

İŞLETMELERDE ÖRGÜT ŞEMALARI VE KILAVUZLARI

Ass. İnal Cem AŞKUN

İşletmelerde örgüt planlanması ile, bu plana göre bir işleyiş düzeninin kurulmasında örgüt (organizasyon) şema ve kılavuzlarının önemi büyüktür. Aşağıda her iki aracı, ayrı ayrı ele alıp incelemeye çalışacağız.

ÖRGÜT ŞEMALARI

Örgüt şeması; bir örgütün başlıca fonksiyonlarının önemli yanlarını (taraflarını), bunlar arasındaki ilişkileri, gözetim kanallarını, herbiri kendi görevini yürütmekle yükümlü işgörenlerin tek tek görelî (nispî) yetkilerini gösteren bir grafik olarak tanımlanmıştır (1). Bir görüşe göre, örgüt şeması bir mühendisin planına benzetilmektedir. Şema da onun gibi belli alana yayılmış bir bölümler grubunu veya bir yapının yükseklik durumu gibi, örgütün en üst yöneticisinden en alttaki görevlisine kadar olan uzaklığı ya da örgütün herhangi bir noktasını daha ayrıntılarıyla gösteren bir plan dır (2). Örgüt şemalarını benzetmeli olarak tanımlamaya çalışan başka bir görüşe göre ise, şemalar enstantane fotoğraflar gibidir; sadece resmî örgütü ve onun belli bir zamandaki durumunu gösterir. Eskü bir şemanın durumu ile günü geçmiş gazeteninki arasında pek fazla fark yoktur (3).

-
- (1) GEORGÉ R. TERRY, Principles of Management, 3. Baskı, Richard D. Irwin, Homewood, Ill., 1960, s. 378.
 - (2) G. E. MILWARD, Organization and Methods, Macmillan and Co. Ltd., London, 1962, s. 320.
 - (3) LOUIS A. ALLEN, Management and Organization, McGraw - Hill Book Company, Inc., New York, 1958, s. 289 - 290.

Genellikle örgüt şemaları ,başlıca bölümler ile resmî yetki çizgilerini betimler (tasvir eder). Eğer bütün verilerin gösterilmesine girişilirse, şemalar kendilerinden sağlanacak yararı büyük çapta azaltacak gereksiz ayrıntılara boğulup, anlaşılmaz, karmakarışık bir duruma sokulabilir. Bunun için başlangıçta şemada yer alacak veriler ile kılavuzlara girecek olanların çok iyi saptanması gerekir. Şurası kesindir ki ,üstün nitelikli bir örgüt şeması, iyi bir yönetim aracıdır.

Öte yandan örgüt şemaarı, çeşitli anlamlara gelebilen «organizasyon» sözcüğünün bu durumuna bağlı olarak türlü biçimlerde irdelebilmektedir .Örneğin organizasyon, bir işletmenin resmî yapısını anlatmak için kullanılmışsa, böyle «yapısal» (strüktürel) bir anlamda, işletmenin amacını başarması için gerekli temel eylemler ayrılır ve gruplardaki uygun görevliler dikkate alınarak düzene konur. Sözü edilen işlem, işletmenin çatısını ortaya koyar. Bunun yanında, organizasyon sözcüğü adı geçen eylem çatısındaki işgörenderi anlatmak için de kullanılabilir. Burada dikkat edilecek nokta, organizasyon sözcüğünün hangi anlamda kullanıldığının bilinmesi şartıyla, örgüt şemalarının, en azından resmî ilişkilerin doğru bir grafiğini meydana koyacağıdır. (4).

Şemaların Yapılması : Örgüt şemaları genel ve yardımcı olmak üzere, başlıca iki türde yapılabilir. Genel şema, işletmenin tüm yönetim basamakları sırasındaki kilit orunları (mevkileri) gösterir. Başka bir deyimle, bütün bölümlerin (departmanların) veya temel birimlerin birbirleri arasındaki ilişkilerinin kuşbakışı (bird's-eye view) bir görünümü sağlar. Yardımcı şemalar özellikle bir bölüme veya temel birime değgin yetki, görev ve başka örgütsel ilişkileri göstermek için yapılmaktadır (5).

Şemalar yapılırken aşağıdaki noktalar gözönüne alınacaktır:

1 — Şemada hangi bilgilere yer verileceği konusu öncelikli sorunlar arasında yer almaktadır. Uygulamada, kapsanacak bilgilerin nitelik ve niceliğine göre değişik tutum gösterilmektedir. Ancak buna rağmen birtakım genel özellikler çıkarmak olurludur (mümkündür). Örneğin, şemalarda kendilerine ayrılan kutu, daire veya benzeri şekiller içine orunların adlarının yazılması en önemli bilgi ge-

(4) MILWARD, s. 321.

(5) TERRY, s. 379.

reğidir. Bazı işletmeler uygulamada, orunun adı yanında, görevlinin adına da yer verme eğilimi göstermektedir. Ancak böyle bir tutum, görevlilerin işleri değiştiği veya işden çıkarıldıkları ya da ayrıldıkları zaman şemayı günü geçmiş bir duruma sokmaktadır. Yalnız, eğer orunların kod numaraları varsa bunların ilgili yere yazılmasında herhangi bir sakınca yoktur. Bazı şemalarda, her oruna düşen görevler, ödevler ve sorumlular da kısa olarak anlatılmakta veya sıralanmaktadır ki, kanımızca bu bilgilerin şemada değil de örgüt kılavuzunda verilmesi daha yerinde olur. (6).

2 — Şemaların çıkarılmasında genellikle dört yönetim basamağı söz konusu olmaktadır: Tepe Yönetimi (Top Management), Tepe - altı Yönetimi (Intermediate Management), Orta Yönetim (Middle Management), Gözetimsel Yönetim (Supervisory Management.) Bu düzeyler, şemalarda yukarıdan aşağıya doğru, kapsamlarına giren orunlarla birlikte, birbirlerini izlerler. Öte yandan, örgüt birimlerini belirtmede, farklı bir düzey anlayışı daha gösterilmiştir. Buna göre; tepe - altı düzenyindekilere şube (division), orta yönetim basamağındakilere ise kısım (section) denilebilecektir. Söz gelişi, satış bölümü, pazar araştırması şubesi yöntem ve standartlar kısmı gibi (7).

(6) Bu konuda bkz.: DALTON E. McFARLAND, Management: Principles and Practices, 2. Baskı, The Macmillan Company, New York, 1964, s. 357. Öte yandan aynı konuda bir kaynakta oldukça değişik fikirler öne sürülmüştür, şöyleki: Şemada her kutu, bir sorumu (mesuliyeti) gösterir. Kutular arasındaki bağlayıcı çizgiler sorumluluk zincirini temsil eder. Şema çıkarmadaki yersizlikler büyük çapta, sorumlular yerine kişilerin gösterilmesine doğru bir yol izlenmesinden meydana gelmektedir. Öte yandan, sözü edilen bağlayıcı çizgilerin genellikle dikey olması gerekir. Yardımcılar, alt-yardımcılar veya sekreterler, başka orunlara yatay çizgilerle bağlı olanlarda gösterilmemelidir. Çünkü böyle ilişkilerde, kendisine sorumluluk verilen yöneticinin, bunu; istediği gibi yardımcıları veya sekreterleriyle paylaşacağı kabul edildiği gibi, aslında şemaları tamamlayıcı nitelikteki örgüt kılavuzlarında da bu tür ilişkilere değgin açıklayıcı bilgiler verilir. Öte yandan şemalarda «basitlik ilkesine» uymak için, kurmay ve fonksiyonel yetki ilişkilerini göstermede noktalı çizgiler kullanılmamalıdır. Çapraşıklığı önlemek için kurmay ilişkilerini belirtirken, bunları şemalardaki sorumluluk çizgilerine bağlayarak değil de, yardımcıları ve sekreterler gibi yazılı tanıtımlarla anlatmak daha yerinde olabilir. Bkz.: ALVIN BROWN, Organization of Industry, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1947, s. 332-338. Yine bkz.: McFARLAND, s. 358.

