



**İŞLETMELERDE UYGULANAN YILLIK BÜTÇE ÇALIŞMALARININ RAPORLANMASI VE
PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ**

Seçkin GÜN*, Ali GÜREL**

MAKALE BİLGİSİ

ÖZ

Makale Tarihiçesi:
Başvuru:30.01.2023
Revizyon : 21.02.2023
Kabul : 21.02.2023
Orcid Numarası :
0000-0003-3637-5333
0000-0001-7555-935X

Anahtar Kelimeler:
İşletme Bütçesi,
Performans Göstergesi,
Organizasyon

İşletmelerde uygulanan bütçe çalışmaları organizasyon içerisinde mali ve iş süreçlerinin disiplinli yönetilmesi için önemli bir performans göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bütçe, sadece mali tabloların ortaya konması ve harcama kalemlerinin hesaplanması için uygulanmamaktadır. Günümüzde işletmelerin mevcut durumlarını analiz etmeleri, gider kalemlerinin tespiti ve bir sonraki dönemde faaliyet çalışmaları için oluşturulacak uygulamaların takibi için işletmelere kılavuzluk edilmektedir. Bütçe çalışmalarında asıl amaç departmanların oluşturduğu tahmini rakamların dönem içerisinde oluşacak reel harcamalar ile orantılı olması beklenmektedir. Harcama kalemleri içerisinde orantılı ve dengeli bir bütçe raporlaması işletmenin doğru finansal yatırımları yönetmesinde faydalı olmaktadır. Bu çalışmaların başarılı olabilmesi ve işletmeye doğru bir raporlama yönetimi sunabilmesi tüm departmanların katılımının olduğu uzman kişiler tarafından sürecin yönetilmesi ile ilişkili olmaktadır. İşletmenin genel faaliyet durumu ortaya çıkartılarak bu kalemler gerçekçi yansıtıldığında bütçe raporlamaları bir sonraki yıl için de öncelikli değerlendirmeler olarak kullanılabilir. Her işletmenin sektör yapısı içerisinde personel giderleri, enerji harcamaları, hammadde giderleri ve diğer sabit ve değişken giderlerden oluşan harcama kalemleri vardır. Bazı durumlarda ise ulusal veya uluslararası alanda yaşanan olaylardan dolayı bütçe çalışmalarında alınan kararlar bu etkilerden dolayı değişime ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzde yaşanan ekonomik ve salgın hastalık gibi olumsuz etkiler, işletmelerin yaptığı bütçe çalışmalarını yıllık raporlamaların aksine daha kısa vadeli dönemler ile revize etme gereğini ortaya çıkarmaktadır. İşletmelerin Yönetim kademeleri bütçe raporlamaları ile mevcut durumdaki harcama kalemleri ve maliyetlerinin finansal durumu ortaya koyarak, atıl yapıda olan uygulamaların takibini sağlayabilmektedir. Bu çalışma, işletmelerde uygulanan bütçe raporlamalarının sadece mali tabloların eşleşmesi için yapılmadığı, organizasyonun ve departmanların faaliyetleri üzerinde performans göstergesi olarak da değerlendirilebileceğinin göstergesini ortaya koymak için yapılmıştır. Bütçe çalışmaları, işletmelerin sürdürülebilirlikleri üzerinde doğrudan etkiye sahip önemli birer çalışma grubu olarak yer almaktadır.

**REPORTING OF ANNUAL BUDGETING WORKS APPLIED IN BUSINESSES AND MEASURING
THE PERFORMANCE OF THE BUSINESSES**

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article History:
Received: 30.01.2023
Revised :21.02.2023
Accepted: 21.02.2023
Orcid Number:
0000-0003-3637-
5333
0000-0001-7555-
935X

Keywords:
Business Budget,
Performance
Indicator,
Organization

Budget studies applied in businesses are accepted as an important performance indicator for the disciplined management of financial and business processes within the organization. The budget is not applied only for the preparation of financial statements and calculation of expenditure items. Today, businesses are guided to analyze their current situation, to determine expense items and to follow up the applications to be created for their activity studies in the next period. The main purpose of the budget studies is that the estimated figures created by the departments are expected to be proportional to the real expenditures that will occur during the period. A proportional and balanced budget reporting among expenditure items is beneficial for the business to manage the right financial investments. The success of these studies and the ability to present a correct reporting management to the enterprise are related to the management of the process by experts with the participation of all departments. When the general operating status of the enterprise is revealed and these items are reflected realistically, budget reports can be used as priority evaluations for the next year. Within the sector structure of each business, there are expenditure items consisting of personnel expenses, energy expenses, raw material expenses and other fixed and variable expenses. In some cases, decisions taken in budget conflicts due to national or international events may need change due to these effects. Negative effects such as economic and epidemic diseases experienced today reveal the need to revise the budget studies of enterprises with shorter-term periods, unlike annual reports. The management levels of the enterprises can provide the follow-up of the idle applications by revealing the financial status of the current expenditure items and costs with the budget reporting. This study has been carried out to reveal the indication that the budget reporting applied in the enterprises is not only made to match the financial statements, but can also be evaluated as a performance indicator on the activities of the organization and departments. Budget studies are an important working group that has a direct impact on the sustainability of businesses.

* İnsan Kaynakları Uzmanı, Asyaport Liman Anonim Şirketi, Tekirdağ, gun.seckin.doktora@gmail.com

**Doktor Öğretim Üyesi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, SBMYO, aligurel@nku.edu.tr

Research Article/ Araştırma Makalesi

Cite As/ Alınır: GÜN S, GÜREL A.(2023), "İşletmelerde Uygulanan Yıllık Bütçe Çalışmalarının Raporlanması Ve Performansının Ölçülmesi", Uluslararası Beşeri Ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi , 7 (1).

Giriş

İşletmelerin planlı bir şekilde hedeflerine ulaşmaları ve ön görülebilir bir program içerisinde hareket etmeleri önemli bir çalışmadır. İşletmeler, bir sonraki yılın işlevsel adımlarını ve ortaya çıkabilecek çalışma programlarının maliyetlendirmesini ortaya koyarak, geleceğe yönelik programlar yapmaktadır. Bu çalışmalar, işletme içerisindeki departman yöneticilerinin kendi birimleri ile ilgili harcama ve ortaya çıkması planlanan işlem maddelerini bir düzen içerisinde getirmek için bütçe çalışmaları yapılmaktadır. Buradaki amaç, departmanların geleceğe yönelik işlemleri için uygulayacağı politikalarının adımlarını ve raporlarını önceden oluşturmaktır (Ataman ve Hacirüstemoğlu, 1999).

Bütçe, nicel verilerin farklı başlıklar ve dönemlerin içerisindeki planlamasını tanımlamaktadır. Bütçe çalışmaları finansal tabloları ortaya koymaya çalışırken, aynı zamanda departmanlar içerisindeki hareket planını da oluşturmaktadır (Büyükmirza,2007). İşletme bütçesi amaç ve faaliyetleri bir araya getirerek olumlu bir programın ortaya çıkartılmasına imkan tanımaktadır (Moven ve Hansen, 2006). Bütçe programları hedeflenen mali ve iş planlarının ne düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediğini ortaya koymaktadır. Bu sayede denetim veya oluşan farkların nedenleri takip edilebilmektedir. Genel tanım içerisinde, işletme bütçesi kar planlaması ve kontrol tanımı ile aynı ifadede kullanılabilir. Ancak, anlam içerisinde diğer geniş kapsamda ise sistematik bir şekilde işlemlerin ve finansın yönetsel planlama, koordinasyon ve kontrol üzerine dayalı yaklaşımı da bulunmaktadır (Welsch, Hilton ve Gordon, 1988).

Günümüzde işletmelerin finansal tabloları ve teknik işlemlerinin karmaşık hale gelmesiyle, ihtiyaçlara cevap verebilecek kavramsal çalışmalar ortaya çıkmaktadır. Bu karmaşık yapı içerisinde düzenli ve hata oranlarından uzak bir planlama çerçevesinin oluşturulmasında bütçe çalışmaları yapılmaktadır (Haftacı, 2007).

