

1.Yönetim,Yönetici ve Yönetim Süreci

1.1. Yönetim

Yönetim nedir? Bu soruya pek çok cevap verilmiştir. Her cevap belli bir açıdan yönetim olayına bakmış ve ona göre tanımlanmıştır. Yerli ve yabancı literatürde yönetim kavramı ile ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür; fakat ne kadar farklı şekilde ifade edilirse edilsin, yaklaşık olarak bütün tanımlar aynı anlamı ifade etmektedirler. Farklı kaynaklardan alınan bilgilerle yönetim kavramına tanımlar getirmek gerekirse;

Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir.¹

Yönetim, önceden hedefler belirleyerek çalışanların çabalarını bu hedefler doğrultusunda koordine etme sürecidir.²

Yönetim, bireylerin grup halinde çalışarak belli hedeflere ulaşmaya çabaladıkları bir çevre oluşturma ve bu çevreyi sürdürüp, muhafaza etme sürecidir.³

Yönetim, amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliğini ve koordinasyonu sağlamaya yönelik çalışmaların tümünü ifade eder.⁴

Yönetim, insanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir.⁵

şeklinde ifade edilebilir.Tanımlar içerik olarak aynı olmakla beraber belli şekil standartları yoktur. Bütün tanımlarda ortak olan nokta ise çalışanlar, çalışma grupları ve önceden belirlenmiş hedeflerden söz edilmesidir.

1.2 Yönetici

Yönetimle ilgili yukarıdaki açıklamalardan sonra, yöneticiyi, “başkaları vasıtasıyla iş yaptıran kişidir” şeklinde tanımlamak mümkündür. Profesyonel yönetici bu işi meslek edinen kişidir. Ancak bu konuda karışıklığa sebep olan husus yönetim işinin yalnızca yöneticilik yapan kişiler tarafından değil, fakat aynı zamanda başka işler ve görevler de yerine getirenler tarafından yapılmasıdır. Bunlar arasında en çok karışıklık yaratanı işletme sahiplerinin veya girişimcilerin aynı zamanda işletme yönetiminde bulunmalarıdır. Küçük işletmelerin yönetimlerinde durum genelde böyledir. Profesyonel yöneticiler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden işletme sahibinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında

¹ Prof.Dr. Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği,İstanbul Kültür Üniversitesi,İstanbul, 1999, s.12.

² R.M .Hodgets, D.Kuratko, Management, s4

³ Harold Koontz, Heinz Weihrich, Management, McGraw Hill Book Co.3rd Printing, Singapore,1989,s4

⁴ Oktay Alpugan, Küçük işletmeler; Kavramı, Kuruluşu, Yönetimi, KTÜ İİBF Yayınları, no 125, Trabzon, 1988, s.159

⁵ Prof.Dr.Zeyyat Sabuncuoğlu, Prof.Dr.Tuncer Tokol, İşletme1-2, UÜ İİBF Yayınları, Bursa,1997,s.3

aylık alan kimselerdir. Bunlar kar ve riski başkalarına ait olmak üzere, mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yöneltmektedirler. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler, sosyal, siyasi ve hukuki çevre alanındaki değişimler ve bunlara bağlı olarak işletme faaliyetleri ve organizasyon yapılarında meydana gelen değişimler, işletmeleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş kişilere ihtiyacı arttırmış ve bunun sonucu olarak da yönetim işi meslekleşerek profesyonel yönetici kavramı ortaya çıkmıştır. Böylece özellikle küçük işletmelerde görülen işletme sahibi yöneticinin yerini profesyonel ve bürokratik eğilimli yönetici almıştır. Küçük işletmeler büyümeye ve daha karmaşık organizasyon yapılarına ulaşmaya başladıklarında işletme sahibi gereğini yaparak, yönetim sürecini profesyonel yöneticilere bırakmalıdır.

1.3. Yönetim Süreci

Yönetim işletmeyi oluşturan unsurların uyumlu çalışmasını sağlayan bir süreçtir. Bu süreç:

Planlama
Organizasyon
Yürütme
Koordinasyon
Kontrol aşamalarından oluşur.

Yönetim süreci, statik değil, dinamik ve rasyonel bir süreçtir. En az bir yöneten ve bir yönetilen ile yöneticilerin kişisel otorite kullanımını gerektirir. Yönetenler ve yönetilenler arasında haberleşme sistemi kurulmalı, iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayanan bir organizasyon geliştirilmelidir. Maddi ve beşeri kaynaklar serbestçe kullanılabilir ve bu kaynaklar arasında optimum uyum sağlanmalıdır.