(7) TERRY, s. 381. Aynı kaynakta, birçok işletmelerin örgüt birimlerini **bölüm, şube, kısım, kısım - altı, ünite** gibi türlere ayırdığı belirtilerek,

3 — Şemalarda üzerinde önemle durulacak başlıca iki ilişki veya çizgi vardır. Bunlar, yönettme (emir kumanda) yetkisi (line-veya direct authority) ile kurmay yetkisidir (staff authority). Şema da birinci yetki ilişkisi dikey, ikincisi ise yatay çizgilerle gösterilecektir. Birçok işletme, kurmay yetkisine değgin çizdiği düz değil, noktalı olarak belirtmeyi daha uygun bulmaktadır. (8).

4 — Bunlar dışında, şemalarda görülmesi gereken birkaç önemli nokta şöyle sıralanmaktadır (9).

- Tanıtılan işletme, bölümü veya birimin adı;
- Şemayı yapmaktan sorumlu yöneticinin adı;
- Üst yöneticinin onay imzası;
- Şemanın yapılma tarihi;
- Bazı özel durumların açıklanacağı düşünceler kısmı.

Bir kaynakta, şemaların yapılmasında başlıca iki aşama (step) öngörülmüştür. (10). Oldukça özgün (orijinal) sayılabilecek bu görüşe göre, iyi bir örgüt şeması çıkarmada ilk adım veya aşama, işletmenin şimdiki durumda çalıştığı alanların ayrıntılı biçimde incelenmesidir. Bunun için de öncelikle, işletmenin ilgili bulunduğu ürün, yapın (mamu) veya herhangi bir üretim sonucuna değgin sınıfları belirlemek gerekir. Örneğin işletme aşağıdaki alanlarda eylem gösterebilir (11):

1. Doğal kaynakların yardımıyla bazı temel maddelerin üretimi — kereste, kömür, vb.
2. Tarımsal üretim — buğday, mısır, süt, meyva, vb.
3. İmalat — un, makine parçaları, otomobiller, tarım ve endüstri aygıtları, vb.

bu arada Birleşik Amerika'da Federal Hükümete verilen bir raporda **bölüm** (daire), **servis**, **büro**, **şube**, **brans**, **kısım** ve **ünite** şeklinde olmak üzere örgüt birimlerinin adlandırılması önerilmiştir.

- (8) EDWIN SCOTT ROSCOE, Organization for Production, Richard D. Irwin, Homewood., Ill., 1959, s. 78.
- (9) ERNEST DALE, Planning and Developing the Company Organization Structure, 6. Baskı, American Management Association, New York, 1959, s. 211. McFARLAND, s. 357.
- (10) Bu konuda bkz.: J. RUSSEL DUNCAN, «Building and Retaining a Top Management Team», -derleyen: H .B. MAYNARD, Top Management Handbook, McGraw-Hill Book Com., New York, 1960, s. 852-854.
- (11) A. g. k., s. 852.

4. Süreçleme (processing) — ilaçlar, kimyasal maddeler, dokümanlar (mensucat).
5. Mühendislik (engineering) — Makine, elektrik, inşaat vb.
6. Yapı (konstrüksiyon) — ev, karayolu, köprü, baraj, vb.
7. Yukarıdakilerin bileşimi.

İşletmenin çalışma alanlarının sınıflanması, yüksek yönetimde en üst düzeyde etkinliğin (effectiveness) sağlanmasını zorlaştıran, son derece çapraşık işleyiş sorunlarını ortaya çıkarabilir. Buradan hemen görüleceği gibi, birden fazla alanda çalışan işletme, oldukça çapraşık bir örgüt şeması çıkarmak zorunda kalabilir. Oysaki, bir veya birbirine çok yakın iki alanda çalışan işletmenin, eylemi kümelere ayırma (gruplandırma) ve yetki belirleme (tayini) sorunu daha hafiftir. Bu arada söylemek gereksizdir ki, örgütün çapraşıklığı arttıkça, işletme içi sorunların da çoğalacağı kesindir. Her ne kadar tek değilse de, önemli olan çapraşık sorunlardan bir tanesi, bildirim (haberleşme) kanalları sayısının artması ve bilgi iletiminin gittikçe zorlaşmasıdır. İşletme büyüklüğünün, bildirim (communication) üzerindeki etkisi, aşağıda ŞEKİL — 1'de görülmektedir ⁽¹²⁾:

Adı geçen kaynağa göre, bir örgüt şeması meydana getirmede ikinci aşama, işletmenin satış yönünden bağlı bulunduğu başlıca pazarlar ve bunları ele alış yöntemini gözönüne almaktır. Böyle bir inceleme, çalışılan pazarların işletmenin başlıca eylem alanları ile hiç de uyuşmadığını ve kaldırılmaları gerektiğini ortaya çıkarabilir. Bunun yanında ayrıca, eylem alanına katılacak yeni yapın türleri daha küçük işletmelerin ellerinde tuttıkları, üzerinde düşünülmesi gereken alanlar ile yeni bir yapım (imalat) düzeni ve satış şubeleri gereği belirebilir. Pazar irdelemeleri (mütalâaları) aşağıdaki konuları kapsamaktadır ⁽¹³⁾:



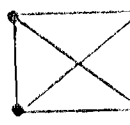
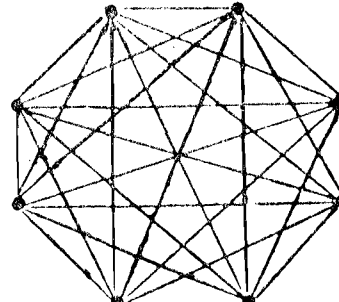
1. Yapın (mamul) sınıflaması
2. Müşteri
3. Dağıtım kanalları

(12) A. g. k., s. 853.

(13) A. g. k., s. 854.

Yapın veya mal değerlemesinden sonra, bunun müşterileri, dağıtım kanalları, yapının son kullanana geçişte izlenecek yöntemleri belirtmek zorunludur. Bu yöntemler şunlardır:

ŞEKİL -1: İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ VE BİLDİRİM KANALLARI

Bölümlerin Sayısı :	Bildirim Kanalları:	
2	1	
3	3	
4	6	
8	28	

1. Toptan
2. Perakende
3. Doğrudan kullanıcıya (user) devir

Pazarlama fonksiyonları aşağıda belirtilen çeşitli tüketici sınıfları nedeniyle karışık bir durum alır ⁽¹⁴⁾:

1. En son kullanıcı (ultimate user)
2. Endüstriyel tüketici
3. Kurumsal (enstitüsyonel) tüketici
4. Resmî daireler

(14) A. g. k.

Üretilen mal, dağıtım süreçleri ve tüketicilere ilişkin böyle bir analiz; işletmenin eylem konusu içine alacağı yeni alanlar veya çapraşık bir örgüt ya da maliyet nedeniyle yapmaktan vazgeçeceği işler hakkındaki kararlarında daha fazla açıklığa kavuşmasına yardımcı olacaktır. Bundan çıkan başka bir anlam, örgüt şemasının, işletmenin öncelikle başlıca sorunları ile gereksemeleri dikkatli bir incelemeden geçirmeksizin meydana getirilemeyeceğidir.

