

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**STRATEJİK YÖNETİMİN
ÖRGÜT YAPISI VE
İNSAN KAYNAKLARI ÜZERİNE ETKİLERİ VE
BİR UYGULAMA**

S.B.E İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BÖLÜMÜ

Yüksek Lisans Tezi

148590

**SEYHAN AKTAŞ
712001**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İSMAİL DUYMAZ

İstanbul, 2004

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

I. STRATEJİK YÖNETİM ve ÖRGÜT YAPISI	3
1.1. İşletme Organizasyonunun Stratejik Yönetimdeki Yeri ve Önemi	3
1.2. Örgüt Yapısını Etkileyen Başlıca Faktörler	5
1.3. Çevre - Strateji - Örgüt Yapısı İlişkileri	9
1.3.1. Çevresel Değişimler	9
1.3.2. Strateji ve Yapı	14
1.3.3. Stratejik Örgüt Yapıları	16
1.3.3.1. Basit Örgüt Yapısı veya Girişimci Örgütler	16
1.3.3.2. Mekanik Bürokrasi	17
1.3.3.3. Profesyonel Bürokrasi	17
1.3.3.4. Çok Bölümlü (Çeşitlendirilmiş) Örgütler	18
1.3.3.5. Yenilikçi Örgütler veya Adhokrasi	18
1.3.3.6. Misyoner Örgütler	19
1.3.3.7. Politik Örgütler	19

II. GELENEKSEL ve YENİ ÖRGÜT MODELLERİ ve STRATEJİK ÖNEMLERİ	20
2.1. Geleneksel Örgüt Modelleri ve Stratejik Önemleri	20
2.1.1. Fonksiyonel Örgütlenme ve Stratejik Önemi	20
2.1.2. Ürün bölümüne Göre Yapı ve Stratejik Önemi	22
2.1.3. Coğrafi Bölüme Göre Yapı ve Stratejik Önemi	24
2.1.4. Matris Organizasyonu ve Stratejik Önemi	26
2.2. Yeni Organizasyon Modelleri ve Stratejik Önemleri	30
2.2.1. Süreç Yenileme (Reengineering) ve Stratejik Önemi	30
2.2.1.1. Değişim Mühendisliğini Kimler Gerçekleştirecek	34
2.2.1.2. Değişim Mühendisliğinin Süreç Aşamaları	35
2.2.1.2.1. Liderin ve Değişim Mühendisliği Ekibinin Belirlenmesi	35
2.2.1.2.2. Mevcut Görev ve Yapıların Belirlenmesi	36
2.2.1.2.3. Kurumun Yapısının Yeniden Oluşturulması	36
2.2.1.2.4. Harekete Geçme ve Değişimi Tanıtma	36
2.2.1.2.5. Değişime Karşı Direnişleri Ortadan Kaldırmak	36
2.2.1.3. Değişim Mühendisliği Uygulamaları ve Sonuçları	36
2.2.2. Takım Modelleri ve Stratejik Önemi	37
2.2.2.1. Takım Türleri	38

2.2.2.1.1. Çalışma Sürelerine Göre Takım Türleri	38
2.2.2.1.1.1. Çalışma Takımları	39
2.2.2.1.1.2. Görev Takımları	39
2.2.2.1.2. Bağımsızlık Derecesine Göre Takım Türleri	40
2.2.2.1.2.1. Öneri Takımları	40
2.2.2.1.2.2. Problem-Çözme Takımları	40
2.2.2.1.2.3. Yarı-Özerk Takımlar	41
2.2.2.1.2.4. Kendi Kendilerini Yöneten Takımlar (Özerk Takımlar)	41
2.2.2.2. Takım Kurmanın Safhaları	42
2.2.3. Öğrenen Organizasyonlar ve Stratejik Önemi	44
2.2.3.1. Öğrenen Organizasyonların Disiplinleri	48
2.2.3.1.1. Kişisel Yetkinlik Disiplini	49
2.2.3.1.2. Zihinsel Modeller Disiplini	49
2.2.3.1.3. Paylaşılan Vizyon Disiplini	49
2.2.3.1.4. Takım Halinde Öğrenme Disiplini	50
2.2.3.1.5. Sistem Düşüncesi Disiplini	50
2.2.4. Yalın Organizasyonlar ve Stratejik Önemi	50
2.2.4.1. Yalın Organizasyonun Kökeni	52
2.2.4.2. Yalın Organizasyonlarda Örgüt Yapısı	52
2.2.4.3. Yalın Organizasyonlar ve Strateji	55

III. STRATEJİ – ORGANİZASYON ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİLERİ	56
3.1. Stratejik Yönetimde Beşeri Kaynakların Rolü	56
3.2. Strateji Değişikliklerin, Beşeri Kaynaklar Üzerinde Yaratacağı Etkiler	58
3.2.1. Büyüme ve Gelişme Stratejilerini Uygulamanın, Beşeri Kaynaklar Üzerinde Yaratacağı Etkiler	58
3.2.1.1. İşletme İçi Büyüme Stratejileri	58
3.2.1.2. İşletme İçi Büyüme Stratejilerini Uygulamaya Koymanın, Beşeri Kaynaklar Üzerinde Yaratacağı Etkiler	60
3.2.1.2.1. Beşeri Kaynakların Sayıca Yetersizliği	60
3.2.1.2.2. Beşeri Kaynakların Kabiliyetlerinin Yetersizliği	61
3.2.1.2.3. Patron-Yönetici Sorunu	62
3.2.1.2.4. Yetki ve Sorumluluğun Dağıtımı ve Dengelenmesi Problemleri	63
3.2.1.3. İşletme Dışı Büyüme Stratejileri	64
3.2.1.4. İşletme Dışı Büyüme Stratejilerini Uygulamaya Koymanın Beşeri Kaynaklar Üzerinde Yaratacağı Etkiler	65
3.2.1.4.1. Beşeri Kaynak Artışları	65
3.2.1.4.2. Ulusal ve Örgüt Kültürü Uyuşmazlıkları	66
3.2.2. İstikrar Stratejileri ve Bu Stratejileri Uygulamaya Koymanın Beşeri Kaynaklar Üzerinde Yaratacağı Etkiler	67
3.2.2.1. İstikrar Stratejileri	67
3.2.2.2. İstikrar Stratejilerini Uygulamaya Koymanın Beşeri Kaynaklar Üzerinde Yaratacağı Etkiler	67

3.2.2.2.1. Yer Değiştirme	68
3.2.2.2.2. Yetersiz Yönetim	68
3.2.3. Tasarruf Stratejileri ve Bu Stratejileri Uygulamaya Koymanın Beşeri Kaynaklar Üzerinde Yaratacağı Etkiler	69
3.2.3.1. Tasarruf Stratejileri	69
3.2.3.2. Tasarruf Stratejilerini Uygulamaya Koymanın Beşeri Kaynaklar Üzerinde Yaratacağı Etkiler	70
3.2.3.2.1. Beşeri Kaynakların Yeniden Düzenlenmesi	70
3.2.3.2.2. Personel Azaltma	71
3.2.4. Yatırımları Azaltma ve Tasfiye Stratejileri ile Bu Stratejileri Uygulamaya Koymanın Beşeri Kaynaklar Üzeri Yaratacağı Etkiler	71
3.2.4.1. Yatırımları Azaltma ve Tasfiye Stratejileri	71
3.2.4.2. Yatırımları Azaltma ve Tasfiye Stratejilerini Uygulamaya Koymanın Beşeri Kaynaklar Üzerinde Yaratacağı Etkiler	72
3.2.4.2.1. Yabancılaşma	72
3.2.4.2.2. Tüm Personelin İşini Kaybetmesi	73
İKİNCİ BÖLÜM	
ÖRNEK OLAY UYGULAMASI ve ARAŞTIRMA BULGULARI	75
I. Araştırmanın Evreni ve Araştırma Yöntemi	75
1.1. Uygulama Yapılan FESTO San. ve Tic. A.Ş Hakkında Bilgiler	75
1.2. Araştırma Yöntemi	76
II. Araştırma Bulguları	77
2.1. Festo San. ve Tic. A.Ş. 'de Yapılan Mülakat Uygulamasından Elde Edilen Bulgular	77
SONUÇ	85
KAYNAKÇA	88
EK	93

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.	Genel Çevre Analizine Konu Olan Unsurlar	12
Şekil 2.	Tipik Bir Fonksiyonel Bölümlendirmeye Gitmiş Yapı.....	21
Şekil 3.	Bir Beyaz Eşya Üreticisi ve Satıcısı Olan Şirketin Ürüne Göre Geliştirmiş Olduğu Yapı.....	23
Şekil 4.	Coğrafi Bölümlendirmeye Gitmiş Örgüt Yapısı.....	26
Şekil 5.	Matris Örgüt Yapısı.....	28
Şekil 6.	Takım Kurmanın Beş Safhası	44
Şekil 7.	Yalın Örgütlenmiş Bir İşletmenin Organizasyon Şeması	53
Şekil 8.	İş Üniteleri Halinde Yapılanma	54
Şekil 9.	Stratejik Yönetimde Beşeri Kaynakların Rolü	57



ÖZET

İşletmelerde stratejik yönetimin örgüt yapısı ve insan kaynakları üzerine etkilerini ele alan bu çalışmada, stratejik yönetimin örgüt yapısı ve insan kaynakları ile olan ilişkisi detaylı bir şekilde incelenmiştir. Öncelikle işletme organizasyonunun stratejik yönetimdeki yeri ve önemi, ayrıca çevre-strateji ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiler ve stratejik örgüt yapıları hakkında genel bilgiler verilerek konuya giriş sağlanmıştır. Geleneksel ve yeni örgüt modelleri ve bu örgüt modellerinin stratejik açıdan önemi incelendikten sonra, strateji-organizasyon ve insan kaynakları arasındaki ilişkiler ele alınmış; strateji değişikliklerinin insan kaynakları üzerindeki etkileri, genel hatlarıyla izah edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın esas amacı, işletmelerde stratejik yönetimin örgüt yapısı ve insan kaynakları üzerindeki etkilerinin neler olduğunu ve bu etkilerin ne gibi sonuçlar doğurduğunu ortaya çıkarmak olmuştur. Bu bakımdan, stratejik yönetimin örgüt yapısı ve insan kaynakları üzerinde yaratmış olduğu etkiler, farklı boyutlardan ele alınarak incelenmiştir. İşletmelerde tercih edilen stratejilere bağlı olarak, örgüt yapılarının değişip, değişmediği, mevcut yapıların ise hangi ölçüde ve nasıl etkilendiği, ayrıca strateji değişikliklerinin beşerî kaynaklar üzerinde yaratacağı etkiler ve insan kaynaklarının stratejik yönetimdeki rolü geniş şekilde izah edilmeye çalışılmıştır. Stratejik yönetimin örgüt yapısı ve insan kaynakları üzerindeki etkilerinin kaçınılmaz olduğu ve bu durumun işletmelerin uzun vadedeki başarısını etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır.

Çalışmada ayrıca, konu ile ilgili olarak global bir şirkette, mülakat şeklinde yapılan bir örnek olay uygulamasına yer verilmiştir. Yapılan uygulama, konunun uygulama alanındaki önemine ve nasıl uygulandığına dair, örnek nitelik taşımaktadır. Çalışma yapılırken, Türkçe ve İngilizce kaynaklar kullanılmış, konu ile ilgili yayınlardan ve iletişim araçlarından yararlanılmıştır.

ABSTRACT

In this study, covering the effects of business strategic management on organizational structure and human resources, the relationship of strategic management with organizational structure and human resources has been analyzed in detail. Initially, an introduction is provided covering the role and importance of the business organization in strategic management, and general information on the strategic organizational structures and moreover the relationship between eco-strategy and organizational structure. Upon the analysis of traditional and current organization models and the strategic importance of those models, the relationship between strategy-organization and human resources was considered and the effects of strategy changes on human resources was tried to be explained under general guidelines.

The main purpose of the study is to bring forth the effects of strategic management in businesses on organizational structure and human resources and the results created by those effects. In this context, the effects of strategic management on organizational structure and human resources were analyzed by different dimensions. Whether the organizational structure changes or not and to what extent and how the current structure is affected according to the preferred strategies, and moreover the effects of strategic changes on human resources and the role of human resources in strategic management were broadly explained. The conclusion was that the effects of strategic management on organizational structure and human resources are inevitable and this situation affects the long-term business success.

In the study, a sample case practise made by interview method at a global firm related to the topic was also added. The practise has a model characteristic for the importance of the topic in the professional arena and how it is applied. During the study, both Turkish and English resources were used and, publications and communication tools related to the topic were referred to.

GİRİŞ

Küreselleşme sürecinde yaşanan çok yönlü ve sürekli değişim toplumun her kesimini ve dolayısıyla, toplumun önemli bir alt sistemini oluşturan işletmeleri de etkilemektedir. İşletmeler de varlıklarını uzun vadede sürdürebilmek için yaşanan bu hızlı değişim ve gelişmelere uyum sağlamak zorundadırlar. Bu nedenle işletmeler, küreselleşmenin hızlandırdığı değişim ortamına uyum sağlayabilmek ve uzun vadede yaşama ve gelişme yeteneğini artırıp, bunu güvence altına almak için stratejiler belirlerler. Belirlenen bu stratejilerin hayata geçirilebilmesi ise, planlanan ve seçilen stratejilere uygun ve çalışanların bir araya gelip işbirliği yapmalarıyla oluşan sinerjik gücü ortaya çıkarabilen bir örgüt yapısının düzenlenmesini gerektirir.

İşletmelere, hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak olan etkin strateji veya stratejilerin geliştirilmesi, uygulanması ve kontrol sürecinde yol gösteren pusula, Stratejik Yönetim'dir ve günümüzde bir çok işletme, değişimlerle başa çıkabilmek için bu yönetim yaklaşımını uygulamaktadır.

Bu çalışmada amaç, işletmelerde stratejik yönetimin örgüt yapısı ve insan kaynakları üzerine etkilerinin neler ve hangi şekillerde olduğunu açıklığa kavuşturmak ve bir uygulama ile bu etkilerin somut bir örneğini sunmaktır. Bunun için öncelikle, stratejik yönetim ve örgüt yapıları ile ilgili temel kavramlar ve tanımlar, stratejik yönetim ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiler, geleneksel ve yeni örgüt modelleri ve stratejik önemleri, daha sonra ise stratejik yönetimin örgüt yapısı ve insan kaynakları üzerine etkileri incelenmiştir. Çalışmamızda ayrıca konuyla ilgili olarak global bir şirkette yapılan detaylı bir uygulamaya da yer verilmiştir.

Bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölüm üç kısım altında incelenmiş olup, birinci kısımda, Stratejik Yönetim ve Örgüt Yapısı başlığı altında, işletme organizasyonunun stratejik yönetimdeki yeri ve önemi, örgüt yapısını etkileyen başlıca faktörler ve çevre-strateji- örgüt yapısı arasındaki ilişkilere değinilmiştir. Çevre-strateji ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiler ise, çevresel değişimler, strateji-yapı ve stratejik örgüt yapıları olmak üzere, üç başlık altında incelenmiştir.

İkinci kısımda, geleneksel örgüt modelleri ve yeni örgüt modelleri incelenip, ayrıca bu örgüt modellerinin stratejik önemleri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü kısımda ise, strateji-organizasyon ve insan kaynakları yönetimi ilişkileri, iki başlık altında incelenmiştir. İlk olarak, beşeri kaynakların stratejik yönetimdeki rolüne değinilmiş, daha sonra ise strateji değışikliklerinin beşeri kaynaklar üzerinde yaratacağı etkiler detaylı bir şekilde izah edilmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde ise konuyla ilgili bir uygulamaya ve uygulama bulgularına yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

I. STRATEJİK YÖNETİM ve ÖRGÜT YAPISI

1.1. İşletme Organizasyonunun Stratejik Yönetimdeki Yeri ve Önemi

İşletmeler, kurulup büyümeye başladıkları evreden itibaren tıpkı bir çocuğun doğup büyümesinde olduğu gibi, sürekli bir gelişim ve değişim gösterirler. İşletme büyüdükçe faaliyetler artmakta, faaliyetleri yapmak üzere işletmeye daha çok insan katılmakta; sonuç olarak da, işletmede yapılacak daha çok iş ve bu işleri görmek üzere daha çok insan bir araya gelmektedir. İşletmenin amaçlarına uygun bir şekilde kimlerin hangi işlerde görev alacağı ve aralarındaki iş ilişkilerinin belirlenmesine ve bütün iktisadi faaliyetlerin düzenlenmesine işletmenin organizasyonu denir.¹ Organizasyon terimi iki değişik anlamda kullanılabilir:

Birincisi, bir yapı, iskelet, önceden plânlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen organizasyondur. İkinci anlamda ise, organizasyon, bu yapının oluşturulması sürecini, bir seri faaliyeti, organize etme faaliyetlerini ifade eder.

Organize etme ve örgütleme, örgüt yapısının oluşturulması ile ilgili faaliyetler topluluğunu ifade eder.² Bu süreç;

- anlamlı ve etkili bir şekilde gruplaştırmak
- bu grupları belirli örgüt kademe ve mevkileri haline getirmek
- bu mevkilere (pozisyonlara) iş görenleri atamak,

safhalarını içerir.

Örgütlenme faaliyeti sonucunda örgüt (organizasyon) denen bir işlevsel yapı ortaya çıkar. Örgütsüz bir işletme düşünülemez. Her işletme, kendine özgü bir organizasyon yapısına sahiptir. Organizasyonun varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Dolayısıyla örgüt yapısı, bu grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiriyle uyumlu hale getiren mekanizmadır.

¹ Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Eylül 2000, s.77.

² Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, Birinci Cilt, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1974, s.224.

İşletmelerde, örgütsel yapı, seçilen stratejilerden bağımsız düşünülemez. Çünkü, her strateji bir örgüt içinde uygulanır. Stratejik kararların verilmesi, uygulanması, yapı içinde yerleşmiş bulunan kadroların eseridir.³ Bu kadroların aralarındaki ilişkiler, süreçleri etkili kılacak veya engelleyecek güce sahiptir. Bu nedenle, işletmelerde yapı ile strateji arasında karşılıklı olarak sıkı bir etkileşim bulunmaktadır. Bu ilişkilerde seçilen ve uygulanan strateji örgütsel yapıyı doğrudan etkileyecektir. Yapı stratejiyi değil, strateji yapıyı belirler.

Stratejik yönetim açısından, bir işletmenin başarılı olabilmesi, sadece uyumlu ve etkili bir strateji-yapı seçimine değil, aynı zamanda etkili ve verimli bir uygulamaya da bağlıdır. Başarılı bir strateji etkili bir uygulama olmaksızın başarılı olamayacaktır.⁴

Stratejik tasarım, çevreyle işletme arasındaki ilişkileri yeniden tanımlar. Dolayısıyla, stratejik tasarıma uygun olarak, örgütü de yeniden tasarlamak gerekir. Örgütsel tasarım ise, örgütün yapısı, politikaları, süreçleri, kültürü, liderlik tarzı, teknolojisi vb. öğelerinin stratejiyle ve birbirleriyle uyumlu olması demektir.⁵ Stratejik uyum olmadan etkili ve verimli bir uygulamada gerçekleştirilemez.

Seçilen stratejilerin uygulanması için, her şeyden önce, her bir yönetici ve çalışanın amacı, yapmaları gereken faaliyetleri, sorumlulukları ve bunlar için gerekli kaynakları içeren ayrıntılı planlar hazırlanmalıdır. Bu çalışma fonksiyonel stratejileri ve politikaları belirlemeyi, önemli proje ve programları hazırlamayı ve bunları bütçelere dönüştürmeyi gerekli kılar. Kısaca; üst kademedeki hazırlanan amaç ve stratejiler, örgütün her bir kademesi için ayrı ayrı planlanır ve sorumluluklar tanımlanır.

Daha sonra, yapılacak faaliyetler için gerekli yetki ve sorumluluklar, yöneticiler ve örgüt birimleri arasında, dağıtılmalıdır. Örgüt yapısı gözden geçirilerek, gerekiyorsa yapılan değişikliğe uygun olarak yeniden düzenlenir.

Stratejilere uygun bir örgüt ortamının oluşturulmasında dikkat edilecek önemli bir öge de örgüt iklimidir. Örgüt iklimi, insanların, işletme içindeki çalışmanın nasıl olması

³ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Mart 2003, s.310.

⁴ Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Eylül 2002, s.386.

⁵ Ömer Dinçer, a.g.e., s.305.

gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır.⁶ Dolayısıyla, örgüt yapısında ve politikalarında yapılacak değişiklikleri, destekleyen ve pekiştiren bir örgüt iklimi, uygulanan stratejinin başarılı olmasında, önemli bir yere sahiptir.

Örgüt iklimi, örgüt kültürü ile yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt kültürü ise, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir.⁷ Örgüt kültürü, işletmeden işletmeye farklılık gösteren bir kavramdır.⁸ Bu yüzden her işletme kendi örgüt kültürü ile stratejisini uyumlaştırmak zorundadır.

Stratejinin başarıyla uygulanmasında önemli bir yere sahip olan bir diğer öge de, tepe yöneticilerinin liderlik tarzı ve özellikleridir. Bu sebeple, kilit mevkilerde yer alan yönetici ve personelin eğitimi ve geliştirilmesi, örgüt yapısının değiştirilmesi kadar önemlidir.

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki, bir işletme sadece iyi bir stratejiye sahip olduğu için başarılı olmaz. Başarılı bir strateji uygulaması, büyük ölçüde stratejiye uygun olan bir organizasyona ve yetenekli personele bağlıdır. Çünkü seçilen stratejilerin başarısı, örgütün mevcut kabiliyet ve kaynakları, yapısı, politikaları ve yönetim sistemleriyle birinci derecede etkileşim halindedir. Bu sebeple, örgüt içinde gerekli unsurların stratejiye uygun şekilde düzenlenmesi gerekir.

1.2. Örgüt Yapısını Etkileyen Başlıca Faktörler

Yönetim ve organizasyon kavramları daima birlikte kullanılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun nedeni, her yöneticinin belirli bir örgüt yapısı içinde çalışma amaçlarını gerçekleştirmeye uğraşmasıdır, çünkü organizasyon, yöneticinin faaliyetlerini etkileyen, sınırlayan ve sonuçlarını belirleyen bir etkiye sahiptir. Öte

⁶ Howard Schwartz ve M. Stonley Davis, *Matching Corporate Culture and Business Strategy*, Organizational Dynamics, Vol.10, Summer, 1981

⁷ Glenn Borseman ve Arvint Phatak, *Strategic Management: Text and Cases*, 2.e.d., JohnWiley and Sons, New York 1989, s.113.

⁸ Göksel Ataman Unutkan, "Örgüt Kültürü ve Stratejik Uyum Sorunu", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994), s.68.

yandan yönetici, örgüt yapısını ve süreçlerini kendi amaçları doğrultusunda değiştirme ve belirleme gücüne sahiptir. Kısaca, etkin bir yönetim uygulaması, uygun bir örgüt yapısına sahip olmaya bağlı olacaktır.⁹

Ancak işletmelerin çok farklı alanlarda faaliyet göstermeleri ve her işletmenin kendine özgü bir takım özelliklere sahip olması genel bir örgütsel yapı modeli oluşturulmasını imkânsızlaştırmıştır.¹⁰ Bu nedenle işletmelerin özelliklerine ve yapısına uygun bir modelin seçilmesi zorunluluğu vardır.

Örgütsel yapı modelinin belirlenmesinde göz önünde tutulması gereken faktörlerin başında işletme büyüklüğü gelir.¹¹ İşletme belli bir büyüklüğe erişmiş ise, örgüt yapısı da bu büyüklüğe uygun olmalıdır. Ayrıca, örgüt çevresinin özellikleri, örgütün çevreye bağımlılık derecesi, teknoloji, örgütün yaşı ve seçilen stratejide, örgüt yapısını şekillendiren diğer faktörlerdir. Diğer taraftan, çoğu kez, örgüt içi dinamikler ve mevcut kadro, örgüt yapısının kurulmasında önemli bir rol oynayabilir.¹²

Hızlı değişen ve karmaşık bir çevrenin belirsizliği, organik bir örgütü zorunlu kılarken; farklı bölüm veya takımların oluşmasına, bunlar arasında koordinasyona, değişime uyum sağlanmasına ve dolayısıyla da esnekliğe neden olur. Tersi durumda ise, yani durgun ve nispeten belirli çevrelerde, mekanik ve bürokratik örgütler daha başarılı olacaktır. 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.

Gerçekte, çevresel faktörler ve örgütle çevre arasındaki bağımlılık, öncelikle stratejik amaçları etkiler. Stratejik amaçlar ise yönetimin öncelikleri ve değerleri tarafından da etkileneceği için, stratejinin örgütsel yapı üzerinde oldukça büyük bir etkisi vardır.

Diğer taraftan, örgütün yaşı ve büyüklüğü ile, örgütsel yapı arasında da karşılıklı bir ilişki ve etkileşim söz konusudur. Özellikle, işletmenin büyüklüğü örgütsel yapıyı önemli derecede etkilemektedir. Dolayısıyla, belirli bir büyüklüğe ulaşan her işletmenin belli bir örgütsel model tercihi yapması gerekir. Bu model tercihinde de, işletmenin

⁹ David Hampton, *Contemporary Management*, McGraw Hill, 1977, s.205.

¹⁰ Bahaettin Balçık, *İşletme Yönetimi*, 3.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Mart 2002, s.109.

¹¹ Bahaettin Balçık, a.g.e., s.110.

¹² Ömer Dinçer, a.g.e., s. 324.

büyükliğünün yanısıra, amacı, faaliyet konusu ve uzmanlığa verilen önem dikkate alınmalıdır.¹³

İşletmenin ilk kuruluş safhasındaki girişimci yapı, satışlar arttıkça fonksiyonel bir yapıya dönüşür ve mekanik bürokratik özellikler göstermeye başlar. Daha sonraki safhalarda, çeşitlendirme yapan örgüt çok bölümlü hale gelir. Çevre karmaşıklıktıkça ise, matris yapılar önem kazanmaya başlar.

Yöneticilerin değer yargıları ve mevcut kadro, örgütsel yapıyı etkileyen bir diğer faktördür.

Bir örgüt sadece yapısal unsurlardan ibaret değildir. Dolayısıyla, örgüt yapısının etkili ve verimli olabilmesi için; plânlama, kontrol ve değerlendirme gibi süreçlerle, bu yapı ve süreçlere uygun liderlik tarzıyla ve sonuç olarak da tüm bunlara uyumlu bir örgüt kültürü ile desteklenmesi gerekir.

Örgüt yapısını etkileyen faktörlerin yanısıra, bir örgütün yapısını karakterize eden bir takım unsurlar sözkonusudur. Örgüt yapısını belirleyen başlıca unsurlar aşağıdakiler gibidir:

Amaç: Ulaşılmak istenen amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak işlerin (faaliyetlerin) niteliğine göre organizasyon yapısı değişik olacaktır. Örneğin rutin ve belirli işlerin sürekli tekrarlanacağı bir durumda, belki klasik-bürokratik bir yapı daha uygun olacakken, her seferinde değişik işlerin yapılacağı bir durumda organik bir yapı daha uygun olacaktır.¹⁴

İşbölümü ve uzmanlık (ihtisaslaşma) derecesi: Bu unsur organizasyondaki mevkilerde son derece uzmanlaşmaya mı gidilecek, yoksa belirli bir iş içinde çok çeşitli görevler bir araya getirilerek bir genelleşmeye mi ağırlık verileceği, konusu ile ilgilidir.

Bu konuda çeşitli teori ve yaklaşımlar, değişik görüşler ileri sürülmüştür. Örneğin klâsik yaklaşıma göre, insan ve işgücü ikinci plândadır. Önce, teknoloji ve işlerin nasıl yapılacağı belirlenir, daha sonra ise, personelden bu belirlenen doğrultuda davranması

¹³ İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Örnek Kitabevi, 1987, s.238.

¹⁴ Earl Lundgren, *Organizational Management, Systems and Process*, Canfield Press, California, 1974, s.213.

istenir. İşbölümü ve uzmanlaşma bu yaklaşımın temelidir. Öte yandan, sosyo-teknik sistem anlayışına göre, organizasyonda performans ve tatmin, işlerin teknolojinin ve iş yapacak olanların hep birlikte ve beraberce ele alınması ile sağlanabilir. Dolayısıyla bazen uzmanlaşma yerine kişiye birkaç işi birden yapma sorumluluğu verme veya bir grup işgöreni sonuçlardan birlikte sorumlu kılma, hem performans ve tatmini artırabilir hem de klâsik yaklaşımdan farklı bir yaklaşımı ifade eder.¹⁵ Nitekim çağdaş yaklaşımlar adı altında incelenen “takım bazında organizasyon” anlayışı bu esasa dayanmaktadır.

Formalleşme derecesi: Formalleşme derecesi bir organizasyonda işler görülürken belirli spesifik ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlığı ifade eder.

Kontrol alanı: Organizasyonda bir üst’e kaç sayıda ast bağlanacağı ile ilgilidir.

Organizasyondaki kademe sayısı: Kontrol alanı ile yakından ilişkili olan bu faktör organizasyonun basık (flat) veya sivri (tall) olması ile sonuçlanacaktır.

