

İŞLETMELERDE PLANLAMA VE KONTROL FONKSİYONLARI: KÜLTÜREL AÇIDAN YAKLAŞIM

İsmail PAMUK (*)

1 - GİRİŞ

İşletme yönetiminin fonksiyonları; planlama, örgütleme, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol (denetim) olmak üzere beş bölüm halinde ele alınmaktadır. Planlama fonksiyonu neyin, ne zaman, nasıl, nerede, hangi maliyetle yapılacağını; örgütleme fonksiyonu kimin, neleri, hangi yetkilerle yapacağını; emir-komuta fonksiyonu insanların ortak amaçlar doğrultusunda nasıl yönlendirilip harekete geçirileceğini; koordinasyon fonksiyonu kişilerle işler arasında nasıl uyum sağlanacağını; kontrol fonksiyonu ise amaçlara ulaşma derecesinin ne olduğunu, hangi düzeltici veya koruyucu önlemler alınması gerektiğini belirlemek amacını taşımaktadır. Araştırma mahiyetinde olan bu yazıda öncelikle kültür kavramının hususiyetleri ele alınacak, daha sonra planlama

ve kontrol fonksiyonları kültürel açıdan ülkeler arası farklılıklar dikkate alınarak etraflıca açıklanacaktır.

2-KÜLTÜR:

2.1-Kavram Olarak:

Ülkeye, zamana, bilim dalına ve kişiye göre farklı anlamlarda kullanılan kültür kavramı en genel ifadesiyle bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Kültür bir toplumun kendine özgü karakterini gösterir, kazanılmış bilgiler bütünüdür.

Taylor'a göre; bilgi, inanç, sanat, ahlâk, hukuk ve örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş bir bütündür.¹

Malinowski'ye göre; bütün sosyal ilimlerin en can alıcı noktasıdır.²

Fransızca sözlüklerde insanı insan yapan bilgilerin bütünü anlamında kullanılır.³

Kültür; belirli toplum üyeleri tarafından paylaşılan ve aktarılan davranış sonuçları ile öğrenilen davranışlar bütünüdür.⁴

(*)Vergi Denetmeni

1 KÖSE Sevinç, TETİK Semra, ERCAN Cuma, "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", Yönetim ve Ekonomi, Cilt:7, Sayı:1, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Manisa, 2001, s.221

2 MERİÇ Cemil, "Kültürden İrfana", İnsan Yayınları, İstanbul, 1986, s.20

3 MERİÇ Cemil, "Kültürden İrfana", İnsan Yayınları, İstanbul, 1986, s.14

4 PENPECE Dilek, "Tüketici Davranışlarını Belirleyen Etmenler: Kültürün Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisi", Kahramanmaraş, 2006, s.58

Kültür; insan davranışlarına şekil vermek için, insan tarafından yaratılan ve bir kuşaktan bir diğere devredilen değerler, davranışlar ve fikirler bütünüdür.⁵

Kültür tanımlanabilir bir toplumun inançları, normları, gelenekleri, faaliyetleri, iletişim modellerinin toplam birikimidir.⁶

Kültür; bir toplumda geçerli olan ve gelenek halinde devam eden her türlü dil, duygu, düşünce, inanç, sanat ve yaşayış öğelerinin bütünüdür.⁷

Kültür; üyelerin öğrenilmiş davranış kalıplarını, toplum tarafından verilen karakteristiklerini içeren bütünlük bir sistemdir.⁸

Kültür; bir halkın ya da toplumun özdeksel ve tinsel alanlarda oluşturduğu ürünlerin tümü: yiyecek, giyecek, barınak, koranak gibi temel gereksemelerin elde edilmesi için kullanılan her türlü araç gereç, uygulanan teknikler, düşünceler, beceriler, inançlar, geleneksel, dinsel, toplumsal, politik düzen ve kurumlar; düşünce, duygu, tutum, davranış ve yasama biçimlerinin tümü.⁹

Kültür insan grupları içerisinde bilinçli ya da bilinçsiz öğrenilen ve aktarılması ağırlıklı olarak dile bağlı olan bilgilerdir.¹⁰

Kültür; sonsuz sayıda ve çeşitli potansiyel yaşam tarzlarından toplum tarafından kanalize

edilmiş alışkanlığa dayalı davranış, duygu ve düşünüş tarzıdır.¹¹

Kültür; bilinçli bir şekilde seçim yapan ve deneyimlerinden yararlanan insanlar tarafından inşa edilmesinin yanında, geçmişten gelen bir seçim ve değerlendirmeler bütünüdür.¹²

Kültür; öğrenilir, tarihidir ve sürekli, toplumsaldır, ideal ve idealleştirilmiş kurallar sistemidir, ihtiyaçları karşılayıcı ve tatmin edicidir, değişir, bütünlükleridir ve bir soyutlamadır.¹³

Kültür; insanların deneyimlerini ve düşünce yapılarını oluşturan, kolayca anlaşmalarını ve alternatifler arasında seçim yapmalarını sağlayan, geçmişten günümüze birikerek gelen bilgi ve inanç sistemidir.¹⁴

Kültür; bireyin toplumun bir üyesi olarak, iletişim kurmasına, belirli davranışları ve olayları yorumlamasına ve değerlendirmesine yardımcı olan değerle, fikirler ve semboller dizisidir.¹⁵

Cemil Meriç'in konuya ilişkin aktardıkları şöyledir: "Kültür yabancı bir kelime. Cazip, çünkü Avrupalı. Batı dillerini XVIII. asrın sonlarında fethetmiş. Her ülkede ayrı bir libasa bürünen uçarı, serazat bir mefhum.

Amerikalı iki yazar yüz altmış tarifini bulmuş; kimi tasviri, kimi tarihi, kimi normatif, kimi psikolojik, kimi yapısal, kimi genetik vs.

⁵ PENPECE Dilek, "Tüketici Davranışlarını Belirleyen Etmenler: Kültürün Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisi", Kahramanmaraş, 2006, s.59

⁶ PENPECE Dilek, a.g.e., s.59

⁷ PENPECE Dilek, a.g.e., s.59

⁸ PENPECE Dilek, a.g.e., s.59

⁹ PENPECE Dilek, a.g.e., s.59

¹⁰ PENPECE Dilek, a.g.e., s.59

¹¹ PENPECE Dilek, a.g.e., s.59

¹² PENPECE Dilek, a.g.e., s.59

¹³ PENPECE Dilek, a.g.e., s.59

¹⁴ PENPECE Dilek, a.g.e., s.59

¹⁵ PENPECE Dilek, a.g.e., s.59

Biz burada kültürü Fransızların anladığı manada -yani aşağı yukarı irfan karşılığı- kullanacağız.

Çağdaş uygarlık zirveye eriştikten sonra, iştiyakle bakıyor ovaya ve kendini uçurumlara fırlatıyor. Kültürün en yüksek merhaleye ulaştığı Yeni Dünya'da kültür yok artık: karşı-kültür, anti-kültür, hip-kültür, kültür-sonrası, devrimci-kültür var.

Avrupalı sosyologlar, nazenini son hüviyeti içinde yakalamak ümidiyle, Amerika'ya koşuyorlar, ne mümkün! Bakıyorlar ki, bitnikler hipi olmuş, free caz, rock'la pop'u tahtından indirmek üzere. Hareketin akıl hocaları bir yıl geçmeden unutuluyor. Mac Luhan'ın yerini teknoloji peygamberi Füller alıyor; uyuşturucu maddeler havarisi Tom Leary, Zen uzmanı Suzuki'yi itibardan düşürüyor.

Amerika'dan gelen bu salgın, Avrupa'nın da baş tacı. Belli geleneklere değil, geleneğe düşman; belli üsluplara değil, üsluba asi. Hayata bir şey eklemek istemiyor, hayatı değiştirmek amacıyla. Kültür mefhumunu çatlatan bir davranışla karşı karşıyayız. Artık kazanılmış bir bilgiler bütünü değil kültür, her şeyi okuyup, her şeyi unuttuktan sonra kalan değil... Bir oluşum, bit tutum, bir hayatı anlama ve yaşama tarzı... Hayalin akıl, tecrübenin bilgi üzerindeki zaferi; bir özlem: Eski yasaların ve ölçülerin yıkılışı.

Havariler şikayetçi. Mesajları anlaşılmıyormuş. Kelime hazinemiz de, düşüncemiz gibi, daha önce var olan bir dünyadan geldiği için kalışlık ediyor bize diyorlar.

Bu devler veya deliler ülkesinin Guliver'leri çok... En tanınmışları Edgar Morin'le Jean-Jacques Lebel. Yazdıklarını afallayarak okuyoruz. İdeolojilerle teknik bu yeni kuşaklara güvensizlik veriyormuş. Ütopyalara susuzmuş hepsi de: taze, sıcak, tabii ütopyalara. Onlar için kültür, bir uyutma endüstrisi imiş, Dionysos'muş, bayrammış, yığın arzularının vahşice doyurulması imiş.

İhtiyar Avrupa, bu çılgınlıklara ezelden beri aşına; romantizm, dadaizm, gerçek üstücülük. Eski bir şarkının tekrarı, daha akortsuz, daha doludizgin. Yani çılgınlık şimdi çok daha yoğun, çok daha yaygın, çok daha topyekûn. Mukaddesleri kaybeden bir insanlığın karanlıkta çırpınışı.

Dürüst ve erkekçe bir kavgadan kaçan bu hayal hastalarını azgın iştiyaklarıyla baş başa bırakarak bir başka Avrupalının sesine kulak verelim. Konuşan Fransa'nın en seçkin evlatlarından biri: Pierre Emmanuel...

Kültür hepimizin malı diyor Emmanuel, ama kaçımız farkında! İster fikri bir hamule olsun, ister moda'ya uygun bir cila, bir parolalar yığınının ibaret; imtiyazlı bir zümrenin, kendinden olanları tanımasına yarıyor.

Oysa gerçek kültür bir tutkudur, bütün varlığını ilgilendiren bir davranış, insana inanış, kendini insanlığın kaderinden sorumlu tutuştur. Kısaca, bir sevgidir kültür. Neden bu tutku bütün milletlere mal edilmemesi? İnsanlar, yaşayan ve yaşanmış bir kültür sayesinde acılarını yenebilir, hayatlarını yüceltebilirler; yaşamak için çaba harcamak yetmez, olmak için de çaba harcamak gerek. İnsanın kendi kendini fethi bu; maşeri hümanizmanın inşası, bu günü maziyle zenginleştirmek, mazi ve istikballe. Kim böyle bir cihada katılmak istemez?

Ama her iklimde boy atmaz kültür, gelişeceği kadar gelişmez; iktisat, irfanın hizmetine girmez, ona gereken ortamı hazırlamazsa, boğulur gider. İşte Fransa. İnsanın tek değeri: ürettiği ve tükettiği, kendisi değil. Milli topluluk, dev bir iktisadi teşebbüs haline geliyor. Kişilere ferman dinleten: iktisadın şuursuz kanunları. Ferdi, çocukluktan çıkar çıkmaz yakalıyor toplum ve ölçüsüz ilerleyişini icaplarına göre eğitiyor, düşünmüyor bir ruhu olduğunu. Bu baskıyla ezilen ruh susuyor ve kin besliyor. Reklamın göklere çıkardığı ülkü:

israf. Toplum, çalışacaksın diyor kişiye... Dinlenmeden çalışacaksın. Sonra da aynı derecede tahripkar bir mecburiyet yüklüyor: tüket. Yalancı bir refah dünyasının kısır döngüsü. İnsanın dışında bir refah bu, düzeyde refah...

