32061

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME FAKÜLTESİ
ORGANİZASYON VE İŞLETME POLİTİKASI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞLETMELERDE REORGANİZASYON, ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE UYGULAMAYA AİT BİR ÖRNEK

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

DİLEK BAYRAKTAR BAKİ
90/6482

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Tez Danışmanı : Prof.Dr.YILDIRIM ÖNER

İSTANBUL – HAZİRAN, 1994

İÇİNDEKİLER

Sayfa

GİRİŞ

Birinci Bölüm
REORGANİZASYON

I. İŞLETMELERDE REORGANİZASYON FAALİYETLERİ 1-20
A. REORGANİZASYON KAVRAMI 1-2
B. REORGANİZASYONUN ÖNEMİ 2
C. REORGANİZASYONU GEREKTİREN İHTİYAÇLARIN BELİRLENMESİ 3-4
D. REORGANİZASYONU ZORUNLU KILAN KOŞULLAR 4-13
1- İşletme İçi Koşullar 4-7
a) Büyüme
b) Karar Vermede Görev ve Sorumlulukların Dağılımındaki Değişmeler
c) Şirketlerarası Birleşmeler
d) Satış veya Kârların Azalması
e) Tepe Yöneticilerin Değişmesi
f) Yönetim Bilimindeki Yeni Gelişmelere Ait Uygulamalar
g) Örgütsel Eksikliklerin Belirgin ve Rahatsız Edici Bir Boyuta Gelmesi
2- İşletme Dışı Koşullar 7-13
a) Doğal Çevre Koşullarındaki Değişim
b) Toplumsal Çevre Koşullarındaki Değişim
c) Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişim
d) Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim
e) Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim
E. REORGANİZASYON UYGULAMASININ BAŞLICA AŞAMALARI 14-20
1- Örgütsel Amaç ve Hedeflerden Sapmaların Belirlenmesi
a) İşletmenin Bütününe İlişkin Amaçlar

Önsöz

İşletme faaliyetlerinin daha verimli ekonomik ve rasyonel olarak sağlanması ile yönetim etkinliğinin artırılmasına dönük çalışmaların kesiksiz olarak sürdürülmesi, teknolojik gelişmeler ve sosyal yapıdaki değişikliklerin zorlamasının bir sonucudur.

Hizmet ve mal üretimi ile ilgili faaliyette bulunan işletmelerin yapısı da personeli ve donanımlarıyla birlikte canlı bir varlık gibidir. Bu yapı zamanla yıpranır, kendisinden bekleneni yapamaz duruma gelir.

İşte bu nedenle işletmelerin reorganizasyon düzenlemelerine gitmeleri yani organizasyon geliştirme faaliyetlerine girişmeleri ve performans artırıcı planlamaları gündeme getirmeleri gereklidir. Ancak bu şekilde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve yönetim etkenliğinde devamlılık sağlamaları mümkün olabilir.

İş hayatının ve de genel hayatımızın karşılaştığı ciddi problemler aslında genel bir düzensizliğin başka bir deyişle organizyon bozukluğu ve noksanlığının bir eseridir. Günümüzdeki hızlı gelişmeler her türlü kuruluş ve işletme örgütlerini zaman içinde etkisiz hale sokmakta onları yetersiz kılmaktadır. Özellikle ülkemizde görülen hızlı gelişme ve büyüme olgusuna ayak uydurmakta geç kalınmakta ve işletmelerimizce bu gelişmelerin beraberinde getirdiği sorunları algılayacak çözüm tedbirleri getirecek olan yeterlilikte örgütsel değişim uygulamalarına gereken önem verilmemektedir. Büyük ölçüde ise gerekli müdahalelerin yapılmasında gecikilmektedir.

Bu tezde, işletmelerde reorgaizasyon faaliyetleri, Organizasyon El Kitabı ve Şemaları ve Reorganizasyonu Sorunları ile çözüm önerileri konuları açıklandıktan sonra, işletmelerde reorganizasyon ve örgütsel değişim uygulamasına bir örnek olmak üzere ülkemiz hava ulaştırma sektörü içinde faaliyet gösteren Türk Hava Yolları'nın 1988 ile 1993 yılları arasındaki reorganizasyon çalışmalarına yer verilmiştir. Ülkemiz hava taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin reorganizasyon çalışmalarında karşılaşabilecekleri sorunlar ile dikkate almalarında yarar görülen tedbir önerileriyle tez çalışması bir bütünlüğe getirilmiştir.

Sayfa

2- Amaçlara Ulaşmada İşletme Dışı ve İşletme İçi Güçlerin Tesbiti
3- Örgüt Geliştirme İçin Öncelikli Stratejilerin Kararlaştırılması ve Faaliyet Programlarının Yapılması

İkinci Bölüm
ORGANİZASYON EL KİTABI VE ŞEMALARI

I. ORGANİZASYON EL KİTAB VE ORGANİZASYON ŞEMALARI, PERFORMANS ARTTIRMA, ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM 21-49
A. ORGANİZASYON EL KİTABININ HAZIRLANMASI VE ORGANİZASYON ŞEMALARI 21-31
1- İşletme Amaçlarının Belirlenmesi
2- İşletme Politika ve Prensiplerinin Organizasyon ile İlişkisi
3- Organizasyon Yapısında Merkezkaçlaşma Eğilimleri
4- Organizasyon El Kitaplarının Gereği ve Kapsamı
5- Organizasyon Şemaları ve Şemaların Hazırlanması
a) Organizasyon Şemaları
b) Organizasyon Şemalarının Hazırlanması
B. ORGANİZASYON GELİŞTİRME VE PERFORMANS ARTTIRMA 32-36
1- Yönetimin Plan Yapma ve Sorun Çözme Yeteneğinin Geliştirilmesi
2- Yönetici ile Yöneliten İlişkilerinin Geliştirilmesi
3- Performans Düzeyinin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi
4- İşletmede Kişi Örgüt İlişkilerindeki Tatminin İyi Duruma Getirilmesi
C. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM 36-46
1- Örgütsel Değişimin Amacı
a) Örgütte Yer Alan İşgörenlerle İlgili Amaçlar
b) Örgütsel Gruplarla İlgili Amaçlar
c) Örgüt Bütününe Yönelik Amaçlar
2- Örgütsel Değişimin Sınırlamaları
a) Ekonomik Sınırlamalar
b) Teknolojik Sınırlamalar
c) Yasal veya Kurumsal Sınırlamalar
3- Örgütsel Değişim Uygulama Türleri
a) Birdenbire ve Çok Kısa Süreli Uygulama
b) Kısa Süreli Uygulama
c) Uzun Süreli Uygulama

Sayfa

4- Örgütsel Değişim Uygulamasının Yapılması
a) İşletme İçi Bir Bölüm Tarafından Uygulanması
b) İşletme Dışı Danışmanlar Tarafından Uygulanması
c) İşletme İçi ve Dışı Elemanların Birlikteliğinde Uygulanması
D. ÖRGÜTSEL GELİŞME VE LABORATUVAR ÇALIŞMALARI 47-49
1- Örgütsel Gelişme Programlarının Amaçları

Üçüncü Bölüm
REORGANİZASYON SORUNLARI İLE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

I. GELİŞTİRME VE İYİLEŞTİRME FAALİYETLERİNDE ARAŞTIRILACAK SORUNLAR 50-52
A. SORUNLARIN BELİRLENMESİ 51
B. SORUNLARIN FONKSİYONEL SINIFLANDIRILMASI 51-52
II. YENİDEN DÜZENLEME VE GELİŞTİRME İLE İLGİLİ ÇÖZÜM ÖNERİLERİ 52-69
A. DURUM TESBİTİ VE ANALİZ İÇİN GEREKLİ ÖN BİLGİLER 53-54
B. ORGANİZASYON VE METOD ARAŞTIRMALARI 55-56
C. İNSAN PERFORMANSINI ARTIRMAK 56-57
D. ENDÜSTRİYEL İLİŞKİLER 57-59
E. İŞLETME İÇİ HABERLEŞME 59-60
F. ÜRETİM PLANLAMASINDA BAŞABAŞ NOKTASI ANALİZLERİ 60-61
G. ÜRETİMİN VE YÖNETİCİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ 61-62
H. ÖZENDİRİCİ PRİM SİSTEMİ 62-64
I. İŞ GÜVENLİĞİ 64-65
J. BAKIM VE ONARIM FAALİYETLERİ 65-66
K. MALZEME TEDARİKİ İLE STOK KONTROL VE DEPO BAKIMI 66-69

Dördüncü Bölüm
REORGANİZASYON UYGULAMASINA AİT BİR ÖRNEK

I. KİT'LERİN YENİDEN DÜZENLENMESİ KAPSAMINDA TÜR HAVA YOLLARI A.O'NIN REORGANİZASYONU 70-118
A. İŞLETMENİN 1988 YILI ORGANİZASYON YAPISI 70-87
B. ÜNİTELERİN İYİLEŞTİRME ÇALIŞMALARINA YAKLAŞIMI 87-93
C. İŞLETMENİN O.M. BİRİMİ TASLAK ÇALIŞMASI 93-100
D. İŞLETMENİN 1993 YILI YENİ ORGANİZASYON YAPISI 101-110
E. GÖREV YETKİ VE SORUMLULUKLARIN TANIMI 111-118

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

	Sayfa
II. İYİLEŞTİRME DÜZENLEMELERİ KAPSAMINA ALINAN UYGULAMALAR	119-126
A. UÇAK BAKIM VE KONTROL SİSTEMİ	119
B. STOK KONTROL SİSTEMİ	119
C. TARİFE PLANLAMA SİSTEMİ	120
D. UÇUŞ PLANLAMA SİSTEMİ	121
E. UÇUŞ EKİP TAHSİS SİSTEMİ	121-122
F. REZERVASYON SİSTEMİ	122
G. İŞLETMENİN 1988 YILI İLE 1993 YILINA AİT ORGANİZASYON YAPILARININ KARŞILAŞTIRILMASI	123-126
III. ÜLKEMİZ HAVA ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ REORGANİZASYON UYGULAMALARINA AİT TEDBİR ÖNERİLERİ	127-129
SONUÇ	**130-131**
KULLANILAN KAYNAKLAR	

Birinci Bölüm
Reorganizasyon

I. İŞLETMELERDE REORGANİZASYON FAALİYETLERİ

A. REORGANİZASYON KAVRAMI

Bir işletmenin belirli amaca ulaşabilmesi için çeşitli fonksiyonlarını yerine getirmesi gerekir. Özellikle kârı maksimize edebilmek için örgütün en elverişli biçimde organize edilmesi gerekmektedir. İyi bir organizasyon için yapılan sağlıklı başlangıç, örgütün hayatını sürdürmesinde önemli rol oynar.

Tıpkı canlı bir organizma gibi örgütler de sürekli hayatiyet mücadelesi içindedirler. Bu hayat mücadelesinin verdiği dinamizm, örgütlerin değişen çevre koşullarını, ilerleyen teknoloji, beşeri faktörlerde meydana gelen farklılıklar gibi sebeplerle kendi bünyelerini yenilemelerini, yeni şartlara ayak uydurmalarını gerektirir ki; bu durum aynı zamanda örgüt hayatının sürdürülmesinin bir koşuludur.

Çeşitli sebeplerle değişime ayak uyduramayan işletmelerde, örgütlenmenin yeniden gözden geçirilmesi, ya da tümüyle değiştirilmesi gerekir. Yapılacak bu değişikliğe (Reorganizasyon, yeniden örgütlenme) denilmektedir. "Reorganizasyon, büyük, küçük herçeşit kuruluşların, değişen koşullara uyum sağlayamamasının ve bu nedenle yaşama ve gelişme güçlerini yitirmelerinin meydana çıkardığı bir zorunluluğun eseridir"(1).

Reorganizasyon, organizasyonun tersine, kurulu bir düzende söz konusudur. Burada aksama, eksiklik veya bozuklukların giderilmesi yönünde çalışmalar gerekmektedir. Bu yeniden düzenleme faaliyetleri, bazen bir veya birkaç öğe üzerinde yapılabileceği gibi, bazen de bir sistemin veya örgütün tüm öğeleri üzerinde cereyan etmektedir(2). Keza organizasyonda olduğu gibi reorganizasyonda da zaman itibarıyla uzun veya kısa dönemli düzenlemeler mümkündür(3).

---

(1) Kemâl Tosun, Yeniden Örgütlenme Sorunu, Organizasyon, Yıl:2, Sayı:5, s.5-11.

(2) Hayrettin Kalkandelen, İşletmelerde ve Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro ve Reorganizasyon, Önder Matbaası, Ankara, 1957, s.8.

(3) Ibid., s.35.

Bir organizasyon faaliyetinde verimli bir değişim için duruma göre, ya örgütteki elemanların faaliyetlerini değiştirmek veya örgüt elemanlarının faaliyetlerini farklı biçimde yapmalarını sağlamak gerekir(4).

Reorganizasyon için yapılan çeşitli tanımlar vardır. Bunlardan birisi, "Reorganizasyon, bir işletmenin organizasyon yapısının bilimsel yönetim prensiplerine göre gözden geçirilmesi, aksayan ve eksik olan yönlerinin yeniden düzenlenmesi ve mevcut şartlarda amaçlara yönelik olarak ve optimum verimde işletilecek bir biçime kavuşturulması için yapılan bir çalışmadır"(5).

B. REORGANİZASYONUN ÖNEMİ

Yaşam sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir. Canlı varlıklar gibi işletmelerde içinde bulundukları çevrenin değişim koşullarına uyum sağlamak zorundadırlar.

İktisadi, endüstriyel, toplumsal ve kültürel sahalardaki hızlanma, kompleks ve büyük ölçekli örgütler meydana çıkmaktadır. Rekabet nedeniyle özellikle sanayi kuruluşlarında işgörenlerin verimli şekilde çalışmaları giderek önem kazanmaktadır. Çalışanların birey olarak başarı kazanmaları eskisi kadar önemsenmemekte, grup ya da takım içerisindeki davranışlarındaki uyum ve bunun topyekün olarak verimliliğe etkisi üzerinde önemle durulmaktadır. Bu nedenle tüm personelin belirli bir düzende, işletmenin genel amaçlarına dönük uyumlu bir ortamda, yardımlaşarak faaliyette bulunabilmeleri için düzenleme çalışmaları yapılmaktadır.

Eğer işletmeler sözü edilen gelişme ve değişmeleri izleyip uyum önlemlerini alsalardı reformlara gerek duyulmazdı.

Şu halde değiştirme, yenileştirme, iyileştirmede ne kadar geç kalınırsa reorganizasyon zorunluluğu o kadar şiddetlenir(6).

İşletmedeki yöneticiler ne denli yetenekli olurlarsa olsunlar sağlam bir organizasyon plânları olmadıkça tam bir etkinlikle işlevlerini yapmazlar. İyi tasarlanmış, uzun vadeli bir organizasyon programı, değişiklikleri doğru yönde yapmağa olanak sağlar. Böyle bir plânın bulunmadığı durumlarda değişikliklere bağlı olarak yapıldığından organizasyon hataları tekrarlanmaktadır. Dolayısıyla arzulanan gelişmeler de nadiren gerçekleşmektedir(7).

---

(4) R.A.Golde, Gemisini Yürüten Kaptan (Trc.Y.Güneri) İlgi Yayıncılık, İst. 1985, s.96.

(5) Yalçın Tiftik, Yönetim ve Reorganizasyon, İstanbul, Kazancı Hukuk Yayınları, 1985, s.157.

(6) Kemâl Tosun, Yeniden Düzenleme, Organizasyon Dergisi, Sayı 5, s.5.

(7) Adnan Erkmerol, Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş., Reorganizasyon Raporu, s.246.

C. REORGANİZASYONU GEREKTİREN İHTİYAÇLARIN BELİRLENMESİ

İşletmeler kendilerini geliştirirken ekonomik, teknolojik, politik ve sosyo-kültürel değişim ihtiyacı kendiliğinden ortaya çıkar. İşletmenin değişimi hızlandıran nedenlerin başlıcaları içinde bulunduğu çevre koşullarıdır.

İşletmede başarılı bir değişim ve gelişim uygulayabilmek için değişim çalışmasının yapıldığı ortamda bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. İşletmenin incelenmesinde belirlenen bu koşullar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

- İşletme içinden ve dışından gelen bir değişim baskısı
- Organizasyonu baştan aşağı inceleme arzusuna sahip güçlü bir yönetim
- Problemlerin belirlenmesinde ve planların geliştirilmesinde çeşitli düzeylerden katılımın temini
- Yeni fikirlerin oluşturulması ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi
- Yeni çözüm önerilerinin önce küçük çapta uygulamaya koyulması
- Değişim çabalarının zamanla geliştirilmesini sağlamak üzere olumlu sonuçların desteklenmesi.

İşletme dışından ve içinden gelen baskılar nedeniyle değişim yapılması söz konusudur. Üst yöneticileri işletmenin verimliliği ve kârlılığı ile ilgili çalışmaları geliştirmeye zorlayan nedenler işletme dışından kaynaklanır.

İşletme içi değişim ihtiyacı ise işletmenin verdiği hizmetin kalitesi ve niteliği üzerindeki eksikliklerden kaynaklanmaktadır.

İşletmenin büyümesi, gelişmesi için alınan kredilerde işletme içindeki değişim ihtiyacında önemli bir rol oynar. Değişimi gerektiren diğer nedenler; verimliliğin azalması, kâr oranının düşmesi, yanlış pazarlara girilmesi, pazarlama faaliyetlerindeki eksiklikler. Ayrıca güçlü bir öndere duyulan ihtiyaç ve bu yöndeki değişim çabaları işletme içinden gelen değişim baskısıdır.

Problemlerin ortaya çıkarıldığı, önceliklerin belirlendiği, faaliyet hedeflerinin kararlaştırıldığı ve ortaklaşa yapılan uygulama toplantıları sonucu işletmenin yeniden düzenlenmesi ve yeniden reorganizasyona, yapılanmaya ihtiyacı olduğu belirlenir. İşletmede yapılan reorganizasyon çalışmaları ile işletme istediği hedefine, amacına ulaşacaktır.

İşletmenin yeni ihtiyaçlarını karşılayabilecek planlı bir değişim yapması ana hedeflerinden biridir.

Değişimi gerektiren problemlerin işletme ile olan ilişkileri, çözüm şekilleri, teknolojik ya da insan faktörüne bağlı olup olmadığı ile, sorunun çıkış nedenlerinin belirlenmesi bu hedefe yaklaşmak için atılacak adımlardır.

Amaçlara ulaşmada destekleyici nitelikteki etkenlerin belirlenmesi önemlidir.

Değişim için mevcut potansiyelin gözden geçirilmesi ve engelleyici-destekleyici etkenlerin birbirlerine olan etkilerinin belirlenen hedefler göz önüne alınarak değerlendirilmesi gerekir.

Yönetici yeni fikirlerin oluşturulmasında yönetim üyelerine yardımcı olur ve daha uygun çözüm önerilerinin ortaya konmasında yönetim üyelerine yardımcı olur.

Değişim örnekleri; Yeni bir idare toplantısı modeli ile iletişimin geliştirilmesi, yeni bir organizasyon ve ekip planlanması yeni bir iş değerlendirme sistemi, şimdiki ve gelecekteki işgücü ihtiyacının belirlenmesinde yeni bir sistem, aynı alanda çalışan yöneticilere yetkinin dağıtımı için planın hazırlanması, işçilerin motivasyon çalışmaları gibi hususları içerir.

Sözedilen iş programları ile değişim ihtiyacını geliştirmek üzere, yapılacak programlarda organizasyonun ana alt sistemi olan insan ve teknik ve yönetim faktörleri üzerinde kurulmalıdır. İşletmelerin sosyo-ekonomik bir örgüt olarak mevudiyetlerinin temel nedeni toplumsal yapının esasını oluşturan insanların amaçları doğrultusunda beklentilerinin sağlanmasına yardımcı olmalıdır.

İnsanların beklentileri ile ilgili amaçları ortadan kalktığında bu beklentileri insanlara eriştirmede araç görevi yapan işletmelerin varlıkları ortadan kalkacaktır.

Genel anlamda işletmeler mal ve hizmetleri üreterek fayda sağlamayı amaçlarlar. Bu nedenle toplumun gelişmesinde ve büyümesinde etkendirler. Tüketicinin istekleri karşılamak için araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunurlar ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda yenilikler yapmaya çalışırlar. İnsanların beklentileri karşısında mal ve hizmetlere olan ihtiyaçları hiç bir zaman son bulmayacağı için işletmeler sürekli olarak bu ihtiyaçları sağlamaya dönük çaba içinde olmak zorundadırlar. Bu noktada, işletmelerin gelişen ihtiyaçları karşılamaya dönük reorganizasyon çalışmalarının önemini ortaya çıkartmaktadır.

Reorganizasyonu gerektiren ihtiyaçların belirlenmesi ile reorganizasyon faaliyetlerinin amacı ortaya çıkar.

D. REORGANİZASYONU ZORUNLU KILAN KOŞULLAR

1- İşletme İçi Koşullar

a) Büyüme

İşletme çevrenin baskılarına karşı koyma ve çevreye daha iyi uyabilmesi için büyümeye ihtiyaç duyar. Büyüme işletmeye ait pazarların genişletilmesine ve geliştiril-

mesine cevap verir. İşletmenin bir rekabet ortamında bulunan diğer firmalarla mücadele edebilmesi için büyümesi gerekir. Büyüme, işletmenin rakiplerinden önce büyüyebilme olanaklarını sağlar ve karşılaşacağı güçlükler karşısında kolay mücadeleler vermesine de yardımcı olur(8). İşletmelerin yıldan yıla büyümeleri bölümler arasındaki işlevsel dengenin bozulmasına neden olur. Büyüme sonucu işletme içi koşullarında değişmeler görülür. İşletme büyüme ile çevresini daha iyi tanıma olanaklarına sahip olacak ve yöneticiler de kurulmuş düzeni işletmekten çok, o düzeni gelecekteki değişimlere ve yeniliklere uydurma zorunluluğunda kalacaklardır.

İşletmenin faaliyetlerini genişletmesi, ürünlerini çeşitlendirmesi büyüme ile olur. İşletmede büyüme olayı olurken iş yapı değişikliklerine gidilmesi yani reorganizasyon yapılması zorunlu hale gelir. Değişen koşullar ve aşırı büyüme karşısında yetki ve sorumlulukları yetersiz kalan mevcut işgörenler, sınırlı insiyatif yöntemlerle işleri yürütebilmekte, bu sınır aştıktan sonra ise köklü bir değişime ihtiyaç duyulmaktadır.

b) Karar Vermede Görev ve Sorumlulukların Dağılımındaki Değişmeler

İşletmelerin büyümeleri bölümler arasındaki işlevsel dengenin bozulmasına neden olur. Bu arada karar vermede, görev ve sorumlulukların dağılımında değişmeler ortaya çıkabilir. İşletmedeki büyük bir gelişme sırasında karar vermede görev ve sorumlulukların dağılımında yetersiz kalınmaktadır.

Yeni gelişme ve değişme fırsatları, işletmeye yeni organizasyon şekilleri getirmekte ve böylece organizasyonda lüzumlu değişiklikler ve gelişmeler yapma zorunluluğu gerekmektedir. Organizasyonda yapılan bu değişmeler sonucu görev ve sorumluluklarda, gerekli olan bilgilerin niteliklerinde, haberleşme kanal ve araçlarında da yeniden düzenlemelere neden oluşturmaktadır.

İşletmede organizasyon bölümlerinin etkin biçimde çalıştırılması için elde edilen ve geliştirilen kaynakların işbirliği ve ahenk içinde faaliyet görmesi, amaçların saptanması gerekir.

Mevkiler arasındaki hiyerarşik paralel ya da yatay, çapraz ve fonksiyonel ilişkilerindeki değişmeler karar vermede değişmelere neden olur. Değişen koşullar ve büyüme sonunda özellikle yetki ve sorumlulukları yetersiz kalan orta düzeydeki işgören arasında karışıklıklar görülmektedir.

İşletmeler belirli bir büyüklüğe kadar, varolan işgörenler ve yöntemlerle işleri yürütebilmekte, bu sınırı aştıktan sonra ise işler yürütememektedir.

---

(8) Erol Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İşletme Fakültesi Yayın No:234, İstanbul, 1990, s.88.

c) Şirketlerarası Birleşmeler

İşletmede birleşmeye ihtiyaç duyulursa, birleşme satın alma işlemi ile gerçekleşir. Satın alınan işletmeler ana kuruluşa bir şube biçiminde bağlanarak kendi yönetim organlarını koruyabilirler. Çoğu zaman yöntem kadro ve personelin yinelenmesine neden olduğundan, ana kuruluşla birleşme yapmak daha ekonomik olabilecektir. Bu durumda iki örgütün birleştirilerek yeniden yapılanması kaçınılmazdır. Holdingler tarafından satın alınan işletmelerde ise yeniden yapılanma, holding yöneticilerinin yeniden yapılanmasına göre değişecektir.

d) Satış ve Kârların Azalması

Bir işletmenin satışları ve kârları azalma eğiliminde ise ya da kârlar satışların gelişmesi oranında artmıyorsa başka bir deyimle gerileme varsa yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyulur. Değişimin gereği kaçınılmazdır. Bir işletmenin gelirlerindeki azalma çoğu kez yönetimi yetkiyi merkezcilleştirmesine ve işletmeyi daha sıkı bir biçimde denetime yöneltir. Bu koşullarda yeniden yapılanma ile maliyet azaltma programı birlikte yürütülür.

e) Tepe Yöneticilerin Değişmesi

Tepe yöneticilerin değişmesi de yeniden yapılanmaya neden olan önemli nedenlerdendir. Yeni yöneticinin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanı, denetim yeteneği ve diğer yöneticilerle olan ilişkileri, iletişimi bir öncekine oranla değişimi gerektirecek kadar farklı olabilir.

İşletmede geçerli olan merkezcil örgütsel yapı, yeni yöneticinin yönetim anlayışına uymuyorsa değişim merkezkaç bir yönetime dönük olacaktır.

f) Yönetim Bilimindeki Yeni Gelişmelere Ait Uygulamalar

Yönetim bilimindeki yeni gelişmeler, değişmeler öte yandan işletmelerin büyük boyutlara ulaşmaları, girişimci, sermayedar ve profesyonel yönetici kavramları ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu arada, sahip yöneticilerden profesyonel yöneticilere yöneliş yönetiminde değişmeler yaratmıştır.

Yöneticilerin eksiklik duydukları alanlarda, başarılı kuruluşların uygulamaları birer örnek oluşturmuş ve yöneticileri benzer değişim uygulamalarına yöneltmiştir.

g) Örgütsel Eksikliklerin Belirgin ve Rahatsız Edici Bir Boyuta Gelmesi

Örgütsel eksikliklerin belirgin ve rahatsız edici bir boyuta gelmesi ve belirli bir düzeye ulaşması değişimi zorunlu kılar.

İşletmelerde görülen bu ortak örgütsel eksiklikler şunlardır:

- Yetki ve sorumlulukların belirtilmemesi nedeniyle çıkan problemler
- Karar vermede ve uygulamada yavaşlık
- Sık ve önemli hatalar
- Karar verme yetkilerinin, bu karardan etkilenen işler üzerinde bilgi sahibi olmayan yöneticilere göçerilmesi
- Yetersiz iletişim
- İşletmenin çeşitli işlevlerinde dar boğazlar olması
- Amaçların açık ve belirgin olmaması
- Etkisiz ve verimsiz kurul çalışmaları
- Bölümler arası çatışmalar ve kişilik çatışmaları
- Yüksek yönetici dolaşımı, devamsızlık ve hastalık olaylarının çokluğu, tam kapasite kullanmama, fazla iş, sinir gerilimi ve genel hoşnutsuzluk
- Bölümlerin birbirlerine hatalı bir biçimde bağlanması ve dengelenmesi
- Yürütme ve danışma organları arasında çatışmalar
- Aşırı merkezcil karar verme ya da karar vermenin aşırı merkezkaçlaştırılması
- Yetersiz uzun dönem planlama ve araştırma, yeni fikir yoksunluğu
- Denetim alanının aşırı genişliği.

Yukarıdaki örgütsel eksiklikleri ortadan kaldırmak ve çevredeki değişime uyum sağlamak için her yönetici yeniden yapılanma çabasına girişmeli böylece işletmenin yeni alanlara girmesini kolaylaştıracak bir yapı oluşturulmalıdır.

2- işletme Dışı Koşullar

a) Doğal Çevre Koşullarındaki Değişim

İşletmenin coğrafi bir yer içinde kurulduğu ve çalıştığı bilindiğine göre, doğal koşulların (toprak, su ve hava) etkilerine maruz kalacağı kesindir. Doğanın canlılar tarafından sürekli bir biçimde işletilmesi doğal çevre koşullarında değişime neden olmuştur.

Doğal çevre koşullarında değişimler;

- Havanın kirlenmesi ve bozulması,
- Suların kirlenmesi ve bozulması,
- Toprağın kirlenmesi ve bozulması'dır.

Doğal çevre koşullarındaki değişim özellikle doğal ve tarımsal hammadde kullanan işletmelerde değişime neden olabilir. Ayrıca bu işletmelerde iklim ögesinin doğal çevre koşullarında etkisi oldukça önemlidir. İşletme bu değişim ögelerine uyar ve

kendi öz yapısını değiştirir ya da doğal koşulları olumlu yönde değiştirerek aktif bir biçimde çevreye uyar.

b) Toplumsal Çevre Koşullarındaki Değişim

Toplumsal çevre koşullarındaki değişim öğelerinin temelinde nüfus ilişkileri, insancıl, toplumsal ve kültürel sorunlar yatar. Son yıllarda kentleşme süreci, toplumsal çevre koşullarını değiştiren önemli bir değişim ögesi olmuştur.

Kırsal alanlardan kentlere akın ve artan kent nüfusu beraberinde beşeri ve sosyal sorunları getirmiş; işgücünün yapısını değiştirmiştir.

Büyük kentler ve ticaret ve sanayi merkezleri civarındaki nüfus yığışmaları, ulusların toplam nüfus miktarlarının önemli yüzdelerini barındırmak durumunda kalmaktadır.

Hızlı kentleşme nüfusun eğitim düzeyini yükseltirken, işgücünün yaş ortalamasını düşürmektedir. Hızlı şehirleşme yeryüzünde giyme, çalışma, ikamet etme, eğlence ve sosyal değerler ve düşünceler yönünden meydana gelen sorunların önemli bir nedenini oluşturmaktadır. Diğer önemli bir sorun da, plansız ve düzensiz şehirleşme hareketlerinin şehirlerin yerel yönetimlerine, barınma, beslenme, sağlık ve ulaştırma hizmetleri yönünden büyük sorunlar çıkarmasıdır. Şehirleşme hareketlerinin önceden planlanarak gerekli tedbirleri zamanında alarak organize bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir.

Sanayi bölgelerini, ticaret bölgelerini, eğlence ve kültür merkezlerini birbirinden ayrılmış bir şekilde organize etmek, düzensizliği giderme çabalarının başında gelmektedir.

Günümüzde haberleşme araçlarının hızlı gelişmesi ile çevrede olup bitenlerin zamanında haberdar olmak yanında haberleşmenin ifade güçlükleri ortadan kaldırılmış ve birtakım olayları anında izleyebilme olanağı gerçekleşmiş bulunmaktadır. Bu durum bilimsel, teknik ve düşünsel alanlarda meydana gelen gelişmelerin iyi ve kötü sonuçlarıyla bütün dünyaya yayılmasını sağlamaktadır. Böylece grup ve uluslararası ilişkilerde de sosyo-kültürel yönden hızlı değişmeler meydana gelmektedir.

Dünyadaki bu şiddetli etkileşme süreci içinde, toplum ve uluslar kendilerine özgü geleneksel tutum ve davranışlarını kaçınılmaz bir sonuç olarak kaybetmektedirler.

İşletmelerdeki sosyo-kültürel değişmeler, onların mal ve hizmet üretiminde bulunan birimler olarak davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedirler.

Örneğin; kuruluş yerinin seçimi, ürünün farklılaştırma ve kapasite artırımı ve

politik kararlarda işletmeler bol miktarda ve kaliteli işgücünün tedariki bakımından alacakları kararlarda, nüfus artışı, eğitim ve öğrenim durumlarına ilişkin öngörülerde analiz yönteminden büyük ölçüde yararlanırlar(9).

Nüfusun ülke içi dağılım yüzdesi ve kültür seviyesi üretilen malların pazarlanması işletmelerin büyük müşteri kitlelerin bulunduğu bölgelerde kurulup faaliyette bulunmasını gerektirmektedir.

Sosyo-kültürel gelişmeler, işletmelerin yayılma ve genişlemeye etken olan nedenlerdenbiri olarak değerlendirilmektedir.

Günümüzde her alanda görülen hızlı değişme ve gelişmeler üretilen mamuller alanında da sık sık değişiklik ve yeniliklere gidilmesini zorunlu hale getirmektedir. Bunu teknolojik alanda olduğu kadar, kişisel ve toplumsal alanlardaki davranış, tutum ve düşünsel değişmelere de bağlamak gerekmektedir.

Bu gün gelişmeler sonucu yöneticiler daha bilinçli, eğitilmiş genç işçi kütlesiyle karşı karşıyadırlar. Daha genç, hareketli ve eğitilmiş işgücünün "kendi istediğini yapmak" arzusu artmakta bazen işletme için tehlikeli boyutlara ulaşmaktadır.

Çalışanlar özerklik, kişisel doyum ve özgürlük gibi değerlere paradan çok önem vermektedirler. Bu durum sadece alt kademe için değil orta kademe yönetim görevlisi ya da işgöreni içinde geçerlidir.

Hızla değişen teknolojinin de yardımıyla, işletmelerde alt düzeyi oluşturan nitelikli ve niteliksiz işçilerin, orta düzeydeki satış, muhasebe gibi yönetim işgörenleriyle kaynaşmaları sözkonusu olmaktadır.

Toplumsal ve kültürel değişim sonucu, işletme yöneticileri çevresel baskı gruplarına (müşteriler, işgören) karşı birtakım sorumluluklar yüklemektedirler ve bu sorumluluklar sonucu değişime gerek duyulmaktadır.

c) Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişim

İşhayatındaki çeşitli uygulama ve ilişkileri düzenlemeyi sağlayan hukuki kurallardır. Hukuki çevre koşullarındaki değişim, işletmelerin yapısını büyük oranda etkiler.

İşletme toplumun yaşama ve gelişmesi bakımından büyük önemi olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplum ve ekonominin düzenini sağlayan anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve ilgili mevzuata uymak zorundadır.

Her ülke, işletme faaliyetlerinin türlü sebeplerden dolayı bağlı olacağı konuları, çeşitli yazılarla düzenlemiş bulunmaktadır.

---

(9) Erol Eren, op.cit., s.161.

Kanunlar, tüzükler, kararnameler ve bu gibi düzenleyici ve yöneltici kurallar hukuk düzenini oluştururlar. Hukuk düzeni ile işletme faaliyetlerini vergilendirir, sınırlamalar koyar, isteklendirir, sosyal ve ekonomik bakımından biçimlendirir.

Ülkemizde Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu, Vergi Usul Kanunu işletmelerde uygulanan başlıca yasalardır.

İşletmeler bu yasalar çerçevesinde işhayatına uyum için değiştirilme çabalarına yönelir. Yasal kurallara örnek olarak, işletme hukuku verilebilir. İşletme hukuku kuralları işletme faaliyetlerininin içinde bulunduğu ve olayların devam ettiği bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu çerçeve içerisindeki önemli faktörler; yapıcı ve etkin bir rekabet, iş anlaşmalarını düzenleyen yasalar, ticari ünvanlardır.

Diğer yasal alan, tekel ve tekelci uygulamaların düzenlenmesi ile ilgili olan iş hukukudur. Pek çok ülkede karışık bir görünüm oluşturan iş hukuku; çalışma ve çalışma zaman koşullarını belirleyen, iş güvenliği, işverenin personel sağlık uygulamaları ile sorumlulukları, işe alma, işten çıkarma, işsizlik sigortası gibi düzenlemeleri düzenlemektedir.

Vergi hukuku uygulamaları ise ülkelerarası farklılıklar görülmektedir.

Aynı ülkede faaliyet gösteren işletmenin hukuki şekli tek rakip işletmesi, ortaklık ve şirket oluşuna göre değişebilmektedir.

Siyasal ögelerin başında ulusal güvenliğin sağlanması ve ulusal savunma ile ilgili politikalar gelmektedir. Bu politikalar, işletmenin kuruluş yeri seçimi, insangücü ve diğer üretim faktörleriyle ilgili işletmeye ait kararları özellikle etkilemektedir.

Dış politika da, işletme yönetimini etkileyen çevresel bir faktördür.

Siyasal istikrarın, işletme yönetimine önemli etkileri vardır. İstikrarlı olmayan siyasal koşullar altında belirsizliğin derecesi özellikle planlama işlevini etkilemektedir. Ülkenin siyasal örgütlenme şeklinin de işletmeler üzerinde önemli rolü vardır. Siyasal organizasyonun merkezcil veya merkezkaç sistem içinde yürütülmesi işletmeleri farklı şekilde etkileyecektir. Siyasal rejim işletme yönetimini yakından etkiler. Siyasal çevrede yasal esneklik özelliği ile karşılaşırız. Genellikle yasal koşulların az değişir olmasına karşılık toplumsal ve bireysel ilişkileri düzenlemede gereksinmelerdeki ve koşullardaki değişiklikler karşısında etkinliklerini yitirdikleri zaman esneklik ilkesine uyulması beklenmektedir. Aksi halde yöneticiler kritik sorunlarla karşılaşabilirler(10).

Hukuki çevre koşullarındaki değişimden, en çok kamu kuruluşları, yabancı sermayeli kuruluşlar ile kuruluş kanunları, özel kanunları, tüzük ve yönetmelikler etkilenir.

---

(10) Yıldırım Öner, Karşılaştırmalı Yönetimde Temel Kavramlar, Yönetim Dergisi, Yıl:4, Sayı:13, s.22.

d) Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim

İşletme faaliyetlerine etkileri bakımından çeşitli ülkelerdeki ekonomik faktörlerin farklı önem taşıdıkları görülür. Ekonomik faktörlerden en önemlisi kuşkusuz ekonomik sistemdir. İşletmelerin özel ya da kamu mülkiyetinde olması ya da özel ve kamu kuruluşlarının birarada faaliyet göstermeleri ekonomik sistemin belirlediği bir durumdur. Piyasadaki rekabet durumu ve derecesi ve ekonomik faaliyetlerde devlet kontrollerinin derecesi de ekonomik sisteme bağlı faaliyetlerdir.

İşletmelerin faaliyet yapabilmesi herşeyden önce ürettiği mal ve hizmeti iyi fiyatla satmasına, bu ise içinde bulunulan sanayi kolundaki arz ve talebe bağlıdır. Azalma ve artışlar işletmenin yaşama ve gelişme gücünü en çok etkileyen unsurlardandır(11). Üretilen mal ve hizmetlerin arz ve talep durumu, tedarik, üretim ve sürüm gibi pazar koşulları ve bunlardaki dalgalanmalar ve ekonomik eğilimler ve egemen olan ekonomik sistem, işletmelerde yapılan değişimler üzerinde önemli etkiler yapar.

Ekonomik büyümede, işletmelerde değişime neden olur. Ekonomide fiyat istikrarının yaratılması, vergi değişiklikleri gibi değişimler işletme çevresinde yönetim politikasını etkileyecektir. Ekonomik istikrar önemli bir faktördür. Özellikle uzun dönem planlama ve kontrolde kullanılacak verilerin anlamlı olabilmesi için en çok gerekli koşullardan biri fiyat istikrarıdır. Normal olarak ekonominin ılımlı biçimde geliştiği ülkelerde fiyatların ani değişmesi beklenmeyecektir.

Sermaye piyasalarının örgütlenmiş olması da ekonomik nitelikte çok önemli bir faktördür. Sermaye gereksiniminin rasyonel biçimde tedarik edildiği bir çevrenin, sermayenin kıt ve yüksek faizli olduğu çevreye kıyasla işletme yöneticilerine büyük avantajlar sağlayacağı açıktır. Tüm ekonomi faaliyetlerin devletçe planladığı ve kontrol edildiği ekonomilerde bu sorundan söz edilebilir.

Ekonomik çevre ile ilgili ekonominin gelişmesinin hangi evresinde bulunduğu, ekonomik dalgalanmaların ve özellikle konjonktürel dalgalanmaların özellikleridir ki işletme yönetimine önemli etkileri vardır(12). Uluslararası ekonominin durumu ve ekonomik büyümenin dikkate alınmasında büyük yarar görülmektedir.

Liberal ya da kapitalist bir ekonomide, işletme yöneticisinin önemi fazladır. Üretim, pazarlama ve finansmana ilişkin tüm kararlar kendi girişkenliklerine bırakılmıştır. Müşteri ve tüketiciler serbest olup istedikleri malı istedikleri yerden satınalabilirler. Rekabet büyük önem taşımaktadır ve bu yüzden pazarın iyi tanınması ve gelişmelerinin yakından izlenmesi, rakiplerin hareket tarzlarının gözden geçirilmesi ve ekonomik

---

(11) Erol Eren, op.cit., s.162.

(12) Yıldırım Öner, op.cit.b, s.23-24.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

çevreye ilişkin geniş bilgiye sahip olunması gerekir. Liberal ekonomide ve işletmelerde değişim, kısa ve uzun dönemde plan, program ve stratejilerin belirlenmesi ve yürütülmesinde çalışan, üretimde verimlilik ve rasyonelliği artıran, işletmenin ticari alanda parlamasında işbirliği yapanların çoğalması ve çeşitlenmesidir.

Merkezcil ekonomilerde ise buyurucu ve merkezcil plana sıkı sıkıya bağlı bir kamu kuruluşunda bu değişim baskıcı ve merkezcil niteliklerde bir örgütsel yapıya yönelik olmaktadır.

İşletmelerin büyüme ve birleşmelerin sonucu olarak eksik rekabet ve tekel piyasaları ekonomik yaşantıya hakim olunca, daha verimli çalışmaya yöneltilen iktisadi devlet kuruluşları pazara girmiş bazı kesimlerde tekel durumunda, diğerlerinde özel kesime rakip olmuşlardır. Böyle karma ekonomik düzenlerde de ekonominin gereksinmelerini karşılayacak doğrultuda değişim olduğu gerçektir. Bu durumda özel işletme yönetiminde ve yönetici kadrosundaki değişikliklerin, değişim sonucu oluşan anlayış ve felsefenin, kamu yönetimi ve devlet yönetimleri ile iyi ilişkiler kurabilecek ve toplumsal sorumlulukların bilincine varabilecek nitelikte olması gerekecektir.

Pazar türlerinde tekelleşme veya oligopolleşmeye yönelik gelişmeler, işletmelerin örgütünde ve özellikle pazarlama bölümünde değişmeleri zorunlu hale getirecektir. Tam rekabet piyasasında görülen yalın pazar değiş tokuşuna ya da fiyat arttırımına dayalı pazarlama yönetiminin yerini oligopolleşme sürecinde reklamcılık, tekelcilik süreci içinde ise özendirici ve kurumsal halkla ilişkiler alacaktır. Bu da işletmenin yapısında değişimi zorunlu hale getirecektir.

Ulusal ekonominin geniş bir alana yayılması ve bölgesel ekonomik gelişme, işletmelerin örgütsel yapısını sürekli olarak etkilemekte, bölgesel dağılma ve kısmi özerklik ilkelerinin uygulanması değişime neden olmaktadır.

İşletmelerin büyüme gereği, kredi sağlamak amacıyla halka açılmaları ve holdingleşme değişime zorlayan nedenlerdendir. Uluslararası boyutlar kazanması ve uluslararası rekabet sorunu, farklı ekonomik ortamlarda çalışan işletmelerin yapısında değişmelere neden olmuştur. Uluslararası faaliyet gösteren işletmelerde farklı kültürlere, toplumlara uyum sağlamak zorunluluğu ortaya çıkmakta ve bu nedenle değişime uğrayarak yeniden yapılanmak gerekmektedir.

e) Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim

Teknolojik çevre koşullarındaki değişim, toplumsal hayatı etkileyen en büyük etkenlerdendir. Yapılan bilimsel çalışmaların sonucu teknolojide gelişmelerin olduğu görülür. Yeni üretilen üretim araç ve yöntemleri iletişimi kolaylaştırmakta böylece teknik gelişmeleri hızlandırmaktadır. Teknolojinin gelişmesi ile toplumdaki insanların yaşantısı değişmekte, insanlar bu teknolojik gelişmeleri yakından takip etmektedirler.

Teknolojik değişmeler kişiler yaşantısını, davranış biçimlerini değiştirmiştir. Teknik gelişmelerin oluşması ile eskiler ve onun ürettiği ürünler eskimektedir. Teknik gelişmeler insan faaliyetlerin etkinliği artıran bir araç olmaktan çok işletmeye kendini zorla kabul ettiren bir baskı ögesi olmuştur. Her geçen gün yeni ucuz ve daha nitelikli ürünlerin pazarlanması sonucu işletmeler "ürün yenileme" zamanlarını kısaltmak zorunda kalmaktadırlar.

Teknolojik gelişmeler sonucu her yıl birçok işletme bütçelerin büyükbir kısmını araştırma-geliştirme faaliyetlerine ayırmakta ve AR-GE bölümlerini kurmaktadır. Bunun nedeni ise, işletmenin pazardaki yerini yitirmeme arzusuna ve bazı teknolojik yeniliklerin sağladığı yararlara bağlanabilir.

Teknik gelişmelerin yanında üretim birimlerinde, işletmenin yönetim birimlerinde hızlı bir gelişmeyi sağlayan otomasyon bu birimleri farklılaştırıdığı gibi aralarında karşılıklı ilişkileri değiştirerek işletmenin yapısını büyük oranda etkilemektedir.

Araştırmalar sonucu, teknik gelişmelerin bu hızlılığını takip etmeyen ve zamanında yenilikleri, değişiklikleri yapmayan işletmeler zamanla ekonomik yaşantılarını kaybederler.

Teknik gelişmelerdeki hızlanma, rekabet baskısının artışıyla, işletmeleri eski tutucu tutumlarından kurtararak, zamanında yenilik yapma zorunluluğuna neden olmuştur.

Günümüzdeki gelişmeler, insangücü ile yürütülen faaliyetlerin yerlerini büyük ölçüde mekanik üretim araçlarına bırakmasına neden olmuştur. Bu makineleşme işletmelerin yapılarında büyük değişiklikler yaratırken, toplum yaşamını da etkilemektedir.

Yönetim içindeki bilgilerin edinilmesi, saklanması ve işlenilmesinde elektronik bilgi işlem sistemlerinden yararlanılmasından bu yana yönetimde otomasyon büyük önem taşımaktadır.

Elektronik bilgi işlem sistemleri; muhasebe, ücretleme, stok denetimi gibi alışılmış yönetsel faaliyetleri ile yatırımların ve kaynakların değerlendirilmesi, dağıtım sistemleri, pazarlama, fiyatlandırma politikaları gibi üst yönetim düzeyindeki faaliyetlere ait kararların alınmasına kadar etkin olabilmektedir. Çağdaş teknolojinin işletme yapısı üzerindeki etkileri, teknolojinin kendinden çok tepe yöneticilerinin bu teknolojiyi kullanma biçimine göre belirlenecektir.

Teknolojik değişim bütün yönleriyle olmasa bile, örgütsel değişimi gerçekleştirmede en büyük etkendir. Daha çok makineleşme ve elektronik bilgi işleme aygıtlarının iş hayatına girişiyle, bu durum daha belirgin bir boyut kazanmıştır(13).

---

(13) Fuat Çelebioğlu, Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:133, İstanbul, 1992, s.80.

E. REORGANİZASYON UYGULAMASININ BAŞLICA AŞAMALARI

İşletme yapılarının geliştirilmesi ve uygulamasının başlıca aşamaları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

1- Örgütsel Amaç ve Hedeflerden Sapmaların Belirlenmesi

Amaç ilkesine göre, herhangi bir iş, faaliyet ve harekete girişmeden önce, hedefin açıkça belirlenmesi, anlaşılması ve açıklanması gerekir. Kişisel yaşam ve faaliyetlerde işletmeler gibi işbirliği sistem ve işleyişlerinde hedefi veya hedefleri saptamanın başlıca yararları şunlardır:

Politika, strateji, taktik, yöntem, kural gibi amacı yönelten yollar, ancak amacın açıkça belirlenmesinden sonra belirlenebilir.

Amaçlar ve yollar böylece ortaya çıktıktan sonra, maddî (sermaye) ve beşerî (insan) üretim araçları seçilebilir ve bunlar, amaca götürücü çabaları etkili ve verimli bir şekilde bir araya getirilebilir.

Amaç ve hedefler bilindiği takdirde, personelin yönetilmesi, katılımı gibi önemli konularda etkili kararlar alınabilir.

Amaç ve hedeflerin açıkça belirlenmiş olması halinde yapılan iş ve faaliyetlerin ve bunları yerine getirenlerin kontrolu mümkün olur.

a) İşletmenin Bütününe İlişkin Amaçlar

I. Talep Edilebilir Bir Mal Üretmek: İnsanlar tarafından kurulup yaşatılan işletmenin ana amacı, talebi olan bir mal veya hizmet üretmektir. İşletme, ekonomik bir mal veya hizmet meydana getirmelidir. İşletme ekonomik varlık niteliği de taşımalıdır, yani en az emek, zaman ve harcama kuralına uygun işletmenin bu üretim amacı, onun asıl ve temel amacı olup, meydana getirilme nedenini de ifade ettiğinden, yani onunla birlikte varolup sona erdiğinden, onun işlevi niteliğini kazanır. İşletmenin yaşaması ve gelişmesi için, herşeyden önce talep edilebilir bir mal veya hizmet üretmesi gerekir.

II. Yeterli Bir Kâr Sağlamak: İşletmenin ikinci amacı, en az sayılabilecek bir kâr etmektir. Kâr, işletmeden talep edilen bir şey değil, fakat işletmenin, yaşamak ve gelişmek için kendi faaliyet gelirlerinden talep ettiği bir haktır. Bu hakkın en alt sınırı, işletmenin yaşamını devam ettirmesine yetecek, normal sınırı ise, büyüme ve gelişmesini sağlayacak düzeyde olmasıdır. İşletme önce kendi varlığını güven altına almalıdır, ondan sonra girişimciye bir pay kalabilir.

İşletme, minimum denebilecek bir ölçüde kâr etmez veya bu gelir fazlası, onu oluşturan sermayenin güçlendirilmesi ile karşı karşıya bulunduğu risk ve tehlikelere karşı gelmesine tahsis olunmazsa, işletmenin yaşama gücü zayıflar. Bu amaç için nasıl bir ihtiyat fonu vücuda getirmek gerekirse, aynı şekilde, her türlü yeniliklere ayak uydurup hızla değişen işletmenin koşullara uyum sağlayabilmek için işletmenin bir gelir fazlasına ihtiyacı vardır.