2.Küçük İşletmelerde Yönetim Süreci

Küçük işletmelerde, büyük işletmelerde olanın aksine tüm işletme fonksiyonları bir veya birkaç kişi tarafından yürütülmekte olup, tüm işletme fonksiyonları organizasyon içinde ayrı ayrı belirlenerek, bu fonksiyonları yürütecek yeterli kadro oluşturulmamıştır. Bu süreçte, yönetici kademesindeki kişi, terimsel olarak, planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol kavramlarını kullanmıyor olabilir, ancak yapılan işler mutlaka bu kavramlardan birinin bünyesinde. Orta ve büyük ölçekli işletmeler, işletme fonksiyonlarıyla ilgili faaliyetlerinin her birisinin gerçekleştirilebilmesi için ayrı ayrı yöneticilere ihtiyaç duyarlar oysa küçük işletmelerde bu faaliyetler tek bir yönetici veya işletme sahibinin kendisi tarafından yürütülmektedir. Küçük işletme yöneticisinin elinde, insan gücü, sermaye, makine, yöntem ve zaman olarak kısıtlı kaynaklar bulunduğu için, etkin yönetim daha büyük bir önem taşımaktadır. Etkin yönetim, tüm işletme için genel sorumluluk sahibi olmayı

gerektirir. Başarılı yönetici, teknik, beşeri, ve kavramsal yönetim kabiliyetlerini geliştirmiş kişidir.⁶

Bu nedenle küçük işletmeler kaliteli işgücüne ve güçlü yöneticilik özelliklerine sahip olan çalışanlara ihtiyaç duyarlar.

2.1 Planlama

Yönetim süreci planlama ile başlar. Planlama yönetimin birinci ve en önemli fonksiyonudur. Yönetim işlevinin temelinde belirli amaçları gerçekleştirmek vardır. Planlama bu amaçların belirlenmesi ve bunlara nasıl ulaşılabileceğinin kararlaştırılması ile ilgili faaliyetler topluluğudur.⁷ Planlama bir süreçtir, bu süreçte önemli olan sürekli bir şekilde bugünden gelecek hakkında, kısa ve uzun vadeli amaçlar ile bunları gerçekleştirmek üzere izlenecek yollar hakkında düşündürmektir. Planlamada herhangi bir konuyla ilgili olarak : Ne? Ne zaman ? Nasıl? Nerede? Kim tarafından? Neden? Hangi maliyetle? Hangi sürede? Sorularına cevap vermeyi hedefler. Bu soruların cevapları planlardadır.

Plan bir karar yada kararlar toplamıdır, bir sonuçtur. Bu karar veya kararların özelliği, gelecek zaman dilimleri içinde ulaşılmak ve gerçekleştirilmek istenen belli nokta veya durumlara işaret ediyor olmalarıdır.

Planlama olayına biraz daha yakından bakıldığında, bunun sadece belirli teknik veya metotları kullanmaktan çok farklı bir şey olduğu, bir nevi düşünce ve yaşam tarzı, bir dünya görüşü, değer ve inançlar toplamı olduğu görülür.

Bu konunun yönetici açısından anlamı ve önemi şudur: Yöneticilere belirli amaçları gerçekleştirmeleri için kaynaklar sağlanır. Planlama bu amaçları gerçekleştirmenin önemli bir amacıdır. Eğer planlama yoksa bu kaynakların ne için ve nasıl kullanılacağını belirlemek zor olacağı gibi yöneticinin bunları iyi kullanıp kullanmadığını da belirlemek mümkün olmayacaktır. Yöneticilik görevi üstlenen kişi kısıtlı kaynaklarla çalıştığı varsayıldığı için planlama yapmak zorundadır.

Başarılı küçük işletme yönetimi, amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için planlama ihtiyacının kabulü ile başlar. Yönetim literatüründe planlama ile ilgili bir çok kaynak bulunmakla beraber, küçük işletme yöneticilerinin planlama ile ilgili çok fazla bilgi sahibi olmadıkları bilinen bir gerçektir. Küçük işletmelerde planlamaya gereken önem gösterilmemektedir, ancak planlama bu işletmelerde, büyük işletmelere nazaran daha önemli bir yere sahip olmalıdır. Küçük işletmeler kısıtlı kaynaklarla çalıştıklarından, planlama yapmadıklarında, ortaya çıkacak zararları karşılayacak güce sahip olmadıkları için kendilerini iflas gibi zor durumlarda bulma ihtimalleri daha yüksektir.

Küçük işletmeler daha kuruluş aşamalarında eksik, yanlış ve ucuz bilgi ile işe başlamakta, fizibilite etütleri yeterli bilgiye dayanmadığı için geriye dönüşü imkansız, ya da çok zor olan hatalar yapılmakta, firmalar bunları uzun süre sırtlarında yük olarak taşımak zorunda kalmaktadırlar.⁸ Bu nedenle planlama faaliyetlerine gereken önemi vermek küçük işletmeler açısından avantaj oluşturmaktadır.

