

ÜNİTE 6

Stratejik Yönetim ve Örgüt

Örgüt çevresinin özellikleri, örgütün çevreye bağımlılık derecesi, strateji, teknoloji, örgütün yaşı ve büyüklüğü yapıyı şekillendiren faktörlerdir. Hızlı değişen ve karmaşık bir çevrenin belirsizliği, organik bir örgütü zorunlu kılar; farklı bölüm veya takımların oluşmasına, bunlar arasında koordinasyona, değişime uyuma ve dolayısıyla esnekliğe neden olur.

Durgun bir çevrede organik bir örgüt kaygan bir zemin oluşturur ve çalışanlar arasında güven kaybına sebep olurken değişken bir çevrede mekanik bir örgüt katı ve değişmez bir sonuç doğurur ve çevreyle stratejik bir açıklık oluşur.

ÖRGÜT YAPISININ İNCELENMESİ

Örgüt yapısı işletme amaç ve stratejilerine uygun ve stratejiler arasında uyum olmalıdır. Örgüt yapısı incelenirken şu noktalara dikkat edilmelidir:

Dikey Farklılaşma: Dikey farklılaşma, hiyerarşik yapıda örgütsel basamakları ve görev ve yetki farklılaşmasını ifade eder. kontrol alanı incelenmelidir. Kontrol

alanı, bir yöneticinin kaç personeli başarı ile yöneteceği ile ilişkilidir.

Yatay Farklılaşma: Yatay farklılaşma, örgütte işbölümü gereğince oluşan fonksiyon (bölüm, departman) farklılaşmasının bir sonucudur. Yatay farklılaşma sonucu örgüt bölümlere ayrılır.

örgüt yapısındaki fonksiyonel bölünme, ürün temelli bölünme, coğrafik bölge esasına göre bölünme, müşteriye göre bölünme incelenmelidir.

Biçimselleşme: işletme yönetiminde kuralların hakim olmasıdır. Yönetim kurulu kararları, yönetmelik, yönerge ve tüzükler buna örnektir.

Merkezileşme: Eğer işletmede kararlar üst yönetimde alınıyorsa merkezi yönetim, karar alma alt kademelere bırakılmışsa yerinden yönetim söz konusudur. Bir yöneticinin yakından kontrol ettiği personel sayısı (kontrol alanı) fazla ise merkezileşme yüksektir.

Çevre faktörleri ve örgütle çevre arasındaki bağımlılık öncelikle stratejik amaçları etkiler. Stratejik amaçlar stratejinin yapı üzerinde önemli bir güç olduğu tekrar vurgulanmalıdır.

İlk kuruluş safhasında girişimci bir yapı, satışları arttıkça fonksiyonel yapıya dönüşür ve mekanik bürokratik özellikler göstermeye başlar. Daha sonraki safhalarda, çeşitlendirme yapan örgüt çok bölümlü hale gelir. Çevresi karmaşıktıkça matris yapılar önem kazanmaya başlar. Ayrıca, yöneticilerin değerlerinin ve mevcut kadronun yapıyı etkileyeceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu doğrultuda örgütsel yapının oluşum süreci ana hatlarıyla şu aşamaları kapsamaktadır:

- Başarılabacak amaçların saptanması (hedefler),
- Başarılması gerekli işlerin belirlenmesi (işlevler),
- Fiziksel olanakların değerlendirilmesi,
- İşlevlerin, fiziksel olanakların ve insani kaynaklarının örgütsel bir yapı içinde gruplandırılması (işlevlendirme ve bölümlere ayırma),
- Belli bir işi yapma yükümlülüğünün (sorumluluk) ve bu işi yapmak için gerekli kararları verme ve harekete geçme hakkının (yetki) saptanması,
- İşin başarılabıp başarılmadığının belirlenmesi (hesap verme).

ÖRGÜTSEL YAPI VE ÖRGÜTLEME SÜRECİ

Örgütlenme sürecinin temel amacı, örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkili ve verimli bir biçimde uyum içinde bir araya getirmektir. Örgütlenme sürecinin işletmeye beklenen yararı sağlayabilmesi ve diğer yönetim işlevlerine sağlam bir zemin hazırlanabilmesi için belli ilkelere uyulması gerekir

Amaç Birliği İlkesi: örgüt ve örgütün her düzeyi işgörenlerin işlerini kolaylaştıracak şekilde

Örgüt yapısının planlanmasında ilk adım amaç ve etkinliklerin tespit edilmesidir.