Eğer, işletmenin bu objektif kârı hesaplanırken, maliyete, girişimciye normal bir ücret, sermayeciye de normal sayılabilecek bir faiz miktarı ilâve edilmiş ise, sübjektif kâr önemini belli ölçüde yitirebilir. Genel maliyete böyle ilâve yapılmamış, yani girişimcinin ücreti ile özsermaye ve faiz hesaplanmamışsa, kârın, girişimciyi ve sermayeciyi doyurucu bir payı da içermesi zorunluluğu ortaya çıkar.

iii. İşbirliği Sistemine Katılanların Doyumunu Sağlama: İşletmenin üçüncü bir amacı işbirliği çabası sağlayan beşeri bir örgüte sahip olmasıdır.İşletmede çalışanlar, zaman ve emeklerini vermeye karşılık, ondan bazı maddi ve manevi çıkarlar beklerler. Personel, aldığından çok verdiği düşüncesinde olursa, kuruluşu terkeder ve böylece işbirliği sisteminin (toplumsal organizasyonun) dağılması yönünde bir davranışta bulunmuş olur. Terketmeyip pasif direnme yolu ile işletmeyi zarara sokma şıkkını benimsediği takdirde ise, yine aynı yolda hareket ediyor demektir. İşletmede çalışan kişilerin işletmenin amacını benimsemeleri ve kendi beklentileriyle bağdaşmaları verimlilik yolunu açar. Genel işletme teorisinde verimlilik, fiziksel varlık ve kaynakların maksimum verim (minimum harcama) ilkesine uygun olarak kullanılmaları ile ulaşılan bir sonuçtur. Verimliliğin (prodüktivite) fiziksel anlamı ile beşerî-manevî anlamı birbirine karıştırmamak gerekir.

iv. Ortama Uyum Sağlamak: İşletmenin yaşaması ve gelişmesi ile ilgili dördüncü amacı, içinde bulunduğu çevre koşullarına uymaktır. Ortamın toplumsal, ekonomik, hukuksal, doğal ve politik koşulları çok önemlidir, bu koşulların olumlu ve olumsuz etkileri işletmenin yaşama ve gelişmesinin mümkün olup olmayacağı belirler.

v. Yenilik Yaratmak: Beşinci amaç, işletmenin yenilik yaratmasıdır. Değişim, ekonomik ve teknolojik yaşamın temel yasalarından biridir. Değişim, gerekli ve yararlı olmakla birlikte, çok zaman, insanın çok değer verdiği güvene de bir çeşit sınırlama sayılabilir. Buna karşın, denebilir ki, işletmeler yenilik peşinde koşan kuruluşlardır. Çünkü, yaşamaları için, iç yapıları ile dış koşullar arasında bir uyum (koordinasyon) gerçekleştirmeleri gerekir. Bunun için de; durağan değil hareketli olmak zorunluluğundadırlar. Bu dinamizm için ise, teknolojik, bilimsel ve ekonomik değişme ve gelişmeleri izlemek hatta çok defa olayların ilerisine geçmek ve bunun için de, araştırmageliştirmelerde bulunma zorunluluğu vardır. Hızla gelişen toplumlarda, işletmelerin, bu konuya büyük paralar ayırdıklarını ve bir araştırma-geliştirme (Research and

Development) bölümü kurduklarını ve böylece ilerlemeye önderlik etmeğe çalıştıklarını görüyoruz. Yeni ürün ve yapılar, yeni teknik araçlar, yeni üretim yöntemleri, yeni örgütleme ve yönetim kural ve önlemleri böylece ortaya çıkarlar. İşletmelerin bu sonuçlara göre olacağı patentler, onların yaşama ve gelişme güçlerini arttırdığı gibi, ayrıca bunların satılması suretiyle önemli bir gelir kaynağı oluşturur.

Bu amaçlara ek olarak, finansal ve maddi kaynak elde etme, yönetici yetiştirme, verimli çalıştırma, personel yetiştirme ve verimli çalıştırma ile toplumsal sorumluluk yüklenme gibi amaçlardan sözedilirse de, aslında, bunları diğerlerinin içinde bir önlem olarak düşünmek mümkündür.

Amaçlarla ilgili en önemli sorunlardan biri, bunların bir öncelik sırasına konması, aralarında bir denge kurulması yani uyumlaştırılmalarıdır. Bunun sonucu da hem işletmenin kendi (öz) amaçları bakımından hem özellikle, bölümler ve çıkar grupları ile ilgili amaçlar yönünden çok önemlidir(14).

2- Amaçlara Ulaşmada İşletme Dışı ve İşletme İçi Güçlerin Tesbiti

Bir işletmenin ekonomik olmayan ya da sosyal amaçları işletmenin çevresi ile ilgilidir. İşletmenin çevresi denince aklımıza çıkar grupları gelmektedir. İşletmeden yarar bekleyen başlıca çıkar grupları ise, işçi kuruluşları (sendikalar), müşteriler, kamu teşekkülleri (devlet ve yerel yönetimler) ve halktır.Aslında bu kuruluşların yararlarını maksimize edebilmeleri için işletme nezdinde girişmiş oldukları faaliyetler kendileri için ekonomik bir amaçtır. İşletme birtakım ödünler verirken maddî yönden bazı özverilerde (fedakârlıklarda) bulunmak zorundadır.

İşletmenin ekonomik olmayan amaçları çevresinden gelen baskılardan ve istemlerden oluşmuştur. Çevreden gelen bu baskılardan bir kısmı da işletmenin içi ile ilgilidir. Orijinleri itibariyle çevreden gelen bu zorluk ve baskıları iki grupta ele alabiliriz. Bunlardan biri, kökeni itibariyle işletmenin içinden oluşan baskılar, ikincisi ise, işletmenin tamamen dışından gelen baskılar.

I. İşletmenin Dışından Gelen Etkiler (Baskılar): Ekonomik olmayan amaçlar aslında işletmenin ekonomik amaçlarına kısıtlayıcı etkilerde bulunurlar. İşletmeler de devletin baskısı karşısında, amaçlarını buna göre düzenlemek zorunda kalırlar. İşletmenin çevresinde yaşayan halk işletmeden daha fazla istihdam olanakları sağlamak açısından çalışmalarını düzenlemek yoluna gidebilir.

İşletmenin dış çevresinden gelen baskılardan en önemlisi, kuşkusuz müşterilerin arzu ve ihtiyaçları ile ilgilidir. İşletmelerden bazıları hem riski dağıtmak ve hem de

---

(14) Kemal Tosun, Yönetim ve İşletme Politikası, İşletme Fakültesi Yayın No:232, İstanbul, 1990, s.275.

müşteriye hizmet sağlamak amacıyla, rantabilitesi düşük hatta kârsız bazı ürünlerin üretimine devam etmek zorunda kalırlar. Ürün, kalite, fiyat farklılaştırılmasının birçoğunda müşteriye hizmet amacı yer alabilir. Bazı işletmeler iç pazarlarda olduğu kadar dış pazarlarda da ün yapmak ve müşteri sayılarını artırmak için sosyal prestij açısından ekonomik olmayan bir amacı gerçekleştirmeyi arzu ederler. Bu amaçlar, bazen işletmelerin kârlılık amacına uygun düşmeyebilir. Ama, çoğu hallerde de bu türlü bir amaç işletmenin ekonomik amaçlarından olan büyüme amacının bir tamamlayıcısıdır.

II. İşletmelerin İçinden Oluşan Etkiler (Baskılar): İşletmenin içinden gelen baskılar sonucu oluşan ekonomik olmayan işletme amaçları, çalışan personelin özellikleri ve kişisel değerleri ile ilgilidir. Personelin özellikleri ve değer yargıları ise, onların eğitimlerine, dinlerine, ırklarına, yaşlarına, sosyal durumlarına ve meslekî şevklerine bağlıdır. Bunun sonucu, işletmenin ekonomik yapısı ve görünümü ile çalışma tarzı onların kişisel değer ve özelliklerine ters gelebilir.

İşletmenin içinde çalışan işgörenin ve onun çevresindeki kişilerin, grupların değerlerini dikkate almak ve amaçları bu yönde düzenlemek zorunlu olmaktadır. Bu arada, işletmeyi yöneten yöneticiler grubunun da insan olarak değer yargıları işletme amaçlarının belirlenmesinde ve yürütülmesinde dikkate alınması gereken hususlardır. Hattâ stratejiyi belirleyen genellikle bu kişiler olduklarına göre, onların sahip oldukları, kuramsal, dinsel, politik, estetik ve sosyal değerleri, stratejinin tamamen ekonomik bir biçimde belirlenmesini engelleyecek ve amaçlar grubuna ekonomik olmayanları da dahil edecektir.

Ekonomik olmayan amaçlar grubunun belirlenmesini etkileyen diğer bir unsur da işletmenin uzun süreden beri sürdüğü üretim, satın alma ve satış tipleri ve metotlarından vazgeçmemekten ileri gelir. Yani işletmenin eski alışkanlıkları da onun için bir terslik teşkil etmektedir. Bu nedenle, üretim, satış, satın alma vs. gibi işletme faaliyetlerini daha kârlı duruma getirecek yöntemleri uygulamak işletme için oldukça zor olabilir.Çalışan personel yeniliklere karşı direnişlerde bulunarak, işletme faaliyet, yöntem ve tiplerini kendi isteklerine göre değiştirebilirler.

3- Örgüt Geliştirme İçin Öncelikli Stratejilerin Kararlaştırılması ve Faaliyet Programlarının Yapılması

Yönetim kademelerini oluşturan Yöneticilerin zamanlarının çok büyük bir kısmını karar almakla olduğunu biliyoruz.

İnsanların ve işletme yöneticilerinin, gerek kişisel ve gerekse grup içinde karar almak için ne yaptıklarını meydana çıkarmak gerekir. Bir karar teorisinin kurulması için filozofların, psikologların, iktisatçıların ve matematikçilerin uzun zamandan beri yaptıkları kıymetli çalışmaları ve katkılarını övünerek anmamız gerekir.

Önemli diğer konu sorunu belirlemek, alternatifleri ve onların sonuçlarını inceleyerek kararların bünyesini (yapısını) anlamak; kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen değişkenleri belirlemek; numaralamak; bu değişkenler arasındaki ilişkileri kurmak; kararları kendi içinde önem sırasına koymak; ve karar alma yönünden bazı kurallar vücuda getirmektir. Bu yol, karar veren zihinde ne olup bittiğine bakmayan daha objektif bir yaklaşımdır. Ama sadece yöneticinin zihnini, ruhunu değil yönettiği işletmeyi de dikkate almak yönünden daha mantıkî olmaktadır.

İşletmeyi diğer kâr amacı olmayan, kamu ve sosyal kuruluşlardan ayıran önemli nokta kazanç veya kâr amacına yönelik düşünce ve davranışlar ve bunlarla ilgili olarak alınan kararlardır. Ekonomik bir kuruluş olan işletmenin kararları, kâr amacını gerçekleştirmek ve bunun için mal ve hizmetler üreterek müşterilerine sunmaktan ibarettir. İşletme elindeki kaynaklarını üretim ve satış işlerine yönelteceği veya yatıracağı için alınacak kararlar da esasen bu konulara dönüktür. Çünkü işletmenin üç tip kaynağı mevcuttur. Bunlar; fiziksel veya materyel değerler; tesisatlar, stoklar vbg., parasal değerler; para, krediler ve insanlardan oluşur. Üç kaynak üretim süreci içerisinde zamanla yıpranır. Eskiyen tesisatı, harcanan parayı ve ihtiyarlayan insanları yenileyemeyecek kadar kâr yapmayan bir firma yaşama gücünü yitirecektir. İşletmeyi amaçlarına ulaştırmak için karar alanlar, onun kaynaklarının şekil değiştirmesinde en iyi yönelimi vermekle yükümlüdürler.

I. İşletmede Karar Grupları: Bunlardan birincisi, işletmenin tümünü ilgilendiren kararlar, ikincisi ise, belirli bir bölümü veya fonksiyonu ilgilendiren kısmî kararlardır.

işletmenin bütününü ilgilendiren kararlar ile kısmî kararların açıklamasında tam bir açıklık yoktur. Bazı yazarlar işletmenin bütününü ilgilendiren kararlara stratejik kararlar adını vermekte, bu kararların içine işletmenin çevresiyle ilişkilerini ve tüm organizasyon yapısının belirlenmesini dahil etmektedirler. Eylemsel (operasyonel) kararlar adı altındaki ikinci grubu ise, tamamen fonksiyonel bölümlere (departmanlara) maletmektedirler. Bazı yazarlara göre ise, stratejik adı verilen kararlar sadece işletmenin çevresiyle olan ilişkilerini oluşturmaktadır. Eylemsel (operasyonel) kararlar, işletmenin organizasyon yapısının şekillenmesini ve yapıyı meydana getiren bölümlerle ilgili kararlardan meydana gelmektedir.

Ortaya çıkan önemli bir sorunda işletmenin organizasyon yapısının oluşturulmasıyla ilgili kararların nereye yerleştirileceğinin anlaşmazlık konusu olduğudur. Analitik açıdan bakıldığında, işletmedeki kararların yapısını üç gruba ayırarak incelemek mümkündür. Bunlar:

- Stratejik kararlar,
- Yönetsel kararlar,
- Eylemsel (operasyonel) kararlardır.

ii. Stratejik Kararlar: Bu tip kararlar firma ile çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile ilgilidir. Dışa dönük bir niteliğe sahiptirler. Konu kâr açısından düşünülürse hangi ürünlerin üretileceği ve hangi pazarlarda satılacağına ilişkin kararlar almak söz konusudur. Biz buna faaliyet sahasının seçimi de diyebiliriz.

Stratejik kararları ilgilendiren başka bir konu da işletmenin amaçlarının belirlenmesidir. Amaçları kesin ve açık biçimde belirledikten sonra onlara ulaşmak için faaliyet sahasının seçimi veya daha önce yapılan faaliyetlerin gerekiyorsa çeşitlendirilmesi, mevcut kaynakların amaçları gerçekleştirmek uğruna optimal bir şekilde dağıtılması olacaktır.

Yaşayan bir canlı olarak işletmenin yaşamını devam ettirdiği ortama uyabilmesi için o ortamın koşullarını devamlı olarak tanıması gerekmektedir. Bundan sonra da elde ettiği veya edeceği kaynaklarını nasıl değerlendireceğini kesinlikle saptaması, amaçlarını gerçekleştireceği faaliyet alanlarını araması, yeni ürün-pazar kombinezonunu (bileşimini) uygun bir biçimde seçmesi gerekecektir. Stratejik kararlar, devamlı çevresel incelemeleri sonunda,

Stratejik kararlar işletmenin genel amaçlarını saptamayla ve amaçlara ulaştıracak üretim veya faaliyet konuları ile pazarları araştırma ve seçme ile ilgili bulunmaktadırlar.

iii. Yönetsel Kararlar: Bunlar işletmenin yapısını ve şeklini vücuda getirme ile ilgilidirler. İşletme kaynaklarından azamî sonuç elde etmek için en iyi organizasyon yapısının kurulması ve işletme kaynaklarının edinilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilidirler.

Bu kararlar organizasyon yapısını vücuda getirirken karar verilmesi gereken hususları yapılacak işler için hangi mevkilere ihtiyaç olduğu bunların yetki ve sorumluluklarının ne olacağı, mevkiler arasındaki hiyerarşik paralel (veya yatay), çapraz ve fonksiyonel ilişkilerin nasıl kurulacağı, işletmeye giren ve çıkan bilgilerin ve dökümanların hangi yolları izleyeceği; haberleşme araç ve kanallarının nasıl olacağı ile ilgilidirler.

Yönetsel kararların bir kısmı da işletme kaynaklarının edinilmesi ve bunların nerelerden, nasıl ne gibi koşullarla elde edileceğinin ve ne gibi varlıklara yatırılacağının saptanması ile ilgilidirler. Bu kararlar, çevresel değişimlerin büyük ölçüde etkisi altına girdiği ve işletmenin yaşamını ve gelişimini tehlikeye soktuğu hallerde stratejik nitelik kazanırlar.

Bazı yönetim bilimi düşünürleri bu kararlara diğer işletmelerce yapılan anlaşmalar, birleşmeler ve yeniden gruplaşmaları da katmaktadır. Bizce yeniden gruplaşma ve kaynaşmalar, gelişme amacı ve yeni ürün ve pazar kararları ile ilgili olduğundan, daha çok, stratejik bir niteliğe sahip bulunmaktadır.

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

iv. Eylemsel (Operasyonel) Kararlar: Eylemsel (operasyonel) kararlar işletme yöneticilerinin dikkat ve enerjisinin büyük bir kısmını alan ve yöneticileri en çok vaktini alan faaliyetlerdendir. Amaç mümkün olan en etkili şekilde kaynakların değişim sürecini sağlamaktadır. Bütçe kaynakları bu amacı sağlamak üzere insangücü ve para olarak, fonksiyonel departmanlar arasında performanslarına göre dağıtılırlar. Bu faaliyetler bir organizasyon bölümü veya servisinin eldeki araçlardan en iyi sonuçlara ulaşmak için vereceği kararlarla ilgili olduğundan, sorun bu araçları en iyi biçimde düzenlemeyi ve çalıştırmayı gerektirmektedir.

Bu kararların önemli özelliklerinden birisi bazı standart uygulama ve yöntemleri gerekli kılmasında görülür. Bu yüzden, Taylor'un eylemsel kararlara yapmış olduğu katkılar büyüktür. Verilen bir karar standart olarak birçok benzer olaylara uygulanabilir.

Bütçeleme ve iş programları yapmanın ana kaynağı stratejik ve yönetsel kararlardır. Sonuç olarak stratejik ve yönetsel kararlar bütçelemeye ve iş programlarına yön verici bir niteliktedir(15).

(15) Erol Eren, op.cit., s.33.

İkinci Bölüm
Organizasyon El Kitabı ve Şemaları

I. ORGANİZASYON EL KİTABI VE ORGANİZASYON ŞEMALARI PERFORMANS ARTTIRMA, ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

A. ORGANİZASYON EL KİTABININ HAZIRLANMASI VE ORGANİZASYON ŞEMALARI

İşletmenin yapısını açıklayan organizasyon şeması her organın karşılıklı yetki ve sorumluluklarını bir dereceye kadar belirleyecektir. Ancak şemalar örgüt içinde görevlerin nasıl gerçekleşeceğini, yürütme organlarının alt ve üst düzeylerle olan ilişkilerinin nasıl düzenlendiğini açıklamaktan uzaktır. Bu yetersizlikler organizasyon şemalarında verilen bilgileri ek ayrıntılarla tamamlayan, organların karşılıklı yetki ve sorumlulukları ile görevlerini belirleyen "Organizasyon El Kitapları" (Organization Manuel) nın oluşmasına yol açmıştır.

İyi hazırlanmış bir organizasyon el kitabı her organ hakkında bilgileri tam olarak verir. İşletme içindeki tüm şube ve kısımların görevlerini, yetki ve sorumluluklarını, kimden emir alacaklarını, kime emir vereceklerine ve ne gibi raporlar düzenleyeceklerini raporların nasıl nereye göndereceklerini, kayıtları nasıl tutacaklarını kesin olarak bu el kitapları belirler.

Organizasyon el kitapları, organizasyon geliştirilmesinde büyük ölçüde yardımcı olurlar. Yönetim kadroları, kendi organizasyon yapıları hakkında bilgi sahibi olacak ve nesnel, objektif düşünmeye çalışarak en iyi yapıyı gerçekleştirecektir.

Yeterli bir organizasyon el kitabı, işletmenin gaye ve politikalarını belirlenmesi halinde hazırlanabilir. Yönetsel kararların yazılı olarak belirlenmesinde işletmeyi zorlar ve büyük ölçüde yardımcı olur.

Organizasyon el kitapları, belirli bir organizasyon felsefesi ortaya koyarken, yöneticilerin sorumlulukların nasıl tayin edeceklerine ve denge içinde çalışmalarına yardımcı olur.

Organizasyon el kitapları organizasyonun denetimini kolaylaştıran standartlar yaratırlar.

Organizasyon el kitapları yararlı bir eğitim aracıdır. Eğitim aracı olmakla birlikte, yeni gelen personelin eğitiminde de büyük rol oynarlar. Böylece personel yönetiminin geliştirilmesine büyük ölçüde yardımcı olurlar.

Organizasyon el kitapları, işletmede ilerleme eğilimi gösterenlerin gelişmesinde ve değerlenmesinde yöneticiye yararlı bir yöntemdir.

Organizasyon el kitabı personelin ilerlemesi ve yükselmesi için yararlı olur. Kişi bir üst organdakilerin sahip olmaları gereken özellikleri gözönüne alarak birtakım yeteneklerini geliştirmeye çalışır. Böylece işgören bir üst düzeye geçebilme amacına ulaşmayı başaracaktır.

Organizasyon el kitabı her mevkiin sorumluluk sınırlarını kesinlikle belirlediğinden, yöneticinin faaliyetlerinin denetimi de kolaylaşmış olacaktır. Organizasyon el kitapları eğitim, seçim, geliştirme ve mükafatlandırma bakımlarından da yararlı olup personel arasında ahengin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır.

Organizasyon el kitabı, işletmenin organizasyon yapısını nitelik ve nicelik yönünden belirleyerek sıralar.

Her işletmenin organizasyon el kitabında görülen unsurlar şunlardır; işletmenin amaçları, politika ve prensipleri, kullanılan terimlerin sözlüğü, organ unvanları, iş görme yöntemleri, ortak sorumluluklar, organizasyon şemaları, görev tanımları ve son olarak komite görev tanımlarıdır. Ülkemizdeki uygulamasında, bir organizasyon el kitabının belirtilen hususların tümünü kapsamadığını görüyoruz.

1- İşletme Amaçlarının Belirtilmesi

İşletmeler organizasyon el kitabına amaçlarını eklemeliler. Organizasyon el kitaplarının geliştirilmesinde yararlı olabilmesi ve bir rehber gibi kullanılması için amaçların yeterli derecede açık ve kesin olarak belirlenmesi gerekmektedir.

Bir görevi etkin bir biçimde gerçekleştirmek için önce yapılması istenilen konu hakkında tam bir bilgiye sahip olmak gerekir. Ekonomik ve sosyal amaçlara el kitabının başında yer vermekte büyük yarar vardır.

2- İşletme Politika ve Prensiplerinin Organizasyon ile İlişkisi

Politikalar organizasyonun şekillendirilmesine yardımcı olduğu için, organizasyon yapısının geliştirilmesinde gözönüne alınır. İşletmenin genel politikası, organizasyon yapısının bir bütün olarak gelişmesini düzenler, prensipler organizasyon faaliyetlerinde bir standart olarak kullanılır. İşletmeler politikalarına organizasyon el kitapların-

da yer verirler. Politikaların yanında organizasyon prensiplerine de büyük ölçüde yer verilmelidir. Bu ilkeler, yöneticilere geliştirecekleri organizasyon türü ve sınırlama faktörleri hakkında bilgi vereceklerdir.

a) Unvanlar

Bir organizasyon oluştururken, yönetici ortaya çıkan organlar için ne gibi unvanlar kullanacağı sorunu ile karşılaşır.

Organizasyondaki mevki ve pozisyonların ismi olarak unvan iş analizleri sonucu oluşturulan iş grupları ve bunlar kullanılarak oluşturulan mevki ve pozisyonlar bölüm ve departmanlara bir ad verilerek bu iş grupları tanınır hale getirilmektedir. Bu hali ile unvan, yeni doğan bir çocuğa ad vermek gibidir. Her insanın olduğu gibi her mevki ve pozisyonunun da bir unvanı vardır(16).

Birçok işletmenin ortak hatalarından biri de düzenli ve birbirine uyum sağlayan bir unvan sistemi geliştirmemiş olmalarıdır(17).

Organizasyon yapısını ortaya çıkarmak için, daha anlamlı bir hale getirmek bütün mevkiler için unvan sistemi kurmak gerekir. Böyle bir sistemi kuran geliştiren işletmeler yalnız organizasyonda değil aynı zamanda personel yönetimde, ücret politikasında ve genel haberleşmede büyük yararlar sağlayacaktır(18).

İşletmelerde kullanılan unvanlar incelendiğinde iki önemli unsur içerdiği görülmektedir.

- Yapılacak iş veya fonksiyon (unvan verilen iş)
- Hiyerarşik düzey veya görev düzeyidir.

Örneğin: Reklam Müdürü unvanı, reklam yapılacak işin cinsini tarif etmekte ve bu işinde diğer işlere oranla hiyerarşik düzeydeki yerini göstermektedir.

Bazı imkânların ancak belirli unvanları taşıyanlara açık olduğu daha baştan bir işletme politikası olarak açıklanmaktadır.

Bazı işletmelerde belirli unvanlar belli düzeyde bir eğitime sahip olan personele verilmektedir. Belirli unvanları almak işletme içinde birtakım şartlara bağlanmaktadır.

Genel olarak unvan sistematiğini oluştururken, önce organizasyon yapısını belirlemekte, organizasyondaki iş bölümü ve hiyerarşi ilişkiler ile bu işbölümde yer

---

(16) Tamer Koçel, Organizasyonlarda Unvan Sorunu. Dünya Gazetesi 7 Şubat 1992, s.4.

(17) William H.Newman, Sevk ve idare. Çev. K.Sürgit T.O.D.A.İ.e. Yayınları, Sevinç Matbaası, Ankara 1970, s.334.

(18) National Industrial Conference Board, In,.Preparing The Company Organization Manuel Studies in Personel Policy No.157, 1957, s.89-90.

alacak birimler ve pozisyonlar tespit edilmektedir. Hiyerarşik kademeler itibariyle tüm organizasyon birimlerinde kullanılabilecek unvanların sıralanması yapılmaktadır.

Daha sonra bu sıralanan unvanlar yapılacak işle birleştirilerek, o pozisyonu tanımlayacak ve onu işgal edecek kişinin kullanabileceği unvan oluşturulmaktadır. İşletmenin tercih ettiği bu hiyerarşik unvanların başına "iş"le ilgili kısımlar getirilerek unvan sistematiği tamamlanır.

b) İş Görme Yöntemleri

İş görme yöntemlerinin el kitabında toplanması, işlerin yürütülmesinde standart bir düzen sağlayacaktır. İş görme yöntemleri üç grupta toplanır.

- Organizasyon değişiklikleri için gerekli olan yöntemler,
- Organizasyon şemaları ve görev tanımlarının hazırlanması,
- Şema ve görev tanımlarının onayında gerekli olan yöntemler.

Faaliyetlerin birtakım yöntemlere bağlı olması uygulama ve denetleme evrelerinde büyük yarar ve kolaylıklar sağlayacaktır.

c) Ortak Sorumluluklar

Her düzeydeki yöneticinin kendine has sorumlulukları vardır. Aynı düzeydeki yöneticiler sorumluluklar için ortak bir özellik taşımaktadır.

Gereksiz masraf ve iş gücünü önlemek için ortak sorumluluklara organizasyon el kitabında yer verilir. Ortak sorumlulukların planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve kontrol alanlarının ayrı ayrı belirtilmesinde yarar vardır.

Ortak sorumlulukların iyi belirlenmesi yöneticinin gelişmesine yardım edecek, eğitici ve geliştirici bir özellik taşıyacaktır.

d) Organizasyon Şemaları

Organizasyon şemaları, organizasyon el kitaplarının bir bölümünü oluşturmaktadır.

Organizasyon şemaları organizasyon el kitabının tamamlayıcı bir unsuru olarak görülür. Örgütün temel çatısının, iskeletinin şematik bir ifadesi olan organizasyon şemalarının diğer bilgilerle karşılaştırılmasını sağlamak bakımından organizasyon el kitabında düzenlenmesinde büyük yarar vardır.

e) Görev Tanımları

Organizasyon yapısını gösteren görev tanımları organizasyon el kitabının önemli bir kısmını kapsar. Görev tanımları mevki özellikleri ya da iş tanımı olarak adlandırılırlar.

Görev tanımlarında, organ unvanı oluşması, organın gerektirdiği nitelikler, organizasyon içindeki yer, organın temel fonksiyonu, yetki ve sorumlulukları ile işletme içi ve dışı ilişkileri açıklanır.

Görev tanımları organizasyon incelemesinin sonucudur. Görev tanımları; organizasyonu şekillendirerek açıklığa kavuşturmak ve etkinliği değerlemek ve organizasyonun denetiminde temel unsur olmak amacıyla düzenlenmektedir. Bu özelliklere sahip olan organizasyon el kitabı işletme faaliyetlerinin yürütme ve kontrol evrelerinde büyük yararlar sağlayacaktır.

f) Komite Görev Tanımları

Komitelere devredilen yetki ve sorumlulukları ve diğer organlarla kurulan ilişkileri, organizasyon el kitabının bir bölümü olan komite görev tanımları belirlemiş olacaktır.

Organizasyon el kitapları, işletmenin yönetim ve organizasyonunda son derece önemli ve etkin bir alet olarak görülmelidir. Organizasyon el kitabını düzenleyen standart bir sistem geliştirilmelidir. Değişiklikler ve gelişmeler dikkate alınarak el kitaplarının klasör içinde dosyalanması tercih edilmelidir.

Düzenlenen organizasyon el kitapları belirli bir yönetim grubuna dağıtılmalı, hedefe yönelen bir tüm halinde çalışmaları sağlanmalıdır.

İşletmelerde organizasyon el kitaplarının dağıtıldığı organların kısıtlandırılmasının nedeni, maliyetlerin artması, işletmenin rekabet üstünlüğü veren bir organizasyon yapısı geliştirmesi halinde, bunun rakipleri tarafından öğrenilmesi endişesidir. Bu tür nedenlerle tümüyle bir dağıtımın yaygın olmadığı görülmektedir(19).

g) Organizasyon Sözlüğü

Organizasyon kavramının anlamı hakkında uzmanlar arasında bile anlaşmazlık görülür. Kelime anlamlarındaki yanlışlıklardan organizasyon ve ilkelerini tartışmada yanlış anlamlar ve anlamalar ortaya çıkar. Bu sorunu çözmek için işletmeler, organizasyonlarında çok kullanılan kavramları içine alan bir sözlüğü de organizasyon el kitaplarına ekleyerek, organizasyon kavramının tam olarak anlaşılması bakımından kolaylık sağlar ve tartışmaları ortadan kaldırır, birlik yaratır.

3- Organizasyon Yapısında Merkezkaçlaşma Eğilimleri

Yüksek ve tepe yönetim kademeleri, orta ve alt kademelere, büyük ölçüde yetki göçerme de bulunacaklar, böylece, onların değişen koşullara uyum olanakları

---

(19) H.Ülgen, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No.212, İstanbul, 1989, s.237.

(zaman, bilgi vb.) artırılacaktır.

Merkezkaç örgütleme ve yönetim biçiminin en önemli yararları arasında, kendilerine yetki göçerilen kişilerin öğrenme, tecrübe sahibi olma ve böylece karmaşık durumlarda karar alma bilgi ve yeteneklerinin artmasıdır.

İşletmeyi oluşturan çeşitli birimler, coğrafi olarak dağılmışlarsa, yönetsel merkezkaç örgütü gerçekleştirmek kolaylaşır.

Merkezkaç örgütten amaç, hiyerarşinin alt kademelerine mümkün olduğu kadar fazla yetki ve sorumluluk devretmektedir.

Alt kademelerin ve dağılmış bulunan birimlerin yöneticilerinin karar alma yetkileri ne kadar geniş olur ve merkezin onayından geçen kararlar belli bir oran ya da sayıyı bulmazsa, merkezkaç yönetim ve örgüt de o oranda yerleşmiş varsayılır. Her kademeye, daha fazla yetki tanındığı takdirde, hiyerarşiyi meydana getiren kademelerin sayısı azalır ve yönetim piramidinin tabanı genişler, yüksekliği azalır.

Merkezkaç örgütlenme, çağımızın özgürlükçü demokrasi ilkelerine ve giderek güçlenen bireylerin daha iyi bir biçimde yönetilmelerine de uygun düşer. Ancak, merkezkaç örgüt ve yönetim biçimin uygulanması için çok önemli koşulların yerine getirilmesi de gereklidir. Bunlar;

a) Bürokrasiyi azaltmak, günlük işlerin yürütülmesine ilişkin formaliteler ve ayrıntılar içinde boğulmamaya çalışmak.

b) Haberleşme araç, gereç ve yöntemlerine büyük önem vermek. Yetki ve sorumlulukların dağılması, ancak iyi bir koordinasyon (uyumlama) ile, bu da etkin bir haberleşme sistemi ile sağlanabilir.

c) Orta ve alt kademelerin fikir, düşünce ve telkinlerine her zaman açık olma ve günümüzde giderek önemi artan yönetime katılma yöntemine önem vermek. Aslında, merkezkaç yönetim, yönetime katılma yönetiminin ilk safhasıdır denilebilir. Merkezkaç yönetimde, biçimsel (resmi) örgüt kanalıyla göçerilen karar verme yetkisi söz konusudur. Yönetime katılma ise yetkinin aynı organ içinde beraberce kullanılması anlamını taşır.

d) Yönetime katılma, grup halindeki organlar amacıyla olduğuna göre komite biçiminde yüz yüze ilişkilerin ve karşılıklı hoşgörü ve güvenin egemen olması gereken yönetim organlarının ortaya çıkması söz konusudur. Bilgi ve moral yönlerden belli bir olgunluk düzeyine ulaşmış kişilerin oluşturacağı grup halindeki yönetim organları (komiteler) büyük yararlar sağlayacaktır.

f) Merkezkaç örgütlenmede, işgören ile (alt) yönetim kademelerine kuşkusuz daha büyük sorumluluk yüklenir. Bu onların iyi yetişmelerini ve daha üstün nitelik ve yeteneklere sahip olmalarını, bunun içinde kuruluşta eğitime çok fazla önem verilmesine gerek duyulur. Hızlı gelişmeler ve değişmeler, personelin (yöneticiler dahil) her türlü bilgi, yetenek ve niteliklerini hızla eskittiğinden, eğitime büyük önem verilmesi, çağımızın vazgeçilmez gereklerindendir.

g) Önder olmak, çağımız yöneticileri için olanaksız sayılacak kadar zorlaşmaktadır. Çağımızın yöneticisi, iyi bir gözetici ve uyumlaştırıcı olma durumundadır.

Belli bir büyüklükden sonra, işletmede personelin morali açısından hiç de hoş olmayan bir ortam meydana getirmeye başlar. Bunun için yapılacak işlerin başında, büyüklüğün yararlarından yararlanmayıp, işletmeyi küçültmek gelir.

Merkezkaç örgütlenme bu küçülmeyi sağlar. Nitekim ülkemizin bu günkü ekonomik koşulların da (kriz döneminde) önceden işletmelerde büyümelerin olması beklenirken şimdi işletmelerde küçülmeler söz konusudur. Borçlar/öz sermaye oranının küçülmesi, ürün çeşitlerinin azaltılması, personel sayısının azaltılması, işletmelerin kendi kendine yeterli olması politikasına terk edilmesi gibi önlemlerle zorunlu olarak yalınlaştırma faaliyetleri içine girildiği görülmektedir.

Merkezkaç örgütlenme ile yapılan küçülme ile astlarla, üstler arasındaki mesafe kısalır, resmi olmayan ve yüz yüze ilişkiler kurulur, işgörenlerin girişkenlik ve girişim yetenekleri artar, karar verme özgürlükleri genişler ve sürekli ve yoğun bir denetim altında bulunmanın doğurduğu eylemsizliklerden kurtulurlar.

Merkeziyetçilikten ayrılmış binlerce kararvericiye sahip bir şirkette, çalışanlara genel bir stratejiyi bildiren lider, bundan daha fazlasını yapmak zorundadır.

4- Organizasyon El Kitaplarının Gereği ve Kapsamı

İşletmedeki personele yardımcı olan, işbirliği yapma olanağı veren organizasyon el kitapları işletmenin önceden belirlediği amaçlarına ulaşmasını sağlayacak bir yönetim aletidir.

Uygulamanın yeni oluşu nedeniyle organizasyon el kitabının hangi amaçlarla, ne şekilde yapıldığı ve nasıl etkin olarak kullanabileceği konularında anlaşmazlıklar yaratmıştır. Organizasyon el kitabının gereği hakkında bir çok tartışmalar yapılmıştır. Olumsuz görüşler genellikle herhangi bir biçimde organizasyon yapılarını şekillendirmeyen işletmelerin yöneticilerinden gelmiştir.

İşletmelerin yapılarına uygun düzenlenen organizasyon el kitapları esneklik ve serbestliği önleyeceği yerde arttığını başarılı olarak kullanılan işletmelerde görüyoruz. Bu işletmelerce, organizasyon el kitaplarının yeteneklerin gelişmesinde çok önemli ol-

duğu belirtmektedirler. Birçok işletme iyi bir organizasyon el kitabının, yürütme organının gelişmesi için gerekli olan bir rehber, gelişme ve ilerlemeleri ölçerek, yöneticileri değerlemek için iyi bir değer ölçüsü olduğu kanısındadır(20).

İyi bir organizasyona sahip olmayan işletmelerin yapıları ve çeşitli organları arasındaki ilişki biçimsel olmayan unsurlarla belirlenmiştir. Bazen biçimsel olmayan düzenin kapsamı, biçimsel bir düzenlemenin sınırlarını bile aşabilir. İşletmelerde kurulacak olan biçimsel organizasyon düzeninin, alışagelmiş olan biçimsel olmayan organizasyona uygun olarak ayarlaması halinde faaliyetler uyumlu bir biçimde yürütülecektir.

Organizasyon el kitabı, işletmenin organizasyon yapısını yansıtır ve tanımlar. Böylelikle görevlerin sınırlarını ve yöneticiden beklenenleri belirler. Bu organların kendi aralarında olan iç ve tüm organizasyon yapısıyla olan dış ilişkilerinin anlaşılmasını sağlar(21).

Organizasyon el kitapları her geçen gün daha fazla işletme tarafından uygulanarak kullanılan bir yönetim aracı olup, işletmelerin kendilerine özgü yönetim ilkelerinin kurulmasına ve yerleşmesine yardım ederler.

Organizasyon el kitapları, sağlam bir organizasyon yapısının kurulması ve devamlılığın sağlanması bakımından önemli bir rol oynar. Yetki ve sorumlulukların sınırlarını belirlerken, yönetim uygulamasını kolaylaştırır, organizasyon yapısının dengeli ve uyumlu şekilde korunmasına da yardımcı olmaktadır. Yönetim denetiminde iyi ve gerçek bir ölçü olup örgüt içinde verimli bir çalışma düzeninin kurulmasına büyük oranda etkili olur.

5- Organizasyon Şemaları ve Şemaların Hazırlanması

a) Organizasyon Şemaları

Organizasyon şeması "işletmenin yapısını bir bütün olarak gösteren ve bölümler arasındaki ilişkileri tamamlayıcı bir düzen içinde göz önüne alan grafikdir"(22).

İç ve dış çevrenin etkisiyle sürekli değişime uğrayan işletmeyi aydınlatmaya ve kolayca tanıtabilen bir özellik taşır. Organizasyon şemaları işletme içindeki personelin ilişkilerini belirttiğinden, işin nasıl bir paylaşıma tabi tutulduğunu, her bölümün ne yaptığını, kimlerin kimi yönettiğini, yönetici ve yönetilenlerin yer, yetki ve sorumluluk durumlarını gösteren bir yönetim aracıdır. Bu şemalar işletme içindeki yönetici ve

---

(20) National Industrial Conference Board, In., Preparing The Company Organization Manual, Studies in Personel Policy. No.147, N.Y. 1957, s.89.

(21) George R. Terry, op.cit., s.386.

(22) R.Alluson, Les Organigrammes 3.B. E.M.E. Paris 1969, s.12.

araştırmacılara yardımcı olduğu gibi, işletme dışındaki araştırma ve denetim organlarına da bilgi verir.

Organizasyon şemaları, bir sosyal yapının kuruluşunu ve denetimini kolaylaştırır. Organların tümünü, bölümlerini ve bunların sınırlarını, hiyerarşik düzeylerini iyi bir şekilde ortaya çıkarırlar.

Organizasyon şemaları; bir yapının yanlış ve eksikliklerini açıkça gösterebilecekleri gibi düzeltilmesini de basitleştirirler. Gelişmekte olan tüm kuruluşlarda, işleri düzensiz giden veya yeni kurulan işletmelerde önemli yararlar sağlarlar.

Organizasyon şemaları aynı zamanda bir haberleşme ve araştırma ihtiyacına cevap verir. Bu organizasyon şeması, temel fonksiyonları ve bunların ilişkilerini, biçimse yetki kanallarını her yönetim elemanının kendi fonksiyonuna ilişkin otoritesini gösterir. Şemalar, bütün biçimsel organizasyon yapısını gösterdiği taktirde temel organizasyon şeması, yanlız bir departman ya da bölümdeki karşılıklı ilişkiler, yetki ve görevler hakkında bilgiler verirse "Ek organizasyon şeması" olarak adlandırılırlar. Bu şemalar çoğu zaman sadece mevkiler veya ana birim ile biçimsel yetki ilişkilerini gösterirler.

Organizasyon şemalarının, işletmenin yapılarını böylesine şekillendirmeleri, işletmenin işleyişi hakkında çabuk bir bilgi alınmasına olanak sağlar.

Bu şemalar okuyucunun anlayabileceği biçimde olmalıdır. Şemalar aynı zamanda standartlaştırılmış ve basit olmalı ve gereksiz bilgiler vermemelidir.

Organizasyon şeması, işletmenin yapısını basitleştirip, standartlaştıracak, yapıyı oluşturan kişiler ve organlar arasında hiyerarşik ilişkilerin tümünü belirten bir grafik özelliğini taşıyacaktır.

Organizasyon şemasının, organizasyon el kitabı ile birlikte kullanılması halinde yönetim için gerekli olan bilgiler, veriler yöneticiye sağlanmış olur. Organizasyon şemaları, karşılıklı biçimsel ilişkilerin bir yönünün ifadesidir. işletme sürekli hareket halinde bulunduğundan, şema bir görünüşün bir andaki dinamik durumunu gösterecektir.

Birtakım gözlemciler organizasyon şemasını, reorganizasyon çalışmasının sonucu olarak görürler. Bu şemalar işletme içindeki ilişkileri açıklar.

İyi hazırlanmış bir organizasyon şemasında;

- işlerin uzmanlaşma ve bölünmesi
- biçimsel haberleşme kanalları
- sorumluluk ve ilişkileri
- yetki göçerme yolları
- koordinasyon ve entegrasyon noktaları
- kimin hangi mevkiye sahip olduğu, temel konular olarak belirtmelidir(23).

b) Organizasyon Şemalarının Hazırlanması

Organizasyon şemaları işletmelerin kuruluş aşamasında hazırlanır ya da faaliyette bulunurken uygulanır.

İşletmenin kuruluş aşamasında organizasyon şemasının düzenlenmesi halinde yönetici önemli bir zorlukla karşılaşır bu da yapılan çalışmanın teorik olma tehlikesidir.

İşletmenin gelişmesi ve büyümesi ile görev ve işler değişikliğe uğrayacaktır. Bu değişiklikler belirlenen bir plana göre düzenleneceğinden hatalı davranışların oluşmasını engelleyecektir. Bu şemanın hazırlanması, işletmenin kuruluşundan itibaren geçirdiği evrimi gösterecek, büyümenin safhalarını izleme olanağı verecektir.

Kuruluş aşamasında hazırlanan organizasyon şemasının ortak düzene bağımlı olmanın kuruculara büyük bir üstünlük sağlayacaktır. Bu aşamada hazırlanan şema üzerinde bütün personelin yerleri ve karşılıklı ilişkileri açıkça belirtilmelidir.

Faaliyet halinde olan bir işletmede öncelikle çeşitli kademelerdeki sorumlulukların bir organizasyon şeması düzenleme fikrini benimsemeleri gerekir. Bütün organizasyon şemaları bir örgütün şekillendirilmesini ifade ettiğinden önce tepki ile karşılanabilir.

Organizasyon şeması hazırlanırken, personelin psikolojik durumu gözönüne alınması ve personelinde bu çalışmaya katılmasını sağlayacak bir ortamın oluşturulması gerekmektedir. Böylece de organizasyonu oluşturan kişiler bir araya gelip, çeşitli görüşlerin yardımıyla istenilen yapı kurulabilecektir. Organizasyon şemasının kuruluş çalışması; işletmenin yönetim ilkelerinin belirlenmesi, servis şeflerinin görüşlerinin karşılaştırılması, ön tasarımın hazırlanması, işlerin ve görevlerin tanımlanması, ilişkilerin belirtilmesi, ankete başvurulması, uyarıların düzenlenmesi ve karşılaştırılması, kesin olarak şemanın belirlenmesi ve yayılmasıdır. Bu çalışmaların sonucunda kesin bir organizasyon şeması belirlenmiş olur.

– Organizasyon şemasının hazırlanmasında dikkate alınması gereken ilkeler vardır. Bunlardan bazıları organizasyon şemasının mekanik yönden çizimi ile ilgili olan ilkelerdir. Diğerleri ise temel çizim ilkeleri yanında onları düzenleyecek yönetici ve uzmanların uygulamaya geçmeden önce dikkat etmesi gereken birtakım ilkelerdir. Organizasyon şemasının mekanik yönden çizimi ile ilgili ilkeler şunlardır(24).

– Departmanların veya kişilerin dikey bağlantıları yönetim hiyerarşisi içinde derece ve durumlarına uygun olmalıdır.

---

(23) E.Petersen, E.G.Plowman, J.M.Tricket, Business Organization and Management, Irwin Inc., Illinois, 1968, s.216.

(24) Lütfullah Tenker, İşletme İktisadı C.I. Bilgi Basımevi, Ankara, 1969, s.120.

– Organizasyon şemaları üzerindeki organ ya da kişileri göstermek için bir dikdörtgen kullanılır. İlişkinin cinsine göre dikey ya da yatay, düz veya kesikli çizgilerle gösterilmelidir.

– Aynı hiyerarşik düzeydekiler eşit boyutlardaki dikdörtgenlerle gösterilirler.

– Aynı yetkiye sahip ve aynı üste bağlı organlar yatay olarak sıraya konulur.

– Hiyerarşik ilişkileri gösteren çizgiler, dikdörtgenin üst noktasında birleştirilir ve gerekirse alt noktadan dikdörtgeni terkederler, organı ifade eden dikdörtgeni boylu boyunca kesmezler.

– İşletmenin bir kısmını gösteren ek organizasyon şeması çizilirken, en az o düzeyin üstündeki bir altındaki iki düzeyi de göstermek gerekir.

– İleride kurulacak veya kurulması beklenilen organlar kesik çizgili dikdörtgenlerle gösterilebilir. Organizasyon şemasının mekanik olarak çizimi grafik şeklinde gösterilmesinde yardımcı olurlar. Grafiklerin temel ilkelerinden birisi basitlik olduğundan bir tek şema üzerinde çok karmaşık ilişkilerin gösterilmesinden mümkün olduğu kadar kaçınılmalı ve standardizasyona gitmeye çalışmalıdır.

Yönetici veya uzmanların, uygulamaya geçmeden önce dikkate alınması gereken ilkeler şunlardır.

– İşletmenin amacının ve izlenecek politikanın özenle tanımlanması.

– Temel bölümlerin hangileri olacağının belirlenmesi.

– Yetki göçerilmesinden ne anlaşıldığının ve sınırlarının belirtilmesi.

– Her bölümün hangi koşullarda ne ölçüde sorumlu olacağının saptanması.

– Girişkenliğin hangi dereceye kadar benimseneceğini ve bunun insan unsurunun faaliyetleri üzerinde ne gibi etkiler yapacağının bilinmesi.

– Kuruluşun önemine göre, belirli bir işin iki organa verilmesi ya da diğerinin boşluğunu doldurması gereğinin tanımlanması.

– Esnek bir denetim kuruluşun öngörülmesi.

– Uygulanacak yönetim politikasının belirlenmesidir(25).

Organizasyon şemasını hazırlayacak kişi ya da organ bu temel ilkeleri değerlendirerek, belirli bir yöntem izleyerek örgütün yapısına uygun, standart gereğinde esnek olacak bir organizasyon şeması oluşturacaktır.

---

(25) R.Alluson, op.cit., s.17.

B. ORGANİZASYON GELİŞTİRME VE PERFORMANS ARTTIRMA

Organizasyon geliştirmeye dönük yeniden örgütlenme faaliyetlerinin başarısı ancak teorik ve pratik esas ve yöntemlerin çok iyi bir şekilde planlanması ile sağlanabilir. Bu konuda iyi bir biçimde planlama yapılma ise aşağıdaki işlemlerin yerine getirilmesiyle mümkün olacaktır.

* Problemler en doğru şekilde tespit edilmelidir.
* Bu problemlere neden olan faktörler ortaya çıkarılmalıdır.
* Kalıcı ve çözüm getirici önlemler belirlenmelidir.
* Çözüm önlemleri en az zaman, emek ve harcama ile uygulamaya konulmalıdır.

Reorganizasyonu gerektiren işletme problemleri, çok çeşitlidir, bu bakımdan çeşitli kurumlardan sağlanacak uzmanlarla takviye edilmiş organlarca problemlerin çözümünü araştırmak, çözümleri gerçekleştirmede gerçekçi bir yaklaşım olacaktır.

1- Yönetimin Plan Yapma ve Sorun Çözme Yeteneğinin Geliştirilmesi

Bir reorganizasyon çalışması yapılırken geçecek çeşitli safhaların sürelerinin toplamını proje süresi olarak ifade edecek olursak, çeşitli etkenlere bağlı olarak bu proje süresinin değişebileceği söylenebilir. Bu bakımdan işletmeler reorganizasyonla ilgili gerek duyulan işleri planlamak için birtakım hesaplar yapmalıdırlar. Başta, projenin uygulanmasında hangi safhalardan geçmesi gerektiği ile her saflaya ait sürelerin en az veya en uzun şekliyle ne kadar süreceği belirlenmeli ve maliyet tekniği kullanılarak maliyetlerin ne olacağı ifade edilmelidir.

Burada sözkonusu edilen zamanlar ve maliyetler birer tahmin olacaktır. Küçük projelerde basit yapıda aralık tahmini yapılması yeterli olmakta, ancak büyük projelere ait çalışmaları da olasılık dağılımlarından matematik yaklaşımlar ve bunların varyantlarının hesaplamalara dahil edilmesi gerçekçi tahminlerinin yapılmasına imkân verir.

Temel yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yürütme, kontrol ve koordinasyon içinde en önemli ilkenin planlama fonksiyonu olduğu söylenebilir. Planlama fonksiyonunun önemi, işletme yapılarının genişlemesiyle birlikte artmıştır.

İşletme yönetiminde planlamanın öneminin artması işletme içi ve dışı çevre değişimlerinin sonucudur. Günümüzde yönetici modern çağın bir gereği olarak eski metodları bırakıp yeni yöntemlerle çalışmayı sağlayacak değişimleri önceden görebilmelidir.

İşletme yöneticilerine, gelişmeleri yakalayabilmek ve hizmet veya mal üretimleriyle ilgili olarak yeni uygulamaları devreye sokabilmek için önemli sorumluluklar düşmektedir. Yöneticiler çevresel değişimlere yani, hükümet politikasının, ekonomik düzeni sağlayan prensiplerin, çalışma ortamının değişmesi ve teknolojik değişmelere ve son olarak da sosyal kural ve tutumlardaki değişmelere karşı son derece duyarlı olmalıdır. Bu değişmelerle ilgili uygulamalarda başarılı olunması da yönetimin plan yapma ve sorun çözme yeteneğinin doğrudan ilgisi vardır.