⁶ S.R.Sondero, s.262-263

⁷ Tamer Koçel, Uluslararası Eğitim Müdürlüğü yayınları, İstanbul, s.15

⁸ Süleyman Karataş, Küçük ve Orta ..., s.76

2.1.1. Planlamanın Özellikleri

Planlama fonksiyonunun iki temel özelliği hemen göze çarpmaktadır.

2.1.1.a. Planlama ve Belirsizlik

Planlamanın geleceğe bakmakla özdeş olması, bu faaliyeti, belirsizlik kavramı ile ilişkili hale getirmektedir. Planlama gelecekte ulaşılacak istenen nokta veya durumların belirlenmesi olduğuna göre bu nokta ve duruma doğru giderken işletme içi ve dışı koşulların nasıl gelişeceğini tam olarak bilmek mümkün değildir. Bu durum planlamayı, bir çeşit geleceği tahmin işi haline getirmektedir.

2.1.1.b. Planlama, Risk, Amaç ve Varsayımlar

Bir yöneticinin karar ve uygulamalarında, amaç, risk ve varsayımlar daima mevcuttur. Bütün bu hususları yönetici açık ve net olarak değerlemese bile, aldığı kararlar ve yaptığı uygulamalar belirli amaçlara yönelik olacak; belirli varsayımlara dayanacak; ve belirli bir riskin göze alınmasını ifade edecektir. İşte esasında planlama, bu ilişkilerin açık ve net bir şekilde ortaya konulması, tartışılması ve mümkün olduğunca bilimsel ölçülerde değerlemesinin yapılması faaliyetlerini öngörmektedir.

2.1.2. Planlama İlkeleri

Planlama, yöneticinin işlerini kolaylaştırır, çalışanların uyması gereken bir standart yaratır, işlerin yapılmasında bir koordinasyon sağlar, kaynakların etkin kullanılmasını sağlar, işlerin herhangi bir kesintiye uğramadan yapılmasına olanak verir. Geleceğe ilişkin karasızlığı azaltır veya ortadan kaldırır, dikkatin amaçlar üzerinde toplanmasını sağlar, ekonomik gelişmeye sebep olur ve kontrolü kolaylaştırır.⁹ Planlama işletmenin hedeflerine ulaşmada rehber görevi görür. Ancak planlama mantığa ve planlama ilkelerine uygun şekilde yapılmalıdır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir:

Planlama; işletmenin amaçlarına uygun olmalı ve bu amaçları gerçekleştirmeyi kolaylaştırmalı; önceden alınan kararlarla çelişmemelidir.

Planlama; belli verilere dayanmalı, uygulamayı yapacak elemanların ve kullanılacak malzemenin niteliği göz önüne alınmalıdır; hayal ürünü değil gerçekçi olmalıdır.

Planlama; sistematik ve olumlu çalışmayı teşvik edici bir özellik taşımalıdır.

Planlamanın öngördüğü tahminler; çok genel, yumuşak ve değişebilir olmalıdır.

Planlama; girişilen faaliyetlerin gerçekleşmesini kestirebilecek kadar uzun bir süreyi kapsamalıdır.

⁹ Tortop, ob. cit, s.39.

Planlar kontrol edilemeyen çevre değışkenlerine uydurulabilecek kadar esnek olmalıdır.

Planlama; planlama sürecindeki aşamalara uyularak yapılmalıdır.

2.1.3. Planlama Aşamaları

Bir işletmede, başarılı işlemler gerçekleştirilmesi isteniyorsa, mutlak olarak planlamaya gerek duyulur. Bu sebeple küçük işletme yöneticilerinin dikkat etmesi gereken en önemli hususlardan biri planların gereğine uygun olarak yapılmasıdır. Yöneticilerin yapacakları planlarda izlemeleri gereken aşamalar şunlardır:

2.1.3.a Fırsatların Araştırılması:

Bu aşamada işletme, çevresinde meydana gelen değışmeleri dikkatle takip ederken, kendisinin de güçlü ve zayıf yönlerini belirler. Kapasitesinin ne olduğuna, neleri yapıp yapamayacağına karar verir. Bu araştırma için görevlendirilen uzman kişiler çevreden bilgi toplarlar, pazar araştırmaları gerçekleştirilir ve teknolojik, ekonomik, sosyopolitik bir takım tahminler yapılır. Bu aşama aslında planlamaya giriş aşamasıdır.