Üretim veya hizmet işletmelerinin finansal tablo hedefleri ve işlevsel yapıdaki amaçlarına ulaşmada kılavuzluk edebilecek önemli bir yöntem olarak bütçe programları kullanılabilir (Meigs ve Meigs, 1993). Bütçe çalışmalarının doğru yapıldığı aşamada işletmenin karlılığı ve verimliliğinin artırılması sağlanmış olmaktadır. Yönetim bu sayede uyumlu bir karar sağlayıcı olarak likiditesini artıracaktır (Akdoğan, 2009).

Mali işler departmanı içerisinde muhasebe ve finansman tarafından yapılan bütçe çalışmaları bulunmaktadır. Bunun haricinde işletmedeki diğer departmanlarda bütçe çalışmalarına dahil olarak gerekli bilgi akışını tablolara yansıtmaktadır. Bu süreç içerisinde raporlama işlemleri ayrı bir öneme sahip olmaktadır. Verilerin toplanması ve yorumlanması uzman kişilerce yapılmaktadır. Mali tabloların görüşülecek olan konu başlıklarını kapsayacak nitelikte olması, eksik gündem maddelerinin oluşmasını engelleyecektir. Konu içeriklerinin bütçe tablolarında finansal değerler bazında karşılığının bulunması önemli bir süreç yönetimini göstermektedir. Bu aşamada daha önce bütçe çalışmalarında görev almış takım üyeleri tarafından işlemlerin yapılması, hedefler ile gerçekleşen değerlerin uyumlu olması beklenmektedir.

İnsan kaynakları departmanı da bütçe çalışmalarını birim içerisindeki farklı görev tanımlarına göre bütçe çalışmalarında gerekli konu başlıklarını oluşturmaktadır. Personel bütçesi, eğitim bütçesi, kalite ve dokümantasyon bütçesi, tazminat bütçesi, ek ödemeler bütçesi, sosyal yardım bütçesi, kıdem yükü bütçesi, işe alım bütçesi ve birimlerin kendi politikasına göre oluşturduğu harcamalar ve gündem maddelerine göre içerikleri bütçe içerisinde gösterebilmektedir.

Bütçe içerisinde bazı konular finansal harcamalar içerisindeki yeri yüksek olmaktadır. Üretim işletmelerinde hammadde harcamaları, hizmet sektöründe personel giderleri ve ulaşım sektöründe enerji maliyet giderleri içerisinde sektörün özel durumuna bağlı değişiklikler gösterebilmektedir.

1. İŞLETMELERDE UYGULANAN BÜTÇE ÇALIŞMALARI

Bütçe çalışmalarının profesyonel bir şekilde yapılabilmesi için yönetim kadrosunun bu çalışmaya önem veren bir politikayı benimsemesinden geçmektedir. Tahmini ve analiz yöntemlerinden uzak yapılan bütçe çalışmaları planların tutmamasına sebep olabilmektedir. Bu tür hatalı çalışmalar, işletmenin gündem maddelerine göre olması gerektiği şekilde finansal desteği ayıramamasına sebep olabilmektedir. Yıl içerisinde hedeflerin tutmamasından kaynaklı finansal dengesizlikler ortaya çıkabilmektedir. Aşağıdaki maddeler bütçe çalışmalarının tutarlı olmasını gerektiren içerikleri açıklamaktadır.

1.1. Yönetimin Desteğinin Alınması

Bütçe çalışmalarının sadece bir raporlama anlayışının olmadığı, tüm yöneticiler tarafından önemi benimsenmeli ve bu bilinç ile yapılması gerekmektedir. Üst yönetimin desteği alınarak bu raporlamalar profesyonel bir şekilde anlatılmalıdır. Amaçlara ulaşmada bütçe çalışmalarının önemi anlatılmadığında orantısız bir raporun ortaya çıkacağı bilinmektedir (Büyükmirza,2007).

1.2. İşletmenin Yapısı ile Dengeli Olunması

Organizasyon yapısının tam olarak belirgin halde olması ve yetki tanımlarının oluşturulması, başarılı bir bütçe prosesinin devamlılığı için yapılması gerekmektedir. İşletmenin amaçları ve yaptığı uygulamalar ile bütçenin uyumlu halde olması, gündem maddelerinin anlamlı kırılımlarına imkan tanımaktadır. Bütçenin başarı ölçütü olarak ele alınması dengeli bir proses aşamaları ile sağlanabilmektedir. Muhasebe hesap planları ile yapılan bütçe maddelerinin dengeli olması finansal tabloların tutarlılığı, kılavuz görevinde etkili bir uygulama olarak kullanılmaktadır. Üretim veya diğer hizmet kalemleri ayrı ayrı ele alındığında hangi finansal harcamanın hangi konu içeriğini kapsadığını göstermektedir (Haftacı, 2007; Ataman ve Hacirüstemoğlu, 1999).

1.3. Ortak Akıl ile Bütçe Yönetimi

Bütçe çalışmalarında birçok uzmanın bir arada olup, ortak akıl ile tamamlanması işlem basamakları ve istatistik gibi diğer işlemlerin uzmanları ile yapılmasının önemini ortaya koymaktadır. İş birliği, bütçe işlemlerinde departmanlar arası ilişkilerin doğru bir iletişimde kalarak amaca uygun bütçe oluşturmada önemli bir göstergedir. Her bir işlemin uzmanı işi en iyi bilen kişi olduğundan grup çalışmasının ve ilgili konuda farklı uzmanlıktaki personellerin bir arada olması hedeflerin sapmasını engellemektedir (Yalkın ve Doğan 1988).

1.4. Esneklik Uygulamaları

Olağan veya olağan dışı durumlarda bütçe günün koşullarına göre revize edilmesi gerekebilmektedir. Bu durumda bütçe yıl içerisinde tekrardan oluşturularak hedeflere daha yakın değerlere göre oluşturulabilmektedir. Bütçenin yeniden değerlendirilmesi yapılmadığı sürede ise finansal ve işlevsel hatalar kılavuzluk edememektedir. Burada dikkat edilmesi gereken konu bütçe de yapılan bir değişiklik diğer kademeleri de tetikleyerek genel bir düzenlemeye ihtiyaç duyulmaktadır (Anthony, Hawkins ve Merchant, 2004).

2. İŞLETMELERDE BÜTÇE YAPMANIN AMAÇLARI

Bütçe çalışmaları, işletmenin disiplinli bir organizasyonel işleyişinin oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Mevcut durumun kontrol edilmesi ve gelecek dönemlerin periyotlar halinde kontrolünün sağlanmasında bütçenin önemi bulunmaktadır. Belirsizlik ve amaçsız bir işleyişte risk faktörleri artarak, hedeflere ulaşmada olumsuzluklar ile karşılaşma olası olarak görülmektedir (Hatipoğlu, 1993). Bütçenin belirgin amaçlarını ortaya koyacak olan maddeler aşağıda açıklanmaktadır.

2.1. Planlama

Departman yöneticileri öncelikle amaçları ortaya koyarak belirlenen bu faktörlere göre planlama aşamalarını uygulamaktadır. Planlama, tercih edilmekten önce zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Plansız bir iş süreci işlemler sırasında karmaşıklığı sebebiyet vererek amaçtan uzaklaşabilmektedir. İş akış şemalarının detaylarını belirleyerek çok geniş bir bakış açısı ile yol haritası belirlenmektedir (Hatipoğlu ve Gürsoy, 1979). Planlama, gelecekte olmak istediğimiz yeri tanımlayan açıklama olarak da görülmektedir. İşletmelerin yıl içerisinde belirli dönemlere ayırdıkları süreleri, iş akış programları ve kimin tarafından yönetileceği sorusuna cevap verecek olan planlama çalışmalarıdır (Peker, 1988).

İş süreçleri yoruma dayalı çözümlerle yönetilebileceği gibi, nicel veri desenlerinin de kullanılmasını gerektirmektedir. Mali tabloların ve kurumun diğer ihtiyaçlarının harcama yapısını oluşturmaktadır. Bu gider kalemlerinin takibini ve dengesini sağlayacak olan planlama çalışmalarıdır.

2.2. Koordinasyon

İşletmeler, amaçlarına ulaşmada koordinasyon basamaklarını kullanarak ulaşabilmektedir. Yönetim, amaçlarına en yakın değerler ile verimliliği artırıcı çalışmalar istemektedir. Üretim veya hizmet faktörlerinin optimum verimlilikte olması, işletmenin amaçları arasında bulunmaktadır (Welsch, 1978). Asıl gelir artırıcı faktörlerin diğer alanlar ile uyumlu olması, bütünsel bir çatı, kurum içi sosyal birliklerin kurulması ve işletme içerisinde dengeli bir yaşamın ve iletişimin sağlanması koordinasyon çalışmaları sayesinde ulaşılmaktadır (Sevgener ve Hacirüstemoğlu, 1998).

