

## İŞLETMELERDE AMAÇ İLİŞKİLERİ

Doç. Dr. Zekai YILMAZ\*

### 1. AMAÇ İLİŞKİLERİ

İşletme amaçları arasında çeşitli ilişkiler sözkonusudur. Genellikle bu ilişkileri üç grupta toplamak mümkündür. Nitekim bunlar,

- hiyerarşik veya amaç-araç ilişkisi,
- birincil (asli) ve ikincil (veya tali) amaç ilişkisi,
- nötr, tamamlayıcı ve rekabet amaç ilişkisi,

olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>1</sup>.

Amaçların hiyerarşik ilişkisi, amaçların hiyerarşik bir düzene sokulması suretiyle gerçekleştirilebilmektedir. Buna göre amaçlar üst düzeydeki ve alt düzeydeki amaçlar diye ayrılmaktadır. Bir üst amacın aracı alt düzeydeki amaçtır. Bu alt düzeydeki amacın aracı ise daha alt düzeydeki amaçlardır. Böylece amaçlar amaç-araç (amaç) ilişkisi çerçevesinde gerçekleştirilmeye çalışılacaktır. Bu türdeki amaç ilişkisi asimetrik bir ilişkidir. Diğer bir ifade ile alt amaç onu takip eden amacın gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. Ancak tersi yani, üst amacın alt amacın gerçekleşmesine katkısı mevcut değildir<sup>2</sup>.

Literatürde zaman zaman amaçların aynı düzeyde olmayan, daha çok birincil amaçlar (veya asli amaçlar) ve ikincil (tali) amaçlar şeklinde farklılaştığı görülmektedir<sup>3</sup>. Birincil (veya asli) amaç daha yüksek refahın veya varolma düşüncesinin temelini teşkil etmektedir. Daha açık bir ifade ile bu amaçlar olmadığı sürece diğer amaçlar gerçekleştirilemez. Örneğin bir ticari işletme kâr elde etmek amacıyla kurulur veya sermaye sahipleri gelir sağlamak amacıyla ticari işletmeyi kururlar.

\* Doç. Dr.; Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

- 1 Bu ilişkiler için bkz. Bidlingmaier, J.; Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozess, Wiesbaden 1968, s. 15 ve takip eden sayfeler; Zangemeister, Ch.: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 2. Auflage, München 1971, s. 89 ve takip eden sayfeler; Kern, W.: Investitionsrechnung, Stuttgart 1974, s. 54 ve takip eden sayfeler; Heinen, E.; Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen Das Zielsystem der Unternehmung, a.g.e., s. 90 ve takip eden sayfeler.
- 2 Bidlingmaier, J.; Unternehmensziele und Unternehmensstrategien, Wiesbaden 1964, s. 77; Heinen, E.: a.g.e., s. 102 ve takip eden sayfeler.
- 3 Koch, M.; Betriebliche Planung, Wiesbaden 1969, s. 18.

Kâr elde etme imkanı olmadığı sürece bir ticari faaliyette bulunulmaz. Böylece diğer amaçların gerçekleşmesi de mümkün değildir. Bazı tali amaçlar, gelir elde etme (kâr elde etme) amacı ile rekabet ilişkisinde buldukları sürece bunların gerçekleşme dereceleri gelir ve kâr amacını dikkate alarak sınırlanmaktadır. Buradan uygulama kararları için asli amaca asgari ölçüde erişilmesinin garanti altına alınması gereği ortaya çıkmaktadır<sup>4</sup>. Asli ve tali amaçların belirlenmesi karar durumuna ve karar verenin tercihlerine bağlı olmaktadır. Bazı hallerde kâr amacı asli amaç olabileceği gibi satış hacmi de asli amaç, kâr tali amaç olabilir. Aynı şekildeki davranış diğer işletme amaçları örneğin, likidite, v.b. içinde geçerli olabilir<sup>5</sup>. Yanılıya neden olmayı önlemek için tali amacı açıklamakta yarar vardır. Asli amaca erişilmesinde, örneğin kârın elde edilmesinde, tali amaçlar satışların veya likiditenin önemi inkâr edilemez. İşletme kâr sağlarken vazgeçilmez bir şekilde satış hacmine ve likiditeye dikkat etmek zorundadır.