Merkezileşme derecesi: Organizasyonda karar verme yetkisinin kademeler arasında dağıtımı ile ilgilidir. Eğer bu yetki alt kademelere doğru kaydırılırsa ademi-merkezî, merkezleşmemiş bir organizasyondan, eğer karar yetkisi üst kademelerde toplanırsa merkezî bir organizasyondan söz edilecektir.

Komplekslik (Complexity) derecesi: Çapraşıklık veya komplekslik, organizasyonun dikey, yatay ve coğrafi olarak yayılma derecesini ifade eder.¹⁶ Faaliyetler genişledikçe ve içinde bulunulan çevre çapraşık hale geldikçe organizasyonun çapraşıklık derecesi de artacaktır.

Departmanlaşma: İşbölümü ve uzmanlık derecesine göre, belirli görevler bir araya getirilerek işler, belirli işler bir araya getirilerek mevkiler (pozisyonlar) ve belirli pozisyonlar bir araya getirilerek departmanlar (bölümler) oluşturulacaktır.

Bu bölümlerin oluşturulmasında çeşitli kriterler kullanılır. Bunlardan başlıcaları, fonksiyona göre ayırım, mala (hizmete) göre ayırım, bölge temeline göre ayırım, müşteri temeline göre ayırım ve holding tipi ayırımdır.

¹⁵ David Hampton, a.g.e., s.264.

¹⁶ Richard Hall, *Organizations: Structure and Process*, 2nd Ed., Prentice-Hall, 1977, s.132.

Emir-Komuta ve Kurmay Organlarının Oluşturulması: Bir organizasyonda emir-komuta (line) organı olarak görev yapacak birimler ile kurmay organ olarak görev yapacak birimlerin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi, organizasyon dizaynında üzerinde durulması gereken konulardan birisidir.

Komite ve Gruplar: Bir organizasyonu karakterize eden unsurlardan birisi de, organizasyonda bu tür komite ve grupların kullanılma durumu, yeri ve önemidir. Bazı organizasyonlarda ancak belirli ve çok önemli kararlar komitelere bırakılırken, bazılarında ise günlük kararlar bile komitelere bırakılmaktadır.

Komite ve Formel Gruplar: Karar verme yetkisini kullanabileceği gibi yöneticilere yardımcı olabilirler.

Haberleşme Kanalları ve Şekli: Organizasyonları karakterize eden bir diğer unsurda, organizasyonu oluşturan birimler arasındaki haberleşme ilişkileridir. Bazı organizasyonlarda bu ilişkinin ancak dikey olarak işlemesine karşılık, bazılarında ise her kademede dikey, yatay ve köşelemesine (diagonal) haberleşme ilişkisi kurmak mümkündür.

1.3. ÇEVRE - STRATEJİ - ÖRGÜT YAPISI İLİŞKİLERİ

1.3.1. Çevresel Değişimler

Çevre, işletmenin dışında kalan, fakat kendisiyle doğrudan ve/veya dolaylı olarak ilgili faktörleri ifade eder. İşletme, hayatını sürdürüebilmek için ihtiyacı olan her türlü kaynak ve enerjiyi çevresinden alır ve buna karşılık, onun istek ve ihtiyacına cevap vermeye çalışır.¹⁷

Günümüzde çevrenin sürekli değişiyor olması, hem kaynak ve enerji bağımlılığı hem de çevrenin isteklerine cevap verme zorunluluğu sebebiyle, işletmeleri de değişmeye zorlamaktadır. Çevredeki değişim ve gelişmeler, işletmeye bir takım fırsat ve imkânlar sunduğu gibi, mevcut işletme faaliyetleri için bir takım tehdit ve risklerde ortaya koyabilir. Bunun için dış çevrenin sürekli olarak ve sistematik bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.

¹⁷ Ömer Dinçer, a.g.e., s.71.

Stratejik analiz, iç ve dış çevre analizinden oluşur ve plânlamanın merkezinde yer alır, çünkü bu analiz başarılı bir strateji tamamı için enformasyon (bilgi kaynağı) teşkil eder.¹⁸

Çevre analizi, kendi rekabet çevresi ve genel dış çevrelerin işletmeye sunduğu fırsat ve tehlikeleri araştırma, gözleme ve yorumlama sürecidir.¹⁹ Bu analiz yoluyla işletme, teknolojideki ilerlemeleri, sosyal yapıdaki gelişmeleri, enerji ve hammadde piyasasındaki değişikliği ve mâmulün piyasadaki yeri ve imajı hakkında bilgi toplayarak ve bu bilgileri inceleyerek, karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehditleri belirler. Böylece işletmenin çevreye uyumu ile ilgili stratejik planlar geliştirmek mümkün olur.

Dışardan gelen fırsat ve tehditler, işletmenin amaçlarını ve stratejisini doğrudan etkilediği için, tepe yöneticilerinin bu fırsat ve tehditleri sistematik olarak incelemesi gerekir. Bu fırsat ve tehditlerin nelerden kaynaklandığının bulunması ve hangilerinin işletmeyi etkileyeceğinin belirlenmesi ve bunların özelliklerinin teşhisi gibi hususlar ayrıntısıyla incelenmelidir.

Çevre analizi yapılırken, iki çevre kavramından hareket edilir: Genel (global) çevre ve rekabet çevresi.²⁰

Genel çevre analiziyle, dış çevredeki çok sayıdaki potansiyel trendler ve gelişmeler bulunup açıklanmaya ve bunların işletme üzerindeki olası etkileri anlaşılmaya çalışılır. Bu amaçla, işletmenin karşılıklı etkileşim halinde olduğu, makro ekonomik çevre, teknolojik çevre, politik-hukukî çevre, sosyo-kültürel çevre ve doğal (ekolojik) çevre analiz edilir.

Makro Ekonomik Çevre: Hem faaliyet alanlarındaki rekabet durumunu, hem de bu sahaların geleceğini ilgilendirdiği için analiz edilir. Burada çok sayıda etkileyici potansiyel faktör vardır; G.S.M.H, kişi başına milli gelir, işsizlik oranı... v.b gibi.

Teknolojik Çevre: Teknoloji faktörü işletmeler için tehditler kadar fırsatlar da yaratmaktadır. Teknolojik yenilikleri takip edemeyen işletmeler, kısa sürede çok zor

¹⁸ İsmail Duymaz, Stratejik İşletme Yönetimi Ders Notları, (YTÜ, İİBF, Nisan 2003), s.16.

¹⁹ William F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1980, s.48.

²⁰ İsmail Duymaz, a.g.e., s.19.

duruma düşecekleri için, teknolojik çevre analizi işletmeler için oldukça önem taşımaktadır.

Politik-hukukî Çevre: İşletmelerin faaliyette bulunduğu piyasalar, politik ve hukuki faktörlerin etkisine çok açıktır. Artık uluslararası hukuk ve siyasetin, ulusal düzeyde de etkili olabildiği günümüz koşullarında, politik-hukuki çevrenin analizi, işletmeler için bir gereklilik halini almıştır.

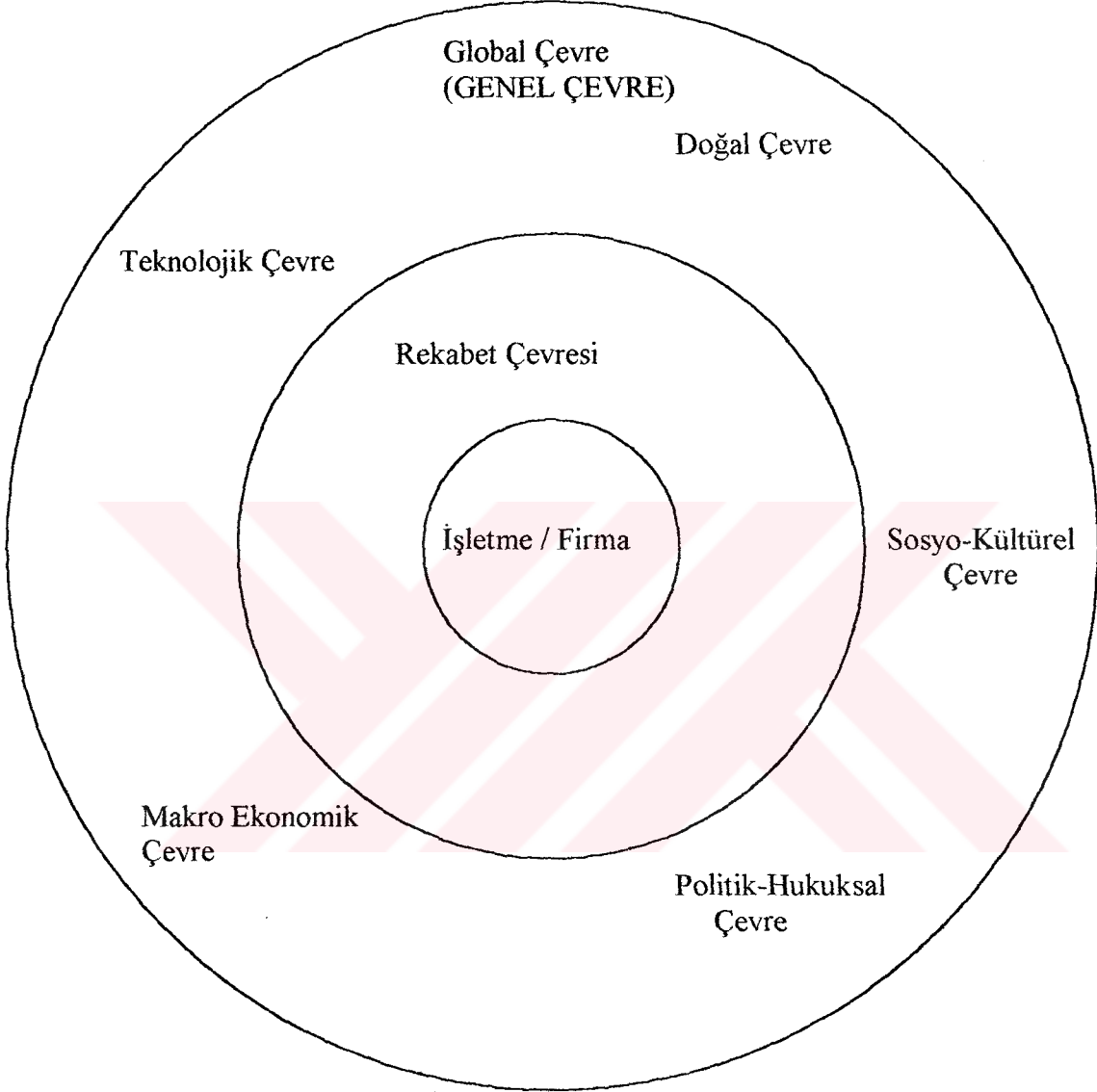
Sosyo-kültürel Çevre: Sosyo-kültürel çevredeki değişimler de işletmeleri önemli ölçüde etkilemektedir. Değerlerin değişimine en tipik örnek; kadınların iş hayatına girmesidir.

Doğal (ekolojik) Çevre: Günümüzde artık, ekolojik gerekleri gözetilen ürün politikaları, stratejik başarı potansiyelini artırmaktadır.

Dış çevre ile ilgili olarak sayılabilecek faktörlerin bir kısmı da “rekabet (iş) çevresi” ile ilgilidir. Yakın çevre olarak da adlandırılan rekabet çevresi, işletmenin iş ilişkisi içinde bulunduğu ve doğrudan doğruya etkilendiği faktörlerden oluşur.²¹ Müşteriler, satıcılar, finansman kuruluşları, işçi piyasası ve sendikalar, rakipler ve mahalli idareler bu faktörler arasında sayılabilir.

Bir işletmeyi az veya çok, dolaylı veya doğrudan etkileyen ve kararlarını şekillendiren tüm bu dış çevre faktörleri, her işletmeyi aynı şekilde etkilemez. Bunlardan bazılarının işletme üzerindeki etkisi çok ve kritik olmasına karşılık bazıları hemen hemen hiç etkili olmayabilir. Ayrıca herhangi bir işletme üzerinde etkisi bulunan bir çevre faktörü, bir başka işletmeyi etkilemeyebilir. Ancak, çevresel faktörler her işletmenin yaşama ve gelişme süreci üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

²¹ Ömer Dinçer, a.g.e., s.73.



Şekil 1: Genel Çevre Analizine Konu Olan Unsurlar

Kaynak: İsmail Duymaz, Stratejik Yönetim Ders Notları, YTÜ İ.İ.B.F., Nisan 2003, s.20.

Stratejistlerin çevresel analiz ve teşhise gitme nedenlerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz;

1) Çevresel değişimler çok süratli olduğu için yöneticiler bunları sistematik bir şekilde analiz etme ihtiyacı hissederler. Çünkü bu değişimler beraberinde gelişme ve büyüme fırsatları getirdiği gibi, mevcut faaliyetleri kısıtlama, sınırlama ve tehlikeye sokma gibi güçlükleri de taşırlar.²²

2) Sistematik birimde çevresel analizler ve teşhisler yapan işletmeler bu analizleri yapmayan işletmelere oranla daha etkindirler. Çünkü, çevresel analizler, stratejist ve planlamacılara fırsatları önceden öğrenme ve uygun stratejik seçimlerde bulunma ve planlama sağlayacaktır. Ayrıca, işletmeler bu faaliyetleri sayesinde bir erken uyarı sistemi geliştirecek, tehlikeleri zamanında önleyecek veya tehlikeyi işletmenin avantajına çevirecek stratejiler geliştirebileceklerdir.

3) Sistematik bir çevresel araştırma ve teşhis sistemine sahip olmayan işletmeler zaman baskısı nedeniyle çevresel değişimlere hiç de uygun olmayan seçimlere yöneleceklerdir. Çevresel analiz ve tanılara ilişkin bilgilerin sayısı azaldıkça işletmenin etkinliğinde önemli düşüşler olduğu ABD’de yapılan değişik araştırmalarla kanıtlanmış bulunmaktadır. Gelecek belirsizdir; gelecekteki bütün değişim ve gelişmeler tahmin edilemezler; ancak çevresel faktörlerin gelişme yönü ve izlenmesi sonucu bunlardan bazılarının isabetle tahmin edildiği anlaşılmıştır. Böylece belirsizlikler önemli ölçüde azalmakta ve yöneticilerin kararları etkinleştirilmektedir.

Sonuç olarak, stratejik avantajların sağlanması ve seçimlerin etkin olabilmesi için, işletme yöneticilerinin sürekli ve sistematik bir şekilde çevresel analiz ve teşhis sistemi kurup, uygulamaları gerekmektedir.

²² Erol Eren, a.g.e., s.139.

1.3.2. Strateji ve Yapı

Strateji kelime anlamı itibariyle, “sevketme, yöneltme, gönderme ve gütme” demektir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır.²³ Bazı kaynaklarda ise stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “stratum” dan geldiği belirtilmektedir.²⁴ Genel bir yaklaşımla, strateji kelimesinin kökeninin “istikâmet göstermeyle” ilgili olduğunu söyleyebiliriz.

Strateji kavramı, işletme ve yönetim alanında 20.yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Ancak işletme literatüründe herkesçe paylaşılan genel bir strateji tanımı yoktur. Bunun sebebi, stratejinin işletme ile çevresi arasındaki ilişkilere yönelik olması, çevresel koşulların ise sürekli olarak değişmesi sebebiyle belirsizliğin artması, ayrıca işletme fonksiyonlarının çeşitlenmesi ve giderek daha karmaşık bir hal almasıdır. Bununla birlikte, stratejinin işletme ve onun çevresi arasındaki ilişkileri düzenlediği ve rakiplere karşı üstünlük sağlamak amacıyla kaynakları harekete geçirdiği konusunda bir görüş ayrılığı bulunmamaktadır.

Strateji kavramını, yönetim açısından ele aldığımızda da, yine karşımıza çeşitli tanımlar çıkmaktadır:

A.D.Chandler stratejiyi; “işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek, uygun faaliyet programlarını hazırlama”, olarak tanımlamaktadır.²⁵

Hofer ve Schendel ise stratejiyi, “işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler” olarak ele almaktadırlar.²⁶

Strateji kavramının tanımı konusunda çok büyük bir anlaşma olmasa da, genel olarak şu tanımı yapabiliriz:

²³ Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones – Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1971, s.27.

²⁴ Kemal Tosun, a.g.e., s.220.

²⁵ A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, The Mit Press, Cambridge, Mass., 1962 s.13.

²⁶ C.W. Hofer ve D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, 2.nd Ed., West Publishing Co., Minnesota, 1979, s.16.

“Strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikâmetinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tesbiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir.”

Tanımdan da anlaşılacağı gibi strateji; işletmenin hangi alanlarda faaliyette bulunması, hangi amaçlara hangi araçlarla ulaşması ve hangi davranış kalıplarına uyması gerektiğini belirleyen bir kavramdır. Bu belirleyici özellikleri şekillendiren faktör olarak da dış çevre esas alınmıştır. Dış çevrenin giderek artan şekilde değişmesi, karşılıklı etkileşim sebebiyle örgütün de değişmesini ve çevreye uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır.

Dolayısıyla yeni bir strateji, şimdiye kadar süregelen davranışların ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin değişmesini gerekli kılabılır. Bu ise, örgütsel yapı, politika ve süreçlerde yenileme ve gelişme demektir. Başka bir ifadeyle, yeni strateji örgüt içindeki farklılaşmaların temelini oluşturur ve yapı stratejiyi takip eder.

Chandler, “Strateji ve Yapı” isimli tanınmış eserinde, sahasında lider beş A.B.D. işletmesini yapı ve strateji açısından inceledikten sonra, her strateji değişiminin mutlaka örgüt yapısında değişimler yaptığını, ancak bu değişimin hemen olmadığını, uygulama başlayınca ve yönetsel sorunlar ortaya çıktığında, aşama aşama ve belirli bir zaman süresi içinde gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır.

Strateji ve yapı konusunda yapılan çalışmalar şu sonuçları ortaya koymaktadır:

1. Yönetimce planlanan ve seçilen strateji, örgüt yapısını yeniden şekillendirmektedir.
2. Örgütsel amaçlara ulaşmak için seçilecek yapı, strateji ile uyumlu ve ona uygun olmak durumundadır.
3. Stratejiyi belirlerken örgütsel yapı, bu yapıyı oluşturan yönetici ve çalışanlar, bunların kişisel ve meslekî özellik ve becerileri de mutlaka dikkate alınmalıdır.
4. Bir işletme, örgüt yapısında değişiklikler yapmadan, yeni bir strateji uygulama konusunda başarılı olamaz.
5. Çeşitli çevresel ve işletme içi faktörlerin olumsuz etkileri nedeniyle tasarruf stratejileri uygulayan şirketlerin başarılı olabilmelerinin temel koşulu, önemli

yönetmel masrafları ortadan kaldıracak örgütsel yapı değişimine hemen gitmeleri zorunluluğudur.

Sonuç olarak, işletmelerin stratejik amaçlarına ulaşabilmeleri için, bir örgütsel yapı oluşturulması ve oluşturulan bu örgütsel yapının, strateji değiştikçe değiştirilmesi ya da seçilen yeni stratejiye göre geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun için işletmeyi bir kültür sistemi olarak tanımlamak ve bu kültür sistemini harekete geçirecek kilit kişi, grup, birim ve süreçleri tespit etmek gerekmektedir. Eğer bu birim ve süreçler, aynı istikâmete yönelir ve işbirliği içinde harekete geçebilirse, işletme stratejik açıdan örgütlenmiş olacaktır.

1.3.3. Stratejik Örgüt Yapıları

Örgüt yapıları, işletme büyüdükçe, rekabet çevresi yoğunlaştıkça ve yaşlandıkça karmaşıklaşmakta ve çeşitlenmektedir. Strateji ve yapı arasındaki ilişkiler açısından başlıca yedi tür örgüt yapısının olduğu söylenebilir²⁷:

1.3.3.1. Basit Örgüt Yapısı veya Girişimci Örgütler

Genellikle tek mâmül (veya aynı teknolojiyle, dönüşümlü olarak birden fazla mâmül) üreten küçük işletme yapısıdır. İşletme içinde bölümler belirgin bir şekilde oluşmamıştır.

Yönetici tek kişidir ve kararlar işletme sahip ve/veya tepe yöneticisinde toplanır. Bu girişimci lider vizyonu belirler, genellikle bütün işletme fonksiyonlarıyla ilgilenir ve kararları kendisi verir. Dolayısıyla, otokratik bir yönetim yapısı vardır. Planlama kısa vadeli olarak yapılır. Günlük üretim, finans ve satış gibi fonksiyonel sorunlar stratejik yaklaşımların önüne geçer.

Çevre değişiklikleri tahmin edilebilir, ancak çok değişkendir. İşletme küçük olduğu için esnek bir yapıdadır, çevreye çabuk uyum sağlar. Fakat sınırlı bir uygulama alanına sahip olduğu için, pazardaki yapısal değişikliklerde büyük sorunlarla karşılaşır.

²⁷ Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall Inc., London, 1998, s.346-353 ve 603, 776.

1.3.3.2. Mekanik Bürokrasi

Kamu kurumları, otomobil üreten işletmeler, bankalar gibi örgütler mekanik yapılara örnektir. Bu tür yapılarda faaliyetler rutin bir şekilde yürütülür ve kontrol standartlaştırılmıştır.

Stratejik çalışmalar tepe yöneticileri tarafından yapılır. Bu sebeple, karar alma süreci yukarıdan aşağıya doğrudur. Alınan stratejik kararların uygulanması orta ve alt kademe tarafından yapılır.

Aşırı standartlaşma ve resmiyet, tekrar eden ve rutin işlerin görülmesinde büyük bir etkinlik ve verimlilik sağlar. Ancak, aynı özellikler yeni fikirlerin ve bireysel inisiyatiflerin de önüne geçer. Strateji geliştiren ile uygulayanlar birbirinden ayrı olduğu için ciddi bir şekilde anlama ve koordinasyon sorunları çıkar. Planlarda değişiklik yapmak uzun zaman alır. Uygulamada karşılaşılan durumlara uygun stratejiler geliştirilemez.

Bu tür mekanik yapılar kütle üretimi yapan büyük ölçekli üretim firmalarında daha yaygın olarak gözlenmektedir.²⁸

1.3.3.3. Profesyonel Bürokrasi

Üniversiteler, sanat merkezleri ve kütüphaneler gibi örgütlerde genellikle birbiriyle etkileşim halinde iki paralel yapı söz konusudur. Her iki yapının ortak özelliği bürokratik fakat merkezileşmemiş olmasıdır. Hiyerarşinin birinde mesleki olarak uzmanlaşmış elemanlar yer alır ve bu uzmanların gücü bürokratik mevkilerinden değil, mesleki kabiliyetlerinden kaynaklanır. Diğer hiyerarşide ise fonksiyonel uzmanlaşma söz konusudur. Bu hiyerarşide çalışanlar genelde rutin işleri yürütür ve mevkie dayalı güce sahiptirler. Stratejik inisiyatif ve karar gücü profesyonellerde değildir, ancak etkileme ve yönlendirme kabiliyetleri yüksektir. İdarî bürokrasi daha katı iken, mesleki bürokrasi daha esnek ve değişimlere açıktır.

²⁸ Merih KUTLU, "Örgütlerde Yapı ve Strateji Etkileşimi", <http://www.merih.net/m2/str/strayap.htm>, Ocak 2004.

1.3.3.4. Çok Bölümlü (Çeşitlendirilmiş) Örgütler

Holding şirketlerde olduğu gibi, çok sayıda işletmeye sahip olan büyük yapılardır. Her bir işletme veya bölüm nispeten bağımsız kâr merkezleri gibi örgütlenmiştir. Mekanik bürokrasi özelliğine sahip bu bağımsız birimler genel merkez tarafından koordine edilir.

Her bir işletme veya bölüm kendi fonksiyonları ile ilgili kararları kendisi verir. Genel merkez, bölümleri ölçülebilir sonuçlara göre kontrol eder. Ancak, her bölümün yöneticisi sonuçlardan sorumlu olacağı için, bölüm içinde, kararlar merkezleşme eğilimindedir. Kısa vadeli kararlar orta kademe yöneticileri tarafından alınırken, tüm şirketin stratejik kararları, tepe yönetimi tarafından alınır. Tepe yönetimi bölüm stratejilerini ayrıntısıyla tanımlamaz. Daha çok bölümün amaç ve hedeflerini belirler, kaynak tahsisini yapar, kontrol mekanizmalarını oluşturur ve bölüm yöneticilerini tayin eder.

Bu tür yapılarda, bir bütün olarak şirketin amaçlarından uzaklaşmaması için, farklılaşan bölümler arasında koordinasyon sağlanması çok önemlidir.

1.3.3.5. Yenilikçi Örgütler veya Adhokrasi

Adhokrasi çeşitli mesleki uzmanlıklara sahip çok sayıdaki grubun birlikte çalışmasına fırsat veren bir yapıdır.²⁹ (Film yapım şirketleri, gazeteler, uzay araştırması yapanlar... v.b.g.). Oldukça dinamik ve yenilikçi, az miktarda biçimselleşmenin olduğu, uzman elemanlardan oluşan ayrı ayrı takımların çalıştığı ve merkeziyetçiliğin olmadığı bu yapılarda esneklik ve koordinasyon önemlidir. Genellikle matris yapılar; proje grupları ve takımlar, şebeke örgütler kullanılır.

Bu tür yapılarda, stratejik kararlar işleri yürüten idari personel tarafından değil, meslekî yapı içindeki mevkiden bağımsız olarak, her bir gruptaki bireylerin ayrı ayrı kararlarından doğar. Genel stratejik kararları verme gücü bir yıldız takımındadır.

²⁹ Ömer Dinçer, a.g.e., s.315.

Bu tür yapılarda, strateji geliştirme ve sonrasında da uygulama gibi ardışık iki faaliyet söz konusu değildir. Kararlar birlikte verilir ve uygulanır.

1.3.3.6. Misyoner Örgütler

Vakıflar veya kâr amacı gütmeyen bazı kurumlar, dinî grupların örgütlenmesi v.b gibi inançların ön plâna çıktığı işletmelerin örnek oluşturduğu misyoner örgütlerde ideoloji hakimdir. Çalışanlar aynı inançları paylaşır ve başlangıçta aralarında iş bölümü ve uzmanlaşma yoktur. Ancak örgütün üyeleri çoğaldıkça, kısmî iş bölümleri ve fonksiyonel bölümler oluşur. Tepe yönetimi, orta kademe yönetimi ve çalışanlar gibi ayrı ayrı yönetim grupları oluşmaz, bütün çalışanlar arasında biz duygusu öne çıkar.

Örgütte belirli ve güçlü bir yapı yoktur. Üyelerin ortak inanç ve değerleri, inançlardan kaynaklanan ilkeler ve standartlaşmış normlar koordinasyonu sağlar. Şüphesiz, örgüt içinde az da olsa teknik yapı ve kontrol sistemi vardır.

1.3.3.7. Politik Örgütler

Bu tür bir yapıya sahip örgütlerde, hakim bir yönetim grubu veya hiyerarşisi, koordinasyon mekanizması yoktur. Merkezileşme derecesiyle ilgili herhangi bir tanımlama da yapılamaz. Öğrenci dernekleri gibi geçici veya siyasî parti teşkilatları gibi, sürekli olabilirler. Sürekli olan politik örgütlerde, siyasi partilerin il teşkilatlarında olduğu gibi rekabet yaygındır.

II. GELENEKSEL ve YENİ ÖRGÜT MODELLERİ ve STRATEJİK ÖNEMLERİ

2.1. Geleneksel Örgüt Modelleri ve Stratejik Önemleri

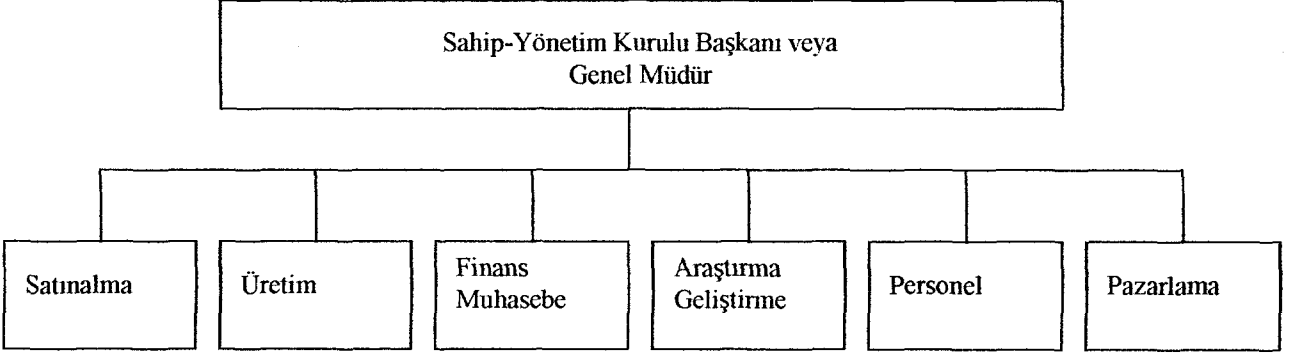
Örgüt, amaçlara ulaşmak için gerekli olan, maddi ve maddi olmayan araçları belirli bir yapıda bir araya getirmenin sonucu meydana gelen iskelettir.³⁰ Tanımdan da anlaşılacağı gibi bu iskelete şeklini veren örgütsel yapıdır. Aşağıda, geleneksel örgüt modellerine şekil veren örgütsel yapılardan bir kaçını, strateji ile ilişkileri bakımından incelemiştir:

2.1.1. Fonksiyonel Örgütlenme ve Stratejik Önemi

Fonksiyonel yapı durumu, işletmenin küçük boyuttan orta ölçeğe geçmesi halinde, artık tek kişinin kararlarının zaman, enerji bakımından yetersiz kalması ve bilgi ve becerisinin kararlarda etkili olmamaya başlaması halinde geçilecek bir örgütlenme biçimidir. İşletme fonksiyonel boyuttaki bir yapıya geçtiği takdirde şu yararları sahip olacaktır;

1. Fonksiyonel alanlarda karar veren uzmanlara sahip olacak ve bu konuda daha etkin ve verimli kılınacak
2. Fonksiyonel alanda uzmanlık bu alanlarda iyileştirmelere ve yeniliklere imkan tanıyacak
3. Fonksiyonel yapının basit olması nedeniyle haberleşme, karar verme ve uzmanlararası işbirliği yüksek olacak
4. Psikolojik açıdan uzmanların iş tatmini artmış olacak
5. Fonksiyonel uzmanların eğitimi basitleştirilecek
6. Herkesin karar alma alanları belirgin olacağı için görev ve amaçları hayata geçirmek kolay olacak
7. Fonksiyonel hedeflere erişmek konusunda yöneticileri değerlendirme faaliyetleri kolay olacak
8. Kaynakların kullanımında daha verimli sonuçlar elde edilecek

³⁰ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul, 1991, s.185.



