüşümler

Dönem	1700-1900	1900-2000	2000→
Ekonomi	Tarım	İmalat	Enformasyon
Technology	Saban	Makine	Kompüter
Output	Gıda	Mal	Enformasyon
Kaynak	Toprak	Sermaye	Bilgi
Birim	Aile	Şirket	Networks
Enerji	Kas	Fosil Yakıtlar	Akıl
Rekabet	Lokal	Ulusal	Global
Eğitim •Demands •Focus	Hands-on Minimal “Ne?”	Prosedürler Fark edilir derecede “Nasıl?”	Düşünme Süreklilik “Neden?”

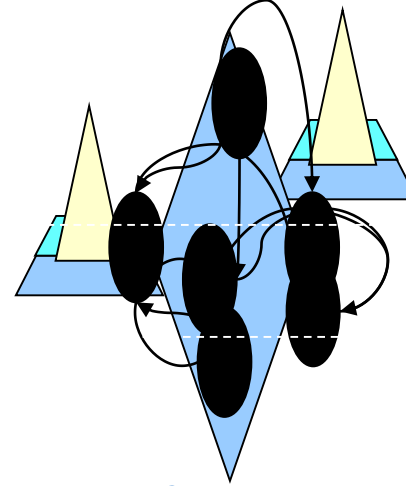
Değişen Ekonomik Ortam



Değişen Kurumlar



Fonksiyonel Hiyerarşik



Dinamik Ağ Organizasyonları ve Merkezi Ortak Altyapılar



Dünyadaki değişim...

- Bilgi temelli ekonomi
 - Doğrudan üretimi
 - Diğer ürünlerdeki payı otomobil, hazır giyim
- Rekabet
 - Açık ekonomi Çin ve ABD

Ar-Ge

- ABD

İŞLETME YÖNETİMİNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

YÖNETİM: Yönetim nedir sorusuna kitaplarda çeşitli tanımlar verilmiştir.

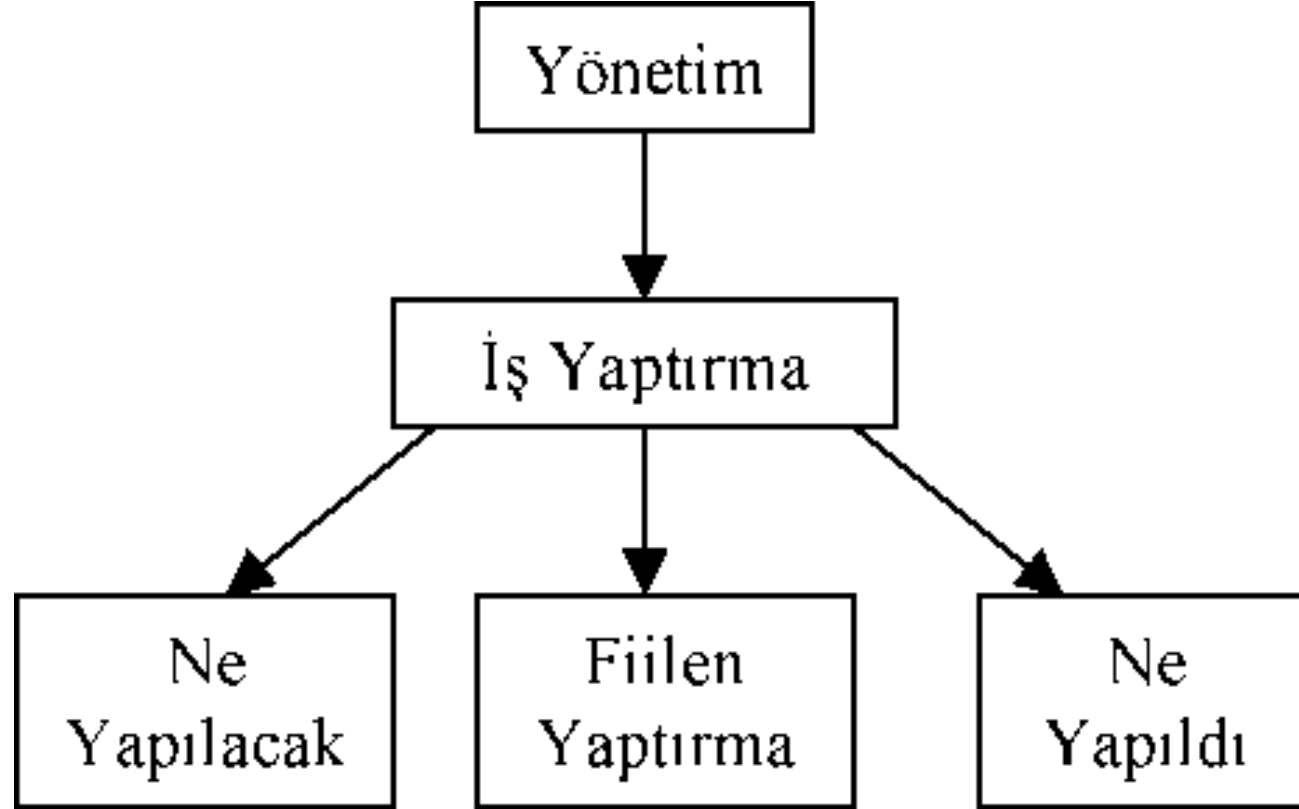
Yönetim "Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi" olarak tanımlanmıştır.

İktisatçılara göre yönetim ; tabiat , işgücü ve sermaye ile birlikte üretim faktörlerinden biridir. Bir başka görüşe göre yönetim ; bir işletmede amaca ulaşma yolunda girişilen çalışmaların düzenlenmesi ve ortak bir amaca yöneltmek sürecidir.

“Yönetim, örgüt amaçlarının ekonomik ve etkin olarak gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin planlanması , örgütlenmesi , yürütülmesi ve denetlenmesidir.

YÖNETİM VE KARAR VERME: Karar verme yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturur. Bu nedenle yönetici, karar veren kişi diye tanımlanır. Yönetici çeşitli işleri başkalarına yaptırma durumunda olduğu için karar vermek zorundadır. Çalışanlar yöneticinin vereceği kararı uygulayacağına göre yöneticinin kararı yerinde ve zamanında vermesi gerekir.

Şekil: Yönetimde Karar



(Karar) (Uygulama) (Kontrol)

YÖNETİCİLİK VE YÖNETİM

Müteşebbis (Girişimci) - Yönetici: Günlük yaşantımızda girişimci, işadamı, atılgan, tuttuğu işi başaran kimselere müteşebbis denir. Aslında müteşebbis emek, sermaye ve doğal kaynakları bir araya getirip birleştiren kimsedir.

Yönetici, kar ve riski başkalarına ait olmak üzere, mal veya hizmet üretmek için üretim öğelerinin alımını yapar ve bununla belli gereksinimleri karşılama amacına yönelten, işletmeyi çalıştırma sorumluluğu olan kimse yöneticidir.

GİRİŞİM: Girişim kimi bilim adamlarına göre, doğal sermaye ve emeğin birleştirilmesinden oluşan bir bütündür. Kimilerine göre de, başkalarının gereksinimlerini sürekli kılarak karşılamak üzere, para da ve pazarda fiyatı oluşan ekonomik malla ve hizmetleri ortaya koymak ve sahibine yani girişimciye kar sağlamak amacı güden bir işletmedir.

Yöneticilerde Bulunması Gereken Nitelikler

- İnsanları Tanımak
- Objektif Olmak
- Kendine Güvenmek
- Yerinde Kararlar Alabilmek
- İnsiyatif Sahibi Olmak
- Sorumluluk Duygusuna Sahip Olmak
- İradesi Kuvvetli Olmak

Olmaması Gereken Özellikler

- Anlayışsız Olmak
- Taraf Tutmak
- abuk Etkilenmek
- Kararsız Olmak
- Sağduyusuz Olmak
- Korkak Olmak

İŞLETMENİN TANIMI, AMAÇLARI VE DOĞUŞU

İşletme, üretim araçlarının uyumlu bir biçimde birleşmesinden meydana gelen bir birimdir. Bu tanıma göre işletme; doğal kaynaklar, emek, anamal ve organizasyon adlarını taşıyan dört öğeden oluşmaktadır.

İşletmenin Tanımı, Sınırları ve Büyüklüğü:

1) "İşletme" Kavramının Üç Anlamı:

İşletme kavramı iş kökünden gelmekte ve şu üç anlamı kapsamaktadır.

a) Bir alet , makine ve bu gibi bir aracı çalıştırma yani ona iş gördürme.

b) Çeşitli iş ve faaliyetlerin görüldüğü yer yani işyeri.

c) Maddesel ve insansal unsurlardan oluşan bir üretim birimi.

“İşletme” nin her üç anlamında da yararlı yani üretici bir hareket ve faaliyette bulunma anlamı vardır. Ancak birincisi teknik , ikincisi ve üçüncüsü toplumsal ve teknik niteliklere sahiptir.

İşletmenin Doğuşu ve Amaçları:

Bu düşünce biçiminde , bazı kişiler başkalarının adına ve hesabına çalışmayıp, kendileri bağımsız olarak çalışmak istedikleri zaman bir firma oluştururlar. Bağımsız çalışma isteği hem bağımsızlığa düşkünlükten hem de iktisadi nedenlerden doğabilir.

Ancak, belirsizlik ve başkalarına bir ücret garanti etme, bir miktar ana mal ve bir fikre sahip olma ile çaba harcamaya hazır bulunma gibi etkenler de önemli rol oynayabilir. Bundan başka; neyi, nerede, ne zaman yapmak gerektiğini etkin bir biçimde hesaplamak gerekir.

Amaç hangisi olursa olsun, bunun gerçekleşmesi işletmenin yaşama ve gelişmesine bağlı olduğundan, firmanın başta gelen amacı olarak varlığını sürdürmesi ve bunun içinde gelişmesi ve büyümesi ve iktisadi çevreye uyması önemli bir unsurdur.

İşletmenin Ekonomik Yönü ve Ekonomik Gücü:

İşletmede ekonomik olaylar da oluşur ki, bunlar işletmenin ekonomik yönünü (çehresini) meydana getirirler. Fayda yaratmak esas olarak teknik bir olaydır. Ancak üretim neyin, nasıl, ne zaman, hangi amaçla üretileceği konularında bir takım seçim ve tercihler yapılmak yoluyla gerçekleştiriliyorsa o durumda, teknik yönüne ek olarak ekonomik niteliği de ortaya çıkar. Eğer, tek bir şeyin, tek bir amaçla, tek yöntemle, tek amaç için üretilmesi söz konusu olsaydı ve bütün bunlarla ilgili çeşitli yollar, olanaklar ve yöntemler (alternatifler) var olmasaydı, ekonomik davranış ve olaylar oluşmazdı. Öyleyse amaçlar, araçlar, gereçler , yöntemler ve olanaklar çok çeşitli olduklarından ve bunlar arasında, rasyonellik, asgari emek, zaman, madde vs. harcama bakımından seçimle yapma söz konusu olduğundan, ekonomik olaylar ve ekonomik hareket ve davranışlar meydana gelir.

En az emek ile en çok verim elde etmeğe çalışmak anlamında olan rasyonellik, asgari emek, zaman, madde vs. harcama bakımından seçimle yapma söz konusu olduğundan, ekonomik olaylar ve ekonomik hareket ve davranışlar meydana gelir.

En az emek ile en çok verim elde etmeğe çalışmak anlamında olan rasyonellik ilkesi, ekonomik çaba ve faaliyetin temelidir. Bu açıklamadan şu sonuç da çıkarılabilir; Bir kuruluş ne kadar verimli çalışıyor ve kar amacının var olduğu durumlarda, aynı zamanda rantabilitesi ne kadar yüksek olursa, ekonomik gücü o kadar eder demektir. Bundan başka verimlilik, esas olarak, teknik üstünlük ve beceriye dayanan, maddesel-fizik bir terimdir.

Ancak , yüksek verimlilik sağlamak için, var olan çeşitli teknik yol, olarak ve araçlarda en az masraflısını seçme konusunda çabalar harcamış ve düzenleme sağlamışsa, ekonomik bir şekilde de davranılmış olur. Buna karşıt; karlılık (rantabilite) saf anlamda ekonomik bir terimdir; çünkü piyasa durumu ile ilgilidir ve ekonomik çevre olanaklarının işletme tarafında en iyi bir biçimde kullanılmış olduğunu belirtir. Bu bakımdan, rantabilite, işletme-dışı ilişkilerin verim derecesini belirleyen parasal bir kavramdır.

İŞYERİNDE VERİMLİLİĞİ ÖLDÜREN 7 HASTALIK

- 1 E-mailler, telefonlar, ıvır zıvır yazılar
- 2 Beklenmeyen misafirler
- 3 Yersiz toplantılar
- 4 Atışma ve tartışmalar
- 5 Oyalanma ve sürüncemede bırakmalar
- 6 Konu dışı muhabbet ve çene çalmak
- 7 Kararsızlık ve tereddüt

İŞLETMENİN AMAÇLARI

Malların, hizmetlerin ve paranın değişimi ile kendilerine kazanç sağlayan işletmeler, ekonomik sistem içerisindeki temel birimlerdir. Onların faaliyetleri toplumun hemen hemen tüm bireylerini etkiler. İnsanlar, gereksinimlerini ve isteklerini işletmelerin ürettikleri değişik türlerde binlerce mal ve hizmeti tüketerek karşırlar. İnsanların çoğunluğu da yine bu işletmelerde çalışarak geçimlerini sağrlar. Bu nedenle, işletmelerin var oluş nedenleri ekonomiktir ve her işletmenin ekonomik bir amacı bulunur.

Yapacağım işle ilgili ne tür bir şirket kurmalıyım?

Bunlarla ilgili yasal düzenlemeler hangileridir ve neleri öngörürler?

Vergiyle ilgili yükümlülüklerim nelerdir?

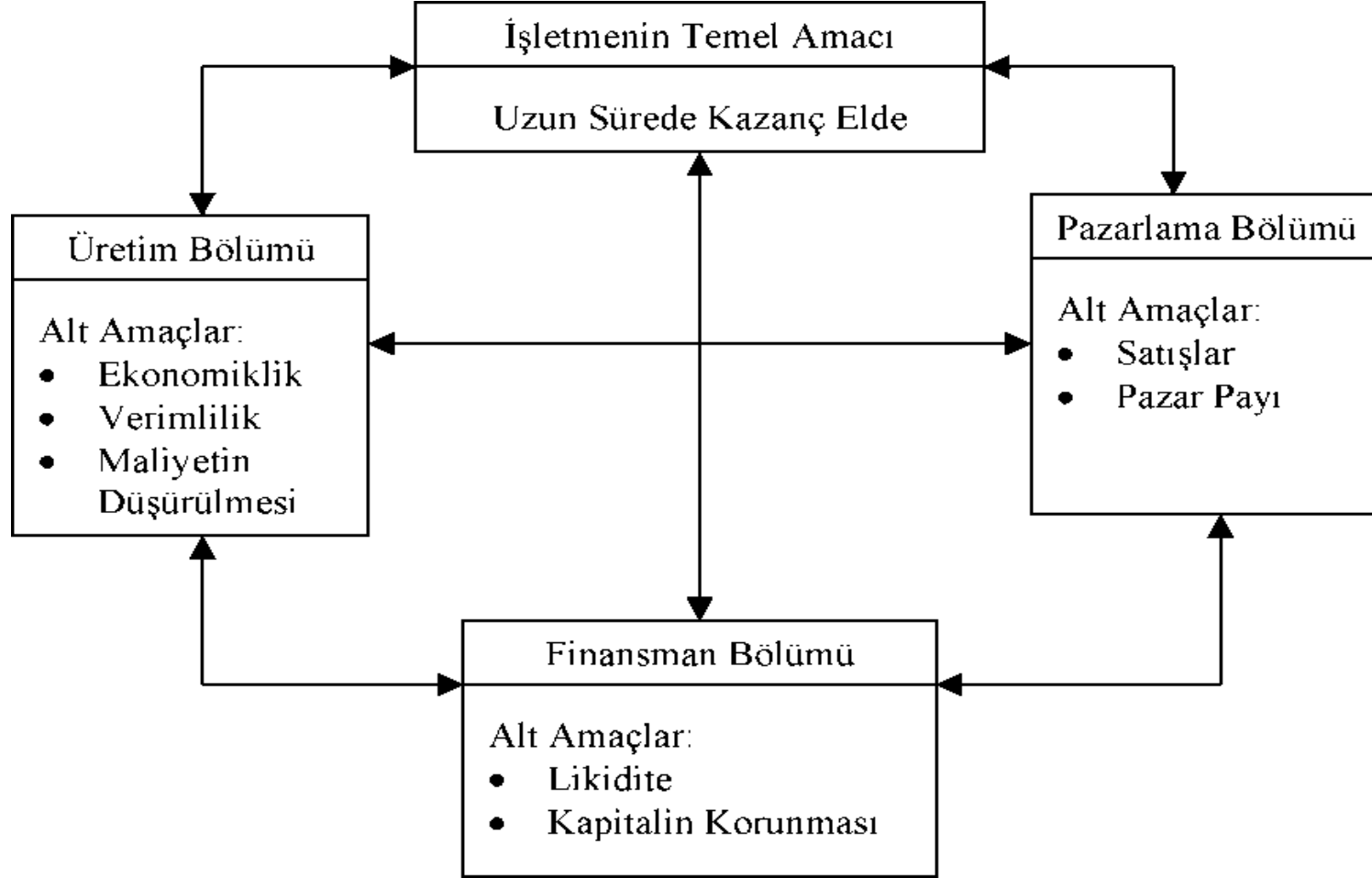
Ne tür sigortalar yaptırmalıyım?

Yapacağım işle ilgili olarak izin yada lisans almam gerekiyor mu?

Gerekliyorsa hangileridir ve nereden alınır?

Ekonomik amaç dar ve geniş anlamda yorumlanabilir. En dar anlamıyla, işletmenin ekonomik amaç ve işlevi kar elde etmektir. Amaç bu biçimde tanımlanırsa, işletme faaliyetlerini ucuz alıp, pahalıya satmak biçiminde ifade etmek olasıdır. Ancak bu düşünce oldukça yanlıştır ve işletmelerin ekonomik işlevi bunun çok ötesindedir. Toplum kaynaklarının rasyonel kullanımı, bilinmeyen kaynakların bulunarak toplum yararına değerlendirilmesi, toplum bireylerinin yaşam düzeylerinin yükseltilmesi amacıyla yeni buluşların veya fikirlerin geliştirilmesi işletmelerin amaçları arasında yer alır.

İşletmelerin Temel ve Alt Dereceli Amaçları



İşletmenin Genel Amaçları:

- a)** Uzun dönemde kar sağlamak,
- b)** Topluma hizmet etmek,
- c)** İşletmenin yaşamını sürekli kılmak.

İşletmenin Amaçları:

- a)** Sürekli olarak tüketicilere daha iyi ve kaliteli mal veya hizmet sunmak,
- b)** İşletmede çalışan personele iyi ücret ödemek,
- c)** Topluma veya devlete hizmet etmek,
- d)** İşletmede çalışmayı (istihdamı) sürekli kılmaktır.

İşletmenin İşlevleri:

Amaçlarına ulaşabilmek için işletmeler belirli işlevleri yerine getirirler. İşletmelerin yerine getirdikleri ya da üstlendikleri işlevler çeşitlidir. Kimi işlevler (fonksiyonlar) bütün işletmeler için geçerli olur. Konu üzerinde çalışmalarda bulunan bilim adamlarının işletme işlevlerini türlü biçimlerde grupladıkları görülür. Yönetmel teorinin kurucusu sayılan Henry Foyal, bir işletmede yer alan çalışmaları;

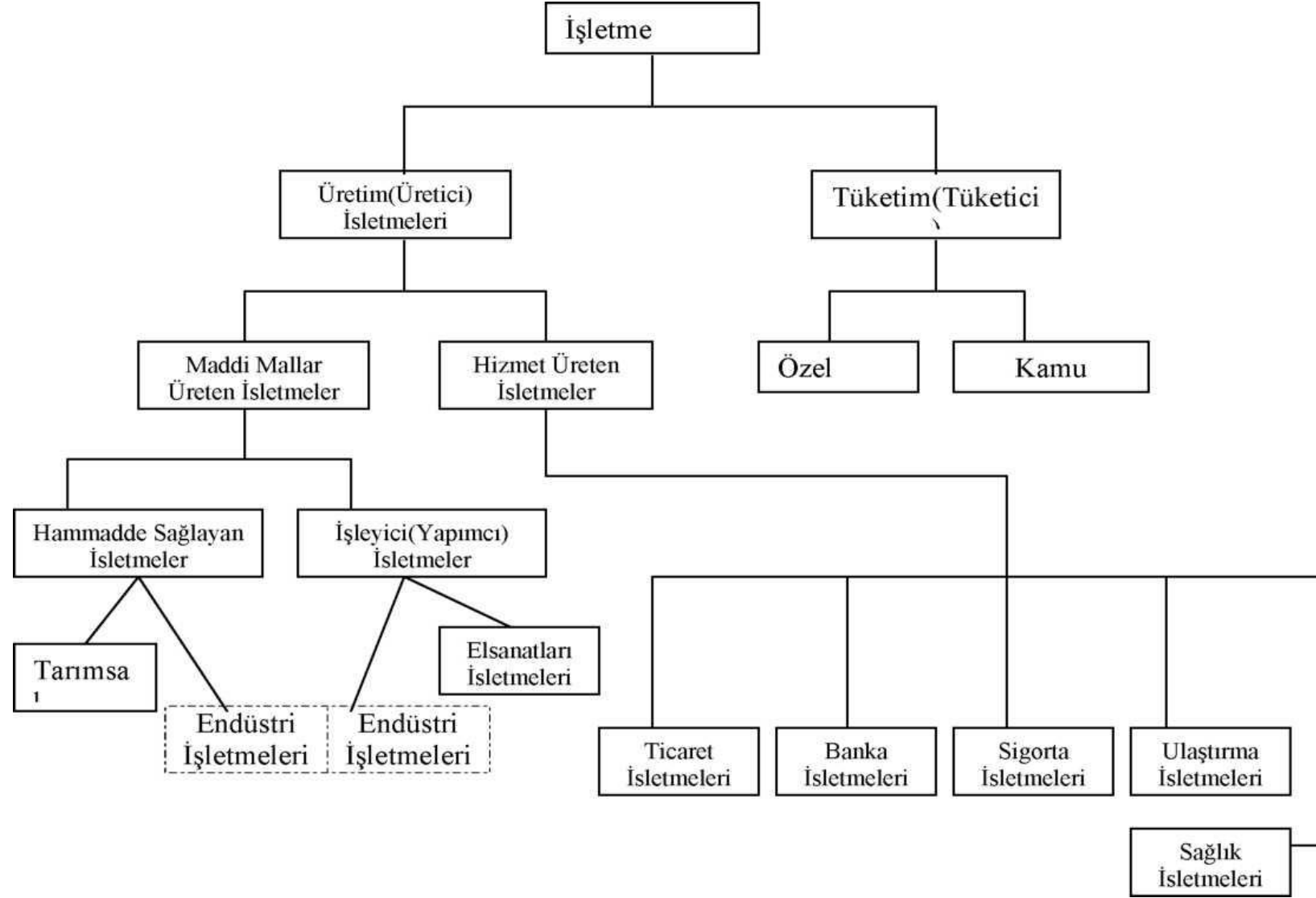
- 1.** Teknik alışmalar (retim),
- 2.** Ticari alışmalar (satın alma, paralama, değiştirme),
- 3.** Finansal alışmalar (fonların sağlanması ve yönetim),
- 4.** Güvenlik alışmaları (mal ve insanların korunması),
- 5.** Muhasebe alışmaları (envanter hesapları , gelir gider tablosu, maliyetler),
- 6.** Yönetim alışmaları (planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon kontrol),

Olmak üzere altı grup içerisinde toplanmıştır.

İşletme Türleri ve İşletmelerin Sınıflandırılması

İşletme türleri: İşletmeler temelde iki türe ayrılarak inceleme konusu yapılmaktadırlar. Bir yandan üretim yapan üretici işletmeleri, diğer yandan üretilen malları ve hizmetleri tüketen ,tüketim işletmeleri, başka bir deyişle, tüketici işletmeler.

İşletmelerin Gruplandırılması



İşletmelerin Sınıflandırılması

Her ekonomik sistemde değişik türlerde, niteliklerde ve büyüklüklerde birçok İşletme bulunur. İşletmeleri, ekonomi içindeki işlevlerine ve belirli amaçlara yönelmelerine göre değişik biçimlerde sınıflara ayırmak olasıdır.

İşletmeler;

1. Tüketicilerin Türüne Göre İşletmeler: İşletmelerin hitap ettikleri

tüketicileri temel tutan gruplarda işletmeler;

a) Üretim Malları Üreten İşletmeler

b) Tüketim Malları Üreten İşletmeler

Olarak ikiye ayrılır.

Üretim Malları Üreten İşletmeler: Bir İşletmenin ürettiği mallar hemen tüketimde kullanılmayıp, başka bir malın üretimi için kullanılıyorsa, bu işletme üretim malı yapan işletmedir. Örnek: Cıvata üretmek amacıyla makine yapan bir fabrika gibi.

Tüketim Malları Üreten İşletmeler: Bu tür işletmelerin ürettiği mallar en son tüketicilerin kullanımına yönelik olan ve herhangi bir malın üretiminde kullanılmayan mallardır. Örnek: Giyim eşyası, ekmeek, kalem.

2. Ürettikleri Mal ve Hizmet Türüne Göre İşletmeler: Üretilen mal ve hizmet türünü temel tutan sınıflarda işletmeler.

a) Dayanıklı Mallar Üreten İşletmeler

b) Dayanıksız Mallar Üreten İşletmeler

Bu grublamanın yanı sıra işletmeler, ürettikleri mal ve hizmet türlerine göre, sektörler itibariyle de sınıflandırılmaktadır. Bu sektörler:

- a) Tarım Sektörü İşletmeleri**
- b) Madencilik Sektörü İşletmeleri**
- c) İmalat Sektörü İşletmeleri**
- d) İnşaat Sektörü İşletmeleri**
- e) Ticaret Sektörü İşletmeleri**
- f) Kamu Hizmeti Sektörü İşletmeleri**
- g) Ulaştırma Hizmeti Sektörü İşletmeleri**
- h) Finans Sektörü İşletmeleri**
- i) Haberleşme Sektörü İşletmeleri**
- j) Hizmet Sektörü İşletmeleri**

3. Üretim Öğelerinin Üstünlüğüne Göre İşletmeler: İşletmeler üretim öğelerinin üstünlüğüne göre de sınıflandırılabilir. Bir bakıma bu gruplama , işletmeleri teknik özelliklerine göre bir ayrıma tabi tutar. Böyle bir sınıflamaya gidildiğinde, işletmeler:

- a) Emek Yoğun İşletmeler,**
- b) Sermaye Yoğun İşletmeler,**
- c) Materyal Yoğun İşletmeler (Ör: Kuyumculuk).**

4.Üretim Araçlarının Mülkiyeti Açısından Gruplamaya Gidildiğinde, İşletmeler:

- a) Özel İşletmeler,**
- b) Kamu İşletmeleri,**
- c) Karma İşletmeler,**
- d) Yabancı Sermayeli İşletmeler.**

a. Özel İşletmeler: Bu tür işletmelerde üretim araçlarının mülkiyeti özel (gerçek veya tüzel) kişilere aittir. Başka bir ifadeyle özel işletmeler , sermayesinin tamamı veya büyük bir bölümü özel kişilere ait olan işletmelerdir.



b. Kamu İşletmeleri: Sermayesinin tamamı veya yarısından fazlası devlete veya devletle anılan kamu tüzel kişilerine ait olan işletmelerdir.

Kamu İşletmeleri :

- a)** Sosyal Güvenlik Kuruluşları,
- b)** Döner Sermayeli İşletmeler,
- c)** Özel Bütçeli Devlet İşletmeleri,
- d)** Yerel Yönetim İşletmeleri,
- e)** Kamu İktisadi Teşebbüsler.

5.Büyükliklerine Göre İşletmeler:

İşletmeler büyüklüklerine göre de sınıflandırılmaktadır. Bu tür sınıflandırmada kimi araştırmacılar işletmeleri, büyük ve küçük işletmeler; kimileri de, büyük, orta ve küçük işletmeler olarak gruplandırırılar. Aslında bu kavramlar daha çok görelî bir büyüklüğü ifade etmek amacıyla kullanılırlar. Bununla beraber, yine de işletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında kullanılan belli ölçütler vardır. Bu ölçütler, kantitatif ve kalitatif olarak ikiye ayrılırlar.

Kontitatif (Niceliksel) Ölçütler:

- İşletmede çalıştırılan personel sayısı,
- Çalışanlara belirli bir süre içinde ödenen ücret ve aylıkların toplamı,
- Belirli bir süre içinde kullanılan hammadde miktarı,
- Belirli bir süre içinde kullanılan enerji miktarı,
- Belirli bir süre içinde yapılan satışların toplamı,
- İşletme sermayesinin miktarı
- Makine ve teçhizat ,
- İşlenen veya yararlanılan toprağın genişliği.

Kalitatif (Niteliksel) Ölçütler:

İşletme büyüklüğünü belirlemede kullanılan kalitatif ölçütlerin başlıcaları aşağıdaki biçimde özetlenebilir.

- Birim yönetim işlevlerinde uzmanlaşma,
- İşletmenin çalışmalarını sürdürdüğü paranın büyüklüğü,
- Çalıştığı iş kolu içerisinde işletmenin önemi,
- Yönetim kademesiyle iş gören , müşteri kredi verenler ve işletme sahipleri arasındaki ilişkiler,
- Gerekli krediyi sağlayabilme olanakları,
- Pazarlık gücü,
- Üretimde sermaye ve emek öğelerinin payları.

Büyük İşletmeler: Kredi sağlanması , üretim , pazarlama ve rekabet açılarından daima avantajlı olmaları nedeniyle , girişimci , işletmesinin büyümesini, hiç değilse dışarıya karşı büyük görünmesini arzulamaktadır.

Orta Ölçekli İşletmeler: Büyük ve küçük ölçekli işletmeler arasında kalan işletmeler bu gruba girmektedir. Daha yaygın durumdadırlar.

Küçük Ölçekli İşletmeler: Bu tür işletmelerde bağımsız olmak, girişimcilik güdüsü ve kişisel ilişkiler önemli bir rol oynamaktadır.

5.Ekonomi İçindeki İŖlevlerine Göre İŖletmeler

Ekonomi içindeki iŖlevlerine göre iŖletmeler, genelde iki ana gruba ayrılarak inceleme konusu yapılmaktadırlar. Bunlardan birincisi, hizmet üretimini de kapsayan üretici iŖletmeler; ikincisini de tüketicici iŖletmeler grubu oluŖturmaktadır.

1.Üretici İşletmeler:

a) Maddi Mallar Üreten İşletmeler

• Ham ya da temel madde üreten işletmeler

1. Tarım, orman ve balıkçılık işletmeleri,
2. Taş ve toprak sağlayan ve işleyen işletmeler,
3. Enerji işletmeleri

• Üretici veya Yapımcı İşletmeler

1. Temel mallar ve üretim malları endüstrileri (Yüksek fırınlar),
2. Yatırım malları endüstrileri (Makine yapımı , Çelik yapılar, Köprüler),
3. Kullanım malları veya tüketim malları (Konfeksiyon, gıda),
4. İnşaat endüstrisi.

2) Hizmet Üreten İşletmeler:

- a) Ticari İşletmeler,**
- b) Ulaştırma İşletmeleri,**
- c) Banka İşletmeleri.**

2.5.1.6 Hukuki (Türel) Yapılarına Göre İşletmeler

İşletmeler hukuki(türel) biçimlerine göre aşağıdaki gibi sınıflandırılarak inceleme konusu yapılmaktadır.

a. Tek Kişi İşletmeleri

b. Şirketler (Ortaklıklar),

ba. Adi Şirketler,

bb. Ticaret Şirketleri,

bba. Kişi (Şahıs) Şirketleri

-Kollektif Şirketler

-Komandit Şirketler

bbb. Sermaye Şirketleri,

- Anonim Şirketler,

- Limited Şirketler,

- Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirketler,

c. Kooperatifler.

2.5.1.6.0 Tek Kişi İşletmeleri

Tek kişi işletmeleri, en basit, en eski ve uygulamada en çok görülen işletme biçimidir. İşletmenin tek sahibi vardır. Bu nedenle işletmenin sahibi işletme faaliyetleri konusundaki her türlü kararı alır, uygular ve denetler. Ortaya çıkabilecek işletme riskleri tümüyle kendisine aittir.

Türk Ticaret Kanunu, bir işletmeyi kısmen de olsa, kendi adına işleten kişiyi tacir olarak tanımlar (md. 14). Aynı kanunun 17. maddesinde tanımlanan esnaf ise tacir olarak kabul edilmemektedir. Ticaret Kanunu ile Vergi Kanunlarımız tacir ve esnaf arasındaki ayırmda daha çok ekonomik çalışmalarda emek ve kapitalin (sermaye) yoğunluk derecesi ile kazancın miktarını göz önünde tutarlar. İster tacir, ister esnaf olsun, bir kişi tek başına bir işletmenin sahibi ise, bu durumda tek kişi işletmesinden söz edilir. Bu tür işletmelerin yararları ve sakıncaları aşağıdaki biçimde özetlenebilir.

Tek kişi işletmelerinin yararları:

- a)** Kurulması kolaydır,
- b)** Kazanç bölüşülmez,
- c)** Yetki tek elde toplanır,
- d)** Çabuk karar alınmasını sağlar,
- e)** Değişikliklere daha kolay uyum sağlanabilir,
- f)** Kişi (İşletme sahibi) bütünüyle işine bağlanır,
- g)** Kişiye saygınlık kazandırır,
- h)** Vergilendirmede işletmenin zararları kişisel gelirden düşülebilir.

Tek kişi işletmelerinin **sakıncaları:**

- a)** Sınırsız mali sorumluluk,
- b)** Büyüme olanaklarının sınırsız olması,
- c)** İşletmenin yaşamı sürekli değildir,
- d)** Kredi alabilme olanakları sınırlıdır,
- e)** İşletmenin büyümesi durumunda işletme sahibi yönetimde yetersiz kalabilir,
- f)** Yetenekli işgücü sağlamada güçlüklerle karşılaşılır.

2.5.1.6.1 Şirketler (Ortaklıklar)

Ülkemizdeki uygulamasıyla şirketlere ilişkin hükümler başlıca iki yasa altında toplanmıştır. Bunlar, Borçlar Kanunu ile Ticaret Kanunu' dur. Borçlar Kanununun 520. maddesi şirketi “iki veya daha çok kişinin ortak bir amaca ulaşmak için emek ve mallarını bir anlaşma ile birleştirme yoluyla meydana getirdikleri bir topluluk” olarak tanımlanmaktadır. Böylece, ortak ekonomik amaç ve çıkarları gerçekleştirmek, ya da belli bir ekonomik amaç veya çıkarın gereği olarak birden çok kişilerin emek ve sermayelerini bir araya getirmeleriyle kurulan işletmelere şirket denir.

Bir ortaklığın varlığından söz edilebilmesi için aşağıdaki niteliklerin bulunması gereklidir (18,s.4-5).

a) Ortaklığı oluşturan kişiler birden fazla olmalıdır. Bu kişiler, gerçek veya tüzel kişi olabilirler. Bu kişilere, ortak, hissedar, şerik veya pay sahibi denir.

b) Ortak bir amacın bulunması gereklidir.

c) Ortak amaca ulaşabilmek için ortaklar arasında bir anlaşma (mukavele) bulunmalıdır,

d) Şirketin amacına ulaşabilmesi için ortaklar mal veya emeklerini sermaye olarak şirkete getirmelidirler.

Yukarıda açıklanan niteliklere sahip olan işletmeler Borçlar Kanununda “adi ortaklıklar” adı altında incelenirler. Bunların dışında Ticaret Kanununu da kimi ortaklık türlerini ve onların çalışmalarını düzenler. Bu şirketlere ise, “Ticaret Şirketleri” denilmektedir. Bu nedenle , hukuki yapıları açısından şirketler;

- a) adi şirketler,
- b) ticaret şirketleri olarak iki gruba ayrılır.

2.5.1.6.1.0 Adi Şirketler

İki veya daha çok kişinin biraraya gelerek iş yapması durumlarında adi şirket söz konusu olmaktadır. Borçlar kanununa göre (Md.521) her ortak para, alacak veya başkaca mal veya emek olarak da bir sermaye koymakla yükümlüdür. Şirket sözleşmesi yazılı yada sözlü olabilir. Bu tür şirketlerin tüzel kişilikleri (hükmi şahsiyet) yoktur.

Adi şirketin kuruluşu kanunca bir şekle bağlanmamıştır. İster gerçek, ister tüzel kişi olsun, ortakların şirket kurma konusunda anlaşmalarıyla şirket kurulmuş olur.

Ancak, hukuk sistemimiz açısından bu anlaşmanın yazılı olarak yapılmasında yarar vardır. Adi şirketlere Borçlar Kanununun 520-541 arasındaki maddeleri uygulanır.

Kazanç veya zarar ortaklar arasında daha önceden belirtilen oranlarda veya eşit olarak dağıtılır. Bütün ortaklar şirketin yönetiminde yetki sahibidir. Ancak bu yetki bir veya birkaç ortağa, ya da dışarıdan seçilecek birine devir edilebilir. Üçüncü kişilere karşı ortaklar sınırsız ve zincirleme sorumludurlar. Kuruluş anlaşmasında aksine bir hüküm yoksa, ortaklardan birinin ölmesi durumunda ortaklık sona erer.