Üçüncü amaç ilişki türü olan, nötr, tamamlayıcı ve rekabet ilişkileri, simetrik ve karar alanına bağlı ilişkileri teşkil etmektedir. Karar alanına bağımlılık, amacın gerçekleşme derecesinin tespitinde amaç ilişkilerinin tanımlanması esnasında ifadesini bulmaktadır. Daha açık bir ifade ile müteşebbisin amaç ilişkilerinin tespiti için muhtemel davranış alternatiflerinin ve bunların amaca erişilmesi itibariyle sonuçlarının bilinmesi gerekir.

Amaç gerçekleşme derecesinin değişikliklerinin incelenmesi amacın ya iki veya daha fazla unsurları ile ilgili olabilir<sup>6</sup>. Aşağıda önce iki amacın ilişki tipleri gösterilecek daha sonra ise ikiden fazla amacın ilişki tipleri dikkate alınacaktır<sup>7</sup>.

Bir amacın yerine getirilmesi diğer amacın da yerine getirilmesine katkıda bulunuyor ise, o zaman her iki amaç arasındaki ilişki, tamamlayıcı bir ilişki olmaktadır. Bu şekildeki ilişki aynı zamanda amaç uyumu (harmoni) ilişkisi olarak nitelendirilmektedir. Örneğin otomasyonla maliyet düşürme ile kaza güvenliğinin artması veya gelir sağlama ile kâr amacı veya kâr elde etme ile rantabilite arasındaki ilişkiler tamamlayıcı (uyumlu) ilişkiler olabilir.

Amaçlar arasındaki rekabet ilişkisi ise iki türdür. Bir amacın gerçekleşmesi diğer amacın gerçekleşme derecesini azaltıyor ise kısmi bir rekabet ilişkisi söz konusudur. Eğer bir amacın gerçekleşmesi diğer amacın gerçekleşmesine hiç imkân vermiyor ise tam bir rekabet ilişkisi mevcuttur. Rantabiliteyi maksimum kılma ile riski minimum kılma arasındaki ilişki birinci, işletmenin kuruluş yerinin değiştirilmesi suretiyle değerinin artırılması ile bölgede iş yerlerini muhafaza etme (bölge amaçları) ilişkisi ikinci duruma örnek gösterilebilir.

Bir amacın gerçekleşmesi diğer amacın gerçekleşmesine hiç bir etki yapmıyor ise bu durumda amaçlar arasında bir kayıtsızlık veya bir nötr ilişki söz konusudur.

4 Heinen, E.; *Grundla en betriebswirtschaftlicher Entscheidungen*, a.g.e., s. 107.

5 Bidlingmaier, J.; *Unternehmerziele und Unternehmensstrategien*, a.g.e., s. 49.

6 Gaefgen, G.; *Theorie der Wirtschaftlichen Entscheidung*, a.g.e., s. 119 ve takip eden sayfeler.

7 Kern, W.; *Industrielle Produktionswirtschaft*, 3. Auflage, Stuttgart 1980, s. 61; Hill, W.; Fehlbauer, R., Ulrich, P., *Organisationslehre* 1, a.g.e., s. 145 ve takip eden sayfeler.

Likidite ile üretim maliyetlerinin minimum kılınması arasındaki ilişki nötr veya kayıtsızlık ilişkisine örnek gösterilebilir.

Üç ana grupta toplanan amaç ilişkilerinden son grupta ele aldığımız, tamamlayıcı, rekabet ve nötr amaç ilişkileri aşağıdaki incelemelerimizin konusunu teşkil etmektedir. Çünkü bu son grup büyük ölçüde karar alanı ile ilgili olup amaç gerçekleşme derecesinin analizine imkân sağlamaktadır. Aynı zamanda işletme de karar sürecine katılan ve amaç gerçekleşmesine katkıda bulunan farklı grupların karar ve gerçekleşme sürecini tespit etmesine imkân sağlamaktadır. Bu nedenle aşağıdaki açıklamalarımız bu üçüncü grup ilişki çerçevesinde olacaktır.

### 1.1. Amaç İlişkilerine Örnek

Daha önce içerik itibarıyla tespit ettiğimiz amaçlar arasındaki tamamlayıcı, rekabet ve nötr ilişkilere ait bir örnek aşağıdaki açıklamalarımızın merkezini teşkil etmektedir. Nitekim işgören amacı "iş şartlarının iyileştirilmesi" (İG 5) ile müteşebbisin "başarı amaçları" (İŞ 2) arasındaki ilişkileri ele alalım<sup>8</sup>. Bu ilişkiler çok tartışılan iş yerlerinin insancıl bir şekilde düzenlenmesi problemin konusunu teşkil etmektedir. İşletme yöneticisi açısından iş kalitesinin yükseltilmesi tedbirlerinin kârâ nasıl etkisi olacağı, işletmede çalışanlar açısından kâr elde etmenin çalışma şartlarının iyileştirilmesini etkileyip etkilemeyeceği her zaman için bir soru olarak ortaya çıkmaktadır.