Departmanlar arası uyumun olmadığı bir işletmede başarılı bir çalışma hayatından bahsetmek mümkün olmamaktadır. Bütçe ve bütçeleme işlemlerinde koordinasyon sağlanarak dengeli ve güvenli bir bütçe ortamı sağlanmış olmaktadır. Yönetim, tutarlı bir bütçeye ulaşmada koordinasyon faktörüne dayanarak ulaşabilmektedir (Horngren, Datar ve Foster 2006).

2.3. İletişim

İletişim günlük hayatta veya iş hayatında olsun kişilerin birbirleri ile etkileşimlerinde doğru bir yönde ilerlemelerine katkı sağlayan önemli bir sözlü veya beden dili aracıdır. İşletmelerde kurumlar arası iletişim veya çalışanların birbirleri arasındaki iletişimleri kuruma hizmet etme aracında önemli bir araçtır (Bistriceanu, 2001). Departman içi veya departman dışı kurulan iletişim, işlerin doğru bir yöne gittiğinin veya yanlış kararlar verilmesinde etkili olabilmektedir (Briciu, 2006).

İşletmelerde iletişim yazılı bir şekilde yapılabilmektedir. Mail trafiği veya departmanlar arası muhaberat yazışmaları ile bu işlemler yönetilmektedir. Kurumsal yazışma dili doğru bir ifade kullanılarak iş süreçlerinin doğru tanımlanmasında önemli bir aşama olmaktadır. Gereğinden fazla açıklama veya işin tanımının eksik açıklanması hatalı bir ifadeyi ortaya çıkarabilmektedir. Bütçe çalışmalarında, yetkili kişiler online veya yüz yüze bir araya gelerek bütçe toplantıları yapmaktadır (De Oliveira vd., 2021).

Personellerin kendi departmanlarındaki bütçe tablolarının doğru ve tutarlı bir yapıda olması için toplantılarda etkili bir sunum ile ortaya konması, bütçenin orantılı olmasında önemli bir çalışma ortamını sağlamaktadır.

İletişim kapsamında usul de yapılan hatalarda önemli veri kayıplarına neden olabilmektedir. İki yönlü olan iletişim, üst birim ve alt birim arasında gerçekleşmektedir (Necheuhina, 2015). Üst birime yapılan raporlamalarda yapılan eksikliklerin telafisi daha zor olabilmektedir. Alt birimde yapılan hatalarda ise daha kabul edilebilir hatalar olabilmektedir (Gordina, 2012).

Her bir iş süreci nihayetinde iletişim temeline dayanmaktadır. İşletmelerin kendi operasyonel çalışmaları içerisinde iletişim yöntemleri bulunmaktadır. Beyaz yaka çalışan kesiminde mail veya iç haberleşme yazışmaları bir iletişim kapsamında olup, mavi yaka çalışanlar ise bunun aksine telsiz, yardımcı ekipmanlar ile yönlendirme veya beden diline dayalı ifadelerle yönelik iletişim kanallarını kullanmaktadır (Grishunin, Mukhanova ve Suloeva, 2018).

2.4. Motivasyon

Motivasyon, iş süreçlerinin verimli tamamlanması için çalışanların kendi irade ve isteklerini odaklayarak performans göstermeleri olarak tanımlanmaktadır. Motivasyonda önemli olan kavram amacın olması ve bu amaca yönelik odaklanma kavramlarından oluşmaktadır. Bireysel motivasyon veya ekip motivasyonu olabilmektedir. Bütçe çalışmaları bireysel uygulamalardan doğarak ekip motivasyonunun bir araya gelmesi ile sonuçlanmaktadır. Bundan dolayı bütçede ekip motivasyonu önemli bir performans göstergesidir.

Motivasyonun yeterli olmadığı bir çalışma grubunda, bütçe ve diğer işlemlerin verimsiz bir çalışma programı içerisinde olması kaçınılmaz olabilmektedir. Motivasyon, işletmelerin sinerjilerinin yükselmesinde kullanılan önemli bir araç görevi üstlenmektedir. Departman verimliliği ve kurum verimliliğinin armasında önemli bir çalışma programı olarak kullanılmaktadır.

Yönetim, motivasyonu düşük olan bireyler veya birimler için geliştirici çalışmalar yapabilmektedir. Ancak bu tür uygulamalar sonrası nihai kararda hala istenilen düzeyde motivasyon sağlanamıyor ise değişime karar verilebilmektedir. Bütçe çalışmaları, geleceğe yönelik tahminleri içerdiği için ciddi bir yoğunlaşmayı ve araştırmayı içermektedir. Bu tür çalışmalarda grup içinde ciddiyetin olmaması ve farklı yönlerden incelemelerin olmamasından kaynaklı amaçlarda tutarsızlıklar meydana gelebilmektedir. Bütçenin tutarlı olabilmesi ve rakamsal hedeflerin tutarlılığı için motivasyon vazgeçilmez bir gelişim aracı olarak kullanılmaktadır.

2.5. Kontrol

Her bir görev tanımının kendi içerisinde günlük veya belirli periyotlarda yaptığı kontrol uygulamaları bulunmaktadır. Kontrol, yapılan bütçe çalışmalarının son aşamasında birim bazlı tabloların karşılaştırılıp, performanslarının gözden geçirilmesine olanak sağlamaktadır. Yönetime bütçe çalışmasının sunumun yapılmadan önce kontrol edilmesi, iyileştirilecek yerlerin olup olmadığı ve hatalı işlemlerin varlığının gözden geçirilmesini sağlamaktadır. Daha iyi bir finansal tablo ve veri dağılımı sağlanması,

hata oranlarının minimize edilmesi ve güvenli bir bütçe programının oluşturulması için kontrolün yapılması planların tutarlılığında faydalı olabilmektedir.

Düzenleyici önlemleri içeren kontrol çalışmaları, bütçenin onay verildikten sonra ortaya çıkabilecek hataların getireceği kayıpları, önceden tespit edilip ortadan kaldırılmasında etkili olmaktadır. Bütçenin kontrol aşamasında hangi durumların ve kıyaslanacak verilerin yapılacağı incelemeler kayıt altına alınarak, bir sonraki dönemde bu işlemler unutulmadan kontrol listesinde tutulabilmektedir. Bu işlemler herkesin görüşü alınarak yapıldığında denetim standardı altında daha verimli olabilmektedir. Bu sayede profesyonel bir kontrol programlaması oluşturulabilmektedir.

Kurumsal firmalarda veya grup şirketlerde kontrol mekanizması ana firma tarafından yapılabilmektedir. Her bir grup şirket kendi bütçe tablolarını hazırladıktan sonra merkezi yönetim ile paylaşarak genel toplantıların hazırlanmasında bu ihtiyaçların nedenleri açıklanmaktadır. Hazırlanan bütçenin kontrol çalışmaları şirket içindeki uzman kişiler tarafından veya dışarıdan danışmanlık hizmeti alınarak yapılabilmektedir.

