

## ÜRETİM VE SATIŞIN KOORDİNASYONU

Yazan : A. J. M. SYKES — James BATES (\*)

Çeviren : İnal C. AŞKUN — Şan ÖZ-ALP  
İşletme Kürsüsü Asistanları

Bu makale, üretim ile satışların koordinasyonu problemini ve bu probleme, işletme yöneticileri tarafından bulunacak, çözüm yolunu araştırmak üzere hazırlanmıştır. İşletmenin kabul ettiği zâhiri sebeplerden, bir dereceye kadar ayrılan gerçek nedenleri, keşfeden yazarlar, söz konusu problemi aynı zamanda sosyolojik analizlere de konu yapmışlardır. Basitleştirilmiş zâhiri sebepler yanında daima, çok çapraşık gerçek nedenler de yer almıştır. Bunun içindir ki, araştırma konusu olarak ele alınan işletme, problemin aslında bir haberleşme sorunu olduğu gerçeğini kavramıştı ve buna bağlı olarak yapılan değişikliklerin de, onun çözümlenmesine kadar, uzun bir süre devam ettiği ortadaydı. Sözün kısası, sosyal faktörlerin gerektirdiği bir analizin, işletmede bu sorunun gerçek nedenlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacağı ve aynı zamanda basit fakat etkili bir çözüme yol açacağı görülüyordu.

Araştırmaya konu olan işletmede çalışanlar, herbiri ayrı mamül tipinde ihtisaslaşmış altı satış bölümü (departmanı) ile onsekiz atölye içine dağılmış bulunmakta, bunlardan her satış bölümünün bir müdürü olduğu gibi, ayrıca bütün bölümler, üç satış başmüdürünün emir - kumandası altında gruplanmakta, diğer taraftan atölyeler ise beş başmüdürle yöneltilmekteydi. İşletmenin büyüklüğü ve çapraşıklığı, üretim ile satış eylemlerini (faaliyetlerini) koordine etmeyi güçleştirmiş, bunun için SİPARİŞLERİ KOORDİNE DEPARTMANI — Sales Order Liaison Department.. «S. O. L. D» — kurulmuştur. İki fonksiyonu koordine edici nitelikteki bu bölümün kurulmasını

---

(\*) Management International, 1964 / 5 - 6 «A STUDY IN PRODUCTION SALES LIAISON» - s. 57 - 67.

dan sonra, işletmenin atölyeleri ile satış bölümleri arasındaki bütün direkt ilişkiler yasaklanmıştı. Bundan böyle bütün haberleşmenin, asıl fonksiyonu satış ile üretim ihtiyaçları arasında uygun dengeyi sağlamak olan, S. O. L. D. kanalından geçmesi zorunluluğu vardı.

S. O. L. D.'un kuruluşundaki sebepler, şöylece özetlenebilir: Başlangıçta, siparişlerin az olduğu sırada, satış bölümleri üretimi düzenliyor, aldıkları siparişin, müşterinin istediği nitelikte yapılması ve kendisine zamanında teslim edilmesinde diretiliyorlardı. Tam kapasitenin çok altında çalışıldığında bu o kadar önemli değildi; fakat tam kapasite ile çalışmaya geçildiğinde üretimin plânlanması imkânsız hale geliyordu. Üretim hacmini arttırmak ve ünite maliyet giderlerini düşürmek için, üretim türünü sınırlamak isteyen istihsal departmanı ile, böyle bir standartlaştırma zorunluluğunu dikkate almadan, üretimi müşterilerin istedikleri nitelikte ayarlamaya zorlayan, satış bölümü arasında, devamlı bir anlaşmazlık vardı. Diğer taraftan, işletmenin tesbit ettiği öncelikler sistemine aldırılmadan, müşterileri için mümkün olan en erken teslim tarihini atöyelerden almak isteyen, satış kesimindeki bölümler arasında da anlaşmazlıklar başgösteriyordu. Söz konusu öncelikler, örneğin dışarıya ihraç edilecek belli tipteki siparişlere ve muayyen genişlik ile önemdeki müşteri topluluğuna imtiyaz tanımak gibi hususları ilgilendirmekteydi. Böylece ihtilaflı menfaatler arasındaki dengeyi ve işletmenin çıkarlarının departmanların çıkarları dışında, bir bütün olarak görülmesini sağlayabilmek için, S. O. L. D. gibi bir bölüme ihtiyaç duyulmuştu.

### **HABERLEŞME SİSTEMİ**

S. O. L. D. çalışmaya geçmeden önce, siparişlerin dağıtım yöntemi (metodu), her satış bölümünün, sipariş listeleri ile onların dağıtımında ihtiyaç duyulan anketleri ve çeşitli atöyelerin — nisbeten standartlaştırılmış belli limitler, dörde kadar aynı işi yapabilenlerin — teslim zamanlarını yayınlıyarak, gelecek en iyi cevapları seçmesine dayanıyordu. Böylece, farazi bile olsa, satış bölümleri belirli bir zamanda gelen siparişlerin her birinde, hangi atölyenin en iyi çalışacağını tesbit ediyor ve buna göre dağıtım yapıyordu.

Gerçekte, fiilî durum oldukça farklıydı. Müşteriden sipariş alındığında, ilgili satış memurunun atölyedeki memurla bağlantı kur-

ması gerekir ve onun vereceği kararın, işletmenin, atölyelerin iş hacmine değgin politikasına bağlı olmayıp, kişisel temasa bağlı olmasında iki neden vardı: Birincisi, satış memurunun, ilişki kurduğu atölye memuruna, elindeki siparişi göndererek ona menfaat sağlamak istemesi; ikincisi ise bu şahsî temasin, kendi müşterisine teslimde önceliği ve diğer bazı hakları kazandırmaya imkân vermesiydi. Öte yandan, siparişlerin dağıtımında, karşılıklı münasebetler aşağıdaki şekilde düzenleniyordu:

Başlangıçta, bir satış memuru aldığı siparişi, özel çıkarlar sağlıyabildiği atölyeye gönderiyor, karşılığında, siparişleri devamlı ve gerektiğinde atölye memurunun ihtiyacına göre, her zamankinden daha fazla göndermesi şartı ile, ondan bazı öncelikler ve haklar elde ediyordu.

