

SEKİZİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM TARZI VE ORGANİZASYON İNCELEMESİ

İÇİNDEKİLER

1. YÖNETİM İNCELEMESİNİN AMAÇLARI VE MERHALELERİ

- ❖ Üst Yönetim görevleri ve misyonu
- ❖ Yönetim tarzının incelenmesinde takip edilecek sıra
- ❖ Şirketlerde yönetim tarzını incelemenin amaçları

2. YÖNETİM TARZININ ŞİRKET SONUÇLARINA ETKİLERİ VE PERFORMANSI

- ❖ Yönetim performansını ölçmenin zorlukları
- ❖ Yönetim performans kriterleri

3. ŞİRKET POLİTİKASI VE GÜÇ YAPISI

- ❖ Yönetim kadrosu ve güç dağılımı
- ❖ Güç dağılımından doğan zorluklar, baskılar ve ilişkiler
- ❖ Genel politika ve stratejik yönelim.

4. YÖNETİM ŞEKLİ VE ŞİRKET KÜLTÜRÜ

- ❖ Yönetim tarzlarının(modellerinin) genel tasnifi
- ❖ Yönetim tarzını tespiti yarayan bir anket
- ❖ Üst yöneticinin yetenekleri ve liyakati

5. ORGANİZASYONUN DEĞERLENDİRİLMESİ

- ❖ Organizasyonların temel özellikleri
- ❖ Organizasyondan beklenenler
- ❖ organizasyon şekilleri ve şirket tipleri

6. YÖNETİM SİSTEM VE METODLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

- ❖ Yönetim bilgi sistemleri(YBS)
- ❖ Stratejik planlama metotları
- ❖ Kontrol teknikleri

7. YÖNETİM VE ORGANİZASYON ŞİRKET SONUÇLARI

- ❖ Yönetimin zayıf ve güçlü yanları
- ❖ Yönetimle ilgili sebep sonuç münasebetleri

8. ŞİRKETİN YÖNETİM VE ORGANİZASYONUNA DAİR TAVSİYELER

YÖNETİM ve ORGANİZASYON İNCELEMESİ AMAÇLARI VE SAFHALARI

❖ Üst Yönetim görevleri ve misyonu

Şirketlerin nasıl sevk ve idare edileceği hakkında H. FAYOL' dan bu yana çok sayıda eser yazılmıştır. Fayol o zamanlar yönetime dair eserinde 14 ilkeden söz etmişti. (JARROSSON, B.1999, s.14). Bu 14 ilke öngörmek, yönetmek ve kontrol etmek kavramları etrafında toplamıştı. Daha sonra çok sayıda yönetim üstadı(şimdi onlara guru diyorlar) eserlerinde yönetim görev ve sorumlulukları tarifine önemli katkılarda bulundular. Bunların hepsini saymak mümkün olmamakla beraber, yönetim kavramının yüz yıllık güzergâhında iz bırakan birkaç ismi ve kurumu saymakta fayda görüyoruz:

- H. FAYOL(iş bölümü, otorite, merkeziyetçilik, hiyerarşi, eşitlik, düzen..)
- M. WEBER(Bürokratik organizasyonlar)
- F.W. TAYLOR(Bilimsel yönetim)
- MIT, E. MAYO(Verimlilik ve çalışma ortamı, insan ilişkileri)
- D. MCGREGOR(beşerî ilişkiler ve XY teorisi)
- A. MASLOW - F. HERZBERG(Değerler, ihtiyaçlar hiyerarşisi, motivasyon)
- HARVARD(strateji, zayıf ve güçlü yanlar, tehditler ve fırsatlar)
- BCG(Strateji, Tecrübe eğrisi)
- M. PORTER(Mukayeseli avantajlar)
- T. PETERS - R. WATERMAN(Mükemmeli arayış, serbest yönetim, yenilik)
- L. SFEZ – A. DAMASIO – T.C. SCHELLING – M. CROZIER(Karar / çatışma modelleri, oyun teorisi)
- H. SIMON(Karar ve rasyonellik)
- J. MARCH(Karar ve çöp tenekesi modeli)
- H. MINTZBERG – J.K. GALBRAITH – A. CHANDLER – R. COASE(Organizasyonlar)
- E. DEMING – P. CROSBY – H. SERIEYX (Toplam kalite, katımlı yönetim)
- M. HAMMER – J. CHAMPY(Değişim mühendisliği)
- P. F. DRUCKER(Modern yönetim biliminin kurucusu, yönetim üstadı)
- R. S. KAPLAN & D. P. NORTAN(1999) Balanced scorecard. Şirket stratejisini eyleme dönüştürmek. Sistem yayıncılık. 376 s.
- IMAI – F. FUKUYAMA(.....)
- F. KOTLER(marketing management)

Yukarıdaki isimlere ve kuruluşlara çok ilâveler yapmak mümkündür. Esasen bu liste hiçbir zaman son şeklini alamayacaktır. Çünkü her yönetim meselesi çıktıkça tanınmış yönetim okullarınca veya gurular tarafından yeni çözümler aranmakta, teoriler geliştirilmektedir. Ama bu da yetmediği zaman bir başkası eski modeli ikame etmektedir. Her modelin bir tutunma ve yaşama ömrü vardır. Tüm zamanlarda geçerli, her şartta işleyen, şaşmayan ve yanılmayan (lâyetegayyer) evrensel boyutlu mükemmel bir tasarımı insanlar hiçbir vakit başaramayacaktır.

“Kem âlât ile kemâlât olmaz”

Hangi ilkeler ve fonksiyonlarla tarif edersek edelim, **yönetimin üç aslı boyutu vardır. Yönetim bu üç boyutu bir denge içinde götüremez ise, şirket içinde aksamalar başlar, çöküşe kadar gider.**

Dengeli ve başarılı bir yönetim için R. S. KAPLAN & D. P. NORTAN(1999) Balanced scorecard. Şirket stratejisini eyleme dönüştürmek adlı kitaplarında yöneticilerin her an şirketlerinde dört boyutu gözetmek durumunda olduklarını ifade etmektedirler. Finansal boyut, müşteri boyutu, şirket için yöntemler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu.

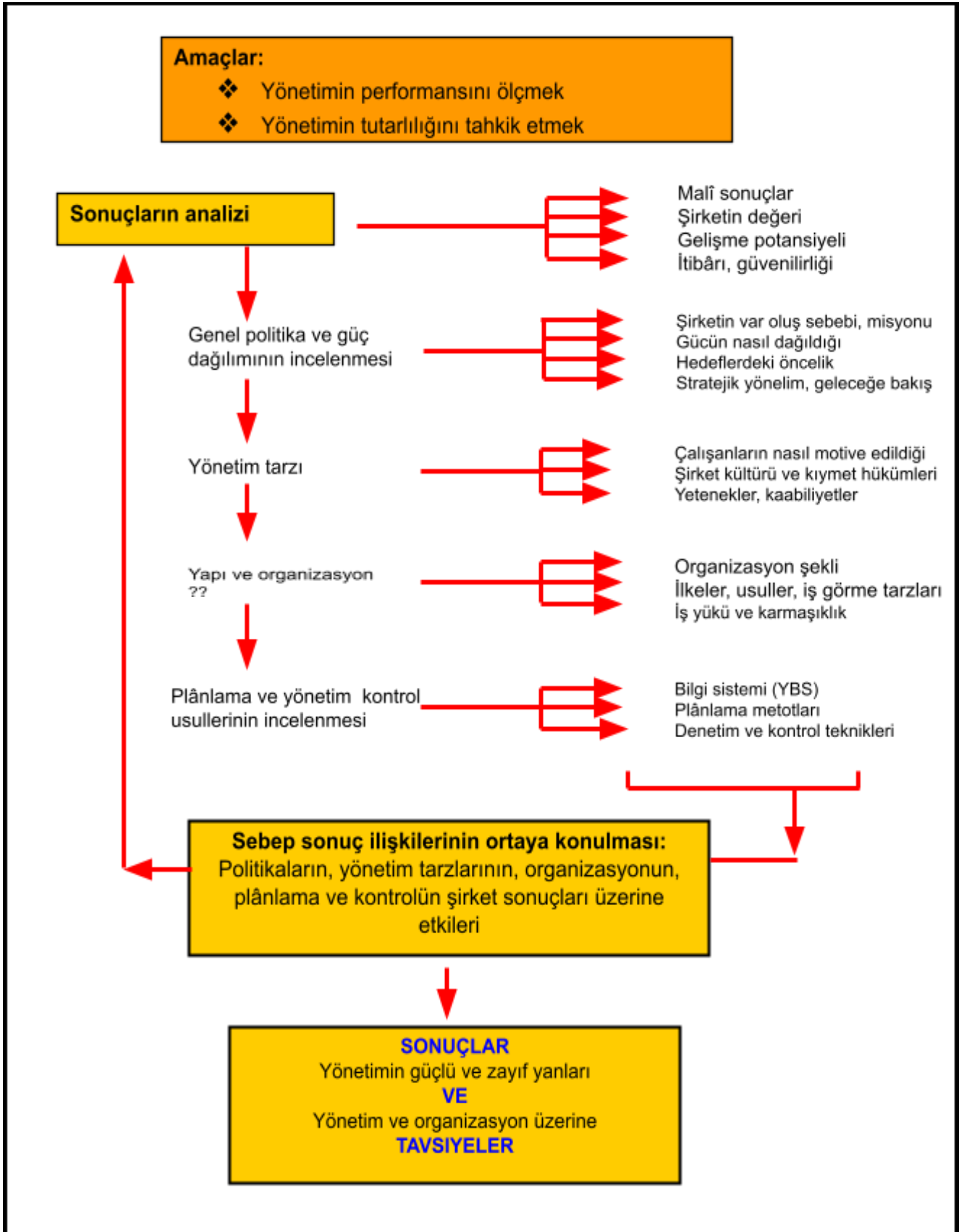
- ❖ **İktisadî boyutu:** şirketin stratejisini formüle etmeye yardım eden analitik bir süreçtir. Şu sorulara cevap bulmayı gerektirir:
 - Şirket ne istemektedir, amaçları, hedefleri nelerdir?
 - Şirketin güçlü ve zayıf yanları nelerdir?
 - Çevre ile ilişkileri nasıldır? (Maruz kaldığı tehditler ve fırsatlar nelerdir?)
 - Bu şirket ne yapacaktır?(strateji ve uygulama plânı)
- ❖ **Beşerî boyutu:** Şirketin stratejisini belirlerken insan unsurunu dikkate almayı ifade etmektedir.
 - Belli başlı aktörler kimlerdir? (İşçiler, ortaklar)?
 - Bu aktörler ne istemektedirler?(işbirliği, çatışma)?
 - Bu aktörlerle / veya bu aktörlere karşı ne yapmak lâzımdır?
- ❖ **Organizasyon boyutu:** Şirketin şeklini ve yapısını tarif etmek demektir:
 - Merkezî, adem-i merkezî,
 - Büyük dev cüsseli, küçük ve atak?
 -

Şu hâlde yönetim(sevk ve idare, management kelimelerini aynı anlamda kullanıyoruz) şirketin var oluşu sebebini gerçekleştirebilmek için, iktisadî, teknolojik, beşerî, siyasî ve organizasyona dair tüm görevleri yerine getirmek durumundadır.

Yönetimin bu görevlerini genel hatlarıyla sıralayalım:

- Bilgi derlemek:** Şirketin kendisine ve çevresine ait tüm bilgileri sürekli olarak derlemek görevidir.
- Analiz etmek:** Uygulamaya geçmenin vazgeçilmez ön şartıdır. Derlenen bilgileri inceleyerek, şirketin meselelerini, gerisinde yatan sebepleri, geçmişte sonuçlara nasıl yansıdığını ve gelecekte sonuçları nasıl etkileyebileceğini ortaya çıkarmaktır.
- Hedefleri tespit etmek:** Bir öncelik dahilinde şirketin kısa, orta ve uzun vâdeli hedeflerini ölçülebilir rakamlarla tespit etmek ve bunları tüm organizasyona anlatmak.
- Politikalar ve stratejiler üretmek:** Şirketin genel, ticarî, sınaî, malî, sosyal, ..vs sahalarda nasıl bir yol takip edeceğini ve bunun kurallarını tarif etmek, alınabilecek sonuçları tahmin etmek, rekabetin ileride şirketin önüne ne gibi meseleler koyabileceğini tahmin ederek bir uygulama stratejisi geliştirmek.
- Organize etmek:** Şirketin hangi kaynakları kullanacağını, bunların nasıl düzenleneceğini, yönetim tarzını, sorumlulukların ve yetkilerin nasıl dağıtılacağını, uygulama usûllerini(prosedür) belirlemek ve plânlamaktır.
- Çalışanları motive etmek, diri tutmak:** Yönetici çalıştığı tüm kadro ile iletişim kurmak, bilgi vermek, onların enerji ve yeteneklerini seferber edip, aynı hedefe yöneltmek görevindedir.
- Denetlemek ve ölçmek:** çeşitli sahalarda alınan sonuçları ölçmek, hedeflenenler ile kıyaslamak, inhirafları(sapmaları) tesbit ve neden ileri geldiğini teşhis etmek, düzeltme için gerekli tüm tedbirleri almak.
- Çalışanları eğitme, organizasyonu geliştirme, öğrenen, kendini yenileyen bir sistemi kurmak.** Bilgi çağında yenilikçilik ve buluşçuluk için vazgeçilemez görevlerdir.

❖ Yönetim tarzının incelenmesinde takip edilecek sıra



❖ Şirketlerde yönetim tarzını incelemenin amaçları

Bir şirketin başarısı veya başarısızlığı konjonktürün bir neticesi olmaktan ziyade onun yönetim kalitesiyle alakalıdır. Yani şirketin doğru stratejilere sahip olmasına ve onları etkili şekilde uygulayabilmesine bağlıdır.

