Bölüm 30

İŞLETMELERDE YÖNETİM



Ahmet Semih UZUNDUMLU [1]

Seval KURTOĞLU[2]

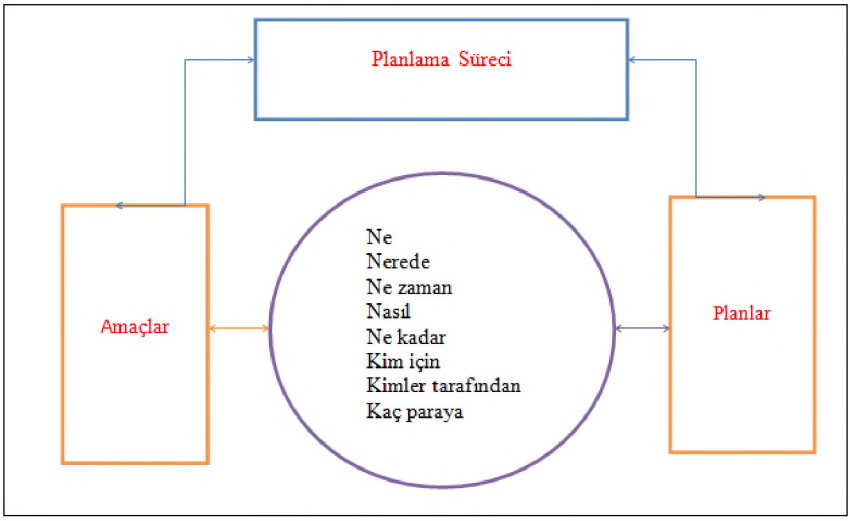
1 Doç. Dr. Ahmet Semih UZUNDUMLU, Atatürk Üniversitesi, Ziraat Fakültesi, Tarım Ekonomisi Bölümü, Erzurum. asuzsemi@atauni.edu.tr.

2 Öğr. Gör. Seval KURTOĞLU, Bayburt Üniversitesi, Demirözü Meslek Yüksek Okulu, Veterinerlik Bölümü, Bayburt. sevalkurtoglu@bayburt.edu.tr

İşletmede yapılan işlevler genelde dokuz başlıkta incelenmekte olup, bu işlevler yönetim, satın alma, üretim, finans, pazarlama, muhasebe, insan kaynakları, araştırma-geliştirme (AR-GE) ve halkla ilişkilerdir. Bu işlevlerden yönetim işlevi işletmenin genel işlevi olup, satın alma, üretim ve pazarlama işlevleri ise temel işlevleridir. İşletmenin bu temel işlevinin dışında muhasebe, finans, insan kaynakları, araştırma-geliştirme ve halkla ilişkiler gibi işlevleri de vardır. Bunlar işletmenin destekleyici işlevlerini oluşturmaktadır. (Arslan, 2012). Bu bölümde sadece işletmenin yönetim işlevleri ele alınacaktır. İşletmelerde yönetimin temel görevi, işletmelerin başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan çalışmaları bir plan doğrultusunda ele almaktır. Dünyada ilk kez işletme yönetimini inceleyen İstanbul doğumlu Fransız bilim adamı Fayol'dur. Fayol'un yönetim unsurları, yönetim sürecinin modern kavramsallaştırılmasını sağlamış ve onun ilkeleri, yönetimsel uygulamalar için yol gösterici olmuştur. Mintzberg (1973), Hales (1986), Kotter (1982) ve Fells (2000), Fayol'un (1949) çalışmasının çağdaş karakteristikler tarafından çok desteklenip, pekiştirildiği sonucuna varmışlardır (Lamond, 2003). Bu açıklamalar doğrultusunda işletmelerin yönetim süreçleri veya işlevleri günümüzde de Fayol'un yönetimsel işlevleri ile paralel olarak beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalardan ilki planlama, ikincisi örgütleme, üçüncüsü yöneltme olup, dört ve beşinci aşamaları eşgüdümleme (koordinasyon) ve denetimdir (Tuan ve Memiş, 2007).

1. PLANLAMA (5N-3K)

İşletmeler geleceğe yönelik yapılacak kararları önceden tespit etmek için planlama yapmaktadır. Bu nedenle **planlama** belli amaçlar doğrultusunda kıt kaynakların, nerede, nasıl ve kim için kullanılacağını belirleyip, sonuçları tahmin eden çalışmalar olarak ifade edilmektedir (Rehber ve Tipi, 2016). Daha geniş bir ifade ile planlama belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için gerekli olan şartların (5N-3K) önceden belirlenip, bu şartların elde edilmesi için yapılacak eylemler ile onlardan elde edilebilecek sonuçların bir düzen doğrultusunda herhangi bir belgeye kayıt edilmesidir. Bu tanım doğrultusunda, işletmede planlama yapılarak neyin, ne zamanda, nasıl, nerede, ne zaman, kim için, kimler tarafından ve kaç paraya mal olacağı önceden tespit edilmeye çalışılmaktadır (Yurttaş ve Atsan, 2007). Şekil 1'de planlama süreci verilmiştir.



Şekil 1. *Planlama süreci*

Başka bir açıdan planlama ise, işletme amaçlarına ulaşmak için kullanılacak araç ve gereçlerin belirlenmesi ile beraber en uygun zaman ve bedelde onların elde edilmesi aşamalarını içermektedir. Yani işletmenin kısa, orta ve uzun dönemli amaç ve hedefleri belirlenmekte ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan politika, program ve yöntemler tespit edilmektedir. İşletmenin en uygun yöntemi uygulayabilmesi için elindeki seçeneklerden en iyi olanı seçmesi gerektiğini planlama göstermektedir. Ayrıca planların sürekli olarak denetlenmesi, ortaya çıkacak teknoloji ve benzeri değişiklikler olup olmadığının araştırılması ve bunların planlamaya nasıl aktarılacağının ortaya konulması gerekmektedir (Karakaş, 2014).