İşletmede çalışanlar açısından amaç ilişkisinin dikkate alınmasında, kâr elde etmenin iş yerini düzenlemek için gerekli ek kaynakları sağlayacağı ve yüksek bir kârın da bu amaç için iyi bir temel teşkil edeceği düşüncesinden hareket edilmektedir. Nitekim geçen dönemde tatmin edici bir gelir fazlası sağlanmış ise, iş kalitesinin iyileştirilmesi için gerekli olan kaynak ihtiyaçları da aynı şekilde daha kolay sağlanabilmektedir. Çünkü ilgili tedbirlerin finansmanı için daha fazla bir kaynak tasarrufa hazır bulunmaktadır. Böylece işletmede çalışanlar açısından müteşebbisin kâr amaçlarının ulaşılması çalışanların amacının, yani "daha iyi çalışma şartları"nın gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile her iki amaç da birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Bu nedenle amaç karar sürecinde işletmede çalışanlar, kâr ile çalışanların amaçları arasında uyumsuzluk çıkmadığı sürece kâr amacının işletmede hakim olmasını tavsiye edebilirler. Eğer kâr amaçları ile çalışanların amaçları birbiriyle rekabet halinde ise bu durumda amaç karar süreci esnasında uyumsuzluklar çıkmaktadır.

İşletme yönetimi açısından başarı amaçları (İŞ 2) ile iş şartlarını iyileştirilmesi amaçları (İG 5) arasındaki amaç ilişkisi için çeşitli noktalar ortaya çıkmaktadır. Örneğin iş gören amaçlarının (İG 5) kısmi amacını teşkil eden daha fazla boş zaman veya çalışma süresinin kısaltılması (İG 5.1.) işletmenin kâr veya maliyetini karşılama amacı ile (Çünkü kâr = 0 olmaktadır) rekabet ve uyumsuzluk halindedir<sup>9</sup>. Daha

8 Yılmaz, Z.; İşletme Amaçları, İktisat ve Sosyal Bilimler, Bursa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt III, Sayı: 1, Temmuz 1988, s. 99 ve takip eden sayfeler.

9 Chmielewicz, K.; *Arbeitsnehmerinteressen und Kapitalismuskritik in der Betriebswirtschaftslehre*, Reinbek bei Hamburg 1975, s. 167 ve takip eden sayfeler.

açık bir ifade ile iş süresinin kısaltılması sabit bir ücret veya sadece kısmi bir ücret artışı esnasında birim ücretlerin yükselmesi anlamına gelmektedir; ilave olarak daha kısa üretim ve işletme araçlarının yüksek sabit maliyetleri dolayısıyla daha yüksek makine saati ücreti yüklenmesi ile daha az çıktı miktarı dolayısıyla maliyet ve kâra olumsuz etkileri olacaktır.

Kâr amaçları ile iş görenin amaç alanının (İG 5) kısmi amacı işyeri güvenliği (İG 5.2.) arasındaki ilişki konusunda aşağıdaki gibi bir durumu tespit etmek mümkündür. Bir an için kanuni hükümler ve insancıl düşüncelerin gereği dikkate alınmazsa, sağlık, kaza korunma ve diğer güvenlik tedbirleri hastalık durumunun azalması ve daha az işletmeden kaçışa neden olmaktadır. Güvenlik tedbirleri de belirli ölçülerde masrafa neden olmasına rağmen buna uygun olarak personel masrafları azalmaktadır<sup>10</sup>. Bunun yanında iş kazalarının seviyesi ve hacmi de azaltılabilir ve işgücünün muhafazası teşvik edilebilir.

