

70 200 052

**PLANLAMA ÖRGÜTÜNDE AMAÇLARA GÖRE
YÖNETİM UYGULAMASININ İŞLETMENİN
BAŞARISI AÇISINDAN İNCELENMESİ
VE
ECZACIBAŞI HOLDİNG'DE
BİR UYGULAMA
(Yüksek Lisans Tezi)**

Nurel CİNGİ

Eskişehir - 1994

Ancaklır Çiğdemler
Merkez Kütüphane

**T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PLANLAMA ÖRGÜTÜNDE AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM
UYGULAMASININ İŞLETMENİN BAŞARISI AÇISINDAN
İNCELENMESİ VE ECZACIBAŞI HOLDİNG'DE
BİR UYGULAMA**

ESKİŞEHİR 1994

Merkez Kütüphane

ÖZET

Günümüzde Planlama Örgütleri yapısal ve yönetsel bir takım araçlara sahiptir. Bunlar aracılığıyla planlama çalışmalarının düzgün bir şekilde yürütülmesini sağlar.

Planlama bir amacı gerçekleştirmek için izlenecek basamakları, araştırma yapmayı ve sorunların çözülmesi işlemleri kapsar.

Planlamada geleceği tahmin edebilme yeteneği çok büyük önem taşır, bu nedenle planlama örgütünün yetkilileri ve bu örgütün işgörenlerinin, tahmin yeteneklerinin çok güçlü olması ve araştırıcı olmaları gerekmektedir.

Amaçlara göre yönetim ise, işletmenin gelişme hedeflerini saptaması, bu hedeflere ulaşacak materyallerin hazırlanması ve bütün bunlara yöneticilerin de katılabilesidir.

Planlama örgütünde, amaçlara göre yönetimin uygulanması, işletmeye çok büyük kolaylıklar sağlar, amaçlar önceden bilindiği için, hangi departmanların nelerden sorumlu olacağı da belirlenmiş olur. Bu departmanların planlanan hedeflere ulaşması, işletmenin de hedeflere ulaşmasını sağlamış olur. Böylece planlanan hedeflere ulaşan işletme de başarılı olur.

İÇİNDEKİLER

0. GİRİŞ	1
1. PLANLAMA ÖRGÜTÜ	2
1.1 Planlama Örgütünün Tanımlanması	2
1.2. Örgütlenme Basamakları	2
1.3. Yapısal ve Yönetmel Araçlar	2
1.3.1. Merkezi Planlama Örgütü	
1.3.2. Uzman Aracılığıyla Planlama	
1.3.3. Planlama Komitesi Yaklaşımı	
1.4. Planlama Fonksiyonu	4
1.4.1. Planlamanın Nitelikleri	
1.4.2. Planlamanın Özellikleri	
1.5. Planlamada Geleceği Tahmin Sorunu, Belirsizlikler ve Risk Faktörünün Rolü	6
1.5.1. Planlamada Geleceği Tahmin Sorunu	
1.5.2. Belirsizlikler ve Risk Faktörü	
1.6. Planlama Hazırlanırken Yapılması Gerekenler	7
1.6.1. İzlenecek Yöntemler	
1.6.1.1. Hedeflerin Belirlenmesi	
1.6.1.2. Çevre Koşullarının İncelenmesi	
1.6.1.3. Olanakların Araştırılması	
1.6.1.4. Seçeneklerin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması	
1.6.1.5. Seçenekler Arasında Gerçekleşebilecek Olanın Seçilmesi	
1.6.1.6. Uygulanacak Hareket Şeklinin Belirlenmesi	
1.6.1.7. İkincil Planların Hazırlanması	
1.6.1.8. Planın Denetlenmesi	
1.7. Planlama İşlevinde Kullanılan Plan Çeşitleri	8
1.7.1. Kullanım Şekillerine Göre Planlar	
1.7.1.1. Bir Kez Kullanılan Planlar	
1.7.1.1.1. Ana Programlar	
1.7.1.1.2. Projeler	
1.7.1.1.3. Özel Programlar	
1.7.1.1.4. Ayrıntılı Planlar	
1.7.2. Sürelerine Göre Planlar	
1.7.2.1. Kısa Süreli Planlar	
1.7.2.2. Orta Süreli Planlar	
1.7.2.3. Uzun Süreli Planlar	

1.8. Planlamanın Olumlu ve Olumsuz Yönleri	12
1.8.1. Olumlu Yönleri	
1.8.2. Olumsuz Yönleri	
1.9. Planlamada Bulunması Gereken Özellikler	13
2. AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM	14
2.1. Amaçlara Göre Yönetim Kavramı	14
2.2. Amaçlara Göre Yönetimin Gelişmesi	15
2.3. Amaçlara Göre Yönetimin Özellikleri	16
2.4. İşletmenin Temel Amaçları	18
2.5. Amaçlara Göre Yönetimin Temel Amaçları	18
2.6. Amaçlara Göre Yönetim Süreci	19
2.6.1. Amaçların Belirlenmesi	
2.6.1.1. Amaçların Tanımı ve Özellikleri	
2.6.1.2. Amaçların İşlevleri	
2.6.1.3. Amaçların Oluşması	
2.6.1.4. Amaçların Hiyerarşisi	
2.6.1.5. Amaçların Koordinasyonu	
2.6.2. Amaçları Belirlerken Dikkat Edilecek Noktalar	
2.6.3. Faaliyet Planlaması	
2.6.4. Uygulama ve Kendini Kontrol (Otokontrol)	
2.6.5. Performansın Değerlendirilmesi	
2.6.6. Yetkili Bir Elemanın Seçilmesi	
2.7. Amaçlara Göre Yönetimin Şirket Başarısına Katkıları	24
2.7.1. Şirket Yönünden Katkıları	
2.7.2. Yöneticiler Yönünden Katkıları	
2.8. Amaçlara Göre Yönetimin İşletmenin Başarısını Engelleyen Yönleri	25
2.9. Sistemin Uygulanma Aşamasında İzlenecek Teknikler	27
2.9.1. İzlenecek Teknikler	
2.9.2. Stratejik Planlama	
2.9.3. Taktik Planlama	
2.9.3.1. Taktik Planlamanın Evreleri	

3. ECZACIBAŞI HOLDİNG'TE PLANLAMA ÖRGÜTÜNDE, AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM UYGULAMASININ İŞLETMENİN BAŞARISI AÇISINDAN İNCELENMESİNE YÖNELİK OLARAK YAPILAN UYGULAMA	32
3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi	32
3.1.1. Araştırmanın Amacı	
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı	
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi	
3.2. Eczacıbaşı Holding'in Tanıtımı	32
3.2.1. Eczacıbaşı Holding Hakkında Genel Bilgiler	
3.2.2. Eczacıbaşı Holding'in Bünyesinde Bulunan Şirketler	
3.2.3. Eczacıbaşı Holding'in Ürettiği Mamüller	
3.2.4. Eczacıbaşı Holding'in Organizasyon Şemaları	
3.3. Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi	36
3.4. Planlama Örgütünde Amaçlara Göre Yönetim Uygulamasının İŞletmenin Başarısı Yönünden Genel Olarak Değerlendirilmesi	38
4. SONUÇ	40
YARARLANILAN KAYNAKLAR	42
EKLER	49

0. GİRİŞ

Planlama örgütü, yönetimin temel fonksiyonlarından, planlama olaylarının gerçekleştiği bölümdür. Planlama örgütünde, amaçlara göre yönetim uygulanması işletmenin başarısını artıran etkenlerden birisi olmuştur.

Bu tezin amacı, planlama örgütünde amaçlara göre yönetim uygulanması durumunda işletmenin büyümesine, karlılığına, verimliliğine, pazar payına ve bir bütün olarak işletmenin başarısına olan katkılarını ayrıntılarıyla ele almaktır.

Bu düşünceyle yola çıkılarak, birinci bölümde planlama tanımlanmış olup, kısaca örgüt tanımları verilmiştir. Planlamanın genel olarak anlamı açıklanmış, planlama kavramının hangi faktörleri içerdiği anlatılmaya çalışılmıştır. Böylece tezimize ilgili bir konu olarak planlama kavramı ayrıntılarıyla ele alınmıştır.

İkinci kısımda ise, amaçlara göre Yönetim kavramı ele alınmış olup, tanımı, özellikleri, işletme ve yöneticiler açısından başarı ve başarısızlık nedenleri üzerinde durulmuştur. İşletmelerde ele alınan amaçlar doğrultusunda işletme genel amaçları ve amaçlara göre yönetimin amaçları karşılaştırılmıştır.

Üçüncü kısımda ise, tezin uygulama evresi ele alınmıştır. Eczacıbaşı Holding'te yapılan uygulama aşamasının başlangıcında Eczacıbaşı Holding genel olarak tanıtılmış, ürettiği mamüller hakkında bilgi verilmiş, organizasyon şemaları hazırlanmıştır. Daha sonra ise, uygulamanın amacı, kapsamı ve yöntemi ile ilgili bilgiler verilmiştir. Uygulama gereği Eczacıbaşı Holding'te yapılan anket sonuçları rakkamsal olarak değerlendirilmiş olup, sonuçlar değerlendirilerek yorumlanmaya çalışılmıştır.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, Eczacıbaşı Holding'te planlama örgütünde amaçlara göre yönetim uygulanması sonucu, işletmenin planlama örgütünde hangi nitelikte kişiler çalıştığı, planlama amaçlarının belirlenmesi ve uygulanması aşamasında nasıl bir çalışma basamakları izlendiği, işletmenin başarısı açısından incelenmiştir.

Bu inceleme doğrultusunda, işletmenin başarısını artırmak için, teze göre neler yapılması gerektiği, planlama örgütünde kimlerin çalışacağı, planlama basamakları, başarılı bir planlama için neler yapılması gerektiği, amaçlara göre yönetimin planlama örgütüne getirdiği yenilikler anlatılmıştır.

Sonuç bölümü ise, Eczacıbaşı Holding'te uygulanan, planlama örgütün amaçlara göre yönetim çalışmalarıyla, hazırladığım teze göre neler yapılması gerektiği konuları üzerinde durulmuştur.

İşletmenin başarısına katkıda bulunabilecek konulardan hangilerinin Eczacıbaşı Holding'te kullanıldığı, hangilerinin ise kullanılmadığı açıklanmaya çalışılmıştır.

1. PLANLAMA ÖRGÜTÜ

1.1. Planlama Örgütünün Tanımlanması

Planlama üst kademe yöneticisinin temel görevlerinden birisidir. Diğer yöneticiler de bu görevin yapılmasında, üst kademe yöneticisine yardımcı olurlar.

Örgütlenme, işletmede yapılacak işleri, bu işleri yapacak kişileri ve çeşitli yönetsel ilişkileri kağıt üzerinde belirler ve öğeleri belli bir düzen içinde işletme amaçlarına yöneltir¹.

1.2. Örgütlenme Basamakları

- (1) Amacı belirlemek, örgütlenmede en önemli bir iştir. İşin en kritik yönünü teşkil eder.
- (2) Yapılacak işlerin belirlenmesi, bu işlerle ilgili faaliyetler bölümlere ayrılır. Yapılacak işler ilgili oldukları faaliyetlere bölünmeli fakat aşırı ayrıntılara kaçınılmamalıdır.
- (3) Faaliyetler pratik birimler halinde kümelenmelidir. Benzer faaliyetler aynı kümeye dahil edilmelidir.
- (4) Her faaliyet ya da faaliyetler kümesi için yapılması gerekli görevler açıkça tanımlanmalı ve gerekli çevre ile fiziksel olanaklar sağlanmalıdır.
- (5) Kişilerden ne yapması isteniyorsa, bunlar ayrıntılarıyla açıklanmalı ve çalışılacak ortam için gereken fiziksel olanaklar sağlanmalıdır².

1.3. Yapısal ve Yönetsel Araçlar

Büyük örgütlerde belirli tipte eşgüdümlemiş ve uzun vadeli planlarda, planlama çalışmalarını düzenleyen ve yürüten yapısal ve yönetsel araçlar geliştirilmiştir. Bu araçlar Merkezi Planlama Örgütü ve Uzman Aracılığıyla Planlamadır³.

1.3.1. Merkezi Planlama Örgütü

Birçok işletmelerde merkezi planlama örgütleri geliştirilmektedir. Genel müdürün başkanlık yapacağı, üst yönetim sorumluluklarına sahip böyle bir grup, örgütün planlama çabalarının ve yoğunluğunu büyük ölçüde artırabilir. Planlamayı üst düzeye yerleştirmek ve bir ünvanla belirlemek, işletmenin planlamaya verdiği önemi vurgulamakta oldukça başarılı olur⁴.

¹Z. SABUNCUOĞLU- T. Tokol- G. Onal, İşletme bilimine Giriş, (Bursa Uludağ Üniversitesi Yayını, 1985),s.105

²M. YAZICI , Örgütlenme İlkeleri , (İstanbul, 1978), s.74-75

³H. CAN, Yönetim ve Organizasyon, (Ankara: Adım Yayıncılık, 1992), s. 98

⁴H. CAN, s. 98

Biçimsel ve kapsamlı planlama programları gün geçtikçe önemini artırmakta, örgütler bu amaçla merkezi planlama örgütlerine büyük önem vermektedirler. Bu bölümlere danışmanlık görevi de verilmiştir ve bunlar doğrudan üst kademe yöneticisine bağlı olarak çalışırlar.

Merkezi planlama örgütünün görevlerinden birisi de örgüt bazındaki planlama çalışmalarına katılmak, onlara yardımcı olmak, gereksiz tekrarları ortadan kaldırmak gibi görevleri vardır.

Ayrıntılı planları ve uzun dönemli planların hazırlanmasında rehberlik yapmak, örgütte diğer departmanların hazırladığı planları kontrol etmek hedeflerin ve temel stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunmaktır⁵.

Planlamada önderlik yaratıcılık ve yenilik getirmeye yardımcı olurlar⁶.

1.3.2. Uzman Aracılığıyla Planlama

Birçok işletmelerde ayrı bir planlama bölümü yoktur. Bu işi uzmanlar yaparlar.

Bu planlama, Frederick Taylor'un işlevsel ustabaşılık fikrine dayanır. Her bir departman ayrı bir birim olarak, bölümleriyle ilgili konularda planlama görevi yaparlar.

Böyle bir planlama belli bir konuda uzmanlaşmanın üstünlüklerinden yararlanırken bazı sakıncalar olabilir. Tüm planlamayı birşey yapmaktan ayırmak olanaksızdır. Planlama en iyi bir şekilde onu hazırlayan tarafından uygulanabilir. İş hazırlayan kişilerden planlamayı almak onun iş azmini azaltacaktır.

Tek kişinin gücünü aşan çalışmalardan ve sorunlarda uzmanlardan yararlanmak faydalı olacaktır⁷.

1.3.3. Planlama Komitesi Yaklaşımı⁸

Tepe yöneticisinin başkanlığında sorumlu komuta yöneticilerinin ve planlama kurmaylarının biraraya gelerek çeşitli uygulamacı birimlerce hazırlanan planlama taslaklarının geliştirilmesi ve birbiriyle uyumlu hale getirilerek tüm kuruluşun planının bütünleştirilmesi yaklaşımıdır.

⁵H. CAN, s. 99

⁶H. CAN- M.TECER, İşletme Yönetimi (Ankara Basımevi, 1978), s. 138

⁷H. CAN, s.98

⁸E. EREN, Yönetim ve Organizasyon, (İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş., 1993), s. 109

1.4. Planlama Fonksiyonu

Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir⁹. İdareciler plan sayesinde gelecekte neler yapabileceklerine karar verirler.

Planlar ileriye görme sürecidir, izlenecek yolu yürütme sırasında değil, önceden kararlaştırmaktır¹⁰.

Planlama bilinen olaylarla ilgili olarak izlenecek yolu belirlediği gibi gelecekte meydana gelebilecek sorunların araştırılmasını da kapsar. Burada belirsizliğin rolü büyüktür. İşgörenlerin belirli ölçüler içinde kararlarına ve faaliyetlerine yön veren politikalar gelecekte olması muhtemel olayların ayrıntılı bir şekilde planlaması sonucunda hazırlanır¹¹.

Gelecekteki faaliyetlerle ilgili kesin planlar yapılabildiği gibi, bilinen faaliyetler içinde planlar yapılabilir. Gelecekte faaliyetlerin rutin olması bekleniyorsa, daha düzenli bir denetim ve düşünme sürecinin kolaylaştırılması için standart prosedürler yararlı olur¹².

1.4.1. Planlamanın Nitelikleri

Her proje bir kararı gerektirir. Karara varmak için ussal hareket etmek başlıca çaredir. Planlama için bilgi toplanır, varsayımlar yapılır. Gerçek sorun ortaya konulur¹³.

