

# 1. YÖNETİMİN İŞLEVLERİ (FONKSİYONLARI)

Yönetim süreci yaklaşımında belirtildiği üzere; örgütlerde yer alan faaliyetlerin ilk ayrımını Henry Fayol yapmıştır. Yönetim işlevleri tüm yönetsel eylemler açısından temel oluşturmaktadır.

Fayol yönetim işlevlerini; plânlama, örgütleme, kaynakları bir araya getirme, yön verme, kontrol şeklinde gruplandırmıştır. Çağdaş yönetim kuramcıları Fayol'ün gruplamasında birtakım değişiklikler yaparak, şu şekilde ele almışlardır: Plânlama, organize etme (örgütleme), yürütme, koordinasyon (eşgüdümleme), kontrol. Bu bölümde yönetim işlevleri incelenecektir:

## 1.1 Planlama İşlevi

Plân, plânlama süreci içinde amaçlara varmak için ne yapılması gerektiğini belirten araçtır. Plânlama, önceden ne yapılacağına, nasıl yapılacağına, neden, ne zaman ve nerede yapılacağına ve bunları kimin yapacağına karar vermektir. Şu halde plânlama bir süreci, plân ise bir sonucu ifade eder.

Plânlama işlevinde bilgi toplama, analiz yapma, varsayımların kurulması, tahmin ve öngörülerin yapılması, seçeneklerin belirlenmesi, karar verme, vb. konular ön plâna çıkmaktadır.

## 1.1 Planlama İşlevi

Plânlamanın Özellikleri: Plânlama aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır:

- Plânlama kaynakların verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.
- Plânlama bir seçim ve karar sürecidir.
- Plânlama geleceğe dönük bir süreçtir.
- Plân esnek ve dinamiktir.

Plânlama, yöneticiler arasında düzenli bir haberleşme ve koordinasyon sağlar; en iyi kararları almaya ve uygulamaya yöneltir; yetki devrini kolaylaştırır.

### 1.1.1 Planlama Süreci

Planlama süreci dört aşamadan oluşmaktadır:

- **Misyon açıklamaları ve vizyon:** Misyon, örgütün yaptığı işin tanımını ve örgütü aynı işi yapan diğer örgütlerden ayıran özellikleri kapsar. Örgütün yaptığı iş tanımlanırken; üretilen mal ve hizmetler, kullanılan teknoloji ve süreçler, arz edilen pazar tanımlanır. Örgütü diğer örgütlerden ayırırken ise; örgütün iş felsefesi, işe yaklaşım biçimi, iş değerleri, müşteriye yaklaşım ve vermek istediği imaj belirtilir.

### 1.1.1 Planlama Süreci

Mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, örgüt için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmak şeklinde tanımlanan vizyon; bir başka tanımlamaya göre örgü-tün gelecekte hayal ettiği durum olarak ifade edilmektedir. Vizyon; çalışanları bir arada tutan ve motive eden, paylaşılması gereken, heyecan verici, doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmeyen, özgün bir özellik arz eder.

### 1.1.1 Planlama Süreci

- Amaç ve hedeflerin belirlenmesi: Amaç, belli bir sürede örgütün ulaşmak istediği sonucu ifade eder. Ulaşılmak istenen sonuçları net olarak belirtse de bunlara nasıl ulaşılabileceği ayrıntılı olarak açıklanamaz. Hedef ise ölçülebilir, zaman boyutuna sahip olan, gerçekçi ve aksiyona işaret eden bir kavramdır. Amaçlar bir örgütün tüm kaynaklarının kullanım biçimini belirlediği için, amaçların tespit edilmesinde aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekir:

## 1.1.1 Planlama Süreci

- Amaçlar açık ve kesin olmalıdır.
- Amaçlar belirlenirken astların da katılımı sağlanmalıdır.
- Sorun ve engellere önceden önlem alabilmek için gelişmeler sık sık gözden geçirilmelidir.
- Amaçlar gerçekçi ama iddialı olmalıdır.
- Örgütün her düzeyinde belirlenen amaçlar arasında, genel amacı elde etmek için eşgüdüm bulunmalıdır.
- Amaçlar değişen koşullara uyum sağlayabilmek için esnek olmalıdır.