Şekil 2: Tipik Bir Fonksiyonel Bölümlendirmeye Gitmiş Yapı

Kaynak: Erol Eren, a.g.e., s. 395.

Bu ve bunun gibi birçok yararlarına rağmen fonksiyonel yapı şu sakıncaları doğurabilir:

1. Ürün ve bölge açısından çeşitlendirmeye gitmiş işletmelerde bu yapı yetersiz kalabilir, ayrıca, kâr-zarar ve düşen satışlardan kimin sorumlu tutulacağı bilinemeyebilir,
2. Aşırı uzmanlaşma, fonksiyonel bölümler arasındaki işbirliğini azaltabilir.
3. Fonksiyonel uzmanlar olayları sadece kendi görüş açılarına göre değerlendirdikleri için, diğer fonksiyonel alanların sorunlarını anlayamayabilirler.
4. Aşırı fonksiyonel uzmanlaşma nedeniyle, bir çevresel imkanı ya da fırsatı farklı şekilde değerlendirebilecek stratejik alternatiflerin sayısı az olabilir.

Bütün bu nedenlerle, fonksiyonel yapı orta çapta bir büyüklüğe sahip, bir veya birkaç stratejik iş birimine sahip işletmeler için yararlı olacaktır. Yatırımlarını çeşitlendirmiş, faaliyetlerini coğrafi olarak yaymış işletmeler için bu tip yapı zayıf ve yetersiz kalacaktır. Stratejik büyüme içinde bulunan ve yatırımlarını çeşitlendiren işletmeler süratle fonksiyonel yapıdan vazgeçip, ürün bölümüne veya coğrafi bölümlendirmeye uygun yapılar için reorganizasyona gideceklerdir. Tasarruf stratejisine yönelen şirketler eğer yaygın coğrafi alanlardaki yatırımlarını tasfiye ediyor ve verimsiz olan stratejik iş birimlerini kapatma yoluna gidiyorlarsa, coğrafi ve ürün bölümlendirmeye uygun yapılarında değişiklikler yapıp fonksiyonel yapıya geçebilirler.

Fonksiyonel yapı fonksiyonlara göre bölümlendirmeye uygundur. Fonksiyonlara göre bölümlendirme ise, uygulamada en çok görülen bölümlere ayırma türüdür.³¹ Belki de, fonksiyonel bölümlere ayırmanın çok yaygın kullanımının en büyük nedeni, çok büyük sayıda istihdamda bulunma, temel faaliyetlere verilen önem, uzmanlaşma için çatı ve mantıksal bir fırsat sağlamasıdır.³²

2.1.2. Ürün Bölümüne Göre Yapı ve Stratejik Önemi

Bu tip örgüt yapıları orta büyüklükte bulunan bir işletmenin büyüme stratejisi izleyerek ürünlerini ve pazarlarını çeşitlendirmesi sonucunda stratejik iş birimleri sayısını artırması durumunda yapılacak reorganizasyonla ortaya çıkmaktadır. Bu tip yapılar geniş ürün hattı olan büyük ölçekli şirketlerde görülmektedir. General Motors, Dupont, RCA ve General Electric'in hepsi bu yapıyı uygulamaktadırlar.³³

Küçük ve orta çaplı işletmeden büyük işletmeye, tek veya yalın üründen çeşitlendirilmiş ürün ve dolayısıyla pazarlara geçme aşaması olan bir örgüt yapısının sağlayacağı stratejik avantajları şu şekilde sıralayabiliriz:

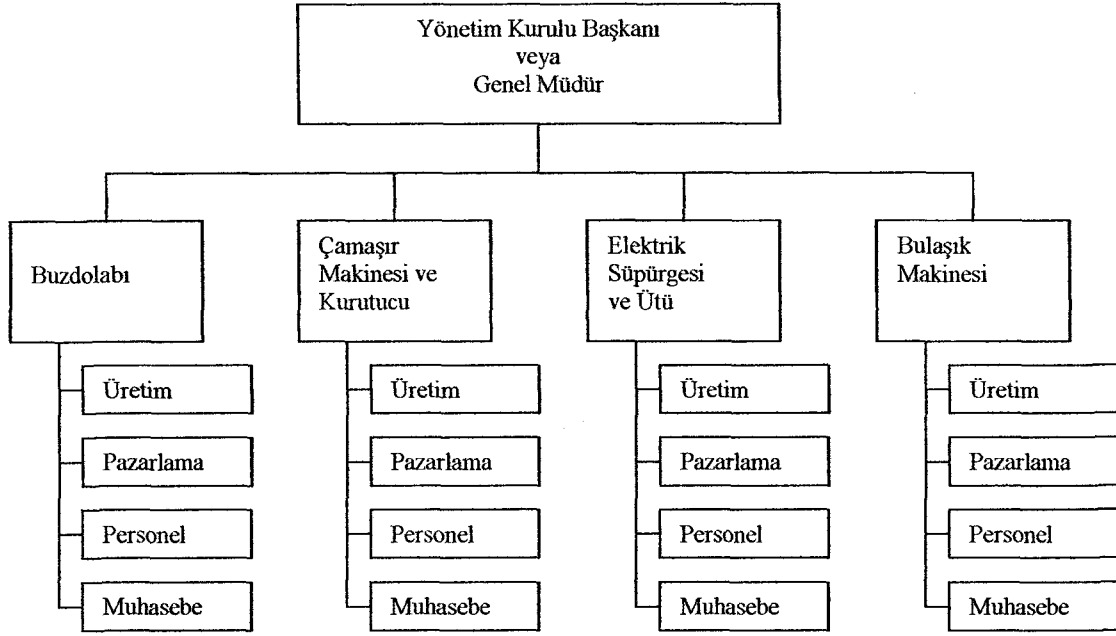
1. Ürün ve ürün hattına önem verildiği için müşteri tatmini ve ürün kalitesi ön plana çıkacak,
2. Ürün cinsine göre üretim ve pazarlama faaliyetlerinde istihdam edilecek personel ve uzmanların teknik eğitimleri kolaylaşacak,
3. Üründen sorumlu yöneticiler satınalma, üretim, pazarlama v.b. fonksiyonların tümü açısından geniş bir beceri kazanabilecek,
4. Ürün ve hizmet için sorumlu yöneticiler tayini imkan dahilinde girecek, kâr/zarar, maliyet ya da gelir-gider, merkezine dayanan SİB'ler için sorumluluk tayini gerçekleşecek.

Bu nitelikteki bir örgüt yapısının taşıyacağı sakıncaları ise şu şekilde özetleyebiliriz:

³¹ Bahaettin Balçık, a.g.e., s.90.

³² Richard M. Hodgetts, *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*, Çev. Doç. Dr. Esin (Can) Mutlu, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Ekim 1999, s.151.

³³ Richard M. Hodgetts, a.g.e., s.152.



Şekil 3: Bir Beyaz Eşya Üreticisi ve Satıcısı Olan Şirketin Ürüne Göre Geliştirmiş Olduğu Yapı

Kaynak: Erol Eren, a.g.e., s.397

1. Bu tip bir örgütün faaliyetleri fonksiyonel yapıdan daha fazla olacak ve dolayısıyla, daha çok mevki ve personel çalıştırmak gerekecek ayrıca, yönetsel giderlerde fonksiyonel yapıya göre artacak,
2. En tepedeki genel yöneticinin ürün bölümlerini koordinasyonu güçleşecek her ürünün kendine has politika, planı ve kontrol süreçleri oluşacak, bunların farklılıkları yönetsel güçlükler sebebe olabilecek,
3. Müşteriler bakımından aynı şirketin değişik ürünlerinde değişik temsilcilerle karşılaşmaları onların kafalarını karıştıracak, bir ürün yöneticisinden memnun olmayan öteki ürünleri almaktan da vazgeçebilecek,
4. Her ürün yöneticisi kendi ürününe önem verdiği için firma imzasını düşünmeyecek, ürün yöneticileri arasında personel, kaynaklar, para, bütçe v.b. konularda anlaşmazlık ve çatışmalar doğabilecek,

5. Birbirine bağılı ürün üreten, yani birinin ürettiğı ürün diğereine hammadde ya da yarı mamul girdisi olan ürün yöneticileri, şirketin tüm kârlılığı yerine kendi ürün kısımlarının kârlılığını düşünecekleri için firma ya da şirket etkinliğı olumsuz etkilenebilecek,
6. Bir merkezden yapılabilecek bazı görev ve hizmetlerin her ürün kısmında yapılması gereksiz tekrarlara yol açabilecek.

Bu örgüt yapısı, büyüyen ve SİB'leri artan şirketlerin bu süreç içinde oluşturmaları gereken bir biçimi ifade etmektedir. Ürün ve müşteri tiplerini çeşitlendiren kuruluşlar böyle bir yapı oluşturabilirler. Tasarruf stratejileri izlemek zorunda kalan işletmeler ise, tekrar fonksiyonel yapıya dönerek daha tasarruflu davranmak yoluna gidebilirler.

2.1.3. Coğrafi Bölüme Göre Yapı ve Stratejik Önemi

Gerek tek bir ürün üreten ve gerekse ürün çeşitlendirmesine gitmiş olan işletmeler, eğer faaliyetlerini yurtiçi veya uluslararası alanlara kaydıracaklarsa, her bir coğrafi bölgede kurulacak olan üretim birimleri ya da satış birimleri için, yöneticilere ve onların organizasyonlarına ihtiyaç duyulacaktır. Bu zorunluluk, farklı coğrafi alanlarda faaliyette bulunan şirketlere, "coğrafi bölümlendirme yapısının", kurulmasını gerektirmektedir. Böyle bir yapının sağladığı başlıca yararları şu şekilde açıklayabiliriz:

1. Üretilen ürün ve hizmetler yöre veya bölge halkının ihtiyaçlarına ve iklim koşullarına uygun biçimde üretilip, onların alım güçlerine hitap edecek şekilde yöreyi bilen yöneticilerle pazarlanabilecek.
2. Faaliyette bulunulan her bölgenin sosyo-kültürel, teknoloji ve uluslararası alanda ise politik ve yasal ihtiyaçlarına uyum sağlanacak.
3. Müşterilerle ve gelişen hizmet birimleriyle ilgili iletişim daha kolay hale getirilebilecek.³⁴
4. Değişik ulusların tüketici ihtiyaçları için araştırma-geliştirme yapıp yeni ürünler üretilebilecek.

³⁴ Michael A. Hitt, R. Dennis Middlemist, L. Robert Mathis, *Effective Management*, Minnesota, 1979, s.204.

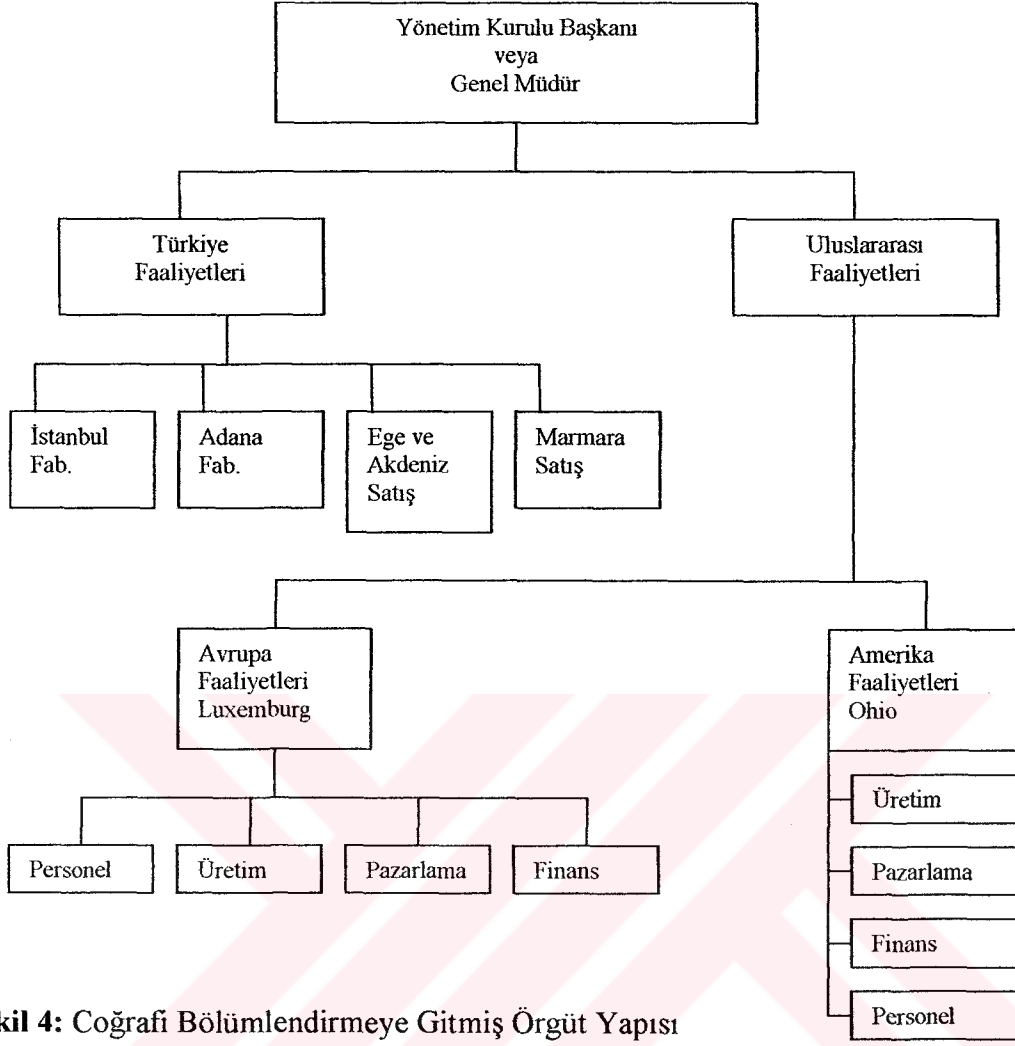
5. Farklı bölge ve ülkelerde aynı ürünü üretmek hammadde, işgücü maliyeti, teknoloji v.b. açılardan işletmeye rekabet avantajı sağlayabilecek.
6. Diğer taraftan, kullanılan ham maddeyi o bölgeden sağlama imkanı varsa, ulaşım masrafları ve gecikmeler ortadan kalkmış olacak.³⁵

Böyle bir yapının doğuracağı sakıncaları şu şekilde ifade edebiliriz:

1. Çeşitli bölgeler söz konusu olduğu için çok sayıda yerel, genel yöneticiye ihtiyaç duyulacak, her yörenin fonksiyonel uzmanlarının sayısı da artmış olacak.
2. Birinci sakınca aynı zamanda her bölgenin kendi ihtiyaçları için istihdam edeceği kurmay elemanları da gerektireceği için kurmay eleman sayıları da artacak.
3. Yaygın bir coğrafi örgütün genel merkezden koordinasyonu ve yerel yöneticilerin faaliyetlerinin kontrolü çok zor olacak.

Büyüme ve faaliyetlerini belli bir yöreden çeşitli yörelere ve uluslararası alana yayma sürecinde bulunan şirketler, yapılarını belirledikleri bu yeni stratejilere uygun olarak değiştirmek zorundadırlar. Aynı şekilde yaygın coğrafi alanlardan çekilerek belirli ve yöresel alanlarda faaliyet yapmak için tasarruf stratejisi güden işletmelerin ise, ürüne göre ya da fonksiyonel yapıya uygun bir örgütlenmeye gitmesi gerekmektedir.

³⁵ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık Ltd. Şti., Ankara, 1992, s.122.



Şekil 4: Coğrafi Bölümlendirmeye Gitmiş Örgüt Yapısı

Kaynak: Erol Eren, a.g.e., s. 399.

2.1.4. Matris Organizasyonu ve Stratejik Önemi

Matris örgütler, geçici veya daimi nitelikte kurulabilen, bölümler arasında yatay ve çapraz ilişkileri, dolayısıyla astlarla üstler arasında çoklu emir-kumanda ilişkilerini esas alan bir örgütlenme tarzıdır. Bu tip örgütler, daha çok uzmanlık isteyen çalışma alanlarında, örgüt içi kaynakların bütünleşmesi gerektiği durumlarda ve kısa sürede tamamlanması gereken proje ve programlarda söz konusu olmaktadır.

Matris organizasyonlar, pek çok endüstri işletmesinde (kimya, banka ve sigortacılık, elektronik malzeme v.b.g.) ve matris yapının değişik şekillerini uygulayan hizmet

işletmelerinde, (hastane, profesyonel danışmanlık örgütleri gibi) yaygın olarak kullanılmaktadır.³⁶

Matris örgütlerde kilit sözcükler, bir proje yöneticisi, yetki merkezlerinden kaynak desteği, merkezi planlama ve kontroldür.³⁷ Matris örgütlerin en tanımlayıcı özelliği ise, genel uygulamaların tersine bazı yöneticilerin iki üste bağlı olmasıdır.³⁸ Kendi çalışma alanında yeterli derecede uzmanlaşmış yöneticiye “iki üstlü yönetici” adı verilir. İkili bir rapor verme ilişkisi nedeniyle bu yönetici bütünleşmiş bir role sahiptir.³⁹ Örgütün bazı kademelerinde ikili role sahip yöneticiler, hem Ar-ge gibi fonksiyonel bir bölümün, hem de üretim veya program dairesinin bir üyesi olabilir. Bu ikili ilişkiye matris yapı adı verilir.

Gerçekte matris yapı, fonksiyonel ve mal (proje) tipi örgüt yapılarının olumlu yanlarını tek bir yapı içinde toplamak düşünce ve ihtiyacından doğmuştur.

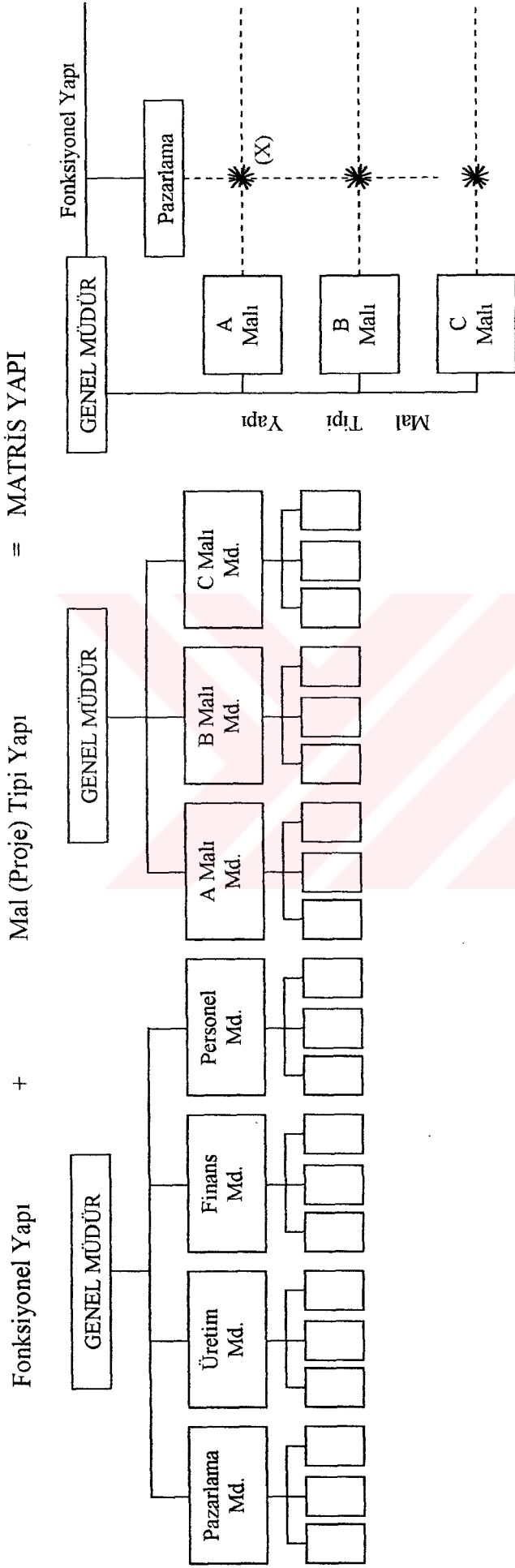
Şekil 5’te görüldüğü gibi fonksiyonel yapı, pazarlama, üretim, personel gibi fonksiyonel birimleri içermektedir. Mal (proje) tipi yapı ise, işletmenin ürettiği malları veya gerçekleştirmeye çalıştığı projeleri içermektedir. Matris örgütün üyesi bu iki yapının da içinde yer almaktadır. Şekil 5’deki (X) yöneticisi hem pazarlama biriminin üyesidir, dolayısıyla pazarlama müdürüne karşı sorumludur, hem de A malı (veya projesi) grubunda yer almaktadır, dolayısıyla A malı yöneticisine karşı sorumludur.

³⁶ Stanley Davis and Paul Lawrence, *Matrix*, Addison-Wesley Pub.Comp.Mass., 1977, s.9.

³⁷ George A. Steiner, John B. Miner, Edmund R. Gray, *Management Policy and Strategy*, Second Edition, Macmillan Publishing Co., Inc. New York, 1982, s.415.

³⁸ Stanley Davis and Paul Lawrence, a.g.e., s.22.

³⁹ Joy R. Galbraith, *Organization Design*, Addison-Wesley Pub.Com., Mass. 1979, s.162.



Şekil 5: Matris Örgüt Yapısı

Kaynak: Ömer Dinçer, Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler, 1. Baskı, İz Yayıncılık, 1992, s.127.

Her matris örgütte başlı başına üç tür yöneticiden bahsedilebilir: İki kumanda zincirini dengeleyen tepe yöneticisi (şekilde genel müdür), matris yöneticiler (pazarlama müdürü, A malı grubu müdürü) ve iki üstlü yönetici (X).

Matris örgüt yapısının bir takım yararları vardır. Bunlar:

1. Hem fonksiyonel, hem de ürün-proje kıstaslarının kombinasyonunun yararlarını sağlayacak
2. Maliyeti en düşük örgütlenme biçimi olacak
3. Esnek bir yapı biçimi olduğu için, yapılan çalışmalar kolayca başka projelere aktarılabilir. Ayrıca, yeni projeler alındıkça yapı aşağıya doğru büyüyecek, projeler bitirilip teslim edildikçe yapı yukarı doğru küçülecektir.
4. Değişik projelerde çalışan personel monotonluktan kurtulacak, iş tatmini ve motivasyon yüksek olacaktır.

Diğer taraftan matris yapının bir takım sakıncaları da mevcuttur. Bu sakıncalar şunlardır:⁴⁰

1. Güç çatışması olabilir. Matris kullanımı çifte emir anlamına geldiği için, yöneticiler çoğu kez güç için birbirleriyle çekişir bir hale gelirler.
2. Bilimsel olmayan grupçuluk gelişebilir. Matris başarısı için, grup işbirliğine ihtiyaç gösterdiğinden büyük ölçüde grup karar alma mekanizmasını gerektirir. Ancak, eğer proje müdürü dikkatli olmazsa grupçuluk adı verilen bir sendrom ortaya çıkacak ve her bir fikir, çekişmeli geçen toplantılarda ortaya çıkmadan engellenecektir.
3. Birkaç kat matris tabakası olabilir. Eğer organizasyonun devam eden pek çok projesi mevcutsa sonuç, matrislerin katmanlaşması olacaktır.
4. Matris yapı pahalı olabilir. Emir-komuta zincirinin çift olması, yönetim maliyetlerinin de iki katına çıkmasına neden olabilir.
5. Ekonomik bir sıkıntı olduğunda ve organizasyon kısıntı yapmak zorunda kaldığında matris yapılar genellikle ilk elenenler olur.

⁴⁰ Richard M. Hodgetts, a.g.e., s.216-217.

Bütün bu sakıncalarına rağmen, beşeri kaynakların etkin dağılımı ileri teknoloji gerektiren belirli sektörlerde örgütsel sorunlara neden olmadan çok çabuk büyüme sağladığı için matris yapı, stratejik uygulamalarda çok yararlı katkılar sağlayabilecektir. Şöyle ki; belirli bir endüstriyel alanda faaliyette bulunan bir kuruluş, örgüt yapısını bozmadan büyüme stratejisi izlemekte ise, yeni projeleri dikey olarak, fonksiyonel birimlerdeki beşeri uzmanların kapasitesi ve zamanı elverdiği ölçüde aşağıya doğru eski yapıyı bozmadan ilave edebilecektir.

2.2. Yeni Organizasyon Modelleri ve Stratejik Önlemleri

Küreselleşme sürecinde yaşanan çok yönlü ve sürekli değişim toplumun her kesimini ve dolayısıyla, toplumun önemli bir alt sistemini oluşturan organizasyonları da etkilemektedir. İşletmelerde varlıklarını sürdürebilmek için değişen şartlara uyum sağlamak zorundadırlar. Bu nedenle işletmeler, küreselleşmenin hızlandırdığı değişim ortamına uyum sağlayabilecek, yeni yapılanmalara yönelmektedirler. Aşağıda, günümüzün modern işletmelerinin yönetim ve organizasyon anlayışına yön veren yeni organizasyon modellerinden bir kısmı incelenmiştir.

2.2.1. Süreç Yenileme (Reengineering) ve Stratejik Önemi

Son yıllarda, ABD ve bazı Batı Avrupa ülkelerinde, büyüklükleri ve faaliyet alanları birbirinden farklı pek çok işletme yeni bir organizasyon yaklaşımını uygulamaya geçirmekte ve başarılı sonuçlar elde etmektedir. Özellikle son on yılda Toplam Kalite Yönetiminden sonra en fazla ilgi gören ve uygulama olanağı bulan bu yaklaşım yeniden yapılanma (Reengineering) dir.⁴¹

İşletmelerin klasik yapılarının gerek içe dönük olması, gerek bir ürünü üreten süreç içinde yer alan işlerin farklı bölümlerde yer almış olması ve gerekse çabuk harekete geçememelerinin sonucunda, süreçlerin yeniden gözden geçirilerek yapılandırılması anlamına gelen “değişim mühendisliği-reengineering-süreç yenileme” kavramı gelişme ortamı bulmuştur.⁴²

⁴¹ Oya Aytemiz Seymen, *İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering)*, 1.Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Şubat 2000, s.3.

⁴² Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon -Organizasyon- Organizasyonlarda Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, İstanbul, 1999, s.316.

Reengineering kavramı, şu şekilde tanımlanabilir: “Reengineering, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler sağlamak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır”.⁴³

Bu tanımda, süreç yenilemenin dört temel özelliği bulunmaktadır:

a) Temel: Her şeyden önce, bu yaklaşım “temel”den değişiklik demektir. Süreç yenileme, çalışmalarını yapılıırken işletmeler ve işleyiş biçimleri ile ilgili en temel soru sorulur: “Yapmakta olduğumuz işleri neden yapıyoruz?” Ve “Neden bu biçimde yapıyoruz?” Bu soruları sormak, işletme yöneticilerini işlerinin yürütülüş biçimleriyle ilgili ortaya çıkmamış kural ve varsayımları yeniden gözden geçirmeye zorlar. Genellikle de bu kuralların eskimiş, hatalı ve uygun olmadıkları görülür. Süreç yenileme çalışmalarında varsayım ve sabit değer yoktur. Bu çalışmalarda önce işletmenin ne yapması gerektiği tesbit edilir, sonra da bunu nasıl yapması gerektiği belirlenir. Süreç yenilemede emin olunan hiçbir şey yoktur. Mevcut olanlar gözardı edilir ve ne olması gerektiği tespit edilmeye çalışılır.

b) Radikal: Bu sözcük yeniden tasarlama, işlerin köküne inme anlamında kullanılır. Yani mevcut olan üzerinde yapay değişiklikler yaparak iyileştirme yerine, mevcudu tamamen çöpe atıp yeni bir süreç tasarlanması sözkonusudur. Bunun için var olan örgüt yapısı ve süreçler gözardı edilir ve iş yapmanın yepyeni yolları ortaya konur. Süreç yenileme, işin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi değil, yeniden icat edilmesi anlamına gelir.

c) Çarpıcı: Süreç yenilemede marjinal veya kademeli gelişmeler yapmak yerine performansta önemli ve çarpıcı sıçramalar gerçekleştirilir. Eğer bir işletmenin performansı olması gerekenden % 10 geri ise reengineeringe gerek yoktur. Süreç yenileme veya diğer bir ifade ile değişim mühendisliği ancak performansta büyük bir patlamaya ihtiyaç duyulduğunda uygulanmalıdır. Marjinal geliştirme ufak tefek bazı ayarlamalar yapılmasını gerektirir; Çarpıcı geliştirme ise eski sistemi çöpe atıp yerine sil baştan yenisini kurmayı gerektirir.