Bu karşılıklı ilişkiler sistemi iki faktöre dayanıyordu:

- a) Satış bölümleri arasındaki durum
- b) Satış bölümleri ve atölyeler arasındaki şekilsiz haberleşme ağı.

### **S a t ı Ő B ö l ü m l e r i A r a s ı n d a k i D u r u m :**

İşletmenin belli mamüllerinde ihtisaslaşmış altı satış departmanının herbirinde, eskiden beri işletmeyle münasebette bulunan müşterilerin listesi vardı. Her satış bölümü içinde, o bölüme ait tâli mamül işlerle uğraşan personel, şubelere ayrılmıştı. Bu şubelerin herbiri, doğrudan doğruya departman müdürüne bağlı olan, şube şeflerinin yönetimi altındaydılar. Şubelerdeki satış memurlarında, alfabetik sıraya göre düzenlenmiş müşteri listeleri vardı. Satış bölümlerinde işçi devri çok düşüktü ve bölümler arası geçişler nadiren meydana geliyor, bunun sonucu olarak ta, memurların ekserisi, aynı müşterilere yıllarca hizmet etmiş, onlarla yahut mümessilleriyle yakın ilişkiler kurmuş bulunuyorlardı. Sonuçta, memurlar, bilhassa şube şefleri ve kıdemli memurlar, onları kendi şahsî müşterileri gibi görmeye başlamışlardı, şöyleki: Müşteriye en iyi şekilde hizmet görmekten gurur duyuyorlar ve işletmede bütün güçlerini ortaya koyarak, ona, bazı çıkarlar elde etmesinde yardımcı olmayı, kendileri için bir yüküm (vecibe) sayıyorlardı. Her bölümde memurlar, kendi müşterilerinin diğerlerinkinden daha önemli olduğuna inandıkları için, onlara öncelik sağlamakta, öteki bölüm-

lerle insafsızca mücadele ediyorlardı. Bu mücadelede hepsi, müdürleri ile departmanlarının kıdemlilerinden azami cesareti de alıyorlardı. Memurların, kendi müşterilerinin daha önemli ve önceliğe lâyık olduklarına samimiyetle inandıkları bu durum, satış bölümlerini şiddetli bir rekabete de sevk ediyordu, şöyleki: Herbiri bu yola adeta zorlanıyor, çünkü başka türlü işlerini yaptırma imkânını bulamıyorlardı. Bölümler arasındaki kişisel ilişkiler kötü bir durum gösteriyor ve öncelik sağlamak hususunda, memurlar arasında sık sık sert tartışmalar oluyordu. Öte yandan, bu türlü tartışmalarda da taraflar departmanlarının tüm olarak desteğini görüyorlardı.

### **Şekilsiz Haberleşme Ağı:**

Satış personelinin, işletmece, çeşitli atölyelerde çalışmakta olan memurlar içinden seçilmesi ile haberleşme ağı yaygın hale gelmiştir, şöyleki. Satış personelinin, işletme mamülleri hakkında bazı teknik bilgileri edinmeleri gerekliydi ve atölyeden gelen satış memurlarının zaten bu türlü bilgileri vardı. Ancak bazı memurlar, atölye tecrübeleri olmadığı halde doğrudan doğruya satış departmanına alınmışlardı; öte yandan atölyede çalışmış memurların da, kuvvetli bir satış nosyonuna sahip olmaları, kaçınılmaz bir gereklilik gösteriyordu. Satış bölümlerindeki ücretler ve genel durum, atölyelerden daha iyiydi, aynı zamanda memur sıkıntısı da yoktu. Atölyelerden transfer edilen memurlar, tabiiyle, oralarda daha önce kurmuş oldukları münasebetler ile yakınlıklarını devam ettiriyorlar ve atölyede çalışmakta olanların fonksiyonlarını da paylaşıyorlardı. Böylece her satış bölümünde, bir veya daha fazla atölye ile ilişki kurmuş olan memurların bulunması, şekilsiz haberleşmenin temelini teşkil etmişti. Bir kere böyle bir sistem kurulduğu içindir ki, karşılıklı ilişkiler otomatik olarak birbirini takip ediyordu, şöyleki: Bir satış memuru, telefonla atölye sorumlusunu değil, orada çalışan tanıdığını arıyor ve karşılıklı hal hatır sorulduktan sonra iş meselesi ortaya atılıyordu. Üretim ve satış bölümlerindeki memurlar, bu iyi sosyal ilişkilerin devamını istiyorlar ve ilişkilerindeki bu samimiyetin kalkmasının, kendilerini birbirlerinden ayıracağını biliyorlardı. Diğer taraftan, hiçbir departman, diğerlerinin karşılıklı ilişkilerinin ne derecede olduğunun da farkında değildi. Bununla beraber herbir bölüm, siparişlerin dağıtımıyla ilgili olarak kurdukları sistemin devamının faydasına inanıyordu.

Satış bölümlerindeki memurlar, işlerine özel önem verilmesi isteğiyle, davranışlarında rasyonelliğe gidiyorlardı. Böylece ihracat bölümü, dış ticaretin önemi üzerinde dururken, çeşitli yurt içi satış bölümleri ise, başka faktörleri ileri sürüyordu. Bir departmanda alınan bütün siparişlerin değeri, onlara öncelik hakkı verilmesinde ölçü oluyor, çok çeşitli sipariş alan bir bölümde ise, bu çeşitliliğin öncelik hakkı için yeterli olacağı iddia ediliyordu. Her departman, öteki bölümlerin yaptıkları işi değerliyecek kıymet ölçülerine sahipti ve tabiiyle herbirinin ölçüsünü kendi çıkarı etkilemekteydi.

