IŞLETMELERDE ORGANIZASYON GELİŞTİRME ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Doç. Dr. Hüseyin ÖZGEN
Çukurova Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fak.
İşletme Bölümü Öğ. Üyesi

I. GİRİŞ


İşletmede çalışan herkes işinin ne olduğu, nasıl çalışması gerektiğini, kimin emrinde çalıştığı, sahip olduğu yetki ve sorumluluk düzeyi, olağanüstü bir durumda nasıl bir davranışa bulunması gerektiğini, vb. konularda

2 Özalp, İnan, İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları, Doktora Tezi, Adana, 1975, s. 33.


Türkiye’deki belirli birkaç sanayi kuruluşu dışında, organizasyon konusundaki uygulamalar çok yüzeysel olduğu, sanayi işletmelerimizdeki acı bir gerçektir. Bu acı gerçek noktasından hareketle, bu uygulamalı organizasyon geliştirme çalışması yapılmıştır. Gerçekleştirilen bu çalışmada; ilk olarak, herhangi bir organizasyon çalışması yapılmış izlenen yaklaşım genel hatlarıyla ele alınmakta ve bir uzman gözüyle basamak basamak analizlendiştir. İkinci olarak, bir şada sanayi işletmesinde yapılan organizasyon geliştirme çalışması sonucunda oluşturulan bir organizasyon yapı ortaya konmaktadır. Üçüncü olarak da ulaşılan sonuçlar, ayırı ayrı bir öneriler demeti halinde ifade edilmektedir.

II. ORGANIZASYON YAPILIRKEN IZLENECEK YAKLAŞIM

Herhangi bir işletmeeye ilişkin organizasyon yapılaş geliştirilirken işletmenin büyüküğü, içerisinde faaliyet gösterilen sanayi kolumun özellikleri, karşılaşılan sorunların karmaşıklığı, işletmenin genel felsefesi, vb. faktörlere göre farklı organizasyon yapıları geliştirilebilir. İşletmelerde kullanılan belirli başlı organizasyon türleri (a) dikey organizasyon, (b) di-

---
key ve kurnay organizasyon ve (c) fonksiyonel organizasyon şeklinde ifade edilebilir. Öte yandan, bir başka açıdan organizasyon türleri (a) fonksiyonlara göre organizasyon, (b) coğrafik temele dayanan organizasyon, (c) mamul temeline göre organizasyon, (d) müşteri temeline göre organizasyon, (e) zaman temeline göre organizasyon, (f) süreçlere göre organizasyon ve (g) karma organizasyon şeklinde ele alınmaktadır.

İşletme organizasyonlarının geliştirilmesinde gözönünde bulundurulacak bazı ortak ilke ve kurallar mevcuttur. Bu ilke ve kurallar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

— Her organizasyonun bir amacı olmalıdır. Ayrıca organizasyonu oluşturan bir ayrıntı bir taktik alt amaçlarla firmanın genel amaçını desteklemelidir.

— Organizasyonun en üst kademesinden en alt kademesine kadar olan tüm basamaklarda yapılan işlerin açık, sade ve anlaşılabilir şekilde tanımlanması gerekir.

— Organizasyonda görev alanlar tek bir amir ya da üstüne karşı emir komuta zinciri içerisinde bağlı olmalıdır. Herkes kimden emir alacağımı ve kime emir vereceğini bilmelidir.

— Sorumlulukla birlikte gerekli yetkinin de verilmesi gerekir. Yetki ve sorumluluk arasında mutlaka bir denge olmalıdır.

— Her üstün yetki ve sorumluluğu yazılı olarak açıkça tanımlanmalıdır.

— Yetkinin mümkün olduğuncu alt yönetim kademelerine devredilmesi gerekir.

— İşletmede çalışan kişilerin iş yapabilme kapasiteleri, nicelik ve nitelik itibariyle tespit edilerek bunlara kapasitelerinden ne az, ne de fazla görev verilmelidir.

— Organizasyonda işbölüümü ve uzmanlaşmaya gidilmelidir.

— Yönetim kademe ya da basamak sayısı en aza indirilmelidir.

