

Ünite 7: Koordinasyon ve Kontrol

Giriş

Bir işletme birbirinden farklı onlarca departman, şube ve binlerce personelden oluşabilir. İşletmenin belirli bir amacı gerçekleştirebilmesi için bu çeşitli departmanları, fonksiyonları ve görevleri bir makine çarkı gibi sistemli, koordine bir şekilde çalıştırması gerekir.

Koordinasyon

Şirketlerin öngörülen amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak ihtiyacı, koordinasyon faaliyetine olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Koordinasyon, örgütlerin giderek büyümesi, üretim süreçlerinin karmaşıklaşması, örgüt içi davranışların çok yönlü olması ve işlerin farklı kişiler tarafından görülmesinin ortaya çıkarttığı düzen ihtiyacını karşılamak üzere, ortaya çıkmış bir yönetim fonksiyonudur. İş birliği sistemi olan örgütlerin etkin bir şekilde işleyebilmesi için, örgütsel unsurların uygun bir şekilde bir araya getirilmesi etkinliğine Koordinasyon veya Eşgüdümleme denir.

Birimler, çalışanlar ve yönetim arasındaki iş birliği ve iletişimin etkin ve kaliteli olması, koordinasyonun başarıyla yerine getirildiğinin göstergesidir.

Koordinasyonun eksikliği, faaliyetleri aksatarak birimler ve çalışanlar arasında çatışma doğurup, zaman kaybı ve motivasyon eksikliğine neden olabilmektedir.

Etkin ve verimli bir koordinasyon için,

- Etkin bir haberleşme ve bilgi sistemi,
- Güçlü ve paylaşılan bir örgüt kültürü,
- Çalışanlarla uyumlu bir yönetici ve yönetim sistemi ile mümkündür.

Koordinasyon, örgüt içi hiyerarşik yapılandırmalarda *yatay, dikey ve merkezi* olmak üzere üçe ayrılır. Bir işletmede ast ve üstler arasındaki koordinasyon dikey, aynı seviyedeki kişiler arasındaki koordinasyon yatay, merkezi bir koordinasyon biriminin oluşturulması durumunda merkezi koordinasyon söz konusudur.

Koordinasyon İlkeleri

Bir işletmede koordinasyonun sağlanması için;

- İşletmedeki sorumlu kişiler arasında doğrudan görüşmeler yapılmalıdır.
- Koordinasyon, planlama yapılırken ve politikalar oluşturulurken başlangıçta temin edilmelidir.
- Bir sorun ile ilgili bütün faktörlerin karşılıklı olarak birbiri üzerindeki etkileri göz önüne alınarak koordinasyon yapılmalıdır.
- Koordinasyon sürekliliği olan bir işlem olarak düşünülmelidir.

Koordinasyon Teknikleri

Bir işletmede koordinasyonun sağlanmasında uygulanabilecek teknikler arasında;

iyi ve basit bir örgüt yapısının kurulması: örgütlenme, yapılacak işlerin belirlenmesi, gruplaması, bu işleri yerine getirebilecek personelin bulunarak atanması ve işlerin yürütülmesinde kullanılacak araç ve gereçlerin temin edilmesi ile başlar.

Plan ve programların uyumlaştırılması: plan ve programları birbiriyle uygunluğunu belirlemek, aynı

amaca ulaşmayı sağlayacak planlardan her birini diğeri ile karşılaştırarak, bunların birbirlerini tamamlamasını sağlamaktır.

İyi düzenlenmiş iletişim yöntemleri ve araçlarından yararlanma: birimler arası koordinasyonun sağlanması ve çalışma yöntemlerinde bir yanlışlık olup olmadığını anlamak amacıyla denetim gayesi taşıyan bir iletişimdir.

Gönüllü koordinasyonun özendirilmesi: kişiler kendi aralarında buluşup gönüllü koordinasyon sağlamak için çaba göstermelidirler.

Gözetim yoluyla koordinasyonun sağlanması: Farklı yönetim kademelerinde gözetim görevi yapanlar aynı zamanda koordinasyon görevini de yapmış sayılırlar.

Koordinasyon ve İletişim

İşletmelerde koordinasyonun sağlanmasında kişiler, gruplar, departmanlar, Fonksiyonlar arasında etkin bir iletişim sisteminin önemi büyüktür. İletişim, anlamın transferi ve anlaşılmasıdır. Herhangi bir bilgi ve fikir taşınmıyorsa iletişim gerçekleşmemiş demektir.