### 1.1.1 Planlama Süreci

- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
- Amaçlara ulaştıracak alternatif yolların belirlenmesi: Bu aşamada gelecekte ulaşılması kararlaştırılmış durum veya sonuca nasıl ve ne yaparak ulaşılabileceğinin yolları belirlenir.
- Alternatifler arasından seçim yapma: Alternatif yollardan biri seçilir.

## 1.2 Organize Etme (Örgütleme) İşlevi

Plânlama faaliyetlerinin sonucunda organize etme süreci; amaçlara uygun olarak işlerin gruplandırılması, bölüm ve departmanların kurulması, yetki ve sorumlulukların belirlenerek verimli çalışmaya uygun bir yapının oluşturulması olarak tanımlanabilir.

Organize etme, iş ilişkilerinin yapılandırılması ve örgüt üyelerinin örgüt amaçlarının başarılması için birlikte çalışmasını sağlayan bir fonksiyon olarak da ifade edilebilir.

## 1.2 Organize Etme (Örgütleme) İşlevi

Fayol tarafından belirlenen klasik organizasyon ilkeleri şu şekilde belirtilebilir:

TABLO 1-1 : Fayol'un ilkelerinin Sınıflandırılması

Yapısal ilkeler	Süreç ilkeleri	Sonuçlarla ilgili ilkeler
-İşbölümü	-Kumanda Birliği	-Düzen
-Yönetim birliği	-Disiplin	-Personelin devamlılığı
-Merkezcilik	-Adil ve eşit muamele	-inisiyatif
-Yetki ve sorumluluk	-Maaş ve ücretler	-Birlik ve beraberlik ruhu
-Hiyerarşi ilkesi	-Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü	

## 1.2 Organize Etme (Örgütlenme) İşlevi

- **İşbölümü ilkesi:** İş bölümü aynı emekle daha fazla miktarda ve daha kaliteli mal ve hizmet üretimini sağlar.
- **Yetki ve Sorumluluk:** Sorumluluk yüklenen astlara yetki göçerilmesi gerektiğini ifade eder.
- **Yönetim Birliği:** Aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin bir plân ve program çerçevesinde bir yönetici tarafından yürütülmesini ifade eder.
- **Hiyerarşi ilkesi:** En üst kademedен an alt kademeye kadar uzanan kumanda zincirini ifade eder.

## 1.2 Organize Etme (Örgütlenme) İşlevi

- **Merkezcil Yönetim ilkesi:** Yetkinin merkezde bulunması gerektiğini ifade eder.
- **Kumanda Birliği Etkisi:** Her astın bir üste bağlı olması, bir üstten emir almasını ve bir üste hesap vermekle ilgili yükümlülüğünü ifade eder.
- **Disiplin:** İtaat, çalışkanlık, işe devamlılık, davranışlarda düzen ve örgütle örgüt mensuplar arasındaki anlaşma hükümlerine saygı gibi hususların ortaya çıkış biçimi olarak ifade edilmiştir.

## 1.2 Organize Etme (Örgütlenme) İşlevi

- Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü: Örgüt çıkarlarının kişisel çıkarların üzerinde tutulması gerektiğini ifade eder.
- Çalışan Kişilerin Ödüllendirilmesi ve Ücretleri: Çalışanların emekleri karşılığı ödenen ücretin adil olmasını ifade eder.
- Hakkaniyet ilkesi: Astların sadakatlerini sağlamak için onlara iyilikle ve eşit bir biçimde davranmak gerektiğini ifade eder.
- Düzen ilkesi: Düzenin, her şeyin yerinin iyi seçilmiş olmasına bağlı olduğu ifade edilmiştir.

