

ÖRGÜTLERDE YENİDEN YAPILANMA VE BİR UYGULAMA

Yrd. Doç. Dr. Mustafa TÜRENGÜL
Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F.
Öğretim Üyesi

SUMMARY

At the beginning of established structure of organization, the result of inside and outside development in the meantime, position of to be changed have been taken theoretical side and practical side. In the theoretical division it has been tried to explain period and causes of restructure, it has been taken in hand in the practical division also the structure of a paper management and put in order again. And have been explained existence structure and suggested structure.

A. NEDENLERİ

Organizasyon (yapı) bir amaç ve ideal olmayıp, amaca hizmet eden bir araçtır. İşletme dinamik bir varlık olduğu gibi, hizmet ettiği çevre (ekonomik, sosyal, teknolojik çevre) de dinamiktir. Bu dinamizm, işletmeleri endüstri kollarına göre bazen daha çabuk, bazen daha yavaş yeniden organizasyon (yapı)'a götürecektir ¹.

Yeni ekonomi, yönetimin, üretimin, işgücünün, bilgi ve teknolojinin, sermayenin ulusal sınırları aşarak örgütlendiği bir küresel ekonomidir. Rekabet sadece çok uluslu örgütlerde değil, doğrudan ya da dolaylı olarak dünya pazarına bağlanan küçük ve orta büyüklükteki örgütlerde de sürmektedir ².

Organizasyon (yapı)'u kuramamak, işletmenin zayıf bir noktasıdır ve en az güçlü noktaları bilmek kadar önemlidir ³. Yapının üstesinden

¹ EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991, s. 123.

² BRONER Robert Heil, Gelecek Vizyonları (Uzak Geçmiş, Dün, Bugün, Yarın), (Çev: Yavuz ALOGAN), Cep Kitapları, İstanbul, 1996, s. 92.

³ KEENAN Kate, Yöneticinin Kılavuzu - PLANLAMA, (Çev: Ergin KOPARAN),

gelme ve etkili iletişim, birlikte gider ⁴.

Yapının değiştirilmesindeki yaklaşımların, gösterebildiği değişik nitelikleri, şöyle ifade edebiliriz ⁵.

- İşbölümü-uzmanlaşma ilkesinden hareketle yaklaşımda; Yetki ve sorumlulukların açıklığa kavuşturulması, görev tanımlarının yapılması gibi yöntemlerle, yapısal değişimin gerçekleştirilebileceği,

- İş akımlarının değiştirmek suretiyle, çalışanları işe daha iyi uyarlamaktan yola çıkan yaklaşımda; İşin sosyal yönü (moral)'nü dikkate alan yöntemle, yapısal değişimin gerçekleştirilebileceği,

- Teknolojik değişiklikler ve örgütü çevredeki rolü gibi çok güçlü etkiler nedeniyle, yapısal değişimin etkilerinin çok karmaşık ve dağınık problemlerin çıkmasına neden olacağı bilinciyle çalışma yapılması gerektiği,

- Yapının fonksiyonel değiştirilmesinde, fonksiyonel süreçlerde yetkinin büyük bir önem taşıdığı unutulmaması gerektiği,

- Örgütün kullandığı tekniklerde ve üretim sistemlerinde yapılacak değişikliklerde, bu değişimin örgüt üyeleri üzerindeki etkilerinin dikkatle planlanıp gözlenmesi gerektiği.

Örgütün, bilgi çevresinden yeniden yapılanması sonucu, kademe sayısında indirim yapılması kaçınılmaz olacaktır ⁶. Son yıllarda organizasyon şemalarında basamaklar geniş tutulmaktadır ⁷.

Örgüt yöneticilerinin başa çıkmaları gereken değişmeler, her zaman olacaktır. İşlerin hep olduğu gibi gitmesini tercih etseler de, doğrudan denetleyemeyecekleri birçok güç ve etkilerin de olduğu unutulmamalıdır. Bu değişmelerden bazıları şunlardır ⁸:

- Ekonomik değişmeler,
- Ürün ve üretimde hızlı gelişmeler,
- Ulusal ve Uluslararası rekabetin artması,
- Her alanda bilgi teknolojisinin büyümesi.

⁴ STRASSER Stephan, Yöneticilikte Başarı ve Sağlık, (Çev: Ahmet ÖZDEN), Eti Yayınları, İstanbul, 1995, s. 197.

⁵ DİNÇER Ömer, FİDAN Yahya, İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1996, s. 420-421.

⁶ DRUCKER Peter F., Gelecek İçin Yönetim (1990'lar ve Sonrası), (Çev: Fikret ÜÇCAN), T.İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1995, s. 167.

⁷ COLEMAN Ron, BARRİE Giles, Yöneticinin Kılavuzu (İyi Bir Yönetici Olmak İçin 525 Kural), (Çev: Mehmet HARMANCI), İstanbul, 1994, s. 65.

⁸ KEENAN, Op. Cit., s. 38.

Örgütleri etkileyen olgulardan biri olan ekonomik değişme (büyüme), işletmenin boyutunun değişimi (büyümesi)ne yol açar⁹. İş hacmine bağlı olarak personel sayısındaki artışa; yönetici kadrosu, işgören kadrosundan daha hızlı büyüme göstermemelidir¹⁰.

Ürün ve üretime ilişkin gelişmelere uyabilmek için örgütün hiyerarşik yapı üzerinde yoğunlaşmadan, ürün iş akışının yukardan alta doğru değil, yatay olduğu bilinciyle ve görev tasarımlarının davranış-yönelimli değil, sonuç-yönelimli düşünülmesi gerekir¹¹.

Örgütlerin ulusal ve uluslararası rekabete ayak uydurabilmeleri için; ar-ge, kalite, iletişim, verimlilik, finans ve insan kaynakları yönetimleri önemli olmaktadır¹².

Teknolojik olanaklardan rakiplerinden önce yararlanma-yan şirketler, büyük darboğazlarla karşılaşacaklardır¹³. Yeni teknoloji çağında, sorumluluk ve karar vermeyi tepe yönetiminde toplayan işlemlerin yaşamaları mümkün olmayacaktır¹⁴.

Yüksek hızlı değişikliklere ayak uydurma mücadelesindeki firmalar, endüstri devrimi (ikinci dalga) yapılarının, bürokrasilerinden kurtulmak için yarışmaktadırlar. Endüstri çağı firmaları genelde, benzer örgüt yapılarına sahiptir. Bunlar, piramit şeklinde, monolitik ve bürokratik örgütlerdir. Günümüzde pazarlar, teknolojiler ve müşteri ihtiyaçları o kadar hızlı değişmekte ve firma üzerinde o kadar değişik baskılar söz konusu olmaktadır ki, bürokratik tekdüzeliğin ömrü dolmaktadır. Tamamen yeni örgüt biçimleri aranmaktadır¹⁵.

Bunlara örnek olarak; Şebeke (Network) Organizasyonları, yığışım (cluster) organizasyonlar, geçici istihdamları (temporary employment), ortak girişimler (Joint ventures-müşterek teşebbüsler), kendi kendine yöneten çalışma grupları (self managed working groups), küçülme (down sizing), yalın (lean), organizasyonlar, taşeronla çalışma (subcontracting), hibrid-melez organizasyon (hybrid organizations), dikey ayrışım (vertical

⁹ ÇELEBİOĞLU Fuat, Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1982, s. 77.

¹⁰ THOMSETT Michael C., Şirket Kültürü, (Çev: Gülşen ŞENSOY), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 53.

¹¹ LOW Alber, Zen ve Yaratıcı Yöneticilik, (Çev: Ahmet FETHİ), Eti Yayınları, İstanbul, 1994, s. 116.

¹² AKDEMİR Ali, Global Normlu İşletme Yönetimi, Kütahya, 1996, s. 28.

¹³ KOZLU Cem, Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri (3.B), T. İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1995, s. 248.

¹⁴ DRUCKER Peter F., Yönetim Uygulamaları, (Çev: E. Sabri YARMALI), İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996, s. 25.

¹⁵ TOFFLER Alvin ve Heidi, Yeni Bir Uygarlık Yaratmak (Üçüncü Dalganın Politikası), (Çev: Zülfü DİCLELİ), İstanbul, 1996, s. 45-46.

disaggregation).