Adi şirketlerin; daha çok sermayenin bir araya getirilmesi, daha iyi yönetilmesi, kredi alma kolaylığının bulunması, örgütlenmesinin kolay olması gibi üstünlükleri bulunurken; yetkinin bölünmesi, sınırsız sorumluluk ve ortaklık süresinin sınırlı olması gibi sakıncaları da bulunmaktadır.

Adi Şirketi ticaret ortaklıklarından ayıran en önemli özellikler Şunlardır:

- a)** Adi Şirketin tüzel kiŐiliĐi yoktur
- b)** Adi Şirket Borçlar Kanunu hükmüne tabidir
- c)** Adi Şirket ticaret siciline Şirket olarak kayıt olmaz
- d)** Adi Şirket bir ticaret nvanı almak zorunda değildir.

2.5.1.6.1.1 Ticaret Şirketleri

Daha öncede denildiği üzere, Borçlar Kanunu hükümlerine tabi olan “adi şirketler” dışında, Ticaret Kanunu da kimi şirket türlerini ve onların çalışmalarını düzenler. Çalışmaları Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre düzenlenen bu ortaklıklara “ticaret şirketleri” denilir. Ticaret şirketleri de kendi aralarında;

a) Kişi şirketleri,

b) Sermaye şirketleri,

olmak üzere iki gruba ayrılırlar.

2.5.1.6.1.1.0 Kişi (şahıs) şirketleri

Ortak ekonomik bir çıkar veya çıkarların gereği olarak sayısı belli kişilerin kurdukları ve sorumlulukları kişisel olan ortaklıklara kişi şirketleri denir. Bu tür şirketler, çoğu kez birbirini iyi tanıyan ve birbirlerine güvenen kişiler tarafından kurulurlar. Bu nedenle ortakların sayısı genelde azdır ve ortaklığın devri de oldukça güçtür. Kişi şirketlerinde ortakların hepsi uygun görmeden ortaklık payı başkalarına satılamaz veya devir edilemez. şirketten ayrılan bir ortağın şirket ilişkilerinden ötürü üçüncü kişilere olan sorumluluğu bir süre daha devam eder.

2.5.1.6.1.1.0.0 Kollektif Şirket

Kişi şirketlerinin en tipik örneğini kollektif şirket oluşturmaktadır. Türk Ticaret Kanununa göre, ticari bir işletmeyi bir ticaret ünvanı altında çalıştırmak amacıyla gerçek kişiler arasında kurulan, ortakların her birinin şirket alacaklarına karşı sınırsız sorumlu olduğu ortaklıklara kollektif şirket denir.

Kollektif şirketlerde üçüncü kişilere karşı sorumluluk; birinci derecede şirkete, ikinci derecede ortaklara aittir. Ortakların şirket alacaklarına karşı sınırsız sorumlu olmaları nedeniyle, kollektif şirketlerde ortaklığın devri güçleşmiştir. Şirketin yönetiminden her ortak sorumludur. Ancak şirketi yönetme yetkisi asıl mukavele ile ortaklardan birine veya birkaçına devir edilebilir. Kuruluş aşamasında aksine bir hüküm yoksa , diğer ortakların rızası olmadan ortaklıktan çıkılamaz. Aynı şekilde, şirkete yeni bir ortağın alınması için tüm ortakların rıza göstermesi gerekir.

Kollektif Şirketlere yalnızca teknik veya ticari bilgi ya da bedensel çalışma ile de olunabilir. Ortaklar, kar veya zararı eşit olarak ya da daha önce kuruluş mukavelesinde belirtilen oranlarda blŐebilirler. Kollektif Şirketlere yalnızca gerçek kişiler ortak olabilirler.

2.5.1.6.1.1.0.1 Komandit Şirket

Kollektif şirketin bir çeşidi olup , ortaklardan bir veya birkaçının sorumluluğu sınırlı değildir. Diğer ortakların sorumlulukları , şirkete katıldıkları sermaye ile sınırlıdır. Yani sorumlulukları sınırsız olan ortaklar “komandite ortak”, sınırlı olanlar “komanditer ortak”dır.

Komandite ortakların gerçek kişi olmaları gerekir. Komanditer ortaklar gerçek veya tüzel kişi olabilirler.

Bu tür şirketlerde de; ticari bir işletmeyi işletmek amacı, kişiler arasında sözleşme, bir ticaret ünvanı altında çalışma amacı, komandite denilen ortakların üçüncü kişilere karşı şirket borç ve taahhütlerinden (yükümlülüklerinden) dolayı sınırsız ve zincirleme sorumluluğu, komanditer denilen ortakların koydukları sermaye dışında sorumluluklarının olmaması gibi nitelikler görülür.

Komandit Şirketler , komandite ortaklar tarafından yönetilirler.

Komanditer ortaklar yıl sonunda Şirket hesaplarını denetleyebilirler ve kardan sermayeler oranında pay alırlar.

2.5.1.6.1.1 Sermaye Şirketleri

Ticari bir işletmenin ortakları, kişisel mali sorumluluklarını sınırlamayı arzu ettiklerinde, Ticaret Kanununda belirlenen sermaye şirketlerinden birini hukuki yapı olarak seçebilirler. Sermaye şirketlerinde, ortakların sorumlulukları şirkete getirmeyi taahhüt ettikleri sermaye miktarıyla sınırlandırılmıştır. Bu tür şirketlerde ortaklardan birinin şirketten ayrılması ortaklığı bozmaz. Ortakların şirketteki ortaklık payları kişisel değildir. Bu paylar başkalarına satılabilir veya devredilebilir.

Sermaye şirketlerinin en önemli özelliklerinden biri de, sermayeye ortak olmak ile şirketin yönetimi ile ilgilenmenin birbirinden ayrılmış olmasıdır. Ortakların ikinci planda kalmaları ve asıl olanın şirkete getirilen sermaye olması nedeniyle bu tür ortaklıklara sermaye şirketleri denir.

Sermaye ortaklıkları, büyük yatırımları gerektiren girişimlerin gerçekleştirilmesinde birçok kişinin girişime katılmalarını sağlamaları açısından oldukça önemli bir işlevi yerine getirirler. Bunun yanı sıra, şirketin yönetiminde fiilen görev almayı arzulamayan kişiler sınırlı mali sorumluluğun sağladığı avantajdan da yararlanarak bu tür şirketlere ortak olurlar.

Günümüzde oldukça yaygın olan sermaye şirketleri ekonomik yaşamda da önemli bir yere sahiptirler. Bununla beraber, onların üstünlüklerinin yanı sıra kimi sakıncaları da bulunur.

Sermaye Şirketlerinin **Yararları:**

- Sorumluluk sınırlıdır,
- Ortaklık payları kolaylıkla devir edilebilir,
- Ortaklığın süresi zamanla sınırlandırılmamıştır,
- Büyüme olanakları daha fazladır,
- Yönetim daha etkindir,
- Kredi bulma olanakları daha fazladır,
- İşletme hukuki kişilik kazanır.

Sermaye Şirketlerinin Sakıncaları:

- Devlet kontrolü,
- Kurulması daha zor ve masraflıdır,
- İşletme çalışmalarında gizliliğin olmaması,
- Şirket yönetiminin zaman içerisinde belli bir grubun eline geçmesi.

2.5.1.6.1.1.1.0 Anonim Şirketleri

En az beş veya daha çok gerçek ya da tüzel kişi tarafından kurulan ve paylara bölünmüş bir temel kapitali (sermayesi), ekonomik amaç ve konusu bulunup, borçlarından ötürü yalnızca şirketin varlığı kadarıyla sorumlu olan ortaklıklara anonim şirket denir. Anonim şirketlerin en önemli özellikleri şunlardır.

- Ortak sayısı en az beş kişi olmalıdır. Ortaklar gerçek veya tüzel kişi olabilirler.
- Şirketin temel sermayesi belli olmalı ve bu miktar en az tutarı beş milyar TL olmalıdır. Ancak , kimi işkollarında çalışmak için kurulan şirketler (bankalar, borsa aracı kurumları, finansal kiralama şirketleri, döviz büroları, menkul değerler yatırım ortaklıkları, factoring şirketleri gibi) için en az sermaye miktarı kanunlarla belirlenmiştir ve daha fazladır.
- Şirketin temel sermayesi birbirine eşit paylara bölünmüştür. Örneğin; beş milyar temel sermaye nominal değeri 1000 TL olan beş milyon hisseye bölünmüştür.
- Şirketin ticari ünvanı bulunmalı ve çalışma konusu belli olmalıdır.
- Şirketin üçüncü kişilere karşı sorumluluğu şirketin varlığı ile sınırlıdır.
- Şirket ortaklarının üçüncü kişilere karşı finansal sorumluluğu şirkete getirdikleri (koymayı taahüt ettikleri) sermaye miktarıyla sınırlıdır.

Anonim Şirketler “ani” ve “tedrici” olmak üzere iki Şekilde kurulur. Ani kuruluŐta, ortaklar Şirket ana sermayesinin (temel kapitalin) tümünü karŐılamayı kabul ederler.

Tedrici kuruluŐta ise, kurucu ortaklar Şirket sermayesinin belli bir kısmını ödemeyi taahhüt ederler, geri kalanı işin halka baŐvurulur.

Anonim Şirketlerin kurulabilmesi işin Sanayi ve Ticaret BaŐkanlıĐından izin alınması gerekir. Bakanlıktan kuruluş izninin alınmasından sonra Şirket merkezinin bulunduğu yerdeki ticaret siciline Şirketin tescili yapılır.

Anonim Şirketlerin organları;

a) genel kurul, b) yönetim kurulu, c) denetçilerden oluşur.

Anonim Şirketlerin en yetkili organı kabul edilen genel kurul Şirket ortaklarından oluşur. Genel kurulda her ortak elinde bulundurduğu hisse sayısı oranında oy hakkına sahiptir. Yönetim kurulu, Şirketin yönetiminden ve üçüncü kişilere karşı temsil edilmesinden sorumlu olan organdır. Yönetim kurulu yeleri genel kurul tarafından seçilir. Denetçilerin görevi Şirket yöneticilerinin çalışmalarını denetlemektir. Denetçiler (murakıŐ) genel kurul tarafından seçilir.

Anonim Şirketlerin; sorumluluğun sınırlı oluŐu, yönetimin bir düzene bağlılığı ortaklığın kolaylıkla devredilmesi, büyüme yeteneğinin sonsuz oluŐu ve daha ekonomik olması gibi üstünlüklerinin olmasının yanı sıra; kuruluş iŐlemlerinin karmaŐıklıęı, hareket serbestisinden yoksunluk, özel durumlarda kredi alma güçlüğü, yönetim güçlüğü gibi sakıncaları da vardır.

2.5.1.6.1.1.1 Limited Şirket

Ekonomik amaç ve konular için iki veya daha fazla gerçek ya da tüzel kişi tarafından bir ticaret ünvanı altında kurulmuş olup, ortaklarının sorumluluğu şirkete getirmeyi taahhüt ettikleri sermaye ile sınırlı ve temel sermayesi belli olan şirkete “limited şirket” denir.

Limited Şirketlerin en belirgin özellikleri şunlardır:

- Ortak sayısı ikiden az, elliden fazla olamaz,
- Temel sermayenin tutarı en az beşyüz milyon TL olmalıdır,
- Bankacılık, sigortacılık ve borsa bankerliği ile uğraşamazlar,
- Şirkete getirilen sermaye için hisse senedi çıkarılamaz,
- Ortakların şirkete getirecekleri sermaye birbirinden farklı olabilir. Ancak, şirkete konulacak en az sermaye 25 milyon TL veya 25 milyon TL'nin katları olmalıdır,
- Ortaklık payının tutarı ne olursa olsun, her ortağın bir payı bulunur,
- Ortaklık payının devri, genelde, diğer ortakların iznini gerektirir,
- Şirketin temel sermayesi, şirkete ilişkin kağıt, zarf ve başka baskılı evraklarda belirtilmiş olmalı ve şirket ünvanının “limited şirket” kelimesini taşıması şarttır.

Limited şirketin kurulması için Sanayi ve Ticaret Bakanlığında izin alınması gerekir. Kuruluş izninin alınmasından sonra şirket merkezinin bulunduğu yerdeki ticaret siciline şirket tescil ettirilen şirket tüzel kişilik kazanmış olur. Limited şirketler ortaklar tarafından yönetilir ve temsil edilir. Ana sözleşmede aksine hüküm olmadıkça, şirketin yönetimi ve temsil hakkına, ortakların hepsi müdür sıfatına sahiptirler ve buna mecburdurlar. Ancak şirket ana sözleşmesiyle veya genel kurul kararıyla şirketin yönetimi yetkisi ortaklardan bir veya birkaçına ya da profesyonel yöneticilere bırakılabilir. Limited şirketlerde ortaklardan oluşan genel kurul bulunur. Bunun yanı sıra, ortak sayısı 20' den çok olan limited şirketlerde en az bir denetçinin olması zorunludur.

Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirket

Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket , sermayesi paylara bölünen ve ortaklıklarından bir veya birkaçı , şirket alacaklılarına karşı bir kollektif şirket, diğerleri bir anonim şirket ortağı gibi sorumlu olan şirkettir. Uygulamada oldukça az rastlanan bu tür şirketin komandit şirketten farkı, sermayesinin paylara bölünmüş olmasıdır. Bu tür şirkette, kollektif şirket ortakları gibi sorumlu olan ortaklara “komandite”, anonim şirket ortakları gibi sorumlu olanlara “komanditer” ortak denir.

Kooperatifler

1969 yılında çıkarılan 1163 sayılı Kooperatifler Yasasına kadar kooperatifler, şirketler arasında sayılmış ve Ticaret Yasasındaki hükümler bu tür kuruluşlar için uygulanmıştır. 1969 yılında Kooperatifler Yasasının çıkarılmasıyla, kooperatiflere ilişkin yeni hükümler getirilmiştir. Adı geçen yasada kooperatiflere ilişkin konularda açıklık bulunmaması durumlarında, anonim şirketlere ilişkin Ticaret Yasası hükümlerinin uygulanacağı belirtilmiştir. 1163 sayılı Kooperatifler Yasasına göre, kooperatiflerin tanımı şöyle yapılmıştır (md 1).

Tüzel kişiliğe haiz olmak üzere ortakların belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek ve geçimlerine ilişkin gereksinimlerini karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve kamu tüzel kişileri ile özel idareler, belediyeler, köyler, cemiyetler ve dernekler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli kuruluşlara “kooperatif” denir. Bu yasaya göre , bir kooperatif en az 7 ortak tarafından kurulabilir. Bir ortağın sahip olacağı sermaye payı 100.000 TL’ den az olamaz.

Genel kooperatifler yasası dışında kendilerine has kooperatif türleri de ülkemizde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu kooperatif türleri için özel yasalar çıkarılmıştır. Örneğin; 3186 sayılı Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri Hakkında Yasa, 1196 sayılı Tütün Tarım Satış Kooperatifleri Bölge Birlikleriyle Türkiye Tütün Tarım Satış Kooperatifleri Genel Birliği Yasası (1969), 1581 Sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Yasası (1972).

Bu tür kuruluşları öteki ticari işletmelerden ayıran kimi özellikler bulunmaktadır. Kooperatiflerin kendilerine özgü ilkeleri vardır. Kooperatif kuruluşlar faaliyetlerini, diğer işletmelerin izledikleri ekonomiklik ilkeleri doğrultusunda şu kooperatifçilik ilkeleri altında yürütürler (83,s.17; 145,s.59-73).

- a)** Serbest giriş-çıkış (açık üyelik),
- b)** Demokratik yönetim,
- c)** Sermayeye sınırlı faiz verilmesi,
- d)** Risturn verilmesi,
- e)** Kooperatifçilik eğitiminin geliştirilmesi,
- f)** Kooperatiflerle işbirliği.

Votin Tröstleri (Oy Tröstleri):

Bu tröst biçiminde bir girişim aynı iş kolunda çalışan birçok işletmenin hisse senetlerini ele geçirmektedir. Hisseleri toparlayan ana girişim, tröste dahil etmek istediği işletmelerin hisse senetlerini ellerinde bulunduranlara şimdiye değin elde ettiklerinden daha fazla kazanç payı vaat ederek , onların oy haklarını bir vekaletname ile alır. Daha fazla kazanç ümit eden hisse sahipleri de bu yetki devrini gönüllü olarak yaparlar. Böylece, birkaç girişim üzerinde yönetim egemenliği kuran ana girişim, diğerleriyle birlikte tröste dönüşmüş olmaktadır (164,s.150).

İşbirliği

İki veya daha fazla işletmenin yöneticilerinin bir veya birkaç konu üzerine davranış biçimleri saptama konusunda işbirliği yapmalarıdır. İşbirliği geçici veya sürekli olabilir. Geçici işbirliği, Pool ve konsorsiyum olmak üzere iki türdür. Sürekli işbirliğinin başka bir biçimi “ring” dir. Eskiden İngiltere’ de bu tür uygulama çok yaygındı, günümüzde önemini kaybetmiştir (71,s.63-64).

Pool

Yukarıda da değinildiği üzere, geçici ve gizli bir işbirliği türüdür. Bu nedenle gizli bir karteldir. Bu tür işbirlikleri, tüketici aleyhine ve tekelci bir karakter taşımaktadır.

Pool'lar, genel olarak fiyat kontrolü ve pazarları paylaşmak amacıyla oluşturulurlar. İşbirliğini dışarıdan anlamak çok zordur.

Ring

Sürekli işbirliği türü olup, iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelerek, rekabeti sınırlamak veya yok etmek amacıyla işbirliği yapmalarınıdır. Ring'in de gizli olması nedeniyle dışarıdan anlaşılması güçtür.

Füzyon

Görünüşte tröstlere benzemelerine karşın, amaçları ve sonuçları, işletme biçimi bakımından tröstlerden ayrılırlar. Tröstlerde yeni bir işletme ortaya çıkarken, füzyonda, yeni bir işletme doğmamakta, eski işletmelerden birinin gelişmesi, kuvvetlenmesi söz konusu olmaktadır. Başka bir anlatımla, büyük işletmelerin zayıf ve cılız küçük işletmeleri yutmasıdır.

Füzyonlar, her ülkede kolaylıkla yapılabilmekte, fakat çoğu kez asıl amaç gizli kalmaktadır.

"Bir fabrika için yer seçimi eş seçmeye benzer. İleride onu değiştirmek olası görülebilir, ancak bu değişiklik hem pahalı hem de hoş olmayabilir."

H.C.Stuckeman

İŞLETMENİN KURULMASI ve KURULUŞ YERİ SEÇİMİ

İŞLETME KURMANIN NEDENLERİ

İşletmelerin kurulması öyle görüldüğü kadar yalın bir olay değildir. İşletmeler kurulmadan önce, ekonomik bakımdan kurulmalarının yararlı olup veya olmayacaklarının, kurulacak tesislerin ve üretimi yapılacak maddelerin kaça mal olacağıının, satışlardan kazanç sağlama olanağının olup olmayacağıının bilinmesi gerekir. Yani işletme kurmak için karar verilmeden, talep (istem), uygunluk, rekabet durumu, mal, maliyet, pazarlama ve benzeri gibi sorunların yanıtları bulunmalıdır. Tüm bu konuların yanı sıra, işletme kurmak her şeyden önce sermaye ile gerçekleştirilir. Bütün bunlar göz önüne alındığında , işletmenin kurulmasının çok kapsamlı bir sorun olduğu ortaya çıkar. Bu sorunun ekonomik, teknik, finansal ve hukuki yönleri de vardır.

İşletmelerin temel amacı uzun dönemde kar sağlamak olduğundan , işletmelerin kuruluşundaki temel etkenin de kazanç olduğu söylenebilir. Ancak girişimcilerin işletme kurmak konusunda verdikleri kararda yalnızca kazancın tek başına bir etken olduğu söylenemez. Kazanç isteğinin yanı sıra, aşağıda sayılan nedenlerden biri veya birkaçı girişimcilerin işletme kurmaya ilişkin olarak verdikleri kararda etkili olurlar.

a) Bağımsız Çalışma İsteği:

Kişiler doğası gereği emir almaktan hoşlanmazlar. "Az aşım, ağrısız başım" örneği bağımsız çalışmayı , kendi kendilerinin patronu olmayı tercih ederler.

Kendi kendinin patronu olan kişi , davranışları, kararları ve bunların sonuçları konusunda daha az sınırlamalara tabidir.

b) Para Kazanma İsteği:

İşletmelerde zarar etme tehlikesinin olmasına karşın , fazla para kazanabilme olasılığı kişileri işletme kurmaya iter. Birçok insan ücretle çalıştığı zaman kazancının sınırlı olacağı düşüncesiyle, daha fazla para kazanmak amacıyla işletme kurarlar. Kurulan işletme belirli bir çalışma düzeyine eriştikten sonra, sahibine uzun yıllar boyunca başkalarının yanında çalışarak elde edebileceğinden daha fazla bir gelir sağlar.

c) Miras ya da Devir:

Genellikle bir işletmeye miras yoluyla ya da babadan, yakın akrabadan devir yoluyla sahip olunur. Babası veya yakın akrabası ölen bir kişi, doğal olarak işletmenin sahibi durumuna gelir ve işletmeyi yönetmeye başlar. Babaların ya da akrabaların en büyük isteği, kurdukları işletmenin çocukları sayesinde yaşamasıdır.

d) Sosyal Prestij:

Paraya gereksinimi olmayan veya başka işletmeleri aracılığı ile yeterli kazancı olan kişiler, kimi durumlarda kendilerine prestij sağlamak amacıyla işletme kurarlar. Bunun ötesinde, bir işletmenin sahibi olmak kişilere yaşadıkları toplumda belirli bir sosyal statü sağlar.

e) Bir Buluşun Özendirdiği İşletmeler:

Yeni bir buluşu veya fikri olan kişiler bundan finansal yarar sağlamayı amaçladıklarında, bu amaçlarını bir işletme kurarak gerçekleştirirler. Bunun yanı sıra, kişi sahip olduğu bir maden, turistik arsa gibi bir varlığı değerlendirmek amacıyla da işletme kurabilir.

f) Başka Olanağın Bulunmaması:

İstedikleri gibi bir işe giremeyen veya sahip olamayan kişiler, bağımsız çalışmak zorunda kalabilirler. Bunun yanı sıra, kendilerine ek gelir sağlamayı amaçlayan emekliler, eğitim veya becerilerini değerlendirmeyi arzu eden ev kadınları, kişisel veya ailevi nedenlerle belirli bir bölgede yaşamak zorunda bulunanlar bu arzularını bir işletme kurarak gerçekleştirebilirler.

Yukarıda sayılanlar, kişilerin işletme kurmalarına ilişkin nedenlerdir. Kişilerin yanı sıra girişimlerin ve devletin de değişik nedenlerle işletme kurdukları gözden uzak tutulmamalıdır.

Girişimlerin İşletme Kurma Nedenleri

Girişimler değişik nedenlerle yeni işletmeler kururlar. Daha geniş pazar payına sahip olmak veya pazara hakim olmak isteği, güvenilir ve kaliteli hammadde kaynaklarına sahip olmak arzusu veya zorunluluğu, ürettikleri mamllerin dağıtımını bizzat gerçekleştirmek isteği, prestij gibi nedenler girişimlerin yeni işletmeler kurmalarında etkili olurlar. Yeni işletme veya işletmeler kurmak aynı zamanda girişimin büyümesi anlamına gelir. Büyüklük ise, işletmelere kimi doğal avantajlar sağlar.

Girişimlerin yeni işletme veya işletmeler kurarak büyümeleri; 1) İ büyüme, 2) Dış büyüme, biçiminde gerçekleşir.

Girişimlerin kendi bünyeleri içerisinde genişlemesini ifade eden iç büyüme;

a)yatay büyüme ve b)dikey büyüme olarak gerçekleşebilir. Şayet girişim aynı malı üreten veya pazarlayan yeni işletmeler kurarsa ya da aynı malın değişik türlerini üretmek amacıyla çalışmalarını genişletirse bu **yatay büyüme** olarak adlandırılır.

Dikey büyüme ise , üretimin veya dağıtımın birbirini izleyen iki veya daha çok aşamasında yeni işletmeler kurulması biçiminde gerçekleşir. Bu tür büyüme, hammadde kaynaklarına yönelik veya dağıtım kanallarına yönelik olabilir.

Dış büyüme, girişimlerin başka işletmeleri satın almaları veya çeşitli anlaşmalarla başka girişimlerle birleşmeleri ile gerçekleşir. Bu tür büyümenin türleri ekonomik birlikler konusu içerisinde incelenmiştir.

Devletin İşletme Kurma Nedenleri

Her ülkede devletin değişik alanlarda faaliyet gösteren işletmelere sahip olduğu görülür. Genellikle, **kamu girişimleri** olarak adlandırılan bu kuruluşların ortaya çıkması ve gelişmeleri doğal bir olgudur.

Toplumların sosyal ve ekonomik yapılarının niteliklerine ve onların sahip oldukları siyasi sisteme bağlı olarak bu işletmelerin ekonomik sistemdeki yerleri ve rolleri de ülkeden ülkeye değişmektedir. Bununla beraber, günümüzde, kamu işletmelerinin bulunmadığı bir ülke gösterebilmek oldukça güçtür.

Devletin işletmeler kurmasının geçmişte olduğu gibi, günümüzde de geçerli birçok nedenleri vardır. Gelecekte bu nedenlere yenilerinin eklenmesi de olasıdır.

Yakın zamana kadar bu nedenler ekonomik, sosyal, politik, finansal, askeri, kültürel, tarihsel, doğal kaynakları rasyonel kullanmak , ekonomik gelişmeyi başlatmak ve hızlandırmak, teknolojik gelişmeyi sağlamak, ekonomik sistemde ortaya çıkan sıkıntılı dönemleri atlatmak, devletin mirasçı olması gibi nedenlerle ortaya çıkmıştır. Günümüzde ise, çevre kirlenmesini önlemek, bölgeler arasındaki dengeyi sağlamak, tüketicileri korumak, iş güvenliğini geliştirmek, büyük ekonomik güçler karşısında ülkedeki işletmeleri korumak gibi öğeler kamu işletmelerinin oluşturulmasındaki önemli nedenlerdir.

İŞLETMENİN KURULUŞ ANALİZİ ve PLANLAMA ÇALIŞMALARI

Daha önce de denildiği üzere, işletmenin kurulması, ekonomik, teknik, finansal ve hukuki yönleri olan bir olaydır. İşletme kapsamına küçük bir bakkal dükkanı girebileceği gibi, Etibank gibi büyük bir işletme de girebilir. Bir bakkal dükkanı açmak için ekonomik inceleme uzmanı kullanmaya gerek yoktur. Bununla beraber, yine de kimi araştırmalara gereksinim vardır. Kişi bu araştırmaların çoğunu kendisi yapabilir ve bu çalışmalar birkaç hafta içerisinde tamamlanabilir. Büyük bir işletmeyi kurmada ise, durum daha değişiktir.

Bu nedenle, başarılı bir işletme kurmak için bir dizi ana ilkeye uygun olarak kuruluş çalışmalarının başlatılıp yürütülmesi gerekir. Bu ilkeler kuruluşun her basamağında en ince noktalara kadar planlamayı ve incelemeyi zorunlu kılar. Bilim adamları genellikle kuruluş aşamasındaki işletmeye proje veya yatırım projesi demektedirler. Yatırım kavramı da ekonomide ve işletme biliminde değişik görüşlerle yorumlanmaktadır.

Proje:

Proje kısaca, ileride daha çok yarar sağlamak amacıyla, yapılacak olan yatırımlar ve bunların üretecekleri, ortaya koyacakları yararlarla ilgili, bugünden yapılan bir plan, biçiminde tanımlanabilir. Proje ile hangi hammaddeler kullanılarak, hangi üretim yöntemi uygulanarak, ne kadar ve hangi niteliklerde malların üretileceği belirlenir.

Yatırım:

İşletme kuran herkes yatırım yapar. Bakkal dükkanı açan bir kişinin yaptıracığı vitrinler, tezgah, dolap, dükkan v.b hep yatırımdır. Büyük bir işletmenin kurulması için alınan işletme malzemesi , tüm tesisler, taşıt araç ve gereçleri birer yatırımdır.

Ekonomide **yatırım**, ulusal gelirin yeni üretim birimleri kurmak veya eskiyen birimleri yenilemek için ayrılan kısmı anlamına gelmektedir.

Girişimci için **yatırım**, nakdi sermayenin , aynı sermayeye (üretim yapacak makine ve techizata) dönüşmesidir. Dolayısıyla yatırım, amortisman ve karlarla tekrar nakdi sermayeye dönüşecek ve girişimciye geri gelecektir.

Finansman biliminde yatırım, gelir getirmeyen nakdi varlığın yani paranın, daha az likit aktiflere çevrilmesiyle, gelir getirir duruma dönüştürülmesidir, (örneğin; bankaların topladıkları mevduat ile devlet tahvili satın almaları gibi).

Bir yatırım kararı alabilmek için, girişimci, kendisine en yatkın olan konulara ve yatırımı yapmak istediği yere ilişkin ön fikirleri toplar veya toplatır. Bu amaçla, daha önce sözü edilmiş bulunan kuruluş sorunlarını da göz önüne alarak;

1. yatırım için gerekli olan hammadde durumuna,
2. yatırım mallarının iç ve dış pazar durumuna,
3. üretilecek malların maliyetine,
4. malların fiyat esnekliğine,
5. projenin büyüklüğüne ve yerine,
6. gerekli kapasitelere,
7. yatırım tutarına,
8. yatırım finansmanına

ilişkin bilgileri toplar. Bu bilgilerin ışığı altında yatırım konularından birisini seçer. İşte, kısaca vurgulanan bu tür çalışmalar yapılabilirlik araştırması (fizibilite etüdü veya ön proje etüdü) olarak bilinir.

Fizibilite etütleri, yatırım için kesin bir proje hazırlamadan önce yapılan "ekonomik", "teknik" ve "finansal" etütlerdir.

3.1.0 Fizibilite Etüdlere (Ön Proje Etüdlere)

3.1.0.0 Ekonomik Etüd

Bir ön proje raporunda yer alan ekonomik etüt, genellikle; pazar araştırması ve talep(istem) tahmini, işletme kapasitesinin saptanması, kuruluş yeri konularını kapsar. Ekonomik etüdde, bu konular iyice araştırma konusu yapılır ve bulunan sonuçlar ön-proje raporuna alınır.

Teknik Etüd

Teknik etüdlerin yapılması sırasında şu konulara dikkat edilir(208,s.46).

- a) Projenin teknik tanımı, tesislerin kurulacağı arazinin zemin etüdüleri, ham ve yardımcı madde etüdüleri, laboratuvar testleri,
- b) Üretim yönetimi; seçilen üretim yönteminin tanımlanması, neden o yöntemin seçildiğinin gerekçesi patent konusu olup olmadığı, seçenek üretim yöntemleriyle kısaca karşılaştırılması,
- c) Üretilecek malların, yan ürünlerin ve atıkların çeşitleri, çevre kirlenmesi yönünden atıkların fiziksel ve kimyasal nitelikleri, atıkları değerlendirme olanakları,
- d) Makine ve techizat; İşletmede kullanılacak makine ve techizatın tercih nedenleri, yurt içinden ve dışından alınma durumları, nitelikleri, ömürleri, maliyetleri vb.
- e) Tesislerin yerleşme planı,

f) İnşaat işleri; ana fabrika binaları ile su, elektrik, yakıt gibi yardımcı tesislerin; sosyal ve idari binaların e işletmenin iç ve dış yol bağlantılarının yapı biçim ve özellikleri vb.,

g) Montaj işlerinin nasıl ve kimin tarafından yapılacağı, maliyeti,

h) Uygulama planı; işletmenin kurulma aşamalarını gösterir iş planı (termin programı).

Tüm bu konuları, projenin büyüklüğüne göre oluşturulan ekonomist, mühendis, mali analist, muhasebeci gibi uzmanlardan oluşan proje ekibi hazırlar.

3.1.0.2 Finansal Etüd

Yatırım tutarının hesaplanması, işletmenin gelir ve gider tahminleri (öngörülerleri) , finansman etüdüleri ve organizasyon, finansal etüdün konularıdır.

Yatırım Tutarının Hesaplanması

Yatırım tutarının hesaplanmasında, bir işletmenin çalışır duruma gelinceye değin yapılacak olan tüm harcamalar dikkate alınır. Genellikle bir projenin yatırım tutarını aşağıdaki çizelgede gösterilmiş olan kalemler oluşturmaktadır.

Çizelge 4: (A) Projesinin Yatırım Tutarı (Milyon TL)

Açıklama	İç Para	Dış Para	Toplam
1. Etüd ve proje giderleri	300	-	300
2. Patent, know-how	-	2000	2000
3. Arsa bedeli	2000	-	2000
4. Arazinin düzenlenmesi	500	-	500
5. İnşaat Yatırımları	8000	-	8000
6. Ulaştırma yatırımları	800	-	800
7. Makine ve techizat (CIF)	2000	18000	20000
8. İthal ve gümrükleme	9000	-	9000
9. Montaj giderleri	1000	-	1000
10. Genel Giderler	2000	-	2000
11. Taşıt araçları	300	-	300
12. İşletmeye alma giderleri	1000	-	1000
13. Beklenmeyen giderler	4200	-	4200
14. Faizler	500	-	500
SABİT YATIRIM TOPLAMI	31600	20000	51600
15. Çalışma sermayesi	10000	-	10000
PROJENİN TOPLAMI	41600	20000	61600

Örnek olarak verilen bu çizelgede görüldüğü üzere (A) projesi hem iç hem de dış parayı gerektirmektedir. Her projenin dış parayı gerektirmesi, yani ülke dışından patent, know-how, makine ve techizat alımını gerektirmesi durumu söz konusu olmayabilir. Yine çizelgeden de anlaşılacağı üzere, bir projenin yatırım tutarı, "sabit yatırım sermayesi" ile "çalışma (işletme) sermayesi" nden oluşmaktadır.

İşletmenin Gelir ve Gider Tahminleri

Buna işletme gelir ve gider bütçelerinin hazırlanması da denilebilir. İşletmenin gelir ve giderlerinin ne olacağı ayrı ayrı hesaplanır. İşletmenin toplam gelirlerinden (ana mallar satışları, yan ürün satışları, diğer satışlar gibi) yıllık işletme giderleri saptanarak çıkartılır. Bu hesaplama her yıl için ayrı ayrı yapılarak karşılaştırılır. Vergi ve diğer kesintilerde hesaba katılarak işletmenin net karı tahmin edilir.

Finansman Etüdü

Bir ön projede yapılan finansman etüdünün amacı, işletmenin en uygun biçimde ve zamanında, iç ve dış para gereksinmesinin karşılanması, bu amaçla alınacak önlemlerin işletme kurulmadan saptanmasıdır. Başka bir anlatımla, proje için ne kadar para ne zaman sağlanacaktır, sorusunun yanıtını bulmaktır. Ön-proje raporunda finansman etüdü genellikle; sermaye katkılarının işletmenin emrinde hazır olması gereken tarihler, finansman kaynakları, iç ve gerekli ise dış parayla finansman kaynakları, iç ve gerekli ise dış parayla finansman miktarları, kaynaklar ve kullanım çizelgeleri, gelecekte işletmenin finansal yapısının sağlamlık derecesini gösteren katsayılar ve bu gibi konuları kapsar (24,s.54)

Organizasyon (Örgüt)

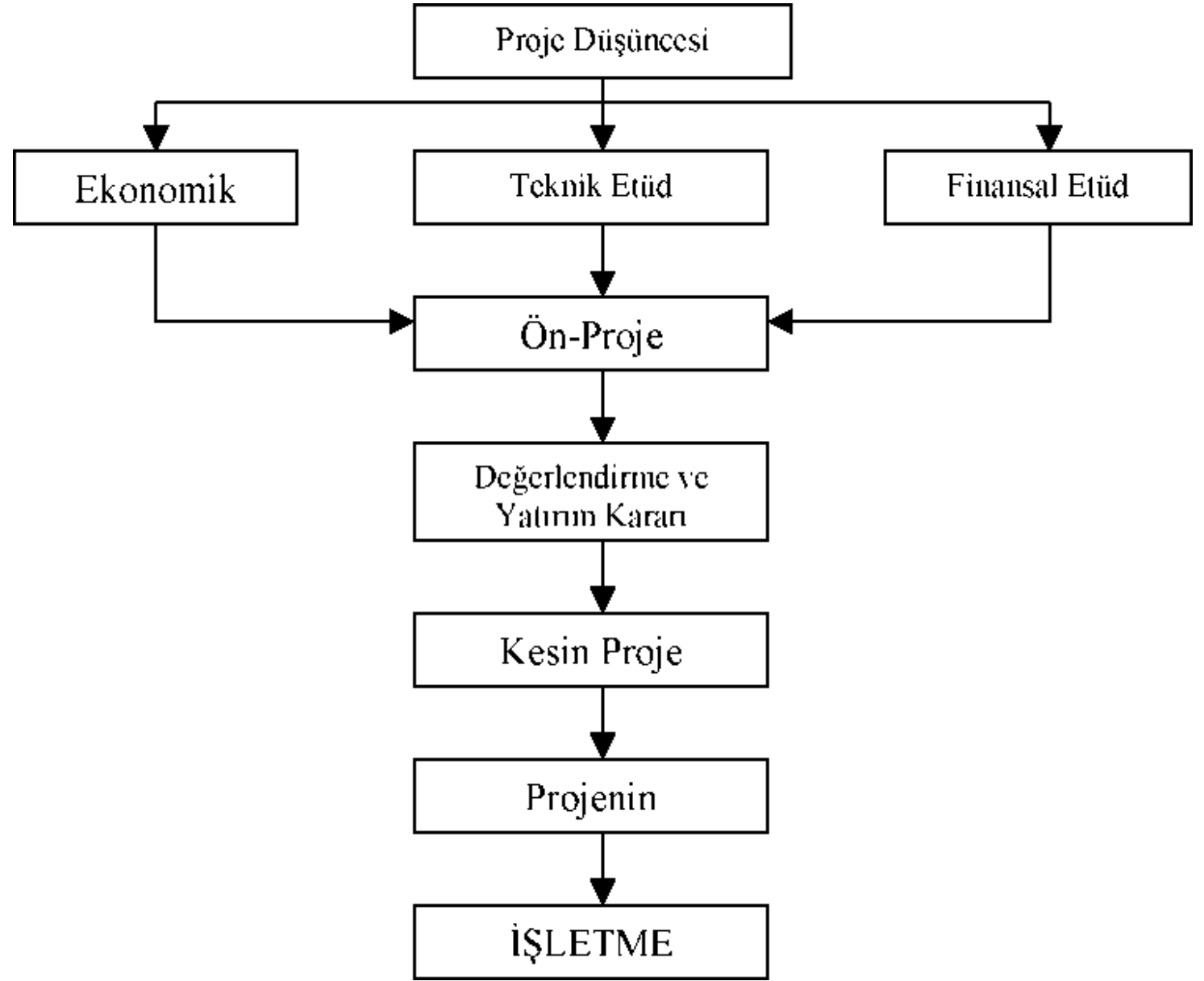
Ön-proje etüdünde organizasyonla ilgili Şu sorulara yanıt bulmak için araştırma yapılır.

