



# HAVZA MESLEK YÜKSEKOKULU

## YÖNETİM ve ORGANİZASYON BÖLÜMÜ İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

### *İŞL 221 YÖNETİM ve ORGANİZASYON*

*Öğr. Gör. Cüneyt MUMCU*

# PLANLAMA 2.

# BÖLÜM

*Hafta 5*



## G. Amaçlara Göre Yönetim

- Son otuz yılda en çok ilgi çeken konu amaçlara göre yönetimdir. AGY, yöneticiye amaçlara ulaşmaktaki gerekliliklere astlara anlatma olanağı verdiği için güdüleyici olmaktadır. İnsan ilişkileri ve davranış bilimlerinin bir ürünüdür. Bu programın başarıya ulaşabilmesi için aşağıdaki düzen içinde bir uygulama düşünülmelidir:

# **1. Üst Yönetimin Felsefe, Destek ve Bağlanma Durumu:**

AGY programı üst yönetimden kesin ve istekli bir destek almadıkça başarıya ulaşamaz.

## **2. Uzun Dönem Amaç ve Stratejileri Saptama**

AGY programını etkili kılacak ikinci adım, örgütün temel görevinin düşünülerek belirlenmesi yoluyla uzun dönem planlarının geliştirilmesidir. ,

## **3. Belirli Örgütsel Amaçların Saptanması**

Uzun döneme ait amaçlar ve planlar yapıldıktan sonra yönetim, verilen bir süre içinde gerçekleştirilecek özel hedefleri saptamalıdır. Bu amaçların temel amacı ve ana noktaları destekleyici nitelikte olması gerekir.

## **4. Bireysel İş Amaç ve Standartlarının Belirlenmesi**

Her bir çalışanın amacını ve iş standartlarını belirlemeye eylem planlaması denir. Bu üst ile astların bir araya gelmesini gerektirir.

## **5. Sonuçları Değerlendirme**

Bu aşamada elde edilen fiili sonuçlarla konulan amaç ve standartlar karşılaştırılır.

## **6. Düzeltici Eylem Geçme**

Bu değerlendirme sonucu amaçların istendiği biçimde elde edilmediği görülürse düzeltme eylemine geçilir. Bu eylem, personeli değiştirme, örgütsel yapıda değişiklik yapma ve hatta amaçları değiştirme şeklinde olabilir.

# AGY'nin Yararları:

- Daha iyi bir yönetim ve daha yüksek başarı elde etmede yardımcı olur.
- Etkili bir planlama sistemi sağlar.
- Yöneticileri öncelikleri belirleme ve ölçülebilir amaçlar getirmeye yöneltir.
- Personelin rol, sorumluluk ve yetkilerini açıklığa kavuşturur.
- Amaçların belirlenmesinde teşvik edicidir.
- Denetim sürecine yardımcı olur.
- Personelin mesleki gelişmesine katkıda bulunur.
- Kişilerden neler beklendiğini açıklığa kavuşturur.
- İşgörenlerin başarılarının değerlendirilmesi kolaylaşır ve nesnel temellere dayanır.
- Örgüt içi iletişim gelişir.
- Çalışanların terfilerine temel oluşturur.
- İşletmenin değişikliğe uymasını kolaylaştırır.
- Çalışanları güdüleme ve örgüte sadakate olumlu sonuçlar doğurur.

**Ancak buna rağmen AGY üst yönetimden yeterli desteği görmez, amaçlar kolay belirlenmez, kısa dönem amaçlar üstünde durulur ve fazla zaman harcayan bir süreç olduğu inancı gelişirse güçlüklerle karşılaşılabilir.**

## **II. Planlama Ve Planlar**

### **A. Planlama Sürecinin Temel Öğeleri**

# 1. Mevcut Durumun Değerlendirilmesi

Planlama sürecinin temeli mevcut durumun değerlendirilmesinin yapılmasıdır. Örgütün görevinin açık bir biçimde belirlenmesinden sonra işletmenin bu göreve karşı güçlü ve güçsüz noktalarının analiz edilmesi gerekir. Bu değerlendirme örgütü beklentilerinde daha akla uygun davranması yolunda güdüleyecektir.



## 2. Zaman Etmeni

Planlamanın ne kadar süreyi kapsayacağı konusudur. Planlama uzun ya da kısa devreli olabilir. Başarı bu devrenin yönetici tarafından birleştirilmesi de yatar. Kısa dönem planlama ancak uzun dönem planlamanın sınırları içinde yürütülürse başarıya ulaşır. Bu nedenle uzun süreli planlarda yapılacak değişikliğe ilişkin uyarlamalar kısa dönem planlara da yansıtılmalıdır.