Şirket doktorluğunun yönetime uygulanmasından asıl beklenen, yönetim kademesinin yeteneklerini değerlendirmektir. Şirketin iktisadî, ticarî, teknik, sosyal vs güçlü ve zayıf yanlarının analizi yönetimin ta tepesine kadar uzanmadan, yani genel müdürlüğü de şirkete kapsamına almadan durdurulamaz, durdurulursa tamamlanmış olmaz.

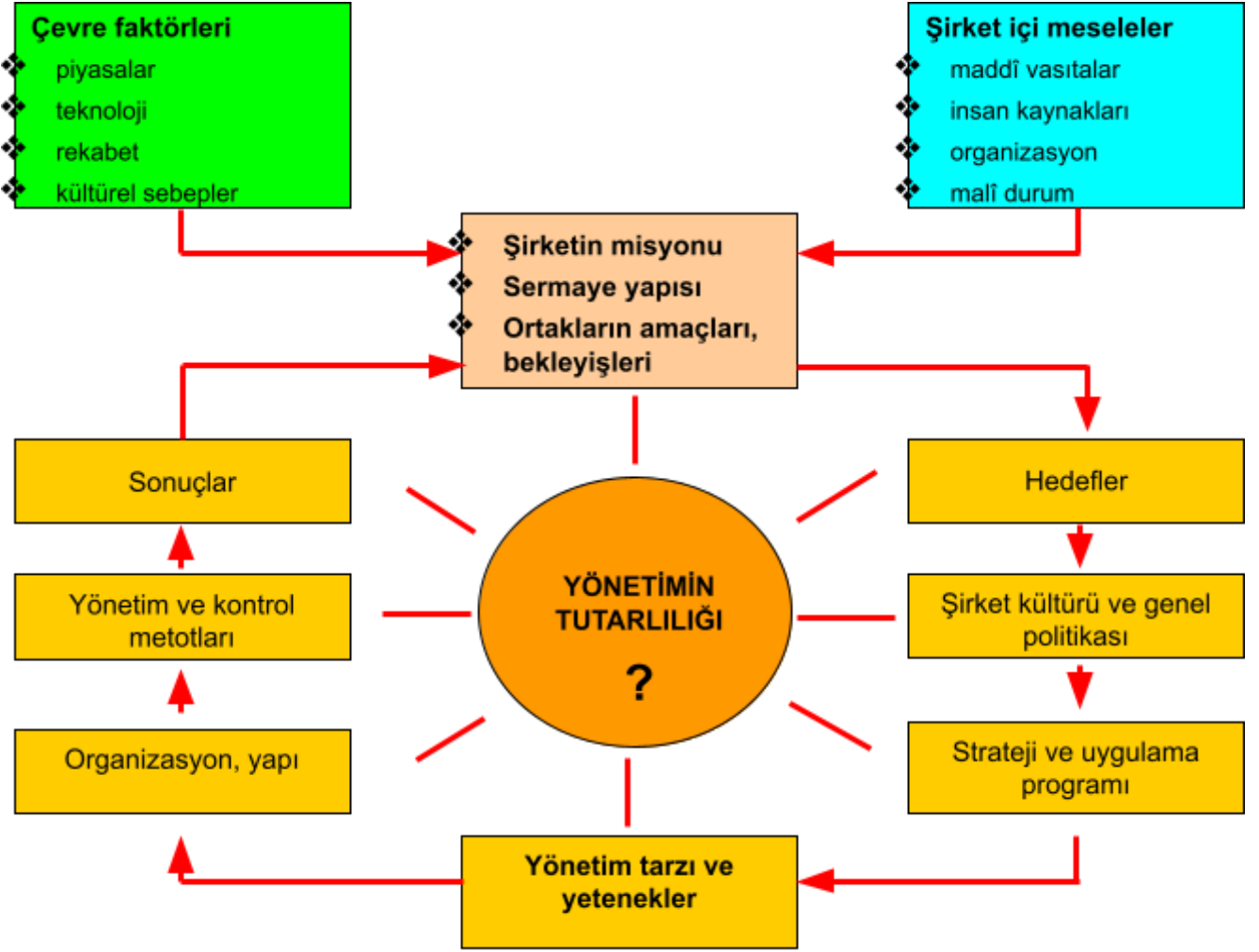
Böyle olmakla birlikte bir yöneticinin yönetim yetenekleri tam ve doğru olarak, objektif tarzda tesbit edilebilir mi? Meselâ değerlendirmeyi çok basite indirgeyerek, bir şirket kısa vâdede başarılı neticeler aldı diye genel müdürünü “çok iyi” değerlendirmek veya şirket birtakım zorluklarla karşı karşıya kaldı ise hemen “kötü bir yönetici” diye yaftalamak mümkün müdür? Mümkün ise nasıl?

Doğrusunu söylemek lâzımsa bir yönetimin kesin üstünlüğünü veya kesin zayıflığını belirleyecek bir referans, her kilidi açan bir anahtar bulunmamaktadır. Bu itibarla yönetim şirkete ile araştırılacak ve ortaya konulabilecek olan, **yönetimin genelde ne nispette tutarlı** veya tutarsız olduğudur.

Genel tutarlılık terimiyle şunu ifade ediyoruz: **Şirketin yönetim tarzı, organizasyonu, plânlama ve kontrol metotları ile şirketin var oluş sebebi (misyonu), stratejisi ve meseleleri arasında bir âhengin varlığını anlıyoruz.**

Gerçekten bir şirketin esas faaliyetleri, eskiliği / yeniliği, büyüme hızı, büyüklüğü ve uyguladığı stratejiler, yönetim tarzı, kontrol ve motivasyon şekilleri arasında az veya çok bir uyuma(benzerlik) bulunmaktadır. Çok yenilikçi, iletişim alanında faaliyet gösteren bir KOBİ ile, mekanik aletler üreten bir KİT, bir bölge ve ülke sınırlarından çıkmamış bir şirketle, yüz ülkede örgütlenmiş çok uluslu bir şirket aynı şekilde yönetilemez.

Şirket yönetim tarzının incelenmesi : Yönetimin tutarlılığını değerlendirme şeması



Şirkete Ve yönetim Tarzına ait bilgi kaynakları

Konular	Bilgi türü	Bilgi kaynakları
Şirket kimliği	Kuruluş tarihi, Sosyal amacı, hedefleri, Hukukî şekli	Şirket ana sözleşmesi
Mülkiyet ve güç	Sermayesi ve payların dağılımı	Şirket ana sözleşmesi
Şirketin varoluş sebebi, misyonu	Amaçlar ve mahiyeti	Şirket sözleşmesi, Yıllık faaliyet raporları, Yönetim kurulu raporları,
Şirketin tarihi	Belli başlı safhalar ve gelişmesi	Ödüller, kuruluş yılı özel bültenleri, raporlar
Politikalar ve stratejiler	Stratejik hedefler, yönelişe dair ana hatlar	Şirket organlarının raporları, Yönetim / icra kurulu kararları
Yönetim tarzı	Çalışanların yetenekleri ve nasıl motive edildikleri	Mülâkatlar
Organizasyon	Organizasyon şekli, Prosedür ve formaliteler, Yetki devri	Şirket kuruluş şeması, Talimatlar, genelgeler, Prensipler dosyası
Planlama ve kontrol metotları	YBS, plan ve programları, Bütçeler ve denetim raporları	Şirket içi bültenler, Mülâkatlar

YÖNETİM TARZININ ŞİRKET SONUÇLARINA ETKİLERİ VE PERFORMANSI

❖ Yönetim performansını ölçmenin zorlukları

Genel müdürlük şirketin aldığı tüm sonuçlardan sorumludur. Bu itibarla yönetimin performansını ölçebilmek için her kapıyı açan bir anahtar(kıstas) kullanılmalıdır. Ne yazık ki, 1.3. maddede ifade ettiğimiz üzere, yöneticilerin performansını kesin olarak tayin edecek âlemşümul bir kıstas bulunmamaktadır. Yapılacak olan şirketin misyonuna, özel veya kamu(KİT) şirketi olmasına, faaliyet alanına ve çapına bakarak bâzı kriterler bulmak ve benzerleriyle kıyaslamaktır.

Yönetim üstadı P.F. DRUCKER, “Fırtınalı Dönemlerde Yönetim” kitabında, şirketin var oluş sebebine göre, amaçlarının bir öncelik sıralamasını yapmaktadır. Buna göre **rekabet şartlarında faaliyet gösteren bir özel sınaî / ticarî şirketin** öncelikleri şu sıraya göre düşünülebilir:

Kârlılık,
Pazar payı,
Teknolojik üstünlük,
Çalışanların şevki, işe sarılma heves ve gayretleri,
İstihdam seviyesi.

Bir **KİT veya tekel** durumundaki kamu şirketi için devletin bu işi yapmaktaki maksadına göre öncelikler sıralaması düşünülebilir. Meselâ:

Halka hizmet etmek(bu maksatla ne kadar istihdam sağlanmışsa veya harcama yapılmışsa o kadar başarı sağlanmış kabul edilir),
Ülke ekonomisine katkı sağlamak:

- Yerli kaynakları işletmek ve kullanmak,
- İstihdam sağlamak(daha çok insana iş imkânı bulmak),
- Gelişme için bir teknik / teknolojinin yerleşmesini ve tutunmasını sağlamak,
- Stratejik bir faaliyete öncülük etmek ve korumak,
- Gelişmekte olan ülkelerde döviz girdisi sağlamak,
- Yatırılan sermayenin kârlılığı.

Bu sayılanlar kesin bir rehber değildir. Ama bir yöneticinin başarısını ölçebilmek için, yazar tam yerinde bir teşhisle, **şirketin hedeflerinin ve önceliklerinin belirlenmiş ve ölçülebilir olması** gerektiği fikrini zihinlere iyice yerleştirmektedir.

Hedefler ve öncelik sıralaması yukarıdaki gibi **açık**, rakamlara dökülmüş olabileceği gibi, kesin bir sıralama yapmadan, **zımnen** ifade edilmiş de olabilir. Meselâ şirket yönetim kurulu ücretli çalışan bir genel müdüre bunları rakamlarla ve sırasıyla verir, sonra da ondan bunları gerçekleştirmesini isteyebilir. Genel müdür alınan sonuçlardan sorumlu olarak, başarılı veya başarısız ilân edilir.

Oysa sermayenin çoğunu elinde bulunduran ve aynı zamanda şirketin genel müdürlüğünü de yürüten kimseler açık seçik bir hedefler ve öncelik sıralaması koymazlar. Bunların hepsi onun kafasının içindedir(!). Ama tüm yetkiyi varsayılan zımnî önceliklere göre kullanırlar, her kararı bizzat verirler. İstedikleri zaman da yine zımnî önceliklere ve hedeflere göre bunları değiştirirler. **“Dün dündür, bugün bugündür”**. Zımnî referanslara sahip patron genel müdürlerin çoğu böylece hep başarılı(!) olurlar.

Buradan anlaşılıyor ki, özellikle kendi şirketlerini(KOBİ'leri) yöneten patron genel müdürlerin nihaî hedeflerini, önceliklerini / tercih sıralamalarını ve politikalarına hâkim olan temel mantığı açıklamaları gerekmektedir. Mesela aşağıdaki konuları kendilerince nasıl sıraladıklarını, hangilerini en önemli, hangilerini daha az önemli saydıklarını göstermek üzere, tek tek sıraya koymalıdır. İsterlerse yeni hedef ve öncelikler de ilâve edebilirler. İkinci olarak da her birinin karşısına rakamla hedefler yazmalıdırlar. Rakam yazmak mümkün değilse, tarifler ve açıklamalar getirmelidirler.

Kârlılık,
Servetinde artış,
Ciro artışı,
Piyasadaki durumu(Pazar payı),
Malî bağımsızlık,
Teknik / teknolojik üstünlük,
Şahsî prestij, îtibarlı olmak,
Şirketin istihdam seviyesi(ücretli sayısı),
Bulduğu mahalle vereceği hizmet(mahallî sorumluluk),
Çevreye duyarlılık(çevreyi koruma)

.....

Şimdi yukarıda verdiğimiz “rekabet şartlarında faaliyet gösteren bir özel ticarî / sınaî şirket” yöneticisinin başarısını ölçmek için objektif kıstaslar bulmamız gerekmektedir. Bu değerlendirme en azından mezkur yöneticinin rakiplerine nazaran nerede olduğunu ortaya çıkarabilmelidir. Bu maksatla üç performans kriteri kullanabiliriz:

- ❖ En önce **kısa vâdeli performans**(başarı) değerlendirmesi yapmak lâzımdır. Yani şirketin finansal **kârlılık ve likidite** durumuna bakmalıdır. Bunlar:
 - Şirketin kârlılığı [otofinansman kapasitesi(OFK)],
 - İktisadî kârlılık,
 - Finansal verim(yatırılan sermayenin getirisi)
 - Nakit akışı.

- ❖ Daha sonra **uzun vâdeli**(veya belli bir süre içindeki) performansını ölçmelidir. Bu da **şirketin değeri** ile alâkalıdır.

Gerçekten de şirket genel müdürleri yönettikleri şirketlerin kısa vâdeli başarısından(kârlılık) ayrı olarak, bu şirketlerin iktisadî, sınaî / ticarî, beşerî potansiyelini de korumak ve güçlendirmek zorundadırlar. Bu değerlendirmeyi yapabilmek için de şirketin değerine bakılmalıdır. Halka açık şirketlerde şirketin değerini hesaplamak kolaydır. Hisseleri İMKB' de işlem gören bir şirketin **hisse senedi sayısı ile bir hissenin borsa değerini çarparak**, şirketin değeri kolayca hesaplanabilir. Zor olan borsaya kayıtlı olmayan şirketlerin değerini hesaplamaktır.

Borsaya kaydı olmayan şirket değerini hesaplamada çeşitli yollar vardır. Şirketin maddi varlığı(aktif) ile verimlilik değerleri birlikte kullanılarak şirket değeri bulunabilir. Değerlendirme metotlarının ayrıntılarına girilmeyecektir. Ama bir yıldan diğerine kıyaslama yapmak gerekeceği için, hangi hesaplama metodu kullanılmışsa, onunla devam etmek gerekir. Aksi hâlde(farklı metotlar farklı değerler vereceği için) değerler mukayese edilemez.