Kademe azaltma (delaying), sıfır hiyerarşi (zero hierarchy), ekip (takım) organizasyonu, süreç yenileme (değişim mühendisliği-yeniden süreçleme) (reengineering-Business Process Reengineering, BPR), işletmeler arası karşılaştırma (benchmarking), personeli güçlendirme (empowerment), dış kaynaklardan yararlanma (Outsourcing), stratejik birlikler oluşumu (strategic alliances), öğrenen organizasyonlar (learning organizations)¹⁶.

B. YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ

Örgütlerde yeniden yapılanma süreci aşağıdaki gibidir¹⁷:

- 1- İhtiyaçların belirlenmesi,
- 2- Uzmanın tayin edilmesi,
- 3- Komitenin kurulması,
- 4- Çalışmanın planlanması:

- a) Amaç ve politikaların belirlenmesi
- b) Fonksiyon ve görev analizlerinin yapılması
- c) Örgüt yapısının şekillendirilmesi
- d) İş tariflerinin hazırlanması
- e) Organizasyonel prosedürlerin hazırlanması
- f) Bilgi-Alış Sisteminin düzenlenmesi
- g) Organizasyon el kitabının hazırlanması
- h) Yeni yapının uygulanmaya konması ve gerekli düzeltmelerin

yapılması

Bunları kısaca inceleyecek olursak;

1. İhtiyaçların Belirlenmesi

Yeni kurulan bir işletme, bir süre makul bir düzen içinde kendi halinde çalışmaya başlayıp işler devamlılık kazandıktan sonra iç ve dış çevre faktörlerinin etkisiyle yapısal sorunlar ile karşılaşır.

Bu sorunları şöyle sıralayabiliriz¹⁸.

- Departmanlar arası koordinasyon güçlükleri,
- İşgörenler arasında yeterli bir işbirliği sağlamanın zorluğu,
- Her mevkiye ilişkin görev, yetki ve sorumlulukları belirleyen organizasyon el kitabının bulunmaması,

¹⁶ KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği (Yönetici Geliştirme, Organizasyon, Davranış) (5.B), Beta Yayınları, 1995, s. 260-261.

¹⁷ TİFTİK Yalçın, Yönetim ve Reorganizasyon, Kazancı Hukuk Yayınları, İstanbul, 1985, s. 164-165.

¹⁸ ÖZBAŞAR Sera, AKSAN Zeki, İşletmelerin Organizasyon Sorunları (Araştırma), Organizasyon, Yıl 2, Sayı 6, s. 42.

- Organizasyon faaliyetlerini yürütecek uzman personel eksikliği,
- Organizasyon şemasının olmaması ya da uygulanmaması,
- Kurmay organizasyonlar ile emir-komuta organları arasında anlaşmazlıkların çıkması,

İşletmenin yapısında meydana gelen bu eksiklik ve aksaklıklar, yeniden yapılanma ile giderilecek örgüte yeni bir canlılık gelecektir.

2. Uzmanın Tayin Edilmesi

Yeniden yapılanma uzmanında aranılan genel nitelikleri şöyle sıralayabiliriz¹⁹.

- Üstün bir çözümlene yeteneği bulunmalı, aynı zamanda örgütsel sorunları hızla kavrayabilmeli, kişisel davranışlar hakkında yeterli bilgi ve öneri sahibi olmalıdır.
- İşletmenin faaliyetleri, özellikle teknolojisi, iş ilişkileri ile davranış sistemi hakkında tam ve kesin bilgiye sahip olmalıdır.
- İşletme içindeki karışık kümeler karşısında bağımsızlığını korumalı, bir kümenin gerçek amaçlarını ve sorunlarını anlamalıdır.
- Kusursuz bir belleğe sahip olmalı, bu yeteneği özellikle görüşmelerde az not tutarak kullanmalı, görüşülen kişiyi olumsuz etkilememelidir.
- Personelle arasındaki aralığı, saygıyı azaltmayacak oranda açık tutarak, herkesin kendisine rahatça açılması için dostça ve anlaşılır olmalıdır.
- İşletmenin amaçlarıyla uyumlu bir, örgütsel yapının kurulmasında yararlanılacak kurumsal düşünce ve temel ilkelere ilişkin ön yargılı olmamalıdır.
- Örgütlenme kuralını çok iyi bilmelidir.
- Hızlı çalışabilmeli, ancak aceleci olan (sıkışırnış) izlenimi vermemelidir.

3. Komitenin Kurulması

Yeniden yapılanma uzmanlarının çalışmalarının, denetlenmesi, yorumlanması ve uygulamada nasıl sonuç vereceğinin kestirilmesi gerekir. Bu kişiye, örgütün çeşitli kademelerindeki yöneticiler farklı ya da yanlış bilgiler aktarabilir. Ayrıca işletmenin üst yönetimi projenin asıl sahibidirler. Yazar ya da sakıncalarını onlar göreceklerdir.

Bundan başka, çalışmalarda bilimsel yönetim prensiplerine ters düşmediği sürece, üst yöneticilerin görüşleri organizasyon yapısına aksettirmelidir. Yoksa uygulamada sürüşmeler çıkabilir. Ayrıca üst yönetim seviyesinde ne gibi yenilikler ve değişiklikler doğuracağı kendilerine

¹⁹ ÜLGEN Hayri, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması (2.B), İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1993, s. 183.

anlatılmalıdır.

Sayılan bu nedenlerden dolayı yeniden yapılanma çalışmasına başlanılan işletmelerde bir komite kurulmalıdır²⁰.

Bir yeniden yapılanma komitesi; yönetim kurulu üyelerinden biri veya murahhas aza, genel müdür veya koordinatör ile faaliyetleri yürüten kişi ve varsa yardımcısından meydana gelmelidir.

Komitedeki bu asıl üyelerden başka, tartışılacak konulara göre diğer yöneticiler de toplantılara çağrılabilirler.

Yeniden yapılanma komitesinin esas görevi yapılacak faaliyetlerin kararlaştırılması, programlanması, yürütülmesi ve tamamlanması olarak tanımlanabilir. Komite bu görevini yeniden yapılanma uzmanı aracılığıyla yerine getirir. Uzmanın çalışmalarını denetler, görüş belirtir. Varılacak sonuçları işletmenin beklediği gibi oluşmasını sağlayacak girişimlerde bulunur.

Komite, yeniden yapılanma çalışması boyunca periyodik olarak toplanmalı, her safhada ulaşılan sonuçları gözden geçirmeli, uygun gördüklerini onaylamalı, daha sonraki çalışmalara yön verecek kararları almalıdır. Kesinleşen her çalışma gerekli kademelerdeki yöneticilere duyurulmalıdır.

İşletmenin yönetim kurulu, yeniden yapılanma komitesi yoluyla gelişmeler hakkında bilgi sahibi olur. Kendi düşünce ve görüşlerini komiteye iletir. Böylece yeniden yapılanma çalışmasının uygulanabilme şansı artar.

4. ÇALIŞMANIN PLANLANMASI

A. Amaç ve Politikaların Belirlenmesi

Her işletmenin bir varoluş nedeni vardır. Bu neden onun amacını ifade etmektedir. Bunu işletmelerin kuruluş statülerinde bulmakta ve görmekteyiz. Devlete ait işletmelerde de bu husus yasalarda, özel kesime ait örgütlerde ise statü olarak ifade edebileceğimiz, tüzük ve benzeri metinlerde yer almaktadır.

Amaçların saptanışı sırasında bazı statülerde amaç veya amaçlarla görevlerin birlikte belirtilişine tanık olunur. Böyle durumlarda amacı görevlerden ayırmak gerekir²¹.

1. Amaçların Tespiti Şöyle Yapılır

Yeniden yapılanma komitesi ilk önce işletmenin amaçlarına ait yazılı dökümanların incelenmesi, bunların örgütün içinde bulunduğu şartlara uygunluğuna bakmalıdır. Yazılı dökümanlar yetersiz kalıyorsa, durum yönetim kurulu üyeleri ya da işletme sahipleriyle görüşülmelidir.