### 3. Verilerin Toplanması Ve Değerlendirilmesi

- Etkili planlama toplanan verilerin niceliği ve niteliği ile yakından ilgilidir. Planlamacı güvenilir kaynakları saptayarak bunları gerekli zamanlarda kullanmalıdır. Ayrıca toplanan bu bilgileri örgütlemeli, değerlendirmeli ve kullanımına göre ayırmalıdır.
- Bilgiler çeşitli kaynaklardan gelebilir. Tecrübe yoluyla bir yönetici bunların önemini ayırdedebilir.
- Planlamanın ne kadar süreyi kapsayacağı konusudur. Planlama uzun ya da kısa devreli olabilir. Başarı bu devrenin yönetici tarafından birleştirilmesi de yatar. Kısa dönem planlama ancak uzun dönem planlamanın sınırları içinde yürütülürse başarıya ulaşır. Bu nedenle uzun süreli planlarda yapılacak değişikliğe ilişkin uyarlamalar kısa dönem planlara da yansıtılmalıdır.

Planlamada kullanılacak bilgiler iç ve dış bilgiler olmak üzere ikiye ayrılır. İç bilgiler masraf, üretim, satış, iş gücü gerekleri ve diğer ana konulardaki kayıtlardır. Dış bilgileri ise endüstri, hükümetin tutumu ve genel ekonomik koşullara ilişkindir. Bilgi toplama kaynakları:

#### **a. Öngörü**

Öngörü geleceğin bilimsel yollarla tahmin edilmesidir. Bir örgütün planlarını etkileyen, geleceğe ilişkin değişiklik tahminlerini içerir.

#### **b. Öngörü Teknikleri**

#### **c. Satış öngörülleri**

İşletme için en önemli kısa dönemli özel öngörüler, satış öngörüleridir. Çıkarılan ürün ya da hizmetlerin ışığı altında satış bölümü gelecek yıla ilişkin satış öngörülerini yapar. Bu öngörüye bağlı olarak diğer bölümler de kendilerine yönelik öngörülerde bulunurlar. Sonuç olarak satış öngörüsü özellikle işletmelerin gelecek yıllara ilişkin genel öngörülerini belirlemede en önemli kısa dönem özel öngörüdür.

## 4. Planlar Hiyerarşisi

Planlamada 4. özellik planların önemlerine göre bir sıralama içinde bulunuşudur. Sorumluluk derecesine ve kapsadığı zamana uygun bir düzen içindedirler.

- Uzun ve Kısa Dönemli Planlar
- Strateji ve Taktikler

Üst düzey planlar stratejiye yönelik olurken alt düzey planlar bu stratejileri gerçekleştirecek taktiklerle uğraşır.

## **B. Etkili Planlamayı Engelleyen Etmenler**

# 1. Zamanın Genişliği

- Planın kapsadığı süre genişledikçe kesinliği de azalır. Çünkü zaman uzadıkça beklenmeyen olayların ortaya çıkma olasılığı da artacaktır. Planlama belirsizliği denetim altına almak demektir.
- Diğer yandan planlamacı ne kadar usta olursa olsun yakınındaki olayların gözündeki etkisi çok daha fazladır.

# 2. Yönetsel Sorunlar

- Planlamada karşılaşılan en önemli yönetsel sorun örgütsel iklimin yaratılmasıdır. Bazı yöneticiler planı yararsız sayarlar. Çünkü plan hiçbir şey yapılmamış gibi görünen bir durumdur. Oysaki planlama fiziksel ve zihinsel büyük bir çabayı gerektirir. Bu bakımdan yönetici planlamayı yönetimin önemli bir işi olarak görmeli ve örgütsel iklimi buna göre yaratmalıdır.

# 3. Planlama Masrafları

## 4. İnsan Etmeninin Doğurduğu Sonuçlar

- Planlamada engel oluşturan birçok sorun, plancıya ilişkindir ve doğası gereği psikolojiktir. Her şeyden planlama ussalık sağlama sürecidir. İnsan psikolojisiyle bağlı olarak ortaya çıkan bazı sorunlar:
- Yöneticiler, herkes gibi mevcut duruma gelecekte daha fazla önem verirler. Daha üst yöneticilere sunulan plan, kendilerine çeki düzen vermeye zorlanan birimlerce dirençle karşılanır. Plan bunlara göre boşa zaman harcamaktır. Bu bakımdan yöneticiler bu gibi durumları ortadan kaldırmak için inandırma ve eğitim yoluna başvurmalıdırlar.
- Planlamada bireyin düşünceleri geçmişe yönelik tecrübeleriyle koşullanır. İleriye yönelik tahminlerde bulunurken geçmiş tecrübeler bu tahminleri büyük ölçüde etkiler. Plancı bu varsayımların gerçek olduğuna inanarak kendini aldatmamalıdır.
- İnsanlar çoğu kez hoş gitmeyeni kabul etmek istemezler.
- Planlamanın diğer bir tehlikesi örgütteki kişiler arasında varolan insan ilişkilerini gözden kaçırmasıdır.