İncelenen birçok çalışmada planlama, geleceğe yönelik olayları önceden tahmin etme süreci olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmalarda geleceğe yönelik tahminlerde bireylerin kişisel beceri ve deneyimlerinin yanında birçok bilimsel yöntem kullandıkları vurgulanmaktadır. Bireyler bu yöntemleri işletmelerde kullanırken çalışma koşullarındaki değişmeye paralel olarak aynı planları işletmeye uygulamalarını zorlaştırmaktadır. Bu değişen durumlar genelde konjonktürel ve mevsimsel dalgalanmalar olmakla beraber teknoloji, moda vb. nedenlerle de olmaktadır. Böyle durumlar nedeni ile planlarda meydana gelen oynamalar durumu belli olayları belirsizliğe sürüklemektedir. İşletme yöneticisi bu belirsizliğin durumunu önceden belirli oranlarda tahmin ederek işletmenin olumsuzluklarını en aza indirmesi gerekmektedir. İşte bu durumda özellikle girişimci ve yöneticilerin ileriyi görebilme yetenekleri planlamanın başarılı olmasında önemli bir etkiye sahip olabilmektedir (Gökçe, 2011).

Planlamanın Aşamaları

Planlama işletmenin şu andaki durumu (misyonu) ile gelecekteki arzulanan durumu (vizyonu) arasında bir köprü vazifesi görmektedir. İyi bir plan yapabilmek için plan yapan kişinin güzel bir kurgu yapabilecek zekâya ve çalışılacak konuya yönelik oldukça iyi bir bilgiye sahip olması gerekmektedir. Planlama başlıca 5 aşamadan oluşmaktadır (Doğan ve Hatipoğlu, 2009).

1. İşletmenin misyon ve vizyonunun açıklanması: Misyon işletmenin bu piyasada neden var olduğunu ve bu alanda neler yapmak istediğini ortaya koymaktadır. Yani misyon stratejik amaçlara işletmenin nasıl ulaşılacağını göstermekte ve rakiplerine göre işletmenin farkını göstermektedir. Vizyon ise bir işletmede kendiliğinden olmayan ancak gerekli çalışmalar yapılarak başarılabilecek bir hedef olarak tanımlanmaktadır. Bir bakıma bir ağaçtan herhangi bir çaba göstermeden en iyi meyveleri elde etmek mümkün olmasa da belirli çabalar sonucu bunlara ulaşmak vizyon gibidir. Yönetim açısından vizyon ise mevcut durum ile gelecekte beklenilen şartları bir araya getirerek, işletme için arzulanan bir gelecek imajı oluşturmaktır (Doğan ve Hatipoğlu, 2009).

2. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi: Bu aşamada çok iyi bir açıklama yaparak, işletmenin amaç ve hedeflerini açık bir dille ortaya koymak gerekmektedir. Amaç ve hedef kavramları genellikle birbirine yerine kullanılmakla beraber amaçlar uzun vadede, hedefler ise genelde kısa ya da orta vadede gerçekleştirilmektedir. Hedefler rakamsal olarak belirtilirken amaçlar ise açık uçlu olarak verilmekte ve hedeflerin toplamı amaçları oluşturmaktadır (Alkhafaji, 2003). Bu ifadeyi bir örnekle açıklamak gerekirse bir işletmenin gelecek yılda ki karını artırmak işletmenin amacı iken, karını %5 artırmak ise hedefini ortaya koymaktadır. Bir işletmenin amaçları, karşılaşılan bir soruna yönelik çözüm arayışları yapabilmek, faaliyetlerini daha az masrafla daha hızlı bir şekilde yapabilmesi için yeni bilgi ve teknolojilere ayak uydurabilmek ve çalışanların yeni teknolojiyi kullanabilmelerini teşvik etmek olabilir. Tabii ki bu her bir amacı gerçekleştirmek için sayısal verilerle desteklenen işletme hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir.

3. Amaçları Gerçekleştirecek Koşulların Saptanması (Stratejik Planlama Süreci): Bu aşamada işletmelerin gerek işletme içerisinde gerekse işletme dışındaki (çevresindeki) araç-gereç, malzeme-mühimmat, para sermayelerinin yanı sıra bilgi ve teknoloji açısından hangi olanaklara sahip olduğu araştırılarak tespit edilmektedir (Cihangir, 2015).

4. Seçeneklerin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması: Amaçlara ulaşmak için alınabilecek kararlarda ortaya konulabilecek seçeneklerin tespit

edilmesi ve bu seçeneklerden en iyilerini ayıklayabilmek için seçeneklerin birbiriyle karşılaştırılması gerekmektedir (Cihangir, 2015).

5. En Uygun Seçeneğin Seçilmesi: Dördüncü aşamada ele alınan seçeneklerden işletmeye en uygun olan yani işletme amaçlarını sağlamada en iyi olan seçeneğin belirlenmesi ile planlama aşaması son bulmaktadır (Cihangir, 2015).

Planlamanın Özellikleri

Planlama aşaması, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi için önemli bir takım özellikleri barındırmakta ve bu amaçları gerçekleştirmede onlara yardımcı olmaktadır (Paşaoğlu vd., 2013).

1. Planlama Esnek ve Değişken Bir Özellik Taşımaktadır: Bir plan hazırlandıktan sonra hiç bir değişiklik yapmadan uzun yıllar bu plan üzerinden hareket etmek yanlış olmaktadır. Çünkü bir ülkede meydana gelen siyasi ve ekonomik koşullar, çevre şartları vb. olaylar planların tekrardan gözden geçirilmesi ve işletmelerin yeni koşullara adapte olması için planların değiştirilmesi gerekmektedir. Bu sebepten ötürü planlama fonksiyonu dinamik karakterlidir.

2. Planlama Kapsamlı Bir Çalışmadır: İşletmelerin tüm birimlerinde ve bölümlerinde planlama yapılması gerekmektedir. Bu nedenle işletmedeki tüm yöneticilerin planlamayı iyi bir şekilde bilmesi gerekmektedir. İşletmedeki en yetkili yöneticiler işletmenin genel amaç ve stratejilerini plan ile belirlerken, alt birimdeki yöneticiler ise kendilerini ilgilendiren konulara yönelik işletme planlarını hazırlamaktadırlar.

3. Planlama Geleceğe Dönük Bir Faaliyet Olup Belirli Bir Süreyi Kapsamaktadır: İşletme planları işletmelerin belirli bir sürede nereye ulaşmak istediğini ve o aşamaya hangi sürede nasıl ulaşılacaklarını önceden tespit etmelerine yardımcı olmaktadır. Plan yapan kişiler planın süresini belirlerken işletmeye olan faydasını azaltacak kadar kısa sürede değil de, işletmeye fayda sağlayacak kadar uzun süreyi ayarlamaya çalışmalıdırlar. Ancak planlarda süre aşırı uzun olduğunda ise etkinliği azaltacak bir olumsuzluk yaratmaktadır. Bu nedenle planın en uygun sürede olması tercih edilmelidir.