Tabiat şimdiden mezbeleşti. Bu insicamsız şehirleşme insanı da mahvedecek. Teknik sayesinde tabiatın hâkimiyetinden kurtulduklarını sanıyorlar; yeni ihtiyaçlara göre başka bir tabiat yaratmak sevdasındalar. İnsanı da yeni baştan yaratmak istemiyorlar mı? Yaratmak, hiç değilse şartlandırmak. Kendi üzerinde düşünmekten vazgeçen bir toplum... Böyle bir toplumda kültür bir tortu, bir teferruat... Arada bir uykudan uyanır gibi oluyor toplum, rasgele tedaviye kalkıyor yaralarını, daima geç, daima dağınık bir tedavi. O kutsal kar ekonomisine dokunacak her tedbir peşinen yasak. İnsan oturulmazda oturuyor, her şey üstüste... Sinir hastalarının, dilsizlerin medeniyeti; yaşadıkları yer, şehir değil çöl. Biraraya gelmeleri için hiçbir şey düşünülmemiştir.

İşçi veya memur, milyonlarca Fransız, köleler gibi çalıştırılıyor, köleler gibi, çünkü hepsi de birer alet, yerlerine başkalarını koyabilirsiniz. Boş zamanları gidip gelmelerle harcanır. Geceleri, megapollerin çevresindeki gettolarla takılırlar. Onlar için iki kaçış vardır, biri pasif: televizyona kaçış, televizyon hayatlarını zenginleştirmez, yaşayamadıkları hayatın yerine bir sahtesini sunar; öteki faal bir kaçış: zora başvurur, gençlerin kaçışı. Sonra, insanı tabiat kuvvetlerinin mahrem-i esrarı yapan ve zekânın zirvesine yükselten aşk kabiliyetinin, müstehcen endüstrisiyle pespayeleştirildiğine şahit olmak ne hazin! İnsan boyuna tabiattan koparılıyor, cinsi tatmin bile tabii'nin son melcei olmaktan çıktı.

İki şeyden biri, ya insan denen sürü boş zamanlarında bile bir süper teknisyenler kadrosu tarafından güdülecek, kültür bu kadronun imtiyazı olacak, insan hammaddesi yahut da toplum, birlikte çalışanlar toplumu haline getirilecek...

Devrimci, insanları zorla eğitiyor, kültürden anladığı bu. İslahatçı, insanlara emellerinizi dile getirin, kültürle donatın kendinizi diyor...

Bütün bir milleti uyandırmak gerek. Hükümet bu işi tek başına yapamaz. İnsan yığınları, alıştırmak istedikleri zihni itiyatlara yabancı kalırsa kültür totaliterleşir. Bu aptallaştırıcı totalitarizm, zengin ülkeleri tehdit etmektedir bugün. Bu ülkeler alt-kültürler yaratıyor boyuna. İnsanın kendi kendine soracağı geliyor: kültürü kurtarmak için çok gelişmiş ülkelerin yoksullaşması mı lazım? Aynı derecede vahim bir başka tehlike de bir yüksek-aydınlar nihilizmi. Bu nihilizm, bazen ümitsizlikten bazen de laf olsun diye, modern insanın kendi eseri olan medeniyetin en murdar döküntüsü sayar ve bu pespaye mahluka ne kadar biçare olduğunu anlatmaktan şeytanca bir zevk duyar.

Yaşadığımız dünya bu. Bu dünyayı nasıl değiştireceğiz? Tek yol: politika. Kültür, hayatın şuna buna ayrılmış bir bölgesi değil, kalıbı.

Pierre Emmanuel, Dante'nin Cehennem'inden alınmışa benzeyen bu karanlık tabloyu bir ümit sayısıyla bitiriyor; insanlar kültürü benimseyecek, insan tekrar insanlaşacaktır."¹⁶

2.2- Kültürün Özellikleri:

- Kültürün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;
- Kültür bir toplumu diğerlerinden ayırır.
 - Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir.

¹⁶ MERİÇ Cemil, "Umrandan Uygurluğa", İletişim Yayınları, İstanbul, 2002

- Kültür toplum üyelerince paylaşılır.
 - Kültür dayanışmanın en önemli temellerinden birisidir.
 - Kültür öğrenilmiş davranışlardan oluşur.
 - Kültür değişkendir.
 - Kültür tarihsel bir boyuta sahiptir ve süreklidir.
 - Kültür ihtiyaç karşılayıcı ve tatmin sağlayıcıdır.
- Kültürü oluşturan temel faktörler ise;
- Dil,
 - Din ve inançlar,
 - Değerler,
 - Normlar,
 - Simgeler,
 - Tutumlar,
 - Örf ve adetler,
 - Yasalar,
 - Ahlak kuralları'dır.

Ayrıca kültür, sahip olduğu öğeler yönüyle; genel kültür-alt kültür, maddi kültür-manevi kültür, karşı kültür şeklinde sınıflandırmaya tabi tutulabilir.

2.3- Kurum (Örgüt veya İşletme) Kültürü:

Kurum kültürü, kuruma ve kurum çalışanlarına ait soyut ve somut, formel ve informel değerler bütünüdür. Soyut ve informel olması yazılı bir metin haline getirilemeyeceğini göstermez. Aksine kültürün somut ve formel yanı, kültürü oluşturan unsurların belirlenebileceğini, farklı kültürlerden ayrılan yönlerinin tespit edilebileceğini ve tüm kültürel özelliklerin çerçevesinin çizilebileceğini gösterir.¹⁷

Kurum kültürü soyut ve informel yönüyle, kurum çalışanlarının zihinlerinde, düşüncelerinde, bilinç ve belleklerinde yer alan inanç ve değerlerdir.

Kültürü oluşturan logolar, vizyon ve misyon bildireleri, kurumsal tasarım gibi faktörler ise, kurum kültürünün somut ve formel yönünü ortaya koyar. Kurum kültürü, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranış kalıpları şeklindedir ve grup üyeleri tarafından paylaşılabilir bir özelliğe sahiptir.¹⁸

Kurum kültürünün bir diğer özelliği, oluşturulması gibi değiştirilmesinin de çok zor ve uzun bir zamanı gerektirmesidir.

2.3.1 Kurum Kültürünün Özellikleri¹⁹:

Kurum kültürünün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Kurum kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Kurum kültürü, grup üyeleri arasında paylaşılan değerler bütünüdür.
- Kurum kültürü somut ve soyut değerler bütünüdür.
- Kurumsal kültür, düzenli şekilde tekrarlanan davranışsal kalıplardır.
- Kurum kültürü, örgütteki iş yapma ve yürütme biçimidir.
- Kurum kültürü örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütü diğerinden ayırır.
- Kurum kültürü örgütsel başarıyı doğrudan etkiler.
- Üst yönetim ve liderlerin kurum kültürü üzerinde önemli etkileri vardır.

2.3.2 Kurum Kültürünün Fonksiyonları²⁰:

Öncelikle kurum kültürü, kurumsal verimlilik ve etkinliği arttırmaya katkı sağlayan bir motivasyon aracı olmak gibi fonksiyona sahiptir. Kurum

¹⁷ AKTAN Çoşkun Can & TUTAR Hasan, "Kurum Kültürü Kavramı", www.canaktan.org

¹⁸ AKTAN Çoşkun Can & TUTAR Hasan, "Kurum Kültürü Kavramı", www.canaktan.org

¹⁹ AKTAN Çoşkun Can & TUTAR Hasan, "Kurum Kültürünün Özellikleri", www.canaktan.org

²⁰ AKTAN Çoşkun Can & TUTAR Hasan, "Kurum Kültürünün Fonksiyonları", www.canaktan.org

kültürünün bir diğer önemli fonksiyonu, kurumu diğerlerinden farklı kılarak, kurum çalışanlarına bir kimlik duygusu kazandırmasıdır.

Kurum kültürü, bir kurumsal biçimlendirme aracıdır. Kurumsal normlar çerçevesinde çalışanların davranışlarını biçimlendirir; moral ve güdüleme aracı olarak, kurum misyonuna bağlılığı artırır. Çalışanların kurumsal sadakatlerini güçlendirir; kurum lehine özveride bulunma, kurumsal vatandaşlık duygularının güçlendirilmesi gibi pozitif bir fonksiyon görür.

Kurum kültürü, önceden bilinen kural, kaide, normlar vasıtasıyla kurum çalışanlarının güven içinde iş tatmini bulacakları huzurlu bir çalışma ortamı sağlar.

Kurumsal kültür değere dayalı olduğu için bir kontrol mekanizması fonksiyonu görür.

Kurum kültürü, iş yapma süreç ve yöntemlerine standart uygulamalar ve kurallar getirerek, kurumsal verimliliği artırır. Kültür aynı zamanda kurumda önemli bir kurumsal sosyalleşme aracıdır. Yeni elemanların bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına imkan tanıyarak, yetiştirme ve gelişmelerine yardımcı olur.

Kurum kültürü, kurumda manevi bir koordinasyon aracıdır.

2.3.3. Kurum Kültürünün Yönetim

Literatürüne Giriş²¹:

Örgüt ve yönetim literatürüne örgüt kültürü kavramının girmesine Japon işletmeleri neden olmuştur.

Batı dünyasında 1960'larda yaşanan ekonomik krizlerin de etkisiyle kendilerine yönelik bir özleştirici getiren tüm örgütler, tüm sorularının yanıtlarını, 1970'lerin sonunda yükselişe geçen ve 1980'lerde bu yükselişin zirvesine ulaşan Japon örgütlenme modelinde aramaya başladılar. Japonya'nın giderek artan ekonomik başarısı, Batı

ülkeleri tarafından irdelenirken yapılan tüm araştırmalar, Batı ülkeleri ve Japonya arasındaki en temel farkın kültür olduğu üzerinde birleşiyordu.

Japonların başarılarının ardında gerek doğrudan gerek dolaylı olarak, toplum yapılarının, insana bakış açılarının, eğitim sistemlerinin, dini anlayışlarının bulunduğu söylenebilir. Başarının arkasındaki nedenlerden biri de Japonların işyeri ve çalışma anlayışlarıdır. Çünkü Japonya'da işyeri bir aile gibi görülmektedir. Aile örgütlenmesi ile iş yaşantısındaki örgütlenme birbirinin uzantısı gibidir. Kurallar hiyerarşisi aile düzenindeki gibi olup, sadece itaat edilecek kişiler farklıdır. Bir işyerinde işe başlayan kişi kendisini bir aileye bağlanıyormuş gibi görür, iş yerinde de bu kişi ailenin benimsediği kalıcı bir üye olarak kabul edilir. Bu ilişki yazılı herhangi bir sözleşmeye değil, güçlü duygulara dayanan bir ilişki biçimidir. Böylece işyeri ekonomik birim olmaktan daha ziyade, çalışanlar için güçlü bağlarla bağlandığı sosyal bir önem olma özelliği kazanmaktadır. Japon örgütleri çalışanlarının fikirlerine ve görüşlerine saygı göstermekte oldukça başarılıdırlar. Japonya'da çalışanların terfileri kıdem esasına göre yapılır. Uzmanlaşmaya önem verilmez. Bir örgüte giren kişinin rotasyon yoluyla çeşitli örgüt birimlerinde çalışması sağlanarak herhangi bir fonksiyonel konuda değil fakat yıllar içinde örgütün uzman olması sağlanır.

