

11. HAFTA YÖNETİMİN FONKSİYONLARI

ÖRGÜTLEME

DERS İÇERİĞİ

- Örgütlenme tanımı
- Örgütlenme modelleri ve ilkeleri
- Örgütlenme-planlama ilişkisi
- Eşgüdümleme
- Örgütlenme süreci

ÖRGÜTLEME

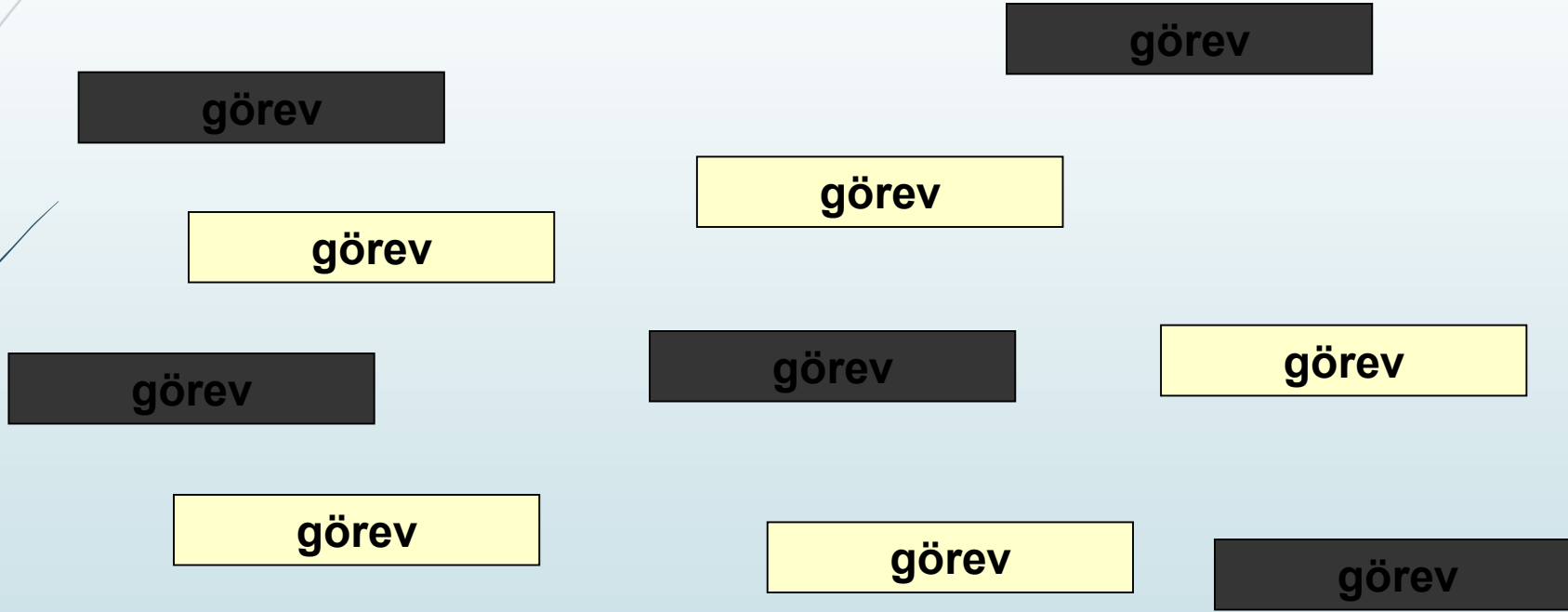
- **Örgüt:**“ İnsanların belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurallara bağlı ve sistemli bir biçimde bir **araya geldikleri** yapı ve ortamlar” (Tuncer vd., 2007)
- Bir araya getirilme sürecine **örgütleme** ya da örgütsel tasarım denir
- Görevler, çalışma grupları ve bunlar arasındaki ilişkiler bir sistem içerisinde birleştirilir