### S. O. L. D. ' U N K U R U L U Ş U

İşletme idaresi, satış ve üretim ilişkilerinden doğan ciddi sorunların varlığını müdrikti. Ancak yukarıda özetlenen, satış ve üretim bölümlerinde görevli memurların meydana getirdikleri karşılıklı münasebetler sisteminden idarenin haberi yoktu. Bunun alıcılardan satıcılar piyasasına kadar, ticaret alanında meydana gelen değişiklikten doğduğuna inanılıyordu, şöyleki: Alıcılar pazarı söz konusu olduğunda, satış bölümü üretim üzerine hâkimiyet kuruyor, satıcılar pazarına döndüğünde de, üretim bölümü satışa hâkim olmak için mücadeleye girişiyordu.

S. O. L. D. hakkında hazırlanan raporda, bunun esasında bir koordinasyon bölümü olduğu belirtilmekte ve «onun fonksiyonu, işletme politikasındaki iki ucu uzlaştırmaya teşebbüsten doğan problemlerle ilgilidir» denilerek, aşağıdaki hususlara değinilmekteydi:

«(a) — Giderleri azaltan ve üretimi arttıran, istihsal yöntemlerinin benimsenmesi, müşterilere, isteklerine uymayan tipte ve özellikle malları, zımnem kabul ettirmeye çalıştığı için onları işletmenin aleyhine çevirebilir.»

«(b) — Üretim metotları, maliyetler, v.s. gibi istihsalin bütün görünümünün müşterilere bağlı kalması, onların kaprislerine dayanan ve bu arada, çok çeşitli değişikliklere yol açtığı için de, tayini yahut tahmini gittikçe zorlaşan, sorunlara konu olabilir.»

«Şimdiki durumda, konunun böyle geniş ve oldukça karışık bir durum göstermesi, kuruluş yeri bakımından dağınık halde bulunan işletmenin potansiyel kapasitesinden, maksimum faydayı sağlamak

problemi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Her bölgedeki fabrikanın imalat sınırlamaları vardır. Bazı atölyelerin fonksiyonları birbirine karıştığı halde, diğerleri tek ve özel tipteki malların üretim yeri niteliğini taşımaktadır. Genel ticaret şartlarının sonucu olarak düzenlenen toplu sipariş hesabı ile birleşen bu durum, satış ve üretim ihtiyaçları arasındaki dengenin sağlanmasını gerektiriyordu. Söz konusu güçlükleri yenmekte, S. O. L. D.'un, siparişlerin türlü atölyelere dağıtılmasında sorumlu tutulacağı bir politika benimsendi.»

S. O. L. D.'un fonksiyonları, işletme tarafından aşağıdaki şekilde tesbit edilmiştir :

- a) Tazim edilen üretim kapasitesinin gerçek durumunu ortaya koymak için, atölyelerden bütün gerekli malûmatın sağlanması.
- b) Satış politikası ve ihtiyaçlar hakkındaki bilgilerin elde edilmesi.
- c) Bunların, müşteriler için hazırlanacak teslim programları gereğince koordine edilmesi.
- d) Satış ve üretimin karşılıklı ihtiyaçlarından, birbirlerini haberli kılacak şekilde bir koordinatör olarak hareket etmek.
- e) Ayrıntılı (detaylı) bir fiatlama politikası formüle etmek.
- f) Bir istatistik dairesi kurarak, başkan ve yönetim kurulu için gerekli raporları hazırlamak.

Siparişlerin dağıtımını ayarlamak teşebbüsünde, ayrıntılı yönergenin (talimatın) düzenlenmesi ile ilgili olarak S. O. L. D.'dan beklenenler :

- a) Satış bölümlerinden siparişlerin ve araştırma sonuçlarının alınarak, teknik verilerin kontrol edilmesi.
- b) Siparişlerin, müşterilere en uygun teslimi yapacak atölyelere dağıtımı.
- c) İşletmenin öncelik sistemi gereğince, satış bölümlerine teslim tarihlerini vermek.
- d) Siparişleri izlemek ve elde olmayarak meydana gelen gecikmelerin listesini tutmak.

S. O. L. D.'da daktilolar dışında otuz kişi çalışmaktadır ve büyüklüğü satış bölümleriyle aynıdır. S. O. L. D.'un başında bulunan müdür, yurt içi ve yurt dışı satış bölümlerinin ve bölgedeki atölyelerin müdürleri ile aynı statüdedir, ancak bağlılığı, doğrudan doğruya Üretim Genel Müdürünerdir. Diğer taraftan, kendinden hemen sonra gelen yönetici de, statü bakımından, satış bölümleriyle, atölyelerin şube şeflerine eşittir.

Yukarıda sayılan nedenlerden, S. O. L. D.'un meydana getiren işletme, kendi politikasındaki sapmaların, gerçek sebebinin dayandığı şekilsiz (gayri resmi) ilişkiler sisteminden yine büyük ölçüde habersizdi. Bununla beraber, S. O. L. D. resmî haberleşmeyi kontrol eden etkili bir vasıta olduğunu doğrulamış ve gayri resmî temaslarla siparişlerin atölyelere gönderilmesini, imkânsız kılmıştı. Sözün kısası artık, satış ve üretim bölümleri arasındaki bütün şekilli haberleşme, siparişlerin atölyelere verilmesinde tek sorumlu bölüm olan, S. O. L. D. aracılığı ile kanalize ediliyor, her iki bölümün direkt haberleşmesine izin verilmiyordu. Şüphesiz bu durum, satış ve üretim bölümleri arasında kurulmuş karşılıklı ilişkileri ve şekilsiz haberleşme ağını bozup, dağıtmıştı. Bu yüzden S. O. L. D.'a karşı, satış bölümleri çok sert, onlardan biraz daha düşük derecede de, atölyeler tepki gösterdiler. Satış bölümlerinin yakınmaları üzerine, işletme durumu araştırarak, atölyelerle aralarındaki kişisel ilişkilerin belli bir noktaya kadar devam ettirilmesi konusunu titizlikle inceleyip, siparişlerin imal safhasında, satış bölümlerinin atölyeler ile direkt ilişki kurmasını onayladı. S. O. L. D. hakkında, satış memurları tarafından yapılan şikâyetler, onların atölyelerle haberleşme ve müşterilerine çıkar sağlama fırsatını kendilerine sağlayan imkânlardan yoksun kaldıkları için, duydukları infialî açığa vuruyordu.

