

Çağdaş Yönetim

Yönetimin Temel Fonksiyonları

Hafta 4

Hazırlayan:Yrd. Doç. Dr. Aslı Tuncay Çelikel

Giriş

Bu dersimizde yönetim sürecinin temel fonksiyonlarını inceleyerek, işletme-yönetim disiplinin temel paydaşlarını ele alacağız. Bu bağlamda; planlama fonksiyonundan başlayarak; kontrol/denetim fonksiyonuna kadar tüm dinamikleri sırayla inceleyeceğiz.

İşleyeceğimiz ana başlıklar:

- ✓ **Planlama**
- ✓ **Organizasyon (Örgütlenme)**
- ✓ **Yürütme (Yönetme)**
- ✓ **Koordinasyon/Eşgüdüm**
- ✓ **Kontrol/Denetim**
- ✓ **Max Weber ve Bürokrasi Yaklaşımı**
- ✓ **Planlama Fonksiyonu Üzerine Değerlendirmeler**

İşletme-Yönetim Temel Dinamikleri

Daha önceki derslerimizde değindiğimiz üzere, insanların topluluk halinde yaşamaya başladığı andan itibaren ortaya çıkan gelişme, işletme yönetim disiplininin doğuş ve gelişimi için gerekli koşullar oluşmuştur. Ancak, bilimsel yaklaşım ve sistematik perspektifler 1800'lerden sonra yerleşmeye başlamıştır. Bu cümleden olmak üzere **Henry Fayol** tarafından literatürde ilk defa “**genel yönetim faaliyetleri**” ve “**fonksiyonel faaliyetler**” ana başlıkları altında yönetim Faaliyetlerinin sınıflandırılması gerçekleştirilmiştir.



Sistemik bir yaklaşımda ilkin önce, Genel Yönetim Faaliyetleri kapsamındaki aktiviteleri; **Yönetimin Temel Fonksiyonları** başlığı altında bu dersimizde ele alacağız.

Fonksiyonel Faaliyetler konusunu ise, akış planımız içerisinde **İşletme-Yönetim Fonksiyonları** başlıklı dersimizde ele alacağız.



YÖNETİMİN TEMEL FONKSİYONLARI

- ✓ Tahmin / Planlama
- ✓ Organizasyon (Örgütleme)
- ✓ Yürütme / Yönelme
- ✓ Koordinasyon (Eşgüdüm)
- ✓ Kontrol / Denetim



İŞLETME-YÖNETİM FONKSİYONLARI



- ✓ Pazarlama Fonksiyonu
- ✓ Üretim Fonksiyonu
- ✓ Yönetim Bilişim Sistemleri Fonksiyonu
- ✓ Finansman Fonksiyonu
- ✓ Muhasebe ve Denetim Fonksiyonu
- ✓ İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu

Planlama Fonksiyonu

Önceki tüm tartışmalarımızda vurguladığımız önemli bir kavramı bir kere daha hatırlamakta fayda olacaktır:

İşletme – Yönetim perspektifi temel yapısı itibari ile **“PRO-AKTİF”** yaklaşım ve perspektiflere dayanır. Bir başka deyiş ile, inisiyatifin tarafımızda olması durumu güçleştiren ve adeta imkansız kılan **“REAKTİF”** yaklaşımlara mümkün olduğunca kapalı bir yapıya sahip olmalıdır.

İşte bu bakımdan, Fayol’un geçen yüzyılın başında kaleme aldığı şekliyle tahmin-öngörü / planlama temel yönetim fonksiyonlarının ilk adımını oluşturur. Tahminleme ve Planlama süreçleri sonunda ortaya çıkan planlar adeta bir **“yol haritası”** rolünü oynarlar ve işletme amaçlarına ulaşmada elzem araçlar arasında yer alırlar.