ÖRGÜTLEME

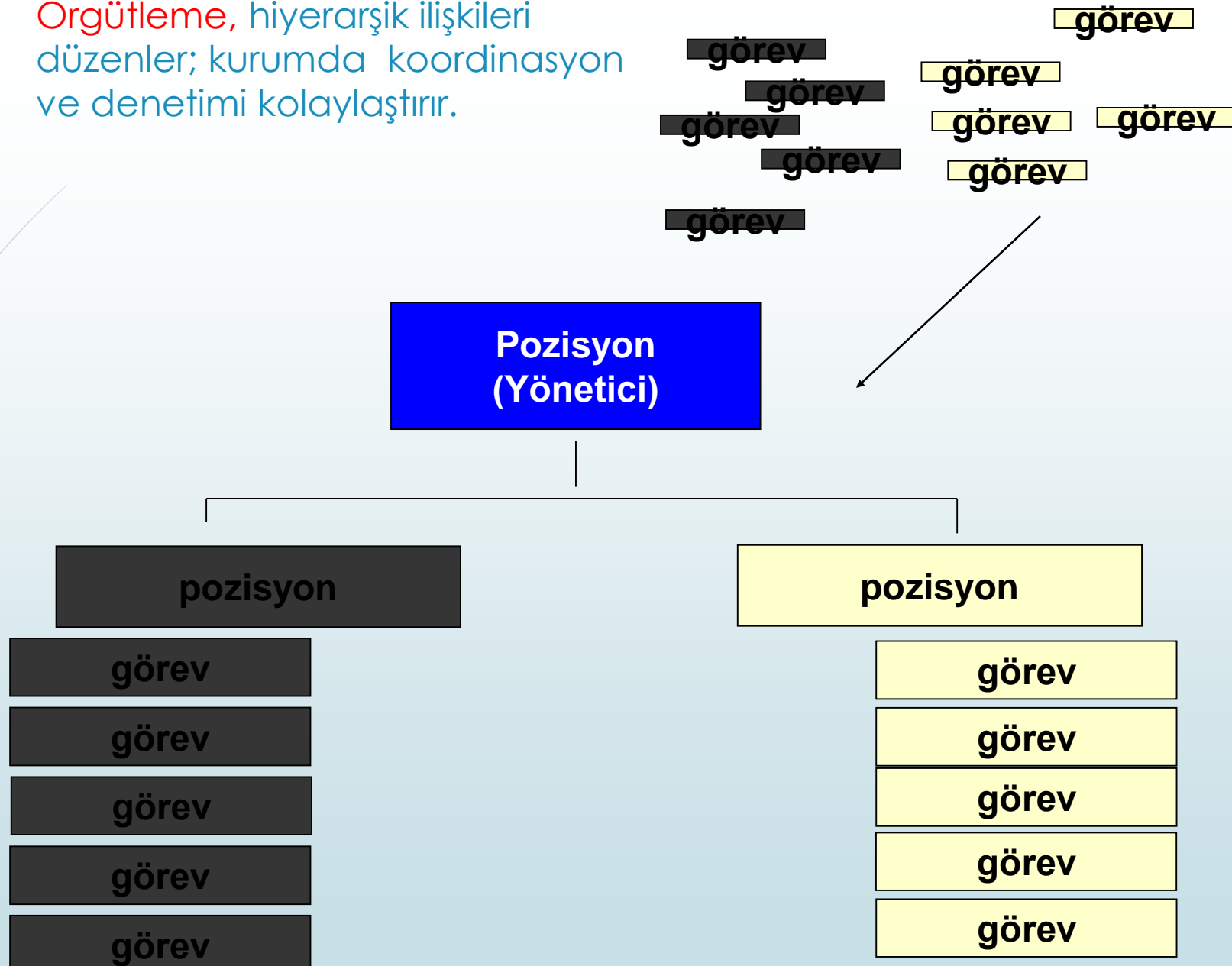
4

- Birden çok çalışanın belirli amacı gerçekleştirebilmesi için bir araya getirilmesidir.
- Örgütlenme amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin tamamlanması ve gruplanması, işleri yapacak kişilerin, onların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, amaçlara ulaşmak için gerekli fiziksel ortamın hazırlanmasıdır.

Kurumlar amaçlarına görevlerin başarılmasıyla ulaşırlar.