## 1.2 Organize Etme (Örgütleme) İşlevi

- **Personelde Devamlılık ve Denge ilkesi:** Personelin örgüte devamlılığını sağlanması gerektiğini ifade eder.
- **İnisiyatif:** Plân yapma ve uygulama yeteneği olup bütün personelde geliştirilmesi gereken bir nitelik ve yetenektir.
- **Personelde işbirliği ruhu ilkesi:** Çalışanların kuruluşun amacı etrafında birleşmesi olarak ifade edilebilir.

## 1.2.1 Organizasyon Yapıları

Örgüt yapılarının ve yönetim uygulamalarının dış çevre koşullarından nasıl etkilendiği konusunda yapılan araştırmalar; örgüt yapılarını mekanik ve organik olmak üzere iki grup altında toplamışlardır. Mekanik örgüt yapılarının özellikleri şu şekilde belirtilebilir:

- Görevlerde ihtisaslaşmaya önem verilmiştir.
- Her bir fonksiyonel role ilişkin teknik yöntemleri anlatan, yetki ve sorumlulukları belirleyen tanımlar mevcuttur.
- Her bir fonksiyonel role ilişkin hak ve yükümlülükler ile teknik metotlar dikkatlice tanımlanmıştır.

## 1.2.1 Organizasyon Yapıları

- Otorite, kontrol ve haberleşme hiyerarşik bir yapı arz eder.
- Örgüt üyeleri ve üst-ast arasında iletişim ve etkileşim dikey yöndedir.
- Faaliyetler ve iş davranışları; üstlerin talimatları ve onların kararlarıyla yönetilir.
- Yerel bilgi (teknik bilgi), deneyim ve ustalıklar, genel kültür, çevresel ilişki ve deneyimlerden daha önemlidir ve çalışanlara daha çok prestij sağlamaktadır.
- Örgüte üyelik koşulu olarak sorunlara sahip çıkma ve üstlere bağımlılık önem kazanmıştır.

## 1.2.1 Organizasyon Yapıları

- Yönetici, uzmanlaşarak birbirinden ayrı gibi gözüken ihtisas ve görev yerlerinin bağlantısı ve koordinasyonunu sağlar.
- Örgüt hedefleri hakkında bilgiye üst kademe yönetimi sahiptir.
- Yönetim karmaşık bir hiyerarşi olarak algılanır. Yönetim merkeziyetçi bir nitelik gösterir.

## 1.2.1 Organizasyon Yapıları

Organik örgüt yapılarının özellikleri şu şekilde belirtilebilir:

- Bireylerin özel bilgi ve deneyimlerinin yaptıkları işe katkı sağlayacağı kabul edilir.
- Kişilerarası iletişim ile bireysel işlerde sürekli düzenlemeler yaparak işler sıklıkla yeniden tanımlanır.
- Dikey iletişimden çok yatay iletişime önem verilir. Farklı düzeylerdeki çalışanlar birbirleriyle iletişim kurabilirler. Bu nedenle kişilerarası ilişkiler emir komutadan çok danışma niteliğindedir.

## 1.2.1 Organizasyon Yapıları

- İletişimin kapsamını emir verme, rapor vermeden ziyade bilgi alışverişinde bulunma oluşturur.
- Çalışanların ticari, teknik ve endüstriyel konularda sahip oldukları bilgi ve uzmanlıklarına da önem verilmektedir.
- Çalışanlar işlerini belirlenmiş kurallar çerçevesinde değil, tüm örgüt gerçeği ve hedeflerinin göz önünde tutulması bilinci ile yaparlar.
- Üst kademe yöneticiler her konuda en doğru olanı bilen ve bütün kararları almada tam yetkili kişiler olarak görülmezler.

## 1.2.2 Biçimselleşme

Biçimselleşme, bir örgütte neyin ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden belirlenmesi ve bunlara uyulmasının zorunlu hale getirilmesi olarak tanımlanabilir.

