



YÖNETİM VE ORGANİZASYON

DR. ÖĞR. ÜYESİ GÖZDE MERT

gozde.mert@nisantasi.edu.tr



YÖNETİM VE ORGANİZASYON

1. Planlama
2. Planlamanın Araçları
 - 2.1. Amaçlar
 - 2.2. Politika
 - 2.3. Usuller (Prosedürler)
 - 2.4. Bütçeler
 - 2.5. Ayrıntılı Planlar
 - 2.6. Programlar
 - 2.7. Stratejiler
3. Planlama Sürecinin Aşamaları
4. Planlamanın Yarar ve Sakıncaları
5. İyi Bir Planın Özellikleri
6. Planlamanın Kültür ve Kültürel Değerlerle İlişkisi



1. PLANLAMA

Yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlar (planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon vb.) organizasyonun tüm basamaklarındaki yönetim faaliyetlerinin esasını meydana getirirler.

İşletme için bu fonksiyonlar, işletmenin bütün faaliyetlerinde yerine getirilir. Planlama fonksiyonu, yönetim fonksiyonunun ilkidir.

Plan, geniş anlamda tutulacak yok ve davranış biçimidir. Planlama, amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkanların seçimi veya belirlenmesi şeklinde tanımlanır. Planlama, gelecekteki hareket tarzının esaslarını tespit etme sürecidir.



1. PLANLAMA

Plan için başlangıçta bir amacın belirlenmiş olması zorunludur. Amaç kararlaştırıldıktan sonra, bu amaca ulaşmak için çeşitli yollar bulunur. Bunlardan hangisi en iyidir, bu konuda araştırma yapılarak, seçenekler arasında bir tercih yapılır.

Böyle bir tercihten sonra, bunların yapılma sırası, her birinin ayrı ayrı ve hepsinin birden alacağı zaman, kimin neden sorumlu olacağı ve bu amaca varılması için izlenecek politikalar belirlenir.

Bütün bunlar dikkate alındığında plan, amaca ulaşmak için hangi işlerin yapılacağını, bunların hangi sıraya göre ne şekilde ve ne zaman ve ne kadar zamanda yapılacağını ve bunların yapılma sırasını gösteren bir tasarıdır, tutulacak yolu gösteren bir modeldir.



2. PLANLAMANIN ARAÇLARI

İşletmeler işlerini planlarken 7 çeşit planlama aracını kullanırlar. Bu araçlar:

1. İşletme amaçlarının belirlenmesi
2. İşletme politikaları
3. Usuller (prosedürler)
4. Bütçeler
5. Ayrıntılı planlar
6. Programlar
7. Stratejiler



2.1. AMAÇLAR

Yönetimde başarının ilk şartı, erişilmek istenen amaçların ve güdülen maksadın ne olduğunun açık açık bilinmesidir.

Her kademedeki yönetici, çalışmalarını hangi maksatla yaptığını ve bu çalışma ile erişilmek istenen amacın ne olduğunu açıkça bilmelidir. Bu duruma göre, yapılması gereken ilk iş, amaçlar arasında bir seçim yapmaktır.

Bazı durumlarda bir işletmenin birden fazla amacı olabilir. O halde, sözkonusu amaçlar arasında bir denge kurmaya dikkat edilmelidir.



2.1. AMAÇLAR

Amacınıza ulaştığınızda bunu nasıl bileceksiniz?

Cevap: 5N ve 1K listesi

Kim, Ne, Nerede, Ne zaman, Niçin, Nasıl

Bu liste bir yöneticinin yaptıklarının sonucundan emin olmasına yarar.

İşletme amaçlarıyla personelin amaçlarının arasında da bir uygunluk olması gerekir.



2.2. POLİTİKA

Politika, bölümlere özgü prosedürler, alışılmış görenekler, temel davranış biçimi veya yönetimin kararı olarak açıklanabilir.

Hangi anlamda kullanıldığı sözün gelişinden anlaşılır.

İşletme politikalarından söz edildiğinde, işletme tarafından kabul edilen ve genellikle tekrarlanıp duran şartlar altında, güdülecek davranış biçimi, takip edecek yol bakımından kılavuzluk edici ilkeler, işletme politikalarını oluştururlar.



2.2. POLİTİKA

Yönetim açısından politikalar, düzenleştirmeye ve denetlemeye yarayan önemli araçlardır.

Aynı zamanda, işletmede davranışları yöneten nizamlar özelliğinde oldukları için organizasyonda yetkinin devredilmesini de mümkün kılan mekanizma görevini görürler.