2.1.3.b. Amaçların belirlenmesi

Planlamanın ilk amacı, işletmenin ve işletmeye bağlı çeşitli birimlerin planlamaya ilişkin amaçlarını tayin etmektir. Bu amaçlar ulaşılması gereken nihai hedefleri, öncelik verilmesi gereken konuları belirtir. Planlama sürecinin bu aşamasında, işletmenin, gelecekte neyi ne miktarda yapmak istedikleri veya nerde, hangi konumda olmak istedikleri karara bağlanır. Bütün planların esas bileşeni hedeftir. Hedefler, stratejik hedefler ve faaliyet hedefleri olarak iki kısımda incelenebilir. Bu ayrım ana ve ikincil hedefler şeklinde de yapılabilmektedir. Stratejik hedefler üst düzey hedeflerdir ve etkinlikle ilgilidirler. İşletme dışı faktörlerin etkisi altındadırlar. Faaliyet hedefleri ise, maliyet, ürün, ücretler vs gibi daha kolay kontrol edilebilecek iç çevre ile ilgili hedeflerdir. Hedef belirlemenin en önemli ilkesi, amaçların ölçülebilir olması, gerekli ihtiyaca yönelik olması ve zaman boyutunun olmasıdır.

2.1.3.c. Alternatiflerin Belirlenmesi

Çevreden elde edilen bulgular, politika ve stratejilere dönüştürülerek alternatifler oluşturulur. Daha sonra bunlar arasından en uygun olanı seçilir. Burada önemli olan alternatiflerin oluşturulmasından çok, alternatif sayısının azaltılmasıdır. Böylece daha etkin analizlerle seçim kolay ve isabetli olacaktır. Analizlerden sonra yetkili organlar, karar alma yoluyla en uygun alternatifi seçeceklerdir.

2.1.3.d. Alt Planların Hazırlanması

Ana plan hazırlandığında plan henüz tam değildir. Ana planı destekleyen ve ara hedefleri gerçekleştirme amacına yönelik alt planların hazırlanması gerekmektedir. Alt planlar, ana planın desteklenmesi için gereklidir. Ana hedefe ulaşmak için geçilecek aşamalarda alt planlar zincir rolü oynayarak bağlantıyı sağlayacaklardır. Alt planlar, daha dar, daha belirgin nitelikte olup ana plan amaçlarının ayrıntılarının belirtilmesiyle ve yöntemlerin tespit edilmesiyle ilgilidir.

2.1.4. Bir İşletme Planının Yapısı

Bir işletme planı örneği olarak aşağıdaki format kullanılabilir. Buradaki her soru ve başlık ayrı ayrı ele alındığında ortaya çıkacak cevaplar işletmenin planını oluşturacaktır.

İşletmenin tanıtımı;

Misyon,vizyon
Temel inançlar ve iş yapma anlayışı
Örgütsel kimlik

İşletme koşulları;

Kuvvetli yönler
Zayıf yönler

Ulaşılmak istenen nokta;

Sorunlar
Hedef ve amaçlar
Varsayımlar
Tahminler

Hedefe nasıl ulaşılacak?

Stratejiler
Uygulama programları

Zamanlama;

Genel zamanlama
Faaliyet bazında zamanlama

Kim neden sorumlu olacak?

Kişilere verilen özel sorumluluk
İş dağıtımı

Maliyet hesaplamaları

2.2 Organizasyon

Bir işin veya bir görevin yapılması, bireyin yeteneğinin yada gücünün yetebileceği ölçüyü aşarsa, o görevin yerine getirilmesi, bir grubun ortak gayretine ihtiyaç gösterir.¹⁰

Organizasyon; iki veya daha fazla bireyin ortak bir gaye için çalışmaları halinde, aralarındaki ilişkilerle varolan bağlardır.

Daha bilimsel ve ayrıntılı olarak ise organizasyon; işletmede mevcut gücün, etkin, sistemli ve olumlu bir şekilde koordine edilebilmesi için işletmedeki bireylerin ve grupların görevlerini en iyi şekilde yapmak üzere düzenlenmesi ve gereken olanaklarla donatılmasıdır.¹¹

Organizasyon, insan ve materyal faktörlerini ayırma ve yerleştirme işlemidir. Bu işlem, yapılacak işlerin gruplanması, işleri görececek bireylerin belirlenmesi, işlerin görüleceği yer, kullanılacak araç ve yöntemlerin saptanmasını içerir.¹²

Organizasyon sözcüğü, genellikle dinamik ve statik olarak iki yönden ele alınmakta, bunlardan ilki bir süreç (teşkilatlandırma, örgütleme vs) ikincisi ise bir durum, başka bir deyişle bu sürecin sonucunu (teşkilat ,örgüt vs) ifade etmektedir.