Ayrıca, yönetici ile yönetilenlerin ilişkileri, işletmenin performans düzeyi ve işletmenin moral ve beğeni ilişkilerindeki tatminin iyi durumda olması konularında iyileştirmeleri sağlayacak planların yapılması ve uygulamaya konulması reorganizasyon faaliyetlerini başarılı kılacaktır.

2- Yönetici ile Yönetilen İlişkilerinin Geliştirilmesi

Yöneticilerin çalışanlara karşı anlayışları ve davranışları önemli bir konudur. Bu gibi sorunları yalnız iş yeri disiplini içinde değerlendiren yöneticiler çok kez yanlış bir değerlendirme içindedir ve aldıkları tedbirler sonuç vermez.

Bir yönetici bilmelidir ki, emrinde çalışanlarda birer insandır; kendisine huzur veren, hoşlandıran tutum ve davranışlar onları da tatmin eder. Burada sorun şu noktaya gelmektedir; yöetici ne yapmalıdır ki emrinde çalışan insanlar huzur duyabilsin; ve onlarla sevgi ve saygı içinde diyalog kurabilsin.

Bugüne kadar yapılan araştırma sonuçları bir endüstri dalında çalışanların, yönetimden beklediği konularda yönetici-çalışan ilişkilerini, genel olarak ele alırsak:

Yaptıkları işin kendilerini tatmin eden iş niteliğini taşıması,
Kendisine ve yaptığı işe değer verildiğini bilmesi ya da hissetmesi,
Çalışanın, işyerinin vaz geçilmez bir parçası olduğunu bilmesi,
Çalıştığı işin geçici olmayan devamlı bir iş olması, hususları önemlidir.

İşyerinde yeterli ve âdil bir ücret sistemi uygulanmalı ve işgören işyerinde ilerlemek olanağının var olduğuna ve ilerlemenin gelişi güzel değil, önceden saptanmış kıstaslara göre yapıldığına inandırılmalıdır.

Çalışanlar, yönetimin her kademesi tarafından, hiç bir surette küçük görülmemeli ve fırsatlardan faydalanarak onore edilmelidir.

Çalışanların tecrübe birikimlerinden faydalanılarak daha verimli daha kârlı bir sistemle çalışma yöntemleri hakkında yapacakları tekliflerin değerlendirilme, özellikle, teknik konularla yönetimsel sorunlarının pratik bir anlayışla çözümlenmesinde çalışanların fiilen yönetime sağlanmalıdır.

İşletme içi sorunların el birliği ile çözümlenmelidir,

İşletme içi eğitimin, gereksinmelere cevap veren bir içerikte programa bağlanmalı, programda uygulama yeri olmayan konulara yer verilmemeli ve en önemlisi, eğitim amacının geliştirici bir amaca yönelik olduğunun ilgililere benimsetilmelidir.

İşletme personeliyle hatta kişisel olan özel durumlarıyla ilgilenilmeli ve gerekiyorsa mevzuatla uyumlu olarak, yardımda bulunulmalıdır.

Belirtilen bu konular, işletme personelinin yönetimden beklediği belli başlı konulardır; olgun ve tecrübeli bir yönetici bu ve benzeri konulara değer verir, çalışanlarla işletme arasında sağlam bir bağlantı kurar ve işletmede verimlilik rasyonellik, ve kârlılık olasılığı artar.

Ülkemizin gelişmekte olması nedeniyle, uygulanması çok kolay yöntemlerle, amaçlanan hedeflere ulaşmak zor değildir. En başta gelen şart, yöneticinin, çalışanları en az kendisi kadar insan ve yurtsever olduğunu kabul etmesidir.

3- Performans Düzeyinin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi

Endüstriyel devrimin başlamasından beri, çalışanların performansını değerlendirmek, ücretle ilişkisi nedeniyle bir problem olmuştur. Büyük tartışmalara neden olmuştur.

Bu gün, devam etmekte olan sorun için çözümler, standartlar aranmakta isede, henüz tarafları tatmin eden rasyonel bir çözüm yolu bulunamamıştır.

Endüstriyel işletmelerde ekonomik performans, belli bir sürede, kâr ve zarar bilançolarından, bir döneme ait olursa, daha net anlaşılabilir.

Endüstriyel işletmelerin başarılı yönetilişini belirten bazı temel kriterler vardır; Örneğin;

- Pazarda tutunma,
- Kâr etme,
- Kârın artışı,
- Kârın, satış artış oranıyla karşılaştırması,
- Kârın, sermayeye oranla artış eğilimi,
- Satışlarda artış
- Sermaye artışı,
- Fiziksel büyüme,

bunlardan bazılarıdır.

İşçinin performansı ise, planlanan miktardan daha fazlasını üretmesi halinde üstün seviyeye oluşması olarak kabul edilebilir ki bu prodüktivitenin artması demektir.

Bütün şefler ve ustalar işçilerin yüksek performansa ulaşmasına daima yardımcı olmalıdır; aynı davranış, üst kademe yöneticilerinden de beklenir. Bu bakımdan, yönetici ya da yürütücülerden, uğraşı konularını teorik olarak iyi bilmelerinin yanı sıra uygulamada pratik ve becerikli olmaları da istenir.

Yönetici ya da yürütücüler, örneğin maliyet konusunda;

- Satın almak ya da atelyede imal etmek,
- Maliyeti oluşturan ögeleri değerlendirebilmek,
- Maliyet analizleri ve kıyaslamalarını yapabilmek,
- Maliyeti kontrol mekanizması kurabilmek,

gibi önemli konularda pratik anlayışa sahip olmalı ve önerileri değerlendirerek ve desteklemek olgunluğunu göstermelidirler.

4- İşletmede Kişi Örgüt İlişkilerindeki Tatminin İyi Duruma Getirilmesi

Örgüt açısından kişilik sorununun çözümlenmesi ve kişi örgüt bütünleşmesinin sağlanması halinde, işletme açısından elde edilecek bazı önemli sonuçlar vardır. Bu sonuçları aşağıdaki şekilde incelemek mümkündür.

a) Etkinliğin Sağlanması: Bireyin bulunduğu iş grubu ile bütünleşmesi halinde örgütsel bağ, etkili olacak ve kişinin davranışları ile grubun davranışları benzer amaçlı olacaktır. Eğer grup da işletmenin amaçları doğrultusunda oluşmuş ise etkinlik sağlanacak, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerden en iyi şekilde yararlanma olanağı elde edilmiş olunacaktır.

Etkinliğin sağlanması, sadece bireyin üretken gücünden yararlanma olarak düşünülmemelidir. Her örgütsel yapının bazı kuralları vardır ve örgütün devamlılığı da bu kurallara bireylerin uymasına bağlıdır. Eğer birey bulunduğu sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurma olanağı sağlarsa, grup normlarına uymada güçlük çekmeyecek ve davranışları ile grup ilişkileri arasında isteyerek bir ilişki kuracaktır. Bu sonuçda yönetsel etkinliğin artması olarak görülmelidir.

b) Grup Bütünlüğünün Devamlılığı: İşletmenin bir özelliği de sürekliliğidir. Bir işletme iş görenlerden bağımsız değildir, ancak iş görenlerin çalışma süreleri veya yaşam süreleri ile de süreklilik açısından sınırlı değildir. Böyle olmasına rağmen işletmenin sürekliliği belirli bir grup tarafından benimsenmesine bağlıdır. Eğer iş görenlerin büyük bir çoğunluğu ilişkiler sistemi olarak işletmenin sosyal yapısını benimsemezse, böyle bir işletmenin devamlılığı mümkün olmayacaktır. O halde amaçlar ve araçlarla işgörenler arasında olumlu bir ilişki olmalı, çalışanlar işletmenin amaçlarını gerçekleştirme yolunda gerekli çabayı harcamalıdırlar. Bunun sonucunda belirli zaman dilimi içinde süreklilik sağlanmış olacaktır. Grupları oluşturan bireyler değiştikçe de kişi-örgüt

bütünleşmesi sağlanır, grupla çalışanların bekleyişleri arasında gerekli bağ kurulursa, işletme genelde sürekli olacaktır. Çalışanların bekleyişleri ile işletmenin amaçları arasında istenen bağın kurulması ise işgörenlerin kişilikleri ile yakından ilgilidir(26).

c) Grup Türlerine Göre Kişilik Etkeninin Kişi-Örgüt Bütünleşmesi Açısından Önemi: Davranış bilimlerinde yapılan çalışmalarda iki gruptan sözedilmiştir. Birinci tip grup, biçimsel (formal) gruptur. Grubun davranışlarını düzenleyen kurallar, grup yöneticisi, grup üyelerinin yönetici karşısındaki durumu da yine grubu oluşturanlarca saptanmaktadır. İkinci grup ise biçimsel olmayan gruptur (informal groups) bireylerin kendiliklerinden oluşturdukları, kurallarını çoğu zaman yöneticileri yerine yine grubu oluşturan bireylerin belirlediği gruplardır. Yönetici, her iki tür grubu da tanımak ve grupların davranışları ile işletmesinin amaçları arasında ilişki kurmak durumundadır. Kişilik faktörünün kişi-örgüt bütünleşmesi açısından oynadığı rol de, şüphesiz grup yapısına göre değişecektir. Bu değişme, bireyin grup normlarına uymasında, grup içindeki lideri benimsemesinde, grup ikliminin oluşmasında ortaya çıkacaktır.

d) İçimsel Gruplarda Kişilik Faktörünün Etkileri: Belirli bir kontrol alanı içerisindeki bireyler kendileri dışındaki örgütleyicilerin düzenlemeleri ile biraraya gelmişlerse ve yine bu örgütleyicilerin belirlediği davranış düzlemi içinde belirli çalışmaları yapmak zorunda iseler bu gruplar biçimsel gruplardır. Bu tür gruplarda yer alan bireylerin kişiliklerinin ilişkilere etkisi değişik yönlerden analiz edilebilir.

e) Grup İkliminin Oluşmasında Kişilik Faktörü: Biçimsel grubun yapısal özelliği, esasıyla örgütleyicinin koyduğu kurallar yönünde oluşacaktır. Bazen, bazı kişiler grup içindeki diğer bireylerden daha fazla etkilenecekler, bazılarının grup dışı ilişkileri veya grup içindeki özellikleri açısından daha fazla prestiji olacak, bazıları ise daha bilgili olacaklardır. Bu özellikleri yönünden grup içinde bulunan kişilerin örgütleyici tarafından birbirlerine göre durumları saptanmış olunacaktır.

C. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Genel olarak örgütsel değişimin amacı, değişen iç ve çevre koşullarına karşı örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmak, üyelerinin en yüksek doyumu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapı kurmaktır.

Örgütsel değişim kararı alan bir yönetim tarafından aşağıda belirtilen amaçların dikkate alınması gerekir.

Şöyleki;

- Merkezkaç yetki devrini sağlaması,

---

(26) İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İşletme Fakültesi Yayın No.242, İstanbul 1991, s.264.

- Yönetim kademelerinin iş yükünün azaltılması,
- Yönetim giderlerinin azaltılması,
- Hiyerarşi kademelerinin kısaltılması,
- Sorumlulukların belirlenmelerinin yapılması,
- Koordinasyon sağlamak imkânlarının artırılması,

gibi amaçlardan bazılarının ele alınması veya başka amaçların dahil edilmesi şekliyle seçim yapılmalıdır. Böylece örgütsel değişim çalışmasının çerçeveli tariflenmiş olur.

Örgütsel değişim, son yıllarda bürokrasinin konusu olmuştur. Bürokrasi desteklenen planlı değişimlerin şiddetli saldırısında kalmıştır. Burada sözkonusu edilen konu "organizasyonu değiştirmek"le ilgili olsa da, organizasyon değişimi nedenlerini de incelemekte fayda vardır. Özellikle, endüstriyel hümanistlerin savunduğu tepki, yönetimde resmileşmeye ve rasyonalizm idealine karşıdır.

Bürokrasi çalışmaları iki usül takip eder. Birincisine, yani geleneksel kanıya göre; bürokrasi çalışmaları, yönetimin bir aletidir. Bu görüş Max Weber tarafından nitelenmiştir. Bürokratik organizasyon bu bakımdan amaca ulaşmak için kullanılan mekanizma olarak görülmektedir. Weber'e göre, bürokrasi rasyonalizmin örneğidir ve başka biçimdeki hiç bir organizasyon başarıya onun kadar iyi ulaşamaz. İkinci ve daha yeni bir görüş ise bürokrasiyi güç ve nüfuz vasıtası olarak tanımlamaktadır. Bu görüşün içerisinde birtakım altbaşlıklar vardır: Kullanılan rasyonel organizasyon vasıtasının üzerindeki insan davranışlarının etkisi; bürokratik emellerdeki değişiklik ve durgunluk; bürokratik görevlerde (pratikte) iç gücün rolü ve bürokrasinin tüm toplumla olan ilişkisi kısaca, bu şekildeki inceleme bürokratikleşmedeki yöntem ve belirtilere (implication) mekanizmanın statik özelliklerinden (karakter) daha fazla önem vermektedir.

Bürokrasiler, bir toplumdaki insanların yaşam biçimleri üzerinde güç kullanarak önemli bir etki yapmaya başlamadan önce, uygarlık belli bir olgunluk seviyesine ulaşmak zorundadır. Bu müesseseler toplumdaki oynadıkları rol bakımından değişmeler göstermek durumundadırlar. Bu değişim görevsel konularda yer alır.

Örnek olarak: Ailedeki ekonomik fonksiyonların bölünmesi gösterilebilir. Bu durumda aile mal ve hizmet üretimindeki yerini daha fazla koruyamaz. Onun yerine çalışmalar özel kuruluşlarda merkezileştirilir. Değişim özellikle bürokraside hizmeti yerine getirecek bireylerin seçiminde ortaya çıkar ki bürokrasiler de işlerin gereken süratte yapılması için yeterli şartlara sahip olmalıdır. Bir başka deyişle, bürokrasiler bireylerden değişken organizasyonlarda rollerini kanıtlamalarını ve özel eğitim ve tecrübeye sahip olmalarını ister.

Toplumun bütünüyle, bürokratik organizasyonları destekleyecek kaynakları sağlayacak pozisyonda olması gerekmektedir. Öyleki toplumun bürokratik faaliyetleri sigortalayacağı düşünülmektedir. Teorik olarak, bundan dolayı, bürokrasinin sosyal bakımdan kabullenilebilir emeller peşinde olması gerekmektedir.

Kesin olarak ifade edilebilir ki bürokratikleşmek için toplumun olgun bir seviyeye gelmesi son derece kompleks bir süreç gerektir, toplum kendi içerisinde karşılıklı dayanışma göstermektedir. Bu bakımdan, sosyal ihtiyaçlara dönük en iyi biçimde, düzenleme yapılmasına ve yönetim olanakları sağlamasına merkezileşmiş bürokratik organizasyonlarda rastlayabiliriz. Örneğin, tarımsal konularda iş istihdamının sağlanması ya da vergi problemlerinin çözümünde merkezileşmiş otoritelerin daha etkin olabileceği düşünülmektedir.

Modern toplumda pek çok bürokrasiler oluşmuştur. Birkaçını isimlendirmek gerekirse: Devletsel bürokrasi, askeri bürokrasi, iş (emek) bürokrasisi ve ticaret (iş, meslek) bürokrasisi gibi. Bu kurumsal gücü temsil eden bürokratik organizasyonlar ile kaynaklarının sosyal ihtiyacı karşılamaya yöneltildiği farzedilen bürokrasiler birbirlerinden farklıdır. Bununla birlikte, üretim bürokrasileri de bir güç durumuna sevk edilmiştir. Olgun bir toplumda bürokrasi, diğer bürokrasilerdeki kaynakların uygun şekilde ayırımıyla rekabet edebilmek için yeteneğini ve gücünü arttırıcı aktivitelerle uyuşmak zorundadır. Bunun için, toplumlar totaliter de olsa, demokratik de olsa; güç birikimi ve etkinin kullanımı, gelişmiş bir toplumda bürokrasinin yardımcı ögeleridir.

Toplumumuzdaki bürokrasinin yaygınlığı hatırlatmak zorunda değildir. Bir durumdan diğerine -vatandaş, öğrenci, işçi ya da memur olarak- hergün bürokrasiyle karşılaşmaktayız. Daha sıklıkla bu yüzleşmeler birey, organizasyonun kudret ve kişisellikten uzaklığıyla bunaldıkça aşırı derecede yetersiz (tatminkâr olmayan) olmaktadır. Tanınmış bir bilgin olan Warren G.Bennis kendini organizasyonel değişim konusuna adamıştır. Aşağıda onun düşüncesine göre; modern hayattaki gerçeklerin başarıyla üstesinden gelmek için, organizasyonlarda yapı ve siyaset değiştirmeyi gerektiren altı tane hüküm vardır. Bu hükümler şunlardır:

1- Hızlı bir değişme için hızlı bir organizasyonel adaptasyon gerekmektedir.
2- Değişimin hızını veren teknolojik görmüş geçirmişliği (sophistication) artırmak gerekmektedir.
3- Kısmen teknolojinin vasfı, kısmen de organizasyonel hacmin büyümesinin bir sonucu olan organizasyonel karmaşıklığın giderilmesi gerekmektedir.
4- İşgücünün karakterinin, iyi eğitilmiş ve profesyonelce tecrübelendirilmiş insanların orgaizasyonlara girmesi yolunda değiştirilmesi gerekmektedir.
5- İşyerinde büyük bir özgürlük ve karar yetkisine (sağduyu) sahip çalışanların artmasına imkân verecek ortamın sağlanması gerekmektedir.
6- Otoritede yetkinin devredilmesine (üsten-asta) önem verilerek ve işlevsel otoritede ustalıkla görevlendirmeyi arttırarak, geleneksel otoritenin büyüsünü bozmak gerekmektedir.

Bu hükümler organizasyonun liberalleşmesi için bahsedilmektedir. Bennis'e göre örgütsel değişimin gerçekleşmesi için esas yol demokrasidir. Bu, organizasyonu yönetimde baskıcı bürokratik otokrasiden, demokratik çevrenin özgürlüğüne taşımada temel teşkil etmektedir. Demokrasinin organizasyonlara hayat ve canlılık vererek, onların değişikliğe daha iyi adapte olmasını ve üyelerinin ihtiyaçlarından daha sorumlu olmalarını sağladığı düşünülmektedir. Böylece, organizasyonları değiştirme çabaları içerisindeki, endüstriyel hümanizmin esas önemli noktası demokrasidir(27).

Çoğu kişi katılmasa da, yöneticilerin kişisel rekabetlerini geliştiren bu değişmeler, gerginliği azaltır, takım yönetiminin etkinliğini arttırır. Fakat öyle görülüyor ki, ticaret ya da devlet içerisindeki resmi organizasyonda değişen bazı faktörlerin doyumu, yetki sahibi sakinlerinin tedaviye ihtiyacının olduğu patolojik bir kuruluştur. Söylemeye gerek yok ama, bu davranış müşteriden gözlenmediği dikkatlice gizlenmediği takdirde, önemli bir direnmeye yol açacaktır.

Değişikliğe neden olan yöntemde Sofer'in pozisyonu oldukça fazladır. Sofer CA'nın fizyoterapi ve klinik tecrübenin bir ruhsal tedavi hastanesinde (merkezinde) bulunmasının gerekliliğini belirtir. Şimdi hoş olmasa da söylememiz gereken şudur ki safer formal organizasyonları değiştirmeye çalışan danışmanlar için analiz metodunu vurgulamaktadır. Burada organizasyonlarda çalışan insanların akıl hastası ya da ona benzer bir şey olduklarına dair direkt bir ima yoktur. Fakat bu açıklamalar başka bir hususta yardımcı olamazlar.

Analizin şans eseri iyileştirmeden başka bireysel nevroz ve psikoz durumlarında da işe yarayıp, yaramadığına dair bir soruda söz konusudur. Analize maruz kalan deneysel gruplardaki gibi kontrol gruplarında da kendi kendine olan düzelmeleri işaret eden pek çok örneği sahip araştırma vardır.

Planlanmış örgütsel değişimin hafife alınmayacak derecede tekniklere ihtiyacı vardır. Şimdilik, Organizasyonel gelişme ve laboratuvar tecrübesi tekniği bu hareketin önemli metodlarındandır. Fakat, değişen çevre için diğer metodlar da bulunabilir.

1- Örgütsel Değişimin Amacı

Örgütsel değişimin genelde üç temel amaca dönek olduğu ifade edilebilir.

Bunlar;

- Örgütsel etkinliğin ve verimliliğin artırılması,
- Değişim için uygun yöntemlerin geliştirilmesi,
- Örgütsel etkinlik ve verimlilik artırılırken, beraberinde çalışma ortamının,

---

(27) William G.Scott, Terence R.Mitchell, Organization Theory "Astructural And Behavioral Analysis, Richard D.Irwin, Inc., Georgetown, Ontario, March, 1972, Chapter 15, s.259.

memnuniyet verici ve tatminkâr bir şekilde getirilmesidir.

Burada yer alan önemli ifadelere açıklık getirilmesinde yarar vardır. Etkinlik; örgütün hedeflediği amaçlarına ulaşabilmesindeki yeteneğidir. Verimlilik, girdilerin çıktılara oranıdır. Tatminkâr ortam; çalışanların tutum ve moralinin, başarı üzerine etkisinin varlığından hareketle uygun çalışma ortamı sağlanması gereğidir. Otoriteler örgütsel değişime ait bu üç önemli hedef için örgüt yapısının aşağıdaki koşulların sağlanmasının gerektiği üzerinde durmuşlardır.

– Örgütsel etkinlik ve verimlilik için, işgörenlerin sorumluluk, gelişme ve büyüme ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde örgütlenmesiyle artar,

– İşgörenler, temel ihtiyaçlarının karşılanmasıyla işlerine daha fazla ilgi göstermeye başlar ve fazladan sorumluluk yüklenirler.

– Çatışmalarda, olayları bastırmak veya hafifleterek ele almak yerine, problemleri açıkça ele alıp çözüme gitmek, işgörenler ile yönetim arasındaki ilişkilerin gelişmesini sağlar böylece örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşır.

– Gruplarda yer alan işgören, başkalarına önem vermek suretiyle daha açık ve dürüst kişiler haline dönüşürler, bu yaklaşımla gruplar sorunların çözümünde daha yapıcı yaklaşırlar.

Görüldüğü üzere örgütsel değişimin çabaları, örgütün tamamına yönelmesi ve müdahale tekniklerinin; işgören, grup, gruplararası, ilişkiler ve bir bütün olarak örgüte göre değişmesi, örgütsel değişim amaçlarını;

– Örgütte yer alan işgörenlerle ilgili amaç,
– Örgütsel gruplarla ilgili amaçlar,
– Örgütün bütününe yönelen amaçlar

olmak üzere üç grupta sınıflandırılabilmesini gündeme getirmektedir.

a) Örgütte Yer Alan İşgörenlerle İlgili Amaçlar

• işgörenlerin kendi duygu ve tepkilerini başkaları üzerinde yarattığı etkilerin daha iyi algılanmasının sağlanması,

• Başkalarının duygu ve tepkilerinin, kendi üzerindeki etkilerinin işgörenlere daha iyi algılanmasının sağlanması,

• Grup dinamiklerinin işgörenlerce iyi bir şekilde algılanmasının sağlanması,

– İşgörenin örgüt içindeki rolünü ve değişim sürecini daha iyi anlamasının sağlanması,

– İşgörenin, kişisel kabiliyetlerinin geliştirilmesi, alt ve üst kademelerle ilgili ilişkilerinin geliştirilmesinin sağlanması,

– İşgörenin, daha iyiye dönük yönlendirilmesidir.

b) Örgütsel Gruplarla İlgili Amaçlar

– İşgörenlerle ilgili olarak yaratıcı rekabetin ve işbirliğinin arttırılması ile bunun yanında yıkıcı rekabete gidilmesinin önlenmesi,

– Grupların sorunlarının çözümünde yüzleşmenin sağlanmasıyla kalıcı çözümler elde edilmesi,

– Katılımcı yönetimin sağlanması,

– Etkinliğin artırılması için geçici veya kalıcı olarak kurulmuş, komiteler, proje grupları gibi gruplar geliştirerek, sorunları otoriteye dayalı güç yerine bunlara çözdürme ve karar verdirmenin sağlanmasıdır.

c) Örgütün Bütüne Yönelik Amaçları

– Göreve bağlı bir yaklaşımla, kendini yenileyen ve yaşanabilir olan ayakta duran bir yapılanmanın geliştirilmesi,

– Çatışmaların örgütün kaçınılmaz koşullarından olduğunda hareketle, çatışmaların açıkça ele alınıp yönettiği bir yaklaşımın esas alınması,

– Kararların verilmesinde soruna en yakın kaynaklardan bilgi alınmasının sağlanması,

– İletişim kanallarının açıklığının sağlanması ile yapıcı katılıma imkân sağlanması,

– Ödül sisteminin, işgörenleri teşvik edici bir şekilde destekleyen ve örgütün hâl ve hizmet gibi temel fonksiyonlarını yerine getiren bir yapı olmasını sağlaması,

– Örgütün vizyonunun alt kademelerce paylaşılması, işgörenlerin ben işimi iyi yaparsam işletmede iyiye gider şekliyle işini benimsemesinin sağlanması,

– Yöneticilerin, mevcut sorumluluklarını yeni ve uygun amaçlarla genişletmelerine yardımcı olunması,

– Örgütün bütününde gayretlerinin arttırılması,

– Problem çözümünde katılımcı olunmasının sağlanmasıdır.

2- Örgütsel Değişimin Sınırlamaları

Örgütsel değişim uygulamasına gidilmesi gereği, çevre koşullarındaki hızlı değişim ile işletme içinde değişen koşullar ve karşılaşılan sorunlardan kaynaklanmaktadır. Bunun yanında örgütsel değişimi sınırlayan bazı faktörlerden bahmsetmek yerinde olacaktır.

a) Ekonomik Sınırlamalar

Örgütsel değişim için işletme dışından danışman hizmet alınması hali bazı ilave giderleri gerektirebilecektir. Yapılacak çalışmalar için işletme dışından uzman tutmak amacıyla ayrılan tahsisatlar sınırlı olabilecektir.

Birtakım ilave harcamaları yüklenmek gerekebilir. İşletme yöneticileri yönetim giderlerinin yüksek olmamasına özen göstermelidir. Mümkünse uzun dönemde planlı bir yaklaşımla yönetim harcamalarını azaltma yönünde gayret sarfetmelidirler.

b) Teknolojik Sınırlamalar

Örgütler kullandıkları teknolojinin sınırlamalarıyla da karşı karşıyadır. Bir çelik işletmesinde, konserve fabrikasında ya da kontrplak fabrikasında farklı kuralların uygulandığı bir gerçektir. Bunların her birinin örgütsel yapısının kendine özgü nitelikleri vardır. Örneğin, teknoloji hiyerarşi kademelerinin sayısını, denetim alanını, işçi sayısı ve niteliklerini vbg. birtakım örgütsel özellikleri etkiler(28).

Teknolojik gelişmenin örgüt değişimine etkisinin ve zorlayıcılığının gerektierceği uygulamaya geçiş kararının verilmesinde tepe yöneticinin tutumu önemlidir. Yeniliklere açık bir tepe yönetim işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki teknolojik gelişmelerin takipçisi olabilecek ve örgüt değişiminin sağlanması doğrultusunda gerekli girişimlerde bulunabilecektir. Ancak sözgelimi tutucu bir tepe yönetimin uygulamada gecikmelere neden olabileceği teknolojik sınırlamanın bir örneği olarak karşımıza çıkacaktır.

c) Yasal veya Kurumsal Sınırlamalar

Başta özel yasalarla kurulmuş bulunan kamu kuruluşları olmak üzere işletmelerdeki değişikliklerin uygulamaya konulabilmesi için kuruluş dışı organların onayından geçmesi ve böylece değişikliğin yasallaşması zorunluluğu vardır. Diğer taraftan örgüt değişimi ile uygulamalarda, antitröst yasalar büyüme ve birleşmeleri sınırlandırır. Tüketiciyi koruma amaçlı sınırlamalar da örgütsel değişimi etkiler.

---

(28) Hayri Ülgen, op.cit., s.178.

Uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel değişim faaliyetleri de, kâr transferi, yasalar ve yatırım politikalarına bağlı olarak etkilenirler.

İşçi sendikaları da iş değerlemesi, başarı değerlemesi, işgörenin değişik bölümler arası nakli ve benzeri uygulamalarda sınırlayıcı olmaktadırlar.

3- Örgütsel Değişim Uygulama Türleri

Örgütsel değişim kararını alan işletmelerde, öncelikle değişimin amaçları ve değişimin sınırlamaları belirlenmelidir. İkinci adım olarak da değişimin nasıl ve kim tarafından uygulanacağına karar verilmelidir.

a) Birdenbire ve Çok Kısa Süreli Uygulama

Örgütte çok kısa sürede köklü değişimler yapılma ihtiyacına cevap vermek üzere bu uygulamaya gidilir. Muhtemelen işletmeye yeni bir Genel Müdür atanmıştır. Gelen üst yöneticinin gelişinin doğruluğunu göstermek üzere geçmişe dönük pek çok eksiklik tespit edecektir, noksanlıkların giderilmesi ile aşarılı gözükmek üzere yönetici örgüt değişimini çok kısa sürede uygulayacaktır. Örgüt dışı uzmanlarında, örgüt değişimlerini gerçekleştirmede bu uygulamaya yöneldiklerini görmekteyiz.

Varlığını sürdürmede düşüş göstermiş ve adeta can çekişmekte olduğu görülen işletmeler için böyle bir uygulama taze kan temini gibi görülerek gerekli olabilir. Ancak, bu değişim uygulaması işletmelerde, bazı deneyimli elemanların küstürülmesi hatta kaybedilmesi ile işletmeye duyulan saygınlığın ve güvenin azalmasına, böylece moral düşüklüklerine neden olabilir.

b) Kısa Süreli Uygulama

Bu uygulamada, örgütsel değişim için planlanan zaman üç aydan başlamak üzere üç yıla kadar süren bir dönemi kapsar.

Birinci adımda değişiklikler ortaya konulur ve yöneticilerin görüşleri alınır. İkinci adımda yöneticilerce benimsenmiş olan değişiklikler örgüt bütününe açıklanır. Bir yandan da değişikliklerin uygulamaları takibe alınır ve gerekli görülmesi halinde düzeltmeler yapılır. Bu değişiklik uygulaması uzun süreli değişimin ilk evresidir.

c) Uzun Süreli Uygulama

Bu değişimin uygulanması üç yıldan fazla bir süreye yayılarak planlanır. Bu uzun bir süre olduğundan plan devamlı olarak kontrol altında tutulur. Bu amaçla yöneticilerin görüşlerinin alındığı toplantılar yapılır, gereken düzeltmelere yer verilir. Bu uygulamanın işletmenin faaliyetlerini kontrol altında tutan bir sürekliliği sözkonusudur. Başka bir deyişle örgütsel değişimin hiç bir zaman bitmeyen devamlı olarak gelişen ve takip altında tutulması gereken sürekli bir faaliyettir. Sorunlar bazı zamanlar

azalacak, bazı zamanlarda ise çok önemli boyutlara varabilecektir. Bu bakımdan değişim ihtiyacını zorlayacak faktörler devamlı olarak gözlenmelidir.

4- Örgütsel Değişim Uygulamasının Yapılması

Örgütsel değişimi kararı verildikten sonra önemli sorun ortaya çıkar. Bu sorun örgütsel değişim uygulamasının kime yaptırılacağıdır. Bu çalışmanın başarılması kolay değildir; geçerli örgütsel yapıya ilişkin bilgilerin soru formları ve görüşmelerle alınması, öngörülen amaçlara ulaşmaya olanak sağlayan çeşitli araçların belirlenmesi, örgüt şemalarının geliştirilmesi ve yönetmeliklerin hazırlanması, zaman ve beceri ile uzmanlığı gerektirir. Örgütsel değişim uygulamasını yapacak olan kişilerin nitelikleri şunlardır.

- Üstün bir çözümleme yeteneği bulunmalı, örgütsel sorunları hızla kavrapyabilmeli, kişisel davranışlar hakkında yeterli bilgi sahibi olmalıdır.
- İşletmenin faaliyetleri, teknolojisi, iş ilişkileri ve davranış sistemi hakkında tam ve kesin bilgiye sahip olmalıdır.
- Hızla çalışabilmelidir.
- Örgütleme kuramını iyi bilmelidir.
- İşletmenin amaçları ile uyumlu olmalı, Kuramsal düşünce ve temel ilkelere ilişkin ön yargılı olmamalıdır.
- Personelle olan ilişkileri uyumlu olmalıdır.
- Kusursuz bir belleğe sahip olmalıdır.

Bu özelliklere sahip olan bir bireyin bulunması oldukça zordur. Örgüt değişim çalışmasının bulunması gereken özellikleri en çoğuna sahip olan uzmana veya bir uzman gruba yaptırılmalıdır.

Uzman ve uzman grubu işletme içinden ya da işletme dışından olabilir.

a) İşletme İçi Bir Bölüm Tarafından Uygulanması

Hızla değişen çevre koşulları belirli büyüklüğe ulaşmış işletmelerde örgütsel değişimi işleri yüklenecek ve bu değişim işlerini sürekli olarak yüklenen bir birimin bulunması gerekir. Bazı işletmeler bu işleri birkaç uzmandan oluşan bir danışmanın sorumluluğuna vermiştir.

İşletmedeki örgütsel değişim çalışmalarının uzmanlarca başarılı bir biçimde yürütülebilmesi için, bölüm yöneticisinin, genel müdür, genel müdür yardımcısı, idari işler müdürü, planlama müdürü üst düzey yönetimine karşı sorumlu ve onlardan yetki almış olması gerekir.

İşletmelerin bir çoğunda örgütsel değişim işlerini yürütecek bir bölüm bulunmayabilir. Bu durumda örgütsel değişim işlerini yürütecek bir kurula veya en yakın ilgili bölüme verilir.

İşletmelerde bir örgütleme bölümü bulunmayan büyük işletmelerde örgütsel değişim işi, işlevsel bölüm yöneticilerinin herbiri tarafından ayrı ayrı yapılacağı gibi personel bölümünün, yönetim kuruluna sorumlu bir alt kurulun veya genel müdür ya da yönetim kurulu başkanına bağlı bir danışmanlığın sorumluluğuna da verilebilir. Bazı küçük işletmelerde herhangi bir üst düzey yöneticisinin sorumluluğuna verilebilir.

b) İşletme Dışı Bir Danışman Tarafından Uygulanması

Örgütsel değişim çalışmaları işletme dışından bir danışmana veya danışman grubu yaptırılabilir. Bir danışmana ihtiyacın temel nedeni bu kişi veya kuruluşun örgütleme konusunda genel bilgisi, görgüsü yanında bir çok işletmede örgütsel değişim uygulamasını gerçekleştirmiş olmasıdır. Danışmanlar işletmenin örgütsel değişim işlevini yüklenen bir bölüme olduğu kadar görevli üst düzey yöneticisine ya da kurula da yardımcı olabilirler.

İşletme dışı danışmanların örgütsel değişime ait bilgi ve görgülerinin, işletme içinde bu görevi yüklenecek kişi veya bölümlerin görgü ve bilgilerinden daha iyi olacağı için tercihi yapılır. İşletme danışmanının dışarıdan bir kişi olmasında büyük yararı vardır. Çünkü örgütsel yapıya en uygun değişiklikleri önerebilecektir. Ancak, danışmanın örgüt içindeki beşeri ilişkiler sistemini öğrenmesi pek kolay olmayacaktır. Fakat buna karşın soruna objektif bir çözüm getirmesi kolaylaşacaktır.

Bir danışmanı çağırmanın temel nedeni bu kişi veya kuruluşun örgütleme konusunda sahip olduğu görgü ve genel bilgi yanında, bir çok işletmede örgütsel değişim uygulamasını gerçekleştirmiş olmasıdır. Deneyime sahip olması, tercih sebebidir. Bazı durumlarda üst düzey yöneticileri yapılması gereken değişikliklere ilişkin bir görüşe sahip olsalar bile bu görevi birtakım nedenlerle zaman zaman bir danışmana verebilirler.

c) İşletme İçi ve Dışı Elemanların Birlikteliğinde Uygulanması

Bu grup çalışmasında temel sorumluluk yinede işletme dışı uzmanlardadır. Bu uzmanlar tarafsızlığın ve görgülerin önemli olduğu durumlarda tüm yükü üstlenmelidir. İşletme içi uzmanlar aracılığıyla diğerlerinin işletmeyi anlamalarını kolaylaştırmış olunur. Bu işletme içi ve dışı elemanların birlikteliğindeki yararı işletme içinde değişim çalışmalarının nasıl yürütüldüğünü bilen uzman personel geliştirmesidir.

İşletme yönetimi de güvenilir ve yetenekli bir personelin bu çalışmalara katılmakta oluşuna güvenerek bu yapılan çalışmayı destek verecek ve çalışma grubuna daha geniş hareket etme olanağı sağlanacaktır.

Örgütsel değişim en önemli koşullarından biri işletmeye ait gerekli bilgilerin edinilmesi, niteliklerin, belli başlı sorunların incelenmesidir. İşletme için organların ör-

gütsel değişim çalışmalarına hemen başlayabilmelerine rağmen dışarıdan gelenler belirli bir süreyi bilgileri toplamaya zaman ayıracaklardır.

İşletme dışından olan uzmanlar uygulamayı tarafsız açıdan değerlerken üstünde durulmamış olan uygulamanın örgüt üzerindeki etkilerini araştırabilirler.

İşletme dışından gelen uzmanlar, işletme içinden olana göre daha gerçekçi, doğrucu ve açık olacaktır. Bu uzmanın işletme içi olan anlaşmazlıklardan yabancı olduğunu ve birinin diğerine tercih edilmesinden hiç çıkarının olmayacağını bileceklerdir.

İşletme içi uzmanlar, örgüt içi ilişkileri ve kişisel görüşlerinden arınamazlar, tam anlamda objektif olamazlar, çok kişi onların tarafsız olmadığını kabul eder.

İşletme dışı uzmanlar örgüt içi ilişkilerden etkilenmezler, uygun gördükleri her türlü öneriyi yaparken hiç çekinmezler.

İşletme dışı uzmanların yaptığı eleştiriler sorun yaratmaz ve değişiklikleri kabul ettirme yetenekleri daha fazladır.

İşletme içi organlar tarafından yapılan çalışmalar birtakım sorunları ortaya çıkarabilir.

Örgütsel değişim çalışmaları sık kullanılmadığından birçok işletme bu çalışmaya hazırlıklı değildir, görevi yüklenecek kişiler hemen seçilemez, ama gerektiğinde bu görevi üstlenecek kişiler seçilir. Bu durumda uzman eksikliği duyulur ve dışarıdan danışman bulunur. Bu durum daha az mali yük getirir. Nedeni ise işletme dışı danışmanlara yapılan harcamalar çalışmanın sonunda biteceğinden, uzun dönemde işletme için daha ekonomik olacaktır. İşletme içinde bir uzmanlığın kurulması halinde, bir yardımcılık derken bir bölüm oluşur.

Dışarıdan gelen tek bir danışman bir gruba göre çok kez daha başarılıdır. Grup çalışmaları bireysel yetersizlikleri gizler, herkes grup içindeki bir diğerinin hatalarını düzeltmeye bakar. Bir uzman grubunu işe almak, tek bir danışmanı almaya oranla daha pahalıdır. Grup çalışmaları ise zaman kazanmaya yarayacaktır. Grup içinde yapılan iyi bir iş bölümü ile kazanılan zaman koordinasyon sağlanırken kaybedilir.

Sonuç olarak işletme yönetimi güvenilir ve yetenekli bir personelin bu çalışmalara katılma oluşunu görerek ve güvenerek, bu yapılmakta olan çalışmayı daha çok destekleyecek ve çalışma grubuna daha geniş hareket etme olanağı sağlayacaktır.

Ortak çözümlere bir cevap getirebilmek için işletme içi ve işletme dışı uzmanları bir araya getiren bir grup çalışması yapılması uygun bir yaklaşımdır. Bu tür bir grup çalışmasında temel sorumluluk işletme dışı uzmanlardadır.

D. ÖRGÜTSEL GELİŞME VE LABORATUVAR ÇALIŞMALARI

1. Örgütsel Gelişme Programlarının Amaçları

French'e göre örgütsel gelişme programlarının sonuçları:

1- Organizasyon üyeleri arasındaki güven ve destek seviyesini arttırmak,
2- Grup içinde de, gruplar arasında da, organizasyonel problemlerle karşılaşıldığında onları örtbas etmek yerine onlarla yüzleşip üstesinden gelmeye çalışmak,
3- Otoritenin belirlenmiş rolünü bilgi ve beceriye bağlı olarak arttıran bir çevre yaratmak,
4- İletişimin (komünikasyon) açıklığını her yönden arttırmak,
5- Organizasyonda kişisel heves (gayret) ve tatmin seviyesini arttırmak,
6- Sorunlara daha sıklıkla (synergistic) çözümler bulma (Synergistic çözümler; 2+2=4 ve "Bütün partiler ihtilaf yerine işbirliği yaparlarsa daha fazla kazanırlar"da olduğu gibi yaratıcı çözümlerdir),
7- Planlama ve yürütmede, bireysel ve grup sorumluluğunu arttırmak

olarak belirtilmiştir.

Bu amaçları başarmak için diğer bir teknik uygulanma da laboratuvar çalışmasıdır. Bu çalışma örgütsel gelişme içerisinde en önemlilerinden biridir. Örgütsel değişikliği getirmek için uygulanılan davranış biliminin yöntemlerinden olan duyarlık ve laboratuvar çalışması yeni bir buluştur. Bu buluş grup dinamiklerinin çalışmasından ortaya çıkmış ve genellikle "Grup Gelişiminde Ulusal Laboratuvar Çalışması" programıyla ilişkilidir. Araştırmacıların organizasyonlarda pek çok değişik yönde bu aktiviteleri uygulaması sonunda bu yaklaşım gelişmiştir(29). Bu programların esas amaçları temelde bireylerin kişisel yeteneklerini geliştirmektir.

Tipik olarak, laboratuvar tecrübesi metodunda esas amaç bireyi değiştirmek olsa da, bir diğer hedef olarak da organizasyon ya da daha kesinlikle söylemek gerekirse sosyal sistemi de değiştirmeyi içerir. Laboratuvar tecrübesi organizasyonlarda pek çok değişikliklerin oluşmasına neden olabilir. Organizasyonel düzenlemelerden sonra, bireysel değişim kin ve düşmanlık yerine güç ve takviye kazanır. Burada belirtmek istediğimiz nokta, yine de laboratuvar metodunun çekişme kararlılığının (rekabet) [conflict resolution] oluşmasındaki görevidir.

Bu yaklaşım Blake, Shepard ve Mouton tarafından "Endüstride yönetimsel iç rekabet" [Managing Intergroup Conflict in Industry] adlı kitaplarında tartışılmıştır. Bu kişiler, iç rekabetin incelenmesi için bir iskelet sunmuş ve bunlar üzerinde üç yönetim yönelimi önerisinde bulunmuşlardır. Her yönelme, ücret ödeme seviyesine göre tır-

(29) Warren G.Bennis, Changing Organizations, New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1966, especially Chapter 8.

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

manmış alternatif rekabet stratejisidir. Eğer çekişme şu şekilde anlaşılırsa:

1- Kaçınılmaz bir şekilde anlaşamamazlık olursa, o zaman strateji şiddet düzenine dayanır ki bunlar a) kazanma-kaybetme güç mücadelesi, b) üçüncü bir hakem kararıyla çözümleme, c) talih (kadercilik),

2- Kaçınılmaz olmasa da, yine de anlaşamamazlık varsa stratejiler, a) geri çekilme, b) yalnızlık, c) aldırmazlık (ilgisizlik),

3- Yine kaçınılmaz olmayan, anlaşmanın mümkün olabileceği durumlarda stratejiler, a) problemi çözme, b) uzmanlaşma, c) başırçıl bir şekilde karşıt fikirlerin yanyana bulunmasıdır.

Yazarların yapmış olduğu modelin kapsamlı bir analizii yapmada önce, onların rekabet stratejilerinin (kısaca problem çözmenin) defonksiyonel sonuçlar doğurduğuna inandıklarını söylememiz gerekiyor. Bu kişilerin düşüncesine göre, grupların veya temsilcileri (mümessil) yetersiz ilişkilerinden dolayı organizasyonlarda konuya bağlı kalma yönünde, rekabetler etkili bir karara varmayı engeller. Bloke ve yardımcılarına göre problem çözme stratejisi yeni bir şeydir. Etkili sosyal davranımlarda tecrübeli insanlarla kurulan frenlenmemiş, denetimsiz iletişimle; gruplar arası farklılıklar yerleşebilir ve rekabet için bahane çıkabilir. Fakat esas önemli olan şu ki; diğer stratejilerde ele geçirilemeyen güvenilir şekilde birbirini etkileme, rekabete yaratıcı çözümler üretebilir. Çünkü bu çözümler, bağlayıcı grup eforunun üretimiyle, grupiçi işbirliğini koruyucu araç durumundadırlar. Bütün bunlar; şartların bireyi; onun hemen tanımlayabileceği grubun sınırlı ilgilerinden çok, grup içi daha geniş amaçlara yönelik karar almasını (taahhüt) sağlar.

Bunu başarmak için metod ise kişilerin ilişki kurma yeteneklerini geliştirebilecekleri grup içi laboratuvar çalışmalarıdır. Bu çevrede gruplar arasındaki iletişim ve birbirini etkileme problemi değişik bir perspektifle görmeyi sağlar. Ayrıca, grup üyeleri iştirakçilerin davranışlarını şekillendiren motiv ve baskıları değerlendirmeyi geliştirirler. Diğerlerinin ve kendilerinin davranışlarını sezme, bariyerlerin yıkılmadaki birbirini etkilemeler, karşıt gruplardaki insanlar yazarın aşağıdaki sözleriyle anlamaya başlarlar.

Esas problem gruplar arasındaki ilişkidir. Bu her grup içerisinde bağlantısız olanak güçlüğü sezmekten çok daha farklıdır. Eğer sorun ilişkide ise, bu sorun mutlaka ilişki içindekiler tarafından çözümlenmelidir. Ayrıca çözümler gelişmek zorunda ise, bu çözümlerin çalışması için sorumluluğu paylaşan kimseler tarafından meydana getirilmelidir.

Bir kere bu idrak edilirse, mücadele durumlarında yeni ve yaratıcı çözümler ortaya çıkacaktır. Bütün bunlardan sonra, organizasyonel atmosfer yoluna girer. Özel ilgiler daha sınırlı bir şekilde hakim olur ve etkileme gücüyle, bireysel tatmin olanakları

artar. Bu, organizasyonel üniteler üzerinde, birlik halindeki iki organizasyon ve yönetimdeki mücadelede uygulanır.

Örgütsel gelişme sadece laboratuvar tecrübelerinden ibaret değildir. Örgütsel gelişme ayrıca, organizasyonel şartları yoluna koyduğu düşünülen araştırma, teşhis ve danışma tekniklerini de kullanır. French'in dediği gibi, "... Başarılı bir örgütsel gelişme bütün sistemin toplam eforuna ve planlanmış bir değişme prosesine bağlıdır, geçici kalitede bir programı değil ve gelecekte etkili bir değişme için gelişen organizasyonlarda iç kaynakların kullanımı hedeflenmelidir".

Açıkça, örgütsel gelişmenin istenirliği organizasyon yöneticilerinin amaç ve metodlarının tüm taahhütlerine dayanır. Fakat her nasılsa, incelemeler genellikle, değişimi istemeyen temsilcilerin değiştirilmesi yoluyla, uygulayıcı davranış bilimcileri tarafından yapılır. Nasıl, nedenler, davranış bilimcilerini birinci duruma getirirse getirsin, araştırmacı yakınlaştıkça müşterinin esas problemini anlar, daha fazla direnmeyle bununla çarpışma (mücadele etme) eğilimindedir. Bunların hiçbirisi, araştırmacının nitelikleri ya da yöntemlerinin elverişliliği ile ilgili değildir. Ama eğer, müşterinin taahhütü değişmemek üzere orada ise, işinin ehli bir araştırmacı, daha fazla direnmeyle karşılaşacaktır. Bu durum, araştırmacıdan sadece veri toplama rolü ya da akıllılık gösterme beklenmeyip, bilim adamı ve müşteri arasında antipatik ilişkiler oluştuğunun tesbiti beklenir. Danışman ve müşteriler arasında başta varılan anlaşma, değişmeye neden olur, bundan sonra müşterinin direnmesinin üstesinden gelebilmek için danışman profesyonelce hizmetinde olan taktikleri uygulamak zorundadır. Bu, müşterinin bulgu niteliğindeki daha derin organizasyonel zorluklarda direnmesine yorumu da içine alır.

Değişen etken tarafından çoğu zaman görülen durum budur. Müşteri açısından görünen durum, değişen faktör, teşhisteki uzman ve insani problemlere deva olarak organizasyonla birleşir. Yönetici ve danışman arasında izlenen ilişkide, genellikle açıklanmasını ve tahminen değişmesini istediği bazı durumların uzmandan daha çok yöneticinin elinde olduğunu biliriz.

Çünkü, yönetici sadece yüzeysel bir tanışıklığa sahip iken, uzman ilişkiye kaçınılmaz meslek argosuyla bir sürü kavram (görüş) katar. Bundan daha da fazla, her nasılsa, faktörü değiştiren normatif önyargılar bir harekette araştırma çevresini tanıtır. Müşteri ve danışman arasındaki mücadelede potansiyel, ilk başta her zaman açık olmayan değerlere sahiptir, araştırmadan sonra teşebbüs iyi ilerlemeye başlar.

Üçüncü Bölüm

Reorganizasyon Sorunları İle Çözüm Önerileri

I. GELİŞTİRME VE İYİLEŞTİRME FAALİYETLERİNDE ARAŞTIRILACAK SORUNLAR

İşletmelerde organizasyon yapısının geliştirilmesi ve iyileştirilmesine dönük faaliyetlere girişildiğinde inceleme ve araştırılması yapılacak temel sorunları aşağıdaki şekilde tariflemek mümkündür.

– Başta işletme organizasyonunun dinamik bir nitelikte olup olmadığına bakılmalıdır ve çağdaş gelişmeler ve teknolojinin izlenmesinin yapılıp yapılmadığı belirlenmelidir.

– İşletmenin geleceğe dönük gelişmesi hakkında uzun vadeli planlamasının varlığı incelenmelidir.

– Dış çevrenin veya rakip firmaların işletmenin üretim faaliyetleri üzerine olan etkisinin ne kadar ve nasıl olduğuna bakılmalıdır.

– İşletme bölümlerinin fonksiyonlarının neler olduğu incelenmelidir.

– İşletmenin üretimiyle ilgili mal ve hizmet ürünlerinin neler olduğu tespit edilmelidir.

– İşletmenin fabrika şube ve muhtelif faaliyetlerle ilgili çalışma dallarında görevli bulunan yönetici, memur ve işçilerin dağılışına bakılmalıdır.

– Son olarakta işletmedeki kontrol fonksiyonlarının ne derece etkin olduğu belirlenmelidir.

Bu araştırmaların yapılmasıyla elde edilecek bilgiler ışığında reorganizasyonu düşünülen işletmedeki uygulama tedbirlerinin gerçekçi olması sağlanabilecektir.