Öte yandan söz konusu analizin nesnel (objektif) olması zorunludur. Görüleceği gibi, birden fazla alanda çalışan bir işletme, şemasını köklü olarak daha çapraşık bir duruma sokarak değiştirme zorunda kalabilir. Son örgüt şemasını yapmaktan sorunlu yöneticinin önce, çok fazla yapın veya model türlerinin yol açtığı aşırı çapraşıklık ortadan kaldırmaya çaba göstermesi gerekir. Böyle bir yalınlaştırma çalışılacak pazarların dağılmasını önler ve bütünüyle aynı işi ilgilendiren değişik süreçlerin sayısını azaltır.

İncelemenin tamamlanmasıyla, en kanış verici işleyiş yönteminin izlenmesine doğru kararların alınması sağlanabilecektir, şöyle ki ⁽¹⁵⁾:

1. Fonksiyonel bölünüm— finans, imalat, pazarlama, satınalma, mühendislik, vb.
2. Şube ayırımı — makine parçaları imalâtı şubesi, ilaç şubesi vb.
3. Her ikisinin bileşimi
4. Gerekli merkezleşme veya merkezleşmeme derecesi

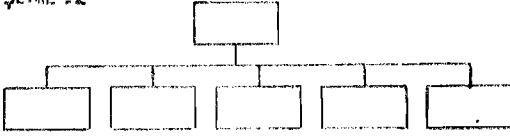
Yukarıdaki konularda verilecek kararlarla, örgüt şemasını çizmede yerine getirilecek temel gerekler ortaya çıkacaktır.

Buraya kadar kısaca açıklamaya çalıştığımız görüş açısının en ilginç yönü, işletmede örgüt şeması çıkarılmasının sadece şimdiki durumu göstermek değil, aynı zamanda bir yeniden düzenleme amacına da hizmet etmesinin sağlanmasıdır.

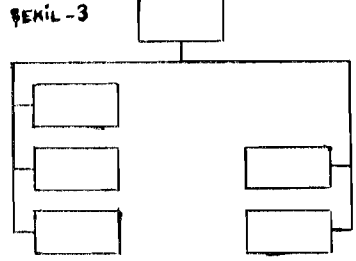
Şema Çizim Şekilleri: Şemaların çizim şekilleri başlıca üç türde incelenebilir, şöyle ki:

(16) A. g. k., s. 855.

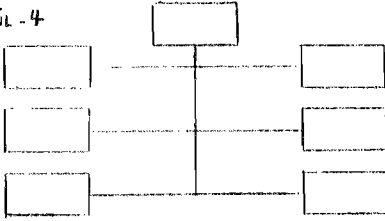
ŞEKİL - 2



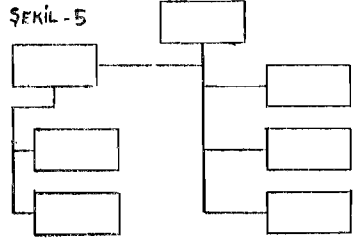
ŞEKİL - 3



ŞEKİL - 4



ŞEKİL - 5



1. Düşey şemalar
2. Soldan sağa şemalar
3. Daireli şemalar

Düşey şemalar, dikey ve yatay bağlantılarla yetkinin, en üst örgüt basamağından en alta kadar geçişini gösteren ve uygulamada yaygın biçimde kullanılan bir şema çizim şeklidir. ŞEKİL — 2, ŞEKİL — 3, ŞEKİL — 4 ve ŞEKİL — 5'de düşey şemalara basit örnekler verilmiştir (16).

Soldan sağa şemalar, düşey şemalar kadar yaygın biçimde kullanılmakla beraber, aşağıdaki üstünlükleri taşıdığı belirtilmiştir (17):

1. Soldan sağa okuma alışkanlığından yararlanır.
2. Türü örgüt düzeyleri açık olarak görülür.

(16) Kaynak olarak bkz.: MILWARD, s. 322-323; ALLEN, s. 291.

(17) TERRY, s. 381. Aynı üstünlüklere değinen ikinci kaynak olarak bkz.: McFARLAND, s. 350.

3. Resmî yetki çizgilerinin ve sorumluluk akışının anlaşılmasını kolaylaştırır.

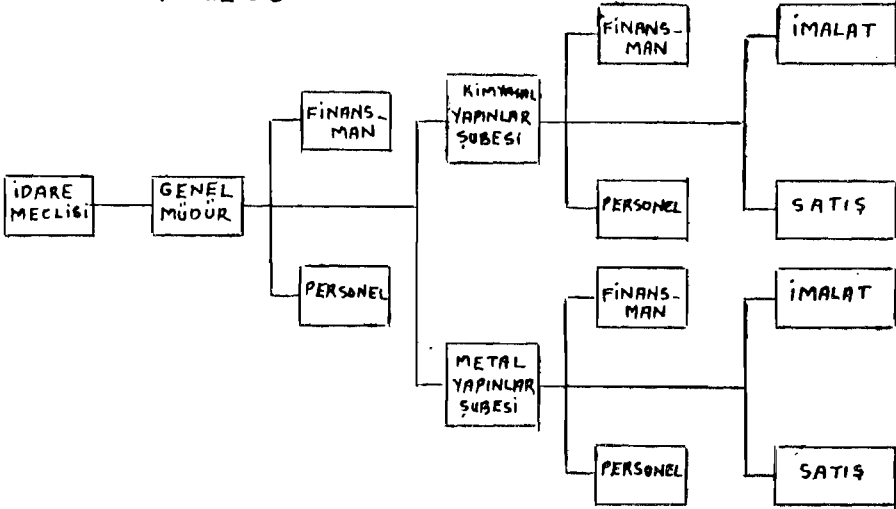
4. Örgüt düzeylerinin resmî gözetim kanallarıyla ortadan kaldırıldığı alanları hemen açığa çıkarır.

5. Resmî yetki çizgilerinin görelî (nispî) uzunluğunu gösterir.

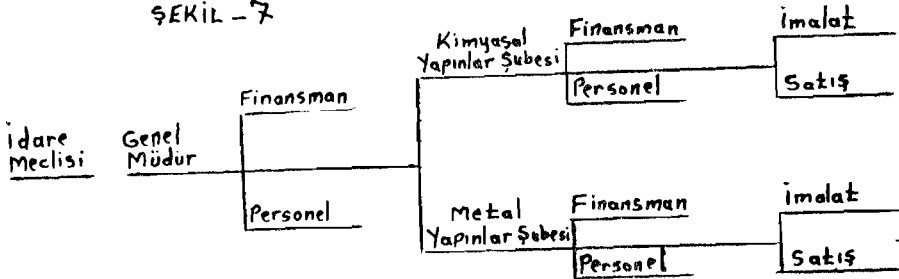
6. Yapılması oldukça kolaydır.

Soldan sağa şemalara ilişkin iki örnek, ŞEKİL — 6 ve ŞEKİL — 7'de görülmektedir ⁽¹⁸⁾.

ŞEKİL - 6



ŞEKİL - 7



(18) Kaynak olarak bkz. : McFARLAND, s. 351.