²⁰ TİFTİK, Op. Cit., s. 166-167.

²¹ KALKANDELEN Hayrettin, Norm Kadro ve Reorganizasyon, Önder Matbaası, 1976, s. 53.

Görüşmeler, uzman tarafından yapılmalı, mülakat sonuçları irdelenmeli, gerekli olmayanları ayırmalı ve üzerinde tartışılacak hale getirerek, yeniden düzenleme komitesine sunulmalıdır. Komite uygun görürse, örgütün çeşitli kademelerindeki yöneticilerin de görüşleri alınmalıdır.

Bu çalışmalara paralel olarak uzman, amaçların belirlenmesi toplantılarına hazırlık olmak üzere şu analizleri de yapılmalıdır;

- Örgütün iç şartlarının değerlendirilmesi,
- Örgütün dış çevresinin incelenmesi,
- Örgütün çıkar gruplarının istek ve ihtiyaçlarının ortaya konulması.

Ön hazırlıkların hepsi tamamlandıktan sonra, komite, sağlanan tüm bilgileri değerlendirerek genel işletme amaçları oluşturulmalıdır. Amaçların bir kere de, orta kademe yöneticileriyle görüşülmesi yararlı olur. Çünkü amaçlara ulaşmak üzere çaba gösterilmesi beklenen bu kişiler, işi benimsedikleri zaman, işletmenin başarıya ulaşma olasılığı artar.

İşletmenin ekonomik ve ekonomik olmayan amaçları vardır²².

Ekonomik amaçlar olarak saptandığı hedefler, faaliyetlerinin verimi ve bu verimin artırılması ile ilgilidir. Karlılık, büyüme, güvenlik, ekonomik amaçlar olarak bilinir.

Ekonomik olmayan ya da sosyal amaçlar, işletmenin çevresi ile ilgilidir. İşletmenin çevresi denince akla çıkar grupları gelir. Bunlar müşteriler, sendikalar, devlet ve yerel yönetimler ve halktır.

2. İşletme Politikalarının Tespit Edilmesi de Şu Şekildedir

İşletmenin amaçlarının tespitinden sonra, komite uzman yardımıyla, hedef alınan noktalara nasıl erişileceğini (politikaları) belirlemek zorundadır.

Politikalar, işletmenin bir müessese olmasını ve kendilerine ait gelenekler oluşturmasını temin eder. Bu sebeple, işletmenin uygulamalarına hükmeden bir özelliğe sahiptir. Karar vermede rekabet alanı veya düşünme ve harekete geçmede yol gösteren genel ifade anlayış ve tercih kurallarıdır. Bu kuralların mutlaka bir ifade şeklinde tanımlanmış olması da gerekir. Çoğu kez bir yöneticinin davranış tarzı, yazılı olarak ifade edilmiş olduğu halde, belirli bir politikayı yansıtabilir²³.

B. Fonksiyonel Görev Alanlarının Yapılması

Yeniden yapılanma faaliyeti sonunda örgütün, amaçlarına uygun ve düzenli bir işletme olması sağlanması beklenir. Bu nedenle genel olarak işletmede yürütülen bütün çalışmaların gözden geçirilmesi, gerekli

22 EREN Erol, İşletmelerde Stratejili Planlama ve Yönetim (C.1) (3.B), İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990, s. 108-109.

23 DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (Gn.3.B), Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 1996, s. 12.

olmayan faaliyetlerin ortaya konması ve eksikliklerin tespit edilmesi gerekir. Bu nedenle fonksiyonel analizi dikkatli bir şekilde yapılmalıdır²⁴.

Örgüt içinde yürütülen bütün çalışmalar işlevlere ayrılarak incelenir ve tespit edilir. Bu durumla bazı departmanlara ait işlerin farklı yerlerde yürütüldüğü de ortaya çıkabilir.

Görevlerin incelenmesinde amaç, gerçek durumları içinde ve diğer görevlerde karşılaştırılmalı olarak tanıyabilmek ve sonra da ilgililere tanıtabilmek amacıyla yapılmaktadır²⁵.

Böylece, örgüt üyesi olarak bireylerin, yapmaları istenen eylemler (görevler) ile, işletmenin veya birimlerin amaçlarına ulaşmaya çalışılır²⁶.

Birbiriyle ilişkili işlevlerin ya da temel faaliyetlerin yönetilebilecek büyüklükteki birimler içinde gruplandırılması (bölümlere ayrılması) yapılır. Bölümlendirme işbölümü ve eşgüdüm sağlama ihtiyacının sonucu olarak ortaya çıkar. Bölümlendirme sonucunda ortaya çıkan her bir birim ya da bölüm, yaptığı işler konusunda yöneticisine yetki ve sorumluluk verilen bağımsız alandır. Bölümlendirme işlemi örgütü her bir hiyerarşik basamağında yapılabilir. Bölümlendirmeye giderken, örgüt temel sorunları gözönünde bulundurulmalıdır. Örneğin, örgütün amacına en iyi biçimde hangi bölümlendirme türüyle ulaşılacaktır²⁷.

Bölümlere ayırmada dikkat edilecek bazı ilkeler; Benzer işlerin dikkate alınması, denetim ilkesi, işgüdümü kolaylaştırma ilkesi, uzmanlardan yararlanma şekilleridir.

Bölümlere ayırma biçimleri de; İşlevlere göre, ürüne göre, coğrafik, müşterilere göre, süreç ve araca göre, zamana göre, karma yapıdır. İşlerin ve görevlerin, amaçlara uygun olarak yerine getirilmesi, yapılan işlerin kontrol edilmesi ancak yetkinin varlığı ile olmaktadır²⁸.

Örgütün çeşitli kademelerinde belirlenen amaçların gerçekleşmesi için belli görevleri yaptırma, denetleme, düzene koyma ve karar verme hakkı olan yetki, örgütte tepe yöneticiden en alt basamaktaki nezaretçiye kadar derece derece azalır²⁹.

Yetki Türleri; yürütme yetkisi, emir-komuta yetkisi, danışma yetkisi, fonksiyonel (işlevsel) yetki şeklindedir.

Yeniden yapılanma, yalnızca örgütsel yapının yeniden tasarımı değil,

24 TİFTİK, Op. Cit., s. 172.

25 KALKANDELEN, Op. Cit., s. 71.

26 OLUÇ Mehmet, İşletme Organizasyon ve Yönetim (1.C) (3.B), İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1978, s. 224.

27 Can, Halil, Organizasyon ve Yönetim (Gz. Gn. 3.B), Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994, s. 109.

28 AKAT İlker ve Diğ., İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s. 163-164.

29 EFİL İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (4.B), Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Yayını, Bursa, 1996, s. 210-213.

aynı zamanda yöneticilerin ellerindeki kaynakları en iyi şekilde kullanmasını da gerektiriyor. Kadro kaynaklarını en iyi değerlendirmenin yolu da etkili görevlendirmedir.

Örgüt yöneticileri, her konuda tek başlarına karar alıp bunları uygulama yeteneğine sahip değildirler. Yöneticiler görevlerin bir bölümü yetkileriyle birlikte diğer bireylere (kadrolara) devretmek zorundadır.

Bu yolla yetki devri yönetimin aksamadan işlemlerini sağlayacak, sorunların çözümüne, kararların sağlıklı alınmasına yardımcı olacaktır³⁰.

Yetki devredilirken ya da örgütsel kademeler oluşurken, karşımıza çıkan bir diğer sorun da devredilecek yetki ve sorumluluğun miktarının ne olacağı ile ilgilidir. Devredilen yetkinin miktarı sınırlı ise merkezden yönetim, devredilen yetkinin miktarı önemli ölçüde ise yerinden yönetim söz konusu olmaktadır³¹.

Bugün, belirli bir büyüklüğe ulaşmış bir girişimin bütün kararlarla merkezi bir otorite (yetki) bağımlı olan bir örgüt yapısı ile yürütülmeyeceğini yöneticiler kabul etmişlerdir³².