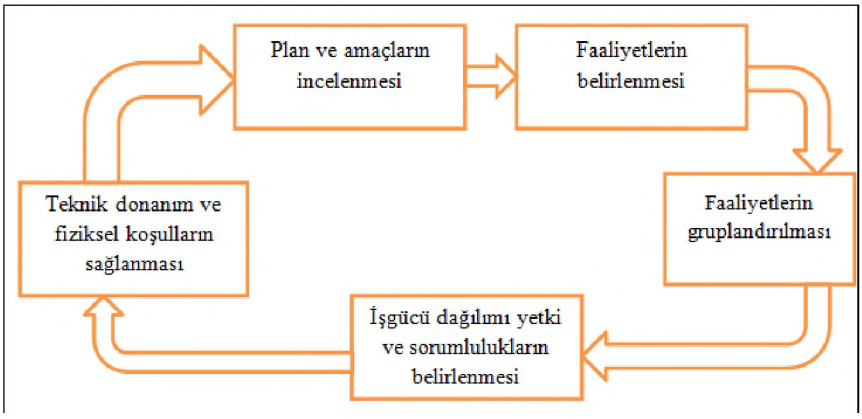
4. Planlama Bir Seçim ve Bu Seçime En Uygun Araç Ayarlayan Süreçtir: Geleceğe yönelik çalışmalara ön ayak olan planlama, amaçlara ulaşmak için önce hedefleri belirleyecek ve bu hedefler doğrultusundaki amaçlara ulaşılacak en uygun araçları tespit edecektir.

5. Planlama Amaç ve Hedeflere Ulaşmayı Sağlamaktadır: Planlama, işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda bir takım çalışmaları içermektedir. Bu amaç ve hedeflere ulaşmada yönetici işletmenin karşısı-

na çıkan seçenekler içinden en uygun olanı bulmaya çalışmaktadır (Dinçer ve Fidan, 2003).

2. ÖRGÜTLEME

İşletmelerde yönetimin ikinci temel görevi işletmenin örgütsel yapısını hazırlamaktır. Örgütleme aşamasında işletmeler bölümlere ayrılmakta, örgüt yapısı oluşturulduktan sonra bireylerin yetki ve sorumlulukları tanımlanmakta, yetki ve sorumluluk verilen makamlara uygun kişileri atayarak işletmede görev olan fertlerin gerekli alet ve makineleri kullanmaları konusunda eğitilmelerinin yanı sıra bir takım yetki ve görevler verilmektedir (Paşaoğlu vd., 2013). Yani bir amacı gerçekleştirmek için önceden saptanan iş ve mevkilere görevli kişilerin çalışma planı örnekleme ile belirlenmektedir. Örgütlendirme sayesinde çalışanlar, örgüt içindeki konumlarını, çalışma biçimlerini, sorumluluklarını ve kullanacakları haberleşme kanallarını iyi bilmektedirler. İşlerin tanımlanması, gruplandırılması ve bu bölümler arasındaki ilişkilerin ortaya konulması örgütlemenin amacıdır. Bir işletmenin örgütlenme yapısını örgüt şeması göstermektedir. Şekil 2'de örgütleme süreci verilmiştir.



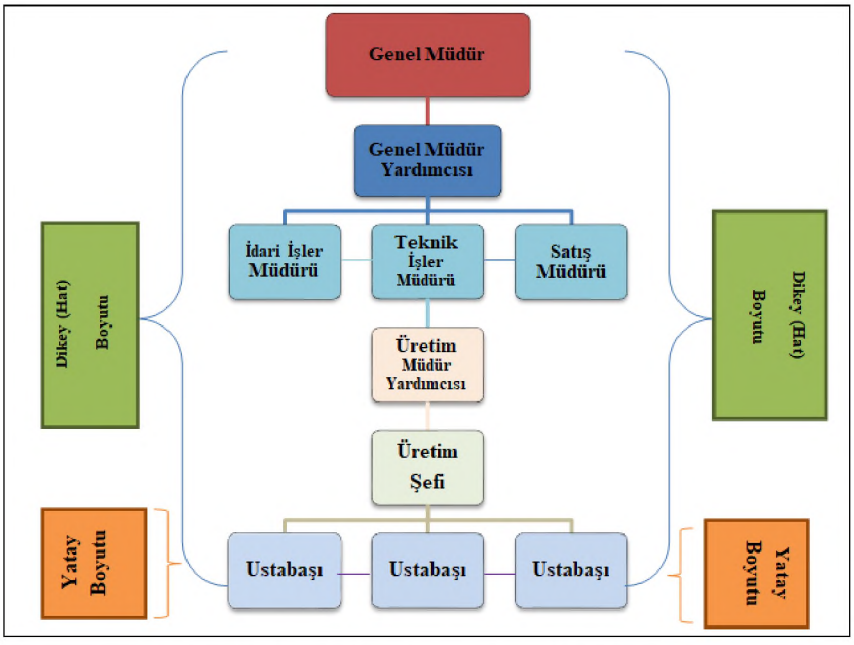
Şekil 2. *Örgütleme süreci*

Örgütleme sürecindeki ilk aşama plan ve amaçların incelenmesi olmakla birlikte nelerin, nasıl ve kimler tarafından yapılacağı belirlenerek bunlar için uygun bir çalışma planı hazırlanmaktadır. İkinci aşamada amaçlara ve hedeflere ulaştırılacak faaliyetler belirlenmektedir. İşletmede yapılacak temel faaliyetler üretim, pazarlama ve satış faaliyetlerinin yanında amaçlara ulaştıracak başka hangi faaliyet alanlarına yer verilip verilmeyeceği tespit edilmektedir. Üçüncü aşamada her bir faaliyet alanının birbirleriyle ilişkilerinin gruplandırılması ve örgütlendirilmesi yapılmaktadır. Dördüncü aşamada faaliyetleri gerçekleştirecek personellerin tespiti yapılmaktadır. Her bir faaliyet alanında ihtiyaç duyulan işgücü belirlendikten sonra bu iş gücünü sağlayabilecek personeller seçilmektedir. Her

bir işi yapabilecek bireylerin belli bir deneyim, beceri, eğitim ve kas yapısı gibi bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Yani bu aşamada işe göre fert ilkesi geçerli olmaktadır. Son aşamada işletmedeki araç ve gereçler ile fiziksel çalışma koşulları düzenlenmektedir. Bu aşamada işletmede çalışacak fertlerin kullanacağı alet ve makineler, iletişim araçları, bürolar vb. birçok çalışma ekipmanı hazır duruma getirilmektedir (Anonim, 2016).