Japonya'da çalışanları makine gibi gören, onlardan sadece yazılı talimatlara uymasını bekleyen, güdümlenme eksikliği sonucunda işe ilginin azalmasına, devamsızlığı ve iş gücü devir oranının yüksek olmasıyla sonuçlanan Taylor biçimi klasik yönetim anlayışı terkedilmiştir. Çalışanlar arasında olumsuz bir rekabetin olmaması nedeniyle takım halinde çalışmayı ve takım olarak başarılı olma zevkini yaşamaktadırlar.

²¹ KÖSE Sevinç, TETİK Semra, ERCAN Cuma, a.g.e., s.228-229

2.4- İki Örnek:

a- Kültür ve El Sıkışma Tipi:

<u>Kültür</u>	<u>El Sıkışma Tipi</u>
Amerika	Sert
Asya	Nazikçe (Kore hariç, Koreliler sıkı şekilde el sıkışır)
İngilizler	Yumuşak
Fransızlar	Hafif ve hızlı
Almanlar	Kaba ve sert
Latin Amerika	Sıkıca kavrayarak sert bir şekilde
Orta Doğu	Nazikçe, tekrarlanarak

b- Kültürel Değerlerin Öncelikleri:

<u>Amerika</u>	<u>Japonya</u>	<u>Arap Ülkeleri</u>
Özgürlük	Aitlik	Aile güvenliği
Bağımsızlık	Grup harmonisi	Aile harmonisi
Kendine güven	Kolektiflik	Aile güdümü
Eşitlik	Yaş/kıdemli	Yaş
Bireyselcilik	Grup konsensüsü	Otorite
Yarışma	Ortak iş yapma	Uzlaşma
Verimlilik	Kalite	Sadakat
Zaman	Sabır	Sabır
Direk	İndirek	İndirek
Açıklık	Beraber iş yapma	Misafirperverlik

3- PLANLAMA FONKSİYONU:

3.1- Genel Hatları:

Yönetimin temel fonksiyonlarından biri olan planlama en yalın ifadeyle; işletme amaçlarının ve bu amaçlara ulaştıracak araçların belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Daha kapsamlı bir tanımlama yapılırsa planlama; örgütün vizyon ve misyonunun belirlenerek, bunlara göre stratejilerin, fonksiyonel amaçların ve normların oluşturulmasıyla bu amaçları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynakların tahsisidir.

İster büyük, ister küçük ölçekli olsun tüm işletmeler planlama yaparlar. İşletme açısından hiçbir faktör planlama gerekliliğini, diğer ifadeyle zorunluluğunu ortadan kaldırmaz.

Örgüt üyelerinin hareketlerine istikamet veren, işletmenin nerede olduğunu ve nereye ulaşmak istediğini detaylı olarak ortaya koyan yazılı planlara biçimsel planlar denir. Biçimsel olmayan planlar ise, genellikle tek ya da az sayıdaki kişinin (işletme sahibi veya sahiplerinin) zihninde oluşan ve yazılı olmayan planlardır.

Planlamanın etkin olabilmesi için;

- Esnek olması (diğer ifadeyle değişen koşullara uyumlandırılabilir özelliklere haiz olması) ,
- Uygun bir süre için yapılması,
- Mümkün olan en az giderle gerçekleştirilmesi,
- Tutarlı ve gerçekleştirilebilir olması,
- Örgüt tarafından benimsenmesi, gerekmektedir.²²

Bu sayede, işletme için fırsat maliyetleri belirlenir, muhtemel sorunlar öngörülür, standartlar belirlenir, işletmeye yön belirlenir, belirsizlikler azaltılır, zaman kaybı ve kırtasiyecilik engellenir, etkinlik ve verimlilik artırılır. Etkin bir planlama, işletmenin önünü görebilmesine ve sahip olduğu kaynakları optimum şekilde kullanmasına imkan tanır. Planlamanın önemi aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.²³

a) Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde sanayiye yönlendiren pek çok kimse artık kendi organizasyonlarında güçlü bir planlama fonksiyonunun oluşturulması gereğine inanmaktadırlar. Bu inancın doğmasındaki temel neden ise sermaye sahiplerinin, hissedarların, rakiplerin ve tüketicilerin yoğun baskıları karşısında, yöneticilerin kendilerine emanet edilen kaynakları en etkin bir şekilde kullanma gereğini hissetmeleri, işletmelerin gittikçe büyüyerek daha karmaşık bir

²² ATAMAN Göksel, "İşletme Yönetimi", Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.214

²³ "İşletme Yönetiminde Planlama Sorunu ve Önemi", Editör erpakademi.com, 2005

yapıya ulaşması, hızlı dinamik pazar yapısı, yoğun rekabet ortamı, sürekli değişen ekonomik koşullar ve gelişen teknolojiye uyum sağlama gerekliliğini ancak planlama ile yerine getirebileceklerini anlamış olmalarıdır.

b) Karmaşık ve ürkütücü bir gelişim hızı gösteren günümüz koşullarında, kuruluşlar nerede olduklarını, nereye nasıl varmak istediklerini saptayıp, geleceği belirlemek zorundadır. İşletme planlaması değişikliklerin getirilmesi, yeniliklerin uygulanması için güçlü bir araçtır. Planlama sadece gelecekteki olayların tahmini ile buna göre nasıl hareket edileceğini şimdiden düşünmek demek değildir. Sistemli bir biçimde bugünden alınan kararlarla istenen geleceğe varma çabasıdır. Planlama sürecinde tüm çalışanlar hazırlanması ve yürütülmesine katkıda bulunur ve bireysel çalışmalarını plan perspektifi içinde değerlendirerek, kuruluş amaç hedefleri ile özdeşleştirirler. Plan çalışmalarının bu niteliği, çeşitli düzeylerde yürütülen çalışmalar arasında eşgüdüm sağlar, bilinç ve heyecan ortamıyla da bireyleri yönetime katarak, kuruluşa büyük bir güç kazandırır.

c) Planlama firma hedef ve stratejilerinin makro düzeydeki plan ve stratejileriyle paralellik kazanmasını ve ulusal ekonomi hedeflerine ulaşma çabalarına firmanın olumlu katkıda bulunmasını sağlar. Diğer taraftan özlenen geleceğin belirlenmesi sonucu, gerek devletle yapılacak temasların, gerekse diğer kuruluşlarla olan ilişkilerin önceden bilinmesine ve gerekli eylemler için en uygun zamanın seçimine olanak tanır.

d) Planlama, yöneticilerin dikkatini, değiştirilmesi olası olmayan geçmiş zamandan çok, şu veya bu ölçüde etki edebilen geleceğe yönelmektedir.

e) İşletmenin uzun süreli çıkarları üzerine dikkatlerini yöneltmeye çalışan yöneticiler, ileriye daha tutarlı ve açık bir biçimde görme yeteneğini kazanmış olurlar.

f) Plan, kuruluşa akla uygun ve geçerli bir

amaç, dolayısıyla bu amaç etrafında çabaların yoğunlaştırılmasına imkan sağlar. Bununla da, zaman ve emek kaybı önlenmiş olur.

g) Ortak sayısının fazlaşması daha çok kişinin yetki ve sorumluluk almasını ve bu da planlama ve denetlemenin önemini giderek arttırır. Planlama bu fazlaşmaya uygun olarak geleceğe ışık tutar ve beklentileri ortaya koyar.

3.2- Plan Türleri:

Planlar; sürelerine, hiyerarşi seviyelerine, kullanım sıklığına ve spesifik olup olmamalarına göre sınıflandırılabilirler.

3.2.1. Süresine Göre Planlar:

Süresine göre planlar; kısa, orta ve uzun süreli planlar olarak üçe ayrılır. Kısa süreli planlar bir yıldan kısa süreyi kapsar. Orta süreli planlar bir ila beş yıllık süreyi kapsar. Uzun vadeli planlar ise beş yıldan uzun bir süreyi kapsamaktadırlar.

3.2.2. Hiyerarşik Seviyesine Göre Planlar:

Hiyerarşik seviyesine göre planlar; stratejik planlar ve taktik planlar olarak ikiye ayrılır. Stratejik planlar işletmenin bütününe yönelik oluşturulan ve çevresiyle uyumunu amaçlayan planlardır. Taktik planlar ise; ayrıntılı olarak yapılan, neyin kim tarafından nasıl ve hangi sürede gerçekleştirileceğini belirleyen planlardır.

3.2.3. Spesifik Olup Olmamalarına Göre Planlar:

Spesifik olup olmamalarına göre planlar; spesifik planlar ve genel planlar olarak iki ayrımda ele alınır. Spesifik planlar; amaçların ayrıntılı olarak belirlendiği, uygulayıcılara pek inisiyatif tanımayan, hata yapma riski en aza indirgenerek yapılmış planlardır. Genel planlar ise çalışanlar için genel çerçeveyi çizerler.

3.2.4. Kullanım Sıklığına Göre Planlar:

Kullanım sıklığına göre planlar; tek kullanımlı planlar ve sürekli planlardır. Tek kullanımlı planlar tek bir amaca yönelik olarak hazırlanır ve uygulanır. Sürekli planlar ise amacın tekrarlandığı durumlarda uygulanmaktadırlar.

3.3.1. Planlamanın Aşamaları:

İşletme yönetiminin ilk aşaması olarak kabul edilen planlama, kendi içinde birbirini izleyen üç aşamadan teşekkül etmektedir. Bunlardan ilki vizyon ve misyonun belirlenmesi, ikincisi dış çevrenin ve işletmenin analiz edilerek uygun stratejilerin belirlenmesi ve son olarak da fonksiyonel amaçların ve normların belirlenmesidir.

3.3.2. Vizyon ve Misyonun Belirlenmesi:

Vizyon; bir örgütün en genel ve en kapsamlı amaçlarıdır, diğer ifadeyle örgütün temel amaçları ve hedefleridir. Vizyon için; "İdealisttir, yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir" şeklinde bir tanımlama yapılmıştır.

Misyon; bir örgütü diğer örgütlerden farklarını belirleyemeye ve çalışanlara ortak hareket etmelerini sağlamaya yönelik uzun dönemli hedeftir, örgütün var olma sebebidir.

Vizyon ve misyonun doğru olarak belirlenmesi ve çalışanlar tarafından anlaşılıp benimsenmesi planın başarısı açısından oldukça önemlidir.

