

Konu: 3

➤ Örgütlerde Bölümlendirme Sistemleri Ve İş-mevki Tanımları

AMAÇLARIMIZ

- ✓ Örgüt yapısı
- ✓ Örgütlerde bölümlendirme
- ✓ Örgütleri bölümlere ayırma türleri ve
- ✓ Örgüt oluşturmada iş ve mevki tanımlarını yapabilecek bilgi ve beceriyi vermek

İÇİNDEKİLER

- Örgüt Yapısı
- Örgütlerde Bölümlere Ayırma ve İlkeleri
- Örgütlerde Bölümlere Ayırma Türleri
- Örgüt Oluşturmada İş ve Mevki Tanımları

ÖRGÜTLEME

- Örgütlerin verimli olabilmesi için sahip oldukları **fiziksel, mali ve insan kaynakları** ile işlevlerini etkili biçimde bir araya getirme sürecine örgütleme denir.
- **Dar anlamda örgütleme**; bir kuruluşun amacına ulaşması için yapılması gerekli işlerin belirli kişilere verilecek şekilde bölünmesi ve bu kişiler arasındaki ilişkilerin saptanmasıdır
- **Geniş anlamda örgütleme ise**; bir kuruluştaki kişiler ile her nevi fiziksel varlıkların (binalar, araç ve gereçler) kuruluşun amacını gerçekleştirecek biçimde düzenlenmesidir

ÖRGÜTLEME;

- Planlama safhasında belirlenen hedeflere ulaşmak için uygun kişileri görevlendirme ve gerekli kaynakları atama sürecidir.
- Süregiden bir faaliyettir ve planlanan hedefe ulaşılmaması durumunda yönetici yeniden örgütlenme yönünde karar verebilir.
- Bir başka deyişle örgütlenme; eylem planının, şirketin formel ve informel örgütlenme yapıları içerisinde nasıl gerçekleştirileceğinin belirlenmesidir.

- **Formel örgüt**, çalışanlar ve kaynaklar arasındaki biçimsel ilişkileri belirler.
- Çalışanlar ve kaynakların, örgütün faaliyetlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmak üzere optimum şekilde örgütlendiği kabul edilir.
- **İnformel örgüt**, formel örgütün beşeri yanı olarak tanımlanan kısmıdır.
- İnformel örgüt, şirketin her yanına dağılmış gayri resmi çalışma grupları ve iş arkadaşları çerçevesinde kendini gösterir.
- Bir şirketin maksimum etkinlikte çalışabilmesi için formel (biçimsel) ve informel örgütlerin birbirini desteklemesi gerekir.

ÖRGÜTLERDE BÖLÜMLERE AYIRMA VE İLKELERİ

- Örgütleri, birimler ve bölümlere ayırma işlemine, **bölümlendirme (departmantasyon)** denir.
- Bir başka ifade ile bölümlere ayırma tüm faaliyetlerin grup veya bölümler içinde yapılması işlemidir.
- Örgütlerde belli görevler bir araya getirilerek **işler**, belli işler bir araya getirilerek **departmanlar** (bölümler) oluşturulur. Örneğin; insan kaynakları ile ilgili işlerin bir araya getirilerek, insan kaynakları (İK) departmanının oluşturulması gibi.

- Örgütleri bölümlere ayırma nedeni, onları, yönetilebilecek büyüklükteki birimler haline getirmektir.
- Bölümlendirme, iş bölümü ve eşgüdüm sağlama ihtiyacının sonucunda ortaya çıkar.
- Bölümlendirme sonucunda her bir birim, yaptığı işler konusunda yöneticisine yetki ve sorumluluk verilen, bağımsız birimler olarak faaliyet sürdürür.