Planlama yapmanın amacı kaynakların en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. İşletme amaçlarına ulaşırken gereken araç ve gereçleri ekonomik bir şekilde kullanılması gerekir.

Planlama önemli bir yönetsel işlemdir. Değişimin etkisi ve şirket kaynaklarından yararlanılması üzerine dikkatleri çavirir. Mevcut duruma bir anlam vermeye çalışan bir düşünce ve iletişim sürecidir¹⁴.

Planlama olanak arasından, bir seçim yapma işidir. Bu seçimin yapılabilmesi içinde yeterli araştırmanın yapılması zorunludur.

⁹K. TOSUN, İşletme Yönetimi. (İstanbul: Fakülte Matbaası, 1974), s. 198

¹⁰G. ONAL, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, (Bursa Üniversitesi Basımevi, 1983), s.87

¹¹İ. MUCUK, Modern İşletmecilik, (İstanbul: Der Yayınları, 1985), s. 144

¹²İ. MUCUK, s. 145

¹³N. TORTOP, Yönetim ve Yönetici, (Ankara: Kalite Matbaası, 1978), s. 38-39

¹⁴H. CAN- M. TECER, s. 126

Planlama herşeyden önce bir karar ve seçim işidir. Karar almak ise, üst kademe yöneticilerinin görevidir. Planların isabet derecesi seçimin en iyi şekilde yapılmasına bağlıdır.

Üst kademedeki planlamalar daha fazla vakit ve çaba gerektirir. Bunun nedeni karar yetkisinin üst kademe yöneticilerin elinde olmasıdır. Alt kademede ise, genellikle rutin işler yapıldığından karar verme durumu pek fazla görülmez¹⁵.

Planlama geleceğe dönük işlemler sürecidir. Planlama geleceği görme açısından büyük önem taşır.

Planlama işletme dışı ve içi etkenlerden etkilenir ve bu etkenlerin tümünü bünyesinde barındırır¹⁶.

Planlama ve örgütlendirme evreleri yönetimin belirleyici ve yasalaştırıcı nitelikte olan işlemlerdir. Bu görevler üst kademe yöneticilerin temel görevleridir.

1.4.2. Planlamanın Özellikleri

Planlama faaliyeti, organizasyonun bütün kademelerini ve yöneticileri yakından ilgilendirir. Her yöneticinin planlama etkinliği vardır. Genelde işletmenin her kademesinde planlama vardır. Planın genişliği ve zaman süresi farklı olmasına rağmen her basamakta planlama yer alır. Üst yönetim plan ile genel amaç ve stratejileri belirler, fonksiyonel birimler ise kendi bölümleri ile ilgili planları hazırlar¹⁷.

- Planlama her zaman yapılan bitmeyen bir faaliyettir. Plan'da orta çıkan değişikliklere göre düzenlemeler yapmak gerekebilir. İşletme içi ve dışı koşulların hızlı değişmesi plandaki hedeflerin çok iyi seçilmelerine rağmen ulaşılması imkansız hale getirebilir¹⁸.

Bu durumun düzeltilmesi için üst kademe yöneticiler planlarda düzeltme ve değişiklikler yaparlar. Planlama işletmenin iç ve dış koşullara uyabilecek esneklikte olmalıdır.

- Planlama geleceği tahmin işi olması nedeniyle bir seçenekler etkinliğidir. Seçenekler belirlendikten sonra, bunların içinden ulaşılabilir olanların seçilmesi, hedeflere ulaştıracak araçların ve işgörenlerin belirlenmesi gerekir.

¹⁵Z. HATİPOĞLU, İşletmelerde Organizasyon, (İstanbul: Anıl Yayınevi, 1961), s, 117

¹⁶Z. HATİPOĞLU, s 118

¹⁷Z. HATİPOĞLU, s. 122-123

¹⁸A. TÜRKEL, İşletmeye Giriş, İstanbul, Kurtiş Matbaası, 1984), s. 72

- Planlama, yönetimin temel fonksiyonlarından biridir. Bu nedenle işletmeler etkinliklerine planlama ile başlamaktadır.
- Planlama yapılırken, işletmenin saptadığı hedefler gözönüne alınır. Planlamanın amacı organizasyon çalışmasını kolaylaştırmaktır. Planlar faaliyetlerin amaçlar doğrultusunda yürütülmesini sağlar. Planlar hangi faaliyetlerin ekonomik verimlilik sağlayacağını ve hangilerin sağlanmayacağını tahmin ederler¹⁹.
- Planlamanın iki temel özelliği vardır²⁰.

Bunlardan birincisi planlamanın geleceğe dönük bir düşünme, değerlendirme, araştırma ve inceleme işi olmasıdır. İkinci özellik ise planlama ile risk, amaç varsayımlar arasındaki ilişkilidir. Bu tür ilişkiler yöneticilerin uygulamalarında her zaman yer alır.

1.5. Planlamada Geleceği Tahmin Sorunu, Belirsizlikler ve Risk Faktörünün Rolü

1.5.1. Planlamada Geleceği Tahmin Sorunu

Planlamanın en büyük zorluğu geleceği isabetle tahmin etmek ileri gelir. Bu nedenle bilimsel öngörü yöntemlerinden yararlanmaktan başka yapılacak iş, planlanan süreyi kısa tutmaktır. Yapılacak işin niteliğine göre zamanı değişse de, en uygun sürede planlamayı bitirmek her zaman ideal olanıdır.

Geleceği isabetle tahmin edebilmek, planın başarılı olması için zorunludur. Bu alanda bilimsel yöntemlerden faydalanılır.

Planın süresinin yanında, ekonomik çevre koşullarındaki değişme hızı da isabet derecesini azaltır. Bu hız da planlanan süreyi belirlemede gözönüne alınmalıdır.

Planlama geniş ölçüde düşünmeye, karşılaştırma yapmaya dayanan bir iştir. Planlamanın önemli bir yönü de bilimsel tahminlere dayanmasıdır²¹.

Ekonomik unsurların değişmesi de bir planın isabet derecesini azaltır. Bu nedenle değişme unsurlarına göre planlanan süreyi uzatıp kısaltmak gerekir.

Plan ekonomik gelişmelere paralel olarak sık sık düzeltilmelidir. Plan esnekliğini korumalı, gerektiği zaman düzeltmeler yapılmalıdır²².

¹⁹İ. ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon (Eskişehir: C.1. 1992), s. 125

²⁰T. KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, (İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş., 1993), s. 63-64

²¹K. TOSUN, s. 203

1.5.2. Belirsizlikler ve Risk Faktörü

Planlamada belirsizliğin az olması tahminlerin isabet derecesini artıracığından etkinliğe olumlu yönde tesir eder.

Ekonomik çevre belirsizliklerle doludur. Bu belirsizliğe yol açan çeşitli etkenler vardır. İşletme idarecileri bunları yoketme ve etkilerini hafifletmek için çeşitli önlemler alır. İyi bir muhasebe ve isttistik düzeninin bulunması mevcut durumları değerlendirme ve gelecekteki belirsizlikleri öngörmede yararlı olur²³.

Risk ise hesaplanabilen bir masraf olup, olasılığın derecesine göre, büyük veya küçük olabilir. Yönetici aldığı kararlarla sadece zarar olasılığı değil, karar sonucunda oluşacak kar ve zarar olasılığına da bağlıdır.

Yöneticilerin psikolojik yapıları planlamaya ilişkin kararlarda büyük rol oynar²⁴. Geleceği tahmin etmede farklılıklar planın başarısına katkıda bulunur. Aksi halde bütün idareciler aynı konuları planlasaydı, bütün işletmeler hep birlikte ya iflas eder ya da kara geçerlerdi. Bu yüzden geleceği farklı tahmin edebilmek, başkalarından farklı görebilmek, idarecilere büyük ayrıcalıklar kazandırır.

1.6. Planlama Hazırlanırken Yapılması Gerekenler

1.6.1. İzlenecek Yöntemler

a) Hedeflerin Belirlenmesi : Hedeflere ulaşılmak istenen amaçlardır. Planlamanın temelini oluşturan hedefler bir işletmenin bütününü kapsayacak kadar geniş ya da kuruluş içindeki bir departmanı kapsayacak kadar dar olabilmektedir. Burada önemliolan etkin ve verimli çalışma için, işletmede görev yapan kişileri, bu genel ve özel amaçları bilmesi, anlaması, benimsemesidir ²⁵. Hedeflerin belirlenmesi üst kademe yöneticilerin görevidir. İşletmelerde önce genel amaçlar daha sonra da departman amaçları belirlenir.

b) Çevre Koşullarının İncelenmesi: İşletmenin içinde bulunduğu çevre işletmeyi ve amaçlarını etkileyebileceğinden, planlama yapılırken, çevre koşullarını da dikkate almalıdır.

²²K. TOSUN, s. 205

²³İ. MUCUK, s. 148

²⁴K. TOSUN, s. 204

²⁵A. Y. ERYILMAZ, Yönetim ve Organizasyon, (Trabzon: Karadeniz Üniversitesi, 1986), s. 27

c) Olanakların Araştırılması: Bu araştırma bir uzman grubun işletme faaliyetleri açısından çevredeki olanakları araştırıp değerlendirmeye çalıştığı, bilgi toplama işidir²⁶.

d) Seçeneklerin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması: Her dorunun birden fazla çözümü vardır. Önemli olan bu çözümlerden en uygununun seçilmesidir. Bu aşamada uygulanabilecek seçeneklerin belirlenmesi belirlenen seçeneklerin birbirleriyle karşılaştırılarak bir seçimin yapılması gerekir. Yöneticiler biraz gayret göstererek çeşitli seçenekler ortaya çıkarılmalıdır²⁷.

e) Seçenekler Arasından Gerçekleşebilecek Olanının Seçilmesi: Bu aşamada idareciler, işletmeyi hedeflerine ulaştırabilecek seçenekleri belirlemesi gerekir. Bu oldukça zor bir iştir. Çeşitli seçenekler arasında en uygun olanlarının belirlenmesi, burada üst kademe yöneticilerin yeteneği ve geleceği görme açıları çok etkili olacaktır.

f) Uygulanacak Hareket Şeklinin Belirlenmesi: Planlar hazırlandıktan sonra ve üst kademe yöneticilerce onaylandıktan sonra, uygulamaya geçilir²⁸.

g) İkincil Planların Hazırlanması: Büyük işletmelerde üst kademe yöneticiler, plana uygun olarak departman bazında ikincil planlar yaparlar.

h) Planın Denetlenmesi: Planın uygulanması aşamasında önceden belirlenmiş hedeflere hangi ölçüde ulaşıp ulaşılmadığının saptanması uygulamada karşılaşılan sorunlar denetleme ile ortaya çıkar. Bu nedenle planların tam olarak uygulanması için denetleme zorunludur. Planların denetlenmesini kolaylaştırmak için, plan uygulamaları hakkında ilgililerden zaman zaman rapor istenir²⁹.

1.7. Planlama İşlevinde Kullanılan Plan Çeşitleri

1.7.1. Kullanım Şekillerine Göre Planlar

Yönetici planlama işlevini gerçekleştirirken birkerelik planlar veya sürekli planlar geliştirilir. Bazen bu iki tip plan birlikte kullanılabilir.

²⁶J. MUCUK, s. 150

²⁷M. YAZICI, s. 74

²⁸N. TORTOP, s. 44

²⁹N. TORTOP, s. 45

1.7.1.1. Bir Kez Kullanılan Planlar

Belli bir amacı gerçekleştirmek için hazırlanan, ana programlar, bu amacı gerçekleştirirken izlenecek yolları, yetkilileri ve yapılacak işlerin sürelerini belirtir. Genel plan olarak da adlandırabileceğimiz bu programlara en iyi örnek, işletmenin kuruluş planlarıdır ³⁰.

En önemlileri, ana programlar, projeler, özel programlar ve ayrıntılı planlar bir kez kullanılan planların bir çok çeşidi vardır ³¹.

1.7.1.1.1. Ana Programlar

Bir hedefin gerçekleştirilmesi için izlenmesi gereken evreleri, her evreden kimin sorumlu olacağını ve her birinin yaklaşık sürelerini gösterir ³². Tam kapsamlı bir plan hazırlamak uzunca bir süre ve maliyet gerektirir. Bu nedenle, yönettiği çalışmalarda program hazırlama yükü altına girmenin yararlı olabileceğine karar verebilmek için, yöneticilerin programların içeriğini ve faydalarını bilmeleri gerekir ³³.

1.7.1.1.2. Projeler

Proje esnek bir planlama şeklidir. Çok çeşitli durumlara uyum sağlayabilir. İşlemlerin kolaylıkla belirli bitiş noktaları bulunan parçalara bölünmesi, mümkün olan durumlarda, proje en doğal ve etkin planlama aracını teşkil eder ³⁴.

Projeler genel olarak programların bir parçası oldukları gibi, bunlardan bağımsız olarak planlanmaları ve uygulanmaları da mümkün olabilir ³⁵.

³⁰CAN-TUNCER-AYHAN, Genel İşletmecilik Bilgileri, (Ankara: 1986), s. 139

³¹CAN-TUNCER-AYHAN, s. 139

³²A. KUTSAL, "İş İdaresi ve Planlama", İşveren Dergisi, C. XIII, S 11, (Ağustos 1975), s. 12

³³A. KUTSAL, s. 12

³⁴ H. Newmann WILLIAM, s. 36

³⁵ H. Newmann WILLIAM, s. 39

1.7.1.1.3. Özel Programlar

Bir defa kullanılan planların, bir diğer örneği de özel programlardır. Projelerden farkı ise, bunların belirli bir bitiş tarihi yoktur. Özel programlar çoğunlukla, sürekli bir problemi konu olarak ele alırlar. Buna göre de planların gelişmesine bağlı olarak zaman belirlenir³⁶. Özel hallerde uygulanan ve belli bir faaliyetin belli bir evresi ile ilgili olan programlardır³⁷.

1.7.1.1.4. Ayrıntılı Planlar

Planlar her zaman büyük ve geniş konuları amaç olarak ele almazlar. Bir temel kararın uygulanması için yapılması gereken ayrıntılı işler için kullanılan planlara ayrıntılı planlar denir³⁸.

1.7.1.2. Sürekli Planlar

Birbirlerine benzer çalışmalar için planlar hazırlamak güç ve olanaksız olabilir. Belirli bir durumda izlenecek hareket biçimini gösteren, aynı durumla karşılaşıldıkça, uygulanabilecek sürekli planlar hazırlanır. Politika, yöntem gibi çeşitleri vardır.

1.7.1.2.1. Politikalar

İşletmeler temel amaçlarına ulaşmalarında yol gösterirler. Üst yönetim kademesi tarafından belirlenir. İşletmede çalışan kimselerin hareket ve düşüncelerini yönlüten ve kanalize eden genel ifadelerdir³⁹.

Politika tespit etmek hareketlerde tutarlılık bakımından yararlıdır.

1.7.1.2.2. Yöntemler

İşletmelerde tekrarlanan işlerde bir devamlılık sözkonusu olunca yöntemler kullanılır. Yöntemler, politikalara göre uğraşlara daha dar ve belirli bir açıdan yardımcı olurlar⁴⁰.

³⁶ H. Newmann WILLIAM, s. 39

³⁷ A. KUTSAL, s. 13

³⁸ A. KUTSAL, s. 14

³⁹ Z. HATİPOĞLU, İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı. (İstanbul: Temel Araştırma A.Ş. Yayını, 1986), s. 36

⁴⁰ H. Newmann WILLIAM, s. 46

1.7.1.2.2. Yöntemler

1.7.1.2.3. Kurallar

Bir işletmede nelerin yapılıp, nelerin yapılmayacağını gösterirler. Planların en sade ve basit şeklidir⁴¹.

Bu planlama araçlarının hepsinin birden kullanılması imkansızdır. Yöneticiler ihtiyaçlarına uygun olarak bunlardan bir veya birkaçını tercih ederler.

1.7.2. Sürelerine Göre Planlar

İşletme planları sürelerine göre, kısa, orta ve uzun olmak üzere üçe ayrılır.

1.7.2.1. Kısa Süreli Planlar

Bir yıllık süreyi kapsayan planlara denir. Kısa sürede tahminde bulunmak daha kolay olduğundan, hedeflere ulaşmak bu planlarla daha kolay gerçekleşebilir. Sonuçlara ulaşılmasında orta ve uzun vadeli planlara göre daha büyük kolaylıklar sağlar.

