

İŞLETME YÖNETİMİ

ORGANİZASYONUN TEMEL SORUNLARI

Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYONUN BAŞLICA SORUNLARI

1. İşbölümüne ilişkin sorunlar, (yönetimsel ve yürütsel işlerin bölünmesi)
 - İş'lerin küçük parçalar (görevlere) ayrılması,
 - Her iş'i (görevi) bir kişinin sürekli olarak yapması ve bu konuda deneyimini arttırarak uzmanlaşması
 - Etkililik ve verimliliğin artması

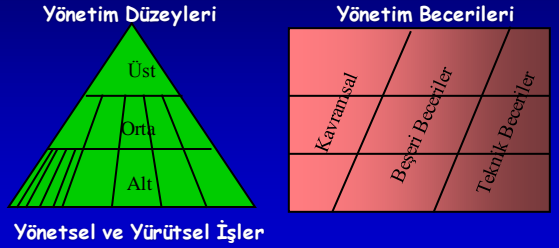
© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İşbölümü ve Uzmanlaşma

- **Klasik yaklaşım:** İşbölümü ve uzmanlaşma verimliliği arttırır.
- **Davranışsal yaklaşım:** Aşırı işbölümü ve uzmanlaşma tatmin duygusunun azalması nedeni ile verimliliği düşürebilir.
- **Marxist yaklaşım:** İşbölümü ve uzmanlaşma çalışanları robotlaştıran, etkisizleştiren ve üretilen katma değeri patrona aktarmak için kullanılan kapitalist bir mekanizmadır.

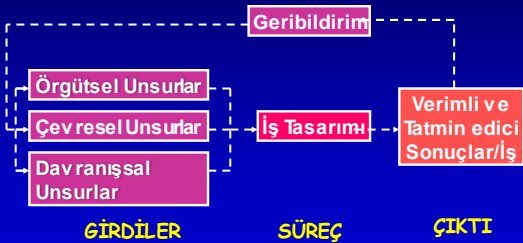
© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Yöneticiler ve Gerekli Becerileri



© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İşbölümü ve Uzmanlaşma için İş'lerin Tasarımı



© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYONUN BAŞLICA SORUNLARI

2. Yetkinin düzenlenmesi ve dağıtımına ilişkin sorunlar,
 - **Yetki;** yetki geçirme ve yetki geçirmede optimallik,
 - **Merkezileşme;** Merkezci ve merkezkaç örgütlenme derecesinin belirlenmesi,
 - **Biçimselleşme;** Biçimsel ve biçimsel olmayan yetki ilişkilerinin uyumu.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İşletmelerde Yetki

Yöneticinin;

- Karar verme
- Emir verme
- Kaynak dağıtma

Konularında yasal hakkı. (YETKİ & OTORİTE)

Yönetici yetkili olduğu konularda sorumluluk taşır.

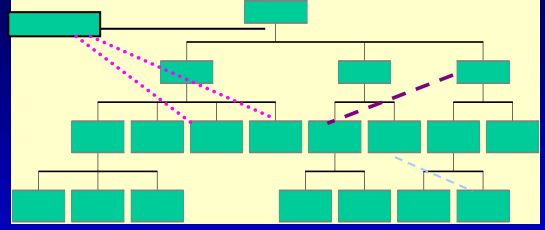
Yetki yönetici tarafından gerekli görüldüğünde astlara devredilebilir (YETKİ DEVRİ)...

...Ancak sorumluluk astlara devredilemez.

Bu durumda yetki devreden ve yetki devralan beraberçe sorumluluk taşırlar.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İşletmelerde Yetki

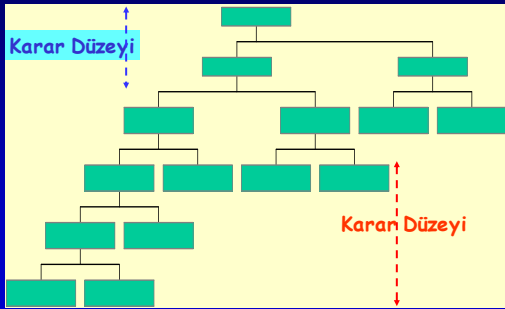


Yetki Türleri

- * Emir Komuta
- * Kurmay
- * Fonksiyonel/işlevsel

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Merkezileşme Derecesi



© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Merkezileşme Derecesi

DÜŞÜK MERKEZİLEŞME

- Çevresel unsurların yüksek değişimi ve belirsizliği,
- Uygulanan stratejiler (Farklılaştırma, v.s)
- Ekonominin iyi zamanlarında
- Organizasyonun etkili ve verimliliği
- Üst yönetimin tercihi