3. İŞE ALIM BÜTÇESİ

İnsan kaynakları işe alım çalışmaları işletmenin üretim ve hizmet tanımlarında ana görev olarak faaliyet göstermektedir. Hammadde, personel giderleri ve enerji harcamaları işletmelerde bütçenin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. İşe alım bütçe çalışmaları, aylık periyodlar göz önüne alınarak planlanmaktadır. Personel bütçesini oluşturan iki ayrı başlık bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, bir sonraki yıl için gerekli koşullar analiz edilerek departmanlar bazında ve aylık kapasite değerlendirmesi yapılarak iş pozisyonuna göre alınması planlanan personel sayıları oluşturulmaktadır. İkincisi ise bu alımı yapılacak bütçeli personel sayılarının maliyetlendirilmesi gerekmektedir. Aşağıda bütçe çalışmalarında kullanılan yıllık ve aylık alınması planlanan personel bütçe sayılarının tanımlamasının yapıldığı Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Mali İşler Departmanı 2023 Personel Bütçesi

Ünvan	Mevcut Sayı	2023 Bütçe	2023 Bütçe	2023 Bütçe	2023 Bütçe	2023 Bütçe	2023 Bütçe	2023 Bütçe	2023 Bütçe	2023 Bütçe	2023 Bütçe	2023 Bütçe	2023 Bütçe
		OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK
Genel Muhasebe Uzmanı	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Genel Muhasebe Uzman Yardımcısı	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
Banka Ve Tedarikçi Hesapları Uzmanı	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Banka Ve Tedarikçi Hesapları Uzman Yardımcısı	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
İfrs Raporlama Uzmanı	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

İfrs Raporlama Uzman Yardımcısı	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bütçe Raporlama Uzmanı	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Bütçe Raporlama Uzman Yardımcısı	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Toplam	11	15	15	15	15	15	16	16	16	16	16	16	16

Tablo 1’de mali işler departmanı içerisinde bulunan iş pozisyonlarının bir önceki yılda bulunan mevcut personel sayıları ve 2023 yılı için planlanan bütçe sayıları aylar bazında yer almaktadır. Tablo 1’de bulunan Bütçe Raporlama Uzman Yardımcısı iş pozisyonunda mevcut durumda çalışan kimsenin olmadığı, ancak yeni yılda bütçeye bir personel ihtiyacı olduğu eklenmiştir. İhtiyaca göre bazı görev tanımları organizasyon yapısına eklenmektedir. Departman içerisinde ihtiyaçların tespit edilmesi, adil ve dengeli bir iş programının oluşturulması ve bir görev tanımında uzman ekiplerin oluşturulması için yeni bir kadro ihtiyacı olabilmektedir.

Tablo 1’de Genel Muhasebe Uzman Yardımcısı iş pozisyonunda mevcut durumda bir personelin görev aldığı görülmektedir. Yeni yılda ise ilk beş ayda bir personele ihtiyaç olduğu ve haziran ayı itibari ile üç kişilik bir kadronun gösterildiği görülmektedir. Mevcut iş durumunun artması veya işletmenin büyüme projeleri gibi durumlardan dolayı personel talebi bütçeye eklenmiş olabilmektedir. Yıl sonunda bu iş pozisyonunun üç kişilik bir kadro ile kapatıldığı görülmektedir.

IFRS raporlama uzman yardımcısı görev tanımında ise mevcut durum ve yeni yıl bütçesinde personel talebinin sıfır olduğu görülmektedir. Bu durumda, mali işler departmanı yapısında kadronun ileriki yıllarda açılacağı öngörülerek eklendiği, ancak yıl içerisinde beklenmedik bir program değişikliğinde içeriden veya dış tedarik kanallarından personel ihtiyacı olabileceği için bütçe de gösterilmektedir.

Bütçe çalışmaları bir yıllık bir planlamayı kapsadığı için birçok açıdan dengelerin göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir. Bu kapsamda kısa vadeli hedefler yeterli olmayıp, organizasyonu atıl kapasite kullanmadan olağan veya olağan dışı olaylardan etkilenebilecek olguları da değerlendiren bir çalışma yapılması, işletmenin dönem içerisinde olumsuz etkilerden en az seviyede etkilenmesini sağlayacak çalışmaları göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

İşe alım bütçesi, mevcut durumun iyi analiz edilerek, bir sonraki yıl olabilecek gündem maddelerini şimdiden değerlendirmeye dahil edilerek personel sayılarının en doğru şekilde ortaya konmasını sağlamaktadır. Doğru personel bütçesi oluşturulmadığında yıl içerisinde tekrardan revize edilme ihtiyacı ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda, yönetim kadrosundan ek bütçeli personel talepleri edilebilmektedir. Yönetimin bu duruma sıcak bakmamasından kaynaklı personel talepleri ret edilebilmektedir. Bu aşamada ise insan kaynaklarının doğru bir bütçe sürecini yönetememesi gündeme gelecektir. Birim yöneticileri ise eksik kadrolar ile çalışmaya devam edecektir. Bahsedilen bu olumsuz olaylar işletme içerisindeki iş planlarını bozarak üretim veya hizmet kapasitelerinde verimsizlikleri ortaya çıkaracaktır. Ayrıca, eksik personel ile çalışma yapılması, iş yoğunluğuna ve iş hatalarına sebebiyet vermektedir.

Yıl içerisinde bazı iş pozisyonları ayın belirli bir döneminde ihtiyaç olabilmektedir. Bu yüzden, tabloda her ay aynı sayıda personel bütçesi gösterilmemektedir. Personellerin evlilik, ücretsiz izin, iş kazası ve diğer faktörlerden dolayı belirli bir ay döneminden sonra işletmede uzun bir süre çalışması olmamaktadır. Bütçe çalışmasında bu talepler ve olaylar değerlendirilerek işlerin aksamaması için personel talepleri olabilmektedir.

Mevcut kapasite durumuna göre yanlış hesaplar sonrası personel bütçesi atıl kalabilmektedir. Bu tür hatalarda işletmenin genel organizasyonunda fazla çalışan sayıları gösterilmektedir. Personel maliyet tablolarında atıl giderler oluşarak işletmeyi finansal zarara uğratabilmektedir.

Bütçe planlara uyumlu ve tutarlı olsa da bazı durumlarda sektörel veya küresel alandaki değişimlerden dolayı olağan dışı olaylar meydana gelebilmektedir. Salgın hastalıklar, küresel krizler, savaş ve hava muhalefeti nedenlerinden dolayı kısmen veya uzun dönemde işletmeler bu durumlardan olumsuz etkilenmektedir. Üretim ve hizmet kapasitelerinde azalışlar yaşandığından, bütçeye dahil edilen personel sayılarının alınması planlanmasına rağmen iptal edilebilmektedir. Özellikle günümüzde yaşanan olumsuz durumlar artık işletmelerin bütçe planlamalarını yıllık hazırlanmasının yanında üçer aylık periyotlarla da hazırlanmasını gerekli kılmaktadır. Bu sayede daha taktiksel çalışmalar işletmelerin değişen koşullara daha esnek karar verebilmelerine olanak sağlamaktadır.

Personel bütçesi oluşturulurken yöneticiler ve insan kaynaklarının sektör analizi raporları bulunmaktadır. Yeni yılda terfi ve görev değişikliği yapılacak personellerde bu değerlendirmeye dahil edilmektedir. Bu analizleri ortaya koymadan personel bütçesi oluşturulduğunda terfi ve görev değişikliği sonrası eksilen kadrolar için eksik veriler yazılabilmektedir. Bundan dolayı, finansal giderler ve işlem süreçlerinde hatalı veriler oluşturulmaktadır. Bu tür hataların önüne geçilmesi için insan kaynakları ve departmanların iletişimlerini güçlü olması işletmenin faydasına olmaktadır.

4. EĞİTİM BÜTÇESİ

Eğitim, çalışanların ve işletmenin nitelikli bir yapıya ulaşmalarında önemli bir gelişim aracı olarak değerlendirilmektedir. Her bir süre içerisinde ve günün şartlarına göre değişime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu hızlı döngü içerisinde tamamlayıcı unsur olarak eğitim faaliyetleri oluşturulmaktadır. Eğitim geniş bir kavram olduğundan hangi süre içerisinde kimin tarafından verileceği detaylı bir şekilde açıklanmalıdır. Bu alt başlıkların tanımlanması yapılmadığında karmaşıklığa sebebiyet vererek verimsiz bir çalışma takvimi ortaya çıkabilmektedir (Noe, 1999).

Eğitim programlarının da bir maliyeti bulunmaktadır. Bu yüzden bütçe çalışmaların yer almaktadır. Departmanlar kendi personellerinin ihtiyaçlarını doğru tespit ederek ve bu ihtiyaçları sınıflandırarak eğitim bütçesine koymaktadır (Ezerler, 2006). Öncelikle kişi bazlı eğitim ihtiyaçları oluşturulmaktadır. Bu ayrımlara göre dışarıdan danışmanlık alınarak verilen eğitimler veya işletme içi eğitimlerin verilmesi aylara göre dağıtılmaktadır (Fındıkçı, 2000).

Eğitim bütçesi veya eğitim programları bir yatırım çalışması olarak görüldüğünde işletme için gider kaleminden daha çok fayda getirisi görülebilmektedir (Özdemir, 2006). Burada getiri ise fayda ve verimlilik olarak çıktı döngüsünde yerini alabilmektedir. Bütçede gösterilen eğitim programları dönem sonunda getirisinin performansı ele alınması, istenen eğitim konularının gerekli veya öncelikli olup olmadığı tespit edilebilmektedir. Plansız bir eğitim takvimi ve her bir konu başlığının bütçe de olması atıl zaman kaybını oluşturabilmekte ve finansal gider olarak olumsuz etkileri olmaktadır (Hallack, 1974).