Çalışma şartlarının iyileştirilmesi amacı alanının üçüncü ve en önemli kısmi amacını iş yerinin modern bir şekilde düzenlenmesi suretiyle iş kalitesinin artırılması (İG 5.3.) ilgilendirmektedir. Bu tedbir iş çevresinde iş yerinin insancıl bir şekilde düzenlenmesi çerçevesinde genellikle elde edilmek istenen konunun esasını kapsamaktadır<sup>11</sup>. Zamanla bu konu da iş hayatının kalitesini artıran dört yöntem geliştirilmiştir<sup>12</sup>;

- Sistemli bir şekilde görev değiştirme (Job Rotation),
- Yatay iş genişletme (Job Enlargement),
- Dikey iş genişletme (Job Enrichment),
- Bağımsız iş grupları (autonomous work groups),

Birçok işletmede uygulanmış olan iş organizasyonunun bu yöntemleri, iş içeriğini ve davranış alanını olumlu yönde etkilemeye uygun araçlar niteliğindedir. İş şartlarını iyileştirmenin kâr amaçlarına nasıl etkisi olacağı konusuna gelince, bunların kâr amacına olumlu ve olumsuz etkilerini Tablo: 1'de göstermek mümkün olabilir;

Şüphesiz bu etkilerin hepsinin aynı anda çıkacağını söylemek mümkün değildir. Daha çok ilgili somut karar durumuna bağlıdır. Ancak uygulamadan sağlanan tecrübeler, daha iyi iş şartlarının yaratılması için yapılan harcamaların aşağıda açıklanan etkilerle genellikle daha çok dengeleneceğini göstermektedir.

Bu nedenle işletme yönetimi açısından, iş yerinin insancıl bir şekilde düzenlenmesi ile kâr amaçları arasında uyumsuzluk mevcut değildir, daha çok olayların çoğunda bir tamamlayıcılık söz konusudur. Çünkü genelde en uygun çalışma şartlarının yaratılması için artan masraflar daha az sayıda kaza, azalan işletmeden kaçış, özellikle daha yüksek hizmet gücü ve çalışma verimliliği ile daha çok dengelenecektir.

10 Hax, K.; *Personalpolitik der Unternehmung*, a.g.e., s. 123. Pfeiffer, W.: Dörrie, U., Stoll, E.: *Menschliche Arbeit*, a.g.e., s. 54.

11 Kern, W.; *Industrielle Produktionswirtschaft*, a.g.e., s. 166 ve takip eden sayfeler.

12 Kern, W.; "*Sanayiye İş Yerinin Insancıl Bir Şekilde Düzenlenmesi*", a.g.m.; Pfeifer, W.: Dörrie, U. and Stoll, E.: a.g.e., s. 70 ve takip eden sayfeler.