YÜKSEK MERKEZİLEŞME

- Düşük değişim hızı ve düşük belirsizlik
- Uygulanan stratejiler (Maliyet Liderliği, v.s)
- Ekonomik kriz zamanları
- Organizasyonda etkili ve verimlilik sorunları bulunduğu anda,
- Üst yönetimin tercihi

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Biçimselleşme/Formelleşme

- Organizasyonda işler görülürken belirli yazılı kural, ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlık.
- İşler yazılı kural ve yöntemlere bağlanır ve çalışanlardan bu yazılı ve belirlenmiş yöntem ve kurallara uygun olarak işleri yapmalarını beklenir.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYONUN BAŞLICA SORUNLARI

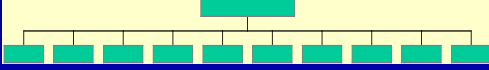
3. Yönetim alanı ile hiyerarşi kademelerinin sayısına ve bunların uyumlaştırılmasına ilişkin sorunlar,

- Her üstün etkin ve verimli bir şekilde yönetebileceği ast sayısı sınırlıdır,
- (Min. 3 - Max. 12 arasında değişir,
- Ast ve Üstlerin niteliklerine bağlıdır,
- Yapılan işin türüne bağlıdır.

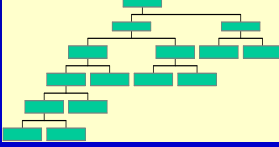
© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Yönetim Alanı

Yönetim Alanı ile Hiyerarşi Kademeleri arasında ters bir ilişki vardır.



Geniş Yönetim Alanı



Dar Yönetim Alanı

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Yönetim (Denetim) Alanı

GENİŞ YÖNETİM ALANI

- Rutin ve durağan işler
- Astların her zaman aynı görevleri yapmaları
- Tek bir merkezde işlerin görülmesi
- Eğitilmiş astlar
- Görev ve işlerin tanım ve prosedürleri belli
- Üst yöneticiye destek sistemleri mevcut
- Üst yöneticinin tercihi

DAR YÖNETİM ALANI

- İşler rutin ve durağan değil,
- Astlar değişik görevleri yapmaktadır,
- İşler çeşitli merkezlerde görülmektedir,
- Astların eğitim düzeyi düşük,
- Görev ve iş tanımları ve prosedürler bulunmuyor,
- Destek sistemleri yok,
- Üst yöneticinin tercihi,

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYONUN BAŞLICA SORUNLARI

4. Organizasyon ile personel arasında uyum sağlamaya ilişkin sorunlar,

- Norm Kadro çalışması ile ihtiyaç duyulan görevli veya personel sayısının belirlenmesi,
- Gerekli olan personelin niteliklerinin belirlenmesi,
- Görev tanımlarında belirtilen niteliklere uygun kişilerin seçilmesi, "Adama iş" yaratılması değil "İşe adam" seçilmesi,
- Seçilen personelin eğitim ve geliştirilmesi.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYONUN BAŞLICA SORUNLARI

5. Bölümlere ayırmaya ilişkin sorunlar,

Geleneksel Bölümlere Ayırma Biçimleri

- İşlevlere (fonksiyonlara) göre bölümlere ayırma
- İşbirimlerine göre bölümlere ayırma (Ürüne, Bölgeye, v.b.)

Modern Bölümlere Ayırma Biçimleri

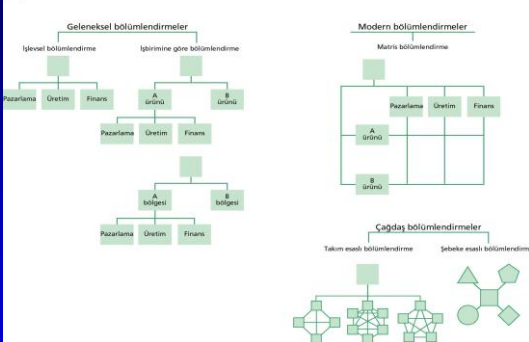
- Proje Organizasyonu
- Matris bölümlendirme

Çağdaş Bölümlere Ayırma Biçimleri

- Takım esaslı bölümlere ayırma
- Şebeke esaslı bölümlere ayırma

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Şekil 12-3 Çeşitli bölümlendirmeler