1 Değişik organizasyon tip ve şekilleri konusunda daha ayrıntılı bilgi için bkz.: Özalp, İnan, İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon, Baytac AŞ. Yayın, Ankara, 1985, s. 194-222.

— Herhangi bir üst'in kontrol edebileceği ast sayısı ya da kontrol alanı iyi bir şekilde tespit edilmelidir.

— Organizasyon esnek olmalı ve değişen şartlara göre zaman akışı içerisinde yeniden düzenlenmelidir.

— Organizasyon mümkün olduğunca basit, kolay anlaşılabilir ve sade olmalıdır.

Herhangi bir sanayi işletmesinde yapılacak organizasyon, yukarıda ifade edilen ilke ve kurallar ışığında aşağıdaki işlemlerin sırasıyla izlenmesini öngörmektedir:

1. Hem genel işletme amaçlarını ve hem de işletme oluşturulan bölümlerin alt-amaçlarını karşılatabilecek plan, program ve politikaları tespit edebilmek için; organizasyonu yapılacak işletme hakkında gerekli bilgiler toplanır.

2. Tespit edilen amaçları doğrultusunda belirlenen plan, program ve politikaları uygun olarak organizasyon içerisinde yerine getirilecek beliri başlı görevler belirlenir.

3. Belirlenen görevlerin ayrıntılı bir tanımı yapılacak birbirlerine benzer olanlar bir araya getirilerek suretiyle sınıflandırılır ve gruplara ayrılmaları sağlanır.


5. Görevlerin dağıtılacağı pozisyonların şartları, gerekleri ve öngörüdüğü kalite düzeyi tespit edilir.

6. Görevlere ilişkin şart ve spesifikasyonlara uygun şekilde bireyle-re organizasyonda görev verilir ya da atama yapılır.

7. Organizasyon amaçlarını doğrultusunda yarışan olmak üzere birtakım yöntem ve kurallar geliştirilerek uygulamaya geçilir.

Organizasyon yapılan izlenmesi önerilen işlemler, genel bir yaklaşım olup, bunun her işletmede aynen uygulanması düşünülmemelidir. Önerilen bu genel yaklaşım, her işletmenin özelliklerini ve içerisinde bulunduğu özel koşullar dikkate alınarak uygulanmalıdır. Biz de bu görüş açısından hareket ederek, bir sonraki bölümde, bir gıda sanayi işletmesinin özel koşullarına göre gerekli uyarlamaları yaparak bir organizasyon yapısı geliştirmekteyiz.

*Brinckloe ve Caughlin, s. 70-71; Rocco, C., "Organizational Realities", Business Horizons, Nisan, 1961, s. s. 93-104; Özgen, Hüseyin, Endüstri İşletme Yönetimi, Adana, 1976, s. 43-45.
III. BİR SANAYİ İŞLETMESİ İÇİN ÖNERİLEN ORGANIZASYON YAPISI

A — MEVCUT DURUM

Üzerinde uygulama yapılan gıda sanayi işletmesi, hâlen Türkiye'nin en büyük özel sektör kuruluşlarından birisine bağlı bir işletmedir. Yaklaşık 800 dolayında personelin çalıştığı bu gıda sanayi işletmesinde ham yağı, margarin ve likit yağ üretimi yapılmaktadır. Hâlen yönetim kurulu-na bağlı olarak bir genel koordinatörün yönetiminde; fabrika müdürlüğü ve diğer müdürlik ve şefliklerden oluşan bir yönetim kadrosu tarafından idare edilmektedir. Bu sanayi işletmesinin mevcut organizasyon yapısı Şekil-1'deki organizasyon şemasında gösterilmektedir.

Şekil-1'den de görülebileceği gibi, işletmenin üretim yönelik tüm işleri Fabrika Müdürü'ne bağlı olarak yerine getirilmektedir. Fabrika Müdürü'ne bağlı İmalat Müdürü de Margarin Şefi, Tenek hate Şefi, Elektroliz-Deodorize ve Sertleştirme Şefi ve Rafine Şefi'ni unuduklukta bulundurmakta, İmalat Müdürü'ne bağlı şeflikler, yüzlerce personelin istihdam edildiği ve milyarlık yatırmaların yapıldığı oldukça büyük üretim birimleridir.