Organizasyon yapısı ise, işletmenin hedefleri doğrultusunda örgüt içinde oluşan yetki, sorumluluk ve karşılıklı ilişkilerin oluşturduğu bir yapıdır. Örgüt yapısı, bilgi, emir, karar ve rapor akışının gerçekleştirdiği formal haberleşme kanallarını da kapsamaktadır. Organizasyon süreci sonunda ortaya çıkan yapı formel yada biçimsel organizasyon yapısı olarak adlandırılır. Formal yapı önceden bilinçli olarak ve belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğunu ifade eder. Formal yapı organizasyon dizayncısının oluşturduğu yapıdır. Bu yapı genellikle bir organizasyon şeması şeklinde belirtilir. Ayrıca bu yapıyı oluşturan unsurlar ve ilişkiler organizasyon el kitabı adı verilen yazılı bir belge ile açıklanır.

İnformal organizasyon yapısı ise, kendiliğinden ortaya çıkan ilişkilerin ifade ettiği yapıdır. Organizasyon üyelerinin birbirleri ile iş içi ve iş dışı ilişkileri nedeniyle, aralarında bazen formal organizasyonun öngörmediği ilişkiler gelişir. Bu tür önceden planlanmayan, öngörülme, çalışanların birbiri ile ilişki kurması sonucu oluşan ilişkiler topluluğu ise informal organizasyon yapısını oluşturur. Bir yöneticinin informal yapıyı görmezden gelmesi mümkün değildir. Formal yapının etkinliği informal yapıdan büyük ölçüde etkilenir. Dolayısı ile organizasyon, mekanik bir araçtan çok sosyal bir varlık, bireylerin birbirleri ile ilişkilerinin dayandığı amaçlar, inançlar, fikirler, davranışlar, ihtiyaçlar vs den oluşan sosyal ve karmaşık bir varlık haline gelmektedir. Her organizasyonun kendisine has bir kişiliğinin olmasının nedeni de budur.

¹⁰ Vahdet Aydın, İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler, Sevinç Matbaası, Ankara, 1969, s. 3

¹¹ Oliver Sheldon, The Philosophy of Management, London, Sir Isaac Pitman And Sons Ltd., 1965, s.2.

¹² Oktay Alpugan, a.g.e, s.162

Küçük işletmelerde informal yapı büyük önem taşır. Çalışan sayısının azlığı, bireylerin birbirlerini daha iyi tanması ve yakın ilişkiler kurmasına imkan tanımış ve informal yapıyı güçlendirmiştir.

2.2.1.Organizasyonun Yönetici Açısından Önemi

Organizasyon işlevi, işletme hedeflerine ulaşmak için gerekli ve önemlidir. İşletme misyonu doğrultusunda, çalışanların bir araya getirilip yönlendirilmesi ve çabalarının koordine edilmesi gerekmektedir. Çalışanların yetki ve sorumluluklarının gerektiği gibi belirtilmemesi, ekip çalışmasını zedeleyecektir, uyuşmazlıkları en aza indirip, ekip çalışmasını arttırmak, ancak uygun bir organizasyon yapısı ile mümkün olacaktır. Bu yapıyı oluşturmakla görevli kişi ise işletme yöneticisidir. Organizasyon hem yöneticinin kullanacağı bir araç, hem de içinde faaliyette bulunduğu bir ortamdır ve diğer bütün araçlar gibi, yöneticinin bu aracın da nerde ve nasıl etkin olabileceğini bilmesi gerekir. Organizasyon yöneticinin de içinde bulunduğu bir ortam olduğuna göre, bu ortamdaki değişiklikler yöneticiyi etkileyeceği gibi yöneticinin karar ve davranışları da bu ortamı etkiler. Kimi zaman ortamın özellikleri ile yöneticinin özellikleri paralellik gösterecek, kimi zaman da ters düşecektir. Yöneticinin bu gibi durumlarda sahip olduğu davranış alternatifleri ve bunların etkinlik derecelerinin ne olduğu gibi sorulara cevap bulmak yöneticinin organizasyonu ve özelliklerini tanması ile mümkündür.

Küçük işletmelerde; işletme sahibi, işletmesinin amacını ve bu amaca erişmek için izlenmesi gerekli politikaları kendisi belirler, çalışanların her birine verilecek görevleri, bu görevlerin yerine getirilmesinden doğacak sorumlulukları kendisi kararlaştırır. Bunun denetimini de kendisi yapar.

Küçük işletmeler için optimum olarak tanımlanabilecek tek bir organizasyon yapısı yoktur. İhtiyaç duyulan örgüt şekli, yapılacak işe, teknolojiye, kültüre, çalışanların özelliklerine göre değişim gösterir. İşletme yönetiminin, kendi faaliyetlerini ve çalışanlarının özelliklerini dikkate alarak kendisi için en uygun organizasyon yapısını belirlemesi etkin yönetim için önemli ve gereklidir. İşletme sahibinin uzmanlığı olmayan konularda işleri çalışanlara bırakması, işbölümü ve uzmanlaşmaya önem vermesi, işletmenin ilerlemesi ve gelişmesi, çalışanların verimliliği ve işe bağlılığı üzerinde olumlu etkiler yapacaktır. Bu nedenle işletme sahibi gerektiğinde uzman yöneticilerden yardım alma yoluna gitmelidir.