Memurların asıl yakınması, kişisel ilişkileri önleyerek, satış ve üretim bölümleri arasındaki bağlara büyük ölçüde zarar verdiği için, S. O. L. D.'un gereksiz olduğu noktasında toplanıyordu. Atölyeler ise, tamamen müşteri isteklerine göre çalışmak arzusunda oldukları halde, S. O. L. D.'un engelleyici tutumu ile bunu yapamadıklarından yakınıyorlardı. Öte yandan, her satış bölümündeki kıdemli memurlar, çeşitli atölyelerdeki memurlarla kurdukları kişisel ilişkilerin, siparişlerin verilmesinde çok işe yaradığını söylüyorlardı. Çünkü, S. O. L. D. kurulmadan önce, yaptıkları bütün iş, siparişler için sadece ilgili atölye memuruyla temasa geçmekten ibaretti. Me-

memurlar, sayesinde imtiyazlı bir durum kazandıkları departmanlarının, kendileri için ne kadar değerli olduğunu biliyor ve S. O. L. D.'da çalışan memurların, kendi müşterilerinin kıymetini anlayamadıklarından, onların yanında pek fazla değeri olmayan başkalarına, daha çok önem vermelerine canları sıkılıyordu. Bu ana kadar, işletme politikası ile uğraşmayan satış memurları, S. O. L. D.'un sanki sipariş önceliklerini değiştirme veya standart dışı işlere izin verme serbestisine sahipmiş gibi davrandığından bahsediyor, bunun departmanlar ile müşterilere değgin yanlışlıklara yol açtığından yakınıyorlardı. Aslında bütün mesele, müşteri çıkarlarının işletmeninki ile ekseriya çatıştığı gerçeğinin, genellikle anlaşılmasından ortaya çıkıyordu.

Herne kadar, S. O. L. D.'un şekilli fonksiyonu, üretimle satış arasındaki resmî ilişkileri kontrol etmek ise de, pratikte en önemli fonksiyonu, iki tarafın aralarında ilerlettikleri şekilsiz münasebetleri kontrolde toplanıyordu. Buna rağmen, şekilsiz haberleşme yine mümkündü, şöyleki: Memurlar, birbirlerine telefon edebilmekte ve iş saatleri dışında buluşabilmekteydi. Ancak, ne satış memurlarının siparişleri atölyelere dağıtmasında, ne de atölyede çalışanların onlara öncelik hakkı tanınması veya müşterilere özel işler yapması yetkileri vardı. Şekilsiz haberleşme önlenememişti ama artık bu, işletme politikasına zıt amaçlarda kullanılamıyacaktı. S. O. L. D.'da çalışan memurların, satış bölümlerinde ve atölyelerde çalışanlarla, işletme politikasının aksine olabilecek, bir karşılıklı ilişkiler sistemi kurmaları ihtimal dahilinde görülmüşse de, olaylar bunun iki sebepten gerçekleşmediğini gösterdi.

Birincisi, S. O. L. D.'daki memurların, işletmenin satış ve üretimine ilişkin olarak devam ettirilen politikasından sorumlu tutulmalarıydı. Müdürleri onlara, söz konusu politika sorumluluğunu, kırktan daha az kişiyle meşgul olmasında, haberleşmedeki başarısızlık tehlikesi de küçük olduğu için devretmişti. Buna ilâveten, satış bölümleri ve atölyelerdeki memurların, S. O. L. D.'a karşı duydukları düşmanlık, bu bölümde çalışanları, görevi, diğer bölümlerin baskısı karşısında, işletme politikasını korumak olan bir grup içinde birleştirerek, böylece S. O. L. D.'u öteki departmanlardan ayıran bir grup değerinin ortaya çıkmasına yol açtı. Bu suretle, işletme politikasını destekleyen sosyal bir grup olarak, S. O. L. D.'un sahip bulunduğu değerler, memurlarının diğer bölümlerle karşılıklı tertiplere girmesi, tehlikesini azaltıyordu. Yukarıdaki duruma ilişkin ikin-



ci sebep olarak, S. O. L. D.'daki memurların, satıştakilere nazaran daha sıkı denetlenmeleri gösterilebilir. Satış bölümlerinin müdürleri, birçok şube şeflerini denetlemek zorundaydı ve şefler ise, departmanlarının esas görevinin, müşterilerini memnun etmek olduğunu biliyorlardı. Bunun sonucu olarak, bu şekildeki tutumlarına engel olunduğu zaman, küçük de olsa, işletme politikasını zorlayıcı teşebbüslere girişmekten kendilerini alamıyorlardı. Halbuki S. O. L. D.'un müdürü, şubeleri olmayan tek bir departmanla görevliydi ve asıl vazifesi de, işletme politikasının yürütmesine nezaret etmekten ibaretti. Bu şartlar altında, bir S. O. L. D. memurunun, herhangi bir satış bölümünü yahut atölyeyi kayırarak, karşılıklı şekilsiz münasebet sistemi kuracak bir çaba göstermesi, hemen takip edilip, önlenmesi yoluna gidileceğinden, çok güçlü.

### H A B E R L E Ş M E D E B A Ş A R I S I Z L I K

Son olarak üzerinde durulması gereken bir nokta da, satış memurları ve şeflerinin işletme politikası ile bu politikanın devam ettirilmesinin önemini kavramalarındaki başarısızlık sebepleridir. Söz konusu başarısızlığın nedeni, satış müdürleriyle, şube şefleri arasındaki bozuk haberleşmeye dayanıyordu. İşletme politikasına ilişkin sorumluluk, tepe yöneticilerinden, müdürlere aktarıldığı halde, alt kademelere etkili bir şekilde geçirilmemişti. Bu başarısızlık aynı zamanda, şekilli haberleşmeden çok, şekilsiz haberleşme ile ilgiliydi. Müdürler şeflerinin, politikaların bütün incelikleri ve değişiklikleri üzerine dikkatlerini çekerek, yerinde bir davranış gösteriyorlar, böylelikle, şekilli haberleşme çerçevesinde görevlerini tam olarak yapmış da oluyorlardı. Müdürler, şeflerle olan haberleşmelerini bu asgarî resmîlik içinde sınırlamışlardı. Onlarla direkt ilişkileri çok az olduğu gibi, departmanlarla ilgili mesele ve politikaları, gayri resmî şekilde bile olsa tartışmıyorlardı. Müdürlerle şefler arasındaki şekilsiz münasebetlerde görülen bu eksiklik, çoğunlukla sosyal sınıf farklarından ve işletmedeki statü ayrılıklarından ileri gelmekteydi. Şeflerin kendi aralarında konuştukları gibi, müdürler «subay», kendileri ise «ast - subay» mevkiindeydiler. Şefler ve memurlar, müdürlerin yemekhanesinden «subaylar sofrası,» kendilerinkinden de «çavuşlar sofrası» diye bahsediyorlardı. Şeflik orunu (mevkii), işletmede memur olarak yeni çalışmaya başlayan bir kimse için, ulaşabileceği en yüksek yönetim basamağıydı. Müdürler, esas