Eğitim bütçesinde ihtiyaç olan konu başlıkları ile birlikte kaynak taramasının da yapılmasına imkan vermektedir (Seçim vd. 1996). Hangi eğitim programını kimin vereceği, uzmanlık gerektiren veya sertifikasyona ihtiyaç olan eğitimlerin nereden tedarik edileceği insan kaynakları ve satın alma departmanlarının ortak akıl ile yönetebileceği süreçler olarak görülmektedir (Baltaş, 2006). Bu programın başarılı yönetilmesinde gerekli olan ilkeler şu şekilde açıklanabilir (Şenatarlar, 1978):

- Eğitim bütçesi fayda odaklı olarak gerekli eğitim ihtiyaçlarına cevap verebilir olmalıdır.
- Tamamlanan bir eğitim bütçesi, değişime ihtiyaç duyulduğunda ilgililerine doğru bir şekilde anlatılarak bilgi verilmesi gerekmektedir.
- Eğitim dinamik bir yapı olduğundan belirli dönemlerde takip edilerek kontrolleri sağlanmaktadır.
- Öngörülemeyen olaylardan kaynaklı eğitim ihtiyaçlarının da bütçe içerisinde olması ek kaynak ayrılmasına olanak sağlamaktadır.

Aşağıda eğitim bütçesi onaylandıktan sonra uygulamada ortaya çıkan çalışma takvimi gösterilmektedir.

Tablo 2: Eğitim Bütçesinin Takip Tablosu

Eğitimin Konusu	Sorumlu & Eğitim Firması	Planlanan/ Gerçekleşen	Katılımcı Sayısı	Eğitim Saati	Toplam Eğitim Saati
-----------------	--------------------------	------------------------	------------------	--------------	---------------------

KİŞİSEL GELİŞİM EĞİTİMLERİ					
Kurum Kültürü Eğitimi	XXX	Planlanan	15	1	15
		Gerçekleşen	29	1	29
Takım Oluşturma ve Takım Ruhuna Eğitimi	XXX	Planlanan	15	1	15
		Gerçekleşen	10	1	10
İletişim ve Protokol Kuralları Eğitimi	XXX	Planlanan	15	1	15
		Gerçekleşen			0
Liderlik ve Yöneticilik Eğitimi	XXX	Planlanan	15	1	15
		Gerçekleşen			0
Çalışma ve İSG Kültürü Eğitimi	XXX	Planlanan	15	1	15
		Gerçekleşen			0
İşletme Yönetimi Eğitimi	XXX	Planlanan	15	1	15
		Gerçekleşen	20	1	20
Zaman Yönetimi Eğitimi	XXX	Planlanan	15	1	15
		Gerçekleşen			0
Empatik İletişim Eğitimi	XXX	Planlanan	15	1	15
		Gerçekleşen			0
Çalışma Hayatı, İşyeri Kural ve Mevzuatı Eğitimi	XXX	Planlanan	15	1	15
		Gerçekleşen			0
Sunum Hazırlama ve Sunum Teknikleri Eğitimi	XXX	Planlanan	15	1	15
		Gerçekleşen			0
Afet Farkındalık Eğitimi	XXX	Planlanan	30	1	30
		Gerçekleşen			0

Eğitim bütçesinde kişisel gelişim eğitimleri, yönetim sistemleri eğitimi, çevre eğitimleri, operasyonel ve teknik eğitimler bulunmaktadır. İşletmelerin buldukları sektöre göre ana eğitim başlıkları ve alt kırılımları detaylandırılmaktadır. Tablo 2’de ise kişisel gelişim eğitimleri için oluşturulmuş konu başlıkları bulunmaktadır. Eğitimin dış kuruluştan hizmet alımı yapılacağı gibi işletme içerisindeki uzman kişilerce de eğitim verilmesi yapılabilmektedir. Bütçe de önemli olan hedeflerin olması ve amaca yönelik hareketlerin gerçekleştirilmesi beklenmektedir.

Tablo 2 yorumlandığında, katılımcı sayısı ve eğitim saati çarpıldığında toplam eğitim saati ortaya çıkmaktadır. Eğitim başlıklarının organizasyon yapısındaki hangi kesimlere zorunlu olduğu ve zorunlu olmayan eğitimlerin öncelikli gelişime ihtiyacı olan gruplar tespit edilerek, personel sayıları yazılmaktadır.

Eğitim bütçesi yapılırken insan kaynakları departmanlar ile ayrı ayrı görüşmeler yaparak talepleri toplamaktadır. Tüm departmanlardan gelen konu başlıkları tespit edildikten sonra hangilerinin iç eğitim hangilerinin dış eğitim aracılığı ile verilmesi gerektiği ortaya konmaktadır. İnsan kaynakları daha sonrasında eğitimi talep eden grubun yöneticisi ile bire bir görüşme yaparak bu eğitime ihtiyacın nedenlerini öğrenmek istemektedir. İhtiyacın geçerlilik durumuna onay verildiğinde bütçeye eklenmektedir. Her bir departman ile bu süreç yapıldıktan sonra eğitim başlıklarının maliyetlendirilmesi çalışılmaktadır. Önemli olan her eğitimin danışmanlık tarafından alınması olmayıp, işletme içerisinde uzman kişilerin de verebileceği eğitim başlıkları değerlendirilmek istenmektedir.

Özellikle maliyetlerin düşürülmesi ve esnek eğitim programlarının oluşturulması istendiğinde mevcut personellerden bazıları eğiticinin eğitimi süreçlerine dahil edilerek belge sahibi yapıp, işletme kendi ekibini yetiştirebilmektedir. Üretim veya hizmet işletmeleri iş hacimlerinin yoğun olduğu takvimlerde personelleri zorunlu eğitimler dışında diğer eğitim programlarına yönlendirmekte yeterli imkan bulamayabilmektedir. Bundan dolayı işletme içerisinde yetişmiş belgeli personellerin uzmanlaştırılması, işletmeyi dış eğitim kanallarına olan bağımlılıklarını azaltabilmektedir.

Kurumsal işletmeler, mavi yaka ve beyaz yaka çalışanlarına yönelik yönetmelikte ilk defa verilecek zorunlu eğitimlerin yüz yüze olması şartının dışında, yenileme eğitimlerinde online platformları

kullanarak eğitimdeki eksik konu başlıklarını tamamlayabilmektedir. Bu sayede, operasyonel süreçlerdeki zaman kayıpları telafi edilmiş olup, personellerin daha uygun oldukları ve eğitimi dinç bir vakit içerisinde alabilme imkanı sağlanmaktadır. Grup şirketler içerisinde faaliyet gösteren ve lokasyonları farklı bölgelerde olan işletmeler bu tür teknolojik imkanları kullanarak ilk ve yenileme eğitimlerini geciktirmeden kullanabilmektedir.

Dengeli bir eğitim bütçesinin hazırlanması için çalışanların ve işletmenin şartları optimum düzeyde oluşturulmaktadır. Departmanlardan gelen her bir eğitim başlığının gerekçesini öğrenmeden bütçeye eklenmesi atıl eğitim başlıkları oluşturularak yıllık takvim içerisinde öncelikli eğitimlere yeterli zaman ayrılmayabilmektedir.

Eğitim bütçesinde olan konu başlıkları departmanın gelişim ihtiyaç olduğu gibi bireysel veya iş pozisyonu açısından da değerlendirilmektedir. Personelleri yakından gözlemleyecek olan en iyi kişiler yöneticilerdir. Bu yüzden insan kaynakları, departman yöneticileri ile ortak çalışmalar yaparak optimum sayıda eğitim konusu oluşturmaktadır (Büyükmirza, 2007).

Bütçe çalışmalarını belirli bir takvime dayandırarak hazırlanması sağlamak, programda gecikmelerin ve diğer olumsuzlukların önüne geçilmesi için faydalı olmaktadır. Programın herhangi bir yerinde yapılan hata diğer süreçlere de sıçrayarak köklü bir değişimi gerektirebilmektedir. Eğitim organizasyonlarında genel aşamaları etkileyebilecek süreçlerin başlangıç ve bitiş tarihleri belirlenmektedir (Siegel, vd., 2005).