Örgütleme Modelleri

Örgütleme modelleri denince akla 2 tane model akla gelmektedir. Bu modeller dikey (hat veya hiyerarşik) ve yatay (kurmay) olarak isimlendirilmektedir. Hat boyutu işletmedeki görev, yetki ve sorumluluk dağılımlarını hiyerarşik bir yapıya göre yani yukarıdan aşağıya doğru gösteren bir boyuttur. Kurmay boyutu ise işletmede verilen yetki ve görevleri aynı birimlerin oluşturduğu yani hiyerarşik yapıda yan yana olan birimlerin oluşturduğu boyuttur (Uğur, 2017). Şekil 3'te örgütleme boyutlarını gösteren bir örnek verilmiştir.



Şekil 3. *Örgütleme boyutları (Yaşar ve Tekinbaş, 2014).*

Örgüt tasarımında dikkate alınacak unsurlar (Turan, 2015):

1. Uzmanlaşma (işin küçük parçalara bölünerek yapılması),

2. Bölümlendirme (işlerin koordinasyon amacıyla belirli birimler altında grup halinde toplanması),

3. Emir-komuta zinciri (yukarıdan aşağıya yetki ve otorite akışını ve kimin kime karşı sorumlu olduğunu gösterme),

4. Denetim alanı (yöneticinin etkili bir şekilde yönlendirip denetleyebileceği eleman sayısı),

5. Merkeziyetçilik (üst yönetim ve alt kademe yöneticileri tarafından kararların ne ölçüde alındığının göstergesi) ve

6. Formalleşme derecesidir. Yani işleri kural ve kaidelerle standartlaştırıp, iş gören davranışlarını sınırlandırmaktır.

3. YÖNELTME

İşletmelerde yöneltme fonksiyonu yönetimle ilgili bazı kaynaklarda yürütme, emir-komuta zinciri gibi terimlerle de ifade edilmektedir. Yöneltme aşamasında, işletmenin planlama ve örgütleme aşamasında vurguladığı amaçlara ulaşabilmek için tüm çalışanların yönlendirilmesi yapılmaktadır (Paşaoğlu vd., 2013). Yani yöneltme, bir işletmede çalışan bireylerin işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmalarına yardımcı olabilmek için onların bir takım özelliklerine göre yönlendirilmesi ve teşvik edilmesi aşamalarını içermektedir. Bu aşamada yöneticiler astlarına hangi işlerde hangi hataları yaptıklarını, bu hataları nasıl düzeltebileceklerini ve bu işleri nasıl yapacaklarını göstererek eldeki kaynakların en akılcı, en verimli ve en etkin bir şekilde kullanımını amaçlamaktadırlar. Tabii ki iyi bir yöneticinin bu amaçları uygulayabilme de astlarını yönlendirebilme, etkileyebilme, güdüleyebilme ve pozitif yönlü bir iletişime geçebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Gökçe, 2011).

Yöneltme fonksiyonunun önemli parçalarından biri emir-komuta zinciridir. Yani işletmede yöneltmeyi daha anlamlı yapan durum verilen emirlerin uygunluğudur. Bu nedenle emirler şu özellikleri taşımalıdır (Gökçe, 2011).

1. Verilen direktiflerin uygulanabilmesi için akıl ve mantığa uygun olmasının yanı sıra ortam ve koşullara da adapte olması gerekmektedir.

2. Verilen direktiflerin açık, eksiksiz ve kesin bir bilgi içermesi gerekmektedir. Ayrıca verilen direktiflerin kimlerin yerine getireceğinin açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Bu nedenle direktiflerin doğru bir şekilde yerine getirilebilmesi için yanlış anlaşılmalara imkân verilmemesi gerekmektedir.

3. Verilen talimatların kesinlikle yapılan işle alakası olması gerekmekte ve bu talimatlar verilirken nedeni de detaylı bir şekilde açıklanmalıdır.

4. Verilen talimatlar da emirden çok işbirliği ağırlıklı olması üzerinde durulmalı ve personeli özendirici şekilde olmasına özen verilmelidir.

5. Verilen talimatların zamanında yapılıp yapılmadığı ve tam anlamıyla gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği belirli aralıklarla kontrol edilmelidir.

Etkin Bir Yöneltme Sisteminin Koşulları

Etkin bir yürütme fonksiyonunun gerçekleştirilmesi için işletme yöneticilerinin bazı koşulları yerine getirmesi gereklidir. Bu koşullar şöyle ifade edilebilir (Gökçe,2011; Efil, 2004; Memiş, 2006).

1. Yönetici kişiliği, davranışları ve yapmış olduğu faaliyetler ile çalışanlarını etkileyebilmeli ve onlara örnek olabilmelidir.

2. Yönetici işletmede bireyler arasında takım ruhunu oluşturabilmelidir. Bu nedenle yönetici işletme çalışanlarını çok iyi tanımalıdır.

3. Yönetici personeller, bireylerin işletmedeki görevlerini tam anlamıyla eksiksiz yapabilmeleri için her bir personelin yapabilecek görevlerini tespit etmeli ve verilecek görevlere atanacak kişilerin yetenekli ve nitelikli olmasına özen göstermeli ve işletmede genel anlamda yeteneksiz ve niteliksiz eleman bulundurmamalıdır.

4. Yönetici, astlarıyla belirli programlar doğrultusunda bir araya gelerek onlardan yazılı veya sözlü raporlar elde etmeli, astların yapmış olduğu yanlışları yüzlerine çarpmadan hoşgörüyle karşılayarak onların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır.

5. Verilen talimatların işletmede yerine getirilip getirilmediğini belirlemek için yöneticiler etkin bir denetim sistemi kurmalı ve sonuçları takip etmelidir. Ancak bu aşamalar yapılırken yöneticiye aşırı iş yoğunluğu verilmemelidir.

6. Yöneticiler, işletmede çalışan personelin sadakat, dürüstlük ve özveri ile çalışmalarını teşvik etmek için bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi oluşturmalıdır.

