

AMAÇ SİSTEMİNİN "AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM" TEKNIĞİNDEKİ YERİ

Kudret Şevket SAYIN (*)

ÖZET

İşletme yönetimi, karar verme süreci içerisinde belirlenen amaçlara planladığı biçimde ulaşabildiği ölçüde başarılı olarak değerlendirilebilir. İşletmenin genel amacına ulaşabilmesi, amacı doğrultusunda belirlenen "özel amaçlar"ın saptanarak eyleme dönüşmesiyle gerçekleşmektedir.

Çağdaş işletme yönetiminin başarısında amaç sistemi, "amaçlara göre yönetim" yaklaşımındaki yeriyle giderek önem kazanmaktadır.

1. KARAR VERME VE YÖNETİMDEKİ ÖNEMİ

Başarı, birçok davranış ve hareketler silsile sonucunda elde edilen bir olgudur. Başarıya, kuşkusuz tüm davranış ve hareketlerin birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayıcı nitelikte olması koşulu ile ulaşılabilir. Ayrıca sonucun başarı ile gerçekleşmesi, yapılması gerekenlerin daha önceden akıl ve düşünce süzgecinden geçirilmesine bağlıdır. Yapılabileceklerin önceden düşünce sürecinden geçirilerek amaca en uygun olanının/olanlarının seçilmesi ya da yeğlenmesi, karar aşamasının sonu olarak değerlendirilebilir.

İnsanlar, yaşamın hemen hemen her anında ve her konumunda karar vermek durumundadırlar. Bu kararlar özel kişilikleri adına veya tüzel kişilikleri (kurum ve kuruluşlar) adına alınmış olabilmektedir. Ayrıca, kararlar birbirinden bağımsız olabileceği gibi, alınan karar bir önceki karara bağımlı ya da onun sonucu olarak alınması gereken bir karar da olabilir. Bu kararlar silsilesi ve yoğunluğunda en rasyonel olanını seçebilmek, yönetimin başarısı olduğu gibi, sorumluluğunu da taşıdığı bir görevdir. Çünkü karar kavramı çok sayıdaki seçenekler arasında yapılan bir seçimi ifade etmektedir (BUSSE, 1971, s.19).

Karar ulaşabilecek birden fazla hedef arasında amaca uygun olanının seçilmesi ya da belirli bir amacın elde edilebilmesi için harekete geçilip geçilmemesi konusunda bir iradenin belirmesi olarak tanımlanabilir. Karar süreci tamamlandıktan sonra yürütme aşamasına geçilir.

(*) Yrd.Doç.Dr. D.E.Ü.İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Yönetim süreci, karar vermek ve yapmak gibi iki aşamada gerçekleşir. Yürütmeye geçmeden önce neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kimler tarafından yapılacağı belirlenerek kararlaştırılması; yani planlanması gerekmektedir (TOSUN, 1984, s.48). Karar verme becerisi, bütün yönetim işlevleriyle ilgili bir beceri olmakla birlikte, özellikle yöneticinin planlama işlevlerini yerine getirmedeki etkinliğinin saptanmasında önem kazanmaktadır (KAZMIER, 1979, s.35). Birbiri ile bu denli içiçe olan planlama ve karar süreci kavramlarının işlevleri, kuşkusuz yönetimin başarı derecesi ile belirlenebilecektir.

"İyi kararlar" veren yönetici, amaca ulaşan, kaynakların etkin ve etken, yani verimli kullanabilen yöneticidir. Bu bakımdan yönetici performansının değerlemesinde kararın önemi oldukça büyüktür (TOSUN, s.173).

2. KARAR VERME SÜRECİ VE AMAÇ KAVRAMI

Yönetimle ilgili karar verme işlevinin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (DEMİR, TÜTEK ve BİRCAN, 1985, s.17-20):

- 1- Geleceğe yöneliktir,
- 2- Zaman ve maliyet gerektirir,
- 3- Bir süreçtir,
- 4- Sorumluluk yükleyen güç bir iştir,
- 5- Rasyonelliğe ve rantabiliteye dayanmalıdır.

Karar vermenin tamamlanması, doğal olarak bazı aşamaların da gerçekleşerek bir noktaya gelinmesi anlamını taşır. İşte bu noktaya gelinerek karar süreci tamamlanmış olmaktadır. Karar verme sürecinin öğeleri şöyle sıralanabilir (TOSUN, s.158).

