



## AMAÇ VE SONUCA GÖRE YÖNETİM

### 1. AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM (Management by Objectives)

Yöneticinin davranış biçimleri, teşebbüs için, onun kişiliğinden daha fazla önemlidir. Bu nedenle, yöneticinin davranışları, ulaşılması beklenen sonuçlara göre saptanmalı ve uygulamada elde edilen sonuçlar ölçülerek, bunlarla karşılaştırılmalıdır. Burada baş vurulacak ölçüler, genel yönetim görevleri yada yöntemlerine ilişkin genel nitelikteki ölçüler değildir.

#### **Kavram**

Aile teşebbüsleri, günümüzde, çoğunlukla halka açık büyük teşebbüslere dönüşmüştür. Bu dönüşme, teşebbüs yönetiminin davranış biçimlerini etkilemiş ve bunlara tamamen başka bir anlam vermiştir. Yöneticinin başarısının, teşebbüsün verimine bağlı olduğu açıktır. Yönetici faaliyetlerinin sayısal olarak değerlendirilmesi mümkündür.

#### **Modern yöneticinin görevleri**

Modern yöneticinin görevi yalnızca teşebbüs içinde gerekli organizasyonu yapma ve işletmenin iç havasını gözetleme olmayıp, somut işletme olaylarına da hakim olmaktır. Bugünkü yönetsel uygulamalarda belirtilmeğe değer farklılıklar şunlardır:

- Yönetici kendine bağlı ast yöneticilerin yaptığı işe göre değerlendirilir. Böylece üst yöneticinin niteliği, ast yöneticilerin niteliğiyle doğrudan ilgilidir.
- Kolayca tanımlanan bir önder yönetici tipi söz konusu olamaz. Tam olarak belirlenen bazı davranışlarla donatılmış klasik bir yönetici tanımı artık kaybolmaya yüz tutmuştur.
- Yönetici çalışmayı sağlamalıdır;
- Eskiye göre daha genel formasyona sahip olmalıdır. Yönetici, ancak uzman kişiler tarafından çözümlenebilecek bazı sorunlarla karşılaşabileceğini bilmelidir;
- Bir organizatör olmalıdır;
- Sonuçlara yönelik olmalı ve sorumluluk yüklenmeğe hazır bulunmalıdır.

Rekabet durumu

Ekonomik ve sosyal çevredeki değişmeler, teşebbüsün, rekabet şartları içindeki durumu ile hedeflerini önceden en iyi bir şekilde saptamasını zorunlu kılmaktadır. Böylece, örgütün en iyi bir şekilde saptanmasını zorunlu kılmaktadır. Böylece, örgütün bu değişen şartlara intibak ettirilmesiyle, hedefe yönelik fiili sonuçlar ölçülerek yöneticilerin gördükleri iş ortaya çıkartılabilir. Teşebbüs, ancak o zaman değişen rekabet şartlarına göre sürat ve emniyet hareket edebilmek imkanını elde edebilir.

Sistem

**Amaçlara göre yönetim kısacası;** Üst yöneticilerin, hedefleri, alt yöneticilerle birlikte saptanması, her birimin görev alanlarıyla kendilerinden beklenen sonuçlara göre sorumluluklarının belirlenmesi süreci olarak tanımlanabilir.

### **Yöneticinin davranışı**

Bu yönetim metodunun bir önemli sonucu da, belirli bir üretimi ya da işi gerçekleştirmeyi üzerine alan yöneticinin verimini artırmasında özendirici bir etki yapmasıdır.

Yönetici, davranışlarını genel olarak şu üç görüş noktasından hareketle düzenler:

- \*Üstü gibi hareket etme,
- \*Durumu derinlemesine inceleme,
- \*Davranış biçimleri inceleme sonuçlarını değerlendirme.

Yöneticilerin davranışları, genellikle kendi üstlerinin davranışlarının önemli derece etkisi altındadır.

Karşılaşılan durumun iyice analiz edilmesi ve genellikle her durumun sürekli olarak derinliğine incelenmesi, etkili bir yönetim için çok önemlidir. Çünkü, alınan bir kararın başarısı, yalnızca kişisel bir düşünce sonucu ortaya çıkmamakta, aynı zamanda her defasında belirli çevre ilişkilerinin etkisiyle oluşmaktadır.

Başarılı bir yönetim için üçüncü hareket noktası da, insanların psikolojik davranışları üzerinde yeteri kadar bilgi sahibi olmaktır. Sosyolojik ve psikolojik araştırmalardan elde edilen sonuçlar, bu konuda büyük ölçüde yardımcı olurlar.

