

PETER F. DRUCKER VE AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM

Gamze AKKUZU*

ÖZET

Amaçlara göre yönetim teriminin yönetim literatürüne geçişi 1954 yıllarına rastlamaktadır. İlk olarak amaçlara göre yönetim Peter F. Drucker tarafından kullanılmış, sonraları değişik yazarlar bu kavramı geliştirmişlerdir.

Bu kavramın temelinde, işin bütününiün saptanan amaca yöneltilmesi yatmaktadır. Amaçlara göre yönetim, yönetim sürecini daha etkin bir hale getirmeye çalışmaktadır. Kısaca amaçlara göre yönetimin, yönetim faaliyetlerinin etkinliğini arttırmada kullanılan bir kavram olduğunu söyleyebiliriz.

SUMMARY

Management by Objectives and Peter F. Drucker

The term of Management by objectives took place in the literature of management in 1954. It was used first by Peter F. Drucker, and numerous writers had developed this concept.

Basically, this concept tells us to direct all our courage towards a determined objective. Management by objectives was used to make the management process more effective. Thus we can explain the term of management by objectives as a method which increases the efficiency of management activities.

Kavramı ve Tanımı

Drucker, yönetim görevleri ve sorumluluklarının uygulamaları adlı eserinde Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives) konusunda şunları söylemektedir¹.

Girişimin her elemanı biraz farklı olarak kendilerine düşeni yaparlar. Fakat hepsi ortak bir amaca yönelik katılımda bulunmalıdırlar. Çabaları aynı yönde olmalı ve katılımları bir bütünü — ayırım olmadan, sürtüşme olmadan ve gereksiz yere çaba yinelemeksizin — üretmek için bir araya getirilmelidirler.

Başarım her işin, tüm organizasyonun gerçeklerine yöneltilmesini ister. Özellikle her yöneticinin işi, tümün başarısı üzerinde yoğunlaşmalıdır.

* Araş. Gör.; U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

1 Drucker, Peter F.; *Management, Tasks Responsibilities Practices*, New York, Harper and Row. Publishers, 1974, s. 430.

Yöneticinin verileri, girişimin başarısına yaptıkları katımlardan ölçülür. Yönetici başaramı ile birlikte yürütülen iş amaçları talebinin ne olduğunu bilmeli ve anlamalı, yeteneği, talep ve beklentiye olan dağılımın ne olduğunu kavramalıdır. Yöneticiler bu gereksinimlerle karşılaşmamışsa, yanlış yönlendirilmiş ve çabaları boşa harcanmış demektir.

Amaçlara göre yönetim büyük bir çaba ve özel materyaller içerir².

1. Birçok yöneticinin özelleştirilmiş işi,

2. İşletmeciliğin hiyerarşik yapısı,

3. Görünürdeki farklılıklar, iş ve işletmenin değişik düzeydeki verilerinin ayırımı,

4. İşletme grubunun ücret yapısı.

Bu engellerin üstesinden gelmek, iyiniyet, nasihat ve tembihten daha fazlasını içerir.

Eski bir öyküde üç taşoymacısına ne yaptıklarını sorarlar,

İlki, "Yaşamımı sağlıyorum" der.

İkincisi, "Ülkenin en iyi taşoymacılığı yapıyorum" diye belirtir.

Üçüncüsü ise, "Bir katedral inşa ediyorum" cevabını verir.

Bu üç taşoymacısının içinde şüphesiz ki gerçek işletmeci üçüncüsüdür. İlk taşoymacısı yaptığı işten ne kazanacağını bilmekte ve bununla geçineceğini belirtmektedir. Onun için önemli olan geçineceği kadar para kazanabilmektir. İkinci taşoymacısı ise bir sanatkardır. Yaptığı işten zevk almakta ve övünç duymaktadır. Ancak bu kişiler için en önemli tehlike girişimlerinin teşvik edilmemesidir. Fonksiyonel zamanın sanatkârlığın en yüksek standardında gelişmesi ve "ülkede en iyi taşoymacısı" olmak için mücadele etmesi gereklidir.

Örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için çeşitli aşamalardan geçecektir.

Örgütün en son aşamadaki amacı ise, ekonomik değerleri mal ya da hizmetler şeklinde ortaya koymaktır. Buna bağlı olarak amaçlara göre yönetim kavramı, mal ya da hizmet amacının firma içinde çalışan birimlere uzanımıdır denilebilir³.

Amaçlara göre yönetim yaklaşımı dikkati firmayı meydana getiren birimlerin hepsinin ayrı ayrı ekonomik katkıları üzerine çeker. Firmanın üretmeyi planladığı mal ve hizmetler için saptadığı amaçları en kârlı ve verimli bir biçimde başarabilmesi için firmayı meydana getiren birimlerinin amaçlarının aynı doğrultuda olması gerekmektedir. Bu birimlerin amaçları birbirine eşit değil ancak uyuşabilir özellikler taşıyacaktır.

Amaçlara göre yönetim ile ilgili bu girişten sonra şimdi de kavramı birkaç tanımla açıklayalım.

Amaçlarına göre yönetim;

"Kuruluşun gelişme hedeflerinin saptanması ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan olanaklarla yöneticinin katkıda bulunabilmesi ve kendisini geliştirmesi için duyulan gereksinmeyi birleştirmeye yarayan dinamik bir sistemdir"⁴. Amaçla-

2 Drucker, Peter F.; a.g.e., s. 430.

3 Kazmier, Leonard; *İşletme Yönetimi İlkeleri*, Çev: Cemil Cem ve diğerleri, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 178, 1979, s. 58.

4 Humble, John W.; *Management by Objectives in Action*, Mc Graw-Hill Book Com., 1970, s. 3.

ra göre yönetim, amaçların kullanılmaya hazır hale gelmesini sağlar⁵.

Amaçlara göre yönetim ile işletmede çalışacak işgörenler uygun bir şekilde seçilir ve işe alıştırılırlar. Bu yönetim şekli, bilgi ve sorumluluk taşıyan ya da sorumluluk yüklenebilecek kadın ya da erkeklerin başarılı sonuçlar almalarını istemektedir⁶.

Amaçlara göre yönetim üst yöneticilerin hedeflerini oluşturan amaçları alt yöneticilerle beraber saptaması ve her birinin görev alanlarıyla, sorumluluklarının belirlenmesi sürecidir de denilebilir. Bu süreç dört safhadan oluşmaktadır. Bu dört safhayı tek tek incelemeye çalışalım.

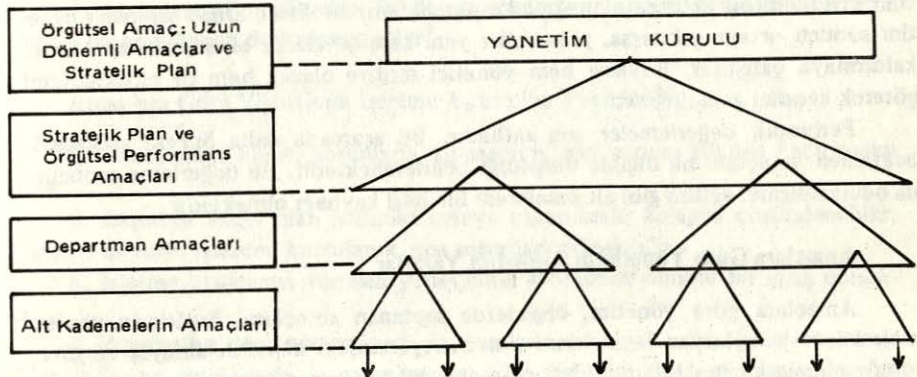
Bir Süreç Olarak Amaçlara Göre Yönetim

1. Amaçların belirlenmesi,
2. Faaliyet planlaması,
3. Kendi kendini kontrol,
4. Periyodik değerlemeler.

İlk safhada amaçların belirlenmesi gelmektedir. Amaçlar tepe yönetimi tarafından saptanır ve amaçlar hiyerarşisi doğrultusunda alt kademelere kadar uzanır. Ancak tepe yönetimin saptadığı amaçların alt kademelere inebilmesi için, ayrıntılarıyla beraber alt kademedekilere iletilmesi gerekir. Böylece üst yönetimden alt kademedekilere kadar genişleyerek inen amaçlar, organizasyonun bir bütününe belirli bir amaca yönelmesini sağlamaktadır.