Bölümlendirme konusunda örgütün yapısının uygun bir biçimde kurulması ve amaçlarına ulaşmak için etkin ve verimli bir biçimde çalışmasına yardım edecek bir takım ilkeler yer almaktadır. Bunlar;

- İş Bölümünün Yararlarından Faydalanma İlkesi
- Kontrolü Kolaylaştırma İlkesi
- Faaliyetlerin Benzerliği İlkesi
- Faaliyetlerin Yakınlık İlkesi
- Koordinasyonu Kolaylaştırma İlkesi
- Giderleri Azaltma

İş Bölümünün Yararlarından Faydalanma İlkesi

Bu ilke;

- Örgütte üst düzey yöneticilerden, personele kadar herkesin
- Bilgi ve deneyimleri göz önüne alınarak yapacağı görevlerin belirlenmesi esasına dayanır
- Böylelikle daha kaliteli, daha hızlı ve daha az hatalı işlerin gerçekleştirilmesi sağlanır
- Bir başka deyişle işler daha verimli ve ekonomik biçimde gerçekleşir.

Kontrolü Kolaylaştırma İlkesi

Bu ilke;

- Örgütlerin birbirleriyle karşılaştırılacak nitelikte ve ölçütte bölümlere ayrılması gerekliliği esasına dayanır.
- Büyüklük ve nitelik bakımından birbirine benzer bölümlerden oluşan işletmelerde birimler arasında başarılı ve başarısız olanlar kolayca değerlendirilebilir.

Faaliyetlerin Benzerliği İlkesi

- Bölümlemede uzmanlaşmanın yanı sıra **özellik, süreç veya yöntemler** bakımından birbirine benzeyen bölümleri, bir bölümde toplamak örgüt için önemlidir
- Böylece hem uzmanlaşma, hem işlerde verimlilik ve etkinlik artacak hem de işlerin denetimi kolaylaşacaktır.

Faaliyetlerin Yakınlık İlkesi

Bu ilke;

- Fonksiyonel açıdan ilgili ve aynı amaca yönelmiş kısımların bir bölümde toplanmasıdır.
- Örneğin; ar-ge, ürün tasarımı faaliyetleri işin niteliği bakımından farklı kısımlar olmasına rağmen birbirleriyle fonksiyonel bir ilişki içindedir.
- Ürünü geliştirme ve ürünle ilgili oldukları için üretim bölümüne bağlanmaktadır.

Koordinasyonu Kolaylaştırma İlkesi

- Örgütteki tüm birimlerin faaliyetleri ile ilgilidir.
- Koordinasyon, bir örgütteki madde ve insan kaynaklarının, bilgi ve becelerin birleştirilmesi ve
- Bu yolla işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan faaliyetlerdir.
- Örgütlerde bölümlere ayırmada aynı faaliyetleri ve aynı işi yapan çalışanları aynı bölümlere atamak koordinasyonu kolaylaştırmaktadır.

Giderleri Azaltma

- Yeni bölümlerin kurulması maliyetlerin artmasına sebep olur.
- Yeni bir bölüm, yeni bir yönetici ve çalışanları işe almak anlamına gelir.
- Bunun yerine giderleri azaltma ilkesi; yeni açılan bölüme örgüt içindeki çalışanların uygunlukları belirlenerek bu yeni açılan bölümde değerlendirilmeleri esasına dayanır.