- ❖ Nihayet genel müdürlüğün performansını değerlendirebilmek için kullanılacak kıstaslardan birisi de **Genel müdürlük maliyetidir**. Yani üst yönetimin şirkete neye mâl olduğunu incelemektir.

❖ Yönetim Performansı Kriterleri

Kıstaslar	Hesaplama şekli	N	N - 1	N - 2
Şirketin kârlılığı	$\frac{\text{Otofinansman kapasitesi(OFK)}}{\text{Dönem geliri}}$			
İktisadî karlılık	$\frac{\text{Otofinansman kapasitesi(OFK)}}{\text{Toplam aktif}}$			
Malî kârlılık	Net kâr / Öz sermaye			
Finansal verimlilik	Kâr payı / Hisse senedi değeri			
Likidite	$\frac{\text{Nakit durumu } \pm (\text{fazla veya açık})}{\text{Satış tutarı(ciro)}}$			

Şirket değerinin kısa yoldan hesabı

Hesaplama şekli	N	N - 1	N - 2
Net reel aktif + verimlilik değeri / 2			

Genel Müdürlük Maliyeti

Gider kalemleri	N	N - 1	N - 2
Yöneticilere ödenen ücretler Yöneticilere sağlanan avantajlar ve muhtelif tazminat (Araba, lojman, şoför, sekreter... vb) Primler, ödenen kâr payları Yolluk, harcırah, seyahat giderleri Büro giderleri(telefon, ısıtma / soğutma, temizlik,...vb) Diğer giderler			
TOPLAM			
Vergi öncesi Satış tutarının(ciro) yüzdesi olarak giderler %			

ŞİRKET POLİTİKASI VE GÜÇ YAPISI

Eğer üst yönetimin performansını, yöneticilerin formüle ettiği, ürettiği politikaların ve bunu stratejik faaliyetlere uygulama etkinliğinin bir sonucu olarak görüyorsak, bu seçimleri serbestçe yapan yöneticilerin kararlarından tam sorumlu olduklarını da kabul etmeliyiz.

Ancak bir özelliği burada vurgulamakta fayda görüyoruz. Şirketin bütün mal varlığına tek başına sahip olan ve şirketini bizzat yöneten “**mal sahibi yöneticiler**” bir kenara bırakılacak olursa, çoğu yöneticilerin şirketlerinde sermayenin çoğunu veya az da olsa bir kısmını elinde tutan ortaklar olduğunu, bâzen de sâde bir “**ücretli yönetici**” olduklarını görürüz. Kendi

şirketini yönetenlerin dışındakilerin hiç birisi, kararlarında(tercihlerinde) tam bir serbesti ve güç sahibi değildir.

Hisse sahiplerinin(ortakların) bazen birbirine zıt beklentilerinden(sermaye dağılımından) kaynaklanan darboğazlar(tahditler) bir kenara kalsa bile, yönetici gücünü kısıtlayan ve bâzen yürütmek istediği politika ile çatışan çeşitli baskılara maruzdur.

Bunlar sendikalardan gelebileceği gibi, politikacılardan, mahallî yöneticilerden, ülkenin sosyo-politik yapısına göre askerlerden de gelebilir. Demokrasi, hukuk devleti kavramlarının yerleşmediği, resmî ideolojinin devletçe millete empoze edildiği ülkelerde, işadamlarının(özellikle medya, iletişim, telekomünikasyon, finans, eğitim sektörlerinde) tam bir teşebbüs hürriyetine sahip olmadıklarını, kararlarını serbestçe veremediklerini, **de facto / dayatmacı tutumları** şirdok uzmanı bilmeli, yorumlarında dikkate almalıdır.

Genel müdürlüğün üçüncü şahıslar veya dış unsurlardan mâruz kaldığı bu tür baskılar, tahditler ve tehditler, daha politika ve strateji tesbiti yapılırken vardır ve ciddi güç çatışmalarına sahne olur.

Halbuki şirket içinde fonksiyonlar(görev alanları, ticaret, üretim, finans, İK ..müdürlükleri) arasında da çeşitli çatışma ve baskı ilişkileri, kısıtlayıcı durumlar vardır. Ama bunların tümü kendi politikaları gereği uygulamalarını yaparken ortaya çıkarlar. Yukarıdaki paragrafta sözünü ettiğimiz genel müdürlük(veya üst yönetim) darboğazı ise bunun tam tersidir, önceden oluşur.

Bir organizasyonda taraflar arasında doğabilecek bu tür baskılar ve gerilimler “kendi hâline şeyler” olarak mütalâa edilemez. Darboğaz, baskı, gerilim, tahdit, tehdit varsa o organizasyonda bir tarafın(bu bir fonksiyon, müdürlük veya grup olabilir) lehine, diğer tarafın(bu bir fonksiyon, müdürlük veya grup olabilir) da aleyhine bir durumdur. Bir dengesizlik ve organizasyonda aksama, gevşeme, bozulma, bürokrasi, hizipleşme, kasıtlı hareketler şeklinde ortaya çıkar. Buna yazarlar “**stratejik sendrom**” adını veriyorlar(TIETARD, R.A.,1982).

Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere, genel müdürlüğün veya üst yöneticilerin politikasını incelemekten önce, şirketteki gücün yapısını ve dağılışını, çeşitli baskı ve kısıtlayıcı unsurların neler olduğunu, bunların üst yönetimi ne şekilde etkilediğini incelemek isabetli olacaktır.

❖ Yönetim kadrosu ve güç dağılımı

Sermayenin dağılışı

Ortaklar listesi	Görevi ve rolü	Şirketteki payı %
Bay Kılıç	Kurucu baba(Patron)	%5
Bay Turgut	Patronun oğlu, Genel müdür	%15
Bayan Tunç	Patronun kızı, ticaret müdiresi	%12
Bay X,	Satın alma müdürü, damat	% 10
Bay P,	Malî işler Müd., Patronun kayın biraderi	% 9
Bayan S,
.....vs

Üst yönetim(Yönetim kurulu, İcra Kurulu, Genel müdür ve yardımcıları)

Görevler	İsimler	Şirketteki payı% Hisse adedi
Yönetim Kurulu Başkanı (YKB)	Bay Hasan,
YK Üyesi	
YK üyesi	

YK üyesi Genel Müdür Genel müdür yrd. İcra Kurulu üyesi İK üyesi İK üyesi	
--	-------	--

Mevcut baskı grupları, güçlü kişiler

Baskı grupları, Güçlü kişiler	İsimleri	Yatırılan sermayedeki paylar %
❖ Sermaye Grubu	Bay K Bay Z Bayan H	} %30
❖ Patron ve Aile çevresi	} %51
❖ Hukuk müşaviri	Bayan Çiğdem	%5
❖ Diğer hissedarlar	} %14

❖ Güç dağılımından doğan zorluklar, baskılar ve ilişkiler Pay sahipleri / ortaklar bakımından:

Taraflar arasında görüş farklılığı, muhalefet var mı?
 Ortaklar arasında (hangi konuda ve niçin)?
 Ortaklar ile yönetim arasında(hangi konuda ve niçin)?
 Bir kısım hissedarlar ile yönetim arasında(hangi konuda, niçin)?

Geçmiş senelerde bunların ne gibi sonuçları oldu?

Gelecekte ne tür riskler olabilir?
 Kısa vâdede?
 Orta ve uzun vâdede?

- Ne tür hâl çareleri / çözümler düşünülebilir?

Siyasî ve sosyal ortam bakımından:

Şirketin politikası üzerinde müessir olmak isteyen dış güçler nelerdir, kimlerdir?(Burada ekonomi ve iş dünyasının vazgeçilmez unsurları olan rakiplerin, müşterilerin ve tedarikçilerin kastedilmediğini hatırlatalım)
 Mahallin Belediye başkanı?
 Milletvekilleri, Siyasîler?
 Dernekler, meslek kuruluşları? Çevreciler?
 Vâlilik / hükümet?
 Askerler?

Bunlar şirketinizden nasıl bir politika / yöneliş veya taviz istiyorlar?

Ne tür baskı araçları kullanıyorlar?

- Amaçları(meslekî veya şahsî maksatları) nedir?
 Onlara karşı ne gibi tavır veya strateji sergiliyorsunuz?

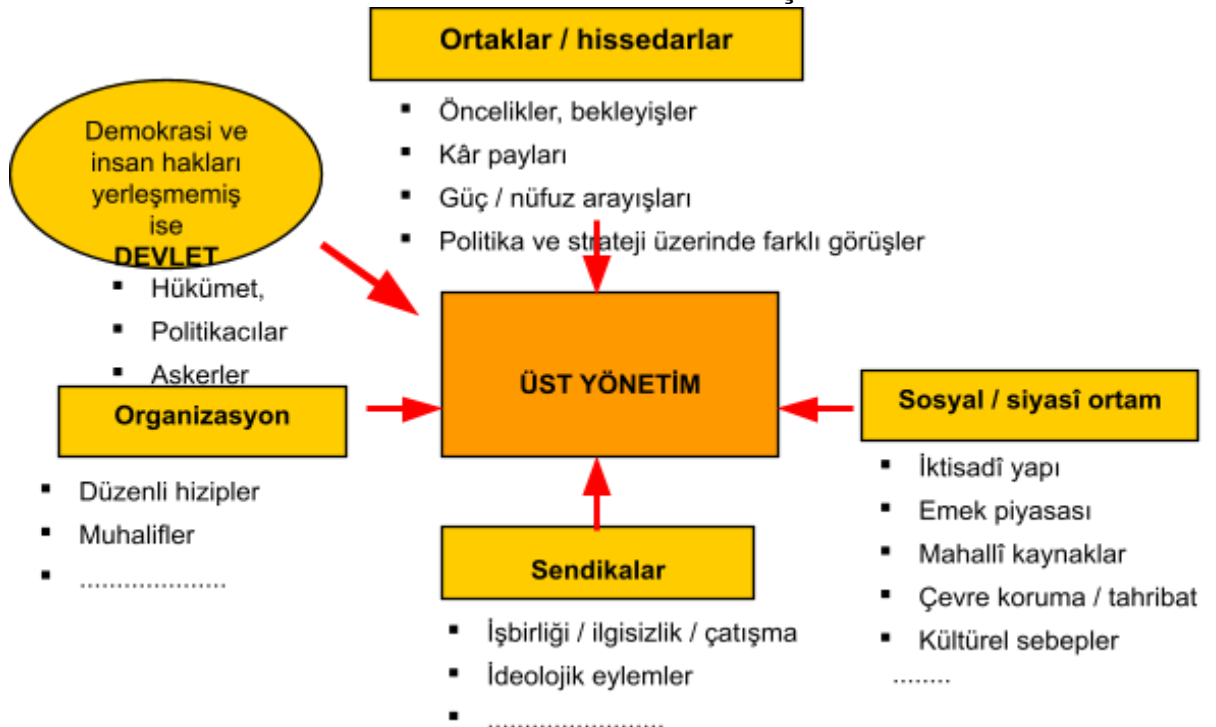
Organizasyon Bakımından:

- Şirket içinde görüşünü aşılacak, nüfuz sahibi olmak isteyen (yönetici veya teknisyen) hizipler var mıdır?
- Yönetime muhalif şahıslar var mıdır?
- Evet ise, bunlar ne istiyorlar? Neden istiyorlar?
- Bunlar ne gibi araçlar ve taktikler kullanıyorlar?
- Muhalif veya hiziplere karşı ne gibi tavır veya strateji sergiliyorsunuz?
-

Çalışma hayatı(sendikalar) ve sosyal ortam bakımından:

- Genel müdürlük ile işçi temsilcileri(sendikalar) arasında nasıl bir ilişki vardır?
 - Nötr veya hiç ilişki yok?
 - İşbirliği ve uyum var?
 - Değişken, bâzen uyumlu, bâzen çatışmalı(personel konusunda kesin muhalefet ediyorlar)?
 - İdeolojik maksatlı muhalefet yaşanıyor?
 - Hemen her mevzûda sürekli çatışma yaşanıyor?
- Hâlihazır uyuşmazlık konuları nelerdir?
 - Genel politika ve strateji üzerine?
 - Çalışma şartları konusunda?
 - Çalışan sayısı hakkında?
 - Yönetim tarzı ve insan ilişkileri bakımından?
 - İşçilerin ücretleri konusunda?
- Şirketinizdeki sendikalar hangi amaçlara erişmek istiyorlar?
- Ne gibi araçlar ve taktikler uyguluyorlar?
- Sendikalar nezdinde Genel müdürlüğün tavrı nasıl değerlendiriliyor?
 - Geçmişte nasıldı?
 - Gelecekte nasıl olacağını düşünüyorsunuz?

Yönetim İle Taraflar Arasındaki İlişkiler



❖ Genel politika ve stratejiler

Aşağıda vereceğimiz mülakat örneği(şirkete göre geliştirilip, değiştirilerek) en yetkili kişi / kişiler (Mal sahibi patron, YKB ve / veya Genel Müdür) ile yapılmalıdır. Bu mülakatla ve derlenecek başka bilgilerle şirketin politikasına ve stratejisine dâir ana çizgiler, bizzat başkan veya tepe yöneticisi tarafından açıklanmış olacaktır.

Ancak birçok sorunun, önceki bölümlerde gördüğümüz üzere, alan ve uygulama sorumlularına(müdürlere) sorulmuş olduğunu hatırlayacaksınız. Bu bilinerek yapılmış tekrarlardır ve farklı konumdaki kimselerin şirket politika ve stratejisine dair görüşlerini yansıtmaktadır. Şirdok uzmanı farklı seviyelerdeki bu benzerlik ve ayrılıkları irdeleyerek, daha isabetli bir değerlendirme yapabilecektir.