Tepe yöneticilerin saptadıkları ana amaçların kademeler arasında dağılımı, departmanların amaçları saptandıktan sonra hiyerarşik bir yapı içerisinde üst kademede ana amaç olarak toplanmasıdır.

Amaçların kademelerde belirlenmesini Rensis Likert'in "bağlayıcı iğne modeli" ile gösterebiliriz (Şekil: 1).



Şekil: 1

Amaçlar ve Organizasyon Kademeleri

Kaynak: Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış, İstanbul Üniversitesi, Yayın No: 2998, İşl. Fakültesi Yayın No: 132, Evrim Ofset Matbaacılık, 1982, s. 352.

- 5 Huse, E.F. Bawditch, J.L.; *Behavior in Organizations A Systems Approach to Managing*, Addison-Wesley Publishing Com., 1973, s. 194.
- 6 Hicks, Herbert, G. ve Gullett, C. Ray; *Organizations Theory and Behavior*, USA, Mc Graw-Hill Series in Management, Third edition, 1975, s. 439.

Amaçlara göre yönetimin amaçların belirlenmesi ile ilgili başlıca faaliyetleri şunlardır:

a) Uzun dönemli amaçların ve stratejilerin belirlenmesi,

b) Belirli (spesifik) örgütsel amaçların ve departman amaçlarının belirlenmesi,

Uzun dönemli amaç ve stratejiler belirlendikten sonra saptanan bu amaçlar, faaliyet planlarına aktarılmaktadır. Belirlenen zaman kesiti içerisinde, organizasyondan elde etmeyi umdukları performans faaliyetler ve sonuçlar saptanarak, sonradan belirli departman amaçları haline getirilir. Bu aşamada belirlenecek amaçların kalite-li olabilmesi için aşağıdaki konulara dikkat etmek gerekmektedir⁷.

— Amaçlar mümkün olduğu kadar ölçülebilir sonuçlarla ifade edilmelidir.

— Sonuçların nasıl ifade edileceği ve sonucu ölçmeye yarayacak metod amaç-
nın bir parçası olarak belirlenmelidir.

— Sonuçların ne kadarlık bir zaman süresi içinde gerçekleşmesinin beklendiği
belirlenmelidir.

— Amaçlar yazılı hale getirilmelidir.

— Amaçlar belirli zaman aralıkları ile gözden geçirilmelidir.

Amaçlara göre yönetimin bu safhasında üst ile ast karşı karşıya gelmekte ve amaçlarını belirlemektedirler. Bu karşılıklı diyalog esnasında öneriler ortaya konul-makta ve astın hangi amaçlardan sorumlu olacağı ve yapacağı açık bir biçimde sap-tanacaktır.

Faaliyet planlaması safhasında ise kişiler düzeyine indirgenen amaçlara nasıl ulaşılacağı belirlenmektedir.

Faaliyet planlamasında amaçlara ulaşmak için, hangi faaliyetlerin kimler tara-fından, nerede, nasıl ve hangi zaman kesitlerinde yapılacağına karar verilmektedir. Üçüncü safhada da faaliyet planları uygulanmakta ve bu uygulamalar sırasında orta-ya çıkacak sapmaları ortadan kaldıracak tedbirleri almaktadırlar. Bu safhada yöneti-ciler kendilerini geliştirme olanağına kavuşmaktadırlar. Amaçlardan sapmalar denet-im sonucu ortaya çıkmışsa, yöneticiler yeni kararlar alarak bu sapmaları ortadan kaldırmaya çalışırlar. Böylece hem yönetici motive olacak hem de eksikliklerini gö-rerek kendini geliştirecektir.