Gönderici mesajlarını alıcının anlayabileceği şekilde kodlar ve iletişim vasıtasıyla alıcıya ulaştırır. Alıcı mesajı çözümler ve göndericiye geribildirimde bulunur. Belli bir organizasyon yapısı içinde faaliyet gösteren yöneticiler sonuç izleme, haber akışının yönetimi, empati, tekrar, sade dil ve iletişim kanallarının artırılması gibi teknikler yardımı ile iletişim sürecini daha iyi ve etkin hale getirmeye çalışmaktadırlar.

İletişim süreci: gönderici, kodlama, mesaj, kanal, alıcı, çözümleme ve geribildirimdir. İletişim sürecini daha iyi ve hale getirmek için kullanılan tekniklerdir,

Sonucu izleme: iletişim sürecindeki geri beslemedir.

Haber akışının yönelimi: Yöneticilere çok yoğun mesaj yığıldığı göz önüne alındığında, standarda uymayan mesajların yukarıya gönderilmemesidir.

Empati: Yöneticiler gönderecekleri mesajları, mesajı alacak olanlar açısından değerlendirmelidir.

Tekrar: iletişimde mesajın tekrarı iletişimin etkenliğine katkıda bulunacaktır.

Sade dil: mesajın semboller ve içerik olarak anlaşılır olmalıdır.

İletişim kanallarının artırılması: yazılı iletişime ilaveten öneri kutuları, toplantılar gibi farklı kanallar kullanmak iletişim etkinliğini arttıracaktır.

Örgütsel İletişim

İşletmelerde biçimsel (resmi) ve biçimsel olmayan (gayri resmi) iletişimden bahsedilir.

Biçimsel iletişim, işletmenin örgüt yapısındaki emir-komuta zinciri içinde yer alan iletişimdir. Biçimsel iletişimin dört türü vardır.

- Aşağı doğru iletişim (emirler, yönergeler, prosedürler)
- Yukarı doğru iletişim (astlardan üstlere aktarılan bilgiler, raporlar)
- Yatay iletişim (aynı hiyerarşik seviyede bulunanların koordinasyon amaçlı iletişimi)
- Çapraz iletişim (farklı hiyerarşik seviyelerdeki yönetici/çalışanlar arasındaki iletişim)

Biçimsel olmayan iletişim, işletmenin hiyerarşik emir komuta düzeyine bağlı olmadan her düzeydeki söylenti ve dedikodu gibi yollarla aktarılan iletişimdir.

Koordinasyon ve Örgüt Kültürü

İşletmede amaçlara ulaşmayı vurgulayan, bu yöndeki faaliyetleri ve davranışları özendiren bir örgüt



kültürüne sahip olmak, iyi bir koordinasyonun sağlanmasında önemli bir avantaj sağlayacaktır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar, hikayeler, semboller ve anlayışlar topluluğudur. Örgüt kültürünü sosyal-fiziki çevre, maddi nesneler, mimari özellikler, örgüt kimliği, kullanılan dil, öyküler ve efsaneler, törenler, davranış tarzları ve örgütsel kurallar, semboller, kahramanlar, değer sistemi, temel varsayımlar ve örgüt tarihi oluşturur.

Kontrol Kavramı

Kontrol bir işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması yönünde ilerleyişinin izlenmesi, amaçlar ve hedefler değiştiğinde izlenilen yolun yeniden çizilmesi, amaç ve hedeflere ulaşamadığında ise sapmaların düzeltilmesi ile ilgilidir. Kontrol işletmedeki performansın izlenmesi, karşılaştırılması ve düzeltilmesidir. Kontrol fonksiyonunun değeri planlama, çalışanların güçlendirilmesi ile işletmenin ve işletme varlıklarının korunması ile öne çıkar. Yönetim sürecinin son adımı kontrol ilk adım olan planlama ile bağlıdır. Yöneticiler kontrol süreci yerine getirmezlerse işletmenin plan ve amaçlarının yerine getirildiğinden ve gelecekte ne tür faaliyetlerde bulunulacağından emin olamazlar. Çalışanların güçlendirilmesi açısından kontrol önemlidir. Etkin bir kontrol fonksiyonu, astların performansı konusunda bilgi ve geribildirim sağlayacağından hataların önüne geçmek mümkün olabilecektir. Ayrıca, yöneticilerin kontrol fonksiyonunu kullanmalarının bir başka nedeni ise işletmenin ve işletmeye ait varlıkların korunması ile ilgilidir. Kontrol tüm işletmeyi içine alır ve her birim yaptığı faaliyetler bir diğerinden farklı olmasına rağmen birbiriyle yakın ilişki içindedir.