- Şirket politikanızın ana hatlarını ve aşağıdaki hususlara şirketinizde hangi öncelikler / sıralamayla bakıldığını açıklayabilir misiniz?
 - Kârlılık,
 - Malî yapı ve finansman bağımsızlığı,
 - Piyasadaki konum ve Pazar payındaki büyüme hızı,
 - Teknolojik yönden önde olmak,
 - İstihdam(çalışanların) sayısı,
 - Güven ve istikrar
- Bu tercihler(öncelik kararları) yönetim ile ortakların(hissedarların) müşterek kararı mıdır?
- Bu öncelikli amaçlarınızın ışığında aşağıdaki konularda politikanızın ana hatlarını tarif edebilir misiniz?
 - Araştırma ve geliştirme(AR-GE) politikanız,
 - Ticaret politikanız,
 - Yatırım politikanız,
 - Finansman politikanız,
 - Sosyal politikanız.
- Çalıştığınız sektörün veya faaliyet alanının(mesleğin) önemli meselelerini açıklar mısınız?
 - Talebin azalması,
 - Müşteri zevkinde değişimler,
 - Teknolojinin değişmesi, yenilikler,
 - Hammadde ve diğer girdi fiyatlarının pahalalanması,
 - İşgücünün ucuz olduğu(gelişmekte olan) ülkelerin rekabeti.
- Kısa ve orta vâdede ne gibi yeni meseleler doğabileceğini tahmin ediyorsunuz?
- Kanaatinizce şirketiniz bu meselelerin üstesinden gelebilecek güçte(hazırlıklı) mıdır?
- Aldığınız bu günkü sonuçlar sizce yeterli midir?
 - Öngördüğünüz(programladığınız, beklediğiniz) hedefler itibariyle?
 - İçinde bulunulan konjonktür itibariyle?
 - Rakiplerinizin aldıkları sonuçlar itibariyle?
- Aşağıdaki konulardaki performansınız, gayretinize ve beklentilerinize cevap veriyor mu?
 - Ticarî,
 - Teknik / üretim,
 - Sosyal,
 - Malî.

- Size göre şirketinizdeki mevcut(veya muhtemel) işleyiş bozuklukları nelerdir? Bunlar neden ileri gelmektedir?

- Şirketinizin gelecekteki başarıları için en önemli faktörler nelerdir?

- Genel stratejiye dair açıkladığınız bu kararlarınızı alırken neye dayanıyorsunuz?
 - Piyasalardaki gelişmelere bağlı olarak stratejimizi çiziyoruz?
 - Rakiplerin durumuna ve yönelişlerine bakarak kendimizi ayarlıyoruz?
 - Sahip olduğumuz ve orta vadede sahip olacağımız kaynaklarımıza dayanarak tercihlerimizi yapıyoruz?
- Stratejik faaliyet(veya sektör) olarak seçtiğiniz konularda hangi uygulama / uygulamalarla rekabet etmeyi düşünüyorsunuz?
 - Yenilikler yaparak?
 - Ürün farklılaştırması / çeşitlendirmesi yoluyla?
 - Fiyatlar yoluyla(rakiplerinkinden düşük fiyatlar koyarak)?
 - Diğer?
- Bütün bunları yaparak ne gibi sonuçlara ulaşmayı bekliyorsunuz?

YÖNETİM TARZI VE ŞİRKET KÜLTÜRÜ

Şirketin yöneticisiyle(Genel müdür veya YKB ile) yukarıdaki tarzda yapılacak bir mülakat ile şirketin genel politikasına ve hedeflerine dair bilgileri derledikten sonra, bunları nasıl bir yönetim tarzı ile gerçekleştireceğini, uygulamayı nasıl yapacağını analiz etmek gerekir.

Napolyon'un deyişiyle "strateji sanatı(ve güçlüğü) uygulamasında belli olur".

Bu 4. kısım boyunca yönetim tarzlarını(çalışanların nasıl sevk ve idare edildiğini, insanların nasıl harekete geçirilip, istekli ve diri tutulduğunu) incelemeye hasredeceğiz. Hemen şunu da belirtelim ki, bir **şirketin organizasyon şeklinin, plânlamasının ve kontrolünün tamâmen yönetim tarzına göre şekillendiğini söylemekte bir beis yoktur.**

Aşağıdaki maddelerde yönetim tarzlarının nelerle meydana çıktığını, bileşenlerini ve sonuçlarını özet hâlde de olsa analiz etmeye çalışacağız.

Temel soru: Şirketler için ideal bir yönetim tarzı var mıdır?

Bu soru en azından yüz yıldır sorulmakta ve birçok tartışmaların, arayışların, nazarîyenin ve uygulamanın temelini oluşturmaktadır. Soruya kesin bir "evet vardır" diyememekle beraber, çok sayıda araştırma ve kıyaslamaların neticesi olarak şunu ifade edebiliriz: "Başarılı", "Mükemmel" vb sıfatlarla tavsif edilen şirketlerle, bu şirketlerin yönetim tarzları arasında bâriz bir ilişki vardır. Mükemmellik veya başarı bir sonuç olduğunu göre, bunun gerisinde yatan yönetim tarzını araştırmak ve bâzı müşterekler bulmak bu kısmın konusunu teşkil etmektedir.

Ancak şirket yönetimlerinin veya yönetim biliminin tarihçesini mufassal olarak incelemek, konuyu ağırlaştıracağı gibi, bu çalışmanın amacını da aşar. Bölüm sonunda birçok referans verilmektedir. Daha ayrıntılı bilgileri için onlara ve onların dayandığı diğer referanslara bakılmalıdır. Burada yönetim bilimi ve fikrinin gelişmesini ve analiz modellerini özetleyeceğiz, bu arada iki husûsu vurgulamaya çalışacağız:

- ❖ İdeal, her zaman doğru, kesin kuralları olan bir şirket yönetimi bulunmamaktadır. Dolayısıyla şirket yönetim modellerinin "**kutsallaştırılmaması**" gerekir.
- ❖ "**Yönetim sanatı**" temel beceri ve kabiliyetleri ile, bunları "**Davranış kalıplarına dökmek**" arasındaki farkı ve ilişkiyi gözden kaçırmamalıdır.

❖ **Yönetim tarzlarının(modellerinin) genel tasnifi**
Sevk ve idare fikri ve uygulamasında gelişmeler
(JARROSSON, B.(1999), 100 ans de management ışığında yeniden yapılacak)

Yönetim teorileri	Görevlerin dağılımı ve yapı	Bilgi akışı, haberleşme	İK politikası, motivasyon	Beşerî ilişkiler, eğitim
Klasik yönetim: İş bölümü, İşin ilmi organizasyonu(1900) <ul style="list-style-type: none"> • Taylor • M. Fayol 	Yönetim kademesi yukarıdan aşağı bir dizi yardımcı ve danışmanlardan oluşur. Merkezî yapı vardır. Her görevin dar alanlı ve kesin tarifleri yapılıdır.	İlişkiler kesin talimatlara bağlıdır. Bilgiler merkezleşmiştir.	Hayvana otu gösterir, koklatırsanız, bir de arakasından sopa vurursanız, ilerler! Çalışanların aradığı paradır. Yemini artırırsanız çok çalışır.	Güvenlik ve istikrar esastır. Sadık insanlar yetiştirilmelidir.
Bürokrasi M. Weber				
Neo - klasik Yönetim(1955) <ul style="list-style-type: none"> • M. Dubreil • P. Drucker • O. Gelinier 				
İnsan ilişkileri sistemi (1930/1960) <ul style="list-style-type: none"> • E. Mayo • R. Likert • D. M. Gregor • F. Herzberg 				
Sosyal sistemler(1950) <ul style="list-style-type: none"> • E. Jaques • F.E. Emery • E. Trist 				
Yöneylem araştırmaları(1945) J.W. Forrester				
Sistem teorisi(1965) <ul style="list-style-type: none"> • H. Simon • M. Crosier 				
Organizasyon / yapı <ul style="list-style-type: none"> • H. Mintzberg • A. Chandler 				
Toplam Kalite ve Mükemmellik <ul style="list-style-type: none"> • E. Deming • P. Crosby • Peters & Watermann 				
Yenilik ve Değişim <ul style="list-style-type: none"> • T. Peters • P.F. Drucker • R. M. Kanter 				

Bu konuda daha geniş bilgi için bakınız:

- JARROSSON, B.(1999), 100 ans de management, Dunod, Paris, 96 p.
- MINTZBERG h.(1990), Le management, voyage au centre des organisations, Editions d'Organisation, Paris.
- BOLMAN, L.G.& DEAL, T.E.(1996) Repenser les organisations. Maxima,Paris, 310 p.

Yönetim tarzı ve yetki devri

Bu paragrafa yetki devrinin kısa tarifini yaparak başlamakta fayda görüyoruz. Yetki devri üç şeyin devredilmesi anlamına gelir:

Görevin / işin devri,

Gücün(karar alma ve uygulama yetkisinin) devri,

Bu görevin gerektirdiği tüm maddî, malî ve beşerî kaynakların kullanımının devri.

Bunlardan herhangi birisinin(özellikle karar verme ve uygulama yetkisi) devri yapılmamışsa, yetki devrinden söz edilemez. Emir eri yetkisi ile kaptanlık yetkisi aynı şeyler değildir. Bu itibarla şirkette kararın kim / kimler tarafından alındığı oradaki yönetim tarzını anlamakta önemli bir göstergedir.

Bunu aşağıdaki şemada genel hatlarıyla ortaya koyabiliriz. Yönetim bütün yetkinin(gücün) tek adamda toplandığı otoriter tarzla, yetkinin en uçtaki personele / işçiye kadar yayıldığı tam katımlı yönetim tarzı arasında çeşitli tonlar taşıyabilir. Bilgi çağı teknolojide olduğu kadar, insanların değer yargıları ve tatmin arayışlarında da çok değişiklik doğurmuştur. Artık herkes özgür, sorumlu, yetkili, itibarlı olmak istemekte ve kendi değerlerine sahip olmak istemektedir.

Bu gelişme, yönetimi tek adamın otoriter tarzından, yetkinin tabana yayıldığı demokratik / katımlı yönetime doğru bir değişime zorlamaktadır. Organizasyonlar da buna bağlı olarak dikey / hiyerarşik organizasyonlardan, basık organizasyonlara doğru hızla yassılaşmaktadır.

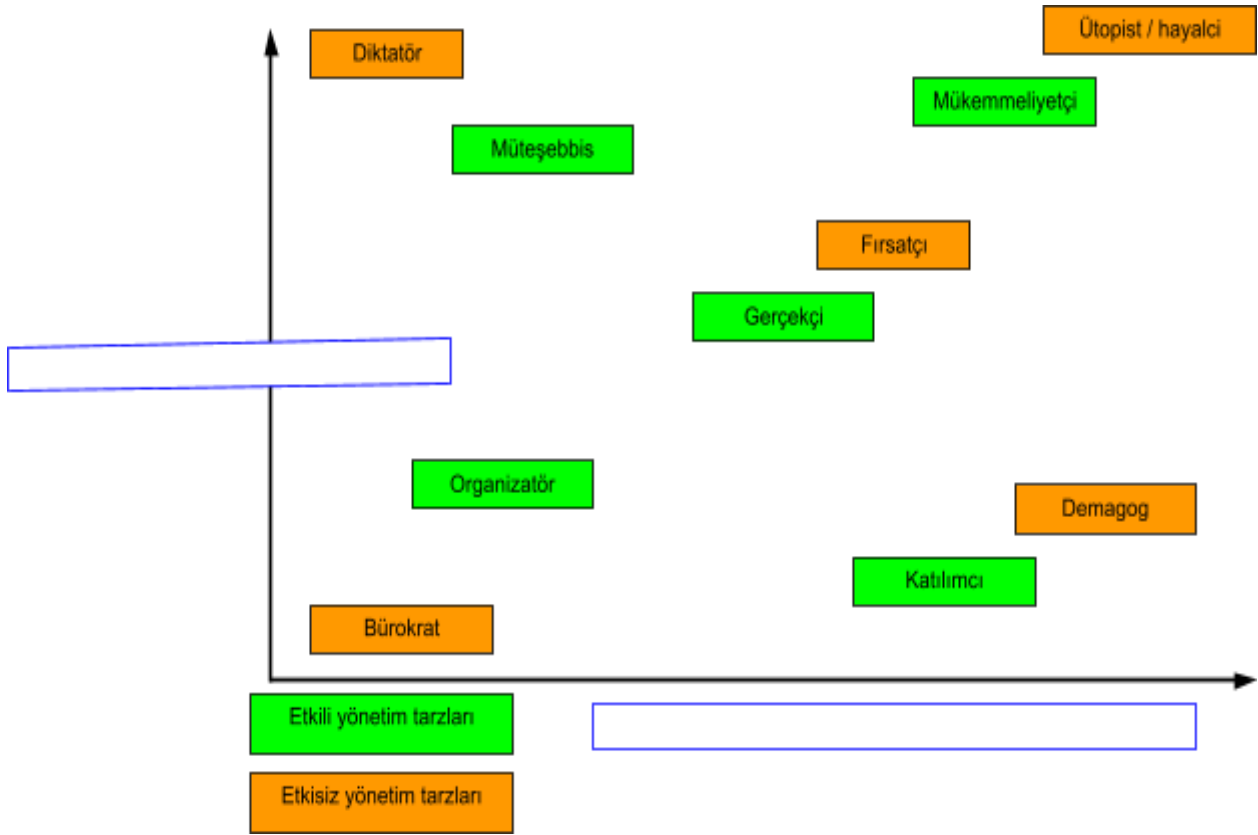
TEK ADAM
YÖNETİMİ:
Ben bilirim,
ben yaparım