ÖRGÜTLERDE BÖLÜMLERE AYIRMA TÜRLERİ

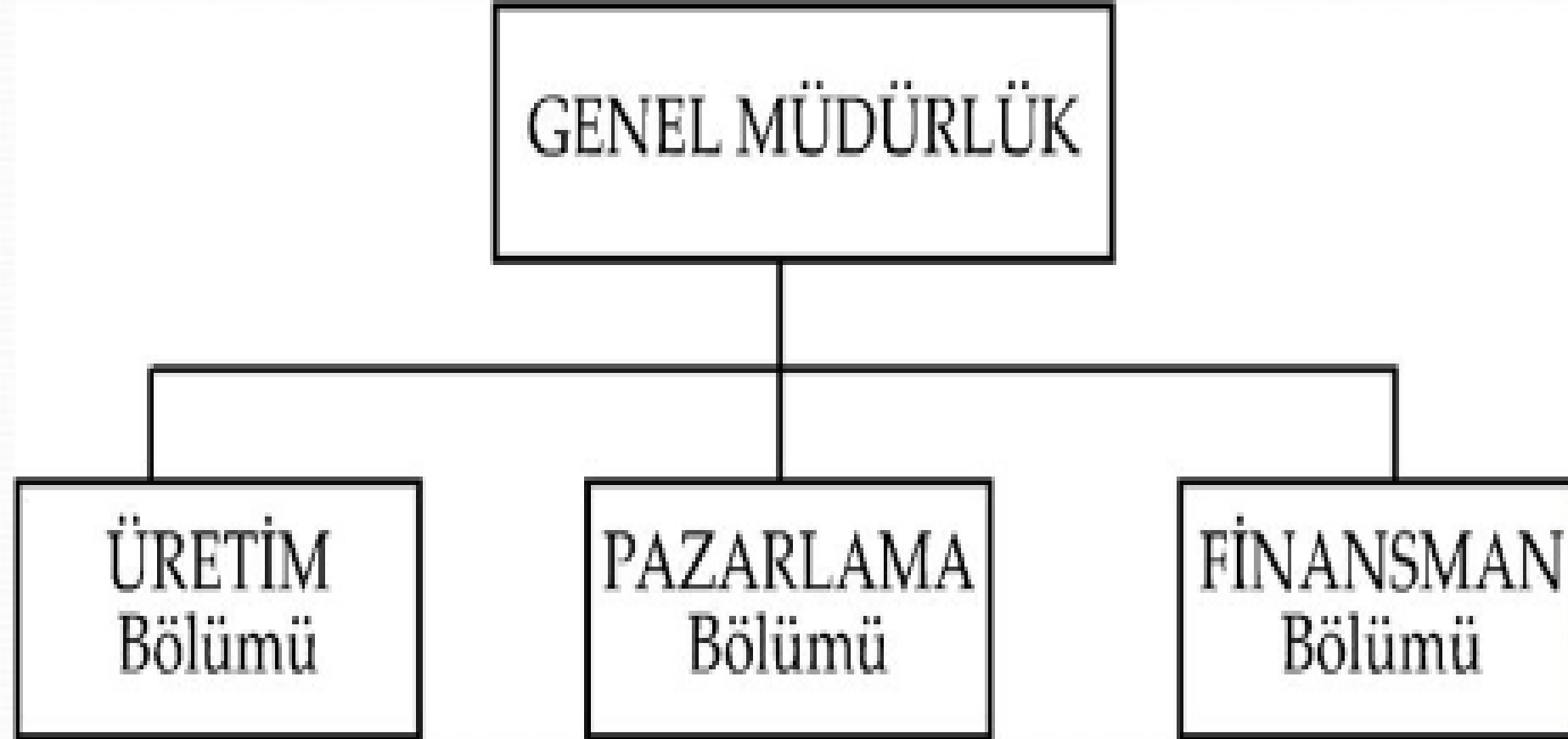
- Bölümleme esnasında uyulması gereken ilkeler, bölümlemeden beklenen faydanın elde edilebilmesini sağlar.
- Bölümleme gerçekleştirildikten sonra ise hiyerarşik düzeni gösteren örgüt şemaları hazırlanır.
- Bu şemalar, bölümlemeye uygun olarak düzenlenen hiyerarşik seviyeleri ve otorite hatlarını gösterirler.
- Örgütlerde bölümlendirme faaliyetleri amaç değil, örgütsel etkinliği ve verimliliğin sağlanmasının aracıdır.