Etkin bir kontrol sisteminin özellikleri şunlardır:

- Kontrol amaçlara ve planlara dayanmalıdır.
- Kontrol ilgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını yansıtmalıdır.
- Kontrol esnek olmalıdır.
- Kontrol örgüt yapısına uymalıdır.
- Kontrol tarafsız olmalıdır.
- Kontrol düzeltici önlemlerin alınmasını sağlamalıdır.

Kontrol sürecini iyi yürütemeyen işletmelerde gelir ve karlarda açıklanamayan düşüşler, hizmet kalitesinde, çalışanların motivasyonunda düşüşler, aşırı maliyetler, şişmiş stoklar, nakit açığı, üretimde israf, iskarta ürünlerin sayısında artış gibi göstergeler oluşur.

Kontrol Süreci

Kontrol sürecinin başlatılmasından önce işletmenin amacının belirlenmiş olması gerekir. İşletmenin amaçlarının ne olduğunun çalışanlarca bilinmesi önemlidir.

Standartların Belirlenmesi

Kontrol döngüsünde ilk adım standartların belirlenmesidir. Standartlar ile amaçları karıştırmamak gerekir. Standartlar işletmenin hedeflerinde sapma olup olmadığını gösteren kılavuzlardır. Standartların belirlenmesinde örnek alma, kıyaslama ya da rekabetçi kıyaslama yöntemleri uygulanır. Standartların belirlenmesinde kritik konulardan biri de standartların gerçekçi olarak belirlenmesidir.

Standartların belirlenmesinde başarısını kanıtlamış olan örnek alam (benchmarking) yöntemidir ve bu yöntemde bu konudaki en iyi uygulamaya sahip olan işletmeler belirlenir ve taklit edilir. Böylece belirli alanda en iyi işletmenin uygulaması kadar iyi uygulamaya sahip olmak veya ondan daha iyisini yapma çabasıdır.

Performansın Ölçülmesi

Kontrol döngüsünde ikinci adım performansın ölçülmesidir. Yöneticilerin ölçüm için kişisel gözlem, istatistiki, sözlü ve yazılı raporlardan yararlandıkları görülür. Çoğu yönetici bu yöntemlerin bileşimini kullanır. Kişisel gözlem ile bilgi ilk elden sağlanır ve doğrudan elde edildiği için filtrelenmemiş olması ve direk faaliyetlere ilişkin olarak elde edilmiş olması avantajdır. İstatistiki raporlar ile görselleştirme kolaylığı, ilişkileri göstermedeki başarısı vardır am kısıtlı ve sübjektif olma faktörleri de dikkate alınması gerekir.

Performansın ve Standartların Karşılaştırması

Karşılaştırma aşaması, gerçekleşen durum ile standart arasındaki sapma derecesini ortaya koyar. Performanstaki kabul edilebilir sapma aralığının belirlenmesi kritik bir önem taşır.

Düzeltilici Önlemlerin Alınması

Performans ile standartların karşılaştırılması sonucu üç olasılık ortaya çıkar.

1. Gösterilen performans ile standart arasında fark yoksa hiçbir şey yapılmaz.
2. Gerçekleşen performansın düzeltilmesi yönünde önlemler alınır.
3. Standartlar gözden geçirilir.

Performanstaki sapmaya önlem olarak yöneticiler. Örgüt yapısında değişiklik, strateji, ücret uygulamaları, eğitim programlarında değişiklik, işin yeniden tanımlanması, kimi çalışanların işten çıkarılması gibi önlemler alır.

Standartların gözden geçirilmesi: Performansta görülen sapmaların bir diğer nedeni, gerçekçi olmayan standartlar da olabilir. Bu durumda standartların da değiştirilmesi yoluna gidilebilir.

Kontrol Türleri

İşletmelerde üç temel kontrol yöntemi kullanılır.