Kısa süreli planlar uzun süreli veya orta süreli planların bir kısmını oluşturabileceği gibi, bağımsız bir bölüm de oluşturur. İşletme çalışmaları altı aylık, üç aylık, giderek daha kısa sürelerde planların yapılmasını gerekli kılabilir⁴².

1.7.2.2. Orta Süreli Planlar

Bu Planlar birkaç yıllık süreyi kapsayabilir. Bu genellikle beş yıllık bir süreyi kapsayabilir. Kısa süreli planlara göre daha uzun süreyi kapsarlar, bu nedenle tahminlerde isabet derecesi biraz daha düşük olur. Bu planlar uzun dönemli planların uygulanma aracı olabilir⁴³.

1.7.2.3. Uzun Süreli Planlar

Bu planlar genellikle beş yıl ve daha uzun bir süreyi kapsar. Uygulama planı olmayan bu planlarda belirsizlik hakimdir. Uzun süreli plan hazırlamak oldukça güçtür. Bu planlar genellikle izlenecek genel politika ve stratejik hedeflerle ilgili amaçları ve görüşleri içerir⁴⁴.

⁴¹ B. AYTEK, İşletme Yönetimi, (İstanbul: 1983), s. 53-54

⁴² O. GÜVEMLİ, İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama, (İstanbul: Güray Matbaacılık, 1981), s.26

⁴³ O. YOZGAT, İşletme Yönetimi, (İstanbul: Metler Matbaası, 1983), s. 80

⁴⁴ N. TORTOP, s. 44

1.8. Planlamanın Olumlu ve Olumsuz Yönleri

1.8.1. Planlamanın Olumlu Yönleri⁴⁵

- Kaynakların daha etkili ve ekonomik kullanılmasını sağlar.
- Etkinliklerin daha iyi koordine edilmesini sağlar.
- Ani değişikliklere karşı hazırlıklı olmayı sağlar.
- Yöneticinin geleceği sistemli olarak düşünmesini sağlar, dikkatleri hedefe doğru yöneltir.
- Yöneticileri kısa süreli endişe ve çıkarların üzerine çıkarır uzun süreli düşünme alışkanlığı sağlar
- Yetki devrini kolaylaştırır.
- Denetimde yararlanılacak standartları belirler.
- Daha ussal kural ve ilkelerin geliştirilmesine yol açar ⁴⁶.
- Plan kuruluşu makul ve arzulanan bir amaç dolayısıyla bu amaç etrafında gayretlerin yoğunlaştırılması ve yöneltmesini sağlar.
- Yönetim basamaklarının sonuncusu olan kontrol, plan sayesinde etkin bir şekilde ifade edilir⁴⁷.

1.8.2. Planlamanın Olumsuz Yönleri

- Planlama zaman ve enerji harcamayı gerektirir.
- Nitelikli personel ve araçlara gereksinim duyulduğu için, her işletme için bu durum uygun olmamaktadır.
- Sayısal yöntem, araçların kullanılması konularında yapılacak hatalar önemli olumsuzluklara neden olmaktadır.
- Planın süresi iyi düzenlenmezse, planlamanın etkisi azalır. Planın süresi uzun olduğunda doğruluk derecesi, kısa olduğunda da beklenen yararlar azalmaktadır⁴⁸.
- Planla ilgili kimselerin dikkati gereğinden fazla geleceğe yönelerek içinde bulunulan zamanın ihmal edilmesine yol açabilir⁴⁹.
- Plan belirli bir çalışma düzeni ve standart yöntemleri ortaya çıkardığından, kişilerde değişme ve gelişmelere karşı direnme eğilimine yol açar.
- Uygulayıcı kimselerin girişim ve inisiyatif güçlerini körletmesi, onları bir tür otomat duruma getirmesi önemli sakıncasıdır.

⁴⁵ A. Y. ERYILMAZ, s. 33

⁴⁶ Z. SABUNCUOĞLU- T. TOKOL- G. ONAL, s. 104

⁴⁷ O. YOZGAT, s. 77

⁴⁸ A. Y. ERYILMAZ, s. 33

⁴⁹ K. TOSUN, s. 204

1.9. Planlamada Bulunması Gereken Özellikler

- Plan açık, seçik ve geçerli bir amaca yönelik olmalıdır. Plan her düzeyde işgören tarafından anlaşılır olmalıdır⁵⁰.
- Değişik uzmanlarca hazırlanan planların, bu uzmanlar arasında etkin bir haberleşme ile koordinasyonu sağlamalıdır.
- Planlama işletmenin değişik kademelerine yayılmalıdır. Alt kademelerde daha ayrıntılı ve kısa süreli planlar hazırlanmalı, üst kademelere çıkıldıkça planlar daha genel ve uzun dönemli olmalıdır.
- Planlar esnek olmalıdır. Değişikliğe gidilmedikçe, planlar aynı yolun izlenmesini öngörür. Alternatif hareket yolları planlara esneklik kazandırır, ancak maliyeti de artırır.
- Planlar optimal bir süreyi kapsamalıdır.
- Planın hazırlanması ve uygulanması rasyonellik ilkesine uygun olmalıdır.
- Planlama, işletmenin benimsediği ilke ve standartlara uygun olmalıdır.
- Planlama yönetim fonksiyonlarının ilk basamağıdır. Diğer yönetim fonksiyonları planlamaya bağlıdır.
- Plan, kapsadığı unsurlar arasında bir denge sağlamalıdır⁵¹.
- Yönetici planların gerçekleşmesi için kaynaklardan ne ölçüde yararlanabileceğini bilmelidir.

Planların güncel gelişmelere uyum sağlayabilmeleri için devamlı gözden geçirilmeleri gerekir. Yılda bir kez gözden geçirmenin çok büyük faydaları vardır. Bu faydalardan en önemlisi ortaya çıkabilecek olumsuz durumlarda gerekli düzeltmelerin zamanında yapılmasını sağlar⁵².

⁵⁰ J. L. MASSIE, İşletme Yönetimi. (Eskişehir: Bayteş Yayınları A.Ş., 1983), s. 86-87

⁵¹ Z. SABUNCUOĞLU- T. TOKOL- G. ONAL, s. 104

⁵² J. L. MASSIE, s. 86

2. AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM

2.1. Amaçlara Göre Yönetim Kavramı

Bu sistem 1955 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılmıştır. Bu dinamik sistem batılı ülkeler tarafından hemen uygulanmaya başlamıştır. İşletmelerde amaçların gün geçtikçe daha fazla önem kazanması, amaçlara göre yönetim dinamiğinin doğmasına neden olmuştur. Daha sonraki çalışmalarla önemli bir yönetim tekniği olmuştur.

Peter Drucker'e göre amaçlara göre yönetim, örgütsel amaçlar arasında dengelemeyi ve faaliyetler arasında birleşmeyi sağlayan bir sistemdir⁵³.

Amaçlara göre yönetim, planlama, kararlara katılma, şyonetici geliştirme, personel değerlendirme, motivasyon ve ödüllendirme gibi pek çok noktayı bünyesinde toplamaktadır.

Amaçlara göre yönetim herşeyden evvel bir yönetim ilkesi ve felsefesidir. Bu felsefe her aşamada geniş bir katılmayı öngörmekte ve bu yolla bütünleşmeyi sağlayarak bireysel ve örgütsel etkinliğin arttırılacağı düşünülmektedir.

Amaçlara göre yönetim dikkatini örgütün başarılı olması için mutlaka elde etmesi zorunlu spesifik hedeflere ve amaçlara yönelten bir yönetim felsefesidir⁵⁴.

Bütün kuruluşlar bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulurlar. Bu nedenle kuruluşlar amaçlarına ulaşmak için en etkin ve verimli bir şekilde çaba göstermek zorundadırlar. Amaçlara göre yönetim, dikkatini amaçlar ve sonuçlar üzerinde yoğunlaştırması nedeniyle önemlidir.

Başarılı bir yönetim rasyonel ve ölçülebilir amaçlar belirleyen ve bu amaçlarla hedeflere ulaşmayı planlayan yönetimdir. Amaçlara göre yönetimde gerçekçi amaçlar belirlenir, bu amaçlara ulaşabilmek için de mevcut kaynakların maksimum düzeyde sonuçlar elde etmek için, yönetime sistemli ve örgütlenmiş yaklaşım sağlar.

Amaçlara göre yönetim, organizasyonda üst ve altların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediklerini birlikte inceledikleri bir süreçtir.

⁵³ N. TORTOP- E. G. İSBİR, Yönetim Bilimi, (Ankara: Olgaç Matbaası), s. 239

⁵⁴ H. TİMUR, "Amaçlara Göre Yönetim", Ankara Sanayi Odası Dergisi, Yıl.11, S.89 (Kasım-Aralık 1987).

ss. 32

Amaçlara göre yönetim bir sistem olarak ele alınırsa bu sistemde, örgütün çeşitli basamaklarda yer alan alt ve üst durumdaki yöneticilerle biraraya gelerek, ulaşılması gereken sonuçlar sinsinden, örgütsel ve bireysel amaçları belirler. Belirlenen bu amaçlar, birimlerin çalışmalarına yol göstermek ve bireylerin katkısını değerlemede ölçü olmaktadır.

Amaçlara göre yönetim amaçların kullanılmaya hazır hale gelmesini sağlar⁵⁵.

Amaçlara göre yönetim üst kademe yöneticilerin hedeflerini oluşturan amaçları alt yöneticilerle beraber saptama, her birinin görev alanlarıyla, sorumluluklarının belirlenmesi sürecidir⁵⁶.

Amaçlara göre yönetim bir sistem olarak düşünülürse, bu sistemde, işletmelerin çeşitli basamaklarında yer alan üst kademe ve alt kademedeki yöneticiler biraraya gelerek, ulaşılması olası örgütsel ve bireysel amaçları belirler. Bu amaçlar, kademelerin çalışmalarına yol göstermekte ve kişilerin çabalarını değerlemede bir ölçü olmaktadır.

İşletmenin her elemanı farklı olarak kendilerine düşen görevi yaparlar. Burada önemli olan her bireyin ortak bir amaca yönelik katılımında bulunmasıdır. Çabaları aynı yönde olmalı ve katılımları bir bütünü ayırım yapmadan, sürtüşme olmadan gereksiz yere çaba yinelemeksizin üretmek için biraraya gelmelidir⁵⁷.

2.2. Amaçlara Göre Yönetimin Gelişmesi

Son yıllarda amaçlara göre yönetim fonksiyonları ve çabalarını uyumlu bir şekilde birleştirmeyi amaçlayan bir sistem haline dönüşmüştür⁵⁸.

Örgüt hedefleri ile işletmedeki personelin hedefleri arasında doğal çelişkiyi ortadan kaldırmak, personel ile işletmeyi birleştirmek amacıyla geliştirdiği, alt kademe personelin bile yönetime katılmasına olanak tanıyan, amaçlara göre yönetim, ilk uygulanmaya başladığı günden bu yana, kapsam ve yöntemlerinde önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Amaçlara göre yönetim sisteminin uygulama ve gelişmesi başlıca üç evreden geçerek günümüze gelmiştir. Bu evrelerden performans değerlendirme evresinde üzerinde en fazla durulan konu çeşitli basamaklardaki yöneticilerin performanslarını karşılaştırabilmek için gerekli ölçülerin, standartların geliştirilmesi olmuştur. Yöneticilerin kişiliklerinden çok elde ettikleri sonuçların gözönüne alındığı ve bu uygulamadan alt durumdaki yöneticilerin performans amaçlarının belirlenmesinde ve onlara ulaşmadaki başarıların değerlendirilmesine etkin bir biçimde katılmaktadır.

⁵⁵ G. AKKUZU, "Yönetim Kavramını Etkileyen ve Sosyal İçerikli Yönelimler", Tez (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens., 1987), s. 101

⁵⁶ G. AKKUZU, s. 101

⁵⁷ G. AKKUZU, s. 101

⁵⁸ G. ONAL, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, (Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi, 1982), s. 128

Planlama ve denetim dönemi olarak adlandırılan ikinci dönemdeyse, amaçlara göre yönetim planlama ve denetim fonksiyonlarına uygulanır. Bu uygulama ve değerlendirme genellikle bir yıllık planlar ve bütçelere bağlı olarak ve üst yönetimin destek ve denetiminin daha güçlü hissedebilmesi biçiminde yapılmaktadır.

Son yıllarda amaçlara göre yönetim fonksiyonları ve çabaları uyumlu bir biçimde birleştirmeyi amaçlayan bir sistem haline dönüşmüştür. Birleştirici yönetim sistemleri adı verilen bu son dönemde destek ve yöneltme üst basamaklardan gelmekle birlikte her basamaktaki yönetici, sürece etkin bir biçimde katılmaktadır. Bu sistemde grup çalışması gereksinimi artmakta ve daha uzun dönemleri kapsayan esnek amaçlar saptanmaktadır⁵⁹.

Amaçlara göre yönetim sürecinin uzun dönemli planlama sisteminin bir parçası olması istenmiştir. Böylece kısa dönemli amaçlar ve planlar uzun dönemli planlar üzerine yerleştirilmiştir⁶⁰.

Amaçlara göre yönetim sistem yaklaşımı açısından baktığımızda görüyoruz ki, amaçlara göre yönetim sadece bir değerlendirme aracı ya da yalnızca bir bütçeleme faaliyeti değildir. Aynı zamanda işletmeyi çevresi ile ve çeşitli yönetsel faaliyetlerle bütünleştirmeye çalışan bir yönetim sistemidir.

Sistem yaklaşımına göre her zaman bütün parçaların toplamından daha büyüktür. Dolayısıyla işletme amaçları saptanırken yalnızca birim amaçları değil, bu amaçları çevre faktörleri de gözönüne alınmalıdır.

2.3. Amaçlara Göre Yönetimin Özellikleri

Sistemin esas amacı, şirketin gelişebilmesini ve makul oranda kar sağlayabilmesini olanaklı kılabilmesidir.

Amaçlara göre yönetim, dinamik bir yönetim felsefesidir. İdareciler ulaşılacak amaç ve sonuçları önceden tahmin ederek ve etkileyerek olaylara yön vermek istemektedir⁶¹.

Amaçlara göre yönetimin çok geniş alanlarda kullanılmasının nedeni bünyesinde çeşitli özellikler taşımasıdır.

Bu nedenle pek çok yönetici bu yönetim şeklini kullanarak sorunlarına çözüm bulmaktadırlar.

⁵⁹ G. ONAL, s. 128

⁶⁰ İ. EFİL, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (Uludağ Üniversitesi, İkt. ve İdari Bilimler Fak. Teknografik Mat. A.Ş. 1987), s. 157

⁶¹ T. KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, (İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, N.205, 1989), s. 349

Amaçlara göre yönetimin en önemli özelliklerinden birisi de yönetime katılmasına imkan vermektedir. Alt ve üstlerin biraraya gelerek, işletme ile ilgili amaçları tespit etmelerini sağlar. Aıtlara da işletme ile ilgili konularda soru sorma ve kararlara katılma hakkı tanır.

Amaçlara göre yönetimle belirli aralıklarla yapılan kontrollerle yöneticilerin kararlaştırılan amaçları ne derece gerçekleştirebildikleri kontrol edilebilir. Bu yönüyle de performans değerlendirme aracı olarak kullanılabilir. Dolayısıyla yönetici ve performans değerlendirme alt sistemi amaçlara göre yönetim sistemi üzerine konulabilir.

Amaçlara göre yönetimin temelinde, amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak kararların her yöneticinin kendisi tarafından verilmesi bulunur. Bu sistem de yöneticilerin olayları değerlendirme, karar verme ve inisiyatif kullanma yeteneklerinin gelişmesine yardım edecektir.

Amaçlara göre yönetim işletmedeki, formal eğitim ve geliştirme alt sistemine input veren bir sistem olarak da ele alınabilir. Sistemin bir parçası olarak yapılan periyodik değerlendirmeler sonucu, bazı yöneticilerin belirli konularda formal eğitim ve yetiştirme programlarından geçmeleri gerektiğine karar verilebilir⁶².

Amaçlara göre yönetim, motivasyon sağlayan bir sistem olarak da ele alınabilir. Yöneticilerin kendi kararlarını vermeye zorlayan, amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan motivasyonu sağlar.

Amaçlara göre yönetimde ücretleme ve teşvik sistemi, yöneticilerin amaçları gerçekleştirmesine bağlanabilir.

Bu sistemde grup eğitim planları hazırlamak, böylece kilit noktalarındaki personelin yerine geçebilecek nitelikli kişilerin yerleştirilmelerini sağlar⁶³.

Bu sistem yukarıda belirtilen özellikleri nedeniyle çok geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Bu sistemin karmaşık bir yapı göstermesi, onun tanımlanmasında da bir takım güçlükler gösterebilir.