3.3.2. Dış Çevrenin ve İşletmenin Analiz Edilerek Uygun Stratejilerin Belirlenmesi:

İşletmeler; pazarlama, finansal kaynaklar, beşeri kaynaklar, verimlilik ve karlılık başta olmak üzere belli bazı alanlarda stratejiler belirlemek durumundadırlar. İşletmeler bu alanlara yönelik stratejilerini belirlerken iki analiz yapıp bunları birbiriyle uyumlaştırması gerekir. Bu analizlerden ilki işletme çevresinden kaynaklanan tehdit ve fırsatların belirlenmesidir. İkincisi ise; işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesidir. Bu analizlerin amacı, işletmenin güçlü yanlarının ön plana çıkaracağı, tehditlerden en az zarar göreceği ve fırsatlardan en çok yararlanacağı stratejilerin belirlenmesidir.

3.3.3. Fonksiyonel Amaçların ve Normların Belirlenmesi:

Fonksiyonel amaçlar, stratejik amaçların işletmenin farklı bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmesini ifade eder.

Normlar kişisel başarı hedefleri şeklinde adlandırılmakta olup, çalışanları harekete geçirir, yönetimin performans değerlendirmesi ve kontrolü gerçekleştirilmesine olanak tanır.

3.4- Planlamada Kullanılan Başlıca Araç ve Teknikler:

3.4.1. Çevre Taraması Tekniği:

Çevre taraması tekniği, çevrede meydana gelecek değişikliklerin tahmin edilerek işletme üzerindeki muhtemel etkilerinin belirlenmesi amacıyla kullanılmaktadır. Çevre taraması, çevredeki çeşitli bilgilerin, yeniliklerin öğrenilmesi ve farklı stratejiler oluşturulması amacıyla çevrenin incelenmesi ifade eder. Amaç; rakipleri analiz etmek, gelecekle ilgili tahminler yapmak ve bu şekilde işletmenin karlılığını artırmaktır.

3.4.2. Kıyaslama Tekniği:

Kıyaslama tekniği (benchmarking); işletmenin bilinçli ve sürekli bir biçimde, strateji, ürün yada süreçlerini, konusunda en iyi olan işletmelerle karşılaştırarak, kendini buna göre biçimlendirmesidir. Kıyaslamasının mutlaka aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerle yapılması gerekmez, önemli olan kıyaslamanın kendi alanında en başarılı olan işletmelerle yapılmasıdır.

3.5-Türkiye ve Planlama:

Türk toplumsal yapısının en ayırıcı vasfı teşkilatçılığı, dolayısıyla devletçiliğidir. Devlet her alanda kendini hissettirir.

Geniş bozkırlarda büyük ve dağınık sürüleri sevk ve otlakları koruma mücadelesi Türkleri devlet yönetiminde tecrübe sahibi yapmış ve bu durum, o bölgede bütün insanlara hükmetme duygusunun da doğmasına sebep olmuştur. Böylece, yanyana ve bir arada huzurla yaşayabilmek için fertler arasında asabiyet bağının oluşmasının zorunlu olduğu inancı ilk olarak eski Türk kavimlerinde

hissedilmiştir. Bundan dolayı yeryüzünün ilk devletleri Türkler tarafından kurulmuş, yani Türkler dünyada amme hukukunu vaaz eden ilk millet olmuştur. Diğer yandan, Türklerin sosyal hayatlarını düzenleyen, onlara kural koyan, devletin gücünü de temsil eden Türklerin töre dedikleri devlet düzenidir. Töre yazılı yasaları kapsadığı gibi alışkıları (teamülleri) de içine alır. Töre; hukuksal töre, dinsel töre, ahlaksal töre gibi birkaç bölümden oluşmaktadır. Türk kültür yapısının en hassas ve ince dokusunu "Türk Töresi" oluşturur. Töre, milli toplumda ferdi ve sosyal ilişkileri düzenleyen, ferdi disiplin ve otoriteye bağlayan, milli barış, dayanışma ve beraberliği sağlayan bir kültür kurumudur. Türk töresi, ayrılmaz bir şekilde milletin varlığına milletin ortak düşünce, duygu ve kanaatlerine bağlıdır. Töre, Türk milleti ile birlikte doğar, milletle gelişir ama asla milletle yok olmaz. Kısacası "İl gider, töre kalır". Türk kültürünün temelini oluşturan, diğer bir unsur demirdir. Demirciliğin hem dini ve inanç sistemleriyle ilgisi bulunması hem de rütbelerin babadan oğula geçmesi, Osmanlıların ilk dönemlerinde kurulan lonca yani esnaf teşkilatlarının izlerini taşımaktadır. Nitekim ahilik teşkilatı üzerine araştırma yapan bazı ilim adamlarına göre, kelimenin kökeni Orta Asya kaynaklıdır ve taşıdığı mertlik, alplik, yiğitlik, eli açıklık, konukseverlik hasletlerinin ifade ettiği sanat ve ticaret kurallarının Orta Asya Türkleri arasında çok yaygın olduğunu göstermektedir.²⁴

Türk milleti savaşçı bir milletler, tüm Türk devletlerini kuranlar aynı zamanda askerdirler, bu nedenle askerlik Türk toplum yapısının temel taşlarından biridir.

Türk kültürü toplumcu bir kültürdür ve ekonomik alanda da kamucu yönü ağır basmaktadır.

Türk kültürü Asya'dan, Avrupa'dan, İslam dininden ve Anadolu coğrafyasında yaşamış insan toplulukları ve milletlerin kültürlerinden etkilenmiş bir kültürdür. Bu nedenle bireyci değil, toplumdur, benden önce biz vardır. Bireyci kültürün özellikleri ise; keşfedebilme, anlama çabası, çalışkanlık, belirsizlikten korkmama ve yüksek öğrenme tutkusu olarak sıralanmaktadır. Bireyci kültürün özellikleri ile Türk kültürünün özellikleri karşılaştırıldığında Türk kültürünün bireyci kültür olmadığı açıkça görülmektedir.

Türk kültürünün özellikleri olarak; kadercilik, kanaatkarlık, pek girişken ve çalışkan olmaması ve yeni koşullara uyma esnekliğinde zayıflık gösterme özellikleri sıralanmaktadır. Türkiye'de yapılan birçok araştırma ulusçuluğa, konukseverliğe ve vatanseverliğe büyük değer verildiğini göstermektedir. Verimlilik, beceri ve başarı gibi evrensel ilkelere göre işlenmesi gereken işletmelerde bile gruba dönük değerler görülmektedir.

Bilindiği üzere, Türkiye'de 1980 yılına kadar karma bir ekonomik sistem uygulanmış, 1980 yılından sonra serbest piyasa düzenine geçilmiştir. Bu itibarla, 1980 yılına kadar devlet düzenleyici ve denetleyici fonksiyonlarından çok müdahaleci yönü ile ekonomiye ağırlığını koymuştur. Türkiye'de planlama deneyimi, temel olarak üç süreçten oluşmaktadır. 1930'ların sanayi planları; 1960-1980 arasındaki kalkınma plancılığı; 1990-2004 yılların şirket temelli stratejik kalkınma plancılığı ve üç yıllık ön ulusal kalkınma sistematiğine geçiş. Türkiye'de planlamanın ve planlı karma bir ekonomi yapısının kurulmasındaki temel amaç, siyasi kanallardan gelen isteklerin bilimsel ve teknik bir süzgeçten geçirilerek plana yansıtılmasıdır. Ancak çok iyi niyetli gibi görünen bu çerçevede, dönemsel politik ve sosyal koşulların

²⁴ EROĞLU Cemal, "Türk Kültürü ve Temelleri", Sakarya Üniversitesi

değişmesi ile farklılıklar göstermiştir. Türkiye’de planlama kültürü, çeşitli toplumsal kesimlerin ortak kabulleri çerçevesinde işleyen ve siyasi farklılıkların üstüne çıkan esaslara dayanmaktadır. Bu anlamda 1960-1980 yılları arasındaki dönem kalkınma planlılığında altın devri oluşturmuştur. Genel olarak 1960’larda sosyal planlama olgusu öne çıkarken, 1970’lerde iktisadi büyüme daha öncelikli hedefdir. 24 Ocak 1980 kararları ile devletin planlama faaliyeti yedeğe alınmıştır. Türkiye’de planlamanın tarihi, ulusal planlamanın örgütlenmesinde en önemli kurum olan Devlet Planlama Teşkilatı’nın örgütsel tarihiyle kısmen özdeştir. Devlet Planlama Teşkilatı 30 Eylül 1960’da kurulmuştur.²⁵

Türkiye’de siyasi ve ekonomik istikrarsızlıktan kaynaklanan yüksek belirsizlik ortamı nedeniyle uzun dönemli plan yapma alışkanlığı yoktur. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ağırlıklı olduğu ülkemizde bu işletmelerin çoğunda planlama departmanı olmasa da planlama (yeterli ya da yetersiz) yapılmaktadır. Kurumsallaşmış büyük işletmelerde ise planlama departmanları bulunmakta ve planlama bu departmanlar tarafından yapılmaktadır.

3.6- Japonya-Batı ve Planlama²⁶:

Keys ve Miller mevcut literatürü inceledikten sonra Japon yönetim uygulamalarını beş başlıkta toplamıştır.

- Üretim yönetiminde mükemmellik,
- Motivasyon ve yenilik tekniği olarak kalite çemberleri,
- Etkili verimliliğin anahtarı olarak istatistiksel kalite kontrol,
- Uzun dönemli planlama,
- Karar vermede konsensüs.

Japon yönetim uygulamaları ile batı yönetim uygulamalarını karşılaştırıldığında Japon yönetimi staff, skills, style, batıninki ise strategy, structure, systems şeklinde özetlenebilir. Bu noktadan bakıldığında temel farklılığın insan-yapı olduğunu görmek mümkündür.

Budist ve şintoist inanç temelleri olan Japonya, geleneksel kültürleri içerisinde var olan ve toplum çıkarı için her türlü özveriyi yapan bir ahlak anlayışına sahiptir. Japon toplumunda kişiler topluma yararlı olabildiği ölçüde değer kazanırlar. Dolayısıyla bağlı buldukları grup içerisinde uyumlu olmak ve grup içinde ters düşmemek çok önemli olmaktadır. Buna uymayan grup üyesi dışlanır. Ayrıca Konfıçyüs öğretileri insanların yaratılış olarak iyi olduklarını söyler. Bu düşünce Japonların kendi insanına güveni de beraberinde getirmektedir. Bu güven tüm işletmecilik uygulamalarında kendini göstermektedir. Hristiyanlığın temel öğretilerinde insanın yaratılış olarak kötü olduğu düşüncesi Batı dünyasının yönetim felsefesine bir gölge düşürmüş ve Japon yönetim anlayışı ile temel farklılığın oluşmasına neden olmuştur. Japonya’nın tek ırk ve tek dilli bir ulus olması da ayrıca Japonya için bir avantaj oluşturmaktadır.

Bir organizasyonun ya da şirketin örgütleniş şekli denildiğinde, örgüt içinde yetki ve sorumlulukların ne şekilde dağıldığı, kimin kime ve ne için sorumlu olduğu ve bu sorumlulukların yerine getirilebilmesi için planlanan alt yönetim sistemlerinin tamamının nasıl işlediği anlaşılmaktadır.

Japonya’nın global pazarda ekonomik başarısı bir çok kişi tarafından tartışılmaktadır. Bu başarının en önemli unsurlarından biri Japon şirketlerinin örgütleniş biçimidir.