© Ülgen&Mirze 2004

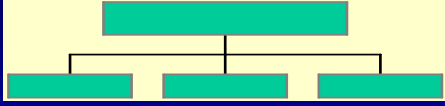
ORGANİZASYONUN BAŞLICA SORUNLARI

6. Yürütme ve Kurmay Organlar arasındaki otorite ilişkilerine ilişkin sorunlar,

- Dikey ve Yatay İlişkiler.
- Yürütme Organları ve Kumanda organizasyonu,
- Danışman Organları ve Kurmay organizasyonu.
- Fonksiyonel Organizasyon,
- Komite Organizasyonu (Grup Karar Organları)

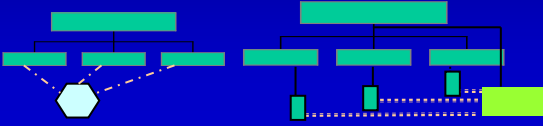
© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Geleneksel Dikey İlişkiler



Yatay İlişkiler

Görev Takımları Proje/Ürün/Müşteri/Bölge Koordinasyon İlişkileri



© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

KUMANDA ORGANİZASYONU

"En üst yönetim kademesinden en alt'daki işçiye kadar bir ast'ı üst'üne veya bir üst'ü ast'ına bağlayan yetki ve sorumluluk zinciri"



Yürütme organları arasındaki ilişkiler:
Emir-Kumanda ve Raporlama İlişkileri

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

KUMANDA ORGANİZASYONU

Güçlü Yönleri:

- Basit, en eski ve özellikle küçük ölçekli işletmelerde daha çok görülen bir organizasyon türü,
- Emir-Kumanda (yönetim) yetkisi en üst düzey yöneticide toplanır,
- Emirler üst yöneticiden çıkarak dikey olarak en alt kademelere kadar iner,
- Çalışanlar kimden emir alacaklarını ve kime rapor vereceklerini bilirler,
- Disiplin ve denetim kolaylığı vardır.

Zayıf Yönleri:

- Kurmay organların sağladıkları uzmanlaşmadan yoksundur,
- Bazen uzmanlık gerektiren konularda karar vermek zorlaşır,
- Tek kişiye bağlılık olduğundan, bu kişinin yokluğunda sıkıntı yaratabilir,
- Büyük ölçekli işletmelerde yeterli olamamaktadır.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

KURMAY ORGANİZASYON

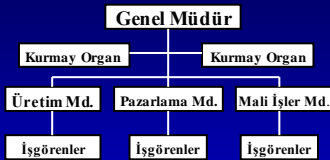
İşletmeler büyüyüp geliştikçe, fonksiyonları arttı kça ve geniş çapta uzmanlaşmaya girdi kçe, sınırlı bir yönetici kadrosu ile, işleri yönetip denetlemesi zorlaşacak ve özel bilgi ve beceri sahi bi kişilere ihtiyaç duyulacaktır.

Kurmay Organlar:

Organizasyonun temel faaliyetlerini yöneten yürütme organlarına fikir veren, yol gösteren, yardım ve hizmet eden danışmanlardan oluşur.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

KUMANDA -KURMAY ORGANİZASYON



Neden Kumanda - Kurmay Organizasyon ?

Kurmay organlar; işletmenin temel amaçlarını gerçekleştiren yürütme organlarını n çalışmalarına yardımcı olur.

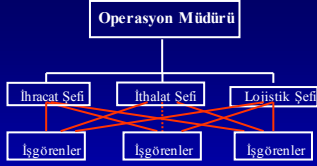
KUMANDA -KURMAY ORGANİZASYON

- Kurmay organlar işletme yönetiminde yürütme işlerini karışmazlar.
- Yerleri ana fonksiyon departman ve bölümlerinin yanında olmasına rağmen, yönetici olarak hiçbir rolleri yoktur.
- Emir veremezler. Sadece tavsiyede bulunurlar.

Sakıncası:

- Kumanda ve kurmay organlar arasındaki anlaşmazlıktır.
- Gereksiz yere kurmay organ oluşturarak gereksiz giderde yaratılmamalıdır.
- Kumanda ve kurmay organlar arasında karşılıklı ilişki ve işbirliğinin gerçekleşmesi gerekir.