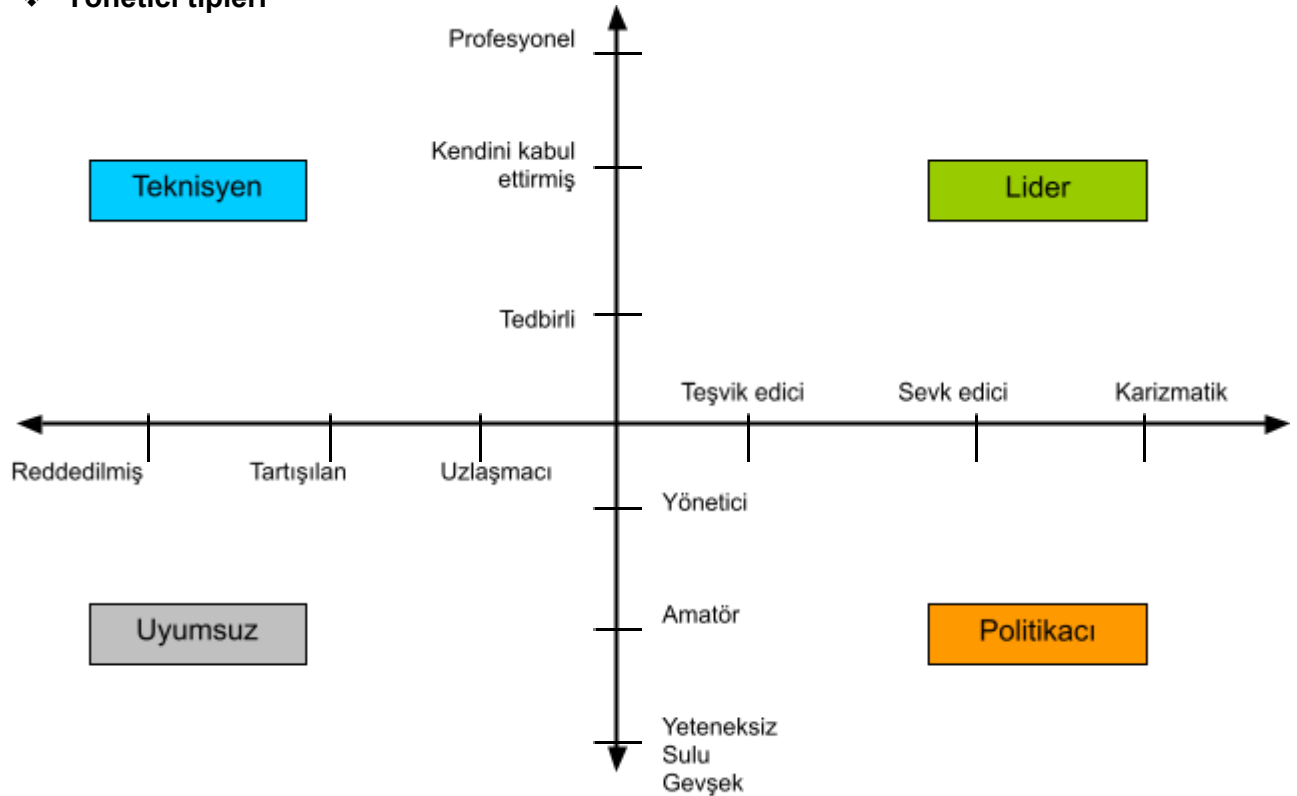
YETKİNİN
TABANA
YAYILMASI:
Onlar bilirlir ve
yaparlar.

Patron veya tepedeki yönetici tüm kararları alır, sonra çevresine emreder.	Tepe yöneticisi kararlarını satar / kabul ettirir.	Tepe yönetici fikirlerini açıklar, sonra herkesten kanaatini sorar.	Başkan / tepe yöneticisi kararını, niyetini açıklar. Ama ikna edilirse fikrini değiştirmeye hazır olduğunu bildirir.	Başkan önce meseleyi ortaya koyar. Fikirleri, teklifleri derler ve sonra karar verir.	Başkan bir çerçeve / sınır çizer. Sonra çevresinden bu çerçeve içinde kalmak üzere karar almalarını ister.	Başkan bâzı temel kurallara riâyet edilmek şartıyla çevresini / yardımcılarını kararlarında serbest bırakır.
--	--	---	--	---	--	--

❖ Şirket yönetiminde 10 tarz



❖ Yönetici tipleri



Bu madde boyunca yönetim bilimini(daha doğrusu sanatını) anlatmak için yaptığımız tasnifler ve özetler şüphesiz çok sınırlı bir alana ışık tutabilmektedir. Yüz yıl önce otoriter, merkeziyetçi mantıkla başlayan yönetim tarzları yolculuğunun şimdilerde kendini hep yenileyen ve sürekli değişen yönetimlere yöneldiğini görüyoruz. Bu arayışlar ve değişim durmayacaktır. Ama yönetim sanatı / management konusunda artık bâzı şeyler var ki aşağı yukarı evrensel yakın kabul görmüşlerdir. Bunları satırbaşları olarak verelim:

- Yönetim tarzları nihayetinde insan mutluluğunu hedef almalıdır. İnsanı anlamaya ve insanı organizasyonun ta merkezine koymaya yönelik çabalar desteklenmelidir.
- Organizasyonlar / şirketler canlı varlıklar gibidir. Büyüme ve gelişmeleri dikkatle izlenmelidir. Sürekli gelişmesi ve kendini yenilemesi(değişimi) için, yönetim tarzlarının da değişmesi, yenilenmesi gerekir.
- Belli çevre şartları (ülke, bölge, kültür) altında başarılı olan bir yönetim tarzı, çevre şartları değiştiğinde başarılı olamayabilir.
- Yönetimin bilgi derleme, analiz etme, hedef koyma, organize etme, uygulama, motivasyon, kontrol vs. görevlerini sâdece çevre şartlarına uydurmakla kalmayıp, şirketin faaliyet alanlarına uyumlandırılması için de gayret gösterilmelidir.

Nihayet tutarlı bir yönetim tarzı aşağıdaki hususları aynı anda dikkate alan ve birlikte düşünen tarzıdır:

- Yöneticinin şahsiyetini, kimliğini,
- Şirketin meselelerini,
- Yardımcıların, tüm çalışanların beklentilerini,
- Çevrenin(iktisadî, teknolojik, siyasî ve sosyal-kültürel) özelliklerini aynı zamanda dikkate almalıdır.

❖ Yönetim tarzını tespite yarayan bir anket

- Şirketin en üst yöneticisi olarak, göreviniz esnasında sizi en çok motive eden şeyleri öncelik sırasına göre sayabilir misiniz?
 - Sosyal başarı elde etmek,
 - Çok para / servet kazanmak,
 - Şirketi daha geliştirmek veya bir iş kurmak,
 - Yeteneklerinizin, kabiliyetinizin anlaşılması, takdir edilmesi,
 - Kendinizi geliştirme arzusu,
 - Risk alıp, uygulamak,
 - Güç ve iktidar isteği,
 - Başkalarını yetiştirmek ve yükseldiklerini görmek,
 - Meslekî bir başarısızlıktan sonra, kendinizi bileyip, başarı için harekete geçmek,
 - Görev ve sorumluluk duygusu...
- Yardımcılarınızı, iş arkadaşlarınızı nasıl / ne ile motive eder ve canlı / istekli tutarsınız?
- Şahsî kanaatinize göre insanlar ne ile motive edilmelidirler. Sırasıyla sayar mısınız?
 -
 -
 -
- Tecrübelerinize göre insanlar gerçekten nelerle motive oluyorlar?(Bunların şahıstan şahsa farklı olabileceğini, önceliklerinin değişebileceğini, şahsın havasına göre farklı şeylerle motive olduğunu bilerek)
 - Para ve kazanç artışıyla alâlı sebepler,
 - Güvenlik ihtiyacı,
 - Sorumluluk alma isteği,
 - Kişisel gelişme ihtiyaçları,
 - Ait olma, tanınma, bilinme ihtiyacı, itibâr,
 - Korku,
 - Yarışma, rekabet,
 - Kararlara iştirak etmek,
 - Dayanışma, tabi olma, ilişkiler.

- Kendinize doğrudan bağlı yardımcılarınıza uyguladığınız yönetim ve motivasyon tarzınızın, size doğrudan bağlı olmayan(yardımcılarınıza bağlı olan) personele nazaran nasıl bir etkisi / farkı olmuştur?
- Müşahhas, elle tutulur bir "**şirket projeniz**" oldu mu?
- Olmadıysa niçin olmadı, açıklar mısınız? Bundan sonra (meselâ şirket kültüründe) bir ıslahat / iyileştirme sağlamak için neler yapmayı düşünürsünüz?
- Bir "**şirket projeniz**" varsa, nasıl bir "**değerler sistemi**"(veya ilkeler, öncelikler) kurmak ve geliştirmek istiyorsunuz?
- Sâdece iktisadî ve teknik plânda ıslâhat yapmak:
- Müşteri hizmetlerini iyileştirmek,
 - Kârlılığı artırmak,
 - Teknik üstünlük ve rekabet gücü elde etmek,
 - Personelin eğitimine önem verip vasıflarını, bilgi ve becerilerini artırmak.
- Çalışanların moralini yükseltmek ve ilişkilerini geliştirmek:
- Şirkete bağlılık ve gurur duymalarını sağlamak,
 - Çalışanlar arasında dayanışma, işbirliği,
 - Başarma, yarışma gayreti aşılacak,
 - Başkalarını dinleme, anlama, etkili iletişim,
 - Sonuçları ölçmek ve değerlendirmek.(Bunu ücret tespiti ve teşvik amacıyla kullanmak).
- Eğer kendi yönetim tarzınızı bir değerlendirmeye tabî tutsanız, kendinizi daha çok hangi sınıfa dahil edersiniz?
- Otoriter(diktatör) / diplomat(politikacı),
 - Merkeziyetçi / ademi merkeziyetçi,
 - Emredici / açıklayıcı,
 - Ferdîyetçi / işbirliği, dayanışma tarafıslı,
 - Katı, dediğim dedik / anlayışlı, mûsamahalı,
 - Hatalar üzerinde duran / sonuçlara bakan?
- Bu yönetim tarzınızın oluşmasında nelerin etkili olduğunu düşünürsünüz?
- Kişiliğiniz(şahsiyetiniz),
 - Şahsi kıymet hükümlerinizi(değer yargılarınız),
 - Şirketin vaziyeti,
 - Yardımcılarınızın, çalışanların bekleyişleri,
 - Şirketin kültürü,

❖ Yönetim tarzının durgun ve hareketli şirketlerdeki yansımaları

Şirketin tipi	Durgun şirketler(Eski teknoloji, karmaşık olmayan çevre, değişim yavaş, belirsizlik yok, adımlar görerek atılır)	Hareketli şirketler (Son teknoloji, karmaşık çevre, sık / hızlı değişim, belirsiz ortam, sisli havada yürünür)
Yönetim özellikleri		
ORGANİZASYON		
<ul style="list-style-type: none"> Merkeziyetçilik İş Bölümü / İhtisaslaşma Birim / Ünite Büyüklükleri Koordinasyon Şekli Yönetici Türü Ve Yeri Bilgi Sistemi Kilit Personelin Özellikleri 	<p>Aşırı merkeziyetçi yapı Dar alanda ihtisaslaşma Büyük, çok büyük Programlı Merkezin emrinde, uzman kişiler Aşağıdan yukarı çıkan bilgi</p> <p>Çok uzman uygulayıcılar</p>	<p>Adem-i merkezî yapı Değişik / dereceli ihtisaslaşma Donanım el verdiği kadar küçük Kendiliğinden, yüz yüze Merkezde genel yetenekler, uygulamalı birimlerde uzmanlar Operasyonel birimlere doğru ve birimler kendi aralarında Uyum sağlayan, analizci kişiler</p>
PLANLAMA		
<ul style="list-style-type: none"> Daimî Plân Ve Talimat <ul style="list-style-type: none"> Uygulamanın Genişliği Husûsiyeti, Ayrıntısı Bir Defalık Plânlar İle <ul style="list-style-type: none"> Uygulamanın Genişliği Husûsiyeti Plânın Süresi Ara Veya Nihâî Hedefler Sonuçların Yorumu 	<p>Geniş, çok yaygın. Her yönüyle plânlanır.</p> <p>Her şey plânlanır Plan mantığı aynen korunur Haftalık / üçer aylık Ara hedefler belirtilir "Neden öyle" olduğu vurgulanır</p>	<p>Mevziî ve kendiliğinden doğma. Sâdece önemli noktalar alınır.</p> <p>Ana merhaleler üzerinde durulur Tecrübeler göre şekillendirilir. Üç aydan, birkaç yıla kadar Nihâî hedefler belirtilir Sâdece sonuçlar üzerinde durulur.</p>
SEVK / MOTİVASYON		
<ul style="list-style-type: none"> Plânlama sürecine iştirak Serbestiyet, özerk davranış Gözetim derecesi Bilginin paylaşımı Çalışanların tatmini için arayışlar 	<p>Çok sınırlı / veya yok Ancak yazılı talimata uyulur</p> <p>Çok titiz bir gözetim vardır Sınırlı</p> <p>Çok sınırlı veya yok</p>	<p>Çok önemli, her safhada iştirak. Sonuçlar hedeflerle uyuyorsa çok yüksek serbestiyet tanınır. Genel bir gözetim yapılır. Bütün faaliyetler hakkında tam.</p> <p>Şahsa özel imkânlar, çözümler.</p>
DENETİM / KONTROL		
<ul style="list-style-type: none"> Başarı kıstası Kontrol noktaları Kontrol sıklığı Düzeltilmeyi kim yapar? Güvenilirlik mi öğrenme mi? Takdir ve takdir 	<p>Verimlilik</p> <p>Sürecin tüm safhalarında Sık kontrol Genel müdürler Güvenilirlik esastır</p> <p>Sâdece bâzı hatalar affedilir.</p>	<p>Sonuçlar (Sınırlar aşılmamak kaydıyla) Ana safhalarda Seyrek kontrol Uygulayıcı birimlerde herkes Öğrenme, kendini yenileme esas</p> <p>Başarı hâlinde büyük ödüller.</p>

❖ Üst Yöneticinin Yetenekleri ve Liyakati

Yukarıda ideal, her kapıyı açan, her zaman başarılı sonuçlar veren bir yönetim tarzı bulunmadığını, ancak asırlık tecrübelerin evrensel yakın bâzı anahtarları bize kazandırdığını ifade etmiştik. Birçok yönetim üstadı bu konuya özel bir önem atfetmişler ve görüş belirtmişlerdir. Bunlardan R. L. KATZ'ın Harvard Business Review' de yayınlanan "İdeal Bir Yönetici Var Mıdır?" konulu makalesinde açıkladığı ilgi çekici tesbitini zikretmekte fayda görüyoruz: "Bir idareci asla şahsî özellikleri ve davranışı ile değil, yetenekleri ile değerlendirilmelidir". Diğer bir ifadeyle insanları ne oldukları(kişilikleri) ile değil, ne yaptıkları ve neleri yapabilecekleri ile ölçmeli, değerlendirmelidir.