A. SORUNLARIN BELİRLENMESİ

İşletmenin yetkili, bilgi ve tecrübeli yöneticileri yardımıyla saptanabilecek sorunlar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

1. Zarar eğilimleri,
2. Satışlarda azalma,
3. Üretimde azalma,
4. Kalitede düşüklük,
5. Personel dönüşüm oranlarının yüksekliği,
6. Maliyet artışları,
7. Rakip firmaların etkenliği,
8. Hammadde ve malzeme tedarikinde karşılaşılan güçlükler,
9. Kredi tedarikindeki güçlükler,
10. Üretim sistemini oluşturan tezgah ve makinelerin eskimiş ve artık ekonomik olmayışları,
11. Endüstri içi eğitimin ihmal edilmiş olması,
12. Bakım ve onarımın yetersiz ve düzensiz oluşu,
13. Stok kontrolun yetersiz oluşu,
14. Hurdalığın düzensiz bırakılması,
15. İşletme personelinde moral bozukluğu görüntüsü,
16. Endüstriyel ilişkilerde düzensizlik belirtileri,
17. İş kazaları ve meslek hastalıklarında artış eğilimi,
18. Amaçsız prim sistemi uygulanması.

Sorunlar yetkili uzmanlarca tartışılmalı ve değerlendirilmeli, irdelenmelidir. Şöyle ki;

- Sorunların oluşumundaki temel nedenleri araştırılmalıdır.
- Her sorun ayrı ayrı analiz edilmeli ve sorunlar gruplandırılmalıdır (oluşum nedenlerindeki benzerliklere göre).

B. SORUNLARIN FONKSİYONEL SINIFLANDIRILMASI

1- Pazarlama Sorunları: Ölü stoklar, pazarda yer tutma, siparişlerde azalma, kâr marjının düşüklüğü, yeni ürün imal etme ya da ürünleri pazar ihtiyacına, geleneksel zevke uygun nitelikte ürünlerin geliştirilmesi.

2- Üretme Sorunları: İşçi giriş çıkışı, tezgah ve tesis bakımı, tezgah üretim kapasitesinden faydalanış derecesi, üretim standartları, malzemede ekonomi sağlanması, hurda ve atık malzemenin azaltılması.

3- Mühendislik Sorunları: Tezgah ve tesislerin işler durumda tutulması, tezgah ve tesis sicilleri, bakım faaliyetleri planlaması, tezgah modernizasyonu, ulaştırma faaliyetlerinin düzenlenmesi.

4- Muhasebe Sorunları: Parasal performans oranları, kâr ve zarar raporları.

5- Personel yönetimi Sorunları: Kayıt, endüstriyel ilişkiler, sosyal haklar, iş emniyeti.

6- Diğer Sorunlar.

Düzensizlik sorunlarının analizi yapılmalı ve alınması gerekli uzun ve kısa vadeli tedbirler hazırlanmalı, en yetkili makama, rapor halinde sunulmalıdır.

Raporun değerlendirilmesi yapılmalı, uygulama programı hazırlanmalı ve bir kontrol sistemi kurulmalıdır.

Uygulamanın sistemli kontrol sonucu gereken düzeltmeleri yapılmalıdır. Yönetimin geliştirilmesi ve işletme faaliyetlerinin iyileştirilmesi tam anlamıyla düzenleme, sistem kurma ve yeterli bir biçimde örgütlenmeye bağlıdır; ayrıca bu konularda görev alacakların eğitiminin gerektiğini de belirtmek lazımdır.

II. YENİDEN DÜZENLEME VE GELİŞTİRME İLE İLGİLİ ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Yöneticinin doğal fonksiyonları;
Karar vermek,
Planlamak,
Uygulamak ve kontrol etmekdir.

Teknolojik ve bilimsel alandaki rasyonel nitelikteki teknik ve yöntemler hızla değişmekte, dünkü teknik ve yöntemler, bugün eskimiş duruma gelmektedir. Bu nedenle yeniden düzenleme; çağdaş anlamıyla,karar verme, planlama, uygulama ve kontrol etme unsurlarının her biriyle ilgilidir.

İşletme faaliyetlerinde verimliliği, makul bir seviyede kârlılığı arttırarak, yeni yönetim ve işletmecilik disiplinleriyle uyumlu çalışma gerekli olmakla birlikte yeniden düzenlemenin ne yönde, hangi alanda, ne nitelik ve nicelikte yapılacağı belirlenmelidir.

Bu belirlemeler için;

- İşletme faaliyet alanlarının taranarak, eksikliklerin, aksamaların saptanması ve problemlerin derlenmesi,

- Elde edilen sonuçların analiz edilmesi; işletme faaliyetlerini olumsuz etkileyen nedenlerin belirlenmesi,
- Sorunların tanımlanması, kapsam ve içeriğinin saptanması,
- Radikal ve rasyonel çözüm yolları araştırılması
- Yeni düzenleme tedbirlerinin uygulanması için plan ve programlarının hazırlanması ve yönetimin onayına sunulması,
- Uygulamaya geçilmesi ve sonuçların izlenerek yeni düzenlemeler yapılması

çalışmaları yapılır

A. DURUM TESBİTİ VE ANALİZ İÇİN GEREKLİ ÖN BİLGİLER

Yeniden düzenleme ve geliştirme amacıyla yapılacak durum tespiti ve analiz çalışması için gerekli ön bilgileri aşağıdaki şekilde belirtilebilir:

1- Organizasyon şeması,
2- İşletmede yetki, sorumluluk ve faaliyetleri tarifleyen yönetmelik veya benzeri direktifler,
3- Geçen yılın ve cari yılın üretim programı,
4- Geçen yılın ve cari yılın işletme bütçesi,
5- Personel mevcudu (yönetici, teknik eleman, idari eleman, yardımcı işçi, yapıcı işçi, müstahdem ayrı ayrı gösterilecek),
6- Personele ödenen ayrı ayrı ödenek tutarları,
7- Aylık işçi saatleri kaybı:
   a) İş kazaları dolayısiyle,
   b) Hastalanmalar, istirahatler dolayısiyle,
   c) İzin almalar dolayısiyle,
   d) Ceryan kesilmesi dolayısiyle,
   e) Tezgah duraklamaları dolayısiyle,
   f) Başka bir sebeple,
8- En az üç yıllık ve aylık üretim miktarları (adet, metre, kilo, ton veya başka bir birimle),
   a) Tesis kuruluş kapasitesi ve uğraşı derecesi,
   b) Planlanan üretim miktarı,
9- Tezgah envanteri:
   a) Seri imalat özel tezgahları (müessesenin konusuyla ilgili),
   b) Genel maksat tezgahları,
   c) Kullanılmayan tezgah adedi (tamir edilecek, verimli, maksada elverişsiz),

10- Genel iş akımını gösteren yerleşme planı,
11- İşletmenin ürettiği ürünlerde kullanılan temel hammadde ve malzemenin yıldaki sarf miktarları,
12- Temel üretim birimi (Tüb):
    a) İşçilik saat/Birim ürün,
    b) Enerji KW/Birim ürün,
    c) Su M^3/Birim ürün,
    d) Buhar M^3/Birim ürün,
    e) Ana hammadde ya da malzeme ağırlığı/Birim ürün başına,
    f) Toplam ağırlık/Birim,
13- Atelye veya atelye gruplarının ayrı ayrı kapasiteleri,
14- İşletmenin tüm arazisi:
    a) Kapalı (metrekaresi),
    b) Açık (metrekaresi),
    c) Kullanılmayan açık veya kapalı arazi metrekareleri (genel yerleşim planı üzerinde gösterilmesi uygundur)
15- Yardımcı tesisler ve kuruluş kapasiteleri (elektrik santralı, oksijen, asetilen, hava, su ikmal tesisleri ve başkaları),
16- İş planını destekleyen malzeme ikmal ve tedarik planı ve tedarik kaynakları ve tutarları (iç piyasadan, dış piyasadan tedarik edilecekler ayrı ayrı gösterilmeli),
17- İşletme, enerji sarfiyatı ve yıllık tutarı (Elektrik, su, buhar vs.),
18- Maliyet oluşumu ve kontrolu sistemi,
19- Fabrika tezgah, tesis ve teçhizatın onarım ve bakım örgülenişi ve planlaması,
20- Uzun vadeli işletmeyi geliştirme plan ve programları,
21- İşletme eğitim planları (işçi, çırak, teknik eleman)
22- Malzeme iletimi sistemi, (yükleme, taşıma, boşaltma, kaldırma araçları vs. gibi),
23- Kalite kontrol ve muayene sisteminin örgütlenişi ve etkenliği,
24- Siparişin çıkışından bitişine kadar geçen her safhadaki döküman akışı ve döküman örnekleri,
25- toplu iş sözleşmesi örneği ve değişik yıllardaki ayrıcalıkların saptanması,
26- İşletmenin tesis, tezgah, teçhizat ve benzeri ayrıntılı defter değerleri (amortisman değerleri),
27- Yönetimin, kontrol için kullandığı istatistiksel bilgiler,
28- Gerekli durumlarda safha maliyetleri ve son birim maliyetleri,
29- Maliyet düşürme çalışmaları,
30- Yazılı olmayan diğer hususlar.

B. ORGANİZASYON VE METOD ARAŞTIRMALARI

Kısaca O-M araştırması diye adlandırılan organizasyon için düzenlemeler;

- Örgütün geliştirilmesi,
- Yöntemlerin basitleştirilmesi ve iyileştirilmesi,
- Verimli idari bir mekanizma kurulması,

amaçlarının gerçekleşmesine yönelik çalışmalardır.

Düzenlemelerde ele alınan konular, organizasyon ve metod ilişkili konulardır. Organizasyon, bilindiği gibi, iş ve işlemlerin ve bunları yapmaktan sorumlu kişiler arasındaki yapısal ilişkileri, metod (yöntem) ise, iş ve işlemlerin yapılışında kullanılan sistem ve prosedürleri kapsayan terimlerdir. Bu içeriğiyle O-M birimlerinin kullanılması yerleri çoktur; ve örneğin; kamu ofislerinde, bankalarda, fabrikalarda, depolarda operasyon ve prosedürlerin verimliliğini artırma gibi işlemleri kapsar. Burada, verimliilği, iş ve işlemlerdeki etkenliğin, maliyetlerine orantılanması mahiyetinde anlamalıdır.

O-M araştırmalarının daha iyi anlaşılması için; etkenlik, sistem, prosedür, iş basitleştirmesi gibi terimlerin içerdikleri anlamların belirlenmesi gereklidir.

Etkenlik, yürütme alanında meydana gelen oluşumlar ve izlerdir.

Yönetimin etkenliği, planların, direktiflerin iyi hazırlanması, uygulayıcıların eğitilmiş bulunması ve en önemlisi, gereksinmelerin yeterli derecede karşılanmasına bağlıdır.

Etkenliğin, verimli olma ile ilişkisini şöyle açıklamak mümkündür.

Etken olan yöneticinin direktif, plan ve programların uygulanması sonuçlarının oluşum ve yararlılık derecesi, yöneticinin verimliliğini gösterir.

Sistem, çeşitli fonksiyonların, birimlerin ya da mekanizmaların tutarlı ve rasyonel bir biçimde düzenlenmesi ve ilişkilerinin kurulması suretiyle, tek bir birim olarak işleyiş kazanması halidir. Bir işletmenin ikmal faaliyetleri; depolama, stok kontrolu, depo bakımı ve işletme içi ulaştırma gibi fonksiyonların bileşkesi de işletmenin ikmal sistemini oluşturur. Sistem analizinde her birim ya da fonksiyonun incelenmesi ve sistem içindeki yerinin değerlendirilmesi anlaşılmalıdır.

Prosedür, ki buna iş sırası da denebilir, bir işlemin detaylı ve mantıki işlemlerinin bir evreden diğer komşu evreye geçişidir ve mantıki bir yol izler.

İş basitleştirmesine gelince, ister üretim ister büro faaliyetleri için yapılsın, işlemlerin mantıka uygun bir sıra ile, basamaklara ayrılmasından sonra, zaman ve malzeme tasarrufu ile ekonomi sağlanması için yapılan düzenlemedir, diye tanımlanabilir.

İş basitleştirmesinde:

- Yararsız operasyon ve işlemlerin kaldırılması,
- Operasyon ve işlemlerin rasyonel bir anlayışla sıraya dizilmesi,
- Rasyonel ve ekonomik olan kolay yöntemlerin seçilmesi,
- İş başı eğitimi ile görevlerin öğretilmesi gibi dört temel basamak, iş analizinin çerçevesini teşkil eder.

İş basitleştirmesinde kullanılan tekniklere göre hazırlanacak şemalar (çizelgeler) şunlardır:

1- Proses şemaları,
2- Operasyon şemaları,
3- Faaliyetle ilgili bilgileri ve birbirleriyle olan ilişkileri belirten şemalar,
4- İnsan gücü ve makine gücünü saptayan şemalar,
5- operasyon ve işlemlerin zaman etüdleri ile ilgili bilgiler.

Genel hatlarıyla açıklanan iş basitleştirmesi, iş etüdü teknikleri ile yapılır ve sonra gerekli analizlerle en uygun ve ekonomik iş sırası saptanır.

C. İNSAN PERFORMANSINI ARTIRMAK

Endüstrileşmiş ya da endüstrileşmekte olan ülkelerde, geniş anlamıyla, üretim araçlarının teknik özellikleri, yapısal biçimleri ve çalışma düzeni içindeki yerleri bilimsel yöntemlerle araştırıldığı, değerlendirildiği halde, üretim faktörlerinin en önemli ögesi olan insan, yalnız genel ve yüzeysel sağduyu yargılarıyla değerlendirilmiş, çalışanların fiziksel, fizyolojik yapıları ve ruhsal kapasiteleri, I'nci Dünya Savaşına kadar göz önünde tutulmamıştır; ancak bu savaştan sonra, savaş süresinde edinilen tecrübeler sonucu, çalışma konusu ne olursa olsun, insanın çevresiyle uyumlu koşullar içinde çalışması ile yetenek, beceri ve başarı performansının yüksek bir değere ulaşabileceği kanıtlanabilmiştir. Savaşta elde edilen sonuçların, endüstriyel alana da kaymasiyle, önemli bir sorun olan çalışma yorgunluğunun incelenmesi ve konu üzerinde bilimsel araştırmaların yapılması gerekmiş, yorgunluğun azaltılması, çalışan kişilerde performansın, verimliliğin arttırılması, iş yerlerinde sağlık standartlarının yükseltilmesi, meslek hastalıklarının azaltılması ve çalışanların moralinin dinamik bir yapıya kavuşturulması gibi sorunlar üzerinde uygulamalı araştırmalar yapan bir disiplin kimliği kazanmıştır. Ergonominin endüstrideki önemi, işçinin çalışma süresinde, farkında olmadan yorulması, sinirlerinin gerilmesi, işiyle ilgisinin azalması nedenleriyle veriminin düşmesine karşı neler yapılacağını saptamış olmasıdır. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, günlük iş süresinin son saatlerinde çalışanlarda açıkça görülen hırçın davranışlar, dikkat azalması nedeniyle bozuk işlerin artması sonucu verimlilik, düşmektedir.

Ergonomi; ayrıca tıp, mühendislik, ekonomi, yönetim bilim ve teknikleri ile çalışanların ya da işçilerin çalışma verimlerini olumlu ya da olumsuz bir nitelikte etkileyen faktörleri de araştırır ve çalışan insanla çevresini uyumlu bir ortama getirmek için çözümler bulmayı amaç edinir. Ergonominin konusu, çalışan insanın performansını artırmaktır.

Ergonomi uygulamaları;

- İş veriminin arttırılması,
- İşyeri sağlık standartlarının yükseltilmesi,
- İşgücü kayıplarının önlenmesi,
- İmalatta kalite üstünlüğünde devamlılığın sağlanması,
- İş kazalarının azaltılması,
- Çalışanların moralinin yüksek seviyede tutulması suretiyle çalışan insanı yüksek düzeyde bir performansa sahip kılar.

Bir işletmede, ergonomik koşulların uygulanması çalışmaları bir ekip işidir ve amaçlara ancak sistemli bir yaklaşımla ulaşılabilir. Her yönetici elindeki imkanlarla, aydınlatma, ısıtma, soğutma, aşırı gürültü, yapılan işten doğan zehirlenmelerin azaltılması hatta yok edilmesi işçinin yanlış yerleştirmesi gibi konularda önlemler almalıdır.

D. ENDÜSTRİYEL İLİŞKİLER

Endüstriyel ilişkilerde, taraflardan biri yönetim diğeri de işçi sendikalarıdır. Ancak burada, işçi sendikalarını yanlız ücret artışlarıyla ilgili mekanizma olarak kabul etmemek gerekir; her iki tarafın yöneticileri bilmelidir ki uğraşı konuları insandır ve insan

- Genel olarak çalışmayı pek sevmez,
- Bazıları kontrolla ve güdülerek hatta bazen cezalandırılarak çalıştırılabilir,
- Geri kalan bölümü ise sorumluluktan kaçınarak verilen görevleri yapmazlar ya da ikinci bir işe girişmezler; daha açıkçası dürtmeden hareket etmezler; hırs sahibi değildirler ve tek istekleri ne pahasına olursa olsun, emniyette kalmaktır.

Bu üç nitelik X teorisinin tanımladıı insanı belirlemektedir.

Y teorisi denilen ve kişiyle örgütün amaçlarını birleştiren teorinin tanımladığı insan ise:

- Kişinin fiziksel ve zihinsel çabası normaldir; Bu gibi kişiler için çalışma, bir tür kendini tatmindir.

- Kişinin harekete geçmesi, örgütün amaçları doğrultusundadır.
- Kişinin öğrenmesi, sorumluluk (burada görev anlamında) aramak amacına yöneliktir.
- Çağdaş endüstride, bu kategorideki işçi kapasitesinden yeterli derecede faydalanılmaktadır.

Bu iki teorini karşılaştırılınca şu sonuçlar çıkar:

- X teorisi kategorisindeki insanların yönetimi, otoritenin devamlı ve tam kullanılmasıyla ancak kabildir.
- Y teorisinin uygulamasında ise kişinin mensup olduğu örgütün amaçlarını bilmesi, işçinin harekete geçmesi için yeterlidir.

Yönetimin, insancıl ilişkileri etkili bir nitelikte kullanabilmesi öğretim ve eğitim programı hazırlanmasını gerektirir. Böyle bir programın ana konuları şunlar olmalıdır:

- Motivasyon,
- Önderlik,
- Organizasyon,
- Kominikasyon,
- Çalışanların yönetime iştirak ettirilmesi,
- Koordinasyon.

Bu konular ve diğerleri giderek personel departmanı konuları olmuş ve sendikalarla ilişkiler, personel seçimi, personel dönüşümü gibi konuları da kapsamı içerisine almıştır.

Bugün, insancıl ilişkilerin önemi anlaşılmış ve işletmenin canlı varlıkları olan işçilerle yöneticilerin arasında fark kalmamıştır; artık üretim faktörleri arasında işçi faktörü, en az yönetim ve sermaye kadar değer taşımaktadır.

Bir organizasyonda temel sayabileceğimiz problemlerden biri, örgüt personelinin tek bir hedefe doğru yöneltilmesi faaliyetidir. Bir aile içinde, bir kulüpte ya da ilkel bir toplumda bu problem o kadar önemli bir problem değilse de geniş bir organizasyonda tüm personeli aynı hedefe yöneltmek oldukça güçtür. Yöneticiler çeşitli yollarla çalışanları memnun etmek ve bu memnunluğun devamlılığını kontrol altında bulundurmakla amaçlara yönelişi sağlayabilmektedir.

E. İŞLETME İÇİ HABERLEŞME

İnsanlar arasında durmadan devam eden bilgi alış verişine Haberleşme denilmektedir. Bu suretle insanlar birbiriyle anlaşır ve tartışırlar; yaşamın her tür olayında ya da olgusunda yeri olan haberleşme, uygarlığın gelişme ve yayılmasında önemli rol almış ve almaktadır. Haberleşmede; bu, insan arzu ve iradesinden doğar.

Haberleşmenin oluşumu incelenecek olursa,

Etkili bir haberleşmenin;

- Haberi verici,
- Haberin yol alacağı ortam,
- Haberin var olması,
- Haberi alıcı gibi,

dört faktöre bağlı olduğu görülür.

Bu kısa açıklamaya göre haberleşmeyi; kişileri ve gruplara fikir vermek, bilgi edinmelerini sağlamak veya onları harekete geçirmek için iletim yöntemlerini kapsayan bir proses olarak tanımlayabiliriz; bu tanımlara göre haberleşme işinin amaçları ise;

- Karşı tarafa bilgi iletmek, onları belli bir konuya yöneltmek ya da, fonksiyonları için gerekli bilgiler vermek,
- Karşı tarafı harekete geçirerek, iletilen bilgiye göre faaliyete geçmesi ve etkilenmesini sağlamak,

olarak ifade edilebilir.

Bu amaçlar tarafların sorumluluk anlayışı içinde, işbirliği ve beraber çalışma isteğini motive eder ve aynı zamanda haberleşmenin karakteristikleridir.

Haberleşmede; zamanlama, haberin hacmi ve haberin taşıdığı bilgilerin önemi; haberin nitelik derecesinin en yeterli ölçüsüdür.

Haberleşmede, işbirliği temel bir faktördür; bilginin ve tecrübenin paylaşılarak müşterek hedefe yönelik çabalarda bütünleşme sağlar. Hiç kuşkusuz, haberleşmenin diğer bir karakteri olan Kooperasyon; karşılıklı yararlanmada gerekli bir ortam meydana getirir.

Endüstriyel İlişkilerde Haberleşme

İşverenle işçi arasındaki haberleşme, endüstriyel ilişkilerin ta kendisidir; ve teknolojik gelişmelere paralel olarak gün geçtikçe önem kazanmaktadır.

Endüstriyel ilişkiler;

- İşçiler, yöneticiler
- Sermaye sahipleri, yöneticiler

olmak üzere başlıca iki grup arasındaki ilişkileri kapsar. Ayrıca, her iki grubun Devletle (Yasalarla) olan ilişkileri de vardır. Yönetici işçi ilişkileri yanı sıra yönetici devlet ilişkileri de, sendikalar aracılığıyla işçi devlet ilişkileri gibi endüstriyel ilişkilerin kapsamındadır.

Bu gruplar arasındaki haberleşmenin yeterli ve olgun bir nitelikte oluşumu, tek kelimeyle, işletmeye fayda getirir.

Endüstriyel işletmelerde haberleşme iki yönlü oluşur; Üstten aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru. Burada önemli olan üst ve alt kademelerin her basamağında görevleri olanların, haberlerin akışından ve haberleşme olanaklarından, yeterli olarak yararlanabilmeleridir.

Haberleşmede temel ilke:

- Gerekli ve kullanılma niteliğinde açık ve seçik haberin,
- Zamanında ilgili yerlere ulaşması,
- Ve değerlendirilerek, haberden,

faydalanılmasıdır.

F. ÜRETİM PLANLAMASINDA BAŞABAŞ NOKTASI ANALİZLERİ

Yönetimde yeterli mali kontrol yapabilmek için işletme performans oranlarının değerlendirilmesi, standart maliyetlerin saptanması, kâr-zarar analizleri yapılması yanı sıra başabaş noktası analizleri yapmak suretiyle, karar almada daha isabetli sonuç elde edilir; fakat burada yalnız başabaş noktası analizleri kullanmak suretiyle bazı işletme sorunları çözümlenecektir.

Başabaş noktası, satış gelirinin, maliyet toplamına eşit olduğu noktadır.

Örneğin; bir malın satışından elde edilen gelir 100.000 TL'sı ve satılan malın birim fiyatı 50 TL olsa, bu duruma göre 100.000 TL'sı satış geliri elde edebilmek için bu maldan 2.000 adet satılması gerekir. Fakat birim fiyat 700 TL'sı maldan 1000 adet satıldığı kabul edilse; sonuç olarak,

Satış Geliri	Maliyet	
	Değişmez maliyet	100.000 TL
1000x700=70.000 TL	Değişken maliyet	1000x500=50.000 TL
70.000 TL		150.000 TL

değerleri elde edilir. Bu duruma göre kâr:
Kâr = gelir-maliyet = 70.000 TL - 150.000 TL.

Görülüyor ki satış fiyatı 700 TL'den 1000 adet sattığımız takdirde 80.000 TL'sı zarar edilmektedir.

G. ÜRETİM VE YÖNETİCİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Özellikle, mal üreten işletmelerde görevli bulunan yöneticiler maliyet konusunda, sipariş vermede, teknik konularda, örgütleyişte, işçiliğin ölçülmesinde, endüstriyel ilişkilerde, yönetim geliştirilmesinde, planlamada üretim ve envanter kontrolünde, insancıl davranışlarda bilgi ve beceri sahibi olmak zorunluluğundadır.

Yukarıda açıklanan konular, bir yönetici veya nezaretçinin (usta, formen ve başkaları) bilmesi gerekli teorik bilgilerle bu bilgilerini uygulamadaki beceri ve pratikliğini belirtir. Kabul etmek gerekir ki beceri ve pratiklik bir gecede elde edilen yetenekler değildir; düzenli ve olgun bir eğitimin sonucudur. Bu suretle yönetici ya da nezaretçi en son kullanılan üretim tekniklerini bilerek:

- Yeterli plan yapmaya,
- Plana uygun organizasyon düzenlemeye,
- Etken bir kontrol mekanizması kurmaya,

ehliyet kazanır. Bundan başka bilgi ve tecrübesini artırmak için öğrenmeye devam etmesi ve kendini geliştirme ve yetiştirme hususunda daimi çaba göstermesi de zorunludur.

Yönetim konusunda araştırma yapanlar, öyöneticilerin kalifikasyonlarını:

a) Analiz yapma ve karar verme yeteneği,
b) Problemleri en iyi şekilde çözümleyerek bir karara ulaşma yeteneği,
c) Yaratıcı düşünme yeteneği,
d) Başkaları ile iyi geçinme ve beraber iş görme yeteneği,
e) İyi lider olabilme yeteneği,
f) Güç şartlar altında çözüm yolları bulma yeteneği.

Bu maddede belirlenen yetenekler, yöneticinin iyi bir performansla çalışmasını sağlar. Ancak pratikte bazı ara yöneticilerin kendi yaptıkları işin en önemli olduğu kanısında bulundukları da bir gerçektir. Bu nedenle yöneticilerin iş birliğinde birbirlerini tamamlayıcı olduklarına inanmaları da tartışılmaz bir gerçektir.

Yöneticilerde bulunması gereken nitelikler:

- İyi bir karakter,
- Yeterli bir öğrenim ve öğretimle birlikte öğrenmeye devam etme isteği,
- Sorumlu olduğu işin teorisi hakkında yeteri derecede bilgi,
- Bilgisini uygulamaya koyabilme yeteneği,
- Yönetim mekanizmasında, çalışmalara katkıda bulunması gerekli bir eleman olduğu anlayışı,
- Çalıştığı insanları harekete geçirme ve ahenk içinde çalıştırma yeteneği,
- Personel ilişkileri, psikoloji ve sosyal bilimleri anlama yeteneği,
- Başkalarının performanslarını değerlendirme yeteneği,
- Yaptığı düzeltmelerde sistemin faydasına en uygununu seçebilme yeteneği ve bu düzenleme kararının başkalarını rahatsız ettiğini görmesine rağmen kararında ısrarlı olma yeteneği.

Bir insanın, bu yeteneklerin tümüne sahip olması mümkün değildir.

Günümüzün yöneticisi, ileri teknoloji, yönetim tekniklerini bilmek ve uygulamakla amaçladığı başarıya ulaşamaz. Endüstriyel ilişkileri düzenlemede, psikolojik uygulamalarla ve ergonomi yöntemleriyle, küçük ve çok ileri bir insan toplumu kompozisyonunda olan işletmeyi yüksek bir performansa getirdiği takdirde başarılı sayılabilir.

H. ÖZENDİRİCİ PRİM SİSTEMİ

Verimliliği artırma amacıyla, kök ücrete (asgari ücret) prim eklenmesi, çeşitli yorumlamalar ve uygulamalara rağmen, her zaman beklenen sonucu vermemekte olduğu saptanmıştır.

Verimliliğin istenen bir düzeye getirilmesinde diğer etmenler de vardır; bunlar, çalışan kişinin maddi ve manevi yönlerden tatmin edilmesi, işletmenin fizik olanaklarının en verimli tarzda kullanılması ve üretim yöntemlerinin geliştirilmesi gibi öğelerden oluşur.

Diğer taraftan kişinin normal çalışmasını motive eden faktörler ise:

- Çalıştığı takdirde bir şeyler kazanacağı umudu,
- Çalışmazsa işini kaybedeceği korkusu,
- Geleceğini güvenceye alma tasası,
- İçinde bulunduğu toplumdan ve çevresindeki kişilerden saygı görmek istemesi,

şeklinde ifade edilebilir.

Ancak, endüstriyel alanda olduğu gibi, her tür faaliyet alanlarında da verimlilik artışında en etken faktörün, uygun bir ücretin yanı sıra özendirici bir prim sistemi olduğu artık kabul edilmiş bulunmaktadır. Bununla beraber, çalışan kişinin üretkenlik gücünü artıran parasal olmayan başka yöntemler de vardır.

Geniş anlamıyla üç türlü özendirici sistem vardır:

- Parasal olmayan sistem,
- Dolaylı parasal sistem,
- Parasal sistem.

Parasal Olmayan Sistem: Yönetimin normal fonksiyonları arasında olan bu özendirici sistem işletmenin bütün personeline uygulanır; bu suretle, personelin işletmeyi benimsemesi, kendisini onun bir parçası sayması ve dolayısiyle daha verimli, devamlı bir eleman olması sonucu elde edilir. Bu amacın sağlanması için, işletme çalışma ve yaşama şartlarının daha iyi bir düzeye getirilmesi personelin yeme ve içmelerine özen gösterilmesi, idareci ve amir durumunda olanların, uygun fırsatlardan faydalanarak personel ile sohbet etmeleri, Milli ve dini bayramlarda topluca bayramlaşılması, personelin özel sorunlarına ilgi gösterilmesi, personelce yapılan tekliflere değer verilmesi faaliyet ve davranışlarıdır. Bu arada personelin, işletme içi olup bitenlerden haberdar edilmesi de bu sistemin en etkin araçlarındanbiri olduğu unutulmamalıdır.

Dolaylı Parasal Prim Sistemi: Kişisel ödüllendirme niteliğinde olan bu sistemde, kök ücretin erken arttırılması, daha üst bir göreve atama gibi özendirmeler, çalışanı mutlu kılar ve ona gelecek için güvence verir.

Parasal Prim Sistemi: Sistemin esası, tek ya da grup halinde çalışan işçilerin, verimlilikte artış sağlamaları halinde, kök ücretlerine ek olarak ne kadar prim alacaklarının hesaplanmasıdır.

Özendirici parasal prim sisteminin yeterliliği

ayrıca;

- İş etüdünün yapılmış olmasına,

- İş dalında tek işçinin ya da akkord sistemde grubun performans derecelerinin ölçülmesine,
- İş değerlendirilmesi yapılmasına,
- Kök ücretin (bir bakıma asgari ücretin) optimal nicelikte saptanmasına,
- Endüstriyel psikoloji koşullarının uygulanmasına,

bağlıdır.

İşçi emeğinin karşılığı ücretle ve (ister bedensel, ister zihinsel olsun) kusursuz bir çalışma ortamında performansını normalin üstüne çıkardığı takdirde özendirici parasal prim sistemini hak eder.

Özendirici prim sistemi verimliliği arttırılması çalışmalarının temelini oluşturmaktadır.

I. İŞ GÜVENLİĞİ

Endüstriyel işlemlerde ya da bürolarda iş kazalarına, meslek hastalıklarına karşı gerekli, yeterli tedbirler almak, endüstrinin hızla gelişmesi ve giderek daha kompleks hale gelmiş olmasından ötürü zorunludur. Bunu yapmayan ya da baştan savma yapan kuruluşlarda:

- Bakım maliyetleri artar,
- Müşteriye teslimat gecikir,
- Üretimde duraklamalar olur,
- Tezgah ve avadanlık gibi üretim aletleri daha sık arızalanır.

İş kazalarını önleyici ya da azaltıcı tedbirler almak, işçiyi eğitmek ve iş kazalarının bilinçli bir şekilde incelenmesi ve nedenlerinin ortaya konması işletme yönetiminin sorumluluğudur ve bu amaçla özel eleman yetiştirme gereklidir.

Genel olarak iş kazaları hakkında yönetim iki temel koşulu politika edinmelidir.

- İş kazaları önlenebilir; ve
- İş kazalarını işçinin dikkatsizliğine bağlamak yanlış bir anlayıştır.

İş kazaları, yeterli eğitim görmeyen işçilerin beceriksiz, bilinçsiz davranışları ve emniyetli olmayan çalışma koşullarına bağlı olarak bu iki temel nedenden leri gelir. Yapılan araştırmalar sonunda görülmüştür ki, işçinin iyi eğitim görmemiş olmasının bilinçsizlik meydana getiridği ve aşağıdaki nedenlerle iş kazaları yapmasına neden olmaktadır.

- Yetkisi olmadığı işi yapması,
- Tezgahı emniyetli olmayan hızla çalıştırması,

– Hizmet dışı bakım, tezgah ya da tesisin faaliyetleri durdurmak suretiyle bakıma alınması demektir. Plansız bakımı gerektiren arızaların yoğunluğu, yönetimin koruyucu bakımdaki yetersizliğinin bir işareti olarak kabul edilmelidir; çünkü bu tür bakımlarda arızalar geçici olarak giderilebilir; yeterli bir devamlılık sağlayabilecek onarım yapılamaz.

Bakım, üretim araç ve tesislerinin kontrolu, muayenesi, yağlanması, işlemlerinin servislerinde yapılması, onarılması ve gerekli ise yenileştirilmelere ait operasyonları içerir; gözetilen amaç, arızalanma nedeniyle duraklamaları en aza indirmektedir.

Bakım; tezgah ve tesisleri önceden saptanan standartlarla uyumlu olarak işler durumda tutabilmek yapılan çalışmalardır.

Planlı bakım, arızalanma olasılıklarına göre önceden örgütlenen ve sürdürülen kontrol, bakım ve kayıt tutmayı içeren faaliyetlerin tümüdür.

Acil bakım, bir tezgah ya da tesisin, fonksiyonunu ancak yerine getirebilir bir nitelikte bakımının yapılmasıdır, acil durumun ortadan kalkmasından sonra, aynı tezgah ya da tesis tekrar bakıma alınmalıdır.

Koruyucu bakım, tezgah ya da tesisin arızalanması olasılığını aza indirmeyi amaçlayan bakım türüdür; yağlama, ayarlama, ufak çapta parça değiştirme gibi işleri içerir.

Yerinde arıza bakımı, tezgah ve tesisin arızalanarak durmasından sonra yapılan bakımıdır, bu halde diğer üretim araçları işler.

K. MALZEME TEDARİKİ İLE STOK KONTROL VE DEPO BAKIMI

Malzeme Tedariki;

1- İşletmede tedarik etme faaliyetleri sistemleştirilmelidir.

2- Malzeme tedarikinde izlenecek genel yöntemin ne olduğu belirlenmelidir.

3- Malzeme ihtiyacının zamanında karşılanmasında (ve miktar, kalite, fiat bakımından) sorumlu olan örgüt birimleri, işlem sırasına göre, hangileri olduğu tanımlanmalıdır.

4- Tedarik edilen malzemenin teknik şartnameleri önceden tespit edilmelidir.

5- İşletmenin, toplu perakende, merkezi bir düzenle satın alma gibi hususlarda bir politikası oluşturulmalıdır.

6- Malzeme tedarik kaynakları belirlenmelidir (Satın alma, imal etme, modifiye etme, hurdalardan faydalanma gibi).

7- İç piyasadan yapılan tedarikte dış piyasadan tedarik edilen malzeme %'leri ne kadar olduğunun tespiti yapılmalıdır.

8- Plan dışı malzeme isteklerini lokal olarak tedarik yapmak imkanı mevcut mudur araştırılmalıdır.

9- İş programı ve tedarik bütçesi uyumlu olmalıdır.

10- Tedarik faaliyetleri hakkında raporlaşma düzeni kurulmalıdır.

11- Uzun bir süredir hareketsiz duran malzemenin kalem adedi ve para tutarı ne olduğu ile bu malzeme ne kadar zamandan beri hareketsiz durduğu belirlenmelidir.

12- Malzemenin sarf hızları hesaplanmalıdır.

13- Aynı malzemenin ucuz ve pahalı tedarik edilmesi karşısında, çıkış fiatı tespit edilmelidir.

14- Karttan düşülen ve anbardan çıkışı yapılan malzemenin muhasebe kayıtlarına intikali sağlanmalıdır.

Depolama;

1- Anbar, yerleştirme planı yapılmalıdır.

2- Malzemeyi kolayca bulmak için yer bulma kartları veya planı yapılmalıdır.

3- Yedek depolama yeri ayrılmalıdır. Malların tamamı aynı yerde bulundurulmalıdır.

4- Depolara ait malzeme dolapları, rafları, askıları, sehpaları ihtiyacı karşılanmalıdır.

5- Depodan malzeme çıkışı, zamanlarınınbelirlenmesi yapılmalıdır.

6- Açık depolamada hangi malzemelerin depolanacağı tanımlanmalıdır.

Stok Kontrol;

1- İşletmede kaç kalem malzeme ve stok kartı olduğu belirlenmeli, bunlar bir tasnife tabi tutulmalıdır. Malzemenin kontrolu için başkaca bir sisteminden yararlanmanın faydaları araştırılmalıdır.

2- Malzemeler kodlandırılmalıdır ve malzeme kodlandırma sistemi çalışmaları yönetimce desteklenmelidir.

3- Malzeme hareketleri malzeme stok kartları günü gününe işlenmelidir.

4- Stok kartları zaman zaman depo mevcutlarıyla karşılaştırılmalıdır.

5- Asgari ve azami stok seviyeleri tesbit edilmelidir.

6- Depodaki malzeme miktarı asgari stok seviyesine yaklaşan malzemelerin ikmalinde uygulanacak esaslar belirlenmelidir.

7- Stok kartlarına fiatlar yazılmalıdır (İlk giren ilk çıkan ilkesi uygulanmalıdır).

8- Bir kişinin sorumluluğuna kaç stok kart verileceğinin tarifi yapılmalıdır.

9- Stok kartlarında yazılı asgari ve azami stok seviyeleri, yeni koşullara göre düzeltilmelidir.

10- Yıllık ya da sürpriz sayımları yapılmalıdır.

11- Sayım sonuçlarıyla, stok kayıtlarında yazılı miktarların mutabakatı sağlanmalıdır.

12- Demirbaş malzeme, tezgah ve avadanlık için ayrı stok kartları tutulmalıdır.

13- Depolanacak malzemenin hangi depoya, hangi göze konabileceğini önceden tesbit edilmelidir.

14- Depolama maliyeti ve maliyet unsurları belirlenmelidir.

15- Depolarda palet, forklift, konveyör gib idepo için manipülasyon teçhizatı bulundurulmalıdır.

16- Tartmak, ölçmek, kesmek, ambalajlamak için alet avadanlık ve bu maksat için ayrı yer tahsisi yapılmalıdır.

17- Depolarda yangına, paslanmaya, kaybolmaya, bozulmaya, kırılmaya, hırsızlığa karşı tedbirler alınmalıdır.

18- Depo binalarında, kabul etme, ambalaj bozma, dağıtma ve ambalajlama için bir çıkı ayrılmalıdır.

19- Depo için, ışıklandırma, ısıtma uygun şekilde yapılmalıdır.

20- Boya için, ışıklandırma, ısıtma uygun şekilde yapılmalıdır.

21- Boya lastik malzeme ve kimyasal maddeler elektronik malzeme için özel depolar kurulmalıdır.

T.C. YÜKSEK ... DOKÜMANTASYON MERKEZİ

- Tezgaha emniyeti çin konulmuş olan araçları kullanmaması,
- İç ulaşım aracına fazla yük yüklemesi ya da yükü yanlış yerleştirmesi,
- Tezgahın, emniyetsiz olan yerinde durması,
- Yersiz bir merakla, tehlike teçhizatı çalıştırması, bilmediği halde temizlemesi, yağlaması veya ayarlamak istemesi,
- Çalışan birisiyle şakalaşarak kazaya sebep olması,
- Koruyucu emniyet teçhizatınrı kullanmaması.

Çalışma yerlerinin bakımsız, düzensiz oluşu, yönetimin ilgisizliği nedeniyle daha yüzlerce iş kazası nedenleri vardır.

İşletmede Gerekli Emniyet Düzeni: Emniyetli ve verimli operasyonlar için işletme yerleştirme planlarının rasyonel ve bilimsel bir anlayışla yapılması gereklidir. Yerleştirmenin temel koşulu olan:

"Herşeye bir yer herşey yerinde" İlkesine önem verilmelidir.

J. BAKIM VE ONARIM FAALİYETLERİ

Hızla ilerleyen teknoloji sayesinde, insan gücü yerine makine gücünün yerleşmesi, bu makinelere yapılan yatırımların yüksek değerlere ulaşması, bu nedenle de makinelerden daha fazla yararlanma eğilimi tesislerin kompleks nitelik kazanması, işletmelerdeki bakım ve onarım sisteminin, bilimsel bir anlayışla ele alınması, düzenlenmesi ve örgütlenmesini zorunlu yapmış bu faaliyetlerin tutarlı ve rasyonel bir stratejiye bağlanmasını gerektirmiştir.

Böyle bir stratejinin temel ögelerini aşağıdaki gibi tanımlamak mümkündür:

- Endüstriyel bir işletmede, bakım ve onarım masraflarının en az, fakat buna karşı işletme üretkenliğinin en yüksek bir düzeyde olması hedef alınacaktır.

- Bakım ve onarım faaliyetleri mümkün olabildiği kadar geçerli ve duyarlı bir içerikte planlanacaktır.

- Bakım ve onarımda önem ve öncelik, koruyucu bakıma verilecektir.

- Bakım ve onarım faaliyetlerinden sorumlu personelin, seçilmeleri, eğitimleri, ücretleri ve moralleri, en az, üretimle ilgili personel için uygulanan koşullarla eşit bulundurulacaktır.

- Bakım ve onarım faaliyetleri de ödüllendirilmeli ve bu konudaki teklifler öncelikle değerlendirilmelidir.

Depo Bakımı;

1- Depolanmış malzemenin bakımı bir sisteme ve plana bağlanmasıdır (temizlenmesi, boyanması, koruyucu maddelerle kaplanması, yağlanması, düzeltilmesi, ambalajının yenilenmesi gibi). Bu maksatla bakım yeri ve personel ayrılmalıdır.

2- Depolanmış malzemenin bakımı için ödenek ayrılmalıdır.

3- Depo emniyet düzeni sistemleştirilmelidir.

4- Bakımsızlıktan ziyan olan malzeme tutarı yıllık olarak belirlenmelidir.

5- Malzeme kurtarması yapılmalıdır (Teknik niteliğini kaybetmiş malzemeden, tezgah ve makinelerden ilk madde, yedek parça ve başkair suretde faydalanma yöntemleri).

6- Kurtarılan malzeme, stoklara intikal ettirilmelidir.

7- Ayrı bir hurda deposu kurulmalıdır.

Dördüncü Bölüm

Reorganizasyon Uygulamasına Ait Bir Örnek

I. KİTLERİN YENİDEN DÜZENLENMESİ KAPSAMINDA TÜRK HAVA YOLLARI A.O.'NIN REORGANİZASYONU

Türk Hava Yolları üst yönetimince şirketin faaliyetlerinin daha sıhhatli ve verimli bir işleyişe kavuşturmak ve teşkilat yapısındaki eksikliklerin giderilmesi amacıyla kuruluş çapında bir organizasyon çalışması yapılmasına gerek görülmüş ve 1988 yılı itibariyle bu çalışmalar başlatılmıştır.

Çalışmaların amaca uygun bir şekilde sonuçlandırılması bakımından kapsamlı bir komisyon teşkili öngörülmüştür.

Buna göre Araştırma Planlama ve Koordinasyon Başkanı'nın Koordinatörlüğünü yapacağı Komisyonda, Genel Müdür Yardımcılıklarınca belirlenecek Başkan seviyesindeki yetkili yöneticiler ile Genel Müdürlüğe doğrudan bağlı ünitelerin bizzat başkanlarının görev almaları istenmiştir.

Toplantılarda Komisyon Üyelerinin bizzat hazır bulunmaları, ancak izin, hastalık ve geçici görev hallerinde yetkili vekilleri ile temsil edilebilmeleri prensibi esas tutulmuştur.

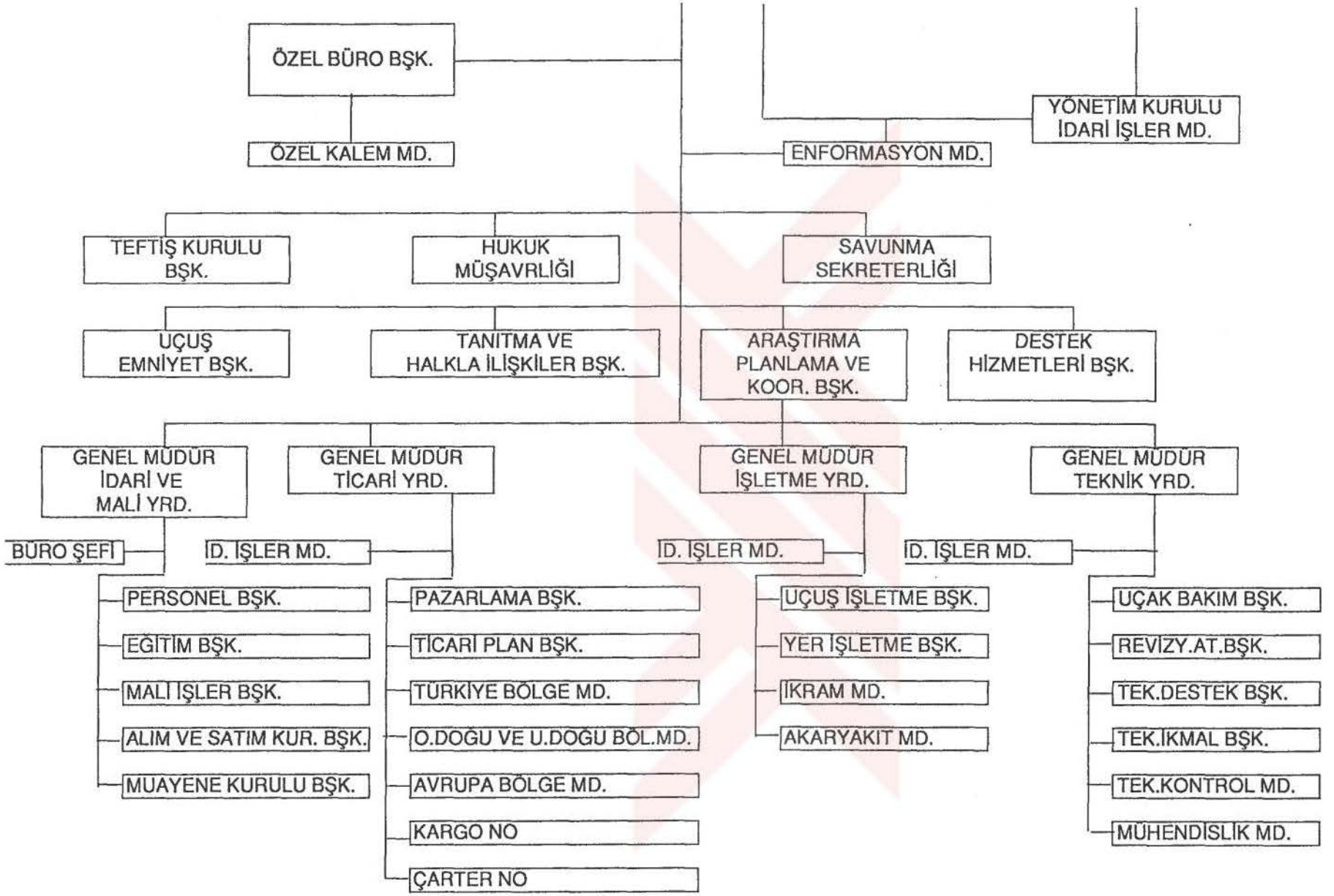
Çalışmalar sırasında mevcut çalışmalardan da yararlanmak suretiyle, gerekli koordinasyon ve işbirliğini sağlayacak usullerin ihdiasına ve bu usullerin kontrol edilebilmesine imkân verecek bir düzenlemenin gerçekleştirilmesine özen gösterilmesi istenmiştir.

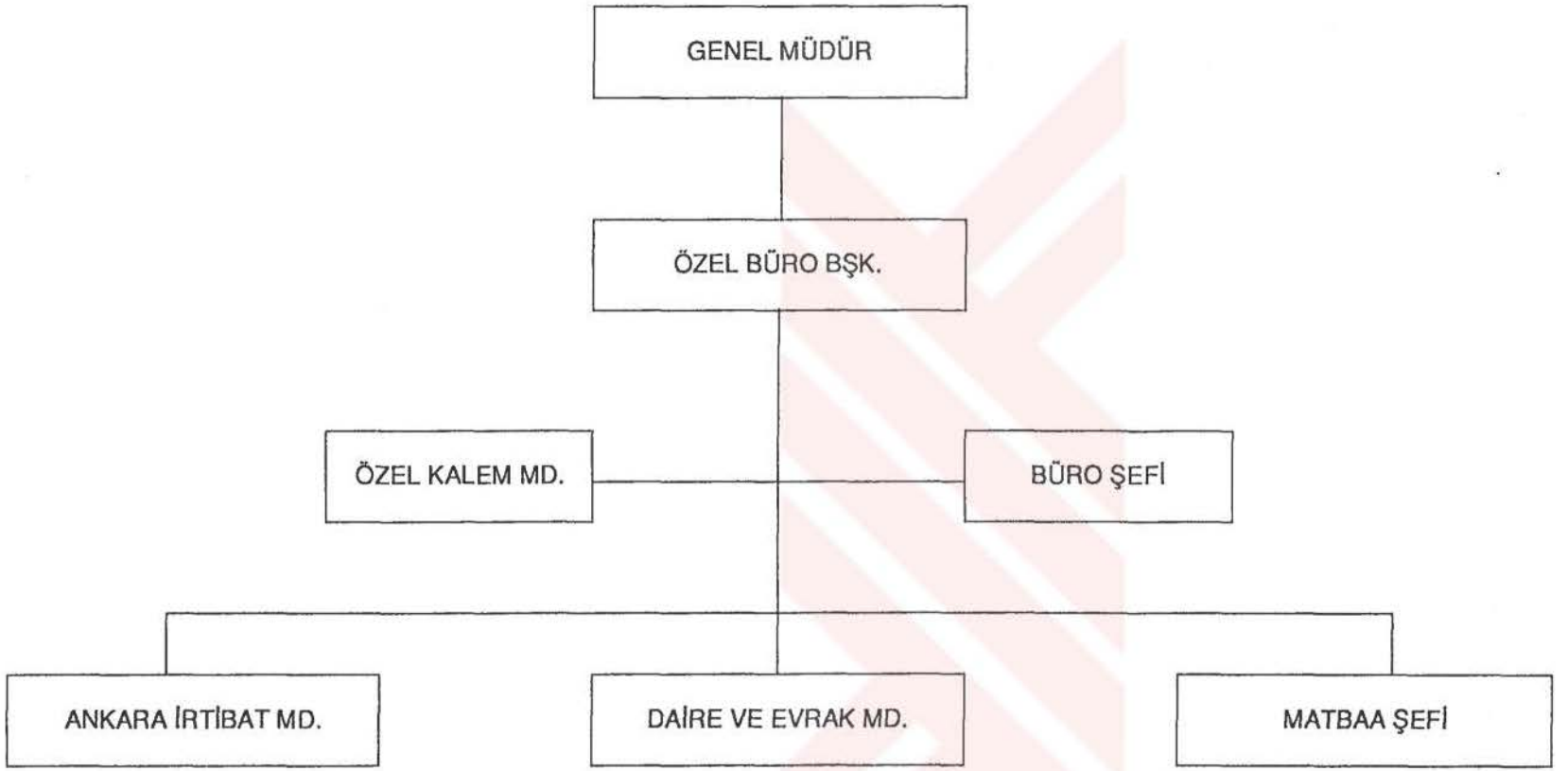
Çalışmaların sonunda, Yönetim Kurulu'na arz edilmek üzere bir rapor hazırlanılası talimatı verilmiştir.

