

# DENETİM

Dr. Uğur Yozgat

## I - GİRİŞ

İnsanların işbirliğini sağlama, onları bir amaca yöneltme, yürütme faaliyet ve çabalarının toplamına "yönetim" denilmektedir.

Yönetimin, planlama, örgütleme, yöneltme, düzenleştirme ve denetim olmak üzere beş işlevi vardır:

- Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en doğru davranış biçiminin belirlenmesi,

- Örgütlenme, insanların fiziksel araç ve imkanlarının bir amacı gerçekleştirecek biçimde düzenlenip hizmete konulması,

- Yöneltme, planlama ve örgütlenmeyle kurulan düzenin harekete geçirilmesi, emir verme ya da başka yollarla astlara ne yapmaları gerektiğinin anlatılması, her türlü çabalarında ve uzmanlıklarının geliştirilmesinde onlara önderlik edilmesi, verilen görevleri yerine getirebilecek şekilde güdülenmesi ve kendileriyle iyi, etkili bir iletişim kurulması,

- Düzenleştirme, amaçları gerçekleştirmek için karar almada, işlerde, faaliyetlerde, işlevlerde örgüt bölümlerini biraraya getirme,

- Denetim, diğer işlevlerin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırıp saptamadır.

Denetimin gerçekleştirilebilmesi için önce standartlar belirlenmeli, sonra gerçekleşmiş olan durum saptanıp standartlarla karşılaştırılıp sapmalar olup olmadığına bakılmalıdır. Son olarak da, sapmaların nedenleri ve bunları düzeltici önlemler belirlenmelidir.

Denetim, amaçlara ve planlara dayanmalı, ilgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını aksettirmeli, esnek, örgüt yapısına uygun, geleceğe dönük, tarafsız, kapsayıcı, anlaşılır olmalı, düzeltici tedbirleri içermeli ve sık sık gözden geçirilmelidir.

Çalışmamızda, nelerin denetlenmesi gerektiği, denetim için gerekli standartların nasıl oluştuğu, olması gerekenle olan arasındaki sapmaların nasıl saptandığı, denetimin hangi yöntemlerle, ne boyutta yapılacağı ve sonuçların nasıl bildirilmesi gerektiği ele alındı.

## II - DENETİM

Amaçlara ulaşmak için planlar yapılır. Uygulanması mümkün olanlar seçilir. Bunları gerçekleştirebilmek için işletmedeki etkinlikler organize edilir. Yöneltilme ile uygulamaya geçilir ve en sonunda, ulaşılan durum ulaşılmak istenilen durumla karşılaştırılarak denetim yapılır.

Denetim, içinde bulunulan durumu ölçmek ve olması gerekenle karşılaştırmaktır.

Planlanan duruma ulaşılmamışsa, yani olması gerekenle olan durum arasında fark varsa, sistemde farklılaşmaları önlemek için geri bildirim yapılır.

Olması gereken durumla olan durumu karşılaştırdıktan sonra ya hemen bir karara varırız ya da karara varamadığımız için durumu anlayabilmek için sapma analizi yaparız:

### Hemen karar vermenin şartları:

- Farkın sebebi istisnasız olarak biliniyorsa,
- Farkın giderilmesi için çeşitli yollar denenmiş ve tesbit edilmişse.

Örnek: Makinelardan biri bir çok defa bozulduğu için planlanan üretime ulaşamamıştır. Hemen karar verilir; makine tamir ettirilir veya yenisi alınır.