1- Müdahale zamanına göre kontrol türleri

Bu yöntem olaylara ve faaliyetlere müdahale zamanına göre ileriye dönük, eş zamanlı ve geriye dönük kontrol olarak üçe ayrılır. Başarılı yöneticiler, etkileşim halinde kalması ve aralarında bir denge olması nedeni ile bu üç yöntemi bir arada kullanmaktadırlar. *İleriye dönük kontrol*, problemlerin ortaya çıkmadan tahmin edilmesi ve zamanında önleyici tedbirlerin alınması anlamına gelir. *Eş zamanlı kontrol*, standartlara uygunluğunun sağlanması ve süreçlerin kontrol edilerek gerekli ayarların yapılmasıdır. *Geriye dönük geri bildirim dayalı kontrol* ise, tamamlanmış bir faaliyete ilişkin bilgileri toplamak, değerlendirmek ve gelecekte yapılacak benzer faaliyetler için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamaktır.

2- Düzeylerine göre kontrol türleri

Bu yöntemde işletmede Yönetim denetim sistemleri, işletmenin tümüyle ilgili performansının denetlenmesidir. *Operasyonel denetim sistemleri* ise, her seviyedeki verimlilik analizi, projelerin zamanında bitirilmesi gibi faaliyetleri incelemek ve izlemektir. *Finansal Denetim Sistemleri* ise, finansal göstergeler ile işletme içi ve dışının incelenerek bütçelerin analizde kullanılır.

3- Kaynağına göre kontrol türleri

Pazar kontrolü: fiyat rekabeti, göreceli Pazar payı gibi piyasa mekanizmalarının kullanılmasıdır.

Bürokratik kontrol: İşletmede otoriteyi ortaya çıkaran yönetsel kural, prosedür ve politikalara dayanır. *Klan kontrolü:* Çalışanların işletme içinde paylaşılan değerleri, gelenekleri, inançları gibi örgütsel kültürün

öğelerince düzenlenir.

Dengeli Başarı Göstergesi (Performans karnesi)

Bir işletmeyi değerlendirmek ve yıldan yıla gelişimini kontrol etmek üzere, finansal göstergeler yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak günümüz koşullarında finansal göstergeler işletmelerin kontrolü ve değerlendirilmesi açısından yetersizdir. Bu durumu ortaya koyan gelişmeler, finansal göstereleler,

- Kaliteye yönelik problemler ve fırsatlar konusundaki yetersizlikler,
- Geleceğe ilişkin zayıf tahminler,
- Mevcut departmanların finansal durumların ortaya koyup karşılaştırıldıktan sonra ortaya çıkan resim,
- Finansal göstergeler ile uzun dönemli odaklanamama ve kaynakların etkin kullanılmaması,
- Finansal raporların üst seviyelere çıktıkça anlaşılmaaz olmasıdır.

Kaplan ve Norton tarafından 1992 yılında geliştirilen dengeli başarı göstergesi, finansal olmayan performans ölçütlerinin performans yönetim sisteminde sayısal bir şekilde ifade edilmesine yardımcı olmaktadır. Denge Başarı Göstergesi finansal boyut, içsel süreçler boyutu, müşteri boyutu, öğrenme ve gelişme boyutundan oluşmaktadır Denge başarı göstergesi, işletme stratejisini eyleme dönüştürmek için tasarlandığından dolayı, dengeli başarı göstergesinin tüm boyutlarının işletmenin vizyonu ve stratejisi ile ilişkisi kurulmuştur.

Dengeli başarı göstergesinin boyutları:

- Finansal boyut, işletmenin finansal kriterlerinin neler olduğu ve bunların gelişim durumlarının hangi aşamalarda olduğunu içerir.
- Müşteri boyutu genel anlamda hedef pazarın koşullarına göre uzun dönemde karı en yükseğe çıkarmayı hedeflemektedir. Bu durum ise müşteri memnuniyetini ölçerek sağlanmaktadır.

İçsel süreçler boyutu işletmenin hem uzun hem de kısa dönemdeki kaynakları kullanımı ve verimlilikleri ile ilgilidir.

Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan göstergeler ise diğer boyutlarda belirlenmiş hedeflere ulaşmayı gerçekleştirecek alt yapıyı sağlamaktır. Öğrenme ve gelişme boyutu kısaca uzun vadede işletmenin büyümesi için ölçmesi gerekli olan tüm ölçütler olarak özetlenebilir.