Yetki devretme ile sorumluluk da ortaya çıkar. Her işin gerektiği sorumluluklar iş analiziyle toparlanacak bilgiler arasındadır³³. Birçok türde sorumluluk vardır; iş teçhizatı, araçların kullanımı, malzeme kullanımı, donatımı koruma, malzemeyi koruma, araçları koruma, kişisel güvenlik, diğerlerinin güvenliği, diğerlerinin iş başarısı gibi. Yöneltilmiş işleri ise, karar verme, planlama, örgütleme, yönetme, düzenleme ve denetime ilişkin sorumluluklar yazılabilir³⁴.

Örgüt yapısı, yönetici için, yetki, sorumluluk ve erk (güç) ilişkilerinin yapısal bir duruma getirilmesinde bir araç olmaktadır. Erk (güç) bir şeyi yapabileme yeteneğidir. Bireylerin kendisinden doğar. Başarılı yönetici yetki ile erk (güç)'i astları üzerinde birbirine eşit ağırlıkta uygular. Sosyal, ekonomik ve politik ortamda hızla gelişip, değiştiği teknolojik, iletişim ve ulaşım olanaklarının önemli aşamalar geçirdiği günümüzde, yetkili liderlere her zaman daha çok gereksinim duyulmaktadır³⁵.

İyi bir yöneticilik eğitimi almış başarılı yöneticiler; astlarına güvenmek, vizyon geliştirmek, sağlıklı olmak, bir uzman olmak, karşı çıkmalarına izin verme, basitleştirmek gibi özelliklerle, etkin ve güçlü liderler olabilirler. Ancak bu özelliklerin tek bir kişide toplanması mümkünse de oldukça

³⁰ WELLS Ronald G., Yetki Devri, (Çev: Vedat ÜNER), Rota Yayını, İstanbul, 1993, s. 28.

³¹ EFİL, Op. Cit., s. 219.

³² AKAT ve Diğ., Op Cit., s. 192

³³ Dursun BİNGÖL, Personel, (2.B), Beta Yayını, İstanbul, 1996, s. 43.

³⁴ GEYLAN Ramazan, Personel Yönetimi, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1996, s. 55.

³⁵ AKAT, Op Cit., s. 166-219.

zordur. Bu taktirde, bir yönetici bu özelliklerin ne kadar fazlasına sahipse, başarısı ve etkinliği o ölçüde fazla olacaktır³⁶.

Örgütler değişimi yaşadıkça (büyüdükçe) faaliyetleri yönetmede ve ortaya çıkan sorunlarla uğraşmada tek bir yönetici yetersiz kalabilir. Yönetimin bunu önleyebilmesinin bir yolu Komite ve kurullar kurarak bunları özel sorun ve konuları çözme yetkisini vermesidir. Diğer yandan komiteler demokrasinin bir ögesidirler. Günümüzde insanların ortaklaşa çalıştıkları tüm alanlarda komitelerden yararlanılmaktadır. Komite bir yönetim işini yapmak için görevlendirilen bir grup insandan kuruludur. Sadece grup halinde iş görür ve üyeler arasında fikir alış veriş gerektirir. Komite üyeliği, normal olarak sadece bir ek görevden ibarettir³⁷.

Örgütle yapılan işlerin kimler tarafından ve ne şekilde yapılacağını ve sorunlar arasında yetki ve sorumluluk ilişkilerini gösteren biçimsel gruplar (yapı) yanında, kendiliğinden oluşan bir insan ilişkileri sistemi bir başka deyişle biçimsel olmayan gruplar (yapı) da vardır. Çağımızın en belirgin özelliği sürekli ve hızlı bir değişim içinde olmasıdır. Özellikle sosyolojik gelişme ve değişimler oldukça çapraşık durumlar göstermektedir. Çoğunlukla, biçimsel olmayan örgütle, kendi varlığına ve sürekliliğine yönelmiş bir tehdit olarak algılanır. Örgütlerde bütünleşmeyi gerçekleştirebilmek için yöneticiler biçimsel olmayan grupların, bireysel amaçlarla bağdaştırmada en etkin bir araç olduklarını bilerek örgüt içinde bir denge sağlayacak koşulları hazırlamalıdır³⁸.

Örgütte formal koordinasyon Komitelerinin kurulmaları ve etkili biçimde yürütülmeleri önemlidir.

Sürekli bir organ niteliğinde ve zorunlu olan "Yönetim Kurulları"nın inceleyecek olursak;

Görevleri şunlardır³⁹:

1. İşletmenin genel amaçlarını saptamak
2. İşletmenin genel politikasını saptamak
3. Örgüt yapısını sağlam ve yüksek personel örgüt yöneticilerini seçmek
4. Yönetim sorumluluğu verilen yöneticilerin nasıl çalıştıklarını denetlemek

Örgütlerde mecburi olarak kurulması gereken kurullar şunlardır⁴⁰.

36 ÖZEL Mustafa, Stratejik Yönetici ve Liderlik (3B), İz Yayıncılık, İstanbul, 1995, s. 58-61.

37 NEWMAN William H., Yönetim (İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare) (4B), (Çev: Kenan SÜRĞİT), Yetkin Yayınları, 1985, s. 271.

38 ÖNAL Güngör, İşletmelerde Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı, B.İ.T.İ. Akademi Yayınları, Bursa, 1976, s. 14-88.

39 HATİPOĞLU Zeyyat, Organizasyon Personel Davranış ve Yönetimi, Aktif Büro Basın Organizasyon yayını, İstanbul, 1976, s. 75-76.

- İşçi sağlığı ve iş güvenliği kurulu
 - Yıllık izin kurulu
 - Disiplin kurulu
- Bunların dışında, örgütlerde kurulması düşünülebilecek pek çok kurul ve komite vardır.

a. Devamlı koordinasyon komiteleri

- İcra Kurulu
- Eğitim komitesi
- Planlama komitesi
- Ürün getirme komitesi gibi

b. Devamlı olmayan, özel görev komitesi ise;

- Ücret zamları komitesi
- Yapısal değişim komitesi gibi.

Yeniden yapılanma uzmanı, bunların hangilerinin gerçekten ihtiyaç duyulduğunu kararlaştırmalıdır.

Örgütün formül yapısını ve iskeletini grafikler yardımıyla gösteren şemalar, örgüt işleyişini düzenlemekte çeşitli yararlar sağlayan araçlardır. Şemalar, işlemlerin nasıl dağıtıldığını, her birinin ne yaptığını, kimler kimleri yönettiğini ve emir veren ve emir alanların yetkili ve sorumluluk durumlarını gösterir. İnceleme yapanlara ve yöneticilere, işlerin yürütülmesinde yardımcı olur. Şemalar sayesinde örgütle çalışan herkes örgüt içindeki yerini kolaylıkla bilebilir. Şemalar, aynı zamanda, mevcut örgüt yapısına, hangi birimden oluşacağını saptanmasında kolaylık sağlarlar⁴¹.

Değişen (büyüyen) işletmelerde organizasyon daha karışık hale geldiğinden sorunlar genişleme özelliği gösterir. Örgütteki ilişkiler de değişmektedir⁴².

Organizasyonel ilişkiler başlıca dört grupta toplanır⁴³.

- Komuta ilişkileri; Herhangi bir üst ve astlar arasındaki ilişkidir.
- Fonksiyonel ilişkiler; Bir mevki işgal eden şahsın fonksiyonu ile ilgili olarak kendisi ile ast-üst durumunda olmayan kimselerle ilişkilerdir.
- Kurmay ilişkiler; Merkezi işgal eden şahısların birbirlerinden özel olarak bazı bilgileri elde etmeleri ve bazı işlerin yapılmasını sağlayan bilgilerdir.

40 TİFTİK, Op Cit., s. 180-184.

41 TORTOP Nuri ve Diğ., Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara, 1993, s. 86.

42 ÖZALP İnan, İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları, A.İ.T.İ. Akademisi yayını, Adana, s. 36.

43 HICKS Herberk G., Örgütlerin Yönetimi, Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından (2.C) (3.B), (Çev. Osman TEKOK ve Diğ.), Turhan Kitabevi Yayını, İstanbul, 1979, s. 40-43.

Yeniden yapılanma çalışmasında, yukarıda açıklanan ilişkiler, açıkça tespit edilmelidir.