2.3. Yürütme

Yürütme fonksiyonu, yöneticilerin genel tutumları ile ilgilidir. Küçük işletme yöneticisi planını yaptıktan ve örgütünü oluşturduktan sonra astlarına yapılması gerekenleri bildirir ve bireyleri çalışmaya sevk eder. Planlama ve organizasyon aşamasında statik bir görünüm sunan işletme, yürütme aşamasına geçilmesiyle beraber dinamik bir yapı kazanır. Yürütme aşaması motivasyon, liderlik ve haberleşme kavramlarıyla

doğrudan ilişki içindedir. Bu kavramlar temel alınarak işletmelerde yönetim göz önüne bulundurulduğunda küçük işletmelerin büyük boyuttaki işletmelere göre çok daha avantajlı oldukları gözlenmektedir. Küçük işletmelerde, çalışanlar ve yöneticilerin yakın ilişkiler içinde bulunması, çalışanların ihtiyaçlarının göz önünde bulundurularak sorunlarının giderilmesine buna karşılık çalışanların da kendilerini işletme ile özdeşleştirmesine sebep olmaktadır. Büyük işletmeler ise birçok masrafa katlanarak bu soruna çözüm aramaktadır. Bu nedenle yürütme fonksiyonunu, motivasyon, liderlik ve haberleşme kavramları çerçevesinde incelemek doğru olacaktır.

2.3.1. Küçük İşletmelerde Motivasyon

Küçük işletme yöneticisinin cevap vermesi gereken iki soru vardır:

Verimli ve etkin bir çalışma performansı sağlamaları için çalışanlarımı nasıl motive etmeliyim?

Yapmam gereken işler konusunda kendimi nasıl motive etmeliyim?

Motivasyon, çalışanların gereksinimlerinin ortaya çıkarılması ve bu gereksinimlere uygun yöntemlerin uygulanması olarak tanımlanabilir. Tüm çalışan bireyler motivasyon ihtiyacı içindedirler. Küçük işletmelerde çalışanların motivasyonunu sağlamak, büyük işletmelerdekine göre daha kolaydır. Bunun en önemli nedenlerinden biri çalışanlar ve yöneticiler arasındaki birebir ilişkidir, yönetici bu sayede çalışanların kişisel özelliklerini, problemlerini anlamakta zorlanmayacak ve çeşitli ödüller, primler ve ilerleme imkanları sunarak onları tatmin edecektir.

Yönetici, çalışanları motive etmek için değişik araç ve teknikleri kullanabilir. Bunların başlıcaları; para, örgütsel kurallar ve cezalandırma, iş tasarımı, kalite grupları ya da çemberleridir. Çalışanları motive etme de yalnızca para yeterli olmamaktadır. Çalışma koşulları, ortamı, güven, arkadaşlık ilişkileri, kabul edilme, iş tatmini gibi dışsal güdüleme faktörleri de çalışanları motive etmede parasal olanaklar kadar, hatta çoğu durumda parasal olanaklardan daha önemlidir. Bu nedenle, söz konusu faktörlerin çalışanları güdülemedeki etkisi göz ardı edilmemelidir.¹³

2.3.2. Küçük İşletmelerde Haberleşme

İnsanların bir arada yaşamalarının temelinde iletişim vardır. İnsanların ortak bir anlayışta birleşebilmeleri ve ihtiyaçlarını karşılayacak organizasyonlar kurabilmeleri iyi bir iletişimle gerçekleşmektedir.¹⁴

Haberleşme ise iki kaynak arasında bir mesajın iletilmesi ve alıcının anlama derecesini karşı bir mesajla göndericiye geri bildirmesi olarak tanımlanabilir.

¹³ Oktay Alpugan, a.g.e, s.288

¹⁴ Ülkü Dicle, Bir İletişim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme, Ankara, M.P.M. Yayınları, 1974, s 14.

Haberleşme bir bilgi alışverişidir. Organizasyonlar içinde, biçimsel ve biçimsel olmayan olarak tanımlanmış iki çeşit haberleşme vardır. Biçimsel haberleşme, emir, talimat, rapor gibi yazılı ve sözlü prosedürlerin dikey olarak alt ve üst kademelere doğru iletilmesi şeklindedir. Yatay biçimsel haberleşme ise departmanlar arası koordinasyon için gereklidir.