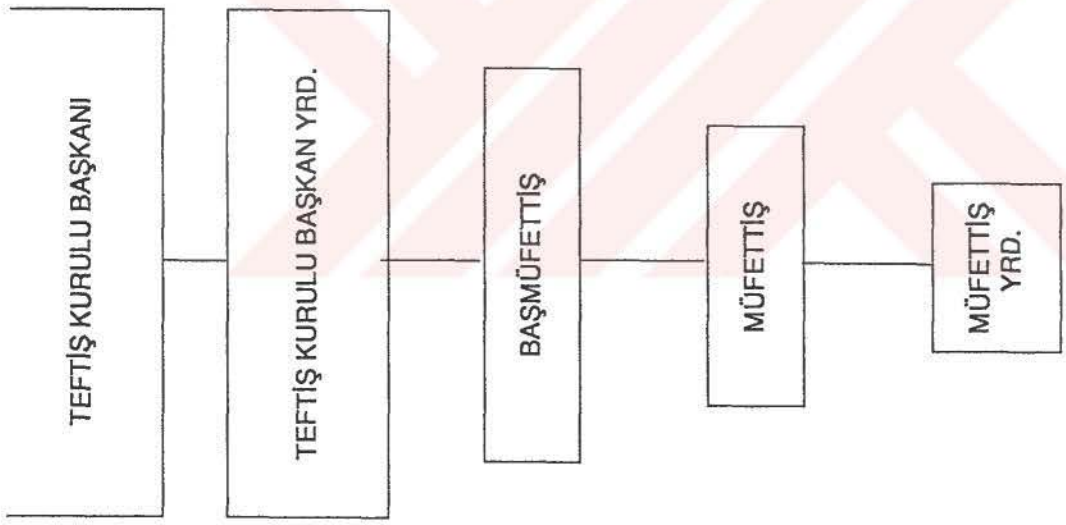
A. İŞLETMENİN 1988 YILI ORGANİZASYON YAPISI

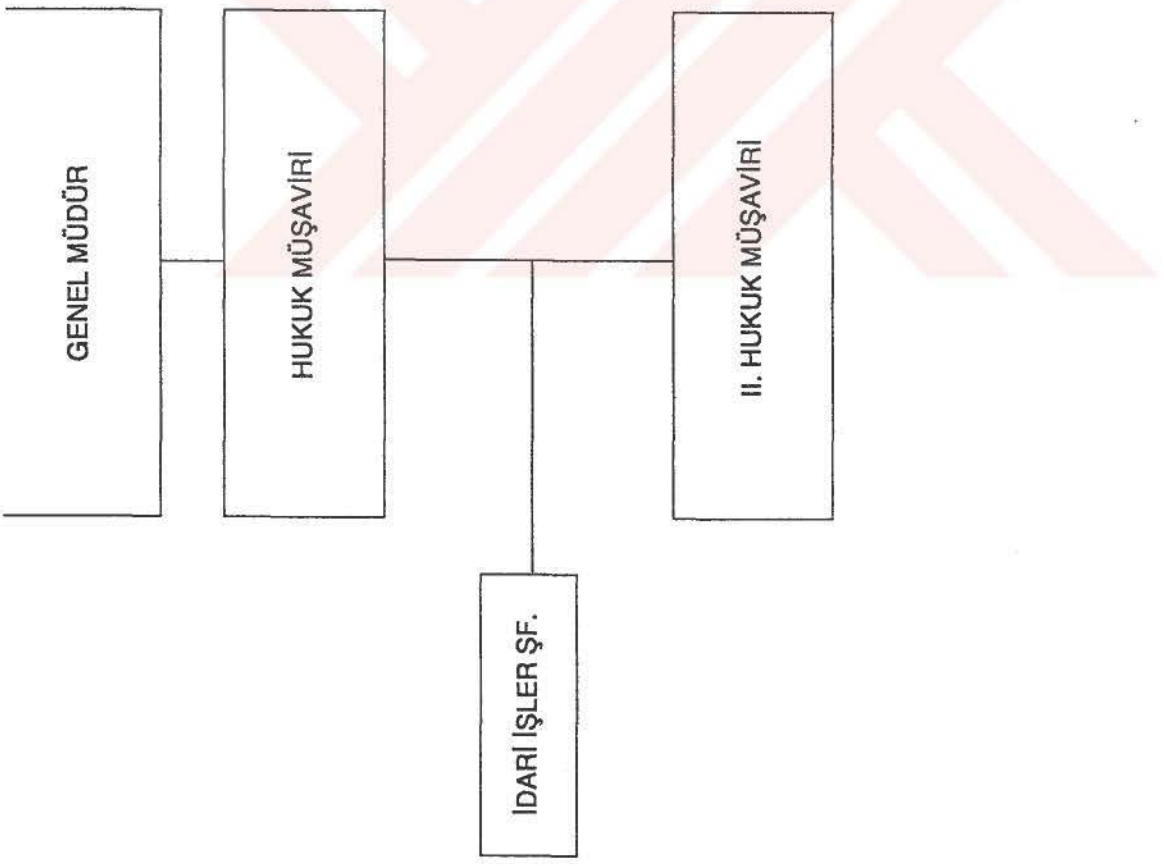
İşletmenin 1988 yılına ait organizasyon yapısına ait şemalar aşağıda belirtilmektedir.

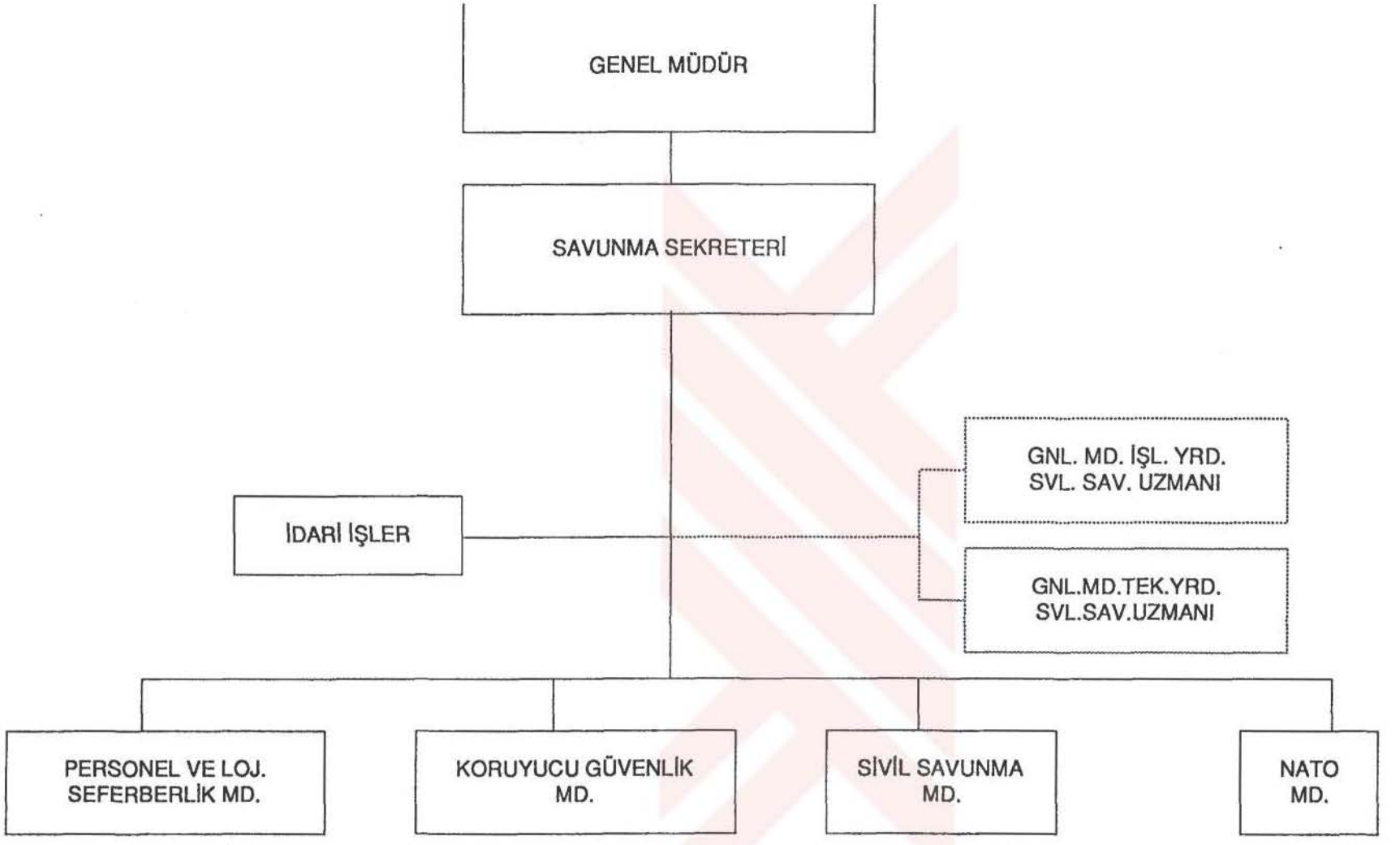
1988 YILINA AİT İŞLETME YAPISI ORGANİZASYON ŞEMALARI

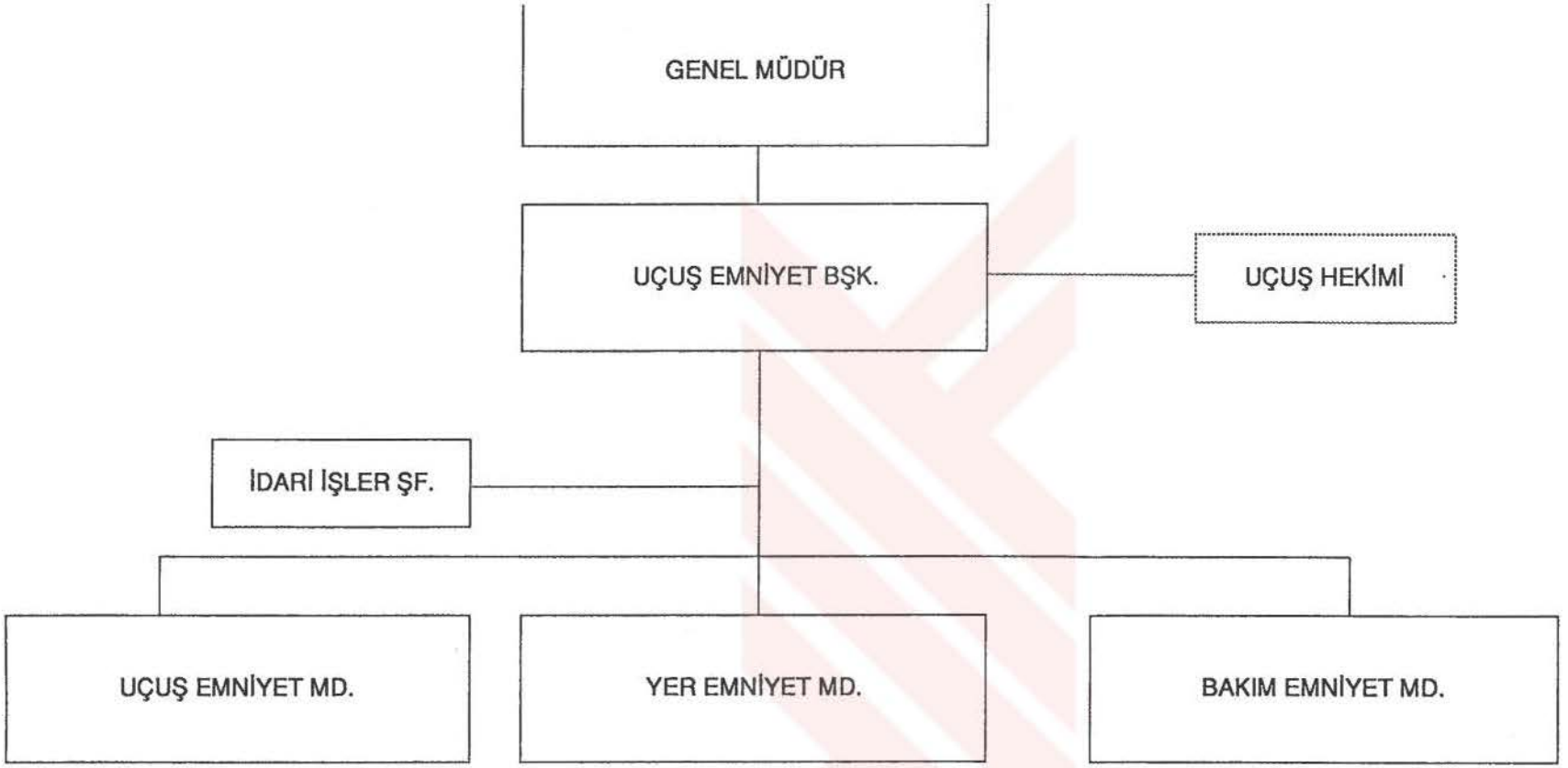

ÖZEL BÜRO BŞK.
ÖZEL KALEM MD.
YÖNETİM KURULU İDARİ İŞLER MD.
ENFORMASYON MD.
TEFTİŞ KURULU BŞK.
HUKUK MÜŞAVRLİĞİ
SAVUNMA SEKRETERLİĞİ
UÇUŞ EMNİYET BŞK.
TANITMA VE HALKLA İLİŞKİLER BŞK.
ARAŞTIRMA PLANLAMA VE KOOR. BŞK.
DESTEK HİZMETLERİ BŞK.
GENEL MÜDÜR İDARİ VE MALİ YRD.
GENEL MÜDÜR TİCARİ YRD.
GENEL MÜDÜR İŞLETME YRD.
GENEL MÜDÜR TEKNİK YRD.
BÜRO ŞEFİ
İD. İŞLER MD.
İD. İŞLER MD.
İD. İŞLER MD.
PERSONEL BŞK.
EĞİTİM BŞK.
MALİ İŞLER BŞK.
ALIM VE SATIM KUR. BŞK.
MUAYENE KURULU BŞK.
PAZARLAMA BŞK.
TİCARİ PLAN BŞK.
TÜRKİYE BÖLGE MD.
O.DOĞU VE U.DOĞU BÖL.MD.
AVRUPA BÖLGE MD.
KARGO NO
ÇARTER NO
UÇUŞ İŞLETME BŞK.
YER İŞLETME BŞK.
İKRAM MD.
AKARYAKIT MD.
UÇAK BAKIM BŞK.
REVİZY.AT.BŞK.
TEK.DESTEK BŞK.
TEK.İKMAL BŞK.
TEK.KONTROL MD.
MÜHENDİSLİK MD.

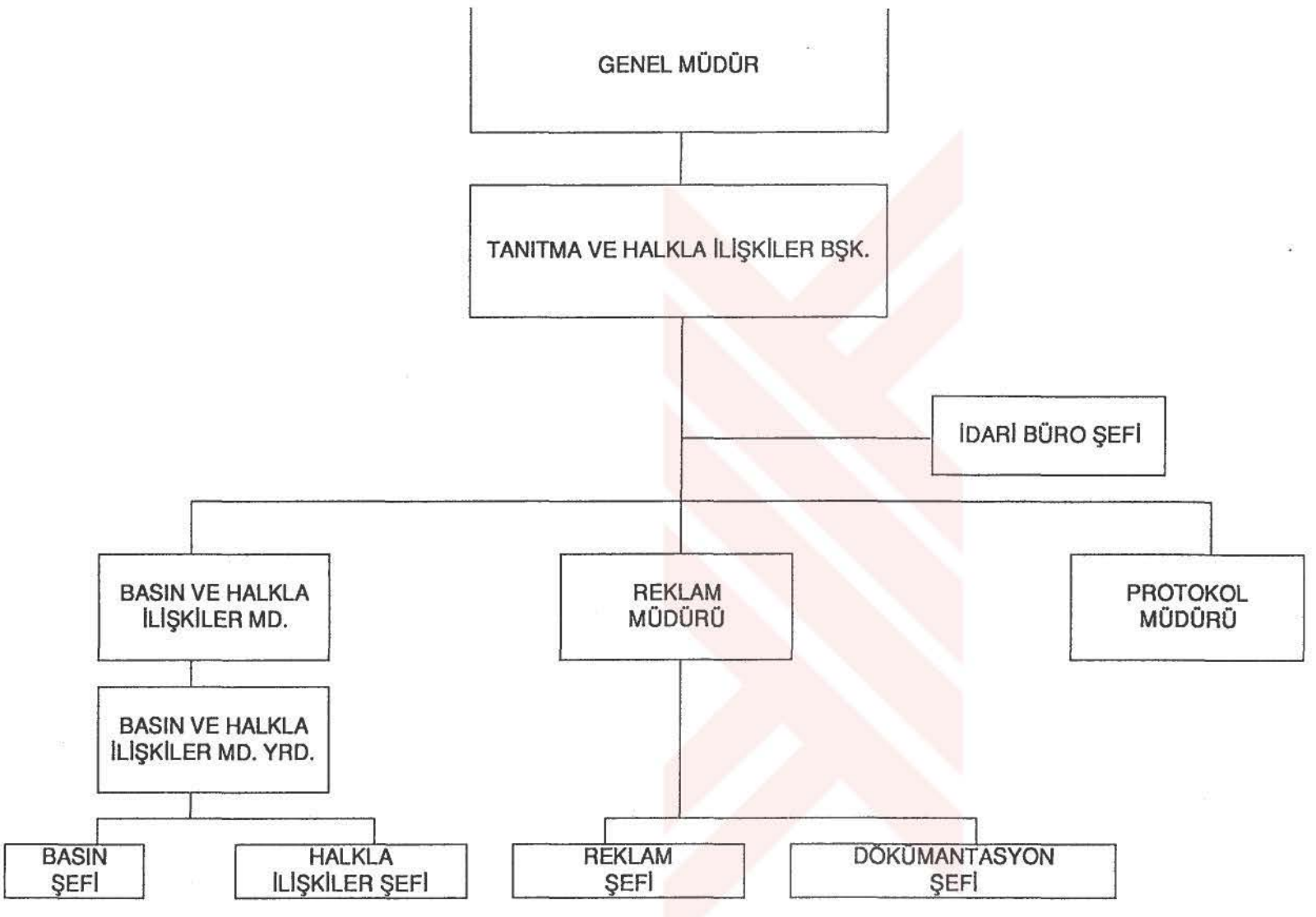

GENEL MÜDÜR
ÖZEL BÜRO BŞK.
ÖZEL KALEM MD.
BÜRO ŞEFİ
ANKARA İRTİBAT MD.
DAİRE VE EVRAK MD.
MATBAA ŞEFİ

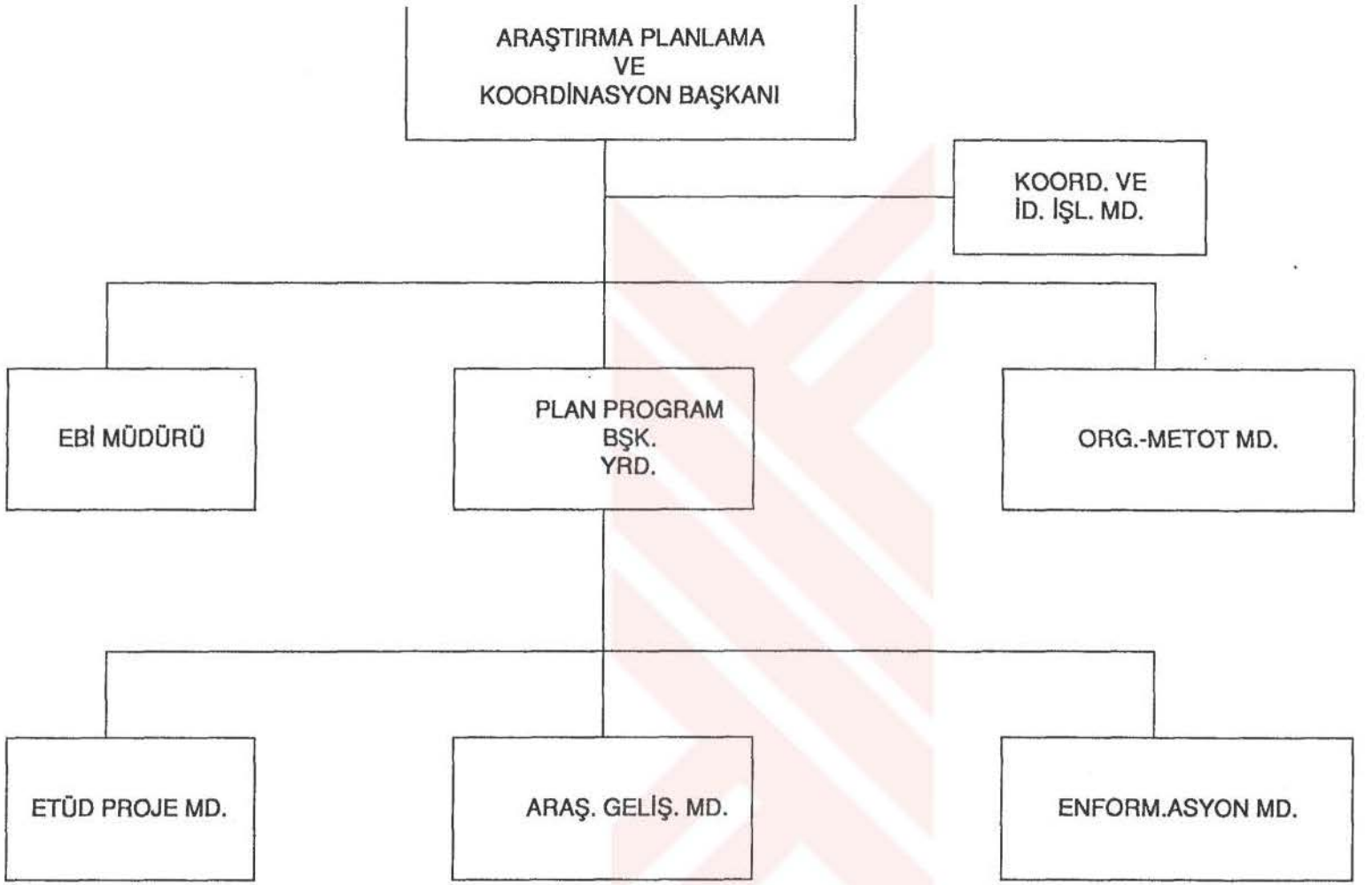

TEFTİŞ KURULU BAŞKANI
TEFTİŞ KURULU BAŞKAN YRD.
BAŞMÜFETTİŞ
MÜFETTİŞ
MÜFETTİŞ YRD.

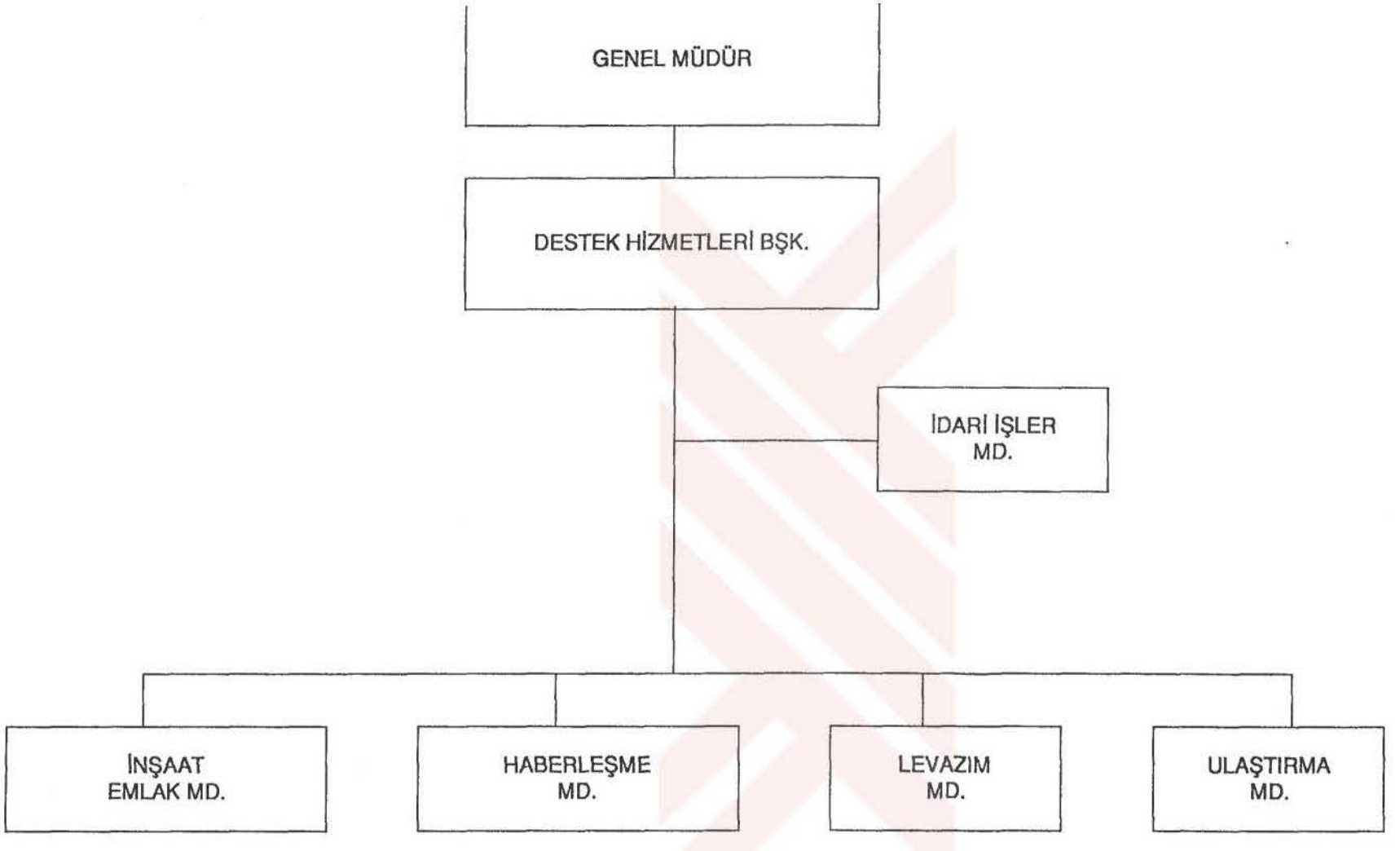

GENEL MÜDÜR
HUKUK MÜŞAVİRİ
II. HUKUK MÜŞAVİRİ
İDARİ İŞLER ŞF.

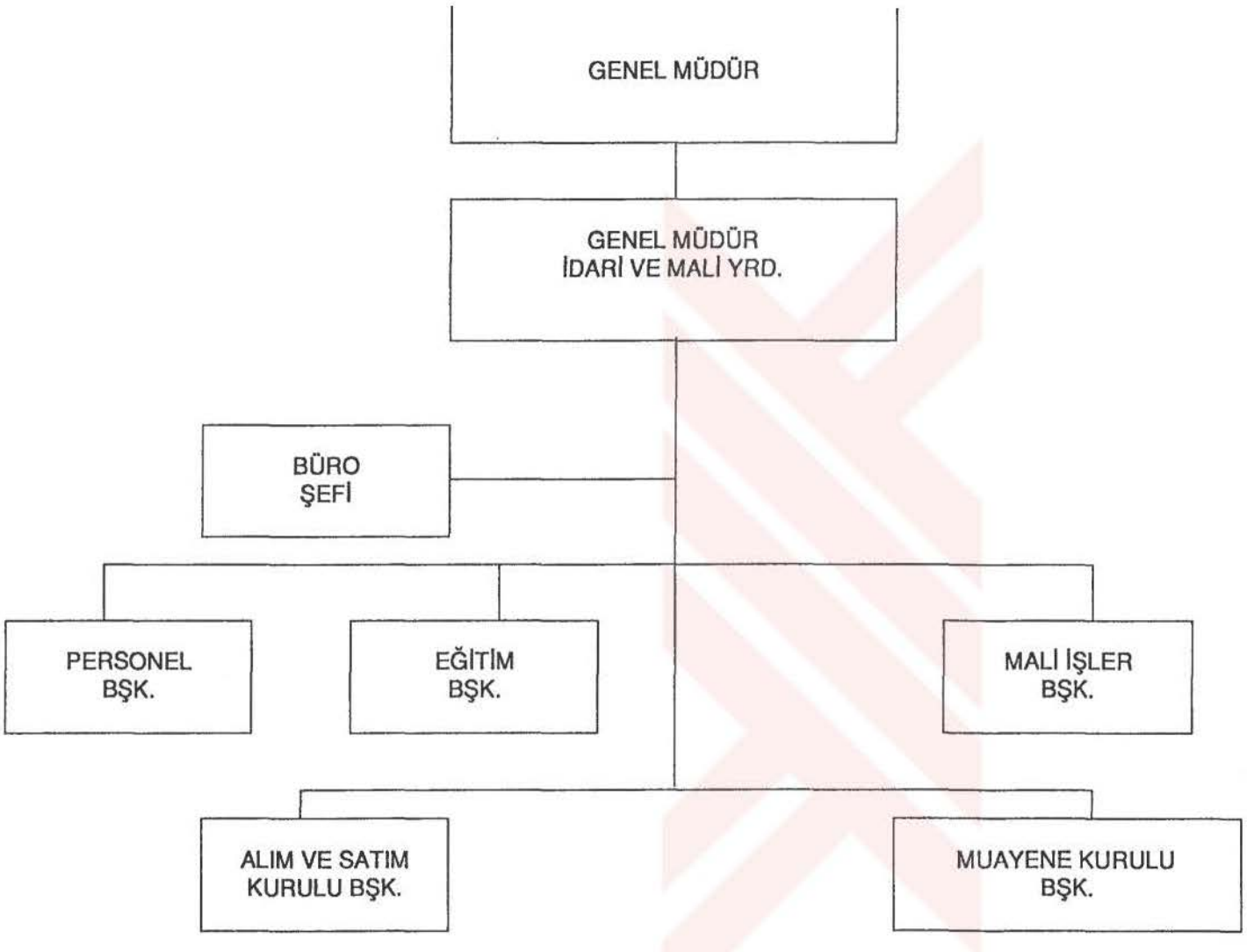

GENEL MÜDÜR
SAVUNMA SEKRETERİ
İDARİ İŞLER
GNL. MD. İŞL. YRD.
SVL. SAV. UZMANI
GNL.MD.TEK.YRD.
SVL.SAV.UZMANI
PERSONEL VE LOJ.
SEFERBERLİK MD.
KORUYUCU GÜVENLİK
MD.
SİVİL SAVUNMA
MD.
NATO
MD.

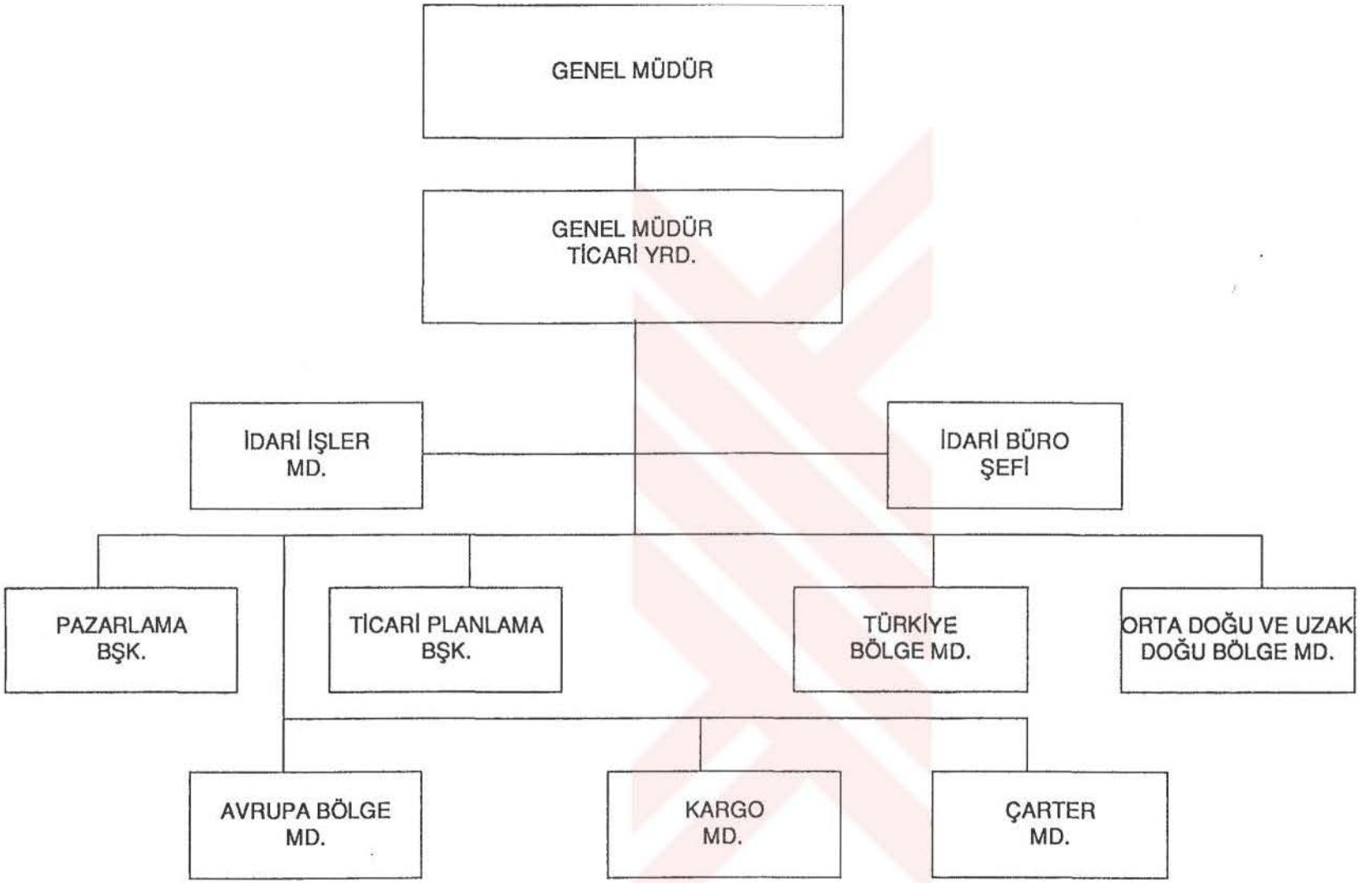

GENEL MÜDÜR
UÇUŞ EMNİYET BŞK.
UÇUŞ HEKİMİ
İDARİ İŞLER ŞF.
UÇUŞ EMNİYET MD.
YER EMNİYET MD.
BAKIM EMNİYET MD.

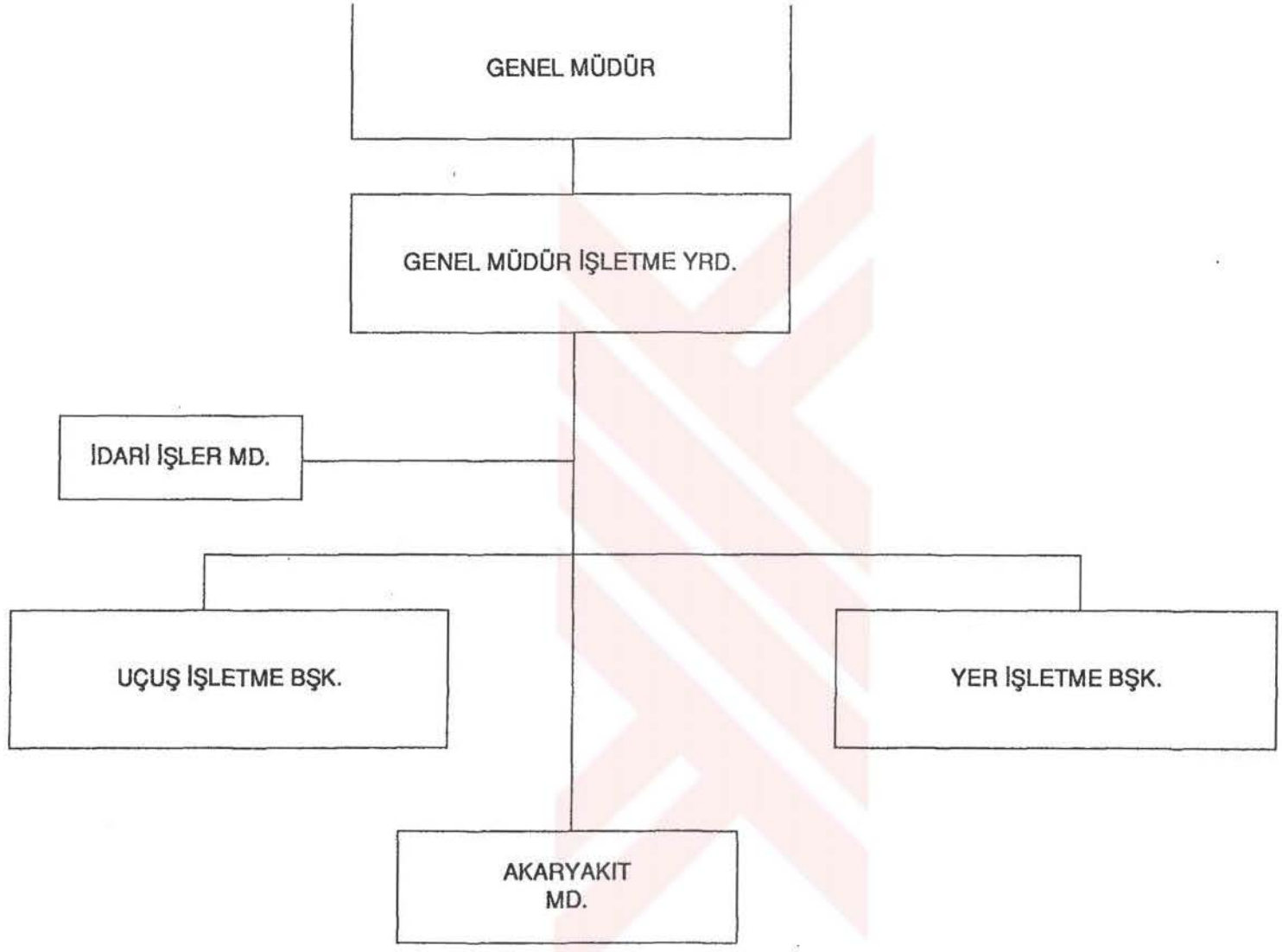

GENEL MÜDÜR
TANITMA VE HALKLA İLİŞKİLER BŞK.
İDARİ BÜRO ŞEFİ
BASIN VE HALKLA İLİŞKİLER MD.
REKLAM MÜDÜRÜ
PROTOKOL MÜDÜRÜ
BASIN VE HALKLA İLİŞKİLER MD. YRD.
BASIN ŞEFİ
HALKLA İLİŞKİLER ŞEFİ
REKLAM ŞEFİ
DÖKÜMANTASYON ŞEFİ

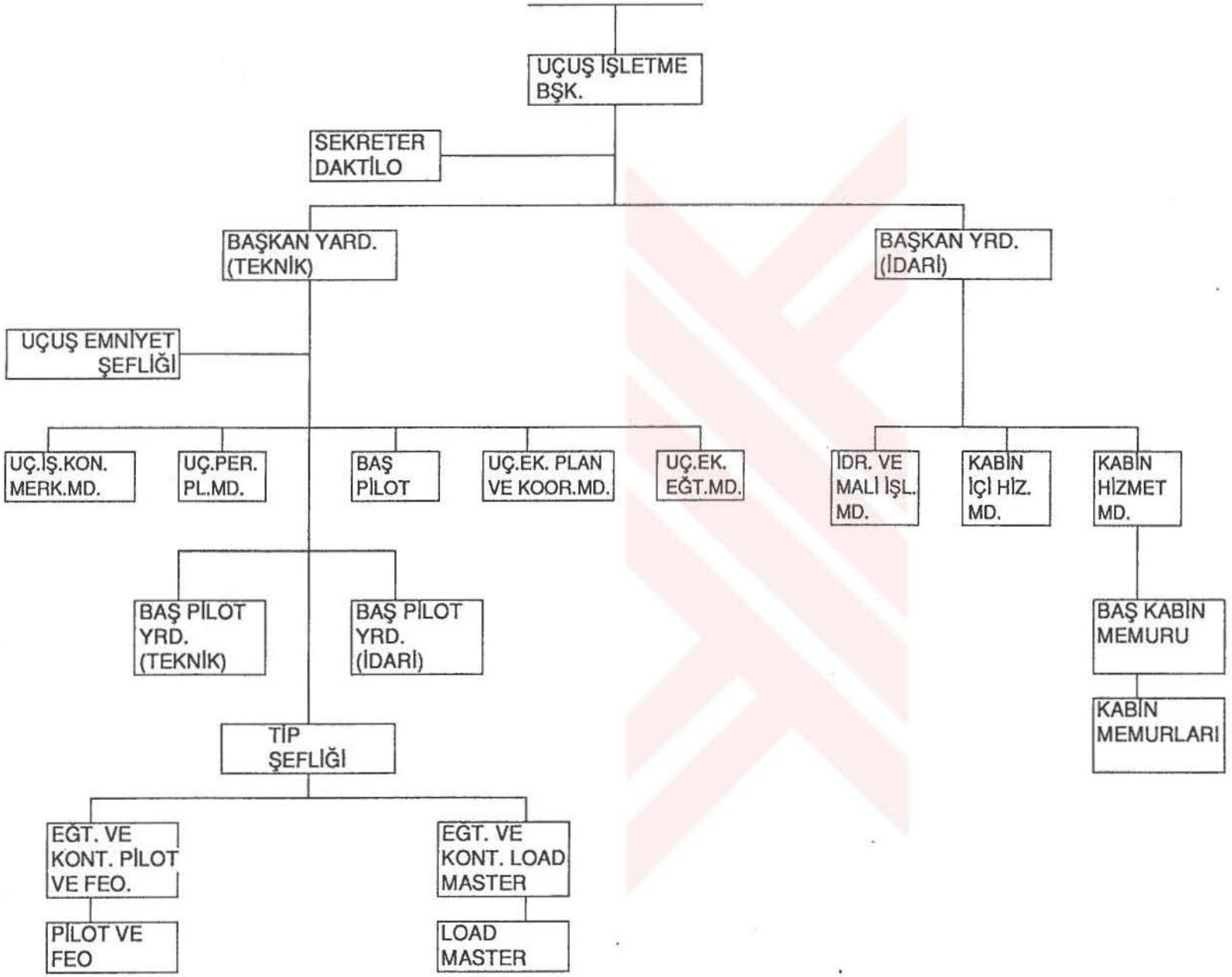

ARAŞTIRMA PLANLAMA
VE
KOORDİNASYON BAŞKANI
KOORD. VE
İD. İŞL. MD.
EBİ MÜDÜRÜ
PLAN PROGRAM
BŞK.
YRD.
ORG.-METOT MD.
ETÜD PROJE MD.
ARAŞ. GELİŞ. MD.
ENFORM.ASYON MD.

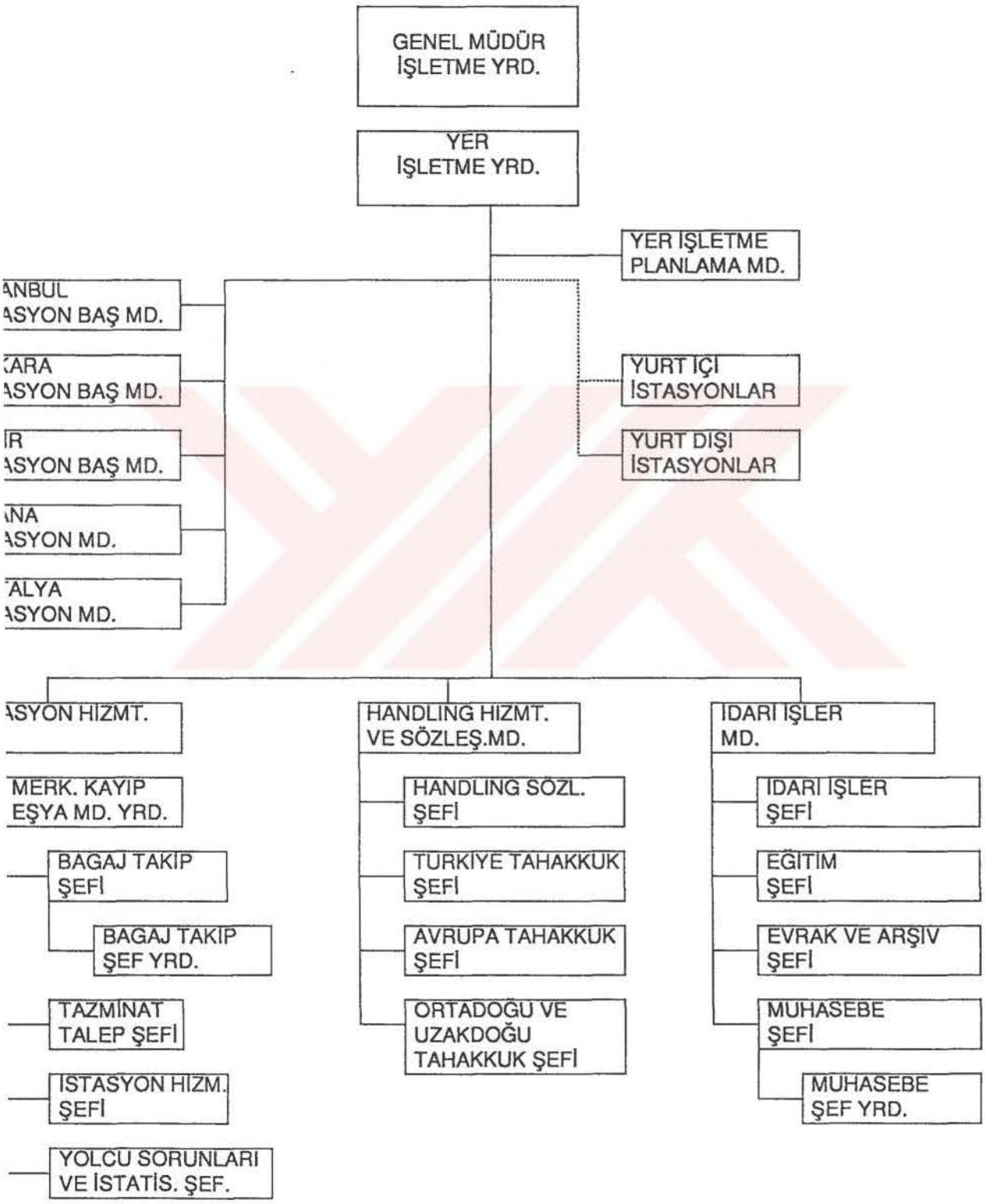

GENEL MÜDÜR
DESTEK HİZMETLERİ BŞK.
İDARİ İŞLER MD.
İNŞAAT EMLAK MD.
HABERLEŞME MD.
LEVAZIM MD.
ULAŞTIRMA MD.

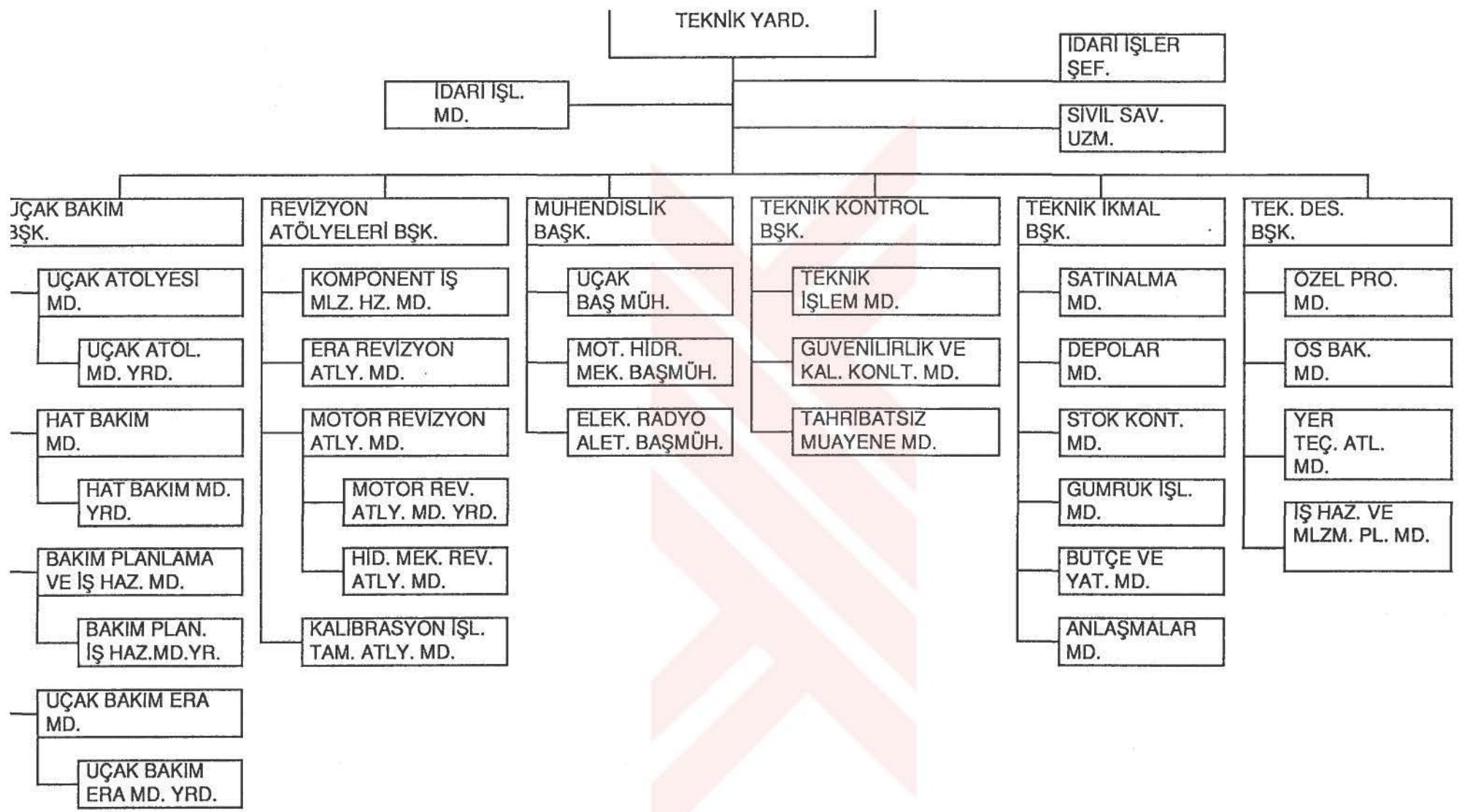

GENEL MÜDÜR
GENEL MÜDÜR
İDARİ VE MALİ YRD.
BÜRO
ŞEFİ
PERSONEL
BŞK.
EĞİTİM
BŞK.
MALİ İŞLER
BŞK.
ALIM VE SATIM
KURULU BŞK.
MUAYENE KURULU
BŞK.