4. EŞGÜDÜMLEME (KOORDİNASYON)

Eşgüdümleme: Kelime anlamından da bilindiği üzere ortak amaçlar için bir araya gelmektir. İşletme ekonomik bir birim olarak düşünüldüğünde eşgüdümleme, bir şirket ya da bir kurumun amacını gerçekleştirebilmesi için bu örgütte bulunan tüm ilgili birimler veya fertlerin uyumlu bir şekilde çalışması ve buna süreklilik kazandırması olarak tanımlanmaktadır (Tortop vd., 2017). İyi bir koordinasyona sahip işletmede her bir birim öteki birimlerle her zaman bir uyum içinde karşılıklı yardımlaşarak çalışmakta ve işletmenin amacını gerçekleştirmek için alt-üst, alt-alt ve üst-üst birimler birlikte ortak olarak hareket etmektedir (Gökçe, 2011). Yönetimde eşgüdümleme: Bir işletmedeki ortak hedeflere ulaşmak için, ortak bir zamanda fertlerin ortak çabalarını belirli bir yönde birleştirmeyi amaçlarken,

işbirliğinde ki anlam ise işletmede herhangi bir iş yapılırken alınan fiziki veya fikirsel yardımlardan oluşmaktadır (Kaptanoğlu, 2017). Bu anlamda eşgüdümlemenin amacı işletmenin birimleri arasındaki işbirliği ve uyumu gerçekleştirerek işletme başarısına katkı sağlamaktır (Bursalıoğlu, 2015; Polatoğlu, 2001). Ayrıca yapılan çalışmalarda birim yöneticilerinin örgüt içerisindeki toplantılara katılımının artması eşgüdümleme fonksiyonunun daha etkin olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle birimler arasındaki bilgi alışverişinin sağlanması işletmenin genel durumu hakkında bilgi vermekte ve böyle toplantıların sayısının artması eşgüdümlemenin başarısına önemli katkı sağlamaktadır (Şengül, 2007) Bir işletmede eğer tüm bölümler içerisinde bir ahenk varsa ve tüm iş süreçleri aksamadan devam ediyorsa bu işletmenin iyi bir koordinasyona sahip olduğu düşünülür.

Eşgüdümlemenin İlkeleri

Eşgüdümlemenin belli başlı 4 ilkesi vardır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Gökçe, 2011; Yaşar ve Tekinbaş, 2014; Kaptanoğlu, 2017).

1. İşletmede örgüt faaliyetlerinden sorumlu olan yöneticiler yüz-yüze bir araya gelerek görüşmeler yapmalıdır. Bu bir araya gelmeler tüm yöneticiler için geçerli olup, alt üst yönetici ayrımı olmamalıdır. Bu şekilde alt-üst ayrımı olmadan yöneticilerin bir araya gelip görüşmesi eşgüdümlemeyi kolaylaştırmaktadır.

2. İşletmede plan ve programlar hazırlanırken ve alternatifler karşılaştırılırken eşgüdümlemeye gidilmesi daha sonra ki aşamalarda karşılaşılacak sorunları bertaraf edeceği için eşgüdümlemeyi kolaylaştırmaktadır.

3. İşletmedeki herhangi bir sorunun tüm birimlere etkisi bütüncül bakış açısı ile değerlendirilerek eşgüdümleme yapılmalıdır.

4. Eşgüdümlemenin işletmede sadece bir kez yapılacağı düşünülmemeli planlı bir eylem olarak düşünülüp belirli aralıklarla faaliyete geçirilmelidir. İşletmedeki her bir problemin çözümü farklı bir bakış açısı ile değerlendirildiği için yeni şartlara göre eşgüdümleme yapılmalıdır.

Eşgüdümleme Çeşitleri

Genelde eşgüdümlemenin dikkate alınan 4 çeşidi vardır. Bunlar şu şekilde sıralanarak açıklanmaktadır (Gökçe, 2011; Yaşar ve Tekinbaş, 2014; Kaptanoğlu, 2017).

1. Basamaksal (Dikey) Eşgüdümleme: Bu eşgüdümleme de yöneticilerin kendi astlarıyla göstermiş olduğu işbirliği ve uyum dikkate alınmaktadır. (Gökçe, 2011). Yani dikey koordinasyon da işletme hedeflerinin başarılabilmesi için daha yüksek seviyelerdeki yöneticilerin daha düşük seviyelerdeki astları ile işbirliği ve uyum içerisinde çalışması amaçlanmaktadır (Isac et al, 2009).Yöneticiler astlarına karşı emir ve yetkilerini kullanarak işletmelerde işbirliği ve uyumu sağlamaya çalışmakta-

dırlar. Eşgüdümleme çeşidinde denetlenecek ast sayısının artması dikey eşgüdümlemeyi zorlaştırmaktadır (Gökçe, 2011). Dikey koordinasyonun etkin kullanımını belirleyen ana parametreler şunlardır: formalleşme derecesi, hiyerarşik ağırlıklar, merkezileşme ve merkezileşememe (adem-i merkez), yetkilerin dağılımı ve operasyonel ve fonksiyonel pozisyonlardır. Formalleşmede şirket politikaları, taktikler, kurallar, iş tanımları ve diğer resmi belgeler açıklanmaktadır. Genel olarak, belirli bir kapasiteye kadar firma büyüklüğü arttıkça, formalleşme derecesi artmaktadır (Isac et al., 2009). Ayrıca örgüt içerisinde alttan üste doğru çıkıldıkça yöneticilerin karar verme yetkileri artmakta buda örgütlenmenin üst kademelerinde formalleşme derecesinin daha az olduğu sonucunu ortaya koymaktadır (Robbins and Judge, 2009). Merkezileşme derecesi; üst yönetimde karar verme yetkilerinin ne derece yoğunlaştığını göstermektedir. Merkezileşmeme de ise karar verme yetkilerinin büyük ölçüde alt kademe birimleri tarafından yapıldığı ifade edilmektedir (Daft, 2015). Yetkilerin dağılımı: bir yönetim seviyesinin hemen altında bir diğerine verilen kararlar için sorumluluk ve yetki aktarımını içeren dikey bir koordinasyon parametresidir. Görevlerin ve yetkilerin aşağıya doğru hareket etmesini sağlayan ademi merkeziyetçilikten farklı olarak, yetki dağılımı yöneticiler ve astları tarafından belirlenen süreyi kapsayacak kadar kısadır. Operasyonel pozisyon; şirketin ana hedeflerine ulaşmak için gerekli yetki ve sorumluluk ile harcanan organizasyon yapısını oluşturan bir iş veya işle ilgili bir durumu ifade etmektedir. Fonksiyonel pozisyon; şirkete uzmanlık bilgisi sağlamak ve operasyonel çalışmaları desteklemek için tasarlanmış bir iş veya işlev ile ilişkili durumu açıklamaktadır. Operasyonel veya fonksiyonel pozisyonlar analiz edilen şirket türüne göre farklılık göstermektedir. Örneğin, bir imalat firması üretici bölümleri operasyonel olarak kabul edilirken, satış ve satın alma bölümleri fonksiyonel olarak görülmektedir Ticari bir faaliyet yapan bir şirket için, roller neredeyse tersine çevrilmektedir (Isac et al., 2009).