### **Organizasyonun yapısı**

Amaçlara göre yönetim sisteminin uygulanmaya sokulabilmesi için, teşebbüs yönetiminin tam bir desteği gereklidir. Bunun için öncelikle işletmedeki bütün sorumluluk merkezleriyle tüm yöneticilerin karar yetkileri açıkça tanımlanmalıdır. Bu tanımlama **aşağıdaki üç husus göz önünde tutarak** yapılır:

- Her üst, kendisine bağlı sorumluluk yerleri için alt yöneticilerin faaliyetlerinin birleşiminden elde edilebilecek ortak bir hedefi tespit etme sorumluluğunu üzerine almalıdır.
- Her ast, kendi faaliyeti sonuçlarının değerlendirmesine esas olan sorumluluk alanı ve kriteri tam olarak bilmelidir;
- Her ast, ulaşmakta yükümlü olduğu hedefleri bilerek bir uygulama planı yapmalı ve kontrol alanına giren olaylara ilişkin sonuçlara göre değerlendirilmelidir.

Elde edilen **sonuçların iyileştirilmesini sağlamak üzere üst yöneticinin elinde şu üç olanak vardır:**

- İşbirliği yapılacak uygun kişiyi (astı) seçme,
- Bunları kontrol etme,

-Bilgilerini geliştirme.

## **Uygulama**

Bu yöntemin metodunun uygulamaya konması işi yüksek yönetim düzeyinde başlamalıdır. Genel olarak üst yönetim aşağıda belirtilen yolu izler:

-Üst yönetim kendini sisteme ve çalışma esaslarına alıştıırır;

-Performansı ölçmek üzere bir program hazırlar;

-Hedefleri tespiti yöntemlerini belirler;

-Değerleme sistemi ile ücret ile prim politikasındaki gerekli değişimleri sağlar, sorumluluk devrine ilişkin yöntemi belirler.

## **Hedeflerin saptanması**

Performansın (görülen işler: icraat) gerçekçi, bir şekilde değerlendirilebilmesi için hedeflerin açık olarak tesbit edilmesi şarttır. Performansın ölçülmesi, ilgili yöntemin düzeylerine ve fonksiyon çeşitlerine göre değişiklik gösterir.

Teşebbüs yönetiminin performansının değerlendirilmesi, örgütsel çalışmalarla ilişkilidir. Bir üst kendi astlarının toplam performansı ile değerlendirilir.

Üst ve astlar arasında hedeflere ilişkin olarak koordinasyon sağlanmasındaki amaç, en iyi sonuçlara ulaşmak ve böylece sonucu rastlantılara bırakmamaktır.

Burada ana prensip; teklif edilen hedeflerin teşebbüsün gelişmesi üzerine olumlu etki yapmasını sağlamak, münferit iş yerleri yöneticilerine sorunlarını inceleme fırsatı vererek bu birimlerde randımanların artırılmasını özendirerek yararlı olmaktadır. Hedeflerin tespit edilmesi, mevcut durumun muhafazası yerine teşebbüsün durumu sürekli olarak iyileştirilmesine yönelmelidir.

Bu husus, yeni bir yönetici neslinin oluşmasını ve yöneticilerin eğitilmesini gerekli kılmaktadır. böylece yönetici personele eğitilmek ve bilgisini geliştirmek olanağı verilerek elde ettikleri bilgi ve tecrübeyi uygulamaya koyma ispatlama fırsatı sağlanmalıdır.

## **Ücret politikası**

Uygun bir ücret sistemine dayanmayan bir yönetim sistemi tam sayılmaz. Uygun bir ücret sistemi, verim ilkesi üzerine kurulmalıdır. Bu husus, teşebbüsün, elde ettiği sonuçtan ücretlerin arttırılması için yeterli bir fon ayırmasını gerektirir. Bu fonların çeşitli faaliyet alanlarına dağıtımı, bu yerlerin teşebbüs karına olan nisbi katkıları göz önünde tutularak yapılır. **Söz konusu tutar, iş yerlerindeki yöneticilere şu esaslara göre dağıtılır:**

\*Görevlerin güçlüğüne ilişkin değerlendirme,

\*Üst ve ast tarafından beraberce tespit edilmiş bulunan hedeflerin gerçekleşmesine göre değerlendirme.

Ücret sistemi ile hedeflerin seçimi ve performansı değerlendirme yöntemleri arasında uygunluk sağlanmasının önemli bir husus olduğu unutulmamalıdır.

## 2. SONUÇLARA GÖRE YÖNETİM (Management by Results)

Sonuçlara göre yönetim, yönetimin üç ekonomik görevinin bulunduğu ilkesine dayanır. Bunlar:

- Teşebbüs mümkün olduğu kadar verimli duruma getirilmelidir;
- Teşebbüsün bütün olanakları meydana çıkarılmalı ve bunlardan gereği gibi yararlanılmalıdır;
- Teşebbüs sürekli olarak geleceğin gelişmelerine intibak ettirilmelidir.

### **Kavram**

Bu işe başlanabilmesi için öncelikle; bir ekonomik sistem olan teşebbüsün bütün gerçeklerinin iyice anlaşılması, üretim kapasitesinin doğru olarak bilinmesi ve eldeki araçlarla mümkün sonuçlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi, zorunludur.