Fabrika Müdürü'ne doğrudan bağlı birimler ise, Elektrik Şefi, Ham Yağ Şefi, Laboratuar Şefi, Atölye Şefi ve İdare Amiri'dir. Fabrikannın üretiminde hayati derecede önem taşıyan Elektrik, Kazan dairesi ve Atölye Şefleri arasında bir koordinasyon mevcut olmayıp, bunlar doğrudan doğruya Fabrika Müdürü'ne karşı ayrı ayrı sorumlu bulunmaktadırlar.

Planlama Şefi, Muhasebe Müdürü, Satış Müdürü, Satınalma Müdürü, Araştırma-Geliştirme ve Kalite Kontrol Müdürü ve Personel Müdürü doğrudan doğruya Genel Koordinatör'e bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler.

B — ÖNERİLEN ORGANIZASYON YAPISI

Yeni bir organizasyon yapısı oluşturulmak amacıyla uygulama yapılan gıda sanayi işletmesinde, aşağıdaki hususlar adm adım izlenecek bir organizasyon yapısı geliştirilmiştir. Şöyle ki:

1. Uygulanmanın yapıldığı işletmeye gidilerek üretim sisteminin akişi ve çalışma biçimini ayrıntılı bir şekilde incelenmiş, yapılmakta olan işler direkt olarak yerinde gözlenmiş ve mevcut sistem tüm yönleriyle tanımlanmıştır.
2. İşletmede yapılmakta olan işlerin tanımını yapmak amacıyla bir iş analiz formu geliştirilmiştir. Bu form tüm departmanlara dağıtılmış ve ilgilereerce doldurulmuş olarak geri toplanmıştır. Daha sonra, bu formlardaki bilgilerden yararlanılarak işletmede yapılmakta olan mavi ve beyaz yakalı işlerin ayrıntılı bir tanımlı yapılmıştır.


Şekil-2’de yer alan dört genel müdür yardımcısı üretim, finansman pazarlama ve personel-endsüstri ilişkileri fonksiyonlarını yerine getirmektedirler. Şimdii sözü edilen genel müdür yardımcılıkları hakkında biraz daha ayrıntılı bilgi verelim.

**Üretim Genel Müdür Yardımcısı**


**Finansman Genel Müdür Yardımcısı**

Fabrikamın üretim faaliyetlerini istenen şekilde sürdürebilmesi için gereklidir finansal kaynakların sağlanması, yatırımı ve krişvet hareketleri-ne ilişkin mali ve yönetim muhasebe kayıtlarının tutulması konusunda gereklidir organizasyon ve kontrol işlemlerini yapmakla görevlidir. Buraya bağlı birimler Muhasebe Müdürlüğü ve Finansman Müdürlüğü’dür.
ŞEKİL - 2: ÖNERİLEN ORGANİZASYON YAPISI
PAZARLAMA GENEL MÜDÜR YARDıMCıSı

Fabrikanın satış, yeni mamul ve pazar araştırmalarını yapmak, satış temsiliçiliği ve bölge müdürlikleri aracılığıyla pazaran talebini karşılamak, halkla ilişkiler ve promosyon faaliyetlerini planlamak, organize ve koordine etmek ve kontrolünü yapmakla görevlidir. Buraya bağlı birimler Satış Müdürlüğü, Reklam-Promosyon Müdürlüğü, Pazar Etüt ve Araştırma Müdürlüğü ve Bölge Satış Müdürlüğü'dir.

PERSONEL-ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ GENEL MÜDÜR YARDıMCıSı

Fabrikanın ihtiyacı olan personelin almını, eğitmini, yetiştirilmesini, işçilerin ve toplu pazarlık ilişkilerinin düzenlenmesi, fabrika içi genel hizmetler, emniyet, yangın ve benzer personel sorunlarının planlama, organizasyon, koordinasyon ve kontrolünün yapılmasıyla görevlidir. Buraya bağlı birimler Personel Müdürlüğü, İdare Müdürlüğü, Sosyal Hizmetler Müdürlüğü ve Endüstri İlişkileri Müdürlüğü'dür.

IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

Faaliyet halindeki bir gıda sanayi işletmesinde yeni bir organizasyon yapısı geliştirme amacıyla yapılan bu çalışmada, organizasyon işlemi yapı pelicen göz önünde bulundurulması gerekli ilke ve yollar genel hatlarıyla incelendikten sonra adı geçen sanayi işletmesi için önerilen organizasyon yapısı oluşturulmuştur. Bu çalışmada sözü edilen gıda sanayi işletmesinin organizasyon yapısıyla ilgili olarak aşağıdaki hususların dikkate alınması gerekir:

2. Önerilen organizasyon yapısında Genel Müdür’e bağlı olarak görev yapan dört genel müdür yardımcısı, kendi alanlarında birer koordinatör olarak görev yapacaklardır.


**Kontrol Alanı**


---

Özalp, İşletmelerin Büyümesinde..., s. 39.
Yetki Devri


3. Uygulama yapılan işletmenin halihazırdaği organizasyonunda kişilerle ilgili olarak, direnmeyle karşılaşma, yöneticilerin eskimesi ve yönetici geliştirme sorunlarıyla karşılaşılmıştır.

Direnmeyle Karşılaşma


Yöneticilerin Eskimesi

Zaman akışı içerisindeki sürekli değişim ve yenilikler, organizasyonda görev alan yöneticilerin sahip oldukları bilgileri olumsuz yönde etkileyerek, onların bilgi ve becerilerini yetersiz hale getirmektedir. Bu durum yöneticilerin eskimesi olarak adlandırılmaktadır. Nereden kaynaklanışa kaynaklanmış, yönetici eskimesi halı işletmenin tümünü olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle, organizasyonda görev alan yöneticiler, kendilerini işletme içi ve işletme dışı değişikliklere ayak uyduracak şekilde yeni du-

a Örgütsel değişim konusunda daha ayrıntılı bilgi için bkz.: Dicle, Ülkü, ve Dicel, Atila, "Örgütsel Değişim", Verimlilik Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, s. 667-690; Aşkun, İnal Cem, "Örgütsel Değişim", ESADER, Cilt VIII, s. 1.
rümlara göre yetiştirerek yenileştirmelidirler. Üzerinde uygulama yapılan gıda sanayi işletmesi, kuruluş itibariyle eski bir işletme olduğundan, değişik yönetim kademelerinde görevli birçok yönetici de bu sorun gözlenmiştir. Bu sorunun çözümlenmesi konusunda, üst yönetim insani bir yaka-laşımla meseleye yaklaşarak bu durumdaki yöneticilerini yeniden kazanma yoluna gitmesi ve bu işi kesin olarak sonuçlandırılması gerekir.

Yönetici Geliştirme

İşletme yönetiminin başarılı olabilmesi için güçlü bir yönetici kadrosuna ihtiyaç vardır. Küçük işletmelerde yönetici geliştirme önemlidir bir fonksiyon değildir. Ancak, bu çalışmamın yaptığı işletme gibi büyük sanayi işletmelerinde sahiplik ve yöneticilik fonksiyonlarının birbirinden ayrılması gerektiğinden, yönetici geliştirme meselesi oldukça önemli bir sorun olarak karşımıza çıkar. Bununla birlikte, işletme sahipleri aynı zamanda iyi bir yöneticinin tüm özelliklerini taşıyorsa, bu ideal bir durum olup, bunun başarılı bir yönetici kadrosu ile bütünleşmesi kalan bir başarı için kaçınılmaz olur. Unutulmamalıdır ki, başarılı bir yönetici kadrosu olmadan, en mükemmel şekilde belirlenmiş amaç, politika ve organizasyon yapıları bile geçerliliğini kaybeder.

5. İş tanımları, yetki ve sorumluluk dağılımları organizasyonun en üst kademesinden en alt kademesine kadar açık ve anlaşılr bir şekilde iletişimdir. Yetki, sorumluluk ve organizasyonla ilgili olarak yukarıda ifade edilen hususlar ilgili kişilere, gerçekte sistemin bir gereği olduğu vurgulanarak açıklanmalı ve anlatılmalıdır.


KAYNAKÇA


ÖZALP, İnan, İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları Doktora Tezi, Adana, 1975.