ÖRGÜTLERDE BÖLÜMLERE AYIRMA TÜRLERİ

- Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma
- Ürün (Mal) Temeline Göre Bölümlere Ayırma
- Bölge (Coğrafi Alan) Ölçütüne Göre Bölümlere Ayırma
- Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma
- Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma
- Sayı Temeline Göre Bölümlere Ayırma
- Matrix Yapı
- Karma Örgüt Yapısı

Fonksiyonlara göre bölümlendirme

- En çok karşılaşılan bölümlendirme şeklidir
- Bir örgütte bölümler; pazarlama, muhasebe gibi işletme fonksiyonları esas alınarak gerçekleştirilirse, buna fonksiyonel bölümlendirme denir
- Her bir temel işlev, en basit yapıları örgütlerde bile çeşitli alt işlevlerden oluşur. Örneğin; bir üretim örgütünün insan kaynakları departmanı, insan kaynakları tedariki ve seçimi, insan kaynakları eğitimi, insan kaynakları başarı değerlendirme gibi alt fonksiyonlardan oluşur.
- Fonksiyonlara göre bölümlendirmede ilgili departman yöneticisi, sadece kendi işleriyle ilgili işlerden sorumlu olmaktadır



Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırmanın Temel Faydaları

- İş bölümü ve uzmanlaşmayı sağlar
- Bölümlerin kontrolü kolaylaşır ve her bölümün sorumluluk alanı kolayca belirlenmiş olur
- Karar verme ve koordinasyon kolaylaşır
- Örgütte rasyonellik ve ekonomiklik sağlanır
- Fonksiyonlara göre bölümlenme işlev alanlarına göre güç ve statü kazandırır.

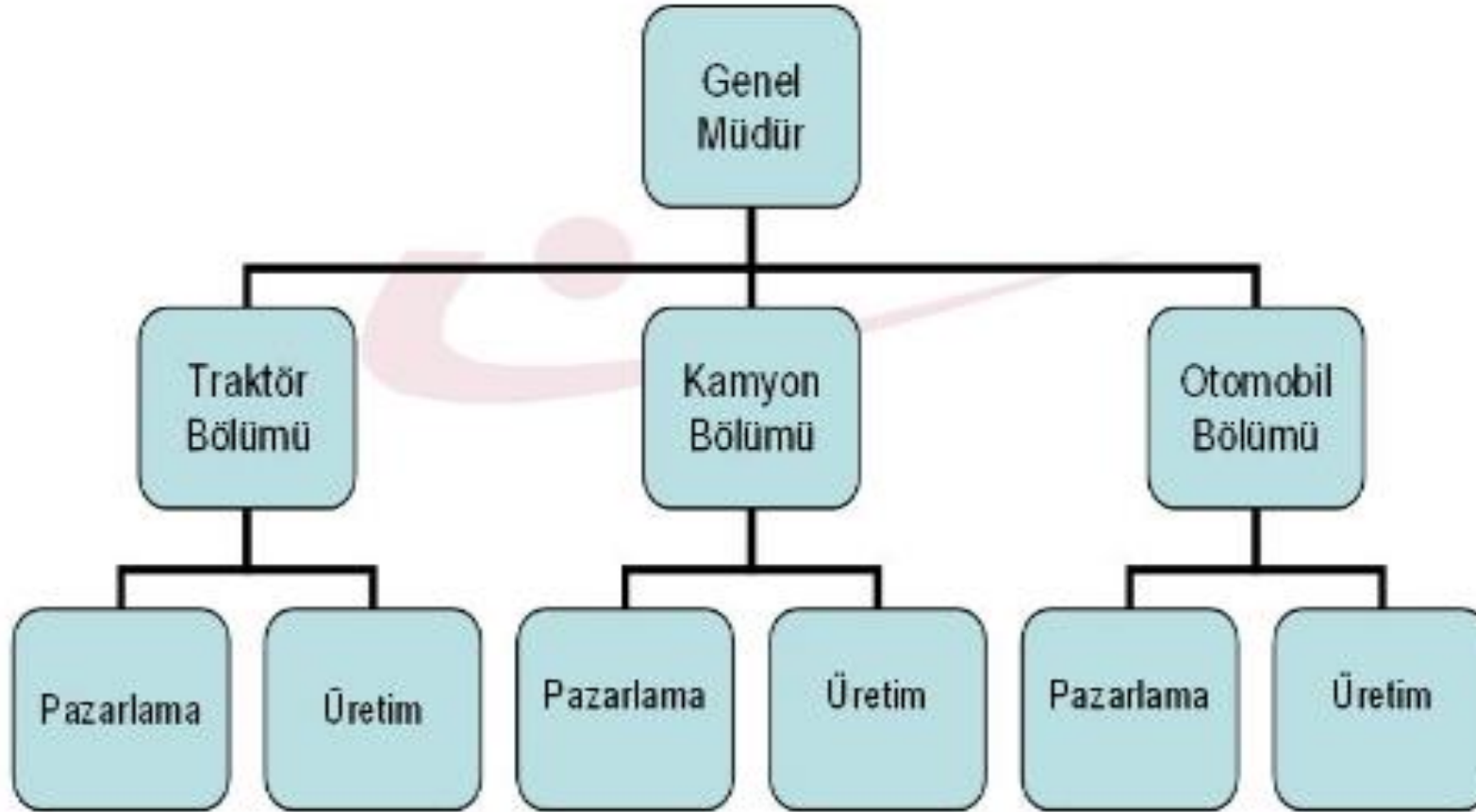
Fonksiyonlara Göre Bölümlemenin Sakıncaları