⁶² T. KOÇEL, s. 349

⁶³ B. BAYKAL, Günümüzde Yönetim, Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi

İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Ens. Yayın No:2, Çeltüt Matbaacılık), s. 116

2.4. İşletmenin Temel Amaçları

İşletmenin kendine özgü bir takım amaçları vardır. Bunlar işletmenin yapısına göre bir takım farklılıklar gösterirler.

Bir işletmenin faaliyetini sürmesine ve başarılı olmasına etki eden bir takım faktörler vardır. Bu faktörler işletmenin kuruluş amacı her ne olursa olsun, temelde bir takım benzerlikler gösterirler.

Bunlar şu şekilde özetlenebilirler⁶⁴ :

- 1 - Spesifik hedefler
 - Karlılık
 - Pazar durumu
 - Yenilikler
 - Finansman
 - Yöneticilerin geliştirilmesi
 - İşçi performansı ve tutumu
 - Topluma karşı sorumluluk⁶⁵
- 2 - Temel tasavvurlar
- 3 - Önemli problemler
- 4 - Mali icmal

2.5. Amaçlara Göre Yönetimin Temel Amaçları

Amaçlara göre yönetimin temel amaçları şöyle sıralanabilir⁶⁶.

- Amaçlara ulaşabilmek için gereken organizasyon değişikliği yapmak, organizasyon yapısını, işletme departman amaçları açısından yeniden gözden geçirmek.
- Sorunların analiz edilmesi ve olanaklardan yeterince faydalanmak için sistematik bir yaklaşım geliştirmek.
- Belirlenen olanakların anlaşılır, amaçlar şekline dönüştürülmesini sağlamak.
- Faaliyet planlamasının yapılabilmesi için gerekli olan kaynakları belirlemek.
- İşletme politikasını belirliyerek, yönetim fonksiyonlarının uygulanmasında otokontrolü sağlamak için gerekiyorsa yönetim bilgilerini ve kontrol sistemini değiştirmek.
- Amaçlarına ve standart performanslarına ulaşma çabasında olan bütün yöneticilerin bu çabaları sırasında amirlerinden gerekli desteği görerek, amaca yönelmelerini dağlayan bir kontrol sistemi gerçekleştirmektir.
- Kilit iş noktalarında amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunacak, her yönetim fonksiyonunun araçlarını ayrı ayrı belirlemek.

⁶⁴ B. BAYKAL, s. 111

⁶⁵ H. BİÇEN, Amaçlara Göre Yönetim ve Bankacılıkta Uygulanması, (Bursa: Yayınlanmamış Tez, 1990), s.12

⁶⁶ H. BİÇEN, s.6

2.6. Amaçlara Göre Yönetim Süreci

Amaçlara göre yönetim, yönetimin tüm süreçlerine, planlamak, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetlemeye bir bütün olarak bakmayı ve ayrıntılı olarak bakmayı sağlayan bir yöntemdir.

Amaçlara göre yönetim bir örgüt tarafından izlenecek yöntem ve tekniklerden çok örgütü oluşturan birimlerden herbiri için örgütün amaçları doğrultusunda mal veya hizmet üretiminde ölçülebilir hedefler göstermeyi öngörmektedir. Bu yönetimin uygulanışında, örgütün statüsü, saptanmış amaçları ve bu amaçların gerçekleşmesi için öngörülen görevleri ve bu görevleri yerine getirecek örgütsel yapı ve örgüt birimleri arasındaki organik ve işbirliğine dayalı düzeni esas alınmaktadır.

Amaçlara göre yönetimde beş aşamadan oluşan bir süreç uygulanmaktadır⁶⁷.

- 1- Amaçların belirlenmesi
- 2- Faaliyet planlaması
- 3- Periyodik gözden geçirme
- 4- Performansın değerlendirilmesi
- 5- Yetkili elemanın belirlenmesi

2.6.1. Amaçların Belirlenmesi

2.6.1.1. Amaçların Tanımı ve Özellikleri

Amaçlar belirli bir takım faaliyetleri gerçekleştirerek ulaşılmak istenen durumlardır. Bu nedenle amaçlar mevcut hareketleri ve tepkileri yönlendiren kişisel veya sosyal olarak saptanmış değerlerdir⁶⁸. Örgütsel açıdan veya işletme yönetimi açısından ise amaçlar örgütlerin faaliyetlerinin temel nedenini oluştururlar.

İşletme veya örgütler toplumda sosyal bir varlık olarak yaşayabilmeleri için tıpkı insanlar gibi bir takım amaçlar peşinde koşarlar. Amaçlar işletmenin projelerine veya planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını yönetime bildiren birer araç görevini de yerine getirirler. Amaçlar ortadan kalktığı zaman, onlara erişmek için bir araç rolünü oynayan işletmede kendiliğinden ortadan kalkar.

İşletmelerin varoluş nedeni, başta hissedarların veya sahiplerinin tasarladıkları amaçlardır. Bu aracı çalıştırmak için uzman yöneticilere ve çalışanlara ihtiyaç vardır. Yönetici ve çalışanlar birer insan olmak sıfatıyla kendi amaçlarını gerçekleştirme aracı olarak işletmeyi seçerler. Dolaylı olarak da işletmenin kendilerine devamlı olarak mal veya hizmetler sunduğu geniş halk toplulukları ve özellikle müşteriler işletmeyi amaçlarını gerçekleştiren bir araç olarak değerlendirirler. Şu halde işletme birbirleriyle çelişen, bir takım amaçlar dengelendiği genel amaçlar sistemidir⁶⁹.

⁶⁷ İ. EFİL, s. 158

⁶⁸ E. EREN, s. 67

⁶⁹ E. EREN, s. 69

2.6.1.2. Amaçların İşlevleri

Amaçlar sayesinde, politika, program, kaynak seçimi, programların hazırlanması sağlanabilir. Çünkü amaçlar, neyin, ne zaman ve ne miktarda yapılacağını göstermektedir. Bu nedenle açıkça yazılı tarihi belirlenmiş ve rakamlandırılmış somut amaçların saptanmasının yararı büyüktür.

Amaçlar, yönetici hareketlerine yol gösteren pusulalar oldukları gibi, elde edilen faaliyet sonuçlarının ölçü veya kontrol aracı işlevini de görürler. İşletmenin veya ona bağlı departmanların faaliyetlerini değerlendirmede kullanılacak standartlardır.

Amaçlar saptanırken işletme içi ve dışı koşullar, durumlar değerlendirilir. İşletme amaçlarını belirlerken mümkün olan veya yapabileceği hususları saptar. Bu durum ise amaçların gerçekçi olması ilkesi yanında, işletmenin kendi içinde veya yaşadığı çevrede hangi yönlerden güçlü ve özellikle hangi yönlerden zayıf olduğunun açığa çıkarılmasına yardımcı olur⁷⁰.

İşletmede sadece genel amaçlar değil bunun yanında onlara bağlı olarak organizasyonun yukarı ve aşağı seviyelerinde daha özel amaçlar mevcuttur. Bu amaçlara ulaşılması genel amaçlara nazaran daha kısa zaman süresini gerektirir.

2.6.1.3. Amaçların Oluşması

İşletmenin iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi temel ekonomik amaçlar, ikincisi ise sosyal amaçlardır.

Temel ekonomik amaçlar, faaliyetlerden optimal kar elde edebilmeye dayanır. Yöneticilerin faaliyetlerine yol gösteren açık ve somut bir şekilde belirlenen amaçların esasını oluştururlar.

Sosyal amaçlar ise, işletme faaliyetlerini etkileyen çıkar gruplarının amaçlarına bağlı bulunmaktır. Bu bağlılık nedeniyle ortaya çıkar.

Gerek işletmenin içinde çalışan ve gerekse çevresindeki kişilerin grupların değerlerini dikkate almak ve amaçları bu yönde düzenlemek zorunla olmaktadır. Bu arada işletmeyi yöneten yöneticiler grubunun da insan olarak değer yargılarını işletme amaçlarının belirlenmesinde ve yürütülmesinde dikkate alınması gereken hususlardır⁷¹.

⁷⁰ E. EREN, s. 70

⁷¹ E. EREN, s. 72

2.6.1.4. Amaçlar Hiyerarşisi

Drucker'e göre amaç ölçülerinin meydana gelebileceği sekiz alan mevcuttur.

- 1- Çalışılan pazarın belirlenmesi
- 2- Yenilik
- 3- Verimlilik
- 4- Fiziksel ve finansal kaynaklar
- 5- Karlılık
- 6- Yönetici yerleştirme ve geliştirme
- 7- İşçi yetiştirme ve geliştirme
- 8- Halka karşı sorumluluk

Bu amaçların ilk beşi temel ekonomik amaçlardır, diğerleri ise sosyal amaçlardır⁷².

Bunlara otonomi, güvenlik ve esneklik, prestij ve likidite amaçları da eklenebilmektedir. Bazı işletmelerin kuruluşta ve işleyişte kar amacı olmayabilir. Yine bir bazı işletmelerin bir takım özel amaçları olabilir.

Bu amaçlar her işletmede sayısal bir sıra takip etse de bunlardan hangisinin diğerlerinden daha üstün olduğu kesin olarak açıklanamaz.

Amaçların yanında, bir çeşit birimsel amaç niteliğindeki hedeflerin de saptanmasına ihtiyaç vardır. Hedefler amaçların içindeki derece ya da kademeler biçiminde bir oluşum gösterirler. Bunların gerçekleştirilmesinden çok ulaş sözkonusudur.

Genel amaçlar belirlendikten sonra her bölüm için ikincil amaçlar tespit edilir. İkincil amaçlar genel amaçların bir işlevidir.

Genel amaçlar çok uzun sürelidir.

Hiyerarşinin en üst kademelerinde, tepe yöneticilerinin sorumluluğu altında genel işletme amaçları saptanmaktadır. Bu saptama işlemine bölüm yöneticileri de katılırsa daha yararlı olacaktır. İkincil amaçlar ise saptanan genel amaçlara ulaşmak için departman yöneticilerinin sorumluluğu altında hazırlanır. Çalışan personelin normlar tablosu ise icra şeflerinin sorumluluğu altında meydana getirilir⁷³.

⁷² E. EREN, s. 74

⁷³ E. EREN, s. 74

2.6.1.5. Amaçların Koordinasyonu

Amaçlarla ilgili en önemli sorunlardan biri, bunların öncelik sırasına konması ve aralarında bir denge kurulmasıdır. Bunun sağlanması için gözönünde bulundurulacak hususlar şunlardır:

- İşletmenin geçmişteki ve bugünkü sorunları,
- Elinde bulundurduğu kaynak tutarı,
- Yönetici ve sahiplerinin kişisel değerlerinin hiyerarşisi,
- Çevreden gelen sosyal baskı ve cereyanlar,
- Rekabet ortamının özellikleri
- Ekonomide ele geçirilen fırsatlar ve şanslar.

2.6.2. Amaçları Belirlerken Dikkat Edilecek Noktalar

Amaçlar belirlenirken hata payını azaltmak için bir takım değerler gözönünde bulundurulur⁷⁴.

- Amaçlar açık ve seçik olmalıdır.
- Astlar amaç belirlemeye katılmalıdır.
- Gelişmeler sık sık gözden geçirilmelidir.
- Amaçlar iddialı olmalıdır.
- Amaçlar arasında eşgüdüm olmalıdır.
- Amaçlar olası en iyi verilere dayandırılmalıdır.
- Amaçlar esnek olmalıdır.

Uzun dönemli amaç ve stratejiler belirlendikten sonra saptanan bu amaçlar faaliyet planlarına aktarılır⁷⁵.

2.6.3. Faaliyet Planlaması

Faaliyet planlaması aşamasında kişiler düzeyine indirgenen amaçlara nasıl ulaşılabileceği belirlenir. Bu aşamada işletmenin amaçları, üst yönetimin amaçları, orta yönetimin amaçları ve diğer amaçlar birlikte gözönünde bulundurularak bu amaçlara ulaştıracak alternatifler tartışılır.

Daha sonra ise faaliyet planları uygulanmakta ve bu uygulamalar sırasında ortaya çıkan olumsuz durumları ortadan kaldıracak tedbirler alınır. Bu devre yöneticiler kendilerini geliştirme fırsatı da bulmaktadırlar. Amaçlardan sapmalar denetim sonucu ortaya çıkmışsa, yöneticiler yeni kararlar alarak bu sapmaları ortadan kaldırmaya çalışırlar. Böylece hem yönetici, hem de eksikliklerini görerek kendini geliştirecektir⁷⁶.

⁷⁴ H. CAN, s. 80

⁷⁵ G. AKKUZU, s. 101

⁷⁶ T. KOÇEL, s. 357

2.6.4. Uygulama ve Kendi Kendini Kontrol (Otokontrol)⁷⁷

Bu evrede planları uygulamaya koymak ile amaçlara ulaşmak arasında bir köprü kurulur. Yöneticiler planı uygulayıp, sapmalarla ilgili tedbirleri almak zorundadırlar. Planlanan amaçların ne ölçüde gerçekçi ve uygulanabilir oldukları ve uygulamadan doğan hataları saptanır. Yöneticiler amaçlara ulaştıracak kararları alarak uygulama sonuçlarını görüp kendi kendilerini de değerlendirebilmektedirler.

Düzeltilici önlemlerin belirlenmesi ve alınması bir işletmede üst kademelerde yapılacak veya yönetici kendi tarafından belirlenen sapmalar için düzeltilici önlemleri kendisi belirleyip uygulayacaktır.

Değerlendirme faaliyetlerin bütünü belli bir zaman sonunda işler tamamlandıktan sonra yapılır. Faaliyet devam ederken zaman zaman yüzyüze yapılan görüşmeler, ani kontroller ya da periyodik olarak hazırlanan raporların ilgili kişi ve kuruluşlarca denetlenmesi şeklinde yapılır. Böylece işi yapanlar ile değerlendirmeyi yapanlar arasındaki bölge akışının sağlanması birçok hataların meydana gelmeden önlenmesi, başarının yükseltilmesi, başarıyı engelleyen sorunların zamanında teşhisi, düzeltilici önlemlerin vakit geçirmeksizin alınması olanağını sağlar. Ayrıca zamanla olanaksızlaşan amaç ve standartları da değiştirmek mümkün olur⁷⁸.

2.6.5. Performansın Değerlendirilmesi

Amaçlara göre yönetim sürecinin son evresi astın performansının tüm olarak daha önce belirlenen zaman çerçevesi içinde değerlendirilmesidir. Bu evrede ayrıca üst ve ast tarafından beraber belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirildiği evredir. Bu değerlemenin sonucu olarak organizasyonun bütün planlama süreci yeniden gözden geçirilebileceği gibi, yönetici ile ilgili çeşitli kararlar alınacaktır⁷⁹.

Amaçlara göre yönetim bir yönetici değerlendirme aracı olarak yaygınlık kazanması, değerlemenin subjektif faktörler yerine objektif, ölçülebilir, faktörler üzerine dayandırılması önemli rol oynamıştır⁸⁰.

Bu tür değerlendirme şeklinin, yöneticinin psiko-sosyal nitelikleri özelliklerini belirlemeye yönelik bir değerlendirme sistemine göre daha objektif görünmesine rağmen bu tür değerlendirme tarzının da bir sınırı vardır. Bu durum amaçların herşeyolmasına dikkat çeker, fakat bu amaçlara nasıl ulaşılacağı üzerinde fazla durulmamasına yol açar. Amaçlara ulaşma derecesinin mesleki geleceğinin üzerinde oynadığı rolü bilen bir yönetici her ne olursa olsun amaçların kabul edilebilir bir ölçüde ulaşmak isteyecektir. Bunu yaparken de uzun dönemde alınacak kararlardan kaçınacak, kısa dönemli kararlara önem verecektir.

⁷⁷ İ. EFİL, s. 162

⁷⁸ T. KOÇEL, s. 359

⁷⁹ T. KOÇEL, s. 359

⁸⁰ T. KOÇEL, s. 359

Performans değerlendirilmesinin sağladığı yararlar:

- Çeşitli yönetim kademelerindeki yöneticilerin elde ettikleri sonuçları sistematik bir şekilde birleştirerek değerlendirmek.
- Yöneticilerin yönetime katılmalarını sağlamak.
- Amaçlara ulaşmayı zorlayan nedenleri ortaya koymak.
- Yöneticiye elde ettiği sonuçlara göre ödül vermek veya cezalandırmak.
- Bireylerin amaçlara göre yönetimin organizasyon çapında katkılarını ortaya koymak.