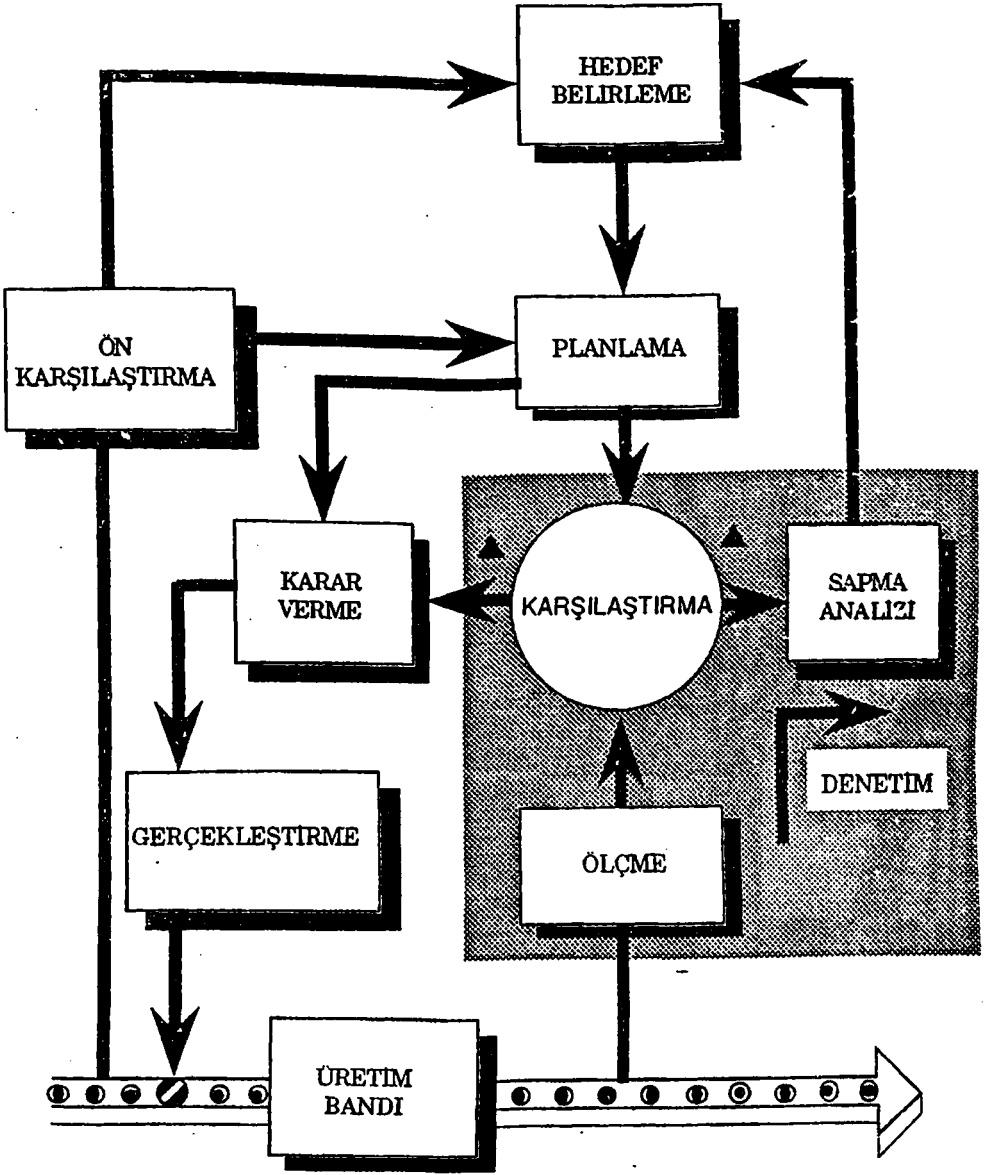
### Sapma analizleri:

- Olması gerekenle olan arasındaki farkın sebebinin kısmen bilindiği veya bilinmediği,
- Sebeplerin hemen giderilmeyip, yeni çareler bulunup denenmesi gereken durumlarda kullanılır.

Bu analizler sonucu bütün program değişebilir. Analiz sonucu, planlanmış duruma daha iyi bir organizasyon, yürütme bozucu etkilerin yok edilmesiyle bile ulaşamayacağı çıkarsa, hedef ve planlar değiştirilmek zorundadır.

Şekil. 1 yardımıyla şimdiye kadar anlattıklarımızı pekiştirebiliriz:

Üretim bandından alınan örnek, yani olan durum planlanan durum, yani olması gereken durumla karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucu ya hemen karar vererek aldığımız kararı gerçekleştiririz, ya da sapma analizi yaparız.



Sapma analizi sonuçları yardımıyla yapılan geri bildirim ile:

- ya olan, olması gerekenle uyumlaştırılır,
- ya da olması gereken, olana uyar.

Denetimin amacı planla gerçeğin uyumlaşmasını garantiye almaktır.

Bunu gerçekleştirebilmek için, hedefler ve planlar denetim standartları haline getirilmelidir. Bu standartlar istenilen verimi kısa ve belirgin olarak açıklamalıdır. Ancak, bu sayede karşılaştırma yapıp, sapmalar açık olarak belirlenebilir ve olası sebepler bulunabilir.

## A - DENETİMİN KONUSU

İşlerin yapılması sırasında iki şeyi denetleyebiliriz. Bunlar işe ilişkin davranışlar ve işin sonuçlarıdır.

Bilindiği gibi, belli bir sonuca birbirinden farklı yöntemlerle varabiliriz; ama bunlardan sadece bir tanesi en elverişli olanıdır. Elle yapılan basit işlerde en doğru yöntem belirlenip, optimal çalışma metodu tesbit edilebilir. Bu gibi durumlarda önem vermemiz gereken nokta işin sonucudur. Böyle durumlarda davranışlarla ilgilenmemizin hiç bir anlamı yoktur.

