

BÜTÇE SİSTEMİNİN DAVRANIŞSAL YÖNÜ

Doç.Dr. Rüstem HACİRÜSTEMOĞLU
Marmara Üniversitesi
İkt. ve İd.Bil.Fak.öğretim üyesi

Bütçe sisteminin davranışsal yönüne işletme bütçeleri ve bütçe sisteminin tanımlarıyla başlayacağız. Sonra sırasıyla bütçe sistemine davranışsal tepkileri belirleyip, önerilerle çözüm arayacağız.

İşletme bütçeleri, yöneticilerin planlanmış amaçlarını işgörenlere iletilmesine, işletmelerin yönetimine ait kararların alınmasını kolaylaştırmaya ve kararların uygulanmasının kontrolüne yarayan parasal ve sayısal planlardır. İşletme bütçe sistemi ise, işletme bütçeleriyle ilgili ilke ve tekniklerden yararlanarak işletme bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü içerir⁽¹⁾. İşletme bütçe sisteminin işleyişi, tekniği ve ilkeleri şeklinde üç yönü bulunmaktadır⁽²⁾.

İşletme bütçeleri üzerine görüş belirtirken insan faktörü üzerinde durulması gerekir. İşletme bütçe sistemini uygulayan ve kontrol eden insandır. Sistemde insan, yönettiği faaliyetlerde sorumluluk sahibi olmakta ve daha sonra faaliyetlerini denetlemektedir. Böylece işletme bütçe uygulama ve kontroluna davranışsal tepkiler olmakta, bunları azaltmak konusunda da yöneticilere büyük görevler düşmektedir⁽³⁾. Örneğin, kamu kesiminde gider bütçelerinin yükseltilmesi, gelir bütçelerinin azaltılması ve belirli amaca yönelik kullanılmamış tahsisatın ertesi yıla devredilemeyeceğinden yıl bitmeden kullanılması gibi davranışsal yaklaşımlarla karşılaşmaktayız⁽⁴⁾. Bütçe uygulama ve kontrolün gereğini savunan işgörenler sıra kendi sorumluluk ve performanslarının değerlendirilmesine geldiğinde bütçelerin kontrol ve baskı aracı olduklarını belirterek davranışsal tepkiler göstermektedirler⁽⁵⁾. Yukarıda belirlediğimiz ve bunlara benzer davranışsal tepkiler; işletme bütçelerinin neden olacağı davranışsal boyutlar, onların yararlarından daha mı önemli? sorusunu aklaya getirmektedir⁽⁶⁾. İşletme bütçe uygulamasının başarılı uygulamalarının yanında başarısız uygulamaları da bulunduğundan burada başarılı bütçe uygulamasının davranışsal yönünü iyi belirlememiz ve çözümler bulmamız gerekmektedir.

İşletmelerde bütçe uygulaması ve kontrolün başarısı yöneticilerin davranışsal yöndeki başarılarıyla doğru orantılı olmaktadır. Aşağıda başarılı bütçe uygulaması ve kontrolü için yöneticilerin önem vermesi gereken konular ele alınmıştır⁽⁷⁾. Bütçe sistemi yöneticilere yönetim faaliyetlerinde başarılı olmaları konusunda yardımcı olmaktadır.

Diğer yönden bütçe sisteminin işgörenler üzerinde olumlu olumsuz etkileri bulunmaktadır. Olumsuz etkiler işgörenlerde cesaretsizlik, işten ayrılma ve sistemi bozma gibi davranışlar meydana getirirken, olumlu etkiler çalışma isteği, yaratma gücü, verimlilik şeklinde ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler, bütçe sistemini oluşturma, geliştirme, yürütme ve kontrolde yaratıcı ve etkin davranışlara önem vermelidirler. İşgörenler, bütçeleme amacını kabul ettiklerinde ve bunu gerçekleştirmek istediklerinde kişisel amaçları ile kuruluşun amacını birleştirmiş olurlar. Böylece, bütçeleme amacına, işgörenlerin amacı ters düşmediğinden başarılı bütçe uygulamasına ulaşılmaktadır⁽⁸⁾. Diğer yönden, yöneticiler bütçe amaçlarını kendi kişisel amaçları ile de uyumlaştırdıklarında başarıya daha da kolay ulaşacaklardır. Yöneticiler ile işgörenlerin amaçları bütçeleme amacını gerçekleştirme yönünde olduğunda başarı kolayla sağlanmış olacaktır.