²⁵“Türkiye’de Planlama ve Planlama Anlayışının Değişimi”, www.yonetimbilimi.politics.ankara.edu.tr

²⁶ ARDIÇ Kadri, YILDIZ Gültekin, “Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir mi?”, www.bilgiyönetimi.com

II. Dünya savaşı öncesinde büyük topluluklar olarak isimlendirilen Zaibatsu' nun modern karşılığı II. Dünya savaşı sonrası Keiretsu olarak devam etmiştir. Kısaca Japonya'da iş aleminde oluşan büyük topluluklar savaş öncesinde Zaibatsu, savaş sonrasında ise Keiretsu olarak bilinmektedir. İlk Zaibatsular 19.yüzyılın sonlarına doğru zarar eden kamu endüstriyel kuruluşlarını neredeyse yok pahasına satın alan ya da enflasyonist ortamda, Fuji gibi, hükümete kredi açan ve hükümet tarafından korunan aileler tarafından kuruldu. Zaibatsulara belli aileler hakimdi. Bunların en büyükleri, Mitsui, Sumitomo, Mitsubishi ve Yasudadır. Bu dört büyük Zaibatsudan sonra ise Aikawa, Asano, Furukowa, Okura, Nakajima ve Nomura gelmektedir. Zaibatsu, bir merkez holding etrafında bir banka, bir sigorta şirketi, bir dış ticaret şirketini de içerecek şekilde toplanan çok sayıdaki imalat şirketinin oluşturduğu gruba verilen isimdir. Bu gruptaki merkezi holding bir ailenin kontrolündedir. Bu holdinge bağlı şirketlere ise, holding % 40 ile % 100 arasında değişen sermaye oranlarında ortaktır. Zaibatsu üyesi olan banka ve sigorta şirketi, topluluk üyesi şirketlere kaynak sağlar ve finansal hizmetler verirken, üye dış ticaret şirketi de topluluk üyesi şirketlerin satın alma ve pazarlama faaliyetlerini yüklenmektedir. II. Dünya savaşı sonrasında General McArthur idaresi, ailelerin sahip olduğu Zaibatsuları ve Sogoshosha'ları (dış ticaret şirketlerini) parçalamış her birini yüzlerce küçük şirkete bölmüştür. Yine aynı idarenin çıkardığı anti-tröst kanunu ile süper şirket rolünü üstlenecek bir holding oluşumu yasaklanmış bankaların herhangi bir şirket sermayesi içindeki payını da % 5 ile sınırlandırmıştır. Fakat 1952 yılından itibaren büyük 6 grup Japon ekonomisinin % 25'inden daha fazlasına hakim olmuşlardır.

Japon hükümetleri ile Japon işletmeleri arasındaki ilişkileri şu şekilde tanımlamak mümkündür:

Japon hükümeti, planlama, koordinasyon, uzun vadeli politikalar geliştirmek ve temel yatırım kararları almakla sorumlu büyük bir şirket genel merkezine karşılık gelir. Büyük Japon şirketleri ise, işletme faaliyetlerini yönetmekte doğrudan sorumlu, geniş sınırlar içinde kendi aralarında rekabet serbestisi olan, genel merkezce belirlenen genel politika çerçevesinde yeterli otonom faaliyet gösterebilen birimlere benzerler. Dolayısıyla bazı çevreler bu yapı nedeniyle Japon hükümetlerini, Japon Inc. şeklinde nitelendirirler.

Japonya'da Batı ve Amerikan tarzı yönetimin tersine kararlar yukarıda yöneticiler ya da şefler tarafından verilmemektedir. Japon firmalarında işletmenin geleceğini ilgilendiren kararlar grup halinde alınır. Alınan karar herkes tarafından desteklenir. Bu katımlı sistem sayesinde Batı ve Amerikan yönetim yaklaşımının tersine hiçbir karar işletmenin üst yönetimince alınmamaktadır.

Bir Japon işletmesinde karar alınacaksa bu karardan etkilenecek herkesin görüşü alınır. Uygulanan bir kararda uygulanan bir başka yöntem de alttan üste dolaştırılan öneri belgesidir. Herkes okur, imzalar ve böylece ortak karar alınır. Karar vermenin geleneksel yolu Ringi sistemidir.

Japon üretim sistemi aslında kendisini tam zamanında üretim olarak ifade edebileceğimiz, kanban ve andon sistemlerini de içine alan, kalite çemberleri ile sürekli gelişme mantığı ile beslenen ve araştırma geliştirme faaliyetleri ile devam eden bir yapıda mütalaa edilebilir.

Just-in-Time yöntemi, Japon şirketlerinin ürün ya da süreçte sürekli iyileştirme yapmayı sağlamak, kaliteyi yükseltmek, makine ve ekipmanların uygun kullanımını sağlamak, üretim denetimini bizzat çalışanlara yaptırmak, stok seviyelerini daima az tutarak yer ve zamandan kazanmak amacıyla uyguladıkları bir yöntemdir. Kısaca JIT, gerekli parçaların, gerekli olduğu miktarda, gerekli kalite düzeyinde olduğu zaman ve yerde

üretimi demektir. Bunun için sadece ihtiyacı-
mız kadar üretmeli, sadece ihtiyacımız kadar
malzemeyi tam zamanında, tam istenen sayı ve
kalitede tam istenilen yere sağlamanız gerekme-
ktedir. Tam zamanında üretim felsefesi ürünün de-
ğerini artırmayan tüm unsurları "israf" olarak ta-
nımlamıştır. Tam zamanında üretim, üretimin
her aşamasında israfı ortadan kaldırmak için
iki hedef belirlemiştir.

- Sıfır stok; hammadde, ara mamul, mal stok-
ları bazında,

- Sıfır hata; satın alınan ve imal edilen parça
ve mamullerde,

Ancak yukarıdaki iki hedefte, idealize edilmiş
hedefler olup ulaşılması gerçekte mümkün olma-
yan hedeflerdir. Burada önemli olan, bu iki hedef
doğrultusunda sürekli iyileştirme çabalarını yo-
ğunlaştırmak ve bu yolla israfı önleyip maliyetle-
ri azaltabilmektir.

İnsan kaynakları uygulamaları incelendiğinde
Japon yönetim sistemini batı yönetim uygulamala-
rından farklılaştıran en önemli özelliklerin istihdam
güvenliği yani ömür boyu istihdam uygulaması,
terfi ve ücret sisteminin kıdeme göre yapılması,
personel eğitimine verilen aşırı önem, yavaş de-
ğerleme terfi sistemi, personel seçim uygulamaları ile
endüstri ilişkilerindeki farklılık sayılabilir.

Batıda meslek yaşantısı çeşitli şirketlerde fakat
tek uzmanlık dalında sürdürülürken Japonya'da bir
tek firmada farklı uzmanlıklarda sürdürülmektedir.
Bu ilerde terfi edecek işgörenlerin verecekleri ka-
rarlara da yansiyacak şirketi daha ileriye taşımada
her konuda uzmanlaşmış ve bütün birimleri tanı-
yan bir yönetici lehine avantaj sağlayacaktır.

Japonya'da kalite çemberlerine olan ilginin
temelinde her ne kadar toplu ve etkili eğitim ya-
tılırsa da, grup çalışmasının Japonların kültür
yapılarından da kaynaklandığı belirtilmelidir. Ka-
lite çemberlerinin yaygın ve popüler olmalarının
nedeni işlevleridir. Görevleri koordinasyon ve

üretim sorunlarını yöneticilerle birlikte ekip ola-
rak belirlemek ve çözmektir. Çok az bir harca-
mayla yüksek kalite ve üretimi gerçekleştirmek,
yüksek moral sağlamak mümkündür. Kalite çem-
berleri, kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak
aynı iş yerinde yürüten küçük bir gruptur. Bura-
da gönüllülük esastır ve herhangi bir zorlama
yoktur. Bu küçük grup firma çapında kalite kon-
trolün bir parçası olarak bütün üyelerin katılımı-
yla kendini ve diğer grup üyelerini geliştirmeye
dönük çalışmalar yapar. Kalite çemberlerinin tem-
el amaçları; şirketin gelişmesine katkıda bulun-
mak, grup ortamı ve çalışmasını yaratmak, insan
yeteneklerini ortaya çıkarmaktır.

Japon yönetim kültüründe önem taşıyan diğer
bir ilke hoshin kavramı ile ifade edilmektedir.
Hoshin, plana dayalı bir yönetimi ifade etmekte-
dir. Japonların bu anlayışı son yıllarda yönetim
biliminde daha bilimsel olarak stratejik yönetim
konsepti ile incelenmektedir.

Amerikan yönetim tarzı ile Japon yönetim tarzı
aşağıdaki tabloda karşılaştırılmalı olarak verilmiştir.

Amerikan	Japon
Yönetim Tarzı	Yönetim Tarzı
Kısa dönem istihdam	Hayat boyu istihdam
Bireysel karar verme	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar
Bireysel sorumluluk	Müşterek sorumluluk
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol	Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol
Uzmanlaştırılmış mesleksi gidiş ve yükseliş	Uzmanlaştırılmamış mesleksi yükseliş
Birey ve aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemleri ile ele alma

3.7- BP Örneği²⁷:

Faaliyetlerimizi nerede yürütürsek yürütelim,
bunların ekonomik yarar getireceğine ve işlerimi-
zin etkilediği kişilere daha iyi bir yaşam kalitesine

²⁷ "BP'nin İş Politika ve Standartları", 2002

sahip olma fırsatı yaratacağına; davranışlarımızın olumlu bir etkisinin olabileceğine; ilişkilerimizin dürüst ve açık olması gerektiğine ve yaptığımız faaliyetlerin hesabını verebilmemizin şart olduğuna inanıyoruz. İş politikalarımız beş alana odaklanmıştır -ahlaki davranış; çalışanlar; ilişkiler; sağlık, emniyet ve çevre performansı; denetim ve finansman. Biz;

- İş yaptığımız her yerde, yasalara uymayı, işlerimizi dürüstlükle yürütmeyi ve insan onuruna ve haklarına saygılı olmayı,

- İnsanların bize güvenmesi ve bizimle iş yapmayı istemesi için, bütün ilişkilerimizde karşılıklı yararlar sağlamayı,

- Doğal çevreye saygı göstermeyi ve kazaları ortadan kaldırmak, insanlara ve çevreye zarar vermemeye yönelik hedeflerimizi gerçekleştirmeyi,

-Finansal performansımızı iştirakçilerimize uzun vadede sağlanacak yararları en üst düzeye çıkartacak şekilde yönetmeyi taahhüt ediyoruz.