Örgütteki işlerin iyi bir şekilde yapılabilmesi için, iş tariflerinin hazırlanması gerekmektedir. Bir iş tanımı şu ayrıntıları kapsamalıdır⁴⁴:

- Görev adı
- Kişinin amirinin görevi
- Kişinin altında çalışanların, görevleri
- Görevin amacı
- Görevin temel işleri

Örgütlerdeki iş tarifleri hazırlandıktan sonra, görevleri üstlenecek kişilerin nitelikleri de, kendiliğinden belirlenmiş olur. Ancak uygulamada, pozisyonların sahipleri zaten işletme içinde bulunmaktadır ve bunlar o görev için uygun olmayabilirler. Bu durumda eksikliklerin eğitim ve gelişim yoluyla giderilmesi düşünülebilir.

Gerek eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve gerekse yeni yöneticilerin aranmasında esas teşkil etmesi için uzman her yöneticinin görevinde bulunması gereken kişiyi tanımlayan "Adam-İş Nitelik Tabloları" hazırlanmalıdır.

Aşağıdaki tabloyu örnek olarak verebiliriz⁴⁵.

I. İŞİN KİMLİĞİ	:
İşin Adı	:
Bölümü	:
Tarih	:
II. EĞİTİM	:
III. DENEYİM	:
IV. YETENEKLER	:
V. ÖZEL GEREKSİNİM	:
VI. DAVRANIŞ BİRİMİ	:

Organizasyonun aksamadan yürümesi, işlerin daima aynı şekilde ve insanların karakterine bağlı kalmadan yapılmasına bağlıdır. Bu amaca ulaşabilmek için belirli çalışmalar yazılı hale getirilir ve herkesin ne iş yapacağı belirlenir. Yazılması gereken ve yönetimi düzenleyen dökümanlara "organizasyonel prosedürler" denir. Bunlar iki türdür⁴⁶.

1. Yönetim Prosedürler,
2. Fonksiyonel Prosedürler.

44 MAITLAND İnan, Personel Yönetimi, (Çev: Duygu UĞUR), Epsilon yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 14.

45 ÖZALP İnan, yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1995, s. 102.

46 TİFTİK, Op Cit., s. 193-196.

1. Yönetim Prosedürleri:

Yöneticilerin sevk ve idari konularda ve farklı hiyeraral kademelerde nasıl davranmaları ile hangi yetkileri kullanmaları gerektiğini tayin eder. Örnekler şöyledir;

- İç yazışma prosedürü,
- İzin prosedürü,
- Genel emniyet prosedürü,
- Terfi tayin prosedürü,

2. Fonksiyonel Prosedürler:

Yönetim çalışmalarının dışında kalan diğer bütün işlerin nasıl yapılması gerektiğini ortaya koyarlar. Büyük oranda teknik çalışmalar ele alırlar.

Her biri belirli bir sistemin işletilmesini tarif eder. Örnekler şöyledir;

- Satın alma prosedürü,
- Üretim planlama prosedürü,
- Kalite kontrol prosedürü,
- Eğitim prosedürü,
- Mamül ambar prosedürü.

Prosedürler açık, kolay, anlaşılır ve kesin bir dille yazılmalıdır.

Yeniden yapılanma faaliyetlerin beklenen sonuçlara ulaşabilmesi için yöneticiler görev, yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yürütülen işleri yakından takip etmek ve bilgi almak zorundadır.

Bu nedenle, yeniden yapılanma'nın bu aşamasında yönetime doğru, görünür ve faydalanabilir bilgileri zamanında sağlayacak bilgi akış sistemi de kurulmalıdır.

Her yönetici, planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme, denetim vb.. temel işlevleri yerine getirir. Yapılan bir işin başarısı yürütücülerin sözü geçen fonksiyonları ne ölçüde yerine getireceklerine bağlıdır. Bu fonksiyonları gereği biçimde yerine getirebilmesi ise büyük oranda yöneticilerin bilgi gereksinimlerinin karşılanma derecesine bağlıdır⁴⁷.

3. Yönetim Bilgilerinin Temel Nitelikleri

Yöneticilere gelen her bilgiyi yönetim bilgisi olarak kabul etmemek gerekir. Yönetim için gerekli olan bilgi, karar sürecinde belirsizliği azalttığı oranda değer kazanacaktır. Her ne kadar bilginin değeri karara bağlanacak soruna göre değişecek ve bazı problemler için değerli olan bilgiler diğerleri için değersiz olabileceklerse de; bu değerlemelere ölçü olarak kabul edilebilecek bir takım özelliklerden bahsedebiliriz. Bu özellikler;

⁴⁷ ÜLGEN Hayri, İşletme Yönetiminde Bilgisayar, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1980, s. 35.

- Doğruluk,
- Zamanlılık,
- Eksiksizlik,
- Kısalık,
- Yerindelik ve
- İlgililik şeklindedir⁴⁸.

4. Bilgi Akış Sisteminin Düzenlenmesi

Yeniden düzenlenmesi tamamlanmış bir örgütte, uygulanması düşünülen bilgi akış sistemi düzenlenirken, her şeyden önce sistematik ve araştırmacı davranmak gerekir.

Bilgi akışını yapısal değişim uzmanı düzenleyebilir, ayrıca bazı temel sistemlerin örgüt içinde işler halinde olup olmadığı da kontrol edilmelidir. Uzman serbestçe dolaşabilecek ve gizli tutulabilecek bilgileri belirlerken üst komitenin görüşlerini almalıdır.

İşletmede belirli yöneticilerce bilinmesi veya duyulması istenen bazı bilgiler vardır. Bunların baştan tespiti yararlı olur.

a. İşletmenin en fazla önemli olan çalışma sahaları üst komite ile görüşülerek belirlenmelidir. Bunlardan en önemlileri;

- Finansal yapı ve durum,
- Ana çalışmalar (satış, imalat vb..)
- Satışlar ve piyasa durumu,
- Müşteri ilişkileri ve hizmetler,
- Personel ve endüstriyel ilişkiler.

b. Bunun için şu tespitler yapılmalıdır:

- Her yöneticinin bilgi açısından birinci derecedeki kontrol alanı,
- Yöneticilerin bilgi ortak dikkat alanları,
- Yöneticilerin bilgi açısından katkıda bulunacağı alanlar,
- Her işlevin bilgi bakımından bağlantıları, ortaklık-ları ve girişimleri.

c. Yöneticilere her kademedeki hangi kaynaktan ne gibi bilgilerin akıtacağı belirlenmelidir.

d. Yeniden düzenleme uzmanı tespitleri yaptıktan sonra bazı analizleri yapıp sistemin düzenlenmesine başlamalıdır.

-Her yöneticiden beklenenleri ortaya koymalıdır. Bu suretle yöneticilerin performansları belirlenir.

-Bilgilerin nasıl ve hangi form üzerinde görülmesi istendiğini ve gerektiğini analiz etmelidir.

- Bilgilerin üzerinde yapılması gereken işlemlerin nitelikleri ve kimin tarafından gerçekleştirileceği tespit edilmelidir.

e. Bu safhada yeniden düzenleme uzmanı tek başına çalışarak örgüt için en uygun Bilgi Akış Sistemini tasarlamalıdır. Form düzenleme hususuna dikkat etmelidir.

f. Nihai hal alan tasarımı önce ilgili üst kademe yöneticileri ile görüşmeli

⁴⁸ Ülgen, Op Cit., S. 13.

ve gereken son düzeltmeler yapılmalıdır. Sonra da üst kademe ile sistemin son durumu görüşülüp, mutabakat sağlanmalıdır.

g. Yeniden düzenleme uzmanı bilgi akış sistemi üzerinde tüm çalışmalarını tamamlarken;

- Kullanılacak formları her yönüyle keskinleştirir,
- Bilgi akış sistemi prosedürünü hazırlar,
- Prosedüre bilgi akış haritasını ekler,
- Kontrol tedbirlerini de yazılı hale getirir.

h. Formların basılması sırasında yöneticilere sistemin anlatılması yararlı olur⁴⁹.

5. Organizasyon El Kitabı

Görevler tam ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi, o görevle ilgili sorumluluk yetki ve ilişkilerinin, görev özelliklerinin ve organizasyon içindeki yerinin açık olarak bilinmesi ve tam olarak anlaşılmasına bağlı bulunmaktadır.