Planlama Sürecinin Aşamaları

Durumsallık analizi ve varsayımların bulunması

- ✓ Amaçların belirlenmesi
- ✓ Alternatiflerin belirlenmesi
- ✓ Alternatiflerin karşılaştırılması ve seçimi
- ✓ Planlamada kademeli plan belgelerinin oluşturulması
- ✓ Uygulamaya geçiş



İYİ BİR PLANIN NİTELİKLERİ

- ✓ Anlaşılabilirlik,
- ✓ Değişen koşullara uyum, esneklik,
- ✓ Katılımcı,
- ✓ Ekonomik, fizibilitesi yüksek,
- ✓ Kaynak planlaması sağlam,
- ✓ Değişim ve dirence karşı hazırlıklı olmalıdır.



Organizasyon – Yönetim Sürecinin Aşamaları



- ✓ Hedeflerin belirlenmesi
- ✓ İşlerin belirlenmesi; gruplandırılması ve termin
- ✓ bağlanması
- ✓ Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve denge analizi
- ✓ Ana şemanın çizilmesi
- ✓ Örgütsel ilişki kulvarlarının tespiti (emir-komuta, kurmay)
- ✓ Görev tanımlarının hazırlanması
- ✓ İşleyiş ve denetim standartlarının kurulması- “kalite el kitabı”
- ✓ Organigramın son haliyle çizilmesi

Örgütlenmede Kullanılan Temeller

1. Fonksiyona Göre Örgütlenme
2. Ürün veya Pazar Temeline Göre Örgütlenme
3. Müşteri Temeline Göre Örgütlenme
4. Coğrafi Temele Göre Örgütlenme
5. Karma Örgüt Yapısı

Tahmin edileceği üzere; günümüzün rekabetçi ve hızla gelişen piyasa koşulları çerçevesinde, **karma örgüt yapısı** diğer temellere göre ön plana çıkmaktadır.

Örgütlenme Sürecinde Öne Çıkan Yönetsel İlkeler

1. Yetki ve sorumluluk denklığı ilkesi
2. Görev tanımı ve açıklık ilkesi
3. İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi
4. Kontrol alanı ilkesi
5. Merkezkaç veya merkezileştirme ilkesi
6. Hiyerarşi veya networking ilkesi



Yürütme / Yönelme Fonksiyonu



Klasik literatürde “**Emir-Komuta**” olarak adlandırılan temel fonksiyon aslında işletme-yönetim sürecinin adeta bir enstantanesini çekmek ve onun uygulama dinamiklerine dikkat çekmekten ibarettir. Bu bakımdan, ancak, doğru bir planlama ve etkin bir organizasyon temelinde gerçekleşebileceğini söylemek doğru olacaktır.

Unutmayalım ki; yanlış bir yol haritası ile ve üstelik uygunsuz bir araçla kaliteli bir yolculuk yapmak mümkün değildir!

Yürütme Fonksiyonu kapsamında ele alınması gereken temel konular:

1. Liderlik Dinamikleri ve Yönetimde Liderlik
2. Değişim ve Çatışma Yönetimi / Zaman Yönetimi
3. İletişim ve Motivasyon Dinamikleri / Takım Çalışması,

önem ve ağırlıkları nedeniyle, önümüzdeki 3 hafta boyunca daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Koordinasyon-Eşgüdüm Fonksiyonu



İşletme – Yönetim dinamiklerinin temelde bir grup faaliyeti olduğundan hareketle, farklı oryantasyon ve saiklerle hareket eden kişi ve departmanların, **Amaçlara göre Yönetim (MBO) prensibi** çerçevesinde, optimal bir denge ve etkin bir işleyiş temelinde seyretmelerini sağlamak durumundayız.

İşte koordinasyon bu amaçla ortaya çıkan ve aslında Yürütme Fonksiyonu ile yakın ilişki içerisinde olan bir Temel Yönetim Fonksiyonudur.