Çalışanlara, ne yapacakları, nasıl yapacakları, neden yapacakları anlatılırsa, onlar da zorluk çıkartmadan görevlerini yaparlar.

İşletmelerdeki işin yapılmasına ilişkin talimatlar ve nasıl davranılması gerektiğine ilişkin emirlerin amacı yalnız optimal çalışma yönteminin gerçekleştirilmesini sağlamak değil, aynı zamanda seyrek de olsa karşılaşılabilecek bozucu etkilerle işin sonucunu tehlikeye atmamaktır. Bir çok güvenlik önlemleri bunun için konulmaktadır.

Örnek: Kaynak işi sırasında gözlük takılması. Bunun sebebi olasılığı az da olsa göze kıvılcım gelebilmesidir. Çalışanların bir çoğu bunun önemini anlamaz ve gözlüksüz çalışır. İşte bu gibi durumlarda onların davranışlarını denetlememiz gerekir.

Normalden sapmalar, arada sırada olmasına rağmen önemli sonuçlar doğurabileceği zaman davranışları denetlemeliyiz. Çalışanlar bu istisnai durumun kendilerine rastlayabileceğine inanmaz, uyarı ve denetimleri haksız bulurlar. Onlara denetimin sebeplerini anlatmalıyız.

Davranış uyarıları ve düzeltmeleri çalışanlar tarafından gurur kırıcı veya kötülük olsun diye konulmuş engeller olarak algılanırlar. Ayrıca bu denetimler özgürlük kısıtlayıcı hareket olarak düşünülmektedir.

Çalışanlar psikolojik sebeplerden ötürü serbest olmalıdırlar. Ayrıca serbestlik çalışanların inisiyatif kullanma ve yeni yöntemler bulmalarına olanak sağlar.

Hedefe yönlendirilmiş işlerde çalışan kişiler, bu hedefe ulaşmak için çoğunlukla metodları ve yöntemleri değiştirmek zorunda kalırlar; ama diğer taraftan davranış uyarıları bulunduğu için ikileme düşerler.

Böyle durumlarla karşılaşılmasını için yöntemler ve metodlar emredilmemeli, önerilmelidir. Çalışanlar hedefe daha çabuk ulaşmak için kendi yöntemlerini kendileri seçmelidirler.

Denetimin ağırlık noktası sonuçlar, başarılıdır. Başarı denetimleri hedefe ne kadar yaklaştığımızın nesnel bilgilerini verdiği için istenir ve beklenir.

Başarı denetimleri bölümler, gruplar veya gruptaki kişiler arasında verimlilik karşılaştırması yapılabilmesini sağlar. Bu noktada başarı denetimlerinin sosyal motivasyonla ilişkisi olduğunu söylememiz gerekir.

Söylediklerimizi toparlarsak denetimi, davranış denetimi ve sonuçların denetimi diye ikiye ayırıyoruz.

Emir ve talimatlardan sapmalar çok seyrek de olsa önemli sakıncalar doğurabilecekse davranışları denetlemeliyiz. İstenen davranış yöntemleri çalışanlar için optimal ise veya anlamı ve gerekliliği anlaşılabilir ise davranış denetimleri yapmanın hiç bir anlamı kalmaz. Buradaki varsayımımız doğru açıklama ve yol gösterimdir.

İş yönetimindeki serbestlik inisiyatif kullanımına ve yeni çözümlere olanak sağlar.

Standartlar ve denetimler iş sonuçlarıyla ilgilenmelidirler. Başarı denetimleri, geri bildirim için hedefe ulaşma derecesi veya sapmalar bakımından önemli ve gereklidir.

## **B - DENETİM STANDARTLARININ BELİRLENMESİ**

Davranış ve sonuç denetimleri için gerekli standartlar kaynakları açısından farklılık gösterirler:

Genel standartlar, kanunlara, iş tekniklerine vb. bağlıdır. Sonuçlarla ve davranışlarla ilgilidir.

Yönetici gerekli olan bilgileri seçip çalışanların anlayacağı bir dille onlara aktarmalıdır. Eğer yönetici bunu başarabilirse, çalışanlar üzerinde davranışlarını yönlendirici bir etki yaratabilir ve çalışanlar kendi kendilerini denetleyebilirler.

Sonuçlarla daha çok ilgilenen denetim standartları; plan verilerinden ortaya çıkan standartlardır. Örneğin, bütçe denetimlerinde planlardaki sonuçlarla gerçek sonuçlar karşılaştırılır.

Planlarda sadece kesin hesaplar yoktur, tahminlerle yetinmek zorunda da kalabiliriz. Bozucu etkiler çoğunlukla önceden görülmez (pazara dışarıdan daha ucuz bir malın girip bizim satışları düşürmesi, hammaddenin elimize daha geç gelmesi vb.).