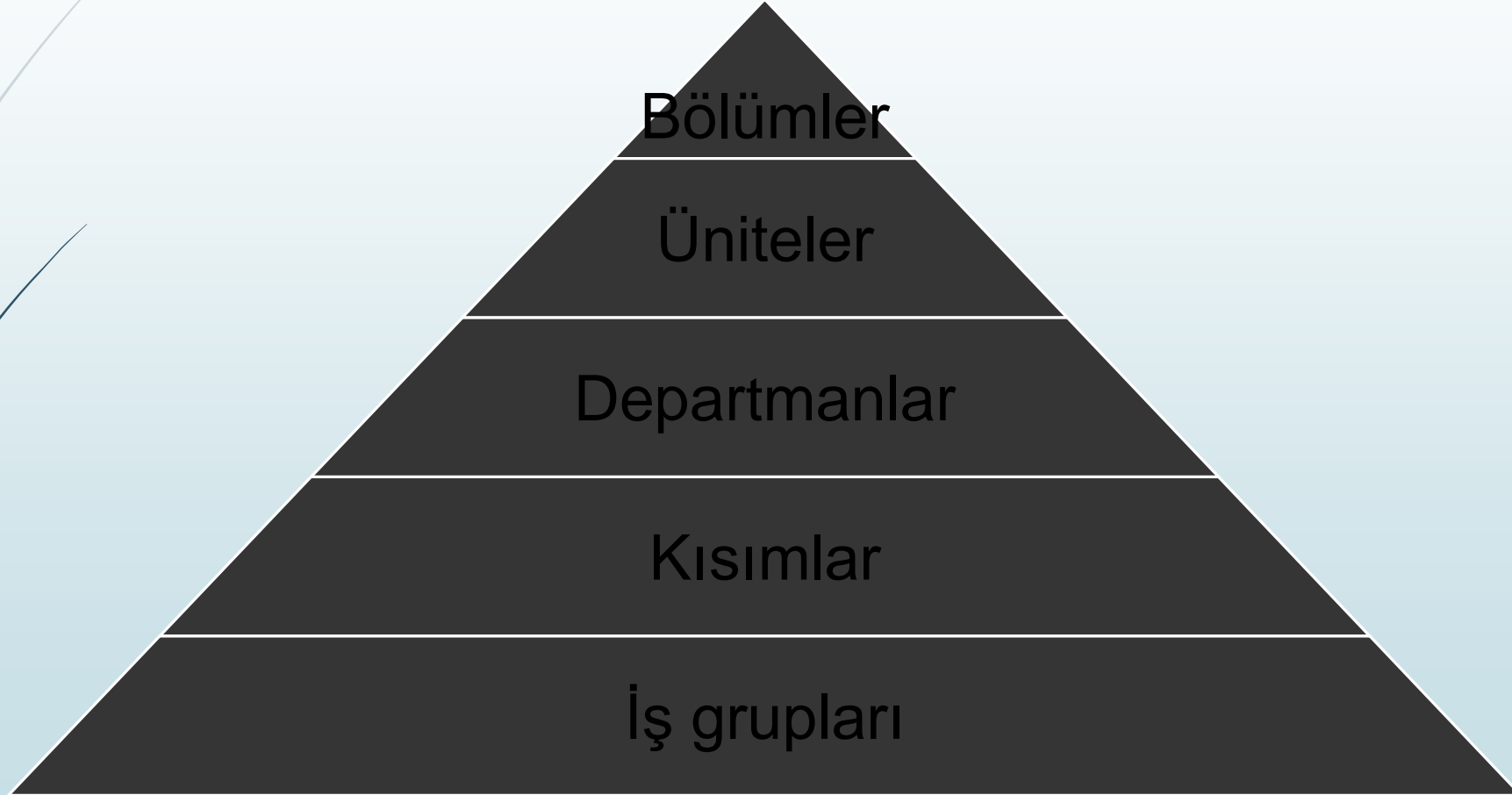


Örgütlenme, hiyerarşik ilişkileri düzenler; kurumda koordinasyon ve denetimi kolaylaştırır.



ÖRGÜTLEME

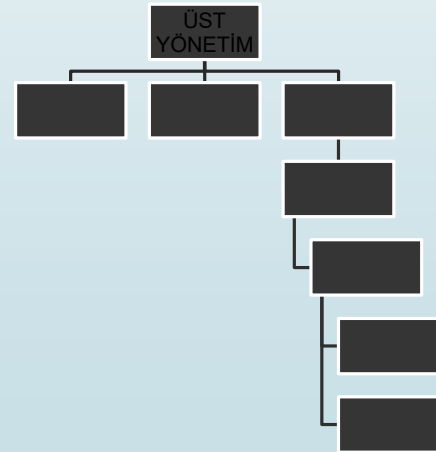
7



DİKEY –YATAY ÖRGÜTLEME

8

- Örgüt büyüdükçe yeni işgörenler gerekir. Bu süreç örgütte ikinci bir kademenin oluşmasına neden olur (Dikey)
- Aynı düzeyde işlevlerin birden çok kişilere dağıtılması (yatay)
- Her iki yapıda, uzmanlar yoluyla örgütsel amacın başarılmasını sağlamaktır



DİKEY YAPI UNSURLARI

9

- Uzmanlaşma / İş bölümü
- Emir- Komuta Zinciri
- Kontrol / Yönetim Alanı
- Merkezi Yönetim / Desantralizasyon

EŞGÜDÜMLEME

- İş bölümünün olduğu her yerde yönetim için eşgüdüm gereği vardır.
- **Eşgüdümleme:** örgütsel amaçların elde edilmesinde bölümlere ayrılmış faaliyetlerin uyum içinde birleştirilmesi ve ayarlanması sürecidir.