Tablo: I  
Modern İş Organizasyonunun Etkileri

MODERN İŞ ORGANİZASYONU

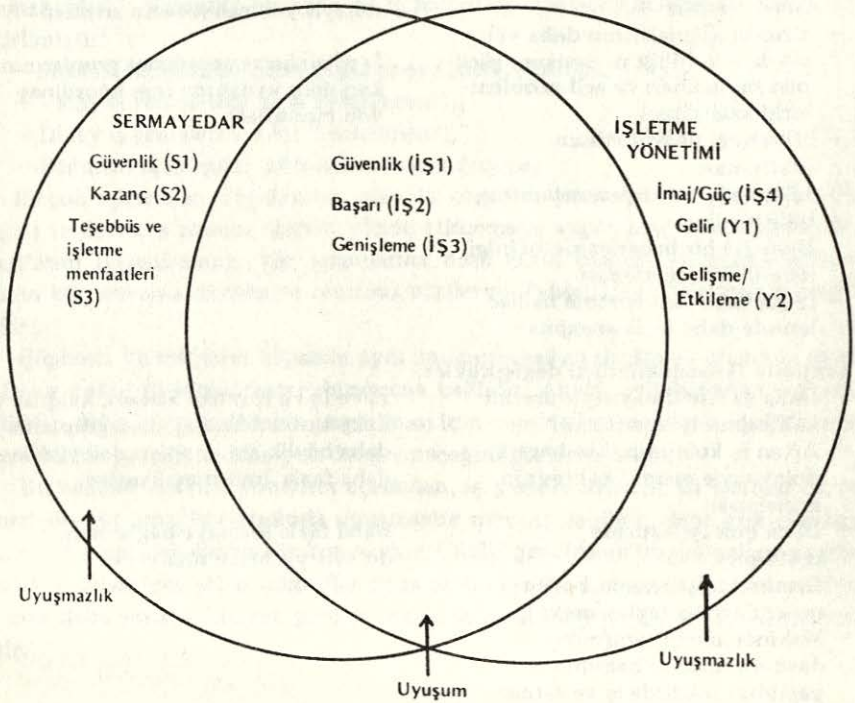
Olumlu Etkileri	Olumsuz Etkileri
<p>İşgörenin çalışma durumundaki değişiklikler</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Daha az yorgunluk ve monotonluğun azaltılması</li><li>— Daha fazla istekler ve bağımsızlık</li><li>— Hizmet gücünün artması ve kendini kabul ettirme</li><li>— İlgisinin artması ve iş tatmini</li><li>— Artan sosyal ilişki</li><li>— İş memnuniyeti ve iş moralinin artması</li><li>— Daha fazla esneklik ve terfi şansı</li></ul>	<p>Maliyet değişiklikleri işgücünün artan kalifikasyonu ile birlikte daha yüksek ücret ve ücret ekleri masrafları</p> <p>İş başlama süresinin uzatılması dolayısıyla daha fazla öğrenme ve eğitim masrafları</p>
<p>İş akışındaki verimlilik ve etkinlik</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Gereksiz ihtisaslaşmanın önlenmesi ile</li><li>— Üretim aşamalarının daha yüksek hareketliliği ve uyum gücünün sağlanması ve acil problemlerin azaltılması</li><li>— Hiyerarşi pozisyonların azaltılması</li><li>— İşletmedeki çalışma ortamının iyileştirilmesi</li><li>— Daha iyi bir haberleşme ve bilgi sisteminin sağlanması</li><li>— İş gücünün tüm işletme hadiselerinde daha fazla angajmanı</li></ul>	<p>Kısmen daha fazla yer ihtiyacı dolayısıyla maliyetlerin artması</p> <p>İş gücünün veya çalışma gruplarının karşılıklı uyumunu için koordinasyon masrafları</p>
<p>Üretimin iktisadiliğindeki değişiklikler</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Daha az fire dolayısıyla üretim kalitesinin iyileştirilmesi</li><li>— Artan iş kolu bilgisi ve beceri dolayısıyla mamul kalitesinin artırılması</li><li>— Daha çok iyileştirme teklifleri</li><li>— Üretim kapasitesinin kullanılmasında daha fazla esneklik</li><li>— Makinanın işçi tarafından durdurulması ve bakımının yapıldığı takdirde iş ve zaman tasarrufu</li><li>— Mevcut işgücünün esnek kullanım imkanları dolayısıyla artan plân bağımlılığı</li></ul>	<p>İlave İş ve Kontrol aletleri, kalıplar ve kalıp benzerleri, bağımsız gruplarda daha büyük ara depoları dolayısıyla daha fazla üretim maliyetleri</p> <p>Daha fazla sermaye bağlanması dolayısıyla artan maliyetler</p>

Başarı amacı (İş 2) ile çalışma şartlarının iyileştirilmesi amaçları (AG 5) arasındaki amaç ilişkisinin incelenmesi sonucu olarak işgören ve işletme yönetimi açısından bir tamamlayıcılık söz konusu olduğu tespit edilmektedir: Ancak kısmi olarak, örneğin çalışma süresinin kısaltılması ile kâr veya maliyet amaçları arasında uyumsuzlukların ortaya çıkması mümkündür.

## 1.2. İkili Karar Merkezlerinin Amaçları Arasındaki İlişkiler

Daha önce açıkladığımız menfaat gruplarının (işveren işletme yönetimi ve işgören) amaç sistemlerini ikiye ikiye karşılaştırmak mümkündür<sup>13</sup>. Böyle bir karşılaştırmada menfaat gruplarının karar merkezleri olarak rekabet halindeki, tamamlayıcı ve kayıtsızlık amaçları tespit edilebilir. Burada nötr veya kayıtsız amaçların mevcudiyeti incelemeleri etkilemeyeceğinden, ortaya çıkışı da dikkate alınmayacaktır. Karar merkezlerinin (menfaat gruplarının) amaç sistemlerinin ikili olarak karşılaştırılmasında modern matematikteki VENN şemasından yararlanılabilir.

İşletme sahipleri ile işletme yönetiminin amaçları arasındaki ilişkiyi adı geçen VENN şeması yardımıyla aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür.