İşletmedeki bütçe programlarının işleyişleri, hedeflerin saptanması, politikaların belirlenmesi, mali ve işlevsel kaynakların adil dağıtılması, çalışanları motive edici uygulamaların oluşturulması ve limitlerin optimum seviyede tutulması gibi olumlu katkıları bulunmaktadır (Lalli, 2003). Kurumsal işletmelerde bütçe çalışmalarını yönetecek asıl kadrolu personeller bulunmaktadır. Bu tür büyük organizasyonlar farklı uzmanlık alanlarında çalışan diğer personeller ile yönetilmesi, profesyonel çalışmadan uzak bir yaklaşımı ortaya koymaktadır (Welsch, Hilton ve Gordon, 1988).

Departman yöneticileri uzman ekipleri ile ayrı ayrı görüşüp personellerinin eksik yönlerinin ortaya konmasında ve geliştirmeye ihtiyaç duyulan alanlarının geliştirilmesi için uygulanacak destek programlarını kendilerine anlatabilmektedir. Ayrıca, bu personellerden önerileri isteyerek karşılıklı bir aktif bilgi paylaşımı yapılabilmektedir (Mowen ve Don, 2006).

Tablo 3: Bütçe Döngüsünün Yapısı

Eylem
<u>Yönetici Planlama Aşaması</u> <ul style="list-style-type: none">Bütçe hedeflerinin ve yönergelerinin formüle edilmesi<ul style="list-style-type: none">Bütçe tekliflerinin hazırlanması<ul style="list-style-type: none">Bütçe taslağının derlenmesi<ul style="list-style-type: none">MutabakatBütçe tekliflerinin sonuçlandırılması ve sunulması
<u>Yasama Onay Aşaması</u> <ul style="list-style-type: none">Bütçe teklifinin görüşülmesi, değiştirilmesi ve onaylanması<ul style="list-style-type: none">Yasama tarafından onay
<u>Uygulama Aşaması</u> Bütçe yasasının uygulanması Bütçede yıl içi değişiklikler
<u>Eski Postaların Kontrolü ve Sorumlulukları</u>

Kaynak: Ylaoutinen, 2004. Çeviri: Gün, 2023

Bütçe de hazırlık ve sunum aşamaları en zor alanlar olarak bilinmektedir. Bu süreç içerisinde birçok faktör yer aldığı için verilerin toparlanması ve analiz edilmesi riskli bir durumu içermektedir (Cooper, 2010). Bütçenin tamamlanmasından sonraki aşamada sunum yapılması işletmelerin kendi beklentilerine göre farklı yöntemleri olabilmektedir. İşletmeler, bu çalışmayı İcra Kuruluna, Genel Müdüre, Direktörlüğe veya doğrudan Yönetim kadrosuna sunum yapabilmektedir (Lee vd., 2004).

5. BÜTÇE ÇALIŞMASININ İŞLETMENİN BAŞARISINDAKİ YERİ

Ölçü değerlemesi bütçe programlarında gündemde olan çalışmaları içermektedir. Bu amaç ile geçmiş cari dönemler ve tablolarla olan konu başlıkları bir sonraki yılda yapılacak bütçe çalışmalarında yol gösterici olması ve değerler arasındaki kıyaslamada farklılığı ölçmede kullanılan analiz yöntemleridir. Geçmiş dönem bütçe çalışmalarının ölçü olarak kullanılması iki dönem arasında orantılı tabloların oluşturulmasında dengeyi yakalamaktadır (Elmacı, 2015).

Bütçenin yapıldığı yıl için yaşanan ekonomik durumlar, sektörün rekabet durumu ve yatırım gibi faktörler farklılık gösterebilmektedir. İşletme içerisinde veya ulusal alanda yaşanan durumlar gerçekçi değerlerin ortaya konması için ölçülü çalışmalar verimliliğin artmasında önemli bir göstergedir.

Stratejik yönetim bütçe çalışmalarında geniş bakış açısı ve reel değerlendirmeler ile doğru hedeflere ulaşmada profesyonel bir bakış açısını oluşturmaktadır. Stratejik yönetim geleceğin yorumlanması ve uzun vadeli raporlamaların ele alınmasında rol oynamaktadır (Meigs ve Meigs, 1993). Yöneticilerin günlük yoğunluklarının dışında, geliştirici ve planlayıcı yönlerinin ortaya çıkartılmasında stratejik yönetim, bütçe gibi işletmenin bir yıllık faaliyet alanını kapsayan bir çalışmada yer alan geniş bir bakış açısını göstermektedir (Tokaç, 2012).

Bütçe çalışmalarında ortak kararlar ile alınan değerlendirmeler olduğundan farklı departmanlar arasındaki çatışmalar bu sayede ortak akıl ile giderilmektedir. Kurumun çıkarlarını korumaya yönelik hareketin genel organizasyon içerisinde birlik ve uzlaşıcı bir yapıda olması sağlanmaktadır (Yalkın, 2018). Departmanların bir araya gelmesi, işletmenin faaliyet yapısı içinde nerede olduğu ve geleceğe yönelik planlarının kapsamlarına değinilerek güven aşılmasına imkan sağlanmaktadır. Departmanlar, çalışma planlarını ortaya koyarak sorumluluklarının belirginleşmesi organizasyonun daha iyi yönetilmesi için faydalı olmaktadır (Blocher, Stout ve Cokins, 2010).

İşletmenin makine parkuru, üretim veya hizmet ekipmanları, insan gücü, sermaye yapısı ve diğer mali kaynakları optimum seviyede yönetilmesi bütçe programları ile sağlanmaktadır. İşletmenin yıllık performans yapısının denetlenmesi ve sürdürülebilir olması bütçe çalışmalarının performansına bağlı olarak sağlanmaktadır (Blocher, Stout ve Cokins, 2010). Bu sayede, tasarruf planları oluşturularak gerekli önlemler tespit edilebilmektedir. İşletmenin yıllık finansal ihtiyaçları ortaya konarak, mali işler departmanının tablolarında şeffaflık sağlanmış olmaktadır (Thomsett, 1997).

5.1. Geleneksel Bütçeleme

Geçmiş yıllarda alınan bütçe kararlarını değerlendirmeye alarak gelecek dönem için yapılması planlanan bütçe dağılımında kılavuz olması için yapılan çalışmalara geleneksel bütçeleme teknikleri denmektedir. Grafiklerin ve finansal tabloların olağan durumlarda birbirleri ile yakın değerlerde olması için kullanılmaktadır (Durmuş ve Toroslu, 2013). Harcama kalemleri bu yöntemde bölümlere ayrılarak detaylı çalışma tabloları oluşturulmaktadır. Her bir departmanın bütçe kalemleri ayrı ayrı değerlendirildiğinden genel tablonun yorumlanması için ayrı bir çalışma yapılması gerekmektedir (Haftacı, 2010).

5.2. Sıfır Tabanlı Bütçeleme

Departmanlar yeni yılın bütçelerini sıfırdan planlamaktadır. Geçmiş yıl verileri değerlendirmeye alınmamaktadır. Konu başlıkları ve finansal tablolar tekrardan gündeme alınarak ayrı ayrı hazırlanmaktadır (Shah, 2007). Artarak giden bir bütçe anlayışı olmayıp, sıfır maliyet tabanlı işleri oluşturmaktadır. Yöneticiler, kümülatif harcama kalemlerini sıfırlayarak ihtiyaca yönelik bütçe kalemlerini çıkarmaktadır (Siegel vd., 2005). Bu sayede öncelikli ihtiyaçlar listesi oluşturularak geçmişe bağlı bir bütçeleme dönemi ortadan kalmaktadır (Chartered Management Institute, 2013).

5.3. Faaliyet Tabanlı Bütçeleme

Üretim veya harcama kalemlerindeki çıktıların hangi finansal tabloya etki ettiğini ortaya koymak için kullanılmaktadır. Sabit veya değişken kalemlerin takip edilmesi ve dönemler arasındaki hareketliliğinin performansını izlemede olanak sağlamaktadır (Chartered Institute of Management Accountants, 2008). Bu sayede planlama, analiz etme, raporlama, performans takibi ve yorumlama yetenekleri kazanılmış olmaktadır.