Bunlar tekrarlanan hallerde takip edilecek yolu önceden gösterdikleri için, her olayda üst düzey yetkiliye başvurmayı lüzumsuz hale getirirler.



2.3. USULLER (PROSEDÜRLER)

Usuller, gelecekteki uğraşların nasıl yapılacağını gösteren yöntemler sağladıklarından, bir plan türü oluştururlar. Bunlar, düşünceden çok harekete rehber olacak belli bir işin nasıl yapılabileceğini ayrıntılı bir şekilde gösterirler. Prosedürlerin esasını kronolojik bir dizi şeklinde olmaları oluşturur.

Prosedürlerin örgüt içindeki kapsam ve konuları bellidir. Prosedürler genellikle işletmenin bütün kısımlarını kavrar.

Örneğin; üretim işletmesine gelen siparişle ilgili prosedürler satış kısmını (gelen siparişin aslı için), finansman kısmını (sipariş bedelinin tahsili veya müşteriye verilecek kredinin belirlenmesi için), muhasebe bölümünü (satış işlemiyle ilgili kayıtların tutulması için), üretim bölümünü (siparişin üretimi veya stoklardan temini için) ve nakliye bölümünü (nakil şekli ve yolunun belirlenmesi için) kapsamına alır.



2.4. BÜTÇELER

Bütçe, bir faaliyetin tahmin edilen sonuçlarını sayılarla ifade eden bir plandır. Sonuçlar, para, zaman ve diğer maddi birimlerle ifade edilebildiği gibi, faaliyetler şeklinde de belirtilebilir.

Masraf, yatırım, gelir bütçeleri ve para bütçeleri için ölçü olarak para birimi kullanılır.

Bütçeler belirli bir zamanı kavrarlar. Örneğin; 1 ay, 3 ay, 1 yıl gibi. Bu açıdan da kısa süreli bir plan sayılırlar.



2.5. AYRINTILI PLANLAR

Amaca ulaşmak için yapılacak çeşitli çalışmaların her birinin şekil ve zamanını tahmin ve belirleme ile bunların en ekonomik biçimde yapılması konusunda planlar yapılmaktadır.

Örneğin; bir sınai işletme, gelecek ekim ayında 5000 birim mamül üretimi konusundaki amacını gerçekleştirmek için, ay başında planlar yapacaktır. Bu planlarda, hammaddelerin ne zaman üretime alınacağı, çeşitli süreçlerinden ne zaman geçeceği ve her birinin ne zaman bitirileceği yer alacaktır.

Amaç, politika ve prosedürler sürekli uygulanan ilkeler olduğu halde; ayrıntılı planlar ve bütçeler bir defa uygulandıktan sonra kullanılmaz duruma gelirler ve yerlerine yenileri yapılır.



2.6. PROGRAMLAR

Programlar, politika, prosedür, görev dağıtımı gibi belirli bir işi başarmak için zorunlu diğer faktörlerin bir kısmıdır. Genellikle gerekli sermaye ve cari gelir ve gider bütçeleri ile desteklenirler.

Programlar, bir havayolu işletmesinin binlerce sayıda personelinin durumu ve niteliklerini geliştirmek amacıyla yapacağı bir program kadar büyük boyutlarda ve önemli olabileceği gibi, bir otelin servis şefinin yaptığı bir program gibi küçük ve önemsiz de olabilir.

Programlar, belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir defa yapılırlar. Amaç gerçekleştikten sonra, o programa ihtiyaç kalmaz.



2.7. STRATEJİLER

Strateji, sonuçlandırılması gereken bir sorunun verileriyle belirlenmiş rasyonel bir davranışla sınırlanmaktadır.

Yönetmel ve işletme karlılığı yönünden strateji, matematik ve istatistik yöntemlerle programlanabilen ve en uygun seçimleri temin eden bir araç şeklinde tanımlanabilir.

Strateji seçimi, işletmenin çevresiyle arasındaki mevcut ilişkilerinin, çevreye karşı gösterdiği tepkilerinin, iç organizasyonunun ve personelinin davranışlarına ilişkin değişkenlerin etkisi göz önünde bulundurularak yapılır.



2.7. STRATEJİLER

Strateji ve taktik arasında çok yakın bir ilişki vardır. Strateji, nereye gitmek istediğimizi ve neden gitmek istediğimizi belirtir. Taktikler ise oraya nasıl ulaşılacağını gösterir.

Stratejiler, genellikle genel ve uzun süreyi kapsarlar. Taktikler genellikle kısa döneme ilişkindirler, sınırlandırılmış fonksiyonlardır. Genel özelliğe sahip stratejilerin özel durumlarda uygulanmasıyla ilgilidirler.