Örgütsel yapının işlerliği açısından ideal olan, bireyin kendi amaçlarını başarmada örgüt amacına hizmet etmenin aracı olacağını düşünmesini sağlamaktır. Bu nedenle ideal bir örgütsel yapının oluşumu için, öncelikle birey-örgüt bütünleşmesinin sağlanması gerekmektedir.

Emir - Komuta Birliği İlkesi: Her astın doğrudan ve yalnızca bir üstten emir almasını ifade etmektedir. Aksi halde kargaşaya ve ayrıca yetki çatışmasına yol açabilir.

İş bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi: Her personelin bilgi, yetenek ve deneyimlerine göre en fazla katkı yapabileceği bir işe yerleştirilmesini içerir.

Hiyerarşik Yapı İlkesi: Örgütte üstten asta doğru zincirleme yetki sistemi dikkate alınmalıdır. Emirler basamaklar sırasına

göre, yukarıdan aşağıya doğru inmelidir. Benzer uygulama aşağıdan yukarıya iletişimde de geçerlidir.

Basit ve Anlaşılabilirlik İlkesi: Yönetim sürecinin planlamadan sonra gelen alt süreci örgütlemidir. Örgütleme; örgütün üretim planlarının uygulanması için insan kaynağının ve öteki tüm kaynakların bir araya getirilip örgütsel amaçlara yönlendirilmesidir.

Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi: Bir personel sahip olduğu yetki kadar sorumluluğa da sahip olmalıdır.

Yetki Devri İlkesi: Yetki devri karar verme hakkını ifade etmektedir. Üstün astına yetkisini devir edebileceği fakat sorumluluğunu devir edemeyeceği şeklindedir.

Ayrıklık İlkesi: Üst yönetim basamaklarında çalışan yöneticiler rutin konularda rahatsız edilmemelidir. Orta ve alt basamak yöneticileri olağan dışı durumlarda üst yönetime gitmelidir.

Yönetim Birliği İlkesi: İşletmelerin, önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri geleceğe dönük planlar yaparlar. Bu planların uygulanması sırasında ortaya çıkabilecek sorunların nasıl anlaşılacağı ve ne şekilde çözümleneceğine dair önceden bazı ilke kararları alırlar. Bu ilke kararlarına politika denir. Planlar ve politikalarla güdülen amaçlar işletmeyi önceden kararlaştırılmış yönlelere doğru yönlendirmelidir.

Kontrol Alanı İlkesi: Bir yönetici etkili olmak istiyorsa emri altında kaç kişi çalıştırmalıdır? Astların sayısı çoğaldıkça amirin gözetim ve eşgüdümü zorlaşacaktır.

STRATEJİK YÖNETİM VE ÖRGÜT YAPISI

Yalın Örgüt Yapısı

Yalın örgüt yapısı bir veya birkaç tepe yöneticisi etrafında merkezileşmiş, fonksiyonel iş bölümünün belirgin olmadığı çalışanlardan oluşan bir görünümdür. Örgütsel davranışın çok azı biçimselleştirilmiş, planlama, eğitim ve temsil fonksiyonları en asgari düzeye indirgenmiştir. Ara kademe yöneticileri yok gibidir, kontrol ve koordinasyon genel olarak tepe yöneticiler tarafından gerçekleştirilir.

Bürokratik Örgüt Yapısı

Zaman içinde işletmeler büyüdükçe fonksiyon, süreç ve kadro olarak daha karmaşık bir yapıya dönüşürler. Bu tür yapıların kontrolü, iyi tanımlanmış prosedürler ve bunları uygulamak için titizlikle uyulması gereken kuralları gerektirir. Büyüme ve karmaşıklıkla işletmenin yapısının bürokratik bir modele dönüşmesine yol açar.