- a)** Kurulması teklif edilen girişim tipi, bu kararın nedenleri, girişimin genel yapısı,
- b)** İşletmenin yatırım aşamasındaki örgüt şeması ve kadroları,
- c)** İşletme dönemindeki örgüt şeması ve kadroları,
- d)** İşletmenin kurulması aşamasından işletme aşamasındaki örgüte (organizasyona) nasıl geçileceği,
- e)** Projenin uygulanmasıyla ilgili hukuki ve kurumsal sorunlar, patentler, lisanslar ve diğer sorunların nasıl çözümleneceği,
- f)** Projeye ilgili olan , diğer kamu kuruluşları veya özel kişilerce yapılması gereken işler,
- g)** Teknik ve yönetsel (idari) personelin sağlanması ve eğitimiyle ilgili işler.

Bir işletmenin kurulmasına karar verebilmek için, dikkatli ve kapsamlı ön-proje etüdlerinin yapılmasını gerektirir. Bu etüdler yukarıda kısaca açıklanmıştır. Bu etüdlerin yanı sıra, ön-proje etüdüleri, aynı zamanda şu amaçlara da hizmet etmektedir (21,s.40).

- a) İşletmenin kesin olarak kurulmasına karar vermek,
- b) İşletme büyüklüğünün ne olacağı ve nerede kurulacağını belirlemek,
- c) İşletmenin kurulması için iç ve dış finansmana gereksinim varsa, para sağlamayı beklediği iç ve dış bankalara ve öteki kuruluşlara ön-projeyi sunmak,
- d) İşletme, yatırım indirimlerinden (teşvik tedbirlerinden), kredi ve döviz tahsislerinden yararlanacaksa, ilgili kurum ve kuruluşlara projeyi tanıtmak,
- e) Projenin uygulanması döneminde karşılaşılabilecek güçlükleri önceden görmek ve bu konuda gerekli önlemleri almak.

Bir Yatırım Projesinin Aşamaları



1.Aşama: Proje Düşüncesi:

Proje fikri, bir girişimcinin zihninde doğabilir. Yeni bir proje (işletme) veya mevcut işletmede ek bir yatırım söz konusu olabilir. Bu düşünce bir kuruluş tarafından da ortaya atılabilir.

2.Aşama: Ekonomik, Teknik ve Finansal Etüd:

Normal olarak herhangi bir faaliyetin teknik bakımdan uygun ve karlılık bakımından yeterli olacağı düşüncesiyle başlayan hayali bir aşamadaki proje düşüncesi, bu aşamada ikinci bir çalışma diyebileceğimiz proje-öncesi çalışmaları aşamasına geçer. Bu çalışmalar, kimi ekonomik, teknik ve finansal ön bilgileri kullanarak, düşünülen faaliyetin, maliyet-fayda karşılaştırmasının seçenek hareket yollarını da göz önünde tutarak yapılmasını sağlar.

3.Aşama: Ön Proje:

İkinci aşamada yapılan çalışmalar sonucu ön-proje (yapılabilirlik projesi) ortaya çıkmaktadır.

4.Aşama: Değerlendirme ve Yatırım Kararları:

Ön-proje aşamasına kadar bulunan sonuçlar, girişimci ya da görevli proje ekibince değerlendirmeye alınır. Sağlanan veriler, türlü yönlerden değerlemeye bağımlı tutulur ve bunlardan en olumlusu için yatırım kararı alınır.

5. Aşama: Kesin Proje:

Bu aşamada, kurulacak olan işletmenin hangi tür hukuki yapıya sahip olacağı, yapılacak inşaatın ayrıntılı kesin hesaplamaları, yatırım tutarı, proje kapasitesi, finansman kaynakları, alınacak makine, araç ve gereçlerin kesin kapasiteleri, teknolojik özellikleri ve maliyetleri v.b. gibi konuların bilinmesi gerekir.

6.Aşama: Projenin Uygulanması:

Uygulama döneminde yatırım, fiziksel olarak gerçekleşmekte, bir yandan kesin siparişler verilirken öte yandan fiziksel yatırımlar başlamaktadır.

Bir projenin yatırım ya da uygulama aşamasının uygulama aşamasının; proje ve mühendislik tasarımları, görüşmeler ve sözleşmeler, inşaat, eğitim ve tesisin işletmeye alınması gibi adımlara ayrıldığı da görülebilir.

7.Aşama: Deneme Üretimi (İşletme):

Bu yatırım projesinin son aşaması, işletmenin deneme üretimine kadar olan bütün çalışmaları kapsar.

YÖNETİM FONKSİYONLARI

Yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlar (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim, yönetici eğitim) örgütün tüm basamaklardaki yönetim faaliyetlerinin özüdür. İşletme için bu fonksiyonlar işletmenin bütün faaliyetlerinde yerine getirilir. Yönetim fonksiyonları bir şekil üzerinde gösterilmiştir

Yönetim fonksiyonları arasında çok yakın ilişkiler vardır. Planlama fonksiyonu yönetimin ilk aşamasıdır. Başka bir deyişle planlama diğer fonksiyonların önünde gelir. Yönetim fonksiyonları arasındaki ilişki bir şekil üzerinde gösterilerek, yönetim fonksiyonları sırasıyla incelenmeye çalışılacaktır.

YÖNETİM ALANI

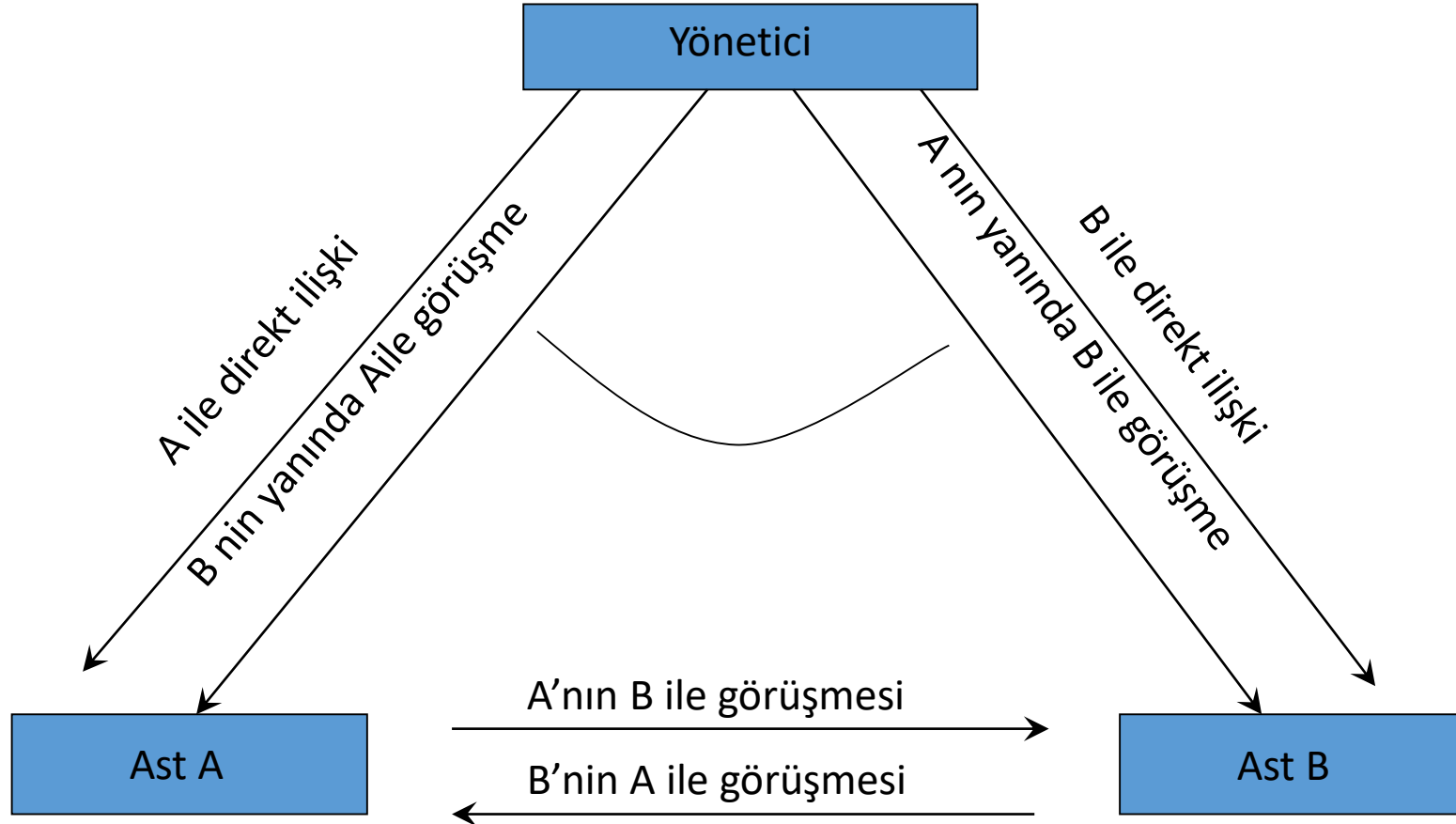
Yönetim Alanının Anlamı

Yönetim alanı, bir yöneticinin doğrudan yönetebileceği ve denetleyebileceği ast sayısını ifade eder.

Bir yöneticinin etkili ve verimli bir şekilde yönlendirip denetleyeceği ast sayısı sınırlıdır. Bunun temel nedeni, her yöneticinin zamanı, enerjisi, yetenekleri ve yönetme kapasitesinin sınırlı oluşudur.

Bir yöneticiye bağlı ast sayısının artması, yalnız daha fazla sayıda asta emir verme ve denetleme anlamına gelmez. Bu aynı zamanda yöneticinin sorumluluğundaki alan içinde, kendisi dışında gelişen örgütsel ilişkilerin artması demektir. Bu durumda, yöneticinin yapması gereken düzenlemeler giderek kapasitesini aşar duruma gelebilecektir.

İki Asttan Oluşan Yönetim Alanındaki İlişkiler



ast ve beraberinde getirdiği ilişki artışı onun enerjisini, zamanını ve yeteneklerini daha fazla kullanmasını gerektirir.

Yönetim alanı ilkesi, yönetim işlevinin etkinliğini sağlamaya yöneliktir. Her bir yöneticiye kendisinin niteliklerine ve işletmenin koşullarına uygun sayıda ast doğrudan bağlanır. Böylelikle, yöneticilerin çalışma alanında rahatlık ve esneklik sağlanarak, etkin ve verimli bir yönetim işlevi gerçekleştirilebilir.

düşünmek yanlış olur.

Yönetim sürecinin gerçekleştirildiği her ortam, kendine özel niteliklere ve koşullara sahiptir. Bunların bir arada değerlendirilmesi, yönetim alanının gerçekçi bir büyüklüğe sahip olmasında temel rol oynar.

Yönetim alanını belirleyen unsurlar dört başlık altında ele alınabilir: Yönetime konu olan işin niteliği, yöneticinin nitelikleri, astların niteliği ve üst yönetimin karar alma süreci ile ilgili yaklaşımı.

koşullarının ortaya konması gerekir.

İşin Karmaşık Boyutları: İşin karmaşık olması, farklı astlarca yapılan işlerin birbirinin içinde ve birbirinden etkileniyor olmasını ifade eder. İşin karmaşıklık boyutları arttıkça denetim zorlaşır, çalışma ortamında sorunlar çıkma olasılığı artar. İşin karmaşıklık boyutları arttıkça, yönetim alanı daralır yani ast sayısı azalır. İşletmenin üst yönetim basamaklarında görülen işler alt basamaklara göre daha karmaşık ve değişkendir. Bu nedenle üst basamaklarda genelde dar yönetim alanı olduğu gözlenir. Alt basamaklara inildikçe teknik özellik kazanan işler rutinleşir. Bu bağlamda, işletmelerin alt basamaklarında yönetim alanı genişler.

İşlerin birbirine benzerlik derecesi: Yöneticinin doğrudan yetki ve sorumluluk alanına giren işlerin birbirine benzer olması, denetim işini kolaylaştırır. Bir astın yaptığı işler diğer astlarla aynı veya benzer ise, yönetim alanı geniş tutulabilir. Aksine işler birbirine benzemiyorsa, hem astların nitelikleri hem de faaliyetleri farklı ise, işlerin denetimi ve koordinasyonu daha zorlaşacak dolayısıyla daha fazla zaman alacaktır. Bu durumda yönetim alanı daralmalıdır.

olarak yapılabiliyorsa, astların birbirine müdahalesi ve bundan doğacak sorunlar az olacaktır. Bu durumda, yönetim alanı genişleyebilir. Tersine yapılan işler birbirini tamamlayıcı nitelikte ve sürekli bir arada koordineli bir biçimde sürdürülmesi gerekiyorsa, yönetim güçleşir. Bu tür işlerin görülmesinde dar yönetim alanı daha başarılı olur.

koordinasyonda önemli sorunlar yaşanmaz. Planlama ve karar alma da kolaylaşacağı için yönetim alanı geniş tutulabilir. İşlerin görülmesinde izlenen teknik, yöntem, kalite ya da zamanda değişiklik hakim ise, yöneticinin daha dikkatli ve yakından gözlem yapması gerekir. Bu durumda ise yönetim alanının dar olması tercih edilir.

yapıcı biçimde amaçlara yönlendirme şansı daha fazladır. Bu yönetici tipinin, geniş bir yönetim alanını etkinlikle denetim altında tutabilmesi mümkündür. Buna karşılık deneyimi, bilgisi, kültür düzeyi düşük olan bir yöneticinin karar vermede, astlarını yönlendirmede, iletişim kurmada zorlanabilir. Bu niteliklere sahip bir yöneticinin yönetim alanınının dar olması daha uygundur.

Yöneticinin astlarına ilişkin görüşleri: Her yöneticinin , yönetimdeki kişilerle ilgili olumlu-olumsuz görüşleri vardır. Bunların bir kısmı astların tutum ve davranışlarından, bir kısmı yöneticinin kendi yargılarından kaynaklanır. Astlarıyla ilgili olumlu görüşlere sahip olan bir yöneticinin geniş bir yönetim alanını başarıyla yönetebilir. Buna karşılık astlarıyla ilgili olumsuz görüşlere sahip olan bir yönetici ise dar bir yönetim alanını başarıyla yönlendirebilir

astlarla çalışmak yöneticilerin işini kolaylaştıracadığı için yönetim alanının geniş olması uygundur. Buna karşılık bilgisi, deneyimi yetersiz olan astları eğitme ve sonuçlara ulaştırma çabalarına, zamanının önemli bir kısmını ayıran bir yöneticinin daha dar bir yönetim alanına sahip olması uygun olacaktır.

için bilgi birikimi ve kültür sahibi olması yeterli değildir. İşin başarılmasında ve yüksek performansa ulaşılmada, işi isteyerek yapmanın payı büyüktür. Astların işe yönelik olumlu görüş ve duygulara sahip olması yöneticilerin işini kolaylaştıracağı için yönetim alanını genişletici etki yapar. Yani astların bilgi, deneyim sahibi olması ve işle ilgili olumlu görüşleri, yöneticinin geniş yönetim alanı ile çalışabilmesinde etkilidir.

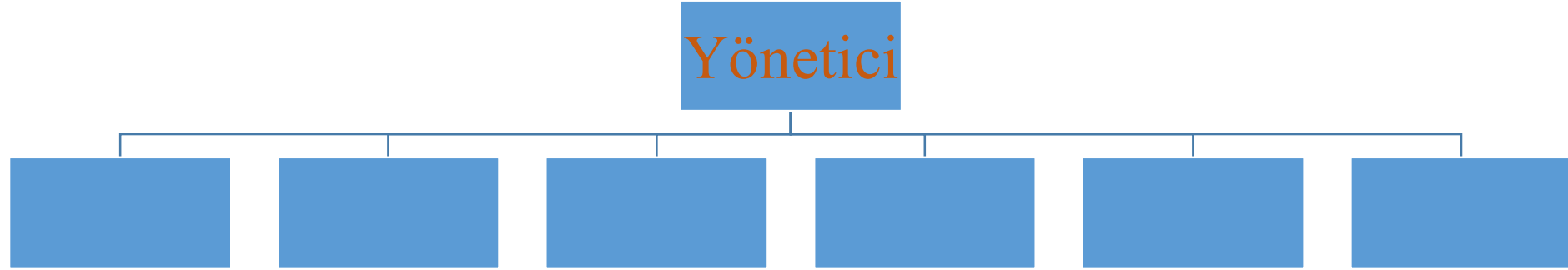
sahiptir. Karar alma sürecinin katılımcı ya da danışmacı olması, yetki devrinin varlığını gösterir. Yetki devri astlara serbestlik tanıyacağı için yöneticinin yönetim alanı genişleyebilir. Tersine durumda merkezci bir durumdan söz ediliyorsa, astların karar alma sürecine katılmaması söz konusudur. Kararların alınması ve planların yapılması tek başına yöneticinin sorumluluğunda olacağı için yöneticinin yetki alanı daralır.

Yönetim alanının geniş veya dar olması, yöneticiye bağlı astların sayısı ile ilgilidir.

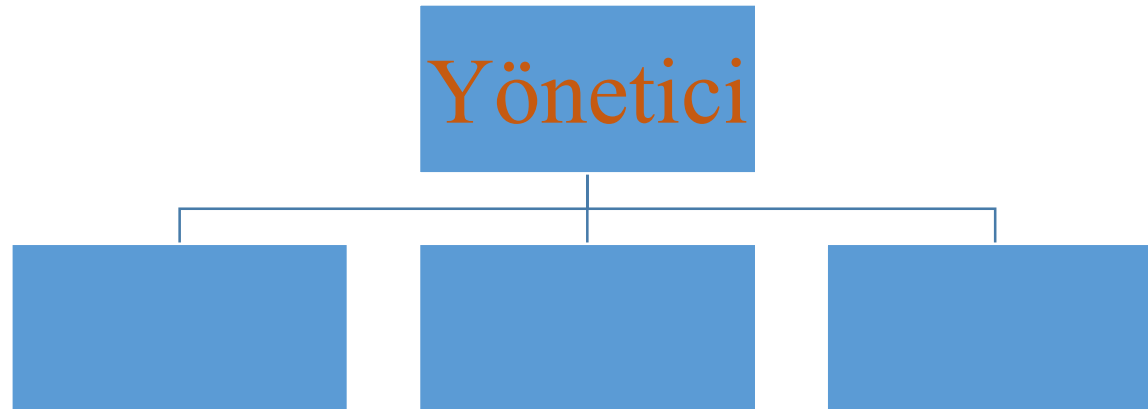
Yönetim alanının geniş veya dar olması, organizasyon piramidinin şeklini ortaya koyar.

Geniş ve dar yönetim alanların çeşitli özellikleri vardır. Bunlar şöyle özetlenebilir:

Geniş ve Dar Yönetim Alanları



Geniş Yönetim Alanı



Dar Yönetim Alanı

Bir yöneticiye bağlı astların sayısı arttıkça, yönetim alanı genişler.
Bir yönetim alanı, bir başkasına göre daha fazla sayıda astı kapsıyorsa, bu diğerine göre geniş yönetim alanıdır.
Geniş yönetim alanı, geniş tabanlı ve basık tavanlı organizasyonu ortaya çıkarır.

Yöneticiler ve işler yatay düzeyde yaygınlaştırılmıştır.

Yönetici sayısının az olmasıyla personel giderlerinde tasarruf sağlanır.

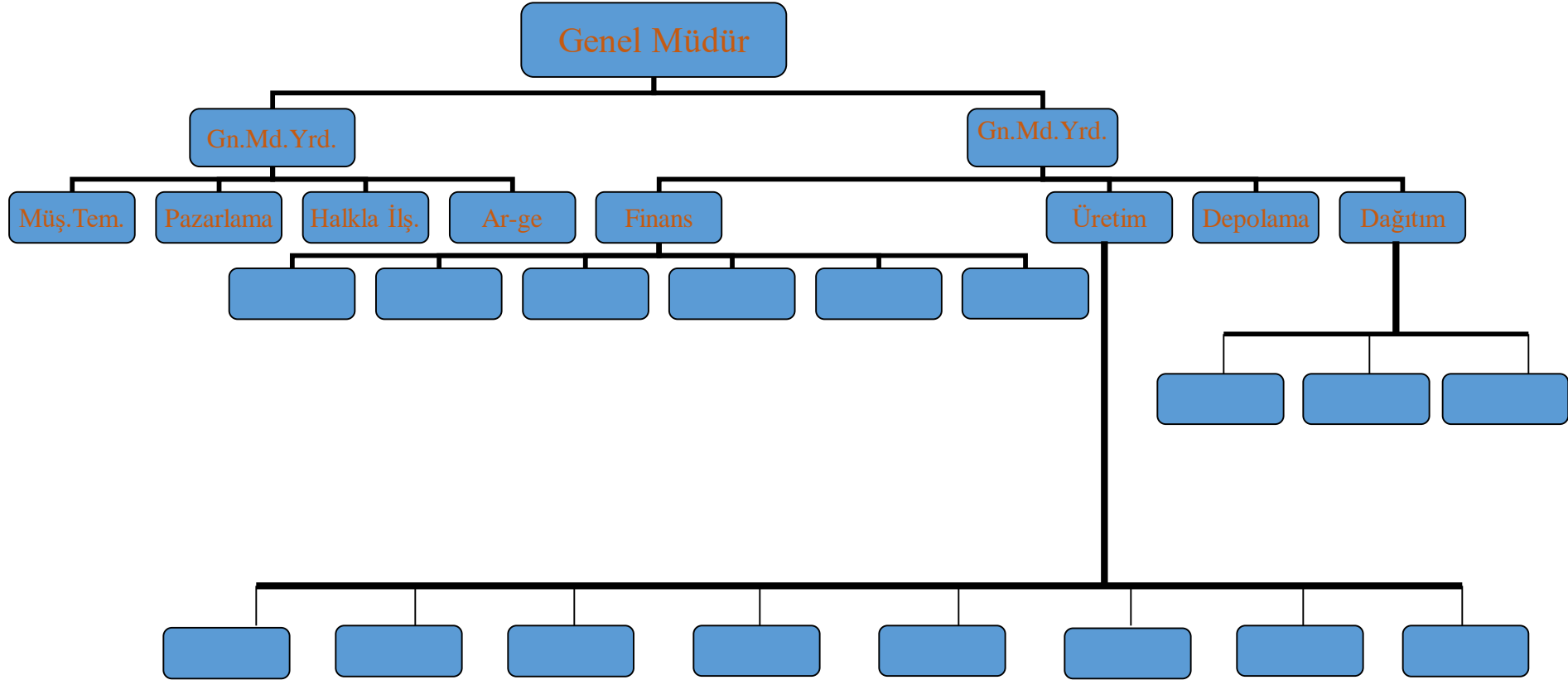
Hiyerarşik basamak sayısı azdır.

Koordinasyon ve iletişim daha etkin bir şekilde sağlanabilir.

Tüm basamakların katılımıyla gerçekleştirilen bir karar süreci, bu organizasyon yapısında daha başarılı bir biçimde uygulanabilir.

Yöneticiye düşen ast sayısının fazla olması, yetki devrini yaygınlaştırmaktadır. Yetkinin ve kararların paylaşımı geniş tabanlı organizasyonun önemli bir üstünlüğüdür.

Geniş Tabanlı Organizasyon



Yöneticilere doğrudan bağlı astların sayısı azaldıkça, yönetim alanı daralır.

Dar yönetim alanı, organizasyon piramidinin yüksek tavanlı olmasına yol açar.

Hiyerarşik basamakların sayısı fazla, değişik basamaklarda yer alan yönetici sayısı da fazladır.

İşler daha çok yönetici, daha az ast arasında paylaşılmıştır.

Yönetici ücreti ve sosyal hakların getirdiği maliyetler daha yüksektir.

İletişim daha uzun bir süreç gerektirir.

Üst yöneticiler koordinasyon ve denetim için daha fazla zaman ayırır.

Ast sayısının az olması, yetki devrini gereksiz kılmaktadır, bu da yüksek tavanlı organizasyonun olumsuz bir özelliğidir.

Yatay düzeyde daha etkin bir çalışma ortamı yaratır.

Geniş ve Dar Yönetim Alanı Karşılaştırması

Yönetim Alanı	Geniş Yönetim Alanı	Dar Yönetim Alanı
Örgütsel Sonuçlar		
Organizasyon Piramidi	Geniş tabanlı, basık tavanlı	Yüksek tavanlı, dar tabanlı
Yöneticilere doğrudan bağlı ast sayısı	Çok	Az
Hiyerarşik basamak sayısı	Az	Çok
Organizasyonun bütününde dikey iletişim ve koordinasyon	Hızlı ve kolay	Yavaş ve güç
Yönetici ve doğrudan bağlı astları arasında iletişim	Seyrek ve az verimli	Sık ve etkin
Yöneticinin doğrudan bağlı astları denetimi	Güç	Kolay
Yetki devri	Fazla	Az
Yatay düzeyde iş birliği	Ekip çalışması güç	Verimli ekip çalışması

Yetki ve Sorumluluk

Yetkinin Önemi

Yetki yönetim faaliyetinin temelini oluşturur.

Yöneticiler başkaları vasıtasıyla iş gördükleri için, onlarla çeşitli ilişkileri olması ve sayısız işle ilgili isteklerin bulunması doğaldır.

Bu sistem içinde çeşitli ast-üst ilişkileri doğar ve bu ilişkilerin yürütülmesinin temelinde yetki yer alır.

Yetki olmadığı sürece, biçimsel organizasyonlar gerekli birimlerin çalışmasıyla tamam olamazlar.

Yetkinin Tanımı

Yetki, karar alma ve uygulama hakkıdır. Yani, yetkili kılınan kişi, emir verme ve başkalarının davranışlarını yönlendirme hakkına sahiptir.

davranışları üzerinde, dolaylı olarak da başkalarının davranışları üzerinde söz sahibidir.

- Üçüncüsü, yetkili kişinin, istediği davranışlarda bulunabilmesi için ödüllendirme ve cezalandırma gücüne sahip olmasıdır.

- Dördüncüsü ise, yetkiyi kullanma hakkı bireylere değil, yöneticiye bir makamı işgal ettiği için verilmiştir ve o mevkiye bağlıdır. O mevkiyi kim işgal ederse, bu hakkı o kullanacaktır.

yaklaşımlar mevcuttur. Bu konuda başlıca üç teori geliştirilmiştir.

Bunlar:

- Biçimsel Yetki Teorisi
- Kabul Teorisi ve
- Bilgisel Yetki Teorisidir.

Biçimsel Yetki Teorisi

- Biçimsel yetki teorisine göre yönetsel açıdan yetki, organizasyonun üst basamaklarında yer alır ve yukarıdan aşağıya doğru belli sınırlar içinde azalarak iner.
- Bu görüşe göre, yönetsel yetki, biçimsel organizasyonda yetkinin kaynağı olarak üst kademeler gösterilmektedir.
- Üst kademe denildiği zaman bu, organizasyon içindeki yere bağlıdır ve bir üst kademe anlaşılmaktadır.
- Buradaki önemli nokta, organizasyondaki her bir yöneticinin yetkisi, doğrudan bağlı bulunduğu bir üst kademedен kaynaklanmaktadır.

Kabul Teorisi

- Organizasyonu davranışsal açıdan ele alan Chester Bernard tarafından geliştirilmiş bir teoridir.
- Kabul teorisine göre yetki, daha önceleri ileri sürüldüğü gibi yukarıdan aşağıya doğru bir sistem değil, tam tersine astların kabulüne dayanmaktadır.
- Bu yaklaşımda yöneticinin yetkisi, astların yöneticinin karar almadaki ve uygulamadaki gücünü kabul etmeleriyle gerçekleşmektedir.
- Astlar emirlere uyuyorsa ve verilen görevleri yerine getiriyorsa, yetkiden söz edilebilir.

Bilgisel Yetki Teorisi

- Bilgisel yetki teorisine göre, yetki kişinin teknik bilgi ve tecrübesinden kaynaklanmakta ve bilgisinden dolayı verilmektedir.
- Bir kişinin yetkisinin kabul edilmesi, bir bakıma o kişinin teknik bilgisinin ve yönetim becerisinin kabul edilmesidir.
- Herhangi bir konuda uzmanlaşmış bir kişi için, yetkili olduğu belirtilir. Kişiler çeşitli konularda çalışarak uzmanlaştıkları için, konularında yetkili olurlar.
- Burada yetki, belirli bir mevki sahibi olmadan ziyade, teknik bilgiden dolayı kazanılmakta, bu nedenle bu kişilere danışılmakta ve önerileri kabul edilmektedir.
- Teknik yetki kişiye bağlı bir yetkidir, mevkiye bağlı olmadığı için, kişiler değişince yetki de kişilerle gider.
- Bilgisel yetki, biçimsel olmayan organizasyonun bir görüntüsüdür.
- Bu yetki hiyerarşik kademelere bağlı değildir, akıl, zeka, tecrübe ve öğrenme arzusu gibi kişisel özelliklerle yakından ilgilidir.

Yetki Devri

- İşletmeler büyüdükçe, yöneticiler işlerinin arttığını ve yeni durumun getirdiği yükleri kaldıramaz duruma geldiklerini görürler.
- Yetki sahibi yöneticinin herşeyi kendisinin yapması imkansızdır.
- Biçimsel organizasyonun başarısı, üst yöneticinin yetki devrindeki başarısına bağlıdır.
- Yetki devri, işletmenin her kademesinde yapılan bir iştir.

Yetki Devri

- Büyü işletmelerde başvurulan bir yol gibi görünmesine karşın, küçük işletmelerde de uygulanır.
- Yetki devri, yalnızca işlerin bir kısmından kurtulmak değil, çok yönlü bir faaliyettir.
- Yetki devri sorumluluk ve yetkinin çeşitli yönetim basamaklarında çeşitli seviyelerde toplanmasını sağlar.
- Yönetim piramidinde en üstten başlayarak, yetkiler aşağıya doğru azalarak iner. Yetki devri olmazsa, bu sistem bozulur ve yetki en üst düzeyde kalır.

Yetki Devrinin Tanımı

Yetki devri, organizasyonda yetkilerin aşağı kademelere kaydırılmasıyla sağlanan bir organizasyon faaliyetidir.

- Yetki devriyle astların daha üst seviyede görev yapmaları ve yeni sorumluluklar almaları sağlanabilir.
- Yetki devri yalnızca bazı görevlerin yapılması ya da karar almanın alt kademelere bırakılması değil, aynı zamanda astların yetiştirilmesi anlamına gelir.
- Yetki devrinde beklenen, üstlerin astlarla uyum içinde çalışmasının sağlanmasıdır.

Yetki Devrinin Aşamaları

Yetki devrinin dört aşaması vardır. Bu aşamalar

- Görev verilmesi
- Görevin yerine getirilme imkanının sağlanması
- Sorumluluk taşıma ve
- Denetim sisteminin kurulmasıdır.

1. Görev Verilmesi

- Yetki devrinde görev verilmesiyle ilgili ilk iş, yöneticinin görevlerini gözden geçirmesi ve bu görevleri nitelik ve nicelik yönünden sınıflandırmasıdır.
- Bundan sonraki adım, hangi görevlerin dağıtılacağı hakkında karar vermektir. Bazı görevlerin devredilmesi, işletmenin politikası açısından ya da yöneticinin düşüncesi yönünden sakıncalı olabilir. Bu görevlerin devredilmesi yoluna gidilmeyebilir.
- Hangi görevlerin dağıtılacağına karar vermek kesin çizgilerle ortaya konamayabilir. Görevlerin dağıtımında üst yöneticinin tutumu ve astların yetenekleri rol oynar.
- Görevler, bir organizasyonda yapılması gereken ya da üstlerin yapılmasını istediği işlerdir.

2. Görevin Yerine Getirilme İmkanının Sağlanması

- Görev yapmak, yetkinin varlığına ve gücün sağlanmasına bağlıdır. Yetki verilmemişse ya da görünüşte verilmişse, görev yapma imkanı kalmaz.
- Yetki devrinde verilmesi gereken yetki görevle ilgili olmalıdır.
- Yetkinin tam olarak verilmesiyle yetki devri sağlanabilir.
- Yetki devrine konu olan görevle ilgili karar alma yetkisi tanınmadıkça, yetki devri gerçekleştirilemez.

3. Sorumluluk Taşıma

- Görevle ilgili yetki verildikten sonra, yetkinin kullanılması ile sorumluluk taşıma söz konusu olur.
- Ast, görevin gerektirdiği sorumluluğu yüklenmek durumundadır.
- Burada sözü edilen sorumluluk, astın yetkisinin asıl sahibine karşı olan sorumluluğudur.

4. Denetim Sisteminin Kurulması

- Yetki devrindeki son aşama denetim sisteminin kurulmasıdır. Yönetici, devrettiği yetkinin sorumluluğunu, üstlerine karşı taşımaya devam eder.
- Bu nedenle zaman zaman astların davranışlarını denetlemek zorundadır.

Yetki Devrinin İlkeleri

- Yetki devrinde uyulması gereken ilkeler üç başlık altında toplanabilir:
 - Yetki ve sorumluluk Denk Olmalıdır
 - Komuta Birliği Sağlanmalıdır
 - Sorumluluk Devredilemez.

1. Yetki ve Sorumluluk Denk Olmalıdır.

- Asta görev verildiği zaman, görevin gerektirdiği kadar yetki de verilmelidir.
- Bu yetki karar alma, emir verme ve astlarından işe ilişkin bazı görevleri yerine getirmeyi isteme hakkıdır.
- Bunun yanında, yetkiyle birlikte sorumluluk gereklidir.
- Yetki ile sorumluluk arasındaki ilişkinin tam bir denklik içinde olması gerekir.
- Yönetici sadece sorumluluk vermemelidir, aynı zamanda görevin yapılmasına ve görevle ilgili kararların alınmasına yetecek ölçüde gücün de devredilmesi gerekir.

2. Komuta Birliği Sağlanmalıdır.

- Organizasyonda her ast bir üste bağlanır ve ondan emir alırsa, yetki kargaşası önlenir ve herkes sorumluluğunun gerektirdiği çalışma düzenine girer.
- Birden fazla üstten emir alan ast, hangi görevin önceliği olduğunu karıştırır, yetki-sorumluluk ilişkisi çalışamaz hale gelir.
- Komuta birliğinin bozulmaması ve çelişkilerin ortaya çıkmaması için, emirler yetki zinciri içinde yukarıdan aşağıya doğru akmalıdır.
- Bunun sağlanabilmesi için de, her asta yalnızca bir üst tayin edilmeli ve bütün emirler asta tayin edilen üst tarafından iletilmelidir.

3. Sorumluluk Devredilemez

- Yetki devriyle astlara bazı görevler verilir ve bunun sonucu bazı sorumluluklar yüklenir.
- Ancak sorumluluk yüklenirken yetki asıl nerde ise, sorumluluk da orada kalmaya devam eder.
- Yetki devreden bir üst bu işlemle ilgili olarak daha üst makama karşı sorumluluğundan kurtulamaz.
- Herhangi bir sorun çıktığı zaman, yetki devredilen ast aradan çekilerek, üst ile bu üstün üst yöneticisini karşı karşıya bırakır.

Yetki Devrinde Sorunlar

Organizasyonun başarısı için gerekli bir faktör olmasına karşın, yöneticiler yetki devrine çoğu zaman isteksiz yaklaşırlar. Öte yandan, astlar da yetki devrinin getireceği başarısızlık ihtimalinden korkarlar. Yetki devrinde üstlerden ve astlardan kaynaklanan sorunlar şöyle özetlenebilir:

1. Üstlerden Kaynaklanan Sorunlar

- Üstler, astlarına güvenmezler ve işleri kendilerinin daha iyi yapabileceklerini düşünürler.
- Üstler, hiç kimsenin işletmede önemli bir yere gelmesini istemezler, kendi düşünce yargılarının ve sorunlara çözüm yaklaşımının devam etmesini arzu ederler. BU durum astların gelişme güçlerini kırar. Üstlerin daima astlardan daha iyi karar verebileceklerini varsayımı her zaman doğru değildir.
- Üstler denetimi kaybetme korusuna düşerler. Astların yaptıkları bütün hatalardan, yetki devreden yönetici üstlerine karşı sorumludur. Yönetici yetki devrinden sonra astını sürekli denetleyemeyeceği korkusuna kapılabilir ve yetki devrine olumsuz yaklaşabilir.