Yöneticiler ile işgörenler arasındaki anlaşmazlıklar nedeniyle yönetim sorunları ortaya çıkabilir. Çözüm tarafların anlayışına ve iki grubun da rollerinin iyi belirlenmesine bağlıdır. Her iki grubun davranışları katılma, esneklik, adalet, açıklık, amaçların başarılması, maliyet bilinci, verimlilik ve çalışma isteği şeklinde yönlendirildiğinde başarı sağlanacaktır.

Kamu bütçelerinin işletmelerde uygulanmasıyla bütçeler ilk zamanlar da baskı bütçeleri olarak görülmüş, bu sakınca nedeniyle değişik faaliyet düzeylerinde uygulanmak üzere seri bütçeler (işletme bütçeleri) kullanılmaya başlanmıştır⁽⁹⁾. Araştırmalar bazı kişilerin baskı ortamında serbest ortama göre daha az verimli olduklarını göstermektedir. Baskı insanlarda farklı tepkiler yaratmakta, bazıları baskıya olumlu karşılık verirken, bazıları boş vererek verimini düşürmektedir. Genellikle, baskı bütçelerinde işgörenlerden yöneticilere tepki gelmektedir. İşgörenler amaçları anlayamamaktan, amaçlara ulaşamamaktan, program ve kuralların tek taraflı belirlenmesinden dolayı tepki göstermektedirler. Sonuçta işgörenler kapasitelerinin altında çalışarak, kişisel becerilerini göstermeyerek, yönetime karşı birleşme ve ilgisizlik gibi davranışlara girmektedirler. Orta kademe yöneticiler ise ya işgörenleri ya da üst düzey yöneticileri suçlayarak, işgörenler üzerinde kontrolü artırarak veya emirler vererek işgörenlerle ilişkiyi azaltma, onlara ilgisiz kalma şeklinde davranışlar gösterirler. Üst düzey yöneticiler bu davranışsal çatışmaların nedenlerini araştırarak, katılım ve uzlaşma sağlayarak karşı koymaya gerek duymayacak ve davranışların kontrollü olduğu bir bütçe sistemi geliştirmelidir⁽¹⁰⁾.

Bütçe sistemi uygulamasında, insanların doğasında olan değişikliğe karşı koyma davranış biçimi de ortaya çıkmaktadır. Bunun nedenleri, belirsizlik, bilgi noksanlığı, üst yönetime güvensizlik olarak sıralanabilir. İşgörenlerin bütçe uygulamasının yararlarına inandırılması, gerektiğinde eğitilmesi gerekmektedir.

Bütçe uygulamasında yönetici ve işgörenlerin performans değerlendirmeleri yapılmaktadır. Öncelikle olumlu ve olumsuz performans belirlenmeli daha sonra değerlendirme yapılmalıdır. Genellikle standartların yüksek saptandığı, işgörenlerin standartlar aracılığı ile işletme amaçlarının saptanma nedenlerini bilmemeleri nedeniyle karşı davranışlar gösterdikleri görülmektedir. Standartların zaman içinde tek değişme yönlerinin olduğu, onun da yukarıya doğru olduğunu iddia etmektedirler⁽¹¹⁾. Bütçe kontrol aşamasında yapılacak düzeltmelerin işgörenlerin şahsına olmadığı, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapıldığı belirtilmelidir. Ayrıca, üst yönetimin standartları mantık çerçevesinde katılımla saptayıp, standartların güdüleyici etkisini olumlu kılarak, işgörenlerin standartları benimsemelerini sağlamalıdır. Bütçe uygulamasında zaman aralığı geniş tutularak olağüstü faktörler (fire, mevsim v.b.) dikkate alınmalıdır.