Daireli şemalar, örgüt yapısını birtakım dairelerle göstermek ve ötekiler yanında oldukça yeni sayılacak bir şema çizme biçimi olarak irdelenmektedir. Daireli şema düzeninde, örgüt düzeyleri orta merkezli dairelere göre saptanmaktadır. Merkezde, örgütün en yüksek orunu yer almakta, oldukça eşit önemde olan orunlar, merkezden aynı uzaklıktaki daire çevresine konmaktadır. Orunlara düşen işletme fonksiyon veya görevlerinin önemi, merkeze yaklaştıkça artmaktadır. Ortak merkezli dairelerin çevreleri üzerine yerleştirilen orun kutularını birbirine bağlayan çizgiler ise, öteki şemalarda olduğu gibi, resmî yetki kanallarını belirtmektedir. Daireli şemaların üstünlükleri ise şöyle belirtilmektedir ⁽⁹¹⁾:

1. En üst yöneticiden, dışa ve birçok yönlere doğru resmî yetki akışının edimli (fiilî) durumunu betimler (tasvir eder).

2. Eşit önemdeki fonksiyon veya görevleri açıklıkla gösterir.

3. Göreli fonksiyonel önemi belirtmek için merkezden dışarıya çıkmak üzere, tek boyut kullanılır. (Bununla geleneksel ve şaşkırtıcı «aşağı» ile «yukarı» kavramları şemadan çıkarılmış olmaktadır.)

4. Daireli bir şema, herhangi bir yönden irdelenebildiği için şemanın tepesi, altı gibi pek hoş karşılanmayan kavramlara yer verilmiş olur.

Daireli şemaya örnek ŞEKİL — 8'de verilmiştir ⁽²⁰⁾.

Şemaların Sakıncaları ve Üstünlükleri: Bazı işletmeler ve yöneticiler arasında, örgüt şemalarının kullanılmasına karşı bir direnme görülmektedir. Direnme ya örgüt şemalarına yöneticilerin duygusal nedenlerle karşı olmasına, ya uygulamada düşülen başarısızlıklarla ilgili bazı olaylara, ya da şemaların obartılan (mübalâğa edilen) bir iki sakıncasına dayanmaktadır. Duygusal nedenlerle şemalara direnme yöneticinin; eğer astları bu gibi araçlarla çalışma çevresini tanır, inceliklerini öğrenirlerse, durumunun sarsılıp, erkinin (kudretinin) zayıflıyacağı gibi birtakım kuşku ve kaygılarından çıkmaktadır. Bunun yanında gerek düşülen başarısızlıklar, gerek şemalara ilişkin olarak obartılan bazı sakıncaların doğrudan şemaların yapısı ile bağıntısı yoktur. Bunlar daha çok, yöneticilere

(19) TERRY, s. 383. Ayrıntılı bilgi için bkz.: E. F. L. BRECH, Organisation, 3. Baskı, Longmans Ltd., London, 1960, s. 331 - 335.

(20) Kaynak olarak bkz.: McFARLAND, s. 353.

4. İlişkilere aşırı derecede katılık getirir. Her işgören, başka çalışma alanlarına geçmekten kaçınarak, yeni görev ve sorumluluklarda birtakım tehlikeler sezerek, bunlara karşı isteksizlik gösterir ve öte yandan başkalarının orununa ilişkin savarı karşısında, yetkisini koruma çabasına düşüp, kendi alanında kalma, diğer bir deyimle kabuğuna çekilme tutumunu benimser.

5. Şemalar, görevlilerin aşırı olarak üzerlerinden sorumluluğu atmalarını (buck-passing) ve bildirim kanallarının çok fazla resmileşmesini özendirir (teşvik eder).

6. Ya resmî olmayan örgüt yapısındaki gerçek ilişkiler, ya da belirtilen orunların kapsamına giren görev ve sorumlular hakkında az bilgi sağlarlar.

7. Şemaları hazırlama, yayma, saklama ve incelemenin maliyeti, kazançlarından daha fazla olabilir.

Yukarıda sıralanan sakıncalar ,örgüt planlamasında yapılacak dikkatli incelemeler, orun adlarının verilmesinde gösterilecek titizlik, eşsürelerle yapılacak gözden geçirmelere, ilgililere durumun ayrıntılarıyla açıklanıp, yanlış anlaşılmaların önlenmesi ve örgüt kılavuzlarının yeterli biçimde hazırlanmasıyla ortadan kaldırılabilir veya en aza düşürülebilir.

Örgüt şemalarına karşı gösterilen direnmeler ve belirtilen birtakım sakıncalar yanında, üstünlüklerini de aşağıdaki şekilde irdelemek olurludur (22):

1. Şemalardan en büyük yarar, hazırlanmaları sırasında sağlanır. Örgüt şema ve kılavuzlarını hazırlayan ya da hazırlanmasına yardım eden yönetim görevlileri, kendi örgüt yapılarını görme, aksaklıklar ve olurlu bulunan en iyi örgüt yapısını kurma üzerinde düşünme olanağını elde ederler. Kısacası, şema ve kılavuzlar örgüt yapısına ilgiyi arttırarak, yapılacak incelemeyi kolaylaştırıp, örgüte bütünlük ve sağlamlık kazandırılmasını güçlendirirler.

2. İşgörenlerin eğitimi, şema ve kılavuzlardan sağlanan bilgilerle daha da kolaylaşır .Her iki araç da, kendilerinden beklenen hizmetleri iyileştirmek, gereken açıklamaları yapmak ve ek eğitim

(22) TERRY, s. 389.

alanlarını belirtmekte yardımcı olurlar. Bir bakıma, kanış verici çalışma yolu gösterilerek, yönetici ve yöneticilerin saptanan bu durum karşısında kendi çalışmalarını değerleyebilmeleri sağlanır.

3. Örgüt şema ve kılavuzları, örgüte ilişkin en güvenilen bilgi kaynağı olarak hizmet görürler. Bunlarla birtakım sorulara resmî cevapların verilmesi sağlanır. Türsel orunlar arasında yapılan eylem dağıtımını dolaysız ve açıktır. Görevlerdeki yetki çatışmalarına son verilip, bir ödevi kimin yapacağına değgin bilgi kolayca araştırılabilir.

4. Şema ve kılavuzlar, yöneticilerin herbir orunun önemli saydıkları yönlerine ağırlık vermelerine yardımcı olur. Genellikle tek tek yönetim görevlileri, kendi orunlarında özellikle bazı eylemleri dikkatli yürüttüklerinden, böylece adı geçen yönlele bağı kalma sağlanır. Bu, yersiz bir katılığa yol açıldığı anlamına gelmez. Her zaman gerekli değışiklikler yapılabilir veya yeni şemalar, kılavuzlar hazırlanabilir.

ÖRGÜT KILAVUZLARI

Örgüt şemaları, işletme örgütlerinin genel durumunu belirtmekte, şüphesiz gereken birçok ayrıntıları kapsayamamaktadır. Şemaların bu noksanlığını gidermek, öte yandan örgüt ve yönetim ilişkeleri, amaçlar, örgüt sorunları vb. noktalar hakkında ortak bir uygulama ve anlayışın sağlanması için örgüt kılavuzlarının yapılması yoluna gidilmiştir. (23).

İyi bir örgüt kılavuzunun bulunduğu işletmede, her görevli kendi işinde sorumlularını örgüt içinde başkaları ile kuracağı uygun ilişkileri belirleyebilir. Yetki çatışmaları, görev alanlarının karışması ortadan kaldırılabilir. Kısacası, daha önce belirttiğimiz gibi, örgüt şemalarının taşıdığı üstünlükler, aynen kılavuzlar için de söz konusudur .