1. Üstlerden Kaynaklanan Sorunlar

- Üstler önemsiz duruma düşmekten korkarlar. Bazı yöneticiler yetki devretmeleri durumunda, bütün yetkilerinin ellerinden alındığına ve organizasyonda gereksiz kişiler haline geldiklerine inanırlar.
- Üstler, astlarının kendilerini göstermelerini istemezler. Yetki devri yoluyla yeni görev ve yetkiler alan astlar, işlerinde büyük başarı gösterebilirler. İşletmelerde yeteneksiz bir üstün yerini yetenekli bir astın alması doğaldır. Yerini kaybetme korkusu nedeniyle, üstler yetki devrine kayıtsız kalabilirler.
- Üstler risk yüklenmek istemezler. Astlara yetki devretmekle, yöneticiler bazı riskleri yüklenmektedirler. Astların yeni görevlerde başarısız olmaları, yöneticiyi zor durumda bırakabilir.
- Bazı yöneticiler otoriter olmak isterler. Bu nedenle, karar almada yalnızca kendilerine güvenir, astlarına emir verir ve yakın denetim sistemi kurarlar. Bu tutum içindeki yöneticiler yetki devrine olumlu yaklaşmazlar.

2. Astlardan Kaynaklanan Sorunlar

- Çoğunlukla astların kendilerini göstermek ve organizasyonda üst basamaklara tırmanmak için arzulu oldukları düşünülür. Oysa astlar kendi yeteneklerine güvenmemeleri nedeniyle, yeni görev ve yetkilerin getireceği sorumluluk ve başarısızlık ihtimalinden rahatsız olurlar. Bunun sonucunda yetki devrine karşı olumsuz bir tutum içine girerler.
- Yetki devrinin açık bir şekilde yapılmaması durumunda astlar belirsizlik içine düşerler. Karar alırken ne kadar yetkileri olduğunu ve yetkilerini kullanırken üstleriyle ters düşüp düşmeyeceklerini kestiremezler. Bu durum kendilerini rahatsız eder.

2. Astlardan Kaynaklanan Sorunlar

- Astların güdülenmemeleri durumunda yetki devrine olumsuz yaklaşırlar. Yeni görevde üst astına gerekli bilgileri vermezse ve yeni görevle birlikte ilerleme şansı, ikramiye, ek ödeme gibi güdüleme faktörleri sağlanmazsa, ast yetki devrine tümüyle olumsuz yaklaşımda bulunacaktır.
- Astlar yeni yetkilerin kullanımı sırasında hata yapmaktan ve üstlerin düşünce yargısına ters düşmekten korkarlar. Astlar en ufak hatalarında üstler tarafından sert biçimde eleştirilecekleri korkusuyla, yetki devrine ve yeni göreve isteksiz bakarlar.

Sorumluluk Nedir?

Sorumluluk, astın bir başkası için bir görevi ya da belirli bir hizmeti yerine getirmek mecburiyetindedir. Bir kişi bir mecburiyeti kabullendiği zaman, sorumluluğu veren kişiye karşı sorumlu olur. İşletmelerde faaliyetlerinin her bir aşaması bir organizasyon üyesinin sorumluluğuunda gerçekleştirilir.

Sorumluluğun İki Boyutu

- Bir yönetici başkalarına yetki devrederse, bu hareketiyle tek başına etkin olamaz. Yönetici astlarını devredilen yetkiden sorumlu tutmalıdır. Astlar da kabul ettikleri yetkinin sorumluluğundan kaçınmamalıdır. Bu nedenle, sorumluluğu, 1) astlarını sorumlu tutan yönetici ve 2) sorumluluklarının hesabını veren ast açısından incelemek yararlı olacaktır.

Yönetici ve Sorumluluk

- Sorumlu tutma yoluyla astlarından verim almaya başlamanın temelinde, yöneticinin yetki uygulama hakkı yatar. Bu hak yöneticiye bir üst basamak tarafından verilir. Her yöneticiye bu tür yetki tanınır ve bu yetkiye her zaman büyük güven duyulur. Böylece itaati sağlama ve görevlerini yerine getirmeyeni cezalandırma hakkı yoluyla insanlar sorumlu tutulur. Bir üst basamaktan devredilme yoluyla uygulanan yetki, eskiden olduğu kadar etkin olmamakta ve bu tür yetkiyi tek başına kullanan yöneticiye verdiği kadar kişisel tatmin vermemekle birlikte bugün hala sonuç alınmaktadır.

Yönetici ve Sorumluluk

- Yetkinin tek kaynağı bu olsaydı, emir verme hakkı son derece insafsız ve arzu edilmeyen karmaşıklıklarla dolu olurdu. BU durumda yönetim, diktatörce uygulanan bir sürecin ötesinde bir anlam ifade etmezdi. Ancak itaat isteme hakkı daha memnuniyet verici bir yöne sahiptir, çünkü yetkinin bir başka kaynağı daha vardır. Yetki aşağıdan kazanılabilir, astlar istekli olarak emirlere itaat edebilirler. Gerçekten astlar emirleri önceden sezinleyebilirler ve kendilerine söylenmeden bile istenilen işlerin yerine getirilmesinde işbirliği yapabilirler.

Yönetici ve Sorumluluk

- O halde, iyi bir yönetici, yetki devri yoluyla aldığı yetkiye aşağıdan kazanılan yetkiyi eklemek için çaba harcaya yöneticidir. Tedbirli yönetici astların istekli işbirliği için çaba harcar. Böyle bir yönetici, başkalarında kurallara uyma istekliliği geliştirmeye çalışır. Fakat yetki aşağıdan nasıl kazanılır? Bu konuda çeşitli fikirler akla gelebilir. Yönetici nezaret ettiği teknik alanda yetenekli olmalı, yönetsel becerilerini ortaya koymalı ve astlarının sorunları ve ihtiyaçları karşısında dürüst ve tetik olmalıdır.

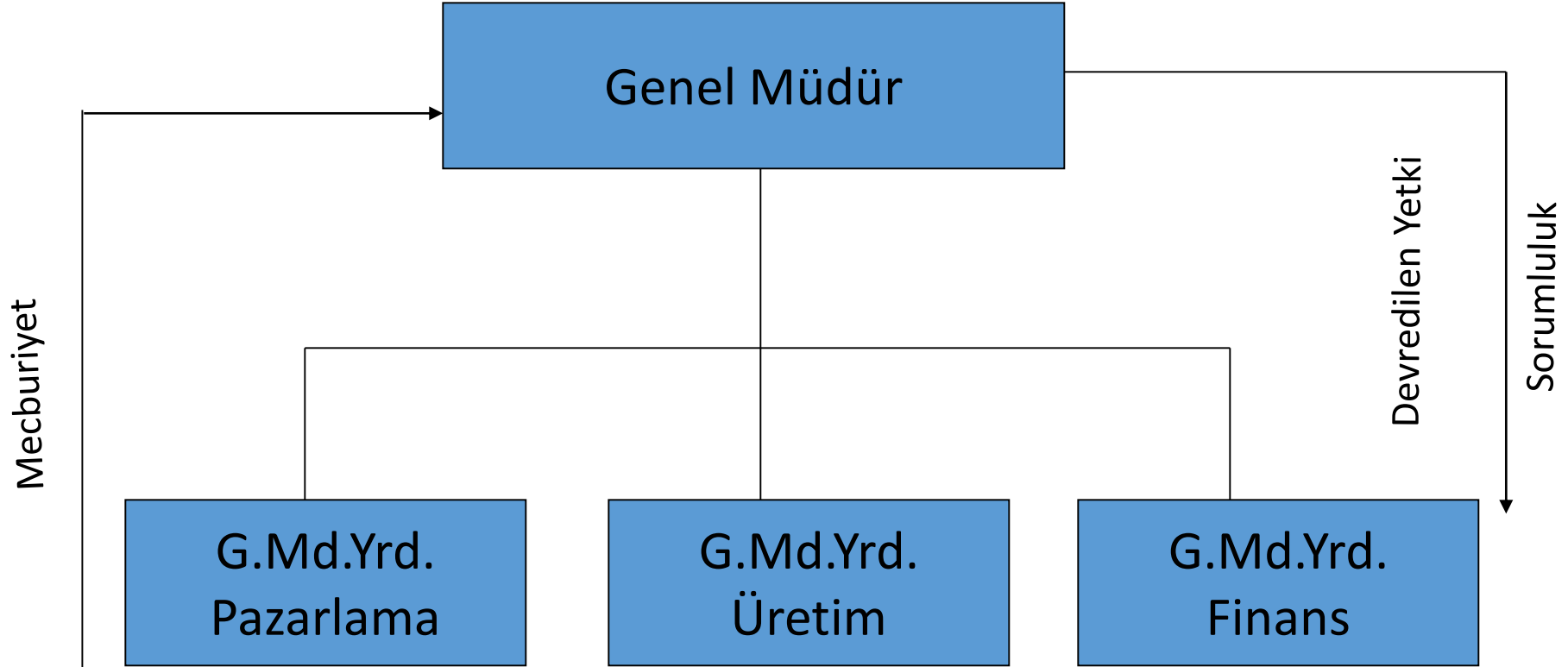
Ast ve Sorumluluk

- Astların neden her zaman sorumluluklarını arzu edildiği ölçüde yerine getirmedikleri tartışması, bizi daima zayıf yönetim tekniklerine götürmektedir. İşgören hatalı değil midir ve uygun dozda bir disiplinsel eylem işgörenin hatalarını düzeltemez mi? Bu soruların cevabı, belirli çapta, belirli koşullarda ve bazı işgörenler için “evet”tir. Burada amaç, yönetim araçları olarak korku, disiplin ve olumsuz liderliği ortadan kaldırmak değildir. Bu araçlar kendi yararlarına sahiptir. Dahası, bir çok yönetici tarafından bunların dikkate alınmaması mümkün değildir.

yüklenen birçok kusurun nedeninin yönetimin kendisi olduğunu göstermektedir. Belki daha da önemlisi burada amaç, aşağıdaki ifadeyi daha ikna edici kılmak için yeterli delil sağlamaktır: “başkalarını değiştirmenin en iyi yolu önce kendini değiştirmektir”. Bir kişi kendi yönetsel davranışını geliştirdiği zaman, astlarında büyük değişikliklerin “otomatik olarak” gerçekleştiğini kısa sürede görecektir.

Genellikle yetki ve sorumluluğun denk olması gerektiği kabul edilir. Buna göre , belirli bir kişiye verilen emir verme hakkının miktarı ve türü kendisine yüklenen mecburiyetlerinin miktarına ve türüne eşi olmalıdır. Yetki ve sorumluluk her mevkide denk olmadıkça, anlamsız bir ilişi ortaya çıkar.

Biçimsel Organizasyonda Yetki, Sorumluluk ve Mecburiyet Akışı



PLANLAMA

Vizyonsuz eylem hiçbir şeydir.

Eylemsiz vizyon ise sadece bir düştür.

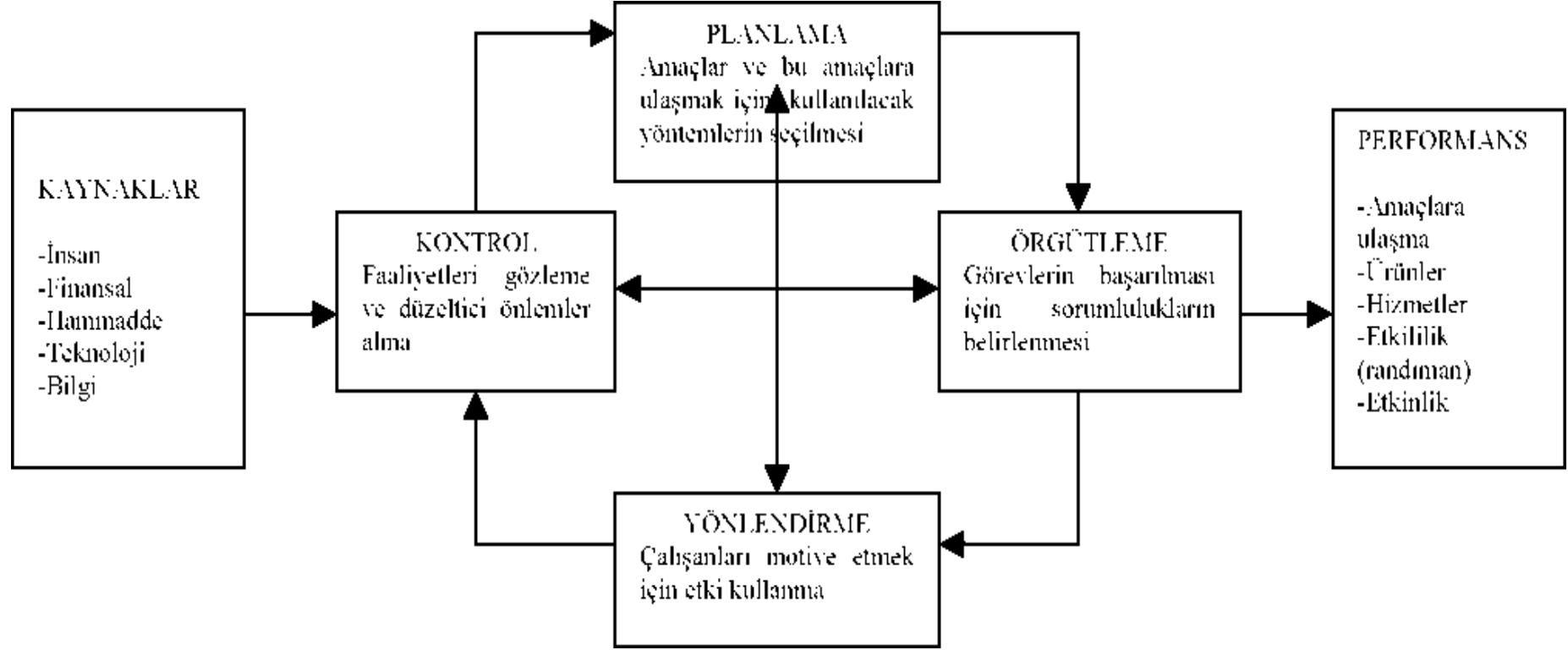
Vizyon ve eylem bir araya geldiğinde dünyayı değiştirme gücü elde edersiniz.

Joel Barker

PLANLAMAMANIN TANIMI, ANLAMI VE ÖZELLİKLERİ

“Eğer nereye gitmek istediğinizi bilmiyorsanız, bütün yollar sizi oraya götürür” sözünün anlatmak istediği şey , belli bir hedefe ulaşmak için amaçları ortaya koyan bir plana olan ihtiyacın varlığıdır. Çünkü plansız bir eylem etkisiz kalmak durumundadır.

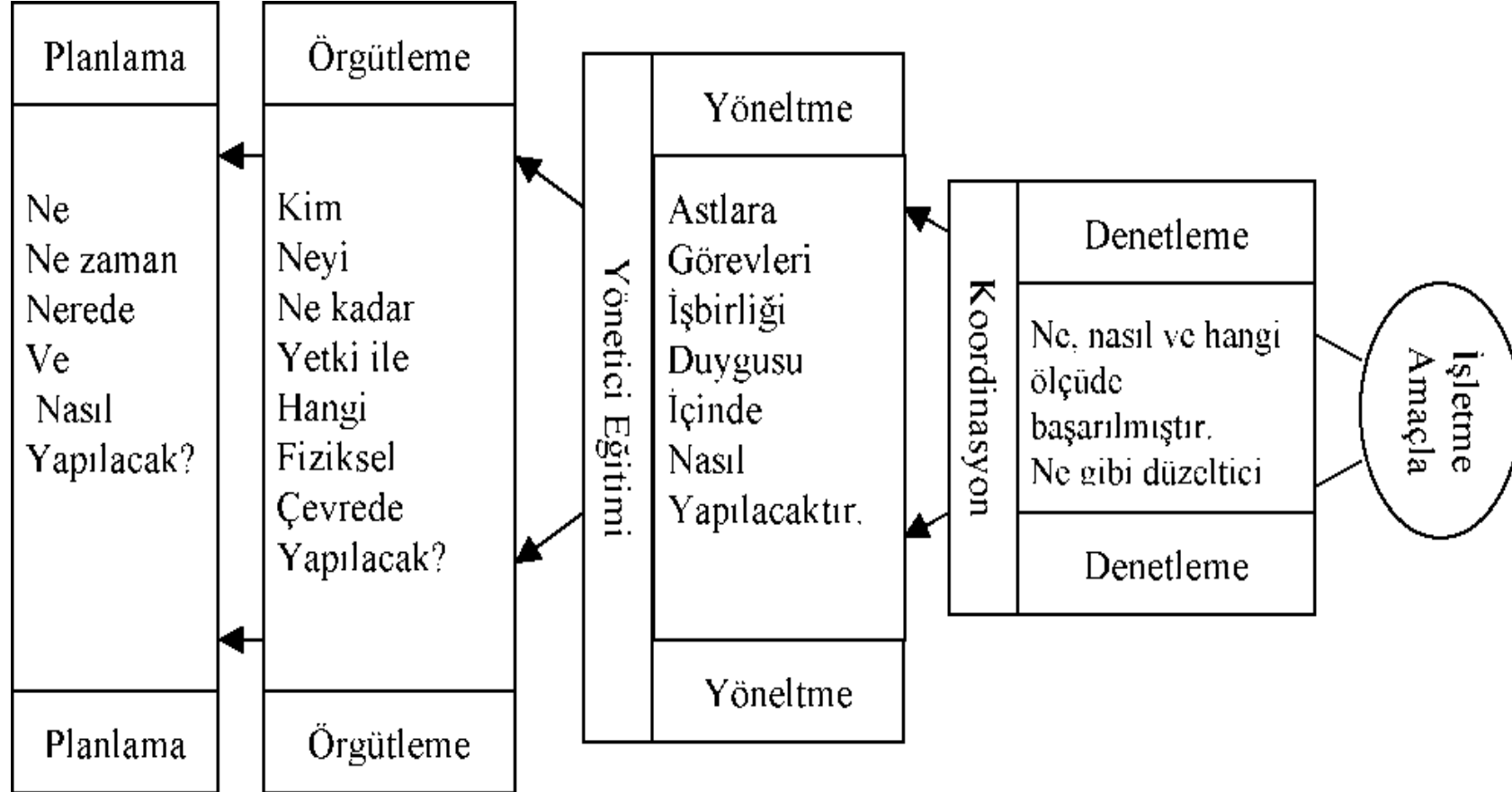
Yönetim fonksiyonları



Aslında planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilebilmesi için gerekli olan eylemlerin belirlenmesi surecidir. Bu sure yonetimin bilgi toplama surecidir.

Çünkü bu fonksiyonla, iletmemizin amaçlarını ve bunlara ilişkin strateji ve taktiklerin neler olacağını kararlaştırmaya yardımcı bilgiler toplanır. Bu nedenle planlama yonetimin ilk ve en önemli fonksiyonudur. Yonetimin temelinde belirli amaçları gerçekleştirmek yer aldığından planlama bu amaçların belirlemesi ve amaçlara nasıl ulaşılması gerektiği konusunda bir dizi faaliyeti kapsar.

Yönetim fonksiyonları Arasındaki ilişkiler



Başka bir deyişle amaçları ve bu amaca ulaştıracak yolları belirlemek gerekir.

Böylece ne yapacağının önceden belirlenmesi mümkün olur. Bu durumda planlama ile ilgilidir.

Planlama ile ilgili birkaç tanım şöyle verilebilir:

Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir.

Planlama, neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir. Daha açık söylersek; bulunduğumuz yer ile varmak istediğimiz yer arasında köprü kurmaktır.

Planlama, ayrıca aşağıdaki sorulara cevap arama faaliyetidir.

Ne yapılacaktır? Burada amaçların ortaya konması esastır.

- Kim yapacaktır? Amaçları gerçekleştirmede hangi yöneticilerin ne gibi sorumluluklar ykleneceğinin belirlenmesi gerekir. Bu açıdan planlamada kimlerin ne katkıda bulunacağı temel sorundur.
- Ne zaman yapılacaktır? Planlama ne zaman hangi işlerin yapılacağını belirler.
- Nasıl yapılacaktır? Yapılacak işin yapılma tarzı bu sorunun cevabını oluşturur. Burada amaçlara ulaşmak için işlerin, faaliyetlerin, projelerin, programların karşılaştırılması ile stratejilerin, politikaların, yöntemlerin, standartların düzenlenmesi gibi iki temel faktör söz konusudur.
- Hangi kaynaklar kullanılacaktır? Burada önemli olan beşeri ve fiziksel kaynaklar arasında bir denge kurmaktır.
- Neden yapılacaktır? İşletmelerde gelecek bir sorun olduğundan geleceği tahmin de kolay değildir. Geleceğin ne olacağını tahmin etmek işletmenin nereye gittiğini, gelecek yıllarda faaliyetlerin nasıl bir seyir göstereceğini sistematik olarak öngörmek, bu yükümlülüğün önemli bir kısmını oluşturur.

Klasik Yönetim Teorisinde yöneticiler planlama yapmak zorunda iken yönetici kademedeki olmayanların işin icra edilmesi görevini yerine getirmeleri gerektiği savunulmaktadır. Oysa Neo-Klasik Yönetim Teorisyenleri yöneticiler ile yönetsel basamaklarda yer alan çalışanların hem işin planlanması hem de yerine getirilmesi süreçlerinde aktif şekilde katılmaları gerektiğini kabul etmektedirler. Ancak her iki akımın da ortak yönü planlama fonksiyonunun amaçların tanımlanması ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli araçların belirlenmesi ile sonuçlandığını kabul etmeleridir.

Planlama geniş çapta zihinsel bir faaliyettir. Planlama yapmayan bir işletme boşuna çaba harcayan bir sistem olmaktan ileri gidemez. Organizasyon, yönetme, koordinasyon, denetleme gibi fonksiyonların önünde planlama fonksiyonu yer alır ve yönetimin vazgeçilmez bir unsurudur. Planlamanın çeşitli özellikleri vardır. Bunları kısaca şöyle özetleyebiliriz:

Planlama bir seçim ve tercih sürecidir: Seçim ve tercih amaç ve hedeflerle olduğu gibi araçlar, kişiler, zaman ve usullerle de ilgilidir. Burada en uygun olanın seçilmesi gerekir. Bunun için de araştırma yapmak ve araştırmayla en uygununu seçmeye yarayacak bilgiler toplamak gerekir.

Planlama bir karar sürecidir: Planlama elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan alternatifler hakkında bir karar verme özelliği taşır. Burada alternatifler arasında en uygun olanı seçilmelidir.

Plan geleceğe dönüktür: Planın yapılması belli bir zamanı gerekli kılar, planlama uzun sürerse, yürütme evresi ve dolayısıyla hedefe ulaşma gecikir. Ayrıca planın geleceğe dönük olması geleceğin kestirilmesi çabasını da gerektirir. Bu açıdan planlamada ileriye isabetle tahmin büyük önem taşır. Üzerinde durulması gereken nokta yarın ne yapılacağı değil, belirsizliklerle dolu olan yarında istenilen şeyin olmasını sağlamak için bugün ne yapılması gerektiğidir. Fayol, yönetim ileriye bakmaktır demektedir.

Planlama kapsamlı ve devamlı bir faaliyettir: Planlama faaliyeti bütün yönetim basamaklarını ve yöneticileri kapsar. Üst yönetim stratejik planları yaparken, orta ve alt yönetim kademeleri taktik ve operasyonel planlarıyla ilgilenirler; Ayrıca planlama faaliyeti devamlı olarak yapılan ve sona ermeyen bir faaliyettir. Bu açıdan planın bir sonuç, nihai bir ürün olmayıp geçici bir rapor olduğunu iler süren düşünürler vardır. Çünkü planlama devamlı bir faaliyettir. Ancak gerektiği zaman planda değişiklikler yapmak gerekebilir.

Planlama faaliyeti içinde üç alan üzerinde odaklaşmaktadır:

- Firmanın sahip olduğu kaynaklar (araçlar, binalar, hammaddeler, insan, verimli kapasite, satışlar, halkla ilişkiler gibi),
- İş sürecinin yapısı ve önemi,
- Kısmen teknolojik, ticari finansal ve diğer koşullara bağlı olan geleceğe ilişkin eğilimler.

PLANLAMA SÜRECİNİN EVRELERİ:

Planlama süreci bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşır. Bu açıdan planlama süreci istenen duruma uyum sağlaması için sürekli değerlendirilen ve değişiklikler gerektiren dinamik bir özellik gösterir.

Planlama sürecini bir şekil üzerinde şöyle gösterebiliriz.

Planlama sürecinde planlamacı iç ve dış koşulları dikkate almak zorundadır. İşletme amaçlarını gerçekleştirecek planlar yapması için amaçları ortaya koymak zorundadır. Amaçlar da iş hayatında bulunuş nedenini belirten görevlerin belirlenmesinden sonra gelir. Planda gerçekleştirilmek istenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını standartlarla belirleyebiliriz.

Politikalar, usul ve kurallar ise planların uygulanması ve başarılmasında rehber rol üstlenirler. İç ve dış çevre değişikliklerinin beklenmeyen durumlarına uyabilme süreci ise tepkisel planlama olarak tanımlanmaktadır. Planlama sürecine ilişkin bu kısa açıklamadan sonra planlama sürecinin evrelerini dört başlık altında inceleyebiliriz.

Ana amaç, bir işletmenin varoluş nedeni ile ilgili olup genel bir yol gösterir. O yüzden ana amacın alt amaçlarını belirlemek gerekir. İşletmenin ana faaliyet alanı ile ana amaçlar ile alt amaçları arasında yakın ilişkiler vardır. Çünkü alt amaçları gerçekleştirmek ana amaca hizmet eder.

Alt amaçlar işletmenin belirli sürelerde ulaşmayı düşündükleri hedeflerdir. Bu amaçların yol gösterici olması için;

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

Amaçların belirlenmesinde işletmenin içinde bulunduğu şartların değişme ihtimali üzerinde ve ne yönde değişeceği konusunda tahmin yapmak gerekir.

İşletmenin amaçları farklılıklar gösterebilir. Mervin Kohn işletme amaçlarını şöyle sıralamıştır.

- İşletmenin devamını sağlama,
- Mal ve hizmet üretmek ve pazarlamak,
- İşletmenin büyümesi,
- İyi bir kamuoyu yaratmak,
- Yenilik,
- Sermayeye iyi bir kar oranı yaratmak.

Amaçların açık olarak belirtilmesi çeşitli yararlar sağlar. Bunları şöyle sıralayabiliriz.

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

Amaçların açık ve seçik olarak belirtilmesinin sağlayacağı bu yararlar yanında açık ve seçik amaçlar ile yönetimin etkin ve verimliliği arasında da yakın ilişkiler vardır. Başka bir deyişle amaçların açık ve seçik olarak ortaya konması yönetimin etkinlik ve verimliliği üzerinde olumlu etkiler yaratır.

Amaçlara Ulaştırılacak Yolların Belirlenmesi ve İşletme Kaynaklarının Değerlemeye Tabi Tutulması:

Amaçlar belirlendikten sonra sıra mevcut şartların ortaya konmasına gelir. İşletme şartları işletme içi ve işletme dışı olarak ikiye ayrılır. Planı oluşturan çeşitli kararları etkileyecek şartlardan dış şartlar genellikle yöneticilerin kontrolü dışındadır. Buna örnek olarak ekonomik, politik, sosyal ve hukuki şartlar verilebilir. Yöneticinin kısmen denetleyeceği şartlar arasında iş görenin verimliliğinin artırılması, teknik gelişmeler, iş gören değişim hızı gibi sayılabilir. Yöneticilerin tamamen denetimi altında olan şartlar arasında ise yeni eleman alımı, belirlemiş olduğu üretim, dağıtım kanalları, satış ve finans politikaları sayılabilir.

Yöneticiler iç ve dış şartları dikkate alarak belirlenen amaçları gerçekleştirecek alternatifleri ortaya koyar. Burada seçilecek alternatifi etkileyen önemli bir faktör olarak işletmenin sahip olduğu kaynaklarında değerlendirilmesi gerekir. Bu kaynaklar arasında finansal, teknik, beşeri ve fiziksel kaynaklar sayılabilir.

Ayrıca, amaca ulaşmak için hangi işlerin, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı sorusuna da cevaplar aranır.

Alternatiflerin Karşılaştırılması:

Bütün alternatiflerin ortaya konmasından sonra bu alternatiflerin amaçları gerçekleştirme doğrultusunda karşılaştırılması ve değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlemede alternatiflerin:

- Teknik yapılabilirliği,
- Maliyeti, öngördüğü zaman,
- Gerektirdiği kaynakların çeşitleri ve nitelikleri,
- Sosyal açıdan uygulanabilirliği gibi kriterler kullanılabilir.

En Uygun Alternatif Seçimi:

Bu evrede yönetici hangi alternatifi seçeceği konusunda karar verir.

Alternatiflerden biri seçilir ve uygulamaya konur. Tersine plandan vazgeçilebilir veya birden fazla alternatif seçme kararına da varılabilir.

PLANLARIN TÜR VE ŞEKİLLERİ:

Planlama süreci sonucunda planlama türleri bakımından değişik ayırımlar yapılmaktadır. Aslında planın devletten bireylere kadar geniş bir kullanım alanı bulunmaktadır. Burada sadece işletme planları ele alınıp kapsamı açısından, tekrar edilme durumlarına göre, kapsadıkları zaman açısından ve ilgili oldukları örgüt kademesi bakımından plan türleri üzerinde durulacaktır.

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. İşletmeyi bir bütün olarak ele alan planlara örnek olarak uzun süreli işletme planları ile yıllık işletme programlarını verebiliriz. İşletme bölümüyle ilgili planlara ise, satın alma, üretim ve iş gücü planlarını örnek gösterebiliriz.

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. Örneğin 1998 yılı bütçesi, bankacılıkta otomasyona geçiş projesi gibi. Sürekli planlar ise süreklilik gösteren işletme çalışmalarıyla ilgili olarak düzenlenir. Örneğin politika, prosedür ve usuller sürekli planlara örnek gösterilebilir. Bir işletmenin işe alma politikası, hammadde malzeme kabul prosedürü gibi.

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 dönemlidir. Buna örnek olarak yıllık programlar verilebilir. Ayrıca dönemler üç aylık, altı aylık ve bir yıllık gibi zamanları kapsar. Orta süreli planlar ise birkaç yıllık olabilir. Bu süre genellikle beş yıllık olabilir. Birkaç yıllık süreyi içeren yatırımlar buna örnek gösterilebilir. Uzun süreli planlar beş yıldan başlar ve bu duruma göre süresi artar. Ancak süre uzadıkça tahminlerin gerçekçiliği azalır ve planlarda belirsizlikler doğabilir.

İlgili Oldukları Örgüt Kademesi Bakımından Planlar:

Bu plan çeşitleri 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 değerlemelerdir. Stratejik planlama güttüğü amaçlar nedeniyle uzun süreli bir planlamadır. Operasyonel planlama ise organizasyonun alt kademelerine inildikçe bir bölüm veya bir departmanla ilgili uygulamaya dönük bir planlama niteliği taşır.

İYİ BİR PLANIN ÖZELLİKLERİ:

Henry Fayol' a göre iyi bir plan dört temel özelliğe sahip olmalıdır. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- Belirli bir zaman dilimi için tek bir plan hazırlanmalıdır. Birden fazla plan kargaşa, düzensizlik ve ikilik yaratır. Büyük organizasyonlarda teknik, finansal vb. alanlarda farklı planlar hazırlansa bile bunların birbiriyle bağlantılı olması ve bütünleştirilmesi gerekir.
- Planlar sürekli olmalıdır. İnsanlar öngörülerinin sınırlı olması planların kalıcılığını engellemektedir. Planların faaliyetlere rehberlik edebilmesi için gerektiğinde 2.ve 3. planlar hazırlanarak uygulamaya konulmalıdır.
- Planlar esnek olmalıdır. Organizasyonun faaliyette bulunduğu çevreden gelen baskı ve koşullardaki değişime göre planlar düzeltilebilmelidir.
- Planlar bilinmeyen faktörle mümkün olan en yüksek doğruluk düzeyinde uyumlu olmalıdır. Dolayısıyla doğruluk bir diğer özellik olarak ortaya çıkmaktadır.

İyi bir planın sahip olması gereken özellikler genellikle şöyle sıralanabilir.

1. Plan açık, kesin ve gerçekleştirilebilecek bir amaca yönelik olmalıdır.
2. Örgütün değişen iç ve dış koşullarına uyum gösterecek bir esneklikte olmalıdır.
3. Yapılması ve uygulanması en az giderle gerçekleştirilmelidir.
4. Optimal bir süreyi kapsamalıdır.
5. İşletmenin benimsediği ilke ve standartlara uygun olmalıdır.
6. Muhtemel direnme etkenlerin en az kayıpla giderme konusundaki tedbirleri beraberinde getirmesi gerekir.
7. Kapsadığı unsurlar arasında bir denge sağlanmalıdır.
8. İşletmenin mevcut imkanlarından mümkün olduğu ölçüde yararlanarak yeni yetki, mevki ve araçlar yaratmamalıdır.

PLANLAMA YÖNTEMLERİ:

Planlamada kullanılan yöntemlerin sayısı oldukça çoktur. Bu yöntemlerden bazıları stratejik planlamalarda, bazıları da operasyonel planlamalarda doğrudan bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden bazılarını ele alıp incelemeye çalışacağız.

Simülasyon (Benzetim) Yöntemi:

İşletme planlamasında , işletmenin bütün hiyerarşik seviyelerinde stratejik ve operasyonel planlamalarda büyük ölçüde kullanılan problem belirleme ve analiz etmede geçerli bir yöntemdir. Gerçek hayatta çözülmesi zor problemler, bir laboratuvar ortamında incelenerek çözümlenmeye çalışılır. Bu açıdan simülasyon bir deneme, yanılma yöntemidir. Bir model kurma ve problem çözme yöntemi olarak kullanılan bu yöntemde model geçmişteki verilerden yararlanılarak kurulur ve gelecekte de aynen işleyeceği bir varsayım olarak kabul edilir.

- Modeli oluşturan ana değişkenlerin belirlenmesi ve özelliklerinin belirtilmesi,
- Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirtilmesi seçilen temel kriterler (Bu kriterler arzularımız ve imkanlarımızla ilgilidir) götürücü matematik denklemlerle bu ilişkilerin somutlaştırılması,
- Her değişkenin model içinde meydana gelecek değerlerinin olasılık tablolarının çıkarılması,
- Sistemin ana bağlılık denkleminde hareket edilerek sonuçların hesaplanıp düzenlenmesi,
- Sonuçlar arasında, temel kriterlere uygun olan değerin verilecek yönetim kararı için etkilerinin tartışılması,

Doğrusal Programlama Yöntemi:

Doğrusal programlama, işletme faaliyetlerinin planlanmasında yöneticinin çeşitli alternatifler arasında seçim yapıp karar vermesinde etkin olan bir yöntemdir. Doğrusal Programlama adı bu yöntemin bir takım sınırlayıcı ve kısıtlayıcı doğrusal olduğu varsayılan değişken ve sembollerle ve yine doğrusal olan maksimizasyonu veya minimizasyonu isteyen bir amaç fonksiyonu içermesinden ileri gelmektedir. Başka bir deyişle kaynak kullanımını optimal kılmak için amacın ve kısıtlayıcıların doğrusal bir fonksiyon olarak gösterilmesidir.

Korelasyon Analizleri:

Korelasyon analizleri istatistikî ölçü olarak planlamada kullanılırlar. Bir faktörün (değişkenin) başka bir faktör veya faktörler üzerindeki bağımlılık derecesini ölçmede kullanılan bir araçtır. Korelasyon analizi daha çok pazarlama ve pazarlama araştırmaları konularında kullanılır.

Matematik Modeller:

Matematik modeller, bir veya daha çok olayın geçmişte ve şu anda elde edilmiş sonuçların dikkate alınarak bu olayın gelecekte ne gibi sonuçlar doğuracağını veya birden çok olay varsa, onların geçmişteki sonuçlarını analiz edip, aralarında ilişki kurarak karşılıklı etkileşmelerinin ilerideki oluşumlarına ne şekilde etkiler yapacağını araştırmamıza yardımcı olan kantitatif yöntemlerdir.

Karar Ağaçları:

Her gün çeşitli kararlar alan işletme yöneticisine karar almada çeşitli kolaylıklar sağlayan bir yöntemdir. Kararların bir sıra ile alınmasını, özellikle tercihleri, parasal kazançları ve karar almada gerekli bilgileri kapsamaları nedeniyle çok yararlı bir yöntemdir. Karar alternatifleri, çizgilerle belirtilerek gösterildiği için bir ağaca benzetilmektedir. Riskli konularda kazanç ve kayıpları açıkça bünyesinde gösterdiği için çok yararlıdır. Bu yöntemde ağacın ana dalları ve ince dallar vardır. Her dal bir alternatif gösterir. Ağacın uç dalları alternatifin sonucunu gösterir.

