

Ünite 5: Örgütlenme

Giriş

Örgütlenme, saptanan amaçlara ulaşmak için gerekli koşulların fiziksel unsurların ve insan kaynaklarının uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesi sürecidir, iler örgüt kendisine özgü bir yapıya sahiptir.

Örgüt ve Örgütlenme Kavramları

Örgüt, bir varlığı; örgütlenme ise bir eylemi ifade etmektedir. Örgütlenme, planlamada belirlenen faaliyetlerin netleştirilmesi işleri yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi ile yer, araç ve yöntemlerin hazırlanmasını içerir.

Örgüt, karmaşık bir bütünü ifade eder ve karmaşık olma niteliğinin temelinde örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan örgütün bir arada olmasıdır. Biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) olmak üzere iki tip örgüt bulunmaktadır. **Biçimsel örgüt**, çalışanlar ve kaynaklar arasındaki biçimsel ilişkileri belirlerken **biçimsel olmayan örgüt** gayri resmi grup ve ilişkileri içermektedir. Biçimsel yapı, işletmenin hedeflerine ulaşması için gerekli alt yapıyı hazırlar. Biçimsel olmayan yapı ise, işletmelerde temel unsurlarından biri olan insanı esas alır.

Örgütlenme, yapılacak işlerin özelliklerine göre ve departmanlara bölünerek bireysel işler ile ilgili görev ve sorumlulukları belirler., görevleri koordine eder, işleri birimler halinde kümeler, bireyler ve gruplar arasında ilişki kurar, resmi yetki ilişkileri kurarak örgütsel kaynaklardan ayırır ve dağıtır.

Örgütsel yapı, örgüt içerisinde resmi bir düzenleme işidir. Örgüt yapısı görevlerin nasıl bölündüğünü, kaynakların nasıl dağıldığını, bölümlerin nasıl koordine edildiğini tanımlar. Örgütsel yapının görsel ifadesi, örgüt şeması olarak adlandırılmaktadır. Örgüt (organizasyon) el kitabı ise, örgütsel yapı ve çalışanların yaptıkları işle ilgili tüm bilgileri içeren bir dokümandır. Örgüt şemasının “metin” olarak açıklanmasıdır.

Örgütlenme İlkeleri

Örgütlenme ilkeleri; işbölümü ve uzmanlaşma, bölümlendirme, emir komuta zinciri, kontrol alanı, merkezileşme/merkezileşmeme ve formelleşmedir. Örgütü karakterize eden bu ilkelerin özellikleri aşağıda belirtilmiştir:

İş bölümü ve Uzmanlaşma: Bu ilke, işlerin küçük parçalara ayrılarak bir kişinin uzmanlaştığı işin bir bölümünü yapmasıdır.

Bölümlendirme (Bölümlere Ayırma): Gruplandırılmış, aynı kategoride toplanmış işlere bölümlendirme denir. Bölümlere ayırmada benzer işlerin bir araya getirilmesi, uzmanlaşmadan yararlanılması, denetimin kolaylaştırılması, koordinasyonun kolaylaştırılması ve giderlerin azaltılması unsurları göz önünde tutulmalıdır. Bölümlendirme sisteminin belirlenmesinde işletmenin faaliyet alanı, iş yapma biçimi ve büyüklüğü etkilidir.

Temel bölümlendirme biçimleri, işlevsel (fonksiyonlara göre), ürün, coğrafi (bölge), müşteri ve süreç temeli biçimindedir. Bunlar;

1. İşlevsel (Fonksiyonlara Göre) Bölümlendirme: Bu bölümlendirme biçimi en çok kullanılan bölümlendirme türüdür. Mal ya da hizmet üretmek için gerekli işlevler örgütün bölümlerini oluşturur.
2. Coğrafi (Bölgesel) Temelli Bölümlendirme: Faaliyetlerin coğrafi bölgelere göre gruplandırılmasıdır.
3. Ürün Temelli Bölümlendirme: Birden çok ürün üreten örgütlerde, üretilen her bir ürün veya ürün grubu için ayrı bir birim oluşturur.

4. Süreç Temelli Bölümlendirme: İşlerin süreçlerine göre oluşturduğu örgütlerde tercih edilen bu sistemde bölümlere ayırma, üretimdeki süreçlere veya kullanılan donanımına göre olabilir.
5. Müşteri Temelli Bölümlendirme: Birbirinden farklı özellik ve beklentiye sahip müşterilerin bulunduğu durumlarda bu müşteri gruplarının birer bölüm olarak oluşturulmasını esas alan yapıdır.