İtibariyle, devletin yüksek okullarını bitirmiş yahut üniversite öğreniminden geçmiş ve işletmeye stajyer yönetici olarak katılmış olanlardan seçilirdi.

Bunun yanında, müdürlerle şefler arasında, kuvvetli sosyal engeller de kendini gösteriyordu. Memurlar ve şefler, aşağı yukarı birbirine benzeyen sosyal bir temele, sosyal davranışlara ve hareket tarzlarına sahip oldukları için, aralarındaki şekilsiz haberleşme de mükemmeldi ve meseleleri birbirleriyle tam bir serbestlik içinde tartışabiliyorlardı. Durum böyle olunca, bir tarafta şefler ve memurlar ile diğer tarafta müdürler arasında, gayet açık bir sosyal ayrılık vardı. Müdürler, şeflerden konuşmaları, sosyal davranışları, hareket tarzları bakımından farklılıklar gösteriyorlar ve şefler de bu başkahlığı etkili bir şekilde hissediyorlardı. Memurlar ile şefler, işletme sorunlarını tartışırken, müdür, genel veya başmüdürlerden «onlar - idare», kendilerinden ise «biz - personel» diye bahsediyorlardı. Memurlar, işletmenin, çıkarları çarpışan iki gruba ayrıldığını, bu çatışmanın sadece maaş ve terfi meselelerinden değil, aynı zamanda işle ilgili durumlardan da ileri geldiğini belirtiyorlardı. Bu cümleden olarak «onlar» dan işle ilgilenmedikleri tarzında konuşuyorlar, herbir satış bölümünde «onlar» ın departman işlerinin önemini iyi kavriyamadıkları ve «daha önemsiz» diğer bölümlere bir öncelik, bir statü tanıdıkları konularında tenkitler yapıyorlardı. «onlar» ın ilgisizliği inancında, şüphesiz müdürlerin bölümlerle direkt ilişkilerinin azlığı ve departmanlarda olup bitenler hakkında bilgilerinin yetersiz oluşu açısından bir gerçek payı vardı. Ancak bunların da, yöneticilerin işletme politikasına göre yapınak zorunda oldukları işlerle ilgisi yoktu.

Aralarındaki sosyal farklar yönünden bu durumu özetlersek, müdürlerle, alt basamaklardaki memurlar arasında, şekilsiz haberleşmenin azlığına tanık oluruz. Sonuç olarak memurların ve şeflerin, işletme politikasını açıklıkla anlıyamadıkları, bunun ise söz konusu politikayı yürütmede, çaba göstermemelerine yol açtığı söylenebilir. Çünkü onlar, işdeki başarısızlıklarını örtbas etmek için, daima, politikalarını gerçekçi olmadığını ve işle ilgisi bulunmayan genel müdür ve diğer müdürler tarafından hazırlandıklarını ileri sürerek, resmî politikanın işlemediğini, bu sebepten de çalışmaya amaçları için kendi yollarını yine kendilerinin tayin etmek zorunda oldukları görüşünü savunmuşlardır.

## Ö Z E T

1) İşletme yetkilileri, satış bölümleri tarafından alınan kararları kontrol için, belli politikalar tesbit etmişlerdir. Bu politikalar şöyle tanımlanabilir :

(a) — İşletmenin uyması gereken standartlar ve bu standartlardan ayrılmanın görülebileceği haller.

(b) — İş dağıtım sistemi.

(c) — Üretimde belli müşterilere öncelikler tanınması sistemi.

Söz konusu işletme aynı zamanda, iki yönlü, şekilli bir haberleşme sistemi de meydana getirmişti. Dikey yönde, emirler ve politika ile ilgili malûmat, genel müdürlerden, satış memurlarına kadar basamak basamak aşağı orunlara iniyor, yatay yönde ise satış bölümleri, siparişlerin teslim tarihlerini tesbit ederek, atölyelere dağıtımını yapıp, takip etmek amacı ile, çeşitli atölyelerle doğrusal ilişki kuruyorlardı.

2) Müdür ve şef basamakları arasındaki sosyal engel sebeble, haberleşme sistemi, dikey yönde etkili bir şekilde işlemiyordu. Şekilli haberleşmede bu engel aşıliyordu, ancak şekilsiz haberleşme ile bu tamamlanamadığı için, işletme politikası şeflere kadar tesirli olarak iletileniyordu.

3) Çeşitli satış bölümlerinde, şekilsiz satış politikaları da takip ediliyordu. Bunlar, her satış bölümünün, şekilli yapısına ek olarak, bünyesinde geliştirdiği belli özellikler içinde, grup - değerler sisteminin de yer aldığı, şekilsiz bir grupla karşı karşıya kalmasından ortaya çıkmıştı.