Delphi Yöntemi:

Delphi yöntemi, gelecekteki uzun vadeli öngörü yöntemlerinden biridir. Delphi yöntemi grup kararı olarak karşımıza çıkar. Senaryo yönteminde kişisel bir düşünce hakim olmakla birlikte Delphi yöntemi grup halinde düşünme ve karar almayı esas almıştır. Bu açıdan da senaryo yönteminden daha üstündür. Bu yöntemin bazı özelliklerini şöyle özetleyebiliriz:

- Öngörülerde (kestirmelerde) bulunarak grubun nitelikli olması ve özenle seçilmesi,
- Grup faaliyetlerini harekete geçirecek bir örgüt (merkez) oluşturmak,
- Araştırma safhalarına göre uzmanların verdiği cevaplar gruplaştırılarak sapmalar varsa tekrar gözden geçirilmeli ve cevapların odaklaşması sağlanmalıdır.

Senaryolar:

Senaryo bir oyunun sınırlarının belirlenerek planlanması veya özetlenmesidir.

İşletme açısından önemi işletmemizin şimdiki durumundan gelecekteki mümkün olaylara nasıl geçiş yapacağını göstermektir. Bunu belli bir mantık çerçevesine uygun hareket ederek yapmaya çalışmalıyız. Yöneticiler geleceği şimdiden kestirerek ona göre planlar yapmak zorundadır.

Senaryo yazarları içinde yaşanan önemli durumlar ve kritik noktaların ileride ne çeşit gelişmeler göstereceğini ve toplumda neleri nasıl etkileyeceğini bulmaya çalışırlar. O nedenle senaryolar gelecek bilimi olarak da nitelendirilebilir. Hemen belirtelim ki senaryolar ütöpik bir düşünce olarak gerçeklerden uzak kalmamalıdır. Senaryoların hazırlanmasında sağlam veri ve tahminlere ihtiyaç vardır. Bu konuda yönetici ilgili uzmanların bilgilerine başvurarak çeşitli elemanlar arasında ilişki kurup bir sistem oluşturulmalıdır.

PERT ve CPM Yöntemi:

Pert (program değerlendirme ve gözden geçirme yöntemi) , üretimdeki gecikmeleri ve çalışmalarını en aza indiren, işin parçaları arasında koordinasyon sağlayan, eş zamanlayan ve projelerin tanımlanmasını hızlandıran bir yöntem olarak tanımlanabilir. Pert yöntemi işdeki olumlu ve olumsuz gelişmeler hakkında yöneticiye bilgi verdiği için aynı zamanda bir haberleşme aracı da olmaktadır.

CPM (Kritik Yol Yöntemi), proje planlama ve kontrolünde kullanılan en basit grafik araçlardan biridir. Projeyi meydana getiren faaliyetler listesi çıkarılmakta ve her faaliyet bir harfle kodlanmakta ve faaliyet zamanı verilmektedir. Projenin gerçekleşmesinde en uzun zaman olan yol kritik diye adlandırılmaktadır. Bu yöntem daha çok maliyetin önemli olduğu büyük ve karmaşık projelerin planlanmasında kullanılır. Kar amacı ön planda tutulan projelerde özellikle kullanılır. Ayrıca zaman ve maliyet unsurlarına ağırlık verildiği için yöneticiye karar vermeye çok yardımcı bilgiler verir.

Pert ve CPM yöntemlerinin birbirinden farklılıkları şöyle özetlenebilir.

- CPM planlama ve kontrol sürecine maliyet kavramını belirgin bir şekilde sokmaktadır. Pert' te ise maliyetin zamanla orantılı olduğu kabul edilerek dolaylı olarak devreye girmiştir.
- İkinci farklılık zamanla ortaya çıkar. CPM'i kullanan kişi zamanı daha güvenli kestirebilir.
- CPM yönteminde faaliyetlerin süreleri ile ilgili hesaplar doğru ve sağlıklı olarak çıkarılabilir. PERT yöntemi ise daha çok olaylardan hareket ederek, olasılık ve varyans hesaplarına dayanır.

PLANIN UYGULANMASI VE YÜRÜTME SORUNLARI:

Planın uygulamaya konulması ile ilgili olarak yapılacak iş, planların çeşitli bölümlerinin ilgili yerlere dağıtım sistemine uygun olarak emirler biçiminde çoğaltılıp verilmesidir. Plan dağıtımından sonra planın amaçlarını ortaya koyacak toplantıların düzenlenmesi gerekir. Bu toplantılardan planın uygulayıcılara yardımcı bir araç olduğu, işleri planın değil insanların yaptığı gibi konuları önemle vurgulamak uygun olur. Plan uygulamaya konulduğunda tahminlerle gerçek arasında uyumsuzluk olursa planı hızlı bir revizyondan geçirmek ve kontrol altında bulundurmak gerekir. Bu arada uygulamanın diğer yönetim fonksiyonları ile olan ilişkisini dikkate almak gerekir. Daha sonraki konularda inceleneceği gibi planın uygulanması için yöneticinin yapması gereken işlerin başında yönetim fonksiyonlarına ilişkin eylemler gelir. Ancak şunu söyleyelim ki, iş gören kendisine emredilen işi yapması için şu koşulların gerçekleşmesi gerekir:

- Çalışanların kendilerinden neyin ne zaman beklendiğini bilmeleri gerekir. Bu da çalışma programının uygun bir bilgi akımı ile kendilerine aktarılması ile mümkündür.
- Çalışanlar kendilerinden beklenen işleri görebilecek bedeni ve zihinsel yeteneklere sahip olmalıdır.
- Çalışanlar yapmak durumunda oldukları işleri gereği gibi görebilmek için yeter ölçüde isteğe sahip olmalıdırlar.
- Uygulamanın izlenmesi sırasında, bölümler arasında ve üst kademelere doğru gelişecek olan bilgi akımı ve raporlama sistemiyle bölümler arası uyum ve işbirliğinin sağlanması gerekir.

ÖRGÜTLEME



Grubu

11.May.2019, 14:03

Mevlüt Bulma



Yarın boşta olan varsa Osmangazide cenaze ağlama işi aldım mevlütlü.10 kişi istiyorlar.Üst baş yırtmalı olacağından eski elbiselerinizi giyip gelin merhumun oğlu yeni elbise alacak bayılma numarası yapabilen varsa iyi olur yalnız benden uzakta bayılsın görünce gülüyom

ÖRGÜTLEME KAVRAMI

Yönetim fonksiyonlarından planlama ilk adımı, örgütleme ise ikinci adımı oluşturur. Bu açıdan örgütlemenin temeli planlamada yatmaktadır. Planlama bir örgütün sosyal, ekonomik ve teknolojik tecrübesidir. Örgütleme ise bu tecrübelerin somutlaştırılmasıdır. Ancak örgütlemenin gerçekleştirilmesi işletmeye henüz bir hareket getirmez. Çünkü örgütleme, işletmede yapılacak işleri , bu işleri yapacak kişileri ve çeşitli ilişkileri kağıt üzerine döker ve bu unsurları belirli bir sistem içinde işletme amaçlarına yöneltir. Bu nedenle örgütleme maddesel ve beşer unsurları işletmeye ayırma ve yerleştirme eylemidir. Örgütleme grup faaliyetlerinde düzenli ve sürekli işleyen bir sistem kurmaktır. Bu sistem içinde yönetim basamakları oluşturarak yetki ve sorumluluk belirlenir, mevkiler arası ilişkiler düzenlenir. Örgütsel organ ve bölümler belirlenir, iletişim bağları kurulur.

Örgüt (organizasyon) iki anlam taşımaktadır. Birincisi örgütleme işlemi, ikincisi bu faaliyet sonucu meydana gelen iskelet, bina, yapı veya vücuttur. Örgütleme işleminde işlerin yetki ve sorumlulukları belirlenir ve devredilir. Örgüt (organizasyon) üretimde gerekli maddi ve maddi olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin yapıtı olarak ortaya çıkan yapı veya iskelettir.

Örgüt konusunda çeşitli yazar ve bilim adamı tarafından pek çok tanım verilmiştir. Alvin Brown'a göre örgüt, her birinin özel bir fonksiyonu, işlemi, yeni ya da genel anlamda bir ilişkisi olan birbirine bağlı kısımların düzenlenmiş veya oluşturulmuş halidir.

Chester I. Barnard'a göre genel anlamda örgüt, iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak düzenlemiş faaliyetlerinin ya da kuvvetlerinin bir sistemidir. Yine başka bir tanıma göre örgüt, ortak çaba sarfıyla bir işi başarmak için bir araya gelen ve her birinin bir faaliyet bütünü içinde belirli görev, sorumluluk ve yetkileri bulunan şahıslar veya gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapıya denir.

ÖRGÜTLEME SÜRECİNİN EVRELERİ:

Örgütü belli amaçları gerçekleştirmek için birden çok kişinin koordineli biçimde çalıştıkları bir yapı, örgütlemeyi de örgütlerin etkinliğini sağlamak için insan kaynakları, maddi unsurlar ve fonksiyonlar arasında koordinasyonu sağlayacak şekilde bir araya getirme süreci olarak tanımlayabiliriz. Örgütlerin başarısında bu sürecin önemli bir rolü vardır.

örgütlenme sürecinin evrelerini üç ana başlıkta toplamak mümkündür:

- 1.** Görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması
- 2.** İş görenlerin 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, nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılacağını belirler. İşte 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 verdikten sonra fonksiyonlar organizasyon birimleri halinde toplanır. Bunu bir örnekle açıklarsak, bir üretim işletmesinde üretim, pazarlama, muhasebe gibi ana bölümler oluşturulduktan sonra bu ana bölümlerinde örneğin, üretim bölümünün bakım, onarım, kalite kontrol gibi alt bölümleri oluşturulabilir. Bu fonksiyonların hepsini organizasyon şeması adını verdiğimiz bir bütün içinde bölümlenme (gruplama) organizasyonunun ilk evresini oluşturur.

İşgörenlerin Belirlenip Atanması:

Yazılacak işler ve bu işlerin hangi sisteme göre bölümlendirilip düzenleneceğine karar verdikten sonra sıra bu işlerin kimler tarafından görüleceğine gelir. Burada belirlenip atanacak iş görenlerin işin gerek ve niteliklerine uygun olup olmadığına dikkat etmek gerekir. Bu açıdan iş gören 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 bireyin ihtiyaç duyduğu ve işlerin görülmesi için gerekli fiziksel faktörleri sağlamak gerekir. Bu faktörler, araç, gereç ve donatılardır. Bir bireyin yaptığı iş neleri gerektiriyorsa onu sağlamak gerekir. Bu araçların işin niteliğine göre düzenlenmesi ve iş görenlerle ilişkilerinin kurulması onun başarısı ve sorumluluklarını yerine getirmesinde yardımcı olacaktır.

Örgütlenme sürecinin bu evrelerini yerine getirdikten sonra artık örgütün işlemesi ve bunun içinde yöneltme fonksiyonunun devreye girmesi gerekir. Bu nedenle işlemeye hazır makinenin düğmesine basılmasını beklediğini söyleyebiliriz.

Örgüt ilkeleri konusunu klasik örgüt yaklaşımını da ele aldığımız için burada tekrar etmiyoruz. Örgüt konusunda daha ayrıntılı bilgiler ileride örgütsel yapıyı incelerken ele alınacaktır.

YÖNELTME (YÜRÜTME, EMİR-KUMANDA)

Yönetim sürecini hazırlık, uygulama ve denetim olmak üzere üç evreye ayırmıştık: Uygulama evresi yöneltme fonksiyonu ile ilgilidir. Yönetim sürecinin ilk evresini oluşturan planlama ve organizasyon fonksiyonları yöneltmeye göre statik bir özellik taşırken, yöneltme fonksiyonu dinamik bir süreçtir. Çünkü yönetici planını yapıp, örgütü kurduktan sonra sıra bu örgütü harekete geçirmeye gelir. Bunun da örgütün çeşitli basamaklarına yerleştirdiği kişilere emirler vererek yerine getirir.

Yöneltme konusunu bir örnekle şöyle açıklayabiliriz. “ Otomobil ile İstanbul’ dan Ankara’ ya gitmek üzere bir yolculuk düzenlediğimiz durumda, hareketten önce, ilk yapacağımız şey, haritayı alıp önce amaç ve yönümüzü belirlemek ve bu arada izleyeceğimiz yolu saptamaktır. Harekete geçtikten sonra ise, arabayı sağ salim Ankara’ ya ulaştıracak şekilde onu bu yol üzerinde yürütmek ve yöneltmektir. Bunu içinde, yolun dönemeçlerine ve yüzeyine olduğu kadar, yol üzerindeki canlı ve cansız her türlü eşya ve araçlara dikkat etmemiz ve yön ile hızı ona göre kontrol altında buldurmamız gerekir. Yolda karşılaşılması mümkün çukurlara, taşlara, insanlara, hayvanlara ve ulaşım araçlarına karşı uyanık bulunmaz ve arabayı sürekli kontrol altında buldurmazsak, devrilmemiz veya kaza yapmamız ve dolayısıyla gideceğimiz yere gecikmemiz ya da hiç varamamamız ihtimali vardır. Bu durumda yolculuk planımızı çizmemiz ve genel yön ve yolumuzu belirlememiz yeterli değildir; bütün yolculuk boyunca, emrimizde bulunan aracı sağlimen amaca ulaştırmak konusunda gerekli olan her türlü tedbirleri almaktan da geri kalmamalıyız. Yine amaca güvenle, fakat hızla ve en az masrafla ulaşmaya çalışmalıyız. Bu örnekte de görüldüğü gibi belli bir amacın gerçekleştirilmesi için uygulamaya geçişte değişik sorunlarla karşılaşılır.

Araba örneğindeki gibi ilişkilerimiz bir araçla değil insanlarla olmaktadır. Bu açıdan yöneltme fonksiyonunun asıl konusu insanlardır. O zaman yöneltme, bireylerin planlarla uyuşum içinde iş görmelerini sağlama çabasıdır. Yöneltme, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için bireylere iş verme, onlara yol gösterme faaliyetidir. Başka bir tanıma göre yöneltme, devamlı olarak kararlar alınması ve bu kararların özel ve genel emirler ve talimatnameler şeklinde belirtilmesidir. Yöneltme, işletmenin amacına uygun sonuçların elde edilmesinde organize edilmiş kaynakların faaliyetlerinin uygulamaya konulabilmesi için gerekli ortamın yaratılması işlemidir. Yöneltme, işbirliğinin uyumlaşması, üretim unsurlarının birleşimi suretiyle en rantbl sonuca varılması ve işletmelerin etkili biçimde faaliyet göstermesi için yapılan çalışmalardır.

Örgütün istenilen doğrultuda faaliyet göstermesi için yöneticilerin vereceği emir ve talimatların verilif biçimi, onların uygulanmasında yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olması, astlarını motive etme, gerekli haberleşme düzenini kurma, örgütte geliştirilecek örgüt iklimi gibi konular yöneltme fonksiyonunda önemli yer tutar.

İYİ BİR EMRİN ÖZELLİKLERİ

İyi bir emir astlar tarafından tam anlamıyla anlaşılır olmalıdır. Bu açıdan verilen emir ve yönergelerin açık, akla uygun ve eksiksiz olması gerekir. Emirler astlarda bir tereddüt ve duraksama yaratmayacak şekilde düzenlenmelidir.

Emrin anlaşılır olması durumunda ast verilen emrin gereklerini belirli bir sıraya koyarak yerine getirebilir. Kendi davranışlarını da ona göre ayarlar.

Emrin yerine getirilebilir olması ve astın gücünü ve yeteneğini aşmaması gerekir. Öte yandan astın elindeki fiziki imkanlar ve gerekli ortamın yaratılmasına da dikkat edilmelidir.

Yönetici emirler verirken astla yüz yüze görüşme imkanına sahip ise astlara fikirlerini sorup onunla uygulanacak yöntemleri tartışması astların morali üzerine olumlu etkide bulunduğu gibi erin daha iyi anlaşılması sağlanır. Çıkabilecek bazı sorunlarda halledilebilir. Aslında emirler duruma göre yazılı ve sözlü olarak da verilebilir. Emirler yazılı olduğunda kullanılacak kelimeler yanlış anlaşılmaya yol açmayacak şekilde seçilmelidir. Ayrıca yazılı emirler ilgili kişilerin hepsine gönderilirse iletişim de sağlanmış olur. Öte yandan uzun hatırlanması güç ve yanlış anlamaları önlemenin önem kazandığı durumlarda emirlerin yazılı olmasında yarar vardır.

Emrin üst tarafından asta verilmiş olması yeterli değildir. Yerine getirilip getirilmediğinin de denetlenmesi gerekir. Verilen emirler yönetici tarafından takip edilmezse bu durum astlarda bir istismar konusu olup emirler sürüncemede bırakılabilir.

ETKİN BİR YÖNELTME DÜZENİNİN KOŞULLARI

Etkili ve sonuç elde edici bir yöneltme sistemini kurabilmek için aşağıdaki koşulları yerine getirmek gerekir.

1. Örgütte Takım Ruhunun Gerçekleştirilmesi: Yönetici başkaları aracılığı ile iş başaran kişi olduğundan yöneticilik mesleği zor bir meslektir. Çünkü, yönetici bireyleri örgütün amaçları doğrultusunda çalıştırılabileceği ölçüde örgüt başarıya gider. Bu açıdan yönetici bireylerin istekleri, amaçları ve arzularını dikkate almak zorundadır. İşte bu başarının sağlanması bir yandan bireylerden her birinden ayrı ayrı en yüksek verim elde etmeye, öte yandan bu bireylerden grup veya takım olarak en yüksek verimin elde edilmesine bağlıdır.

Yönetim yazarı H.R.SIMON, “Bireylerin davranışları, kuruluşları amaçlarına ulaştıran birer araçtır” derken, yöneticilere önemli mesaj vermektedir. Bu açıdan yöneticiler bireylerin davranışlarına işletmelerinin amaçları doğrultusunda yön vermek zorundadırlar.

2 İş Görenleri İyi Tanımak: Yönetici, emri altında çalışan kişileri her yönüyle tanımalıdır. Çünkü başarılı olması emrindeki kişilerden en yüksek verimi sağlamasına bağlıdır. Bu nedenle yönetici kişileri bedensel, ruhsal ve diğer yetenekleri yönünden tanımak zorundadır. Elemanını tanımayan yöneticinin ona verdiği işten başarı beklemesi tesadüfi olabilir. İnsanları tanıma açısından diğer bilim adamları (psikoloji, sosyoloji, psikoteknik) yöneticiye önemli ipuçları vermektedir.

3. Görev Sorumluluğu Gelişmeyen Kişileri Örgütten Uzaklaştırmak: Örgütte huzursuzluk yaratan, zihni ve manevi nitelikleri açısından uygun olmayan kişileri örgütten uzaklaştırmak gerekir. Bu gibi kişiler başkalarına kötü örnek olabilecekleri gibi çatışmalarında kaynağı olup işlerini sürekli savsaklarlar. İleride daha büyük huzursuzluklar yaratılmasına fırsat vermeden yöneticinin cesaretle ve cesur bir kararla bu gibileri örgütten uzaklaştırması gerekir.

4. İş gören ile İşletme arasındaki İlişkileri yakından Tanımak: Burada personel işletmeye bir akitle bağlıdır. Yönetici bir hakem rolü üstlenerek iş gören ve işletmenin çıkarlarını savunmada tarafsız olmalıdır.

5. Yönetici Çevresine İyi Bir Örnek Olmalıdır: Örgüt içinde belli bir düzenin kurulması ve disiplin sağlamada yönetici örnek bir insan olmalıdır. Çeşitli kurallara uyma, iş düzeni ve davranışlarıyla önce kendisi örnek olmalı, sonra bunları personelden beklemelidir.

6. İş göreni Devamlı Denetim Altında Bulundurmalıdır: Yönetici, iş görene verilen emirlerin ne derece yerine getirildiğini düzenli aralıklarla kontrol etmek zorundadır. Böylece emirlerin savsaklanması önlenir.

7. Yöneltilmede Danışmalı Bir Sistem Kurulması: Yönetici örgütte yapılan her konuda yeterli bilgiye sahip olmayabilir. Bu açıdan konular hakkında bilgi edinmek veya yerinde emirler verebilmek için yardımcılarını danışmak zorundadır. Danışmalı bir yöneltilmede işlerin daha çabuk ve düzenli yürümesi sağlanabilir. İşbirliği ruhu geliştirdiği gibi, koordinasyon kolaylaşır ve bireysel düzeyde motivasyon artabilir.

8. Yönetici Ayrıntı İçinde Boğulmamaya Dikkat Etmelidir: Yönetici gereğinde ayrıntılarla ilgilenebilir. Fakat bunu alışkanlık haline getirmemelidir. Aslında yönetici örgütün uzun dönem faaliyetleri ile ilgilenir. Eğer ufak ayrıntılarla uğraşırsa zamanını ve emeğini boşa harcamış olur. Ancak ileride de göreceğimiz gibi yöneticiler sınırlı olan zaman ve enerjilerini örgütün çıkarları açısından en verimli olan işlere ayırmayı ilke edinebilir. Biz buna yöneticilikte istisna ilkesi adını veriyoruz.

9. İyi Bir Ödüllendirme ve Cezalandırma Sistemi Kurulmalıdır: Örnek bir davranış ve başarı ödüllendirilmeli, uyarıcı yol gösterme tedbirleri yanında adil ve gizli bir cezalandırma sistemi de kurulmalıdır. Ancak cezalandırma sistemi kötüye kullanılmamalıdır. Bu açıdan cezalandırma ile bireylere belli bir hata yapma arasında çalışan aleyhine bir durumun yaratılmamasına özen gösterilmelidir.

YÖNELTME FONKSİYONUNUN TEMEL İLKELERİ:

Yönelme fonksiyonunun yerine getirilmesinde genellikle iki ilke ön planda gelmektedir. Bunlardan birincisi yöneltmenin amacı ile ilgili olan “Amaçların uyumlaştırılması ilkesi”, diğeri yöneltme sürecini ilgilendiren, “Emir-Komuta Birliğı İlkesi” dir.

Amaçların Uyumlaştırılması İlkesi:

İşletmeler, iki ayrı dünyanın aynı yörüngede hareketini sürdürdüğü yere benzetilebilir. Bu iki dünyadan bir faaliyetlerin yapıldığı ve gerçekleştiği ortam, diğeri bu ortamda çalışan bireyin işletmeye duyduğu ilgi, tutum ve davranışları sonucu oluşan atmosferdir. Bu iki dünya arasında belli bir uyumun sağlanması kolay değildir ve çeşitli karışıklıklar söz konusu olabilir.

Örgütün amaçları önceden bilinmesine rağmen, bireylerin işletmeye karşı tutumları, beklentileri ve hayal kırıklıkları onları kendilerine ilişkin amaçlar oluşturmaya yöneltir. O durumda amaç birliğinden söz etmek güçleşir. Henri Fayol yöneticilerin otoritesini doğrudan kullanması halinde personel daha kolay yönetip, amaçların uyumlaştırılmasına katkıda bulunabileceğini söylemektedir. Şayet emirler değişik kademelerden geçerek astlara ulaşırsa istemeden veya kasıtlı olarak amaçlar konusunda değişik görüşler yaratılabileceğini öne sürmektedir. Yine Fayol işletme araçları ve yararlarının personel çıkarlarından önde geldiğini söyleyerek, kişilerdeki bencillik, ihtiras, tembellik gibi faktörlerin işletme çıkarları ile çeliştiğini söylemektedir.

İşletme atmosferinin olumlu olması için yöneticinin bireylerin beklentileri ile işletme amaçlarını uyumlaştırması gerekir. Ayrıca yönetici bireyleri teşvik ederek grup amaçları için çalışmalarını ve bireysel ve grup amaçlarını uyumlu hale getirmelidir.

Emir-Komuta Birliği İlkesi:

Bu ilkeyi klasik örgüt teorisi ilkelerini incelerken ele almıştık: bu ilke yöneltme fonksiyonu için de aynı önemi taşır. Çünkü her astın bir üste karşı sorumlu olması, iş görenin daha iyi çalışması sorumlulukların dağıtılmaması , emirlerin çatışmaması gibi yararlar sağlar. Ayrıca yönetici astlarını daha iyi tanır. Onları teşvik edici sistemlerin neler olduğunu ve teknik becerilerinin ölçüsünü ortaya koyabilir.



24.09.2023

© zeytinist mucahit@zeytin.org.tr
www.zeytin.org.tr

272



24.09.2023



© zeytinist mucahit@zeytin.org.tr
www.zeytin.org.tr



2/3

YÖNELTME FONKSİYONUNUN BAZI ÖNEMLİ KONULARI:

Yöneltme, organizasyonun amaçlarına ulaşması için çalışanları motive etmek amacıyla yönetimin etkileme gücünü kullanmasını ifade etmektedir. Bu çerçevede yöneltme amaçların organizasyonda yer alan insanlara iletilmesi ve bu amaçlara ulaşmaları için yüksek performans gösterme konusunda güdülendirilmelerini içermektedir. Bu nedenle yöneltme fonksiyonu liderlik ve motivasyon süreçlerinin devreye girmesini gerektirmektedir.

Yönelme fonksiyonunda örgütün amaçlarına ulaşması, iş görenin motive edilmesi, yöneticinin iyi bir lider olması ve örgüt içindeki haberleşme sisteminin etkin kurulması gibi konulara bağlıdır. Bu konulara yeterince ağırlık vermeyen yönetici örgütün başarıya ulaşmasında çeşitli sorunlarla karşılaşacak, emirlerin gereğinin yerine getirilmesinde başarısız olacaktır. Bu açıdan motivasyon, liderlik, örgütsel iklim ve haberleşme yönelme fonksiyonunun tamamlayıcı ve gerekli konularını oluşturmaktadır. Aslında yönelme örgütte çalışan bireylerin planlara uygun faaliyetlerde bulunmalarını uyarma çabaları olduğuna göre, bu uyarma kişileri motive ederek, onlara iyi bir lider olarak, örgüt iklimini iyileştirerek ve haberleşme sistemini kurarak gerçekleştirebilir.

Motivasyon

Motivasyon konusunu yönetim biliminin tarihsel gelişim sürecinde yer alan yaklaşımlar açısından ele almak yararlı olacaktır. Klasik teori içinde yer alan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı çalışanların sadece ekonomik araçlarla motive edilebileceklerini varsaymaktadır. Bireylerin daha çok para kazanma dürtüsü ile harekete geçtikleri kabul edilmektedir. Neo-klasik teori ise çalışanların sosyal bir varlık olarak ekonomik araçların yanında işteki sosyal ortam tarafından motive olduklarını kabul etmektedir.

Çalışanların iş tatmini arttıkça çalışma performanslarının da artacağı varsayılmaktadır.

Yönetici açısından iş görenin motivasyonu iş görenin işini mümkün olduğu ölçüde isteyerek ve arzularak yapmasıdır. Ancak yönetici, iş göreni amaçlar doğrultusunda davranması için nasıl motive edebilir? Bu soruya vereceğimiz cevap motivasyonun da tanımını olacaktır. Şöyle ki, iş gören belirli amaçları gerçekleştirmek üzere davranıyorsa ve bu amaçları gerçekleştirmek için bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini harcıyorsa o durumda bir motivasyondan bahsedebilir. O halde bireylerin davranışlarını izleyerek motive olup olmadıkları rahatlıkla anlaşılabilir. İşte burada yöneticiye düşen görev çalışanların davranışlarını amaçların gerçekleşmesi doğrultusunda yöneltmektir. Bunun baş şartı da çalışanların ihtiyaçlarının tanınması yönünde gayret sarfetmektir. Bu konuda çeşitli teoriler geliştirilmiştir.

Motivasyon sürecinde üç temel unsur rol oynamaktadır. Bunlar;

- 1.** Organizasyonel amaçlar
- 2.** Kişilerin gösterdiği çaba
- 3.** Kişilerin ihtiyaçları

Söz konusu unsurların yöneltme fonksiyonu amacına hizmet etmesiz için bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Kişilerin gösterdiği çabalar organizasyonun amaçlarına yönelik olması ve bu çabaların kalitesi önem taşımaktadır. Öte yandan kişilerin ihtiyaçları organizasyonun amaçları ile uyumlu ve tutarlı olmalıdır. Dolayısıyla motivasyon organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak yüksek düzeyde çaba gösterme istekliliğini ifade etmektedir.

Ancak bu isteklilik çabaların bazı kişisel ihtiyaçları tatmin koşuluyla ortaya çıkar. Çalışanlar bazı ihtiyaçlarla ilgili olarak tatminsizlik duyduğunda belli bir gerilim ve rahatsızlık duyacaktır. Bu durumda birey ihtiyacın tatmin edilmesi amacıyla hareket edecek ve ihtiyacını tatmin ederek bu gerginlikten kurtulacaktır. İşte burada yönetici bireylerin davranışlarını izleyerek, onların ihtiyaçlarını giderme yönünde gayret sarfetmek zorundadır. Çalışanların ne çeşit ihtiyaçları gidermek istediği ve beklentilerinin neler olduğu konusunda yöneticinin üzerine düşen görevler vardır.

Kapsam Teorileri:

-David Mc Clelland 'ın Edinilen (kazanılmış) İhtiyaçlar Teorisi: Başarma ihtiyacı, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişkilerini artırma ile ilgili ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yönelik güç kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranış göstermesidir. Eğer yöneticiler elemanlarının ihtiyaçlarını bilebilirlerse onlardan daha iyi yararlanabilir ve bireyler bilgi ve yeteneklerini daha iyi kullanırlar. İnsanlar bu ihtiyaçlarla doğmamakta aksine yaşam tecrübeleri yoluyla bu ihtiyaçları öğrenmektedirler. Bu ihtiyaçlar içinde en sık ortaya çıkan üçü üzerinde durulmaktadır. Bunlar;

1. Başarma İhtiyacı: Zor olan, yüksek bir başarı standardına sahip bir şeyi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçmek isteği.

2. İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı: Yakın ilişkiler kurma, çatışmadan sakınma, sıcak arkadaşlıklar geliştirme arzusu.

3. Güce sahip olma ihtiyacı: Diğer insanları kontrol etme veya etkileme, onlardan sorumlu olma ve diğer insanlar üzerinde yetkiye sahip olma isteği.

Mc Celland insanların buldukları kariyer basamağına bağlı olarak bu ihtiyaçlardan bazılarının ön plana çıktığını belirtmektedir.

Abraham Maslow' un insan ihtiyaçları hiyerarşisi: Bu teoriye göre insan ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyacı olarak 5 kategoride gruplanabilir. Maslow bireylerin, motive edilmesinde bu ihtiyaçların aynı etkiyi göstermediğini söylemektedir. Başka bir deyişle herkes değişik kademelerdeki, ihtiyaçlar tarafından motive edilmektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisinde (sıra ile: Fizyolojik, Güvenlik, Sosyal, Saygınlık kendini tamamlama ihtiyacı) ihtiyaçların tatmin seviyesi birbirinden farklıdır. Durumu bir şekil üzerinde görmek mümkündür.

Motivasyon Süreci Teorileri:

F.Herzberg'in çift faktör teorisi (sağlık-motivasyon): Herzberg çalışanların ekonomik, sosyal ve duygusal varlıklar olduklarını belirtmektedir. İş tatminlerinin bu üç boyut tarafından belirlendiğini savunmakta ve her üç boyutun birlikte ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir. İnsanların iş tatminini artıran faktörler ile onları işte mutsuz kılan faktörlerin aynı olmadığını tespit etmiştir. Bu nedenle iş tatminini etkileyen faktörleri iki ana gruba ayırmıştır. İlki “Tatmin edici faktörler (motivasyon)” olarak adlandırılmış ve diğeri ise “Tatmin sağlamayan faktörler (hijyen faktörler)” olarak ifade etmiştir.

Motivatörlerin çalışanların işe ilişkin tutumlarını uzun dönemli olarak etkilerken hijyen faktörlerin daha kısa dönemde etkilediklerini belirlemiştir.

Bu teoriye göre işe olan davranışları belirleyen faktörler pozitif ve negatif diye ikiye ayrılır. Bu faktörlerin ayrımı çeşit olarak değil, etki itibarıyla birbirinden farklıdır.

Herzberg için gerçekleştirilmesi motive edici pozitif faktörler şunlardır:

İşin yerine getirilmesi veya başarının sonuçlarını gözleme,

- Bireyin yaptıklarının üstleri ve arkadaşları tarafından takdir edilmesi,
- Bireyin tatmin olması için kendisinden ileri gelmelidir,
- Birey belli ölçülerde sorumluluk yüklenmelidir,
- İşde yükselme imkanını artırmak gerekir,
- Bireyi geliştirme ile ilgili imkanlar yaratmak gerekir.

Negatif faktörler pozitif faktörlerin tersi değildir ve tatmin olma bir motivasyon kaynağı oluşturmaz. Fakat negatif faktörler tatmin edilmezlerse sonuçta motivasyonların azalması ortaya çıkar:

- İş güvenliği,
- Prestij
- İşletme politikasının uyumlu olması,
- Çalışma koşulları,
- İş ortamında adil olma,
- İş dışı sorunlar,
- Bireyler arası ilişkiler,
- Ücret artışları veya hayal kırıklığına uğramış beklentiler.

Herzberg'in bu teorisi bazı eleştirilere uğramış bireyin, başarı düzeyinden çok, tatmin ve tatminsizlik üzerinde durulduğu belirtilmiştir. Ancak bu teori yöneticilerin motivasyonu anlamalarında önemli katkıda sağlamıştır.

Motivasyon İlkeleri:

Yukarıda bahsettiğimiz motivasyon teorileri doğrultusunda yöneticinin astlarını motive etmesinde şu ilkelere uyması gerekir.

- Bireylere gereken değeri verip, onları cesaretlendirmek ve teşvik etmek,
- Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme şansı tanımak,
- İş göreni sürekli eğitmek,
- İş görene başkaları yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak ve onlara eşit davranmak,
- İş görenin sorunları ile ilgilenmek,
- İş görene örnek olmak ve onların başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözümler bulmaya çalışmak.

Lincoln Electric Şirketinin politikası aşağıda yer almaktadır:

“ 3 veya daha fazla yıl şirketimizde çalışmakta olan hiçbir eleman iş yetersizliği nedeniyle işten çıkarılmaz. Otuz yılı aşkın süredir hiçbir Lincoln elemanı işindeki yetersizliği nedeniyle işini kaybetmemiştir. Bu politika işini gerektiği yerine getirmeyen elemanları korumaz. Yönetimin tüm elemanların verimli çalışmalarını sağlayacak bir iş düzeni korumasını gerektirir. İş güvencesi konusunda bir politika oluşturmamızın nedeni korkunun yararsız bir motivasyon aracı olduğuna inanmamızdır. İşten çıkarılmaktan korkan eleman elindeki işi mümkün olduğunca uzatma eğilimine girer. Bu tür korkulardan kurtulmaları elemanların çok daha iyi iş çıkartmalarını sağlar.

LİDERLİK:

Arkadan yürüyenler asla yönetici olamazlar.

Hun İmparatoru Atilla

Liderlik hem bir süreç hem de sahip olunan bir özellik olarak tanımlanabilir. Bir süreç olarak liderlik grup üyelerinin amaçlarına ulaşmalarına yönelik faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek için zorlayıcı zorlayıcı olmayan gücün (etkinin) kullanımınıdır. Yönetim Teorisi açısından bu yönü önemlidir. Çünkü birey ve grup davranışları üzerinde bu tür güçlü etkiye sahip olması liderliğe hayati önem kazandırmaktadır. Liderlik zorlama veya cebri bir süreç değildir.

Liderlikle ilgili tanımları ve yöneticilikle arasındaki ilişkileri birinci bölümde temel kavramları görürken vermiştik. Bilindiği gibi yönetici astlarının davranışlarına amaçların gerçekleşmesi yönünde rehberlik ederken, onların karşılaştıkları sorunları anlamak için etkin olarak liderlik görevini üstlenmektedir. Başka bir deyişle onlarla devamlı ilişki halindedir ve amaçların gerçekleşmesi doğrultusunda bireyleri motive edecek tedbirleri almak durumundadır. Liderliği belli bir konuda başkalarını etkileme hareketi olarak tanımlarken, etkileme kaynağı olarak karşımıza güç sözcüğü çıkmaktadır. Güç başkalarının davranışlarını etkilemede bireyin yeteneğini ifade eder. Güç sözcüğünü yetki ile karıştırmamak gerekir. Yetki bir makamda bulunmaktan dolayı bize verilen bir ayrıcalıktır. Güç ise bireyin kendisinden doğar. Aslında başkalarını etkilemede güç kaynakları yetkisinin kullanılması ile doğabileceği gibi başka kaynaklar da dikkate alınmalıdır. Bu nedenle başkalarını etkilemede dikkate alınacak güç kaynaklarını şöyle belirtebiliriz.

- **Yasal Güç (biçimsel güç):** Bir makamın sağladığı yetkilerin yönetici tarafından kullanılmasıdır. Başka bir deyişle bir yöneticiye verilen formel yetkidir. Astlar buna uyma konusunda kendilerini mecbur hissederler.
- **Zorlayıcı Güç:** Bu güç, bireylerin istenilen yönde davranmaları için kullanılan maddi ve manevi zorlama ve korkutmaları içine alır.
- **Karizmatik Güç:** Lideri başkalarının gözünde çekici yapan kişisel özellikleri sevgi, saygı ve güven yaratmayı ifade eder.
- **Uzmanlık Gücü:** Liderin belli bir konuda uzman olması, bilgi, beceri ve tecrübesinden doğan bir güç kaynağıdır.
- **Ödüllendirme Gücü:** Liderin veya yöneticinin başkalarına her türlü ödül veresi ile ilgili güç kaynağıdır.

Bu açıklamalardan ortaya çıkan şudur, yönetici sadece formel yetkisini kullanmakta, lider ise daha çok karizmatik güç ile uzmanlık gücünü kullanmaktadır.