⁴³ Michael Hammer, James Champy, *Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*, Çev. Sinem Gül, Sabah Yayınları, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s.29.

Süreç yenilemeye üç tür işletmenin başvurduğu görülmektedir. Birincisi, başı ciddi ölçülerde belada olan işletmeler. Bunların başka seçenekleri yoktur. Maliyetleri rakiplerinin çok üstüne çıkmıştır. Müşteriye verdiği hizmetler kötüdür. Bunların büyük bir yapısal değişim geçirmeye ihtiyacı vardır. İşte bu işletmelerin değişim mühendisliğine (süreç yenileme) gerçekten ihtiyacı vardır. İkincisi, henüz sıkıntıya girmemiş ancak yöneticilerin gelmekte olan sıkıntıyı önceden gördüğü işletmelerdir. Gelmekte olan fırtına işletmeyi temelden sarsabilecektir. İşte bu tür işletmeler süreç yenilemeyi başı derde girmeden uygulayacak vizyona sahiptirler. Üçüncüsü ise, durumu çok iyi rakiplerinden çok daha önde olan işletmelerdir. Bunların hiçbir sıkıntısı yoktur. Ancak rakipleriyle aralarındaki farkı çok daha fazla açmak istedikleri için süreç yenilemeye başvururlar.

d) Süreç: Süreç yenilemenin ana konusunu “süreçler” oluşturur ve süreç yenileme, ağırlıklı olarak “süreç odaklı” bir organizasyon yapısı oluşturmayı hedefler. Bu yönüyle de geleneksel-fonksiyonel organizasyon yapılarının geçerli olduğu yaklaşımlardan kesin çizgilerle ayrılır. İşletmelerde mal veya hizmet üretim süreci, birkaç çeşit girdinin alınarak bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir ürünün elde edildiği faaliyetlerin toplamıdır. Bir diğer ifade ile, bir siparişin alınmasından malların teslim edilmesi aşamasına kadar gerçekleştirilen faaliyetlerden olunur. İşletme için stratejik önem tanıyan süreçler denildiğinde, işletmenin hedefleri, amaçları, pozisyonu ve belirlenmiş stratejisi açısından büyük önem taşıyan süreçler anlaşılır. Süreç yenilemeye yönelik tüm çabaların en üretken sonuçlara ulaşabilmesi için öncelik verilmesi gereken süreçler bunlar olmalıdır.⁴⁴

Yöneticilerin çoğu süreç yönelimli değil, görev yönelimlidirler. Son yüzyılda işletmeler, işlerin bölünerek parçaların uzmanlaşmış personele verilmesi biçimindeki görev odaklı düşünce şekliyle insan ve görev yönelimli olma durumunda kaldılar. Ancak değişim mühendisliğinde hangi bölümde ne yapıldığı değil, sonucun nasıl elde edildiği üzerinde durulur. Süreçlerin etkili bir şekilde değiştirilebilmesi için bilgi teknolojilerinden büyük ölçüde yararlanmak gerekmektedir.⁴⁵

⁴⁴ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, *The Reengineering Handbook*, (New York: American Management Association, 1994), s.8.

⁴⁵ Ömer Dinçer-Yahya Fidan, *İşletme Yönetimi*, İstanbul, 1996, ss.436-437.

Değişim mühendisliği ile işletmelerde, önce stratejik düzeyde, daha sonra da uygulama aşamasında büyük bir değişim yaşanmaktadır. Özellikle bu yaklaşımın özünü oluşturan süreçler yeniden ve titizlikle tasarlanacaktır. Burada yalnızca süreçlerin değil, tüm bu süreçleri destekleyen sistemler, politikalar ve organizasyonel yapının da yeniden tasarlanması gerektiği açıktır. Yeniden tasarlanacak olan sistemler, bilgi işlem ve yönetim bilgi sistemlerinden sosyal ve kültürel sistemlere dek uzanan bir yelpaze oluşturur. Yeniden tasarıma konu olan politikalar ise, işlerin nasıl yapılacağına ilişkin yürütme ve davranış kurallarını ve yönetmelikleri belirleyen politikalardır ve tamamıyla ya da önemli ölçüde “süreçler”le yönetim sözkonusu olduğunda bunların tekrar ele alınması kaçınılmazdır. Son olarak, organizasyonel yapıların, yani işletme içindeki tüm birimlerin, çalışma gruplarının ve mevcut organizasyon şemasına dayanarak oluşturulan ilke ve kuralların yeniden tasarımı söz konusu olacaktır.

Yeniden yapılanma yönünde başlatılacak köklü bir değişim öncesinde, üst yönetimin, organizasyonu, geliştirilen vizyona ulaştıracak bir stratejik planlama yapması gerekmektedir. Yeniden yapılanma açısından Stratejik Planlama; köklü bir değişim programının geliştirilmesi için yönetsel ve organizasyonel tüm unsurların iç ve dış çevreyi oluşturan ve etkileyen unsurlarla uyumlandırılmasına yönelik bir çerçevenin çizilmesi anlamına gelmektedir. Stratejik Planlama yardımıyla, geleceğe dönük değişim planlarının geçerli (doğru) tahminler üzerine oluşturulabilmesi ve tüm yöneticilere uzun vadeli bir yön çizilebilmesi söz konusu olur.

Reengineering (Yeniden Yapılanma), birçok etrafına bakma veya kendine gelme stratejisinde en çok kullanılan örgütsel değişim tekniklerinden biridir.

Tasarruf stratejileri olarak da bilinen etrafına bakma stratejileri, yoğun ve olumsuz etki yapan dış çevre baskıları karşısında işletmenin, faaliyetlerini verimliliği arttıracak çabalar üzerine yöneltmesi ile ilgilidir. Gerçekte bu tür stratejileri izlemek, oldukça zordur. Genellikle bu stratejiler, başarısızlığın göstergesi olarak kabul edilir. Buna rağmen, bazı durumlarda bu tür stratejileri seçmek zorunlu olabilir. Bir işletme şu durumlarda tasarruf stratejilerini seçmelidir.⁴⁶

⁴⁶ John H. Barnett ve William D. Wilsted, *Strategic Management: Text and Concepts*, PWS Kent Publishing Company, Boston, 1989, s.157.

- Ayırt edici rekabet üstünlüğü olmasına rağmen, amaçlarını gerçekleştirmede başarısız kalıyorsa
- Mevcut sanayi dalında en zayıf rakiplerden biri gibi görülüyorsa
- Etkili olamama, düşük kârlılık ve moral bozukluğu gibi sebeplerle hissedarların, başarının artırılması yönünde baskısı varsa,
- Dış fırsatları değerlendirme, tehditleri asgariye indirme, işletmenin üstünlüklerini kullanma ve zayıflıklarının etkisini azaltma gibi konularda başarısız kalıyorsa,
- Hızlı ve önemli bir oranda büyümüşse ve işletme içinde yeniden örgütlenmeye ihtiyaç duyuluyorsa,

Ayrıca tüm ekonomide ve sanayi dalında gerileme veya durgunluk olduğu zaman tasarruf stratejileri gerekebilir. İşte tüm bu koşullardaki işletmelerin, örgütsel bir değişime gitme zorunluluğu bulunmaktadır. İşletmelerin bir çoğu, Reengineering yaklaşımıyla değişimi yakalamakta ve hatta tetiklemektedir. Çünkü, işletmelerin son derece hızlı değişen ve giderek artan rekabet ortamında, temel görev ve sorumluluklarını, faaliyetlerini sürdürebilmek için gerçekleştirdikleri tüm işlerini, adeta kuruluş aşamasındaki bir işletmede olduğu gibi, yepyeni bir bakış açısı ve titiz bir sorgulama ile ele alarak, iç ve dış çevresel gelişmelerin ışığında, müşterilerine daha fazla değer yaratacağına inandıkları, tamamiyle süreçlere odaklı bir yapılanma çerçevesinde temelden yeniden düşünme ve yeniden tasarlama olanağı yaratır. Bu durum ise, Reengineering yaklaşımının stratejik önemini artırmaktadır.

2.2.1.1. Değişim Mühendisliğini Kimler Gerçekleştirecek

İşletmelerin değişim mühendisliğini uygulamadaki başarısı, değişim mühendisliğini uygulayacak kişileri seçme ve organize etme yöntemlerine bağlıdır. Değişim mühendisliği uygulayan işletmelerde aşağıda yer alan roller bulunmaktadır.

Lider; değişim mühendisliği çalışmalarının tümünü onaylayan ve teşvik eden üst düzey yöneticidir.

Süreç Sahibi; işletmede uygulanacak belirli bir üretim sürecinin veya sürece uygulanacak değişim mühendisliği çalışmalarının sorumluluğunu üstlenen yöneticidir.

Değişim Mühendisliği Ekibi; bir işletmenin üretim sürecine değişim mühendisliği çalışmasını uygulamak için görevlendirilmiş, bu sürecin aksaklıklarını belirleyen, yeniden tasarlanmasını ve uygulanmasını yöneten bireylerden oluşan bir gruptur.

Değişim Mühendisliği Yönetim Komitesi: Üst düzey yöneticilerden oluşur. İşletmenin değişim mühendisliğine ilişkin genel stratejisini geliştirir, stratejinin uygulanmasıyla ilgili ilkeler üretir.

Değişim Mühendisliği Çarı; işletme içinde değişim mühendisliği teknikleriyle araçlarını geliştirir ve ayrı değişim mühendisliği projelerinin birbirlerini güçlendirmelerini temin eder.

İdeal bir işletme ortamında bu roller arasındaki ilişkiler şöyle gerçekleşir: Lider, süreç sahibini atar; süreç sahibi çarın desteği ve yönetim komitesinin gözetimi ile değişim mühendisliğini uygulayarak bir değişim mühendisliği ekibi oluşturur.

2.2.1.2. Değişim Mühendisliğinin Süreç Aşamaları

Değişim Mühendisliğinin temelinde yatan felsefe, işbölümünden ve fonksiyonel organizasyon yapılarını terk ederek işi en başından sonuna kadar bir elemanın yapabileceği biçimde tasarlamaya yöneliktir. İşin, organizasyonun uzmanlaşmış bölümleri arasında kademe kademe yapılmasından ziyade, bir kişinin baştan sona kadar yapmasını sağlayacak yeni bir yapıya bürünmesi için aşamaları aşağıda açıklanan süreç takip eder.

2.2.1.2.1. Liderin ve Değişim Mühendisliği Ekibinin Belirlenmesi

Değişim mühendisliği çalışmasına başlanabilmesi için liderin seçimi ilk zorunlu işidir. Daha sonra diğer elemanlar ve sorumlular belirlenir. Değişim mühendisliği çalışmaları yukarıdan aşağıya doğru yayıldığı için önce üst kademe yöneticilerine benimsetilerek onların onayı alınır. Daha sonra ise her kademedeki personelin katılımı sağlanmaya çalışılır. Kimden gelirse gelsin her fikir dikkate alınır ve değerlendirilmeye çalışılır.

2.2.1.2.2. Mevcut Görev ve Yapıların Belirlenmesi

Bu aşamada işletmenin çıktıları ile bunların elde edilmesinde kullanılan girdileri ayrıntılı bir biçimde belirlenir. “Ne yapılıyor?”, “niçin yapılıyor?”, “nasıl yapılıyor?” soruları sorularak bunların cevaplarının bulunmasına çalışılır. Her türlü varsayımlar bir kenara itilir ve organizasyonun mevcut durumu bir veri olarak kabul edilmez.

2.2.1.2.3. Kurumun Yapısının Yeniden Oluşturulması

Bu aşamada işletmenin çıktılarının kalitesi, hızı, maliyeti v.b. sonuçların nasıl daha iyi hale getirileceği araştırılır. Etken olmayan süreçleri oluşturan gereksiz işler süreçten çıkarılır. Daha iyi bir üretim süreci oluşturulur.

2.2.1.2.4. Harekete Geçme ve Değişimi Tanıtma

Değişim mühendisliği işletmelerde yukarıdan aşağıya doğru uygulanan bir çalışmadır. Bu nedenle önce üst kademe ve sonra da orta ve alt kademe çalışanlarına tanıtılarak benimsetilir ve onların değişim mühendisliğine katkıda bulunmaları konusunda harekete geçmeleri teşvik edilir.

2.2.1.2.5. Değişime Karşı Direnişleri Ortadan Kaldırmak

Her değişim için olduğu gibi değişim mühendisliği çalışmalarına karşıda direniş gösterilmesi tabiri ve kaçınılmaz bir olgudur. Bu nedenle de değişime karşı gösterilen direnişleri tepki ile karşılamak yerine sebeplerini sağlıklı bir şekilde belirleyerek ortadan kaldırmaya çalışılmalıdır. Genellikle direnişin altında yatan nedenler, dedikodu, işini kaybetme korkusu, yetersiz bilgilendirme v.b. gibi etkenlerdir. İşletme organizasyonunun değişik kademelerinde çalışanlarının süreç tanımlamalarına katkılarının sağlanması direnişi ortadan kaldıracak en önemli yollardan birisidir.

2.2.1.3. Değişim Mühendisliği Uygulamaları ve Sonuçları

Değişim mühendisliği çalışmalarının bir çok şirkette uygulandığı ve bunların çarpıcı olduğunu biliyoruz. Bunlardan birisi IBM Credit şirketinde gerçekleştirilmiştir. IBM Cedit, IBM ürünlerini satın almak isteyenlere kredi açar. IBM’in bir yan kuruluşudur. Burada yapılan işlere uygulanan süreç çok eski ve müşterilere bayrak açtıracak kadar

kötüydü. Bir kredi işleminin sonuçlanması için ortalama yedi gün geçmesi gerekiyordu. Bu işletmede uygulanan değişim mühendisliği çalışmalarının sonucu gerçekten çarpıcıydı. İşlem süresi yedi günden dört saate indirildi. Personelde bir miktar azalma oldu, gerçekleştirilen işlem hacmi ise eskisine göre yüz kat (% 100 değil) arttı. Aynı şekilde bir değişim mühendisliği çalışması Ford Motor'da yapıldı. Ford Motor şirketinin Kuzey Amerika'daki borçlar bölümünün işlemleri beşyüz personel ile yapılıyordu. 1980'li yılların başında krize giren şirket işlemleri daha verimli hale getirmeyi planlıyordu. Bu çerçevede şirket, Kuzey Amerika borçlar bölümünü idare eden birimde % 20 personel tasarrufuna giderek aynı işi dörtyüz kişiyle yapmak istiyordu. Tâ ki şirket yöneticileri Japon mağaza şirketini ziyaret edinceye kadar. Bu tarihten kısa bir süre önce Ford, Mazda'nın %25 hissesini satın almıştı. Mazda şirketi Ford'dan biraz küçük olmakla beraber Ford'da beşyüz kişinin yaptığı işi Mazda'da beş kişi yapıyordu. Bu mukayese Ford yöneticilerini hayrete düşürmüştü. Sonuçta bu bölümde %20'lik iyileştirme hedefinden vazgeçildi. Değişim mühendisliği çalışmaları sonucunda beşyüz kişinin yaptığı iş yüzyirmibeş kişiyle yapılmaya başlandı.⁴⁷

Benzer bir diğer uygulamada ülkemizde Sandoz ilaç şirketinde gerçekleştirilmiştir. Değişim mühendisliği çalışmaları sonucunda bu şirkette üretim ön süresi % 40, mekan ihtiyacı % 25 azalmıştır. Yarımamül stokları % 95 azalarak %5'e inmiştir. Mamül stokları ise % 20 azalmıştır.

Netice itibariyle, değişim mühendisliği, "eski işleri, eski yöntemlerle yaparak farklı sonuçlar almanın mümkün olmadığı felsefesine dayanır ve özellikle yönetim süreçlerinde radikal değişiklikler öngörür.

2.2.2. Takım Modelleri ve Stratejik Önemi

İşletmelerin değişime ayak uydurabilmek için kullandıkları örgüt geliştirme tekniklerinden birisi de "takım kurma" dır.

⁴⁷ Hammer-Champy, a.g.e., s.32-39. .

Takım, az sayıda ve tamamlayıcı yeteneklere sahip kişinin, ortak hedefler ve belirlenmiş bir amaç etrafında bir araya gelmesi ile ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, birlikte çalışan bu insanlardan her biri, takım için ayrı bir öneme sahiptir.⁴⁸

Yapılan bu tanımın ışığında, büyük ve karmaşık yapıya sahip birçok kuruluşta, işlerin çoğunun takımlar tarafından yapıldığını görmek çok zor değildir. Bundan dolayı da, artık günümüzde yöneticilerin karşı karşıya olduğu problem takım kurup, kuramama konusu değil, takımları olabildiğince verimli kullanma konusudur. Burada da yöneticilerin bilmesi gereken; kurulacak takımların türü, takım çalışmasını destekleyecek örgüt yapısı, daha fazla takım çalışmasına geçişin yolu ve takımlar üzerine örgütlenmiş bir işletmeyi yönetmek.⁴⁹

İşletmelerin takımlar çevresinde örgütlenmesinin iki ana sebebi vardır; bunlar, çalışanların daha fazla katılımını sağlamak ve örgütsel verimliliği arttırmaktır.

Takımların temel değeri, işçileri örgütü geliştirme yolunda yeteneklerini kullanmaları için bir araya toplama ve destekleme kapasitesidir. Karar alma ve işlerin planlanmasında elde edilen katılım, çalışanların katılımı ve daha fazla iş tatmini sonuçlarını doğurmaktadır.

İşletmeler gün geçtikçe daha fazla takımlara yönelmektedir. Bunun nedeni ise, eski örgüt yapılarının piyasa taleplerine yeterli cevabı verememesi veya takımları işi yürütmenin en iyi yolu olarak görmeleridir.

2.2.2.1. Takım Türleri

İşletmeler içinde faaliyette bulunan takımlar çeşitlilik göstermektedir. Aşağıda çalışma sürelerine ve bağımsızlık derecelerine göre olmak üzere iki türe ayrılmıştır.

2.2.2.1.1. Çalışma Sürelerine Göre Takım Türleri

Çalışma sürelerine göre takımlar, geçici olarak birlikte çalışan veya devamlı birlikte çalışan takımlar olarak ikiye ayrılmaktadır.

⁴⁸ John R. Katzenbach ve Douglas K. Smith, *The Discipline of Teams*, Harvard Business Review, March-April, 1993, s.111.

⁴⁹ James Shonk, *Team Based Organizations: Developing a Successful Team Environment*, IRWIN Professional Publishing, Chicago, 1997, s.1.

2.2.2.1.1.1. Çalışma Takımları

Çalışma takımları, üretim işçileri, müşteri hizmetleri çalışanları gibi birlikte çalışan, doğal çalışma gruplarıdır. Takım üyeleri devamlı olarak birlikte çalışmaktadırlar. Faaliyetleri de örgütün günlük hedeflerini yerine getirmek üzere plânlanmaktadır. Bu hedefler, üretim, kalite kontrol gibi hedeflerdir.

“Neden bir montaj fabrikası değil de, takım?” sorusu sorulabilir. Montaj fabrikasında bir çatlak meydana geldiğinde, diğer işçiler birinin yerini kapatmakta zorluk çekmektedirler. Hiçbir işçi diğerinin işini onun kadar iyi yapamamaktadır. Ayrıca çalışma hızı da en yavaş işçinin hızına göre ayarlanmaktadır. Bir takımda ise, bir işçi birden fazla görev üstlenmekte ve biri yavaş kaldığından zamanını, boşa geçirmek yerine, başka bir görev üstlenerek devamlı çalışmaktadır.

Çalışma takımları yarı-otonom çalışma grupları, aile, üretim grubu veya basit takım olarak adlandırılmaktadırlar. Çalışma takımlarını diğer takımlardan ayıran bazı faktörler şöyle sıralanabilir:

1. Çalışma takımları bütün grup elemanlarını kapsamaktadır. Üyelerin yaptığı işlere göre tanımlanmaktadırlar.
2. Üyelik zorunludur.
3. Takımlar devamlıdır.
4. Amaç, kısa dönemde sonuç elde etmek değil, devam eden süreç boyunca başarılı olmaktır.

Çalışma takımları, yönetim ve çalışanlar arasında güçlü bir bağ gerektirmektedir. Eğer yöneticiler takımlara sorumluluk devretmeye veya çalışanlar sorumluluk kabul etmeye hazır değilse, çalışma takımları başarısız olacaktır.

2.2.2.1.1.2. Görev Takımları

Görev takımları, üyelerinin farklı alanlardan alınıp bir araya getirilmiş ve belirli bir problem üzerinde çalışan, geçici gruplardır. Bu takımlar, görev gücü, komite, problem çözme grubu veya kalite çemberleri olarak da adlandırılır ve iki temel özelliğe sahiptirler.

1. Görev takımları geçicidir.
2. Görev takımları belirli bir problemi çözmek için bir araya gelirler.

Görev takımları sınırlı sayıda üyeye sahip olmalıdırlar. Bunun nedeni ise gerekli olduğu zaman takım çalışma sürecine üye katmanın, herhangi bir üyeyi takımdan çıkarmaktan çok daha kolay olmasıdır.

Takım, hedeflenen sonuca ulaşmak için gerekli olan herkesi kapsar. Görev takımları üyelerini her zaman farklı bölümlerden seçerler. Takım sürecinde bu üyelerin herbiri kendi bilgi alanını temsil etmektedir.

Takım üyeleri takımda yer almaya istekli olmalıdırlar. Problemin çözümü için hevesli katılım şarttır. Zorunlu olarak takımda bulunan üyeler zaman harcamakta ve takımın verimliliğini düşürmektedir.

2.2.2.1.2. Bağımsızlık Derecesine Göre Takım Türleri

Takımlar, kendi kararlarını almada, faaliyetlerini sürdürmedeki özgürlük derecelerine göre de çeşitlilik göstermektedirler. Aşağıda bu tür takımlar incelenmektedir.

2.2.2.1.2.1. Öneri Takımları

Öneri takımları geçici olarak ve belirli bir konu üzerinde çalışmak üzere bir araya gelen insanlardan oluşmaktadır. Bu takımların önerileri tasdik edilmek zorundadır ve bu takımların karar verme veya uygulama gibi yetkileri yoktur. Yani, örgüt karar verme ve uygulama safhalarında oluşan hiyerarşik bir yapı altında faaliyetlerini sürdürmektedir. Öneri takımları fikir sayısı fazla olduğu durumlarda oldukça faydalı olmaktadır.

2.2.2.1.2.2. Problem-Çözme Takımları

Bu takımlar faaliyetlerin belirlenmesi ve araştırılması ve problemlere etkili çözümler bulunması amacıyla geliştirilirler. Problem çözme takımlarının büyük çoğunluğu bir denetçi ve ortak düşüncelere ve ilgi alanlarına sahip beş ila sekiz işçiden oluşmaktadır.

Görev güçlerinin çoğu belirlenmiş konu üzerinde işletmeye öneride bulunmaları için bir araya getirilirler. Bu gruplar problem-çözme takımları olarak adlandırılırlar. Kalite çemberleri de bu tür takımlara ayrı bir örnek oluşturmaktadırlar.

2.2.2.1.2.3. Yarı-Özerk Takımlar

Yarı-otonom takımlar bir denetçi tarafından yönetilirler ve günlük işlerin planlanması, örgütlenmesi ve kontrolüne büyük katkıda bulunurlar.

1. Çalışma birimlerinin hedeflerinin belirlenmesine yardımcı olmak.
2. Takım planlarına girdi sunmak.
3. Problemlere çözüm önerisinde bulunmak.
4. Günlük faaliyet kararlarının alınmasına katkıda bulunmak.

Yarı-özerk takımlar, bir görevin ancak çalışanlar belirli bir özgürlüğe sahiptirler yerine getirilebilmesi durumunda kullanılırlar.

2.2.2.1.2.4. Kendi Kendilerini Yöneten Takımlar (Özerk Takımlar)

Böyle takımlar kendi günlük çalışmalarını yönetmekle sorumludurlar. Bu sorumluluklar şöyledir:

1. Örgütün hedeflerini esas alarak takımın hedeflerini belirlemek.
2. Hedeflere nasıl ulaşılacağını planlamak.
3. Hedeflere ulaşmak amacıyla kaynakları dağıtmak.
4. Çalışma sahasındaki problemleri belirleyip bunları çözmek.
5. Kendi belirlenmiş otorite seviyeleri elverdiğince günlük faaliyetler hakkında kararlar vermek.
6. Dışarıdan gelen ve takımın verimliliğini etkileyen problemler hakkında önerilerde bulunmak.
7. Çalışma listesini yapmak.
8. Takım elemanlarını almak.

Özerk takımlar, çalışanların özgür olmasının gerektiği ve diğer takımlarla koordinasyonun yüksek seviyelerde olmadığı yerlerde kullanılmaktadırlar.⁵⁰

2.2.2.2. Takım Kurmanın Safhaları

Takım şekillendikten sonra takım kurma sürecinde bazı safhalar vardır. Yeni takımlar eski takımlara göre bazı farklılıklar gösterirler. Araştırmalar takım kurmanın tesadüfi olmadığını, bazı safhaları izlediğini göstermiştir. Bu süreç beş safhadan oluşmaktadır.

- 1) **Biçimlendirme:** Bu safha yönlendirme ve tanıma safhasıdır. Üyeler arasındaki buzlar erir ve birbirlerini arkadaşlık ihtimaline karşı test ederler. Takım üyeleri hangi tavırların diğerleri tarafından kabul edilebilir olduğunu anlamaya çalışırlar. Bu safhada üyeler resmi veya doğal liderler tarafından sunulan her türlü güç ve otoriteyi kabul ederler. Bu safha süresince lider üyelere birbirlerini tanımaları için zaman vermeli ve onları sohbet etmek konusunda desteklemelidir.
- 2) **Kargaşa:** Bu safhada kişilikler ortaya çıkmaya başlar. İnsanlar kendilerinden ne beklediği ve rolleri konusunda daha iddialı olurlar. Bu safha fikir ayrılığı ve çatışmalara konu olur. İnsanlar takımın misyonu konusunda fikir ayrılığına düşebilirler. Üyeler daha avantajlı pozisyon peşinde olabilirler ve ortak ilginin oluşturacağı alt gruplara ayrılabilirler. Bir alt grup bir diğeriyle takım hedefleri veya ona ulaşma yolları konusunda çatışabilirler. Takım üyeleri arasında henüz bir bağlılık yoktur ve takım içinde birlik eksiktir. Bu safhada takım lideri her üyenin katılımını sağlamaya çalışmalıdır.
- 3) **Normların oluşması:** Takım içindeki çatışma çözülür ve harmoni ve birlik ortaya çıkmaya başlar. Gücün kimde olduğu, kimin lider olduğu ve üyelerin rolleri konusunda fikirbirliği sağlanır. Üyeler arasında koordinasyon sağlanır ve fikir ayrılıklarını olgun bir şekilde ele alırlar. Problemleri görevin yerine getirilmesinin yararına bir şekilde çözmeye çalışırlar. Takım lideri takım içinde birliği sağlamaya çalışmalı ve norm ve değerlerin belirlenmesine yardımcı olmalıdır.
- 4) **Harekete geçme:** Bu safhada bütün çabalar problem çözme ve belirlenen görevin yerine getirilmesi üzerinedir. Üyeler kendilerini takımın misyonuna adanır.

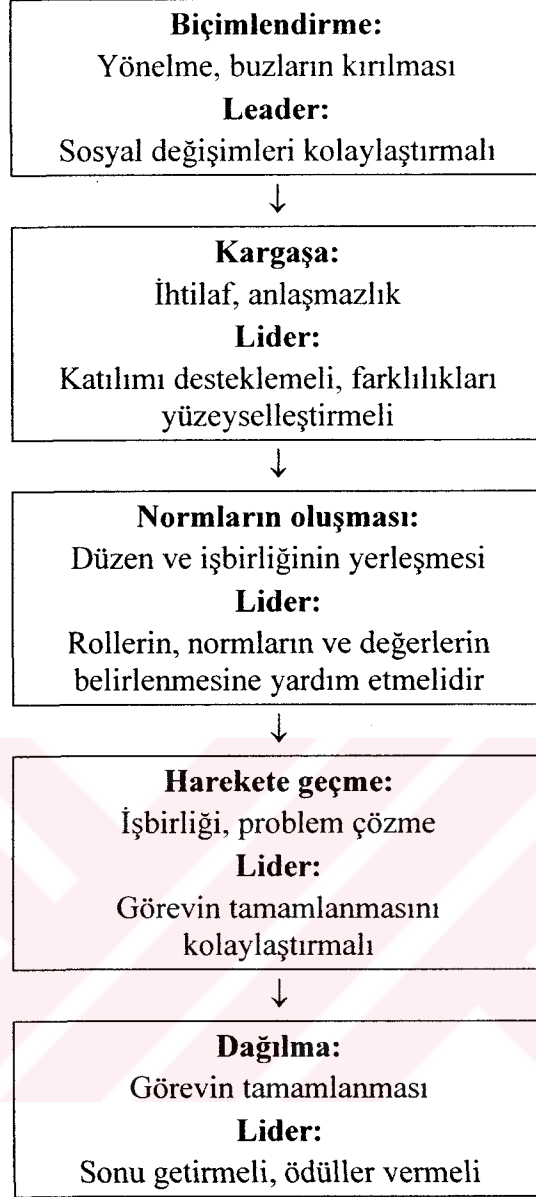
⁵⁰ James Shonk, a.g.e., s.27-29.