Periyodik değerlemeler son safhadır. Bu aşamada daha önceki safhalarda belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı belirlenmektedir. Bu değerlendirme sonucun-da ödüllendirme, eğitim gibi alt sistemlere bir bilgi kaynağı olmaktadır.

Amaçlara Göre Yönetimin Sağladığı Yararlar

Amaçlara göre yönetim, örgütlerde saptanan amaçlara, örgütlerin yönl-enmelerini ve amaçlardan sapmalarını önler. Örgütlerdeki kişilerin anlayış ve güven içinde olmalarını ve sahip oldukları yeteneklerini aynı amaç için kullanma duygusu-nu yaratır. Amaçlara göre yönetim ile, yöneticiler ve işgörenlerin kendilerini denet-lemeleri de sağlanır. Bu yönetim sayesinde, yöneticinin önemi ve kişiler üzerindeki otoritesi artar. Astlarla, üstlerin ilişkileri işbirliğine dönüşür ve astların görüş ve tec-rübelerinden yararlanma olanağı doğar. İstenilen amaca ulaşmak için çalışan kişile-

7 Koçel, Tamer; a.g.e., s. 354.

rin, tepe yöneticilerin ve alt yöneticilerin kendilerini eleştirmesi sağlanır⁸.

Amaçlara göre yönetim biçimlerinde örgütlerin giderek büyümeleri, örgüte dahil üyelerin kültür düzeylerinin yükselmiş olması, kişilerin bulundukları örgütlerden sadece emekleri karşılığı olan parayı değil, bunun yanında daha yüksek düzeyde sosyal doyum aramaları ve benzeri nedenler örgütlerde merkezci olmayan yapılarla ağırlık verilmesine yol açmıştır. Örgütün merkezci olması ya da olmaması yetki devri ile saptanmaktadır. Merkezci olmayan bir örgüt yapısında yetki, belirli ölçülerde astlara ve alt basamaklılara devredilmiştir.

Yetki devri, yetkiyi devreden kişinin, devrettiği kişiye olan güvenini göstermektedir.

İşletmede çalışan alt kademe personeli ile alt kademe yöneticiler, kendilerine her an üst kademelerin yetki ve sorumluluklarının devredilebileceğini bilirlerse, kendilerini bu doğrultuda yetiştirebileceklerdir. Bu da onların daha çok çalışmaları, bilgi ve deneylerini, iş tecrübelerini genişletmeleri demektir ki, bu kişi için olumlu bir motivasyondur.

Genel Olarak Amaçlara Göre Yönetimden Beklenen Yararlar

1. Amaçlara göre yönetim, tüm çabaları belirli sonuçlara yönelterek, daha etkili ve başarılı bir örgütün oluşmasına yardımcı olur.

2. Amaçların saptanmasında yöneticilerin ayrı ayrı görüşleri alınarak yönetime katılmaları sağlanmakta bu da kişiler arasında güven ve anlayışlı bir ortamın oluşmasına neden olmaktadır.

3. Amaçlara göre yönetim, yöneticinin otoritesini ve önemini arttırmaktadır.

4. Amaçların gerçekleştirilmesi aşamasında kişilerin ya da birimlerin kendi kendisini kontrolü sağlanmaktadır.

5. Amaçlara göre yönetim, üst ile ast arasında ve astlarında kendi aralarında olumlu bir eşgüdümün doğmasını sağlar⁹.

Amaçlara Göre Yönetimin İşletme Açısından Yararları¹⁰:

1. Yöneticinin küçük sorunlarla uğraşırken, ana sorunu gözden kaçırmamasını önler.

2. Başarıya engel olan sorunlar ortaya çıkarılarak, kolayca çözümlenebilir. Yönetici de rutin işlerden kurtularak, ana sorunlara yönelebilir.

3. İşletme başarısına yönelen yöneticinin moralinde olumlu bir artış olacaktır.

4. Yöneticiler yenilikler ve yeni düşüncelerle daha yakından ilgilenmeye başlarlar ve bunun sonucunda da organizasyon düzeninde olumlu değişiklikler yapmaya yönelirler.