Organizasyonun el kitabı, örgütün her kademesindeki görevlilere bu önemli bilgileri sunmak için hazırlanmıştır. Her seviyedeki pozisyonların sorumluluk ve yetkilerin başlıca iş ilişkilerini tanımlayan, açıklayan ve diğer yönetmeliklerin çıkarılmasında uyulması gereken bir temel yönetmeliktir. Organizasyon el kitabında belirlenen görev ve yetkilerin uygulanmasında her yönetici prensip itibarıyla sorumlu ve bağımlı olmakla beraber, yeni hadiseler ve günlük olaylar karşısında yöneticiler kendi yaratıcı güçlerinden, örgütün temel hedef ve politikasından modern yönetim prensiplerinden esinlenerek sorumlu bir iş adamı olarak isabetli kararlar alabilmelidir.

Genel olarak yöneticilerin görev ve yetkileri, kanun, esas mukavele, yönetim kurulu kararları'na dayanmaktadır. Bunlar görev ve yetkileri ayrıntılı bir biçimde vermezler. Görev ve yetkilerin neler olduğuna dair bilgiler pratikte uygulama sonucu yöneticilerin kişisel tecrübesinde gelişir ve geleneksel idari alışkanlıklarında kendiliğinden uygulama alanı bulur. Organizasyon el kitabının yararlarını şöyle sıralayabiliriz:

1. İşletmenin faaliyetleri hakkında, dağınık kaynaklara başvurmayaya gerek kalmadan derli toplu bilgi sahibi olmayı sağlar,
2. Yönetim kademesinde bulunan personele geniş ölçüde işbirliği imkanları verir,
3. Her birime görev ve yetkilerin açık biçimde ortaya koyar,
4. Örgütün kendine has yönetme ve yürütme geleneklerinin kurulmasına ve yerleşmesine yardım eder,
5. İşletmeye yeni katılan personele örgüt faaliyetlerini tanımlarında, işe alıştırmaya, iş ilişkilerinde anılmalarında yardımcı olur ve belirli bir seviyede eğitimi sağlar.

⁴⁹ TİFTİK, Op Cit., s. 197-203.

Ayrıca personel niteliklerinin hazırlanmasını sağlayan bir organizasyon planının uygulamasına ve devam ettirilmesine, görev sürtüşmelerinin önlenmesine yardım eder⁵⁰.

6. Yürürlüğe Konması ve Gerekli Düzeltmelerin Yapılması

Uygulamaya başlarken belirli hususlara çok dikkat edilmelidir. Bu sayfada en önemli görev yeniden düzenleme komitesi ve tepe yönetimine düşer.

BİR UYGULAMA

“Mevcut Yapı”nın Tanıtılması

Karton işletmesi 1967 yılında; Yatırım fikri; Karton üretiminde devlet işletmeleri yanında özel sektör işletmelerinde yer alması, yurt içi talebin karşılanması, kaliteli üretimde bulunma amaçları ile, sistematik araştırmalar neticesinde kurulmuştur.

Kurucular, kamu sektörü deneyimlerinden yola çıkmışlardır. Başlangıçtaki hatalardan birisi olarak bilinen, hazır formül tutkusu ile organizasyon oluşmuştur.

İşletme organizasyonunda, fonksiyonel yapıya gidilmiş ve genel müdüre bağlı olarak üretim, teknik, idari-mali işler genel müdür yardımcıları ihdas edilmiştir.

“Fabrika ve Tesisler Müdürü” ne bağlı olarak, “Teknik Müdürlük” ve “İdari Müdürlük” iş ünvanları bağlanmıştır.

“Genel Müdür (Teknik) Yardımcısı” İş ünvanına bağlı olarak, “Etüd - Proje Müdürlüğü” ve “Teknik Müdürlük” iş ünvanlıkları bağlanmıştır.

“Genel Müdür (İdari-Mali) Yardımcısı”na bağlı olarak, “İdari İşler Müdürü”, “Mali İşler Müdürü” ve bunun yanı sıra, “Satın alma Müdürlüğü”, “Pazarlama Müdürlüğü” ve “Bilgi İşlem Merkezi Müdürlüğü” bağlanmıştır.

“Genel Müdür (Üretim) Yardımcısı” Fabrika ve Tesisler Müdürü’ne bağlı, “Müdür Muavini (İdari)” iş ünvanları bağlanmıştır.

“Müdür Muavini (Teknik)” Organizasyonunda, “İşletme Mühendisi (I)”, “İşletme Mühendisi (II)” İş Ünvanlıkları ile, “Yardımcı İşletmeler Şefi” yer almış,

“İşletme Mühendisi (I)” ve “İşletme Mühendisi (II)” İş Ünvanlıklarının ikisine birden direkt bağlı olarak, “İşletme Teknisyenliği” iş ünvanı yer almıştır.

“Müdür Muavini (İdari)” Organizasyonunda, “Personel Şefliği”, “Muhasebe Şefliği” “Mamul Ambar Şefliği”, “İç Hizmetler Şefliği” iş ünvanları yer almıştır.

⁵⁰ Etibank Genel Müdürlüğü, Organizasyon El Kitabı, s. 1.

Karton işletmesi organizasyonunda;Kamu işletmesi organizasyonunun, hazır formülü şeklinde alınmasının yanı sıra, zaman içinde iç ve dış çevre şartlarındaki değişimler neticesinde, organizasyonda, planlı olmayan bir takım değişikliklerin yapılmış ve böylece günlük (o an için) sorun çözücü nitelikte bir takım iş ünvanlıkları, belirlenmiş ve yine bilimsel çalışma olarak bilinen, gözlem, mülakat ve anket çalışmaları yapılmadan organizasyon gerçekleştirilmiş olduğu belirlenmiştir.

Yeniden Yapılanma Süreci

Karton işletmesinde yeniden yapılanma çalışması bir çok nedenlerle gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

Öncelikle, uygulamada ast-üst ilişkilerinin, iletişim kanallarının işleyişinde yer yer tıkanmalar, gecikmeler, yanlış anlaşılımlar, tekerrürler baş gösterdiği anlaşılmıştır.

“Yeniden yapılanma” için gösterge olarak alınabilecek hususları, kategorik olarak şöyle yazabiliriz;

- A. Genel Yönetim açısından aksaklıklar
 - B. İşletme fonksiyonları açısından aksaklıklar ,
 1. İmalat Fonksiyonu
 2. Pazarlama ve Satış Fonksiyonu
 3. Mali İşler Fonksiyonu
 4. Endüstri İlişkileri yönünden aksaklıklar ;
- Bunları biraz daha açacak olursak,

A. Genel Yönetim Açısından Aksaklıklar:

- Örgütün amaçları bellidir. Ancak, bunlara ulaşmak üzere belirlenmiş ve yazılı biçimine getirilmiş örgüt stratejileri veya politikaları yoktur.

- Örgüt şeması çıkarılırken gerekli işlevsel analiz yapılmamış ve bu sebeple alt departmanlar gelişi güzel ve iş ilişkileri dikkate alınmadan düzenlenmiştir.

- İşletmenin işleyişindeki değişiklikler, gelişmeler ve yenilikler göz önüne alınarak örgüt şeması revize edilmemiştir.

- İş yükleri ön planda tutularak, bölümler arası denge oluşturulmamıştır.

- Yönetici olarak çalışan kişilerin yaptığı görevler, kişisel hale gelmiş, yazılı olarak belirlenmemiştir.

B. İşletme Fonksiyonları Açısından Aksaklıklar

1. Üretim Fonksiyonu

- Endüstri Mühendisliği faaliyetleri yoktur. İş Etüdü ve Verimlilik Analizleri yapılmamaktadır.

- Üretim ünitelerinin, atölyelerin yerleştirme düzenleri gelişigüzel yapılmıştır.

- Üretilen mamullerin kalitesinde tutarlılık yoktur.

2. Pazarlama ve Satış Fonksiyonu

- Pazarlama ve Satış faaliyetleri plansız yürütülmekte-dir.

- Reklam faaliyetleri pazarlamayı destekler şekilde ve uyum içinde yapılmamaktadır.