2.6.6. Amaçlara Göre Yönetimde Yetkili Bir Elemanın Seçilmesi

Amaçlara göre yönetimde bu kişiler, ister işletme içinden ister işletme dışından olsun, bu kişiler zamanlarını sistemin geliştirilmesi ve uygulama yapmaya ayırmak zorundadırlar.

Bu yetkili elemanın görevleri şunlar olmalıdır⁸¹ :

- Amaçlara göre yönetim hakkında yöneticilere gerekli bilgi verir, tecrübelerini onlara aktarır.
- Ast ve üst kademeler arasında yakın ilişkiler kurulmasına yardımcı olur, onların birbirlerine yakınlaşmalarını sağlar.
- Amaçlara göre yönetim ile tamamen içiçedir, bu sistemin her yönüyle ilgilenir.
- Amaçlara göre yönetimin yetkili elemanı yeterli bilgi ve tecrübeye sahiptir, bu konuda kendisini devamlı yeniler, alanında kendini kanıtlamış bir kişidir.

2.7. Amaçlara Göre Yönetimin Şirket Başarısına Katkıları

2.7.1. Şirket Yönünden Katkıları

Şirket amaçlarından sapmaları önler. İşletmedeki personelin birlik ve beraberlik duyguları içinde şirket amaçlarına hizmet etmelerini sağlar. Bu yönetim sayesinde yöneticinin önemi ve kişiler üzerindeki otoritesi artar. Astlarla yöneticilerin ilişkileri işbirliğine yönelir. Astların da görüş ve tecrübelerinden yararlanma imkanı ortaya çıkar. İstenilen amaca ulaşmak için üst kademe yöneticilerin kendilerini eleştirmelerini saęlar⁸².

⁸¹ H. BİÇEN, s. 15

⁸² G. AKKUZU, s. 70

- Amaçlara göre yönetim, tüm çabaları belirli sonuçlara yönelterek, daha etkili ve başarılı bir örgütün ortaya çıkmasına yardımcı olur.
- Amaçlar belirlenirken, yöneticilerin tek tek görüşleri alınarak yönetime katılmaları sağlanır, bu durum kişiler arasında güven ve anlayışa dayalı bir ortamın oluşmasına neden olur.
- Amaçların gerçekleşmesi aşamasında kişilerin ya da birimlerin kendi kendisini kontrolü sağlanmaktadır.
- Örgüt, çevresinde yer alan değişme ve gelişmeleri izleyebilir. Personelin işindeki başarı ve başarısızlıkları ortaya çıkarır⁸³.
- Yöneticinin ufak sorunlarla uğraşırken esas sorunu gözden kaçırmamasını önler.
- İşletmenin başarısı için çalışan yöneticinin moralinde olumlu bir artma olur.
- Başarıyı engelleyen sorunlar ortaya çıkarılarak çözüm yolları bulunur.
- Yöneticiler amaçlara göre yönetim sayesinde daha iyi çalışma standartları ve yönetim kontrolü elde ederler.

2.7.2. Yöneticiler Yönünden Katkılar⁸⁴

- Yöneticilerin işletmesine kendisine ve içinde bulunduğu iş ortamına en uygun yaklaşımı uygulamasını kolaylaştırır.
- Yönetici amaçlara göre yönetimde amaçları önceden belirlediği için, kendisinden neler beklediğini ve yetkilerinin neler olduğunu çok iyi bilir.
- Amaçların ve hedeflerin ve yetkilerin önceden bilinmesi üst kademe yöneticiler astlar arasında çatışmaları önler daha ılımlı bir ortamda çalışmalarını sağlar.
- Yöneticinin yeteneklerinin tanınması ve sorumluluklar verilmesi, onun kendisine olan güvenini artıracak, başarılı olmasını ve yükselmesini sağlayacaktır. Yöneticinin başarılı olması ise doğrudan işletme başarısıyla doğru orantılıdır.
- Bu yönetimde, örgütün istenen amaçlara ulaşmada başarılı veya başarısız olması yöneticinin değerlendirilmesinde önemli bir yer tutar.
- Bu yönetim yöneticileri plan yapmaya zorlar⁸⁵.

2.8. Amaçlara Göre Yönetimin İşletmenin Başarısını Engelleyen Yönleri

Bu yönetim şekli, işletmenin bütün sorunlarına çözüm bulan bir yönetim değildir. Bazı durumlarda sistemin yapısı itibarıyla, bazı durumlarda, sistemin uygulandığı organizasyon yapısı nedeniyle amaçlara göre yönetim yetersiz kalmakta veya yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır⁸⁶.

⁸³ N. TORTOP- E. G. İSBİR, s. 240

⁸⁴ G. AKKUZU, s. 104

⁸⁵ T. KOÇEL, s. 362

⁸⁶ T. KOÇEL, s. 362

- Amaçlara göre yönetimin başarısı büyük ölçüde üst kademe yöneticiler tarafından benimsenmesine bağlıdır. Bu nedenle işletmenin, üst kademe yöneticilerin tarafından benimsenmeyen amaçlara ulaşılma şansı çok düşüktür.
- Yeterince açık olmayan, anlaşılmayan amaçlar da amaçlara göre yönetimin başarısını etkileyen bir faktördür.
- Bazen amaçların kantitatif olarak ifadesinin güçlüğü, kişisel amaçlarla, organizasyon amaçlarının birbirine zıt olması veya işlevsel alanlarda çalışan işletme personelinin her konuyu sadece kendi uzmanlık ykönünden ele almaları nedeniyle ortaya çıkan çelişkiler amaçlara göre yönetimin başarısını olumsuz etkiler.
- Amaçlara göre yönetim, amaçlara gerektiğinden fazla önem verir, bunlara nasıl ulaşılacağı ve uzun vadeli kararlar almayı ikinci plana iter.
- Amaçlara göre yönetim yetki devrini gerektirir. İşletme yöneticileri gerkli bilgiyi alt kademedeki personele iletmezse ve gereken yetki devre gerçekleşmezse, bu durum sistemi olumsuz yönde etkiler.
- Amaçlara göre yönetimin uygulandığı şirketlerde yöneticilerin zamanları toplantılarda ve rapor hazırlamakla geçebilir. Bu çok sayıda yazışma ve rapor hazırlanmasına neden olur.
- Bu sistem maddi ve manevi açılardan da bir hayli masraf gerektirir.
- Yöneticilerin devamlı olarak bu sisteme göre değerlendirilmeleri yöneticiler üzerinde bir baskının oluşmasına neden olur. Bu durum sistemin esas özelliklerini ortadan kaldıracı bir etki yarattığı ileri sürülmektedir⁸⁷.
- Alt kademelerde amaçlar yeterince kesin ve ölçülebilir olarak tanımlanırken, üst düzeyde somutlaşmaya fazla rastlanılmamaktadır⁸⁸.
- Amaçların açık belirgin ölçülebilir olarak belirlenmesinin de sakıncalı olduğu söylenmektedir.
- Amaçlara göre yönetim performansı doğru ölçmesi ve personeli güdülmesi konusunda da tereddütler bulunmaktadır⁸⁹.
- Bu sistemde bazen gerçekleşmeyecek veya belli bir süre içinde gerçekleşmeyecek amaçların seçilmesi olasılığı da her zaman mevcuttur.

⁸⁷ T. KOÇEL. s. 363

⁸⁸ H. TİMUR. "Amaçlara Göre Yönetim". Ankara Sanayi Odası Dergisi, Yıl.11. Sayı.89(11/12.1987).ss.34

⁸⁹ A. E. EKE. "Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim". Segem Dergisi. S. 12(Haziran 1988), ss.17

- İşgücü devrinin yüksek olduğu işletmelerde başarılı olarak uygulanması zorlaşır. Ayrıca buna bağlı olarak eğitim ihtiyaç analizlerinin yapılmamış olması da bir takım sakıncalar yaratır.

Amaçlara göre yönetim dikey koordinasyonu kolaylaştırırken bölümler arası yatay koordinasyonu gerçekleştirebilir. Bölüm ve kişiler kendi amaç ve hedeflerine ulaşmak için temel örgütsel amaçları hiçe sayıp onlara aykırı tutum ve davranışlar gösterebilirler.

2.9. Sistemin Uygulanma Aşamasında İzlenecek Teknikler

2.9.1. İzlenecek Teknikler

- Şirketin stratejik ve taktik planlarının gözden geçirilmesi⁹⁰
- Her müdür ile görüşülerek, ondan beklenen sonuçların ve performans standartlarının gerek başında bulunduğu ünitenin ve gerekse şirketin amaçlarına uygun olarak saptanması ve bu amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla ilgili müdürün içtenlikle işe koyulabilmesinin sağlanması.
- Her bölüm müdürleriyle görüşerek, departmanlarına ait şirket planlarının ölçülmesi ve gerçekçi bir katkı sağlayabilecek planların, gerçekleşme koşullarının temini, özellikle:
- Bir yöneticiye hareketlerinde maksimum düzeyde özgürlük ve esneklik sağlayacak bir organizasyon yapısı.
- Yöneticinin kendi kendisini daha iyi kontrol edebilmesi, daha uygun ve sağlıklı kararlar alabilmesini kolaylaştıracak kontrollerle ilgili bilgilerin verilmesi⁹¹
- Bütün yöneticilerin zayıf yönlerinin giderilmesi, olumlu taraflarının da daha fazla geliştirilmesi ve kendi kendini geliştirme konusunda sorumlulukları kabul edebilmesine yardımcı olabilecek nitelikte "yönetici eğitim planlarının" hazırlanması.
- Çok dikkatli seçim yapmak, ücretleri ve ücret politikasını, bağımsız yöneticilere dair planları gerçeklere uygun bilinçli bir şekilde hazırlamak suretiyle yöneticilerin motivasyonunu kuvvetlendirmek⁹²
- Şirket için son derece önemli bir konu olan idarecilerin eğitimi ve geliştirilmesi ile ilgili faaliyetler ancak şirketin amaçlarına uygun olduğu takdirde bir değer ifade eder⁹³

⁹⁰ B. BAYKAL, Organizasyonların Yönetimi. (İstanbul: Çeltüt Matbaacılık), s. 145

⁹¹ B. BAYKAL, s. 36

⁹² B. BAYKAL, s. 37

⁹³ B. BAYKAL, s. 38

2.9.2. Stratejik Planlama

Bu model işletme faaliyetlerinin özelliğini büyüme ve gelişme boyutlarını mantıklı ve açık bir biçimde tanımlamayı sağlar⁹⁴.

Bu model yedi evreden oluşur, bu evrelerden her birisi diğerinin mantıklı bir sonucudur ve tüm olarak planın başarılı olabilmesi için bunlardan hiç birisi ihmal edilemez⁹⁵.

- Şirket performansının değerlendirilmesi kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi
- Yakın gelecekte karlılığın artırılması
- Şirket amaçlarının açıklanması
- Dış çevresinin değerlendirilmesi
- Şirketle ilişkili kimselerin, şirketten neler beklediklerinin belirlenmesi
- Amaçların gerçekleştirilmesi için mevcut çeşitli olanakların değerlendirilmesi ve bir bütün olarak stratejik planın hazırlanması.

2.9.3. Taktik Planlama

Stratejik planın ve karlılığın artırılması için derhal alınması gereken tedbirleri kapsayan, diğer planların uygulanmasını sağlayan taktik planlama (Şekil 2)'de gösterilen evrelerden ibarettir.

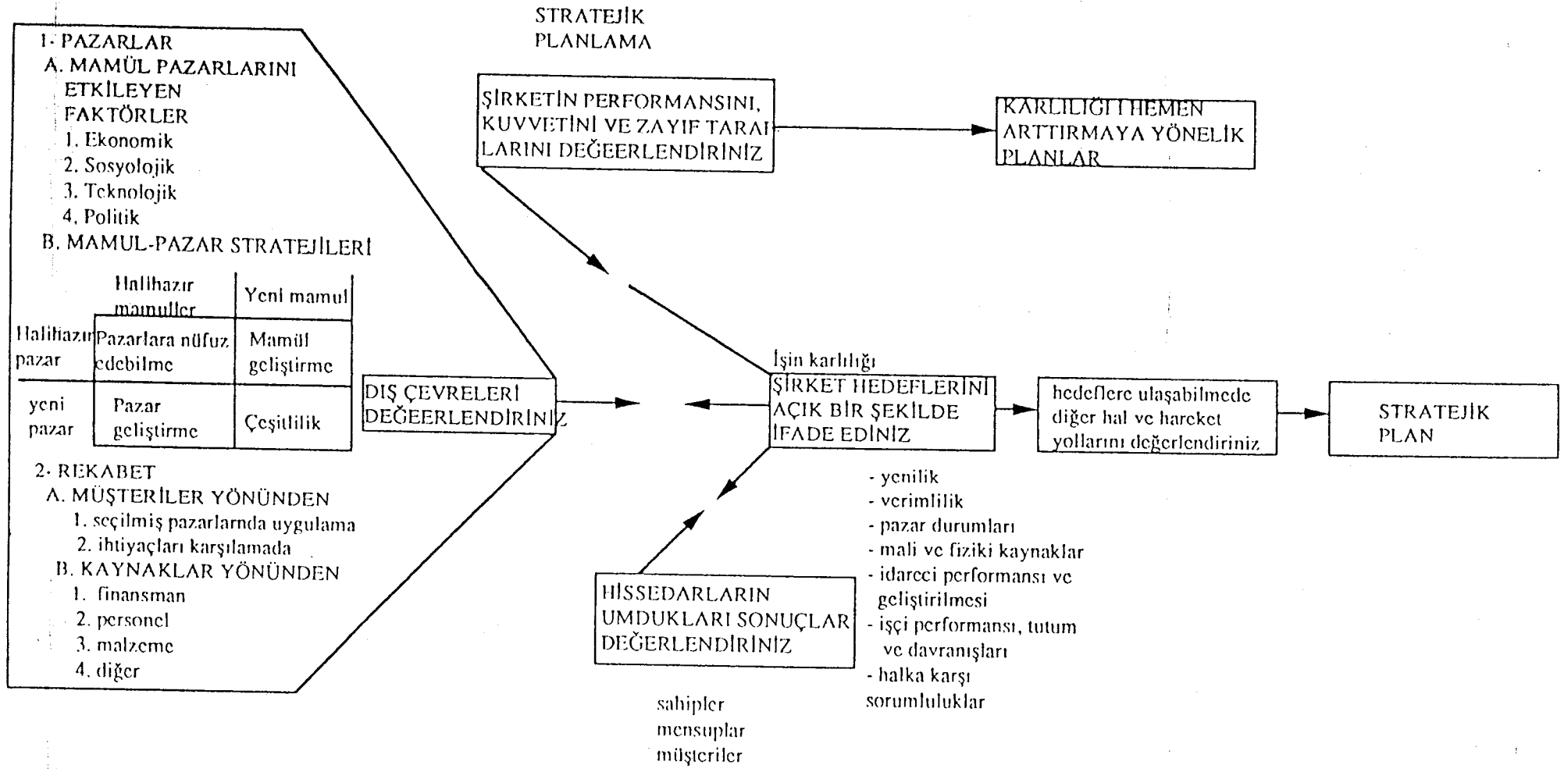
2.9.3.1. Taktik Planlamanın Evreleri⁹⁶

- Örgüt planlaması: Stratejik planların en iyi şekilde gerçekleştirilebileceği en iyi örgüt yapısının belirlenmesi gerekir.
- Ürün-pazar geliştirme planlaması
- Faaliyetlere son verme: Bu evre karlı olmayan veya şirketin gelecekte amaçlarının gerçekleştirilmesini engelleyecek olan işletme ve fabrikaların faaliyetlerine son verilmesi işlemidir.
- Bütünleştirme: Bütün işletme işlemlerinin bütünleştirilmesidir.
- Yeni ürünlerin yeni pazarda satılması: Bu araştırma ve geliştirme şubesi tarafından gerçekleştirilir.

⁹⁴ B. BUMİN, İşletmelerde Amaçlar ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim, (Ankara: 1974), s. 54

⁹⁵ N. ÇERİGENÇ, s. 35

⁹⁶ B. BUMİN, s. 68



ŞEKİL - 1- Stratejik Planlama

KAYNAK: Besim BAYKAL, Günümüzde Yönetim ve Temel Kavramlar

- Kaynak geliştirme planlaması

. İnsan gücünün planlaması

Stratejik planın gerektirdiği ihtiyaçlara uygun olarak, gelecekte gerekli olan insan gücünün planlanmasıdır.