(23) Bu konuda bkz. : McFARLAND, s. 352-354; DALE, s. 213-226; TERRY, s. 387-390; ALLEN, s. 297-306; FRANKLIN G. MOORE, Management, Parper and Row, New York, 1964, s. 320; HERMAN B. HENDERSON-ALBERT E. HAAS, Industrial Organization and Management Fundamentals, The Industrial Press, New York, 1961, s. 151; HENRY H. ALBERS, Principles of Organization and Management, 2. Baskı, John Wiley and Sons, New York, 1961 ,s. 252-256.

Örgüt Kılavuzunun Kapsamı: Örgüt kılavuzlarının kapsamına genellikle aşağıdaki hususlar girmektedir (24):

1. İş tanımları (job descriptions)
2. Örgüt inanı (akidesi)
3. Amaçlar
4. Terimler ve orun adları
5. Örgüt ilkeleri
6. Örgüt genyöntemleri (prosedürleri)

İş Tanıtım ları : Bütün örgüt iş tanımlarını kapsamlarına alır. Tanımlar içinde, en azından şu bilgilerin yer alması gerekir (25):

a) Sorumların tanıtımı; (tanımlarda kısalığı sağlayıp, karışıklığa yol açmamak için basmakalıp sorumlara yer verilmeyebilir.)

b) Yetkinin tanıtımı. Burada ortak bir anlayışa ve iyi yargıya gerekseme duyulur. Herhangi bir aşırılığa meydan verme diğer iş tanımlarındaki yetki durumları arasında geçişmelere (tedahülleme) yol açabilir. Söz gelişi, aygıtları (cihazları) denetleme gözetimcisine, yeni bir aygıtın alınmasını, fikrince uygun görmüyorsa, onaylamama yetkisi verilebilir. Öte yandan, büro yöneticisi de belli harcama sınırları içinde aygıtların satın alınmasını onaylayabilmektedir. Eğer aygıt gözetimcisinin yetkisi belirtilirken «onaylamayabilir» yerine, «herhangi bir talebin onaylanmamasını önerebilir» denilirse, bu konuda gözetimci ile yönetici arasında çıkabilecek sürüşmeler önlenmiş olur.

c) Örgütsel ilişkiler: Sorumluluk göçeren üst ile gözetimi altındaki astların iş adlarına ilişkin bir kaydın bulunması gerekir.

İş tanıtımı ayrıca aşağıdaki hususları da kapsayabilir:

- d) İşin temel fonksiyonu: (işin amaçları, eylemler)
- e) Düzenleştirmeyi sağlama

(24) DALE, s. 214 -223; ALLEN, s. 297 - 306; ALBERS, s. 253.

(25) DALE, s. 215 -218.

f) Hesap verme: (accountability) - kabulü sağlamak için.

g) Bütün yönetici sorunları için ortak görevler: Bunlar aşağıdaki hususları kapsayabilmektedir :

1 — Amaçları, inanları (akideleri) ve politikaları bilmek, içtenlikle benimsemek, sırasında anlayıp, desteklemeleri için astlara açıklamak.

2 — Orgüt şemaları ile kılavuza göre, yetki ve sorumluluğu göçermek.

3 — Şemalarda ve kılavuzda; yeterliği arttıracak, değişikliklerin yapılmasını önlemek, örgütü aydınlatmak, çatışmaları önlemek,

4 — Politika ve genyöntemlere göre astların ise alınması ile çıkarılmalarını denetlemek, onların düzenli ve disiplinli çalışmalarını sağlamak, eş sürelerle boylandırmak (rate).

5 — Bütün yazılı genyöntemleri uygulamak ve izlemek.

6 — Stajyerleri (understudies) eğitmek ve basamaklar sırasını göstermek.

7 — Bir ünitenin eylemlerini, öteki ünitelerinki ile düzenleştirmek ve diğerlerine isteyerek yardım etmelerini sağlamak (takım çalışması).

8 — Eylemlerin yalınlaştırılması ve birleştirilmesine (konsolidasyonuna) doğru sürekli çaba göstermek ve önemli olmayanları kaldırmak (maliyet bilinci).

9 — Yeterliğe ve gelişmeye katkıda bulunabilen bütün konularda bilgili olmak.

10 — İyi bir koruyucu (housekeepino) olmak; düzenli, tam ve kolayca görülebilen kayıtlar tutmak; bunlardan işe yaramayacak olanları zamanında ayıklamak.

11 — Kişisel kanılar bir yana; üstlerce alınan kararları desteklemek ve isteyerek uygulamak.

12 — Sonra gelen (müteakip) bağlantı kanallarında, söz konusu olan meselelerden, sorumluluğu nedeniyle, üst'ü (âmiri) bilgili kılmak.

13 — Çalışmayı dizgeli (sistematik) olarak programlayıp, plânlamak; astların buna uyup uymadıklarını görmek; eylemlerini denetlemek için rapor vermelerini istemek.

14 — Üst'ün gerekseme duyabildiği - örgüt klavuzunda belirtilmemiş olsa da - ek olarak bazı görevleri yerine getirmek.

h) İşgören gereklerini (candidate specifications) hazırlama, kullanma ve gözden geçirme yöntemleri

Aşağıda ÖRNEK-1'de, bir işletmenin örgüt kılavuzunda işgören bölümü (personel departmanı) yöneticisine ilişkin bir iş tanıtımı örneği verilmiştir (26) :

ÖRNEK - 1 : İşgören Bölümü Yöneticisi

I. GÖREV (fonksiyon)

Yönetim kadrosunun (staff) bir üyesi olarak, İşgören Bölümü Yöneticisi, Genel Müdüre (başkana) öneride bulunma; işgören yönetimi (personel idaresi) ve çalışma ilişkileri (industrial relations) için yeterli plânlar geliştirip, uygulayarak örgütün ilgili kısımlarının başlarına yol gösterme; yönetimde öteki bölümlerin bu tür eylemlerini yürütme ile görevlidir.

II. SORUMLULUKLAR VE YETKİ

İşgören Bölümü Yöneticisi, onaylanan program, işletme politikaları ve denetim yöntemleri sınırları içinde sorumludur. Aşağıda belirtilen görevlerin tamamını yerine getirmede uygun yetkisi vardır. Kendi bölümündeki görevlilere, yine uygun oranlar içinde, yetki ile birlikte sorumluluklarını geçerebilir. Ancak sonuçlar bakımından ne tamamen ne de kısmen sorumluluğunu geçermeyebilir.

A. Eylemler

1 — İşgören yönetimi ve çalışma ilişkileri politikalarına değgin önerilere biçim verir (formüle edecek) veya bunları kabul ederek, onaya sunar. Onaylandığı zaman söz konusu politikaları yürütür ve öteki yönetim bölümleri için bu tür eylemleri yönetir.

(26) Kaynak olarak bkz. : TERRY, s. 388.

2 — İşgören yönetimi ve çalışma ilişkilerine değgin genyönte mleri saptar. İşgören kayıtlarının yapılması ve sürdürülmesi için de genyöntemler meydana getirip, yürütür.

3 — Bölümlerde ve Pazarlama ile İmalât Şubelerindeki işgö renleri etkileyen sözleşmeleriyle müzakere eder, ancak imzalamaz. İstendiğinde, sadece bir şubenin işgörenlerini etkileyen bu tür sözleşmelerde, ilgililere öğütte bulunup, yardım eder.

4 — İşgören yönetimi ve çalışma ilişkilerine ilişkin konular için bir işgören bürosu kurup, yönetir ve burada yönetim görevlile ri ile işletmenin bürolarında çalışan işgörenlerin kayıtlarının tutul masını sağlar.

5 — Yönetimdeki orunlar için işgören seçimine katılır. Bu sorunlara ve işletmenin bürolarına alınacak işgörenlerin giriş gö rüşmelerini yürütür.