Birbirleriyle koordine olmuşlardır ve anlaşmazlıkları olgunluk içinde çözerler. Problemlere, görevi yerine getirme yararına, göğüs gerer ve çözerler. Takım lideri takımın görev performansını arttırmaya çalışmalıdır.

- 5) **Dağılma:** Dağılma safhası daha çok komite, görev takımları ve sınırlı bir süre için bir araya gelmiş takımlarda yaşanır. Bu safhada üzerinde durulan nokta bitirme ve geri dönüştür. Görevi yerine getirmek artık öncelik taşımaz. Takım üyeleri görev yerine getirildiği için mutlu fakat arkadaşlarından ayrıldıkları için üzgündürler. Takım lideri dağılma safhasını bir tören şekline dönüştürebilir ve üyelere plaket ve bazı ödüller verebilir.⁵¹



⁵¹ Richard L. Daft, *Management*, 3rd Edition, International Edition, The Dryden Press, 1993, s.594-596.



Şekil 6: Takım Kurmanın Beş Safhası

Kaynak: Richard L. Daft, Management, 3. Basım, International Edition, The Dryden Press, 1993, s.594.

2.2.3. Öğrenen Organizasyonlar ve Stratejik Önemi

Örgütlerin temel amaçlarından biri varlıklarını devam ettirmeleri ve büyüyüp gelişmeleridir. Örgütler bu amaçlarına ulaşabilmek için çeşitli rekabet avantajlarına, bilgi ve yaratıcılığa sahip olmalıdırlar. Stratejik yönetimin temel amacı, örgütün uzun vâdede varlığını sürdürebilmesi için, rekabetçi avantaj sağlamak ve bu amaçla örgütle

çevresi arasında gerekli düzenlemeleri yapmaktır. Bunların gerçekleşmesi için örgütün öğrenme, unutma ve yeniden öğrenme yeteneklerine, yani örgütsel bir zekâya (organizational intelligence) sahip olması gerekmektedir.⁵² Bu durumda örgütsel uyum, stratejik yönetimin temelini oluşturmaktadır. Çünkü örgütün değişen çevreye uyumu ve stratejik seçimler yapması, ancak çevresini anlaması ile mümkün olabilir. Bunu etkileyen en önemli faktör ise, örgütlerin öğrenme kapasiteleridir.

İşletmelerin, iş dünyasının bu yeni düzeninde başarılı olabilmeleri için yönetimin, örgütün öğrenme kapasitesini artırması gerekmektedir. Çünkü artık öğrenme; değişim, yenilik, yaratıcılık, büyüme ve kendini geliştirme gibi kavramları da kapsayan bir görünüm kazanmıştır. Günümüzde rakiplerden daha hızlı öğrenme ve değişme yeteneğine sahip olmak, sürdürülebilir rekabetin ve sürekli gelişmenin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle birçok işletme, kendilerini “öğrenen organizasyon” olarak adlandırılan yapılara dönüştürmeye başlamıştır. Öğrenen organizasyon aslında organizasyonun ne olduğunu ve çalışanlarının rolleri ile ilgili bir yaklaşım, bir vizyon veya felsefedir.

Öğrenen organizasyon kavramı ilk defa 1990 yılında Peter Senge tarafından yayınlanan “The Fifth Discipline”, adlı eser ile yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.⁵³ Senge, adı geçen kitabında öğrenen organizasyonları şu şekilde tanımlamıştır:

“Öğrenen organizasyon, kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri; yeni, sınırları zorlayan düşünce şekillerinin ortaya atıldığı, insanların sürekli biçimde beraber öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlardır.”⁵⁴

David A. Garvin ise öğrenen organizasyonları şu şekilde tanımlamaktadır: “Öğrenen organizasyon, bilgi yaratma, elde etme ve aktarma yeteneğine sahip ve aynı zamanda

⁵² Daniel T. Levinthal, James G. March, *The Myopia of Learning*, Strategic Management Journal, Special Issue, Vol.14, (Winter 1993), s.95.

⁵³ Mümin Ertürk, a.g.e., s.273.

⁵⁴ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday, 1990, s.11.

davranışını, yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek şekilde düzenleme yeteneğine sahip organizasyondur.”⁵⁵

Genel anlamda ise öğrenen organizasyonlar şu şekilde tanımlanabilir: “Öğrenen organizasyon, hızlı ve toplu bir şekilde öğrenen ve kendini sürekli olarak daha iyi bilgi toplayabilen bir örgüt haline getirmeye çalışan organizasyondur. Örgütün içindeki ve dışındaki herkesi çalışırken öğrenmeye yönlendirir. Teknoloji hem öğrenmeyi hem de verimliliği artırmak için kullanılır.”⁵⁶ Tanımdan da anlaşılacağı gibi, öğrenen organizasyonlar, bireyler gibi örgütlerin de, öğrenme ve kendini geliştirmeyi, yaşamları boyunca sürdürmeyi amaçladıkları bir süreç olarak görmektedir. İşte bu yönüyle, öğrenen organizasyon felsefesi, bilgi çağının yeni örgütlenme anlayışının da temelini oluşturmaktadır. Çünkü, günümüzde bir çok şirket, öğrenmeyi şirket stratejilerinin temeline yerleştirmişlerdir. Örneğin; Harley Davidson’un temel değerlerinden birisi “entelektüel merak”tır. Yani sürekli yenilik yapmak için yeni yolların aranmasıdır. Bu da ancak öğrenme sayesinde gerçekleştirilebilir. Entelektüel merak sayesinde gerçekleştirilebilir. Entelektüel merak sayesinde tüm çalışanlar mevcut, iş yapma biçimlerini sorgular ve eksik yönlerini bulup, yenisiyle değiştirmek için gönüllü olarak çalışırlar.⁵⁷

Öğrenen organizasyonlarda, öğrenme çabası organizasyonun bütün kademelerine yayılmıştır ve örgüt yapısı da bu çabayı destekleyecek bir şekilde oluşturulmuştur.

Öğrenen organizasyonların örgüt yapısı, çalışanların ve örgütün bütün olarak gelişmesini sağlayacak bir biçimdedir. İşletme içinde görevler, iç müşterilerin tatminine yöneliktir. Bölümler arasındaki sınırlar, esnek ve geçirgen yapıdadırlar, böylece değişimlere daha kolay uyum sağlayabilirler. Amaç, çevresel değişimlere kolay uyum sağlayabilecek bir organizasyon yapısının oluşturulmasıdır.⁵⁸

⁵⁵ David A. Garvin, *Building a Learning Organization*, Harvard Business Review, Vol 71, No.4, (July-August 1993), s.80.

⁵⁶ Selim Yazıcı, *Öğrenen Organizasyonlar*, 1.Baskı, İstanbul: Alfa Yayıncılık, Ocak 2001, s.154.

⁵⁷ Dave Ulrich, Todd Jick, Mary Ann von. Glinow, “High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability”, *Organizational Dynamics*, Vol.22, No.2, (Autumn 1993), s.61.

⁵⁸ Mike Pedler, John Burgoyne, Tom Boydell, *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, London: Mc Graw-Hill Book Co., 1991, s.33.

Öğrenen organizasyonların yapısal özelliklerinin temelini geçirgenlik, esneklik ve dostluk ağı oluşturmaktadır. Öğrenen organizasyonlar bilgi akışını artırabilmek ve yeniliklerden haberdar olabilmek için, yüksek oranda geçirgen sınırlara sahiptirler. Yönetimle çalışanlar, müşteriler, ortaklar ve rakipler arasında yakın, sıkı ve şeffaf ilişkiler bulunmaktadır. Çünkü örgüt yapısı öğrenme ihtiyacı üzerine kurulmuştur. Yönetim bu amaçla, öğrenme için gerekli kaynakların tümünü seferber etmektedir.⁵⁹

Öğrenen organizasyonlarda işletme politikalarının ve stratejilerinin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi ise, bir öğrenme süreci şeklinde yapılandırılmıştır. Planlama süreçlerinin içine entegre edilen deneysel yaklaşımlara ve geri besleme döngülerine yer verilerek, sürekli gelişme sağlanabilir.⁶⁰

Öğrenen organizasyonlarda, görev, yetki ve sorumlulukları ne olursa olsun, her kademedeki çalışanların politika ve strateji belirleme süreçlerine katılımı üst kademe yönetim tarafından desteklenir. Bunun nedeni, farklı düşüncelerin, değerlerin ve zihinsel modellerin ortaya çıkması ve bunların gözönüne alınarak paylaşılan bir vizyon yaratılması hedeflenmektedir. Böylece daha yaratıcı fikirlerin ve çözümlerin üretilmesi de sağlanmış olur.

Öğrenme, işletmelerin sürdürülebilir stratejik avantaj elde edebilmelerini sağlayacak tek yoldur. Başarılı bir öğrenen organizasyon yaratabilmek içinse bazı stratejilerin kullanılması gerekmektedir. Bunlar:⁶¹

- Kişisel ve örgütsel başarılar için öğrenmenin ön plana çıkarılması
- Öğrenmenin tüm faaliyetlerde kullanılması
- İnsan kaynakları politikalarının öğrenmeye değer veren insanlar üzerine kurulması
- Öğrenmenin ödüllendirilmesi.
- Öğrenmenin etkilerinin ve faydalarının tüm örgütte duyurulması
- Öğrenme fırsatlarının artırılması
- Öğrenmeye fazladan zaman ayrılması

⁵⁹ Michael E. McGILL, John W. Slocum, "Unlearning the Organization", *Organizational Dynamics*, Vol.22, No.2, (Autumn 1993), s.77.

⁶⁰ Mike Pedler, John Burgoyne, Tom Boydell, a.g.e., s.18.

⁶¹ Michael J. Marquardt, *Building the Learning Organisation: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*, New York: Mc Graw Hill, 1996, s.19.

- Öğrenme için yeterli fiziksel bir ortamın yaratılması
- İş üzerinde (on the job) öğrenmeye önem verilmesidir.

Sonuç olarak, öğrenen organizasyonlar konusunda varılan temel görüş birliği, öğrenmeyen organizasyonların, eski davranış kalıplarını sürekli olarak tekrar edecekleri için gelişme sağlayamayacakları ve bu durumda da değişen şartlara uyum sağlayamayarak yok olacaklarıdır. Öğrenen organizasyonların stratejik açıdan önemi; örgütsel öğrenme ile fikirlerin, deneyimlerin, sonuçların, hataların ve bilginin paylaşılmasından ve bunların ortaklara yaratacakları sinerjiden kaynaklanmaktadır.

Öğrenmenin işletme içinde stratejik bir araç olarak benimsenmesi demek, onun bir teknik olarak değil; bir felsefe veya davranışsal bir yaklaşım olarak benimsenmesi anlamını taşımaktadır.

Günümüzde, rakipleri geride bırakıp, onlara karşı rekabetçi avantaj sağlamanın tek yolu “öğrenci” olmaktan geçmektedir. İş dünyasındaki yapı ve süreçler daha dinamik ve daha karmaşık hale geldikçe, rakiplerden hızlı öğrenmenin önemi de artmaktadır. Bu da örgütlerin yaşam sürelerini uzatmanın tek yolu olarak görünmekte ve bütün organizasyonları, öğrenen organizasyonlara dönüşmeye zorlamaktadır.

2.2.3.1. Öğrenen Organizasyonların Disiplinleri

Senge, öğrenen organizasyonları ele alan “beşinci disiplin” adlı kitabında, öğrenen organizasyon vizyonunun gerçekleşmesinde rol oynayan ve bir örgütü öğrenen bir organizasyona dönüştürebilen beş temel disiplin ortaya koymaktadır.

Bu disiplinler, belirli beceri ve yetenekleri elde etmek için izlenmesi gereken bir gelişme yoludur. Bu disiplinlerden her biri insanların nasıl düşündüğü, gerçekten ne istedikleri, birbirleriyle nasıl etkileşime girdikleri ve nasıl birlikte öğrendikleriyle yakından ilgilidir.⁶² Bu disiplinler şunlardır:

⁶² Peter M. Senge, a.g.e., s.19.

2.2.3.1.1. Kişisel Yetkinlik Disiplini

Kişisel yetkinlik, sürekli gelişmek için kendisini yaşam boyu öğrenmeye adanmış usta bir zanaatkârın yeteneklerine benzetilebilir. Yüksek düzeyde bir kişisel yetkinliğe (ustalığa) sahip kişiler, kendileri için en önemli sonuçları tutarlı biçimde gerçekleştirme yeteneğine sahiptirler. Yaşamlarına bir sanatçının bir sanat eserine yaklaşması gibi yaklaşırlar. Bunu kendi ömür boyu öğrenme gayretlerine bağlı kalarak yaparlar. Senge'e göre, onlardaki bu sürekli öğrenme çabası, öğrenen organizasyonların ruhunu meydana getirmektedir.⁶³ Çünkü bir organizasyonun öğrenme isteği ve kapasitesi kendi çalışanlarınınkinden daha büyük değildir.

2.2.3.1.2. Zihinsel Modeller Disiplini

Zihinsel modeller, zihnimizde iyice yerleşmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, resimler ve imgeler şeklinde dünyayı anlayışımızı, kavrayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler. Zihinsel modeller, bizim insanlar ve olaylar karşısında ön yargılı kararlar vermemize yol açarlar ve sorgulayıcı olmamızı engellerler. En verimli öğrenme bu engelleri aşip karşılıklı sorgulama ile ortaya çıkar. Bu da herkesin kendi düşüncesini açıkça ifade edip başkalarının değerlendirmesine sunmasını ifade eder. Dolayısıyla kendi düşünme kalıplarını aşan bir insan, yaratıcılıkta da önemli ölçüde yol almış demektir.⁶⁴

2.2.3.1.3. Paylaşılan Vizyon Disiplini

Paylaşılan vizyon, tüm örgüt üyelerinin aynı vizyon altında birleşmeleri ve “ne yaratmak istiyoruz?” sorusuna verecekleri cevaptır. Paylaşılan vizyon, örgütün öğrenmesi için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar. Çünkü paylaşılan bir vizyon, birçok insanın gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur ve kişilerin kendi kişisel vizyonlarını yansıtır. Paylaşılan vizyon sayesinde insanlar zorlamayla değil, kendi istedikleri ve gerçekten inandıkları için öğrenirler.

⁶³ Peter M. Senge, a.g.e., s.157.

⁶⁴ Edward De Bono, *Altı Şapkalı Düşünme Tekniği*, Çev: Ercan Tuzcular, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997, s.7.

2.2.3.1.4. Takım Halinde Öğrenme Disiplini

Takım halinde öğrenmek önemlidir. Çünkü günümüz organizasyonlarında temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlar haline gelmektedir. Çünkü işletmelerin günümüzde karşılaştıkları problemler, tek tek çalışanların çözebilecekleri boyutların çok ötesindedir. Bu karmaşık sistemlerdeki sorunların çözümü ancak bilgili insanlardan oluşan grupların ortak zekâsı ile çözülebilir. Çünkü takımlarda, kolektif zeka düzeyini, çalışanların sahip oldukları zekâ düzeyinin üzerine çıkartacak sinerjik bir etki bulunmaktadır. O halde örgütlerin öğrenmesi, takımların öğrenmesine bağlıdır. Takım halinde öğrenmede varsayımlar veya önyargılar bir kenara bırakılır. Takım halinde öğrenme disiplini, bir takımın öğrenme ve sonuçlara ulaşmak için harcadığı enerjinin aynı yöne yönlendirilmesi sürecidir. Ortak bir vizyon geliştirmek ve kişisel ustalık, takım halinde öğrenmenin temel unsurlarıdır.⁶⁵

2.2.3.1.5. Sistem Düşüncesi Disiplini

Sistem Düşüncesinin esasında olayları bir bütün içinde düşünme ve bütüncül bir bakış açısından değerlendirmek vardır. Anlık olaylardan ziyade olaylar arasındaki karşılıklı ilişkileri kavramak esastır. Örneğin; işletmenin son aylarda satışlarında bir düşme olmuşsa, bu düşüş sadece satış bölümüyle değil, işletmenin diğer bölümlerini, işletmenin içinde bulunduğu sektörü, ülkeyi, dünyanın içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik olayları da kapsayan zincirleme bir etkileşime neden olan bir bütünle ilgili olabilir.

Senge'ye göre, gerçek anlamda bir öğrenen organizasyon vizyonuna ulaşabilmek için bu beş disiplinin bir araya gelmesi oldukça önemlidir.

2.2.4. Yalın Organizasyonlar ve Stratejik Önemi

Günümüzde yalın işletme, yalın organizasyon, yalın üretim gibi kavramlar üzerinde fazlaca konuşulmaya başlanan olgular olarak karşımıza çıkmaktadır. Yalın olmak, gerçekten ihtiyaç duyulmayan her şeyden arındırılmış olmak demektir. Gerekli olmayan işler ortadan kaldırıldığında, bu işleri yapan gereksiz elemanlar ortaya çıkacaktır. Bu

⁶⁵ Peter M. Senge, a.g.e, s.257.

bakımdan yalın işletme, yalın üretim, yalın organizasyon veya yalın yönetim kavramları arasında kesin bir ayırım yapmak mümkün değildir.⁶⁶

Yalın organizasyon, gereksiz aşamaların ortadan kaldırılıp geriye kalanların devamlı bir akış düzenine konması ve sözkonusu etkinliklerle ilgili işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilerek sürekli gelişme için çaba göstermesiyle işletmelerin gelişebileceğini öngören bir felsefedir. Bu yaklaşım gereğince işletmelerin sahip olduğu insan gücü, mekan zaman ve tüm üretim faktörlerinin ve bunlara ilişkin tüm harcamaların yarısı veya daha azıyla mal ve hizmet üretimini gerçekleştireceği öngörülmektedir. Aynı zamanda müşteri taleplerine karşı daha çok duyarlı ve esnek olmak da bu yaklaşımın bir başka beklenen sonucudur.⁶⁷

Bir diğer ifadeyle yalın organizasyon daha az girdi ile daha az zamanda daha düşük maliyetle ve daha yüksek kaliteli mal ve hizmeti üretmek demektir. Yalın olma kavramı, daima elde bulunan kaynakların en etkili biçimde kullanılması ve ihtiyaç duyulmayan hiçbir şeyin elde bulundurulmaması esasına dayanmaktadır.

Siparişe göre üretim modelinde, kalifiye personel, çok amaçlı (universal) üretim araçları ve yüksek maliyetler söz konusudur. Yığın üretim modelinde ise, daha dar alanda uzmanlaşmış tasarımcılar, daha az kalifiye personel ve daha büyük üretim miktarları, daha düşük maliyetler söz konusudur. Yalın organizasyon modelinde ise her iki sistemin iyi tarafları bir araya getirilerek her büyüklükte üretim miktarı, düşük maliyet, daha az yerde, daha kısa zamanda, çok alanda uzmanlaşmış yüksek morale sahip personel ile yüksek kaliteli mal ve hizmet üretimi söz konusudur. Ayrıca yalın organizasyonun önemli özelliklerinden birisi de personelin, özellikle manevi değerler, aile kavramı, iyi-kötü günde dayanışma içinde beraberlik, çok çalışmak, az tüketmek, kötü alışkanlıklardan uzak durmak, problem çözüm teknikleri, mesleki becerilerinin artırılması vb. konularda eğitilerek yüksek vasıflı ve çok yönlü hale getirilmesi konusunda büyük önem verilmektedir.⁶⁸

⁶⁶ Hamdi Özçelikel, *Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemleri*, MESS Eğitim Vakfı Yayınları, No: 177, İstanbul, 1994, s.85.

⁶⁷ J.P. Womack and D.T.Jones, *From Lean Production to The Lean Enterprise*, Harvard Business Review, Vol.72, No:2, 1994, s.93.

⁶⁸ Hamdi Özçelikel, a.g.e., s.85-86.

2.2.4.1. Yalın Organizasyonun Kökeni

Yalın organizasyonun kültürel nedenlerden dolayı Japonlara özgü bir sistem olduğu bilinmektedir. Yalın organizasyonun temelini Japon Mottainai (Mottaynay) anlayışı oluşturmaktadır. Mottainai anlayışına göre hayatta sahip olunan her şey birer kutsal emanettir. Onların en iyi şekilde değerlendirilerek kullanılmaması Muda (israf)'dır ve büyük günahtır. Yalın organizasyonda en önemli unsur Muda'nın bir diğer ifadeyle israfın ortadan kaldırılmasıdır. Muda, hurda parçalar ve malzemeler, aylak makina kapasitesi, fazla personel, tamir ve malzeme temini için kullanılan fazla zaman, fazla stoklar nedeniyle kullanılan fazla işyeri alanları ve her türlü gereksiz işlemlerdir. Özellikle ihtiyaçtan fazla kullanılan her şey Muda'dır.

Yalın organizasyona Toyota üretim sistemi de denilmektedir. Yalın organizasyon 1950'li yıllarda Toyota şirketinin başkanı Eiiji Toyoda ile onun çok başarılı üretim başmühendisi Taiichi Ohno tarafından geliştirilmiştir.⁶⁹

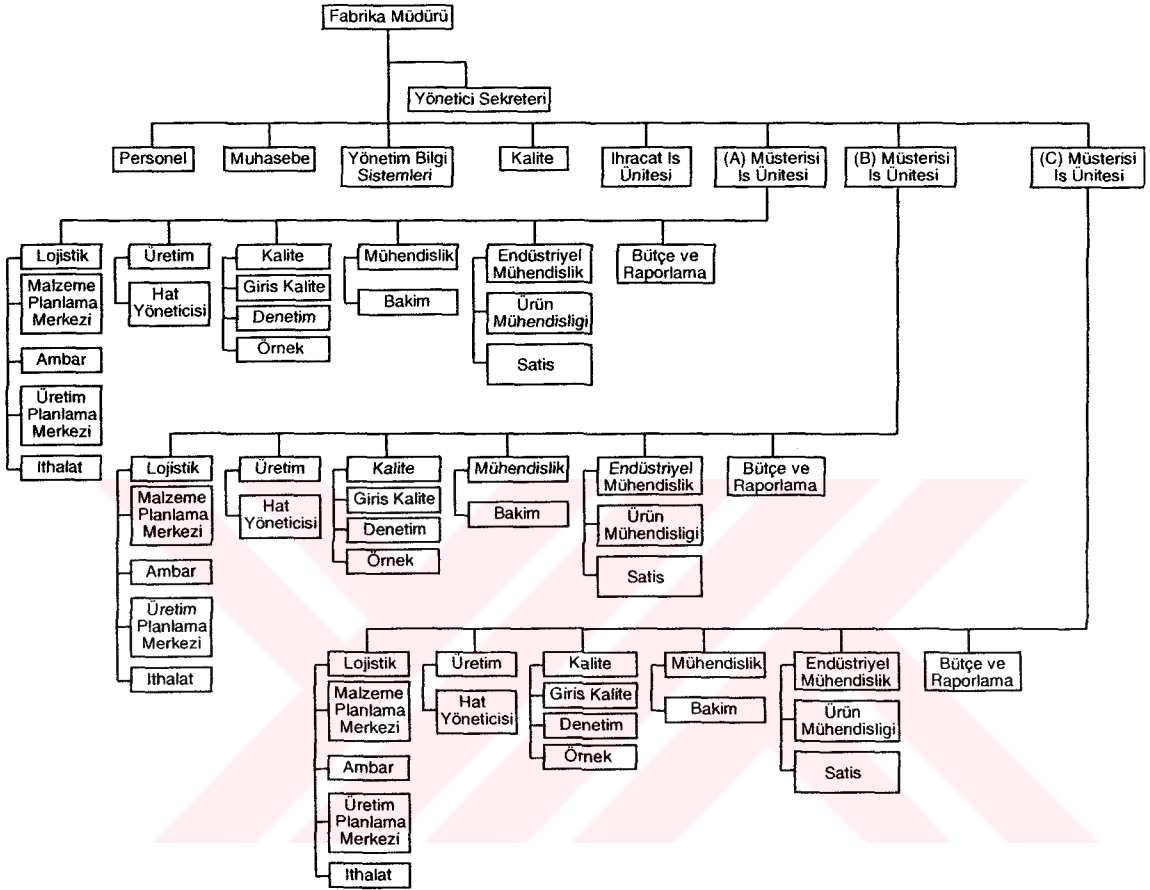
2.2.4.2. Yalın Organizasyonlarda Örgüt Yapısı

Şekil 7'de yalın örgütlenmiş bir işletmenin organizasyon şeması verilmiştir. Bu şema incelendiğinde, müşterinin beklentilerine çabuk cevap verebilecek şekilde, müşteri odaklı olarak ve iş üniteleri halinde bir yapılanmanın gerçekleştiği görülmektedir.

Yalın organizasyonlarda örgüt yapısı Şekil 7'de de görüldüğü gibi iş ünitelerine ve sıfır hiyerarşiye göre düzenlenmektedir. İş üniteleri halinde yapılanma yalın organizasyonların en temel özelliğidir. Birbirinden kopuk, geleneksel fonksiyon ilişkiler yerine, o konu ile ilgili kişilerin iş ünitelerinde bir araya gelmeleri söz konusudur. Daha hızlı bilgi iletimi ve esneklik içerisinde pazarın isteklerinin hızlı ve doğru bir şekilde karşılanması sağlanmaktadır.⁷⁰

⁶⁹ James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos, *The Machine That Changed The World*, Max Well Macmillan International, 1990, s.49.

⁷⁰ Arturo Onnias, *The Language of Total Quality*, Castellamonte: Publications on Quality, 1992, s.193.



Şekil 7: Yalın Örgütlenmiş Bir İşletmenin Organizasyon Şeması

Kaynak: Daniel Ross, Beyond the Toyota Production System; The Era of Lean Production, Manufacturing Strategy, Chapman Hall, London, 1992, s.138.

Şekil 8’de yalın organizasyonun iş üniteleri halinde yapılanması görülmektedir.



Şekil 8: İş Üniteleri Halinde Yapılanma

Kaynak: Arturo Onnias, a.g.e., s.193.

İş ünitelerinin sağlıklı işleyebilmeleri için özerkliğe sahip takımlar şeklinde çalışmalarını benimsenmektedir. Her takım küçük bir işletme gibi, bütün işin bir kısmını yapmaktadır. Organizasyonun diğer kısımları da aynı şekilde ağ gibi örülmüştür. Bir konu üzerinde iki veya daha fazla kişi farklı açılardan düşünebilmektedir. Kişiler tek bir iş üzerinde değil, sürecin (iş ünitesinin) tamamı üzerinde sorumludurlar.

Yalın organizasyonların örgüt yapılarının bir diğer temel özelliği de, sıfır hiyerarşiye göre düzenlenmiş olmalarıdır. Sıfır hiyerarşi örgüt yapısının yüksek ve dar olmaktan çıkıp, basit ve geniş bir şekil alması, hiyerarşinin asgari düzeye indirilmesidir.⁷¹ Diğer bir deyişle genel müdür yardımcılığının kaldırılıp, genel müdürün doğrudan bölüm başkanları ile iletişim kurduğu, ya da bölüm başkanlarının kaldırılıp, genel müdür yardımcılarının doğrudan kısım yöneticileri ile iletişim kurduğu bir organizasyondur.

⁷¹ Michael Hammer, James Champy, *Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*, Çev: Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul, 1991, s.26.

Bu yapı aynı zamanda, günümüzde hem kaynak hem de etkinlik yönünden gereksiz görülen orta kademe yöneticilerinin kaldırılması anlamına gelmektedir. Alvin Tüfler, “Geleceğin Şoku” adlı kitabında orta kademe yöneticilerini üretenle yöneten arasındaki en büyük engel olarak görmektedir. Bu nedenle genel müdürle işçi arasındaki ipleri elinde tutan ve her şeyi kendisi bilen orta kademe yöneticinin işlevinin “işçi takımlarına” devredilmesini önermektedir.

Orta kademe yöneticilerini devre dışı bırakan sıfır hiyerarşi, denetim görevlerinin çalışanlara verilmesi, yetki ve sorumlulukların çalışanlar tarafından paylaşılması sonucu yönetsel kademelerin oldukça az olduğu bir organizasyondur. Bu nedenle sıfır hiyerarşide, kariyere yönelik olan hiyerarşik basamaklar yoktur. Yapılan işlerin temelinde kariyer sağlamak yerine, rol esaslıdır. Sıfır hiyerarşi herkesin kariyerini değil, rollerini en iyi şekilde yerine getirmesi esasına dayalıdır.⁷² Öte yandan insanların yaratıcılıklarını yok ettiği öne sürülen, iş tanımları, otorite baskısı sıkı ast-üst ilişkisi gibi kalıpsal ilişkilere sıfır hiyerarşide yer yoktur. Yürütme fonksiyonu da ekiplere bırakılmıştır.⁷³ Yöneticiler lider ve stratejist konumundadırlar.