Stratejiler açıklayıcı planlama olarak ya da bir rakibin planları dikkate alınarak yapılan planlar şeklindedirler. Stratejiler, rakiplerin muhtemel hareketlerinin üzerine bina edildikleri için özel bir plan türündendirler.



3. PLANLAMA SÜRECİNİN AŞAMALARI

1. **Amaçların Belirlenmesi:** Yönetim işlemi niteliği bakımından amaçla ilgili bir işlemdir. Amaç olmadan, çaba ve faaliyetleri bir tarafa yoğunlaştırmak, emekleri ve harcamaları israf etmeden yönetmek mümkün değildir. Amaçlar, faaliyet ve çabaların nedenini meydana getirir. Amaçlar iyi seçilmezse, uygulayıcıların etkin ve verimli bir şekilde çalışmaları beklenemez.
2. **Amaçlara Ulaştıracak Varsayımların Belirlenmesi:** Amaçlara ulaşmak için gayret göstermek yetmez. Öncelikle yapılacak iş, mevcut şartların değerlendirilmesidir. İşletmenin şartları; işletme içi ve işletme dışı olarak incelenebilir. İşletme dışı şartlar genellikle işletmenin kontrolü dışında olduğundan işletme bu şartları değiştirmekte etkin olmamakta veya önceden belirleyememektedir. İşletmenin iç şartları organizasyon yapısı, kadrolama, üretim tekniği ve faaliyet programının belirlenmesi gibi.



3. PLANLAMA SÜRECİNİN AŞAMALARI

Planlama ile ilgili varsayımlar 3 grupta toplanabilir:

- a. **Denetlenemeyen Varsayımlar:** Bunlar işletme planı oluştururken kontrol altında tutulamayan varsayımlardır. Vergi oranlarının değiştirilmesi, siyasi değişiklikler ve nüfus artışı gibi.
- a. **Kısmen Denetlenebilen Varsayımlar:** Bunlar bir dereceye kadar işletmenin kontrolü altında bulunur. İşçi verimliliğinin artırılması, teknolojik gelişmeleri takip etmek gibi.
- a. **Denetlenebilen Varsayımlar:** Bu varsayımlar tamamen yönetimin denetimi altındadır. İşletmenin büyümesi, yeni personel alımı, üretim yöntemlerinin değiştirilmesi, satış politikasının ve dağıtım kanallarının daha düzenli duruma getirilmesi.



3. PLANLAMA SÜRECİNİN AŞAMALARI

- 3. Alternatiflerin Belirlenmesi:** Planlamanın üçüncü aşaması, seçeneklerin özellikle de hemen göze çarpmayanların araştırılarak incelenmesidir. Rasyonel seçenekleri olmayan bir plana çok az rastlanır. Genellikle göze çarpmayan bir seçenek en iyi çözüm yolunu da verebilir. Seçeneklerin sayısını en uygun çözüm veya en çok matematik analiz imkanları veren sayıya indirmek için, yönetici alternatifleri incelemelidir.
- 4. Alternatiflerin Karşılaştırılması:** Amaca yönelten bütün alternatifler tanınır, belirlendikten ve ayrı ayrı değerlendirildikten sonra yapılacak iş, bunları amacın ışığı altında karşılaştırmaktır.
- 5. Alternatifler Arasında En Uygun Olanının Seçimi:** Bu aşamada planlamacı veya işletme yöneticisi karara varmış olur. Bu karar belli bir davranış şeklinin seçilmesi olarak olumlu özellik gösterebileceği gibi, plandan vazgeçme veya erteleme şeklinde olumsuz da olabilir. Aynı biçimde, birden fazla alternatifin seçilmesi ve takibi şeklinde de bir karar alınabilir.



3. PLANLAMA SÜRECİNİN AŞAMALARI

6. **Alt Planların Yapılması:** Bir karara varıldığı anda planlama faaliyetlerinin tamamlandığına rastlamak ender bir olaydır. Planlama, son bir aşamaya daha ihtiyaç duyar. Esas plana yardımcı olmak üzere hazırlanması gereken çok sayıda alt plan vardır. Bir esas plan gerçekleştirmek için, işletmenin bütün bölümlerinin yöneticileri planlar yaparak, uygularlar. Bu zincirleme çabalar, ana plandan türeyen her çalışma için belli bir plan hazırlanıncaya dek sürer.
7. **Hazırlanan Planların Uygulanmaya Devam Edilmesi:** Planların hazırlanmasından sonra en önemli husus, plan uygulamasının devam ettirilmesidir. Uzun zaman ve emek sonucunda hazırlanmış olan planlar uygulamaya konulduktan sonra, uygulamanın devam etmemesi işletme için büyük bir kaynak israfıdır. Planların uygulamasının devamlılığının sağlanması da en az plan yapmak kadar önemli bir aşamadır.