- İşletmenin tüm sorumluluğu tamamen üst yöneticinin üzerine yüklenmiştir
- Yöneticilerin belirli alanda çalışmaları nedeniyle genel yönetici niteliğinde eleman yetişmesi zorlaşır
- Bölümler arası koordinasyon ve kontrolü zayıflatır
- Fonksiyonlara göre bölümleme insanların işletmeyi genel bir açıdan görme alışkanlığını zayıflatır

Ürün(mal) temeline göre bölümlendirme

- Ürün kategorilerine göre yapılan bölümlendirme biçimidir
- Ürettikleri mallar ağırlıklı olarak birbirine benzeyen ve birkaç çeşitten ibaret olan örgütlerde, örgüt yapısı oluşturulurken ürün temelli örgüt yapısı temel alınır
- Ürün temeline göre yapılan bölümlendirmede, bölüm yöneticilerinden herbiri, ürüne ilişkin tüm eylemlerden sorumlu olabileceği gibi her bir bölüm ayrı ayrı tüm yönetim fonksiyonlarından sorumlu olabilir

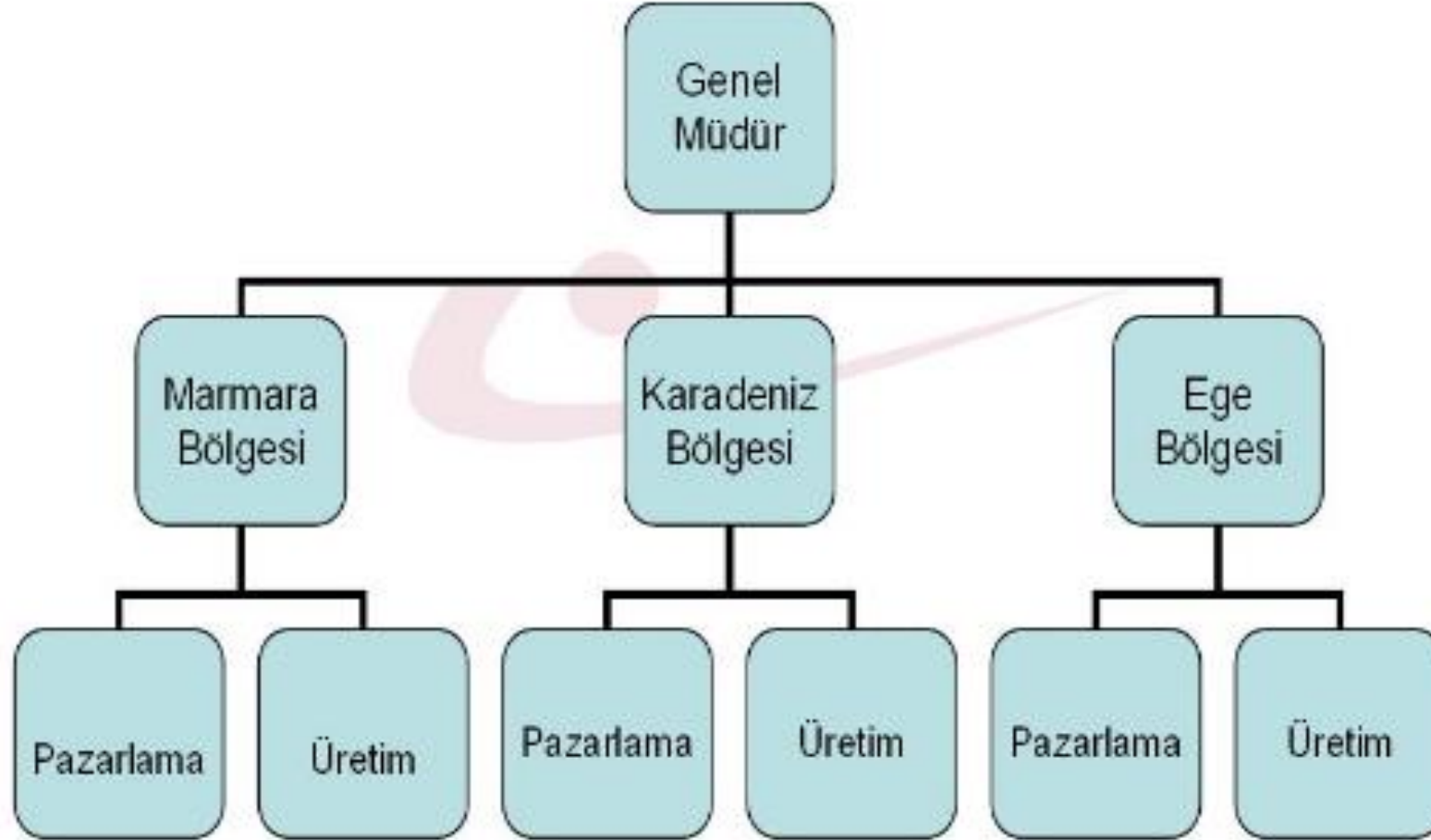
Ürün veya Hizmet Temeline Göre Bölümlere Ayırma



Coğrafi temele göre bölümlendirme

- Geniş bir coğrafyada faaliyet gösteren ve fiziksel olarak yayılması gereken işletmeler coğrafi temele göre örgütlenir
- Özellikle uluslararası örgütlerin bölge temeline göre örgütlenmesi kaçınılmaz olmaktadır
- Bölge temeline göre örgütlenmenin en büyük yararı örgütün her bölgenin tercihlerine daha kolay cevap vermesidir