2.2.4.3. Yalın Organizasyonlar ve Strateji

Yalın örgütler planlamadan kontrole kadar, yönetimin çeşitli fonksiyonlarının takımlara bırakıldığı bir yapılanma şeklidir. Diğer bir deyişle, yalın örgütlerin yönetimi, yetki devrinin etkili bir şekilde uygulanmasına bağlıdır.

Yalın örgütlerde yönetici, operasyonlardan ve bu nitelikteki planlardan çekilmiş durumdadır. Kısa vadeli ve taktik planlar, takımlar tarafından yapılmaktadır. Yönetici stratejik konulara, rakiplerin incelenmesine ve işgören planlamasına zaman ayırmaktadır.

Yalın örgütlerde, yönetimin yürütme, planlama, denetim gibi önemli fonksiyonları, takımlara bırakılmıştır. Strateji belirleme görevini ise, yöneticiler yürütmektedir.⁷⁴

⁷² Hamdi Özçelikel, a.g.e., s.89.

⁷³ Michael Hammer, James Champy, a.g.e., s.26.

⁷⁴ Richard M. Hodgetts, *New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class*, Organizationa Dynamics, Winter 1994, s.12.

III. STRATEJİ – ORGANİZASYON ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİLERİ

3.1. Stratejik Yönetimde Beşeri Kaynakların Rolü

Teknolojik ve finansal kaynak ve kabiliyetlerin ulaşılabilirlik düzeyinin artmasıyla birlikte yeniden keşfedilen beşeri kaynaklar, rekabet savaşında stratejik bir rol kazanmaktadır. Çünkü beşeri kaynakların sahip olduğu kabiliyetler, bugünün ve geleceğin sektörlerinde lider olabilmek için yarışan işletmelerin gereksinme duyduğu temel yeteneklerin özünü oluşturmaktadır. Burada konunun daha iyi kavranabilmesi için temel yeteneklerin bir tanımını yapmanın gerekliliğine inanılmaktadır. Buna göre temel yetenekler, “esaslı bir müşteri yararı sunabilen, işletmeyi rakiplerinden farklı kılan ve geleceğin pazarlarına açılma imkanı sağlayan beşeri kaynakların, kabiliyetlerinin bir bütünüdür”.⁷⁵ İşletmenin sahip olduğu beşeri kadronun kapasitesinin, karar alma kabiliyetinin atılım özelliğinin, maddi ve manevi değerlerinin, değişme ve gelişme kapasitesinin üstünlüğü ve zayıflığı, işletmeye önemli avantajlar veya dezavantajlar sağlayabilir.⁷⁶

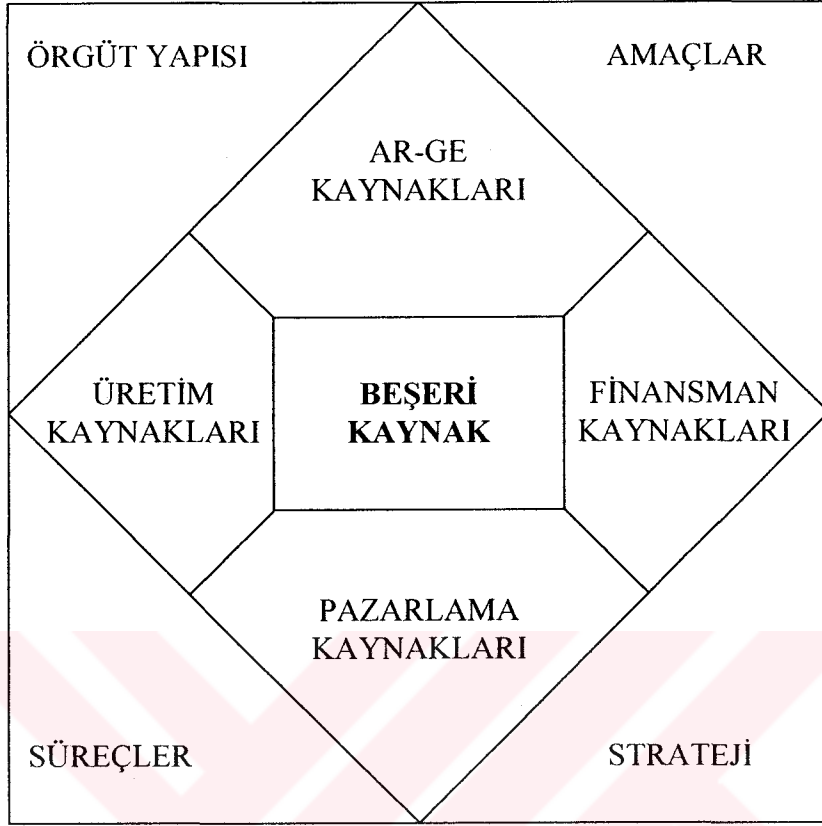
Karlı olmalarına rağmen, günümüz işletmelerinin içinde bulunduğu en büyük problem, çevre fırsatlarını değerlendirmek ve etkililiği araştırmak için, beşeri gücü kullanmada sınırlı kalmalarıdır. Gerçekte güçlü bir beşeri potansiyele sahip olan işletme, en büyük kaynağa sahip demektir. Çünkü bir işletmenin en önemli unsuru insan gücüdür. Diğer üretim faktörlerinden ve örgüt içi kaynaklardan farklı olarak, karar alan ve uygulayan tek canlıdır. Dolayısıyla işletmenin başarısının odak noktasını oluşturur. Genel anlamda yeterli ve ehliyetli insanlara sahip bir işletme, başarısı için gerekli şartları sağlamış demektir.⁷⁷

Beşeri kaynakların stratejik yönetimdeki rolü, Şekil 9’da gösterilmeye çalışılmıştır.

⁷⁵ Gary Hamel ve C.K.Prahalad, *Geleceği Kazanmak*, Çev: Zülfü Dicleli, İstanbul: İnkılâp Yayınevi, 1996, s.263-266.

⁷⁶ Ömer Dinçer, a.g.e., s.207.

⁷⁷ Ibid., s.226-227.



Şekil 9: Stratejik Yönetimde Beşeri Kaynakların Rolü

Kaynak: Ömer Dinçer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 5.B., Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş., İstanbul, 1998,s.214.

Burada, bir işletmenin en önemli kaynağının insan olduğu vurgulanır. Beşeri öge, şekilde de görüldüğü gibi sistemin merkezinde yer alır ve diğer kaynakların etkili ve verimli olarak kullanılmasında başlıca rolü oynar. Bu nedenle diğer kaynaklar, insan gücü yanında ancak tamamlayıcı bir unsur olarak yer alır. Fakat daha üstün başarılarla ulaşmak için, beşeri kaynaklara sahip olmak yetmez, aynı zamanda bu güçten istifade etmesini de bilmek gerekir. Bu da işletmenin, sahip olduğu beşeri güç ve kabiliyetleri teşhis etmesini ve tanımasını zorunlu kılar.

3.2. STRATEJİ DEĞİŞİKLİKLERİNİN, BEŞERİ KAYNAKLAR ÜZERİNDE YARATACAĞI ETKİLER

3.2.1. Büyüme ve Gelişme Stratejilerini Uygulamanın, Beşeri Kaynaklar Üzerinde Yaratacağı Etkiler

Büyüme ve gelişme stratejileri, işletmelerin; ister kendi çaba ve kaynaklarını kullanarak, isterse başka işletmelerin çaba ve kaynaklarından yararlanarak, mevcut pazarlardaki paylarını ve satış düzeylerini artırmaya veya yeni mamül ve pazarlara girerek söz sahibi olmalarını sağlamaya yönelik stratejilerdir.

Bu stratejiler sayesinde, ürün/pazara hakim olma gayretlerine girilir. Hem satış düzeyi, hem de pazar payı eski yıllardan daha yüksek oranlarda artırılır. Keza satış oranları da rakiplerin satış oranlarından daha yüksek düzeylerde gerçekleşir.⁷⁸

Büyüme ve gelişme stratejileri; özellikle teknolojinin hızla geliştiği endüstrilerde son derece gereklidir. Dinamik bir çevrede büyümeye dayalı stratejiler izlenmezse, işletme çok gerilerde kalabilir.⁷⁹

Bu stratejiler kendi içinde, işletme içi büyüme ve işletme dışı büyüme stratejileri olarak iki grupta incelenebilir.

3.2.1.1. İşletme İçi Büyüme Stratejileri

İşletme, bu stratejiler doğrultusunda ya mevcut teknolojilerle ürettiği mamüllerini mevcut pazarlarda satar, ya da yeni ürünlerle yeni pazarlarda faaliyete geçerek riski mamüllere ve pazarlara dağıtır. Bu nedenle de; mevcut mamül ve pazar alanında kalarak büyümeyi sağlayan bütünleşme ve, yeni mamül/Pazar alanlarına geçerek büyümeyi gerçekleştiren çeşitlendirme stratejileri şeklinde bir ayırma tabi tutulur.⁸⁰

Bütünleşme stratejileri, mevcut mamüllerle mevcut Pazar alanında kalarak büyümeye dayalı stratejilere denilir.

⁷⁸ Zeyyat Hatiboğlu, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Temel Araştırma Yayınları, 1986, s.90.

⁷⁹ Zeyyat Hatiboğlu, a.g.e., s.90.

⁸⁰ William F. Glueck, *Strategic Management And Business Policy*, 4. Ed., McGraw-Hill Book Company, NewYork, 1984, s.217-219.

Yatay bütünleşme stratejileri, işletmenin kendi pazarı içinde nüfuz ve etkinliğini artırarak genişlemesidir. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, mevcut pazarda hem mevcut müşterilerini korumayı hem de yeni müşteriler bulmayı amaçlarlar. Bunu sağlamak için de güçlü fiyatlandırma ve tutundurma çalışmalarına girişirler, yada mevcut ürün veya ürünlerin kalitesini, şeklini ya da müşteriye ilgilendiren herhangi bir özelliğini yenilerler.⁸¹ Yatay bütünleşme stratejileri kendi içinde; pazara nüfuz etme, mamül farklılaştırma ve Pazar farklılaştırma stratejileri olmak üzere üçe ayrılabilir.

Dikey bütünleşme stratejilerinde ise, işletme üretici veya dağıtım kanallarındaki kuruluşların karını ele geçirmek amacıyla geriye doğru (üretim) veya ileriye doğru (pazarlama) genişler. Bu genişleme mevcut teknolojilere bağlı kalabilir veya yeni teknolojiler gerektirebilir.

Çeşitlendirme Stratejileri ise, yeni bir mamül / pazar alanına girerek büyümeye dayalı olarak gerçekleştirilen stratejilere, çeşitlendirme stratejileri adı verilir. Bu stratejiler tek yönlü ve çok yönlü olmak üzere başlıca iki grupta incelenebilir.

Tek yönlü çeşitlendirme, işletmenin bütün dikkatini ve kaynaklarını sadece bir iş hattına yöneltmesiyle ilgilidir. Esas yoğunluk pazarda hakim oldukları bir mamül üzerinde olmakla birlikte, portföylerine benzer nitelikte ve birbirleriyle ilgili bir çok mamül/pazarı dahil edebilirler. Başka bir ifadeyle tek yönlü çeşitlendirme stratejilerinde;

- Ya mevcut teknolojiyi kullanan mamüllerle mevcut veya yeni pazarlara girerek Pazar üzerinde yoğunlaşılır, yani Pazar geliştirme,
- Ya da yeni teknolojilere dayalı yeni mamüllerle mevcut pazara girilerek mamüller üzerinde yoğunlaşılır, yani mamül geliştirme uygulanır.

Çok Yönlü Çeşitlendirme Stratejisi ise; tamamen yeni pazarlarda yeni mamüllerle faaliyete geçme stratejisidir. Aynı zamanda ilgisiz çeşitlendirme adı verilen bu stratejide işletmeler, faaliyetlerini birbirleriyle ilgili olmayan birden fazla iş alanına yaygınlaştırır. Mesela otomobil üreticisi bir işletmenin gıda veya ilaç alanında faaliyete geçmesi gibi. Bu stratejiyi takip eden işletmeler, başlangıçta ana faaliyet kollarından tamamen

⁸¹ Colin Gray, *Büyüme Yönetimi*, Çev. Meriç Çağırğan, 2.B., İstanbul: Epsilon Yay., 1998, s.149.

koparak, daha karlı alanlara yönelirler. Böylece toplam riski, faaliyet kolları arasında başarılı bir şekilde dağıtırlar.

3.2.1.2. İşletme İçi Büyüme Stratejilerini Uygulamaya Koymanın, Beşeri Kaynaklar Üzerinde Yaratacağı Etkiler

İşletme içi büyüme stratejilerinin uygulamaya konulmasıyla birlikte üretim ve satışlarda meydana gelen artışlar işletmelerde, beşeri kaynaklarla ilgili bir takım sorunların ortaya çıkmasına neden olur. Bu sorunlar:

- Beşeri kaynakların sayıca yetersizliği
 - Beşeri kaynakların kabiliyetlerinin yetersizliği
 - Patron-yönetici sorunu
 - Yetki ve sorumlulukların dağıtımı ve dengelenmesi problemleri,
- olarak sıralanır.

3.2.1.2.1. Beşeri Kaynakların Sayıca Yetersizliği

İşletme içi büyüme stratejilerinin işletmelerde neden olduğu en genel problemler, beşeri kaynak yetersizliği şeklinde kendini gösterir.

İşletmelerin üretim ve satışlarında meydana gelen artışlarla birlikte yapılması gereken yeni iş sayısında bir yükseliş yaşanır ve çalışma temposunun giderek hızlandığı görülür. Daha fazla insan kendilerinden bir şeyler vermek zorunda kalır; düzenlenen toplantıların, farklı insanlarla yapılacak farklı konulardaki görüşmelerin sayısı artar. Hatta bazı durumlarda personelden, birkaç görevi bir arada yürütmeleri bile istenebilir.

Gerek çalışma temposunun hızlanması, gerekse yabancı olduğu işleri de yapmak zorunda bırakılması, personelin, normal çalışma temposunun üstünde bir güçle, sürekli çalışmasını zorunlu kılar. Ama personel bir makina değildir ve ondan, durup dinlenmeden çalışması beklenmemelidir.

Böylece çalışma temposundaki bu hızlanmayla birlikte, ilk sorunlar da görülmeye başlar. Bu sorunlar;⁸²

- Aşırı çalışma,
- Stres altında olma,
- Küskünlük,
- İşin gerektirdiklerini yerine getirememe, şeklinde sıralanabilir.

Personelin zamanı, eski çalışma temposundakine nazaran şimdi daha kısıtlıdır. Artık yapması gereken daha çok iş vardır. Bir de bunlar yetmezmiş gibi üstüne, yeni mamül üretim sistemleri veya yeni pazarlarla ilgili öğrenmesi gereken noktalar eklenmiştir.

Önce üretim hataları görülür. İşin yapımının hızlanması veya yeni görevler karşısında bu gayet doğaldır. Sonra personelin verimi düşerek iş tatminsizliğini ortaya çıkarır. Personel, bu hiç durmayan yoğun iş temposuna karşı fire vermeye başlar, işe devamsızlık oranı gün geçtikçe yükselir. Bu arada, yaşanan iş kazalarındaki ve işten ayrılmalardaki artışı da unutmamak gerekir.

Böylece yapılan araştırmalar problemlerdeki artışın kaynağının personel sayısındaki yetersizlik olduğunu ortaya çıkarana kadar, sorunlar çoğalarak devam eder.

3.2.1.2.2. Beşeri Kaynakların Kabiliyetlerinin Yetersizliği

Beşeri kaynakların kabiliyetlerinin yetersizliği, bir işletmede yapılan işlerin gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneklere, o işletmede çalışan personelin yeterli ölçüde sahip olmamasından ifade eder.

Bu sorun; yeni strateji olarak, işletme içi büyüme stratejilerinin uygulamaya konulduğu durumlarda sıkça karşılaşılan bir problemdir.

Uygulamaya konulan işletme içi büyüme stratejileri ile birlikte, işletmelerde bir çok yeni görev ortaya çıkar. Bu yeni görevlerin büyük bir çoğunluğu da işletmelerde yürütülen mevcut işlerden farklı nitelikler taşır. Fakat gerek yapılma tekniklerinin,

⁸² Iain Maitland, *Personel Yönetimi*, Çev: Duygu Uğur, 2.B., İstanbul: Epsilon Yay., 1997, s.7.

yöntemlerinin ve iş sırasında kullanılan araç-gereçlerinin farklı oluşu ve gerekse, işletmede belki de daha önce hiç ihtiyaç duyulmamış yetenekleri zorunlu kılması, bu işlerin yerine getirilmesiyle görevlendirilen mevcut işletme personeline bir takım isteksizlikler yaratır. Yeni görevinde çalışmaya başlayan, ancak daha önce hiç kullanmadığı tekniklerle ve hiç yapmadığı işlerle karşılaşan personelden bu değişikliklere hemen uyum sağlayıp, yüksek verimle çalışması beklenemez, beklenmemelidir de... Bu durum işletmelerde, beşeri kaynaklarla ilgili bir takım sorunların ortaya çıkmasına neden oldu. Bu sorunlar;

- Yetersiz performans
 - Kabul edilemez davranışlar (işe geç kalmalar ve devamsızlıklar gibi)
 - Personel arasında anlaşmazlık
 - Manevi tatminsizlik
 - Gereksiz personel devri (işten çıkarmaların ve istifaların artması),
- olarak sıralanır.

İşletme personelinin yeni işlerin gerektirdiği şartlara uyum sağlaması uzun zaman alabilir. Tabi bu sırada yaptığı hatalar, üretim kayıplarına neden olarak, maliyetleri yükseltebilir. Personel yaptığı her hatadan sonra işe olan ilgisini kaybetmeye başlar ve verimliliğinde düşüşler görülür. İşe ilgisizlik devamsızlık oranını artırır ve durum hem işletme hem de personel açısından kötüye gitmeye başlar.

Böylece, yaşanan bütün problemlerin, mevcut beşeri kaynakların kabiliyetlerinin yeni görevleri yerine getirmede yetersiz kalmasından kaynaklandığı, anlaşılınca kadar sorunlar artarak devam eder.

3.2.1.2.3. Patron-Yönetici Sorunu

İşletme içi büyüme stratejilerinin seçimi ve uygulanmasında karşılaşılan problemlerden bir diğeri de, işletme sahibinin işletme içindeki rolünün değişmesinden kaynaklanır.

Girişimci safhada, örgütün başarılı olup büyümeye başlamasıyla birlikte artış gösteren haberleşme, farklılaşma, koordinasyon ve karşılıklı bağımlılık problemleri, artık şirketin tek bir kişi tarafından kontrol edilemeyecek kadar genişlediğinin bir göstergesi haline gelir ve şirket, profesyonel yönetime ihtiyaç duymaya başlar. Fakat büyümenin gerektirdiği kurumsallaşma ihtiyacına rağmen pek çok işletmede; kurucu durumunda olan ve işletmeyi küçük bir ölçekten başlayarak bir yerlere getirmiş olan işletme sahibi, işletmesini kurumsallaştırma veya işletmenin yönetimini profesyonelleştirme konusunda isteksiz davranır.⁸³

Çok fazla merkezi kontrol, bağımsız bir işletmenin başarısının kanıtı olan esnekliği ve personel bağlılığını ortadan kaldırır. Hangi ölçekte olursa olsun bütün işletmelerde, çalışan herkese ne yapması gerektiğini tepedeki insanlar söyler. Eğer işletme sahibi alınan bütün kararlarda yer almakta ısrar ederse ve işletmede olup biten her şey hakkında bilgi sahibi olmak isterse; çalışanlarına, ortaklarına veya yöneticilerine görev ve sorumluluklarının nerede başlayıp nerede bittiğine dair net bir fikir veremez. Büyümeyle birlikte her yönüyle gelişen bir işletmenin artık bir patron-yönetici tarafından yönetilmesi imkansızdır. Böyle bir durum hem işletmenin geleceğini olumsuz yönde etkiler hem de her türlü güçlü tek başına savaşan yöneticiyi yıpratır.⁸⁴ Bu nedenle işletme sahiplerinin kendilerini beklediğine inandıkları büyüme fırsatları içinde, tüm yetkilerin kendilerinde toplandığı bir işletmeden, diğer yöneticilerinde olacağı işletmeye geçişte, kendi tutku ve hırslarını dizginlemeleri ve büyüme sürecini tutarlı bir disiplin içinde yürütmeleri gerekir.⁸⁵

3.2.1.2.4. Yetki ve Sorumluluğun Dağıtımı ve Dengelenmesi Problemleri

Yapılan bir çok araştırmada; işletmelerde uygulanmaya başlanan büyüme stratejileriyle birlikte yeni işletme bölümlerinin ve işlerin ortaya çıkmasının, personelin yetki ve sorumluluklarını belirleyen çalışmalar yapma ihtiyacını artırdığı belirtilmektedir. Bu tür çalışmaların yapılmadığı durumlarda ise, işletmelerde personelin gerçekleştireceği işler konusunda bir takım problemlerin yaşandığı görülmektedir.

⁸³ Tamer Koçel, *Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 1993, s.11-12.

⁸⁴ Colin Gray, a.g.e., s.31.

⁸⁵ Tamer Koçel, *Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları*, s.10.

Hiç kimsenin kendi görev ve sorumlulukları hakkında tam bir fikir sahibi olmaması, bölümler arasında görevlerin kesin bir çizgiye ayrılamamasına ve iş karışıklıklarına sebep olur. Ayrıca işlerin çoğunu yapma çabasında olan personelden pek çok kimsenin, bu durumdan istifade ederek yaptıkları işlerin kapsamını daha da genişlettikleri görülür. Verilen emirlerde artış kaydedilirken, bunların bazılarını birkaç kişinin, birbirinden habersiz yerine getirdiği, bazılarını ise hiç kimsenin yerine getirmediği ortaya çıkar. Personel, ne yapmaları gerektiğini bilemedikleri konusunda şikayetlerde bulunur. Zor ya da sıkıcı, ama yapılması gerekli olan işlerin kimse tarafından yapılmadığı görülür.

Dolayısıyla da yöneticiler ve çalışan personel, görev ve sorumlulukları hakkında açık ve kesin bir fikir sahibi olana kadar büyüme sürecinde para, personel, müşteri ve zaman kaybı kaçınılmaz olur.

Yetki ve sorumlulukların dağıtımının yanında bu dağıtımın orantılı bir şekilde gerçekleştirilmesinin de önemi büyüktür. Orantılı olarak dağıtılmayan yetki ve sorumluluklar, aynı pozisyonda olup da farklı yetki ve sorumluluk taşıyan personel arasında huzursuzluğa ve görev karmaşasına sebep olur. Bu nedenle de işletme yöneticisinin yetki ve sorumlulukları birbiriyle orantılı olarak dağıtması gerekir.⁸⁶

Yetki ve sorumlulukların, işletmenin büyümesine paralel olarak ve birbiriyle orantılı bir şekilde dağıtılması, işletmelerin büyüme aşamalarındaki başarılarında en büyük belirleyici faktörü oluşturur.

3.2.1.3. İşletme Dışı Büyüme Stratejileri⁸⁷

İşletmeler, büyümelerini sadece kendi çaba ve kaynaklarıyla sağlayabileceği gibi, başka işletmelerin kaynak ve çabalarını kullanarak da gerçekleştirebilir. Böylece işletmeler bütünleşme ve çeşitlendirme stratejilerini, başka işletmelerle birleşerek veya risk ortaklığı (Joint Venture) yaparak uygulama imkanına kavuşur. İşletme dışı büyüme stratejilerine, birleşme, satın alma ve risk ortaklarını (Joint Venture) örnek verebiliriz.

⁸⁶ Tamer Koçel, a.g.e., s.14.

⁸⁷ W.F. Glueck, a.g.e., s.225.

3.2.1.4. İşletme Dışı Büyüme Stratejilerini Uygulamaya Koymanın Beşeri Kaynaklar Üzerinde Yaratacağı Etkiler

İşletmelerin, gerek başka işletmelerle birleşirken, gerek risk ortaklıklarına başvururken ve gerekse de başka işletmeleri satın alırken, beşeri kaynaklarla ilgili bir takım sorunlarla yüzyüze gelmesi kaçınılmazdır. Bu sorunlar;

- Beşeri kaynak artışları ve
- Ulusal ve örgüt kültürü uyumsuzlukları, olarak sıralanır.

3.2.1.4.1. Beşeri Kaynak Artışları

İşletmelerin beşeri kaynaklarını doğrudan ilgilendiren en önemli büyüme sorunlarından biridir. Personelin, ofislerini çok fazla insanla paylaşmaktan dolayı rahatsız olduklarını yönetime bildirmeleri ve şikayetlerin artmasıyla kendini göstermeye başlar.

Beşeri kaynaklarda meydana gelen artışla birlikte personelden bazı kişilerin işlerini güvenceye almak amacıyla kendilerini geri çektikleri, sorumluluk almaktan kaçındıkları ve zaten oldukça karışık ve moral bozucu olan bu duruma kendi sıkıcı gözlem ve tahminlerini de kattıkları görülür.⁸⁸ Bunun yanısıra beşeri kaynak artışları;⁸⁹

- Aşırı ücret ödemelerine (işletmeyi varlığını koruyamaz duruma bile getirebilir),
- Küçük işler kovalayan çok sayıda personele ve,
- Mesleki gelişme için fırsat yetersizliğine de neden olur.

Bilindiği üzere personel giderleri, işletme maliyetleri içinde önemli bir yer tutar ve yönetim tarafından yakından takip edilir. Fakat beşeri kaynaklarda meydana gelen artışla birlikte yükselen ücret ödemeleri, personel giderlerinde ve dolayısıyla da işletme maliyetlerinde gözle görülür bir artışa sebep olur. Eğer işletmenin finansal kaynakları bu problemi çözmekte yetersiz kalırsa, işletme büyük bir tehlikenin içine sürüklenir.

⁸⁸ Colin Gray; a.g.e., s.30.

⁸⁹ Iain Maitland, a.g.e., s.8.

Bir işletmede çok sayıda personelin bulunması, bütün işlerin düzenli bir şekilde yapıldığı anlamına gelmez. Beşeri kaynak artışlarının yaşandığı işletmelerde genellikle, personelin küçük işlerle uğraştığı, zor ve halledilmesi uzun süren işlerin ise yapılmadığı görülür. Bunun nedeni, personelin yöneticilerine çalışıyor gibi görünmek istemelerinden kaynaklanır.

Kariyer yapmak ise, her personel tarafından gerçekleştirilmek istenen bir amaçtır. Fakat işletmedeki beşeri kaynak artışları, personelin kariyer isteklerini olumsuz yönde etkiler. Personelin hızla artması, işletmenin her elemanına mesleki gelişme için fırsat yaratabilmesini engeller. İşletme, kariyer yapabilme imkanını belli sayıda personelle sınırlandırmak zorunda kalır. Bütün bu gelişmeler, personelin motivasyonunda ve çalışma veriminde düşüşler yaşanmasına sebep olur.

3.2.1.4.2. Ulusal ve Örgüt Kültürü Uyuşmazlıkları

İşletme dışı büyüme stratejilerinin uygulanmasında, beşeri kaynaklarla ilgili olarak ortaya çıkan sorunlardan bir diğeri de, ulusal ve örgüt kültürü uyumsuzluklarıdır.

Ulusal kültür uyumsuzluklarının en çok yaşandığı işletmeler, çok uluslu işletmelerdir. Şirketlerin uluslararası faaliyetlere girişmeleri, yöneticilerin yabancı oldukları değişik ülke ve bölge kültürleriyle karşı karşıya kalmalarına yol açar. Bir şirketin faaliyet gösterdiği ülkelerin, kültürlerin ve bu kültürler arasındaki benzerlik ve farklılıkları anlamamanın önemi, uluslararası yöneticilerin kültürel farklılıklara duyarsızları nedeniyle yaptıkları hataların büyüklüğü göz önüne alındığı zaman daha açık bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Yabancı ülkelerdeki personel ve şirketlerin başarımları ve sorunlarını incelemiş olan araştırmacılar, bunların başarı ya da başarısızlıklarındaki en önemli etkenin değişik bir kültür içinde çalışmanın yol açtığı insan sorunları olduğu sonucuna varmışlardır. Yabancı ülkelerdeki sorun ve başarısızlıkların incelenmesi, bir ülkede etkili olmuş olan teknik, yöntem ve uygulamalarının diğer ülkelerde aynı ölçüde etkili olmayabileceğini ve buna yol açan en önemli etkenlerden birinin kültür olduğunu göstermiştir.⁹⁰

⁹⁰ Arvind V. Phatak, *Uluslararası Yönetim*, Çev. Atilla Baransel ve Tomris Somay, İşletme İktisadı Ens. Yay. No: 108, İstanbul, s.24.