EŞGÜDÜMLEME

- Bilinçli bir yönetsel çabadır.
 - Her birim diğeri ile uyumlu çalışır,
 - Her birim ortak görev içindeki payını bilir,
 - Bölümlerin iş planları durumlara uydurulmuştur
 - İşbirliğinden farklıdır.
 - Kendi kendine eşgüdümleme (yöneticinin sorumluluğu kalkmaz)

ÖRGÜTLEME SÜRECİ

1. Plan ve Amaçların İncelenmesi

- Örgütleme, planlama sürecinin sonuçları ile içiçe ve bu sürecin bir uzantısı gibidir.
- Planlar, işletmenin amaç ve hedeflerini kapsar ve faaliyetler için yol göstericidir.
- Bu bakımdan örgütleme sürecinin başında planlar ve içeriğindeki amaçlar ortaya konur.

ÖRGÜTLEME SÜRECİ

2. Amaçlara Ulaştıracak Faaliyetlerin Belirlenmesi

- İşletmelerin faaliyetleri, faaliyet alanı ve amaçlarına bağlı olarak farklılık gösterir.
- Örneğin, teknoloji ağırlıklı bir işletmede Ar-Ge faaliyetleri önemli yer tutar.
- Buna karşılık bir ticaret işletmesinde bu tür faaliyetlere gereksinme duyulmaz.
- İşletmeler arasında ortak olan faaliyetler ise muhasebe ya da insan kaynakları gibi her işletmede farklı boyutlarda olsa da yürütülmesi gereken faaliyetlerdir.

ÖRGÜTLEME SÜRECİ

3. Faaliyetlerin Gruplandırılması

- İşletmelerde verimli bir çalışma ortamı yaratılabilmesi, faaliyetlerin belli bir düzen içinde yürütülmesine bağlıdır.
- Bu düzenin sağlanabilmesi koşullarından biri, benzer faaliyetlerin aynı grup içinde toplanabilmesidir.
- Bu şekilde oluşturulan her faaliyet grubu bir bölüm olarak organizasyon yapısı içindeki yerini alır ve bölümlendirme işlemi gerçekleştirilmiş olur.
- Örgütleme sürecinin bu aşamasında dikkate alınması gereken bir başka ilke, işbölümü ve uzmanlaşmadır.

ÖRGÜTLEME SÜRECİ

15

3. Faaliyetlerin Gruplandırılması

- Buna göre zamanı ve işgücünü verimli kullanabilmek amacıyla işler parçalara bölünür.
- İşbölümü sonucunda herkes en iyi yapabildiği iş üzerinde yoğunlaşır
- Bölümlerin faaliyetleri o konuda bilgi ve deneyim sahibi kişilerce sürdürülür. Çalışanların belli işler üzerinde uzmanlaşacağı bir ortam yaratılır.

ÖRGÜTLEME SÜRECİ

3. Faaliyetlerin Bölümlendirilmesi

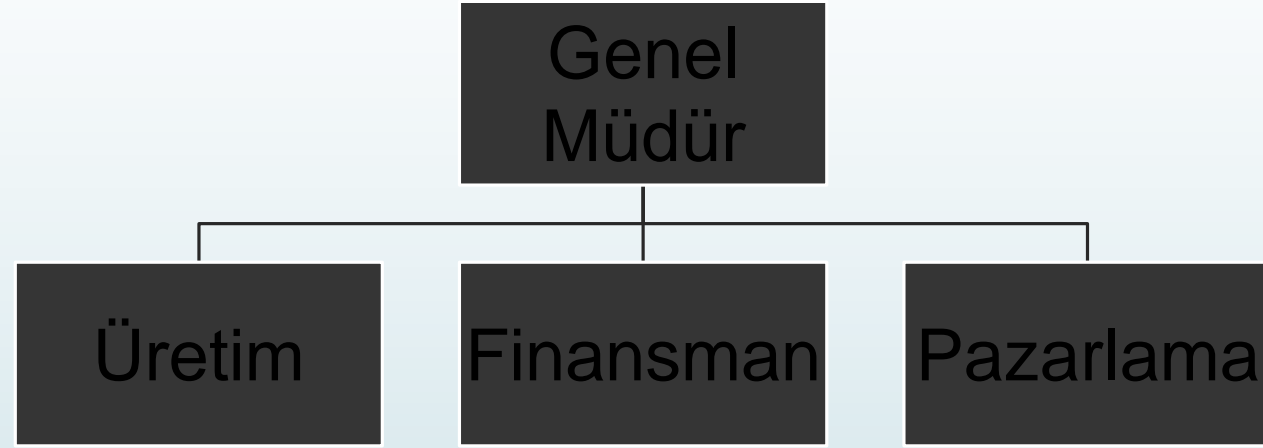
- Faaliyetlerin bölümlendirilmesi süreci, işletmelerin amaçlarına ve yönetim politikalarına göre şekillenir.
- **Bölümlendirme** ya da departmanlaşmada temel alınabilecek yaklaşımları kısaca şöyledir:

İŞLEVSEL BÖLÜMLENDİRME

- En yaygın karşılaşılan bölümlendirme,
- İşletmenin fonksiyonları esas alınarak yapılan bölümlendirme,
- İşletmelerde üretim, pazarlama, finansman, dağıtım ya da satın alma gibi bölümler oluşur,
- Bu tür bölümlendirme görece küçük, faaliyetleri dar bir alanda gerçekleştirilen ve tek bir ürün üzerinde yoğunlaşan işletmeler için uygundur.

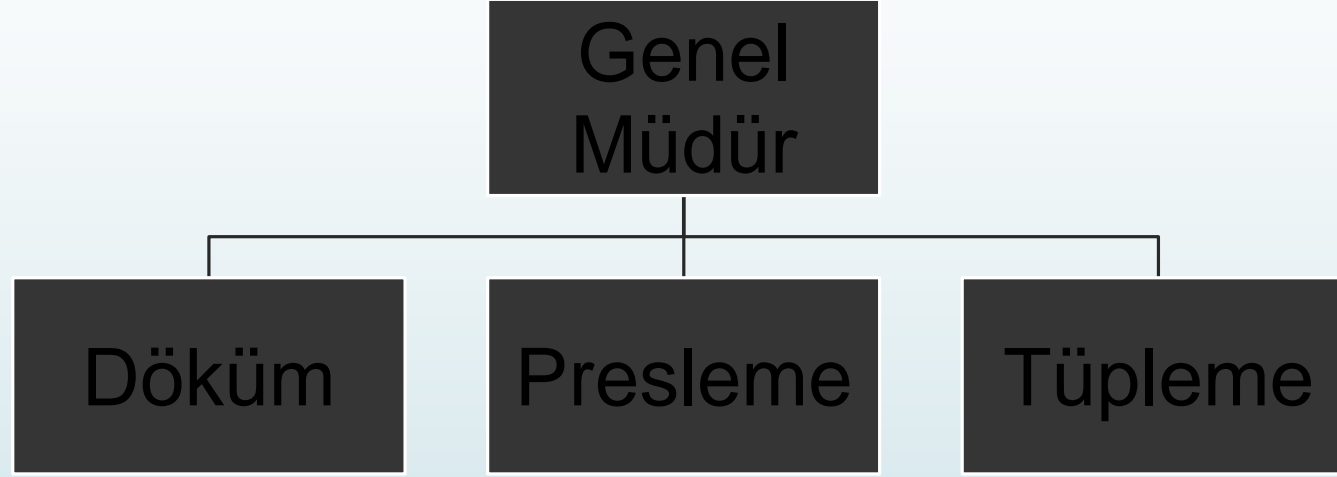
İŞLEVSEL BÖLÜMLENDİRME

18



- Uzmanlaşmayı artırır
- Örgüt içi eşgüdümü azaltır
- İletişim yavaşlayabilir

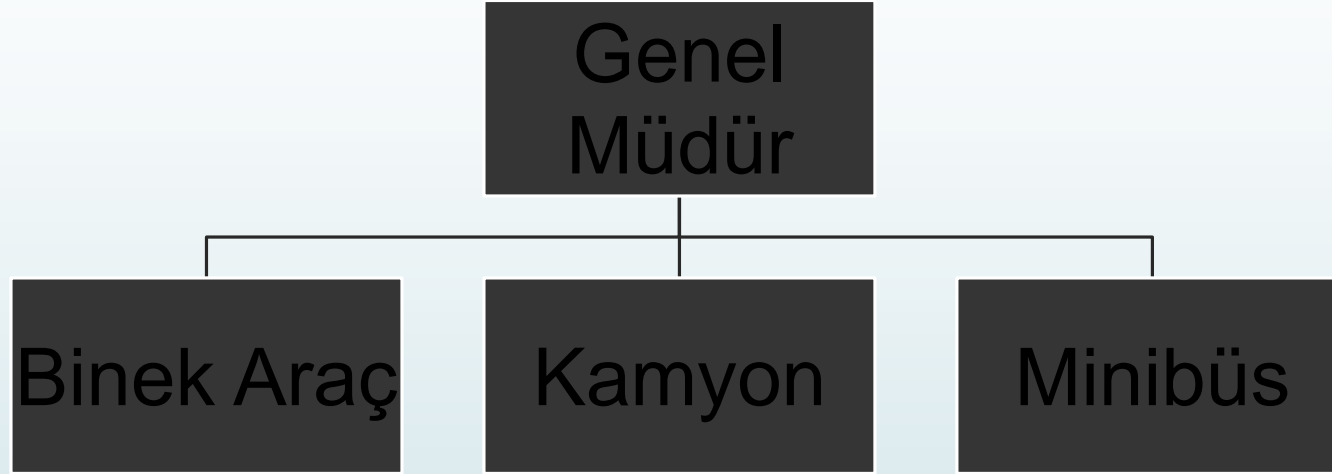
SÜRECE GÖRE BÖLÜMLENDİRME



- Sınırlı ürün grupları olan, küçük kuruluşlarda kullanılır. Ayrı ayrı uzmanlaşmış kişiler birimleri oluşturur.
- Kullanılan üretim araçlarını bir arada tutarak, verimliliği artırmak amaçlanır.

MAL/HİZMETE GÖRE BÖLÜMLENDİRME

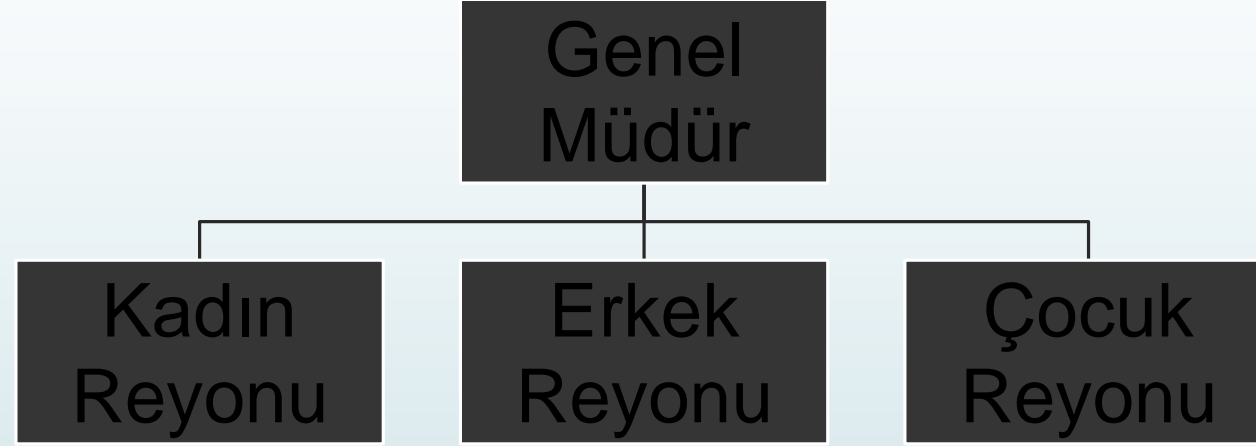
20



- Birden fazla ve birbirinden farklı özelliklere sahip ürün çeşidine sahip işletmelerde uygulanır.
- Ürün çeşitlerinin her birine ihtiyaç duyulan düzeyde beşeri ve parasal kaynak ayırmak mümkün olur.
- Bu tür bölümlendirmenin en sık görüldüğü işletmeler büyük ölçekli ve çokuluslu işletmelerdir.

MÜŞTERİYE GÖRE BÖLÜMLENDİRME

21



- Birden fazla ve farklı özelliklere sahip müşteri grubuna hizmet edilmesi durumunda tercih edilir.
- Uygulamada özellikle satış faaliyetlerinde etkinlik sağlamak amacıyla müşteriye göre bölümlendirme yapılır.

COĞRAFİK ESASLI BÖLÜMLENDİRME

22



- Faaliyetleri farklı bölgelere yayılmış olan işletmelerde uygulanır.
- Üretim ve pazarlamanın farklı bölgelerde gerçekleştirilmesi nedeniyle tek merkezden yönetilmesi zordur. Faaliyetlerin bölgesel özelliklere bağlı olarak gerçekleştirilmesi amaçlanır. En sık görüldüğü işletmeler, uluslar arası faaliyetleri olanlardır.