Koordinasyon-Eşgüdüm Fonksiyonu

Bir başka deyişle; günümüzün gittikçe karmaşıklaşan ve sayıca binlerle ifade edilen eleman büyüklüğüne ulaşan işletmelerinde, işlerin yürüyüşünü tesadüfe veya kişi ile departmanların feraset veya inisiyatiflerine bırakmak akılcı bir yaklaşım olamaz.

Üstelik en önemli işletme yönetim zenginlikleri arasında yer alan **“sinerji”** yaratma ancak bu suretle mümkündür. Başarılı bir koordinasyon faaliyetinin bulunmadığı işletmelerde adeta kendine rakip ve kendi kendisini çelmeleyen departmanlar ortaya çıkar.

Koordinasyon faaliyetini temel ilkeleri: **“uyumlaştırma”** ve **“en uygunun bulunması”** dir. Bu yaklaşımları işletme yönetim disiplinlerinde **“optimal”** kavramlarıyla belirttiğimizi bir kere daha hatırlatalım.

Kontrol ve Denetim Fonksiyonu



İşletme–Yönetim dinamikleri, her şeyden önce, sistematik yaklaşımı ve entegre (bütüncül) perspektifleri ön plana çıkartır. Dolayısı ile sürecin tamamlanabilmesi ve mükemmelleştirilmesi için Denetim / Kontrol fonksiyonu ile adeta tamamlanması, geri besleme (feedback) sürecinin tetiklenerek, Kaizen Prensipli uyarınca ileriye yönelik düzeltme ve iyileştirilmelerin gerçekleştirilmesi gereklidir.

Kontrol ve Denetim Fonksiyonu



Denetim / Kontrol Fonksiyonu başta arzulanan, planlanan hedeflerle; fiilen ortaya çıkan gerçekleşen sonuçlar (Gerçek Durum – Realite) bütünlerinin karşılaştırma ve analizinden ibarettir.

Denetimde “objektiflik” kriterinin uygulanması ve daima Geçerli olması esas prensiptir. Etkin denetim/ kontrol sistemleri düzenli ve sürpriz denetim yaklaşım ve uygulamaları içerir.

Max Weber ve Bürokrasi Yaklaşımı

Daha önce ele aldığımız Taylor ve Fayol ile birlikte, klasik işletme- yönetim, yaklaşımları arasında yer alan Max Weber(1864-1920) ve ortaya koyduğu Bürokrasi yaklaşımı belirli prensiplerle öne çıkar.

Tüm yanlış anlaşılma ve değerlendirmelere karşın, Bürokrasi Yaklaşımı; işleri ve işleyişi yavaşlatıcı değil; hızlandırıcı, insanları canından bezdirici değil, onlara daha objektif ve daha etkin hizmet sağlayıcı bir yaklaşımdır.

Temel prensibi; kişisel (sübjektif) yaklaşımların minimize edilmesi ve sistematik yaklaşımlar (kaide ve kurallar) yardımı ile işlerin, herkes için her zaman ve her yerde etkinlikle sonuçlandırılmasıdır.

Planlama Fonksiyonu Üzerine Değerlendirmeler

Temel yönetim fonksiyonları arasında “planlama” birinci sırada yer almakta ve kendisini takiben diğerleri (organizasyon, yürütme-koordinasyon, kontrol-revizyon) bakımından, “belirleyici” rol oynamaktadır. Bu yüzden, her tür ve ölçekteki işletme ve organizasyonlarda, yönetim, etkinlik ve başarısını, daha baştan tayin eden unsur, planlama olmaktadır.

Aslında, planlama işlevi ve onun sonucu olan planlar, yaşadığımız dünyanın temel vasıflarından “belirsizlik” olgusuna karşı hazırlanma ihtiyacına cevap verirler. İnsanoğlu, yarının ne getireceğini kesin olarak bilememekle beraber, muhtemel senaryo ve ihtimalleri kestirebilecek kudrettedir. İşte, ileriye yönelik “tahminleme” çalışmaları ile istikbalin belirsiz çehresi, nispeten daha açık ve aşına hale getirilmeye uğraşmaktadır. Planlar da, “üzerinden belirsizlik örtüsü kısmen kaldırılmış istikbale” karşı öngörülmüş hareket tarzlarını; politikalarını sistematik biçimde ortaya koyan “aksiyon rehberleri” olarak kabul edilebilir.