İşletmeler, maliyetlerini oluşturan kalemlerin ortaya çıkartılmasını istemektedir. Mevcut durumda bu giderlerin durumunun değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi yönlerinin olup olmadığının takibini yapmak

istemektedir. Bütçeleme çalışmalarında ayırt etme planları da yapılmaktadır (Yalkın ve Doğan, 1988). İç içe geçmiş gider kalemlerinin anlamlı hale getirilmesi için bu yöntemin kullanılması finansal tabloların daha anlaşılır olması için önemlidir.

Sonuç

İşletmeler dinamik iş yaşamında organizasyonel yapılarını ölçmek ve değerlendirmek istemektedir. Gelişen üretim ve hizmet standartlarına göre uyum sağlamak sürdürülebilir bir işletme yapısının sağlanması için gereklilik haline gelmektedir. Günümüzde küçük ölçekli ya da grup şirketlerden oluşan işletmeler, personel giderlerinden başlayıp, sosyal sorumluluk çalışmaları için yaptıkları her bir harcamayı ölçmek istemektedir.

Modern iş hayatında organizasyon içerisinde yapılan farklı tutundurucu uygulamalar bulunmaktadır. Personellerin işletmeye karşı yaklaşımlarının artırılması, işletmenin bulunduğu bölgede destek sağlanan sosyal sorumluluk projeleri, çevreci işletme politikalarının desteklenmesi için yapılan yeni uygulamalar, işletmelerin büyüme projeleri, üretim kapasitelerinin artırılması için alınan yeni makine ve araç yatırımları, kapasite artışlarında dönemsel veya belirsiz süreli işe alımı yapılan personeller ve diğer harcama kalemleri işletmelerin sabit veya değişken gider harcamalarını kapsamaktadır.

Anonim şirketler veya grup şirketlerden oluşan organizasyonlarda bütçe çalışmaları ayrı bir süreç yönetimini gerektirmektedir. İşletmelerin bu kadar büyük yapılara sahip olması, ulusal veya uluslararası harcama kalemleri değerlendirildiğinde önemli bir alt yapı çalışmasının yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bütçe işlemlerinde sürecin nereden başlaması gerektiğini bilmek ve sürecin takibi sürdürülebilir olmasında önemli bir görevdir. Bu çalışmalar, uzun dönemli bir çalışma ortamını etkileyeceği için sürecin yönetilme aşamasının da bu dikkatle yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu raporların onayından sonra personellerin ve işletmenin uzun dönemli uygulama aşamalarında alacakları kararları etkileyecek olması, çalışmalarda profesyonel kişilerin bulunmasındaki önemi ortaya çıkarmaktadır.

Departmanların işlem kalemleri değerlendirildiğinde yoğun bir çalışma takvimi bütçe onayında verilecek olan kararlara göre alınacağını göstermektedir. Doğru veya hatalı çalışmalar her bir birimin yıllık performansını ortaya koyabilmektedir. Bu yüzden bütçe, sadece harcama kalemlerinin tespit edilmesi olarak görülmemektedir. İşletmenin üretim, insan gücü yeteneği, iş kazası oranı, çalışan verimlilik oranı, işletmenin faaliyet performansı ve diğer birçok faktörün etkilenmesinde bütçe programlarının orantılı yaklaşımları etkilemektedir.

Yöneticilerin görüşleri alınarak bütçenin hazırlanması önemli bir faktördür. Ancak, dışarıdan ayrı bir gözün değerlendirmeye dahil edilmesi çift yönlü kontrolün ve farklı bakış açısının ortaya konması için gereklilik olarak görülmektedir. Gündem maddelerinin yorumlanması ve alt başlıklar olarak oluşturulması hazırlanan bütçenin neyi ifade ettiğini ve işletmenin sürdürülebilirliği için önemini ortaya çıkarmaktadır.

Finansal kalemler içerisinde harcamaların boyutları ortaya çıkartılarak, yüksek gider kalemleri ile daha düşük harcama maddeleri aynı oranda değerlendirilmemelidir. Bütçe çalışmaları, harcama kalemlerinin izlenmesi için kılavuz niteliğinde kullanılarak atıl harcamalar veya iyileştirmeye ihtiyaç duyulan alanların tespitinde değerlendirilebilmektedir. Bu yüzden bütçe programları dinamik bir süreci ifade etmektedir.

İşletmeleri uzun vadeli yapılar olarak ayakta tutabilmek için harcama kalemlerinin şeffaf bir yapıda olması gerekmektedir. Üretim işletmelerinde makine ve enerji giderleri siparişin yoğun veya stabil olduğu dönemlerde hareketleri analiz edilmektedir. Yoğun bir üretim döneminde yapılan enerji ve ek personel giderleri ile standart bir üretimin olduğu dönemde harcanan enerji ve personel giderlerinin aynı olmaması gerekmektedir. Aynı şekilde, başka bir işletmenin yılın ikinci ve üçüncü çeyreğinde yoğun bir kapasite artışının olduğu dönemde, yılın diğer aylarında harcanan bakım maliyetleri bir olmamaktadır. Bu tür raporlamalar kıyaslanarak işletmenin hangi bölümlerinde harcama kalemlerinin ne seviyede olduğunun analizi sağlanmış olmaktadır. Tutarsız ve rakamsal değerlerden uzak gözlemlenen verilerin kök neden analizleri yapılarak iyileştirici veya hatalı yönleri geliştirilebilmektedir.

Muhasebe tablolarında olduğu gibi her bir harcama kaleminin toplamı diğer alt başlıkların toplamına denk gelmelidir. Bu yüzden kıyaslama yapılarak doğru sonuçlara ulaşılabilmektedir. İş süreçlerinin takibi ve finansal tablolar yönetim kadrosuna bir faaliyet dönemindeki yapılan harcama

verilerini yansıtmaktadır. İşletmeler, yorumlayabilen ve mukayese edebilen insan gücünü çalıştırabildiklerinde daha verimli iş kapasitelerini yakalayabilmektedir.

Küresel alanda yaşanan ekonomik dalgalanmalar döviz kuru üzerinde anlık değişiklikleri etkileyebilmektedir. Bu durumda, işletmelerin planladığı yatırım maliyetleri, ithalat ve ihracat anlaşmaları, işletmelerin nakit akış tedarikleri, ekipman ve hammadde stok politikalarını iyi yorumlayarak olumsuz durumlardan en az etkilenmeye çalışmaktadır. Mali tablolar bahsedilen bu planların dengeli kalmasında ve işletmelerin olumsuz durumlarda ekonomik yapılanmalarının en az seviyede etkilenmelerine yardımcı olmaktadır.

Bütçe çalışmalarında oluşturulan tablolar ve verilerde dönem içerisinde ortaya çıkan fırsatların ret edilmesi işletmenin karlılığı ve gelişimi açısından normal bir durum olmamaktadır. Faaliyet döneminde ihtiyaç olan bazı yeni projeler, bilgi ve iletişim teknolojileri geliştirmeleri, yeni kadro oluşumları ve işletmenin ihtiyacına yönelik diğer faktörler değerlendirilerek bütçenin revizyonu sonrası işletmenin sermaye yapısını bozmayacak bir düzeye kadar bütçeye eklenebilmektedir.

Küçük ve orta boy işletmelerde bütçeyi muhasebe veya finans yöneticisi yapabilmektedir. Ancak kurumsal veya Anonim Şirketlerinde ise bu çalışmaları departman içerisinde uzman personeller veya dışarıdan danışmanlık hizmeti alımı yapılarak tamamlanmaktadır. Bütçe raporları işletme içi uzmanlarca veya dış hizmet alımı olarak hazırlansın, sadece belirli kişilerin inisiyatifine bırakılmayacak kadar işletme için önemli birer faaliyet çalışmasıdır.

Bütçe çalışmalarının belirli personeller üzerinden hazırlanması yatırım projelerinde gider, gelir ve ekipman maliyetleri tam olarak yansıtılamamaktadır. Bundan dolayı finansal tablolar tutarlı olmamaktadır. Sektörün dinamikleri ortaya konarak geçen yılın satış yüzdeleri de değerlendirilmeye alınmaktadır. Ancak, satış ekibinde yöneticilerin görüşlerinin alınmaması reel bütçeleme yüzdelerinden uzak değerler ile karşılaşmaktadır. Pazarlama aktivitelerinin ne düzeyde ihtiyaç olacağı ilgili yöneticilerine sorulmadan ortaya konduğunda bütçede açık veya fazla harcamalar tablosu ile karşılaşmaktadır. Personel ihtiyaçları ve bu kadroların maliyetleri inan kaynaklarına sorulmadan yönetildiğinde yeni yılda eksik kadroların oluşturulmasından kaynaklı personel verimliliğinden üretin ve hizmet standartlarına kadar sorunlar işletmenin sermaye yapısını etkilemektedir. Bundan dolayı, bu raporlama takvimi bağımsız ekipler tarafından daha benzer tabloların yönetiminde rol almış herkesin katılımını benimseyen uzman personeller tarafından yapılması istenmektedir.