2. Yatay Eşgüdümleme: Bu tür eşgüdümlemede ortak bir hedefe ulaşmak için tedarik zincirinde aynı düzeyde çalışan şirketler arasında bir iş anlaşması olarak ifade edilmektedir (Sheu and Gao, 2014; Zhang et al, 2018). Yani bir işletmede aynı örgütsel yapıya sahip olan ve görev bakımından aynı düzeyde yer alan çeşitli kişi ve bölümler arasında kurulan işbirliğinin adı yatay eşgüdümlemedir. Bu tür eşgüdümlemeye örnek olarak fakülte dekanları veya farklı bölümlerdeki bölüm başkanların bir araya gelerek oluşturdukları iletişim verilebilir. Ayrıca bir bakım servisindeki ustabaşıların belirli zamanlarda bir araya gelmesi ve farklı bölümlerdeki satış müdürlerinin yapmış oldukları eşgüdümler de yatay eşgüdümleme içerisinde yer almaktadır (Gökçe, 2011). Bu tür eşgüdümlemenin işletmelere büyük yararları vardır. Yatay eşgüdümleme işletmenin değişen piyasa koşullarına hızlı bir şekilde adapte olmasına izin vermekte ve işin işletme-

deki koordinasyonu açısından bazı zorluklara sahip olabilmektedir. Böyle bir organizasyonun tek bir yöneticiye rapor veren birçok işlevi vardır. Yatay işbirliği sayesinde, ortaklaşa çalışan birimler işletmelerde verim artışını elde etmeyi amaçlamaktadır. Buna araç kapasite kullanımının optimize edilmesi, gereksiz seyahatlerin sayısının azaltılması ve diğer işletmelerle rekabet gücünü artırmak için temel olmayan faaliyet maliyetlerinin düşürülmesi örnek olarak verilebilir (Cruijssen et al., 2007).

3. Gönüllü Eşgüdümleme: Bu eşgüdümleme çeşidinde çalışanlara emir ve yetki veren kişiler tarafından verilen yönelimlere göre değil de çalışanların işletmenin aksayan yönlerine yönelik isteyerek ve gönüllü bir şekilde çeşitli kademedeki kişilerin bir araya gelerek sorunlara yönelik çözüm bulmaları esasına dayanmaktadır (Gökçe,2011). Ostrom (2010), küçük sayılardaki benzer ortaklar arasında, normların paylaşıldığı ve yaptırım olasılığının yüksek olduğu alanlarda gönüllü koordinasyonun daha muhtemel olduğunu ileri sürmektedir.

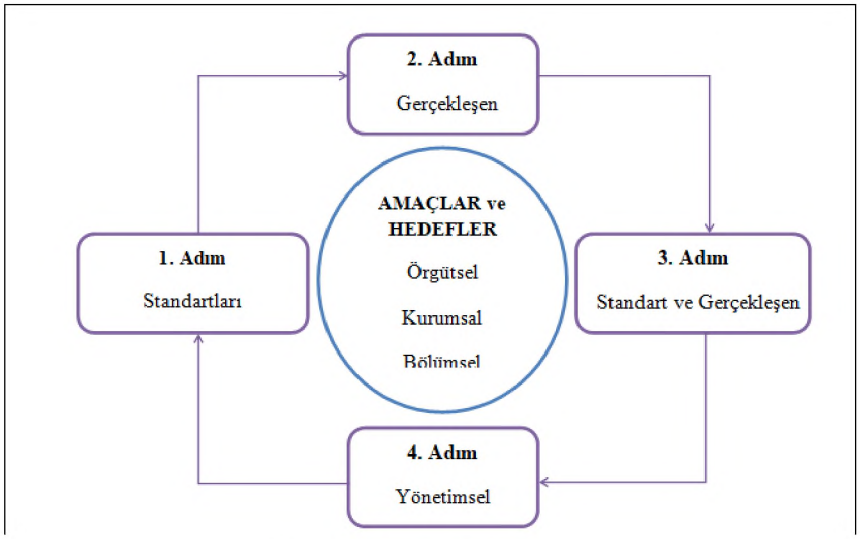
4. Dış Eşgüdüm: İşletme sahiplerinin, yöneticilerin, bölümlerin, alt bölümlerin ve diğer çalışanların dış çevre ile yani genel kamuoyu ve farklı organizasyonlarla ilişkilerinin kurulmasıdır. Yani dışsal eşgüdüm firma ve onun dış çevresi ile olan ilişkilerinin yakınlık derecesi olarak tanımlanmaktadır (Huo et al., 2015). İşletmelerin öncelikle yakın çevresindeki yani işletme sahipleri, yöneticiler, çalışanlar, alıcılar ve satıcılar ile ilgilenmesi gerekmektedir. İşletmenin varlığını devam ettirmesinde yakın çevresindeki meydana gelen değişiklikleri çok iyi takip etmesi gerekmektedir. Bunun dışında işletmenin genel çevresini oluşturan devlet, toplum, kurumlar ve rakip işletmelerin tutum ve davranışları da işletmeyi etkileyebilmektedir (Aygün ve Sürmen, 2013).

5. DENETİM (KONTROL)

Yönetimin sonuncu işlevi denetim olup, bu aşamada işletme planlarının ne ölçüde gerçekleştirildiği kontrol edilmekte, şayet sapma varsa bu sapmaların giderilmesi için neler yapılacağı araştırılmaktadır. Bu anlamda yöneticiler, işletmede yapılan faaliyetlerin ne ölçüde yapıldığını değerlendirip gerçek performansı istenen standartlarla karşılaştırıncaya kadar işletmedeki bölümlerin düzgün performans gösterip göstermediğini gerçekten bilememektedirler. Etkin bir kontrol sistemi, işletme faaliyetlerinin kurumun hedeflerine ulaşmasına yol açacak şekilde tamamlanmasını sağlamaktadır. Bir kontrol sisteminin etkinliğini belirlemedeki en kolay adım hedefe ulaşmayı ne kadar kolaylaştırdığı ile belirlenmektedir. Yöneticilerin işletme hedeflerine ulaşmalarına işletmenin denetleme sistemi ne kadar yardımcı olursa, o işletmenin o kadar iyi bir kontrol mekanizmasına sahip olduğu anlaşılır. (Flamholtz, 1979).