Örgüt kültürü ise; işletmenin çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançların, değerlerin, örf ve adetlerin ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamını, ifade eder. Bu nedenle de işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Yaptıkları anlaşmalar gereği birlikte çalışmak zorunda kalan işletmelerin personeli arasındaki ilişkilerde, örgüt kültürü uyumsuzlukları nedeniyle bir takım sorunlar yaşanabilmektedir.

Stres belirtileri, personel arası çatışmalar, işlerin ağırdan alınması ve hatta işten ayrılmalar da işletmelerde yaşanan ulusal ve örgütsel kültür uyumsuzluklarının birer sonucudur.

3.2.2. İstikrar Stratejileri ve Bu Stratejileri Uygulamaya Koymanın Beşeri Kaynaklar Üzerinde Yaratacağı Etkiler

Burada öncelikle istikrar stratejileri ve daha sonra da bu stratejilerin uygulanması durumunda beşeri kaynaklarda ortaya çıkabilecek sorunlar ele alınacaktır.

3.2.2.1. İstikrar Stratejileri

İstikrar stratejileri, işletmenin faaliyette bulunduğu alanda dengeli bir gelişmeyi sürdürmesini ve yeni alanlara girerek riski dağıtmasını kapsar. Buna göre işletme, fazla bir riske girmeksizin yıldan yıla faaliyetlerini genişletir. Bu tür işletmeler kaynaklarını, halihazırdaki faaliyetlerine tahsis eder, mal ve hizmetlerin üretim ve pazarlamasında sadece gerekli değişiklikleri yaparlar.⁹¹

3.2.2.2. İstikrar Stratejilerini Uygulamaya Koymanın Beşeri Kaynaklar Üzerinde Yaratacağı Etkiler

İşletmelerin istikrar stratejilerini uygulamaya geçirirken, beşeri kaynaklarla ilgili bir takım sorunlarla karşılaşması kaçınılmazdır. Karşılaşılan bu sorunlar;

- Yer değiştirme ve
- Yetersiz yönetim, olarak sıralanır.

⁹¹ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay., No: 88, İstanbul, 1979, s.251.

3.2.2.2.1. Yer Değiştirme

Yer değiştirme, işletmede uygulanmasına karar verilen yeni stratejiler doğrultusunda; personelin, çalıştıkları yerden başka bölümlere veya yerlere kaydırılmasını ifade eder.

İstikrar stratejilerini uygulayan işletmelerin; ellerindeki beşeri kaynakları daha verimli kullanabilmek ve karsız bölümleri tasfiye ederken oluşacak personel fazlasından diğer bölümlerde yararlanabilmek amacıyla, yer değiştirme işlemine başvurdukları görülür.

Yer değiştirme işlemiyle; personelin, alıştığı bir ortamdan hiç tanımadığı, kendisine gerek görevi gerekse çalışacağı insanlar açısından yabancı bir ortama geçmesi, işletme ve personele ilişkin pek çok sorunun ortaya çıkmasına neden olur.

İş tatminsizliği, işe zamanında gelmeme, verimsizlik, personel devrinin artması ve yüksek kaza oranları görülür. Personel yeni konumunda mutsuzdur ve bu mutsuzluğu çalışmasına da yansır.

Yaşanan problemler, sorunun yer değiştirmeden kaynaklandığı tespit edilene kadar devam eder. Aksi takdirde şirket, planladığı amaçlarını gerçekleştiremeyerek zor duruma düşebilir.

3.2.2.2.2. Yetersiz Yönetim

Yetersiz yönetim; işletmelerde ortaya çıkan gelişme ve değişimler karşısında, süratli bir uyumun sağlanamamasını veya gerekli tedbirlerin zamanında alınamamasını ifade eder.

Yetersiz yönetim genelde, hızlı büyüme karşısında işletme fonksiyonlarının yürütülmesiyle görevli yöneticilerin, işletmede alınan kararlara ayak uydurmada gecikmelerinden kaynaklanır. Büyüme ve gelişmeye ilişkin olarak alınan kararlara işletme fonksiyonlarının yürütülmesiyle görevli yöneticilerin ayak uydurmada gecikmeleri; kaliteli yönetici açığının kapatılamaması, ürün ve hizmetlerin kalite standartlarında bozulmalar, tedarik sorunları, üretim araçlarında kırılma, yıpranma ve bozulmaların artması gibi bir takım sorunlara neden olur; ve bu durum yöneticilerin üzerindeki stresi daha da artırır.⁹²

⁹² Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, s.254.

İşlerin gerektiği şekilde yönetilememesi sonucunda, bu sorunun etkileri diğer kademelerde çalışan tüm personele de yansır. İşletmenin geleceğine ilişkin endişeler duyulması, personelin motivasyonunu olumsuz etkiler.

Sorunlar çözümü ancak, işletmelerin bir süre değişmemeleri ve örgütün sağlığına kavuşturulması yönünde yapılacak çalışmalarla sağlanabilir. Aksi takdirde, işletme daha büyük sorunlarla karşı karşıya kalır.

3.2.3. Tasarruf Stratejileri ve Bu Stratejileri Uygulamaya Koymanın Beşeri Kaynaklar Üzerinde Yaratacağı Etkiler

Burada öncelikle tasarruf stratejileri açıklanacak ve daha sonra da bu stratejilerin uygulanması durumunda, beşeri kaynaklarda ortaya çıkabilecek sorunlar ele alınacaktır.

3.2.3.1. Tasarruf Stratejileri

Etrafına bakma stratejileri olarak da bilinen bu stratejiler, yoğun ve olumsuz etki yapan dış çevre baskıları karşısında işletmenin faaliyetlerini, verimliliği artıracak çabalar üzerine yöneltmesi ile ilgilidir. Bu tür stratejileri izlemek oldukça zordur ve genellikle başarısızlığın göstergesi olarak kabul edilir. Buna rağmen, bazı durumlarda bu tür stratejileri seçmek zorunlu olabilir.⁹³

Bir işletme, eğer;⁹⁴

- Ayırt edici rekabet üstünlüğü olmasına rağmen amaçlarını gerçekleştirmede başarısız kalıyorsa,
- Mevcut sanayii dalında en zayıf rakiplerinden biri olarak görülüyorsa,
- Etkili olamama, düşük karlılık ve moral bozukluğu gibi sebeplerle işletme sahiplerinin başarısının artırılması yönünde baskısı varsa,
- Dış fırsatları değerlendirme, tehditleri asgariye indirme, işletmenin üstünlüklerini kullanma ve zayıflıklarının etkisini azaltma gibi konularda başarısız kalıyorsa, kısaca stratejik yönetim yetersizse,

⁹³ Ömer Dinçer, a.g.e., s.293

⁹⁴ W.F. Glueck, a.g.e., s.214.

- Çok çabuk ve önemli bir oranda büyümüşse ve işletme içinde yeniden bir örgütlenmeye ihtiyaç duyuluyorsa,
- İşletmeyi ilgilendiren dünya ekonomisinde veya sanayii dalında gerileme veya durgunluk yaşandığı zamanlarda, tasarruf stratejilerini seçmelidir.

3.2.3.2. Tasarruf Stratejilerini Uygulamaya Koymanın Beşeri Kaynaklar Üzerinde Yaratacağı Etkiler

İşletmelerin tasarruf stratejilerini uygulamaya geçirenken, beşeri kaynaklarla ilgili bir takım sorunlarla yüzyüze gelmesi kaçınılmazdır. Bu sorunlar;

- Beşeri kaynakların yeniden düzenlenmesi ve
- Personel azaltma, olarak sıralanır.

3.2.3.2.1. Beşeri Kaynakların Yeniden Düzenlenmesi

Tasarruf stratejilerinin uygulanmasında ortaya çıkan sorunların başında gelir.

İşletmeler, içinde buldukları kötü durumdan kurtulabilmek için genellikle; yeni çalışma yöntemleri ve süreçler uygulayıp, mal varlıklarının bir kısmını elden çıkartma gibi tedbirlere başvurur. Başvurulan bu tedbirlerin, işletmenin mevcut düzenini etkileyeceği açıktır. Yapılan değişiklikler; eski düzene göre oluşturulmuş işin yapısını, görev tanımlarını ve kabiliyetleri geçersiz kılarak kişi-grup ve bölümler arasındaki ilişkileri farklılaştırabilir. Bu durumda personelin, kendisine verilen talimatları uygulamakta zorlandığı ve başarı oranının hızla düşmeye başladığı görülür.

Böylece işletmenin, seçtiği stratejileri uygularken fazla dikkat göstermediği beşeri kaynakların yeniden düzenlenmesi konusu, çok ciddi bir sorun olarak karşısına çıkar.

Beşeri kaynaklarını, seçilen strateji doğrultusunda yeniden düzenlemeyen işletmeler, özellikle örgütsel değişme ve maliyetleri azaltma yaklaşımlarını uygularken büyük direnişlerle karşılaşır.

Beşeri kaynakların yeniden düzenlenmesi ile ilgili olarak verilecek örneklerin, konunun daha iyi kavranmasında faydalı olacağına inanılmaktadır.

3.2.3.2.2. Personel Azaltma

Bir işletmenin, tasarruf stratejilerini uygulamaya geçirirken, daha çok maliyetleri azaltma yaklaşımını benimsediği görülür. İşçilik ise, işletmelerin her zaman en yüksek maliyetlerinden biri olarak kabul edilir ve yöneticilerce önemle üzerinde durulur.

Tasarruf stratejilerinin uygulanmasına karar veren yöneticiler; işe genellikle, personel maliyetlerini azaltmakla başlar. Devamsızlık, geç gelme ve personel devrini önlemeye yönelik çalışmalar hızlandırılır. Personeli eğitime ve geliştirme masrafları asgariye indirilir. Yenilik yapma çabalarından vazgeçilerek yüksek ücretli ar-ge uzmanları gözden çıkartılabilir. Emeklilik veya işten çıkartma yoluyla personel sayısı azaltılabilir.

Bütün bu düzenlemeler; işletmenin, yaşamını devam ettirebilmesi veya karını arttırabilmesi için yaptığı standart çalışmalardır. İşletmeleri uzun vadede sarsacak ve personel üzerinde yaratılabilecek olumsuz etkiler, pek fazla dikkate alınmaz.

Bu gibi durumlarda işletme personeline huzursuzluk ve endişe artar. Her an işten çıkarılma korkusuyla yaşayan personeldeki stres belirtilerinde yükseliş görülür. İşletme performansı düşer. Ama personel azaltma sorununun en büyük etkisi işçi sendikaları ile işletmeler arasındaki ilişkilerde ortaya çıkar. Sendikanın aldığı kararlar doğrultusunda personel eylemleri düzenlenebilir ve hatta grevlere gidilebilir. Çalışmaların yavaşlatılması ya da durması; işletmenin karlılığını ve verimini olumsuz yönde etkileyerek, gücünün gittikçe azalmasına neden olabilir. Bu sebeple, özellikle personel azaltma kararı verilirken, sonuçlarını çok iyi değerlendirmek gerekir.

3.2.4. Yatırımları Azaltma ve Tasfiye Stratejileri ile Bu Stratejileri Uygulamaya Koymanın Beşeri Kaynaklar Üzerinde Yaratacağı Etkiler

Burada öncelikle yatırımları azaltma ve tasfiye stratejileri açıklanacak, daha sonra da bu stratejilerin uygulanması durumunda, beşeri kaynaklarda ortaya çıkabilecek sorunlar ele alınacaktır.

3.2.4.1. Yatırımları Azaltma ve Tasfiye Stratejileri

Bu stratejiler, bazı yatırımların geri çekilmesini gerektirir. İşletme, karsız ve verimsiz faaliyetlere son verir, bunlarla ilgili mal ve hizmetleri pazarlardan çeker. Bu bir anlamda

İşletmenin küçülmeye başlaması demektir. İşletme sadece, kendisi için en uygun olan mamül/Pazar alanında kalır ve kaynaklarını bu alanlarda yoğunlaştırır. Yatırımları azaltma ve tasfiye stratejileri;⁹⁵

- İşletme, amaçlarını gerçekleştirmede tasarruf stratejilerini uyguladığı halde başarısız olmuştur,
- Bir bölüm veya SİB, yeterli hale gelebilmek için işletmenin ayırabileceği kaynaklardan daha fazlasına ihtiyaç duyuyorsa,
- Bir bölüm veya SİB, bütün işletmenin başarısını olumsuz yönde etkiliyorsa,
- Bir bölüm veya SİB, işletmenin diğer bölümlerine uyum sağlamıyorsa,
- Büyük miktarlarda nakte ihtiyaç varsa ve bu nakit başka türlü karşılanamıyorsa,
- Hükümetin anti-tröst kanunları işletmeyi tehdit ediyorsa,

kullanılabilir.

3.2.4.2. Yatırımları Azaltma ve Tasfiye Stratejilerini Uygulamaya Koymanın Beşeri Kaynaklar Üzerinde Yaratacağı Etkiler

İşletmelerin yatırımları azaltma ve tasfiye stratejilerini uygulamaya geçirirken, beşeri kaynaklarla ilgili olarak bir takım sorunlarla karşılaşması kaçınılmazdır. Karşılaşılan bu sorunlar;

- Yabancılaşma ve
- Tüm personelin işini kaybetmesi,

olarak sıralanır.

3.2.4.2.1. Yabancılaşma

İşletme hayatının giderek değişmesi ve karmaşıklaşması, teknolojik yeniliklerin artması ve ticaret piyasalarını oluşturan taraflar arasındaki ilişkilerin şeklinde görülen farklılaşmalar; beşeri kaynakları, çalıştıkları işletme ve işlere karşı yabancılaşmaya sürükler.

⁹⁵ Ömer Dinçer, a.g.e., s.298-299.

Özellikle işletmenin tek bir alıcıya; zorunlu olarak bağlandığı ve alıcının, işletme üzerinde hak sahibi gibi davranarak yönetime müdahale ettiği durumlarda bu problem, en sık karşılaşılan sorunların başında gelir. Bu durumdan önce huzur içinde çalışan ve işletmesine güven duyan personel; şimdi sadece kendi çıkarını düşünen bir alıcının hükümranlığında, onun kurallarına göre çalışmak zorunda bırakılır. Personele göre artık yapılan işin anlam ve amacının belirsizlik arz etmesi ve işletmeye karşı duyulan güvensizlik, personelin işe ve işletmeye yabancılaşmasına neden olur.

Çalıştığı işe ve işyerine yabancılaşan kişi genellikle, yalnızlık ve eziklik duygusu taşır. Sinirsel gücü zayıflar, olaylardan çok çabuk etkilenen duygusal, alıngan bir kişiliğe bürünür. Fiziksel yorgunluğu azaltan teknolojik gelişmelere karşın, yeni gelişmelere uyumsuzluk nedeniyle personelde ruhsal yorgunluk belirtileri izlenebilir. Bezginlik, bıkkınlık, ilgisizlik, çatışma eğilimi, sinirsel gerilim ve davranış bozuklukları görülebilir.⁹⁶

Yaşananlar, işletme düzenini bozarak verim düşüklüğüne ve mali kayıplara neden olur. Sinirsel gücü zayıflamış ve işine ilgisiz kalan bir personel, rahatlıkla hata yapabilir. Yaptığı hatalar hem iş arkadaşlarının hayatını, hem de kendi hayatını tehlikeye sokabilir, makinelere ve üretilen mamüllere zarar verebilir.

3.2.4.2.2. Tüm Personelin İşini Kaybetmesi

İşletmenin kapatılması sonucunda personelin işini kaybetmesi, beşeri kaynaklar açısından yaşanabilecek en kötü durumlardan biridir. İşletmenin durumunun her geçen gün kötüye gittiğini gören personelin, iş kaybına yönelik duydukları korku ve endişeler gerçeğe dönüşür. Tüm personel işsizlikle karşı karşıya kalır.

Çoğunluğunu, aldıkları maaştan başka bir gelirleri olmayan personelin oluşturduğu bu insanların, işlerini kaybetmeleri; insanların kişiliği ve psikolojik durumunun farklı olması nedeniyle her personelde değişik tepkiler açığa çıkartır.

Çalışanların yaşları, eğitim düzeyleri ve meslekleri de, verdikleri tepkilerin çeşitliliğini ve şiddetini etkileyebilir. Mesela, orta yaşın üstündeki ve eğitim düzeyi düşük bir

⁹⁶ Enver Özkalp ve Zeyyat Sabuncuoğlu, *Örgütlerde Davranış*, 8.B., T.C. Anadolu Üniv. Yay., No: 116, Eskişehir, 1996, s.15.

personelin iş bulabilme ihtimalinin, diğer yaş gruplarına ve eğitim düzeyi yüksek olanlara oranla zayıf olması; işini kaybeden bu personeli ciddi bir bunalıma sürükleyebilir. Hele bir de ekonomik olarak başka bir dayanağı yoksa, bu kişi hayatına son vermeyi bile düşünebilir.

İşyerinin kapatılması nedeniyle ödenen tazminatların ancak geçici bir süre, personeli idare edebilmesi, yeni bir iş bulabilmek için harcanması gereken zamanı kısaltmaktadır. Oysa ki, özellikle işsizliğin yüksek boyutlarda olduğu Türkiye’de iş bulabilmek, bazen çok uzun bir zaman geçmesini gerektirebilmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRNEK OLAY ARAŞTIRMASI ve ARAŞTIRMA BULGULARI

I. Araştırmanın Evreni ve Araştırma Yöntemi

1.1. Uygulama Yapılan FESTO San. ve Tic. A.Ş. Hakkında Bilgiler

FESTO, merkezi Esslingen-Almanya'da bulunan, dünya üzerinde 52 ülkede bağımsız FESTO Şirketleri ve toplam 176 ülkede yaygın temsilcilik ağı ile, pnömatik ve endüstriyel otomasyon konusunda faaliyet gösteren bir dünya şirkettir.

Festo San. ve Tic. A.Ş. bu grubun bir üyesi olarak 1989 yılında Türkiye'de kurulmuştur ve 10 yılı aşkın süredir müşterilerine özel eğitilmiş 100 kişiden oluşan uzman personeli ile, pnömatik, elektronik ve endüstriyel otomasyon konularında; danışmanlık – çözüm ortaklığı, ürün satışı, servis, teknik destek ve teknolojik eğitim hizmetleri sunmaktadır.

Şirket, merkezi İstanbul-Tuzla olmak üzere, yurt genelinde; İstanbul-Bayrampaşa, Adana, Ankara, Bursa, İzmir ve Konya'da kurulu ofis ve diğer hizmet noktalarından müşteri taleplerini karşılamaktadır.

Festo'nun merkezî Aralık 2003'den beri Tuzla'da bulunmaktadır. Festo Türkiye Genel Müdürü Otto Bauer, çevredeki Sabancı Üniversitesi gibi eğitim kurumlarıyla ve çeşitli endüstri merkezleriyle birlikte çalışabilmek için Tuzla'yı tercih ettiklerini ve böylece bilimin yapıldığı ve uygulandığı merkezler arasında bir köprü olmayı amaçladıklarını belirtmektedir.

Ayrıca Genel Müdür Otto Bauer, Festo'da eğitimin harcama değil, yatırım olarak algılandığını ve Festo'nun felsefesini "Eğitime yatırım yaparak büyümek" olarak açıklamaktadır. Şirketin vizyonunun ise, "Öğrenen bir çevrede bulunan öğrenen bir şirket olmak", olduğunu belirtirken Otto Bauer, şirketin temel amacını ise şu şekilde açıklamaktadır; "Vizyonumuza, değerlerimize ve kendimizi algılayış şeklimize uygun olarak, piyasa taleplerine göre örgütlenmiş, düzenlenmiş ve sürekli varlık gösteren bir şirket olarak, pnömatik kullanan otomasyon sektöründe dünyanın bir numaralı, en iyi şirketi olmak".

Festo San. ve Tic. A.Ş., Festo-Pnömatik ve Festo-Didaktik olmak üzere, iki farklı alanda faaliyette bulunmaktadır.

Festo, pnömatik alanındaki faaliyetleri ile 19.000'den fazla ürün çeşidini lojistik destek birimleri ile müşterilerinin ve sanayinin ihtiyaçlarına sunmakta, bununla birlikte otomasyon alanında projelere danışmanlık ve destek hizmetleri vermektedir.

Didaktik bölümünde ise, Festo'nun endüstriyel otomasyon konulu geniş bir seminer programı, eğitim malzemesi çeşidi ve bilgisayar programları mevcuttur. Festo-Didaktik, eğitim faaliyetleri ile endüstrinin nitelikli insan gücü ihtiyacını karşılamaya yönelik teknolojik eğitimler vermektedir.

Festo, satış hizmet kalitesini arttırmak ve müşterilerine "tam zamanında" hizmet verebilmek amacıyla, 1995 yılından buyana ülkemizde, değişik pnömatik silindirler ve CE işaretli kontrol panoları üretimini sürdürmekte olup, özellikle makina imalatçılarına yönelik komple otomasyon çözüm ve hizmeti sunmaktadır.

Festo, dünya standartlarındaki üretim ve hizmet faaliyetlerini, sahip olduğu bilgi birikimi, yüksek teknoloji konularında uzman insan kaynağı ile gerçekleştirmektedir.

Festo, müşterileriyle ve tedarikçi kesim ile olan ilişkilerine de son derece önem veren bir kuruluştur. Müşterilerle ilişkilerde amaç, kaliteli ürün, uygun fiyat, hızlı servis ve doğru bilgiyi aynı anda sunabilmektir. Festo için, müşteriye giden yolun bir başı ve sonu yoktur. Bazen tedarikçiler müşteri, bazen de müşteriler tedarikçi olabilmektedir.

Festo, yüksek teknoloji yolundaki gelişmenin ve müşteri memnuniyetinin, ancak nitelikli insan gücüyle ulaşılabilecek bir hedef olduğu bilincindedir ve bu nedenle insan kaynaklarını, sürekli öğrenmeye ve kültürel birikime açık iyi eğitim almış, çağdaş, yaratıcı ve genç insan gücünden oluşturmaya özen gösterir.

1.2. Araştırma Yöntemi

Konu ile ilgili uygulama, pnömatik ve endüstriyel otomasyon konusunda faaliyet gösteren, dünya çapında bir şirket olan FESTO San. ve Tic. A.Ş.'de yapılmıştır. Araştırma yöntemi olarak mülakat seçilmiş ve konu ile ilgili olarak Festo-Türkiye Genel Müdürü Otto Bauer, Festo-Türkiye olarak strateji çalışmalarını yürüten gruba başkanlık

eden Teknik Müdür Hayrettin Karcı ve Festo İnsan Kaynakları Müdürü Figen Yazar ile görüşülmüştür.

Yapılan mülakatlarda, yöneltilen sorular çalışmamızın ek kısmında yer almaktadır.

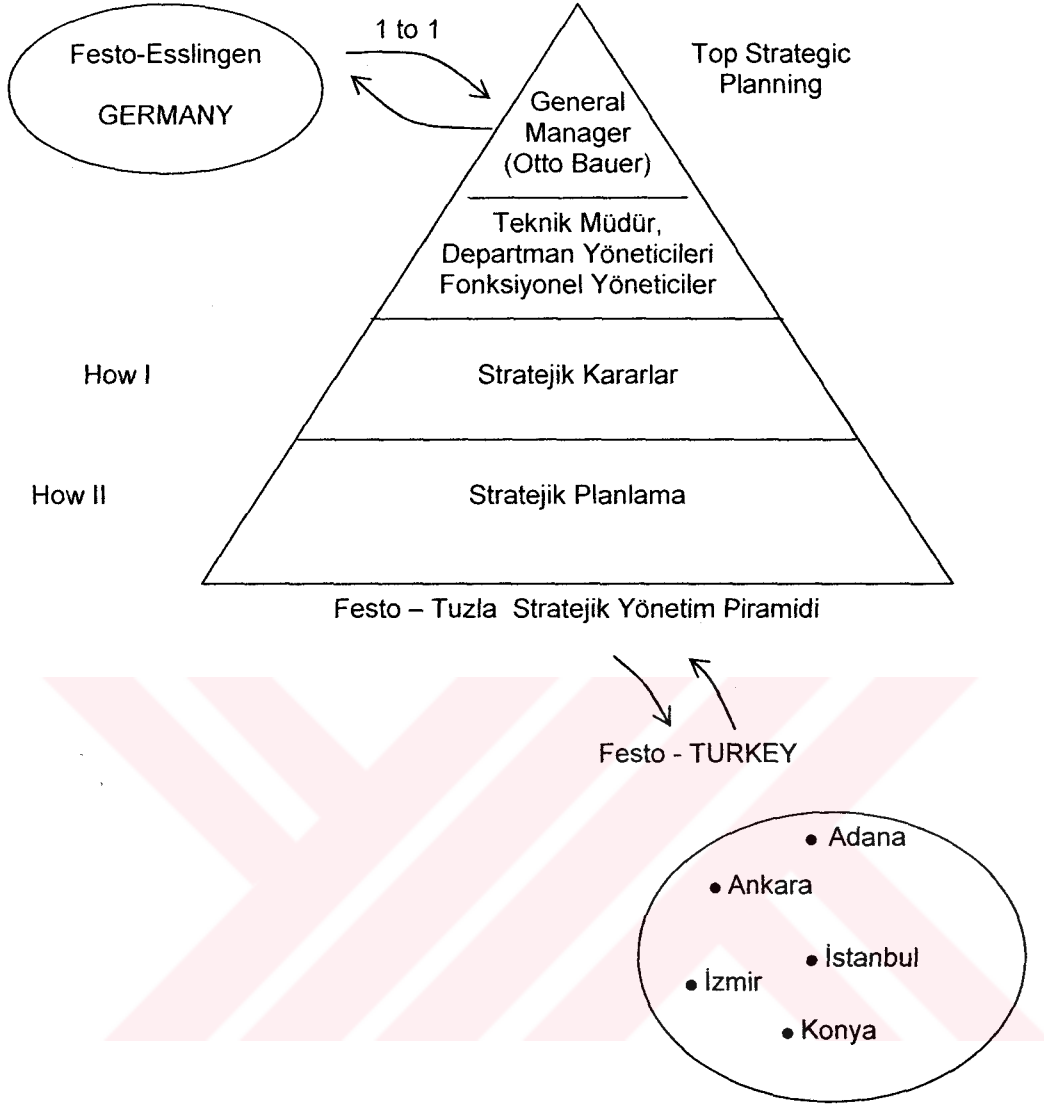
Yapılan mülakatlarda, işletmenin misyonu, vizyonu, temel amacı ve temel işletme stratejisi, yönetim şekli, işletmenin stratejik yönetime bakış açısı ve bunun organizasyon üzerindeki etkilerine yönelik bilgiler, Genel Müdür Otto Bauer'den, işletmede yürütülen strateji çalışmaları hakkındaki uygulamaya yönelik bilgiler Teknik Müdür Hayrettin Karcı'den ve şirketin örgüt yapısı ve insan kaynakları yönetim ve stratejilerine yönelik bilgiler ise; İnsan Kaynakları Müdürü Figen Yazar ile yapılan mülakatlar neticesinde elde edilmiştir.

II. Araştırma Bulguları

2.1. Festo San. ve Tic. A.Ş.'de Yapılan Mülakatlardan Elde Edilen Bulgular

Festo Türkiye Genel Müdürü Otto Bauer, Festo-Tuzla Teknik Müdürü Hayrettin Karcı ve Festo İnsan Kaynakları Müdürü Figen Yazar ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular, aşağıdaki gibidir:

Festo-Tuzla, Türkiye'de genel merkez konumunda olup, global bir şirket olan Festo'nun dünya çapındaki merkezi, Almanya'da bulunan Festo-Esslingen'dir. Dolayısıyla, gerek Festo-Tuzla ve gerekse dünya çapındaki diğer bağımsız Festo Şirketleri, Stratejik Yönetim Çalışmalarını, Almanya'daki genel merkeze bağlı Stratejik Yönetim Departmanı ile beraber yürütmektedirler. Festo Türkiye Genel Müdürü Otto Bauer, Festo-Tuzla'daki stratejik yönetim sürecinin, Almanya'daki Festo-Esslingen'in Stratejik Yönetim Departmanının belirlediği stratejilere birebir bağlı olduğunu söylemektedir. Ayrıca, Genel Müdür Otto Bauer, Festo-Tuzla'nın stratejik yönetim çalışmalarını aşağıdaki "Festo Stratejik Yönetim Piramidi" ile şu şekilde açıklamaktadır;



Festo-Esslingen'e bağlı Stratejik Yönetim Departmanı, bugün için dünya çapındaki tüm bağımsız Festo şirketlerinin işletme stratejilerini (corporate strategy), "Performance Leadership", yani Performans Liderliği olarak belirlemiştir. Bu strateji, gerek Türkiye ve gerekse diğer ülkelerdeki bütün Festo şirketleri için değişmez bir stratejidir. Gerek üretim teknolojisinde gerekse üretilen ürünlerde performans lideri olabilmek için izlenecek yol, Festo'nun dünya çapındaki merkezi Festo-Esslingen'de belirlenir.

Festo-Tuzla'nın Stratejik Yönetim Piramidine baktığımızda, Festo-Esslingen'de belirlenen stratejilerin Stratejik Planlamanın tepesinde yer alan Genel Müdür Otto Bauer tarafından Festo-Tuzla'daki strateji çalışmalarını yürütmekte olan gruba aktarıldığını görüyoruz. Aynı şekilde, Festo'nun Türkiye'deki strateji çalışmaları ise,

yine Genel Müdür Otto Bauer aracılığıyla, Festo-Esslingen'in Stratejik Yönetim Departmanına aktarılmaktadır.