. Malzeme planlaması⁹⁷

. Tesis planlaması

. Mali planlama

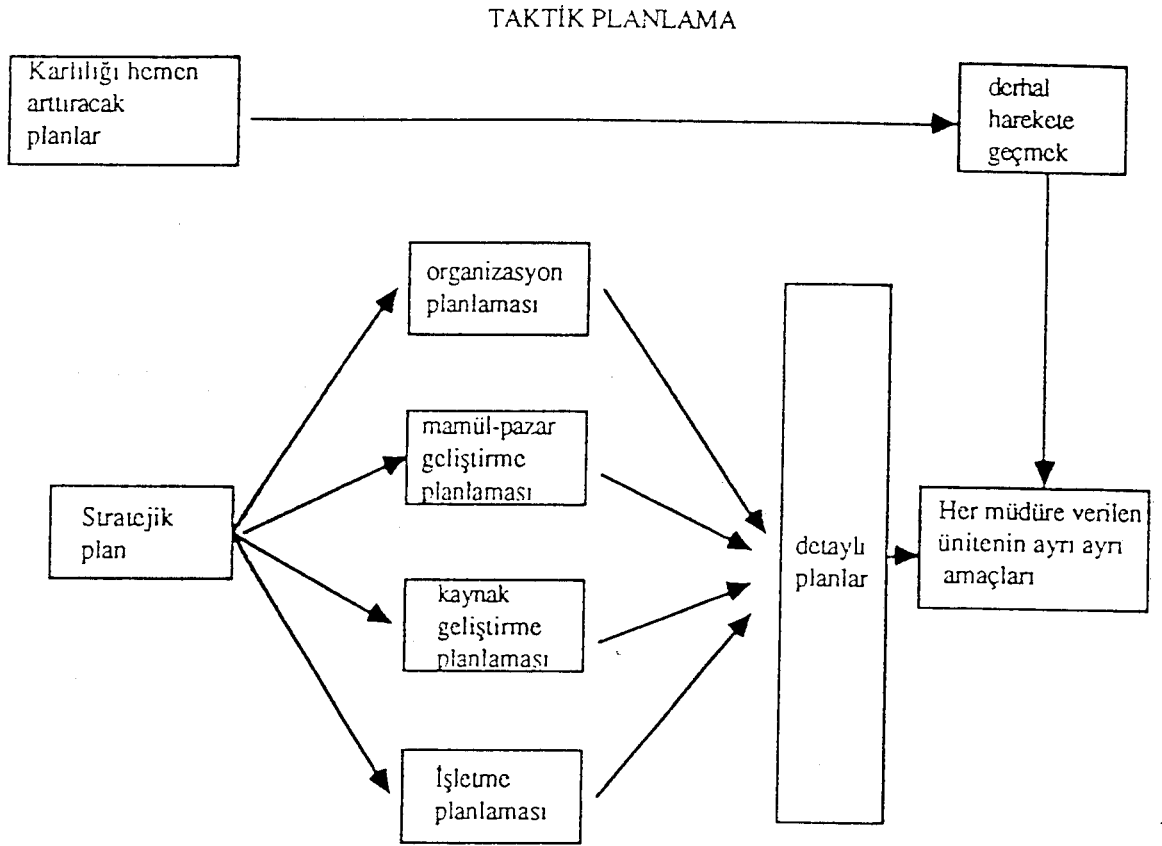
- İşletme planlaması

. Pazarlama planı

. İmalat planlaması

. Kısa dönemli kar planı

⁹⁷ N. ÇERİGENÇ, s. 45



ŞEKİL 2- Taktik Planlama

Kaynak: Günümüzde Yönetim Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler, Besim Baykal.

3. ECZACIBAŞI HOLDİNG'TE PLANLAMA ÖRGÜTÜNDE, AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM UYGULAMASININ İŞLETMENİN BAŞARISI AÇISINDAN İNCELENMESİNE YÖNELİK OLARAK YAPILAN UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yönetimi

ÇalıŐmamızda verilen teorik bilgilerin ışığı altında, Eczacıbaşı Holding'te yapılan araştırmanın amacı, kapsamı ve yönetimi aŐağıda görüldüğü Őekildedir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Yapılan araştırmanın amacı, Planlama Örgütünde, Amaçlara Göre Yönetim uygulamasını işletmenin başarısı açısından ortaya koymaktır.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu amaçla İstanbul'da faaliyet gösteren ve bir holding olan Eczacıbaşı İlaç ve Yan kuruluşlarında konuya uygun olarak yapılan uygulama ve uygulama sonuçları değerlendirilmiştir.

3.1.3. Araştırmanın Yönetimi

Planlama örgütünde, amaçlara göre yönetimin işletmenin başarısı yönünden incelenmesine yönelik olarak Eczacıbaşı Holding'te yapılan uygulamada konu ile ilgili gerekli bilgileri almak amacıyla bir takım sorular hazırlanmış olup, anket yöntemiyle bu sorulara cevap alınmıştır. Alınan bu cevaplar yorumlanarak değerlendirilmiştir.

3.2. Eczacıbaşı Holding'in Tanıtımı

3.2.1. Eczacıbaşı Holding Hakkında Genel Bilgiler

Eczacıbaşı tesisleri 1952 yılında kurulmuŐtur. Ülkenin sağık gereksinimlerini titizlikle karŐılamaya yönelik Eczacıbaşı İlaç, birbirini izleyen ek yatırımlar sonucunda, Türkiye'nin en güçlü ilaç kurumuna dönüşüyordu. Uluslararası alanda sağık hizmetine giren en son kuruluşlar, böylece kısa süre içinde Türkiye'de üretilmeye başlanmıştır.

Yıllarla birlikte Eczacıbaşı İlaç yepyeni alanlara girdi. Levent tesislerinde kurulan birimlerin yardımıyla, sorunlar, çeşitli sağık bakım ürünleri, veteriner ilaçları üretim zincirine eklendi.

Eczacıbaşı ilaç büyük atılımlarından birisini 1982 yılında yaptı. Ayazağa'da serum, antibiyotik ve ilaç maddeleri tesislerini kurdu. Yılda 25 milyon şişe üretim kapasitesiyle çalışmaya başlayan Ayazağa tesisleri yalnız Türkiye'nin değil, yakın komşularının serum gereksinimlerini de uluslararası standartlarda karşılamayı güvence altına alıyordu.

1990'lara girilirken, Eczacıbaşı İlaç bu kez çağın en gelişmiş teknolojileriyle yepyeni bir ilaç kompleksini Lüleburgaz'da kurmaya girişecekti.

Eczacıbaşı seramik üretimini 1940'lı yılların başlarında İstanbul'da gerçekleştirdi. Kartal'da kurulan küçük bir fırında ilk aşamada kahve fincanı üretimi gerçekleştirdi.

Yıllarla birlikte çeşitli seramik mutfak eşyalarının yapımına geçildi. Eczacıbaşının bu ilk girişimleri, seramik endüstrisinde bilgili teknik adamların, işçi ve ustaların yetiştirilmesine katkıda bulundu. Seramikle ilgili başlıca hammaddeler incelenerek geliştirildi.

Eczacıbaşı 1977 yılında Bozüyük'te yeni bir seramik kompleksini gerçekleştirdi. Başlangıçta 10 bin ton olan yıllık üretim kapasitesini 1979'da iki katına çıkararak 20 bin tona yükseliyordu.

Eczacıbaşı Holding, şirket sayılarını artırarak holding olmaya yönelmiş ve kurduğu 33 şirketle, Eczacıbaşı Şirketler Grubunu oluşturmuştur.

Faaliyette bulunduğu Türk İlaç pazarının yüzde 15,5 ile tek başına elinde tutuyor.

Uluslararası pazarlardaki yoğun ilaç ve sağlık bakım ürünleri dışsattımlarının yanı sıra, Eczacıbaşı İlaç Üçüncü Dünya ülkelerine de teknoloji transferleri yapıyor.

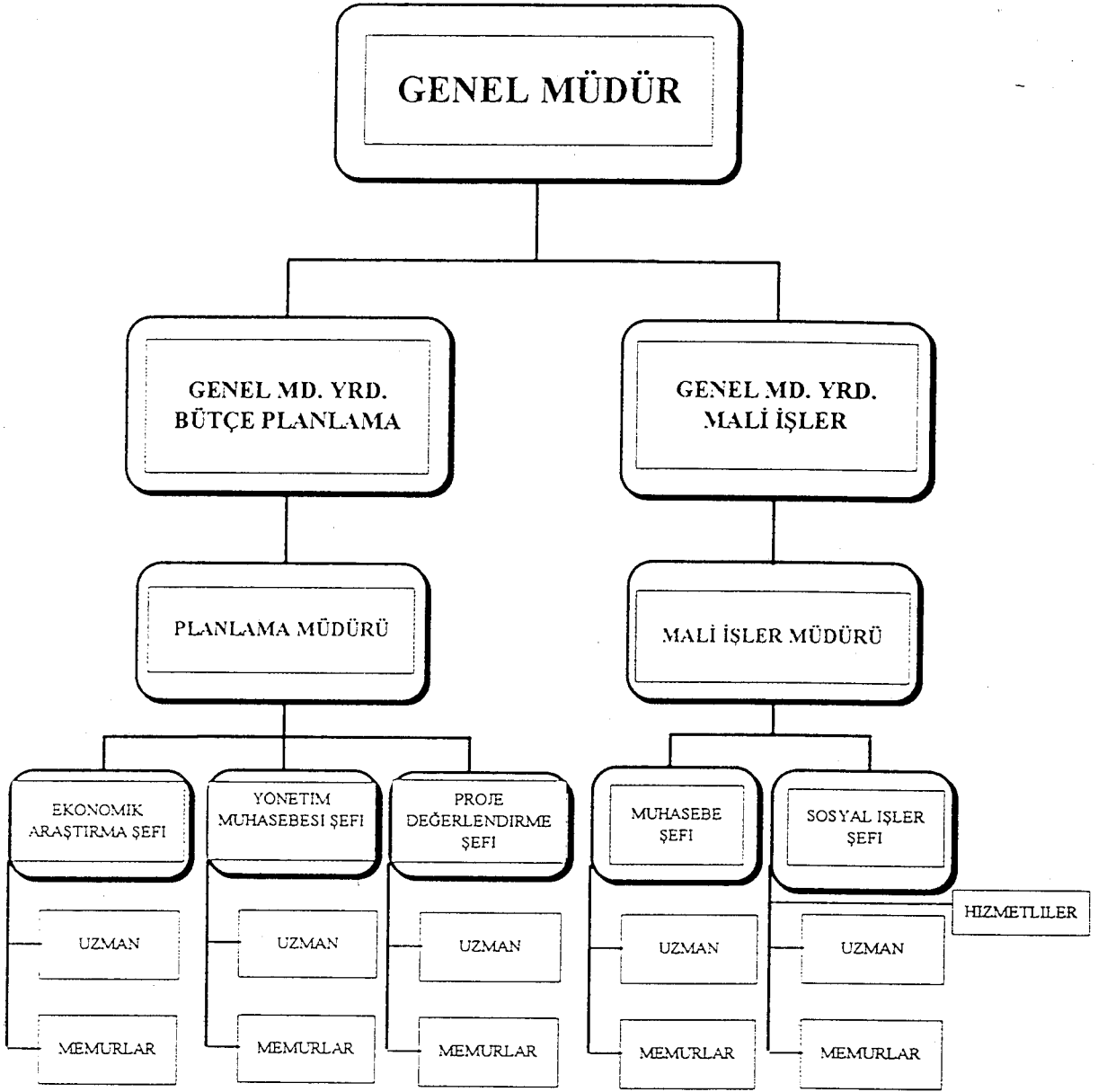
3.2.2. Eczacıbaşı Holding'in Bünyesinde Bulunan Şirketler

Eczacıbaşı topluluğu kuruluşunun 50. yılına tüm çağdaş normları benimsemiş bir sanayi topluluğu olarak giriyor. Eczacıbaşı topluluğu, sermayesinin büyük çoğunluğu Eczacıbaşı'na ait toplam 33 şirketten oluşuyor.

Topluluk yeni yapılanma stratejisine uygun biçimde, Eczacıbaşı İlaç, Eczacıbaşı Yapı ve Eczacıbaşı Kağıt Gruplarına ayrılıyor.

3.2.3. Eczacıbaşı Holding'in Ürettiği Mamüller

Eczacıbaşı Holding'in eczacılık alanında kurduğu ilk tesislerden sonra seramik alanında, yapı gereçleri alanında, ipek kağıt alanında, kaynak alanında birçok mamül üretip, çok geniş alanlarda pazarlamasını gerçekleştirmiştir.



ECZACIBAŞI HOLDİNG ORGANİZASYON ŞEMASI

ECZACIBAŞI TOPLULUĞU ORGANİZASYON YAPISI



ECZACIBAŞI HOLDİNG A.Ő. YÖNETİM KURULU

SERMAYE PİYASASI	■ EYH Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı A.Ő. ■ EMD Eczacıbaşı Menkul Değerler A.Ő.
İLAÇ GRUBU	■ EİS Eczacıbaşı İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ő. ■ EHS Eczacıbaşı Hastane Ürünleri Sanayi A.Ő. ■ EÖS Eczacıbaşı Özgün Kimyasal Ürünler Sanayi A.Ő. ■ EİP Eczacıbaşı İlaç Pazarlama A.Ő. ■ EPG Eczacıbaşı-Procter & Gamble Sağlık Ürünleri A.Ő. ■ ETP Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri Pazarlama A.Ő. ■ ERP Eczacıbaşı-Rhône Poulenc İlaç Pazarlama A.Ő. ■ GİRİŞİM Pazarlama A.Ő.
YAPI GRUBU	■ EYAP Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi ve Ticaret A.Ő. ■ ECZACIBAŞI SERAMİK Sanayi ve Ticaret A.Ő. ■ EKS Eczacıbaşı Karo Seramik Sanayi ve Ticaret A.Ő. ■ EMS Eczacıbaşı Mutfak ve Banyo Gereçleri Sanayi ve Ticaret A.Ő. ■ EBS Eczacıbaşı Banyo Küvetleri Sanayi ve Ticaret A.Ő. ■ DASA Dağıtım ve Satıő A.Ő. ■ EİT Eczacıbaşı İnőaat ve Ticaret A.Ő. ■ İNTEMA İnőaat ve Tesisat Malzemeleri Yatırım ve Pazarlama A.Ő. ■ ESAN Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler Sanayi ve Ticaret A.Ő. ■ DOĞA Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ő.
KAĞIT GRUBU	■ İPEK KAĞIT Sanayi ve Ticaret A.Ő. ■ SANİPAK Sağlık Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ő.
KAYNAK ELEKTRODLARI	■ KAYNAK TEKNİĞİ Sanayi ve Ticaret A.Ő.
FİNANSMAN	■ FİNSAN Sınai ve Ticari Yatırımlar A.Ő.
SİGORTACILIK	■ ESİ Eczacıbaşı Sigorta Acentalığı A.Ő.
BİLGİ SİSTEMLERİ	■ EBİ Eczacıbaşı Bilgi İletim Sanayi ve Ticaret A.Ő.
PAZAR ARAŞTIRMALARI	■ PANEL Pazar Araştırma ve Danışmanlık A.Ő.
DIŞ TİCARET	■ EKOM Eczacıbaşı Diő Ticaret A.Ő.

3.3. Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Planlama örgütünde Amaçlara Göre Yönetim uygulamasının işletmenin başarısına katkıları yönünden incelenmesiyle ilgili verileri elde edebilmek amacıyla işgörenlere uygulanan anket sonuçlarının değerlendirilmesi.

ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

DEĞİŞKENLER	A	B	C	D	E	%
1.SORU	22	-	-	1	2	88
2.SORU	25	25	25	-	-	100
3.SORU	5	-	-	17	3	68
4.SORU	20	5	-	-	-	80
5.SORU	25	-	-	-	-	100
6.SORU	6	11	8	-	-	44
7.SORU	21	4	-	-	-	84
8.SORU	3	-	-	-	22	88
9.SORU	12	-	-	13	-	52
10.SORU	2	1	2	20	-	80
11.SORU	2	1	3	-	19	76
12.SORU	5	-	17	3	-	68
13.SORU	10	12	3	-	-	48
14.SORU	5	9	7	-	4	36
15.SORU	15	1	4	5	-	60
16.SORU	17	-	-	8	-	68
17.SORU	1	18	3	3	-	72
18.SORU	19	1	2	3	-	76
19.SORU	12	5	7	1	-	48
20.SORU	12	-	-	13	-	52
21.SORU	9	4	6	6	-	36
22.SORU	5	5	12	3	-	48

Yukarıda gösterilen tablo sonuçlarına göre, Eczacıbaşı Holding'te yapılan anket sonucu şu şekilde yorumlanmaya çalışılmıştır.