Mekanik Bürokrasiler

Mekanik bürokrasiler Sanayi Devrimi'nin ve kitle üretiminin oluşturduğu işletme yapılarıdır. Burada basit yapıların aksine örgütsel yapı, fonksiyonel ayrışım ve emir-kumanda ilişkileri olarak iyi tanımlanmış ve karmaşık bir görünüm verir. Burada örgütsel yapıyı biçimselleştiren ve standardize eden bir teknoloji bulunmaktadır. Koordinasyon gücü tepede toplanmakta ve yapı karmaşıklarken aynı zamanda merkezileşmektedir. Bu tür bürokrasiler kitle üretimi yapan büyük ölçekli üretim firmalarında daha yaygın olarak gözlenmektedir.

Profesyonel Bürokrasi

Bazı kuruluşlar üretim süreçleri ve çıktıların yerine becerilerin standardizasyonuna yönelmektedirler. Profesyonelleştirme eğilimi, yapılaşmaya hakimdir. Burada yapı oldukça merkezkaç ve stratejik ve operasyonel kararlara ilişkin güç, hiyerarşinin tabanına ve çalışan profesyonellere dağılmış durumdadır.

İş ortamının kararlı fakat karmaşık olduğu durumlarda profesyonel bürokratik yapı anlam kazanmaktadır. Karmaşıklık, deneyimli ve uzman profesyonellere güvenmeyi, kararlılık ise bunların standart becerileri ile sorunları çözebilecek bir bağımsızlık ortamında çalışmalarını gerektirmektedir. Beklenenin aksine bu tür yapılarda yüksek-teknoloji ve otomasyon kontrol ve koordinasyon sorunları, teknoloji yönetimi sorunları yaratmakta kaynakların yanlış kullanılarak verimliliğinin azalmasına neden olmaktadır.

Misyoner Örgüt Yapısı

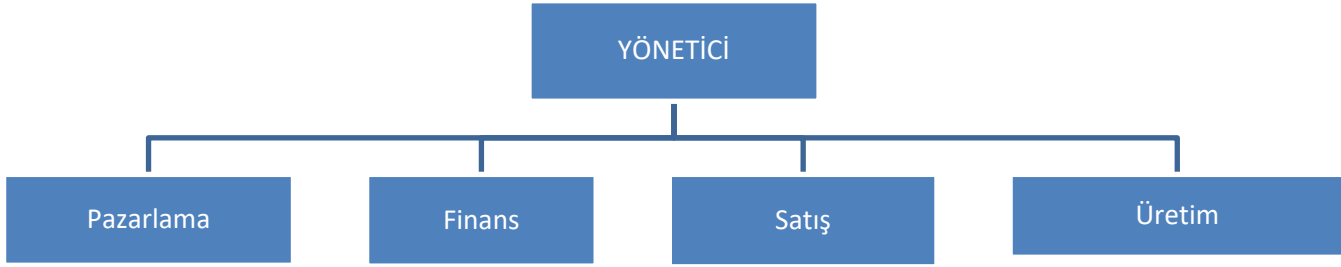
Misyoner örgütler temelde insan, iş, işletme ilişkilerine otoriter ve hiyerarşik olmayan değişik ve endüstri kültürü dışı bir anlam getirmektedir. Emir-kumanda ilişkisini yadsımakta ve herkesin kendi uzmanlığı ve becerisi doğrultusunda ve tam şeffaflık altında örgüte en yararlı olacak şekilde çalışacağını kabul etmektedirler. Stratejik kararların olabildiğince kolektif olarak verilmesine özen gösterilmektedir. İşletmenin stratejileri ve politikaları konusunda herkesin bilgi sahibi olması beklenmekte ve istenmektedir.

Bir misyoner örgütü bir arada tutan, örgüt tarafından paylaşılan norm ve değerlerin aşırı vurgulanması ve bunların somutlaştırılması için özel çaba harcanmasıdır.

Bir misyoner örgütte, çalışanlar yapmaktan onur ve gurur duyacakları şeyleri yapmak için bir araya gelmekte veya yaptıklarından onur ve gurur duymaları sağlanmaktadır. Planlama ve koordinasyon kolektif bir yaklaşım öngörmektedir

Fonksiyonel Örgüt Yapısı

Örgüt yapı türleri içinde en yaygın olanıdır. Fonksiyonel yapı bir örgütteki üretim, satış, pazarlama ve finans gibi temel fonksiyonlar üzerine kuruludur. Örgüt yapısının etkinliği bu temel fonksiyonların bölümlendirilmesine dayanır.