Biçimselleşmenin başlıca amaçları, şu şekilde ifade edilebilir:

- Kontrolü kolaylaştırmak,
- Çalışan davranışlarını belli bir kalıp içine sokmak,
- Örgütte düzeni sağlamak,
- Sonuçları önceden tahmin edebilmek,
- Çalışanların ve de tüketicilerin eşit davranış görmelerini sağlamak
- Koordinasyonu kolaylaştırmaktır.

## 1.2.2 Biçimselleşme

Biçimsel örgüt, işletmenin resmi yapısını ifade etmektedir. Bu tür örgütlerde hiyerarşik bir yapı mevcuttur. Biçimsel olmayan örgütlerde ise; hiyerarşik temellere dayanmayan ilişkiler esastır. Bireylerin birbirleriyle olan ilişkisi biçimsel olmayan tarzdadır.

### 1.2.3 Yetki Devri

Örgütlenme, örgütsel birimlerin belirlenmesi, fiziksel elemanların temini ve bölümlere çalışanların görevlendirilmesi ile son bulmamaktadır. Çalışanların etkili ve verimli şekilde görevlerini yerine getirebilmeleri için örgütsel bölümler yatay ve dikey şekilde yetki bağlarıyla bağlanmalıdır.

Yetki, çeşitli kademelerde belirlenen amaçların gerçekleşmesi için belirli görevleri yaptırma, denetleme, düzene koyma ve karar verme hakkı olarak ifade edilebilir.

### 1.2.3 Yetki Devri

Yetki devri, bir yöneticinin kendi işini yapması konusunda astına yetki vermesi olarak tanımlanabilir. Yetki devrinin üç özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler şunlardır:

- Görevin asta devredilmesi,
- Yetki verme ya da karar verme hakkının asta devredilmesi ve
- İşle ilgili sorumluluğun taşınmasıdır.

### 1.2.3 Yetki Devri

Sorumluluk, bir şeyi yapma gereği olarak tanımlanabilir. Bir yönetici yetkisini devrederken sorumluluğunu da devredemez. Yetkisini devreden yönetici o işten birinci derecede sorumludur.

Yetki devrinin gerçekleşmesinde bazı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunlar şu şekilde ifade edilebilir.

### 1.2.3 Yetki Devri

Yöneticiden kaynaklanan nedenler:

- Yönetici işi daha iyi yapabileceğini düşünür.
- Yönetici bu duruma psikolojik olarak hazır olmayabilir.
- Yönetici denetimini kaybetmekten korkabilir.
- Yöneticinin kişisel özellikleri ve nitelikleri etkide bulunabilir.
- Yönetici astın kendisini göstermesini istemeyebilir,
- Yönetici sorumluluğu devredemediği için riske girmek istemeyebilir
- Yönetici astına güvenmeyebilir.

### 1.2.3 Yetki Devri

Çalışandan kaynaklanan nedenler:

- Ast kendi becerisine güvenmeyebilir.
- Ast eleştiriye uğrayacağı endişesi ile tek başına karar almak istemeyebilir.
- Yetki, devrinin yetersiz ve belirsiz olabilir.
- Ast yeterli bilgi ve kaynağa sahip olmadığını düşünebilir.
- Ast gerekli teşvik unsurları yoksa yeni görevler yüklenmek istemeyebilir.

### 1.2.3 Yetki Devri

Yetki bazen örgütün üst basamaklarında bazen ise alt basamaklarında yoğunlaşmaktadır.

Merkezileşme söz konusu olduğunda yetki bilinçli ve sistemli olarak üst kademelerde toplanırken, merkezileşmeme (adem-i merkeziyet) durumunda faaliyet birimlerindeki alt kademe yöneticiler de karar verebilmektedir.