BP'de çalışan herkesin bu yükümlülükler uylmasında sorumluluk almasını bekliyoruz. İşlerimizi nerede yürütürsek yürütelim, gerek kendi, gerekse iş ortaklarımızın performansının sürekli olarak iyileştirilmesini hedefleyeceğiz. Müşterek faaliyetlerde, işletmecii konumunda olduğumuz sürece bu politikaları uygulayacağız; bu konuda olmadığımız takdirde, bu müşterek faaliyette benzer politikaların benimsenmesi için ortaklarımızı etkilemeye çalışacağız. Her kademedeki yöneticiler, politikaların uygulanması ve kendi sorumluluk alanlarında bunlara uyulmasının garanti edilmesinden sorumludur. Bu taahhütlerin bazı durumlarda günümüzün gerçeklerini diğerlerinde ise geleceğe ilişkin özlemlerimizi yansıttığının farkındayız. Deneyimlerimizi ve başarılı uygulama örneklerimizi paylaşmak istiyoruz. Hatalarımızdan ders çıkartmaya çalışacağız. İş planlarımız, performansımızı daha da iyileştirecek belirli tanımlanmış ve ölçülebilir hedefler içerecektir. İster iyi ister kötü olsun, gerçek performansımız

konusunda açık olacağız. Bunun bizi sadece sorumluluğumuzu güçlendirmekle kalmayıp gelişme yolunda bizim için bir saik olacağına da inanıyoruz. Başarı ölçütlerimiz şöyledir:

- Bu taahhütleri ne ölçüde gerçekleştirebildiğimiz,

- Hissedarlarımız için yarattığımız uzun vadeli değerler,

- Çalışanlarımızın başardıklarından duydukları gurur ve her kesimden gelen insanların katkıda bulunabileceği bir ortam,

- Müşterilerimizin ve kendileri ile iş yaptığımız herkesin duyduğu tatmin,

- İş yaptığımız toplumlarda sürdürülebilir insani gelişmeye ve ekonomik faaliyetlerin yaratılmasına yapacağımız katkılar,

- Teknolojik yenilikleri herkesin yaşam standardını yükseltmek için uygulamamız.

Politika beklentilerimiz, politika taahhütlerimizin uygulamada ne anlama geldiğini daha ayrıntılı olarak ortaya koymaktadır. Bu beklentiler BP bünyesinde nelerin kabul edilebilir, nelerin de kabul edilemez uygulamalar olduğunun sınırlarını çizer ve aynı zamanda insanların BP ile iş yaparken ne bekleyebileceklerine açıklık getirir. Bütün çalışanlarımız, yönetici veya ekip liderlerine soru sormaları ve sorunları dile getirmeleri yönünde teşvik edilmektedir. Tereddütleri varsa, çalışanlarımız bunları bir işi yapmadan önce sormalıdır. İyi niyetle dile getirilen bütün kaygıların incelemeye alınacağı ve gerekiyorsa bunlarla ilgili olarak harekete geçileceği açık bir ortamı teşvik etmek istiyoruz.

Ahlaki davranış konusundaki taahhütlerimiz; işlerimizi dürüstlükle ve faaliyette bulunduğumuz ülkelerin farklı kültürlerine ve insanların onur ve haklarına saygı göstererek yürüteceğiz. BP, insan haklarının evrensel olduğu inancını desteklemektedir. Bu haklara, destek verdiğimiz Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinde

(BMIHEB) önemli bir yer verilmiştir. BMIHEB, ırk, cins, dil veya din farkı gözetilmeksizin herkes için geçerli olan insan hakları ve temel özgürlüklerin desteklenmesi ve bu haklara evrensel düzeyde saygılı davranılmasına ilişkin yükümlülükleri tanımlamaktadır. İnsan haklarının desteklenmesi ve korunması, iş dünyası için de meşru bir ilgi alanıdır.

Biz, faaliyetlerimizde ve başkaları ile ilişkilermizde, yasalara saygılı olacağız. Sadece vermeyi beklediğimiz şeyleri vaat edecek, sadece uymaya kararlı olduğumuz taahhütlerde bulunacak, kasıtlı olarak kimseyi yanıltmayacak ve yolsuzlukla veya kabul edilemez yollarla yürütülen işlere katılmayacak ya da bunlara göz yummayacağız. Yükümlülük ve taahhütlerimizi yerine getireceğiz, insanları başarıları ve katkılarına göre değerlendireceğiz, yozlaşmadan kaçınacak ve hiçbir zaman herhangi bir kimseye kasıtlı olarak zarar vermeyeceğiz. İyi niyetle davranacak, şirket kaynaklarını, şirket içindeki konumumuzu kötüye kullanarak kişisel çıkar sağlamak amacı ile değil, sadece şirketin işlerini geliştirmek amacıyla kullanacağız. Aynı taahhütlerde bulunmalarını, doğrudan BP adına davranan üçüncü şahıslardan da bekleyeceğiz.

Ahlaki kararların birçoğu, ileriye dönük en iyi yolu bulabilmek için, çelişkiler içeren ve hüküm vermeyi gerektiren kararların alınmasını gerektirir. Ortada bir tereddüt varsa, BP'de çalışan herkesten, konuyu açık bir ortamda yöneticilerinin ve iş arkadaşlarının dikkatine sunması ve açıklığa kavuşturması beklenmektedir. Bütün çalışanların yardım hattına gizli olarak bilgi aktarmak hakkı vardır. Bir işi yapıp yapmamaya ya da nerede yapacağımıza karar verirken ön koşul, politika taahhütlerimizi bütün işletmelerimizde uygulayabilmek olacaktır. Kendimize bu taahhütlerle ters düşen iş ortakları seçmeyeceğiz. Bu taahhütlerle ters düşen faaliyetleri yürütecek aracı-

lar kullanmayacağız. Müşterek faaliyetlerde işletmecici konumunda olduğumuzda bu yükümlülükleri uygulayacağız, bu konumda olmadığımız durumlarda, müşterek faaliyette benzer taahhütlerin benimsenmesi için ortaklarımızı etkilemeye çalışacağız.

4- KONTROL (DENETİM) FONKSİYONU:

4.1- Genel Hatları:

Yönetim sürecinin son safhasını oluşturan kontrol, işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerle başlangıçta belirlenen amaçlara ne derecede ulaşıldığını, faaliyetler ve performansın kural ve prosedürlere uygunluğunu belirlemek amacını güder. Daha genel bir tanıma göre kontrol; iktisadi faaliyet ve olaylarla ilgili iddiaların, önceden saptanmış ölçülere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçları ilgi duyanlara bildirmek amacıyla tarafsızca kanıt toplayan ve kanıtları değerleyen sistematik bir süreçtir.

Planlama ve kontrol arasında doğrudan bir bağ bulunmaktadır. Planlamada işletme açısından istenen amaçlar belirlendiğinden, planlama etkin bir kontrolün temel şartlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan, planlama kontrolün gerçekleştirilebilmesi için standartları belirlerken, etkin bir planlama etkin bir kontrole ihtiyaç duyar.

Kontrolün nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğini dair görüşler genelde iki grupta toplanmaktadır. Bunlar; geleneksel yaklaşım (bürokratik kontrol) ve davranışsal yaklaşımdır (organik kontroldür).

Geleneksel denetim teorisi işletmenin amaçlarına başarıyla ulaşmak için yetkisi ve sorumluluğu olan kişiye sıkı sıkıya bağlıdır. Denetçi veya yönetici kendisine bağlı işlerden sorumludur ve sonuçlar standartları karşılamadığında gerekli tavrı almak zorundadır. Geleneksel kontrolün iki görünüşü bulunmaktadır. Bunlardan ilki, personel ve faaliyetlerin yönetim ve gözetimi, ikincisi

ise performansın ölçümüdür. Birinci görünümde yönetici veya denetçinin gözü sürekli olarak personelin üzerindedir. Bu sayede personel bir şeylerle meşgul olma, dikkatli olma, ihmalkar olma eğiliminde olacaktır. Eğer yönetici her zaman sahnede ise, neler yapılmakta olduğunun hepsini bilir ve çalışmalarında işletmenin amaçlarıyla yakından ilgilenir. Böyle durumlarda, kaynakların yetersiz ve etkin olmayan bir biçimde kullanılması az bir ihtimaldir. Geleneksel yaklaşımın ikinci görüşünü ise, ölçü veya gerçek performansın planlanmış performansla karşılaştırılması ve farkın dikkate alınması oluşturmaktadır. Geleneksel denetim teorisi aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

- a-Standart veya amaçların belirlenmesi,
- b-Performansın ölçülmesi,
- c-Analiz ve karşılaştırma,
- d-Düzeltilici tavır alma.²⁸

Davranışsal denetim teorisi, geleneksel denetim sistemine karşı çıkmakta, yetki-sorumluluk veya üst-ast ilişkisinin personeli küçük düşürdüğünü veya kısıtladığını ileri sürmektedir. Davranışçılar, denetimin işletmede çalışan tarafından hazırlanmış ve arzulanan bir amaç olması gerektiği görüşündedirler. Davranışsal yaklaşım sadece denetimi içermez, aynı zamanda işi daha anlamlı ve önemli yapmayı amaçlar. Kontrolde davranışçı yaklaşımı uygulamaya koymanın pek çok yolu vardır. Davranışçı yaklaşımın büyük bölümü iyi yönlendirme ve personelin moralinin yükseltilmesini kapsar. Eğer çalışanlar iyi yönetilirse kontrole daha az ihtiyaç duyulur. Çalışanlar organizasyondaki çalışma şartlarını kendilerine uygun hissedersen yine daha az denetime ihtiyaç duyulur. Bu noktada ise personel seçimi sü-

reci oldukça önem kazanmaktadır. Öte yandan davranışçılara göre, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin geliştirilmesi de denetim ihtiyacını azaltan bir unsurdur. Denetim personele prestij sağlama ve önem verme yoluyla da azaltılabilir. Zira herkesin belirli ölçülerde prestij sahibi olma, tanınma ve kabul edilme ihtiyacı vardır ve bu ihtiyaçların tatmin edilmesi ile çalışanların daha mutlu, arzulu ve organizasyonun amaçları doğrultusunda teşvik edilmiş olmaları sağlanır. Ayrıca, üst yönetim mümkün olduğunca az baskı veya biçimsel kontrol için çaba sarfetmelidir.²⁹

Bürokratik kontrol ile davranışsal kontrol yöntemlerinin genel özellikleri aşağıdaki tabloda karşılaştırmalı olarak belirtilmiştir.³⁰

Bürokratik Kontrol	Davranışsal Kontrol
Katı kural ve prosedürler	Esnek kural ve prosedürler
Faaliyet odaklı iş tanımları	Sonuç odaklı iş tanımları
Hiyerarşik kontrol	Oto-kontrol
Mevkiye dayalı otorite	Uzmanlığa dayalı otorite
Maddi ödüllerle arzulanan performansa ulaşma çabası	Maddi ve manevi ödüllerle arzulanan performansa ulaşma çabası
Biçimsel kontrol	Biçimsel olmayan kontrol
Örgüt kültürünün bir kontrol aracı olduğunu kabul etmeme	Örgüt kültürünün bir kontrol aracı olarak kullanılması

Bir işletmede gerçekleştirilen kontrol önleyici veya düzeltici nitelik taşıyabilir. Önleyici kontrol, hataları azaltarak düzeltici önlemlere gereksinimi azaltan mekanizmaların oluşturulmasını

²⁸ ERTÜRK Mümin, "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000, s.192

²⁹ ERTÜRK Mümin, a.g.e., s.197,198

³⁰ ATAMAN Göksel, a.g.e., s.557

ifade eder. Düzeltici kontrol ise, istenmeyen davranış ve faaliyetlerin en aza indirilmesi ya da ortadan kalmasıyla, örgütün düzenlemelere ve standartlara uygunluğunun sağlanmasına yönelik mekanizmaları belirtir.