Her satış bölümünün bu değerler sistemi, satışı arttırmak için, departmana ve onun çıkarlarına bağlılık ile, müşterilerle iyi münasebetlerin devamına önem veriyordu. Söz konusu değerler, üretim imkânlarına göre, müşteri hizmetlerine belli limitler koyan ve yine müşterileri, standart mamullere bağlayan, bunun yanında muayyen bir öncelikler sisteminin varlığını da gerektiren şekilli işletme politikası ile çelişme halindeydi. Departmana ait değerlere, işletmenin resmî değerlerinden daha çok önem verildiği anlaşılıyordu ve bu durum bütün bölümler için bahis konusu olduğunda, diğerlerinden önce kendi çıkarlarını — müşterilerinki de dahil olmak üzere — öne

sürme çabasında olan bölümleri birbirleriyle çatışmaya götürüyordu. Bunun sebebi, bütün organizasyon basamaklarında, işletme politikasının kabulünü imkânsız kılan, şekilsiz haberleşmedeki başarısızlıktı. STOGDILL'in (1) dediği gibi, «grup amaçlarının, normların ve oynadıkları rollerin tanımında, fikir birliğine varılamaması, ya işlerin yürümemesi, ya da grubun teşkili çabalarında, birbirleriyle rekabet eden talî grupların ortaya çıkması sonucunu doğurur. Eğer grubun yapısı ve faaliyetleri, onun amaçlarına ilişkin ayrı fikirleri taşıyan talî grup mensupları yahut, iki ya da ikiden fazla kişi tarafından aynı zamanda tayin edildiğinde, grup bir amaca yönelmez. Öte yandan, grup üyelerinin, şekilli yapının hukukiliği üzerindeki tartışmaları ve orunları (mevkileri) için tesbit edilen sorumlulukları inkâra yeltenmeleri yanında, diğer orunların otoritesini de red etmeleri, etkili şekilde çalışmayı engeller.»

4) Satış bölümleri, kendi politikalarını, memurları ile çeşitli atölyelerde çalışanlar arasında kurulmuş şekilsiz haberleşme ağı vasıtasıyla yürütebiliyorlardı. Satıştaki bir memur aldığı siparişi, — işletme politikasına göre — gönderilmesi gereken atölye yerine, başka bir atölyeye vererek, ona hizmette bulunmuş oluyordu. Buna karşılık, atölye de o memurun müşterilerine, standart dışı işler yaparak — yahut öncelik tanıyarak — mukabil hizmette bulunuyor ve böylece karşılıklı şekilsiz münasebetler sistemi doğmuş oluyordu. Artık bu sistem bir kere kurulduktan sonra, böyle durumların bıkırtıcı bir hal aldığı zamanlarda bile, her iki tarafın kendilerini bundan geri çekmesi güçtü.

5) Bu alışkanlıklar üretimde, işletmenin istihsal ve satış arasındaki çıkar çatışmasına son vermesi ile ilgili olarak, birtakım güçlüklerle yol açtı, şöyleki: İşletme bu sırada, güçlüklerin gerçek kaynağını teşkil eden, şekilsiz karşılıklı ilişkiler sisteminden habersizdi. Üretim ile satış çatışmasını ortadan kaldırmak için işletme, iki tarafı dengede tutacak, siparişlerin dağıtımını ve genel politika gereğince, atölyelerin kaldırılacakları iş hacmini kesin olarak düzenliyecek bir koordinasyon bölümü olan S. O. L. D.'u kurdu. S. O. L. D. siparişlerin dağıtımını kontrolü altına alıp, her iki taraftaki bölümlerin birbirlerini korumalarını imkânsız kılarak, şekilsiz karşılıklı ilişkiler sistemine son verdi. İşletmenin bu davranışı, başlangıçta istenilen nitelikte olmamasına rağmen, yine de başarılıydı.

(1) STOGDILL, 1959 - s. 135.

6) Mevcut şekilsiz karşılıklı münasebetler sistemi, S. O. L. D.'u aşağıdaki sebeplerden dolayı, içine alamamıştı:

- (a) — Üretim ve satışların her ikisi yönünden, işletme politikasını korumaya hizmet etmekten başka, kendine özgü bir çıkarı yoktu.
- (b) — Satış ve üretim bölümleri, siparişler üzerindeki kontrolü yüzünden, içerledikleri ve kaldırılmasına çalıştıkları S. O. L. D.'u daimi baskı altında tutuyorlardı. Bu grupların S. O. L. D.'a düşmanlığı ve tekrar eski karşılıklı ilişkiler sistemine dönme teşebbüsleri, S. O. L. D. memurlarının işletme politikasına bağlılığını arttırdı, aynı zamanda satış ve üretim bölümlerinin özel çıkarlarına karşı bu politikayı devam ettirmek, departman değerleri sistemi içinde en önemli yeri aldı.
- (c) — S. O. L. D. müdürünün denetimi altında sadece bir departman vardı. Kendisini şekilli haberleşmenin sınırı içinde tutmak yönünde gayret göstermesine rağmen, yine de şef ve memurlarıyla, satış bölümlerinkinden daha yakın ilişkiler kurmuştu.

7) Organizasyonun üst basamaklarıyla direkt ilişkide bulunan özel bir grup aracılığı ile, burada kullanılan kontrol metodu, kamu idaresinde olduğu kadar, endüstri işletmelerinin organizasyonunda da, genellikle yaygındır. Bu yöntemde, kontrol eden grup, organizasyon içinde politikaları tesbit eden başamağın, direkt emir - kumandası altındadır ve konulan politikaların, üst kademenin gevşek denetiminde bulunan diğer gruplarca da takip edilmesinden sorumludur.

Bu, denetim yöntemlerinden sadece bir tanesiydi ve söz konusu işletme, bu alanda şekilsiz, fakat etkili bir kontrol sağlayacak başka gelişmeler de gösteriyordu. Müdürler ile şefler arasındaki haberleşmenin — satış ve üretim üzerindeki etkisinin kavranmamasına rağmen — zayıf olduğu anlaşıldığından, bu kademelerde haberleşmenin düzeltilmesi teşebbüsleri yapılmaktaydı. Ancak bunu düzeltmek sosyal bir problemi içine aldığından, ağır bir seyir takip edecekti. Zaten bu konuda başarıya ulaşılsaydı, haberleşmenin, işletme hiyerarşisinde departman müdürlerini bir araya getirerek, denetim düzenini kuracağı muhakkaktı. ELLSWORTH, aynı konuya şu şekilde değin-

mektedir: «Esasında büyük organizasyonları birleştirme problemi, böyle ikincil (talî) grupları bir araya getirmekten ibarettir. Bunun bir çözüm yolu, temel grupların birbirine kenetlenmesini sağlamak, diğer deyimle, organizasyon basamakları arasında bağılılığı gerçekleştirmektir (2).» Çeşitli satış bölümleri ile işletmenin şekilli politikaları arasındaki ihtilaf, departman şeflerinin, esas grupların toplanması yoluyla, hiyerarşide bir araya getirilmemeleri sebebine dayanıyordu.