### 1.3 Yürütme İşlevi

Yürütme, düğmeye basma ve amaçlara uygun olarak örgütü harekete geçirme aşamasıdır. İş yapacak kişiler harekete geçirilir. Yürütme süreci iş yapacak olan çalışanlarla ilgilidir. Plânlar ne kadar iyi olursa olsun, yapı ne kadar iyi kurulursa kurulsun, iş yapacak çalışanlar doğru seçilmez ve iyi yönetilmezse amaçlara etkili ve verimli şekilde varabilmek zorlaşır. Dolayısıyla motivasyonu sağlayabilmek, insanı anlamak ve iyi yöneticilik becerilerine sahip olmak, etkili iletişimi gerçekleştirmek; bu evrede yapılması gerekenler arasında sayılabilir.

### 1.3 Yürütme İşlevi

İşletme yöneticisi, örgütte yer alan psiko-sosyal yapıları farklı olan insanları yönetmek zorundadır. Burada yöneticilerin astlarına emir vermesi ve bu şekilde astlarına ne yapmaları gerektiğini iletmeleri gerekir.

Genel olarak emir, üstlerin astlarından bekledikleri şartlar altında harekete geçmelerini veya eylemlerini yönlendirmelerini ya da durdurmalarını talep etmek olarak ifade edilebilir.

### 1.3 Yürütme İşlevi

İyi bir emirde bulunması gereken özellikler özetle; iyi bir emir astlar tarafından tam olarak anlaşılır olmasıdır. Bu açıdan emir ve yönergelerin açık, akla uygun ve eksiksiz olması gerekmektedir. Emir astlarda tereddüt bırakmayacak şekilde düzenlenmelidir. Bunlarla birlikte iyi bir emir yerine getirilebilir olmalı, astın gücünü ve yeteneğini aşmamalıdır. Emirlerin yerine getirilip getirilmediği yönetici tarafından denetlenmelidir.

## 1.4 Koordinasyon (Eşgüdümleme) İşlevi

Koordinasyon, işletmede çalışmayı kolaylaştıracak ve başarıyı sağlayacak biçimde tüm faaliyetlerin uyumlaştırılmasını ifade eder.

Yönetimde koordinasyon insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman açısından ayarlamayı, ortak amaca ulaşmak için faaliyetlerin ardı ardına gelmesini ve birbirleri ile iç içe geçmesini kapsar.

## 1.4 Koordinasyon (Eşgüdümleme) İşlevi

Koordinasyon işlevinin örgütsel amaçlar açısından etkili olarak yerine getirilmesi için aşağıdaki konulara dikkat edilmesi gerekir:

- İşletmede iyi ve basit bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır.
- İşletme plân ve programları uyumlaştırılmalıdır.
- İyi bir iletişim sistemi kurulmalıdır.
- Örgüt içinde işbirliği anlayışı geliştirilmelidir.
- Hiyerarşik yapı içinde her kademede gönüllü olarak koordinasyon özendirilmelidir.

## 1.4 Koordinasyon (Eşgüdümleme) İşlevi

**Koordinasyonun ilkeleri** şu şekilde belirtilebilir:

- İlgili sorumlu kişiler arasında doğrudan görüşme ile koordinasyon sağlanmalıdır.
- Plânlama yapılırken ve politikalar karşılaştırılırken daha başlangıçta koordinasyon temin edilmelidir.
- Bir sorun ile ilgili bütün etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerine olan etkileri göz önüne alınarak koordinasyon yapılmalıdır.
- Koordinasyon sürekli bir işlem olarak düşünülmelidir.

## 1.4 Koordinasyon (Eşgüdümleme) İşlevi

Dikey, yatay ve merkezi koordinasyon; koordinasyon çeşitleridir.

Dikey koordinasyon: Örgüt içinde farklı kademelerde olan, ast ve üstlerin arasındaki koordinasyondur. Yöneticiler astlarına belli konularda yetki verip belli gelişmeler hakkında bilgi alarak koordinasyonu sağlarlar.