4. PLANLAMANIN YARAR VE SAKINCALARI

Faydaları:

- Zaman ve emek israfını önler.
- Yöneticilerin dikkatini amaç üzerine çeker.
- Çabaları düzenleştirmeye imkan sağlar.
- Tüm imkanların amaca yönelip-yönelmediğinin kontrolü temin edilir.
- Daha rasyonel kural ve ilkelerin geliştirilmesi sağlanır.
- Yetki devrini kolaylaştırır.
- Denetimde kullanılacak standartları ortaya çıkarır.



4. PLANLAMANIN YARAR VE SAKINCALARI

Sakıncaları:

- Planın en önemli sayılabilecek sakıncası zaman ve enerji kaybına sebep olmasıdır.
- Planın eksik olması, çok uzun veya çok kısa süreyi kavraması, ulaşılabilecek bazı amaçlar yerine bir takım dilek ve istekleri bünyesinde taşıması önemli noksanlıklarından biridir.
- Matematik verilerinin işlenmesi ve bilgi işlem makinalarının kullanılması istatistik gibi kantitatif yöntemler ile davranış bilimleri üyelerinin yönetime yabancı oldukları için bu yeni planlama araçlarının kullanılmasında yapacakları hatalar da önemli bir sakınca meydana getirir.
- Kişinin (yöneten ve yönetilen) dikkatini geleceğe karşı gereğinden fazla çevrilmesine ve netice itibariyle mevcut işleri savsaklamasına neden olması bir sakınca yaratır.



4. PLANLAMANIN YARAR VE SAKINCALARI

Sakıncaları:

- Planın ne kadar önceden yapılacağı ve ne ölçüde ayrıntılı olacağı konusu da çok önemlidir. Uzun süreyi kapsayan planlarda isabet derecesi azdır. Zira ileriye görme imkanı kısalmır. Planlama süresini kısaltma durumunda ise, planlamanın yararları azalır, bu nedenle en uygun sürenin belirlenmesine dikkat edilmelidir.
- Planlama yapmak için harcanan zaman da önemlidir. Şartların hızla değiştiği zamanlarda hızlı karar vermek gerekir. Gerekli incelemeyi yapmadan verilen kararların isabet derecesi azalır. Fakat piyasada şiddetli bir rekabetin olduğu zamanlarda ivedi kararlar alma ve planları bunlara dayandırma gereği vardır. Burada hız ile isabet arasında en uygun bir dengeyi kurmaya çalışmak gerekir.
- Planın bir diğer önemli sakıncası da uygulama durumunda bulunan kişilerin teşebbüs güçlerini zayıflatarak, onları bir otomat durumuna düşürmesidir.



5. İYİ BİR PLANIN ÖZELLİKLERİ

- Plan anlaşılır, açık seçik, kesin ve kabul edilebilir bir amaca sahip olmalıdır.
- İşletmenin değişen iç ve dış şartlarına uymalı, esnek olmalıdır.
- Planlama ve uygulama aşamalarında en az masrafla yapılmalı, rasyonel olmalıdır.
- Süresi ne çok uzun ne de çok kısa olmalı, optimal bir zaman süresini kapsamalıdır.
- İşletmenin kabul etmiş olduğu çeşitli standart ve optimal durumlara uygun olmalıdır.
- Karşılaştırılması muhtemel aktif ve pasif direnme faktörlerini, en az kayıplarla yok etme hususundaki tedbirleri de beraber getirmelidir.
- Çeşitli unsurları arasında denge sağlanmalıdır.
- Yeni yetki, mevki ve araçlar oluşturma yoluna gitmeden önce mevcut imkanlardan yararlanmayı temin etmelidir.



6. PLANLAMANIN KÜLTÜR VE KÜLTÜREL DEĞERLERLE İLİŞKİSİ

Planlama fonksiyonu, ne yapılacağıın önceden kararlaştırılması olduğundan, belirli bir toplumda faaliyet gösteren işletmelerde bu fonksiyonu uygulamayı, toplumun sosyal ve kültürel değerlerinden ayrı düşünmek mümkün değildir.

Planlama bir seçim, çeşitli alternatifler arasından bir tercih yapma işlemidir. Bu seçim amaçlara ilişkin olabileceği gibi yöresel ve kişisel de olabilir.