Plandan çıkarılan denetim standartları, gerçekler çoğunlukla daha farklı olur düşüncesiyle, reddedilmiştir. Bu sözdeki bir damlacık gerçek payı herkes için bir ön yargı oluşturmıştır. Bundan kurtulabilmek için planlar yapılırken çalışanlara danışılmalıdır. Çalışanlara danışılması sonucu onların deneyimlerinden yararlanarak standartları gerçeklere yaklaştırabiliriz.

Düşünceler, hesaplar, tahminler sonucu değil de iş deneyimlerinden kazanılan denetim standartları, genelde daha realist olarak görülmekte ve kabul edilmektedir.

Geçmişte belirlenmiş doğru standartlar gelecek için uygun olmayabilir. Yapılan işte değişiklik olsa bile, çevredeki değişikliklerden ötürü standartlara uyulamayabilir. Örnek olarak, haftalarca yüksek gürültülü bir yerde çalışmanın konsantrasyonumuzu ne hale getirebileceğini düşünün.

#### Standartları belirlemenin üç yolu vardır:

- 1 - Standart işi yapacak kişi tarafından belirlenir,
- 2 - Yönetici standardı önerir, standart tartışılır, değiştirilir, kabul edilir.
- 3 - Standart belirlenmiştir. Çalışanlara standartların konulma sebepleri öğretilir.

Standart işi yapacak kişi tarafından belirlenirse, o kişi kendi deneyimlerinden, duruma ilişkin tahminlerinden yararlanır, kendi belirlemiş olduğu için bunları kabul eder ve uygular. Buradan elde edilecek verim başkalarının verimleri ile direkt bağlantılı olmamalıdır. Örneğin: Satış bölümlerinde uygulanabilir.

Üretimde standartların kişisel belirlenmesi mümkün değildir. Montaj bantlarındaki işçiler buna örnek gösterilebilir.

Deneyimler sonucu, standartların kişisel belirlenmesinde çalışan kişilerin kendi standartlarını yüksek tuttuğu, diğerlerinin de, bu işletmenin bizi daha fazla çalıştırmak için yaptığı bir numara düşüncesine girdiği gözlenmiştir. Ayrıca standartların kişisel belirlenmesi bazı nesnel sebepler yüzünden de zordur.

Standartların çoğu plan verilerinden oluşur. Yönetici, ilgili kısımlarla miktar, kalite ve zaman bakımından anlaşmaya varmalıdır. Böylece görülemeyebilecek veya beklenen kişisel ve nesnel zorluklar, önerilen standartların karşılaşılabileceği engeller, karşı öneriler, düzeltme önerileri, yeni çözümler ve etkileri tartışılabilir.

Burada kadar anlatılanları özetlemek gerekirse:

<u>Standartların Temeli</u>	<u>Belirleme Yöntemi</u>
tecrübe	kişisel belirleme veya yöneticilerle anlaşma
plan verileri ve tecrübe	Yönetici - çalışan anlaşması
kanunlar ve doğa	yöneticilerin çalışanlara
bilimlerinden gelen	aktarması
standartlar	

### **C - DENETİM STANDARTLARININ GÖSTERİMİ**

Olması gereken değerler ölçülebilir olmalıdır. Kontrol edilebilir davranış yöntemi veya sonuçlar sayılar veya birimler halinde ifade edilebiliyorsa, bu bir problem değildir. Ölçüm veya sayısal değerler planlanmış sayılarla karşılaştırıldığında zorluklar çıkmaz. Ancak bu durumda, ölçülebilen özelliklere gerekenden çok daha fazla dikkat gösterilmesi tehlikesi ortaya çıkmaktadır. İşbaşı yapmadaki dakiklik, ki bu kolay ölçülebilir, güvenilirliğin ve iş disiplininin ispatı olarak değerlendirilir. Sabah dakikliği, işle hiç bir ilgisi olmayan trafik durumuna, işçilerin uyku alışkanlıklarına ve diğer yaşama koşullarına da bağlıdır.

Sayısal olmayan çalışma veya iş sonuçları denetim standartlarının belirlenmesinde nelere dikkat edilmelidir?

Denetim standartları olabildiğince özel olmalıdır. Kim denetliyorsa ona uygun biçimde düzenlenmelidir.

Standartlar olabildiğince doğru, açık bir biçimde formüle edilmelidir ki, denetçi ne söylendiğini hemen anlayabilsin. Bunun dışında, belirli terimlerin tüm görev alanlar tarafından aynı biçimde anlaşılabilmesi sağlanmalıdır.