4.2- Kontrol Sürecinin Aşamaları:

Kontrol, mevcut durumun olması arzulan (ideal) durumla karşılaştırılarak aradaki farkların belirlenmesi ve nedenlerinin analiz edilerek gerekli önlemlerin alınmasını ifade eder. Bu itibarla, kontrol sürenin ilk aşamasını ideal durumun belirlenmesi oluşturur. İkinci aşamada ise mevcut durum belirlenir. Üçüncü aşamada mevcut durum ideal durumla karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda iki husus ortaya çıkar. Bunlar; mevcut durumla ideal durum arasında fark olmaması, ikincisi ise mevcut durumla ideal durum arasında olumlu veya olumsuz fark olmasıdır. Mevcut durumla ideal durum arasında fark olmaması veya olumlu fark olması işletmenin başarısını gösterir. Olumsuz fark tespit edilmesi halinde dördüncü aşamaya geçilir. Bu aşamada sapmaların nedenleri ve düzeltici önlemler belirlenir. Kontrol sürecinin aşamaları; amaçların kararlaştırılması, standartların belirlenmesi (maliyet, sermaye, gelir, zaman, kalite standartları vb.), stratejik denetleme noktalarının düzenlenmesi, gerçekleşen durumların belirlenmesi, standartların ve gerçekleşen sonuçların karşılaştırılıp yorumlanması, sapmaların nedenlerinin ve gerekli önlemlerin belirlenmesi şeklinde daha ayrıntılı olarak da saptanabilir.³¹

4.3-Kontrol İlkeleri³²:

Bir kontrol sisteminin kurulması sırasında göz önünde bulundurulması gereken ilkeler aşağıda belirtilmiştir.

a) Stratejik Noktaların Denetimi: Kritik veya kısıtlayıcı faktörler belirlenmişse optimal düzeyde denetim sağlanmalıdır. Fakat bütün faktörler denetim altında tutulmaya çalışılırsa, fazladan çaba sarfedilmiş ve esas önemli sorunlara yeterince önem verilmemiş olur. Bu durum örgütlerdeki istisna ilkesi ile yakından ilgilidir. Bu iki halde, önemli ve önemsiz faktörlerin birbirinden ayrılmasını gerektirir. İyi denetim, en yüksek düzeyde denetim değildir.

b) Geri Besleme: Geri besleme, gelecekteki faaliyetlerin geçmişteki uygulamalara dayandırılması suretiyle düzenlenmesi süreci olarak tanımlanır.

c) Esnek Denetim: Bir işletmenin kontrol sistemi değişen iş şartlarına uyabilecek nitelikte olmalıdır.

d) Örgütsel Uygunluk: İşletmenin kontrol sistemi örgüt yapısına uygun biçimde hazırlanmalıdır.

e) Öz Denetim: İşletmenin birimleri kendi kendilerini denetleyebilecek bir biçimde planlanabilir.

f) Doğrudan Denetim: Bir işletmenin kontrol sistemi, denetleyen ile denetlenen arasında doğrudan bir ilişki oluşturacak biçimde kurulmalıdır.

e) İnsan Unsuru: Kontrol sistemleri, çalışanların psikolojik durumlarından ve sisteme ilişkin görüşlerinden etkilendiği için işletmenin kontrol sisteminin insan unsurunu dikkate alması gerekmektedir.

4.4- Kontrolün Etkinliği İçin Gerekli Koşullar:

Bir kontrol sisteminin etkin olabilmesi için aşağıdaki özellikleri taşıması gerekir.

- Esnek olmalıdır,
- Sapmaları hemen bildirmelidir,
- Duruma ve örgütsel yapıya uygun olmalıdır,
- Ekonomik olmalıdır,
- Düzeltici önlemleri açıklamalıdır,

³¹ ONAL Güngör, "İşletme Yönetimi ve Organizasyonu", Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000, s.199-207

³² ERTÜRK Mümin, a.g.e., s.200,201

- Stratejik noktalara yoğunlaşmalıdır,
- İşletmenin iş akışı ile eşgüdümlü olmalıdır,
- Ulaşılabilir, ölçülebilir ve anlaşılır nitelikteki amaçlara dayanmalıdır.

4.5- Kontrol Teknikleri:

Kişisel gözlem, başa baş analizi, finansal kontrol ve iç kontrol işletmelerde kullanılan başlıca kontrol teknikleridir.

Kişisel gözlem, çeşitli işleri yapmakla görevlendirilen kişilerin bu işleri istenen şekilde yapıp yapmadıklarını belirlemeye yarar.

Başa baş analizi, işletmenin kara geçtiği üretim düzeyini ifade eder. Bu analiz hem planlama, hem de kontrol aracı olarak yaygın şekilde kullanılır.

Finansal kontrol, kontrolün önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Muhasebe ve bütçe kontrolü finansal kontrolün iki özel bölümüdür. Muhasebe denetimi ile sadece yönetime değil aynı zamanda işletme hakkında yatırımcılara, borç verenlere ve dış dünyaya bilgi verilir. Finansal muhasebenin derlediği bilgiler belli süreler içindeki karı veya zararı gösterir. Finansal muhasebenin önemli yararlarına rağmen yönetim muhasebesi, yönetsel görevlerin kontrolü için daha fazla kullanılır. Yönetim muhasebesi, yönetime işletmeyi denetim altında tutmaya yardım eden özel bilgiler üretir. Kabul edilmiş finansal muhasebe standartlarıyla sınırlı değildir. Bu bakımdan kontrol ve planlama amacıyla yönetime arzu edilen bilgileri sunmak için bu ilkeleri değiştirebilir.³³

Bütçe kontrolü ise, bütçe ile belirlenen amaç ve hedeflerle ilgili gerçekleşen faaliyet sonuçlarının devamlı olarak kontrol edilerek değerlendirilmesi ve gerekli hallerde düzeltici önlemlerin alınmasını ifade eder.

İç kontrol ile; işletme varlıklarının korunması, muhasebe kayıtlarının doğruluğu ve güvenilirliğinin

sağlanması, işletme faaliyetlerinin etkinliğinin ve yönetim politikalarına bağlılığın artırılması amaçlanır.

4.6- Kontrol Türleri:

Genel olarak kontrol türleri; amaç yönünden kontrol ve denetçi ile denetlenen arasındaki hukuki (ya da örgütsel) ilişki yönünden kontrol olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Amaç yönünden kontrol; mali tabloların kontrolü, uygunluk kontrolü ve yönetim kontrolü şeklinde gerçekleştirilmektedir.

Denetçi ile denetlenen arasındaki hukuki (ya da örgütsel) ilişki yönünden kontrol; iç ve dış kontrol şeklinde gerçekleştirilmektedir. Dış kontrol ise ya bağımsız dış kontrol ya da kamu kontrolüyle ortaya çıkmaktadır.

4.7- Kontrol ve Kültür:

Farklı ülkelerin farklı şekillerde kontrol uygulamalarının ülkelerin kültürleri ile çok yakın ilişkisi vardır. Geert Hofstede yaptığı çalışmada, pek çok değişik ülkeyi incelemiş ve bu ülkelerin kültürlerinin o ülkede faaliyette bulunan örgütlerin yapılarını büyük ölçüde etkilediğini tespit etmiştir. Hofstede, bu araştırmasını dört boyut üzerinde yapmıştır. Bunlar; 1-Güç uzaklığı, 2-Belirsizlikten kaçınma, 3-Bireysellik, 4-Erkeksilik. Bu boyutlardan özellikle güç uzaklığı ve belirsizlikten kaçınma boyutunun kontrol mekanizmasının merkezi olup olmamasıyla yakından ilgisi bulunmaktadır.

Güç uzaklığı bir toplumda gücün adil olmayan bir şekilde dağılımını bireylerin kabul etme derecesidir. Bu boyuta göre örgütsel yapıdaki özellikler birbirinden oldukça farklılık gösterebilir. Güç uzaklığı az olan ülkelerde çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı

³³ ERTÜRK Mümin, a.g.e., s.199

istemektedir. Güç uzaklığı fazla olan ülkelerde otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir. Güç uzaklığı boyutuna göre örgütlerin yapısal özellikleri aşağıdaki tabloda karşılaştırılmalı olarak verilmiştir.³⁴

Güç Mesafesi Yüksek	Güç Mesafesi Düşük
Çok merkezileşme	Az merkezileşme
Çok seviyeli hiyerarşi	Az seviyeli hiyerarşi
Çok sayıda üst seviye personel	Az sayıda üst seviye personel
Ücret farklılıkları çok	Ücret farklılıkları az

Belirsizlikten kaçınma boyutu, bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde, örgütler pek çok yazılı kurallar ve prosedürlere sahip olma eğilimindedir. Belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğu ülkelerdeki çalışanlar belirsiz ortamlardan rahatsız olacaklar ve bu yüzden kendilerini rahat hissedecekleri tepe yönetiminin kontrolündeki merkezi bir kontrolü benimseyecektir. Risk almayı ve dolayısıyla kendi kendilerini kontrol etmeye karşı istekli olmayacaklardır. Belirsizlikten kaçınma boyutuna göre örgütlerin yapısal özellikleri aşağıdaki tabloda karşılaştırılmalı olarak verilmiştir.³⁵

Belirsizlikten Kaçınma Yüksek	Belirsizlikten Kaçınma Düşük
Yüksek görev yapısı	Düşük görev yapısı
Çok sayıda yazılı kural	Az sayıda yazılı kural
Çok sayıda uzman	Az sayıda uzman
Risk almaya az isteklilik	Risk almaya fazla isteklilik

Türkiye’de güç mesafesi (Endeks:66, Aralık:34-35) ile belirsizlikten kaçınma eğilimi (Endeks:85, Aralık:34-35) yüksek olduğu dikkate alındığında; çalışanların bağımsız olmadığı, demokratik bir yönetim tarzı istemediği, merkezi bir kontrolden yana oldukları, risk almada ve kendilerini kontrol etmede isteksiz davrandıkları sonuçlarına ulaşılmaktadır.

İngilizlere ait kontrolün dört özelliği bulunmaktadır. Bunlar;

- 1- Finansal kayıtlar karışıktır ve çok önemlidir.
- 2- Üst yönetim, ilgisini ana problem üzerinde yoğunlaştırma ve spesifik ve detaylı kontrol konularına karışmama eğilimindedir.
- 3- Kontrol gözetim için değil rehberlik etmek için kullanılır.
- 4- Operasyonel birimlerin büyük miktarda pazarlama özerkliği vardır.