Daha sonra yönetim, tutumunu, elde ettiği verilere ve beklenen sonuçlara intibak ettirmek durumundadır.

Bunu yaparken yönetim, aşağıdaki hususları göz önünde tutar:

- Ne sonuçlar ve ne de üretim güçleri işletmede önceden hazır değildir. Bunlar işletmenin dışında bulunurlar;
- Sonuçlar, sorunları çözerek değil, buna karşın olanakları yararlı bir şekilde kullanarak elde edilir;
- Sonuçları elde etmek için, işletmenin üretim güçleri belirli sorunlar yerine olanaklara yönelmelidir;
- Ekonomik sonuçlara basit bir ustalıklarla değil ancak bir liderlikle ulaşılabilir;
- Bir teşebbüsün piyasa liderliği geçici olup, uzun ömürlü olamaz.
- Şimdi mevcut olan her şeyin eskimesi beklenmelidir;
- Mevcut araçlar olağan bir dağıtımla tahsis edilmişlerse, hatalı kullanılmaları söz konusu olabilir.
- en karlı işler üzerine eğilmek, ekonomik başarının kilit noktasıdır.

Bütün özel durumlarda, bu deyişlerin doğruluğu araştırılmalıdır. Gerçek şudur ki; bu hususların yönetim tarafından bilinmesi, başarılı iş görmenin ilk şartını sağlar.

### **Sonuçların ölçülmesi**

İşletme sonucunun analiz edilebilmesi için, önce sağlanan hizmetin veya elde edilen mamulün tanımı yapılmalıdır

^^Şimdiki durumda kazanç sağlayanlar,

^^İlerde kazanç sağlayabilecek olanlar,

^^Karlı özel mamuller,

^^Geliştirmeye elverişli mamuller,

^^Sürümsüz olanlar.

### **Maliyet yapısının analizi aşağıdaki hususlar sağlamalıdır:**

=En önemli maliyet faktörleri ortaya çıkartabilmeli;

=Tüm faaliyet akımını maliyet akımı şeklinde gösterebilmeli;

=Masraf çeşitlerinin nispi büyüklüklerini düzenli bir şekilde belirleyebilmelidir.

Maliyet kontrolü, özellikle maliyetlerin düşürülmesi uygulamalarının sonucundan önemli derece etkilenecek masraf yerlerinde, yoğunlaştırılmalıdır. Know-how, teşebbüs için çok önemli bir güç kaynağı olmak

niteliğine sahiptir. Bunun saptanması, hangi hizmetin olumlu ve hangisinin olumsuz sonuç vereceğinin araştırılması suretiyle yapılır.

### **En yüksek başarı olanaklarına yönelme**

Bir teşebbüsün incelenmesi sonunda bazı kararların ve tedbirlerin alınması söz konusu olacak ve böylece bir takım görevler saptanacak ve talimatlar hazırlanacaktır. Bu nedenle her inceleme, daha sonra bir uygulama programına girebilmek üzere ölçülebilir sonuçlar verecek nitelikte olmalıdır. Her karar, sonuçların vadesi ne olursa olsun elde mevcut iş gücü ve araçlarla yapılması zorunlu olan işi belirler.

Bunun için, teşebbüsün **bütün faaliyetleri, aşağıdaki ilkelere uygun olarak saptanmalıdır.**

1. Teşebbüsün ana fikri,
2. Bu fikre uyan üretim veya hizmet kapasitesi,
3. Öncelik ilkesi.

Bu ilkelerin tespitinden yalnızca teşebbüs idaresi sorumludur. Her teşebbüs stratejisi, aşağıda belirtilen hususların değerlemesine dayanan bir karar alınmasını gerektirir:

- I. Kazanç ve riziko ihtimali
- II. Harcanacak zaman ve mali yatırım tutarı
- III. Yer değiştirme, ihtisaslaşma, bütünleşme
- IV. Organizasyon yapısı

Bunların gerçekleştirilebilmesi, yönetim belirli hedeflere yöneltilmesini gerektirir. Söz konusu politika gereği görevler, böylece yeterli derecede yetkiye sahip kılınan yöneticiler tarafından gerçekleştirilirler. Her yöneticinin kendi sorumluluk yerindeki verimiyle, tüm kuruluşun verimi, özellikle ekonomik açıdan, kesin olarak saptanmalıdır.

Bugün, önemli kararlar, yalnızca kendisi için bağımsızca çalışan teşebbüs yöneticileri tarafından alınmaktadır. Bu gibi kararlar artık, teşebbüslerin bünyesinde yer alan çeşitli yöneticilerin sorumluluğuna bırakılmışlardır. Bu nedenle de, başarılı kuruluşlarda kararların bir sistem içinde hazırlanması ve uygulanması kaçınılmaz olmuştur.