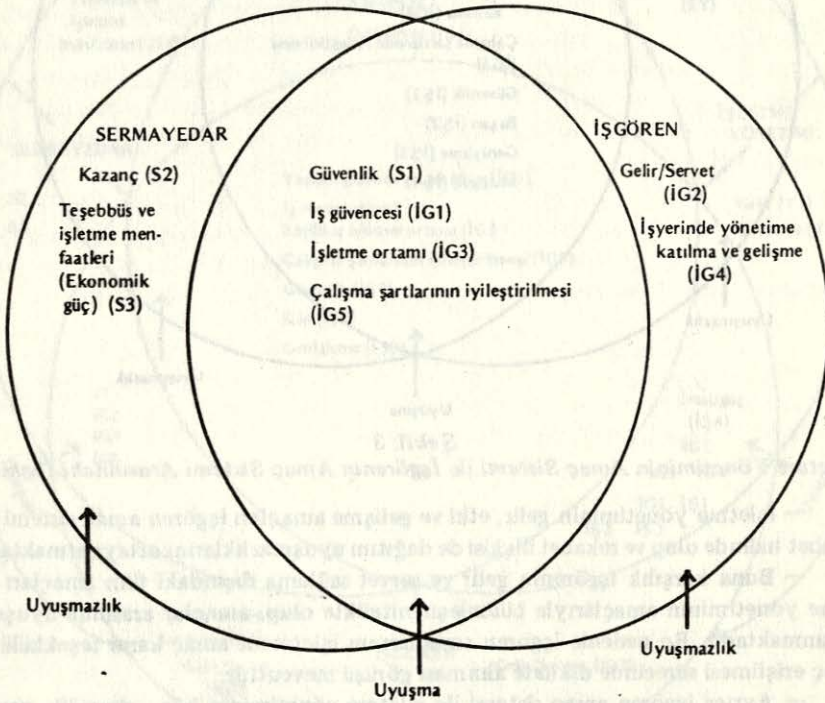
Şekil: 1  
Sermayedarın Amaç Sistemi ile İşletme Yönetiminin Amaç Sistemi Arasındaki İlişkiler

— Sermayedarların tüm amaçları (Güvenlik, kazanç, teşebbüs ve işletme amaçları) işletme yönetiminin ilgili amaç sistemi ile rekabet halindedir ve uyumsuzluk çıkmasına neden olmaktadır.

— İşletme yönetiminin güvenlik, kâr ve genişleme amaçları sermayedarların amaç sistemi ile bütünleşmektedir ve böylece her iki grup arasında bir uyuşum söz konusudur.

— İşletme yönetiminin imaj ve güç amaçları ve işletme yönetiminin bireysel amaçları (gelir ve gelişme/etki amaçları) sermayedarların amaçları ile rekabet halinde olup uyumsuzluğa neden olmaktadır.

Sermayedarların amaçlarının işgören amaçları ile olan ilişkilerini aynı şema yardımıyla aşağıda gösterelim:



Şekil: 2

*Sermayedarların Amaç Sistemi ile İşgörenlerin Amaç Sistemleri Arasındaki İlişkiler*

— Sermayedarların kazanç, teşebbüs ve işletme amaçları işgörenin amaç sistemi ile rekabet halinde olup uyumsuzluğa neden olmaktadır.

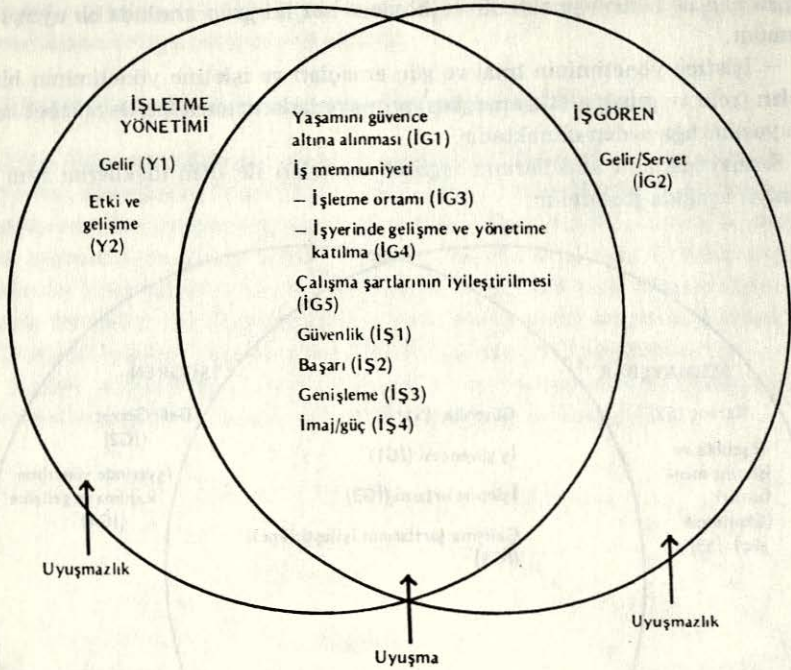
— Sermayedarların güvenlik amaçları işgören amaçlarıyla şartlı olarak bütünleyici ve böylece uyuşum ilişkisinde bulunurlar.