- Satış sonrası hizmetler için gerekli duyarlılık gösterilmemektedir.

C. Endüstri İlişkileri Yönünden Aksaklıklar

- İşletmenin belirli bir insan gücü geliştirme planı yoktur.

- Personeli kapsayan sosyal yönlü çalışmalar düşünülmektedir.

Kültürel çalışmalar, sportif faaliyetler vb. üzerinde durulmamaktadır.

- Eğitim gerekliliği benimsenmemektedir.

Karton işletmesinde ortaya çıkan bu problemlerin, bir yeniden yapılanma çalışması ile giderilebileceği düşünülmüş ve çalışmaların sorumlusunun belirlenmesi gündeme gelmiş. Bunun dışarıdan bir "Uzman" olmasında karar verilmiştir.

"Yeniden Yapılanma Komitesi" kurulmuş ve çalışmalara başlanmıştır.

"Uzman", gözlem, mülakat ve anket yöntemlerinin tamamını kullanarak işler ve çalışmalar hakkında gerekli bilgi ve belgeleri (evrakları) tedarik etmiş ve çalışmanın planlanmasına geçilmiştir.

Bu plan dahilinde;

- Amaç ve politikaların belirlenmesi,

- Fonksiyon ve görev analizlerinin yapılması,

- Organizasyon yapısının şekillendirilmesi,

- İş tariflerinin hazırlanması,

- Organizasyonel prosedürlerin hazırlanması

- Organizasyon el kitabının oluşturulması çalışmaları yapılmıştır.

Yapılan çalışmalarda, ilk göze çarpan, bir pozisyon için birden çok (iki veya daha çok) iş ünvanının kullanıldığı hususudur;

Tepe yönetiminden başlayacak olursak; "Genel Müdür (Üretim Yardımcılığı)" iş ünvanı "Fabrika ve Tesis Müdürü" iş ünvanı olarak da ifade edebilmektedir. Bu iş ünvanlığına bağlı olarak "Fabrika ve Tesisler Müdürü (İdari) Muavini" ve "Fabrika ve Tesisler Müdürü (Teknik) Muavini" ünvanlıkları kullanılmaktadır.

"Müdür Muavini (Teknik)"ne bağlı olarak görev yapan üretim ünitelerinde görev alan mühendisler ile, kalite çalışmalarından sorumlu olan mühendislere, "İşletme Mühendisliği" iş ünvanı verilmiş olduğu görülmüştür.

Üretim ünitelerinde görev yapan iş görenler için "Elek Bakıcılığı", "Pres

Bakıcılığı” iş ünvanları veya “Yaş Kısım Bakıcılığı” iş ünvanı kullanılmış olduğu görülmüştür.

Diğer bir husus da gerek üretimin gerekse idari ünitelere ait yerlerde; Taşıma, kaldırma, indirme vb. gibi işlevlerde bulunan çatallı arabalara “Forklift Operatörü” iş ünvanlarının kullanıldığı görülmüştür.

İç Hizmetler Şefliği bünyesinde yer alan istenmeyen bir vaka olan, yangının çıkmasını önleyen ve her türlü uğraşa rağmen çıkan yangını söndürme görevi olan elemanlara “Yangın Görevlisi” iş ünvanlarının kullanılmakta olduğu görülmüştür.

Öte yandan yine “İç Hizmetler Şefliği”ne bağlı bulunan, “Nakil Vasıtaları Posta Başılığı”, bünyesinde yer alan, “İş Makinaları Elemanlarına”; “Loder Operatörü”, “Kepçeli Traktör Operatörü” iş ünvanları verildiği görülmüştür.

Sektörde faaliyette bulunan benzer işletmelerdeki iş ünvanlıkları da dikkate alınarak, uygulamadaki mahzurlar da düşünülerek;

- “Fabrika ve Tesisler Müdürlüğü” iş ünvanı yerine, “Genel Müdür (Üretim) Yardımcılığı” iş ünvanının kullanılmasını,

- “Fabrika ve Tesisler (Teknik) Müdürü Muavinliği” iş ünvanı yerine “Üretim Müdürü” iş ünvanının kullanılmasını,

- “Elek Bakıcılığı” iş ünvanı yerine, “Yaş Kısım Usta Yardımcılığı” iş ünvanının kullanılması,

- “Forklift Sürücüsü”, “Forklift Elemanı” iş ünvanlıklarının yerine “Forklift Operatörü” iş ünvanının kullanılmasının

- “Yangın Görevlisi”i, “Yangın Önleme Görevlisi” iş ünvanlarının yerine “Yangın Söndürme Görevlisi” iş ünvanının kullanılmasının, daha uygun olacağı önerilmiştir.

İşletme organizasyonunda merkezi (santralize) bir yapımının varlığı görülmüş ve kararlara tepe yönetimince ya da merkezce alındığı saptanmıştır.

Merkezi (Santralize) yapının bir takım olumlu yönleri:

1. Üst kademe yöneticilerin tecrübeleri,

2. İşletmenin ana gayesine ulaşmada yardımcı olan kararların çeşitli kademelerdeki yöneticiler tarafından ayrı ayrı alındığı takdirde birlik ve beraberliğin kaybolabileceği,

3. Karar vermede geç kalınmanın önemi,

4. Özellikle alınacak işletme dışı kararlarda tepe yönetimin özelliği olmakla birlikte

Merkezcil olmayan (desantralize) yapıda yer alan önemli hususlarında,

1. Tepe yönetimince yürütülen her faaliyetin tüm incelikleri ile tanıyıp bilinmesinin mümkün olmadığı,

2. Karar verme ile ilgili bilgilerin kanallar boyunca bir takım değişikliklere uğratılmasının mümkün olabileceği,

3. Tepe yöneticileri kadar, diğer yöneticilerin de işletmenin gayesini bildikleri,

4. Diğer yöneticilere karar verme yetkisi tanınmasının, onların

işletmeye bağlılıklarının artacağı,

5. Diğer yöneticilerin bir gün tepe yöneticisi olabileceklerinden tecrübe kazanmalarının, önemli olduğu düşünülmüş ve planlama yapılmıştır.

Yeniden yapılanma projesinde, "Satınalma", "Pazarlama ve Satış", "Teknik İşler", "Üretim", "İnsan Kaynakları", "Mali İşler" gibi iş ünvanları düşünülmüş ve planda yer almıştır.

İşletme organizasyonunda "Fonksiyonel Yapılanma" yerine "Karma Yapının" yer almasının daha uygun olacağı düşünülmüş ve planlanmıştır. "Genel Müdür Yardımcısı (Satınalma)"da, "Tedarik Edilen Malın Menşesine" göre organizasyona gidilmiştir.

Günümüz işletme organizasyonlarında yer alan, "Halkla İlişkiler"in başlangıçta organizasyonunda bulunması amacı ile, "Genel Müdür Yardımcılığı (Pazarlama ve Satış)" iş ünvanının bağlanması düşünülmüş ve planlanmıştır.

Genel Müdür Yardımcılığı (Teknik)de klasik olarak yer alan birimler "Etüd-Proje Müdürlüğü", "Teknik Müdürlük" iş ünvanlarının yanında; Ürün çeşitlendirmesi olmayan ve teknolojik gelişmesi yavaş olan sektörlerde organizasyon biçimi ile "AR-GE Müdürlüğü" ve "Kalite Kontrol Müdürlüğü" düşünülmüş ve planlanmıştır.

Genel Müdür Yardımcılığı (Üretim)de, "Teknik Aşamalı İşlevsel Yapı" yerine, "İki Aşamalı İşlevsel Yapıya" gidilmiştir (denetim sahasının daralması, yükünün hafifletilmesi için).

"Genel Müdür Yardımcılığı (Üretim)"e bağlı olarak düşünülen "Tesisler Müdürlüğü", "Süreç veya Araca Göre Yapılanma" olarak planlanmıştır. "İdari İşler Müdürlüğü", "Fonksiyonel Bir Yapı" olarak ele alınmış ve "İşgören İşleri", "Güvenlik İşleri", "Sosyal Hizmetler", "Nakil Vasıtaları", "İnşaat Bakım-Onarım" iş ünvanlıkları düşünülmüş ve planlanmıştır.