Planlama Fonksiyonu Üzerine Değerlendirmeler

Yukarıda kısaca vurgulamaya çalıştığımız planlama realiteleri, insan yaşamının örgütlü tüm görünüşleri için geçerli unsurlardır. Öyle ki, fertlerin kendi yaşamlarını planlamalarından; işletmelerin planlama çalışmalarına kadar ilgili her faaliyet bu çerçeveye girer. Bu itibarla, “geleceğin belirsizliklerine karşı aktif tavır alma” esprisindeki planlama, modern dünyanın temel ve vazgeçilmez dinamikleri arasında yer almaktadır. Ülkemizde, plan ve planlama kavramları ile ilgili anlayış ve uygulamalar, belki de, çağdaş perspektifler çerçevesinde yeniden gözden geçirilmek ihtiyacındadır. Tarihin bu noktasında, çok önemli hadise ve deneyimler yardımıyla, açık birtakım tespitlere ulaşmamız mümkündür. Bir kere, sosyalist blok uygulamalarının neticeleri önümüzdedir ve “arz yapısı ve talep bünyesinin uyumlaştırılması” hadisesine dayanan kalkınma ve yaşam kalitesinin artırılması mevzuunda, planlı ekonomilerin başarılı olamadıkları görülmüştür. Kısacası, tüketici istek ile ihtiyaçlarının en uygun (optimal) biçimde karşılanması “salt planlama” ile mümkün olamamakta; serbest rekabet düzeneği daha geçerli bir çözüm kimliğine kavuşmaktır. O halde, plan, kalkınma ve refahı sağlamada sihirli mekanizma değildir.

Planlama Fonksiyonu Üzerine Değerlendirmeler

Ancak, buradan hareketle; “ifrat ile tefrit arasında dolaşma” tuzağına düşülmemelidir. Planlama gerçeğini tamamen inkar etmek, hatalı ve kısır bir bakış açısının sonucu olacaktır. Aksine, modern dünyada; şirketlerden; Avrupa Topluluğu gibi milletlerarası birliklere kadar her düzey ve ölçekte planlama ve plan gerçeklerinin hakimiyet ile inisiyatifleri görülmektedir.

Çağdaş insan, global rekabetçi güce ulaşmayı hedefleyen modern işletme, dünya çapında söz sahibi olmayı hedefleyen ülke, mutlaka planlı-programlı hareket tarzını benimsemelidirler.

Planlar, gelecekteki hareket tarz ve istikametinin genel çerçevesini tarif etmektedirler. Bu itibarla, yön gösterici pusula gibi önemli ve gereklidirler. Planlar, esen rüzgara, belirsiz şart ve durumlara göre yön değiştiren, kaypak ve acul tavırların panzehiridirler. Modern dünyanın temel vasfı, belirsizliklerle yüklü geleceğe karşı, planlarla donatılmış biçimde, aktif ve güçlü şekilde hazırlanmış bulunmaktadır.

Sonuç

Yönetimin temel fonksiyonlarını işlediğimiz dördüncü haftamızı tamamladık.

Haftaya Liderlik Dinamikleri ve Yönetimde Liderlik konularını inceleyeceğiz.

Tartışma Soruları:

1. İşi iyi planlama, doğru kişilere en uygun işleri vermek, liderlik etmek ve işin kontrolünün sağlanması yönetim fonksiyonunun özetlenmiş şeklidir. Firmalar en çok hatayı hangi fonksiyonda yaparlar? Neden?
2. Weber'in bürokrasi tanımı neden pozitif düşünülmelidir? Gerçekten olumlu bir katkısı olduğunu düşündünüz mü?