Haberleşme, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel bir araçtır. Yönetici haberleşme aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle iletişim kurar. Yöneticilik sosyal bir olaydır. İnsanlarla ilişki kurmadan yöneticilikten bahsedilemez. Yönetici ne istediğini, ne zaman ve nasıl istediğini haberleşme ile ekibine aktarır. Dolayısı ile haberleşme yönetim uygulamalarını gerçekleştirebilmek için gerekli ancak yereli değildir. Gereklidir çünkü yönetim bir ekip işidir. Ancak yeterli değildir, çünkü çalışanların üstlerinin istediklerini yapmaları haberleşme yanında, yukarıda da belirtildiği gibi motivasyona da bağlıdır. Haberleşme tam olsa bile motive olmamış bir kişi isteyerek ve tam kapasitede çalışmaz.

Küçük işletmelerde yaygın olarak biçimsel olmayan haberleşme görülür. Çalışanlar, işletme sahibinden bilgi almak için sahip oldukları statüleri kullanmazlar, işletme sahibi de bilgi toplamak için yanında çalışanların statülerinden yararlanma gereğini duymaz. Bu yapı işletme içi yakın ilişkilerden kaynaklanır. Hiyerarşik kademelerin azlığı, haberleşme üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Bu avantajına karşın; küçük işletmelerde haberleşmenin sistematik ve yazılı olmaması da bir takım sorunlara yol açmaktadır.

Sonuç olarak, haberleşme sürecini kullanmayan bir yönetici düşünülemez. Her yönetici gerek gönderici gerek alıcı olarak devamlı bir şekilde haberleşme sürecini kullanacaktır. Yönetici bir organizasyon yapısı içinde faaliyet gösterdiğinden, uygun yapının olması haberleşmenin hız ve etkinliğinin artmasına yardım edecektir. Gerek kendini gerekse organizasyonunu geliştirmek isteyen yönetici, haberleşme sürecini çok iyi kullanmak zorundadır.

2.3.3. Küçük İşletmelerde Liderlik

Bir işletmenin başarısında, finansal ve fiziksel olanaklar kadar, yöneticisinin sahip olduğu yetenekler ve benimsediği liderlik biçimi de büyük önem taşımaktadır, çünkü parasal ve fiziksel kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılmasını sağlayan yöneticidir.¹⁵

Genel anlamda liderlik, bir hedef doğrultusunda organize olmuş bir grubu etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik başkalarını etkileme gücüdür.

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerine etkilemesi ve yönlendirmesi sonucu oluşan bir süreçtir.

¹⁵ Oktay Alpugan, a.g.e, s.284.

Liderlik, sadece formal organizasyonlara özgü bir kavram değildir. Liderliğin oluşması için lider olan kişinin resmi yetkilerle donatılmış olması da gerekli değildir. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinde sürükleyen liderler olabildiği gibi, çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan, dolayısı ile grubu peşinde sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir. Liderliğin organizasyonların üst kademelerini işgal edenlere özgü bir süreç olduğunu düşünmek de yanlıştır. Çoğu kez lider ve yönetici sözcükleri aynı anlamda kullanılmaktadır, ancak bu iki kavramın anlamı birbirinden farklıdır. Yönetici ve lider aynı kişi olabilirler. Kişilerde liderlik ve yöneticilik özellikleri bir arada bulunabilir, fakat; her zaman bir lider yönetici olmayabilir ya da bir yönetici liderlik vasıflarına sahip olmayabilir.

Bir küçük işletme yöneticisi mükemmel bir lider olmayabilir. Ancak, ortalama bir liderde bulunması gereken vasıflara sahip olmalı, ideal liderlerle kendisini kıyaslayıp eksiklerini gidermeye çalışmalıdır. Liderlik niteliklerine sahip, sorumluluklarını bilen küçük işletme yöneticileri belirsizlikler ve riskler altında işletmelerini daha iyi yönetirken ; liderlik nitelikleri olmayanlar zaman içinde sistemden silinip gitmektedirler.

2.4. Koordinasyon

Koordinasyon, organizasyondaki madde ve insan kaynaklarının, bilgi ve becerilerin birleştirilmesi ve bu yollarla işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan faaliyetleri içine alır. Faaliyetler ve faaliyet grupları ile amaçlar ve araçlar arasında uyum sağlama çabasıdır.

Koordinasyon, iş bölümü ile ayrılmış kişiler ve fonksiyonlar arasında bağlantı kurmak ve ahengi sağlamaktır.

Koordinasyon bir faaliyete katılan bireylerin birbirlerinden haberdar olmasını gerektir.