- 1- Ulaşılabilecek bir amacın olması ya da belirlenmesi
- 2- Amaca ulaştıracak en uygun araçlar,
- 3- Amaç ve araç uygunluğunu kontrol edecek standart,
- 4- Eylem sonunda ortaya çıkacak olan ve istenen ya da istenmeyen sonuçların karşılaştırılması,

5- Harekete geçilmesi veya geçilmemesi konusunda bir istek ya da nedenin belirtilmesi

Yukarıda sıralanan karar öğeleri, aynı zamanda karar verme sürecinin sıralamasını da içermektedir. Görüldüğü gibi karar sürecinin ilk adımı bir amacın varlığı veya seçilmiş olmasıdır. Eğer herhangi bir amaç yoksa, kendisi için verilecek bir karar da yok demektir. Kararın hareket noktası, karar vermenin motivasyonu amaç'tır.

Amaçlar, yönetimi yönlendiren, örgütün ulaşmak ya da gerçekleştirmek istedikleri sonuçlardır. Stratejileri, planlar, öncelikler ile kaynakların ayrılması ve dağıtılmasındaki esasların tümü amaçlara göre belirlenmektedir. Amaçların saptanmasında rekabet, satıcılar, alıcılar, hisse seneti sahipleri, teknik-sosyal etkenler ile devlet kontrolü gibi dış öğeler etken olmaktadır (HATİPOĞLU, 1986, s.45).

Yönetim sürecinin hem karar hem de yürütme aşamalarının başarıyla tamamlanması iyi çıkış noktasından hareket etmeye, yani iyi amacın seçilmesine bağlıdır. Kuşkusuz amaçların iyi ve anlamlı olabilmeleri için bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikler aşağıdaki gibi özellebilir:

1- Amaçlar iyi ve anlaşılabilir olmalıdır:

Amaçlarla elde edilmek istenen sonuçlar belirtilmeli, zamanlama yapılmalı ve amaçların ilgili olduğu alanlar açıkça ortaya konmalıdır.

2- Amaçlar esnek olmalıdır:

İşletmeler değişik ölçülerde belirsizlik ve değişkenlik gösteren ortamlarda etkinliklerini sürdürürler. Koşullarda ortaya çıkacak tehlikeler ve fırsatlar gibi beklenmeyen değişikliklere uyum sağlayabilecek özellikteki amaçlar, esnek olarak nitelendirilebilirler.

3- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır:

Amaçlar nesnel ve sayılarla ifade edilebilir olmalıdır. Bu özellik aynı zamanda eylemlerin sonuçlarını kontrol edebilmek için de gereklidir.

4- Amaçlar ulaşılabilir olmalıdır:

Amaçlar, doğal olarak bulunulan konumdan daha iyi ve yüksek konumlardaki sonuçları elde etmekle ilgili olmalıdır. Ancak, karar verme ile sonuca ulaşmak arasındaki zaman sürecinde, var olan ve sağlanabilecek olanaklarla ulaşılacak değerleri içermelidir.

5- Amaçlar tutarlı olmalıdır:

İşletmenin amaçlarının birbiriyle çelişkili olmaması, bir amacın gerçekleşmesi için diğer bir amacın engellenmemesi gerekmektedir. Ancak bu ifadeden tüm amaçların birbiriyle tam bir uyum içerisinde ve tutarlılıkta olması gibi bir koşulun anlaşılması gerekir. Bazı amaçlar, işin niteliğine göre tutarsız görülebilir (HATİPOĞLU, s.49).

Nitelikleri gereği birbiriyle çelişkili olan amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- 1- Kısa vadeli amaçlarla uzun vadeli amaçlar arasında çelişki olabilir.
- 2- Kar oranlarının yüksek olması ile rekabetin yüksek olması çelişebilir.
- 3- Satışların hemen artırılması ile pazar geliştirme amaçları çelişebilir.
- 4- Şimdiki pazarlara, derinliğine giriş ile, yeni pazarların geliştirilmesi çelişkili olabilir.
- 5- Karı artıran amaçlar ile, kardan başka amaçlara yönelmek çelişkili olabilir.
- 6- Büyüme ile istikrar çelişkili olabilir.
- 7- Risk ile risksiz işler çelişebilir.

6- Amaçlar kabul edilebilir olmalıdır:

Amaçların, hem amacı gerçekleştirecek kişilerce, hem de işletme sahiplerince kontrol edilebilir olması gerekmektedir. Kişisel amaçların üzerinde kuruluşun amaçlarına öncelik verilmesi ve ulaşılabilir olması durumunda yöneticiler sorumluluk yüklenerek amaçlara sahip çıkabilirler.