GENEL MÜDÜR
GENEL MÜDÜR TİCARİ YRD.
İDARİ İŞLER MD.
İDARİ BÜRO ŞEFİ
PAZARLAMA BŞK.
TİCARİ PLANLAMA BŞK.
TÜRKİYE BÖLGE MD.
ORTA DOĞU VE UZAK DOĞU BÖLGE MD.
AVRUPA BÖLGE MD.
KARGO MD.
ÇARTER MD.


GENEL MÜDÜR
GENEL MÜDÜR İŞLETME YRD.
İDARİ İŞLER MD.
UÇUŞ İŞLETME BŞK.
YER İŞLETME BŞK.
AKARYAKIT
MD.


UÇUŞ İŞLETME BŞK.
SEKRETER DAKTİLO
BAŞKAN YARD. (TEKNİK)
BAŞKAN YRD. (İDARİ)
UÇUŞ EMNİYET ŞEFLİĞİ
UÇ.İŞ.KON. MERK.MD.
UÇ.PER. PL.MD.
BAŞ PİLOT
UÇ.EK. PLAN VE KOOR.MD.
UÇ.EK. EĞT.MD.
İDR. VE MALİ İŞL. MD.
KABİN İÇİ HİZ. MD.
KABİN HİZMET MD.
BAŞ PİLOT YRD. (TEKNİK)
BAŞ PİLOT YRD. (İDARİ)
BAŞ KABİN MEMURU
KABİN MEMURLARI
TİP ŞEFLİĞİ
EĞT. VE KONT. PİLOT VE FEO.
EĞT. VE KONT. LOAD MASTER
PİLOT VE FEO
LOAD MASTER


GENEL MÜDÜR
İŞLETME YRD.
YER
İŞLETME YRD.
YER İŞLETME
PLANLAMA MD.
ANBUL
ASYON BAŞ MD.
ZARA
ASYON BAŞ MD.
IR
ASYON BAŞ MD.
ANA
ASYON MD.
ALYA
ASYON MD.
YURT İÇİ
İSTASYONLAR
YURT DIŞI
İSTASYONLAR
ASYON HİZMT.
MERK. KAYIP
EŞYA MD. YRD.
BAGAJ TAKİP
ŞEFİ
BAGAJ TAKİP
ŞEF YRD.
TAZMİNAT
TALEP ŞEFİ
İSTASYON HİZM.
ŞEFİ
YOLCU SORUNLARI
VE İSTATİS. ŞEF.
HANDLING HIZMT.
VE SÖZLEŞ.MD.
HANDLING SÖZL.
ŞEFİ
TÜRKİYE TAHAKKUK
ŞEFİ
AVRUPA TAHAKKUK
ŞEFİ
ORTADOĞU VE
UZAKDOĞU
TAHAKKUK ŞEFİ
İDARİ İŞLER
MD.
İDARİ İŞLER
ŞEFİ
EĞİTİM
ŞEFİ
EVRAK VE ARŞİV
ŞEFİ
MUHASEBE
ŞEFİ
MUHASEBE
ŞEF YRD.


TEKNİK YARD.
İDARİ İŞL. MD.
İDARİ İŞLER ŞEF.
SİVİL SAV. UZM.
UÇAK BAKIM BŞK.
UÇAK ATOLYESİ MD.
UÇAK ATÖL. MD. YRD.
HAT BAKIM MD.
HAT BAKIM MD. YRD.
BAKIM PLANLAMA VE İŞ HAZ. MD.
BAKIM PLAN. İŞ HAZ.MD.YR.
UÇAK BAKIM ERA MD.
UÇAK BAKIM ERA MD. YRD.
REVİZYON ATÖLYELERİ BŞK.
KOMPONENT İŞ MLZ. HZ. MD.
ERA REVİZYON ATLY. MD.
MOTOR REVİZYON ATLY. MD.
MOTOR REV. ATLY. MD. YRD.
HİD. MEK. REV. ATLY. MD.
KALİBRASYON İŞL. TAM. ATLY. MD.
MÜHENDİSLİK BAŞK.
UÇAK BAŞ MÜH.
MOT. HİDR. MEK. BAŞMÜH.
ELEK. RADYO ALET. BAŞMÜH.
TEKNİK KONTROL BŞK.
TEKNİK İŞLEM MD.
GÜVENİLİRLİK VE KAL. KONLT. MD.
TAHRİBATSIZ MUAYENE MD.
TEKNİK İKMAL BŞK.
SATINALMA MD.
DEPOLAR MD.
STOK KONT. MD.
GÜMRÜK İŞL. MD.
BÜTÇE VE YAT. MD.
ANLAŞMALAR MD.
TEK. DES. BŞK.
ÖZEL PRO. MD.
OS BAK. MD.
YER TEÇ. ATL. MD.
İŞ HAZ. VE MLZM. PL. MD.

B. ÜNİTELERİN İYİLEŞTİRME YAKLAŞIMLARI

– Tanıtma ve Halkla İlişkiler Başkanlığı Teklifi:

– Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü

Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü günden güne artan iş hacmi nedeniyle daha verimli çalışılabilmesi için iki müdürlük haline dönüştürülmelidir.

Basın ve Yayın Müdürlüğü:

Aynen muhafaza edilmelidir.

Yayın Şefliği: THY Magazin Dergisi içeriğinin hazırlanması konusundaki çalışmalara nezaret etmek, yazışmaları yürütmek ve bunun dışındaki diğer yayınlarla ilgili faaliyetleri organize etmek için ihdas edilmelidir.

Teknik Sekreter:

THY Magazin Dergisi'nin sayfa mizampajlarını hazırlamak, provalarını hazırlamak ve baskı işlemlerini takip etmek için ihdas edilmelidir.

Halkla İlişkiler Müdürlüğü:

Müdür kadrosu ihdas ile işlerin daha kontrollu ve verimli yapılması amaçlanmıştır.

Halkla İlişkiler Şefliği:

Mevcut olan organizasyon şemasında görülen bu şeflik aynen bu müdürlüğün bünyesine alınmalıdır.

– Reklam Müdürlüğü

Piyasa Araştırma Şefliği:

Bu şeflik reklam ve propaganda giderlerine kaydedilen ve peşinen sarfı yapılan malzemelerin piyasa araştırılması, alımı ve stoklanması gayesi ile ihdas edilmelidir. Böylece gerek stok ve gerekse muhasebe ilkelerine uygun sistem kurulmuş olacaktır.

– **Protokol Müdürlüğü:**

Bu müdürlüğün daha verimli çalışabilmesi ve işlerin kontrolu yönünden bünyesindeki mevcut Protokol Şefliği aynen muhafaza edilmelidir. Ayrıca:

İrtibat Şeflikleri ve Dağıtım şefliği ihdas edilmelidir.

İrtibat Şeflikleri, mevcut olmadığından müdürlüğün merkez dışındaki çalışma-

larının koordinasyonsuzluk nedeniyle aksadığı ve beklenen hizmeti vermediği görülmektedir. CIP/VIP gibi yolculara ait teleks mesajlarının geç intikali veya kod konulması nedeniyle alınmaması anormal durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu gibi aksaklıkların giderilmesi gayesiyle ihdas edilmelidirler.

Dağıtım Şefliği; bu şeflik gerek THY Magazin mecmuasının abone miktarının günden güne artışı uçaklarda dağıtım işinin aksaması nedeniyle matbaadan itibaren bütün işlerin aksaksız yürütülmesini temin için ihdas edilmelidir.

– **Destek Hizmetleri Başkanlığı Teklifi:**

Destek Hizmetleri Grup Başkanlığı bünyesinde bulundurduğu Levazım, İkram, Akaryakıt, Muhabere, Sağlık, İdari Mali Kontrol ve İnşaat Emlak Müdürlükleri ve Matbaa Amirliği ile kuruluşun destek fonksiyonlarını üstlenmiştir.

Daha sonra gelişmekte olan her kuruluşta olduğu gibi dinamik bir yapıya sahip olan kuruluşumuz ana fonksiyonlarının yeniden düzenlenmesi çalışmaları sırasında "Destek Hizmetleri Grup Başkanlığı"nda değişikliğe uğramıştır.

Hatta bir süre sadece Levazım ve İdari Mali Kontrol Müdürlüklerinin oluşturduğu Genel Müdür İdari Yardımcılığı'na bağlı "Destek Başkanlığı"na dönüştürülmüştür.

Ancak daha sonra;

Grup Başkanlığı olarak teşkilatladığı zaman zarfında arzettiği hem kendi içinde hem de genel kuruluş içindeki uyumlu faaliyet ve hizmetlerinin kuruluşa güçlü ve olumlu katkısı olmuştur.

Kuruluşun yeniden teşkilatlandırılmasına ilişkin üniversiteden tefrik edilen öğretim üyelerinin hazırladıkları raporlardaki reorganizasyon şema'sında görüleceği üzere;

Destek Hizmetleri Grup Başkanlığı'ndan ayrılıp çeşitli birimlere bağlanan ünitelerin, bağlandıkları yeni ünitelerinde bu ünitelerin asli fonksiyonlarına ağırlık ve öncelik vermeleri sonucu yeterli desteği göremedikleri vechile eski olumlu hizmetlerini arz edememeleri nedeniyle Destek Başkanlığı Genel Müdür Destek Yardımcılığı olarak yeniden teşkilatlandırılmıştır.

Bu teşkilat; Teknik Hizmetler, Alım Satım Kurulu, Muayene Kurulu Başkanlıkları ile Muhabere, İkram, Akaryakıt, Levazım ve İdari Mali Kontrol Müdürlüklerini içine almıştır.

İnşaat Emlak ve Ulaştırma Müdürlükleri de Teknik Hizmetler Başkanlığı vasıtasıyla Genel Müdür Destek Yardımcılığı'na bağlanmıştır.

Daha sonra kamu kuruluşlarında Genel Müdür Yardımcılıkları sayısını azaltılmasının denenmesi sözkonusu olduğundan, ifa ettiği hizmet kapsamının daraltılmasıyla Genel Müdür Destek Yardımcılığı, Destek Hizmetleri Başkanlığı'na dönüştürülmüştür.

Ancak bu durumda dahi ifa ettiği ana fonksiyonlardan ötürü; İnşaat Emlak, Levazım, Haberleşme, Ulaştırma, İdari İşler Müdürlükleri ile Kontrol Amirliği'nden oluşan Destek Hizmetleri Başkanlığı, Genel Müdür'e doğrudan bağlanmıştır.

Destek Hizmetleri Başkanlığı'nı oluşturan ünitelerin ifa etmekte oldukları ana fonksiyonlar aşağıda özetlenmiştir:

İnşaat Emlak Müdürlüğü:

Ana fonksiyonu; tüm hava liman ve meydanlarında yurtiçi ve dışı satış bürolarında bina yapımı, dekorasyon, tadilat ve tamirat faaliyetlerini sağlamak olan bu Müdürlüğümüzün hizmetleri:

Yapım sürecinde;

Kuruluş içi tadilat, dekorasyon ve bina ihtiyaçlarının tespit edilmesi
Tespit edilen ihtiyaçlar için proje, keşif, şartnamelerin hazırlanması
Kuruluş dışı koordinasyonların sağlanması,
İhale prosedürünün takibi,
Yapım işlerinin gerçekleştirilmesi,
Geçici ve kesin kabulün yapılması
Havalimanları ve havameydanları master planlarının hazırlanması sırasında gerekli ihtiyaçların koordinesi ve ilgili kuruluşlarla gerekli iletişimin sağlanması,
Kuruluş inşaat yatırım faaliyetleri ile dekorasyon/tadilat işletme bütçesi programlarının hazırlanması,
Müteahhit sicil ve repertuarlarının tutulması, teminat mektuplarının iadesi ve SSK ile bağlantılarının izlenmesi,
Emlak işleri ile ilgili olarak:
Kuruluş mülkiyetinde bulunan arazi ve binaların sicillerinin tutulması,
Kuruluş mülklerine ait kanuni vergilerin kanuni sürelerinde ödenmesi,
Kuruluş mülkiyetindeki binaların bakımının sağlanması, bunlara lişkin yakıt, telefon, elektrik gibi ödemelerin koordinasyonunun sağlanması,
Havalimanı ve meydanları ile yurtiçinde kiracı olarak bulunduğumuz mahallerle ilgili olarak ortaklık içi ve dışı birimlerle gerekli koordinenin temin edilmesi, sözleşmelerin hazırlanması,

Akdedilen sözleşmelerde belirlenen ödemelerin yapılması,

Kuruluşça kiralanacak ve satın alınacak bina, arazi ve arsalara ilişkin araştırma yapılması

işlemlerini ifa etmektedir.

Haberleşme Müdürlüğü

Ana fonksiyonu; yurtiçi ve dışı meydan ve bürolarında hava/yer, yer/yer her türlü haberleşme ve iletişim cihazlarının seçimi, montajı, telefon, telex, anten, telefax, ekranlı iletişim araç ve gereçlerinin teknik bakım ve onarımı ile bunlara ilişkin her türlü kuruluş içi ve dışı işlemlerle, havayolu şirketlerinin oluşturduğu SITA VE IATA ile ilişkilerin yürütülmesidir.

Ulaştırma Müdürlüğü

Ana fonksiyonu; personelin işyerine getirilip götürülmesini sağlamak amacıyla araç kiralanması, temel hizmetlerinin ifası için gerekli olan araç satın alınması, uçak yolcularıyla bagajlarının ve kargoların şehir terminalleriyle havalimanları arasında taşıttırılmasında kullanılacak araçların kiralanması, plakalı araçların bakım ve onarım işlerinin yaptırılmasıdır.

Levazım Müdürlüğü

Ana fonksiyonu; uçak ve uçağa ait teknik malzeme dışında kalan ve ortaklığın ihtiyaç duyduğu her türlü malzemenin yönetmeliklere uygun olarak alımını, satımı ve kiralanmasını gerçekleştirmek, yurtiçi ve dışı tüm büro ve istasyonlarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere depo stokunu bulundurmak, bunun yanında yılın 365 gününde İstanbul ve Ankara'da personele yemek hizmetlerini sunmaktır.

Kontrol Amirliği

Ana fonksiyonu; Kontrol Hizmetleri Yönetmeliği uyarınca Yatırım Programında yer alan büyük yapıların inşaat faaliyetlerini yürütmektedir.

Kuruluş yılı olan 1933 yılından bu yana merkezi yönetimi sağlayacak bir binası bulunmayan kuruluş için "Genel Yönetim Binası" inşaatı işini kontrol amirliği sürdürmektedir. Sözkonusu binanın temeli 20 Mayıs 1985'de atılmış olup, 20 Mayıs 1988'de bitirilmesi planlanmaktadır. Bu görevinin yanı sıra 5 uçak kapasiteli hangar, atölyeler ve hizmet bürolarını kapsayan 2. Bakım Üssü ile kuruluşumuzun kanun gereği yapmak yükümlülüğünü bulunduğu spor ve diğer sosyal tesislerin de kontrol hizmetlerinin Kontrol Amirliği vasıtasıyla yürütülmesi planlanmaktadır.

– Genel Müdür Teknik Yardımcılığı Teklifi

Genel Müdür Teknik Yardımcılığı bünyesinde faaliyet gösteren Başkanlıkların mevcut kadro, görev, yetki ve sorumluluklarının genişletilerek yeniden teşkilatlandırılmaları ile İdari İşler Müdürlüğü'nün de hizmetin gerektirdiği şekilde İdari ve Mali İşlemler Daire Başkanı adı altında yeni bir yapıya kavuşturulması konuları havacılık tekniğindeki süratli gelişmelere paralel olarak tekamül etmiş Hava Yolu Şirketlerinde tetkik edilerek analizleri yapılmış Genel Müdür Teknik Yardımcılığı ünitemizin bu gelişmelere ayak uydurabilmesi için mevcut organizasyonun ele alınarak günün icaplarına göre reorganize edilmesi ve uygun bir yapıya kavuşturulması gereği hasıl olmuştur.

Genel Müdür Teknik Yardımcılığının kuruluşa 1986 yılında 26 Milyon Dolar üzerinde, 1987 yılında da 21 Milyon Dolar üzerinde bir katkısı olacaktır.

Yapılan uzun çalışmalar sonunda hazırlanan teklif uygun görülüp onaylandığı takdirde Teknik Hizmetlere büyük ölçüde işlerlik kazandırılarak, hızlı büyümenin yarattığı teknik sorunlar çözülmüş olacaktır. Teklif hazırlanırken kuruluşumuzun uçuş filosundaki uçaklara ait Teknik Hizmetlerin ifası yanında, yeni kurulan Boğaziçi Hava Taşımacılığının ve Özel Hava yolu Şirketlerini kuruluşumuza yansıtacağı Teknik Hizmet talepleri de dikkate alınmıştır.

Genel Müdür Teknik Yardımcılığının söz konusu reorganizasyon teklfi en üst kademeden en alt birimlere kadar detaylı bir şekilde hazırlanmıştır.

– Uçak Bakım Başkanlığı

Bilindiği gibi adı geçen Başkanlığımızın görevi, kendisine bağlı 4 müdürlük vasıtasıyla, kuruluş filosundaki uçaklarla müşteri uçaklarının her türlü arıza, bakım, tamir, tadilat ve revizyonlarını yaparak uçakların devamlı uçuşa hazır bulundurulmlarını sağlamaktır. Hali hazır personel mevcudu 1100 civarında olan ve günün 24 saati faaliyet halinde bulunan Uçak Bakım Başkanlığı'nın, Başkanın üzerindeki büyük iş yükünü hafifletmek üzere bir Başkan Yardımcılığı kadrosu ile takviyesi ve Başkanlıkta mevcut sekreter memur ve daktiloların tek elden yönetimi amacıyla Büro Şefliği kadrosu ihdası önerilmektedir.

– Revizyon Atölyeleri Başkanlığı

Uçak filomuzun büyümesine paralel olarak iş hacminin büyümesi ve iş yükününde artması sonucu bünyenin genişlemesi ihtiyacının doğması,

Özellikle yeni uçakların yeni teknoloji getirmesi ile yapıda ihtisaslaşmanın mutlak sağlanması ihtiyacının ortaya çıkması,

T.C. YÜKSEKÖĞ... DOKÜMAN... MERKEZİ

Teknik problemlerin daha bilinçli ve ivedi takibinin yapılması sureti ile artan iş yükü muvacehesinde iş akışına sürat kazandırılması mecburiyeti Revizyon Atölyeleri Başkanlığı yapısında da tadilat yapılmak mecburiyetini gündeme getirmiştir.

Buna göre mevcut iş yükünün karşılanması amacıyla bir Başkan Yardımcılığı ihdas edilmiş ve Revizyon Atölyeleri Başkanlığı'na bağlı 6 Müdürlüğün Evrak Kayıt vb. işlerinin tek yerde toplanması için tüm memur daktilolar ve odacılar tek bir Büro Şefliği teşkili ile bu ünitede birleştirilmiştir.

– Mühendislik Başkanlığı

Mühendislik Başkanlığı'nın reorganizasyonu aşağıda belirtilen hususlar ışığı altında gelişme ve iyileşmeleri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

İdareci olarak Başkan altında Müdürlere ihtiyaç olması,

Filodaki uçak tip ve sayısının artmasına paralel olarak artan Mühendislik hizmeti talebinin ihtiyaç ortaya çıkmadan önce karşılanması.

Filoya yeni katılan uçaklarda kullanılan yüksek teknolojiye süratle adapte olmak.

Kuruluş filosundaki yaşlı uçaklarda karşılaşılan problemlerin gerektirdiği geniş ve çok yönlü Mühendislik çalışmalarını karşılamak.

Uçakların sistem ve komponet mühendislik hizmetlerinin ATA 100 chapter sistemine göre birleştirilerek iletişim eksikilğinden doğan problemler en aza indirmek.

Sistemler esasına göre mühendislik hizmetinin yürütülmesi ile eğitimi kolaylaştırmak ve ihtisaslaştırmayı artırmak.

İhtisaslaşmanın sağlanması suretiyle daha kaliteli, ekonomik ve verimli mühendislik hizmeti vermek.

– Teknik Kontrol Başkanlığı

Teknik Kontrol Başkanlığı Kuruluşumuz malı uçaklar ile bakım sorumluluğunu yüklenmiş olduğumuz müşteri uçaklarının sistem, motor komponent ve teçhizatının Sivil Havacılık kural ve talimatlarına uygun olarak uçuşa elverişliliklerinin kontrolünü ve devamını sağlamakla yükümlüdür.

Bu konuları gerçekleştirmeki çin Başkanlığımızda halihazırda 3 adet Müdürlük bulunmakta olup, bu Müdürlüklerden Güvenilirlik ve Kalite Kontrol Müdürlüğü bir Müdürlük altında toplanmıştır. Ancak yapılan fonksiyon itibarıyla Güvenirlik İşlemi Kalite Kontrol İşleminden tamamen farklı bulunmakta olup, bu Müdürlükte sadece Güvenilirlik İşleri yapılmaktadır.

Kalite Kontrolu bu Müdürlükten ayrılarak yeni bir Müdürlük teşkil edilmesi halinde uçak motor ve komponentlerin revizyon işlemlerinin kalite kontrol talimatları hazırlanacak, bakım ve overhaul yapılan atölyelerin kalite kontrol sistemleri geliştirilerek daha etkin hale getirilecek, Sivil Havacılık ve Kalite Kontrol hakkında yayınlanan yabancı talimatlar takip edilerek mevcut talimatlara gerekli bilgiler aktarılacak ve bu talimatlar çerçevesinde bakım sistemi de noktasal kontroller yapılarak bakım ve kalite kontrol sistemimizin daha düzenli ve efektif çalışması sağlanacaktır.

– Teknik İkmal Başkanlığı

Teknik İkmal Başkanlığı mevcut kadro ve görevi yeni teknik ve tekamüle yeterli değildir. Yapılacak hata yüksek değerde $ kaybına sebep olacaktır ve yaşlı tip uçaklarla yeni uçkalar arasında binlerce malzeme farklılıkları ve fazlalığı vardır. Mevcut kadro ile malzeme temin edip uçak faaliyetlerimizi sağlamamıza da ilerki günlerde imkan hasıl olmayacaktır.

Teknik İkmal Başkanlığı halen Satınalma Müdürlüğü, Stok Kontrol Müdürlüğü, Depolar Müdürlüğü, Gümrük Müdürlüğü ve Anlaşmalar Müdürlüğü olarak organize edilmiş olup, görevini yürütmeye çalışmaktadır.

Ancak Ortaklık filosuna yeni katılan A-310 AIRBUS uçaklarının geliştirdiği iş kapasitesi ithalat, ihracat, gümrük ve kambiyo mevzuatındaki değişikliklerle bilgisayar teknolojisine girmemiz nedeniyle ortaya çıkan TAMES SPEC 2000 AIRS motor anlaşmaları yenilenmesi vb. benzer mukavelelerin süratli ve sıhhatli bir şekilde neticelendirilebilmesini teminen Teknik İkmal Başkanının artan iş hacmini hafifletmek üzere, bir Başkan Yardımcılığı kadrosu ile takviyesi ve Başkanlıkta mevcut sekreter, memur ve daktiloların tek elden yönetimi amacıyla Büro Şefliği kadrosunun ihdası önerilmektedir.

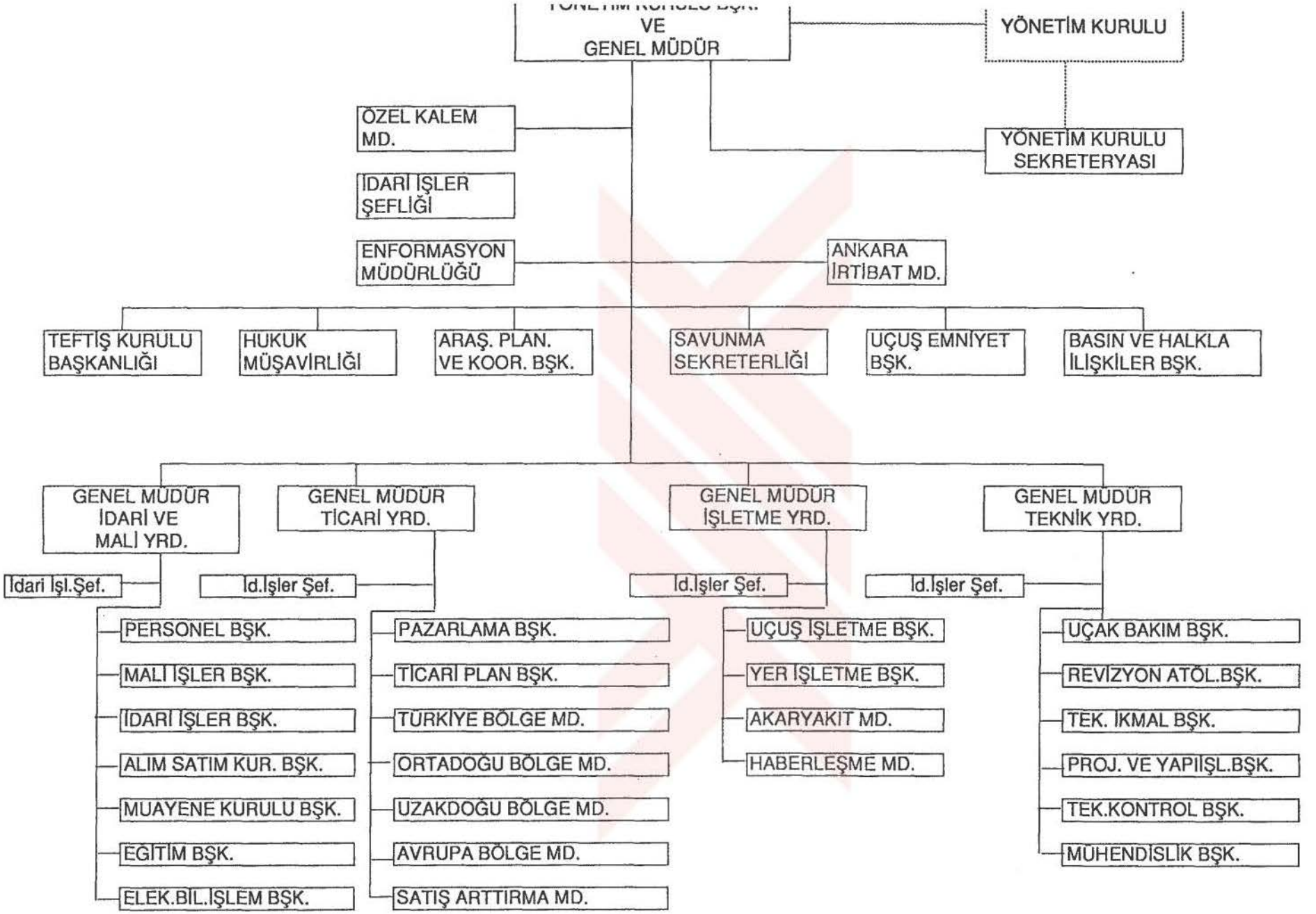
– Teknik Destek Başkanlığı

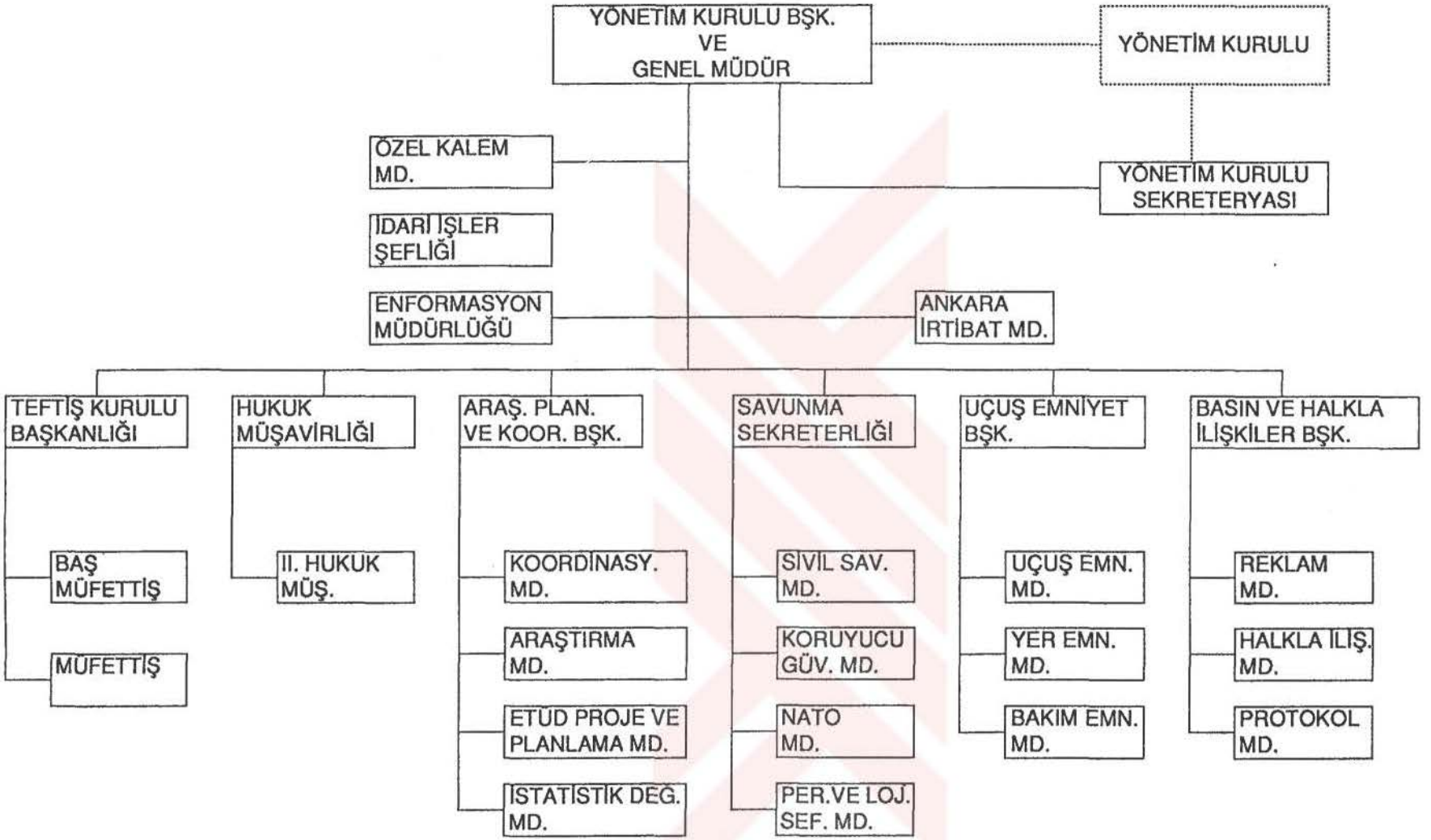
Genel Müdür Teknik Yardımcılığı bünyesinde görev yapmakta olan Teknik Destek Başkanlığı uçak bakım ve revizyon hizmetlerinin geciktirilmeden yapılmasını ve uçakların programlanan zamanda sefere verilmesi için mevcut organizasyonu ile görevlerini yürütmekte olup müdürlükler arasında hizmetlerin daha süratli bir şekilde yürütülmesini teminen Teknik Destek Başkanlığına bağlı bir Büro Şefliğinin ihdası ile organizasyon şemasına alınması gerekmektedir.

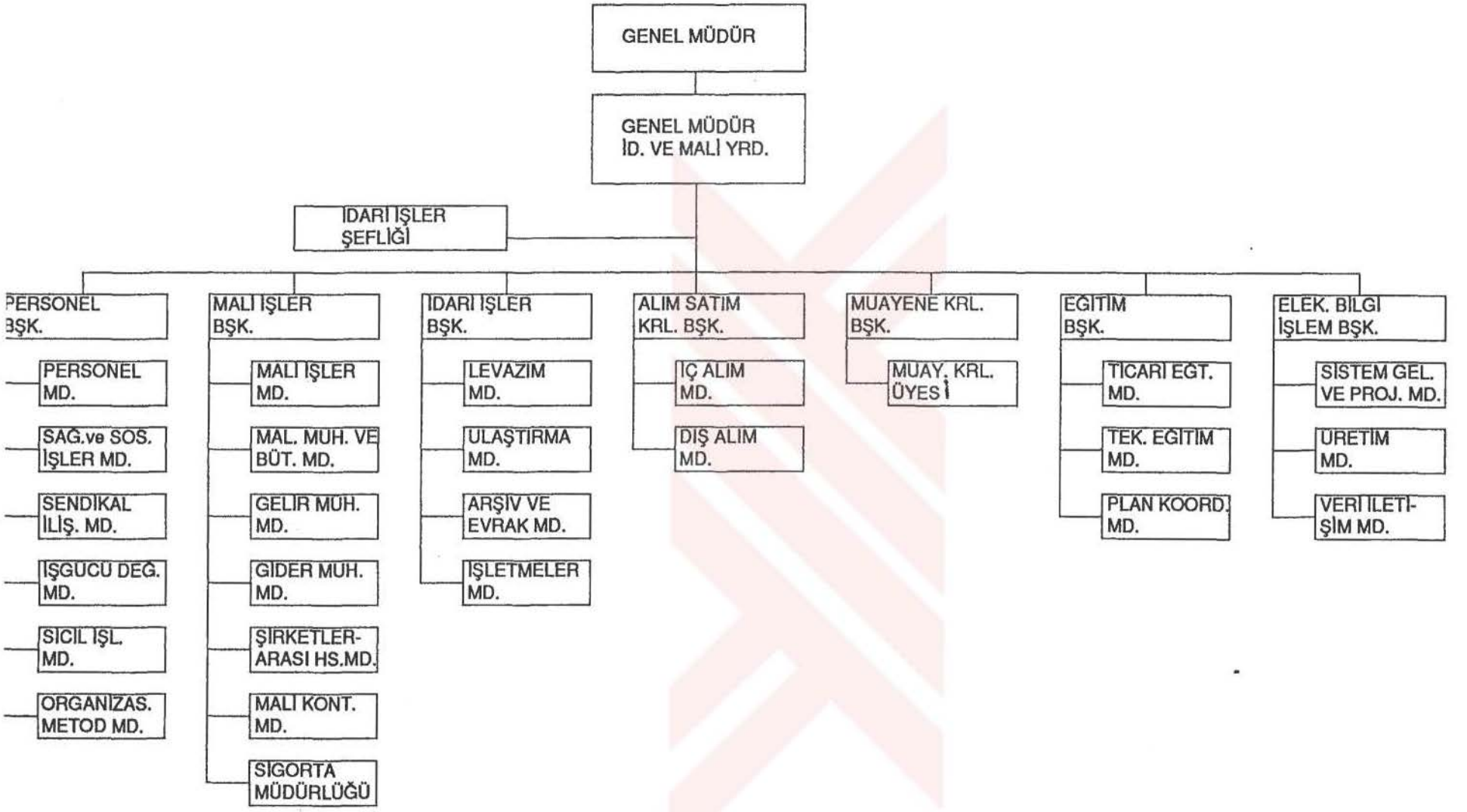
C. İŞLETMENİN O.M. BİRİMİ TASLAK ÇALIŞMASI

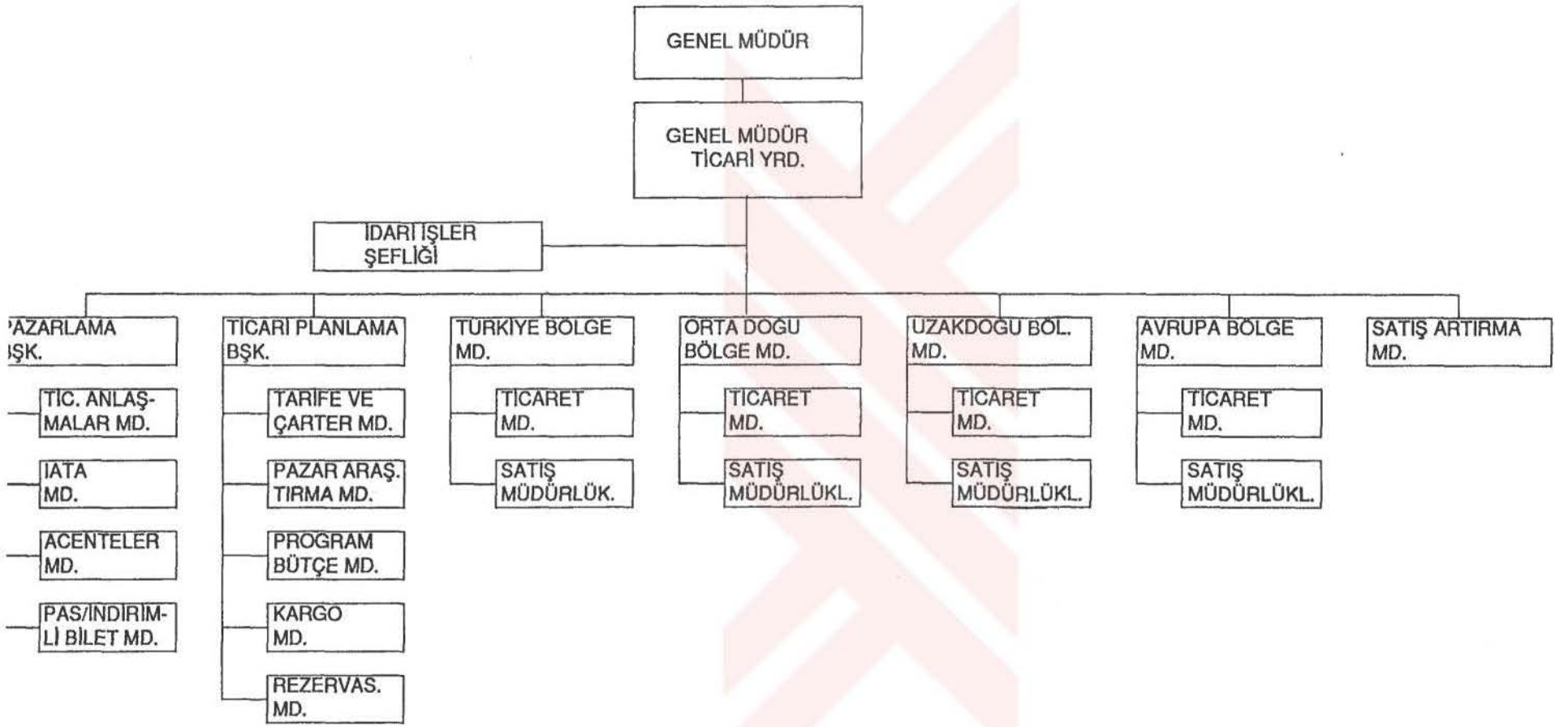
İşletmenin Organizasyon Metod birimince hazırlanan taslak çalışma şemaları aşağıda belirtilmektedir.

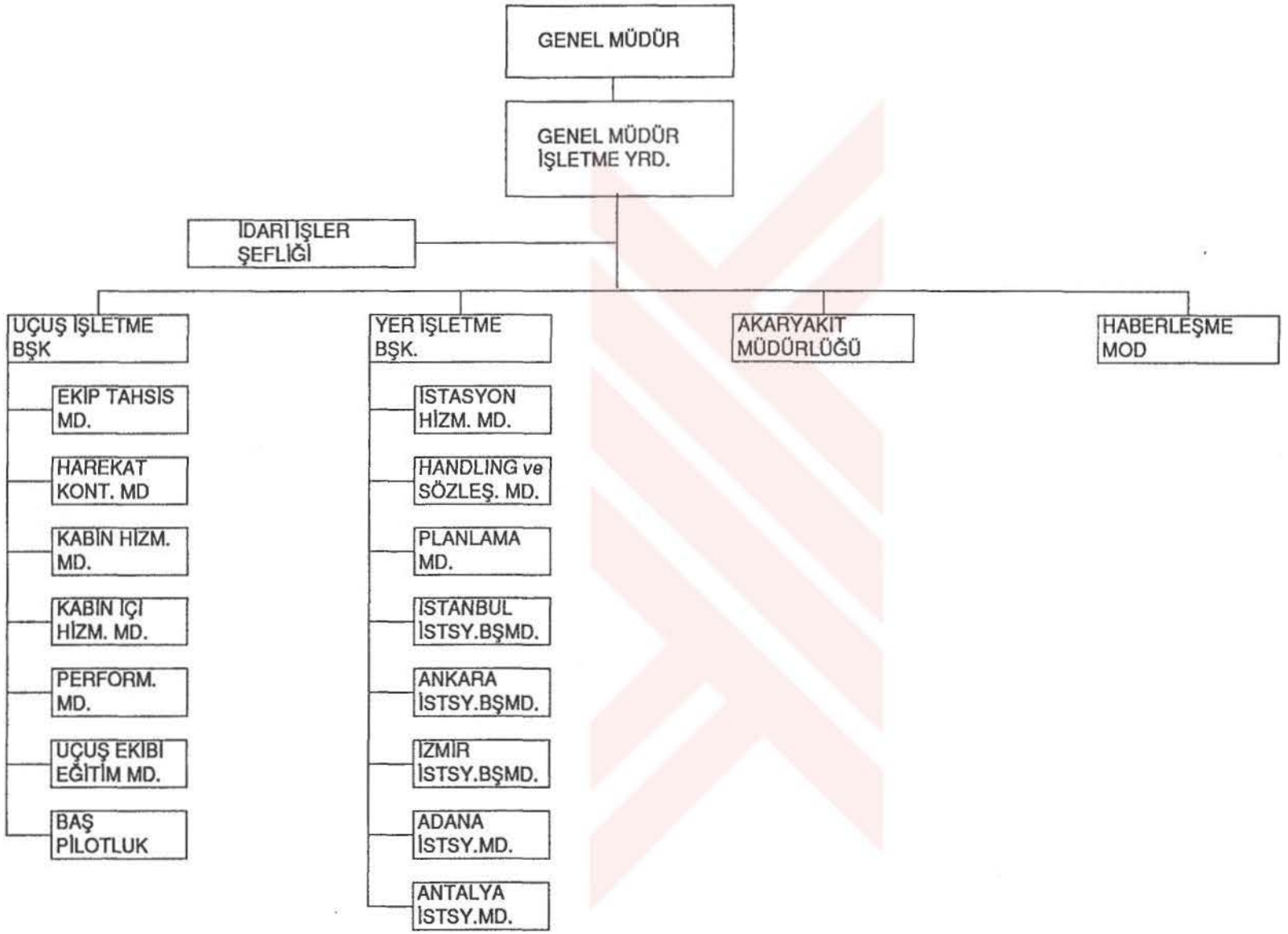
RGANİZASYON METOD ÜNİTESİNCE HAZIRLANAN TASLAK ÇALIŞMA

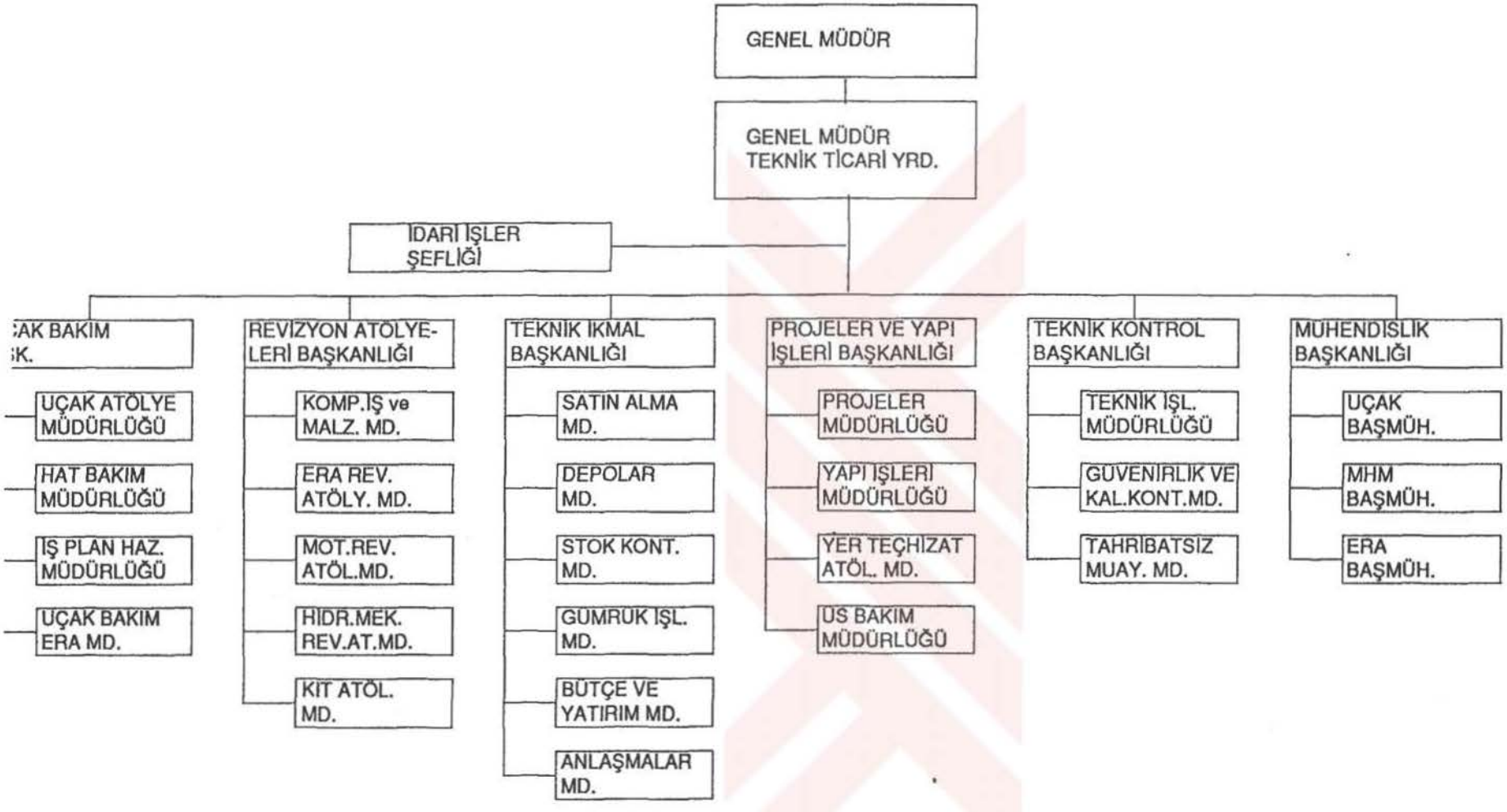

YÖNETİM KURULU BŞK.
VE
GENEL MÜDÜR
YÖNETİM KURULU
ÖZEL KALEM MD.
YÖNETİM KURULU SEKRETERYASI
İDARİ İŞLER ŞEFLİĞİ
ENFORMASYON MÜDÜRLÜĞÜ
ANKARA İRTİBAT MD.
TEFTİŞ KURULU BAŞKANLIĞI
HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ
ARAŞ. PLAN. VE KOOR. BŞK.
SAVUNMA SEKRETERLİĞİ
UÇUŞ EMNİYET BŞK.
BASIN VE HALKLA İLİŞKİLER BŞK.
GENEL MÜDÜR İDARİ VE MALİ YRD.
GENEL MÜDÜR TİCARİ YRD.
GENEL MÜDÜR İŞLETME YRD.
GENEL MÜDÜR TEKNİK YRD.
İdari İşl.Şef.
İd.İşler Şef.
İd.İşler Şef.
İd.İşler Şef.
PERSONEL BŞK.
MALİ İŞLER BŞK.
İDARİ İŞLER BŞK.
ALIM SATIM KUR. BŞK.
MUAYENE KURULU BŞK.
EĞİTİM BŞK.
ELEK.BİL.İŞLEM BŞK.
PAZARLAMA BŞK.
TİCARİ PLAN BŞK.
TÜRKİYE BÖLGE MD.
ORTADOĞU BÖLGE MD.
UZAKDOĞU BÖLGE MD.
AVRUPA BÖLGE MD.
SATIŞ ARTTIRMA MD.
UÇUŞ İŞLETME BŞK.
YER İŞLETME BŞK.
AKARYAKIT MD.
HABERLEŞME MD.
UÇAK BAKIM BŞK.
REVİZYON ATÖL.BŞK.
TEK. İKMAL BŞK.
PROJ. VE YAPIİŞL.BŞK.
TEK.KONTROL BŞK.
MÜHENDİSLİK BŞK.


YÖNETİM KURULU BŞK.
VE
GENEL MÜDÜR
YÖNETİM KURULU
ÖZEL KALEM MD.
YÖNETİM KURULU SEKRETERYASI
İDARİ İŞLER ŞEFLİĞİ
ENFORMASYON MÜDÜRLÜĞÜ
ANKARA İRTİBAT MD.
TEFTİŞ KURULU BAŞKANLIĞI
HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ
ARAŞ. PLAN. VE KOOR. BŞK.
SAVUNMA SEKRETERLİĞİ
UÇUŞ EMNİYET BŞK.
BASIN VE HALKLA İLİŞKİLER BŞK.
BAŞ MÜFETTİŞ
MÜFETTİŞ
II. HUKUK MÜŞ.
KOORDİNASY. MD.
ARAŞTIRMA MD.
ETÜD PROJE VE PLANLAMA MD.
İSTATİSTİK DEĞ. MD.
SİVİL SAV. MD.
KORUYUCU GÜV. MD.
NATO MD.
PER.VE LOJ. SEF. MD.
UÇUŞ EMN. MD.
YER EMN. MD.
BAKIM EMN. MD.
REKLAM MD.
HALKLA İLİŞ. MD.
PROTOKOL MD.


GENEL MÜDÜR
GENEL MÜDÜR İD. VE MALİ YRD.
İDARİ İŞLER ŞEFLİĞİ
PERSONEL BŞK.
PERSONEL MD.
SAĞ.ve SOS. İŞLER MD.
SENDİKAL İLİŞ. MD.
İŞGÜCÜ DEĞ. MD.
SİCİL İŞL. MD.
ORGANİZAS. METOD MD.
MALİ İŞLER BŞK.
MALİ İŞLER MD.
MAL. MÜH. VE BÜT. MD.
GELİR MÜH. MD.
GİDER MÜH. MD.
ŞİRKETLER-ARASI HS.MD.
MALİ KONT. MD.
SİGORTA MÜDÜRLÜĞÜ
İDARİ İŞLER BŞK.
LEVAZIM MD.
ULAŞTIRMA MD.
ARŞİV VE EVRAK MD.
İŞLETMELER MD.
ALIM SATIM KRL. BŞK.
İÇ ALIM MD.
DIŞ ALIM MD.
MUAYENE KRL. BŞK.
MUAY. KRL. ÜYESİ
EĞİTİM BŞK.
TİCARİ EĞT. MD.
TEK. EĞİTİM MD.
PLAN KOORD. MD.
ELEK. BİLGİ İŞLEM BŞK.
SİSTEM GEL. VE PROJ. MD.
ÜRETİM MD.
VERİ İLETİ-ŞİM MD.