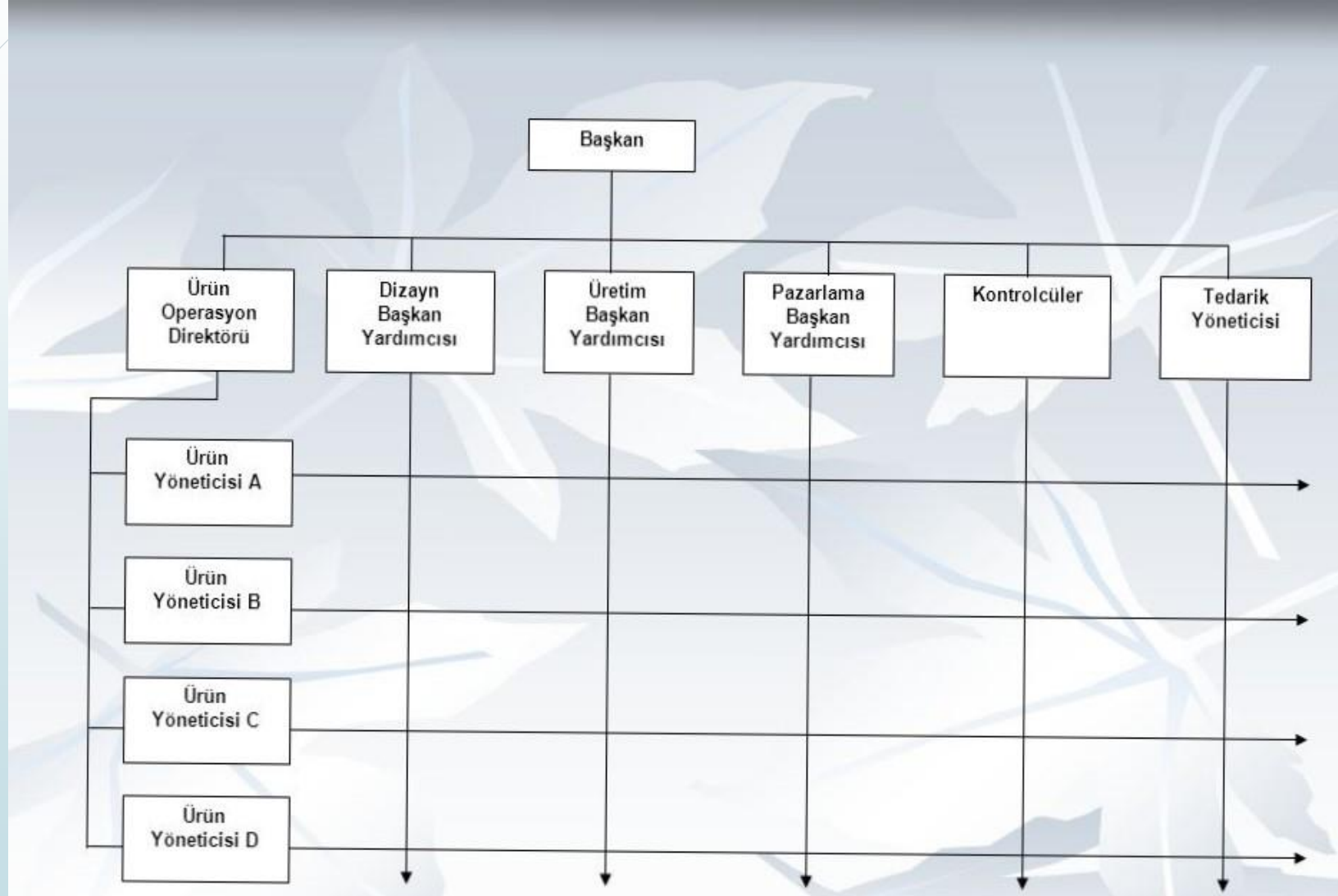
MATRİS BÖLÜMLENDİRME

- Tek bir ürün çeşidi olan çok küçük işletmeler dışında işletmelerin çoğu birden fazla bölümlendirme yaklaşımı uygulamaktadır.
- Örneğin, birden fazla ürün çeşidine sahip, farklı bölgelerde üretim ve pazarlama faaliyetleri olan farklı müşteri gruplarına ulaşan bir işletmede ürüne, bölgeye ve müşteri gruplarına göre bölümlendirmeye gidilir.
- Aynı görevin yerine getirilmesi için çalışan yöneticiler arasında güç ve yetki dengesi sağlanabilir
- Hastaneler, ilaç, kimya, elektronik endüstriler, üniversiteler