Bütçe uygulaması ve kontrolün etkinliğini artırmak ve davranışsal uyumu sağlamak için özette, işletmede kişiler arası anlayış sağlanmalıdır. İşletmede bütçeden yararlanma bilinci yerleştirilmelidir. Organizasyon içinde kişilerin bütçeye kaulması ve bütçe uygulamasına yardımcı olması motive edilmelidir. İşletmede yatay ve dikey iletişim sağlanmalı bu haberleşme ağı iyi kurulmalıdır. Üst yönetim bütçeleri düzenlerken düşündüklerini, amaçlarını açık, anlaşılabilir şekilde anlatması gerekir. Üst yönetimin bütçe uygulama ve kontrolüne destek vermesi, sorunlara çözüm bulması, işletme olanaklarını bütçe uygulamasında kullanması ve onay vermesi gerekir. İşletmede organizasyon yapısı, yetki ve sorumluluklar belirlenmeli ve çalışma barışı sağlanmalıdır. İşgörelere deneyim kazandırılmalı onların organizasyondaki yerleri, önemleri anlatılmalı ve onların katılımları sağlanmalıdır. Bütçe uygulaması ve kontrolü üzerine eğitim yapılmalı, teknik bilgiler yanında işgörenlerin davranışları üzerine konular işlenmelidir. Tüm bu çabalar yardımıyla işgörenlerin yeni, sistemli bütçe uygulama ve kontrolüne bireysel ve grup olarak tepki

yönündeki davranışları uyumlu hale getirilebilir.

Sonuçta yararlarına inanılmış, işletmeyi planlı şekilde amaçlarına ulaştıracak etkin bütçe uygulama ve kontrolü sağlanabilir. Sağlanan etkin bütçe sisteminin ürünleri bilgi işleme yolu ile belgeler, tablolar ve raporlar şeklinde depolanarak, her zaman yönetim muhasebesinde kullanılmaya hazır bulundurulmalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. Yozgat, O., Hacırüstemoğlu, R. : İşletme Bütçeleri ve Kontrol. N.S.Y. ve Y. Vakfı Yayınları No: 342/575, İstanbul, 1980, S.17.
2. Sevgener A. S. : Yönetim Muhasebesi, 2. Baskı, N.S.Y. ve Y.Vakfı Yayınları, İstanbul, 1988, S. 287.
3. Heckert, J.B., James D.W.: Business Budgeting and Control 3rd Edition, The Ronald Press Company, N.Y., 1967, S.373.
4. Moore, L. C., Jaedicke, K.R.: Managerial Accounting, 4th Edition, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1976, S.556.
5. Hatiboğlu, Z.; Gürsoy C.T.: Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Aktif Büro Basım Organizasyon Yayınları No: 9, İstanbul, 1978, S.374.
6. Üstün, R. : Yönetim Muhasebesi, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 1985, S.225.
7. Welsch, A.G.: Budgeting: Profit Planing and Control, 4th Edition, Prentice-Hall Inc.Englewood Cliffs, N.J., 1976, S.590.
8. Erdemir, S.: Bütçe Uygulamasının İşletme Personeli Üzerindeki Etkileri, İktisat ve İş Dünyası bülteni, Mart-Nisan 1992, Yıl 1, Sayı 2, S.43.
9. Benston, G.J. : Contemporary Cost Accounting and Control Budgeting and Employee Behavior. Becker, S.;Green D.J., Editors, Dickenson Publishing Company Inc., Belmont, California, 1970, S.262.
10. Sisk, H.L. : Principles of management, A Systems Approach to the Management Process, South-Western Publishing Company, Cincinnati, Ohio, 1969, S.613.
11. Bozok, S. : Planlama-Kontrol Sistemlerinin Davranışsal Boyutları İşletme Bütçeleri ve Standart maliyetler Açısından Eskişehir, 1983, s.72.