Kontrol kartlarında olası sapmalar (standarttan), nitel özellikler şeklide yer almalıdır.

hata sınıflaması	yeri							
	ön	arka	iç	dış	sol	sağ	üst	alt
çalışmıyor								
zarar görmüş								
renk hatası								
kötü yüzey								
kirli								
çizik								
uyumsuzluk								
eksik								

örnek denetim kartı

Olması gereken durumun belirlenmesi basit olmalı, evet veya hayırla veyahutta olumlu veya olumsuz şekilde cevaplandırılabilir. Denetçi nitel farklılıkları belirtmede kendi konuşma deyimlerini kullanmamalıdır.

Nitelik denetimlerinde kullanılan denetim kartları:

- olabildiğince özel olmalı,
- somut ve açık olmalı,
- evet ve hayırla cevaplandırılacak nitel özellikler bizi hatanın belirlenmesine yöneltilmelidir.

Denetçi de denetlenen gibi eşit standartlara sahip olmalıdır. Bu durum sıkça unutulur. Denetim standart kartlarında, yönetici ve beraberinde çalışanlar yazılı sapma analizleri elde edene kadar uzun süreler farklı kalite kriterlerine göre değerlendirmeler yapıldı. Karar verme hazırlığındaki sapma analizleri için bazı kalite kriterleri vardır:

Kalite kriterleri:

- Sapma analizleri olması gerekenle olan arasındaki farkın sebeplerini, önlemleri ve etkilerini, tavsiye edilen önlemleri içermelidir.
- Olası önlemler aynı görüş noktası altında değerlendirilebilir. olmalıdır.



- Tavsiye edilen önlem somut ve mantıklı olarak açıklanmış olmalıdır.
- Tahminler güvenilirlik sebeplerini içermelidirler.
- Yorumlar ve gerçekler birbirinden açıkça ayrılmalıdır.
- Yorumlar için kanıtlar gösterilmelidir.
- Sapma analizleri olabildiğince kısa olup karar vermede önem taşıyan bilgileri içermelidir.
- Tüm bilgi kaynakları verilmelidir.

#### D - DENETİM KAPSAMI

Denetim ne kadar sık olursa sapmalar da o denli kolay belirlenebilir ve düzeltilebilir. Tam denetim sonucu hatalar bir minimuma indirgenebilir; ölçme hataları veya oluşan sapmaların hemen düzeltilmemiş olması nedeniyle tamamen ortadan kaldırılamazlar. Denetimin amacı dolayısıyla yönelmemiz gereken tam denetim psikolojik ve nesnel sebeplerle engellenir. Denetim giderleri, tasarruf edilen tekrar çalışma veya düzenleme tutarlarından fazla ise ekonomik denetim sınırına ulaşılır. Ayrıca, davranışları veya elde ettiği sonuçlar sürekli olarak denetlenen kişi kendini işkence ediyormuş gibi hissettiğinden denetimi sevmez, istemez. Kendi kendini denetim de burada çıkış yolu değildir. Katı denetimler sonucu sapmalar görülmezse; denetimi ihmal etme eğilimleri ortaya çıkar.

Denetimi mantıklı bir sınırdan tutmanın yollarından birisi rastgele alınan bir örneğin denetimidir. Örnek, temsil edici olmalıdır, yani özellikleri tüm sonuç veya işlevler hakkında bilgi verecek düzeyde olmalıdır. Daima sonuçların bir kısmı denetlenir. Artan örnek sayısıyla güvenilirlik artar. Matematiksel istatistiklere göre fikir edinilmesi geniş olarak kullanılmaktadır. Örnek denetimleri eğer standartlar ve işleme konularından hiç sapma yoksa veya çok az sapma varsa mantıklıdır. Örnek denetimleriyle etkinlik planlanan doğrultuda kalmış mı diye bakılır.

Denetim yalnızca örnek denetimleriyle sınırlandırılmamış, denetim noktalarının seçimi ile optimal duruma getirilmiştir. Bu stratejik kontrol noktalarına nasıl ulaşılabilir?

Doğru sonuç birinci derecede plan doğrultusundaki etkiye bağlıdır. İşe başlamadan önce her şey denetlenmelidir. Burada birinci stratejik denetim noktasını elde ederiz. Bir duvara delik açıldığında dübel ve matkap ölçümleri denetlenir. Bir araba yolculuğuna çıkıldığında, evrakların yanımızda olup olmadığına ve benzinin yetip yetmeyeceğine

bakılır. Sekreterin her şeyi not edip etmediğine ve anlayıp anlamadığına bakılır.

Oluşabilecek parazit etkiler sonuçlar için tehlike oluşturmuyorsa, başlangıçtaki denetim yeterli olup sonraki denetimleri gereksiz kılabilir. Taş çok serttir, matkabın çok sıcak olup olmadığı denetlenir. Öğle yemeğinden sonra, bir araba yolculuğu yapılacaksa alkol durumuna bakılır, gerekliyse taksi tutulur.