Bunun aksine Alman yöneticiler detaylı kontrol ederler ve büyük küçük her türlü değişkenle ilgilenirler. Bu yöneticiler ayrıca üretim bölgesine fazla kontrol uygularlar ve operasyonel etkilğe önem verirler. Bu merkezi kontrolü sağlamada yöneticiler, performansı ölçmek, varyansları analiz etmek ve üst yöneticiler için nicel raporlar derlemek için geniş bir merkezi kadro kullanırlar. Fransızlar ise İngilizler ve Almanlar arasında ama Almanlara daha yakın bir kontrol uygularlar.³⁶

Çin, Güney Kore, Japonya, Hong Kong ve Singapur gibi ülkelerin Konfüçyünizm akımından etkilendikleri bilinmektedir. Bu akımı benimseyen ülkeler grup normlarına değerlerine bağlı dolayısıyla informal bir yapıyı tercih etmekle beraber merkezi bir yönetim taraftarıdır. Yapılan araştırmalar

³⁴ HELLRIEGEL Don, SLOCUM, Jr. John W., WOODMAN Richard W., “Organizational Behavior”, 7. Baskı, West Publishing Co. USA, 1995, s.470

³⁵ HELLRIEGEL Don, SLOCUM, Jr. John W., WOODMAN Richard W., a.g.e., s.470,471

³⁶ HODGETTS Richard M., LUTHANS Fred, “International Management”, 3. Baskı, McGraw-Hill, USA, 1996, s.311

sonucu, özellikle konfiçyunizm akımının en güçlü şekilde hissedildiği Çin’de, Çinli astların kendileri için başkalarının karar vermesini tercih eden pasif bir görüntü çizdiği tespit edilmiştir.³⁷

Japon firmaların birçoğunda yöneticiler zamanlarının büyük bir bölümünü personelin çoğunun çalıştığı yerlerde geçirmektedirler. Bu yöneticilerin çalışanlarla birlikte olmasını ve onların kendilerine her hangi bir sorunları olduklarında kolayca danışmalarına imkân tanımaktadır. Japon yöneticinin astları, yardımcıları ve diğer çalışanlarla birlikte olması hem iletişimi kolaylaştırmakta hem de çalışanların işine gösterdikleri ilgiyi görmelerini kolaylaştırmaktadır. Büyük kapalı alanlar olarak ifade edebilecek açık bürolarla çeşitli grupların çalışmaları kendi iş akışında devam etmektedir. Bu çalışma ortamında bir grup yöneticisi diğer grup yöneticisine kolayca ulaşabilmekte ve sorunları kolay bir şekilde tartışabilmektedirler. Çalışanlar hep bir arada oldukları ve takım halinde çalıştıkları için doğal olarak amirlerin astlarını üstü örtülü bir şekilde kontrol ettikleri söylenebilir.³⁸ Buna karşılık Amerika’daki işletmelerde kontrol açık ve biçimselleştirilmiştir. Japon yöneticiler kontrol sürecinde Amerikalı meslektaşlarına göre daha az katılımcılıktan yanadırlar. Ayrıca, uzun dönemli planlama ufukları vardır ve bütçeleri bir kontrol aracından çok bir iletişim aracı olarak görürler ve bütçe konusunda daha esneklerdir.³⁹

Farklı kültürlerde kontrol mekanizmaları ile ilgili olarak yapılan daha genel bir çalışma Amerikan ve

Avrupalı çokuluslu işletmelerin karşılaştırılması içermetedir. Aşağıdaki tabloda bu kıyaslama yer almaktadır.⁴⁰

Amerikan Şirketleri	Avrupalı Şirketler
Nitel açıdan odaklanma	Nitel açıdan odaklanma
Daha kesin planlar ve bütçeler yapılarak standartlar oluşturulur	İşletmenin tüm seviyelerinde hangi davranışın uygulanacağı konusunda anlama ve uzlaşma vardır.
Geniş merkezi kadrolara ve merkezi bilgi işleme yeterliliğine ihtiyaç duyar.	Dışarıda çalışmaya istekli çok sayıda expatriate yöneticiye ihtiyaç duyar.
Daha merkezi operasyonel kararlar	Merkezkaç operasyonel kararlar
Daha uzun rapor kanalları	Daha kısa dikey rapor kanalları
Raporlara dayalı kontrole ağırlık	Davranışsal kontrole ağırlık

4.8-BP Örneği⁴¹:

BP, uzun vadeli hisse değerlerini en üst düzeye çıkartmaya kararlıdır. Bu amacın gerçekleştirilmesi için son derece mükemmel planlama ve denetim standartları ile çalışacağız. Finansal konularla ilgili risk ve yönetim anlayışımız en yüksek profesyoneller standartlara getirilecektir. Bunu;

-Planlar hazırlayarak ve açık iş performansı hedefleri koyarak,

-Planları ve hedefleri sorgulayıp bunlardaki ilerlemeleri izlemeye alarak,

-Hangi tipten olursa olsun yatırımların gerektiği şekilde değerlendirilmesini ve onaylanmasını ve gerek kar gerekse sermayeden yapılan harcamaların yetkiye dayalı olmasını sağlayarak,

³⁷ RODRIGUES Carl, "International Management", West Publishing Co., USA, 1996, s.431-433

³⁸ ARDIÇ Kadri, YILDIZ Gültekin, "Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir mi?", www.bilgiyönetimi.com

³⁹ HODGETTS Richard M., LUTHANS Fred, a.g.e., s.312

⁴⁰ HODGETTS Richard M., LUTHANS Fred, a.g.e., s.313

⁴¹ "BP'nin İş Politika ve Standartları", 2002

- Bilgi ve sayısal iş sistemleri dahil, şirketin her türlü mal varlığının karşılaşılabileceği riskleri anlayıp, yöneterek ve sağlam denetim süreçleri ile, hedeflere etkin bir şekilde ulaşılmasını sağlayarak,

- Güvenilir, doğru ve zamanında hazırlanmış finansal raporlar hazırlayarak ve bütün işlemlerin usulüne uygun bir şekilde yapılmasını ve bildirilmesini, mal varlıklarının mali açıdan korunmasını sağlayarak,

- Finans, vergi ve muhasebe konularında grup konumunu optimize edecek kararlar alarak gerçekleştirileceği.

5- SONUÇ:

Greet Hofstede kültürü; "akıl ortaklaşa programlanması" olarak betimlemektedir. Bu tanımın odak noktası, bir kültürü diğeri ile kıyaslamaktır. Hofstede tarafından türetilen kavramlar, göçmen grup davranışlarını ayırt etmek ve karşılaştırmak için çeşitli ikili ayrımları kapsamaktadır. Hofstede ulusların kültürleri arasındaki farkları dört boyuta indirgemmiştir ki bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve erilliktir. Güç mesafesi; bir toplumda gücün kişiler arasında dağılım biçimini; bu dağılımdaki farklılık ve eşitsizliklerin üyeler tarafından benimsenme ve kabul edilme derecesini göstermektedir. Hofstede'nin yapmış olduğu araştırma bulgularına göre Türkiye'de güç mesafesinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Belirsizlikten kaçınma, insanların belirsiz konuların kendilerini tehdit ettiği hissine kapılmaları ve bunlardan kaçınmak için çeşitli inançlar ve düşünceler yaratılması boyutudur. Belirsizliği sevmeyen insanlar tarafından oluşan ülkeleğin eğilimi yüksek güvenlik ihtiyacı ve uzmanlara olan güçlü inançtır. Hofstede'nin yapmış oldu-

ğu araştırma bulgularına göre Türkiye'de belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bireycilik insanların sadece kendilerini ve yakın akrabalarını önemseme eğilimidir. Hofstede bu kültürel farklılığı iki farklı görüş olan bireycilik ve kolektivismi kullanarak ölçmüştür. Kolektivism; insanların bir gruba üye olma eğilimi ve grup üyelerinin birbirlerine sadakatle bağlı olmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Hofstede'nin yapmış olduğu araştırma bulgularına göre Türkiye'nin kolektivist özelliğe sahip bir ülke olduğu ortaya çıkmıştır. Hofstede'ye göre erillik; başarı, para ve diğer şeyler gibi baskın değerlerin toplumda var olmasıdır. Dişilik ise; diğer insanlara saygı göstermek ve hayat kalitesine önem vermek gibi değerlerin baskın olduğu toplumlar için geçerlidir. Hofstede'nin yapmış olduğu araştırma bulgularına göre Türkiye'nin erillik dişilik boyutu açısından dengeli bir seyir izlediği, görece olarak dişilik boyutunun ön plana çıktığını ortaya çıkmıştır.⁴² Bu itibarla, Türk kültürünün Hofstede'nin bulgularına paralellik arz ettiği söylenebilir.

Daha öncede belirtildiği üzere, ülkeye, zamana, disipline ve kişiye göre farklı anlamlarda kullanılan kültür kavramı genel olarak bir toplumun hayata bakışını, dolayısıyla yaşama biçimini ifade etmektedir. Bu nedenle bir toplumun her haline kendine özgü kültürünün izleri yansımaktadır. Farklı ülkelerdeki işletmelerin organizasyonunda da kültürün izleri açıkça görülmektedir.

Bu yazıda öncelikle kültür kavramı açıklanmış, daha sonra işletme yönetiminin temel fonksiyonlarından planlama ve kontrol fonksiyonları ele alınarak, bu fonksiyonların kültürel yapılarından kaynaklanan farklı uygulamaları belirtilmeye çalışılmıştır.

⁴² PENPECE Dilek, a.g.e., s.143

KAYNAKÇA

- AKTAN Coşkun Can & TUTAR Hasan, "Kurum Kültürü Kavramı, Kurum Kültürünün Özellikleri, Fonksiyonları", www.canaktan.org
- AKTAN Coşkun Can, "Japon Yönetimindeki Başarının Sırları"
- ARDIÇ Kadri, YILDIZ Gültekin, "Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir mi?", www.bilgiyönetimi.com
- ATAMAN Göksel, "İşletme Yönetimi", Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002
- "BP'nin İş Politika ve Standartları", 2002
- ERDEM Ramazan, KOCABAŞ İbrahim, "Yönetimde Doğu Paradigması"
- EROĞLU Cemal, "Türk Kültürü ve Temelleri", Sakarya Üniversitesi
- ERTÜK Mümin, "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000
- HELLRIEGEL Don, SLOCUM Jr. John W., WOODMAN Richard W., "Organizational Behavior", 7.Baskı, West Publishing Co. ,USA, 1995
- Hesap Uzmanları Derneği, "Denetim İlke ve Esasları", 1. Cilt, İstanbul, 2004
- HODGETTS Richard M., LUTHANS Fred, "International Management", 3. Baskı, McGraw-Hill, USA, 1996
- "İşletme Yönetiminde Planlama Sorunu ve Önemi", Editör erpakademi.com, 2005
- MERİÇ Cemil, "Kültürden İrfana", İnsan Yayınları, İstanbul, 1986
- MERİÇ Cemil, "Umrandan Uygarlığa", İletişim Yayınları, İstanbul, 2002
- KAVİ Ersin, "İşletme Yönetimi ve Kültür", www.ceterisparibus.net
- KÖSE Sevinç, TETİK Semra, CUMA Ercan, "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", Yönetim ve Ekonomi, Cilt:7, Sayı:1, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Manisa, 2001
- PENPECE Dilek, "Tüketici Davranışlarını Belirleyen Etmenler: Kültürün Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisi", Kahramanmaraş, 2006
- RODRIGUES Carl, "International Management", West Publishing Co., USA, 1996
- "Türkiye'de Planlama ve Planlama Anlayışının Değişimi", www.yonetimbilimi.politics.an-kara.edu.tr
- TUNCER Doğan, AYHAN Doğan Yaşar, VAROĞLU Demet, "Genel İşletmecilik Bilgileri", Siyasal Kitabevi, Ankara, 2007