Denetimin Aşamaları

Denetimin aşamaları başlıca 4 aşamadan oluşmaktadır. Şekil 4'te bu aşamaların döngüsel bir şeması verilmiştir (Rabbins et al., 2015).



Şekil 4. *Denetimin aşamaları*

1. Standartların Belirlenmesi: Değerlendirme aşamasının başlangıcında işletme amaçları doğrultusunda hedeflenen kriterler tespit edilmektedir. Bu kriterler belli bir plan doğrultusunda, çeşitli kademeler düzeyinde, çeşitli görev ve yetkilere göre ayrıntılarıyla belirlenmektedir (Gökçe, 2011; Toprakçı ve Kadı, 2014). Bu kriter veya standartlar sermaye, gelir gibi fiziksel ölçütlerin yanı sıra tutum ve davranışlar gibi fiziksel olmayan bazı ölçütlere göre de tespit edilebilmektedir (Gökçe, 2011).

2. Gerçekleşen Durumun Belirlenmesi: Gerçek performansın ne olduğunu belirlemek için, bir yöneticinin öncelikle bunun hakkında bilgi alması gerekmektedir. Bu nedenle yöneticiler gerçek performansı ölçmek ve raporlamak için dört yaklaşım kullanmaktadırlar. Bu yaklaşımlar kişisel gözlemler, istatistiksel raporlar, sözlü raporlar ve yazılı raporlardır. Çoğu yönetici bu yaklaşımların bir kombinasyonunu kullanmaktadır. Neden ölçüm yapıyoruz? Çünkü kontrol süreci için ölçülen şey, nasıl ölçüyoruz sorusundan daha önemlidir. Niye? Çünkü yanlış kriterleri seçmek ciddi sorunlara yol açabilmektedir. Ayrıca, yapılan ölçümler genelde çalışanların ne yapacağını belirlemektedir (Kerr, 1975). Bir diğer soru yöneticiler hangi kontrol kriterlerini kullanabilir? Bunu şöyle açıklayabiliriz. Herhangi bir yönetici işletmenin durumuna göre bazı kontrol kriterlerini

kullanabilir. Örneğin, tüm yöneticiler insanlarla ilgilenmekte ve bu nedenle çalışanların memnuniyeti, ciro veya çalışanların devamsızlık oranları gibi kriterleri ölçmek isteyebilirler. Ayrıca maliyetlerin bütçe dâhilinde tutulması da oldukça yaygın bir kontrol önlemidir. Diğer kontrol kriterlerine örnek olarak, bir pizza dağıtım yerindeki bir yönetici, günlük olarak verilen pizza sayısını, ortalama teslimat süresi veya kullanılan kupon sayısını kontrol etmek için ölçüm yapabilir. Ayrıca bir kamu kurumundaki bir yönetici günde yapılan uygulamaları, saat başına tamamlanan müşteri isteklerini veya evrak işlerini yürütmek için ortalama süreyi ölçüm olarak kullanabilir. Çoğu iş aktivitesi ölçülebilir terimlerle ifade edilebilir. Ancak, yöneticiler bunu yapamadıklarında öznel önlemleri kullanmalıdırlar. Bu tür önlemlerin sınırlamaları olsa da, hiç bir standarda sahip olmamaktan ve kontrol etmekten çok daha iyidir (Toprakçı ve Kadı, 2014).

3. Standartlarla Gerçekleşen Sonuçların Karşılaştırılması: Karşılaştırma adımı, gerçek performans ile standart arasındaki değişimi belirlemektedir. Performanstaki bazı değişiklikler tüm etkinliklerde beklenebilir olsa da, kabul edilebilir bir varyasyon aralığı belirlemek önemlidir. Bu aralığın dışındaki sapmalar araştırılmalıdır (Toprakçı ve Kadı, 2014). Standartlarla gerçekleşen durum arasında farklılığa neden olan birçok faktör ve yanlışlıklar olmaktadır. Böyle bir farklılığın ortaya çıkmasında işletmede yanlış örgütlenmeden kaynaklanan bir şey olduğu söylenebilir. Ayrıca işletme dışındaki kaynakların yetersizliği de bu duruma yol açabilir. Ayrıca ekonomik bunalımlar ve siyasi uygulamalarda hedeflere ulaşmayı geciktirebilir. Bunların dışında oluşturulan standartların yetersiz olması ve yeniden düzenlenmesi de gerekebilir (Yaşar ve Tekinbaş, 2014). Sonuç olarak işletmelerde haftalık, aylık, üç aylık, altı aylık ve senelik gerçekleşen değerler ile belirlenen standart değerler arasındaki farklılıklar alt sınır ve üst sınır arasında belirlenmekte olup bu sınırların altında veya üstünde gerçekleşen değerler elde edildiğinde işletmeler bu farklılıkların nedenini araştırarak müdahale etme zorunluluğu hissederler.

4. Sapmaların Nedenlerini Belirleyip, Önlemler Almak: Sapmaların nedeni başlıca iki kaynaktan ortaya çıkar. Bunlardan birisi işletmenin şu andaki performansının yeterli olup olmadığıdır. Diğeri ise belirlenen standartların çok yüksek veya çok düşük olarak tespit edilmesidir (Toprakçı ve Kadı, 2014). İşletmede sorunlar belirlendikten ve nedenleri ortaya konduktan sonra, bunların düzeltilmesi için yöneticiler önlemler alacaklardır. Örneğin, herhangi bir ürünün satışlarının beklendiği düzeyde olmaması denetim ile ortaya konmuştur. Bu nedenle işletmeler ürünlerinin satış miktarını daha fazla yükseltebilmek için daha çok reklam ve tutundurma çalışmasına ihtiyaç duymaktadır (Gökçe, 2011). Bir önceki örnekteki gibi işletmenin performans farklılıklarının sebebi çalışanların tatmin edici olmayan çalışmaları ise, yönetici, eğitim programları, disiplin cezaları, vb uygulamalardaki değişiklikler ile çalışanların performansla-

rını düzeltebilir. Yani bu anlamda yöneticinin yapması gereken ya derhal performans düzeltmesi yapmak ya da sapmanın kaynağını düzeltmeden önce performansın nasıl ve neden saptırıldığını ortaya koyacak temel düzeltici eylemi belirlemektir. Bu anlamda yöneticinin amacı sorunları bir an önce düzelten düzeltici eylemi gerçekleştirip gerçekleştirmeyeceğidir (Toprakçı ve Kadı, 2014). Sonuç olarak denetim kontrollerinde aksaklıklar ve eksiklikler ortaya çıktığında bu sorunları çözmek için genelde yönetim sürecinin yeniden başlaması önerilmekte yani planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetim eylemlerinin işletmede yeniden yürütülmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

KAYNAKÇA

Alkhafaji, A.F. (2003). Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment. 1st Edition, The Haworth Press, USA.