"Muhasebe İşlemleri", "Hammadde Malzeme Ambarı İşlemleri", "Mamul Ambarı İşlemleri" birimleri yer almıştır.

Genel Müdüre direk bağlı olarak; Günümüz işletme organizasyonlarında yer alan ve değişen iç ve dış çevre şartlarına cevap verebilecek çalışmalarda bulunacak olan, "Genel Müdür Yardımcılığı (İnsan Kaynakları)" iş ünvanı düşünülmüştür. Bu yapıda, "İnsan Kaynakları İstihdamı", "Endüstriyel İlişkiler", "Eğitim ve Gelişme", birimleri planlanmıştır.

"Genel Müdür Yardımcısı (Mali İşler)"e bağlı olarak "Muhasebe", "Finansman", "B.İ.M." birimleri düşünülmüş ve planlanmıştır.

Çalışmalarda her bir işleve gereken önemi verme noktasından hareket edilmiş ve planlama yapılmıştır.

Mevcut yapıda (organizasyonda) "Satınalma" işlevi dar bir çerçevede düşünülmüş, oysa, artan iş hacmi ile birlikte üretimde kullanılan girdiler (selüloz reçine, şap, kaolin vb..) ve makina teçhizata ilişkin yedek parça vb.. girdiler ile diğer girdilerin işlemlerin geniş hacim tuttuğu ve organizasyonda, ayrı bir yapıyla işin yürütülmesinin gerekli olduğu görülmüş ve "Genel Müdür Yardımcılığı (Satınalma)" iş ünvanı düşünülmüş

tedarik edilen malın menşesine göre organizasyona gidilmiştir.

Mevcut yapıda (organizasyonda), "AR-GE" çalışmalarına önem verilmediği ve bunun değişen dünyada organizasyonda yer almasının önemi görülmüş ve planlanmıştır.

"Genel Müdür Yardımcılığı (Üretim)", organizasyonda, uygulamada mahzur teşkil eden hususları şöyle belirleyebiliriz:

İşletme Mühendisi (I) ve işletme Mühendisi (II) ünvanları ile görevlendirilen elemanların "Kalite Kontrol" ve "Üretim" çalışmalarında buldukları ve şefin bu iki üste birden bağlanmasının, uygulamada mahzur teşkil ettiği belirlenmiştir.

Yeniden yapılanma, "Kalite Kontrol" işlemlerin ayrı bir departmanda ve nitelikli elemanlarla yapılmasının daha uygun olacağı düşünülmüş ve planlanmıştır.

- Üretim Müdürlüğüne bağlı "Üretim Şefliği" bünyesinde yer alan Hamur hazırlama Ustalığı'na, bir usta olan "Kimyasal Hazırlama Ustalığı" bağlanmıştır. Bu bakımdan "Hamur Hazırlama Ustabaşılığı" iş ünvanı düşünülmüş ve planlanmıştır.

- "Üretim Şefliği"ne Bağlı "İkmal Salonu Postabaşılığı"na "İşgören"ler ve "Operatör"ler direkt bağlıdırlar. Uygulamadaki mahzurlar göz önüne alınarak "Operatör"lerin "Teknisyen"e bağlanması düşünülmüş ve planlanmıştır.

Uygulamada "İç Hizmetler"e bağlı bulunan "Mihfer Boru Yapım Eleman"ların, "İkmal Salonu Postabaşılığı"na bağlanmaları işgörme açısından düşünülmüş ve planlanmıştır.

Hammadde ambarında görevli elemanlara "Ambar Sorumlusu" iş ünvanı verildiği belirlenmiş ve ambarda çalışan her elemanın, ambardan sorumlu olduğu düşünülmüş ve yeniden yapılanmada değişiklik planlanmıştır.

Yapılan çalışmada gözlemlenen bir diğer husus da, "Kontrol Alanı" ile ilgilidir.

Özellikle, "Genel Müdür Yardımcılığı (Üretim)"de orta kademe yönetiminde bu hususu şöyle ifade edebiliriz; "İç Hizmetler Şefliği" mevcut yapıda 8 ayrı birim bağlanmış durumdadır ve bu husus GRAİCUNAS'ın toplam ilişkiler formülü ile;

$$T_i = n \left[\left(\frac{2^n}{2} \right) + n - 1 \right]$$

$$(n=8) \quad T_i = 4 \left[\left(\frac{2^8}{2} \right) + 2 - 1 \right]$$

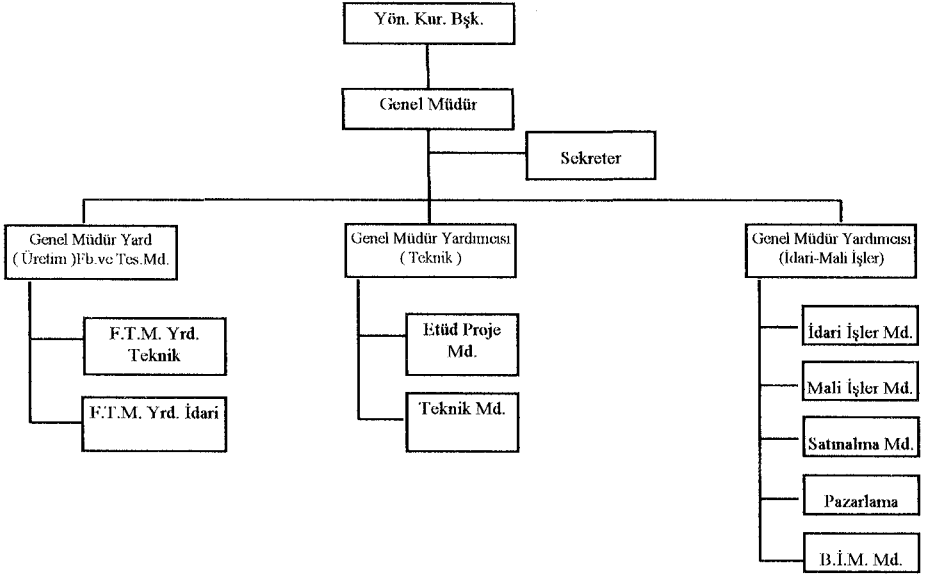
$T_i = 1032$ 'ye ulaşır.

Oysa, "Yeniden Yapılanmada" bu durum (GRAİCUNAS'ın toplam ilişkiler formülü ile);

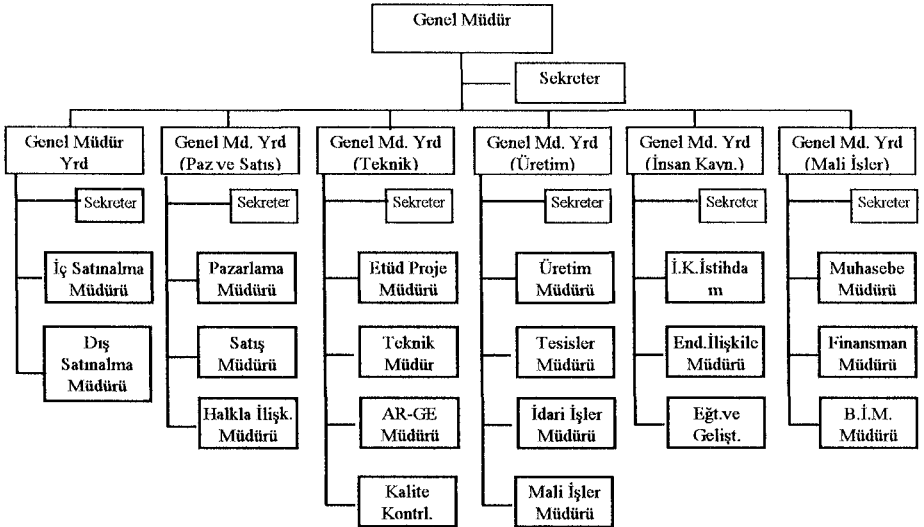
$$T_i = 4 \left[\left(\frac{2^4}{2} \right) + 4 - 1 \right]$$

$T_i = 44$ 'e ulaşır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ



KARTON İŞLETMESİ (MEVCUT YAPI)



KARTON İŞLETMESİ (YENİDEN YAPILANMA)