Bir idarecinin kabiliyeti üç seviyede ele alınabilir:

Teknik kabiliyeti:

Bir mesleğin usullerine, tekniklerine vukûfunu yansıtır. Fizik varlıklarla ilgili meseleleri düzenleme ve çözme yeteneklerini içinde toplar. Klâsik terminoloji ile ifade edecek olursak, piramidin vazgeçilmez tabanıdır. Ancak bu zemin üzerinde yükselerek üst kademelere çıkılabilir. Operasyonel(üretim, uygulama) yönetim seviyesinin esasıdır.

Beşerî(İdarî) kabiliyeti:

Yöneticinin bir grup içinde çalışabilme ve müşterek sonuç alabilme yetenekleridir. Bu anlaşılacağı üzere yönetimin insan boyutudur. Yönetim kademelerinde yükseldikçe bu boyutun önemi artar. Ama herkeste otomatik gelişen bir yetenek değildir. Bir kimse çok mükemmel bir teknik adam / teknisyen olabilir, ama hiç insan idaresinden anlamayabilir. Şirketlerde çok işlenen bir yanlış, bir kimsenin “çok iyi teknisyen” oluşuna bakarak, bir yaştan sonra yönetici konuma getirilmesidir. Oysa ne bir grup içinde çalışabilir, ne de başkalarını sevk ve idare edecek en ufak yeteneği yoktur. Böylece hem kendine, hem başkalarına, hem de kuruma zarar verilir!

Tasarım(Teşebbüs) kabiliyeti:

Yöneticinin yenilikçilik, tahayyül etme, şirket için model kurma, vizyon geliştirmedeki başarısını ve çevre şartlarını ve iç meselelerini dikkate alarak, şirkete en uygun gelişme formülünü bulabilme becerisini ifade eder. Önceki iki boyuta sahip; teknik ve idarî yetenekleri üst üste koyabilen, birini ezmeden, dengeyi bozmadan işi götürebilen kimseler arasında bu “müteşebbis, girişimci” yeteneğini de taşıyanlar, üst kademe yöneticisi olabilir. Genel müdürlük / tepe yönetiminde aranan esas yetenektir.

Global düşünme ve yönetim kabiliyeti:

Günümüzde iktisadî, ticarî, malî, hukukî alanlarda ülkelerin sınırları, coğrafyaları ve mevzuatıyla sınırlı kalmayan, küresel boyutta yeni ilişkiler doğmuş ve şirketler stratejilerini bu ortama göre şekillendirmeye başlamışlardır. Küresel şirketlerin farklı kültürlerde başarıyla yürütülebilmesi için, yöneticilerinin küresel düşünme ve yönetme yeteneğinde olmaları gerekmektedir. Böyle yöneticilerin yetiştirilmesi için çok özel seçimler ve programlar uygulanmaktadır.

Kaynaklar:

- BOURNOIS, F. & ROUSSILLON , S.(1998): Preparer les dirigeants de demain. Editions d'organisation, Paris, 482 p.
- AKTAN, C.C.(1997) Değişim ve yeni global yönetim, 2. Bölüm: s. 85-100.

Üst Yönetici Yeteneklerini Değerlendirme Cetveli

1 yetersiz, 2 zayıf, 3 vasat, 4 iyi, 5 mükemmel

Yönetici Kimlik Bilgileri [Her üst yönetici için ayrı cetvel düzenlenecektir]					
Adı ve soyadı:	Yaşı	Cinsiyet			
Bitirdiği Üniversite / Yüksek okul ve branşı:		i			
Yüksek lisans / MBA / Doktora					
Bu şirkete gelmeden önceki meslekî tecrübesi:					
Ait olduğu faaliyet türü, şirket tipi sırasıyla:					
▪					
▪					
Yaptığı görevler ve yüklendiği sorumluluklar					
▪					
▪					
Bu şirkette kaç yıldır ve hangi görevlerde bulunmaktadır?					
▪					
▪					
▪					
▪					
Yönetici yetenekleri cetveli	1	2	3	4	5

<p>Teknik Yetenekleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesleğin bilimsel ve teknik yönüne hakimiyeti ▪ Genel teknik ve bilimsel yetenekleri ▪ Pazarlama / marketing yeteneği ▪ Tedarik / satın alma yeteneği ▪ Üretim yönetimi ▪ İnsan sevk ve idaresindeki yeteneği ▪ Malî mevzuata hakimiyeti ▪ Muhasebe finans, malî işlere hakimiyeti ▪ Bilgi işlem / enformatik yeteneği ▪ Genel ekonomi bilgisi <p>Beşerî(İdari) Yetenekleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ İnsan ilişkilerindeki hassasiyeti ▪ Dinleme ve iletişim yeteneği ▪ Başkalarına saygısı ve işbirliği yeteneği ▪ İnsanları motive etme ve canlı tutma becerisi ▪ İnsanları değerlendirebilme yeteneği ▪ İfade edebilme ve eğitebilme yeteneği ▪ Yetki devredebilmesi ▪ İzleme ve kontrol yeteneği ▪ Takdir ve yerine göre tecziye edebilmesi ▪ Liderlik yeteneği <p>Tasarım(Teşebbüs) Yetenekleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Meseleleri tahlil / analiz edebilmesi ▪ Tasarlama ve model kurabilmesi ▪ Kritik edebilme / irdeleyebilme yeteneği ▪ Meseleyi tahayyül edebilme, çözüm düşünebilmesi ▪ Tahmin / öngörme yeteneği ▪ Düzenleme, organize etme yeteneği ▪ Uygulamaya koyabilmesi, kuvveden fiile çıkarabilmesi ▪ Tarafsız karar verebilmesi ▪ Risk / sorumluluk üstlenmesi ▪ Karmaşık durumlarda itidal ve istikametini koruyabilmesi ▪ İş / çalışma kapasitesi ▪ Sabırlı ve istikrarlı olabilmesi ▪ Ciddiyeti, güvenilirliği <p>Global Düşünme Ve Yönetme Kabiliyeti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ 	x	x	x		x
---	---	---	---	--	---

Patronları bekleyen en büyük tehlike ona sadece duymak istedikelerini söyleyen, acı gerçekleri gizleyen veya çarpıtan danışmanlar veya yardımcılarla çevrilmeğidir.



ORGANİZASYONUN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bütün şirketlerin stratejilerini uygulayabilmeleri için bir sisteme dayanmaya ihtiyacı vardır. Bu sistem şirkette görev ve sorumlulukların organlara nasıl dağıldığını, işlerin tariflerini ve ilişkilerin çalışanlar arasında nasıl kurulacağını belirleyen düzendir, tek kelimeyle organizasyondur.

Tarihte bütün cemiyetlerin, şirketlerin, orduların, dinlerin organizasyonları olmuştur. Organizasyon ile amaçları istikametinde verimliliklerini artırmak istemişlerdir. 100 yıl önce FAYOL ve TAYLOR şirketlerdeki organizasyonun ve yönetimin rasyonel ilkeleri bulunduğunu ve bunların da evrensel olduğunu ileri sürüyorlardı. Şirketler performanslarını artırmak istiyorlarsa, bu ilkelere sıkı sıkıya uymalıdırlar, diyorlardı.

Yönetim sanatı üzerinde, bu bölümün başında özetlediğimiz gibi, edinilen 100 yıllık tecrübe ve araştırmalar sonunda, artık "ideal bir yönetim şeklinin bulunmadığı, ama evrensele yakın bazı doğrulara yaklaşıldığı" kabul edilmektedir. 100 yıldan bu yana, özellikle son çeyrek asırda organizasyonlar üzerine yapılan araştırmalar gösteriyor ki;

- Şirketin başarısı ile organizasyonu arasında kesin bir ilişki vardır.
- Organizasyonun tek bir kalıbı, sabit bir şekli yoktur.
- Bir organizasyon şekli her zaman iyi veya her hâlde kötü değildir. Meselâ adem-i merkezî organizasyon tarzı çok tutulmasına rağmen, her zaman adem-i merkezî yapılar tavsiye edilemez. Son bölümde inceleyeceğimiz üzere, "Zor durumdaki şirketlerin" ayağa kaldırılabilmesi için, çok güçlü, gayretli ve merkezî bir yönetim tarzı gerekir!

Şu hâlde bir şirketin içinde bulunduğu iç ve dış şartları dikkate almadan, organizasyon şeklini ve işleyişini değerlendirebilmek doğru, hattâ mümkün olamaz. Bu şartlar: Faaliyet türü, işletme büyüklüğü, kaç yıllık bir şirket olduğu, yönetim tarzı, yöneticinin tercihleri, birimlerin nerelerde(hangi mahallerde) bulunduğu, çevrede vukû bulan gelişmeler, rekabette değişimler, nasıl bir şirket stratejisi uygulandığı, mahallî, sosyal, kültürel faktörler....

Bir şirketin organizasyonu, peşin referans kabul edilen bir modele nazaran değil, yukarıda saydığımız çevreye ne nispette uyumlu olduğuna bakılarak, değerlendirilmelidir.

Teşkilât şeması, el kitapları, başkanlık talimatları vs dokümanlar gereklidir, incelenmelidir. Ama yetmez. Üst yöneticilerle, yardımcılarıyla, tüm yönetici kadroyla yüz yüze görüşmek daha da önem taşır.

ORGANİZASYON İLKELERİ HAKKINDA KISA HATIRLATMA

- Şirketin organizasyonu şeffaf olmalı, gerekirse basit şema ve açıklamalarla duyurulmalı,
- Tüm çalışanlar tarafından bilinmeli ve anlaşılmalıdır.
- Hedefler, görevler ve yetkiler her birim ve her birimde çalışanların konumlarına göre, açık seçik belli edilmelidir.
- Karar alma süreci belli olmalıdır. Günlük, orta vâdeli veya stratejik kararların nasıl ve kimler tarafından verileceği açık olmalıdır.
- Birimler(hizmetler) ve insanlar arasındaki yatay ve dikey ilişkiler / münasebetler belli olmalıdır.
- Resmî(tarif edilmiş) veya gayri resmî haberleşme nasıl kolaylarına gidiyorsa, hızlı bilgi akışına imkân verecek şekilde, personel ve birimler arasında (aşağıdan yukarı, yukarıdan aşağı, yatay) serbestçe kullanılmalıdır.
- Her görev o işe ehil(bilgi, yetenek, tecrübe sahibi) kimselere verilmelidir.
- Yönetimde:
 - İdarî kademeler(hiyerarşi) çok olmamalı,
 - Yardımcılar ve danışmanlarla aşırı şişirilmemeli,
 - Şatafatlı ve pahalı(maliyeti yüksek) olmamalı,
 - Yöneticiler çalışanlardan kopuk "sırça köşkte" yaşamamalı.
- Bu ve başka temel prensipler, şirketlere ve bulunulan ortama, insan ve kültür yapısına göre

şekillendirilmelidir. Hiçbir organizasyon, bir başkanının aynısı olmak zorunda değildir.

Yukarıdaki prensiplerin tam uygulanmasıyla, yönetim tarzı arasında ilişki kurulabilir. Bu prensipler ne kadar az uygulanıyorsa yönetim tarzı "**Tek adam, diktatör**" yönetimine daha yakındır. Ne kadar tam uygulanıyorsa, herkesin kararlara iştirak ettiği ve yetki kullandığı "**katılnmalı yönetim**" tarzına daha yakındır.

❖ Organizasyonların Temel Özellikleri Ve Tasnifi

Bir organizasyonu bâzı parametrelerine(özelliklerine) bakarak tarif ve tasnif edebiliriz. Aşağıdaki tabloda organizasyonun temel parametrelerine göre bir sınıflandırma örneği verilmektedir.

Temel özellikleri	Organizasyon tarifi / sınıfı
Şekil ve ihtisaslaşma	<ul style="list-style-type: none"> • Belli bir şekli yok. • Kesin çizgilerle tariftenmiş bir yapı <ul style="list-style-type: none"> - görevlere(fonksiyonlara) göre ihtisaslaşma - uygulamaya göre(operasyonel) ihtisaslaşma - karma (matris) organizasyon
Şeffaflık	<ul style="list-style-type: none"> • Teşkilât şeması var ve çalışanlarca biliniyor • Görev tarifleri var • Görev kademeleri ve kişilerin(sorumluların) yetkileri belirlenmiş: <ul style="list-style-type: none"> - stratejik - uygulamaya, yönetime dair - idari ve destek işlere dair • Her sorumlu / yönetici için hedefler belirlenmiş • Koordinasyon, ilişki tarifleri yapılmış <ul style="list-style-type: none"> - dikey(ast-üst) ilişkileri - yatay(birbirleriyle ve aralarındaki) ilişkiler • Haberleşme ve bilgi akış sistemi(kimden kime, hangi kanaldan)
Yetki kullanılması	<ul style="list-style-type: none"> • Merkezî • Kısmen adem-i merkezî • Adem-i merkezî <ul style="list-style-type: none"> - görevlere(kademelere) göre - proje veya faaliyet itibâriyle
Hantallık , ağırlık	<ul style="list-style-type: none"> • Hafif bir yapı • Ağır, hantal yapı(çok kademeli, kalabalık)
Sâdelik ve karmaşıklık	<ul style="list-style-type: none"> • Sâde(basit) • Karmaşık(girift, kompleks) • Hasta ve âtıl

	<ul style="list-style-type: none"> • Gelişmeci, esnek,
İstişare ve karar	<ul style="list-style-type: none"> • Karar en tepede verilir(o her şeyi bilir) • Kısmen istişare edilir • Tam istişare(fizibilite ve proje üzerinde) ile karar verilir •

❖ Organizasyondan beklenenler

Şirket yönetimi bir düzen(organizasyon) kuruyorsa veya bu düzeni değiştiriyorsa, bunu yapmaktan bir maksadı vardır. Bu maksat organizasyonun **etkin** olması ve daha **verimli** neticeler alınmasına zemin hazırlamasıdır. Yani organizasyon şekli bir amaç değildir, hedeflere varabilmek için sâdece bir araçtır. Bu itibarla bir organizasyonun nasıl müessir olabileceğini, bu etkinliğin hangi faktörlere bağlı olduğunu daha sistematik inceleyelim.