Emir Komuta Zinciri: Emir komuta zinciri, yetki doğrultusunda en üst seviyeden en düşük seviyeye kadar kimin kime rapor vereceğini açıklar. *Yetki*, emir verme ve itaat bekleme hakkıdır. *Sorumluluk*, verilen bir görevi veya faaliyeti yapma yükümlülüğüdür. *Komuta Birliği*, her astın yalnızca bir üstten emir alabileceğini ifade eder.

Kontrol Alanı: Yöneticinin 'doğrudan' kontrol edebileceği ast sayısıdır. Dar ve geniş olmak üzere ikiye ayrılır. *Dar kontrol alanı* hiyerarşik kademelerin artmasına ve daha dik bir örgüt yapısına neden olmaktadır. *Geniş kontrol alanı* ise örgütsel kademelerin az olduğu yatay bir örgüt yapısına neden olur. Örgütlerin en alt kademedeki en üste kadar en fazla yedi kademeye yönetilebileceği söylenebilir.

Merkezileşme-Merkezileşmeme:

Merkezileşme, örgütün üst düzeyinde yer alan karar verme derecesidir. Merkezileşme ne kadar fazlaysa kontrol alanı o kadar dar, kademe sayısı fazla anlamındadır. Eğer üst düzey yöneticiler önemli kararları alt seviyeden gelen girdileri çok kullanmadan alıyorsa örgüt daha merkezidir. Diğer taraftan, birçok alt düzey çalışandan girdi sağlıyorsa burada merkezileşmeme (adem-i merkezi) vardır.

Formelleşme: Formelleşme derecesi bir örgütte, işler görülürken önceden tanımlanmış belirli belirgin ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlığı ifade eder. Yüksek formelleşmenin olduğu örgütlerde; açık iş tanımları, çok sayıda örgütsel kurallar ve çalışma sürecini kapsayan açıkça tanımlanmış prosedürler yer alır.

Örgüt Tasarımı

Örgütsel tasarımın mekanik ve organik örgüt olmak üzere iki genel modeli bulunmaktadır. **Mekanik yapı;** yüksek uzmanlaşma, katı bölümlenme, dar kontrol alanı, yüksek formelleşme, sınırlı bir bilgi ağı ve alt düzey çalışanların kararlara sınırlı katılımı ile sert ve sıkı bir biçimde kontrol edilen yapıyı karakterize eder. Mekanik yapılar verimlilik için çaba sarf eder ve ağır kurallar, yönetmelik, standardize görevler ve düşük kontrolü içerir.

Diğer örgütsel tasarım modeli yüksek derecede uyum ve esnekliğin olduğu yapılar olan **organik** yapılarıdır. Organik örgütler uzmanlaşmış işleri içerebilir, fakat bu işler standartlaştırılmıştır ancak gerektiğinde değiştirilebilir yapıdadır.

Örgüt tasarımı için uygun yapıyı seçmek; örgüt stratejileri, büyüklük, teknoloji ve çevrenin belirsizliği gibi faktörlere bağlıdır.

Strateji: Bir örgütün yapısı hedefe ulaşmayı kolaylaştırmasıdır.

Büyüklük: Bir örgütün büyüklüğü yapısını etkilemektedir. Genellikle 2000'in üzerinde çalışanı olan büyük örgütler, küçük örgütlere göre daha çok uzmanlaşmaya, bölümlendirmeye, merkezileşmeye ve kural ile düzenlemeleri kullanmaya özen göstermektedir.

Teknoloji: Örgütler bazı teknolojileri girdilerini çıktılara dönüştürmek için kullanmaktadır. Woodward incelediği firmaları üretimlerini daha sofistike ve karmaşık hale getiren teknolojilere göre üç kategoriye ayırmıştır:

Birinci kategori olan *birim üretim*; üretimin bir birim olarak mı yoksa küçük gruplar halinde mi üretildiğini tanımlamaktadır.

İkinci kategori olan *kitle üretim*; büyük miktarlardaki üretimi tanımlamaktadır.

Son olarak üçüncü ve teknik bakımdan en karmaşık grup olan seri *üretim* ise süreklilik arz eden birbiriyle bağlantılı yapıdaki üretimi kapsamaktadır.

Çevre: Bazı örgütler durağan ve basit ortamlarda çok az belirsizlik ile karşı karşıya gelirken, bazı örgütler dinamik ve karmaşık çevrelerde oldukça fazla belirsizlik ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Çevreye uyum sürecinde örgüt küçülme ve kademe azaltma gibi bazı önlemler alabilir.

Yalın örgütlerde işlevsel olmayan, gerçekte gereksinim duyulmayan her türlü unsurdan temizlemek, örgütsel kaynakların kullanımında her türlü yanlışı ve israfı ortadan kaldırmak temel amaçtır.