6 — İşgören boylandırması ile geliştirme programlarını hazır lar, yol gösterir ve düzenleşt irir (koordine eder). Bunlara dayanan önerileri yapar veya kabul edip, onaya sunar.

7 — Güvenlik programları ve standartları ile uygulamalarına önyak olup, düzenleşt irir. Yürürlükteki güvenlik kanun ve düzen leri (nizamları) yayar.

8 — Sosyal yardım (employec benefit) plân ve programlarına önyak olup, düzenleşt irir İşletme bölümlerindeki (staff depart ments) işgörenlerin bunlara ilişkin işlemlerini yürütür.

B. Kendi Bölümünün Örgütü

1 — Kendi bölümünün temel yapısı ve tamamlayıcı kısımları ile ilgili değış iklikleri önerir.

C. Bölümün İşgörenleri

1 — İşletme iç inden, yeterli kimselerin durumlarını araşt ırarak, yönetim düzeyindekinden başka orunlara, onaylanmış kendi temel örgüt sınırları içinde, işgören bulur veya atar.

2 — Ayda 350 dolardan fazla olmamak ve İşgücü Standartları Kanunu (Fair Labor Standards Act) hükümlerine girmemek üzere,

aylık değişikliklerini onaylar. Adı geçen tutardan fazla alan bu tür işgörenlerin aylık değişikliklerini önerir.

3 — Yukarıda adı geçen kanun hükümlerine giren işgörenlerin ücret değişikliklerini onaylar.

Ö r g ü t İ n a n ı : Örgüt kılavuzlarında yer verilen bir husus da, kısa bir **örgüt inanı** (akidesi) açıklamasıdır. Bu açıklamada; takım çalışması, işbirliği, hizmet, iyi arkadaşlık, işletme yapılarının (mamullerinin) fiyat ve kalitesi gibi konularda işletmenin felsefesi üzerinde durulmaktadır. Aşağıda, bir işletmenin örgüt kılavuzunda yer alan örgüt inanı açıklaması örneği verilmiştir (26):

«Düzgünlü (normal) kâr sağlamaya elverişli bir iş ortamını sürdürmek için, yönetimin, pek çok sosyal sorumluluklarla birlikte, uygun bir iş yükünü üzerine alması zorunludur. Ekonomik yalıtımda (izolasyonda) işletme olmaz. O, zamanının ekonomik ve sosyal çevresinin bir parçasıdır. İşletmenin politikaları, eylemleri bu çevrenin birçok kısımlarını etkiler ve sırasında bunlar tarafından da etkilenir.»

Bazan böyle bir inanın yerini önsöz alır ve kılavuzun amaçları belirtilir.

A m a  l a r : Kılavuzun bu kısmında, işletmenin genel ve temel fonksiyonlarına ilişkin amaçları belirtilir. Aşağıdaki örneklerde iki işletmenin genel amaçları şöyle belirtilmiştir (27):

«1 — İşgörenlerin işlerini en etkin bir biçimde görmeleri için, fonksiyonları düzenlemek.

2 — Bireysel gelişmeye en büyük fırsatı verecek bir örgüt meydana getirmek.

3 — Olanakların artması ve genişlemesinden işletmenin tam olarak yararlanabilmesi için, her birimi (üniteyi) örgütlendirmek.»

İkinci işletme ise toplu olarak amacını şöyle ortaya koymuştur:

(26^a) DALE, s. 218 - 219.

(27) Kaynak olarak bkz.: ALLEN, s. 298. Ayrıca, işletme ve kurumlarda amaçları kuramsal olarak inceleyen bir kaynak için bkz.: ORDWAY TEAD, «İşletme ve Müesseselerde Amaçlar», Çeviren : **İnal Cem Aşkun**, ESADER, C. I, 1965, Sayı : 1, s. 119 - 124.

«Yönetimin, teşebbüsü en kolay ve etkin bir biçimde yöneltip, denetleyebileceği güçlü ,açık bir örgüt plâni meydana getirip, sürdürmek.»

Terimler ve Orun Adları : Kılavuzda yer alan başlıca terimler ile orun adlarının kısa tanımlarının yapılması, anlayış birliğinin sağlanması için zorunludur. Bunun için, bir sözlükçük (lügâtçe) düzenlenmesi yerinde olabilir.

Örgüt İlkeleri : Örgütün bütün birimlerine uygulanan politikalar, çok kez **örgüt ilkeleri** olarak, kılavuzlarda yer almaktadır. ÖRNEK-2'de bir işletmenin kılavuzunda belirttiği örgüt ilkeleri görülmektedir (28) :

ÖRNEK-2 : Örgüt İlkeleri

I. Amaçlar

Teşebbüsün amaçları tanımlanmalıdır.

A. Başlıca amacın üzerinde durulması için, örgüt ; yönetim temel ve ikincil (talî) amaçları arasında ayırdım (tefrik) yapmalıdır.

B. Örgüt, birey veya bireyler grubu değil, başlıca fonksiyonlar dikkate alınarak kurulmalıdır.

II. Fonksiyonların Dağıtımını

Fonksiyonların uygun dağıtımını yapılması, örgüt plânlamasının başta gelen amacıdır.

A. Doğrudan temel göreve katkısı bulunmayan ve sadece tek birim için yerine getirilen ikincil fonksiyonların söz konusu birime verilmesi gerekir. Böyle fonksiyonların başka birime de verilmesi, yetersiz bir iş başarısı ile sonuçlanabilir. Çünkü, ilk kez görevi ye-

(28) Kaynak olarak bkz. : ALLEN, s. 298-300. Öte yandan Birleşik Amerika'da birçok işletme de, Amerikan Sevk ve İdarce Derneğince saptanan «İyi Örgütün On Emri» ni kılavuzuna örgüt ilkeleri olarak almıştır. Bu konuda bkz. : DALE, s. 221. Öte yandan adı geçen ON EMRİ kısaca belirten Türkçe kaynak olarak bkz. : DALE YODER, «Değişen Çalışma Münasebetlerine İlişkin Sistemler - İşletmelerde Eylem ve Yönetim», Çevirenler : İnal Cem Aşkun / Şan Öz-Alp, ESADER, Haziran, 1966, C. II, Sayı : 2, s. 143.

rine getirmiş olan birimin, ikincil fonksiyonların yürütülmesinde artık doğrudan (direkt) yetkisi bulunmayacaktır.

B. Fonksiyonların, birbirlerinin üzerine gelmeyecek veya aralarında geçişme (tedahül) olmayacak biçimde dağıtılması; aynı zamanda temel fonksiyonların savsaklanarak ikincil fonksiyonlara aşırı önem verilmesi önlenmelidir.

C. Örgüt yapısı, mümkün olduğu kadar basit ve ekonomik bir düzeyde tutulmalıdır. Örgüt yapısının çapraşıklığı arttıkça, giderler büyür ve etkili bir düzenleştirmenin (koordinasyonun) yapılması güçleşir.

D. Bir örgüt birimine (ünitesine) verilen görevlerin (fonksiyonların) yapılabildiği kadarıyla, bir örnek olmasına dikkat etmelidir. İşin tabiatında bulunma hususu ile teknik bilgideki benzerlik veya gerekli ustalıklar, bir örnekliği (homojenliği) belirlemede yararlı ölçütlerden (kıstaslardan) ikisini meydana getirmektedir.

E. Sorumlulukları, bireyler gruplardan daha iyi taşımaktadır. Gruplar tartışırken, bireyler çalışır. Eylem, karara bağlıdır. Kararları ise en çabuk, sorumlulukta tek kaynağı temsil eden bireyler alır.