## S O N U Ç

Yukarıda bahsedilen bölümler arası ihtilaf, aslında üç ayrı faktör tarafından yaratılmıştı. Herhangi bir büyük işletmede görülebilecek bu faktörlerden birincisini, ikincil grupların, kendileri gibi olan diğer grupların, yahut organizasyonun bütününün çıkarları ve değerleri ile çatışacak, kendi çıkar ve değerlerini şekillendirme, geliştirme eğilimleri meydana getiriyordu. Bu eğilim, ROETHLISBERGER ve DICKSON'ın (3) araştırmalarında ele alınmış, öte yandan şekilsiz işçi grupları ile bağlı oldukları şekilli organizasyon arasındaki ihtilafı ilgili yeni bir araştırma SAYLES (4), işletme gruplarının çatışması ile emir - kumanda ve kurmay çatışması konusundaki inceleme DALTON (5), teknik ve teknik olmayan işlerde çalışan personel arasında meydana çıkan ihtilafı konu alan araştırma da BURNS (6) tarafından yapılmıştır.

Yukarıda söz konusu edilen işletmede, satış ve üretim kesimleri kendi çıkarlarına ait menfaat, bağılılık ve değerlerini geliştirmişlerdi. Çeşitli bölümlere ilişkin amaç ve çıkar çatışması ile, departmanlarla işletme arasındaki gaye ve menfaat zırtlaşması, şimdiye kadar izah edilen duruma yol açtı.

Bu durumla ilgili ikinci faktörü, haberleşme teşkil etmiştir. Birçok yazarlar, işletme birliğinin sağlanmasında, daha çok şekilsiz organizasyon ve şekilsiz haberleşmenin önemi üzerinde durmuşlardır. Biraz önce ismi anılan ELLSWORTH, esas grupları birbirine bağla-

(2) ELLSWORTH, 1952 - s. 239.

(3) ROETHLISBERGER ve DICKSON, 1939.

(4) SAYLES, 1958.

(5) DALTON, 1950.

(6) BURNS ve STALKER, 1961.

ma yoluyla, tali grupların birleşmesine dikkati çekmiş, STOGDILL ise, eğer bütün işletmede birlik sağlanacaksa, ortak amaç ve normlarda anlaşmaya varılmasının gerçekleştirilmesine önem vermiştir. Ancak meseleyi hepsinden geniş şekilde ele alan yazar BARNARD olmuştur. Onun vardığı sonuçlar, yukarıdaki durumla karşılaştırılmaya değer. «İdarecinin Fonksiyonları» adlı kitabında BARNARD, şekilsiz idare organizasyonu ve haberleşmenin önemini ele alarak, aşağıdaki noktalar üzerinde bilhassa durmuştur .

- (i) — Haberleşme, organizasyon birliğinde öngörülen temel şartlardan biridir. «Müşterek amaç, açık olarak herkes tarafından bilinmeli ve bunun onlara herhangi bir şekilde benimsetilmesi yoluna gidilmelidir. Bazı istisnalarla, insanlar arasındaki sözlü haberleşme, bunu gerçekleştiren bir yöntem olmaktadır (7).»
- (ii) — Tek başına şekilli haberleşme yeterli değildir, ayrıca şekilsiz organizasyonun ve haberleşmenin de dikkate alınması gerekir, «Bu eserde, şekilsiz organizasyonun, bilhassa haberleşme yönünden, şekilsiz organizasyon için esas olduğu üzerinde birçok kere durulmuştur. Bu yalnız, bir bütün olarak organizasyon veya onun temel yardımcı üniteleri için değil, fakat aynı zamanda idare organizasyonu dediğimiz özel kısım için de doğrudur. Yöneticilerin haberleşme fonksiyonu, bunun temel vasıtası olan, şekilsiz idare organizasyonunun devamını da kapsar (8).»
- (iii) — Şekilsiz organizasyonlar, belli «soyut gerçekler» bakımından haberleşmede lüzumludur. «Şekilsiz idare organizasyonlarının fonksiyonları, otoritenin tarafsızlığını ve itibarını dağıtıp, idarî mevkileri fazla meşgul etmemenin yanında, menfaat ve görüşlerdeki büyük farklılıktan doğan politik nitelikte aşırı klikleri, en az dereceye düşürerek, kararlar için istenen verilerin resmî kanallardan geçemediği, soyut gerçeklerin, fikirlerin, teklif ve şüphelerin iletilmesi şeklinde belirlemektedir (9).»

BARNARD'ın bununla yakından ilgili olarak, ileri sürdüğü bir

---

(7) BARNARD, s. 223 - 224.

(8) BARNARD, s. 225.

(9) BARNARD, s. 122.

fonksiyon da, «Hizmet arzusunu ve tarafsız otoritenin istikrarını düzenliyerek, şekilli organizasyonlar içinde bağlılığın korunması» dır (10).

Şekilsiz idari organizasyon ve haberleşmenin önemine ek olarak BARNARD, şekilsiz organizasyonu meydana getirmek için şartları ve bunların başında da «uygunluğa» dikkati çekerek, «Şekilsiz bir idare organizasyonunun devam ettirilmesinin genel yöntemi, yöneticilerin seçimi, çalıştırılmaları ve terfiini kapsar ki bu, personel uygunluğunun genel şartının korunmasıdır. Resmî bir yetkinin söz konusu olmadığı yerde insanlar, muhtemelen sık sık veya arasına çalışmadıkları, yahut YETERSİZ oldukları gibi nedenlerle işe alınmazlar, işden çıkarılamazlar ve terfi de ettirilemezler. Bu YETERLİLİK sorunu öğrenim, tecrübe, yaş, cinsiyet, kişisel üstünlükler, prestij, ırk, milliyet, bağlılık (sadakat), politika ve mazi ile, hal - hareket, konuşma, şahsî görünüş v.s. gibi çok özel durumları kapsar, (11)» demiştir.