## 1.4 Koordinasyon (Eşgüdümleme) İşlevi

**Merkezi koordinasyon:** Bazı durumlarda merkezi koordinasyon birimi kurulabilir. Değişik birimlerdeki görevliler bir üst birimlerine başvurmadan merkezi koordinasyon birimleriyle ilişki kurabilirler.

**Yatay koordinasyon:** Örgüt içinde aynı seviyede yer alan birimlerin ve görevlilerin arasındaki iletişim bağlantısı yatay koordinasyon olarak ifade edilebilir. Burada belli bir yöneticinin başka bir yönetici üzerinde yetki kullanma hakkı bulunmamaktadır.

## 1.5 Kontrol İşlevi

Kontrol, işletmede yerine getirilen tüm faaliyetlerin plâna, verilen emirlere ve kabul edilen ilkelere uygun olarak gerçekleşip gerçekleşmediğinin incelenmesiyle ilgilidir.

Kontrol fonksiyonu, yöneticilerin örgüt amaçlarının başarılıp başarılmadığını değerlendirmesi ve performansın iyileştirilmesi için eyleme geçmesi olarak tanımlanabilir.

## 1.5 Kontrol İşlevi

Kontrol sürecinin temel unsurları şunlardır:

- Standartların belirlenmesi,
- Performansın ölçülmesi,
- Performansın standartlarla karşılaştırılması,
- Sonuçların değerlendirilmesi ve gerekirse eyleme geçilmesi.

## 1.5 Kontrol İşlevi

Kontrol sürecinin ilk aşaması standartların belirlenmesidir. Standartlar birçok farklı konuda belirlenebilirler. Örgütlerde kullanılan kontrol standartları aşağıdaki şekilde sınıflandırılır.

- Organizasyon Standartları: İlk olarak **örgüt için temel olan standartlar geliştirilir**. Örgüt amaçları açık ve belirli konulara ilişkinse yıllık ve bir bütün olarak kullanılabilir. Bunlar üst kademe yönetimde bulunan kişilerin performanslarını ölçmek için de kullanılabilir.

## 1.5 Kontrol İşlevi

- **Fonksiyonel Standartlar:** Örgütte her bir temel fonksiyon için standartlar geliştirilebilir.
- **Bölüm Standartları:** Fonksiyonel standartlardan sonra örgütün her bölümü için ayrı standart belirlenir. Burada her örgüt fonksiyonu içindeki bölümlerin, fonksiyonel standarda ne ölçüde katkı sağladıkları belirlenmiş olur.
- **İş Standartları:** Her bölümde görev yapan çalışanların bölüm standardının gerçekleşmesi için ne kadar iş yapması gerektiğini belirtir.

## 1.5 Kontrol İşlevi

Kontrol sürecinin ikinci aşaması performansın ölçülmesi aşamasıdır. Bu aşama uygulamadan elde edilen sonuçların değerlendirilmesiyle ilgilidir. Mevcut durum ya da performansın belirlenmesi birinci aşamada elde edilen standartlarla karşılaştırma yapma açısından önemlidir.

Kontrol sürecinin üçüncü aşaması; performansın standartlarla karşılaştırılması aşamasıdır. Farkın olumlu olması belirlenen standardın üstüne çıkıldığını, olumsuz olması durumunda ise, altında kaldığını ifade eder.

## 1.5 Kontrol İşlevi

Eğer fark olumsuz ise bu farkın anlam ve önem derecesi belirlenmelidir. Kontrol sürecinin son aşaması; ise sonuçların değerlendirilmesi ve **düzeltilici tavır alma** olarak ifade edilebilir. Bu aşama kontrol işlevinin en önemli aşamasıdır. Eğer yönetici bu aşamada arzu edilenle gerçekleşen performans arasında bir fark tespit ederse bu durumu düzeltilici yönde kararlar almalıdır.