Yerel bakımdan seçim, planlama fonksiyonunun uygulandığı işletmenin çevre şartlarına ve bu şartlardaki değişmeye dikkat etme gereğinin bir neticesidir. Uygun alternatifler arasından seçim sadece objektif verilere dayanmaz. Bir değerler sistemine de gerek olacaktır.



6. PLANLAMANIN KÜLTÜR VE KÜLTÜREL DEĞERLERLE İLİŞKİSİ

Aynı ortamda, farklı kişilerin farklı seçim yapmalarının nedeni, değer hükümlerinin değişik olmasıdır. Plancının felsefesi, inançları, düşünce şekli gibi bazı kültürel nitelikleri planın şekli üzerinde etkide bulunacaktır.

Plan yapılırken gerek belirlenen amaçların niteliğinde gerekse uygulanacak yöntemlerin tarzında kültürel değerleri, tutum ve tavırları gözden uzak tutmamak gerekir.

Kültür, insanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasını sistemleştirmek için oluşturulmuştur. Kültür, davranışları basitleştirmek, görevleri ve ilişkileri düzenlemek gibi amaçlar taşır. İşletmenin amaçlarını tespit eden planların da çalışmalarını düzenlemek, çalışma şeklini kararlaştırmak gibi görevleri vardır.



6. PLANLAMANIN KÜLTÜR VE KÜLTÜREL DEĞERLERLE İLİŞKİSİ

Toplumun kültürel değerlerinin şekil olarak değişmesi planların gerçekleşmesini engelleyebilir. Kişilerin, planı uygulayacak personelin veya plana amaç oluşturan sonuçla ilgili kişilerin davranış sebeplerinin değişmesi planların etkinliğini azaltabilir.

Kültür ögesi olan değerlerde bilgi ve inançlarla ilgili iki yönün olduğu görülür. Hangi değerlerin sadece bilgiye veya hangilerinin sadece inanca dayalı olduğu kesin olarak bilinmese de bütün değerlerin bilgi ve inanç yönlerinin olduğu söylenebilir.

Teknik değerlerde bilgi oranı yüksektir fakat, her teknik değer az da olsa belirli ölçüde inanç yönü mevcuttur. Moral değerlerinde ise inanç payı yüksek, bilgi payı daha azdır. Planlamaya ilişkin değerler, genellikle teknik değerlerdir. Bu bakımdan teknik değerlere göre planların yapılması ve uygulanması önemli bir zorluk göstermez. Zira teknik değerlerin nitelikleri ve değişme şekilleri denetlenebilir.



6. PLANLAMANIN KÜLTÜR VE KÜLTÜREL DEĞERLERLE İLİŞKİSİ

Yararlanılan teknik değerlerin inanç yönü arttıkça, kültürün manevi öğelerinin planlama üzerindeki etkisi yükselecektir. Planlamaya ilişkin değerlerin inanç yönünün yükselmesi, işletmenin çalışma şeklinin gerektirdiği tekniğe bağlıdır.

Emek yoğun üretim tekniğine göre çalışan bir işletmede, insan faktörü önem kazanacaktır. Bu da inanç yönü ağır basan değerlerin ön plana geçmesine yol açacaktır. Kültürün manevi yönünün planlama fonksiyonuna etkisi genellikle olumsuz netice verir.

Plan, ölçülebilen, öngörülebilir, seçenek imkanı olan değerlerle ilgilidir. Ancak, kültürün manevi yönü seçim yapmaya müsait değildir.



6. PLANLAMANIN KÜLTÜR VE KÜLTÜREL DEĞERLERLE İLİŞKİSİ

Kültürün teknik öğeleri planlanabilir niteliktedir. Toplumun teknolojik değişmesiyle maddi kültür öğeleri şekil değiştirir. Plan yapılırken toplumun teknoloji seviyesi bilinip, teknik değişme düzeyi de belirlenebiliyorsa yapılan plandan sapma, önemsiz olur.

Toplumun kültürünün baskın öğeleri, planın şeklini belirler. Bu bakımdan planlama fonksiyonu toplumun özkültürel öğeleri yönünde işleyecektir.

İlerlemeyi amaçlayan veya ilerlemeye imkan hazırlayan bir kültürel ortamda durgun ve ikincil manevi öğelere dayanarak plan yapılmayacak ve dolayısıyla da planın dinamizmi, kültürün hareketliliğine bağlı olacaktır.

The image features a dynamic, multi-colored smoke or ink background. The colors transition from blue on the left, through purple, pink, red, orange, yellow, and green on the right. The word 'TEŞEKKÜRLER' is centered in a white, bold, sans-serif font.

TEŞEKKÜRLER