III. Sorumluluk ve Yetki

Sorumlar ve yetkiler tanımlanarak, karşılıklı ilişkileri saptanmalıdır.

A. Sorumluluk ve yetki tanımları açık ve kesin olmalıdır. Böyle tanımların yapılması ve tamamlanmasında düşülen yanlışlar (hatalar); çatışmalara, yanlış anlamalara, örgütün kişilere göre birtakım sapmalar yapmasına yol açar.

B. Bir kimseyi, kendisine gerekli yetkiyi vermeksizin, herhangi bir eylemden sorumlu tutmak, hoş olmadığı gibi, adaletle de bağdaşmamaktadır.

C. Eylemi yürütme veya başlatmaya ilişkin yetki, o şekilde saptanmalıdır ki, alt örgüt düzeylerinde basmakalıp kararların büyük kısmı alınsın, sadece ayrık (istisnai) sorunlar daha yüksek düzeylerin kararına kalsın.

IV. Yetki Göçerme

Yetki göçerme sağlam bir örgütün başlıca özelliğidir.

A. Yetki göçerme olmadan, hiçbir örgüt etkili biçimde görevini yapamaz. Uygun olarak yetki göçermede gösterilen çktingenlik ve göçermenin nasıl yapılacağı konusundaki bilgi noksanlığı, örgütlendirmede (organizasyonda) başarısızlığın en genel nedenlerinden birisidir.

B. Örgüt; plânlama, yerine getirme ve denetleme şeklindeki üç yönetim devresi arasında ayırdım (tefrik) yapmalıdır. Bu üçünden, yetki göçermeye en uygun olanı, yerine getirme evresidir.

C. Görevlerden önemi az olanların yetkisi göçerilmeli, daha çok önemde olanlarınkı saklı tutulmalıdır.

D. Yetki göçerme zincirinin mümkün olduğu kadar kısa tutulması gerekir. Zincir uzadıkça, kararların alınması çok zaman alır ve kullanılan işgücünün etkinlik ile verimliliği düşerek, giderlerde büyüme olur.

E. Bütün sorunlara yeterli kimselerin atanması için gerekli araçlar sağlanmalıdır. Yetki ve sorumluluğun göçerilmesi, daha yüksek gözetim düzeyleri için işgören eğitimi ile denemesinin yapılmasında etkili bir araçtır.

V. Gözetim

Gözetimciye ilişkin birtakım kısıtlamalar vardır.

A. Bir yöneticinin, görevleri birbirine geçen veya ilintili bulunan beş - veya en çok altı - ast yöneticiden fazlasıyla doğrudan gözetimci ilişkisi kurmaması gerekir.

B. Bir işgörenin gözetimi, hemen üzerindeki bir üst tarafından yapılmalıdır.

VI. Denetim

Yetki göçermenin artması, denetimin de artmasını gerekli kılar.

A. Elverişli denetim için birtakım tedbirlerin alınması zorunludur. Yönetici, yetki göçermeyle sorumluluktan kurtulmayacağından, göçerdiği sorumluların yerine getirilme biçimi konusunda, kendisini bilgili kılacak araçların sağlanması şarttır.

Ö r g ü t G e n y ö n t e m l e r i : İşletme, örgüt sorunlarıyla ilgili olarak bütün yöneticilerin izleyecekleri ne gibi standart yöntemlere gerekseme duyacaktır? İşletmenin tüm örgüt işleyiş modeline uyması için, bütün birimlerde aynı olmak üzere nasıl bir örgüt çalışması yapılmalıdır? İşte örgüt genyöntemleriyle bunlar bir düzene konur.

Örgüt Kılavuzunu Hazırlamada Aşamalar :

Örgüt kılavuzunun hazırlanmasında ortaya çıkan ilk sorun, bu görevin sorumluluğunun kime verileceğidir. Öncelikle belirtmek gerekirse, bu sorunun işletmede tek kişiye verilmesi yerinde olmaktadır. Adı geçen sorumlu genel müdür yardımcısı, örgütteki bölümlerden birinin başı veya yardımcısı ile uygun görülen herhangi bir yönetici olabilir. Görevli aynı zamanda, yüksek yöneticilerden meydana geçen bir kurulun öğütlerinden yararlanabilir ve bu kurul kendisinin çalışmalarını gözden geçirip, denetleyebilir de. Başlangıçta, kılavuza girecek konuları işletmenin yöneticileri önerebilirler. Kılavuz, sonradan toplanacak bir dizi bülten şeklinde çıkarılmaya başlanabilir. Konuların kararlaştırılmasından sonra, bunların göreceği işlem sırasını ve harcanacak zamanı bir çalışma programının hazırlanması gerekir. Bilgi kaynakları olarak, yöneticiler için hazırlanan soru kâğıtlarından (anketlerden), görüşme (mülâkat) kayıtlarından, işletmenin kuruluş sözleşmesi ile yönetmeliklerden, yönetim kurulu tutanaklarından, yönergelerden (talimatlardan), yönetim bültenlerinden, iş tanıtımlarından, v.b. yararlanılabilir. Çalışmalar gerçekçi bir temele göre yürütülecek ve uygun bulunan belli bir süre sonunda tamamlanmış olacaktır. Bastırılacak bütün gereçlerin, yüksek yönetim kurulu veya işletmenin en sorumlu yöneticilerinin incelemesi ve onayından geçmesi gerekecektir ⁽²⁹⁾ :

Örgüt kılavuzları zaman ve para yönünden oldukça pahalıya mal olabileceği için, her iki yönden çalışmanın sınırlandırılması gerekecektir. Böyle bir daraltmaya gidilirken örneğin, örgüt şemalarına ek olarak sadece şu hususlara yer veren bir kılavuz meydana getirilebilir ⁽³⁰⁾ : 1 — Başlıca sorumluluklar, 2 — İlişkiler, 3 — Temel yetki sınırları. Öte yandan kılavuzlar, konulara, fonksiyonlara veya işletmenin bölümlerine göre düzenlemede, aşağıdaki örnekte

(29) DALE, s. 223 - 224.

(30) A. g. k., s. 224.

görüldüğü gibi, desimal sistemden yararlanılabilir. Böyle bir sistemin uygulanması, yetki göçerme basamaklarını belirtmesi bakımından da üstünlük taşımaktadır (31) :

- 1 Yönetim Kurulu (İdare Meclisi)
- 2 Yönetim Kurulu Başkanı
- 3 Genel Müdür
- 31 Araştırma ve Gelirtirme Genel Md. Yardımcısı
- 33 Üretim Genel Md. Yardımcısı
- 34 Satış Genel Md. Yard.
- 36 Finansman Genel Md. Yard.
- 361 Finansal Bölüm — Haznedar
- 3616 Kredi Servisi — Genel Kredi Müdürü
- 36169 Kredi Üniteleri — Kredi Müdürleri

Genel bir kural olarak, kılavuzlarda bir «içindekiler» tablosu ile dizin (indeks) bulunmaktadır.

Örgüt kılavuzunda açıklamaların kısa ve açık olmasına özellikle dikkat etmek gerekmektedir. Öte yandan, sırasında yapılacak değişikliklerin hemen kılavuza geçirilmesini sağlamak için, sayfalarının istenildiğinde çıkarılabilecek ve yerine yenisinin takılabilecek bir biçimde toplanması yerinde olur. Kılavuzlar sadece yüksek yöneticilere verilebileceği gibi, işletmedeki bütün yöneticilere de dağıtılabilir. Kuşkusuz ikinci yol, yöneticilerin çalıştıkları işletmeyi ayrıntılarıyla tanıyıp, durumlarını ayarlamalarında çok daha yararlı olur.