Benzer kaynak ve görevlere göre çalışanların gruplandırılması ile oluşur. Fonksiyonel yapıda, benzer görevleri icra eden çalışanlar aynı gruba yerleştirilir daha sonra benzer gruplar da aynı bölümlere yerleştirilir ve ortaya çıkan bu bölümler aynı üst yöneticiye karşı sorumludurlar. Sınırlı miktarda ürün çeşitliliğine sahip, küçük ve orta ölçekli örgütler fonksiyonel yapıdan yana olmaya yatkındırlar.

Bir örgütün farklı fonksiyonel departmanlara ayrılması bazı üstünlükler sağlar. Bunlar:

- Kaynakların etkin kullanılması ve yeteneklerin geliştirilmesi.
- Hedeflerde birlik sağlanması.
- Üst yönetimin sorumluluğunda yürütülen faaliyetler, farklı bölümler arasında iyi derecede eşgüdüm temin edilmesi.
- Fonksiyonel uzmanlığa dayalı kariyer ilerlemesidir.

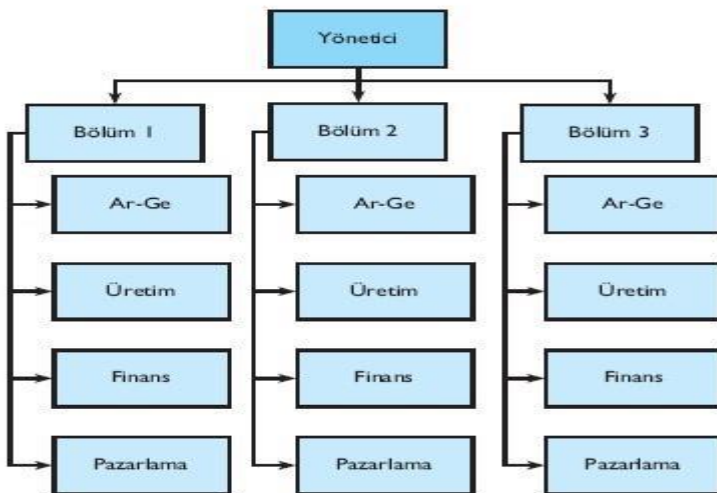
Fonksiyonel yapının bu üstünlükleri yanı sıra bazı zayıflıkları vardır. Bunlar:

- Fonksiyonel bölümler arası koordinasyon zayıftır.
- Kararlar en üst yönetim kademesinde yığılır.
- Fonksiyonel yapı çalışanların hedeflerine ve aktivitelerine odaklanır, dış çevre kaynaklı iş ile ilgili yeniliklere yavaş tepki verilir. Sonuçta beklenen seviyede yenilik sağlanamaz.
- Yetersiz performans gerçekleşmesi durumunda sorumluluk yerini belirlemek güçtür.

Bölümlü Örgüt Yapısı

Çok büyük ve ürün çeşitliliği miktarı çok olan örgütlerde yaygın olarak tercih edilen ürün odaklı bir yapıdır.

Bölümlü yapılar, araştırma geliştirme üretim, finans ve pazarlama gibi amaçları gerçekleştirmek üzere temel kaynaklara sahip kendi kendine yeterli birimlerden kuruludur. Bölümlü yapıda organizasyon farklı ürünlere ve pazarlara dayanan ayrı birimlere bölünür. Bu birimler genel olarak, müşteri, ürün ve bölge temeline göre bölümlendirilir.