Sıfır hiyerarşi, örgüt yapısını hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmektedir.

Örgüt yapıları geleneksel ve çağdaş olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır:

Geleneksel Örgüt Tasarımları:

Geleneksel yapılar; basit, işlevsel ve bölümlendirilmiş olmak üzere üç grupta incelenebilir.

Basit yapı: Birçok işletme düşük seviyede bölümlendirme, geniş çapta kontrol ve yetkinin tek bir kişi üzerinde toplandığı basit yapılanma modeliyle girişimcinin riski üzerine aldığı yapılar olarak kurulur. Çalışan sayısı arttıkça birçok örgüt basit yapılanma modelinde kalmamaktadır. Yapı gereği daha çok uzmanlaşma ve formülleşme yoluna gitmektedir. Daha çok uzmanlaşarak, bölümler kurularak, yönetim basamaklandırılıp örgüt daha bürokratik hale getirilmektedir. Bu yapının güçlü yanları, hızlı esnek, süreklilik bakımından daha ucuz ve kolay tatmin edilebilir olmasıdır. Zayıf yönleri ise örgüt büyüdükçe uygun bir yönetim şekli değildir ve yönetimin tek kişinin elinde toplanma riskinin olmasıdır.

İşlevsel (Fonksiyonlara göre) Yapı: İşlevsel yapılanma örgüt içerisindeki benzer veya ilişkili bölümleri bir arada toplayan bir yapılanma tipidir. Bu yapının güçlü tarafları, uzmanlaşma sonucu maliyet azalır ve benzer özellikler gösteren çalışanlar bir gurup altında çalışır. Zayıf yanları ise, yöneticilerin hedeflere ulaşırken örgütün genelini gözden kaçırmaları ve fonksiyon odaklı olduğundan büyük resmi görememeleridir.

Bölümlendirilmiş Yapı: Bölümlendirilmiş yapı, örgütün farklı birer işletme gibi birimler halinde yönetildiği bir yapıyı anlatmaktadır.

Bu tip bir yapı da her bölüm kendi içerisinde bir yetkilendirmeye sahip olmakla birlikte her bölümün başında o bölümün performansından sorumlu bir yönetici bulunmaktadır. Bu tip yapının güçlü yanları, sonuçlar üzerine odaklanma ve bölüm yöneticileri ürettikleri ürün guruplarından sorumludur. Zayıf yönleri ise, kaynak ve faaliyetlerin çoğalması sonucu maliyetlerin yükselerek verimliliğin düşmesidir.

Çağdaş Örgüt Tasarımları: Çağdaş örgüt tasarımlarını takım yapıları, proje ve matris yapıları, sınırları olmayan yapılar biçiminde üç grupta toplayabiliriz. Bunları açıklayacak olursak;

Takım Yapılan: Örgütün yapması gereken tüm işlerin ekipler tarafından yerine getirildiği yapıdır. Bu yapıda çalışanların güçlendirilmesi (yetkilendirilmesi) büyük önem taşımaktadır. Yönetimsel yetkiyi yukarıdan aşağıya taşıyan bir hat yapısı bulunmamaktadır. Büyük işletmeler takımı yapılarını işlevsel ve bölümsel yapının tamamlayıcısı olarak kullanmaktadırlar.

Proje ve Matris Yapıları: Proje yapısının en önemli özelliği, proje türü işlerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynaklar ve birimlerin bir proje yöneticisinin emir komutasına vermiş olmasıdır. Proje adı altında toplanan tüm işlerin gerçekleştirilmesi sorumluluğu ve bu sorumluluğu yerine getirebilmek için gerekli tüm kaynaklar bir proje yöneticisine verilir. Proje ile ilgili işler tamamlandığında proje yöneticisine bağlı tüm elemanlar örgütteki ilgili birimlere dönecekler ve proje örgütü ortadan kalkacaktır. Proje örgütü ile klasik fonksiyonlarına göre bölümlenmiş örgüt arasında yapı ve işleyiş açısından fark yoktur ama proje örgütü geçici bir yapıdır.

*Matris yapılar*da farklı departmanlardan uzmanlar, bir proje yöneticisi tarafından yönetilen projelerde çalıştırılmaktadır. Bu tür tasarımın en önemli yanı çalışanların, ikili emir komuta zinciri tarafından yönetilmeleridir. Biri işlevsel yönetici diğeri ürün veya proje yöneticisidir. Proje yöneticisi tüm işlevsel

alanları yöneten yöneticiler üzerinde projelerin hedeflerine yönelik bir yetkiye sahiptir.