Kılavuzun Yeniden Gözden Geçirilmesi :

Örgüt kılavuzları yıllık, üç aylık, aylık dönemlerle veya örgütün geçirdiği büyük değişikliklerden sonra yeniden gözden geçirilebilir. Böyle bir gözden geçirmenin kuşkusuz, kılavuzdan sürekli yararlanabilmede büyük önemi vardır. Ancak bu tür bir eyleme girişildiğinde, birtakım değiştirmelerin yapılabileceği öngörülüp, bunlardan sağlanacak yarar ile yol açacakları giderlerin önceden

(31) A. g. k., s.

incelenmesi yerinde olur. Yoksa pek önemli olmayacak değişiklikler için yüksek giderli çalışma yapmak zorunda kalınabilir. Aşağıda ÖRNEK-3'de, bir işletmenin örgüt kılavuzunun yeniden gözden geçirilmesiyle ilgili olarak düzenlediği bir genyöntem görülmektedir (32):

ÖRNEK-3: İşletmenin Örgüt Kılavuzunda Gözden Geçirmeler

Genel Açıklama :

Örgüt kılavuzu, işletmenin örgüt yapısı ile örgütün başlıca birimlerindeki kilit orunları ele almaktadır. Aşağıda, kılavuz kapsamına alınan söz konusu kilit orunların herbiriyle ilgili bulunan hususlar belirtilmiştir :

- 1 — Temel Fonksiyon
- 2 — Kapsam
- 3 — Görevler ve Sorumluluklar
- 4 — Değerleme (measurement) Yöntemi
- 5 — Örgütün Öteki Birimleriyle İlişkiler
- 6 — Yetki Sınırları

Örgüt kılavuzundan en yüksek yararı sağlamak için, onun zamana göre mevcut durumu yansıtması gerekir. Bunun için de, bütün genel müdürler ile öteki yöneticilerden, aşağıda özetlenen genyöntemi izlemleri beklenmektedir.

Genyöntem :

1 — Şimdiki uygulamanın, kılavuzda belirtilen durumdan nelerde ayrıldığını belirlemek için, ilgili genel müdür, Kontrol Servisi veya bu göreve özel olarak atanan bir kimse tarafından örgütün sürekli gözden geçirilmesi gerekir.

2 — Böyle gözden geçirmeler sonucu, şimdiki durumda veya örgüt yapısında, yetki sınırlarında, işgörenlerde kılavuzdan farklı olarak değişiklikler görülüyor ya da yapıma zorunluğu ortaya çıkıyorsa, aşağıdaki aşamalardan geçilmesi gerekmektedir:

(32) Kaynak olarak bkz. : ALLEN, s. 303 -306.

- a. Kılavuzda yer almayan yeni kilit orunlar için bir iş gereği (job spesifcation) hazırlanması.
- b. Şimdiki orunlardan, lüzumlu bulunanların iş gereklerinin yeniden hazırlanması.
- c. Yeni olarak yazılan veya gözden geçirilip değiştirilen iş gereklerinin bütün orta düzeydeki gözetimci ve yöneticiler veya ilgili genel müdür ya da yöneticinin onayından geçmesi.
- d. Örgüt şemasının yeniden incelenip, hazırlanması.
- e. Yeni veya değişikliğe uğramış bütün işler için, yeniden gözden geçirilmiş yetki sınırlarının saptanması.
- f. Kılavuzun kapsamına giren her bir orundaki işgörenlerin şimdiki adlarını gösteren dizinin (indeksin) düzenlenmesi.

3 — Bütün bu gereçlerin inceleme ve yayımlanması için Merkez Kontrol Servisine gönderilmesi gerekir. Ayrıca kılavuza geçmeden önce, getirilen yenilikler veya yapılan değişikliklerin örgütün sorumlularına gönderilerek onayları alınmalıdır.

4 — Yenilik ve değişiklikler son şeklini aldıktan sonra, basımı yapılarak, ellerinde kılavuz bulunduran ilgililere yollanacak, onlar eski yapılarını çıkarıp, yerine yenilerini takacaklardır.

S O N U Ç

Buraya kadar yaptığımız açıklamalarla, işletmelerin örgüt planlaması ile bu plana göre çalışmaların yürütülmesinde, örgüt şema ve kılavuzlarının taşıdığı önemi oldukça genel sayılabilecek yönleriyle belirtmiş bulunmaktayız. Her ne kadar şema ve kılavuzların işletmelerde kullanılmasına ilişkin olarak daha önce açıkladığımız bazı sakıncalar ileri sürülmüş ise de, bunlar adı geçen araçların üstünlükleri ile dengelendiğinde, çok aşağıda kalacaklardır. Kaldı ki, sakınca olarak belirtilen noktaların da giderilmesi olanaksız değildir. Çünkü söz konusu sakıncalar genellikle şema ve kılavuzların yapısından değil, uygulamada izlenen yanlış yoldan veya düşülen yanlışlıklardan çıkmaktadır. İnsanların yararlandıkları birçok yöntem ve araçlarda olduğu gibi, burada da başarı büyük çapta, örgüt şemaları ile kılavuzlarını kullananların ustalığına kalmaktadır. Bilindiği gibi, aynı araç ve yöntemler, kötü ellerde başe

rısız, iyi ellerde çok başarılı sonuçlar doğurur. Bu gerçek, örgüt şema ve kılavuzları için de aynıdır. Her iki aracın da değerlendirme ölçütü, öznel (subjektif) bir özellik göstermekte, başka deyimle, kullanılmalarının nitelik ve genişliğine dayanmaktadır. Uygulamada, şema ve kılavuzlarının kullanılmayan veya yararlanılmayan yönlerinin kaldırılması ya da değiştirilmesi gerekir.

Örgüt şema ve kılavuzlarının uygulama başarısı için özellikle aşağıdaki noktalar üzerinde durulmalıdır ⁽³³⁾:

1. Şema ve kılavuzlar zamanın koşullarına uydurulmalıdır. Yoksa değerlerini kaybederler.

2. Özel durumlarda ortaya çıkan gereksemeler karşılanabilmelidir.

3. Dışardan hazır şema ve kılavuzların işletmenin örgüt yapısına uydurulması karşısında, söz konusu yapıya uygun şema ve kılavuz yapılması her ne kadar pahalı görünebilirse de, uzun dönemde sağlayacağı sonuçlar, bu maliyetin çok üstünde yararlı olabilir.

4. Şemalar, kılavuzlar ve başka örgüt araçlarının, etkin bir bilimin yerleşmesini gerçekleştirmeleri için, örgütteki bütün sorumlularca kolaylıkla kullanılabilmelidir.

5. Yöneticilerin, şemaları, kılavuzları ve kullanılan genyöntemleri, etkinliklerinin görülebilmesi için eşşürelerle (periyodik olarak) değerlemesinin yapılması gerekir.

6. Sadelik, kolaylık ve denge ilkelerine her zaman uyulmaya çalışılmalıdır.

7. Örgüt kılavuzuna girecek iş tanımlarının yeterli bir nitelik göstermesi için iş analizlerinin titizlikle yapılmasına özellikle önem vermelidir.

Bu ve benzeri noktalara gereken dikkat gösterilirse, işletme örgütünün saptanan amaçlara ulaşmasında; başarılı bir çalışma düzeni kurmalarına, dolayısıyla işletmenin giderlerinin düşüp, verimliliğinin artmasına örgüt şema ve kılavuzları büyük katkılarda bulunacaklardır.

(33) McFARLAND, s. 359.