Konular	Etkinlik faktörleri	Organizasyonlarda kullanılabilecek araçlar
İktisadî konular ve dış çevre	<ul style="list-style-type: none"> • İstikrar / istikrarsızlık: <ul style="list-style-type: none"> - piyasalarda, - girdilerde, - teknolojide, - politikalarda, - sosyal yapıda, - kültürel seviyede - siyasî havada - mahallî şartlarda - mevzuatta 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizasyon şekli ve yapısı: <ul style="list-style-type: none"> - fonksiyonlara göre - operasyonlara göre • Gücün dağılışı, kullanımı: <ul style="list-style-type: none"> - merkeziyetçi - adem-i merkeziyetçi
Ticarî konular	<ul style="list-style-type: none"> • Ürünlerin kalitesi • Piyasaya çabuk cevap verebilme 	<ul style="list-style-type: none"> • Birimler arasında koordinasyon <ul style="list-style-type: none"> - AR-GE - Pazarlama - Teknik / üretim
Teknoloji ve üretim	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik prosedürler, usuller • Mal hacimleri ve akışlar • Maliyetler ve verimlilik 	<ul style="list-style-type: none"> • Esneklik • Bilgi akışı, YBS • Ara kademelerin sayısı • Kalabalık, hantal kadro
Beşerî ve sosyal konular	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların davranışları • Nitelikleri (vasıfları) • Sendikalar 	<ul style="list-style-type: none"> • İdarî kademelerin sayısı • Bilgilendirme, • İletişim

❖ Organizasyon Şekilleri Ve Şirket Tipleri

Madde başında ifade ettiğimiz üzere, mademki ideal / evrensel bir organizasyon şekli yoktur. Her çağ kendi teknik, ekonomik, kültürel özelliklerine göre organizasyonlar üretmiştir. Günümüzde de organizasyonlar İnternet adını verdiğimiz haberleşme tekniğine göre şekillenmek durumundadırlar. İletişim imkânları şirket işlerinin birçoğunun dışarıya taşınmasını mümkün kılmaktadır. Bu durumda şirkette herkesin görevlerini ve bağlantılarını yeniden düzenlemek kaçınılmaz olmuştur.

[Bak: ETTIGHOFFER, D & VAN BENEDEN, P. (2000), Met@"- organisations. Les modeles d'entreprise createurs de valeur, Village mondial, Paris, 317 p. In: **futuribles**, 258, s 89-91]

Belli başlı organizasyon şekillerini ve bunların ne tür şirketlere daha uygun düşebileceğini gösteren bir özet cetvel tanzim edebiliriz.

Ancak bu tablonun bir şirket organizasyonunun doğru veya yanlış olduğunu gösteren bir referans olarak değil, bir **düşünme aracı** olarak kullanılması gerektiğini hatırlatalım. Şirket doktoru üzerinde çalıştığı şirketin özelliklerine ve meselelerine göre daha farklı bir şekil düşünebilir.

ORGANİZASYON ÖZELLİKLERİ	HANGİ ŞEKİLLERİ ALABİLECEĞİ	HANGİ ŞİRKETLERDE UYGULANABİLECEĞİ
Şekli	<ul style="list-style-type: none"> Fonksiyonel organizasyon Operasyonel(şirketlere göre) organizasyon Matris organizasyon 	<ul style="list-style-type: none"> Küçük / orta boy şirketlerde(KOBİ) İhtisaslaşmış büyük şirketlerde Farklılaşmış şirketlerde Proje esasına göre çalışıldığında
Teşkilât şeması	<ul style="list-style-type: none"> Esnek şema Ayrıntılı şema Ayrıntılı + formalitelere talimatlara boğulmuş 	<ul style="list-style-type: none"> Yenilikçi veya gelişen teknolojiler üzerine kurulu şirketlerde Zayıf bünyeli, büyük şirketlerde Zayıf bünyeli, eski teknoloji, yerinde sayan şirketlerde
Gücün / yetkinin paylaşımı	<ul style="list-style-type: none"> Merkezî Kısmen merkezî Tam adem-i merkezî 	<ul style="list-style-type: none"> Zor durumdaki şirketlerde Sosyal ve kültürel ortamın bir gereği olarak Rekabetçi, şirket kültürü olan, profesyonel şirketlerde
Hafifliği Ağırlığı	<ul style="list-style-type: none"> Hafif, basit yapı Ağır, ayrıntılı yapı 	<ul style="list-style-type: none"> Her tür şirkete tavsiye edilebilir. Çok büyük sermaye gerektiren, büyük yatırımlarda.
Sâdeliği Karmaşıklığı	<ul style="list-style-type: none"> Sâdelik Karmaşıklık Esneklik 	<ul style="list-style-type: none"> Her zaman iyidir, tavsiye edilir. Faaliyetler çok çeşitlendiği zaman Yenilikçi ve büyüyen şirketlerde

YÖNETİM TARZININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bir şirketin rekabet edebilirliği, stratejisini etkin bir şekilde uygulayabilmesi ancak şirket yönetiminin aşağıdaki temel görevleri ne derece yapabildiğine bağlıdır. Bu temel görevler:

- Bilgi akışı, iletişim(yönetim bilgi sistemlerine sahip olması, kullanması) sağlamak,
- Plânlama ve programlama yapmak,
- Denetim ve / veya kontrol yapmak.

Şu hâlde şirket üst yönetimi(Genel Müdürlük) incelenirken bu hususların varlığı ve ne derecede etkin olduğu tespit edilmeli, tavsiyeler maddesinde kullanılmalıdır.

❖ **Yönetim bilgi sistemleri(YBS) DENETİM FORMU**

EVET HAYIR

❖ Şirket üst yönetiminin (kanunî ve malî mecburiyetlerin ötesinde) durum değerlendirmesi yapmak, karar almak için bütün fonksiyonları içine alacak tarzda hazırlanmış, her vakit kullanacağı, işleyen bir bilgi sistemi(yönetim bilgi sistemi) var mı?		X
❖ Genel müdürlük ihtiyaç duyduğu özel bilgileri tam belirlemiş midir: Tahmin etmek / öngörmek için? Karar vermek için? Denetim / kontrol yapmak için?	X	X X
❖ YBS Özellikle stratejik kararlar için yönetime doğacak fırsatlar / tehditler hakkında bilgiler sağlıyor mu: Stratejik faaliyet alanları(SFA) ve piyasalarındaki gelişmeler? Şirketin durumu / gidişatı hakkında bilgiler? Rakiplerin stratejileri hakkında bilgiler? Teknolojideki gelişmeler? Maliye, gümrük ve iktisadî konulardaki yeni mevzuat ve düzenlemeleri yansıtıyor mu? Başlıca faaliyetler itibariyle: ▪ Satış tutarları? ▪ Brüt marjları? ▪ Nakit akış bilgileri yer alıyor mu?	X	X X
❖ İdarî veya operasyonel(şirket uygulama) kararları için YBS: Ticaret, üretim, sosyal programların uygulanması ve gerçekleşmesi hakkında bilgiler veriyor mu? Bütçe gerçekleşme rakam ve nispetlerini veriyor mu? Ürünlerin veya ürün hattının her birine ait brüt marjları gösteriyor mu? Her fonksiyon(görev alanı), ünite(veya müdürlük) için giderleri? Kısa vâde için kasa durumunu ve nakit ihtiyacını bildiriyor mu?		
❖ Kısa vâdeli(taktik) kararlar için YBS aşağıdaki bilgileri sağlıyor mu: Siparişlerin(miktar, artış) seyri hakkında? Siparişleri yerine getirmek için yapılacak işlerin giderlerini? Teslimat tarihlerini? Çeşitli(hammadde, yarı mamul, mamul) stokların miktarlarını? Personel ve devamsızlık sayılarını? Günlük üretim ve değişimleri toplam ve atölyeler itibariyle? Makinelerin kullanılma sürelerini, nispetlerini? İş kayıplarını: ▪ Makine arızaları sebebiyle(hangi makine, ne kadar süreyle)? ▪ Stokların tükenmesi sebebiyle? ▪ Enerji kısıtlaması sebebiyle? ▪ Grevler sebebiyle? Büyük müşterilerin ödemelerini aksatmalarını (sebepleri ve tutarı ile)		
❖ YBS(Yönetim bilgi sistemi): Bağımsız ve sâdece üst yönetime mi bilgi sağlıyor? Şirketin tüm bilgilerini entegre bir sistemle işliyor ve herkese mi hizmet veriyor?		
❖		

❖ **Stratejik Plânlama Metotları DENETİM FORMU**

EVET

HAYIR

❖ Şirketin orta vâde(3-5 yıl) için bir gelişme / büyüme planı var mıdır?		
❖ Bu plan her yıl incelenip, düzeltmeler, ayarlamalar yapılıyor mu?		
❖ Planların ilk yapıldığı veya düzeltildiği yıldan itibaren şirkette: Zayıf ve güçlü yanlarını ortaya koyan derinlemesine bir şirdok yapıldı mı? Faaliyet dallarının kârlılık dağılımı ve rekabetteki konumunu ortaya koyan ayrıntılı bir stratejik analiz yapıldı mı?		
❖ Bu şirdok ve analizlerden sonra her yıl üst yönetim şirketin ana istikametlerini ve kısa / orta vâdedeki hedeflerini yeniden tespit ediyor mu?		

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bu plân tartışılmak, değişiklik yapılmak ve kabul edilmek için şirket idare meclisine sunuluyor mu? ❖ Stratejik plân şu hususlara açıklık getiriyor mu: Faaliyet alanlarının gelir/gider hesaplarına dair hedefler? Hedeflenen bu rakamlara göre: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasfiye edilecek faaliyetleri? ▪ Korunacak faaliyetleri? ▪ Desteklenip geliştirilecek faaliyetleri? Büyümenin ne yoldan olacağını: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ülke içinde? ▪ Ülke dışında? ▪ Birleşme/ evlenme/satın alma yoluyla? Her pazar kesitinde stratejiyi ve rekabet aracını ifade ediyor mu: <ul style="list-style-type: none"> ▪ güdülecek stratejiyi? ▪ Şirketin hangi yoldan(kalite, fiyat, servis) rekabet edeceğini? ❖ Şirket içinde yapılacak büyüme/güçlendirme fonksiyonlar(görev alanları) ve operasyonlar(üretimler) olarak aşağıdaki tarzda ayrıntıları ile belli ediliyor mu? Yatırımlar olarak? İşe alınacak personel ve yaptırılacak eğitimler olarak? Organizasyonda değişiklik/yenileme/düzenleme olarak? Yönetim tarzında yapılacak iyileştirme olarak? ❖ Uygulama programı ve maliyetleri bütçede yerini alıyor mu? ❖ Stratejik plânın ve uygulamanın isabetini test için finansal simülasyon yapıyor mu: Gelir tablosu üzerinde? Finansman plânı üzerinde? Fon akışı / nakit ihtiyaçlarını tahmin bakımından? ❖ Konjonktürün beklediği gibi gelişmemesi hâlinde kullanılmak üzere, yedek(paralel, alternatif) bir senaryo(strateji) var mı? ❖ Gelişme plânları nasıl bir çalışmayla ortaya çıkarılıyor: Küçük bir grup arasında(genel müdürlük + yönetim denetçisi veya danışmanı) müzakere edilerek? Geniş bir grup içinde tartışılarak(genel müdürlük + yönetim danışmanı + şirket müdürleri, operasyonel sorumlular)? ❖ Hedefler ve uygulama programında: Fonksiyonlar(görev alanları) veya birimler(müdürlükler) yer alıyor mu? Bunlar az sayıdaki müdürlere / sorumlulara mı dağıtılıyor? Çok geniş bir kitleye(şirketin tüm yönetim, teknik, uzman, vasıflı kadrosuna) yayılıyor mu? Geri kalan tüm personele de ayrıca duyuruluyor, açıklanıyor mu? ❖ 		
--	--	--

❖ Kontrol Teknikleri

Üst yönetici stratejik, operasyonel veya günlük birtakım kararları bizzat alır. Ama yetkilerinin bâzılarını da yardımcılara, birim müdürlerine devreder. Yetki devredildiği zaman devreden sorumluluğu devam etmektedir. Ama devrettiği yetkinin amaçlandığı şekilde, etkin bir çalışma ortamı sağlanması ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için kullanılıp, kullanılmadığını bilmek görevidir. Hedeflere nazaran nerede bulunduğu usulü dairesinde sorar, inceler, denetler. Genelde sâdece sonuçların kontrol edilmesi doğrudur. Ama çoğu zaman sonuçların yanında uygulamalar, maddî ve beşerî imkânlar da kontrol edilmektedir. Bu kontroller stratejik, operasyonel ve idarî seviyelerde yapılabilir. Aşağıda yönetimin kontrolü nasıl yaptığını ve etkinliğini incelemek amacıyla bir anket formu verilmektedir.