FONKSİYONEL ORGANİZASYON

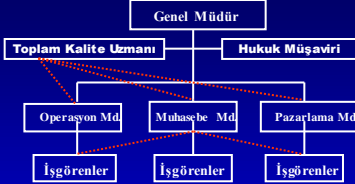


Astların uzmanlık isteyen konularda uzman bir üst'e başvurduğu organizasyon türüdür.

FONKSİYONEL ORGANİZASYON

- Kumanda organizasyonunun zayıf yönünü aşabilmek için Taylor tarafından geliştirilmiştir.
- Taylor'a göre bir şef her işte uzman olamaz. Dolayısıyla uzmanlık isteyen konularda iş görenlerin uzman bir üst'e başvurabilir.
- Günümüzde orijinal biçimi ile uygulama alanı yoktur.
- Bir işgörenin aynı zamanda birden fazla üstün emrinde olması fonksiyonlarda disiplin, kontrol ve koordinasyonun sağlanmasını zorlaştırır.
- yetki sahaları iç içe geçtiğinden çatışmalar olabilir.
- Tek başına uygulanan bir organizasyon türü değildir, diğer organizasyon yapıları ile birlikte kullanılır.

KUMANDA - KURMAY - FONKSİYONEL ORGANİZASYON



- Kumanda ve kurmay organizasyon yapısı ile benzerdir.
- Uzmanlaşmış kurmaylar, kendi uzmanlık alanlarına giren konularda diğer kurmay organları ve kumanda birimleri üzerinde yetki sahibidirler.

Örnek: İnsan Kaynakları yöneticisinin, üretim bölümündeki bir personel sorununu çözmeye yetkisi vardır. (Kumanda bir organ olarak, Fonksiyonel yetkisini kullanır).

KOMİTE ORGANİZASYONU

Grup Karar Organları veya Komiteler

Yöneticilerin hızlı karar alabilme, hata riskini asgariye indirme gibi sorunları aşabilmelerinde kullandıkları yollardan birisidir.

- Sürekli - Geçici komiteler
- Biçimsel - Biçimsel olmayan komiteler
- Yürütme (karar) komiteleri - Danışman komiteler

©Prof. Dr. Hayri ULGEN

KOMİTE ORGANİZASYONU



- **Biçimsel Komite:** Örgütsel yapı içerisinde belirli durumları olan, belirli bir iş ile görevlendirilmiş komiteler
- **Biçimsel Olmayan Komiteler:** Örgütsel yapıda tanımlanmayan, Yöneticilerin herhangi bir sorunu tartıştıkları komiteler
- **Yürütme Komiteleri:** Bir konunun çözümü ve yürütülmesi ile ilgili kararlar alan komite (Yönetim Kurulu, Yürütme Komitesi)
- **Danışman Komiteler:** Belli bir konu hakkında fikir danışılan komiteler (Müdürler Kurulu, Toplam Kalite Komitesi)

KOMİTE ORGANİZASYONU



1. **Mücadeleci Tip:** Sessiz kalın, tartışmaya girmeyin, konferans yöntemini uygulayın, toplantıyı tekeline almasını engelleyin.
2. **Pozitif Tip:** Tartışmaya yapacağı katkı için olanak sağlayın.
3. **Her şeyi bilirim diyen Tip:** Öne sürdüğü görüşleri diğer kurul üyeleri ile tartışmasına karışmayın.
4. **Çok Konuşan Tip:** Saygılı davranarak, kendisini kırmadan konuşmasını kesmeye çalışın, konuşma süresini önceden sınırlayın.

©Prof. Dr. Hayri ULGEN

KOMİTE ORGANİZASYONU



5. Utangaç Tip: Kolay sorular yöneltin, övücü sözlerle özgüvenini arttırın.
6. Ölümsüz/Üzlaşmaz Tip: İstekleri doğrultusunda sorular yönelterek bilgi ve deneyimlerinden yararlanmaya bakın.
7. İlaisiz Tip: Yaptığı işleri sorun, somut örnekler vermesini isteyin.
8. Eleştirici Tip: Kendisini eleştirmekten kaçının, "Evet-Fakat" tekniğini kullanın.
9. Sürekli soran Tip: Sorularıyla sizi tuzağa düşürmeye çalışır, soruları diğer kurul üyelerine aktarın