Yönetim sürecinin gerek karar verme ve gerekse yürütme aşamalarının başarıyla tamamlanması, kısaca iyi çıkış noktasından hareket etmeye, yani amacın iyi seçilmesine bağlıdır.

İşletmelerin amaç sistemi ilişkin problemlerle ilgili olarak karar verme konusundaki tartışmalar, bugüne kadar işletme ekonomisinde önemli bir yer tutmaktadır.

2.1. AMAÇ SİSTEMİNİN ÖĞELERİ

Amaçlar, kararların belkemiğidir. Örneğin, kar elde etmeyi amaçlamış bir işletme, bu yöndeki eylemleriyle kar etmeye karar vermiş olduğunu göstermiş olmaktadır. Buradaki amaç "Kar etmeye çalış!" gibi genel bir emir olarak algılanabilir. Burada olduğu gibi, genel emirler doğrudan eyleme dönüştürülemeyen emirlerdir.

Genel emirlere karşılık bir de özel emirler vardır. Özel bir emir, tümüyle belirli bir eylemi öngörmektedir (BAMBERG, COENENBERG; 1991, s.26). Karın artması amacına ulaşabilmek için satış gelirini artırmak, fiyatları yükseltmek giderleri azaltmak, sürümü artırmak, reklamı artırmak gibi birçok araçlar ve yollardan en uygun olanının seçilerek eyleme dönüştürülmesi ikinci adım olacaktır (TOSUN, s.178). Bu adım özel emirlerin (amaçların) belirlendiği aşamadır.

Örneğin, "Reklam bütçesini % 5 artır !" gibi (genel emire bağımlı) bir emir, özel emir niteliğini taşımaktadır. Bu gibi özel emirler tümüyle belirli bir eylemi öngörmekte ve doğrudan uygulamaya konulabilecek niteliktedir.

Amaç sisteminde genel emirler koşulları belirtirken, özel emirler de kararların sonuçlarını göstermektedir. Genel emirler bir sonuç matriksine uygulanarak, yani amaca ilişkin bilgiler arasında bir bağlantı kurularak, olası eylemlerin en uygun olanı saptanabilmektedir.

Kuşkusuz, amaca ulaşabilmek için var olan bir çok eylem arasından seçim yapabilmek için eylemlerin bir öncelik derecesine göre sıralanması gerekmektedir. Karar vericinin, eylemlerini hangi sonuçlarının daha önemli olacağı konusunda bir fikir olması ve bunun için de ön bilgisinin bulunması gereklidir.

Uygulanabilir olan her amaç sisteminin en önemli öğeleri, amaçlanan büyüklükler (hedef büyüklükler) ve bunlar arasındaki öncelikleri belirleyen özelliklerdir (BAMBERG, COENENBERG, s.27).

Amaç büyüklükler, eylemlerin değerlendirilmesinde gözönünde tutulması gereken farklı eylem sonuçlarını ifade etmektedir. Uygulamada çoğu kez, aynı anda ulaşılmaya çalışılan birden çok amaç büyüklüklerle karşılaşılabilir. Amaç büyüklüklerin bu çeşitliliği nedeniyle, işletme ekonomisi kuramında amaç büyüklükler arasında mali nitelikli olan (kar, gelir, maliyet v.b.) ve mali nitelikli olmayan (pazar payı, işletme içi politikalar, prestij v.b.) amaç büyüklükler gibi bir guruplandırmaya gidilmektedir.

3. AMAÇ BÜYÜKLÜKLERİNİN ÖNCELİKLERE GÖRE BELİRLENMESİ

Bir örgütün değişik önemde amaçları olabildiği ve genel amacı gerçekleştirilmede diğer amaçların tümü "araç" işlevi gördükleri için, bir amaçlar hiyerarşisi oluşturmaktadır (FİŞEK, 1975, s.222). Mantık açısından, örgütte verilen kararların bir amaç-araç hiyerarşisine yerleştirilebilmesine karşın, örgütlerde her zaman böyle bir amaç-araç zinciri bulunmamaktadır.

Örgütte çalışan her birey, herhangi bir konuyla ilgili bir seçimde bulunurken örgütün amacını gözönünde bulundurur. Ancak bu amaç, her zaman iyice belirlenmemiş olabilmektedir. Bu durum bazan, seçilmiş olan bir örgüt amacının, başka bir alternatifin seçimiyle elde edilecek bir amaçla çatışmasından kaynaklanmaktadır (ONARAN, 1975, s.52).