Bunun, burada başlangıçtan beri izahı yapılan araştırmayla ilgisi açıktır. BARNARD'a göre, müdürlerle şefler arasındaki şekilsiz organizasyonda uğranılan başarısızlık, bir bakıma şekilsiz haberleşmenin başarısızlığı demektir ve buna bağlı olarak ta, işletme ortak amaçları, değerleri ve normları geliştirememiştir.

Başlangıçta sözü edilen faktörlerden üçüncüsü de, satış bölümlerindeki memurlarla, atölyedekiler arasında gelişmiş, karşılıklı şekilsiz ilişkiler sistemiydi. Bu, işletmenin şekilli organizasyonunda meydana getirilen münasebetler sisteminin yerini tutamadı. Memurlar arasında oluşan şekilsiz organizasyon, karşılıklı yükümler (vecibeler) sistemine dayanıyordu ve bu sistem satış bölümlerinin kendi amaç ve çıkarlarını devam ettirmelerini mümkün kılıyordu. Bir kere düzen kurulduktan sonra, artık departmanların kolay kolay bir yol bulamayacağı karşılıklı yükümlerin empoze edilmesi konusunda, departmanlara ilişkin ayrı menfaatler, peş peşe sürüp gidiyordu. MALINOWSKI bu konuya şöyle değinmektedir: «İlkel geleceğe uymanın olumlu yönü, kuralların tâvizlerle çiğnenmesinin, işletmede zıt servislerce mükâfatlandırılması gerçeğinin, benim fikrimce, cezai müeyyidelerin incelenmesi kadar önemlidir. Bu

(10) BARNARD, s. 224.

(11) MALINOWSKI in Hogbin, 1934 - s. XXXVI.



sonuncu husus, kasdı olarak bir cezaya çarptırmaktan ziyade, zıt servislerin tabiatıyla birleşememelerinden doğan misilleme imkânına sahip olmaları durumu yüzünden, münasebetlerde ve müessese içinde, tenkitlerden, tatminsizlikten esmeğe başlayan nahoş havayla ilgilidir (12).»

Bir satış bölümüyle atölye, birbirlerine karşı yükümlerini yerine getirmekten kaçınmaz. Kendi vecibelerini ihmal eden herhangi bir departman, diğerlerinin de kendisine karşı olan yükümlerinde serbest kaldığının şüphesiz farkına varacaktır. Bunun anlamı, hatalı departmanın öncelik sırasında ve göreceği itibarda en arkada kalacağıdır. MALINOWSKI bu konuda da, «Görevlerin tam ve lâyıkı ile yerine getirilmesinde gösterilen kötü niyetli bir tutum, anlaşmaz grupun dağılmasına yol açan serzenişler, çatışmalar, ve gönül kırıcı davranışlarla karşılaşır (13).»

Bu durumu ortaya koymakta, her üç faktörü de dikkate almak gerekiyordu. İkincil grupların, kendi çıkarlarını genişletmede, şekilli organizasyonla ihtilafa düşmelerine bütün büyük işletme ve müesseselerde rastlanır. Söz konusu işletmede bunun açığa çıkması, müdür ve şef basamaklarında haberleşmenin başarısızlığını, dolayısıyla çeşitli departmanların tam bir birleşmeye gidemediklerini meydana koyuyordu. Üçüncü faktörün dayandığı karşılıklı münasebetler sistemi, departman çıkarları ile işletme politikası arasındaki çatışmanın sonucu olarak gelişmişti ve bu durum bir kere su yüzüne çıktığı için, herhangi bir departmanın, işletme politikasını takip etmesindeki güçlük haliyle sürüp gidiyordu.

İşletmenin durumu kısaca aşağıdaki şekilde özetlenebilirdi:

- (i) — İşletmede gizli bir grup çekişmesi vardı.
- (ii) — Değişik organizasyon basamakları arasındaki şekilsiz dikey haberleşmede karşılaşılan başarısızlık, ihtilafın ortaya çıkmasına sebep olmuştu.
- (iii) — Öte yandan satış bölümleriyle atölyelerdeki memurlar arasında, gayet iyi kurulmuş bulunan şekilsiz yatay haberleşme düzeni, söz konusu ihtilafın devamlılığında vasıta oluyordu.

---

(12) MALINOWSKI in Hogbin, 1934 s. XXXVI.

- (iv) — İşletme, satış bölümleri ve atölyelerdeki şekilli haberleşmeyi kontrol altına alıp, aralarındaki şekilsiz haberleşmeyi de zor ve etkisiz hale getirerek ihtilafı ortadan kaldırdı.

Bu suretle görüldüğü gibi, yukarıdaki hususların şekilsiz haberleşmeye ilişkin sorunlardan doğduğu, bunun da çözüm yolunun yine söz konusu haberleşme sistemini değiştirmekte bulunacağı açık olarak belirmektedir.

### FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- 1 — BARNARD, Chester I. (1938), «The Functions of the Executive», Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- 2 — BURNS, Tom - STALKER, G. M. (1961), «The Management of Innovation.» Tavistock Publications Ltd., London.
- 3 — DALTON, Melville (1950), «Conflicts between Staff and Line Managerial Officers.» - American Sociological Review, 15: 342 - 351 (June 1950).
- 4 — ELLSWORTH, John S., Jnr., (1952), «Factory Folkways», Yale University Press, New Haven.
- 5 — MALINOWSKI, B. in Hogbin, H. Ian. (1934), «Law and Order in Polynesia.» Christophers, London.
- 6 — ROETHLISBERGER, F. J. and DICKSON, W. J. (1939) «Management and the Worker», Harvard University Press.
- 7 — SAYLES, Leonard, R. (1958), «Behaviour of Industrial Work Groups.» John Wiley and Sons, New York.
- 8 — STOGDILL, Ralph M. (1959), «Individual Behaviour and Group Achievement.» Oxford University Press, New York.