Anonim (2016). Yönetimde Örgütleme. http://www.ekosinerji.com/mp-include/uploads /2016/07/yonetimde-orgutleme.pdf. Erişim Tarihi: 20.10.2018.

Arslan, M. (2012). İşletme Yönetimi I Ders Notları. Harran Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Şanlıurfa.

Aygün, D. ve Sürmen, Y. (2013). Muhasebe Çevresi ve Çevrenin Muhasebeye Etkisi. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(7): 358-382.

Bursalıoğlu, Z. (2015). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. 19. Baskı Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Cihangir, B. (2015).Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Üzerinden Bir Değerlendirme. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi ABD, Master Tezi, Malatya.

Cruijssen, F., Cools, M. and Dullaert, W. (2007). Horizontal Cooperation in Logistics: Opportunities and Impediments. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 43(2): 129-142.

Daft, R.L. (2015). Organization Theory and Design. 12th Edition. Nelson Education, Canada.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2003). İşletme Yönetimine Giriş, Beta Yayınları 6. Baskı, İstanbul.

Doğan, S. ve Hatipoğlu, C. (2009). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(2): 81-99.

Efil, İ. (2004). İşletme Yönetimi: Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri. Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.

Flamholtz, E. (1979). Organizational Control Systems as a Managerial Tool. California Management Review, 22(2): 50-59.

Gökçe, N. (2011). İşletmelerin İşleyişi Hakkında Bilinmeyenler. INC Girişim Makaleler. https://www.incgirisim.com.tr/makale-35-isletmelerin-isleyisi-hakkinda-bilinmeyenler.aspx. Erişim Tarihi: 02.10.2018.

Huo, B., Zhang, C. and Zhao, X. (2015). The Effect of IT and Relationship Commitment on Supply Chain Coordination: A Contingency and Configuration Approach. Information and Management, 52(6): 728-740.

Isac, C., Voichiţa, L. and Guţă, A.J. (2009). Coordination of Management Activities-A condition Sine Qua Non of a Performance Management. Annals of the University of Petrocani, Economics, 9(3): 335-340.

Kaptanoğlu, A.Y. (2017). Hastanelerde Yönetim ve Organizasyon Dersi Ders Notları. http://aysegulyildirimkaptanoglu.com/rsmlr/dosya/yonorghast.pdf. Erişim Tarihi: 28.10.2018.

Karakaş, A. (2014). İşletme I Ders Notu. MEB Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü Yayınları Açık Öğretim Okulları Ders Notları Dizisi.

Kerr, S. (1975). On the folly of Rewarding A, While Hoping for B. Academy of Management Journal, 18(4): 769-783.

Lamond, D. (2003). Henry Mintzberg vs Henri Fayol: of Lighthouses, Cubists and The Emperor's New Clothes. Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 8(4): 5-23.

Memiş, M.Ü. (2006). İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye'deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.

Ostrom, E. (2010). Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems. American Economic Review, American Economic Association, 100(3): 641-672.

Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Ergun Özler, N.D. ve Özalp, İ. (2013). Yönetim ve Organizasyon. Edit. Koparal, C. ve Özalp, İ., TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Polatoğlu, A. (2001). Kamu Yönetimi, Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması, ODTÜ Yayıncılık, Ankara.

Rehber, E. ve Tipi, T. (2016). Tarımsal İşletmecilik ve Planlama. Ekin Basım Yayın Dağıtım. 3. Baskı, Bursa

Robbins, S.P. and Judge, T. (2009). Organizational Behavior, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Robbins, S.P., Judge, T.A. and Coulter, M. (2015). Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications, 8th Education.

Sheu, J.B. and Gao, X.Q. (2014). Alliance or No Alliance-Bargaining Power in Competing Reverse Supply Chains. European Journal of Operational Research, 233(2): 313-325.

Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14(2): 257-273.

Toprakçı, E. ve Kadı, A. (2014). Türkiye'deki Bakanlıkların Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanındaki Faaliyetlerinin Yasal Belgeler Eşliğinde Analizi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(4): 1-18.

Tortop, N., İsbir, E.G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M.A. (2017). Yönetim Bilimi, 11. Baskı. Nobel Yayınları, Ankara.

Tuan, K. ve Memiş, M.Ü. (2007). İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü. Muhasebe ve Finansman Dergisi, (35): 1-14.

Turan, B. (2015). İşletme Yönetimi Ders Notları. http://web.bilecik.edu.tr/bulent-turan/files/2015/03/atasayar.pdf. Erişim Tarihi: 20.10.2018.

Uğur, E. (2017). İşletme Yönetiminin Temel Fonksiyonları. İşletme Yönetimi Ders Notları. https://kontrolotomasyon.files.wordpress.com/2017/02/ic59fletme-yc3b6netimi-vize-ders-notlarc4b1.pdf. Erişim Tarihi: 20.10.2018.

Yaşar, Ş. ve Tekinbaş, F. (2014). Örgütleme Fonksiyonu. İşletme Yönetimi Ders Notları. http:kisi.deu.edu.tr/userweb/Feyza.tekinbas/%C3%B6rg%C3%BCtleme%20fonksiyonu%201.ppt. Erişim Tarihi: 20.10.2018.

Yurttaş, Z. ve Atsan, T. (2007). Tarımsal Yayım ve İletişim Teknikleri. Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Yayınları, Yayın No: 67.

Zhang, M., Fu, Y., Zhao, Z., Pratap, S. and Huang, G.Q. (2018). Game Theoretic Analysis of Horizontal Carrier Coordination with Revenue Sharing in E-commerce logistics. International Journal of Production Research, 1-28.