Çoğu zaman, amaçlara farklı ölçülerde ulaştıran değişik seçenek eylemler vardır. Yine uygulamada, karar organı aynı anda çok sayıda amaç büyüklüğe ulaşmaya çalışmakta, ancak eylemlerin sonuçları değişik zamanlarda elde edilebilmektedir. Hedef büyüklüklerin ulaşılmaya çalışılan değerlerini belirlemek için, önceliklerin ortaya konması gerekmektedir. Örneğin, bir patent dairesinin, verilen patentlerin dosyalanarak istenildiğinde bulunabilmesi görevinin yerine getirilmesinde iş bölümü ya kalite, ya doğruluk, ya hız ya da tutumluluk amaçlarına göre planlanabilmektedir. Ama bu amaçların her birine göre yapılan işbölümü, diğer amaçların gerçekleşmesine engel olmaktadır. Böyle bir durumda, yukarıda belirtildiği gibi, amaca ulaşabilmek için alternatif önceliklerin belirlenmesi gerekmektedir (ONARAN, s. 53).

Öncelik ilişkisi, sonuçların tanımlanması yolu ile belirlenmiş olan hedef büyüklüklere ulaşma çabalarının yoğunluğunu ifade etmektedir. Hedef büyüklükler arasındaki öncelik ilişkisinin ortaya konulması zorunluluğu, yalnızca amaç büyüklüğün belirlenmesi ile en iyi eylemin seçilmiş olması olasılığının çok zayıf olmasından kaynaklanmaktadır (BAMBERG, COENENBERG; s.25-27).

Bu nedenle amaç büyüklükler;

1- Zaman bakımından öncelikler,

2- Risk ve belirsizlik bakımından öncelikler

olmak üzere iki ölçüte göre değerlendirilerek sıralanabilir.

3.1. ZAMAN BAKIMINDAN ÖNCELİKLERİ BELİRLENMESİ

Zaman açısından önceliklerin belirlenmesi yolu ile, sonuçları değişik zamanlarda ortaya çıkacak eylemlerin hangisine öncelik verilmesi gerektiği konusunda sağlıklı karar verme olanağı sağlanmaktadır. Gerçekleştirilmesi mümkün olan değişik seçenek eylemlerin sonuçlarının aynı anda ortaya çıkma olasılığı olmadığı sürece, zaman bakımından böyle bir öncelik sıralaması gerekli olmaktadır.

Zaman bakımından önceliklerin belirlenmesinde yararlanılacak yöntem olarak, değişik zamanlarda sonuçları alınacak olan eylemlerin ortak bir referans dönemine indirgenmesinden (belirli bir tarihin baz alınması) yararlanılabilir. Kuşkusuz bu aşamada bugün elde edilecek sonuçların daha değerli olacağı yaklaşımdan hareket etmek, daha rasyonel bir davranış olur. Çünkü para değerindeki değişmelerin olumsuz etkisi önemsenmese bile, belirsizlik ve risk öğelerinin zamanın uzunluğuna bağlı olarak artma ve gerçekleşme olasılığı gözardı edilemez.

3.2. RİSK VE BELİRSİZLİK BAKIMINDAN ÖNCELİKLERİN BELİRLENMESİ

Amaçlar arasından, kuşkusuz arzulanan büyüklüğe tam ya da en yakın değerde ulaşma olasılığı yüksek olanın veya olanların seçilmesi, en rasyonel karar seçeneğidir. Bunun için de risk ve belirsizlik olasılığı en düşük olan amaç büyüklüklerin saptanması gerekir.

Bilinen ya da görülebilen birtakım tehlikeler varsa, bunların gerçekleşme olasılığına karar verici inanıyorsa, bir risk ortamında bulunuluyor demektir (DEMİR, BİRCAN, TÜTEK, s.140-154). Gerçek risk ortamının belirlenmesi için aşağıdaki dört sorunun yanıtlarının verilmesi gerekmektedir.

- 1- Soruna ilişkin doğa durumlarının sayısı nedir?
- 2- Tüm doğa durumlarını saptama olanağı varmıdır?
- 3- Doğa durumlarının olasılıkları kesin olarak saptanabilir mi?
- 4- Bu olasılıklar sabit midir?

Karar vericinin, risklerin gerçekleşme olasılıklarını hesaplamasıyla birlikte, bazı tehlikelerin gerçekleşme olasılığını hesaplama olanağı bulunmuyorsa, belirsizlik söz konusudur. Ayrıca, geçmişten gelen objektif verilerin olmaması ve beklenmeyen durumların ortaya çıkması tam bir belirsizlik ortamını oluşturur.