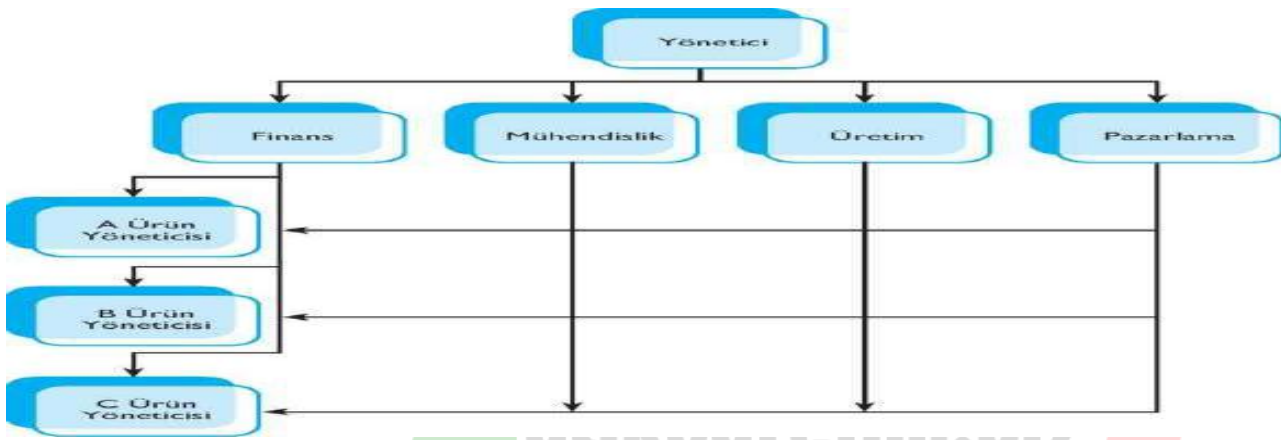
Şekil 6.2
Bölümlü Yapı
Kaynak: Daft, 1994
s. 305

Bölümlü yapı, yakın bir koordinasyona ihtiyaç duymadan çok sayıda birimin bir merkeze bağlı olduğu, birimlere önemli ölçüde özerklik tanınan sınırlı merkezileşmemiş bir yapıdır.

Bölümlü yapının en temel üstünlüğü sonuçlara odaklanmayı sağlar. Birim yöneticileri mamul veya hizmetten tamamen sorumludur. Kaynak ve personel kullanımında artışlar, birimler arası eşgüdüm noksanlığı ve her bir birim sadece kendi hedeflerine odaklanırken örgütün temel hedeflerinden uzaklaşılması gibi zayıflıkları vardır.