## **C. Etkili Bir Planlama İçin Gerekli Koşullar**



- Planların etkili olabilmesi için öncelikle üst yönetimin desteği ve diğer kademelerdekilerin katılımı gerekir. Etkili bir planlama için gereken özellikler şöyle özetlenebilir:
- Plan iyi bir biçimde tanımlanmış amaçlara yönelik olmalıdır.
- Plan basit ve anlaşılır olmalıdır.
- Planlar esnek olmalıdır. Değişen koşullara uyum sağlayabilmelidir.
- Dengeli olmalıdır. Çeşitli bölümler arasında faaliyetler yönünden denge sağlanmalıdır.
- Elde edilebilir ve akla uygun olmalıdır.-
- Farklı uzmanlarca yapılan planlar, uzmanlar arasında yeterli iletişim yoluyla eşgüdümlemelidir.
- Planlama yönetimin diğer işlevleri için önceden gerekli bir kavramdır.

## D. KULLANIMLARINA GÖRE PLAN TİPLERİ

# 1. Bir Kez Kullanılan Planlar

Belirli bir durumda izlenecek hareket tarzını belirler. En önemlileri ana programlar, projeler, bütçedir. Bu planların görevi amaca ulaşıldıktan sonra son bulur. Bir kez kullanılan planların yararları:

- Faaliyetler arasında uyum sağlanır ve belli amaçlara yönlendirilmesi kolay olur.
- Kritik durumlar önceden anlaşılabilir ve gerekli önlemler alınarak gecikmeler önlenabilir.
- Daha etkili yöntem ve usuller geliştirme olanağını sağlarlar.
- Yetki devrini kolaylaştırır.
- Etkili denetim için gerekli temeli ve standartları oluşturur.

## 2. Sürekli Planlar

- Yöneticinin bütün faaliyet ve eylemleri için ayrı ayrı planlar hazırlaması mümkün değildir bunu önleyebilmek ve yöneticiye kolaylık sağlayabilmek için, benzer durumlarla karşılaşıldığında devreye girecek planlar hazırlanır. Buna sürekli planlar denir. Bunlar yöneticinin boşa zaman ve emek harcamasını önleyeceği gibi, yetki devrini kolaylaştırma, uzun süre denenerek geçerlik kazanan yöntemlerin kullanılmasını sağlama, gereksiz masrafları önleme, eşgüdüm ve denetime yardımcı olma gibi yararları hizmet ederler.

# E. Planlama Örgütü

- Planlama yöneticinin temel işlevlerinden biridir. Bu işlevde bütün kademelerdeki yöneticiler görev alma durumundadırlar. Büyük örgütlerde belirli tipte koordine edilmiş ve uzun dönem planlamalarda, çabalarını düzenleyen ve yürüten yapısal bazı araçlar geliştirilmiştir. Bunlar:

## 1. Merkezi Planlama Örgütü

- Bunlar danışman görevinde olup doğrudan tepedeki yöneticiye karşı sorumludurlar. Merkezi Planlama Örgütü örgüt çapındaki planlama çabalarına yardımcı olmaya, onlara rehber olarak, gereksiz tekrarlamaları önlemeye çalışmaktadırlar. Kapsamlı ve uzun döne planların yapılmasına önderlik etmek, örgütte diğer bölümlerin hazırladığı planları gözden geçirmek, amaçların ve temel stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Böyle bir grup örgütün planlama çabalarının kapsam ve yoğunluğunu büyük ölçüde artırmaktadırlar.

- Bunlara karşılık Merkezi Planlama Örgütü fikrinin bazı sakıncaları da vardır. Merkezi planlama sorumluluğu ile bölümsel planlama ve işlevsel uzmanlar arasındaki farklılıklar karışıklık ve uyuşmazlık doğurabilir. Örgütün üst düzeyi başka bir yöne çekilirken, örneğin satış bölümünün pazarlama stratejisi tamamen başka bir yöne gidebilir. Bunu düzeltmek üst yönetimin görevi olacaktır.

## 2. Uzmanlar Aracılığıyla Planlama

Örgütlerin çoğunda ayrı bir planlama birimi yoktur. Bu tip örgütlerde planlama işlevi, bölümlerde bu görevi üstlenen uzmanlarca yürütülmektedir. Her bölümde bir planlama uzman birimi oluşturmanın yararları yanında masraflı olduğu da unutulmamalıdır.