Festo-Tuzla'daki strateji çalışmaları, departman yöneticilerinin ve fonksiyonel yöneticilerin (üretim, pazarlama, İ.K, ...vb. gibi) oluşturduğu bir strateji grubu tarafından yürütülmekte olup, strateji çalışmalarının başkanlığını ise Teknik Müdür Hayrettin Karci yapmaktadır. Strateji grubunun ve stratejik planlama sürecinin tepesinde ise, Genel Müdür Otto Bauer yer almaktadır. Firma stratejisi, FESTO-Esslingen'deki Stratejik Yönetim Departmanı tarafından belirlenir ve bu strateji hiçbir bağımsız Festo şirketi tarafından değiştirilemez. Festo-Tuzla'nın rekabet stratejisi, yine Festo-Esslingen'in belirlediği strateji doğrultusunda olup, uygulama aşamasında, yerel piyasa, yerel ekonomi ve yerel yasal yaptırımlar göz önünde bulundurulmaktadır. Şu an FESTO'nun dünya genelindeki rekabet stratejisini belirleyen en önemli rekabet faktörü "hız" dır. Fonksiyonel stratejiler daha çok fonksiyon yöneticileri ve operasyon stratejileri ise, departman yöneticileri tarafından belirlenmektedir. Fonksiyonel stratejilerden, pazarlama stratejisi çok çabuk şekilde değiştirilmektedir. Türkiye'deki diğer Festo şubeleri, Türkiye'de genel merkez konumunda olan Festo-Tuzla'ya bağlı oldukları gibi, stratejik uygulamalar açısından da yine Festo-Tuzla'ya bağlıdırlar.

Gerek Festo-Tuzla'da, gerekse Festo'nun diğer yabancı ülkelerdeki bağımsız şirketlerinin hepsinde stratejik planlar, 4-5 yıllık bir süre için yapılmaktadır.

Festo-Esslingen, Esslingen'deki depolarının çok küçük olması ve mevcut alanlar üzerinde büyümeye hükmedemez duruma gelmeleri sebebi ile, 1996 yılında Lojistik Bölümünde tamamen yeni bir yapılanmaya gitmiş ve lojistik faaliyetlerine yönelik stratejilerini de (dolayısıyla) değiştirmiştir. Aslında bu değişim, Siparişleri Yerine Getirme Yönetimi Başkanı Dr. Ekkehard Gericke ve Lojistik Müdürü olarak görev yapan Hermann Wenzler'in 1992 yılında başlattıkları Lojistik Projesinin bir sonucudur. 4 yıllık bir stratejik planlama sonucunda, Lojistik Projesi 1996 yılında güçlü bir şekilde gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Bu değişim, hem organizasyon, hem de işlem yönetimi konusunda fabrikanın yeniden şekillendirilmesini, dolayısıyla örgüt yapısının da değiştirilmesini gerekli kılmıştır.

Lojistik Projesi, Festo-Esslingen'deki Sipariş Yönetimi departmanının departman yöneticileri ile Avrupa çapındaki lojistikçiler arasında yapılan, uluslararası çalışma toplantıları ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bütün deneyimi ile bir konuyu bütün sonuçları ile birlikte değiştirerek uygulama alanına getirmekle ünlü Herman Wenzler, gerçekleştirilen değişimin tutarlılığının sağlanmasında önemli rol oynayan kişilerden biridir.

Bu değişimin etkileri; dağıtım lojistiğinde yüksek performans, müşterilere ürünü hızlı teslim etmek suretiyle depolardan kaçınmak ve stokları ortadan kaldırmak, çok iyi bir iletişim kültürü, stokların ortadan kalkmasıyla birlikte yüksek sermaye kazançlarının sağlanması, lojistik merkezinde son müşterilere % 95 oranında zamanında yerine getirme ve % 93 oranında Avrupa çapında doğrudan teslimat kapasitesine ulaşmak, gibi son derece önemli somut sonuçlara ulaşılması şeklinde olmuştur. Değişimin insan kaynakları üzerindeki etkisi ise, aşırı yüksek motivasyona sahip, işini seven çalışanlara sahip olmak, şeklinde kendini göstermektedir. Ayrıca uygulanan yeni lojistik stratejisinin bir diğer yaptırımı da, dünya satış işleminin yaklaşık % 95'inin bir Elektronik Bilgi İşlem- Platformu üzerinden yönetilebiliyor olmasıdır. Dolayısıyla bu sisteme uyum sağlayabilecek esnek yapıda ve teknolojik gelişmelere açık elemanlar, örgüte dahil edilmiş ve örgüt içerisindeki elemanlara ise gerekli teknik altyapı eğitimlerle verilmiştir.

Festo-Esslingen tüm bu değişimlerin sonucunda, lojistik düşünceye kattıkları yeniliklerden dolayı, Almanya Lojistik Ödülünü kazanmıştır. Bugün Festo, müşteri memnuniyetini ve servisi çok üst seviyelerde tutan ve bunu bilgisayar destekli bir yapıya oturtarak 52 Festo ülkesine 24 saat non-stop servis ve bilgi akışı sağlayan, dünya genelinde güvenilir ve stand by (müşteri yanında hazır bekleyen) bir şirket olduğunu kanıtlamıştır.

Festo Türkiye olarak Lojistik Bölümünün yapılanması ve lojistik ve pazarlama stratejilerinin ana şirketle (Festo-Esslingen) uyumlaştırılması iki yıl içerisinde ve 2002 yılı sonu itibarıyla gerçekleştirilmiştir. Bu yapılanmanın temelinde, ana merkezle uyumlu olarak, en kısa sürede müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve bunu stok maliyetlerini en düşük seviyeye çekerek gerçekleştirme amacı yatmaktadır. Bu sayede

FESTO, sahip olduğu “yüksek hız” ve lojistik güçle, rakiplerini geride bırakma stratejilerini de gerçekleştirme olanağı bulmaktadır.

Festo-Türkiye olarak Lojistik Bölümünün yapılanma süreci içerisinde, Festo-Tuzla'nın yeni binasında iyileştirme-geliştirme yatırımları yapılmış olup, üretim, malzeme temini ve depo yönetimi konusunda, organizasyonda büyük değişiklikler yapılmıştır.

Depo sisteminde yapılan raflama ve yazılım değişikliği ile, önceden çalışılan ürün gruplarına göre raflama sistemi bırakılmış, kaotik ortamda, lokasyon sistemine göre çalışılmaya başlanmıştır. Bunun neticesinde, sistemin iyileştirilmesi sağlanmış, kişisel hatalar önlenmiş ve FIFO (first in first out) sistemi ile çalışılmaya başlanmıştır.

Yapılanma sonrası meydana gelen en büyük değişimlerden bir tanesi de, siparişin alınması neticesinde başlayan tedarik zincirinde, 3 yeni grubun daha organizasyona katılması şeklinde olmuştur:

- Stoktan sevkiyat
- Üretim
- Yurt dışından temin

Stoktan sevkiyat:

Stoktan sevkiyat siparişleri için hedef, aynı gün içerisinde müşteriye sevkinin sağlanmasıdır. Gün içerisinde belli bir saate kadar sisteme girmiş olan siparişler aynı gün içerisinde, belli bir saatten sonra gelen siparişlerin sevkiyatı ise ertesi gün yapılmaktadır. Bu süreçte siparişin sistemden alınması, FIFO uyumuna göre toplama emrinde belirtilen lokasyonlardaki malzemelerin toplanması, paketlenmesi, irsaliyelenmesi ve gönderilmesi şeklindedir.

Üretim:

Üretimi yapılacak siparişler için hedef, sipariş miktarı 4 adete kadar olanlar için max. 2 iş günü içerisinde sevk edebilmektir. Bu süre içerisinde, siparişin sistemden alınması, iş emirlerinin hazırlanması, üretim prosesi, depolama, paketleme, irsaliyelenmesi ve gönderilmesi işlerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Yurt dışından temin:

Yurt dışından temini yapılacak siparişler, ertesi gün ana şirkete online bağlanarak Logistic-Cockpit ile SAP sistemine siparişlerin açılması ve sipariş onayının alınması. Verilen sipariş teminine göre siparişlerin haftalık sevkiyatlar ile Festo-Türkiye'ye sevki. İthalat işlemleri ve malzemelerin depolanması, paketleme, irsaliyelenmesi ve gönderilmesi.

Yapılanma sonrasında, tedarik zincirinde ulaşılan somut veriler aşağıdaki gibidir:

- Doğrudan müşteriye stoktan sevkiyat oranı “üretim dahil” % 80’i geçmiştir.
- Üretimden sevkiyat “4 adete kadar” – 1,69 gün ortalama (2003 senesi)
- Yurtdışı temini 14,5 gün ortalama (2003 senesi – Yaklaşık 3 gün ithalat işlemleri için harcanmaktadır.)

Güvenilirlik Oranı;

“termin tarihlerine göre”

Üretimden Sevkiyat

“4 adete kadar” - % 89

Yurtdışı Temini

% 96

Stoktan Sevkiyat

% 97

Türkiye içerisinde bu başarıyı yakalayan FESTO, önümüzdeki 2005 yılında başlanmış olan SAP yatırımını bitirerek, daha güvenilir ve hız konusunda yakaladığı başarıyı daha da artırarak müşteri memnuniyetini daha üst seviyelere taşımak istemektedir. Çünkü, endüstri şirketleri için zaman en önemli parametre ve dolayısıyla “hız” en önemli rekabet aracıdır.

Stoktan sevkiyat, Üretim ve yurt dışından temin, gruplarının organizasyona katılması ile birlikte, endüstriyel otomasyon konusunda bilgi sahibi olan yeni ve genç elemanlar şirkete dahil edilmiştir.

Festo'nun insan kaynakları stratejisinin temelini; öğrenme çabasını desteklemek ve bu amaçla çalışanlara eğitim ve seminerler verilerek, bilgiye dolayısıyla işletmenin geleceğine yatırım yapmak, düşüncesi oluşturmaktadır. Aslında; öğrenme çabasının desteklenmesi ve bu çabanın organizasyonun bütün kademelerine yayılması, Festo'nun işletme stratejilerinin ve örgütlenme anlayışının da temelini oluşturmaktadır. Genel Müdür Otto Bauer; işletmenin uzun vadede başarılı olabilmesi ve rakiplerin önüne geçilebilmesi için, izlenmesi gereken tek yolun, “öğrenmeci olmak ve sürekli öğrenmek, öğrenmek, öğrenmek”, olduğunu söylemektedir. Yine Otto Bauer, Festo'yu öğrenen bir organizasyon olarak tanımlamaktadır.

Festo İnsan Kaynakları Müdürü, Figen Yazar Festonun örgüt yapısının, çalışanların ve örgütün bütün olarak gelişmesini sağlayacak bir biçimde oluşturulmuş olduğunu söylemektedir.

Bölümler arasındaki sınırlar ise, değişime daha kolay uyum sağlanabilmesi açısından, esnek ve geçirgen yapıdadır.

Festo, öğrenmenin önemini kavramış bir şirket olarak, rakiplerinden daha hızlı öğrenebilmek için, mükemmel bir iletişim ağına olanak veren, Elektronik Bilgi İşlem-Platformu kurmuştur. Festo bilgisayar destekli bir yapı (bu değişim lojistik yapılanmanın sonucunda gerçekleştirilmiştir) oluşturularak, gerek kendi içinde, gerekse 52 Festo ülkesine 24 saat non-stop servis ve bilgi akışı sağlamayı başarmıştır.

Genel Müdür Otto Bauer'e göre, Festo gibi global pazara hizmet veren bütün şirketlerin, stratejik yönetim çalışmalarını yürütmesi, günümüz rekabet koşullarında bir zorunluluk haline gelmiştir. Yine Otto Bauer, strateji yapıyı değil, yapı stratejiyi belirler görüşünde olduklarını söylemektedir. Festo'nun ana merkezi, tüm bağımsız Festo şirketleri için aynı olan işletme stratejilerini belirledikten sonra, her bir bağımsız Festo şirketi, içinde bulunduğu ülkenin kültürünü ve kendi örgüt kültürünü göz önünde bulundurarak, örgüt yapısını belirlenen stratejiye göre uyumlaştırır veya tamamen değiştirerek yeni bir yapı oluşturur. Örgü yapısı, belirlenen stratejiye göre uyumlaştırılırken, bütün bağımsız Festo şirketleri için değişmeyen tek kural, örgüt yapısının “öğrenen bir çevrede bulunan, öğrenen bir şirket olmak”, vizyonuna uygun bir şekilde inşa edilmesidir. İşte bu vizyonu ile bile, bir çok rakibini geride bırakan Festo,

lojistik konusunda yeni gelişmeler ve çözümler üretmeye, bununla birlikte endüstrinin çözümler ortağı olarak konumunu güçlendirmeye ve endüstriyel otomasyon konusunda lider olmaya Türkiye’de de devam edecektir.



SONUÇ

Stratejik planlama sürecinin organizasyonların en önemli süreçlerinden biri olarak kabul edildiği günümüzde, bir çok işletme tüm enerjisini bu süreci en iyi şekilde yönetmeye yoğunlaştırmıştır. Bu süreci başarıyla yöneten şirketler kendi içlerinde kısa ve uzun vadeli hedefler koymuş, tüm enerji ve kaynaklarını bu hedeflere yönlendirmiş ve sürekli değişen rekabet ortamının getirdiklerini en hızlı şekilde bu yaşayan planlara entegre etmişlerdir. Bütün bu planlama süreci sırasında hedef koyma yeteneklerini geliştiren işletmeler rakiplerine oranla daha iyi bir karar mekanizmasına sahip olmuşlar ve değişimle başa çıkabilmek için değişimi yönetmek gerektiğini öğrenmişlerdir. Ayrıca iç ve dış çevre analizleri yaparak, risk faktörlerini en aza indirmeyi de başarmışlardır.

Çalışmamızda, stratejik yönetimin örgüt yapısı ve insan kaynakları üzerine etkileri farklı boyutlarda ele alınarak detaylı bir şekilde incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

İşletmeler, belirsiz ve sürekli değişen günümüz koşullarında, değişime ayak uydurabilmek, hatta bir adım daha ileri giderek bu değişim sürecinin tetikçisi haline gelebilmek ve geleceği karşılamak yerine onu tasarlanılan şekilde biçimlendirip, kendi geleceğine sahip olmak için, Stratejik Yönetim yaklaşımını uygulamaktadırlar.

Stratejik yönetim süreci, işletmelerin kendi içlerinde hedefler koymalarını, tüm kaynaklarını bu hedeflere göre yönlendirmelerini ve bu değişim döngüsünün getirdiklerini en hızlı şekilde bu planlara yansıtılmalarını sağlamaktadır.

Stratejik yönetim açısından bir işletmenin başarılı olabilmesi için, sadece uygun stratejilerin seçimi yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda seçilen stratejilere uygun örgütsel bir tasarımın, ayrıca etkili ve verimli bir uygulamanın da gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Seçilen stratejilere uygun bir örgütsel tasarımın gerçekleştirilebilmesi için ise, örgütsel yapının, örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin, seçilen stratejilere uygun hale getirilmesi gerekmektedir.

Seçilen stratejilere uygun örgütsel bir tasarım için, öncelikle örgütsel yapının seçilen stratejilere uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Başlıca işletme stratejilerini ve bu stratejilerle örgüt yapısı arasındaki ilişkileri incelediğimizde şu sonuç ortaya çıkmıştır ki; yapı stratejiye bağımlı bir değişkendir ve yapılan her strateji değişimi mutlaka örgüt yapısında da değişimlere yol açmaktadır. Şöyle ki; seçilen stratejilere göre, örgüt yapısı içindeki görev ve sorumluluklar yeniden tanımlanır ve bu değişimin gerektirdiği ölçüde, örgüt yapılarında yer alan hiyerarşik kademelerde de gerekli değişiklikler yapılır.

Seçilen stratejilere uygun bir örgüt ortamının oluşturulmasında dikkat edilecek önemli bir diğer husus da örgüt iklimidir. Örgüt yapısında ve politikalarında yapılacak değişiklikleri, destekleyen ve pekiştiren bir örgüt iklimi, uygulanan stratejinin başarılı olmasında, önemli bir yere sahiptir. İşletmelerde, örgüt yapısı ve örgüt iklimi ile beraber örgüt kültürü de stratejik yönetimden etkilenmektedir. Tercih edilen stratejinin başarısı, işletmelerin bütünüyle bu stratejiye uyumlu olup olmamasına bağlıdır. Bu yüzden her işletme kendi örgüt kültürü ile stratejisini uyumlaştırmak zorundadır.

Çalışmamızda, stratejik yönetimin insan kaynakları üzerindeki etkileri de geniş şekilde incelenmiştir. Başarılı bir strateji uygulamasının sadece seçilen stratejiye uygun bir organizasyona bağlı değil, aynı zamanda yetenekli bir personele de bağlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Çünkü çalışanların sahip olduğu kabiliyetler, bugünün ve geleceğin sektörlerinde lider olabilmek için yarışan işletmelerin gereksinme duyduğu temel yeteneklerin özünü oluşturmaktadır. Gerek stratejik yönetim, gerekse diğer modern yönetim yaklaşımlarının temelinde işte bu temel yetenekleri ortaya çıkarıp, rakipleri geride bırakma mantığı yer almaktadır.

Çalışmamızda, stratejik yönetimin, insan kaynakları üzerindeki etkilerinin incelenmesinden ortaya çıkan bir diğer sonuç ise, işletmelerde meydana gelen strateji değişikliklerinin, yeni beşeri kaynakların bu değişikliklere adapte olmasını sağlayacak stratejik uyum çalışmalarını zorunlu kılmasıdır. Bunun için öncelikle, işletme içinde bir “insan kaynakları yönetiminin” oluşturulması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin oluşturulması, beşerî kaynakların strateji değişikliklerine uyumunu kolaylaştırır ve değişime karşı oluşan direnişlerin en aza indirgenmesini sağlar.

Stratejik uyum çalışmalarında dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise, insan kaynakları stratejilerinin, yeni işletme stratejileri doğrultusunda oluşturulması gereğidir. Çünkü, işletme stratejileri ile insan kaynakları stratejilerinin birbirleri üzerinde yapısal etkileri bulunmaktadır.

Beşerî kaynakların yapılan değişikliklere adapte olmasını sağlayacak tüm bu stratejik uyum çalışmaları, etkili bir strateji uygulaması için büyük önem taşımaktadır.

Çalışmamızda ayrıca geleneksel ve yeni örgüt modelleri ve stratejik önemleri de incelenmiş ve bu inceleme sonucu, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek ve değişen şartlara uyum sağlayabilmek için yeni yapılanmalara yönelmekte olduğu görülmüştür. Bu yeni organizasyon modelleri günümüzün modern işletmelerinin, yönetim ve organizasyon anlayışına yön vermektedir. Stratejik yönetim ise, değişen, küreselleşen ve karmaşıklaşan yeni koşullardaki bütün işletmeler için artık bir mecburiyettir.

İşletmeler, dünyadaki hızlı değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmek, olası fırsatları değerlendirip, olası tehditlere karşı önlem alabilmek ve en önemlisi rakiplere karşı üstünlük sağlayabilmek için stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Belirlenen bu stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için ise, görevlerin, karar ve yetkilerin, sorumlulukların, işbirliklerinin ve işletmedeki iş akışlarının düzenlenmesine yarayan, seçilen stratejiye uygun bir örgüt yapısının düzenlenmesi gerekmektedir. Ayrıca, başarılı bir strateji uygulaması için, beşerî kaynakların yapılan strateji değişikliklerine adapte olmasını sağlayacak, stratejik uyum çabalarının da göz ardı edilmemesi gerekir. Stratejik yönetimin dinamik olması sebebiyle, gerek örgüt yapısının gerekse çalışanların da, dinamik yani değişime anında ve uygun bir şekilde cevap verebilecek esnekliğe kavuşturulması da diğer bir önemli noktadır. Çünkü, stratejik yönetimin temelinde, değişimi dünya görüşü olarak almak ve değişimi yaratıcılık için fırsat olarak kullanmak düşüncesi yatmaktadır.

Çalışma sonucu, işletmelerde stratejik yönetimin örgüt yapısı ve insan kaynakları üzerindeki etkilerinin işletme yaşamı için çok önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmada yer alan uygulama örnekleri de, farklı yaklaşımlarla, stratejik yönetimin örgüt yapısı ve insan kaynakları üzerindeki etkilerinin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha göstermektedir.

KAYNAKÇA

1_Kitaplar

Andrews, Kenneth R., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones – Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1971, s.27.

Balçık, Bahaettin, *İşletme Yönetimi*, 3.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Mart 2002.

Barnett, John H. ve William D.Wilsted, *Strategic Management: Text and Concepts*, PWS Kent Publishing Company, Boston, 1989.

Boseman, Glenn ve Arvint Phatak, *Strategic Management: Text and Cases*, 2.e.d., JohnWiley and Sons, New York 1989.

Can, Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık Ltd. Şti., Ankara, 1992.

Chandler, A.D., *Strategy and Structure*, The Mit Press, Cambridge, Mass., 1962.

Daft, Richard L., *Management*, 3rd Edition, International Edition, The Dryden Press, 1993.

Davis, Stanley ve Paul Lawrence, *Matrix*, Addison-Wesley Pub.Comp.Mass., 1977.

De Bono, Edward, *Altı Şapkalı Düşünme Tekniği*, Çev: Ercan Tuzcular, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997.

Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Mart 2003.

Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimi*, İstanbul, 1996.

Duymaz, İsmail, *Stratejik İşletme Yönetimi Ders Notları*, (YTÜ, İİBF, Nisan 2003).

Efil, İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Örnek Kitabevi, 1987.

Erdoğan, İlhan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul, 1991, s.185.

Eren, Erol, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay., No: 88, İstanbul, 1979.

Eren, Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Eylül 2002.

Ertürk, Mümin, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Eylül 2000.

Galbraith, Joy R., *Organization Design*, Addison-Wesley Pub.Com., Mass. 1979.

Glueck, William F., *Strategic Management And Business Policy*, 4. Ed., McGraw-Hill Book Company, NewYork, 1984.

Gray, Colin, *Büyüme Yönetimi*, Çev. Meriç Çağırğan, 2.B., İstanbul: Epsilon Yay. 1998.

Hall, Richard, *Organizations: Structure and Process*, 2nd Ed., Prentice-Hall, 1977.

Hamel, Gary ve C.K.Prahalad, *Geleceği Kazanmak*, Çev: Zülfü Dicleli, İstanbul: İnkılâp Yayınevi, 1996.

Hammer, Michael ve James Champy, *Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*, Çev. Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul, 1997.

Hampton, David, *Contemporary Management*, McGraw Hill, 1977.

Hatiboğlu, Zeyyat, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Temel Araştırma Yayınları, 1986.

Hitt, Michael A. ve R. Dennis Middlemist, *Effective Management*, Minnesota, 1979.

Hodgetts, Richard M., *New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class*, Organizational Dynamics, Winter 1994.

Hodgetts, Richard M., *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*, Çev. Doç. Dr. Esin (Can) Mutlu, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Ekim 1999.

Hofer, C.W. ve D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, 2.nd Ed., West Publishing Co., Minnesota, 1979.

Koçel, Tamer, *Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 1993.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon -Organizasyon-Organizasyonlarda Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, İstanbul, 1999.

Lundgren, Earl, *Organizational Management, Systems and Process*, Canfield Press, California, 1974.

Maitland, Iain, *Personel Yönetimi*, Çev. Duygu Uğur, 2.B., İstanbul: Epsilon Yay., 1997.

Manganelli, Raymond L. ve Mark M. Klein, *The Reengineering Handbook*, (New York: American Management Association, 1994).

Marquardt, Michael J., *Building the Learning Organisation: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*, New York: Mc Graw Hill, 1996.

Mintzberg, Henry, *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall Inc., London, 1998.

Onnias, Arturo, *The Language of Total Quality*, Castellamonte: Publications on Quality, 1992.

Özçelikel, Hamdi, *Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemleri*, MESS Eğitim Vakfı Yayınları, No: 177, İstanbul, 1994.

Özkalp, Enver ve Zeyyat Sabuncuoğlu, *Örgütlerde Davranış*, 8.B., T.C. Anadolu Üniv. Yay., No: 116, Eskişehir, 1996.

Pedler, Mike ve John Burgoyne, Tom Boydell, *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, London: Mc Graw-Hill Book Co., 1991.

Phatak, Arvind V., *Uluslararası Yönetim*, Çev. Atilla Baransel ve Tomris Somay, İşletme İktisadı Ens. Yay. No: 108, İstanbul.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, *Personel Yönetimi*, Rota Ofset, Bursa, 1994.

Schwartz, Howard ve M. Stonley Davis, *Matching Corporate Culture and Business Strategy*, Organizational Dynamics, Vol.10, Summer, 1981.

Senge, Peter M., *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday, 1990.

Seymen, Oya Aytemiz, *İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering)*, 1.Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Şubat 2000.

Shonk, James, *Team Based Organizations: Developing a Successful Team Environment*, IRWIN Professional Publishing, Chicago, 1997.

Steiner, George A. ve John B. Miner, *Management Policy and Strategy, Second Edition*, Macmillan Publishing Co., Inc. New York, 1982.

Tosun, Kemal, *İşletme Yönetimi*, Birinci Cilt, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1974.

Unutkan, Göksel Ataman, "Örgüt Kültürü ve Stratejik Uyum Sorunu", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994).

Womack, J.P. ve D.T.Jones, *From Lean Production to The Lean Enterprise*, Harvard Business Review, Vol.72, No:2, 1994.

Womack, James P. ve Daniel T. Jones, *The Machine That Changed The World*, Max Well Macmillan International, 1990.

Yazıcı, Selim, *Öğrenen Organizasyonlar*, 1.Baskı, İstanbul: Alfa Yayımcılık, Ocak 2001.

2_Makaleler

Chan, Peng S. ve Dorothy Heide, "Strategic Alliances in Technology: Key Competitive Weapon" ., *SAM Advanced Management Journal* ., Sonbahar, 1993.

Garvin, David A., "Building a Learning Organization", Harvard Business Review, Vol 71, No.4, (July-August 1993).

Katzenbach, John R. ve Douglas K. Smith, “The Discipline of Teams”, Harvard Business Review, March-April, 1993.

Levinthal, Daniel T. ve James G. March, “The Myopia of Learning”, Strategic Management Journal, Special Issue, Vol.14, (Winter 1993).

McGill, Michael E. ve John W. Slocum, “Unlearning the Organization”, Organizational Dynamics, Vol.22, No.2, (Autumn 1993).

Ulrich, Dave ve Todd Jick, “High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Canability”, *Organizational Dynamics*, Vol.22, No.2, (Autumn 1993).

3_Web Sayfaları

Argun, Tanju, “Değişim ve Gelecek”. Aralık 1997.

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=8, (20 Nisan 2004)

Kutlu, Merih, “Örgütlerde Yapı ve Strateji Etkileşimi”.

<http://www.merih.net/m2/str/stravap.htm>, (Ocak 2004).

Uysal, F.Gül, “Çalışma Yaşamının Kalitesi ve Çağdaş Yönetim”.

<http://www.isguc.org/gul1.htm>, (20 Ağustos 2004).

Vergiliel, Melek, “Yalın Örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu Açından Öneriler”.

<http://www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tuz/melek.html>, (18 Ağustos 2004).

<http://www.festo.com/INetDomino/tr/tr/0732c55357aece8cc1256dbf002b95a6.htm>, (Haziran 2004).

EK**Görüşmelerde Yöneltilen Sorular**

1. Şirketin vizyonu-misyonu, çalışan sayısı ve şirketin şu anda izlemekte olduğu rekabet stratejisi (business strategy) ve işletme stratejisi (corporate strategy) nedir?
2. Şirket stratejilerinde herhangi bir değişikliğe gidildi mi? (Geçmişte veya bugün) Eğer gidildiyse, topyekün bir strateji değişikliği mi yapıldı? (Corporate strategy) Yoksa, sadece İ.K, üretim, finans, AR-GE yada pazarlama gibi fonksiyonel saha stratejilerinden (functional area strategies) herhangi birisi için mi strateji değişikliğine gidildi?
3. Bu strateji değişikliği, şirketin örgüt yapısını nasıl etkiledi?
4. Bu değişim yaşanırken;
 - Makine Sistemleri
 - İnsan İlişkileri
 - İletişim sisteminasıl değişti?
5. Strateji değişimi, yönetim tarzını nasıl etkiledi? Yönetim tarzı ne yönde değişti?
6. Strateji değişiminin tedarikçi ve müşteri ilişkilerine etkisi nasıl oldu?
7. İşletmenin şu andaki mevcut stratejisini yada stratejik programını değiştirmeye ihtiyaç var mıdır? Eğer var ise, bu ne kadar acil ve kapsamlı?
8. Strateji değişiminin beşerî kaynaklar üzerindeki etkileri ne şekilde oldu?
9. Strateji ve yapı arasında ne tür bir ilişki olduğunu düşünüyorsunuz? Örneğin, strateji mi yapıyı, yoksa yapıyı stratejiyi belirlemektedir?