Eczacıbaşı Holding'te hazırlanan planlamalar %88 dağılımla, planlama örgütünde hazırlanmaktadır. Planlama amaçlarının tesbitinde ise, Genel Müdür, Departman Müdürleri ve Planlama Müdürlerinden oluşan bir komite tarafından belirlenmektedir. Planların sürelerine bakıldığı zaman %68 dağılımla en fazla kısa ve orta süreli planların kullanıldığını görüyoruz.

Planlamanın uygulanmasında %80 dağılımla planlama bölümü birinci derecede sorumlu olduğu görülmekte, planlama örgütünün sorumlu olduğu üstü ise, Genel Müdür olmaktadır.

Eczacıbaşı Holding'te Planlama bölümünde bulunan işgörenlerin eğitim düzeyleri %44 dağılımla Üniversite (İşletme, İktisat) bölümü mezunları gelmekte, ikinci sırada ise %32 dağılımla mühendislik bölümleri gelmektedir. Planlama bölümünde görev yapan personel sayısı %84'lük dağılımla 1-5 kişi arasında değişmektedir. Bu bölümde yapılan işlerin hepsinden bütün personel sorumlu görülmektedir, bununla dağılım oranı %88'dir. Yapılan işlerin sınıflandırılması durumunda, ağırlık dağılımı %52 olan işler lunlardır, araştırma evresini gerçekleştirmek, diğer departmanlardan gelen planları düzenlemek ise %48'lik bir dağılım payına sahip görülmektedir.

Eczacıbaşı Holding'te İşletmenin genel amaçlarını belirleme fonksiyonu %80'lik dağılımla komite tarafından gerçekleştirilmektedir. Planlama örgütü ile diğer departmanlar arasındaki koordinasyon ise %76'lık dağılımla bilgi alışverişinde bulunmak, diğer departmanlara uzmanlık yapmak, departmanların planlarının kontrolünü yapmaktır.

Eczacıbaşı Holding'te planlama çeşitlerinden en fazla stratejik planlamanın yapıldığını %36'lık dağılımla görüyoruz.

Araştırma ve verilerin toplanması işleminde %48'lik dağılımla sıradan her bir işgörenin bu işleri yapabildiğini görüyoruz. Planlama örgütünde gereken paranın sağlanması içinde kendi bağımsız kaynaklarından faydalandıklarını %60 dağılımla görüyoruz. %68'lik dağılımla ise araştırmacı sayısının işletme kapasitesine göre yeterli olduğunu diğer bir seçenekteki %32'lik dağılıma göre ise, planlama bölümünün araştırmacısı yeterli olmazsa, diğer departmanlardan da faydalandığını görüyoruz. Eczacıbaşı Holding'te yardımcı danışman

çalıştırılmadığını %72'lik dağılımda belirleniyor.

Planlama çalışmalarıyla ilgili olarak yapılan toplantılara, katılım, yöneticiler düzeyinde oluyor, bunu da %48'lik dağılımda görüyoruz. Yapılan bu toplantılarda %52'lik dağılımla, katılan herkesin tek tek fikrinin alındığını görüyoruz. Holdingin diğer departmanlarına çalışan işgörenlerinde planlamanın hazırlanmasında yardımcı olduklarını %36'lık dağılımda görüyoruz. Bu toplantıların hiyerarşik yapısına baktığımız zaman ise, planlama uzmanları, orta kademe yöneticilerinde, üst kademe yöneticilerle birlikte planlama kararlarına katıldığını, görüş bildirdiğini %48'lik ortalama dağılımda görüyoruz.

3.4. Planlama Örgütünde Amaçlara Göre Yönetim Uygulamasının İşletmenin Başarısı Yönünden Genel Olarak Değerlendirilmesi

Eczacıbaşı Holding'te uygulanan anket sonuçlarına göre, uygulamanın genel bir değerlendirilmesi yapılmaya çalışılacaktır.

Eczacıbaşı Holding büyük bir işletme olması ve planlamaya çok fazla önem vermesi nedeniyle, Holding'in bünyesinde bağımsız bir planlama örgütü bulunmaktadır. Bu planlama örgütü mali konularda da bağımsız olmaktadır. Her türlü araştırma ve veriler toplama işlemlerini gerek kendi personeli gerekse diğer departmanlardan yardım alarak gerçekleştirmektedir.

Eczacıbaşı Holding yönetim şekli olarak, Amaçlara Göre Yönetimi seçmesi nedeniyle , birbirine yakın olan planlama örgütü ve yönetim tarzını bu Holding'te birarada incelemek daha kolay olabilecek diye düşünmüştüm.

Eczacıbaşı Holding'te hiyerarşik yapı, Genel Müdüre bağlı, Departman Müdürleri olarak çalışmaktadır. Buna bağlı olarak Planlama Müdürü de Genel Müdüre karşı sorumlu olarak çalışmaktadır. Holding'in planlama işlerinin hazırlanmasından, uygulanmasından ve denetiminden ve araştırmalar yapılmasından Planlama Örgütü sorumlu olmaktadır. Bu çalışmalarla ilgili raporları Genel Müdür başkanlığında toplanan diğer departman yöneticilerine açıklamakta, Planlamanın eksik yönleri varsa, bu toplantılarda düzeltilmekte, yine bu toplantılarda amaçlara ulaşıp, ulaşılmadığı Planlama Müdürünün açıklamalarıyla ortaya çıkmaktadır.

Eczacıbaşı Holding'te Planlama amaçlarının belirlenmesinde üst düzey ve orta düzey yöneticiler Genel Müdürün başkanlığında toplanarak, herkesin tek tek görüşü alınarak belirleniyor. Amaçlar belirlendikten sonra bu amaçların hangi departmanlar tarafından, ne kadarlık bölümünün gerçekleştirilebileceği kararlaştırılıyor. Daha sonra ise departmanlar, bölümlerinde çalışan işgörenlerle biraraya gelerek, departman amaçlarının nasıl gerçekleştirilebileceklerini kararlaştırıyorlar. Sorumluluklar dağıtılıyor, amaçları gerçekleştirecek araçlar belirleniyor, ön planlar hazırlanıyor. Bu ön planlar, Planlama Örgütüne gönderiliyor, orada gereken kontrolleri ve düzeltmeleri yapıldıktan sonra, Genel Müdür başkanlığında komitenin onayına sunuluyor. Burada onaylanan planlar yürürlüğe girmiş oluyor.

Eczacıbaşı Holding'te Planlama Örgütünün diğer departmanlarla da çok sıkı iletişim bulunuyor, onlara ön planların hazırlanmasında rehberlik yapıyor, araştırma ve veri toplama işlemini üstleniyor, sürekli bilgi alış verişinde bulunuyor.

Eczacıbaşı Holding'te kullanılan planlar genellikle kısa ve orta süreli oluyor. En çok kullanılan planlama çeşidi ise, Stratejik Planlar oluyor.

Eczacıbaşı Holding'te Planlama Örgütündeki işgörenlerin büyük bir kısmı üniversite mezunu, gereken mesleki deneyime sahiptir. Bu bölümde çalışan işgörenlerin sayısında, planlama işlevini yerine getirecek sayıda gözükmektedirler. Bu örgütte çalışan işgörenlerin görevlerinden birisi de, planlamanın hazırlık evresinde gereken araştırmaları yapabilmektir. Bu iş için, planlama uzmanından faydalanılmıyor.

Eczacıbaşı Holding'te Planlama amaçlarının tespit edilmesinden gerçekleştirilmesine kadar olan sürece katılan işgörenler, işletmeye daha fazla sahip çıkacaklar, bağımsızlıkları artacaktır. İşgörenler kendi çıkarlarıyla işletme çıkarları arasındaki doğru orantıyı görecektir. İşletmesinin başarılı olması durumunda, kendi başarısının ve gelirinde daha fazla artacağını düşünerek, işlerini en iyi şekilde yapacak, bu durumda işletmenin verimli olmasını sağlayacaktır.

Eczacıbaşı Holding'te Departman planları hazırlanırken, işgörenlerin fikirlerini söylemesi, değişik fikirlerin sentezinden oluşan bir ön planlamanın başarısını artıracak, yeni mamüllerin piyasaya sürülmesinde etkisi olacak, yeni teknolojilerden faydalanmayı sağlayacaktır.

Eczacıbaşı Holding'te bütün yöneticilerin planlama kararlarına katılmaları, etkin yönetimi artırmakta. bu durumda yöneticilerin kendilerine olan güvenlerini artırmakta, bağımsız karar verme yeteneklerini geliştirmekte, işletmenin karlılığında başarılı olmalarını sağlamaktadır.

Yöneticilerin ve astların planlama kararlarında rol almaları işletmenin bütün amaçlarını en iyi şekilde bilmelerini sağlar. Herkes tarafından anlaşılır amaçlar tespit etmek, işin başlangıcında başarıya giden yolda, kapıların sonuna kadar açılması anlamına gelmektedir.

4. SONUÇ

Günümüz ekonomilerinde, iç ve dış çevre koşullarının hızla değişmesi, işletmelerin bu değişikliğe uyabilmesi için, çevresi ile sürekli bir etkileşim içinde olmasını, çevresindeki değişiklikleri en iyi şekilde takibini zorunlu kılmıştır. Bu nedenle işletmelerin planlamalarını en iyi şekilde gerçekleştirmeleri, işletmelerin çevrenin olumlu ve olumsuz etkilerine karşı kendilerini korumaları açısından gerekli bir faaliyettir.

İşletmelerin geleceği, planlamanın başarıya ulaşması ile yakından ilgilidir. Bu nedenle planlamanın başarıya ulaşması için şu faktörleri gözönüne almak gerekir. İşletmenin asgari kar durumu ne kadar olacaktır, büyümesi hangi amaçlarla sağlanacaktır, pazar payını artırmak için yurt içinde ve yurt dışında hangi girişimlerde bulunacak, finansman fazlalığı veya eksikliği hangi amaçlarla gerçekleştirilecek, rekabet ortamının sağlanması için hangi amaçlar tespit edilecek, yenilikler nasıl takip edilecek, bunların en iyi şekilde tespit edilmesi, gereken önlemlerin zamanında alınması planlamanın başarıya ulaşmasını sağlayacaktır.

İşletmelerde uygulanan politikalarda, planlama örgütüne gereken önem veriliyorsa, bu bölümde çalışanların seçiminde titizlik gösteriliyorsa, planlama başarıya ulaşır. İşletmeler, planlama örgütlerinde faaliyetleri ve amaçları çerçevesinde bir takım hedefler belirler ve bu hedefler içerisinde gerçekleştirilecek olanları seçerler. Bu hedefleri gerçekleştirmek için etkin şekilde uygulamaya çalışırlar.

Hızlı bir değişim süreci içinde bulunan işletmeler, bu değişim sürecinin getirebileceği olumlu ve olumsuz durumlarla etkin bir şekilde mücadele edebilmek amacıyla ve bu hızlı değişime uyum sağlamak için, değişik alternatifleri denemek durumundadır. Sürekli olarak değişim çizgisi içerisinde kalabilmek için, değişen teknolojiyi izlemek ve rekabet edebilmek amacıyla, şirketlerinde en uygun yönetim anlayışlarından birini seçmek zorundadırlar.

Planlama örgütünde, Amaçlara Göre Yönetim uygulanmasında, yapılacak işlerden bir tanesi, işletmenin planlama örgütünde gerekli yenilik ve değişiklikleri yapabilmek, en alt kademededen başlayarak bütün işletmede organizasyon değişikliğine gitmek, işletme amaçlarını ve departman amaçlarını, planlama örgütünün ön safhaya çıkarılması şeklinde düzenlemek gerekir.

Planlama örgütünde, Amaçlara Göre Yönetimin başarılı olabilmesi için, işgörenlerin ve yöneticilerin kendi departmanlarının amaçlarını hep birlikte tartışarak kararlaştırmaları gerekir. Bir bölümde alınan kararların diğer departmanlara duyurulması için iyi bir iletişim ağının kurulması gereklidir. Planlamadaki amaçların gerçekleştirilmesi aşamasında, uygulayıcılar ile amaçları belirleyenler arasında iletişim kopukluğu olmamalıdır. Bütün işgörenlerin işletme kararlarına katılması işgörenleri motive edecek işletmenin amaçlarıyla kendi amaçları arasındaki ilişkiyi görmelerini sağlayacaktır.

Planlama örgütünde Amaçlara Göre Yönetimin uygulanması, olayları önceden tahmin edebilmeyi öngörmesi nedeniyle, değişikliklere daha kolay uyum sağlamayı, olabilecek risklere karşı önceden tedbir alınmasını sağlayacaktır. İşgörenlerin, işletme amaçlarını ve departman amaçlarını çok iyi bilmeleri, ortaya çıkabilecek olumsuz durumların etkisini azaltacaktır.

Planlama örgütünde, Amaçlara Göre Yönetim uygulayan bir şirkette insan faktörü çok önemlidir. Bu nedenle astlar ve üstler arasında mutlaka birlik ve beraberlik ruhu bulunmalı, yersiz çekişme ve çatışmalara, üst kademe yöneticileri izin vermemelidir. Planlamayla ilgili tartışmalar yapıcı olmalı, herkesin fikrine önem verilmeli, astlar da amaçların gerçekleşmesinden, üstleri kadar sorumlu olmalıdır.

Çalışmanın uygulanma bölümünde ise, İlaç Sanayisinde faaliyet gösteren ve devamlı olarak büyüme ve pazar payını artırma çabası içinde olan bir işletme, Planlama Örgütünde Amaçlara Göre Yönetimi uygulaması yönünden incelenmiş ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmeye çalışılmıştır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- AKKUZU, Gamze Yönetim Kavramını Etkileyen ve Sosyal İçerikli Yönelimler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1987
- ALPAY, Yurdakul İşletme Planlaması, İstanbul: Cem Yayınevi, 1978
- AYTEK, Bintuğ İşletme Yönetimi, İstanbul: 1983
- BAYKAL, Besim Günümüzde Yönetim Temel Kavramları ve Yeni Görüşler, İstanbul: Çeltüt Matbaacılık, 1974
- BİROL, Bumin (M.B.A.) İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim, Doktora Tezi, Kitap haline getirilmiştir, Ankara 1974
- BIÇEN, Hatice Amaçlara Göre Yönetim ve Bankacılıkta Uygulanması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990
- CAN, Halil Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Adım Yayıncılık, 1992
- CAN, Halil-TECER, Meral İşletme Yönetimi, Ankara: Doğan Basımevi, 1978
- ÇERİGENÇ, Nuri Amaçlara Göre Yönetim, İstanbul: Tür Matbaacılık Organizasyon, 1972
- ÇERİGENÇ, Nuri Amaçlara Göre Yönetim, İstanbul: Fen Fakültesi Döner Basımevi, 1970
- DEMMER, K.H. ve Diğerleri (Çev. Ş. DAĞBİL) Yeni İşletme Yönetim Teknikleri, Ankara: Aydın Matbaası, 1978
- DOĞAN, Ayhan-DOĞAN, Yaşar Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara: Tipo Matbaacılık, 1986

- EFİL, İsmail İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon,
Bursa: Uludağ Üniversitesi İkt. ve İdari Bilimler
Fakültesi, Teknografik Matbaacılık, 1987
- EREN, Erol Yönetim ve Organizasyon,
İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş., 1989
- EREN, Erol ✕ Yönetim Psikolojisi,
İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş., 1989
- EREN, Erol ✕ İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim,
İstanbul: 3. Baskı, Cilt1, 1990
- EREN, Gülten Amaçlara Göre Yönetim Sistemi ve Temel Öğeleri,
Eskişehir: Anadolu Üniversitesi,
Afyon İ.İ.B.F. Yıllığı, 1990
- ERYILMAZ, A.Y. ✕ Yönetim ve Organizasyon,
Trabzon: Karadeniz Üniversitesi, 1986
- GÜRSOY, C. Tuncer İşletme Yönetimi Ders Notları,
İstanbul: 1973
- GÜVENLİ, Oktay İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama,
İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1990
- HATİPOĞLU, Zeyyat İşletmelerde Organizasyon,
İstanbul: Anıl Yayınevi Hamle Matbaası, 1964
- HATİPOĞLU, Zeyyat Temel Yönetim ve Organizasyon,
İstanbul: Beta Basım A.Ş., 1993
- HATİPOĞLU, Zeyyat İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı,
İstanbul: Temel Araştırma A.Ş. Yayınları, N. 9,
İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi N. 6, 1986
- HICKS, Herbert Örgütlerin Yönetimi Sistemler ve Beşeri Kaynaklar
Açısından,
Ankara: Turhan Kitapevi, 1979
- HICKS- GULLETT
(Çev. B. BAYKAL) Organizasyonlar, Teori ve Davranış,
İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Ens. Yayınları,
N. 1, Genel İşletme Dizisi, 1981
- HUMBLE, John W.
(Çev. F. POROY) Sevk ve İdarecilik Performansının Geliştirilmesi,
İstanbul: Türk Sevk ve İdare Derneği, 1971