Küçük işletmelerde, yöneticiler işletme ve yönetim fonksiyonlarının yürütülmesini büyük ölçüde kendileri üstlendiği için koordinasyon sağlamak daha kolaydır. Sistemi oluşturan parçalar arasında koordinasyon yetersizliğinin kuruluş içi çatışmalara yol açabileceği, amaçlara ulaşmayı geciktirebileceği, para, işgücü, enerji ve zaman israfına yol açabileceği dikkate alınırsa koordinasyon kolaylığı da küçük işletmelerin önemli avantajlarındanıdır.

Bir yönetici aşağıda belirtilen hususlar konusunda etkin koordinasyon sağlamalıdır:

- İşletmenin maddi kaynakları arasında koordinasyon
- İşler ile maddi unsurlar arasında koordinasyon
- İşler arasında koordinasyon
- İşler ile iş görenler arasında koordinasyon
- Personelin kendi içinde koordinasyonu
- İşletme faaliyetleri ile dış çevre arasında koordinasyon
- İşletmenin amaçları ile işler ve faaliyetler arasında koordinasyon

Koordinasyon hem işlem hem de kapsam yönünden yapılabilir. İşlem açısından koordinasyon, organizasyonun ayrıntılı olarak kurulması, organizasyon üyelerinin ilişkilerinin ve davranışlarının genel olarak tanımlamasıdır. Bu koordinasyon, yetkinin sınırlarını çizer ve organizasyonun her üyesinin yetkisini ve faaliyet alanını belirler. Kapsam yönünden koordinasyon ise, organizasyon faaliyetlerinin içeriği açısından düşünülür. Koordinasyon sağlamanın üç yolu vardır:

Emir yolu ile koordinasyon, klasik organizasyonların özelliğidir.

Grup yoluyla koordinasyon, üyeyi informal organizasyona bağlama yoluyla koordine etmektir.

Bağımlılığın tanınması yoluyla koordinasyon ise, özellikle teknik koordinasyon için önemlidir. Fakat bu tip bir koordinasyonun sağlanabilmesi için, organizasyondaki fırsatlar, ödüller ve statüler eşit şekilde dağıtılmış olmalıdır.

Bir işletmede koordinasyon sürecinde aksamalar olursa; bunun sonucunda maliyetlerin yükselmesi ve işlerin zamanında yapılamaması gibi sorunlar ortaya çıkar. Maliyet yüksekliği bazı üretim faktörlerinden etkin şekilde yararlanamama sonucu ortaya çıkabileceği gibi tekrar edilen ve zamanında bitmeyen işlerden de kaynaklanabilir. Ayrıca mal ve hizmetlerin zamanında ve istenen miktarda sunulamamasından doğabilecek müşteri tatminsizliği de maliyetleri arttırıcı bir unsurdur.

İşletmelerde koordinasyon eksikliğinin başlıca sebeplerinden biri çalışanlar arası çatışmalar, iletişim eksiklikleri, iş tatminsizliği gibi davranışsal sorunlardır. Bu tip sorunlar bireylerin uyum içinde çalışmalarına engel teşkil ederler. Üretim faktörlerinin etkin bir biçimde yerleştirememesi, üretim araçları ve fonksiyonel departmanlar arasındaki performans farklılıkları, yetki, sorumluluk ve iş bölümü konularındaki uyumsuzluklar gibi nedenler de koordinasyon sağlanmasında güçlükler çıkaran faktörlerdendir. Hiyerarşik düzlemde, yatay ve dikey haberleşmede çıkan sorunlar da koordinasyonu güçleştirir, hatta imkansız hale getirir. İşletme yöneticileri bu sorunlara etkin çözümler getirmelidir.

2.5. Kontrol

İşletmede gerçekleştirilen faaliyetler ile planların karşılaştırılması ve aksamaların sebeplerinin bulunup giderilmesi süreci, yönetim süreci içinde, kontrol fonksiyonu olarak tanımlanır.

Standartlar belirlenmesi, uygulamaların bu standartlarla karşılaştırılması ve varsa sapmaların giderilmesi kontrol sürecinin bilinen adımlarıdır.

Etkin bir kontrol sürecinin özellikleri şunlardır:

Kontrol faaliyeti yapılan işe uygun olmalıdır.

Kontrol sistemi, beklenenden sapmaları hemen haber vermelidir.

Belirlenen standartlara hangi sürede ulaşılacağı belirlenmeli ve bu süre sonunda kontrol yapılmalıdır.

Kontrol sistemi, gelecekte karşılaşılabilecek sorunları tahmine imkan vermelidir.

Kontrol sistemi, alternatif planları uygun olacak şekilde esnek olmalıdır.

Kontrol sistemi, anlaşılır olmalıdır.

Küçük işletmelerde, hiyerarşik kademelerin azlığı, organizasyonun basit yapılı olması ve bireyler arası yakın ilişkilerin varlığı kontrol mekanizmasının etkin işlemesi açısından önemli bir avantajdır.