Bütçenin dayanak aldığı veriler ise muhasebe tahminleri ve tablolarını oluşturmaktadır. Bütçe yapılırken tahminleme sistemleri muhasebe tabanlarını içermektedir. Kontrol ve denetim aşamasında işletme bütçeleri muhasebe ile ikili bileşen sisteminde yönetilmektedir. Muhasebe, işletmenin geçmiş yıllarında belirli bir faaliyet dönemini rakamsal değerleri olarak ifade eden tabloları içermektedir.

Her işletme kendi işleyiş yapısına göre bütçe çalışması yapabilmektedir. Çalışan sayısı ve yıllık harcama maliyetleri daha yüksek işletmeler ise daha detaylı bütçe raporlamaları yapmaktadır. Büyük ölçekli işletmeler harcamalarını takip edebilme performanslarını değerlendirebilmeleri için bütçe çalışmalarının profesyonel yapılmasını istemektedir. Ancak, küçük ölçekli işletmeler kendi yapısı içerisinde mevcut durum analizlerini basit bütçe tabloları ile değerlendirebilirler. İşletmenin amacı minimum harcama ile en yüksek verimliliği ve karlılığı sağlamaktadır. Bu yüzden, işletmeler büyüklük ölçüsü sınırlaması olmaksızın yıllık bütçe çalışmaları ile disiplinli birer işletme anlayışını ortaya koyabilmektedir.

Kaynakça

- Akdoğan, N. (2009). Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları. 8. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Anthony, R. N., Hawkins, D. F. ve Merchant, K. A. (2004). Accounting: Text & Cases. 11. bs., ABD, McGraw-Hill Companies.
- Ataman, Ü. ve Hacırüstemoğlu, R. (1999). Yöneticiler İçin Muhasebe ve Finans Bilgileri. 1. bs, İstanbul, Türkmen Kitabevi, s. 334.
- Baltaş, A. (2006). Usta'dan Mentora. http://www.baltasbaltas.com/web/makaleler/k_4.htm, (09.07.2006)
- Bistriceanu, G. D. (2001). Finances, banks and insurances thesaurus. Vol. I, Economica Publishing, Bucharest, p. 234
- Blocher, E. J., Stout, D. E. ve Cokins, G. (2010). Cost Management A Strategic Emphasis. (5. b.). McGrawHill.
- Briciu, S. (2006). Managerial accounting, theoretical and practical issues. Economica Publishing, Bucharest, p. 248.
- Büyükmirza, K. (2007). Maliyet ve Yönetim Muhasebesi. 11. bs., Ankara, Gazi Kitabevi, s. 663-664.
- Chartered Institute of Management Accountants. (2008). Budgeting. Topic Gateway Series No. 27. Chartered Management Institute. (2013). A Selection of Useful Resources Chartered Management Institute.
- Cooper, T. (2010). Strategic Risk Management in the Municipal and Public Sector. An Exploration of Critical Success Factors and Barriers to Strategic Risk Management within the Province of Newfoundland and Labrador. Project Report. The Harris Centre: Available online:
- De Oliveira, J. F., Cleber, M. de L., Almeida, N. F., Mariano, A. M., Reis, A.C. B. ve Silva, J. M. Da. (2021). Costs influence and mediating effect of corporate risk management on organizational performance: A study applied to the Brazilian public service. Paper presented at the 16th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), Chaves, Portugal, June 23-26.
- Durmuş, N. ve Toroslu, V. (2013). İşletme Bütçeleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Elmacı, O. (2015). Sürdürülebilirlik ve Stratejik Yönetim Açısından Yönetim Muhasebesi. Kütahya: Gazi Kitabevi
- Ezerler, D. U. (2006). Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk (Coaching).
- Fındıkcı, İ. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gordina, V. V. (2012). Several aspects of forming of risk-controlling system at the enterprise. Finans Credit 28: 30-36.
- Grishunin, S. V., Mukhanova, N. V. ve Suloeva, B. S. (2018). Developing the concept of risk controlling for industrial facilities. 26: 47-52.
- Haftacı, V. (2007). İşletme Bütçeleri. 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Haftacı, V. (2010). İşletme Bütçeleri. (6. b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Hallack, J. (1974). Eğitimde Maliyet ve Harcamalar. Çev.: Mahmut Adem, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Hatipoğlu, Z. (1993). Temel Maliyet- Kar Planlaması ve Kontrolü. Beta Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul.
- Hatipoğlu, Z. ve Gürsoy, C. T. (1979). Maliyet ve Yönetim Muhasebesi. Aktif Büro Basım Organizasyon Yayınları, Yayın No: 9, İstanbul.
- Horngren, C. T., Datar, S. M. ve Foster, G. (2006). Costs accounting, a managerial perspective. Arc Publishing, Craiova, p. 198;
<http://research.library.mun.ca/id/eprint/209> (accessed on 18 April 2022).
- Lalli, W. R. (2003). Handbook of Budgeting. 5. bs., ABD, John Wiley & Sons Inc.
- Lee, R. D, Johnson, R. W. ve Joyce, P. G. (2004). Public Budgeting Systems. 7th edn, Jones and Bartlett, Sudbury.
- Meigs, R. F. ve Meigs, W. B. (1993). Decisions, Accounting The Basis for Business (9. b.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Moven, M. M. ve Hansen, D. R. (2006). Management Accounting. 1. bs., ABD, The Thomson Corporation, s. 310.
- Mowen, M. M. ve Don, R. H. (2006). Management Accounting, 1. bs., ABD, The Thomson Corporation.

- Necheuhina, N. S. (2015). Organizational and management accounting tools in system of controlling. *Mezhdunarodnyj zhurnal Prikladnyhi Fundamentalnyh Issledovaniy* 10: 550-54.
- Noe, R. A. (1999). İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi. Çev.: Canan Çetin, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Özdemir, N. (2006). İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İş Dışı Eğitim Yöntemleri).
<http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2Isdisi.pdf>, (28.10.2006).
- Peker, A. (1988). Modern Yönetim Muhasebesi. Muhasebe Enstitüsü, Yayın No: 53, 4.Bası, İstanbul.
- Seçim, H. vd. (1996). Diğerleri. Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi. 1. Baskı, A. Ü. Yayın No: 831, Açık öğretim Fak. Yayın No: 440, Eskişehir.
- Şenatalar, F. (1978). Personel Yönetimi ve Beşerî İlişkiler. 2. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversite Kitabevi.
- Sevgener, A. S. ve Hacırüstemoğlu, R. (1998). Yönetim Muhasebesi. Alfa Basım Yayım Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul.
- Shah, A. (2007). Budgetting and Budgetary Institutions. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
- Siegel, J. G., Jae, K. S. ve Shim, A. I. (2005). Budget Basics and Beyond. John Wiley & Sons, Inc.
- Thomsett, M. C. (1997). Bütçeleme ve Tahmin. (E. Sunur, Çev.) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tokaç, A. (2012). İşletmelerde Bütçeleme ve Raporlama. İstanbul: Derin Yayınları.
- Welsch, A. G. (1978). İşletme Bütçeleri; Kar Planlaması ve Kontrolü. Bilimsel Yayınlar Derneği, 3.Basım, Ankara.
- Welsch, G. A., Hilton, R. ve Gordon, P. (1988). Budgeting, Profit Planning and Control. 5. bs., ABD, Prentice-Hall International Inc., s. 1.
- Yalkın, Y. K. (2018). İşleme Bütçeleri. (4. b.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Yalkın, Y. K. ve Doğan, A. (1988). Kamu İktisadi Teşebbüsleri Esnek Bütçeli Standart Maliyet Sistemi. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları.
- Ylaoutinen, S. (2004). Fiscal frameworks in the Central and Eastern European Countries. Discussion Paper No.72, Ministry of Finance of RM.