Stratejik denetim noktaları parazitlerin tehlikeli boyutlarda etkili olabileceği yerlerde bulunmalıdır.

Hata tesbit edilmediği sürece birbirini izleyen işlerin iptal olduğu, tekrarlanmak zorunda kaldığı yerler sıkça denetlenmelidir. Mantıksal olarak ara sonuçların denetiminden vazgeçip tüm elemanlar için son sonucu belirlemeleyiz.

Anlattıklarımızı kısaca özetlemek gerekirse:

Sapmaların kolayca belirlenebildiği tam denetim ekonomik ve psikolojik etkenlerle karşı karşıyadır. Denetim mantıksal olarak eşit şartlarda bulunan örneklerin denetimine indirgenebilir. Önemli stratejik denetim noktaları:

- 1 - Bir işlemin başlangıcı,
- 2 - Tehlikeli boyutta etkili olan parazitlerin olduğu noktalar,
- 3 - Hataların başka hatalara veya sapmalara yol açtığı yerler,
- 4 - Ve son sonuçlardır.

## E - GERİ BİLDİRİM VE DÜZELTME

Aksaklıkların nedeni biliniyorsa ve bunları düzeltmek için çeşitli önlemler alınabiliyorsa denetim sonuçları sayesinde bunları derhal düzeltmek mümkündür. Eğer sistem şahsen değil de görevli denetçi veya denetim araçlarıyla denetliyorsa hatanın tesbit edildiği yer hemen haberdar edilmelidir. Bu kurala her zaman uyulmaz ve olanla olması gereken farkın uyarıları hatayı yapanın haberi olmaksızın önce üstlere bildirilir. Bunlar astlara bildirilirken çoğunlukla nesnel karakterini kaybeder, azar veya emir şeklini alırlar. Sonuç olarak, insan duygusal tepki verir ve sakince hatayı analiz etmek ve tekrarlanmasını önlemek yerine hiddetlenir.

Bunu önleyebilmek için:

Denetim bilgileri derhal çalışması denetlenen kişiye bildirilmelidir ki tedbir olarak hatalarını düzeltebilirsin.

İkinci olarak, sorumlu kademeye bildirilmelidir. Bazen bu geç olabilir ve bilgiler özetlendiği için ayrıntılar görülemez. Bu da önemli hataların gözden kaçmasına neden olur.

Denetim bilgilerinin geri bildiriminin en önemli esaslarını motorlu vasıtaların montajındaki kalite kontrol örneği üzerinde gösterebiliriz. Her vardiya denetim sonucunda yüzlerce denetim kartı oluşturur. Bu farklı kartlar bilgisayarda değerlendirilir, rapor halinde verilir. Böylece hata kaynakları ve sapmalar bulunarak tedbir alınabilir. Bu sonuçlar günlük alınır ve hatanın hemen giderilmesi için bütün montaj çalışanları haberdar edilir. Haftalık raporlar ise sürekli tekrarlanan hataları ortaya koyar.

Bu geri bildirim sisteminin ne gibi olumlu yönleri vardır?

Denetim bilgileri derhal değerlendirilip ortaya konur. Direkt olarak hatanın kaynağını saptar. Bilgiler kesin ve objektiftir, kişisel değildir.

Makinelerle denetim ve bildirim yararları sadece hataların azalması değildir; hataların bilgisayarla bildirilmesi üst'ün bildiriminden daha nesnel olacaktır.

Bazı durumlarda verilerde de hata olabilir. Bu durumda sadece sistemde arıza olabileceği düşünülmemelidir; çünkü ne de olsa bilgileri yükleyen bir insandır, yanılabilir, dalgın olabilir. Müdürler hataları tarafsız analiz etmeyi öğrenmelidirler. Sadece bu yolla denetim yararlı olabilir.

## F - DENETİM BÖLÜMÜ

Çalışanların ve bölümlerin sorumluluğunun artımıyla denetim sistemi toplu sonuçları ve idare mekanizmasını denetlemeye başlar. Tekil sonuçlar için gerekli denetim de otokontrol şeklinde yerine getirilir. Eğer çalışan kendi çalışma tarzı ve çalışma sonuçlarını oto kontrol şeklinde denetliyorsa bazı noktalara dikkat edilmelidir:

Mümkün olduğunca objektif, tarafsız olunmalıdır ki, deneme, ölçme ve gözlem hataları mümkün olduğunca az olsun. Açıkça tanımlanmış denetim standartları ile olan ile olması gereken karşılaştırılabilir. Kişi tesbit ettiği hatalarını düzeltmek için çalıştığı sahadaki tekniklere hakim olmalıdır.