İşte bu noktada önemli olan yöneticinin de formel yetkisi dışındaki güç kaynaklarını kullanarak formel yetkiyi en son hissettirmesidir. Böylece lider nitelikli yönetici özelliği kazanan kişi (yönetici) çok daha etkili olacaktır. Şimdi biraz da liderlik teorileri ve liderlik tipleri üzerinde durarak liderlik konusunu bitirmiş olacağız.

a. Liderlik Teorileri:

Liderliğin doğuştan geldiği ve liderin bazı özelliklere sahip olduğu konusunda çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Yapılan birçok araştırmada cesaret, irade gücü, zeka, düşünce esnekliği, karar verebilme, ön ayak olma, bilgi ve tecrübe gibi noktalar üzerinde durularak liderle ilgili nitelikler belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak liderlik nitelikleri olarak belirtilen bu noktalar üzerinde bir görüş birliği yoktur. O zaman liderin fiili durumlarını inceleme konusunda çeşitli araştırmalar yapılarak bazı teoriler geliştirilmiştir. Buna davranışla ilgili teoriler adını da verebiliriz.

Liderlik davranışları teorisi (liderlik tarzları): Bu teoriye davranışsal liderlik teorileri adı da verilmektedir. Buna örnek olarak Ohio Üniversitesi araştırmaları, Michigan Üniversitesi araştırmaları, Mc Gregor' un X ve Y teorileri, Likert' in sistem 1, sistem 4 yaklaşımı, Blake ve Mouton' un iki boyutlu yönetim kafesi gibi teorileri verilebilir. Mc Gregor' un X ve Y teorileri ile Likert' in sistem 4 yaklaşımını, Neo-Klasik teorinin uzantısı olarak ele alıp incelediğimiz için burada tekrar etmeyeceğiz. Burada sadece Blake ve Mouton' un ik boyutlu yönetim kafesi incelenecektir. Blake ve Mouton' un yönetim tarzı kafesi liderin ilgi duyduğu iki temel boyut üzerine kurulmuştur. Bu modelin amacı liderin (yöneticinin) yönetimi altında bulunan örgüt çerçevesinde, ne ölçüde üretim faktörüne ve ne ölçüde insan unsuruna önem verdiğini göstermektedir. Durumu bir şekil üzerinde incelemek mümkündür.

ÖRGÜTSEL İKLİM:

Yönelme fonksiyonunun önemli konularından biri de örgütsel iklimdir. Aslında örgütün psikolojik ortamı örgütsel iklimi oluşturur. Bu ortam içinde bazı insanların örgüt iklimini (ortamını) çekilmez bulduklarını ve işletmeden ayrılmak istediklerini, bazılarının ise “bu bölümde çalışmayı çok seviyorum. Çünkü atmosfer (ortam) son derece zevk verici” dediklerini duyarız. Bu ifade bir örgütte veya bu örgütün belli bir ünitesinde bireyler arası ilişkilerin durumunu açıklamaktadır. Bunun yanında örgüt ikliminin olumlu veya olumsuz olmasında başka faktörlerinde rolünü unutmamak gerekir. Örneğin terfi ve ücret politikası, örgüt düzeyinde ve bireyler arasında karar alma yetkisinin dağıtılması, işin yapısı, sıcaklık ve gürültü gibi fiziksel koşullar vs.. Bütün bunlar bize örgütsel iklimin çok boyutlu bir kavram olduğunu açıkça göstermektedir. Başka bir deyişle örgütsel iklim çok yönlü değişik unsurlardan oluşan bir bileşimdir.

Örgütün iklimi çeşitli araçlarla değiştirilebilir. Ancak genellikle belli bir hava süreklilik gösterir. Bu hava her gün ve ayda bir değişen özellik göstermez. Bu durum örgüte belli bir kişilik kazandırır. Örgüt iklimi gözlenebilen ve objektif niteliklere sahiptir.

Ancak bu nitelikler bireylere göre farklılık gösterir. O nedenle bunun bir algılama olayı olduğunu söyleyebiliriz. Bireylerin bu iklimi algılama durumlarına göre onların davranışları da farklı olacaktır. Az önce söylediğimiz gibi birey örgütü ya terk edecek veya orada kalmaktan mutluluk duyacaktır. Ayrıca verimlilik, işin kalitesi ve çeşitli şikayetler konusunda farklılıklar gözlenecektir. Söylenen bu unsurlardan hareketle örgütsel iklimi daha geniş olarak şöyle tanımlayabiliriz: Örgüt iklimi, bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyen örgütün kişilik yapısı ile, örgüt üyeleri tarafından algılanan ve örgütün genellikle süreklilik arz eden niteliklerinin bütünüdür. Bu tanımda iş tatmini ve verimlilik üzerine iklimin iyi veya kötü sonuçları, örgütsel iklimin nitelikleri, gerçek durumla, algılama arasındaki ilişkiler en önemli sorunlardır.

Örgütsel İklimin Temel Nitelikleri: Örgütsel iklimi niteleyen faktörler konusunda değişik yazarlar farklı görüşler ortaya atmıştır. Ancak bu yazarların üzerinde birleştikleri bir çok faktörü şöyle sıralayabiliriz.

- *Yapı (strüktür):* Kurallar, örgüt tarafından empoze edilen bürokratik baskılar, usul ve yöntemler,
- *Sorumluluk:* İş görene yaptığı işle ilgili belli bir yetki vermek ve serbestlik tanımak,
- *Ödüllendirme:* İşletmede uyumlu bir ödüllendirme sistemini verimlilik ve gayretle ilişki olarak kurma,
- *Risk:* Bireyin yaptığı işde bir riskle karşılaşması,
- *İşbirliği ve Dayanışma:* İşletmede yardımlaşma ve karşılıklı güven yaratma,
- *Tolerans:* Bireyin düşünceleri başkalarından farklı bile olsa ona açıklama imkanı tanıma,
- *Amaçlar:* Standartları ve amaçları açık ve seçik olarak belirleme,
- *Çatışma ve İşbirliği:* Bölümler ve bireyler arasındaki rekabet veya yardımlaşma,
- *Motivasyon Sağlama:* Örgüt üyelerini motive edecek araştırmalar yapmak ve örgütün motivasyonunu yükseltmek,
- *Statü Farklılaşması:* Hiyerarşik seviyeler arasında farklılıkları ortaya koymak,
- *Kararların Merkezileştirilmesi:* Yetki devrinin olmaması veya katılmalı yönetim söz konusu değilse kararlar tek elden alınır.

Örgütsel İklimin Yarattığı Sonuçlar: Örgütsel iklimin sonuçları ile ilgili olarak verimlilik ve iş tatmini üzerinde durulabilir.

1) *Verimlilik Üzerine Etkileri:* Bu konuda çeşitli araştırmalar yapılarak verimlilik ve örgütsel iklim arasındaki ilişkiler araştırılmıştır: Üzerinde durulan konular arasında liderlik tarzları olarak üç değişik iklim (ortam) yaratılıp sonuçları gözlenmiştir.

(1) Bu ortamlardan ilki otoriter ve bürokratik bir özelliğe sahiptir. Burada görevlerin kesin bir tanımı yapılarak, kurallar, formel haberleşme ve disiplin kuralları açıklanılmıştır.

(2) İkinci iklim (ortam) arkadaşça ve demokratiktir. İformel ilişkiler, kararlara katılma, takım ruhu ve işbirliği üzerine iyi ilişkiler kurulmuştur.

(3) Üçüncü ortam, farklı ve üstün bir iklim yaratmaya yöneliktir. Burada her birey ve grup için yüksek amaçlar belirtilmiş, yaratıcılık ve yenilikler teşvik edilmiştir.

Ödüllendirmeye yüksek bir verime yönelme konusunda bireyler özendirilmiştir.

Ödüllendirme aracı olarak yüksek bir ücret, terfi etme, takdir gibi sistemler uygulanmıştır. Bu araştırmalardan ortaya çıkan sonuca göre ikinci ortamda bulunan bireylerin daha büyük bir tatmin içinde oldukları gözlenmiş ve bu işletme verimlilik konusunda yeterli sonuçlar elde etmiştir. Bundan da çıkarılacak sonuç uygun bir ortamın yaratılmasının iş tatmini ve verimliliği artırdığıdır. Öte yandan kuralsızlığın da iş tatmini ve verimliliği beklenenin aksine olumsuz yönde etkilediğidir.

Tatmin Üzeri Etkileri: İş tatmini ile örgüt iklimi arasındaki korelasyonu ortaya koymaya yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Örgütün ikliminin, tatmin nedeni olduğu açıktır: Bu açıdan, örgüt iklimi ile iş tatminini ortaya koymaya yönelik çalışmalarda ortak ölçüm araçları kullanılarak ilişki aranmıştır. Öte yandan tatmin iklimin algılanma nedeni olarak düşünülmüştür. Başka bir deyişle iş tatmininin yüksek veya düşük olmasından iklimin ne şekilde algılandığının önemli bir rolü vardır. Örgüt iklimini oluşturmada ise örgütsel yapı, örgüt politikası ve örgütsel liderlik dikkate alınıp incelenebilir. Objektif gerçek bu faktörlerden oluşur. Bu gerçeğin bireyler tarafından algılanması, örgüt ikliminin tanımlanması ve bireylerin tatmin seviyesini belirleyen bu iklimin bireylerin beklentileri, arzuları ve ihtiyaçları yönünden değerlendirilmesi gerekir.

Örgüt ikliminin uygun olmaması durumunda iş tatminsizliği duyan bireyler işe gelmeme, işi bırakma (iş gören değişim çabukluğu) fiziksel ve zihinsel sağlığını kaybetme, şikayetlerinin artması ve benzer tutumlar takınabilir. Ayrıca verim ve motivasyon üzerine de olumsuz etkiler söz konusudur. Bu ve benzer sorunların ortadan kaldırılması için yöneticilerin üzerine düşen çeşitli görevler vardır:

- Bireylere sorunların çözülmesinde fiziksel ve zihinsel kapasitelerini geliştirme ve bu kapasitelerinden yararlanma imkanı tanıyan zenginleştirilmiş bir iş verilmelidir. Ayrıca onları kapasitelerini aşmayan bir işe yönlendirmek olumlu sonuçlar yaratır.
- Adil bir ödüllendirme sistemi kurmak gerekir. Yönetim herkese açık ve tarafsız olmalıdır.
- Bireylere işi gerçekleştirme amaçlarına uygun olarak işle ilgili fiziksel ve materyal koşulların sağlanması şarttır.
- Bireyi teşvik eden, onun örgütte önemli bir varlık olduğunu hissettiren bir sosyal çevrenin yaratılması gerekir.

KOORDİNASYON

(Uyumlaştırma, Düzenleştirme, Eşgüdümleme)

A.KOORDİNASYONUN TANIMI, ÖNEMİ VE İLKELERİ:

Koordinasyon en kısa biçimde, bir işbirliği sistem ve mekanizması olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle koordinasyon, bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için, amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır.

Koordinasyon fonksiyonunun daha önce açıkladığımız yönetim sürecinin tüm aşamalarında (hazırlık, uygulama, denetim) aynı öneme sahiptir. Bu nedenle koordinasyon konusu bazı kaynaklarda diğer yönetim fonksiyonları içinde ele alınıp incelenmektedir. Bu durum koordinasyonun bütün yönetim fonksiyonlarında yerine getirilmesi gerekli bir faktör olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, hazırlık aşamasında düzenlenen planlar ve örgütlenme faaliyetleri işletmede bir denge kurmaya çalışır. Bu denge fiziksel faktörlerle insan faktörü arasında olabileceği gibi, çeşitli kademeler ve bölümler arasında kurulmaya çalışılır. Bu denge faaliyetine statik koordinasyon denir.

Diğer taraftan, uygulama aşamasında örgütte çeşitli bölümlerdeki işler ve kişiler arasında kurulan ilişkilerdeki uyum ve işbirliği gayretleri dinamik koordinasyon olarak adlandırılabilir. Buna örnek olarak pazarlama bölümü ile üretim bölümünün ilişkisini verecek olursak, pazarlama bölümü siparişleri zamanında karşılayabilmek için üretim bölümü ile yakın ilişki içine girmek zorundadır. Koordinasyon, örgütte karışıklıkların önlenmesi, planda belirlenen ilke ve kuralların sapma olmaksızın uygulanması, bireyler arası ilişkilerin gelişmesi ve çeşitli sorunların çözümünde etkin bir fonksiyondur. Bu fonksiyonun yerine getirilmesinde yöneticilere büyük bir görev düşer. Bu açıdan yöneticilik koordinatörlük olarak tanımlanabilir. Bir orkestra şefi gibi yönetici, emrindeki maddi ve beşeri unsurları belli amaçlar doğrultusunda uyumlu bir şekilde bir araya getirir.

koordinasyonla ilgili bazı tanımlar şöyle sıralanabilir.

- Koordinasyon, faaliyetleri aynı zamanda denk getirmek, faaliyetlerin birbirini destekler şekilde ilişkilendirilmesi, işlerin amaçları gerçekleştirecek şekilde birbirini tamamlamasını sağlamaktır.
- H. Fayol' e göre koordinasyon, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarı elde etmek için bir kurumun bütün eylemlerini ahenkleştirmektir.
- Koordinasyon, ortak amacın izlenmesinde eylem birliği sağlamak için grup çabalarının düzenli olarak sıralanmasıdır.

Koordinasyonla ilgili bir tanımda koordinasyonu bir işbirliği sistem ve mekanizması diye adlandırmıştık. Ancak burada koordinasyon ile işbirliği (kooperasyon) sözcüğü aynı anlamda değildir. İşbirliğinde olduğu gibi koordinasyon da bir amaca ulaşmak için maddi ve manevi ortak bir hareketi gerektirir. Ancak koordinasyonda bu hareketin yön verici olması gerekir. Bu konuda verilen en klasik örnek ağır bir taşın bulunduğu yerden başka yere taşınmasıdır. Bir grup insan bu taşı yerinden oynatmak için bir işbirliği içinde olabilirler. Fakat bu bir koordinasyon eylemi değildir. Bir işi yapmada (taşın başka yere taşınması) bireylerin istekleri ve gayretleri yeterli değildir. Bu gayretlerin birisi (yönetici) tarafından yönetilmesi, yerinde ve zamanında nasıl hareket edileceği konusunda yön gösterici olması gerekir. Koordinasyon eyleminde işbirliği gerekli olmakla birlikte yeterli değildir. Bu açıdan koordinasyon işbirliğini de içine alan daha geniş bir kavramdır.

Bir işletmede iyi bir koordinasyonun kurulmuş olması her bölüm ve birimin haberli olması ve değişen koşullara uyum içinde çalışarak faaliyet göstermesine bağlıdır. Bu açıdan uyumlu olmada ve başarıya ulaşmada bazı ilkelere uyulması gerektiği açıktır. Koordinasyon ilkelerini belli başlıklar altında toplayıp inceleyebiliriz.

- Sorumlu Kişiler Arasında Doğrudan Görüşmelerle Koordinasyon Sağlanmalıdır:

Bir örgütün değişik kişiler arasında çeşitli ilişkilerin olması vazgeçilmez bir zorunluluktur. Çünkü belli bir bölümün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışanlar işletmenin genel amacını görmezlikten gelemesler. İşletmenin genel amaçlarının gerçekleştirilmesinin bir parçası olan bölüm amaçlarının genel amaçlarla ve bunun gerçekleştirilmesiyle belli bir uyum içinde olması gerekir. Bunun sağlanması için ilgili kişiler yüz yüze görüşmeye ağırlık vermelidir. Çünkü ilgililer birbirlerinin düşüncelerini anlamadıkça, davranış ve gayretlerinin başkaları üzerinde yaptığı etkiyi bilmedikçe koordinasyon sağlanamaz. Sorumlu kişilerin doğrudan görüşmesi denildiğinde sadece üst kademe yöneticiler anlaşılmalıdır. Alt kademe bulunanların da kendi aralarında doğrudan görüşmelerini sağlamak için yöneticilerin katı bir tutum içinde olmaları gerekir. Koordinasyonun alt basamaklarda da sağlanma zorunluluğu vardır.

- Planlar yapılırken ve politikalar kararlaştırılırken daha başlangıçta koordinasyon sağlanmalıdır. Koordinasyonun daha başlangıçta sağlanması için planların yapılma anında planı yapanlar yanında uygulayıcı durumunda olanların da katılması gerekir. Böylece daha sonradan ortaya çıkabilecek uyumsuzluklar başlangıçta önlenmiş olur. Bunun yanında ilgili bölüm yöneticilerinin de alınan kararlara katılması gönüllü koordinasyonu artırıcı bir rol oynar.

- Bir sorun ile ilgili bütün etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerine olan etkileri dikkate alınarak koordinasyona gidilmelidir. Örgütün her bölümündeki faaliyetlerin diğer bölümleri de etkileyebileceği unutulmamalıdır. Bu açıdan bir bölümde yapılan düzenlemeler öbür bölümleri de etkileyecektir. Bu açıdan etkilenebilecek bölümlerde de yeni düzenlemeler yapmak gerekir. Bölümler arasında bu yakın etkileme nedeniyle koordinasyonun dikey olmaktan çok yatay olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu açıdan yöneticilerin koordinasyona gidin şeklindeki bir ifadesi yeterli değildir. Aslında bölümlerin birbirlerini anlayarak, işbirliği kurarak istekli bir biçimde koordinasyona gitmeleri sonucu istenen amaca ulaşılabilir. Öte yandan her yöneticinin kendi bölümüyle ilgili koordinasyona gitmesi de yeterli değildir. Önemli olan örgütü bir bütün olarak düşünüp bölümler arası koordinasyonu sağlamaktadır.

- Koordinasyon sürekli olmalıdır; Koordinasyon yönetim sürecinin her döneminde yerine getirilmelidir. Sadece belli bir sorunun çözümü için değil, birbirine bağlı tüm sorunların çözümünde koordinasyonun kullanılması gerekir.

KOORDİNASYON TEKNİKLERİ

Her gün büyüyen ve daha karmaşık hale gelen işletmelerde organizasyon yapıları da değişmekte ve bölümler arasında koordinasyon sağlama güçleşmektedir. Gelişen duruma ayak uydurmak için çeşitli koordinasyon tekniklerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütlerde etkin bir koordinasyon sağlamak için aşağıdaki noktalara dikkat etmek gerekir.

İyi ve Basit Bir organizasyon Yapısı Kurulmalıdır:

Bölgümlere ayırma işi koordinasyonu sağlayacak şekilde olmalıdır. Şöyle ki; birbirleriyle ilişkili ve birbirini tamamlayan işler hep aynı grup altında toplanıp aynı bölüme verilirse koordinasyonun rahatça yürütölmesi sağlanır. Basit bir örgüt yapısı yönetici açısından faaliyetlerin düzenli yürütölmesini de sağlar. Diğer yandan örgüt içinde yetki ve sorumlulukların kesin çizgilerle ayrılması ve bununla ilgili örgüt kılavuzlarının düzenlenmesi koordinasyonun etkin olmasına yardım eder. Aslında bir organizasyon normal faaliyetlerini yerine getirmek için devamlı koordinasyon tedbirlerine başvurmayı gerektiriyorsa bozuk demektir.

Plan ve Programların Uyumlaştırılması Gerekir:

Plan ve programlar arasında belli bir uyumun sağlanması daha başlangıçta yerine getirilmesi gerekli bir faaliyettir. Plan ve programların zaman yönünden de uyumlu olması gerekir. Bunun için gerekli imkanlar yaratılmalıdır. Özellikle kapsadıkları faaliyetlerin zaman yönünden koordinasyon kurmak için şu noktalar göz önünde bulundurulmalıdır.

- a)** Bir işin yapılması için gerekli faaliyetler ve bu faaliyetlerin birbirini takip etmelerinde uyulacak sıranın tespit edilmesi,
- b)** Her işin ne süreyle yapılacağıının belirlenmesi ve gerekli ek süreler,
- c)** Her işin başlama ve bitiş sürelerini belirlemek ve beklenmedik olaylar için tedbirler almak gerekir.

Gönüllü Koordinasyonun Özendirilmesi:

Koordinasyon ilkelerini anlatırken, koordinasyonun dikey olmaktan çok yatay bir ilişki olduğunu söylemiştik. Aynı basamakta yer alan bireylerin, karşılaştıkları sorunlar hakkında bilgi alış-verişinde bulunmaları ve üstlerinin müdahalesi olmadan çeşitli konuları halletmeleri gönüllü koordinasyona yol açar. Aslında koordinasyonun sağlanmasında personelin doğrudan işbirliği içine girmesinin önemli bir rolü vardır. Yine insanların buluşup birlikte çalışabilecekleri ortamı yaratmak, yüz yüze buluşmalara özen göstermek gönüllü koordinasyona yol açar.

Bu arada grup halinde çalışan insanların ortak amaçları benimsemeleri de gönüllü koordinasyonu sağlamada önemli bir faktördür.

İyi Bir Haberleşme Düzeni Kurma:

Koordinasyon fonksiyonunun yerine getirilmesinde haberleşmenin önemi çok büyüktür. Çünkü haberleşme koordinasyonu kolaylaştırır. Ayrıca haberleşme organizasyonun işlemlerini sağlayan bir sistemdir. Çeşitli örgüt kademeleri arasında haberlerin yeterince iletilmemesi sonucunda koordinasyonun bozulması kaçınılmazdır.

Bu açıdan örgüt yapısında iyi bir haberleşme sistemi kurmak gerekir. Bunun içinde organizasyonda etkin haberleşme koşullarını belirleyip, haberleşme sürecinde haberleşme engellerini ortadan kaldırmak, haberleşme araçları ile kanallarını iyi seçmek gerekir.

Haberleşme kavramı ve temel haberleşme süreci: Haberleşme en geniş anlamda, bireyler, gruplar veya örgütler arasında düşünce, duygu ve bilgilerin iletilmesi sonucu ortak bir anlaşma alanınının yaratılması ve karşılıklı etkinin sağlanmasıdır. Başka bir tanıma göre, haberleşme belli sonuçları elde etmek ve davranışları etkilemek amacıyla bireyler arasında sözlü yada diğer araçlarla belli bir anlayışın yaratılmasıdır. Örgütlerde haberleşmenin belli başlı iki yarar vardır. Birincisi, amaçların gerçekleşmesine yönelik faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamak, diğer yararı ise bireylere haberleşme ile örgütsel planları isteyerek yapmaları için bir canlılık kazandırmaktır. Diğer yönetim fonksiyonları gibi haberleşmede bir süreçtir. Bu nedenle en basit tanımıyla haberleşme en az iki kişi arasında bilgi ve düşünce alışverişidir. Gerçek haberleşmeden bahsedilmek için haberleşmenin iki yönlü bir süreç olması gerekir.

temel haberleşme sürecinin unsurları şöyle sıralanabilir.

- Gönderici,
- Alıcı,
- Mesajın kendisi,
- Mesajın gönderildiği kanal,
- Çevre şartları,
- Haberleşmenin cereyan ettiği zaman,
- Göndericinin ve alıcının algıları.

Haberleşme Engelleri: Koordinasyon fonksiyonunun yerine getirilmesinde etkin bir haberleşmeyi etkileyen çeşitli haberleşme engelleri vardır. Bu engelleri gönderici, kanal ve alıcı düzeyinde söz konusu olmaktadır. Burada haberleşmenin niteliğine etki edecek etkenler üç grup altında toplanıp incelenebilir.

1) Teknik Engeller:

Teknik engellerin en önemlilerinden biri gürültüdür. Gürültü fiziksel olabileceği gibi dinleyicinin kafasının başka yerle meşgul olması gibi psikolojik de olabilir.

Dikey bir engel olarak zamanı düşünebiliriz. Mesajın zamanında iletilmemesi veya gecikmeli olarak iletilmesi mesajın etkisini ortadan kaldırabilir. Ayrıca zaman baskısı nedeniyle mesajın çok kısa olması da etkinliğini ortadan kaldırabilir.

2) Dil Güçlükleri:

Gerek gönderici ve gerekse alıcı için aynı öneme sahip olan dil güçlükleri çeşitli sebeplerle ortaya çıkabilir. Her şeyden önce seçilen sözcük çok dikkatli seçilmelidir.

Uzmanın kullandığı teknik dili yöneticinin anlamaması bir sorun yaratır. Yine semantik faktörler (sözcüğün formüle edilmesinde kullanılan semboller) bir haberleşme engeli olabilir. Alıcının tanımadığı sembollerden oluşan mesajın kullanılan anlamıyla algılanan anlamı farklı olursa haberleşme kesilmek durumu ile karşılaşacaktır.

3) Psikolojik Faktörler:

Burada kişisel faktörler önemli bir rol oynar. Eğer haberleşme durumunda olan bireyler birbirlerine güven duymuyor, haberleşme arzusunu ve amacını taşımıyor ise bu durum haberleşmeyi etkiler.

Bireylerin farklı kişisel özellikleri, diğer yargıları, ön yargı ve duyguları olması nedeniyle her olay veya habere karşı algıları da farklıdır. Bilindiği gibi, algı, kişilerin kendilerine ulaşan uyarıları değerlendirme ve anlam vermeleri olarak tanımlanabilir. Bu algılama farklılıklarına (yanlış veya eksik) seçici algılama adını veriyoruz. Seçici algılama da etkin haberleşmeyi engeller.

c. Haberleşme Kanalları:

Örgütlerin biçimsel yapısı içinde haberleşme kanalları vardır. Biçimsel kanallar örgütsel bağlantıları sağlar. Böylece bilgiler, emirler ve öneriler ilgili yerlere daha rahat akar. Haberleşme kanalları dikey, yatay, eğik ve dışa dönük olmak üzere dört başlıkta incelenebilir. Söz konusu dört kanalı gösteren bir şekil aşağıdaki gibi çizilebilir.

1) Dikey Kanallar:

Örgütlerin biçimsel yapısı içinde farklı kademeler mevcuttur. Örgütün en üst kademesinden en alt kademesine kadar yer alan dikey yönde çeşitli organlar arasında görevlerin istenilen şekilde yerine getirilmesi için haberleşme kanallarını sağlıklı olarak kurmak gerekir. Bu kanallar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki yönde işler.

Yukarıdan aşağıya uzanan dikey kanallar, en üst yöneticiden başlayıp emirkomuta zincirini izleyerek aşağıya doğru uzanır. Bu kanallarda haberleşme ile ilgili olarak alınan kararların uygulanması ile ilgili emirler, bilgi verme, bir konuda grup birliğini sağlama gibi mesajlar yer alabilir.

Aşağıdan yukarıya uzanan dikey haberleşme kanalları ise, astların gerekli bilgileri üstlere verme aracı olmakla birlikte, astların çeşitli görüş, öneri, şikayet ve isteklerini yöneticilere ulaştırma kanalı da olmaktadır. Aşağıdan yukarıya işleyen bu kanalla, astların etkin denetimi sağlanırken, yöneticilerle, iş görenler arasında iyi ilişkiler kurabilmekte ve astlar yönetim hakkındaki düşüncelerini üst kademelere ulaştırabilmektedir. Ancak bu tür haberleşmeyi engelleyen çeşitli faktörlerin etkisini de unutmamak gerekir. Örneğin, fiziksel uzaklık kademelerde bilgilerin değişikliğe uğraması, üstün davranışı ve gelenekler gibi.

2) Yatay Kanallar:

Bir örgütün düzenli işleminde aynı düzeyde bulunan organlar arasındaki karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda ilişki ve iş birliği önemli bir yer tutar. Bu açıdan haberleşmenin en önemli fonksiyonu çeşitli örgütsel birimler içinde ve arasında bir koordinasyon sağlamaktır.

Aynı düzeyde yer alan bireyler arasında çeşitli konularda zamandan tasarruf ve işbirliği amacıyla ilişkiler kurulmaktadır. Örneğin, pazarlama, üretim, finansman, personel bölümleri arasında kurulan bu ilişkiler koordinasyonun sağlanmasında önemli bir role sahiptir. Yatay haberleşme ile haberler özünden bir şey kaybetmemiş olur. Ancak yatay haberleşmenin gerçekleşmesini engelleyen ve sakıncası olarak düşünülebilecek bazı konular vardır: Bunlar arasında sık kullanılmasının otorite birliğine ters düşmesi, bölümler arasında çatışma olması halinde koordinasyonu sağlayamayacağı, belli bir rekabet olması halinde olumsuz tesirleri olacağı sayılabilir.

3) apraz Kanallar:

Dikey ve yatay kanallar dışında oluşan kanallardır. Otorite birliğini bozucu ve örgüt yapısını sarsıcı bir haberleşme kanalıdır. Ancak bazı hallerde iletilen bilginin niteliğine göre bu yol izlenebilir. Bu nedenle olağanüstü durumlarda, örneğin bir yangın, kaza ve benzeri durumlarda başvurulmalıdır.

4) Dışa Dönük Kanallar:

Sürekli bir gelişim ve değişim içinde olan işletmeler dışa açık işletmelerdir. Aslında işletmeler uzun ömürlü olmak için dış çevreyle ilişkiler kurup, yeni çevre koşullarına uymak zorundadır. Bu nedenle işletme dışa dönük kanallar kurmaktadır. Bu kanallar aracılığı ile kamuoyu, müşteriler, rakipler, devlet, eğitim kurumları ile ilişkiler kurulur.

Toplumdan kopmamak, yabancılaşmamak ve yaşama şansını kaybetmemek için işletmelerin bu kanalları canlı tutmaları gerekir.

d. Doğal HaberleŖme:

Biçimsel yapının dıŖında bir de doğal haberleŖme vardır. Doğal haberleŖme çoğu kez kendiliğinden oluŖmakta ve biçimsel yapının eksik kalması nedeniyle ortaya çıkmaktadır.

e.Etkin Haberleşmede On İlke:

Bir yöneticinin astları, üstleri ve aynı kademedeki meslektaşları ile haberleşme yeteneğini geliştirmede yararlanabileceği ilkeler olarak on ilkeyi şöyledir.

- Haberleşmeden önce fikir ve düşüncelerinizi açık hale getiriniz,
- Her haberleşmenin gerçek amacını açık hale getiriniz,
- Her haberleşme sürecinde toplam fiziksel ve beşeri çevreyi dikkate alınız,
- Eğer uygunsa, haberleşmenin planlanmasında başkalarına danışınız,
- Haberleşirken, mesajınızın içeriği kadar sesinizin tonuna da dikkat ediniz,
- Fırsat buldukça, mesajı alanın değer verdiği veya ona yardımcı olacak şeyleri kullanınız,
- Haberleşmeyi izleyiniz,
- Bugün için olduğu kadar yarın için de haberleşiniz,
- Davranışlarınızın haberleşmenizi destekler olmasına dikkat ediniz,
- Anlaşılmaya gayret ettiğiniz kadar anlamaya da gayret ediniz ve iyi bir dinleyici olunuz.

KOORDİNASYON KONULARI VE ÇEŞİTLERİ

Yöneticinin koordine etmek zorunda olduğu konular işletmenin kullandığı maddi unsurlar arasında , işler ile maddi unsurlar arasında, işler ile personel arasında, işler arasında, personel arasında dış çevre ile ve işletmenin amaçlarıyla faaliyet arasında olabilir. Bu koordinasyon konuları ile ilgili unsurlar iç ve dış koordinasyon diye ikiye ayrılıp incelenebilir. İç koordinasyon yukarıda sayılan unsurlardan yönetici, personel, iş ve maddi unsurlardan oluşur. Burada yönetici yön verici işbirliğini kurarak iç koordinasyonu sağlar.

Koordinasyon konusundaki iç ve dış koordinasyon ayırımı koordinasyon çeşitleri açısından düşünüldüğü zaman örgütün iç çevresine yönelik olduğu için organizasyon içi ilişkiler ve koordinasyonu gösterir. Bir de örgütün dış çevresine yönelik koordinasyon çeşidi vardır. Örgüt içi ilişkilere bağlı olarak koordinasyon üçe ayrılabilir.

- *Dikey koordinasyon:* Yönetici ile astlar arasındaki koordinasyonu ifade eder.

Yöneticiler astlarına belli konularda yetki verip, gelişmeler hakkında bilgi alarak koordinasyonu sağlar. Bunun yanında yönetici yetkisini kullanarak baskıya dayalı bir koordinasyon kurma yolunu seçebilir.

- *Yatay Koordinasyon:* Bu koordinasyon aynı düzeydeki yöneticiler arasında sağlanmaktadır. Burada bir yöneticinin başka bir yönetici üzerinde yetkisini kullanma hakkı söz konusu değildir.

- *Çapraz Koordinasyon:* Yapısı projelere dayanan işletmelerde çapraz koordinasyonu sağlama zorunluluğu vardır. Burada komuta zinciri yerine projeler için kullanılan özel birimler yer alır. Proje ve matriks örgüt yapılarını ileride ayrıntılı olarak inceleyeceğimiz için burada ayrıntılara girilmemiştir. Örgüt dışı ilişkilere göre koordinasyon ise işletmenin ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik vb. çevresiyle ilgilidir. Bu çevrelerle ilişki kurma gereği açıktır. Örneğin diğer işletmelerle çeşitli alışveriş ilişkileri kurulabilir. Bu ve benzeri örnekleri artırmak mümkündür.

DENETİM

A.DENETİMİN TANIMI, ANLAMI VE ÖNEMİ:

Yönetim sürecinin üçüncü ve son aşamasını denetim fonksiyonu oluşturur. Denetim işletmede plan çerçevesinde alınan kararların ne ölçüde başarıya ulaştığını gösterir. Bu açıdan denetim, ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir fonksiyondur.

İşletmelerin amacı yalnız üretim değildir. Üretimin en az maliyetle başarılması da gereklidir. Fakat bu en azı nasıl ortaya koyacağız. Acaba bu en az nedir ve nerededir?

Bu ve benzeri sorulara cevap verecek olan denetim fonksiyonudur. Başka bir deyişle işletme olarak nereye ulaşmak istediğimiz bir kararlar ve amaçlar bütünü içinde planlama fonksiyonu tarafından, amaçlara ne ölçüde ulaştığımız ve nerede bulunduğumuz ise denetim fonksiyonu tarafından belirlenir. İşletmenin ulaşmak istediği amaçlar (standartlar) ile ulaştığı noktalar (fiili durum) arasında bir uyum söz konusu ise bu durum işletme açısından bir başarı göstergesi olacaktır. Bu açıdan sapma ve farklıların olup olmadığını ortaya koymak gerekir. Aslında denet gerçekleri belirlemeyi ve işletmeyi başarıya götüren çizgide korumayı amaçlayan bir fonksiyondur. Bunun yanında denetim düzeltici, geliştirici ve mükemmelleştirici fonksiyonu yerine getirmiş olur.

Denetim kavram, bazen yanlış olarak olumsuz sapmalara neden olanların cezalandırılmasıyla aynı anlamda kullanılmaktadır. Az öncede söylendiği gibi denetim düzeltici, geliştirici bir rol üstlendiğini unutmamak gerekir. Aslında denetim, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için işletmenin sahip olduğu kaynak, imkan ve koşulların mevcut esas ve ilkelere uygun kullanılıp kullanılmayacağını belirlemek ve eğer hata ve eksikler varsa bunların düzeltilmesini sağlamak için girişilen aktif bir eylemdir.

Denetim konusunda yapılan birkaç tanımı şöyle verebiliriz.

- Denetim, işletme amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli olan personelin verim ve başarılarının ölçülmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması işlemidir.

- H.Fayol denetimi “Bir teşebbüste, planlara, yönergeler ve kurallara uygunluğu sağlamak amacıyla tespitler yapılması, zayıf ve hatalı yönlerin düzeltilmesi” şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımlarda ortak olan nokta işletmenin mevcut durumunu ortaya çıkarıp, gerekli düzeltmelerin yapılmasıdır. Başka bir deyişle denetimin yapılabilmesi için istenen sonuçların bilinmesi zorunludur. Bunu sağlayacak olan da planlamadır. Bu nedenle planlama ile denetim arasında çok yakın ilişkiler vardır. Bu ilişkiyi denetim süreci içinde ele alıp inceleyeceğiz.

ETKİN BİR DENETİM SİSTEMİNİN İLKELERİ VE ÖZELLİKLERİ:

- Denetimin etkin olması için ilk şart amaçların ilgili kişiler tarafından açık ve seçik olarak anlaşılması gerekir.
- İşletme amaçlarından çıkarılan standartlar ölçülebilir ve uygun bir yükseklikte olmalıdır.
- Denetim sistemi iş görene yaptıkları hakkında bilgi vererek kendi kendilerini kontrol etmeye imkan tanıyan tekniklerden yararlanmayı sağlamalıdır.(Örneğin: Amaçlara Göre Yönetim)
- Denetim sistemi bir kayıt düzeni ve bilgi akış sisteminin kurulmasıyla daha etkin hale gelir.
- Denetim sistemi, söz konusu çalışmanın kapsam ve gereklerine uygun olmalıdır.
- Denetim sistemi, planda sapmaları, mümkün olduğu kadar çabuk, zaman kaybetmeden bildirmelidir.
- Denetim sistemi umulmayan olaylar karşısında esneklik göstermelidir.
- Düzeltici iş ve çalışmaları kolaylaştırmak için denetimi kimin, nasıl ve ne zaman yapacağını belirlemek gerekir.
- Stratejik denetleme noktalarını belirlemek gerekir.
- Denetim sistemi ekonomik olmalıdır. Aşırı denetim giderlerini artırdığı gibi verim üzerine olumsuz etkiler de yaratabilir.

DENETİM FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ SİSTEMİN KURULMASI

Denetim faaliyetleri ile ilgili olarak iki denetim sisteminden bahsedilebilir.