Eylemlerin pratik sonuçları hakkında tam ve güvenilir verilerin olmadığı durumlarda risk ve belirsizlik bakımından amaç büyüklüklerin seçilmesi konusu karar kuramının temel sorunu olmaktadır.

4. AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM

Örgütlerin başarılarını değerlendirmedeki kolaylık sektörlerine ve birimlere göre değişiklikler göstermektedir. Endüstriyel üretimde, üretim eyleminin sonuçlarının maliyetler açısından değerlendirilmesi, çıktıların ölçümü ve verimlilik ölçümü teknikleri gibi birçok yöntemler aracılığıyla yapılmaktadır. Özellikle çıktısı fiziksel olan üretim birimlerinde, üretim sonuçlarının fiziksel olarak ölçülebilmesi, ilgili birimin başarısını değerlendirmede oldukça kolaylık taşımaktadır. Ancak hizmet üreten birimlerde ve sektörlerdeki organizasyonların çıktısını fiziki olarak ölçmek olanağının olmayışı, verimliliğin ölçülmesinde önemli zorluklar göstermektedir. Bu nedenle, hizmet üreten örgütlerde verimlilik ölçümü performans değerlemesiyle yapılmaktadır.

Performans; bir işi yapan bireyin, grubun ya da işletmenin o iş için amaçlanan hedef doğrultusunda nereye varabildiğinin sayı ve kalite bakımından anlatımıdır (BAŞ, ARTAR, 1991, s.13).

Tanımdaki ifadesiyle, performansı değerlendirilecek olan bireyin, değerlendirme gününe kadar belirlenen amacı gerçekleştirmek için yüksek bir çaba (performans) göstermeleri doğaldır. Dolayısıyla performans değerlemesi verimliliğin ölçülmesinde bir teknik olmasının yanısıra, verimliliğin artırılmasında da bir araç özelliği kazanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, işverimliliğinin artırılmasında işgörenlerin belirli amaçlara göre yönlendirilmeleri ve motive edilmeleri, yeni bir yönetim anlayışını doğurmuştur.

Amaç sistemi 1950'li yıllardan bu yana, yaklaşık son 40 yıllık bir dönem içerisinde modern yönetim anlayışının önemli öğelerinden birisi olmuştur. Geniş bir kullanım alanı bulan bu yönetim tekniği literatürde "Amaçlara Göre Yönetim", "Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim" biçiminde yer almaktadır (BUMİN, 1974, s.4).

Amaçlara göre yönetimde, örgütte yer alan bireylerin bir ölçüde yönetime katılarak, örgütün başarısında sorumluluk taşımaktadırlar.

Amaçlara göre yönetimin yukarıdaki paragrafta da belirtildiği gibi "sonuçlara göre yönetim", "sonuçların yönetimi", "istisnalara göre yönetim", "amaç ve sonuçlara göre yönetim" olarak birbirine yakın ancak değişik biçimde adlandırılması, kavramı net olarak tanımlamayı güçleştirmekle beraber, aşağıdaki tanımlar verilebilir:

"Amaçlara yönelik yönetim, bir planlama ve belirlenmiş sonuçları elde etme stratejisidir" (YOZGAT, 1978, s.57).

"Amaçlara göre yönetim, örgütte üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçların ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini yine birlikte inceledikleri bir süreçtir" (KOÇEL, 1984, s.348).

Amaçlara göre yönetim kavramı içerisinde dört ögenini yer aldığı görülmektedir (YOZGAT, s.57):

1- Amaçlar: Amaçlar, olması beklenen ve planlanmış başarılar ya da olaylardır.

2- Zaman Stratejisi: Zaman stratejisi, etkinliklerin birarada toplanmasını

ve her yöneticinin kısa ve uzun dönemdeki hedef guruplarına ulaşabilmek için yapacağı işlemleri gösteren zaman çizelgesi olarak açıklanabilir.

3- Toplam Yönetim (Total Management): Toplam yönetim, resmi gücün ilgililik durumunu ve her yöneticinin genel amaca olan katkılarını koordine etmeye dayanır.

4- Bireysel Motivasyon: Bireysel motivasyonla, amaçların belirlenmesi aşamasında kişisel ilgi ve katılım kastedilmektedir.