Çalışanın kendini denetlemesi sonucu çeşitli sebeplerin etkisiyle verim artışı gözlenir. Çalışan kendini pozitif olarak motive eder, üstlerinin ona güvenmediği şüphesi azalır. Çalışanlar ya da emir altında olanlar kendilerine güvenilip oto kontrole geçerlilik verilmesi

durumunda, sadece işi tam olarak öğrenmekle kalmayıp kendi şahsi kalitelerini de (kendine güven, beceri vs.) arttıırırlar. Verim artışının bir sebebi de oto kontrol ile hatayı anında önlemenin mümkün olmasıdır. Araya denetim araçları, denetçi girerse iş uzar. Kendi hatalarını görüp önlem almak öğrenmeyi de tecrübeyi de arttırır ve hızlı tepki vermek mümkün olur.

O zaman işletme ve diğer halka açık teşebbüslerde yabancı kontrol mekanizmalarının neden hala önemli bir rolü vardır?

Denetçi ve denetim araçları gibi dolaylı denetim sistemleri hala önemlidir, çünkü çoğunlukla çalışanlara otokontrol için gerekli şartlar sağlanmamıştır:

- Çalışanın belirli bir sorumluluğu ve yükümlülüğü olması lazımdır,
- Yükümlülüğün yanısıra karar verme hakkınada sahip olması lazımdır.

Sadece bu koşullar altında bu sistem yararlı olabilir.

Gelişen teknik ve rasyonilizasyon için yapılan baskı ile denetim sistemi anlam kazanır. Eğer kontrol makinelerle yapılıyorsa bu sistemde:

- Olan durum hassas ölçülmeli,
- Olan ile olması gereken karşılaştırılmalı,
- Düzeltme için karar alınmalı veya,
- Sapma analizi yapılmalıdır ve bunların sonuçları sinyallerle belirtilmelidir.

Bu durumda insan makinaların bir dişlisi gibi olmaktadır. Böyle bir teknik gelişim, işi insancıl olmaktan uzaklaştırır. Onun için insan ve makinanın birlikte çalıştıkları bir sistemle olaya sadece teknik ve ekonomik açıdan bakılmamalıdır. İnsanların davranışları, eğilimleri de hesaba katılmalıdır. Çalışanın verimi düşürülmek istenmiyorsa ona da karar verme hakkı ve sorumluluk verilmelidir. Bu denetim için ne anlama gelir?

Denetim araçları genel olarak, insanlara nazaran çok az hata ile ölçüm ve karşılaştırma yaparlar. Sadece daha kesin olmakla kalmaz aynı zamanda da her zaman için objektiftirler. Makinalarla denetlenen çalışan da davranışlarının değil iş veriminin ölçüldüğünün bilincindedir.

Bunlara dayanarak çalışana ne gibi yükümlülükler verilmelidir?

Eğer ölçme ve karşılaştırma denetim araçları ile yapılıyorsa:

- Düzeltme için kararlar,
- Sapma analizi,

gibi işlemler çalışana bırakılmalıdır.

### III - ÖRNEK OLAY

#### Karta Saat Basan Alet Neden Sevilmez?

**Durum 1:** Sistem analisti bayan Balıkçı bölüm şefi bay Yılmaz'a çok kızmıştı. Çünkü bay Yılmaz bir ay boyunca farketmeden onu kontrol etmiş ve "sekiz defa geç kaldınız" demişti. Bayan Balıkçı bu durumu düşmanca buldu.

**Soru 1:** Bayan Balıkçı bu davranışı neden düşmanca buldu?

**Cevap 1:** Bay Yılmaz, Bayan Balıkçı'yı bir ay boyunca istisnasız olarak her gün denetlemiş, sapmaları tesbit etmiş; fakat ona anında bildirmeyip bir ayın sonunda söylemiştir. Oysa ona hemen söylemiş olsa, o da davranışlarını düzeltebilirdi.

**Durum 2:** Bay Yılmaz, bayan Balıkçı'yı geç kalmalarından ötürü disiplinsizliklerle suçladı.

**Soru 2:** Bayan Balıkçı'nın suçlanması doğru mudur?

**Cevap 2:** Evet, çünkü bay Yılmaz suçlamasını gözardı edilemeyecek genel bir tesbite dayandırmaktadır.

**Durum 3:** Bayan Balıkçı buna karşı çıkararak yaptığı işin hiç bir zaman aksamadığını söylemiştir.

**Soru 3:** Bay Yılmaz davranışlar yerine neyi değerlendirmeliydi?

**Cevap 3:** İşteki başarıyı.

**Durum 4:** Bundan kısa bir süre sonra işletmeye karta saat basan aletten alındı ve denetim bu aletle yapılmaya başlandı. Bayan Balıkçı "bay Yılmaz"ın da oradan geçmesi gerekir" dedi.