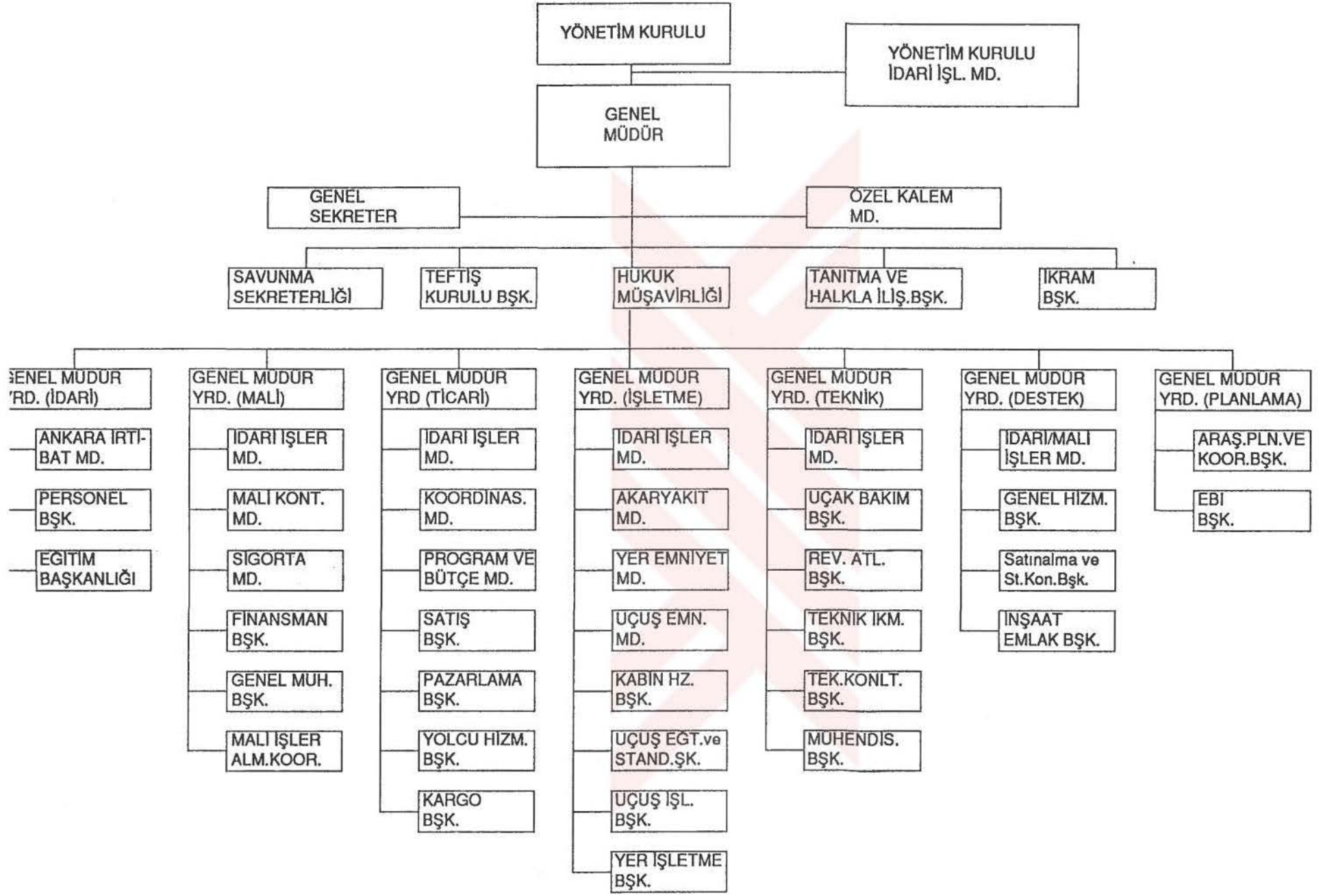

GENEL MÜDÜR
GENEL MÜDÜR TİCARİ YRD.
İDARİ İŞLER ŞEFLİĞİ
'AZARLAMA ŞK.
TİC. ANLAŞ-MALAR MD.
IATA MD.
ACENTELER MD.
PAS/İNDİRİM-Lİ BİLET MD.
TİCARİ PLANLAMA BŞK.
TARİFE VE ÇARTER MD.
PAZAR ARAŞ. TIRMA MD.
PROGRAM BÜTÇE MD.
KARGO MD.
REZERVAS. MD.
TÜRKİYE BÖLGE MD.
TİCARET MD.
SATIŞ MÜDÜRLÜK.
ORTA DOĞU BÖLGE MD.
TİCARET MD.
SATIŞ MÜDÜRLÜKL.
UZAKDOĞU BÖL. MD.
TİCARET MD.
SATIŞ MÜDÜRLÜKL.
AVRUPA BÖLGE MD.
TİCARET MD.
SATIŞ MÜDÜRLÜKL.
SATIŞ ARTIRMA MD.

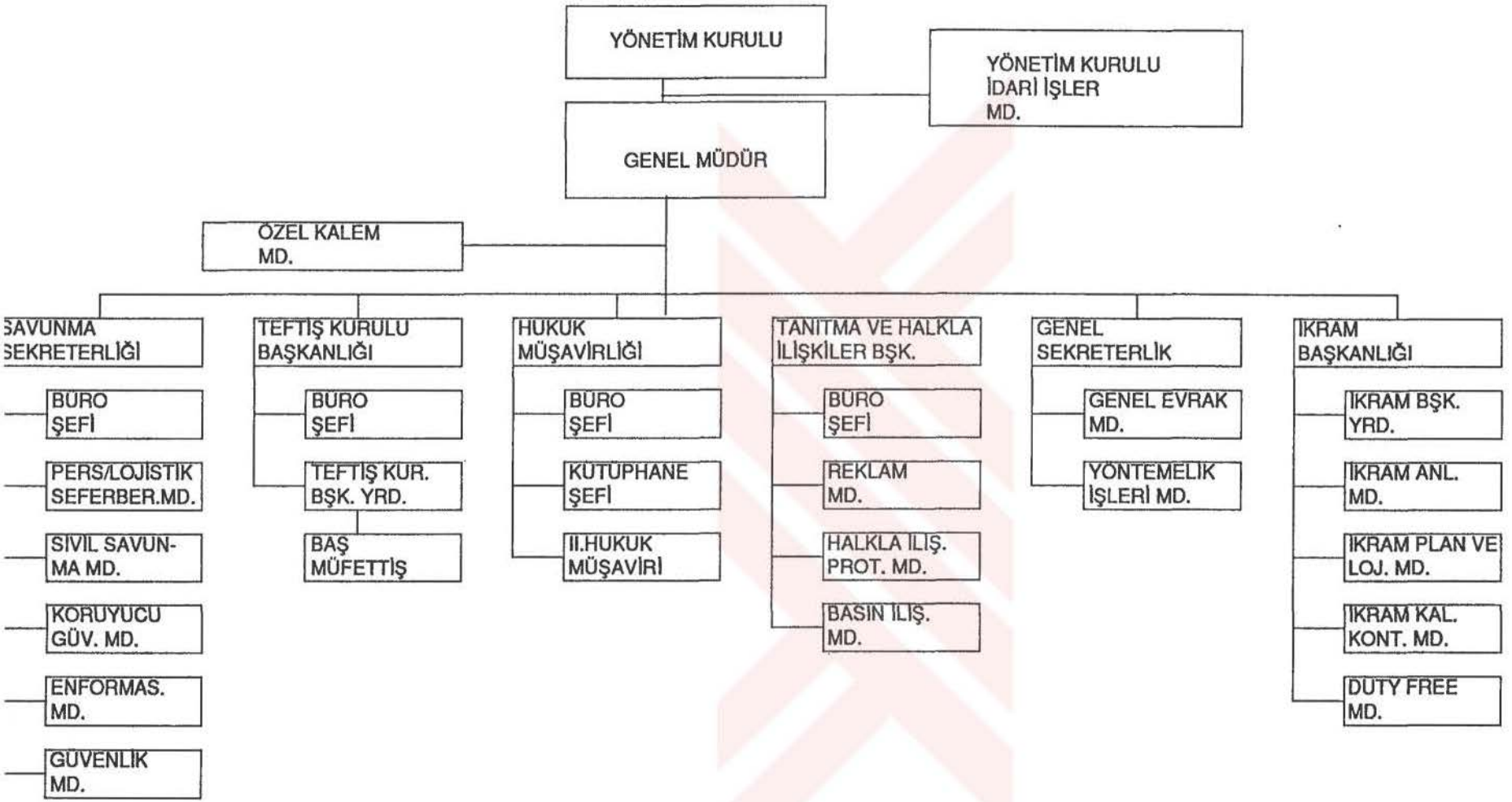

GENEL MÜDÜR
GENEL MÜDÜR İŞLETME YRD.
İDARİ İŞLER ŞEFLİĞİ
UÇUŞ İŞLETME BŞK
EKİP TAHSİS MD.
HAREKAT KONT. MD
KABİN HİZM. MD.
KABİN İÇİ HİZM. MD.
PERFORM. MD.
UÇUŞ EKİBİ EĞİTİM MD.
BAŞ PİLOTLUK
YER İŞLETME BŞK.
İSTASYON HİZM. MD.
HANDLING ve SÖZLEŞ. MD.
PLANLAMA MD.
İSTANBUL İSTSY.BŞMD.
ANKARA İSTSY.BŞMD.
İZMİR İSTSY.BŞMD.
ADANA İSTSY.MD.
ANTALYA İSTSY.MD.
AKARYAKIT MÜDÜRLÜĞÜ
HABERLEŞME MOD

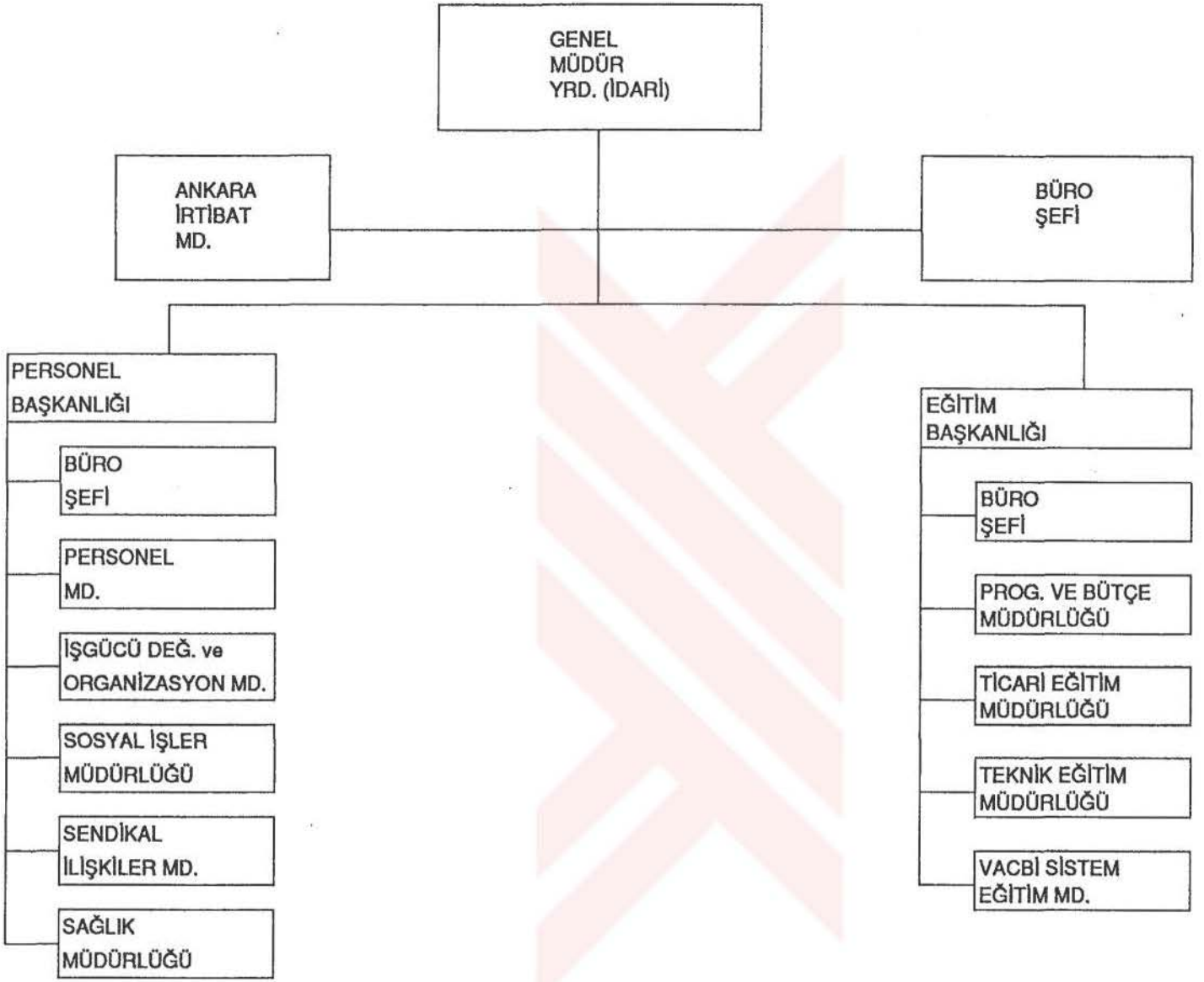

GENEL MÜDÜR
GENEL MÜDÜR TEKNİK TİCARİ YRD.
İDARİ İŞLER ŞEFLİĞİ
:AK BAKIM
:K.
UÇAK ATÖLYE MÜDÜRLÜĞÜ
HAT BAKIM MÜDÜRLÜĞÜ
İŞ PLAN HAZ. MÜDÜRLÜĞÜ
UÇAK BAKIM ERA MD.
REVİZYON ATÖLYELERİ BAŞKANLIĞI
KOMP.İŞ ve MALZ. MD.
ERA REV. ATÖLY. MD.
MOT.REV. ATÖL.MD.
HİDR.MEK. REV.AT.MD.
KİT ATÖL. MD.
TEKNİK İKMAL BAŞKANLIĞI
SATIN ALMA MD.
DEPOLAR MD.
STOK KONT. MD.
GÜMRÜK İŞL. MD.
BÜTÇE VE YATIRIM MD.
ANLAŞMALAR MD.
PROJELER VE YAPI İŞLERİ BAŞKANLIĞI
PROJELER MÜDÜRLÜĞÜ
YAPI İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ
YER TEÇHİZAT ATÖL. MD.
ÜS BAKIM MÜDÜRLÜĞÜ
TEKNİK KONTROL BAŞKANLIĞI
TEKNİK İŞL. MÜDÜRLÜĞÜ
GÜVENİRLİK VE KAL.KONT.MD.
TAHRİBATSIZ MUAY. MD.
MÜHENDİSLİK BAŞKANLIĞI
UÇAK BAŞMÜH.
MHM BAŞMÜH.
ERA BAŞMÜH.

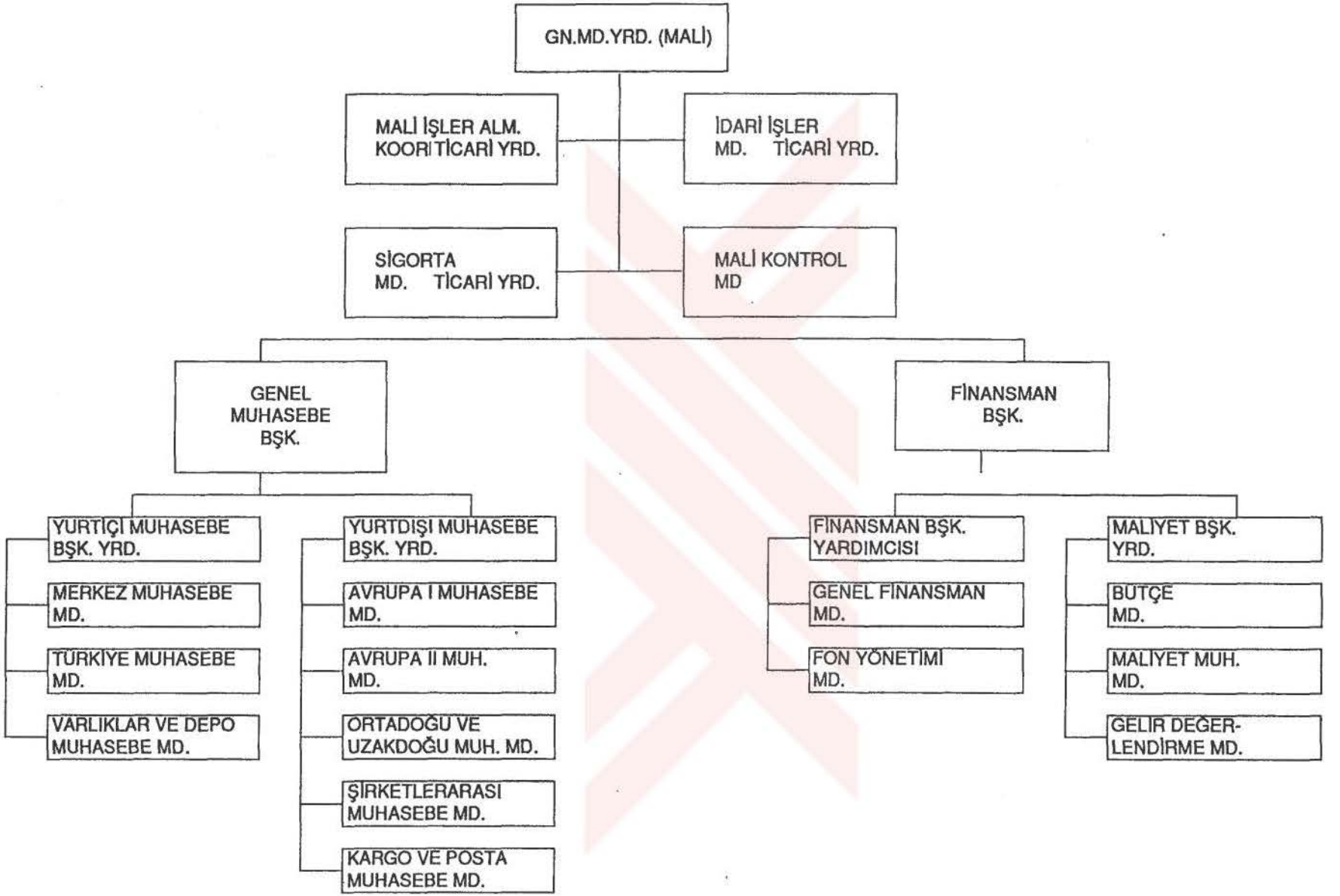
1993 YILINA AİT
İŞLETME YAPISI
ORGANİZASYON ŞEMALARI

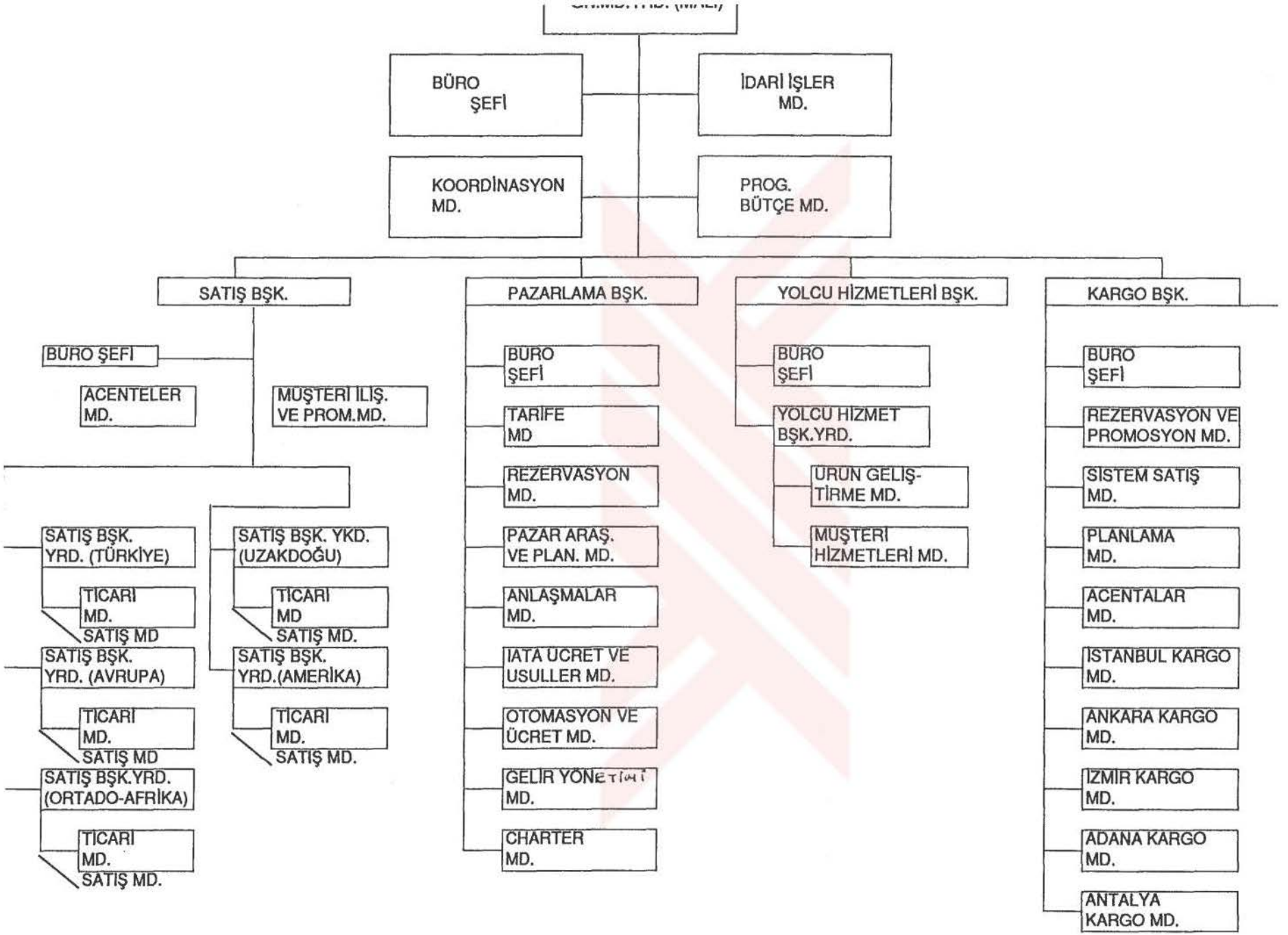
T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

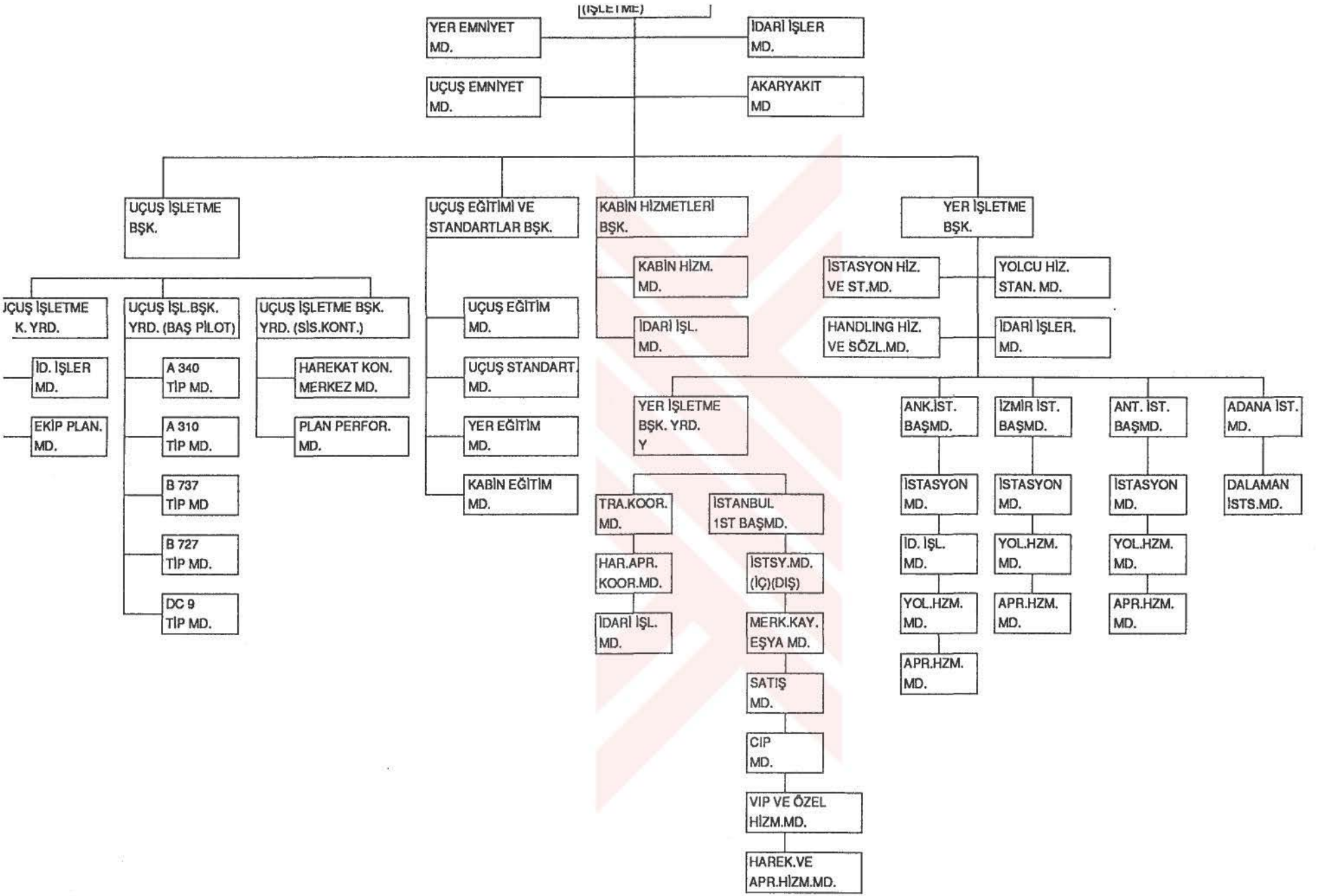

YÖNETİM KURULU
YÖNETİM KURULU İDARİ İŞL. MD.
GENEL MÜDÜR
GENEL SEKRETER
ÖZEL KALEM MD.
SAVUNMA SEKRETERLİĞİ
TEFTİŞ KURULU BŞK.
HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ
TANITMA VE HALKLA İLİŞ.BŞK.
İKRAM BŞK.
ENEL MÜDÜR RD. (İDARİ)
ANKARA İRTİ-BAT MD.
PERSONEL BŞK.
EĞİTİM BAŞKANLIĞI
GENEL MÜDÜR YRD. (MALİ)
İDARİ İŞLER MD.
MALİ KONT. MD.
SİGORTA MD.
FİNANSMAN BŞK.
GENEL MUH. BŞK.
MALİ İŞLER ALM.KOOR.
GENEL MÜDÜR YRD (TİCARİ)
İDARİ İŞLER MD.
KOORDİNAS. MD.
PROGRAM VE BÜTÇE MD.
SATIŞ BŞK.
PAZARLAMA BŞK.
YOLCU HİZM. BŞK.
KARGO BŞK.
GENEL MÜDÜR YRD. (İŞLETME)
İDARİ İŞLER MD.
AKARYAKIT MD.
YER EMNİYET MD.
UÇUŞ EMN. MD.
KABİN HZ. BŞK.
UÇUŞ EĞT.ve STAND.ŞK.
UÇUŞ İŞL. BŞK.
YER İŞLETME BŞK.
GENEL MÜDÜR YRD. (TEKNİK)
İDARİ İŞLER MD.
UÇAK BAKIM BŞK.
REV. ATL. BŞK.
TEKNİK İKM. BŞK.
TEK.KONLT. BŞK.
MÜHENDİS. BŞK.
GENEL MÜDÜR YRD. (DESTEK)
İDARİ/MALİ İŞLER MD.
GENEL HİZM. BŞK.
Satınalma ve St.Kon.Bşk.
İNŞAAT EMLAK BŞK.
GENEL MÜDÜR YRD. (PLANLAMA)
ARAŞ.PLN.VE KOOR.BŞK.
EBİ BŞK.

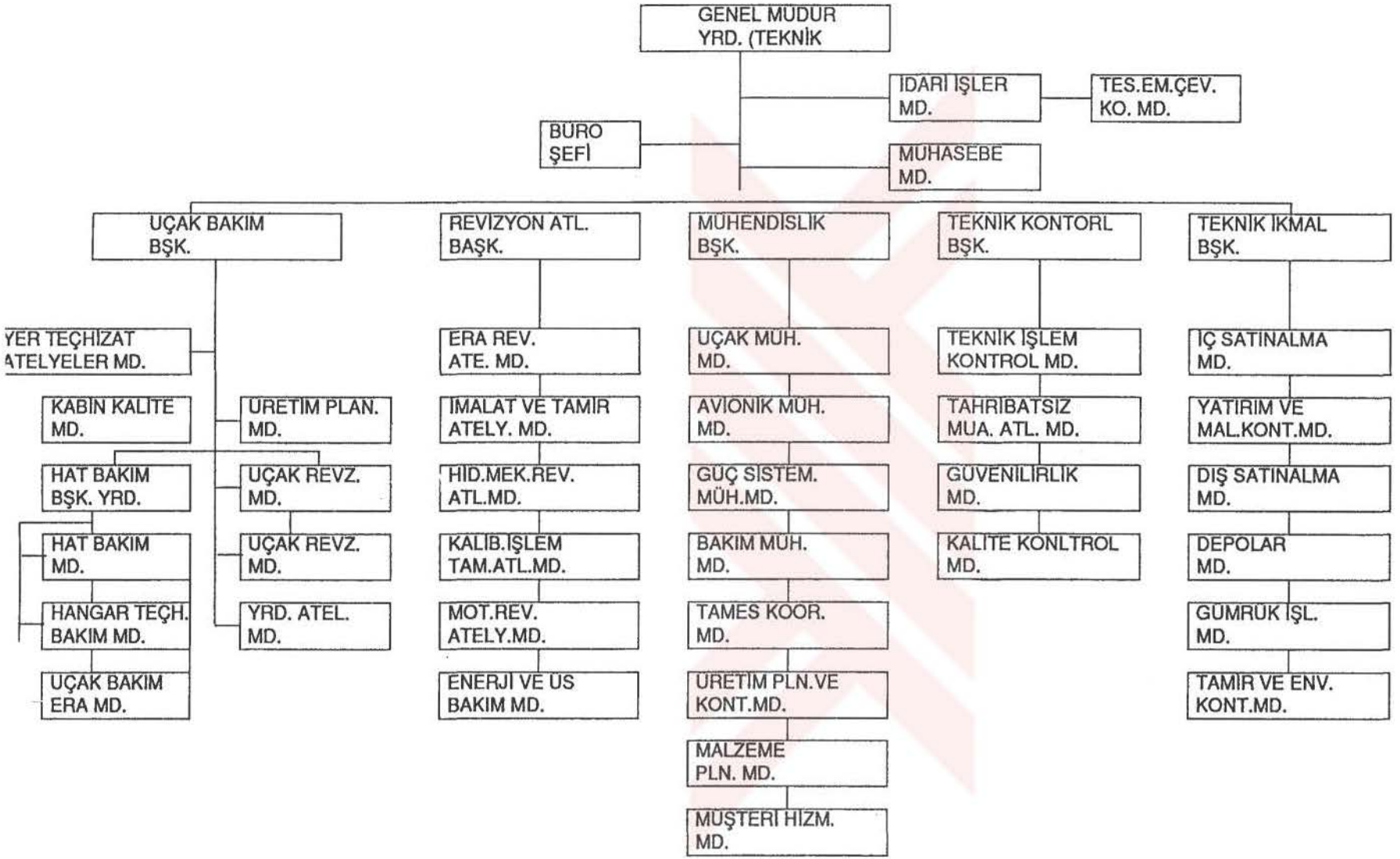

YÖNETİM KURULU
YÖNETİM KURULU İDARİ İŞLER MD.
GENEL MÜDÜR
ÖZEL KALEM MD.
SAVUNMA SEKRETERLİĞİ
BÜRO ŞEFİ
PERS/LOJİSTİK SEFERBER.MD.
SİVİL SAVUN-MA MD.
KORUYUCU GÜV. MD.
ENFORMAS. MD.
GÜVENLİK MD.
TEFTİŞ KURULU BAŞKANLIĞI
BÜRO ŞEFİ
TEFTİŞ KUR. BŞK. YRD.
BAŞ MÜFETTİŞ
HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ
BÜRO ŞEFİ
KÜTÜPHANE ŞEFİ
II.HUKUK MÜŞAVİRİ
TANITMA VE HALKLA İLİŞKİLER BŞK.
BÜRO ŞEFİ
REKLAM MD.
HALKLA İLİŞ. PROT. MD.
BASIN İLİŞ. MD.
GENEL SEKRETERLİK
GENEL EVRAK MD.
YÖNTEMELİK İŞLERİ MD.
İKRAM BAŞKANLIĞI
İKRAM BŞK. YRD.
İKRAM ANL. MD.
İKRAM PLAN VE LOJ. MD.
İKRAM KAL. KONT. MD.
DUTY FREE MD.

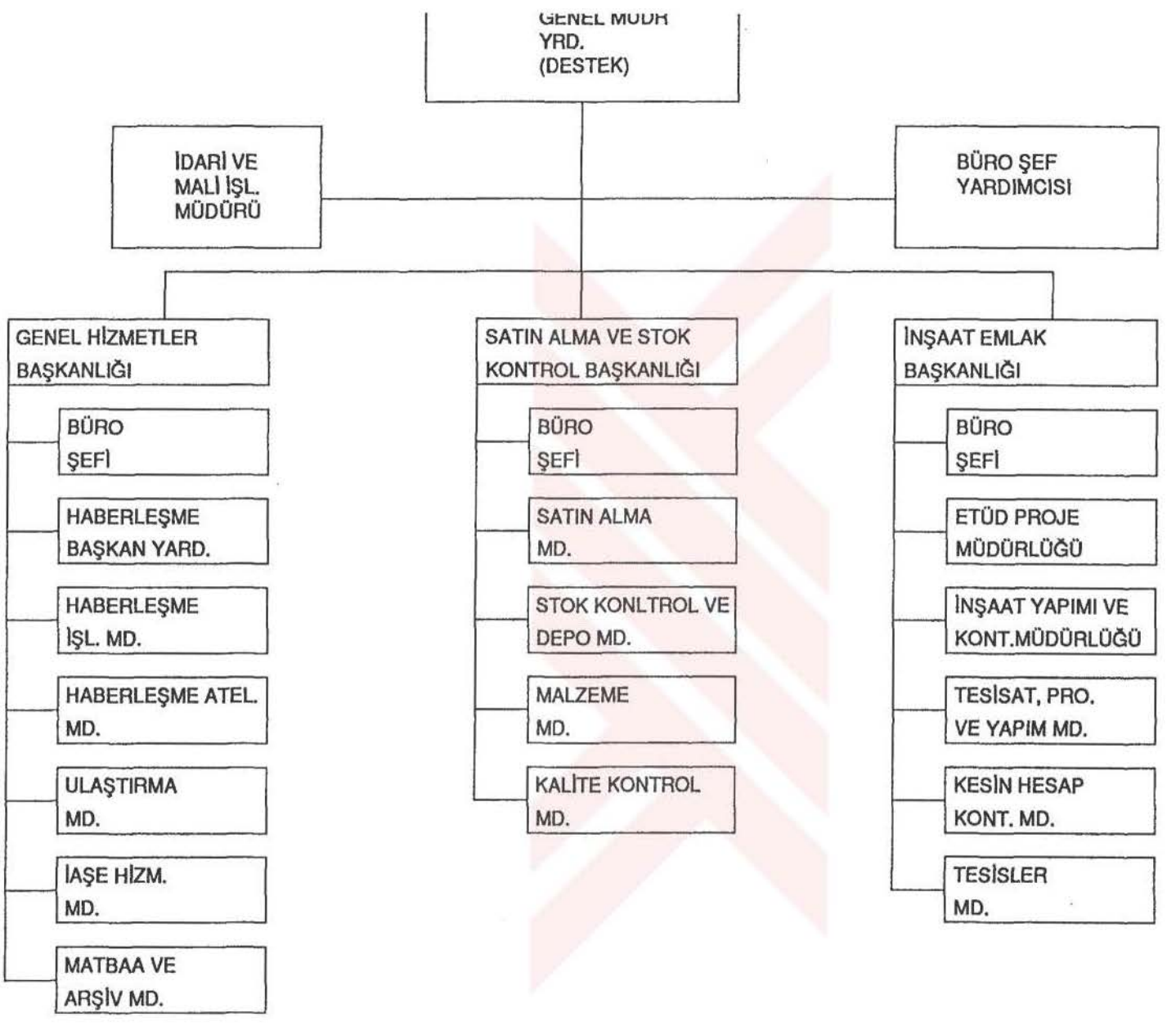

GENEL
MÜDÜR
YRD. (İDARİ)
ANKARA
İRTİBAT
MD.
BÜRO
ŞEFİ
PERSONEL
BAŞKANLIĞI
BÜRO
ŞEFİ
PERSONEL
MD.
İŞGÜCÜ DEĞ. ve
ORGANİZASYON MD.
SOSYAL İŞLER
MÜDÜRLÜĞÜ
SENDİKAL
İLİŞKİLER MD.
SAĞLIK
MÜDÜRLÜĞÜ
EĞİTİM
BAŞKANLIĞI
BÜRO
ŞEFİ
PROG. VE BÜTÇE
MÜDÜRLÜĞÜ
TİCARİ EĞİTİM
MÜDÜRLÜĞÜ
TEKNİK EĞİTİM
MÜDÜRLÜĞÜ
VACBİ SİSTEM
EĞİTİM MD.

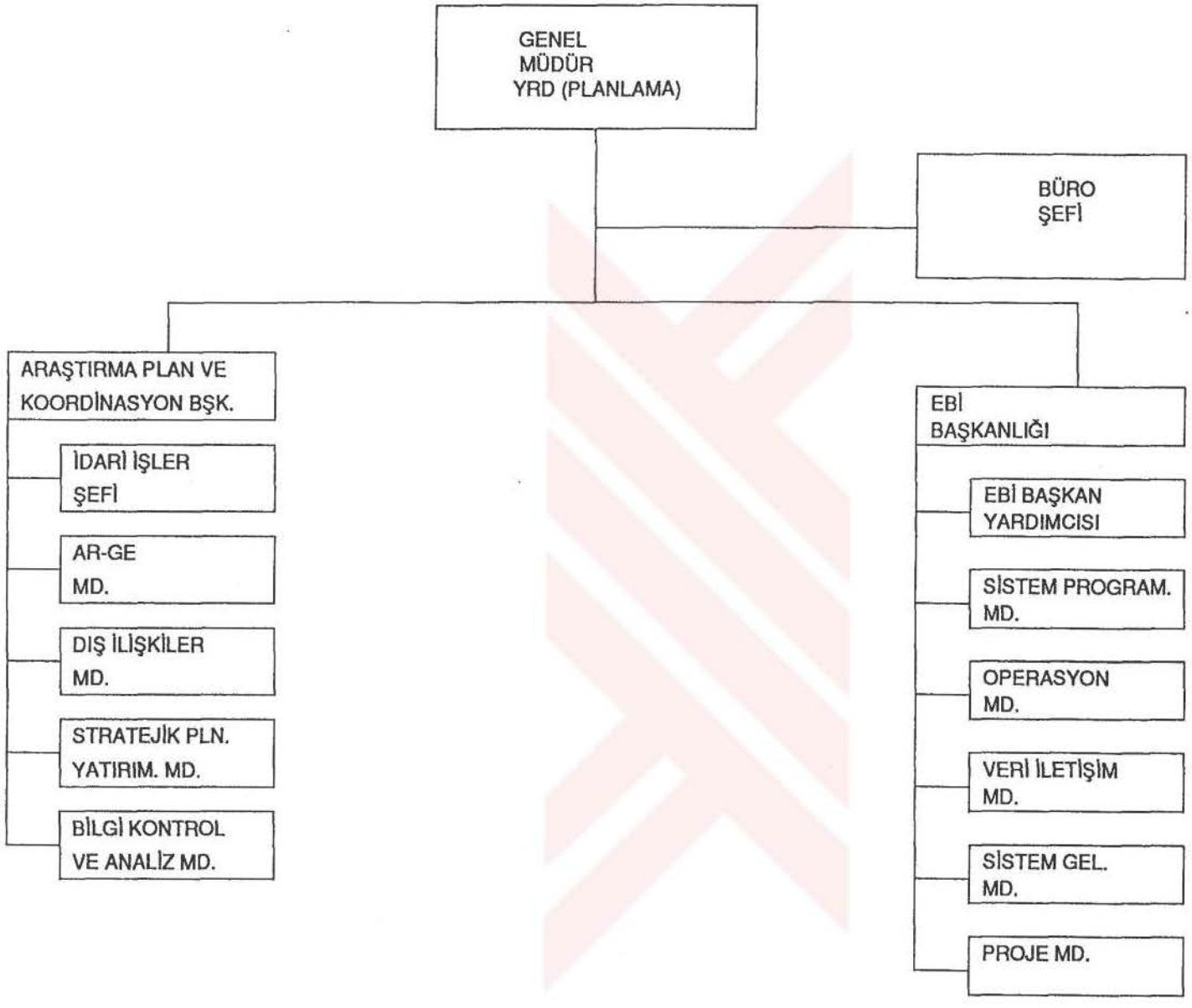

GN.MD.YRD. (MALİ)
MALİ İŞLER ALM. KOORİ TİCARİ YRD.
İDARİ İŞLER MD. TİCARİ YRD.
SİGORTA MD. TİCARİ YRD.
MALİ KONTROL MD
GENEL MUHASEBE BŞK.
FİNANSMAN BŞK.
YURTİÇİ MUHASEBE BŞK. YRD.
MERKEZ MUHASEBE MD.
TÜRKİYE MUHASEBE MD.
VARLIKLAR VE DEPO MUHASEBE MD.
YURTDIŞI MUHASEBE BŞK. YRD.
AVRUPA I MUHASEBE MD.
AVRUPA II MUH. MD.
ORTADOĞU VE UZAKDOĞU MUH. MD.
ŞİRKETLERARASI MUHASEBE MD.
KARGO VE POSTA MUHASEBE MD.
FİNANSMAN BŞK. YARDIMCISI
GENEL FİNANSMAN MD.
FON YÖNETİMİ MD.
MALİYET BŞK. YRD.
BÜTÇE MD.
MALİYET MUH. MD.
GELİR DEĞER-LENDİRME MD.


BÜRO ŞEFİ
İDARİ İŞLER MD.
KOORDİNASYON MD.
PROG. BÜTÇE MD.
SATIŞ BŞK.
PAZARLAMA BŞK.
YOLCU HİZMETLERİ BŞK.
KARGO BŞK.
BÜRO ŞEFİ
ACENTELER MD.
MÜŞTERİ İLİŞ. VE PROM.MD.
SATIŞ BŞK. YRD. (TÜRKİYE)
TİCARİ MD.
SATIŞ MD
SATIŞ BŞK. YRD. (AVRUPA)
TİCARİ MD.
SATIŞ MD
SATIŞ BŞK.YRD. (ORTADO-AFRİKA)
TİCARİ MD.
SATIŞ MD.
SATIŞ BŞK. YKD. (UZAKDOĞU)
TİCARİ MD
SATIŞ MD.
SATIŞ BŞK. YRD.(AMERİKA)
TİCARİ MD.
SATIŞ MD.
BÜRO ŞEFİ
TARİFE MD
REZERVASYON MD.
PAZAR ARAŞ. VE PLAN. MD.
ANLAŞMALAR MD.
IATA ÜCRET VE USULLER MD.
OTOMASYON VE ÜCRET MD.
GELİR YÖNETİMİ MD.
CHARTER MD.
BÜRO ŞEFİ
YOLCU HİZMET BŞK.YRD.
ÜRÜN GELİŞ-TİRME MD.
MÜŞTERİ HİZMETLERİ MD.
BÜRO ŞEFİ
REZERVASYON VE PROMOSYON MD.
SİSTEM SATIŞ MD.
PLANLAMA MD.
ACENTALAR MD.
İSTANBUL KARGO MD.
ANKARA KARGO MD.
İZMİR KARGO MD.
ADANA KARGO MD.
ANTALYA KARGO MD.


(İŞLETME)
YER EMNİYET MD.
İDARİ İŞLER MD.
UÇUŞ EMNİYET MD.
AKARYAKIT MD
UÇUŞ İŞLETME BŞK.
UÇUŞ EĞİTİMİ VE STANDARTLAR BŞK.
KABİN HİZMETLERİ BŞK.
YER İŞLETME BŞK.
UÇUŞ İŞLETME K. YRD.
İD. İŞLER MD.
EKİP PLAN. MD.
UÇUŞ İŞL.BŞK. YRD. (BAŞ PİLOT)
A 340 TİP MD.
A 310 TİP MD.
B 737 TİP MD
B 727 TİP MD.
DC 9 TİP MD.
UÇUŞ İŞLETME BŞK. YRD. (SİS.KONT.)
HAREKAT KON. MERKEZ MD.
PLAN PERFOR. MD.
UÇUŞ EĞİTİM MD.
UÇUŞ STANDART. MD.
YER EĞİTİM MD.
KABİN EĞİTİM MD.
KABİN HİZM. MD.
İDARİ İŞL. MD.
İSTASYON HİZ. VE ST.MD.
YOLCU HİZ. STAN. MD.
HANDLING HİZ. VE SÖZL.MD.
İDARİ İŞLER. MD.
YER İŞLETME BŞK. YRD. Y
TRA.KOOR. MD.
HAR.APR. KOOR.MD.
İDARİ İŞL. MD.
İSTANBUL 1ST BAŞMD.
İSTSY.MD. (İÇ)(DIŞ)
MERK.KAY. EŞYA MD.
SATIŞ MD.
CIP MD.
VIP VE ÖZEL HİZM.MD.
HAREK.VE APR.HİZM.MD.
ANK.İST. BAŞMD.
İSTASYON MD.
İD. İŞL. MD.
YOL.HZM. MD.
APR.HZM. MD.
İZMİR İST. BAŞMD.
İSTASYON MD.
YOL.HZM. MD.
APR.HZM. MD.
ANT. İST. BAŞMD.
İSTASYON MD.
YOL.HZM. MD.
APR.HZM. MD.
ADANA İST. MD.
DALAMAN İSTS.MD.


GENEL MÜDÜR YRD. (TEKNİK
İDARİ İŞLER MD.
TES.EM.ÇEV. KO. MD.
BÜRO ŞEFİ
MUHASEBE MD.
UÇAK BAKIM BŞK.
REVİZYON ATL. BAŞK.
MÜHENDİSLİK BŞK.
TEKNİK KONTORL BŞK.
TEKNİK İKMAL BŞK.
YER TEÇHİZAT ATELYELER MD.
KABİN KALİTE MD.
HAT BAKIM BŞK. YRD.
HAT BAKIM MD.
HANGAR TEÇH. BAKIM MD.
UÇAK BAKIM ERA MD.
ÜRETİM PLAN. MD.
UÇAK REVZ. MD.
UÇAK REVZ. MD.
YRD. ATEL. MD.
ERA REV. ATE. MD.
İMALAT VE TAMİR ATELY. MD.
HİD.MEK.REV. ATL.MD.
KALİB.İŞLEM TAM.ATL.MD.
MOT.REV. ATELY.MD.
ENERJİ VE ÜS BAKIM MD.
UÇAK MÜH. MD.
AVİONİK MÜH. MD.
GÜÇ SİSTEM. MÜH.MD.
BAKIM MÜH. MD.
TAMES KOOR. MD.
ÜRETİM PLN.VE KONT.MD.
MALZEME PLN. MD.
MÜŞTERİ HİZM. MD.
TEKNİK İŞLEM KONTROL MD.
TAHRİBATSIZ MUA. ATL. MD.
GÜVENİLİRLİK MD.
KALİTE KONLTROL MD.
İÇ SATINALMA MD.
YATIRIM VE MAL.KONT.MD.
DIŞ SATINALMA MD.
DEPOLAR MD.
GÜMRÜK İŞL. MD.
TAMİR VE ENV. KONT.MD.


GENEL MÜDR
YRD.
(DESTEK)
İDARİ VE
MALİ İŞL.
MÜDÜRÜ
BÜRO ŞEF
YARDIMCISI
GENEL HİZMETLER
BAŞKANLIĞI
BÜRO
ŞEFİ
HABERLEŞME
BAŞKAN YARD.
HABERLEŞME
İŞL. MD.
HABERLEŞME ATEL.
MD.
ULAŞTIRMA
MD.
İAŞE HİZM.
MD.
MATBAA VE
ARŞİV MD.
SATIN ALMA VE STOK
KONTROL BAŞKANLIĞI
BÜRO
ŞEFİ
SATIN ALMA
MD.
STOK KONLTROL VE
DEPO MD.
MALZEME
MD.
KALİTE KONTROL
MD.
İNŞAAT EMLAK
BAŞKANLIĞI
BÜRO
ŞEFİ
ETÜD PROJE
MÜDÜRLÜĞÜ
İNŞAAT YAPIMI VE
KONT.MÜDÜRLÜĞÜ
TESİSAT, PRO.
VE YAPIM MD.
KESİN HESAP
KONT. MD.
TESİSLER
MD.


GENEL
MÜDÜR
YRD (PLANLAMA)
BÜRO
ŞEFİ
ARAŞTIRMA PLAN VE
KOORDİNASYON BŞK.
İDARİ İŞLER
ŞEFİ
AR-GE
MD.
DIŞ İLİŞKİLER
MD.
STRATEJİK PLN.
YATIRIM. MD.
BİLGİ KONTROL
VE ANALİZ MD.
EBİ
BAŞKANLIĞI
EBİ BAŞKAN
YARDIMCISI
SİSTEM PROGRAM.
MD.
OPERASYON
MD.
VERİ İLETİŞİM
MD.
SİSTEM GEL.
MD.
PROJE MD.

E. GÖREV YETKİ VE SORUMLULUKLARIN TANIMI

UNVANI : GENEL MÜDÜR YARDIMCISI (İDARİ)

TEMEL GÖREVİ : Ortaklığın insan gücü ihtiyacının belirlenerek personel politikasının saptanmasını, personelin özlük işlemlerinin Ortaklığın temel amaçlarına yararlı bir şekilde sürdürülmesini ve Ortaklık personelinin sağlık ve eğitim hizmetlerinin yürürlükteki mevzuata göre yapılmasını sağlamaktır.

EMİR ALACAĞI MAKAM : GENEL MÜDÜR

EMİR VERECEĞİ ÜNİTE VE GÖREVLİLER : Organizasyon şemasında kendine bağlı personel.

İŞ İLİŞKİLERİ : Temel görevlerine ilişkin konularda Ortaklık içi üniteler ve Ortaklık Dışı kuruluşlarla koordinasyon kurar ve geliştirir.