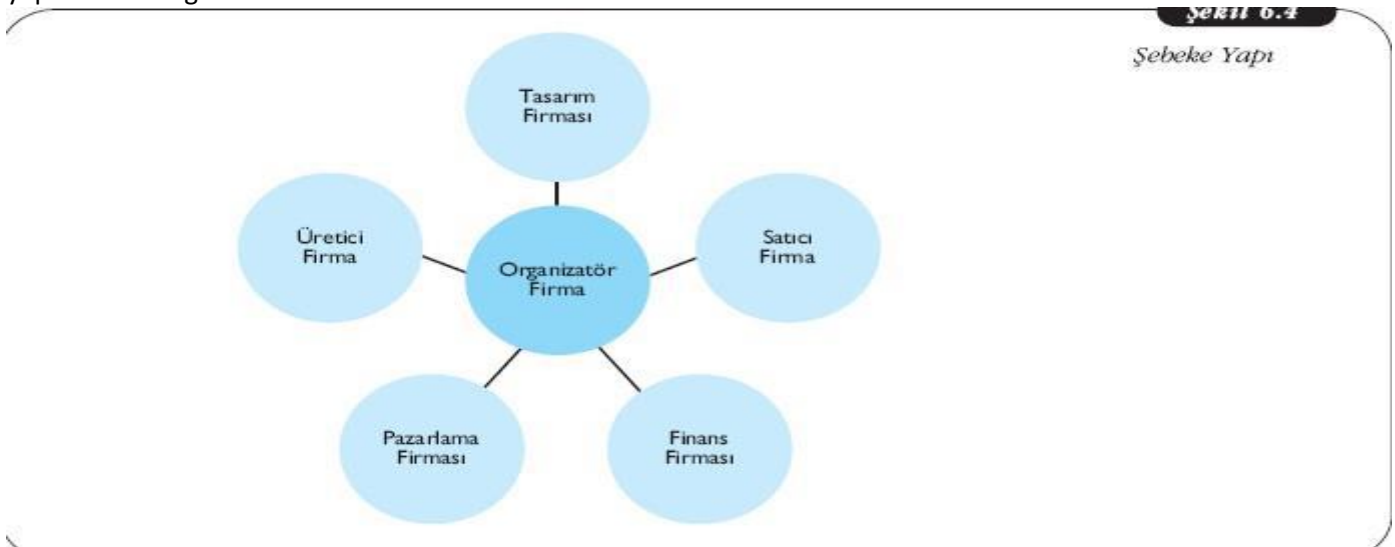
Matris Örgüt Yapısı

Matris yapı 1970'li yıllarda yaygın kabul görmüş bir yapıdır. Matris yapının özelliği, hem ürün hem de fonksiyonel yapıların eşzamanlı yani bir arada uygulanmasıdır. Matris yapı, benzer uzmanların beraber gruplandığı ve belirli bir ürün sorumluluklarının bir arada kendi içerisinde gruplandığı fonksiyonel departmanların birleştirilmiş görünümüdür. Matris yapıda çalışanlar hem ürün yöneticisine hem de fonksiyonel bölüm yöneticisine karşı sorumludur. Dolayısıyla bu yapıda ikili emir komuta vardır. Diğer örgüt yapı türlerinde genelde tek yönlü ilişki mevcut iken matris yapıda çift yönlü yani hem yatay hem de dikey ilişkiler vardır ve aynı derecede önemlidir. Ürün yöneticisi ve fonksiyonel bölüm yöneticisi belirlenen hedeflere ulaşma konusunda üst yöneticiye karşı sorumludur. Matris yapı; orta ve büyük ölçekli organizasyonlarda, belirsizliğin yüksek olduğu değişken bir çevrede, rutin olmayan teknolojiye ihtiyaç duyulan ve karşılıklı dayanışmanın zaruri olduğu durumlarda kullanılan bir yapıdır. Matris yapının güçlü yönleri olarak; esneklik, çalışanların zamanlarının tamamını projeye ayırabilmesi, proje yöneticisinin bir tek projeye ait işleri koordine etmesi ve ürün veya pazara yönelik teknik yeteneklerin bir araya getirilerek özelleştirilmesi sayılabilir. Bu yapının zayıflıkları ise; ikili otorite yapısının karmaşıklığa ve belirsizliğe sebebiyet vermesi, uzman çalışan grupları oluşturma maliyetli olması, çok iyi eğitilmiş yetenekli çalışanlara olan ihtiyacın fazlalığı olarak sıralanabilir.



Şebeke (Network) Örgüt Yapısı

Şebeke yapı, örgütün bir ürün ya da hizmeti üretebilmek için gereken ana fonksiyonlarının organizatör firma tarafından yönetilen farklı firmalara dağıtılması anlamına gelir. Üretim, tasarım, finans, satış ve pazarlama gibi fonksiyonların tek çatı altında yapılmasından ziyade, bu hizmetler bir anlaşma yapılarak ve organizatör firmaya elektronik olarak bağlı olan bağımsız firmalar tarafından sağlanır. Örneğin Amerika'da tasarlanmış, Almanya'da mühendisliği yapılmış, Çin'de imal edilmiş ve Türkiye'de pazarlaması yapılan herhangi bir ürün üretilebilir.



Şebeke yapı hiyerarşik kademelere ayrılmamış, yüksek derecede esnek, idari yönetimlerden ziyade piyasa mekanizmaları tarafından kontrol edilen bir yapı olarak tarif edilebilir.

Şebeke yapı, özellikle uluslararası ürün ya da hizmet üretiminde güçlü yönleri olan bir yapıdır. Bu yapı yeni olmasına rağmen bugüne kadar ki en güçlü yanının küresel ölçekte rekabetçiliği olduğu görülmektedir. Şebeke örgütü en yüksek kaliteyi ve düşük fiyatı başarmak ve ürünlerini, hizmetlerini küresel çapta pazarlamak için küresel çapta kaynakları kullanabilir. İkinci güçlü yanı ise çalışma gücünün değişebilir olması ve esnekliğidir.

Şebeke örgütlerin başlıca zayıf yanlarından birisi, bu yapıda kontrol sisteminin oluşturulamamasıdır. Yöneticiler tüm operasyonları tek çatı altında yürütmezler dolayısıyla anlaşmalara, koordinasyona, görüşmelere ve elektronik mesajlara güvenmelidirler.

HAZIRLAYAN: MEHMET COŞGUN
PAYLAŞIMA AÇIKTIR.