5. Yöneticiler, amaçlara göre yönetim sayesinde daha iyi çalışma standartları ve yönetim kontrolü elde ederler.

8 Cem, Cemil; "Hedeflere Göre Yönetim Tekniğinin Kamu Kesimine Uygulanması", *Amme İdaresi Dergisi*, 1972, Cilt: 5, Sayı: 4, s. 30-46 arası.

9 Cem, Cemil; a.g.e., s. 37-38.

10 Milli Prodüktivite Merkezi, *Küçük İşletmelerde Amaçlara Göre Yönetim*, Ankara: MPM Yayın No: 157, 1974, s. 12-14.

Amaçlara Göre Yönetimin Yöneticiler Açısından Yararları¹¹:

1. Amaçlara göre yönetim, yöneticinin kendisine, işletmesine ve içinde bulunduğu iş ortamına en uygun yaklaşımı uygulamasını kolaylaştırır.
2. Yönetici, amaçlara göre yönetimde amaçlar önceden belirlendiği için kendisinden ne beklediğini bilir ve yetkilerinin, sorumluluklarının neler olduğunu görebilir.
3. Amaç ve yetkilerin açıkça belirlenmiş olması, işletmedeki tepe yöneticiler ile astlar arasında açık ve kesin bir anlaşma ortamı yaratır.
4. Yöneticinin yeteneklerinin tanınması ve ona belirli sorumluluklar yüklenmesi, kendine güvenini arttıracak, işteki başarı ve yeteneğini yükseltecektir.
5. Yöneticinin başarısı pozitif olarak işletme başarısına yansımaktır.
6. İşletmenin hedeflenen amaçlara ulaşması ya da ulaşmaması yöneticinin değerlendirilmesinde önemli rol oynar.

Sonuç

İşletmede başarının sağlanabilmesi için, işin bütün olarak belirlenen amaca yönltilmesi gerekir. Bu amaçlar doğrultusunda yönetici kendisine düşen görev ve sorumlulukları bilecek, astının yapabileceği görevin sınırlarını saptayarak onun hakkında kararlar verebilecektir.

Amaçlara göre yönetim sürecinde ilk adım, işin ana özelliklerinin alt kademe yöneticileri tarafından saptanması ve ortaya konmasıdır.

İkinci adımda, tespit edilen sorumluluklardan yola çıkarak, astların belirli dönemlerdeki amaçları saptanır.

Dönem sonunda ast, saptadığı amaç ve hedeflere ne derece ulaşabildiğinin kritiğini kendisi yapar.

Bu yönüyle amaçlara göre yönetim, işgörene;

- Amaçlarına yönelik davranışlarda bulunma olanağını verir.
- Kendi kendini denetleyerek, olumlu yönde gelişme olanağı sağlar.
- Üst yöneticilerle iyi ilişkiler ve görüş alışverişine girmesini olanaklı kılar.

KAYNAKLAR

- Cem, Cemil; "Hedeflere Göre Yönetim Tekniğinin Kamu Kesimine Uygulanması", Amme İdaresi Dergisi, 1972, Cilt: 5, Sayı: 4.
- Drucker, Peter F.; Management Tasks Responsibilities Practices, New York, Harper and Row Publishers, 1974.
- Hicks, Herbert G. and Gullett C. Ray; Organizations Theory and Behavior, Third Edition, USA: Mc Graw-Hill Series in Management 1975.

11 Milli Produktivite Merkezi, Ibid, s. 12-14.

- Humble, John W.; Management by Objectives in Action, Mc Graw-Hill Book Company, 1970.
- Huse, Edgar F.; Bawditch, J.L.; Behavior in Organizations A Systems Approach to Managing, Addison-Wesley Publishing Company, 1973.
- Kazmier, Leonard; İşletme Yönetimi İlkeleri, Çev: Cemil Cem ve diğerleri, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 178, 1979.
- Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2998, İşletme Fakültesi Yayın No: 132, Evrim Ofset Matbaacılık, 1982.
- Milli Produktivite Merkezi; Küçük İşletmelerde Amaçlara Göre Yönetim, Ankara: MPM Yayın No: 157, 1974.