- HUMBLE, John W.
(Çev. B. BAYKAL) Amaçlara Yönetilmiş Sevk ve İdare,
İstanbul: Türk Sevk ve İdare Derneği, 1970
- KALKANDELEN, H. Hedeflere Yönelik Sevk ve İdare,
Ankara: Eğitim Araştırma Yayın A.Ş., 1986
- KAZMIER, J. Leonard İşletme Yönetimi İlkeleri,
Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Ens., 1979
- KOÇEL, Tamer ✍ İşletme Yöneticiliği,
İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş., 1993
- KOÇER, Melih İşletme Yönetimi ve Organizasyon Fonksiyonları,
Ankara: 1970
- OLUÇ, Mehmet İşletme Organizasyonu ve Yönetimi,
İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın N.24
İşletme Fakültesi Yayını N.77, 1978
- ONAL, Güngör İşletme Organizasyonu ve Yönetimi,
Bursa: Bursa Üniversitesi, 1982
- ONAL, Güngör İşletme Organizasyonu ve Yönetimi,
Bursa: Bursa Üniversitesi, 1983
- ÖZALP, İnan ✍ Yönetim ve Organizasyon,
Eskişehir: C. 1, 1992
- ÖZALP, İnan Yönetim: Fonksiyonlar ve Organizasyon,
Ankara: Bayteş A.Ş. C.1, 1984
- POROY, Faiz Amaçlara Yönelmiş Sevk ve İdare,
İstanbul: Türk Sevk ve İdare Yayını, 1974
- ŞEN, Salim İşletme Yönetimi,
Ankara: Emel Matbaacılık, 1981
- TORTOP, Nuri Yönetim Bilimi,
Ankara: Ankara İ.T.İ.A Yayın N 112, Kalite Matbaası, 1978
- TORTOP, Nuri Yönetim Biliminin Temel İlkeleri,
Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Ens., 1990
- TORTOP-İŞBİR Yönetim Bilimi,
Ankara: Bilim Yayınları Olgaç Matbaası, 1988

- TOSUN, Kemal İşletme Yönetimi,
İstanbul: Fakülteler Matbaası, 1974
- TÜMER, Melih Yönetim ve Yönetici,
İstanbul, 1975
- TÜRKEL, Asuman İşletmeye Giriş,
İstanbul: Kurtiş Matbaası, 1984
- URAS, Oğuz İşletmeye Giriş,
İstanbul: Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, 1978
- ÜÇOK, Tengiz Yönetim İlkeleri,
Ankara: Gazi Kitabevi, 1992
- WILLIAM, H. N. Yönetim İşletmelerinde ve Kamu Yönetiminde
Sevk ve İdare,
Ankara: Yetkin Yayınları, 1985
- YAZICI, Mehmet Örgütlenme İlkeleri,
İstanbul, 1978
- YOZGAT, Osman İşletme Yönetimi,
İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı
Yayınları, N. 384-616, Metler Matbaası, 1983

MAKALELER

- AÇAN, Semih "Amaçlara Göre Yönetim Gereksinimlerini Karşılacak bir Finansman Sisteminin Geliştirilmesi", Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.V, S.1-2 (1988), ss.227
- ADEMOĞLU, İsmail "İşletmelerde Planlama Nasıl Olmalıdır?", Sevk ve İdare Dergisi, S.17,1969,ss.31
- EKE, Ali Erkan "Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim", Segem Dergisi, S.12, 1988, ss.17
- EMAN, Hartmut "Planlama Grupları", Karizma Dergisi, S. 43
- EREN, Erol "Türk İşletmelerinde Planlama Faaliyetleri", Karizma Dergisi, S. 7,1984, ss. 6
- EREN, Erol "İşletmelerde Planlama Gereği ve İlkeler", İşletme Fakültesi Dergisi, C.VII, S.1, 1978, ss.265
- EREN, Erol "Planlama Fonksiyonuna Sistemsel Yaklaşım", İşletme Fakültesi Dergisi, C.VI, S. 1, 1977, ss. 101
- EREN, Erol "Amaçlara Göre Yönetim", Deniz Harp Okulu Bülteni, C.1, S. 81, 1981, ss.12
- ERKMENOL, Adnan "Gelişmenin Anahtarı, Planlama", Sevk ve İdare Dergisi, S. 14, 1968, ss.9
- FAGİR, Muhammed (Çev. OYAL, E.) "Kamu Yönetiminde Çağdaş Yönetimsel Yaklaşım ve Teknikler", Amme İdare Dergisi, 1975, ss.99
- GARİH, Üzeyir "Planlama. Yönetim Çalışma", Muhasebe Enstitüsü Dergisi, C.IV, S. 37
- GERAY, Cevat "Planlama Basamakları ve Türleri Arasındaki İç İlişkiler ve Planlama Örgütlenmesi Konusuna İlişkin Bazı Görüşler", Amme İdaresi Dergisi, C.III, S.1, 1970
- GÜLERMAN, Adnan "Planlama ve Karar Alma Politikasına İşletme Yöneticisini Metotlar ve Teknikler", Ankara İ.T.İ. Akademi Dergisi, C.IV, S.1, 1972, ss.179
- GÜNER, Engin "Hedeflere Yönelmiş Sevk ve İdare", Produktivite Dergisi, C.III, S. 8, 1969,ss. 400

- GÜVEMLİ, Oktay "İşletmelerde Planlamanın Çalışmalarının Yararları ve Sakıncaları", İktisat ve Maliye, C.XXI, S.1, 1974, ss.59
- HUMBLE, John W. (ÇEV. ÜSKÜDARLI, A.) "Amaçlara Göre Yönetim", Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, C.VIII, S.111971, ss.55
- HUMBLE, John W. "Management By Objectives in Action", Sevk ve İdare Dergisi, 1973, ss. 12
- KALIN, Ümit "Hedeflere Göre Sevk ve İdare", Sevk ve İdare Dergisi, C.VI, S36, 1971, ss.29
- KENAN, Özden "Amaç ve Sonuçları Temel Alan Yönetim Yaklaşımları", Hava Kuvvetleri Dergisi, Y.1, S.3, 1976, ss. 47
- KILKIŞ, Yıldırım "Planlama Fonksiyonu Uygulamada Dikkat Edilecek Hususlar", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Y.III, S. 26, 1968, ss.17
- KILKIŞ, Yıldırım "Sevk ve İdarede Planlama Fonksiyonu", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Y.III, S. 25, 1968, ss. 17
- KILKIŞ, Yıldırım "İşletme Siyaseti ve Planlama", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, C.IV, S. 46, 1968
- KILKIŞ, Yıldırım "İşletme Sevk ve İdaresinin Planlamanın Önemi", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Y.II, S.24, 1968
- KOÇEL, Tamer "Amaçlara Göre Yönetim", İstanbul Üniversitesi İşletme İktisat Ens. Dergisi, C.I, S. 3, 1976, ss.46
- KUTSAL, Ahmet "İş İdaresi ve Planlama", İşveren, C.XIII, S.11, 1975, ss.11
- LEVINSON, Harry "Yönetim Kimin Hedefleri İçindir?", Amme İdaresi Dergisi, C.III, S.3, 1970, ss.227
- ODIORNE, George S. (Çev. ODABAŞI, M.) "Amaçlara Göre Yönetim ve Hedeflerin Yer Değiştirme Olgusu", Verimlilik Dergisi, C.IV, S.2, 1975
- ÖZBAŞAR, Sera "Planlamaya Yaklaşımlar, Amaçlara Göre Planlama, Yönel Planlama, Açık Sistem Planlaması", İşletme Fakültesi Dergisi, C.VII, S.1, 1978, ss.409

- ÖZSOY, Fahir "İşletmelerde Tahmin ve Planlama", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Y.1, S.4, 1966
- POYRAZ, A. İhsan "Hedeflere Göre Sevk ve İdare", Sevk ve İdare Dergisi, C.VI, S. 36, 1971, ss.9
- SCOTT, R. F.
(Der. İ. SULHUM) "Hedeflere Göre Yönetim", Evimiz Dergisi, C.VI, S. 7, 1969
- SÜRGİT, Kenan "Teşkilat Planlaması", Amme İdaresi dergisi, C.III, S.2, 1970
- ŞAYLAN, Gencay "Türk KAmu Yönetiminde Planlama Birimler ve Sorunlar", Amme İdaresi Dergisi, C.II, S. 3, 1969, ss. 60
- TEKELLİ, İlhan "Planlama Basamakları ve Türleri Arasındaki İç İlişkiler ve Planlama Örgütlenmesi", Amme İdaresi Dergisi, C.III, S.1, 1970, ss. 32
- TEKELLİ, İlhan " Planlamada Hedefler Sorunu", Amme İdare Dergisi, C.VII, S.2, 1974, ss. 22
- TİMUR, Hikmet "Amaçlara Göre Yönetim", Ankara Sanayi Odası Dergisi, C.II, S. 89, 1987, ss.32
- TOSİ-STEPHAN
(Çev. KAYA, G.) "Hedeflere Yöneltilmiş Sevk ve İdare", İşveren, C.IX, S. 6, 1971
- TÜZÜN, Sevgi "Amaçlara Göre Yönetim İçin Gelişime Açık Bir Eğitim Yaklaşımı", Verimlilik Dergisi, C.III, S. 1, 1974, ss.5
- TUBERGEN, Friedrich
(Çev. YILMAZ, M.) "Bir Yönetim Görevi: Teknik Bilimsel İşletme Planlaması", Verimlilik Dergisi C:II,S.4, 1973
- UZUL, Haluk "Amaçlara Yönelmiş Sevk ve İdare", Verimlilik Dergisi, C.V, S.5, 1971
- VANCIL, Richard F.
(Çev. KOPARAL, C.) "Uzun Dönemli Planlamanın Doğruluğu", Eskişehir D.M.M.A. Dergisi, S. 4, 1980

ANKET FORMU

1- Planlama hangi bölümde hazırlanıyor?

- a- Planlama bölümü
- b- Muhasebe bölümü
- c- Üretim bölümü
- d- Personel bölümü
- e- Diğer (Açıklayınız)

2- İşletmenizde planlama amaçlarını kim belirliyor?

- a- Genel Müdür
- b- Departman Müdürleri
- c- Planlama Müdürü
- d- Planlama Uzmanları
- e- Danışmanlar

3- İşletmenizde uygulanan planların süreleri ne kadar?

- a- Kısa süreli
- b- Orta süreli
- c- Uzun süreli
- d- Kısa ve orta süreli
- e- Hepsi

4- İşletmenizde planlamanın uygulanmasından hangi bölümler sorumludur?

- a- Planlama bölümü
- b- Departman Yöneticileri
- c- Komite
- d- Muhasebe bölümü
- e- Diğer (Açıklayınız)

5- İşletmenizde planlama bölümü bulunuyorsa kime karşı sorumlu?

- a- Genel Müdüre
- b- Muhasebe Müdürüne
- c- Planlama Müdürüne
- d- Komiteye
- e- Diğer (Açıklayınız)

6- İşletmenizde Planlama Örgütünde sorumlu kişilerin eğitim düzeyleri aşağıdakilerden hangisidir?

- a- Lise Mezunu
- b- Üniversite (İşletme veya İktisat)
- c- Mühendislik alanında
- d- Teknik Yüksek Okul
- e- Diğer

7- İşletmenizde Planlama Örgütünde kaç işgören görev yapıyor?

- a- 1-5 arası
- b- 5-10 arası
- c- 10-20 arası
- d- 20'den çok
- e- Diğer (Açıklayınız)

8- İşletmenizde Planlama Örgütündeki yetkililer nelerden sorumludur?

- a- Planlamanın hazırlanması ve uygulanmasından
- b- Diğer departmanlara rehberlik yapmak
- c- Üst kademe yöneticilere danışmanlık yapmak
- d- Planlamanın denetlenmesinden
- e- Hepsi

9- İşletmenizde planlama örgütündeki alt kademe işgörenleri nelerden sorumludur?

- a- Planlamanın araştırma evresini gerçekleştirmek
- b- Planlamanın taslak olarak hazırlanmasını sağlamak
- c- Diğer departmanlara rehberlik etmek
- d- Diğer departmanlardan gelen planları hazırlamak
- e- Diğer (Açıklayınız)

10- İşletmenizde genel amaçları kimler belirliyor?

- a- Genel Müdür
- b- Departman Müdürleri
- c- Planlama Müdürü
- d- Komite
- e- Diğer (Açıklayınız)

11- Planlama Örgütü ile diğer departmanlar arasındaki ilişkilerin çeşitleri nasıldır?

- a- Bilgi alış-verişi
- b- Diğer departmanlara uzmanlık
- c- Diğer departmanların planlarını hazırlar
- d- Diğer departmanlardan gelen planları kontrol eder
- e- Hepsi

12- İşletmenizde planlama ne zaman yapılıyor?

- a- Sene başında
- b- Üç ayda bir
- c- Altı ayda bir
- d- Her ay
- e- Diğer (Açıklayınız)

13- Planlama Örgütü hangi çeşit planlardan faydalanıyor?

- a- Teknik planlar
- b- Stratejik planlar
- c- Eylemsel planlar
- d- Diğer planlar (Açıklayınız)
- e- Hepsi

14- Planlama Örgütünde araştırma ve verilerin yoplanması işlevini kimler yapıyor?

- a- Araştırmacılar
- b- Herhangi bir işgören
- c- Departman Müdürleri
- d- Şefler
- e- Hiçbirisi

15- İşletmenizde bulunan Planlama Örgütünün bağımsız mali gücü var mı?

- a- Bağımsız mali gücü var
- b- Bağımsız mali gücü yok
- c- Mali yönden finansman departmanına bağlı
- d- Mali yönden muhasebe departmanına bağlı
- e- Diğer (Açıklayınız)

16- İşletmenizde Planlama Örgütünde yeterli sayıda araştırmacı var mı?

- a- Araştırmacı sayısı yeterli
- b- Araştırmacı sayısı yeterli değil
- c- Planlama Örgütünde yapan kişi ve kişiler bulunmuyor
- d- Diğer departmanlardan sağlanan personelle araştırma yapılıyor
- e- Diğer (Açıklayınız)

17- İşletmenizde Planlama Örgütüne yardımcı danışman var mı?

- a- Yardımcı danışman var
- b- Yardımcı danışman yok
- c- Yardımcı danışman alınması düşünülüyor
- d- Yardımcı danışman şirket dışından geliyor
- e- Diğer (Açıklayınız)

18- İşletmenizde yapılan tüm planlar, Planlama Örgütünde mi hazırlanıyor?

- a- Planlama Örgütünde hazırlanıyor
- b- Planlama Örgütünde hazırlanmıyor
- c- Genel Müdür tarafından hazırlanan planlamalar oluyor
- d- Diğer departmanlar da planlama yapıyor
- e- Diğer (Açıklayınız)

19- İşletmenizde tepe yöneticisi başkanlığında departman yöneticileri ve planlama müdürü ile beraber ortak toplantılar düzenleniyor mu?

- a- Ortak toplantılar yapılıyor
- b- Ortak toplantılar çok az yapılıyor
- c- Tepe yöneticisi sadece kendi yardımcılarıyla toplantı yapıyor
- d- Tepe yöneticisi departman müdürleriyle toplantı yapıyor
- e- Diğer (Açıklayınız)

20- İşletmenizde planlama yapılması aşamasında görüş alışverişinde bulunuluyor mu?

- a- Görüş alışverişinde bulunuluyor
- b- Görüş alışverişinde bulunulmuyor
- c- Planlamayla ilgili kararları Genel Müdür verir
- d- Planlamayla ilgili kararlara planlama müdürü de katılır
- e- Diğer (Açıklayınız)

21- İşletmenizde Planlama Örgütünde çalışan görevliler, diğer departmanlara, planlama çalışmalarında yardımcı oluyor mu?

- a- Yardımcı oluyorlar
- b- Yardımcı olmuyorlar
- c- Departmanlar planlama çalışmalarını yardımsız yapıyor
- d- Planlama görevlileri sadece kendi bölümlerinde çalışıyorlar
- e- Diğer (Açıklayınız)

22- Planlama işlevine katılan personelin sorumluluk düzeyleri hangi kademelerdedir?

- a- Üst kademe yöneticiler planlama işlevine katılırlar
- b- Orta kademe yöneticileri planlama işlevine katılırlar
- c- Üst ve orta kademe yöneticiler ve uzmanlar katılırlar
- d- Genel Müdür planlamayı kendisi yapar
- e- Diğer (Açıklayınız)