Proje yapısının matris yapılardan belirgin bir farkı, çalışanların iş bitiminde rapor verdikleri formel departmanlara ayrılmamış olmasıdır.

Matris yapı içinde, üç önemli ilişki türü bulunmaktadır. Bunlar;

- Proje yöneticisi ile fonksiyon birimlerin yöneticileri,
- Bir uzmanlık departmanı (bölümü) içinde çalışan ve belli bir projeye dahil olan kişilerle, uzmanlık bölümü yöneticileri (fonksiyon yöneticileri),
- Proje yöneticisi belirli bir uzmanlık departmanına mensup olup da bu proje ekibi içinde yer alan eleman arasındaki ilişkilidir.

Sınırların Olmadığı Yapılar: Bir başka çağdaş örgüt tasarımı ise sınırların ortadan kalktığı örgütlerdir. İçsel ve dışsal olmak üzere iki tip sınır bulunmaktadır. İçsel yapılar uzmanlaşma ve bölümlendirmeden kaynaklanan yatay sınırlar ve hiyerarşiye ayrılan dikey sınırlardan oluşmaktadır. Dışsal sınırlar ise, yeni örgütlü müşterilerden, tedarikçilerden ve paydaşlardan ayrılan sınırlardır. Bu tip sınırları en aza indirmek veya kaldırmak için şirket yöneticileri sanal veya ağ (network) yapısını kullanmaktadır.

Sanal örgütler, tam zamanlı çalışanlardan oluşan küçük bir grup ve ihtiyaç durumunda geçici olarak istihdam edilen (kiralanan) uzmanlar tarafından ortaya konan projelerdir.

Örgütsel sınırları en aza indirmek veya ortadan kaldırma ihtiyacı yöneticilerin tercih ettiği bir diğer yapısal seçenek olan *şebeke (ağ) örgütlerdir.* Bu tip örgüt, projede yapılacak işin bir kısmını kendi çalışanlarıyla ve iş için gerekli diğer unsurları dış tedarikçileri kullanarak işi tamamlamaktadır. Bu tip örgütlemeler modüler örgüt olarak da adlandırılmaktadır.

Şebeke yapının temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Burada amaç, örgütsel sınırları en aza indirmek veya ortadan kaldırma ihtiyacıdır. Bu tip yapılarda şirket kendisinin en iyi olduğu alanlarda yoğunlaşmakta ve geri kalan işleri de başka tedarikçi firmalara vermektedir.

Yığılım (Küme) Örgütü: Bu örgüt yapısı ile şebeke örgütlerinin temel fikri aynıdır. Daha esnek olan daha hızlı karar alabilen, sabit masrafi azalmış ve küçülmüş bir örgüt yapısı için, temel ve yardımcı fonksiyonlarla ilgili işletme bünyesinde yürütülen iş ve faaliyetleri mümkün olduğu ölçüde işletme dışındaki başka işletmelerden sağlamaktır.

Günümüzde Örgütsel Tasarımda Karşılaşılan Sorunlar: Yöneticiler olarak çalışanların yaptıkları işte etkinlik ve verimliliğini en iyi destekleyecek ve kolaylaştıracak örgütsel tasarımları ararken, bazı zorluklar ile mücadele etmeleri gerekecektir. Bu zorluklar; çalışanları bir arada tutma, öğrenen örgütler inşa etme ve global yapısal sorunları yönetmeyi içerir.

- **Çalışanları Bir Arada Tutma:** Yöneticiler için önemli konu geniş alana yayılmış ve mobil çalışanları örgüte bağlamak için bir yol bulmak olmaya başlamıştır. Bu noktada da bilgi teknolojilerinin kullanımı ön plana çıkmaktadır.

Öğrenen Örgütler İnşa Etme: Öğrenme ve öğrendiğini uygulama metodunun sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada örgütlere fayda sağlamaktadır. Öğrenen örgüt (veya işletme), bir işletmenin, sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personelinin geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasıdır. Öğrenen örgütün oluşmasında dört aşama söz konusudur: Bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt.

Global Yapısal Sorunları Yönetme: Yöneticiler bu yapıları tasarlarlarken veya değiştirirken kültürel unsurları göz önünde bulundurmalıdır. Formelleşme, yani kurallar ve bürokratik mekanizmalar ekonomik açıdan az gelişmiş ülkelerde daha önemliyken, çalışanları daha eğitimli

ve yüksek becerilere sahip olduğu ekonomik olarak gelişmiş ülkelerde daha az önem taşımaktadır. Yöneticilerin bunlara ve örgütün amacına uygun olarak sorunları çözmeleri gerekmektedir.