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

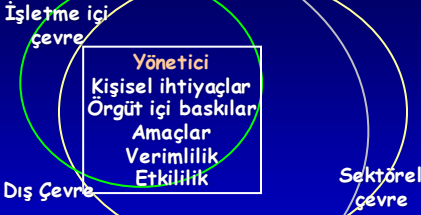
ORGANİZASYONUN BAŞLICA SORUNLARI

7. Organizasyonun iç ve dış koşullara uyumu ve yeniden düzenlenmesine ilişkin sorunlar,

Organizasyonun iç ve dış çevre koşullarında bir değişim olduğunda,

Örgütsel yapısını değişen dış ve iç çevre koşullarına uyumlaştırmak durumundadır.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN



© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İŞLETMENİN DIŞ ÇEVRESİ

- Genel çevre
 - Doğal çevre
 - Politik ve Yasal çevre
 - Ekonomik çevre
 - Teknolojik çevre
 - Sosyokültürel çevre
 - Demografik çevre
 - Uluslararası çevre
- Sektörel çevre
 - Rakipler
 - Tedarikçiler
 - Müşteriler
 - Sektörel işgücü pazarı

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İŞLETMENİN İÇ ÇEVRESİ

- Büyüme ve Gelişme,
- Şirketlerarası birleşmeler,
- Şirketlerin Alım-Satımı
- Sahip ve Üst Yönetimin Değişmesi,
- Çalışanlar,
- Yönetim Bilimindeki yeni gelişmeler,
- Başarılı Örgütsel Değişim Uygulamaları,
- Yönetim yapı ve sistemleri,
- İşletmenin Kültürü,
- Davranış, İlişkiler ve Dinamikler,
- İşletmedeki örgütsel eksikliklerin belirginleşmesi ve rahatsız etmesi

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYONUN BAŞLICA SORUNLARI

8. Yöneticinin verimini arttırma sorunu,

- Yöneticinin Yetki Devri ile yükünü hafifletme;
 - Yönetici Yardımcısı,
 - Aracı Yönetici,
 - Merkezkaç Yönetim ve Organizasyon
- Yöneticinin Yetki Devretmeden yükünü hafifletme;
 - Özel ve Genel Sekreterlik,
 - Yöneticiye Yardımcı (Yönetici Asistanı)
 - Danışman Organlar,
 - Grup Karar Organları (Komiteler)

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYONUN BAŞLICA SORUNLARI

9. Yöneticinin performansını değerlendirme sorunu.

- Objektif değerlendirme yöntemleri,
- Sübjektif değerlendirme yöntemleri
- Sonuçlar ile yönetici kararları arasındaki ilişki.
- Stratejik hedefler ile sonuçlar arasındaki ilişki.
- Stratejik hedefler düşük/yüksek.
- Dış çevre koşullarının sonuçlara etkisi.

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

ORGANİZASYONUN BAŞLICA SORUNLARI

10. Organizasyonun yapısını etkileyen diğer faktörler.

- İşletmenin Büyüklüğü, (Araç, personel, hat, vb..)
- Üretilen Hizmetlerin Çeşitliliği ve Alanları,
- Kurucu ve Yöneticilerin Davranış ve Düşünceleri,
- Kurucu ve yöneticilerin liderlik anlayışı, yetki ve sorumluluk göçerebilme olanakları,
- Ortak çalışabilme olanakları
- Yönetim alanları,
- Yetiştirme ve yaşayış biçimleri,
- Kişisel değer yargıları

© Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Organizasyonların Sosyal Yapısına Etki Eden Faktörler



Organizasyon ve Çevre

- Organizasyonun sınırları dışında, kontrol edilemeyen her türlü fiziksel ve sosyal faktörlerden oluşan alan



Organizasyon-Çevre Çalışmaları Burns-Stalker Çalışması

ÇEVRE

Durgun,
Dengeli,
Değişim hızı Düşük

Değişken,
Dengesiz,
Değişim hızı Yüksek

MEKANİK YAPI

- Açık seçik Emir-Komuta ilişkisi
- Dar Kontrol Alanı
- Açık seçik görev tanımları
- Dikey yönetim ilişkileri
- Merkezi karar alma
- Uzmanlaşma

ORGANİK YAPI

- Geniş Kontrol Alanı
- Esnek Emir-Kom. ilişkisi
- Esnek görev tanımları
- Yatay yönetim ilişkileri
- Yerinden karar alma
- İş genişletilmesi