— İşgörenin yaşamını güvenlik altına alma, işletme ortamı/sosyal ilişkiler ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi amaçları sermayedarların amaçları ile zayıf bir şekilde bütünleyici ve bu nedenle uyuşum ilişkisi içinde bulunurlar.

— İşgörenin gelir/servet, iş yerinde yönetime katılma ve kendini geliştirme

amaçları sermayedarların amaç sistemi ile rekabet halinde olup uyumsuzlıklara neden olmaktadır.

İşletme yönetimi ile işgörenin amaç ilişkisinde aşağıdaki şemada gösterebilir:



Şekil: 3

### İşletme Yönetiminin Amaç Sistemi ile İşgörenin Amaç Sistemi Arasındaki İlişkiler

— İşletme yönetiminin gelir, etki ve gelişme amaçları işgören amaç sistemi ile rekabet halinde olup ve rekabet ilişkisi de dağıtım uyumsuzluklarını ortaya atmaktadır

— Buna karşılık işgörenin gelir ve servet sağlama dışındaki tüm amaçları işletme yönetiminin amaçlarıyla bütünleşir nitelikte olup, amaçlar arasında uyum sağlanmaktadır. Bu nedenle işgören amaçlarının işletmede amaç karar teşekkülü ve amaç erişilmesi sürecinde dikkate alınması görüşü mevcuttur.

— Ayrıca işgören amaç sistemi ile işletme yönetiminin kâr, güvenlik, genişleme, imaj ve güç amaçları arasında bir uyum söz konusudur. Ancak bunlar arasında kısmi uyumsuzlukların da çıkması mümkündür.

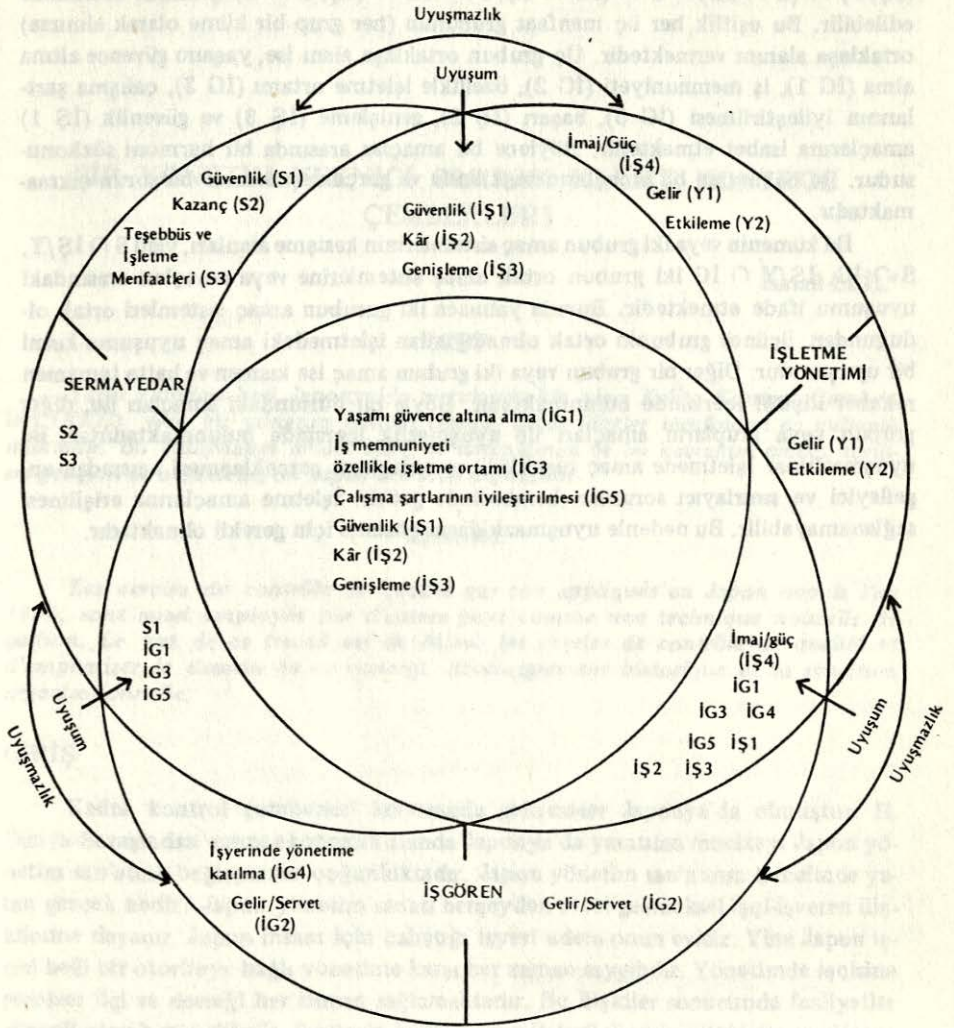
— İşgörenin gelir ve servet amaçları işletme yönetiminin amaç sistemine kısmi uyum göstermekle beraber, ancak genellikle bununla rekabet halinde bulunur. İşgören organizasyon amaç teşekkülü sürecinde yeteri kadar güce sahip değil ise, işgörenin bu amaç sistemi işletme yönetimi tarafından sürekli engellemeye çalışılacaktır.