Bunlar:

- 1.** Önleyici denetim sistemi
- 2.** Uyarıcı denetim sistemi

Önleyici Denetim Sistemi: Bu denetim sistemini faaliyet öncesi denetim sistemi olarak ele alabiliriz. Daha önceki konularda bahsedildiği gibi, denetim sürecinin ilk evresinde standartların belirlenmesi, planlama, bütçeleme, faaliyet planları ve kilit noktalar gibi üzerinde durulan önemli konularda yönetici ve astının denetim anlayışı açısından uzlaşacağı alanlar vardır. Bu alanlar daha sistematik olarak şöyle sıralanabilir:

- *İş tanımı:* Yetki ve sorumlulukların ayrıntılı olarak tanımlanması gerekir.
- *Performans standartları:* Kişilerin ulaşması gereken performans hedeflerinin önceden belirlenmesi gerekir.
- *Plan:* Astın spesifik ölçülebilir hedefleri belirlenip, faaliyet programları hazırlanmalıdır.

- *Bütçe*: Astın kendi sorumluluk alanında gelir ve gider sınırları belirlenmelidir.
- *İşletme politikası*: İşletmenin çeşitli konularda uygulayacağı politikalarla ilgili ilkeleri ortaya koyması gerekir.
- *Hukuki sınırlamalar ve hukuki danışmanlığa ihtiyacın belirlenmesi gerekir.*
- *Bilgi ve yetenek*: Astların gerekli bilgi ve yeteneğe ne ölçüde sahip olduğu ve eksikliklerini gidermek için belli bir gayret içinde olup olmadığı bilinmelidir.
- *Standart usuller*: Görevlerle ilgili olarak uyulması gerekli yöntemler açıkça belirlenmelidir.

Uyarıcı Denetim Sistemi: Uyancı denetim sistemi bir faaliyetin plana uygun olarak yapılmadığını ya da yapılmakta olmadığını yöneticiye zamanında bildirip uyarmak amacıyla kurulan bir sistemdir. Bu sistemin işleminde bazı hususların yerine getirilmesi gerekir:

- Her şeyden önce yöneticinin periyodik denetimi yapması gerekir.
- Ayrıntılara dalmadan kritik noktalara yönelmek gerekir.
- Belli bir işlemin gerçekleşmediğini yöneticiye hemen haber vermek gerekir.
- Aksaklıkların ilk belirtileri için gözlemde bulunulmalı ve bilgilerin çabuk elde edilmesi gerekir.
- Gerekli rakamların seri ve basit olması gerekir. Astın çalışması ile ilgili bilgiler kendisine de verilmelidir.
- Astın da periyodik raporlar vermesi gerekir.
- Sipariş, stok ve iade gibi konularda kritik madde listesi adını verdiğimiz listelerin hazır olması gerekir.

DENETİM TEKNİKLERİ

İşletme faaliyetleri sonucu ortaya çıkan sapmaların düzeltilmesi denetim tekniklerinin etkin olarak uygulanmasıyla mümkündür. Çünkü denetim tekniklerine gereken önem verilmediği zaman gerçekleşmesi gereken durumla gerçekleşen arasındaki sapmalar da sağlıklı olarak ortaya konulamayacak ve dolayısıyla gerekli düzeltmeler sağlanamayacaktır. Denetim teknikleri ile ilgili çeşitli teknikler söz konusudur.

Bunlar arasında , kişisel gözlem, başabaş analizi, PERT ve CPM tekniği, iç kontrol, istatistik ve raporlar bütçeler gibi denetim teknikleri örnek olarak gösterilebilir. Bu tekniklerden bazılarını kısaca gözden geçireceğiz.

1.Kişisel Gözlem: İşlerin beklenen şekilde yapılıp yapılmadığını belirlemeye yarayan ve insanlararası ilişkileri esas alan bir denetim yoludur.

2.Başabaş Analizi: Başabaş noktası, kara geçiş analizi, kar-zarar noktası, maliyet karşılama ve rolü nokta gibi isimlerle anılan başabaş analizi önemli bir denetim tekniği olarak kullanılır. Başabaş analizi işletmede maliyet-üretim hacmi ve kar arasındaki ilişkileri inceleyen bir planlama ve denetim tekniğidir. Başabaş noktası denilmesinin sebebine kar ne de zarar olmaksızın işletmenin ne kadar üretimde bulunması gerektiğini ortaya koymaktadır. Başabaş analizi ile ilgili çeşitli varsayımlar söz konusudur. Bu varsayımlar şöyle sıralanabilir:

- a)** İşletmenin üretim miktarı (faaliyet düzeyi) belirlenmelidir.
- b)** Belirli üretim miktarları için giderler sabit ve değişken olarak sınıflandırılabilir.
- c)** Toplam sabit giderler faaliyet düzeyi değişmedikçe faaliyet düzeyinin her noktasında aynı kalır.
- d)** Toplam değişken giderler faaliyet düzeyiyle orantılı olarak değişir. Dolayısıyla birim başına değişken gider sabittir.
- e)** İşletme tek tip mal üretip satmaktadır. Analizin yapıldığı dönem içinde malın birim satış fiyatı sabittir. Eğer işletme birden fazla mal veya hizmet üretiyorsa üretimin bileşimi değişmemektedir.
- f)** Üretim faktörlerinin verimliliği sabittir.
- g)** İşletmede devre başı ve devre sonu stoklarındaki değişimler önemsenmeyecek kadar küçüktür.

Personel Yönetimi ile İlgili Konular:

Personel yönetimine ilişkin denetimin kapsamına çeşitli konular girmektedir. Yine personel bölümünün üzerine düşen görevleri yerine getirip getirmediği konusunda bazı noktaların gözden geçirilmesi gerekir. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- a) Personelin işdeki verimini objektif olarak belirlemek,
- b) Personelin bilgi, yetenek ve uzmanlık durumu ve nasıl kullanıldığı,
- c) Personelin güvenliği,
- d) Personelin görevle ilgili yetki ve sorumluluk durumunun nasıl dağıtıldığı,
- e) Ödül ve cezalandırma sisteminin etkin olarak kullanılması,
- f) Personelin uymak zorunda olduğu ilkeler ve yöntemler,
- g) Personelin davranışı, moral durumu ve iş gören değişim çabukluğu,
- h) Personelin seçilmesinde etkin yöntemlerin kullanılması,
- i) Ücret, terfi durumu,
- j) Diğer personel fonksiyonları.

Yönetim Kalitesinin Denetimi:

Bu denetim, yöneticiye işletmenin gelişmesi ve büyümesi hakkında kendini denetlemesi ve gerekli düzenlemelere gitmesi fırsatını vermektedir. Yönetici bulunduğu durumu hiçbir mazeret bulmadan değerlendirmek ve değerlendirmesinde objektif olmak zorundadır. Ancak böylece yönetici eksiklerini ortaya koyup gerekli tedbirleri alabilir.

Yöneticiler kendi kendilerini değerlendirerek otokontrol mekanizmasını geliştirebilirler. Dolayısıyla yönetici kendi kendini analiz ederek ilk yardımı kendisinden almaktadır. Bu konuda hazırlanan örnek bir tablo aşağıda verilmiştir. Yönetici bu tablo üzerindeki sorulara cevap verip eksiklerini görebilir.

YÖNETİCİ EĞİTİMİ VE YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE UYGULANABİLECEK YÖNTEMLER

Genellikle işletme ve organizasyonlarda çeşitli pozisyonlar için özel yetenek geliştirme çalışmalarının yapılmadığı söylenir. 60-70 yıl önce yönetici kademesinde bulunanlar kendilerinden evvel işletmede bulunmuş kişilerin ve üst kademedeki bulunanların tecrübelerinden yararlanırlardı. Bu yararlanma bugünün çağdaş anlayışından değil , yani belirli eğitim programlarının uygulanması şeklinde değil, karşılıklı dostluk havasında bilgi alışverişi ve nasihatler şeklinde geçerliydi. Günümüzde işletmelerde yöneticilerle ilgili eğitim faaliyetleri bir taraftan işletme içinde diğer tarafta üniversite ve yüksek okullar dahil diğer kuruluşlarla işbirliği yapılarak yürütülmektedir. Bu kuruluşların eğitim faaliyetlerinin amaçlarına göre uyguladıkları yöntemler değişik bir özellik göstermektedir. Yönetici eğitiminde uygulanacak yöntemleri iş başında yetiştirme yöntemleri ve iş dışında yetiştirme yöntemleri diye ikiye ayırırken kendi içinde incelediğimiz eğitim tekniklerinin her iki gruba ait özellikleri de taşıyabileceğinden, katı bir özellik göstermesi söz konusu değildir.

Bir eğitim yöntemi seçilirken genellikle şu faktörlere göre karar verilmektedir;

1. Eğitim aracıyla kazandırılmak istenen bilgi, tutum ve beceriler,
2. Eğitime katılanların sayısı,
3. Eğitime katılanların yetenekleri,
4. Eğitime katılanlar arasındaki farklılıklar,
5. Eğitim yöntemi ile ilgili etkenlerin maliyeti,
6. Eğitim yönteminin motivasyon , öğrendiğini uygulama vs. gibi öğrenme ilkelerini bünyesinde toplayabilmesi,
7. Bu yöntemi uygulayabilecek elemanların sayısı ve kaliteleri,
8. Yetiştirme programı için işletmenin sahip olduğu imkanlar ve süre

Bu faktörler göz önünde tutularak herhangi bir eğitim metodu seçilip yetiştirme faaliyetleri başlamaktadır. İşletmelerle yöneticilerin yetiştirilmesi için kullanılan çeşitli yöntemlerden bazıları geniş, bazıları ise daha dar kapsamlı yetiştirme ihtiyaçlarına cevap vermektedir. Örneğin; iş başında yetiştirme yöntemlerinden “bir üst gözetiminde yetiştirme” az sayıda yöneticinin yetiştirilmesini kapsamakta buna rağmen iş dışında yetiştirme yöntemleri arasında yer alan biçimsel “dershane yetiştirme yöntemi” daha çok yöneticiyi kapsamaktadır. Geniş kitleye yönelik yetiştirme yöntemlerinin adaylara daha yararlı olabilmesi için anlatma, rol oynama, örnek olay gibi birçok etkin yöntem geliştirilmiştir.

İŞ BAŞINDA YETİŞTİRME YÖNTEMLERİ

1. Bir üst yönetici gözetiminde yetiştirme ve yol gösterme yöntemi,
2. Yöneticiye yardımcı olma yöntemi,
3. İş rotasyonu,
4. Özel projeler ve seçilmiş okuma parçaları yöntemi,
5. Komiteler yoluyla yetiştirme yöntemi,
6. Yetki devri ve merkezkaç yöntemi,
7. Stratejik işlerin kullanılması yöntemi.

İŞ DIŞINDA YETİŞTİRME YÖNTEMLERİ

1. Örnek olay yöntemi,
2. Rol oynama yöntemi,
3. Yönetim simülasyonu (işletme oyunu) yöntemi,
4. Bekleyen sorunlar yöntemi,
5. Uygulamalı grup eğitimi,
6. Dinleyici önünde yapılan grup tartışmaları yöntemi,
 - Toplu tartışma (panel) ve toplu sunuş (simpozyum),
 - Açık oturum (forum) yöntemi,
7. Anlatma (konferans) yöntemi.

İŞ BAŞINDA YETİŞTİRME YÖNTEMLERİ

1. Bir Üst Yönetici Gözetiminde Yetiştirme ve Yol Gösterme Yöntemi

İşletmelerin kendi bünyelerinde en çok uyguladıkları metodlardan biridir. Bu metodun dayandığı felsefe “yaparak öğrenme” ‘nin iyi olduğu, bir şahsı en iyi şekilde eğitecek olanın en yakın amiri olduğu fikridir. Üst astının zayıf yönlerinin giderilmesi için yeni bilgi edinmesi ve yeteneklerini geliştirmesine uygun bir ortam yaratması gerekir.

Burada ast üst arasında karşılıklı güven ve işbirliğinin sağlanması önemlidir. Yine gözden uzak tutulmaması gereken nokta üstün astını yetiştirmeyi istemesi ve bunun için gerekli bilgiye sahip olmasıdır. Genellikle bu yöntem maliyetinin düşük olması nedeniyle daha çok uygulanmaktadır. Burada yetiştirme süresi adayın kişisel yeteneğine bağlıdır. Bu yöntemin üstün yönlerinden birisi de adayın iş yerinde görerek öğrenmesi ve öğrendiklerini hemen uygulayabilmesidir. Fakat üstün astı yetiştirmek için gerekli zamanının olmaması ve ilgisiz kalması bu yöntemin sakıncaları arasında sayılabilir. “Bu metod daha çok gayri resmi bir tarzda uygulanmakta olup, metodun başarısı esas itibarıyla üstün vasıf ve kabiliyetlerine bağlı bulunmaktadır”.

Yönetici tarafından yol gösterme metodu ise daha önce bahsettiğimiz yönetici gözetiminde yetiştirme metodunun felsefesine dayanmaktadır.

Fakat bu metodda esas;

söz konusu olan bir problemin çözümünün en iyi şekilde halledilmesi amacına dönük astın kendi gayretleri, planlama ve ayarlama faaliyetlerini içerir. Bu iki metodda ucuzdur.

Yöneticiye Yardımcı Olma Yöntemi

Burada, yetişmekte olan aday, yanında bulunduğu yöneticinin yardımcısıdır. Özellikle yöneticiye araştırma, inceleme ve haberleşme işlerinde yardımcı olur. Üste en yakın olması nedeniyle işletmenin çeşitli politikalarının yürütülmesi ve türlü sorunların izlenmesi imkanı doğar. Bu da adayın bilgi ve tecrübesinin artmasına neden olur.

Yararları, yönetici yeterince öğretme yeteneğine sahipse ve bu konuda istekli ise aday kendisi için gerekli konularda kısa zamanda tecrübe kazanır. Dikkatlice seçilecek konular ve örnekler sayesinde adayın liderlik ve karar verme yeteneği gelişir.

Yöntemin sakıncalı yönü yöneticinin öğretme yeteneğinden yoksun olması, adayın ihtiyaçlarını saptayamaması ve otoriter bir kişi olması nedeniyle yöntemin yozlaşması, sonuçta hiçbir yararın sağlanamamasıdır.

İş Rotasyonu

Bu yöntemde ast direkt olarak üstün gözetimi ve eğitimi altında değildir. Ast planlı biçimde türlü işlerde çalıştırılmakta çeşitli bilgi ve yetenekleri kazanmasına çalışılmaktadır. İşletmenin çeşitli bölümlerinde belli sürelerde çalıştırılma yolları şu şekilde olabilir:

- a)** İşletmenin tüm faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olması için belli sürelerde değişik iş ve bölümlerde çalışması,
- b)** Yetiştirilecek kişinin gözlemci sıfatıyla çalıştıkları bölümlerde bölüm başkanının eylemleri, politikaları hakkında bilgi edinmeleri,
- c)** Aday değişik bölümlerde bulunduğu için bölümler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sahibi olur,

d) Adaylar, değişik bölümlerdeki yöneticilerin izin, hastalık, görevli, gezi vs. nedenlerle işlerinden geçici olarak ayrılmış olması nedeniyle halihazır boş bulunan yerlerde çalışarak bu bölümlerin fonksiyonları, sorunları hakkında bilgilerini artırma imkanına sahip olur. Bu yöntem üst sorunlara yükselmesi yaklaştıkça yetenekli adaylara kendilerine en uygun alanı seçmeleri, bilgi ve tecrübelerini daha çok artırmaları imkanını sağlamaktaysa da yöntemin çeşitli sakıncaları vardır. Çünkü aday zamanında üst orunlara yükseltilmezse düş kırıklığına uğrar. Sürekli değişiklik ise bazı adayların yapısına uygun olmayabilir. Adayların geçici olarak çalıştıkları bölümlerin astları devamlı yönetici değiştiriliyor kanısına kapılıp bundan huzursuzluk ve güvensizlik duyabilirler.

Özel Projeler ve Seçilmiş Okuma Parçaları Yöntemi:

Bu yöntemde esas, yetiştirilmek istenen kişiye çeşitli konularda özel projeler hazırlanmasıdır. Özel okuma parçaları metodunda ise yetiştirilecek adaya planlı ve sistematik bir tarzda hazırlanmış okuma metinleri verilmesi şeklindedir. Bu iki metod beraberce kullanılabilir gibi anlatma metodu ile de birleştirilebilir. Bu metodun amacı adayın bilgisini geliştirmek olduğu gibi hazırladığı proje sonucunda eksik kalan yönlerinin ortaya çıkması ve o konuda bilgili kılınmasıdır.

Komiteler Yoluyla Yetiştirme Yöntemi:

Bu yöntem ilk kez 1932 yılında ABD' de ortaya çıkmış ve geliştirilmiştir. Bu komiteler karar verme komitelerinden , bilgi verme , öneri, danışma komitelerine kadar farklı yapıda oluşan komitelerdir. Burada amaç yeni yetişen yöneticilerin sık sık katılmasıyla olgunluk, karar yeteneği ve görgü kapasitelerinin geliştirilmesidir. Aday eski yöneticilerin üstün yönlerini yakından tanır, kendi düşünce ve önerilerini sunarak işletmenin verimli çalışmasına katkıda bulunur. Bu komiteler anlattığımız şekliyle kurmay komite şeklinde oluşturulup adayların iştiraki sağlanabildiği gibi, sırf eğitim gayesiyle kendilerine verilen problemleri hallederek raporlar düzenlemesi suretiyle de yararlanılabilir.

Yetki Devri ve Merkezkaç Yöntemi:

Bu yöntemde en önemli husus yetki devrinin sağlanması ve yönetimde merkezleşmeye gidilmemesidir. Genellikle orta ve alt basamak yöneticilerine bütünü kavramaya alıştırmak ve düzenleme yeteneklerini geliştirmek için geniş yetki, sorumluluk ve hata yapma hakkı sağlanarak kendilerini yetiştirmelerine fırsat verilmektedir.

Stratejik İşlerin Kullanılması Yöntemi:

İşletmeler adaylarını geliştirmek ve yetiştirmek için belirli işleri kullanmaktadırlar.

Adaylar bu işleri yaparken aynı zamanda yetişmekte, gerekli bilgi, davranış ve maharet kazanmaktadır. Stratejik işlerin tespitinde şu faktörler göz önüne alınabilir.

- a)** Yapılması ve başarılması için temel kararları gerektiren işler,
- b)** Zor problemlerin halline fırsat veren işler,
- c)** Tepe yöneticileri ve işletmenin dış çevresi ile teması gerektiren işler,
- d)** Başarılması için etkin bir liderliğin gerekli olduğu işler.

İŞ DIŞINDA YETİŞTİRME YÖNTEMLERİ

1.Örnek Olay Yöntemi (Vak' a Metodu)

Herhangi bir olayın veya konunun tartışılması için belirli bir amaçla bir gruba sunulmasıdır. Örnek olay metodu adayların çeşitli alternatifleri değerleyebilme, o konuda karar verebilme ve kabiliyetlerinin geliştirilmesinde başarı ile kullanılan bir metoddur.

İştirak edenlerin çeşitli problemleri görebilme, bunların nisbi önemlerini ve doğuş nedenlerini teşhis edebilmelerine imkan sağlanmış olur. Ayrıca örnek olay metodu, adayların fikirlerini ifadesinde , başkalarını ikna etmede başkalarının fikrine hürmet etmede, yerinde ve zamanında konuşma kabiliyetinin gelişmesine yardım eder.

Dinleyici Önünde Yapılan Grup Tartışmaları Yöntemi:

a) Toplu tartışma (panel) ve toplu sunuş (sempozyum) yöntemi. Bir yöneticinin başkanlığında yapılan ve 3-5 kişilik grubun bir konuyu gayri resmi bir hava içinde tartışmasıdır.

Sempozyum 2-4 kişilik grubun yine bir yöneticinin başkanlığında bir konunun çeşitli yönlerini belirli süreler içinde sunmalarıdır.

Sempozyum ve panel arasındaki farklar:

- 1.** Panelde konuşmacılar belirli bir konuyu çeşitli yönleriyle tartışırlar. Belirli bir sırasöz konusu değildir.
- 2.** Sempozyumda konuşma için belirli bir süre söz konusu değildir.

Bu iki yöntemin yararları:

- 1.** Konu değişik konuşmacılar tarafından sunulduğu için sıkıcı değildir.
- 2.** Değişik görüşler ortaya atıldığı için konu etraflıca incelenir.

Sakıncaları:

1. Özellikle toplu tartışmada konu dışına çıkılabilir. Dolayısıyla sonuca ulaşılmaz.

2. Konuşmacılar arasında uyum sağlanabilmesi için konuşmacıların çok iyi hazırlanması gerekir.

b) Aıkoturum (forum) yöntemi. Genellikle toplu tartışma (panel) ve toplu sunuş (sempozyum) gibi tartışmalı bir toplantıda veya anlatma yönteminden sonra dinleyicilerinde görüşleri ve sorunlarıyla tartışmaya katılmalıdır.

Açık oturumda sonuca ulaşmak bir bakıma gerekli değildir. Esas amacı belli bir konuda tartışılması ve görüşlerin bildirilmesidir.

Yöntemin yararları:

Katılanların fikirlerini serbestçe söylemeleri ve çeşitli görüşlerin oluşması.

Sakıncası:

Belli bir sonuca ulaşılmadığı için katılanları ta olarak tatmin etmemesidir.

Anlatma (Konferans) Yöntemi:

a) Anlatma,

b) Tartışmalı konferans,

a) Anlatma Yöntemi: Bu yöntemde yapılan, bilginin diğer fertlere aktarılmasıdır.

Bu yöntemin başarısı anlatanın kabiliyetine bağlıdır. Anlatan neyi, nasıl anlatacağını ve hangi konunun önemini nasıl belirteceğini tayin etme serbestisine sahiptir.

Avantajları şunlardır:

1. Alışılmış bir yöntemdir.
2. Eğitim zamanını kısaltır.
3. Geniş bir gruba konunun sunulması mümkündür.
4. Grubun konu için hazırlanması gerekmez.

Sakıncalı yönleri:

1. Anlatım lisanı düzgün olmalıdır,
2. Dinleyicilerin ilgisini devamlı olarak çekmek güç bir iştir,
3. Sadece söylenen sözler unutulur,
4. İyi bir anlatım planı yapılmışsa anlatma sırasında kolayca konu dışına çıkılabilir.

- a) Anlatma yöntemi bazen gösteri (demonstration) yöntemi ile beraber kullanılmaktadır. Gösteri yöntemi çoğunlukla yardımcı bir karaktere sahiptir. Anlatılan konu ile ilgili örneklerin gösterilmesi suretiyle öğretilmesini ifade eder.
- b) Tartışmalı konferanslar:** Anlatma yöntemine benzer fakat tatbikata daha çok uygulanan şekli herhangi bir problemin konferans lideri nezaretinde bir grup tarafından tartışılmasıdır. Diğer bir şekli problem halletme konferanslarıdır. En önemli yararı beraberce düşünmeyi ve gruplar halinde çalışmayı geliştirmesidir.

YÖNETİM FONKSİYONLARININ BAŞARILI ŞEKİLDE UYGULANMASINDA ROL OYNAYAN UNSURLAR

Yönetim fonksiyonlarının başarı ile uygulanması açısından önem taşıyan unsur,
her bir fonksiyonun birbiri üzerindeki karşılıklı etkileşimi dikkate almaktır. Örneğin en başarılı planların bile uygun bir örgütleme gerçekleştirilmemesi durumunda uygulamaya konamayacağı açıktır.

Benzer şekilde, koordinasyonsuzluk da başarılı planlama ve örgütleme çalışmalarının sonuçsuz kalmasına yol açacaktır. Denetim fonksiyonunda başarısızlık ise hem mevcut dönemde ulaşılan sonuçların anlaşılması ve gerektiğinde düzeltici müdahalenin yapılmasını hem de gelecek dönemde yapılacak planlama çalışmalarına doğru bilginin geri beslenmesini imkansız hale getirecektir.

Bundan başka, yönetim fonksiyonlarında etkinlik sağlanması büyük ölçüde yöneticilerin beceri ve birikimlerinin yanı sıra gerekli zamanı da ayırabilmelerine bağlı olmaktadır. Yönetimsel becerilerin nitelikleri ve organizasyonel basamaklara dağılımı konusu önceki bölümlerde incelenmiştir. Burada, yönetimsel kademelerin her bir yönetim fonksiyonuna genellikle hangi oranlarda zaman ayırdıkları üzerinde durulacaktır.

Aşağıdaki şekil bu konuda uygulamadan derlenen bilgileri özetlemektedir.

İşletmeci ve işletme yöneticisi için kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır. ÖG sürecinin temelinde örgüt üyelerinin örgüt kültürünü tanımlamalarına yardım etme, ideal örgüt kültürünün oluşması için yapılan planlara yardım etme ve örgütün bulunduğu durumdan olması gerekene yönelmesinde destek sağlama yatar.

Kültürel farklılıklar değişimde önemli bir role sahiptir. Çünkü örgüt geliştirme örgüt kültürünün incelenmesi, kültürün iyi yönlerinin korunması, bazı yönlerin değiştirilmesi ve bazı yönlerin de terk edilmesi demektir.

Kültürel farklılıklara ilişkin bir örnek aşağıdaki gibi verilebilir:

Kültürel farklılıklar;

1. Mesleki kategorilere göre

a) Bireyler arası ilişkiler,

b) Kollektif ilişkiler,

c) Hiyerarşik ilişkiler.

İşçilerin çalışma durumu

i) Bir duyumculuk (Ünanimizm)

ii) Çekilme (çalışma durumunu reddetme pozisyonu)

iii) Demokratik dayanışma

iv) Ayrımcılık

b) Teknisyenler bünyesinde

i) Ayırıcı benzerlikler

c) Büro memurları

i) Bireycilik

ii) Uzlaşma, mutabık kalma

d) Yöneticilerde

i) Strateji

ii) Entegrasyon

Güvendiğiniz bir doktor bulun ve onunla kalın. Sağlığınızda beklenmedik değişimler olduğunda ona kontrole gidin o sizin kayıtlarınıza sahip ve size yardım edebilecek durumda olacaktır. Türkiye’de her yıl hastalık yüzünden işçi devamsızlığı milyarlarca saati bulmaktadır. Üretim kaybının miktarını hiç üretilmeyen düşüncelerin sayısını ve bu devamsızlıklar sonucu başka işçilerin yetiştirilemeyişini düşünün.

3.İlişki normlarına göre kültürel modellerin yapısı

a) Bireyler arası ilişkiler

b) Kollektif ilişkiler

c) Hiyerarşik ilişkiler

d) İlişki modellerinin karşılaştırılmalı yapısı

İş ortamında insan ilişkileri modellerinin öğrenilmesi

1. Mesleki yetkinlik
2. İş rasyonalizasyonu
3. İş dışı sosyal ortam
4. Hiyerarşide durum
5. Departmanların kültürel otonomisi

Arzu edilen bir kalite kültürünün oluşturulması için:

- İyi geliştirilmiş organizasyonel kalite misyon ve hedeflerine,
- Tutarlı bir organizasyon yapısına,
- Ödül sistemlerine,
- Uygun teknoloji ve i tasarmna,
- nemli bireysel sorunlara dikkat edilmesine gerek vardır.

Bir alışan için maksimum refah, sadece aynı düzeydeki işçilerden daha fazla ücret alması değil, daha da önemlisi, maksimum verimlilik düzeyine yükselmesidir. Böylece, genel anlamda bir işçi, doğal yeteneklerinin imkn vereceği en st düzeye çıkabilecek ve gerektiğinde bu tür işleri daha sonra da yapabilecektir.

Ahilik Teşkilatının İlkeleri ve Kuralları

AHİLİKTE İLKELER :

Ahilik ilkeleri kuralcı bir yaklaşımdan çok, pratik hayat koşullarından, Ahilik uygulamalarından çıkmıştır. Yani gerçeğin yaşanmasından iş ve üretim hayatının gereklerinden doğmuştur. Sadece bir düşünce sistemine bağlı kalmadığından, yürüyen hayat gerçeklerini yakalamış ve bunlardan ilkeler üretilmiştir. Hayat ve düşünce, uygulama bir odakta birleşmiştir.

Tespit edilen Ahilik ilkeleri şunlardır:

- 1 – Kendi ihtiyacı varken başkalarına vermek,
- 2 – Öfkelenince yumuşak davranmak,
- 3 – Yenici iken yenileni affetmek,
- 4 – Dünya yaşayışına bağlanmak,
- 5 – El emeğini, çalışmayı kutsal bir yaşama ilkesi haline getirmek,
- 6 – Herkesin bir iş yaparak Ahi topluluğu içerisinde yer alması,
- 7 – Bütün insanlara karşı sevgi ve yardım duygusu taşımak ve bunu gerçekleştirmek, hayata geçirmek, uygulamak,
- 8 – Kardeşlik dayanışması içinde; askerleri, üreticileri, emekçileri, esnafı birleştirmek ve böylece devleti güçlü kılmak, sosyal adalet ve sosyal güvenliği gerçekleştirmek,
- 9 – Halkçı ve milliyetçi bir düzen içinde; egemen, sömürücü güçlere karşı çalışan her kesimden halkın çıkarlarını savunmak,
- 10 – Yabancıları ağırlamak, suçlu – suçsuz, Hristiyan Müslüman kim olursa olsun kendilerine sığınanlara zanaat sanat öğretmek.

AHÍ AHLAKININ TEMEL İLKELERİ:

- 1 – Doğru sözlü olmak,
- 2 – Emanete hiyanet etmemek
- 3 – Cömert olmak,
- 4 – Gözünü kötü şeylerden sakınmak,
- 5 – İki yüzlü ve yiyicilerden uzak durmak,
- 6 – Kötülerden uzak durmak,
- 7 – Öfkelenmek, (öfke gelince akıl gider)

Ahi ahlakının sınırlamalarına göre de, aşağıdaki olumsuz niteliklere sahip olanlar fütüvvet dışı, ayani ahi ocağının dışında kalırlar. Olumsuz huylarını, davranışlarını terk ederlerse ondan sonra ocağa alınırlar. Peştemal kuşanabilirler.

Fütüvvet kuralları çerçevesinde kimlere hangi şartlar altında peştemal kuşatabileceği nasıl etraflıca belirlenmiş ise, peştemal kuşatılmayacak olanlar da teker teker sayılmıştır. Merhum Cevat Hakkı Tarım'ın derlemelerine göre, Kamu meşayih bazı hasletlerinden dolayı şu on iki kişinin fütüvvet dışı kaldıklarını, eğer bu fiilleri terk ederlerse onların da peştemal kuşanabileceklerini kabul etmiştir:

- 1 – İman ehli olmayan kafirler,
- 2 – Münafık olanlar,
- 3 – Sanatı gaib'e hükmetmek olan falcılar, müneccimler,
- 4 – Sarhoş eden içki içenler, (zina ve livata) da bulunanlar.
- 5 – Müslümanların açık yerlerine bakan tellaklar,
- 6 – Satış işlerinde halka zarar veren dellal'lar,
- 7 – Yalan vaad eden ve eksik arşın tutan çulahlar ve bütün sanatkarlar,
- 8 – Kalplerinde şefkat kalmayan ve işleri sadece kan dökmek olan kasaplar,
- 9 – Yürekleri taş gibi olmuş cerrahlar, Çünkü fütüvvet şefkat ve rahmetle müzeyyendir.
- 10 – Avcılar,
- 11 – Kurulu düzen dışı iş yapanlar, bozguncular,
- 12 – Mekulatı anbar (depo) edip kıtlık çıkaranlar; Madrabazlar karaborsacılar, vurguncular.

Ahi'likte bulunan dört ana programı

1-Şeriat Kapısı: Din Kurallarının genel adı; O zamanki hukuk düzeni

2-Tarikat Kapısı: Yol, yönetim, iş ve düşüncede uyulacak kural demektir.

Toplumsal, siyasal, ahlak kurallarıdır.

3-Hakikat Kapısı: (Gerçekçilik) İnsanın toplum içerisinde kişilik ve değer bulmasının esasıdır.

4-Marifet Kapısı: Ustalık, beceri

Ayrıca Ahi tarikatında açık ve kapalı olmak üzere altı ilke daha vardır:

Açık olanlar:

1-Alın, 2-Kalp, 3-Kapı.

Kapalı olanlar:

1-El, 2-Bel, 3-Dil.

Bunlar, Türk ahlakını özetler gibidir. Alın açıklığı; Doğruluğu, dürüstlüğü, kalp açıklığı; ikiyüzlü olmamayı, riyakarlıktan uzaklığı, dostluğu sevgiyi; Kapı açıklığı da Konukseverliği ifade eder.

El; Kendine ait olmayan mala uzanmamayı, hırsızlık yapmamayı, hakkı olmayan paraya, mala tenüyzül etmemeyi, el ile üretim yapmayı, emeğin kutsallığını, bel ise nefse egemen olmayı, dil ise yalan söylememeyi, doğru konuşmayı, tatlı dilli olmayı, çok okuyup güzel konuşmayı, kalp kırmamayı, kötü sözler söylememeyi, iftira etmemeyi... ifade etmektedir.

Ahi şeyhlerinde bulunması gereken nitelikler, uyulması gereken koşullar da şunlardır:

Hakk'a inanmak

Halk içinde ölçülü, duyarlı olmak

Benliğini öldürmek, bencillik etmemek

Ululara hizmet ,eylemek

Buyruğu altındakine yumuşak yürekle davranmak

Dostlara öğüt vermek

Dervişlere su vermek (sakilik etmek)

Bilginlere karşı alçakgönüllü olmak

Düşmanlara hoş görünmek

Bilgisizin karşısında susmak.

Taam yimekte yirmi erkan vardır.

Yani yemek yemeye ait yirmi kaide olduğunu söyleyip, bu kaideler de şöyle sıralamaktadır:

- Sofraya oturmadan önce ve yemekten kalktıktan sonra elleri yıkamak, silmek.
- Yemek yenilen yere ayakkabı ile girmemek,
- Yemeğin dürüstlük ile kazanıldığından emin olmak,
- Yemeğe büyüklerden önce başlamamak ve yemeğe tabağın kenarından başlamak,
- Yemek yerken konuşmamak, ağızından tükürük saçmamak kaşınmamak.
- Yemek yerken öksürük tutması halinde ağızı elle değil mendille kapatmak.
- Yemekte küçük lokma almak, başkasının yediği lokmaları gözetmemek,
- Yemekte ağız şapırdatmamak
- Yemekte etin kemiklerini sofradakilere göstermeden tabağın arkasına saklamak v.b.

Bu kurallar, daha önce Türkler tarafından tertip edilen büyük toylarda, şölenlerdeki yemek yeme adablarının devamı niteliğindeki kurallardır.

Su içmede üç edep vardır:

1. Bardağı iki elle tutmak,
2. suyu üstüne dökmemek,
3. suyu dinlene dinlene içmek.

Elbise giyerken beş, evden çıkarken dört, mahallede yürürken dört, pazarda, çarşıda yürürken, alışveriş yaparken dört, misafirlikte üç, hasta ziyaretinde beş, tuvalete ve hamama giderken sekiz, yatarken dört olmak üzere birçok kural tespit edilmiştir.

Ahi Ahlakı'nı meydana getiren Fütuvvet kaideleri öğrencilere anlayacakları tarzda öğretilirdi. Bu kaideler şunlardır:

- 1 – İyi huylu ve güzel ahlaklı olmak
- 2- İşinde ve hayatında doğru, güvenilir olmak
- 3- Ahdinde, sözünde ve sevgisinde vefalı olmak
- 4- Sözünü bilmek, sözünde durmak,
- 5- Hizmette ve vermede ayırım yapmamak,
- 6- Yaptığı iyilikten karşılık beklememek,
- 7- Güleryüzlü olmak,
- 8- Tatlı dilli olmak,
- 9- Hataları yüze vurmamak,
- 10- Dostluğa önem vermek,
- 11 – Kötülük edenlere iyilikte bulunmak,
- 12- Tevazu sahibi olmak,
- 13- Hiç kimseyi azarlamamak,
- 14- Ana'ya ve ataya hürmet etmek,
- 15- Dedikoduyu terketmek,
- 16- Komşularına iyilik etmek,
- 17- İnsanların işlerini içten, gönülden ve güleryüzle yapmak,
- 18- Başkasının malına hiyanet etmemek,
- 19- Sabır ehli olmak,
- 20- Cömert, ikram ve kerem sahibi olmak,
- 21- Daima hakkı kullanmak,
- 22- Öfkesine hakim olmak,
- 23- Suçluya yumuşak davranmak,
- 24- Sır saklamak,
- 25- Gelmeyene gitmek, dost ve akrabayı ziyaret etmek,
- 26- İçi, dışı, özü, sözü bir olmak,
- 27- Kötü söz ve hareketlerden sakınmak
- 28- Maiyetinde ve hizmetindekileri korumak ve gözetmek.

İtibar Nedir?

- **İtibar** kişi ve kurumlar için önemli bir değerdir. İtibarı oluşturmak yıllar sürebilir, ancak yıkmak sadece bir an .
- **İtibar kazanılır.** İtibar başkalarının bizi takdir etmesi ile elde edilir. Toplumun takdiri ile elde edilen itibarın sağladığı değer gerçek karşılığını ise rakamlarla ifade etmek güçtür.

Kurumsal İtibar Nedir?