**Soru 4:** Bayan Balıkçı haklı mı, yoksa bay Yılmaz'a kızmış olduğu için, ona düşmanca mı davranıyor?

**Cevap 4:** Bayan Balıkçı haklı, çünkü işletmelerde herkese eşit davranmalıdır.

**Durum 5:** Bayan Balıkçı ve meslektaşları bay Yılmaz'ın artık onları denetlemiyor olmasından memnundurlar.

**Soru 5:** Bu normal midir? (Aletin saatinin daha hassas olduğunu bilmelerine rağmen)

**Cevap 5:** Makinelerle yapılan anonim denetim, genelde kişilerle yapılan yabancı denetimin önüne çekilmektedir.

**Durum 6:** Ama, karta saat basan alet de bayan Balıkçı'yı sevindirmedir.

**Soru 6:** Bayan Balıkçı'nın yakınmalarını nasıl açıklayabilirsiniz?

**Cevap 6:** Tüm denetimin makinelerle yapıldığı yerlerde en küçük sapmalar bile tesbit edilerek kaydedilir. Bayan Balıkçı'nın yaptığı işte asıl önemli nokta sonuçta elde ettiği başarı olduğu için, bayan Balıkçı bu küçük davranış kontrollerinden şikayetçidir.

#### IV - SONUÇ

Denetim, ulaşılan durum ile ulaşılmak istenen durumun karşılaştırılmasıdır. Olması gerekenle olan arasındaki farkın sebebi istisnasız olarak biliniyor, giderilmesi için çeşitli yollar denenmiş ve tesbit edilmişse hemen karar varılır.

Farkın sebebinin kısmen bilindiği veya bilinmediği, sebeplerin hemen giderilmeyip, yeni çereler bulunup denenmesi gereken durumlarda sapma analizi yapılmalıdır. Bunun sonucunda, ya olan olması gerekenle uyumlaştırılır ya da olması gereken olana uyar.

Denetim, davranış denetimi ve sonuçların denetimi diye ikiye ayrılır. Emir ve talimatlardan sapmalar çok seyrek de olsa önemli sakıncalar doğrulanabilirse davranışları denetlemeliyiz. Davranış yöntemleri çalışanlar için optimal ise veya anlamı ve gerekliliği anlaşılmış ise davranış denetimlerine gerek kalmız. Bu durumda sonuçları denetlemeliyiz.

Denetim için standartlar belirlenmelidir. Standartlar ya işi yapacak kişi tarafından belirlenir, ya yönetici standardı belirler, standart tartışılır, gerek görülürse değiştirilir, kabul edilir, ya da standartlar zaten belirlenmiştir, çalışanlara standartların konulma sebepleri anlatılır.

Standartlar olabildiğince doğru ve açık formüle edilmeli, herkes tarafından aynı biçimde anlaşılması sağlanmalıdır.

Her an, her noktada, her şeyin denetlenmesi, yani tam kontrol, hataları bir minimuma yaklaştırmasına rağmen, çalışanları rahatsız etmesi ve masrafların çok artması dolayısıyla örnekleme yoluyla denetime indirgenir. Örnekleme işlemi de her yer yerine stratejik denetim noktalarında yapılır. Bu denetim noktaları, işlemin başlangıcı, tehlikeli boyutta etkili olan parazitlerin olduğu, hataların başka hatalara veya sapmalara yolaştığı yerler ve son sonuçlardır.

Denetim sonuçları derhal çalışması denetleyen kişiye bildirilmelidir ki, tedbir alarak hatalarını düzeltebilsin.

Denetimin makinelerle yapılması sonucu daha hassas, kesin ölçüm yapıp objektif ve sağlam bigiler elde edilir.

Başka bir denetim yolu da otokontroldür. Gerekli şartlar sağlanmadığı için daha yararlı olan otokontrol dışında denetim sistemlerine de gerek duyulmaktadır.

Denetimin makinelerle yapıldığı durumlarda, düzeltme için kararlar ve sapma analizi gibi işlemler çalışana bırakılmalıdır. -

### KAYNAKÇA

*DWORATSCHEK, Sebastian - GUTSCH, Roland W.- LAUXMANN, Freider - MORING, Karl - Ernst - REDIES, Rainer - SCHLECHT, Paul - SCHUBERT, Günter - SCHUBERT, Ursula - UHLMANN, Regine, "Kontrolle", MANAGEMENT II, Stuttgart, Deutsche Verlags - Anstalt GmbH, 1972, s. 96 - 109.*