Organizasyon-Çevre Çalışmaları Lawrence-Lorsch çalışması



Organizasyon-Çevre Çalışmaları J.Thompson Çalışması

	DEĞİŞKENLİK	DURGUN	DEĞİŞKEN
KARMAŞIKLIK			
BASİT	I Mekanik Yapı	II	
KARMAŞIK	III		IV Organik Yapı

Organizasyon-Çevre Çalışmaları J.Thompson Çalışması

YAPI:

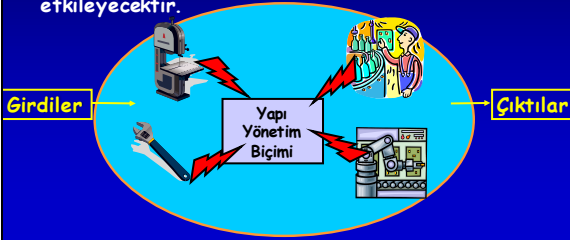
- IV no.lu alan :
Organik yapı
- I no.lu alan:
Mekanik yapı
- II ve III no.lu alanlar:
Mekanik ve Organik yapı bileşimi

STRATEJİLER:

- Organik yapı içi stratejiler
- Dış etkilere korunma önlemleri
- Dış etkileri azaltma önlemleri
- Geleceği kestirmek ve proaktif davranış
- Geri çekilme
- Faaliyet alanı seçimi stratejileri
- İş çeşitlendirme ve yeni faaliyet alanları seçimi
- Organik yapılar arası stratejiler
- İşbirlikleri: Anlaşmalar yapma; Ortak girişimler
- Rekabet stratejileri

Organizasyon ve Kullanılan Teknolojiler

- Kullanılan üretim teknolojisinin organizasyon yapısı üzerine etkisi
- Kullanılan teknolojiler, organizasyonda kişileri, grupları, ilişkileri yönetim tekniklerini ve organizasyon yapısını etkileyecektir.



Organizasyon-Teknoloji Çalışmaları J.Woodward Çalışması

BİRİM teknolojiler: Organik Yapı



KİTLE teknolojiler: Mekanik Yapı



SÜREÇ teknolojiler: Organik Yapı

Organizasyon-Teknoloji/Ölçek Çalışmaları Aston Grubu Çalışması

Organizasyon ölçeği ile yapı arasında ilişki bulunmuştur.



- Organizasyonun bütünü için söz konusu olan teknolojiler yapı üzerinde etkilidir



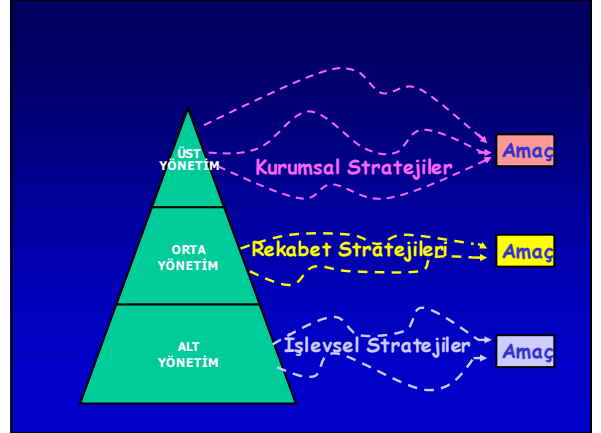
- Formelleşme uzmanlaşmayı artırmaktadır. Tüm organizasyonu karakterize eden teknoloji yerine alt birimlerdeki teknolojik farklılıklar üzerinde durulmalıdır.

Organizasyon-Teknoloji/Bağımlılık Çalışmaları J.Thompson Çalışması

Faaliyetler arası		Yapısal Durum
Teknoloji Türü	Bağımlılık	
Çözümleyici	Bütüncü	• Az karmaşık • Standartlaşma • Dikey emir komuta • Kurallar
Bağlı	Sıralı	• Orta karmaşık • Planlı faaliyetler • Koordinasyon
Yoğun	Karşılıklı	• Çok karmaşık • Plansız faaliyetler • Yatay emir komuta • Koordinasyon • Hızlı iletişim

Organizasyon ve Strateji

- Organizasyonun stratejik amaçları ve bu amaçları elde etmek için uyguladığı stratejiler o organizasyonun yapısı üzerinde etkilidir.



Organizasyon Yapısı ve Stratejiler

Stratejiler:

- Durağan Str.
- Maliyet Liderliği Str.
- Tasarruf Str.

Stratejiler:

- Çeşitlendirme str.
- Farklılaştırma.str