### 1.3. İşletmedeki Amaç İlişki Sistemi

Yukarıdaki amaç ilişki sistemi iki karar merkezi olması halinde nasıl olacağı gösterildi. Tüm işletme dikkate alındığında işletmedeki menfaat grupları veya karar



merkezlerinin birbiriyle olan amaç ilişkilerinin de tespit edilmesi gerekir. Yine modern matematik esaslarına dayanarak aşağıdaki şema yardımıyla ilişkileri tespit etmek mümkün olabilir.



**Şekil: 4**  
**İşletme Yönetiminin, İşgörenin ve Sermayedarların Amaç Sistemleri Arasındaki İlişkiler**

- Şemadan da görüleceği gibi üç amaç ilişkisi söz konusudur;
- Tamamen uyuşan amaç ilişkileri,
  - Kısmi olarak uyuşan amaç ilişkileri,
  - Tamamen uyuşmazlık içerisinde bulunan amaç ilişkileri,

İşletme mensuplarının, yani işletme sahipleri (S), işletme yönetimi (İŞ/Y) ve iş-görenlerin (İG), ortaklaşa amaçlarını kapsayan amaç ilişki sistemi tamamen uyuşum sisteminde ifadesini bulmaktadır. Bunu modern matematikle ifade edecek olursak  $(İŞ/Y) \cap (S \cap İG) = S \cap (İG \cap İŞ/Y) = İG \cap (İŞ/Y \cap S)$  şeklinde sembolize edilebilir. Bu eşitlik her üç menfaat grubunun (her grup bir küme olarak alınırsa) ortaklaşa alanını vermektedir. Üç grubun ortaklaşa alanı ise, yaşamı güvence altına alma (İG 1), iş memnuniyeti (İG 2), özellikle işletme ortamı (İG 3), çalışma şartlarının iyileştirilmesi (İG 5), başarı (İŞ 2), genişleme (İŞ 3) ve güvenlik (İŞ 1) amaçlarına isabet etmektedir. Böylece bu amaçlar arasında bir harmoni sözkonusudur. Bu bakımdan bu amaçların teşkilinde ve gerçekleşmesinde bir sorun çıkmamaktadır.

İki kümenin veya iki grubun amaç sistemlerinin kesişme alanları, yani  $S \cap İŞ/Y$ ,  $S \cap İG$ ,  $İŞ/Y \cap İG$  iki grubun ortak amaç sistemlerine veya amaçları arasındaki uyuşumu ifade etmektedir. Burada yalnızca iki grubun amaç sistemleri ortak olduğundan, üçüncü grubunki ortak olmadığından işletmedeki amaç uyuşumu kısmi bir uyuşumdur. Diğer bir grubun veya iki grubun amaç ise kısmen ve hatta tamamen rekabet ilişkisi içerisinde bulunmaktadır. Böyle bir durumdaki amaçları ise, diğer grubun veya grupların amaçları ile uyumsuzluk içerisinde bulunmaktadır. Bu uyumsuzluklar işletmede amaç teşekkülü ve amaçların gerçekleşmesi açısından engelleyici ve sınırlayıcı sorunları beraberinde getirir. İşletme amaçlarına erişilmesi sağlanamayabilir. Bu nedenle uyumsuzlukların çözümü için gerekli olmaktadır.