4.1. AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM SÜRECİ

Amaca göre yönetim, özellikle KOÇEL'in tanımında da görüldüğü gibi bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç başlıca dört aşamada değerlendirilebilir;

1- Amaçların Belirlenmesi Aşaması

2- Faaliyet Planlaması Aşaması

3- Uygulama ve Otokontrol Aşaması

4- Dönemsel Performans Değerlemesi Aşaması

4.1.1 AMAÇLARIN BELİRLENMESİ AŞAMASI

Amaçların belirlenmesi, örgütün tepe yönetim kademesinden başlanarak, astlara doğru bir amaçlar hiyerarşisi içerisinde gerçekleştirilir. Tepe yönetimin belirlediği ana amaç doğrultusunda belirlenen tüm amaçlar, amaç büyüklüklerin belirlenmesinde geçerli kurallara bağlı kalınarak saptanmak suretiyle tüm örgütün amaç sistemi tek bir hedefe yönelmiş olmaktadır.

Amaçların belirlenmesi aşaması "uzun dönemli amaçların ve stratejilerin belirlenmesi" ve "belirli, örgütsel amaçların ve birimlerin amaçlarının belirlenmesi" çalışmalarını tamamlanmaktadır (KOÇEL, s.352).

Uzun dönemli amaçların ve stratejilerin belirlenmesinde tepe yönetim kademesi işletmenin karlılığının artırılması, yeni bir ürünün geliştirilmesi veya verimliliğin artırılması gibi genel ve ana amaçları saptamaktadır. Bu amacın belirlenmesi, aynı zamanda stratejik planlamanın bir bölümünü oluşturur (KOÇEL, s.353).

Stratejik planlama etkinliği, işletmenin içinde bulunduğu çevre öğelerinin, yani sektördeki genel ekonomik ve sosyal yapıdaki değişmelerin ve gelişmelerin incelenmesi (dış analiz), işletmenin gücü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi (iç analiz) yönünde yapılan çalışmalar olarak değerlendirilebilir. İç ve dış analizler sonucunda kişilerin beklentileri de değerlendirilerek uzun dönemli amaçlar ve stratejiler belirlenebilmektedir.

Belirli örgütsel amaçların ve birimlerin amaçlarının belirlenmesi aşamasında, stratejik planda yer alan amaçların eylem (faaliyet) planlarına aktarılması gerçekleştirilir. Bu aşamada belirli bir zaman süreci içerisinde, örgütten beklenen performans, faaliyetler ve sonuçlar belirlenerek, daha sonra bunlar birimlerin amaçları haline getirilir (özel emirler).

Bu aşama, astın ve üstün karşılıklı önerilerinin tartışılarak incelenmesi sonucu, belirli bir süre içerisinde astın hangi amaçları gerçekleştirmeye çalışacağını belirlediği aşamadır. Böylece ast kendisinden ne beklediğini, üst de astlarından neler beklediğini ve nasıl değerlendireceğini bilecektir.

4.1.2. FAALİYET PLANLAMASI AŞAMASI

Amaçların belirlenmesi aşamasından sonra, amaçların gerçekleştirilebilmesi için hangi eylemlerin nasıl, nerede, ne zaman ve kimler tarafından yapılacağını kararlaştırılması gerekir.

Eylemlerin planlaması aşaması, amaçlara ulaşmaktan sorumlu yöneticiler tarafından gerçekleştirilir. Böyle bir planlama yöntemi; yöneticinin bu süreç içerisinde hem kendisini daha da geliştirmesine, hem de motive olmuş bir yöneticinin yeteneklerinden organizasyonun yararlanabilmesine olanak sağlamaktadır.

4.1.3. UYGULAMA VE OTOKONTROL AŞAMASI

Uygulama ve otokontrol aşaması, planları uygulamaya koymak ile amaçlara ulaşmak arasındaki bağlantıyı sağlamaktadır. Yöneticiler, faaliyet planlarını uygulayarak, uygulama sırasında ortaya çıkabilecek sapmaların önlemlerini alırlar (KOÇEL, s.357).

Yönetici uygulamadan elde ettiği veri ve bilgilerle, vermiş olduğu kararların sonuçlarını değerlendirerek, sapmalar varsa nedenlerini araştıracaktır. Sapmaların nedenleri, ya yöneticinin vermiş olduğu karar ya da uygulama ile ilgili olabilir. Ancak her iki durumda da yönetici bilgi, beceri, ilişki kurma yeteneği, iletişim gibi alanlarda kendi durumunu gözden geçirmek olanağını elde etmektedir. Böylece, yöneticilerin amaçlar doğrultusundaki sapmaları belirleyici önlemler almasıyla, yöneticileri hem motive edici, hem de onların, yetersiz yönlerini saptayarak kendilerini geliştirmeye ve yenilemeye yönelik bir sistem oluşturmaktadır.