MATRİS BÖLÜMLENDİRME

- Personel iki amire karşı sorumludur
- Biri fonksiyonlarla ilgili, diğeri hizmetlerle ilgili iki yapı bulunmaktadır
- İkili emir komuta ilişkisi vardır
- Otoriteyi birlikte kullanmak
- Fonksiyonel yetki hiyerarşisi dikey, bölümsel yetki hiyerarşisi yataydır
- Güç mücadelesi, kararlarda gecikme, gruplar arası çatışma görülebilir

MATRİS BÖLÜMLENDİRME



ÖRNEK

26

- Reklam bölümü küçük bir işletmede halkla ilişkiler bölümüne bağlı olabilir.
- Örgüt büyüdükçe reklam bölümünün ayrı bir bölüm olarak örgütlenmesi gerekir
- Pazar araştırmaları, satın alma böl., AR-GE böl. bağlanmalı, ayrı bir bölüm mü olmalı?



ÖRGÜT YAPISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

- Amaçlar
- Büyüklük
- Teknoloji
- Çevre
- Kültür

ÖRGÜTLEME SÜRECİ

4. Faaliyetleri gerçekleştirecek işgücünün belirlenmesi

- Bu aşamada her faaliyet grubu için işleri yapacak elemanların sayısı ve nitelikleri belirlenir.
- İşletmelerde birbirinden farklı boyut ve kapsamdaki işlerin etkinlikle sürdürülmesi için bunlara uygun nitelikte yönetici ve diğer personelin seçimi gerçekleştirilir.

5. Yetki ve Sorumlulukların Düzenlenmesi

- Örgütleme sürecinin bu aşamasında, hiyerarşik yapının oluşturulmasına yönelik çalışma ilişkileri düzenlenir.
- Çalışanların yaptığı işe göre sorumlulukları, sahip olduğu yetkinin sınırları, karşılıklı yetki ve sorumluluk ilişkileri belirgin duruma getirilir.

ÖRGÜTLEME SÜRECİ

6. Yer, Araç Ve Yöntemlerin Belirlenmesi

- Örgütleme sürecinin bu aşamasında işletmenin faaliyete geçmesi için gerekli görülen fiziksel ortam düzenlenir.
- Fiziksel ortam, teknolojik düzen, iletişim aygıtları ya da büro yerleşiminin işletmenin amaçlarına uygun ve ergonomik olması gerekir.
- Fiziksel yerleşme düzeninin “en az emek ilkesi”ne uygun olması üzerinde durulması gereken bir başka konudur.

ÖRGÜTLEME SÜRECİ-SONUÇ

31

- Örgütleme süreci içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler işletmelerin başarısında önemli bir etkiye sahiptir.
- Planların gerçekleştirilmesi bunlara uygun bir organizasyon yapısı içerisinde mümkün olur.
- Örgütleme sürecinin işletmelere katkısını şöyle sıralanabilir;

ÖRGÜTLEME SÜRECİ-SONUÇ

- İşletmeyi amaçlarına ulaştıracak olan işler ayrıntılı olarak tanımlanmıştır.
- İşletmenin temel işlevlerini yürütecek ana bölümler ve bunlara bağlı alt birimler oluşturulmuştur.
- İşletmenin bütününde gerçekleştirilen işlerin teknik ve beşeri özellikleri belirlenmiştir.
- Özellikleri belirtilen işleri yürütecek yönetici diğer çalışanların yapacağı işe göre sahip olması gereken nitelikler belirlenmiştir.
- İşler parçalara bölünmüş, işbölümü ve uzmanlaşma sağlanmıştır.

ÖRGÜTLEME SÜRECİ-SONUÇ

- Yetki ve sorumluluk ilişkileri belirlenerek hiyerarşik yapı oluşturulmuştur.
- Bölümler ve çalışanlar arasındaki dikey ve yatay ilişkileri oluşturulmuştur.
- Bu bağlamda karar süresinde izlenecek yol ve iletişim kanallarının yönü şekillendirilmiştir.
- Faaliyetlerin, amaçlara uygun bir düzende gerçekleştirilmesi için gerekli fiziksel donanımlar hazırlanmıştır
- İnsan gücü ve kullandığı fiziksel yerleşim belirlenmiştir.