- Kurumsal itibar** elle tutulamayan, gözle görülemeyen ve paha biçilemeyen bir değer'dir.
- Toplum tarafından '**beğenilen, takdir edilen**' bir şirket olmanın karşılığıdır. Bu karşılığın bedelini hesaplayabilecek herhangi bir para birimi henüz icat edilmemiştir!
- Kurumsal itibar**, toplum ile kurumlar arasındaki güvenin simgelerine dönüşmüş eylemler bütünüdür. Güven ise şirketlerin ve kurumların ilkeleriyle değil, toplumun değerleri ve duyarlılıklarına uyumla ilgili bir şeydir.

İyi bir iç itibarınız olmazsa, iyi bir dış itibarınız da olmaz. Kendi çalışanlarınız size güvenmiyorlarsa, duygu ve düşüncelerini herkese söylerler, itibarınızı acımasızca yıpratırlar ve başarılarınızı da etkisiz kılabilirler.

Kurumsal itibarın yönetilmesi ile ilgili yoğun akademik çalışmalar yapmış olan Prof. Dr.Charles Fombrun **iyi bir itibarı davetiyeye benzetiyor.Yüksek bir itibarın kapılarını açtığını, başkalarını davet ettiğini, müşterileri ve yatırımcıları beraberinde getirdiğini söylüyor.**Ayrıca iyi itibarın şirketi rakiplerinden ayrıştıracak ana kaynaklardan biri olduğunun altını çiziyor.

Kurumsal İtibarımızın Yönetilmesi

Bu konunun iki temel unsuru var.

Birincisi çevremizde, müşterilerimizde, toplumun genelinde ve iş dünyasında nasıl algılanmakta olduğumuz. Ne kadar doğru tanınıyoruz?

İkinci unsur ise şu sorularda açığa çıkıyor: Biz nasıl hangi özelliklerimiz ile tanınmak istiyoruz? Bu özelliklerin arkası dolu mu?

Kurumsal itibarın yönetilmesi, işte bu iki başlığın altında yürüteceğimiz faaliyetlerimizin sosyal ortaklarımıza duyurulması temeline dayanan bir yönetim disiplini.

Sosyal ortaklarımız ise çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler, yerel yönetimler, medya, kamu bürokrasisi, akademisyenler, milletvekilleri, sivil toplum kuruluşları, iş dünyası sendikalar vb. alt başlıklar altında değerlendirilebilir.

Bunların her birinin şirketimizi nasıl algıladığı veya algılaması gerektiği iş sonuçlarımızı doğrudan etkilemektedir.

İş sonuçları ile ilişkilendirilmeyen kurumsal itibarı yönetmenin anlamı yoktur.

Kurumsal İtibarın Yönetilmesinin İş Sonuçları

- İtibarın kurumsal boyutta etkilediği en anlamlı iş sonucu “**marka değeri yaratılması**” dır.Başta itibar olmak üzere, kurumsal performansı doğrudan etkileyen ama elle tutulup gözle görülemeyen değerler şirketlerin marka değerinin hesaplanmasında çok daha önemli ve etkili bir duruma geldi.

Elle tutulabilir varlıklar **15 milyar dolar** eden **Microsoft'un** pazar değerinin **250 milyar** dolardan fazla etmesi bunun en belirgin ve çarpıcı örnekleri arasındadır.

- Müşteri değeri yaratmayı iş sonucu olarak tanımlayan iki temel göstergeden söz edebiliriz.
Birincisi geçtiğimiz yıl toplam kaç adet müşterimiz vardı, bu yıl kaç adet var? (sadakat)
ikincisi her bir müşterimizden geçtiğimiz yıl ciro/karlılık bakımından ne elde ettik?
- İtibar yardımıyla elde edilen ikinci bir iş sonucu, yatırımcıların uzun vadeli yatırımlarını itibarlı şirketlerin hisse senetlerine bağlamasıdır.
- Hem bireysel yatırımcılar hem de kurumsal yatırımcılar söz konusu olduğunda, şirketin finansal göstergeleri kadar, itibarlı bir kuruluş olup olmadığı da hisse senetlerine etki etmektedir.

- Bir diğer iş sonucu olarak “**en çok çalışılmak istenen şirket olmayı**” sağlamalıyız. İnsan kaynakları, rekabetin ana göstergelerinden biridir. Nitelikli, yetkin ve çalıştığı kuruma bağlı insan kaynakları olan şirketler şüphesiz rakiplerinden bir adım öndedir.
- **Nitelikli bayi ve yetkili satıcılara sahip olmayı ve onlarla uzun ömürlü bir işbirliğine gidebilmeyi** de itibarın sağladığı bir iş sonucu olarak anmak mümkün.

Örneğin Vehbi beyin evinde yemeğini yemediği aile yaşantısına bizzat tanık olmadığı kimselere markalarını emanet etmediği bilinir. Çünkü Vehbi koç bu kişilere aynı zamanda **itibarını da emanet etmektedir.**

- Medya konusunda da bir iş sonucu tespit etmek mümkündür. Medyanın itibarlı şirketleri güvenilir haber kaynağı olarak görmesi, onların görüş ve fikirlerine başvurması ve haber değeri olan konularda onlara yayınlarında yer vermesi, katma değeri yüksek iş sonuçlarından biridir.

Kurumsal itibarın, her şeyden önce şirketlerin, toplum değerleriyle çelişmeyen vizyon, misyon, değerler ve kültürden oluşan kurumsal temeller üzerine, iş hedefleriyle ilişkilendirilerek yönetilmesi gerekiyor.

Bu noktada **“iyi kurumsal yönetim ilkeleri”**, **“kurumsal sosyal sorumluluk ve koşulsuz iç ve dış müşteri mutluluğu”** gibi kavramlar büyük önem kazanıyor.

Kurumsal İtibarın Yönetilmesi İle Yönetim Kurumlarına Verilebilecek Tavsiyeler:

1.Yönetim kurulu düzeyinde bulunan birini itibardan sorumlu olarak atayın.

2.Bu kişi ve yönetim kurulu organizasyon içindeki her türlü şeyin itibarı destekleyip desteklemediğini kontrol etsin.

3.İtibar yönetimi ile ilgili konuları düzenli olarak yönetim kurulunun gündemine alın.

4.Her bir çalışanı seçerken ve yönlendirirken kurum kültürünüze ve itibarınıza uygun bir iş yapıp yapmadığından emin olun.Çünkü her bir çalışan şirket itibarından sorumludur.

5.İtibar yönetimi için mantıklı boyutlarda fark yaratabilecek kaynaklar kullanın.

6.Güncel olayları ve olası gelecek senaryolarını iyi takip edin. İtibar yönetimi politikalarınızı bu doğrultuda oluşturun.

7.Stratejinizi belirlerken endüstrinizdeki ve akademik dünyadaki en iyi uzmanların görüşlerini dikkate alın.

8.İtibar yönetimi konusunda yaptıklarınızın yeterli olup olmadığını anlamak için bağımsız uzmanların denetiminden geçin.Onlardan destek alın.

9.Rakiplerinizin pozisyonunu ve aktivitelerini sürekli kontrol altında tutun.

10. Her türlü konu için net politikalar oluşturun.

11. Müşterilerinizi, alışanlarınızı, hissedarlarınızı, tedarikilerinizi, kısacası tüm paydaşlarınızı yaptığınız işler hakkında bilgilendirin.

12. Kötü haberlere hazırlıklı olun ve bu gibi durumlarda iletişime geçmek ve açıklama yapmak için erken davranın.

BEĞENİLEN ŞİRKETLERDEN İPUÇLARI

- **Arçelik**

Kurucusu Vehbi Koç'un her zaman belirttiği “Devletimiz ve ülkemiz var oldukça biz varız” ve “En önemli sermayemiz insan kaynağımızdır” ilkelerine bağlılık. Sosyal sorumluluk alanında örnek bir kurum olmak.

- **Sabancı Holding**

Çalışan memnuniyeti ve toplumsal sorumluluk alanlarında Türk iş dünyasında “ benchmark” olma konumunu sürdürmek.

- **Unilever**

Çevre koruma bilinci ile hareket etmeye devam etmek. Tüketici istek ve beklentilerini karşılamada tüketicilerden bir adım önde olmak ve hatta gelecekte bu konuda sivil toplum kuruluşları ile birlikte çalışmak.

- **Vestel**

İyi kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda yönetim kurulu altında iyi kurumsal yönetim ve denetim komitelerini kurmak. Yatırımcı ilişkileri birimi oluşturmak. Kurumsal sosyal sorumluluk alanında öncü kimliği sürdürmek.

- **Coca-Cola**

Sosyal sorumluluk projelerine uzun vadeli bakmaya ve bunların markaların faaliyetlerine entegre olmasına dikkat etmek.”Hayata artı gençlik fonu” ile 100 gençlik kalkınma projesini desteklemek.

- **Eczacıbaşı**

Bugüne kadar odaklandığı kültür, sanat, eğitim, bilim, sağlık ve spor alanlarında toplumsal yatırımlara devam etmek. Yaratıcı, yenilikçi, Eczacıbaşı kimliği ile örtüşen projeleri desteklemek.

- **Procter-Gamble**

Sosyal sorumluluk alanındaki projeleri desteklemeyi sürdürmek. Faaliyet gösterdiği bölgedeki toplumun yanı sıra çalışanlarının da hayatlarını iyileştirecek işlere imza atmak.

- **Doğuş Holding**

Doğuş grubunun ortak sosyal sorumluluk platformu “**Doğuş Çocuk**”, gelecekte daha bilinçli bir toplum yaratmaya katkıda bulunmayı hedefliyor. Çocuklara yönelik interaktif projeler desteklenecek.

- **Microsoft**

Eğitim başta olmak üzere sosyal sorumluluklarını yerine getirmeye devam edecek.

- **İş Bankası**

Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, eğitim, çevre, insani yardım, kültür ve sanat alanlarında topluma örnek olacak projeler desteklenecek.

- **Ford Otosan**

Tüm paydaşları ile iletişimi sürekli kılmak ve bunu sağlayabilmek için kurumsal itibar konusunda ölçümlenmeler, raporlamalar, denetimler için geliştirilen yeni standartları yakından takip etmekte. Çünkü itibar ile ilgili beklenen takdir duygusu ancak toplumun farklı katmanlarının duyarlılıklarına hitap edilmesi halinde elde edilebilir.

- **Kriz itibarı tehdit eder,**

Kriz davetiye çıkaracak durumlar:

Birinci olarak yöneticiler genellikle iyi bir itibara sahip olmanın kıymetini bilememektedir.

İkinci olarak yöneticiler itibarın nasıl oluştuğu ve yönettikleri şirketin nasıl algılandığı ile ilgili bir fikre sahip değiller.

Üçüncü olarak, bu yöneticilerin itibarın nasıl ölçümleneceğine dair bilgileri yok. Bu öğeler göz ardı edildiğinde şirketin veya kurumun karşı karşıya kaldığı krizlerde ne yapacağını bilememesi derin yaralar açabiliyor.

Örnekler:

2005 yılında A.B.D., tarihte ender rastlanabilecek kasırgaların yılı oldu. Bunların en büyüklerinden Louisiana eyaletini vuran **Katrina** idi. Başkent NEW Orleans sakinleri başta olmak üzere eyaleti terk etmeyenler, Katrina'dan değil ama ilgisizlik ve gıda barınma yetersizliğinden ölümlerle burun buruna geldi. Başkan George W. Bush felaketin boyutlarını kavramakta geç kaldı. **Sadece kendisinin değil super güç Amerika'nın itibarını dünya kamuoyu önünde sorgulamasına neden oldu.**

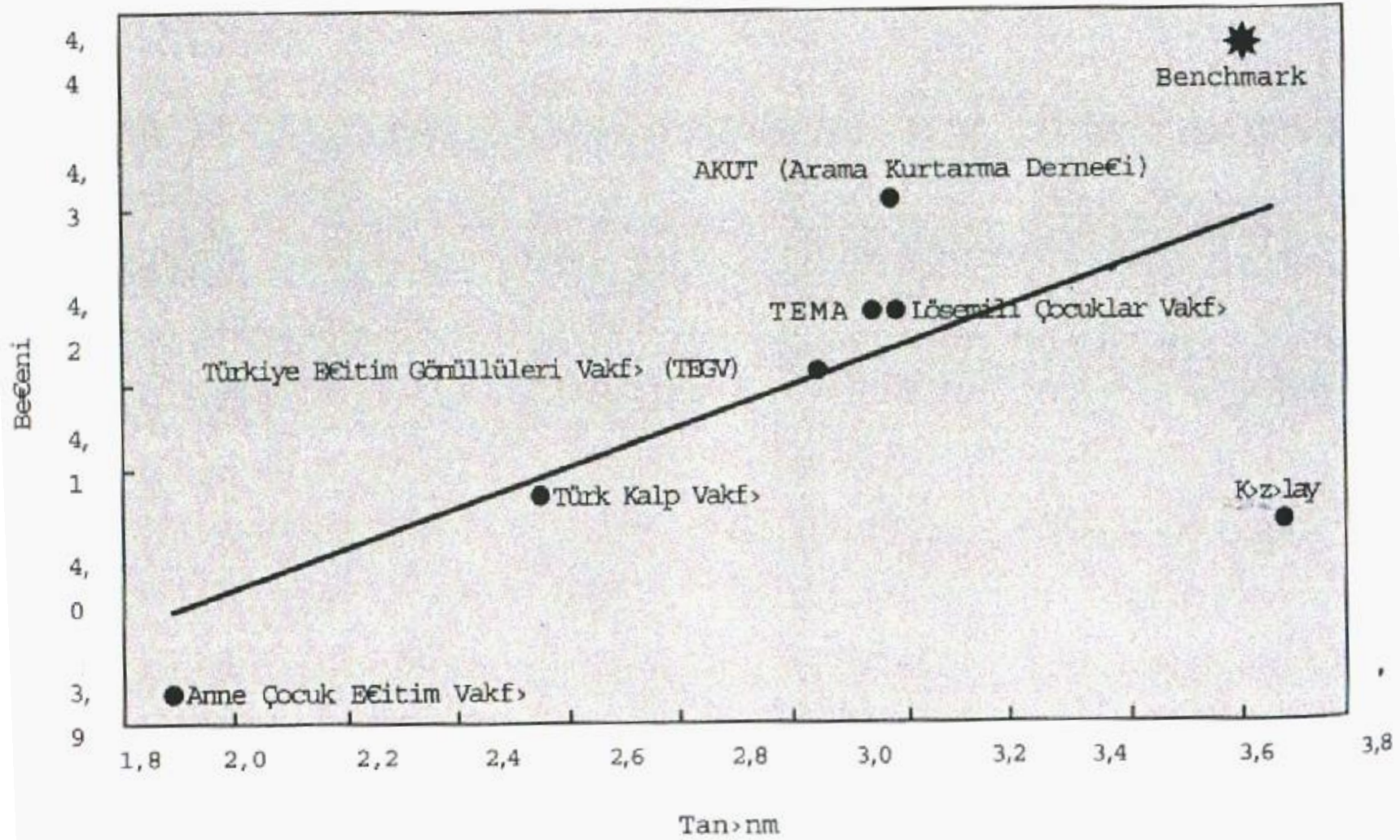
Dünya'nın en fakir ve küçük ülkelerinden **Sri Lanka'nın süper güç Amerika'ya kasırga felaketzedeleri için 25.000 dolar bağışlaması** tarihe bir not olarak düşüldü.

- Türkiye'nin İsviçre ile oynadığı ve Dünya kupası finallerine gitmek için şansını yokladığı maç zihinlerden silinmedi. Maç sonrası sporcular tüneli önünde ve içinde yaşanan olaylar dünya televizyonlarına dakikalarca yer aldı.

Türkiye'nin toplumsal değerlerinin başında gelen “konukseverlik” anlayışının yerini futbolcularımızın saldırgan ve kavgacı tutumu Türkiye'nin itibarını kırık bir not olarak işlendi.

- “Adalet mülkün temelidir.” İtibarını sorgulanmasını neden olan gelişmelerden biri Papa suikast girişimcisi Mehmet Ali Ağca'nın yanlış bir hesaplama sonucu cezaevinden salınması.

- 2005 yılında Malatya'daki Çocuk Esirgeme Kurumu yurdunda bir televizyon programı tarafından çekilen görüntülerle başlayan gelişmeler ile, toplumun gözbebeği olan ve Türkiye'nin dört bir tarafında yurtları bulunan bu kurumun itibarı beşparalık oldu.
- Tıp tarihinde ender rastlanacak gelişmelerden bir tanesine Türk ve dünya kamuoyu Mayıs 2005'te İzmir'de tanık oldu. Central Hospital hastanesinde doğumu beklenen yedizler ölü doğdu. Hastane yöneticisinin yedizlerin ceninlerini, üzerinde hastanenin adının yazdığı bir bez üzerinde teşhir etmesi kamuoyunda büyük tepki aldı.



Strateji GfK

Capital 2005 yılı İtibarı Etkileyen Kriterler "En beğenilen şirketler 10 tam puan üzerinden"

Müşteri Memnuniyeti	9,5
Hizmet ve ürün kalitesi	9,5
Yönetim kalitesi	9,1
Finansal sağlamlık	9,0
Pazarlama ve satış stratejileri	8,9
Yeni ürün geliştirme /yenilikçilik	8,8
Çalışanların nitelikleri	8,8
Bilgi ve teknoloji yatırımları	8,8
Rekabette etik davranma	8,7
Çalışan memnuniyeti	8,7
Toplumsal sorumluluk	8,6
Çalışanların niteliklerini geliştirme	8,6
İletişim ve halkla ilişkiler	8,5
Yönetim ve şirket şeffaflığı	8,5
Bölge, eko. işgücü ve yat. katkı	8,5
Yatırımcıya değer yaratma	8,5
Uluslararası pazarla entegrasyon	8,4
Çalışanına sunduğu sos. İm. ve hak.	8,4
Ücret politikası ve seviyesi	8,2
Genel Ortalama	8,7

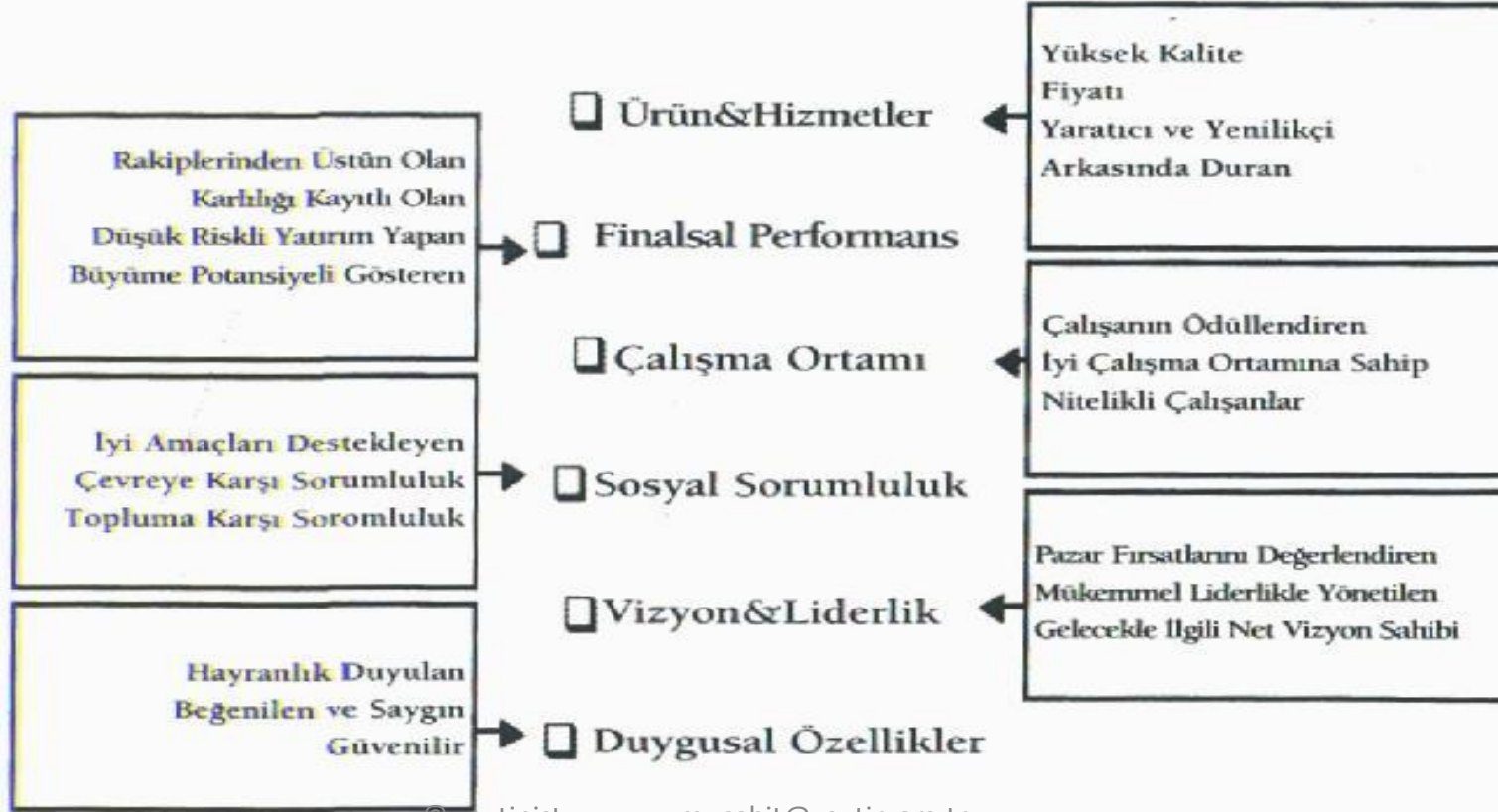
Fortune'nın İtibar Kriterleri:

- Yönetim kalitesi
- Ürün ve hizmet kalitesi
- Finansal dengenlik ve sağlamlık
- Uzun vadeli yatırım değeri
- Kurumsal kaynakların kullanımı
- Yaratıcılık ve gelişim insan kaynakları kalitesi ve sürekliliği
- Sosyal sorumluluk, topluma ve çevreye karşı
- Global vizyon ve uluslararası pazarlara entegrasyon.

Reputation Institute

2005	2004	Şirket	2005'teki itibar En yüksek puan=100
3	--	Google	79.52
6	7	Sony	78.75
7	6	Microsoft	78.11
10	11	İntel	77.27
14	16	Walt Disney	75.88
15	12	Dell	75.73
19	25	IBM	73.42
27	34	Apple Computer	70.59
30	32	Best Buy	69.74
31	20	Helwlett-Packard	69.44
42	46	Gateway	65.17
46	42	Timer Warner	63.85

Reputation Institute Kurumsal İtibar Kriterleri



Kurumsal sosyal sorumluluk topluma karşı sorumlulukların yerine getirilmesi ile birlikte rekabetçi bir avantaj da sunar.

Buna göre şirketler;

Daha kolay fon temin ederler.

Marka imajlarını güçlendirirler.

Satışlarına katkı sağlarlar.

Çalışanlarının bağlılığı artarken yeni yetenekler için öncelikli adres olurlar.

Karar süreçlerini etkinleştirirler.

Risk yöntemini geliştirirler.

Maliyetlerini düşürürler.

Kurumsal sosyal sorumluluk felsefesini şirketine yansıtmak isteyen yöneticilerin dikkate almaları gereken unsurlar şunlardır:

Öncelikle tüm şirket yöneticilerinin bir bilgilenme sürecinden geçmesi önerilmektedir. Bu kaynaklardan yararlanarak dünya örnekleri ile kıyaslamalara gidilmesi ve felsefe ile uygulamaların hangi platformlarda bir araya getirildiğinin incelenmesi çok yararlı olacaktır.

Kurumsal sosyal sorumluluk şirket yönetiminin kalbidir. Yani iletişimcilerin işi değildir. Ancak konsept şirket yönetiminin kalitesini yansıtır. Bu nedenle, başta şirketin CEO'su/genel müdürü olmak üzere tüm yönetim takımının bu konseptte aynı pencereden bakıyor ve bu konsepti sahipleniyor olması gerekir.

Şirket çalışanlarının dahil edilmediği hiçbir sosyal sorumluluk projesinin başarılı olma şansı yoktur. Hangi proje yürütülecekse yürütülsün, önce çalışanların gönüllü olarak bu projeyi sahiplenmeleri ve sürdürülebilirlik ilkeleri ile donatmaları beklenir.

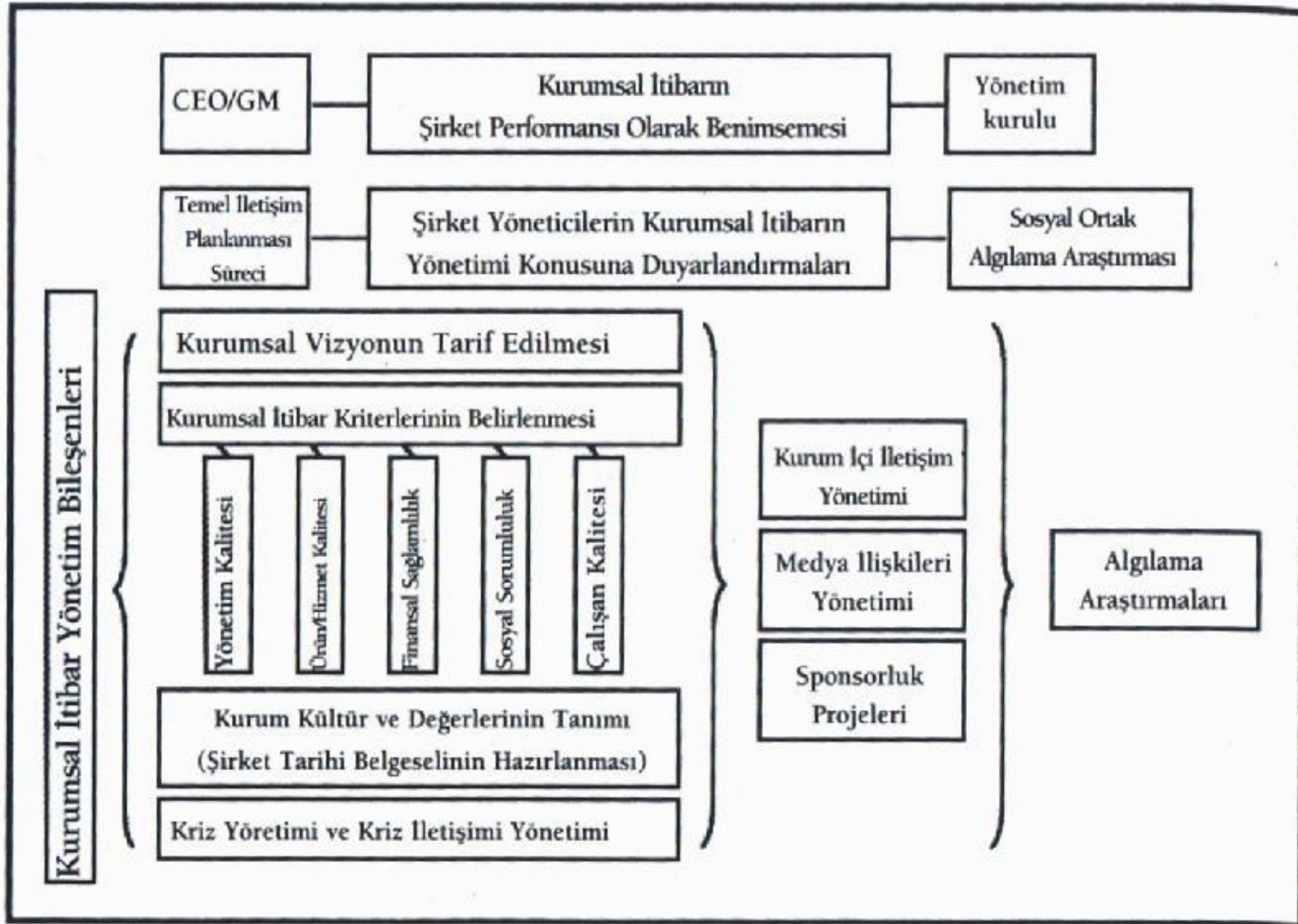
Sosyal sorumluluklar toplumla yapılan bir duyguların alışveriştir. Projeler, bu alışverişlerin duraklarıdır. Yani bu iş bir yolculuktur. **‘Bugün yapalım, yarın bakarız’ lüksü yoktur.** Toplum hayal kırıklığına uğratmanın sonucunda ortaya çıkacak bedeli karşılayacak bir para birimi henüz yeryüzünde yoktur.

Sosyal sorumluluklar nedeniyle ticari bir beklenti içine girmek intihardan farklı değildir.

Projelerin iletişiminde ton ayarı ve ses yüksekliği önemlidir. En makbulü, projelerin ucundaki toplum kesimlerinin takdir duygularına yansıyan iletişimdir! İnsanların gözüne sokulan iletişimin bir krize neden olabileceği unutulmamalıdır.

Sosyal sorumluluk alanlarında başarı ödülü almak bir marifet değildir. Zaten yapmak zorundadırlar.

Kurumsal İtibarın Yönetim Modeli



Yapılan araştırmalarda itibarlı şirketlerin ürün ve hizmetlerini almak isteyen müşteri sayısı 7 kat,

Hisse senetlerini almak isteyenlerin sayısı 5 kat artıyor.

Ayrıca İyi bir itibar, daha iyi iş başvurularını çeker, çalışan moralini yüksek tutar .

Burada insana yatırım yapmanın ne kadar önemli olduğu ortaya çıkıyor. Çünkü itibarı oluşturan da, kaybettiren de sonuçta insan...

Kıyaslama (benchmarking)

Gelişmiş ülkelerde sıklıkla kullanılan bir performans artırma tekniğidir. Ülkemizde maalesef sanayi kuruluşlarının kıyaslama konusuna ilgi duydukları ancak bilgi ve deneyimlerini eğitim programları ve danışmanlık hizmetleriyle geliştirmeleri gerektiği görülmektedir.

Kıyaslama başkalarının iyi uygulamalarını veya en iyi uygulamayı takip etmeyi, öğrenmeyi ve uyarlamayı gerektiren bir performans geliştirme tekniği olarak tanımlanabilir.

Kıyaslama tekniği, örgütlerin iç ve dışkaynaklardan sürekli bilgi alarak öğrenme yeteneklerini geliştirmelerini ve bilgiye işlerlik kazandırmalarını kolaylaştıran çağdaş bir tekniktir.

Kıyaslama bir işletmenin kendisini rakipleri, diğer sektörlerdeki işletmeler ve hatta dış pazarlardaki işletmeler ile karşılaştırıp zayıf yönlerini, öğrendiği en iyi uygulamalar doğrultusunda geliştirmesidir. Kıyaslama, yasal yollardan ayrılmadan, başkalarının bazı işleri nasıl olup da diğerlerinden daha iyi yaptığını bulma sanatıdır.

Lojistik

Lojistik kavramı taşımaya ilişkin konsolidasyon, depolama, elleçleme, paketleme veya dağıtım ve bunlara ilave işlemler ve danışmanlık dahil tüm hizmetler zincirini ifade etmektedir. İşletme ve tedarik zinciri içerisindeki malzeme ve belge hareketlerini, gelen ve giden malların nakliyesini tanımlayan kavram lojistikdir.



g...n

4 gün önce

Hız: 1 Servis: 1 Lezzet: 1

Kurye asker kaçağıymış o yüzden çevirmeye yakalandı dendi siparişimi verdikten 1 saat 25 dakika sonra, müşteri saygınız 0 rezalet.

İyi bir başlangıç, yarı yarıya başarı demektir (A. Gide).

Tilki kümesi iyi tanıyor diye kümese bekçi yapılmaz.

yalnız işsiz olanlar değil, daha iyisini yapabilecekken yapmayanlar da başı boştur.

Ahlaklı bir siyasetçide olması gerekenler!

- 1.Yalan söylememek
- 2.Hırsızlık yapmamak
- 3.Hak yememek
- 4.Rüşvet almamak
- 5.Verdiği sözden dönmemek
- 6.Kimseyi arkadan vurmamak
- 7.Kimseye iltimas geçmemek
- 8.Adam kayırmamak
- 9.Tuzak kurmamak
- 10.Pusuya düşürmemek

İŞLETMENİZLE İLGİLİ YASALAR

Vergi Usul Kanunu

Sosyal Sigortalar Kanunu

Bağ-Kur Kanunu

Türk Ticaret Kanunu

Türk Borçlar Kanunu

İş Kanunu

Umumi Hıfzıssıhha Kanunu

Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu

Esnaf ve Sanatkarlar Kanunu

Odalar ve Borsalar Kanunu

**Kalk gidelim,
Gezmemiz gereken şehirler var,
Okumamız gereken kitaplar var,
Dolaşacağımız sahil kenarları var.**



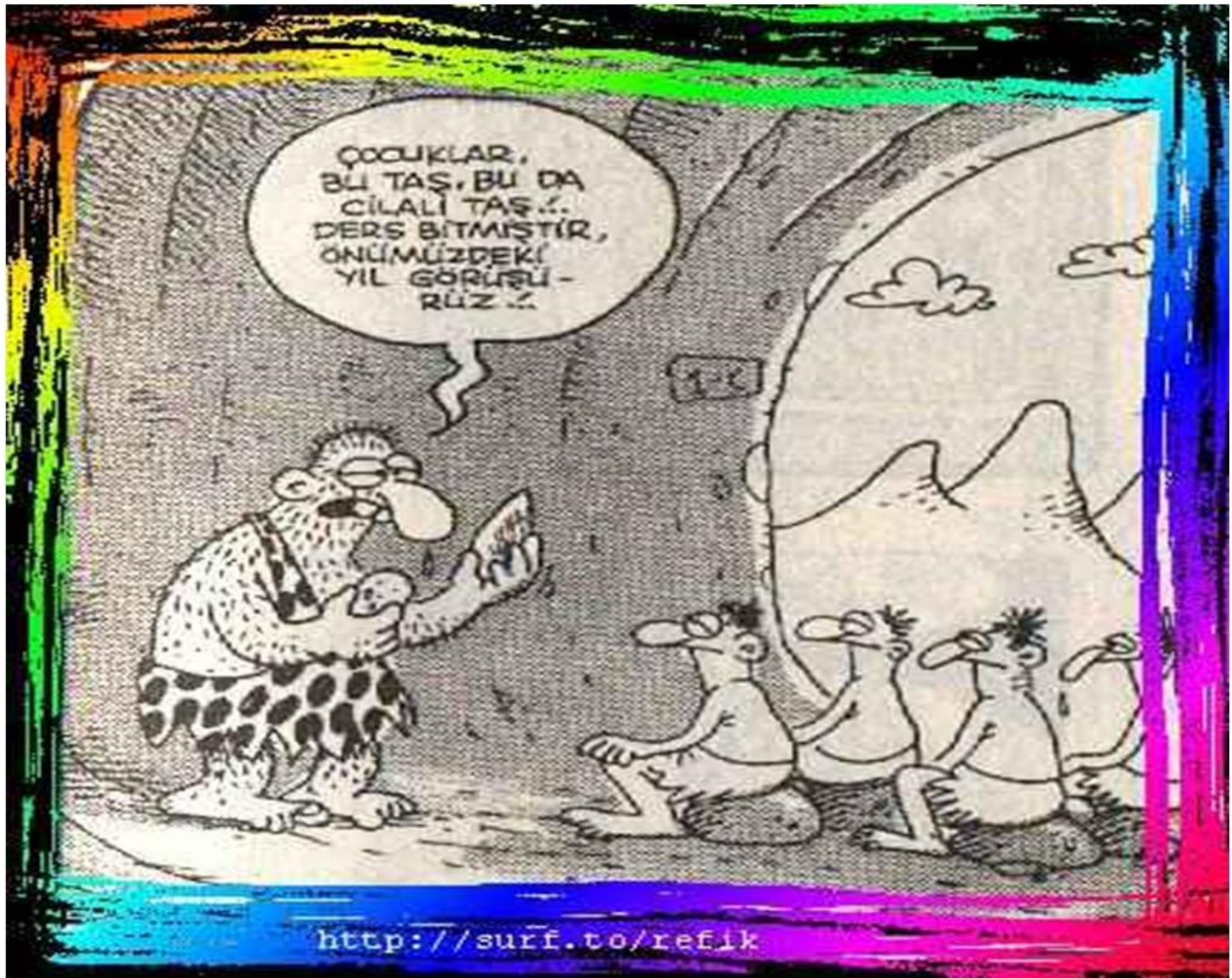
Kaynakça:

Salim Kadıbeşegil, (2006), İtibar Yönetimi, Mediacat
Yayınları: İstanbul.

Sorularınız varsa cevaplayayım.

Daha sonra aklınıza soru gelirse lütfen yüz yüze, e posta veya telefon yoluyla ulaşınız.





Bu ders notları zeytincilik programı öğrencileri, Kursiyerler, sektör temsilcileri, diğer üniversitelerde okuyan önlisans, lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencileri ile araştırmacılara yönelik hazırlanmıştır. Daha detay bilgiye ulaşmak isterseniz lütfen iletişime geçiniz.

DERS NOTLARI SÜREKLİ YENİLENMEKTEDİR.
LÜTFEN DAHA ÖNCE İNDİRDİĞİNİZ DERS NOTU VARSA
YENİ TARİHLİ OLAN DERS NOTUNU TERCİH EDİNİZ.
NOTLARDA HATALI ve
EKSİK BİR YER GÖRDÜĞÜNÜZDE LÜTFEN BİLDİRİNİZ.

Dr. Mücahit KIVRAK

0 505 772 44 46

kivrak@gmail.com

www.zeytin.org.tr

www.mucahitkivrak.com.tr

Sosyal medya iletişim

<https://www.facebook.com/mucahit.kivrak>

<https://twitter.com/zeytinist>

<https://instagram.com/zeytinist/>

<https://www.youtube.com/channel/UCNDXadH7jpB0FVRLbEvtqHA>