Kuşkusuz uygulama ve otokontrol aşamasının bu biçimde işleyebilmesi için ilgili yöneticilerin, amaçlara ulaştıracak faaliyetlerle ilgili kararlar alabilme yetkisine sahip olmaları gerekmektedir. Ancak uygulamada, astlara, üstlere ya da her iki tarafa ilişkin nedenlerle bu durumun sağlanamadığını görmek olasıdır. Bu durumda, uygulama ile ya da sapmaların düzeltilmesiyle ilgili kararlar üst kademelerden gelmektedir. Böyle bir ortamda astların inisiyatif kullanma olanağı ortadan kalkıp, söylenenleri uygulayan kişiler konumuna gelmesi, doğal olarak amaçlara göre yönetimden beklenen önemli bir yarar ortadan kaldırmaktadır.

4.1.4. DÖNEMSEL PERFORMANS DEĞERLEMESİ

Amaçlara göre yönetimin son aşamasında, amaç büyüklükler için belirlenen dönem sonlarında (genellikle 3 ay) ast ve üst bir araya gelerek önceden karşılıklı belirlenen amaçlara, astın ne ölçüde ulaştığını gözden geçirirler. Üst bu arada değerlendirme yaparak, değerlemesini bir yandan astı bildirirken, diğer yandan da bu değerlendirme astın ödüllendirilmesi, eğitimi v.b. alt sistemlere girdi oluşturmaktadır. Dönemsel performans değerlendirme aşamasının amaçlara göre yönetim sürecinin ilk aşaması olan "Amaçların Belirlenmesi"ne de temel oluşturması gibi bir özelliği vardır (KOÇEL, s.359).

Dönemsel performans değerlendirme iki açıdan incelenebilir, bunlardan birincisi olan amaçlara doğru gidişin değerlendirilmesinde, ast ve üstün karşılıklı görüşmelerle sağlanan bilgi ve veri alışverişi ile olayların gelişimi ve amaçlara gidiş seyri değerlendirilmektedir. Değerlemenin bu bölümü, ast ve üst arasında sürekli geriye doğru bilgi akışı (feedback) sağlaması bakımından önem taşımaktadır.

Değerlemenin ikinci yönü ise, dönemsel performansın tüm olarak ele

alınmasıdır. Bu aşamada üst ve ast birlikte, astın daha önce beraberce kararlaştırılan amaçlara ne ölçüde ulaştığını değerlendirmektedirler. Astın başarısızlıklarının nedenleri, yetersizlikleri tartışılarak, astın performansı belirlenmektedir. Değerleme sonucunda olumsuz yönlerin örgütten, asttan, yöneticiden kaynaklanan tarafları dikkate alınarak, kişinin başarısı değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme süreciyle ilgili olarak bir banka işletmesinde kullanılan formlar ekte sunulmaktadır. Sektörde, "açık performans değerlemesi" olarak adlandırılan bu uygulamada yararlanılan bu form çizelgeler, değerlendirme sonucu olarak örgütün bütün planlama süreci yeniden gözden geçirilebileceği gibi, yönetimle ilgili olarak da çeşitli kararlar alınabilmektedir. Yöneticinin ödüllendirilmesi, bir üst göreve getirilmesi, yetiştirme sürecine katılması gibi kararlar bu değerlendirme sonucuna göre verilmektedir.

SONUÇ

Başarı, kuşkusuz çalışmanın ürünüdür. Çalışmak ise kaynakların tüketilerek ya da kullanılarak bir değer ortaya konmasıdır. Tüketilen bu değerlerle başarı gibi bir katma değer yaratılabilmesi, değerlerin yerine kullanılmasıyla olasıdır; yani, önceden belirlenen bir amaç doğrultusunda sistematik çabaların sonucu amaca ulaşmak, başarmak ve değer elde etmek olmaktadır. O halde, bir örgütün genel anlamda başarılı olması, örgütü oluşturan birimlerin belirlenen genel amaç (genel emir) doğrultusunda gerçekleştirilen özel amaçların (özel emirler) sisteminin başarılı çalışmasıyla doğrudan ilişkilidir. Günümüzde modern yönetim yaklaşımına göre işletmelerin genel amaçlarına ulaşmada, işgörenlerin motivasyonunda ve kontrolünde amaçlar aynı zamanda birer araç olarak değerlendirilmektedir.

SUMMARY

Business management can be deemed as successful, to the extent process. Achievement of firm's general objectives is contingent upon determination of specific objectives, which are outlined in consistent with them and transmission of those into action.