Kontrol görevi nasıl yürütülüyor?

EVET

HAYIR

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kontrol görevi genel müdürlük nezdinde bu işle görevli bir "yönetim denetçisi" tarafından mı yapılıyor? 		
---	--	--

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Yoksa doğrudan genel müdür(veya üst yönetici) bizzat mı yapıyor? ❖ Bu kontroller “temel göstergeler tablosu(TGT)” incelenerek mi yapılıyor? ❖ Kontrol edilen hususlar ticarî, malî, teknik/üretim, tedarik vs her konuyu ihtiva ediyor mu? ❖ Her sorumluluk seviyesini(yardımcılar, müdürler, servis âmirleri) içine alıyor mu? ❖ Kontroller sonuçları aşağıdaki şekilde kıyaslayarak mı yapılıyor? Gerçekleşme ve hedef alınanlar kıyaslanarak? Geçmiş dönemdeki sonuçlarla, şimdiki sonuçlar kıyaslanarak? Şirketin sonuçları ve rakiplerin aynı dönemdeki sonuçları kıyaslanarak? ❖ Kontrollerin sıklığı âcil durumlar ve düzeltme ihtiyaçları dikkate alınarak, günlük, haftalık, aylık, yıllık olarak ayarlanıyor mu? ❖ Gerçekleşen ile hedeflenen arasında sapma varsa, sebebi düzenli bir şekilde araştırılıyor, analiz ediliyor mu? ❖ Ticaret, tedarik, üretim alanlarındaki sapmalar ölçülüyor ve bunların malî olarak ne anlama geldiği(kârlılık ve nakit akışı bakımından) yorumlanıyor mu? ❖ Hedeflenenler ve gerçekleştirenler olarak yapılan bu analiz ve yorumlar ilgili birim müdürlerinin performansını değerlendirmek için de kullanılıyor mu? ❖ Kontroller nereye kadar gidiyor: Sâdece sonuçlar mı kontrol ediliyor? Sonuçları, alınan kararları, nasıl uygulandığını ve kullanılan vasıtaları(imkânları) da içine alıyor mu? ❖ Sonuçların analizi, program ve projelerin gidişatı, alınacak tedbirler hakkında birlikte düşünmek için düzenli iş toplantıları yapılıyor mu? Dar çerçevede (üst yönetim ve yönetim danışmanı katılımıyla) yapılıyor? Bunlara belli başlı müdürler ve sorumluların da iştirakiyle geniş çerçevede yapılıyor? ❖ Değerlendirme veya iş toplantıları, ilgili kimselere önceden dosya ve rakamları gönderip, analiz ve alternatif fikirler geliştirilmiş, bir ön hazırlık yapılmış olarak ve gündem ile mi yapılıyor? ❖ Yoksa bir talimat ile “sorumlular bir salona toplanarak” ve gündemsiz olarak mı yapılıyor? ❖ İş / değerlendirme toplantıları ne sıklıkta yapılıyor: Günlük olarak? Ayda bir? Üç ayda bir? Diğer şekillerde? ❖ Her iş / değerlendirme toplantısından sonra bir toplantı zabtı hazırlanarak: alınan kararlar hangi birim / veya birimler ile ilgili olduğu, kararı uygulamadan sorumlu kimseler beklenen neticeler(hedefler) uygulama ve gerçekleştirme için verilen süreler kontrolün ne zaman, kimler tarafından yapılacağı hususları yazılmış olarak tüm iştirak edenlere gönderiliyor mu? 		
---	--	--

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ŞİRDOK SONUÇLARI

❖ Yönetimin Zayıf Ve Güçlü Yanları

Konular	Değerlendirilecek kilit özellikler	Zayıf	Orta	Güçlü
YETKİ / GÜÇ KULLANIMI	Yönetim ve ortaklar arasında ahenk Yönetimin verilen yetki sınırlarına riayeti Yönetim ve çevre ile ilişkiler Yönetim ve çalışanlarla ilişkiler			
LİDERLİK	Misyon tarifi ve herkesçe bilinmesi, paylaşılması Vizyon sahibi olması			

	Strateji geliřtirmesi			
YÖNETİCİLİK	Motivasyon, istekli diri tutma başarısı Şirket kültürü Yönetim kademesinin yetenekleri Yetki devredebilmesi Zamanını değerlendirmesi			
ORGANİZASYON	Organizasyon şekli Teşkilat şemasının uygunluğu / yeterliliği Yapının hafifliği / ağırlığı Sadeliği / karmaşıklığı			
SİSTEM VE METODLAR	Yönetim bilgi sistemleri(YBS) Planlama / programlama başarısı Kontrol / denetim başarı			

❖ Yönetimle ilgili sebep sonuç münasebetleri

Bundan önceki bölümlerde görev alanlarıyla(fonksiyonlar) ile ilgili şirdok uygulamalarını inceledik. Bunu yaparken, her seferinde bir fonksiyona ait politikaların, araçların ve organizasyonun, birim yönetiminin sâdece o fonksiyona ait sonuçlar üzerindeki etkilerini, basitleştirilmiş örneklerle açıklamaya çalıştık. Şimdi üzerinde durduğumuz şirket genel yönetiminin(genel müdürlüğün) şirket sonuçları üzerindeki etkilerini araştırırken de aynı şeyi yapacağız. Ama bir farkla: Genel müdürlüğün şirketin bütün fonksiyonları üzerinde doğrudan veya dolaylı etkileri vardır.

Olumlu veya olumsuz çok meselenin genel müdürlükle ilgisi vardır. Vücuttaki tüm fonksiyonlarla beynin ilişkisi nasılsa, şirket fonksiyonlarının da tepe yönetim ile öyle ilişkileri vardır. Binaen aleyh her + ve – sonuçta, tepenin bir payı bulunmaktadır. İstisnaların olabileceğini bilerek, tüm şirketlerde(özellikle KOBİ'lerde) politikanın, stratejinin, organizasyonun, yönetim tarzının şirket genel müdürüne(veya tepe yöneticisine) tabî olduğunu vurgulamalıyız.

Şu hâlde şirdok uzmanı şirketin sonuçları ile genel müdürlük ilişkilerini ortaya koyarken çok hassasiyetle, ihtiyatla ve akli selimle hareket etmelidir. Çünkü uzmanlar umumiyetle şirkette bir sıkıntı yaşanıyorsa, “**üst kattakilerin**” yönetim tarzına, organizasyon bozukluğuna, kontrol yapılmamasına vs bağlayıverme eğilimindedirler.

Aynı şekilde şirket iyi sonuçlar alıyorsa bu da “**tepedekilerin**” mükemmel idaresinin bir eseridir diye şıppadak bağlanıverir.

Meselenin özüne inmeyen böylesi sathî / kolaycı hatalara düşmemek için, biz önce tek tek fonksiyonları(görev alanlarını, müdürlükleri) inceledik, meselelerin birim içindeki bağlantılarını görmeye ve varsa yönetime uzanan uçlarını tefrik etmeye çalıştık. Şirket üst yönetiminin analizini ise en sona bıraktık. Çünkü bu safhaya gelmeden tüm alanı bölüm bölüm taramak, tanımak ve üst yönetim sebep x sonuç ilişkilerinin yorumunda emin olmak, genel bir hataya düşmemek çok önemlidir.

· YÖNETİM VE ORGANİZASYONA DAİR TAVSİYELER

Şirket yönetimi, idarecilik konusunda yayınlanan eserlerin çokluğu, bizim burada yapacağımız tavsiyelerin çok mütevazı kalmasına yetmektedir. Bununla birlikte şirdok metodolojisinde takip ede geldiğimiz tarzda adımlarımızı aynı sırayla atıyoruz.

Şirketlerin üst katında(başkanlık katı veya genel müdürlük) her şey ne tam mükemmeldir, ne de tam berbatır. Dolayısıyla üst yönetim ve organizasyon hakkında tavsiyeler yaparken pragmatik hareket etmek en uygundur. Yani karşılaşılan meselelere mümkün çözümler önermelidir. Aksi hâlde ideal yönetim ve mükemmel organizasyon arama hayalciliğine kapılmak mümkündür.

Tavsiyeler, bölümün başından itibaren 3.4.5.6. maddelerde temas edildiği sıra ve kapsama göre şirkete özel yapılmalıdır. Meselâ aşağıdaki gibi bir sıralama izlenebilir.

- ❖ **Yetkinin / gücün dağılımı:** Yetkinin şirket idare meclisi, Yönetim kurulu(başkanı), genel müdürlük arasında nasıl dağıldığı ve kullanıldığının aydınlatılmasından hareketle, sonuçlar üzerindeki etkisini vurgulamalıdır.
- ❖ **Liderlik, vizyon ve strateji:** Şirketin en üst seviyedeki rolünün nasıl oynandığı ve sonuçlara nasıl yansdığı ele alınmalıdır.
- ❖ **Yöneticilerin yetenekleri:** Teknik, idarî, teşebbüs, global düşünme yetenekleri, zaman kullanma disiplini, kendini geliştirme gayreti, danışmanlardan faydalanma becerisi, yeri geldiğinde yöneticinin değiştirilebilmesi hakkındaki düşünceler ve sonuçlara yansması ele alınmalıdır.
- ❖ **Motivasyon, şevklendirme:** Yukarıdaki noktalardan ayrı ve özel olarak ele alınabilir. Yöneticinin kendi enerjik / dinamik tavırları, insanları dinlemesi, anlaması, yetki vermesi veya her şeyi avucunun içine alma çabalarının sonuçlara ne şekilde müessir olduğu vurgulanır. Doğru düşünülen tarz teklif edilir.
- ❖ **Organizasyona dair hususlar:** 5. maddede tespit edilenler muvacehesinde şirketin yapılanmasında nasıl bir hafifletme, sâdelik sağlanabileceği, nelerin güçlendirilmesi gerektiği veya nasıl bir organizasyon değişikliği yapılması gerektiğine dair tavsiyeler yer almalıdır.
- ❖ **Plân ve programa dair hususlar:** Faaliyetlerin çeşidi ve çapına dair bir plân bulunmalı ve ana stratejiyi desteklemelidir. 6.2 ve maddelerde yer alan tespitlere göre tavsiyelerde bulunulmalıdır.
- ❖ **Denetim ve kontrol:** 6.3. Üst yöneticilerin yetkilerini devretmeleri tavsiye edilir. Ama sonuçların periyodik olarak kontrol edilmesi gerekir. Burada eksiklik, aksaklık, gevşeklik veya aşırı müdahale bulunduğu intibai uyanmış ise, iyileştirme tavsiyeleri yer almalıdır.

Her nokta "tavsiyeler" maddesi ile alâkalandırılabilir. Ama unutmayalım "en iyi iyinin düşmanıdır". İslahat tedrici olarak, zamana yayılarak yapılabilir. Güçlü(!) yöneticiler tarafından anlaşıldıkça ve kabul edildikçe uygulama hızlandırılabilir ve başarı şansı artar. Çok isabetli bile olsa, ıslahata dair tüm tavsiyeler bir anda hayata geçirilemez.

Yeniliklere ve reorganizasyona, değişime karşı yapıda daima(gizli veya âşikâr, kısmen veya tam) bir karşı koyma gücü bulunduğunu unutmamalıdır. Bu ancak anlatarak, paylaşarak, ikna ederek aşılabilir. İnanç, sabır ve azim işidir.

Dayatmacı tavırlar istisnâî olarak başarılı olmuştur. Zamana yayılmış, adım adım iyileşme plânı uygulanması tavsiye edilir. Böylece üst yöneticiler, sorumluluk taşıyanlar anlarlar ve kabul ederler. Böyle davranınca tepeden inme ve anî bir yeniden yapılanma dayatması (emri vaki) ortaya çıkmaz. Değişimi başarmanın sihri bu basit gerçekte yatmaktadır.

BU BÖLÜMDE FAYDALANILAN KAYNAKLAR

1. AKTAN, C.C.(1997) Değişim ve yeni global yönetim, MESS yayın no 257, 330 s.
2. ANONİM(1997), L'Art du Management, Village Mondial, Paris, 768 p.
3. Anonim: Management I-II, HBR dossiers thematiques, makaleler
4. BOLMAN, L.G.&DEAL, T.E.(1996) Repenser les organisations. Maxima,Paris, 310 p.
5. BOURNOIS, F. & ROUSSILLON , S.(1998): Preparer les dirigeants de demain. Editions d'organisation, Paris, 482 p.
6. DRUCKER, P.F.(1998), Fırtınalı Dönemlerde Yönetim, İnkılâp, 235 s.

7. Drucker, Peter(2001); Devenez Manager. L'essentiel de Drucker.Village Mondial, 352 p.
8. ETTIGHOFFER, D & VAN BENEDEN, P. (2000), Met@'' - organisations. Les modeles d'entreprise createurs de valeur, Village mondial, Paris, 317 p.
9. JARROSSON, B.(1999), 100 ans de management, Dunod, Paris, 96 p.
10. KAPLAN, R. S. & NORTAN, D. P. (1999) Balanced scorecard. Şirket stratejisini eyleme dönüştürmek. Sistem yayıncılık. 376 s.
11. Levitt, Theodore(1991); reflexions sur le Management, Dunod, 195 p.
12. LIKERT, T.(1974), Le gouvernement participatif de l'entreprise, Gauthier Villars, Paris
13. MARION, A.(1993), Le diagnostic d'entreprise, Economica, Paris, 334 p.
14. Servan-Schreiber, J.L.(1990); le Metier de Patron, Fayard, 480 p.
15. Thibaut, J. P.(1989): Le Diagnostic d'entreprise, Sedifor, Grenoble, 326 p.
16. TIETARD, R.A.(1982), Le management, PUF, Que sais-je? 126 p.
17. Welch, Jack(2001); Ma Vie de Patron, Village Mondial, Paris, 448 p.