GÖREV YETKİ VE SORUMLULUKLARI :

1. Kuruluşundaki ünitelerin faaliyetlerini planlayarak ilgili ünitelerin kendi aralarında koordineli ve mevzuata uygun çalışmasını sağlar.
2. Ortaklığın kısa, orta ve uzun vadeli insan gücü ihtiyacının belirlenmesi ve personel politikasının tespiti ve uygulanmasını sağlar.
3. Genel Müdür Yardımcılığının (İdari) bütçe planlamasının yapılmasını ve Genel Müdürlüğe arzedilmesini sağlar.
4. Bütün işlemlerde Personel Yönetmeliği ve Toplu İş Sözleşmesi hükümlerinin uygulanmasını sağlayarak, gelecek yıllardaki iş gücü planlamasını yapar.
5. Ortaklığın sağlık hizmetlerinin yürütülmesini sağlayarak, işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili tedbirleri alır ve gerekli takibin yapılmasını sağlar.
6. THY personelinin ticari, idari, teknik, lisan ve yer eğitimi ile ilgili kurslarının planlanıp icra ettirilmesini sağlar.

UNVANI : GENEL MÜDÜR YARDIMCISI (MALİ)

TEMEL GÖREVİ : Ortaklık mali, finansman, muhasebe ve bütçe faaliyetlerinin rasyonel ve rantabl şekilde yönetimine esas teşkil edecek mali ve istatistiki bilgileri derlemek, dökümanları kayıt etmek ve izlemek, kanuni ve vergi sorumluluklarının yerine getirilmesini sağlamaktır.

EMİR ALACAĞI MAKAM : GENEL MÜDÜR

EMİR VERECEĞİ ÜNİTE VE GÖREVLİLER : Organizasyon şeması da kendisine bağlı personel.

İŞ İLİŞKİLERİ : Temel görevine ilişkin konularda Ortaklık içi üniteler ve ortaklık dışı kurum ve kuruluşlarla koordinasyon kurar ve geliştirir.

GÖREV YETKİ VE SORUMLULUKLARI :

1. Ortaklığın yıllık bütçe ve faaliyet programlarının hazırlanmasını sağlar.
2. Onaylanan programların ve bütçenin tatbikata konulmasını sağlar.
3. Ortaklığın nakil işlemleri ile fonlarının Ortaklık politikasına uygun olarak muhafaza ile sevk ve idaresini sağlar.
4. Uygulamaya konulan, onaylanmış programların ve bütçenin tatbikatının kontrolünü sağlar.
5. Her türlü banka ve finans kurumları ile ilişkileri düzenler ve yürütür.
6. Ortaklığın Kredi ve Fonlama ihtiyacını Genel Müdürlükçe belirlenecek politikalar çerçevesinde planlar ve yürütür.

UNVANI : GENEL MÜDÜR YARDIMCISI (TİCARİ)

TEMEL GÖREVİ : Ortaklığın genel politikası ve uluslararası sivil havacılık alanındaki gelişmelere uygun olarak, Ortaklık ticari politikasını tespit etmek, uygulamak ve denetlenmesini temin etmektir.

EMİR ALACAĞI MAKAM : GENEL MÜDÜR

EMİR VERECEĞİ ÜNİTE VE GÖREVLİLER : Organizasyon şemasında kendisine bağlı personel.

İŞ İLİŞKİLERİ : Temel görevine ilişkin konularda Ortaklık içi üniteler Ortaklık dışı kuruluşlar ile koordinasyon kurar ve geliştirir.

GÖREV YETKİ VE SORUMLULUKLARI :

1. Yönetim Kurulu Kararları, yönetmelikler, gelişen uluslararası sivil havacılık yöntem ve kuralları ile Genel Müdürün talimatlarına uygun olarak Ortaklık ticari politikasını çizer, uygulanması ve denetlenmesini takip eder.
2. Ortaklıkça benimsenen ticari politikanın çerçevesinde, genel satış, pazarlama ve charter faaliyetlerine ilişkin temel uygulama prensiplerini tayin eder ve teşkilatına gerekli talimatları verir.
3. Ülkemizde ve dünyadaki siyasi, sosyal ve ekonomik gelişmeleri takip eder, sivil havacılık endüstrisine etkilerini inceler ve gerektiğinde Ortaklığın ticari politikasını gelişmelere göre yönlendirir.
4. Ortaklığın faaliyet sahası içerisindeki mevcut yolcu ve yük potansiyelinden en fazla payın alınması veya yeni pazar potansiyeli yaratılması amacıyla tüm teşkilatın bilinçli ve canlı tutulması için gerekli önlemleri alır.
5. Bağlı Başkanlıklar arasında işbirliğini sürdürmek amacıyla gerekli koordinasyonu sağlar, görev ve fonksiyon dağılımlarını belirler.

6. Ortaklık ticari faaliyetlerin aksamasız sürdürülmesi amacıyla, ilgili devlet kuruluşları ile gerekli koordinasyonu sağlar.

7. Uluslararası sivil havacılık kuruluşları ve özellikle IATA ile olan ilişkilerde gerekli koordinasyonların kurulması ve Ortaklık hak ve çıkarlarının en iyi şekilde korunmasını sağlar.

8. Diğer hava taşımacıları, devlet kuruluşları, turizm endüstrisi ile ilgili kuruluşlar, seyahat acenteleri ve örgütleri ile ilişkilerin Ortaklık çıkarları doğrultusunda geliştirilmesi ve sürdürülmesini temin eder.

9. Ortaklık taşıma kapasitenin en iyi şekilde değerlendirilmesi amacıyla, tarifeli ve tarifesiz sefer programlarının pazar koşullarına uygun olarak planlanması ve uygulanmasını sağlar.

10. Gerektiğinde artan yolcu ve yük trafiğine paralel olarak, uçak filosunun taşıma kapasitesini arttırmak amacıyla yeni uçak alımı veya kiralaması için proje ve teklifler hazırlar.

11. Uluslararası kuruluşlarda ve toplantılarda Ortaklığı temsil eder.

12. Bağlı Başkanlıklarda faaliyetlerin, yasalara, Ortaklık yönetmelik ve yönergelerine ve üyesi bulunduğumuz uluslararası kuruluşlarca yayınlanan kural ve kaidelere uygun ve iş disiplini içerisinde sürdürülmesi amacıyla gerekli önlemleri alır.

13. Bağlı Başkanlıkların yıllık bütçe ve çalışma programları ile periyodik faaliyet raporlarının hazırlanmasını sağlar.

14. Ünitelerde gereksiz ve faydasız harcamalardan kaçınılması ve bu amaçla tüm personele tasarruf ilkesinin benimsetilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.

15. Ünitelerde, güvenlik, temsil ve halkla ilişkiler konularında ihmal ve aksamaların olmaması için gerekli talimatları verir, bu konulara ilişkin ihtiyaçları için Genel Müdür'e teklifde bulunur.

UNVANI : GENEL MÜDÜR YARDIMCISI (İŞLETME)

TEMEL GÖREVİ : Türk Hava Yolları A.O.'nın uçuş ve yer harekatının emniyet, etkinlik ve ekonomi sağlayacak tarzda yürütülmesi için ilgili ünitelerin faaliyetlerini sağlamaktır.

EMİR ALACAĞI MAKAM : GENEL MÜDÜR

EMİR VERECEĞİ ÜNİTE VE GÖREVLİLER : Organizasyon şemasında kendisine bağlı personel.

İŞ İLİŞKİLERİ : Temel görevi ile ilgili konularda Ortaklık içi üniteler ve Ortaklık dışı kurum ve kuruluşlarla iş ilişkisi kurar ve geliştirir.

GÖREV YETKİ VE SORUMLULUKLARI :

1. Bağlı ünitelerin faaliyetlerini planlar, ilgili ünitelerin kendi aralarında koordineli ve mevzuata uygun çalışmalarını sağlar.
2. Uçuş harekatının, uçuş emniyeti, uçuş tekniği, tarifede etkinlik ve ekonomik yönlerden en yüksek verimliliğe ulaşacak uluslararası standartlar, Türk Hava Yolları A.O. Yönetmeliklerine ve ulusal kurallara uygun olarak icrasını sağlayacak tarzda yönetimi ve koordinesini sağlar.
3. Tüm yer işletme faaliyetlerinin mevzuata, IATA, ICAO ve diğer ilgili kuruluş hükümlerine ve Ortaklık Yönetmeliklerine uygun olarak yürütülmesini sağlar.
4. Bağlı işyerlerindeki araç ve gereçlerin, demirbaşların temizliğini, sağlık koşullarına ve iş güvenliğine uygunluğunu, bakımını, işyerlerinde işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili tedbirleri alarak, gerekli takibin yapılmasını sağlar.
5. Hizmetlerin kalite ve miktar olarak yüksek düzeyde tutulmasını sağlar.
6. Genel Müdür Yardımcılığının (İşletme) bütçe planlamasının yapılmasını ve Genel Müdürlüğe arz edilmesini sağlar.
7. Bağlı ünitelerin uygun personelle teçhiz edilmesi için yetkisi dahilindeki gerekli atamaları yapar, yetkisi dışındaki atamalar için teklifte bulunur.

UNVANI : GENEL MÜDÜR YARDIMCISI (TEKNİK)

TEMEL GÖREVİ : T.C. Ulaştırma Bakanlığı, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün talimatları ve Ortaklığımıza verdiği yetki, uluslararası kurallar ve yöntemlerle uçaklarımızın ve uçaklar üzerindeki motor, komponent ve teçhizatın bakım, tamir, tadilat, test ve revizyonlarını yapmak veya yaptırmak suretiyle Ortaklığımız filosundaki uçakları 'Uçuşa elverişli' olarak hizmete sunmak ve bu şekilde hizmette muhafazalarını sağlamak için yurtiçi ve yurtdışı hizmet verilen yerlerde gerekli desteği ve bu hizmetlerin yerine getirilmesinde kullanılan tüm araçların ve yardımcı teçhizatın ekonomik kullanılmasını ve korunmasını sağlamaktır.

EMİR ALACAĞI MAKAM : GENEL MÜDÜR

EMİR VERECEĞİ ÜNİTE VE GÖREVLİLER : Organizasyon şemasında kendisine bağlı ünite ve personel.

İŞ İLİŞKİLERİ : Temel görevlerine ilişkin konularda Ortaklık içi üniteler ve Ortaklık dışı kurum ve kuruluşlarla koordinasyon kurar ve geliştirir..

GÖREV YETKİ VE SORUMLULUKLARI :

1. Ortaklığımız uçuş filosunu teşkil eden uçakların transit, konaklama kontroleri ile her türlü arıza, bakım, tamir, tadilat ve revizyon çalışmalarının mevcut Türk ve milletlerarası sivil havacılık kurallarına, imalatçı önerilerine ve Ortaklık Yönetmeliklerine uygun olarak azami uçuş emniyetini temin edecek şekilde yürütülmesini sağlar.
2. Kendisine bağlı ünitelerin faaliyetlerini planlar, ilgili ünitelerin kendi aralarında koordineli ve mevzuata uygun çalışmalarını sağlar.

3. Kuruluşundaki ünitelerin işyerinin tanımlarına uygun şekilde yapılmasını ve bu amaçla söz konusu işlerin nasıl yapılacağı hususunda yol gösterici, açıklayıcı ve düzenleyici yönetmelikler hazırlanmasını sağlar.

4. Ortaklığın kısa, orta ve uzun vadeli insangücü ihtiyacının belirlenmesi ve personel politikasının tesbiti ve uygulanmasına katkıda bulunur.

5. Genel Müdür (Teknik) Yardımcılığının bütçe planlamasının yapılmasını ve Genel Müdürlüğe arz edilmesini sağlar.

6. Kuruluşundaki işyerlerini, araç ve gereçlerin demirbaşların temizliğini, sağlık koşullarına ve iş güvenliğine uygunluğunu, bakımını, korunmasını ve yeterliliğini sağlar, işyerlerinde işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili tedbirleri alarak gerekli takibin yapılmasını sağlar.

7. Filodaki ve bakımı ile yükümlü olduğumuz müşteri uçaklarının motorlarının, komponentlerinin uçuşa elverişli (air worthy) olmasının sağlanmasını kontrol eder.

8. Sorumluluğunda bulunan Ortaklık Teknik faaliyetlerinin rasyonel ve rantbl bir biçimde yönetimine esas teşkil edecek teknik bilgi ve dökümanların toplanmasını ve bunların teknik sevk ve idare kademelerince kullanılmalarını sağlar.

UNVANI : GENEL MÜDÜR YARDIMCISI (DESTEK)

TEMEL GÖREVİ : Ortaklığın tüm lojistik faaliyetleri (haberleşme, ulaştırma, inşaat emlak, iaşe, bina tesisleri işletme ve bakım, koruma, basım hizmetleri vs.) ile Ortaklık Yönetmelikleri gereği yurtiçi ihale gerektiren, Ortaklığın ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin temini, muayenesi, depolanması ve talep edilen birimlere sevkinin planlanması, kullanılması ve korunmasını sağlamaktır.

EMİR ALACAĞI MAKAM : GENEL MÜDÜR

EMİR VERECEĞİ ÜNİTE VE GÖREVLİLER : Organizasyon şemasında kendisine bağlı ünite ve personel.

İŞ İLİŞKİLERİ : Temel görevine ilişkin konularda Ortaklık içi üniteler ve Ortaklık dışı kurum ve kuruluşlarla koordinasyon kurar ve geliştirir..

GÖREV YETKİ VE SORUMLULUKLARI :

1. Bağlı ünitelerin faaliyetlerini planlar, ilgili ünitelerin kendi aralarında koordineli ve Ortaklık Yönetmeliklerine uygun çalışmasını sağlar.
2. Ortaklık lojistik faaliyetlerinin düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlar.
3. Yurtiçi alım ihalelerini yetki limitleri içerisinde onaylar, yetki limitleri dışındakilerini Genel Müdür onayına sunar.
4. Genel Müdür Yardımcılığı (Destek) bütçe planlaması, personel, organizasyon gereklerini tespit eder, onaya sunar, gerçekleşmesini sağlar.

II. İYİLEŞTİRME DÜZENLEMELERİ KAPSAMINA ALINAN UYGULAMALAR

A. UÇAK BAKIM VE KONTROL SİSTEMİ

Bu uygulamanın adımları şu şekilde ifade edilebilir.

- Uçaklar uçuşa hazır hale getirilmiş olarak ve göreve kusursuz olarak verilebilmektedir.
- Uçak bakımları en kısa sürede yapılmaktadır.
- Bakım giderleri en aza indirilmektedir.
- İş gücü verimi en yüksek düzeyde tutulmaktadır.

Her uçak tipine uygun ayrı bir bakım sistemi uygulanmaktadır. Bakımlar uçakların uçtukları saatler dikkate alınarak bir esasa bağlanmıştır. Belli bir uçuş saatini dolduran uçak, kendi tipine ait tariflenmiş bakımlara mutlaka sokulmaktadır. Uçakların uçuş saatlerine bağlı olarak standart ve periyodik bakım faaliyetleri belirli bir plana bağlanmıştır.

Arıza çıkması halinde tedbir olmak üzere uçağın program dışında yerde kalışını önlemek üzere malzeme stokları temin edilmekte, uçak imalatçısı ve malzeme imalatçısı firmalarla doğrudan temas kurulmaktadır.

B. STOK KONTROL SİSTEMİ

Havayolu şirketleri mevcut uçaklarını muhtemel arızalarını gidermek üzere çeşitli sarf malzemelerini belirli bir politikaya bağlı olarak depolanmasını yapmak durumundadır. Stok kontrol sistemi depolanma ihtiyacı duyulan sarf malzemelerinin; çeşit ve miktar itibariyle aşırılığa kaçmadan ve atıl bir kapasite yaratmadan, ancak ihtiyacıda karşılayabilecek bir denge içinde stoklanmasının temini sağlayacak bir sistem olarak ele alınmaktadır. Bu bakış açısı altında stok kontrol sisteminin adımları aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

- Malzeme hareketlerinin takibi yapılmakta ve sarf oranı yüksek malzemeler stokta bulundurulmaktadır.

- Siparişlerin depoda istenilen süre içinde yer almalarına dönük takip işlemleri zamanında yapılmaktadır.

- Siparişlerde parça özelliği, kullanma hızı, imalat veya tedarik süreleri dikkate alınmakta, planlı bir çalışma içinde sipariş miktarı, asgari miktar ve sipariş noktası tespitlerinin takibi titizlikle yapılmaktadır.

C. TARİFE PLANLAMA SİSTEMİ

Tarife hazırlığında ekonomik değerlendirme yapılması temel almıştır. Kabul edilen tarifenin tahmini gelir ve giderinin ne olacağı hakkında bilgi üretilmektedir.

Tarifenin hazırlığı oldukça karışık ve zor faaliyetler dizisini kapsar. Kabul edilen verilerden herhangi birinde yapılan ufak bir değişiklik, tarifenin yapısında büyük değişiklikler meydana getirebilir.

Tarife işletimsel faaliyet gösteren bütün işletme şubelerinden gelen bilgilerin ışığında hazırlanmaktadır. Sağlıklı bir tarifenin hazırlığında aşağıdaki bilgiler veri olarak alınmaktadır.

- Filoda mevcut uçak sayısı ve kapasiteleri ile tipleri
- Uçak bakım tipleri ve bakım süreleri
- Filoda mevcut her uçak tipi için hedef alınan günlük uçuş utilizasyonları
- Konaklama yapılacak (yatı) meydanlar
- Kokpit ve kabin olarak uçucu ekip sayıları
- Uçucu ekibin uçuş sürelerin belirlenmesi ve kısıtlamalar
- Periyodik eğitim uçuşları
- Her uçak tipi için noktalar arası uçuş müddetleri
- Tarife kapsamındaki meydanların teknik durumları
- Uçak tipleri itibariyle handling zamanları
- Daha önceki tarife dönemlerine ait satışların analizleri
- Hat analizlerine dayanarak noktalar arası tahmini yolcu sayıları

Yukarıdaki bilgiler ışığında birinci adım olarak bir tarife taslağı hazırlanmaktadır. Hazırlanan taslak kurulacak olan tarife komisyonunda görüşülüp tartışılmakta ve gerekli görülen değişiklikler yapmaktadır. İkinci adım olarak ise diğer havayollarının tarifeleriyle karşılaştırılarak uygun düzeltmelerin de yapılmasını takibine tarife yapısı kesin olarak belirlenmektedir.

Tarifenin meydana getirilmesi çok önemli ve karışık bir iş olduğundan, ancak belirli aşamalardan geçilmsesiyle işletimsel bir tarifenin hazırlanması sözkonusu olabilir. Dolayısıyla tarife hazırlama sürecini aşağıdaki şekilde üç alt uygulama bölümüne ayırmaktadır.

- Tarifenin planlaması
- Tarifenin yapılması
- Tarifenin basıma hazır hale getirilmesi

C. UÇUŞ PLANLAMA SİSTEMİ

Bu sistemin kurulmasında uçuş zamanını en az süreye indirmek akaryakıt giderlerini düşük tutmak ve maliyeti aşağıya çekme hedef alınmaktadır ve bu prensiple-

re bağlı olarak uçakların uçaşlarıyla ilgili bir uçuş planı hazırlanması esas tutulmaktadır. Burada söz konusu edilen uçuş zamanının en az sürede sağlanmasına ait pratik uygulama, rüzgar koşullarına göre en uygun yolu ve uçuş yüksekliğini bulmak şeklinde ele alınmaktadır.

En az yakıt, en düşük maliyet ve en kısa uçuş süresinin birlikteliğinde en uygun yol ve yükseklik araştırılmakta ve optimum çözüme varılmaktadır. Diğer taraftan uçakta uçacak yolcu ve yüklenecek kargo miktarının da uçuş planı üzerinde etkisi dikkate alınmaktadır. Yukarıdaki açıklamalar göstermektedir ki gerçek bir uçuş planı hazırlanmasında söz konusu olan dinamik faktörler birbirleriyle uyumlu bir beraberlik içinde olmalıdır. Bu konuda ki en önemli uygulama tedbiri ise uçuş planlarının uçuşa çok yakın bir zamana kadar hazırlanmasının kontrol altında tutulması olmaktadır.

– Uçuş planının hazırlanmasıyla ilgili temel unsurlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

Uçuş planının en temel unsurlarından biri yol şebekesidir. İki uçuş noktası arasında kırık çizgilerle bağlı olan bir yol mevcuttur. Bu yolu meydana getiren kırık çizgilerin kesim yerleri ise kontrol (check-point) noktaları olmaktadır. Uçak, uçuş sırasında kontrol noktalarına yönlenir ve bir kontrol noktasını geçtikten sonra takip eden kontrol noktasına doğru yol alır. Sistemde her kesimi belirleyen kontrol noktaları kod numaralarıyla belirlenmekte ve bu noktalar arasındaki uzunluklar tariflenmektedir.

Uçak karakteristikleri ise uçuş planı sisteminin ikinci temel unsurudur. Başka bir deyişle her uçak tipi için uçak ağırlığı, taşınabilecek yolcu ve kargo kapasitesi ile alınabilecek yakıt miktarları sisteme dahil edilmektedir.

Hava bilgilerinin bilinmesinin de uçuş planı hazırlanmasında önemi büyüktür. Rüzgar hızı ve yönlerinin, hava sıcaklıklarının ve türbülans bilgilerinin sistem de yer alması ile plan hazırlıkları tamamlanmaktadır.

E. UÇUŞ EKİP TAHSİS SİSTEMİ

Tarifeli ve tarifesiz seferleri gerçekleştirecek ekip planlamasının dengeli bir şekilde yapılması uygulamanın amacıdır. Bu planlamanın yapılmasında uluslararası sivil havacılık kurallarına uyulması esas alınmakta ancak, uçuş ve ekip yatısına ait giderlerin en aza getirilmesinin tedbirleri de gözönünde bulundurulmaktadır.

Sistemin hazırlanmasına ait temel bilgiler olarak;

– Uçucu personelin adı soyadı, sicil nosu, telefon numarası, adresi, uçuş lisansı ve lisansın geçerlilik süresi, aylık ve yıllık uçuş süreleri, sağlık ve mesleki kontrol zamanları sistemi tariflenmektedir.

Uçuş ekip tahsis sisteminin işleyişe geçirilmesiyle;

- Tarife taslakları üzerinde ekip planlamasının yapılması mümkün olmaktadır.
- Tarifenin kesinleşmesiyle, kesin ekip planlamasının belirlenmesi mümkün olmakta ve ekiplerin tahsisi yapılmaktadır.
- Aylık olarak her uçucu personele ait uçuş görev planlaması üretilmektedir.

Ayrıca, aylık, tarife dönemlerinde ve yıllık olarak uçucu personeline ait uçuş bilgilerinin analizi yapılmaktadır.

F. REZERVASYON SİSTEMİ

Hava taşımacılığı hizmeti veren işletmelerde rezervasyon konusu yolcunun son derece hassas olduğu bir faaliyettir. Yolcu seyahati ile ilgili olarak öncelikle istediği gün ve saatte uçma olanağı bulup bulamadığına bakmaktadır.

Bu bakımdan, rezervasyon faaliyetleri havayolu şirketinin tüm ticari faaliyetlerinin en son aşamasının ilk önemli adımı olduğu şeklinde ifade edilebilir.

Şöyleki; faaliyet gösterilen pazardaki imkânların araştırılması, tarifenin hazırlanması, ilan edilmesi ve reklamının yapılması gibi bir dizi işlemden sonra yolcu bilet almak üzere bir satış bürosuna veya bir acentaya müracaat edecektir. İşte bu nokdadan itibaren havayolunun hizmet kalitesinin göstergeleri ortaya çıkmaya başlayacaktır.

Esas alınması gereken amaç, kolaylıkla ulaşılabilecek bir haberleşme imkânının yolcuya sağlanması ile talebi doğrultusunda uçmak istediği gün ve seferde yer ayırtmak imkânının yaratılmasıdır. Ancak, yolcunun yerini ayırtıp biletini aldıktan sonrada uçmak için hava alanına gittiğinde rezervasyon listesinde adını bulması ve herhangi bir güçlükle karşılaşmadan uçaktaki yerini alması garanti altına alınmalıdır.

THY A.O.'nın sağlıklı bir rezervasyon sistemi kurulmasında gözönünde bulundurduğu hususları aşağıdaki gibi tarif edilebilir.

- Büro ve acentalara ekranlı terminaller yerleştirilmiştir ve bu cihazların merkezle bağlantıları kurulmuştur.
- Uçak değiştirme, yedek yolcu kısıtlaması, ek sefer konulması gibi uygulama değişiklikleri sisteme güncel olarak aktarılmaktadır.
- Yeni personelin eğitimine imkân veren ve ana bilgilere zarar vermeyecek deneme çalışmalarına imkân verilmektedir.
- Yolculara ait; ikram çeşidi otel tahsisi, araç kiralama gibi özel taleplerin karşılanmasına dönük işlemler yapılabilmektedir.
- Rezervasyon taleplerinin aylık, tarife dönemi ve yıllık periyodlar itibariyle analizleri raporlanabilmektedir.

G. İŞLETMENİN 1988 YILI İLE 1993 YILINA AİT ORGANİZASYON YAPILARININ KARŞILAŞTIRILMASI

1- Genel Müdüre Doğrudan Bağlı Üniteler

a) 1983 yılı organizasyon yapısında Genel Müdüre doğrudan bağlı olarak yedi ünite yer almaktadır.

Bunlar:

i. Teftiş Kurulu Başkanlığı
ii. Hukuk Müşavirliği
iii. Savunma Sekreterliği
iv. Uçuş Emniyet Sekreterliği
v. Tanıtma ve Halkla İlişkiler Başkanlığı
vi. Araştırma Planlama ve Koordiasyon Başkanlığı
vii. Destek Hizmetleri Başkanlığı

şeklinde olmak üzere sayıca fazla bir görünüm göstermektedirler.

b) 1993 yılına ait olmak üzere yapılan reorganizasyon çalışması sonunda bu ünitelerin sayıları azaltılmış ve Genel Müdüre doğrudan bağlı üniteler şu şekilde belirlenmiştir:

i. Savunma Sekreterliği
ii. Teftiş Kurulu Başkanlığı
iii. Hukuk Müşavirliği
iv. Tanıtma ve Halkla İlişkiler Başkanlığı
v. İkram Başkanlığı.

Yapılan bu düzenleme ile; Özel Büro Başkanlığı ünvan tadili ile Genel Sekreterliğe dönüştürüldüğünü ve bu ünitenin Genel Müdüre direkt sekreterya hizmetleri verdiğini bir yanda tutarsak yeni düzenleme ile daha sağlıklı bir yapı oluşturulduğunu görmekteyiz.

Uçuş Emniyet Başkanlığının unvan değişikliğine uğrayarak Uçuş Eğitim ve Standartlar Başkanlığı şekliyle Genel Müdür İşletme Yardımcılığı bünyesi içinde yer almasının fonksiyonel bakımdan sağlıklı bir düzenleme olduğunu ifade edebiliriz. Aynı şekilde Destek Hizmetleri Başkanlığının da unvanının değiştirilmesi ve Genel Hizmet Başkanlığı şekliyle yeni ihdas olunan Genel Müdür Destek Yardımcılığı bünyesinde yer almış olması ile Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Başkanlığının da Genel Müdür Destek Yardımcılığı içinde yer alması yerinde bir karar olmuştur.

Ancak, İkram Başkanlığı şeklinde reorganize edilen ikram hizmetlerinin doğrudan Genel Müdüre bağlı olarak görev yaptırılmasına tam olarak katılmak mümkün

görülmeyebilir. Şöyle ki; Genel Müdüre doğrudan bağlı ünitelerin esasta danışmanlık hizmeti vermeleri şekli gözönünde bulundurulmalıdır. Buradaki bağlantı için olsa olsa şu yorum getirilebilir.

İşletmenin hizmet kalitesinin arttırılması yönündeki prensibini gerçekleştirmek için yolcunun memnuniyetini sağlayacak ve kısa sürede olumlu sonuçlarını hissettirecek kararları almak ve bu kararların uygulanmasının en kısa sürede yapılmak üzere İkram Başkanlığının doğrudan Genel Müdüre bağlanmış olabileceği düşünülebilir.

Yine de belli bir süre sonrasında istenilen gelişme adımlarının uygulamaya geçirilmesini takiben İkram Başkanlığının Genel Müdüre doğrudan bağlılığına son verilerek, fonksiyonel bakımından ilişkili olduğu Genel Müdür İşletme Yardımcılığı bünyesinde yer almasının sağlanması yerinde bir karar olacaktır.

2- Genel Müdür Yardımcılıkları

a) 1988 yılı işletme organizasyon yapısı içinde ana işletme fonksiyonlarından idari, ticari, işletme ve teknik hizmetler almak üzere

i. Genel Müdür İdari Yardımcılığı
ii. Genel Müdür Ticari Yardımcılığı
iii. Genel Müdür İşletme Yardımcılığı
iv. Genel Müdür Teknik Yardımcılığı

beş adet yardımcılığın var olduğunu görmekteyiz.

b) 1993 yılında yapılan reorganizasyon uygulaması ile Genel Müdür Yardımcılıklarının sayıların arttırıldığını ve sayılarının yediye çıkarıldığını görüyoruz.

Bunlar;

i. Genel Müdür İdari Yardımcılığı
ii. Genel Müdür Mali Yardımcılığı
iii. Genel Müdür Ticari Yardımcılığı
iv. Genel Müdür İşletme Yardımcılığı
v. Genel Müdür Teknik Yardımcılığı
vi. Genel Müdür Destek Yardımcılığı
vii. Genel Müdür Planlama Yardımcılığı



şeklindedir.

Bu yapıda en önemli yaklaşım, yeni ihdas olan Mali, Destek ve Planlama Genel Müdür Yardımcılıklarına yer verilmiş olunmasıdır.

Bu şekliyle işletmenin ana fonksiyonlarında merkezkaç bir yaklaşımın uygulanmış olduğunu ifade edebiliriz.

a) Genel Müdür İdari Yardımcılığı

Bu Genel Müdür Yardımcılığının 1988 yapısında yer alan ünitelerin Personel Başkanlığı, Eğitim Başkanlığı, Mali İşler Başkanlığı, Alım ve Satım Kurulu Başkanlığı ve Muayene Kurulu Başkanlığı şeklinde olduğunu görmekteyiz. Aslında bu yapılaşmada birbirinden oldukça farklı üç grubun yer aldığını söyleyebiliriz. Şöyle ki; Birinci grup Personel ve Eğitim, ikinci grup Mali İşler, üçüncü grup ise Alım ve Satım Kurulu ile Muayene Kuruludur. 1993 yapısında yapılan reorganizasyonla bu Genel Müdür Yardımcılığına bağlı ünitelerini; Personel Başkanlığı, Eğitim Başkanlığı ile Ankara İktisat Müdürlüğü olduğu görülmektedir. Böylece İdari fonksiyon kendisiyle ilişkili ünitelerle sınırlanmıştır.

b) Genel Müdür Mali Yardımcılığı

1993 yılı çalışmasıyla Genel Müdür Yardımcılığı seviyesine çıkarılan bu ünitenin hiyerarşik bakımdan diğer fonksiyonel birimlerle aynı düzeye getirilmiş olmasının, mali işlerdeki yoğun işlemler açısından uygulamaya getirilecek çözümlerin ve tedbirlerin alınmasında yönetciye etkinlik kazandıracaktır. Muhasebe ve Finans konularının Başkanlık konumuyla hizmet vermesi de uluslararası platformda faaliyet gösteren işletmenin bu konulardaki etkinilğini arttırmasını temin edebilecek bir düzenleme olmuştur.

c) Genel Müdür Ticari Yardımcılığı

Yeni yapılanmada satış faaliyetlerinin Başkanlık düzeyinde ele alınmasıyla işletmenin genişleyen tarife ağı paralelinde kıtalararası dağılım gösteren satış noktalarının, merkezi bir yönetimle kontrol edilmek yaklaşımına yönelindiği görülmektedir. İşletme büyüklüğü ve faaliyetlerin uluslararası boyutu gözönünde tutuludğunda seçilen bu model nedeniyle ilerleyen zaman içinde merkezkaç bir düzenlemeye gerek duyulabileceği ifade edilebilir. Ancak, kargo taşımacılığının, yolcu taşımacılığı ile karşılaştırılmasında geri planda kaldığının tesbitinin yapılarak, kargo faaliyetlerini arttırmak üzere bu ünitenin başkanlık düzeyine çıkarılmış olmasının sağlıklı bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir.

d) Genel Müdür İşletme Yardımcılığı

1988 yapısına göre bu Genel Müdür Yardımcılığı içinde yer alan İkram Hizmetleri Başkanlığının 1993 çalışmasında doğrudan Genel Müdüre bağlanmasının, bu konuya işletmece verilen önemden kaynaklandığı ve alınacak önlem ve tedbirler ile yeni atılımları başarılı kılmayı kısa sürede sağlamayı amaçladığı ifade edilebilir. Kabin içi hizmetleri faaliyetlerinin yolcuya dönük bir vitrin özelliği bulunması ve şirket imajını simgelemesi bakımından bu faaliyetleri yerine getiren bölümün Başkanlık düzeyine çıkarılmasının son derece yerinde bir uygulama olduğu ifade edilebilir. Aynı şekilde

Uçuş Eğitim ve Standartlar Başkanlığının kurulması eğitim konusundaki önemin ortaya konmasının bir göstergesi olmaktadır.

e) Genel Müdür Teknik Yardımcılığı

Bu Genel Müdür Yardımcılığının reorganizasyon çalışmalarına pek fazla ihtiyaç göstermediği, bu durumun da ünitede ihtisaslaşmanın sağladığı ve hizmetin gerek gösterdiği yapıya önceden kavuşulmuş oludğunu ifade ettiği söylenebilir.

f) Genel Müdür Destek Yardımcılığı

İşletmenin ulaştırma, iaşe gibi konularda personele verilen hizmetlerin kalitesini arttırmayı sağlamak bakımından Genel Hizmetler Başkanlığının yapılanması uygun bir yaklaşım olmuştur. Ayrıca, Satınalma ve Stok Kontrol Başkanlığı ile İnşaat Emlak Başkanlığının bu hiyerarşik yapıya çıkarılmalarının faaliyetlerine dönük hizmet kalitesi üzerine olumlu etkisinin olacağı ifade edilebilir.

g) Genel Müdür Planlama Yardımcılığı

Araştırma ve Planlama stratejilerinin işletme için önemi gözönünde bulundurulduğunda, ayrıca Elektronik Bilgi İşlem hizmetlerinden yararlanmada fonksiyonel ünite beklentilerini dengeli bir şekilde sağlanmasında bu yeni ihdas edilen Genel Müdür Yardımcılığının etkisinin yüksek olacağı ifade edilebilir.

3- Değerlendirmenin Sonucu

1993 yılı ile ilgili reorganizasyon yapısının, işletmenin girmiş olduğu hızlı hamle, büyüme ve küreselleşme politikalarını sağlamada, gelişmeyi sürdürmede, sunulan servis ile modern dünyada yerini almada belirlenen hedeflere ulaşmaya katkısı olmuştur.

Canlanan trafik faaliyetleri neticesinde taşınan yolcu sayısında artış sağlanmıştır.

1993 yılı sonu itibariyle 55 dış ve 23 iç olmak üzere işletmenin hizmet verdiği noktalar 78'e ulaşmıştır.

Modern teknolojiye sahip yeni uçakların filoya katılımı ile Uzakdoğu ve Japonya'ya direkt uçuşlara başlanılmıştır. Bu seferlerde first, business, economy olmak üzere 3 sınıflı hizmet icra edilmeye başlanmıştır.

Kargo taşımalarında büyük gelişmeler olmuştur.

Bu gelişmeler kaydedilirken personel sayısında artış % 6 gibi bir oranla sınırlı tutularak personel başına üretimde artış sağlanmıştır.

Diğer taraftan hizmet kalitesini geliştirme hedefleri doğrultusunda eğitimin önemi dikkate alınarak yaygın ve hızlı eğitim uygulamaları başlatılmıştır.

III. ÜLKEMİZ HAVA ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ REORGANİZASYON UYGULAMALARINA AİT TEDBİR ÖNERİLERİ

Ülkemiz hava ulaşım sektöründe değişik mali ve hukuki yapılarda, idari yapıları ve bağlantıları farklı kuruluşlar tarafından yürütülen ve aslında hepsi birbirini bütünleyen hizmetlerde görülen düzensizlikler ve aksaklıklar bu sektörde bir organizasyon sorunu bulunduğunun göstergesidir.

Ülkemiz havacılık sektöründeki mevcut kuruluşlarının karşılaştıkları sorunları yapısal sorunlar, personel sorunları, koordinasyon sorunları ve diğer sorunlar olarak ifade etmek mümkündür. Kuruluşlar yapacakları reorganizasyon düzenlemelerinde bu sorunları dikkate almalıdır. Yapısal sorunlar ve tedbir önerileri, Ülkemiz hava ulaşım sektöründe hizmet faaliyeti gösteren kuruluşların dağılımına bakıldığında şöyle ifade edilebilir:

1- Hizmet ve faaliyetlerin düzenlenmesi ve mevzuat geliştirilmesinin Ulaştırma Bakanlığınca yürütülmekte olduğu görülür.

2- Altyapı inşaatı ve teçhizatlandırma işleri Bayındırlık Bakanlığı sorumluluğundadır.

3- Meydanların işletilmesi ve hava seyrü sefer hizmetinin verilmesi katma bütçeli Devlet Hava Meydanları İşletmesi genel Müdürlüğünce yürütülmektedir.

4- Yer ve imkan hizmetleri Uçak Servisi Anonim Şirketince verilmektedir.

5- Taşımacılık faaliyetleri KİT kapısında olan Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı ve çeşitli özel hava taşıyıcılık şirketi tarafından yürütülmektedir.

6- Diğer taraftan kendi konularında hizmet vermek üzere Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü, İç İşleri, Gümrük ve Tekel Bakanlığı ve daha birçok kamu kurum ve kuruluşları havacılık sektöründe faaliyet göstermektedir.

Böylesine çok kurum ve kuruluşun birlikteliğinde yürütülen hava ulaşım hizmetinde görülen aksaklıklara çözüm bulunması basit ve sadece reorganizasyonla çözümlenebilecek bir karakterde değildir.

Havacılıkla ilgili tüm kuruluşların tek çatı altında toplanması mevcut Devlet kuruluşları modeli içersinde bu konuda bir Bakanlık oluşturulması fikrini gündeme getirmektedir.

Türkiye'deki havacılık faaliyetlerinin diğer ulaştırma hizmetlerinden ayrılması bu sektöre ait sorunların çözümünde ilk temel adım olacaktır.

– Personel Sorunları ve Tedbir Önerileri

Hava ulaşımı sektöründe faaliyet gösteren kamu ve özel sektöre ait kuruluşlarda kalifiye personel sorunu görülmektedir.

Uçuş güvenliğinin sağlanması ve sunulan hizmetin kalitesi ile kalifiye personel kullanımı arasında doğrudan ilişki olması doğaldır.

Bu bakımdan, yetenekli personel seçimine gidilerek personel alınmalı ve aşamalı hizmet içi eğitimlerden geçirilerek personele formasyon kazandırılmalıdır. Sosyal haklar da eşitlik sağlayıcı tedbirler alınmalı, ilerleme ve yükselmelerde uygulanan politikalar liyakata dayandırılmalıdır.

Havacılık meslekleri için eğitim verecek bir Sivil Havacılık Akademisinin kuruluş yollarına geçilmelidir. Çeşitli teknik yardım programlarıyla burslardan yararlandırılmak şekliyle personele yurtdışı eğitim imkanı sağlanmalıdır.

– Koordinasyon Sorunları ve Çözüm Önerileri

Havacılık sektöründe faaliyette bulunan çeşitli kuruluşun hava ulaşımının sağlanmasına katkıda bulunmakta olduğunu daha önce ifade etmiştik.

Çeşitli hukuki statülere ve değişik idari bağlantılara sahip olan bu kurum ve kuruluşların arasında sağlıklı uyumlu ve verimli bir işbirilğinin gerçekleştirilmesinde zorluklarla karşılaşılmaktadır.

Uluslararası Havacılık Standartlarının gözönünde bulundurulmasıyla, planlamadan başlayarak denetime kadar sürecek bir işbirliğinin sağlanması için koordinasyon prensip kural ve yöntemleri geliştirilmesi görev yetki ve sorumluluk ilişkilerinin düzenlenmesi bu konudaki sorunlara çözüm olacaktır.

– Malzeme ve Teçhizat Sorunları ve Çözüm Önerileri

Havacılık sektöründe ana hizmet olan taşımacılıkta olsun ya da destek hizmetlerinin çeşitli alanlarında olsun kullanılan malzeme ve teçhizatların standartları uluslararası kurallarla belirlenmiştir ve çoğunluğunun yurtdışından temin edilmesi zorunludur. Kuruluşlar bu bakımdan birbirlerinin stoklarındaki malzemeleri bilmeleriyle aralarında malzeme ve yedek parça devir ödünç verme gibi işlere imkân verecek bir işbirliği içinde alınarak organize edilmelidir.

Ayrıca söz konusu malzemelerin yurtdışından alımlarında mevcut satınalma mevzuatlarında uygun kolaylıkların sağlanması yapılmalıdır. Hava yolu ile kargo taşımacılığı faaliyetleri içinde en önemli bir etken olan standartlara uygun ambalajlama işini yapabilmek için bu konuda bir yan sanayinin kurulması amacıyla kolaylıklar sağlamalı teşvik tedbirleri getirilmelidir.

– Diğer Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Havacılık sektöründe yer alan genel ve katma bütçeli kamu kuruluşlarının cari ve yatırım bütçelerinde ödenek ve nakit yeterlikleri vardır.

Yatırımlar yoluyla envantere katılan teçhizat ve araçların, sistem ve tesislerin hizmette tutulması için masraflar konusunda dengeli bir bütçe ayarlaması yapılmamaktadır.

Hizmetlerin yürütülmesinde uluslararası ölçü ve standartların ve teknolojik gecikmelerin gereği olarak büyük ölçüde yurtdışından sistem, teçhizat cihaz ve maçların sağlanması söz konusu olmaktadır. Bu durum ise özellikle kur değişiklikleri ve mali mevzuat nedeniyle alımlarda gecikmelere sebebiyet vermekte, doğan fiyat farklar finansman sorunları yaratmaktadır.

Havacılık sektöründe hizmet veren kuruluşların finansman sorunlarına yardımcı olmak üzere ülkedeki taşıyıcı kurumların kamu veya özel sektörde yer alanların tümüne bazı muafiyetlerin sağlanması gerekmektedir. Bir örnek olarak üst geçiş ve konma konaklama ücretlerinin döviz bazında uygulanması bu kuruluşlar için Türk Lirasıyla ve daha düşük birimlerin ölçü alınmasıyla uygulanmaya gidilmesi verilebilir.

Kaynak israfını önlemek üzere kuruluşların bakım ve onarım ve revizyonlarını ülkemizdeki mevcut tesislerde yaptırılmasında işbirliğine gidilmelidir.

Sonuç

İçinde bulunduğumuz dünyada devamlı bir değişim sözkonusudur, canlı varlıklar da bu değişime uyum sağlamaya çalışmaktadır. İşletmelerde ekonomik ve politik ortamın birer yapıları olduklarından hareket ederek tıpkı canlı varlıklar gibi içinde bulundukları çevrenin değişim şartlarına ayak uydurmak zorundadır.

Mal ve hizmet üretiminde faaliyet gösteren işletmeler içinde bulundukları sektörün rekabet ortamında kalıcılıklarını sağlayabilmek için teknolojik yenilikleri bünyelerine katma yönünde faaliyetlerde bulunmalıdırlar.

Büyüyen, gelişen ve değişen şartlara uyum göstermeye çalışan bir işletmede dinamik halde olunması zorunlu olan organizasyonu, üretim için gerek duyulan insan ve donanımın amaç doğrultusunda belirli bir düzen içinde biraraya getirilmesi faaliyeti ve ortaya çıkan yapıdır diye tanımlayabiliriz.

Ancak kurulan bir yapının, belirli bir süre sonrasında ortaya çıkan yeni şartlara göre yeniden ele alınması düzenlenmesi gerekir.

Birçok işletmede işletmenin kurulma aşamasında organizasyonun önemi gözönüne alınmamakta ve bunun sonucunda da işletmede organizasyon problemleri birbiri peşi sıra gündeme gelmektedir. Organizasyon sorunları genellikle; bölümler arasında koordinasyon kurulması, iş görenler arasında işbirliğinin sağlanmas, yönetim etkinliğinin kurulması, yetki ve sorumlulukların açık olarak belirtilmesi ile organizasyon faaliyetlerini yürütecek personel grubunun oluşturulması konularına yeterince önem verilmemesinden kaynaklanmaktadır.

İşletmelerin iç ve dış çevre şartlarının zorlanmasıyla karşılaştıkları zorlukları çözümlemeye çalışmanın yollarından biri olan düzenleme organizasyon uygulamalarında hedef, işletme faaliyetlerini verimli, nitelikli ve ekonomik olarak yapabilmenin önlemlerini araştırmak ve belirli bir sürede belli bir plan çerçevesinde gerekli tedbirleri almaktadır.

Hızla gelişen ve değişen bir rekabet ortamında, gerekli yenilikleri ve değişimleri yapamayan işletmeler, pazarlarını kaybederek yaşama ve gelişme güçlerini yitireceklerdir.

Organizasyonların sürekli bir evrim içinde olduğunu ifade etmiştik. Bir başka değişle organizasyonlarda tek sabit şey değişmedir denilebilir.

İşletmeler yaşayan ve dinamik yapıda varlıklardır. Bir işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde varlığını sürdürebilmesi için büyük ölçüde etkisi altında kaldığı toplumsal, doğal, ekonomik, teknolojik ve politik çevre koşullarına uyum sağlayabilecek esnek-değişebilir bir organizasyon yapısına sahip olması gerekir.

İşletmelerin etkili örgütler halinde verimli bir şekilde faaliyet göstermeleri konusu teknolojinin toplumsal yaşamı olağanüstü bir dinamizmle değişime zorladığı günümüzde, organizasyon sorunlarının ön plana çıkmasına neden olmuştur. Bir işletmede mevcut organizasyon yapısının yetersizlikleri belirlendikten sonra, kısa ve uzun dönem amaçlara göre ideal yapının hazırlanması çalışmaları başlatılmalıdır.

Bir örgütsel değişim uygulamasının başarısı ideal yapının mevcut yapıya uyarlanmasına bağlıdır. İdeal yapı esas itibariyle geleceğe dönük bir özellikte ise de belirli bir oranda mevcut örgütsel yapıya uyarlanmalıdır. Belirli oranda insansal veya parasal sınırlılıkların sözkonusu olacağı bu uyarlama yapılırken sınırlılıklar nedeniyle değişimin amacından uzaklaşılmamasına da özen gösterilmelidir.

En önemli güçlüklerden biri bir reorganizasyon uygulaması sonucunda varılan yeni örgüt yapısının çalışanlar tarafından kabul edilmesini başarmaktır. Yapılan değişiklikler nedeniyle çalışanların dirençleri sözkonusu olabilecektir. Değişikliklerin çalışanlar tarafından benimsenmesi için elden gelen her şey yapılmalıdır.

İşletmeler hedeflerine ulaşabilmek için fonksiyonel işlevlerin sorumluluğunu üstlenmiş bireyler arasındaki karşılıklı ilişkilerden oluşan dinamik bir yapıya sahiptirler. Amaçlar ya da bireyler değiştikçe organizasyon yapısı ve fonksiyonel işlevlerde değişim ihtiyacı ortaya çıkar.

İşletme örgütlerindeki ve anlayışındaki değişimin yönü bürokratik'ten demokratik yönetime doğru olmalıdır. İşletmelerdeki verimlilik ve üretkenliğin artırılması konusu doğrudan doğruya insanla ilgilidir. Değişimi gerçekleştirecek olan bir bakıma insan davranışlarıdır. Yöneticilerin ve çalışanların geliştirilen programlar kapsamında eğitimi yapılmalıdır. Örgütsel işlevlere ilişkin veriler bu eğitim programları aracılığı ile toplanmalı ve geri beslenme sağlanmalı ve kişilerin rolleri benimsetilmelidir.

Değişme ister işletme içi, isterse de işletme dışı faktörlerden doğsun, sonuçta bir yeniden organizasyon ve tasarımının oluşmasına yol açar. Değişmenin zamanında algılanması önemlidir. Yeniden düzenlemelerin sürekli olduğunun bilincine varmış olan işletmeler belirli periyodik aralıklarla gecikmeye meydan vermeden düzenlemeleri yapar ve güç durumlarla karşı karşıya gelmeden sorunların üstesinden gelirler, böylece varlıklarını sürdürebilirler.

Yararlanılan Kaynaklar

A. KİTAPLAR

ALLUSON R, Les Organigrammes 3.B. E.M.E. Paris 1969.

BARANSEL Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesini Evrimi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbulm, 1978.

BENNIS G.Warren, Changing Organizations, New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1966.

ÇELEBİOĞLU Fuat, Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:133, İstanbul, 1992.

EREN Erol, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990.

EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, İşletme Fakültesi Yayın No:236, İstanbul, 1991.

ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Davranış, İşletme Fakültesi, İstanbul, 1991.

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, İşletme Fakültesi Yayın NoJ:205, İstanbul, 1989.

PETERSON E., PLOWMAN E.G., TRICKET J.M. Business Organization and Management, Irwin 1968.

OLUÇ Mehmet, İşletme Organizasyonu ve yönetimi, CI, Duran Ofset Basımevi, İstanbul, 1965.

SCOTT G.William, TERENCE R.Mitchell, Organization Theory "A Structural and Behavioral Analysis", Richard D.Irwin, Inc., Georgetown,Ontario, March, 1972.

ÜLGEN Hayri, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:212, İstanbul, 1989.

TENKER Lütullah, İşletme İktisadı C.I. Bili Basımevi, Ankara, 1969.

TERRY R.George, Principles of Management 5.B., Irwin, Inc., Illinois, 1968.

TİFTİK Yalçın, Yönetim ve Reorganizasyon, Kazancı Hukuk Yayınları, İstanbul, 1985.

TOSUN Kemal, İşletme Yönetimi, C.1., Yön. Ajans Matbaası 4. Baskı, İstanbul, 1987.

TOSUN Kemal, Yönetim ve İşletme Politikası, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990.

B. MAKALELER

AYDIN Vahdet, İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler, Sevinç Matbaası, Ankara, 1969.

ERKMEROL Adnan, Türkiye Şişe Cam Fabrikaları A.Ş. Reorganizasyon Raporu.

GOLDE R.A., Gemisini Yürüten Kaptan, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1985.

İDİL Orhan, Reorganizasyon Projelerinde İstatistik, Organizasyon.

KALKANDELEN Hayrettin, İşletmelerde ve Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro ve Reorganizasyon.

KOÇEL Tamer, Organizasyonlarda Unvan Sorunu, Dünya Gazetesi,7 Şubat 1992.

TOSUN Kemal, Yeniden Düzenleme, Organizasyon Dergisi, sayı 5.

NEWMAN H.William, Sevk ve İdare, Çev. K.Sürgit, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, Sevinç Matbaası, Ankara, 1970.

ÖNER YILDIRIM, Karşılaştırmalı Yönetimde Temel Kavramlar.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