The objectives system, in modern business management's success, has been gaining importance with its place in "management by objectives" approach.

KAYNAKÇA

- BAMBERG, Günter, COENENBERG, A. Gerhard.; **Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre**, 6.b. WISO; verlag Wahlen GmbH. München, 1991.
- BAŞ,İ.Melih, ARTAR Ayhan.; **İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, MPM Yayınları: 435, Ankara, 1991.
- BUMİN, Birol.; **İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim**, A.I.T.I.A. Yayınları No:82, Ankara, 1974.
- BUSSE, V. Colbe, LASMANN.; **Betriebswirtschaftstheorie**, Band: 1, Springer Verlag, Berlin, 1975.
- DEMİR, M.H., BİRCAN, B., TÜTEK, H.; **Yönetimsel Karar Verme**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985.
- FİŞEK, Kurşun.; **Yönetim**, A.Ü.S.B.F. Yayınları No:387, Ankara, 1975.
- HATİPOĞLU, Zeyyat; **İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı**, Temel Araştırma A.Ş. Yayınları, No:9, Met/er Matbaası, İstanbul, 1986.
- KAZMIER, J. Leonard.; **İşletme Yönetimi İlkeleri**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:178, Ankara, 1979.
- KOÇEL, Tamer.; **İşletme Yöneticiliği**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30.Yıl Yayınları. No:1, İstanbul, 1984.
- ONARAN, Oğuz.; **Örgütlerde Karar Verme**, A.Ü.S.B.F.Yayınları No:321, Ankara, 1975.
- TOSUN, Kemal.; **İşletme Yönetimi Genel Esasları**, Mars Bası Yayın ve Dağıtım Ltd. Şti. İstanbul, 1984.
- YOZGAT, Osman.; **İşletme Yönetimi**, 2.b. met/er matbaası, İstanbul, 1978.

İŞGÖREN DEĞERLENDİRME FORMU

(Yönetici İŞGÖREN İçin)

ADI SOYADI	SİCİL NUMARASI	ÜNVANI
SERVİSİ	DEĞERLENDİRME DÖNEMİ	BİRİM/ŞUBE
DÖNEM HEDEFLERİ	ULAŞILAN SONUÇLAR VE YORUMLAR	
HEDEF VERİLEN İŞGÖRENİN PARAFI		
HEDEF VEREN ÜSTÜN ADI SOYADI		
HEDEF VEREN ÜSTÜN PARAFI		

DEĞERLENDİRİLEN İŞGÖRENCE DOLDURULACAKTIR

Performans değerlendirme mülakatında size göre daha uygun olan görev ve/veya departman varsa bu bölümde belirtip, tartışın.

Bu bölümde herhangi bir yorumunuzu; genel gelişim veya uygulamada karşılaştığınız bir sorun varsa yazın ve performans değerlendirme mülakatında ÜSTÜNÜZE aktarın.

ÜSTÜN Yorumu

Adı Soyadı

Ünvanı

İmzası

Tarih

Yapılan değerlendirmelere ve görüşlere katılıyormusunuz?

Evet

Hayır

Yanıtınız HAYIR ise lütfen açıklayınız.

Değerlendirilenin
İmzası

Ünvanı

Tarih

Bir üst amirin yorumu

Adı Soyadı

Ünvanı

İmzası

Kontrol Edildi

GELİŞME PLANI

GÜÇLÜ OLDUĞU KONULAR/YÖNLER

GELİŞTİRLMESİ GEREKEN YÖNLER

ÖNERİLEN İŞBAŞI EĞİTİM VEYA ROTASYONLAR

KONU/SERVİS

GÖREVLER

SONUÇ

ÖNERİLEN EĞİTİM PROGRAMLARI/KONULARI

KONU ADI

UYGUN TARİHLER

SONUÇ

DEĞERLENDİRENİN PARAFI

İMZASI

DEĞERLENDİRİLENİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE GELİŞME PLANI
SONUÇLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ:

BİR ÜST AMİRİN DEĞERLENDİRME VE GELİŞME PLANI SONUÇLARINA
İLİŞKİN YORUMU

ÜST AMİRİN ADI SOYADI

İMZASI

TARİH

GENEL PERFORMANS SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRMELER

- A MÜKEMMEL

- B STANDART ÜZERİ

- C (-) TAM STANDART

- C DENEYİM KAZANMALI

- D STANDART DIŞI/ALTI

DEĞERLENDİRENİN ADI SOYADI İMZASI TARİH