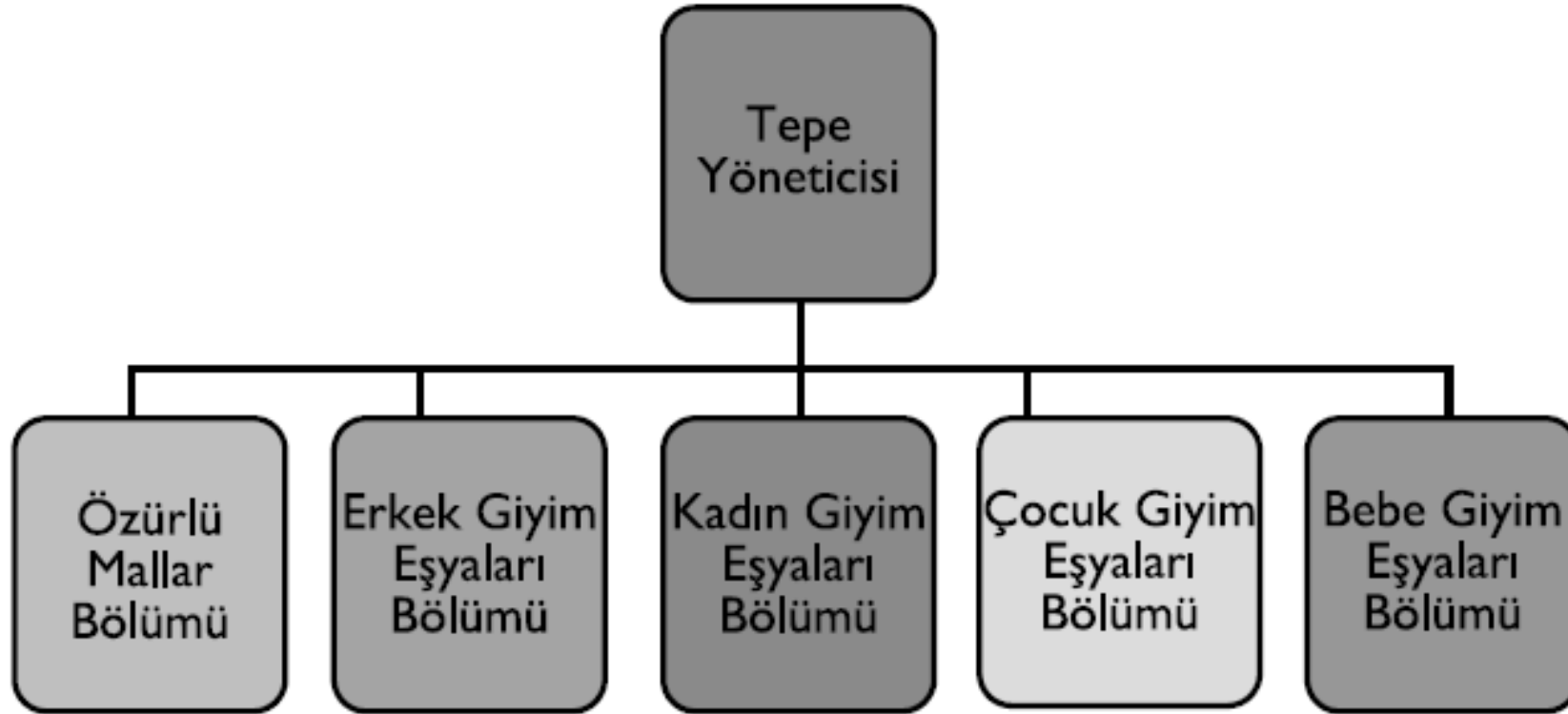
Bölge Temeline Göre Bölümlere Ayırma



Müşteri temeline göre bölümlendirme

- Mal veya hizmet sunulan müşteri gruplarına göre yapılan bölümlendirme modelidir
- Bir örgütsel tasarımın temel unsuru tüketici istek ve ihtiyaçları olursa, müşteri odaklı bir bölümlendirmeye gidilmelidir.
- Örgütler mal ve hizmet sağladıkları toplum kesimlerine göre de, örgütlenme yoluna giderler. Örneğin; bir üniversitenin ön lisans ve lisans düzeyinde, örgün veya ikinci öğretim şeklinde hizmet vermesi ya da bir hazır giyim mağazasındaki kadın, çocuk, erkek reyon bölümleri müşteri temelinde bir örgütlenme modelidir.

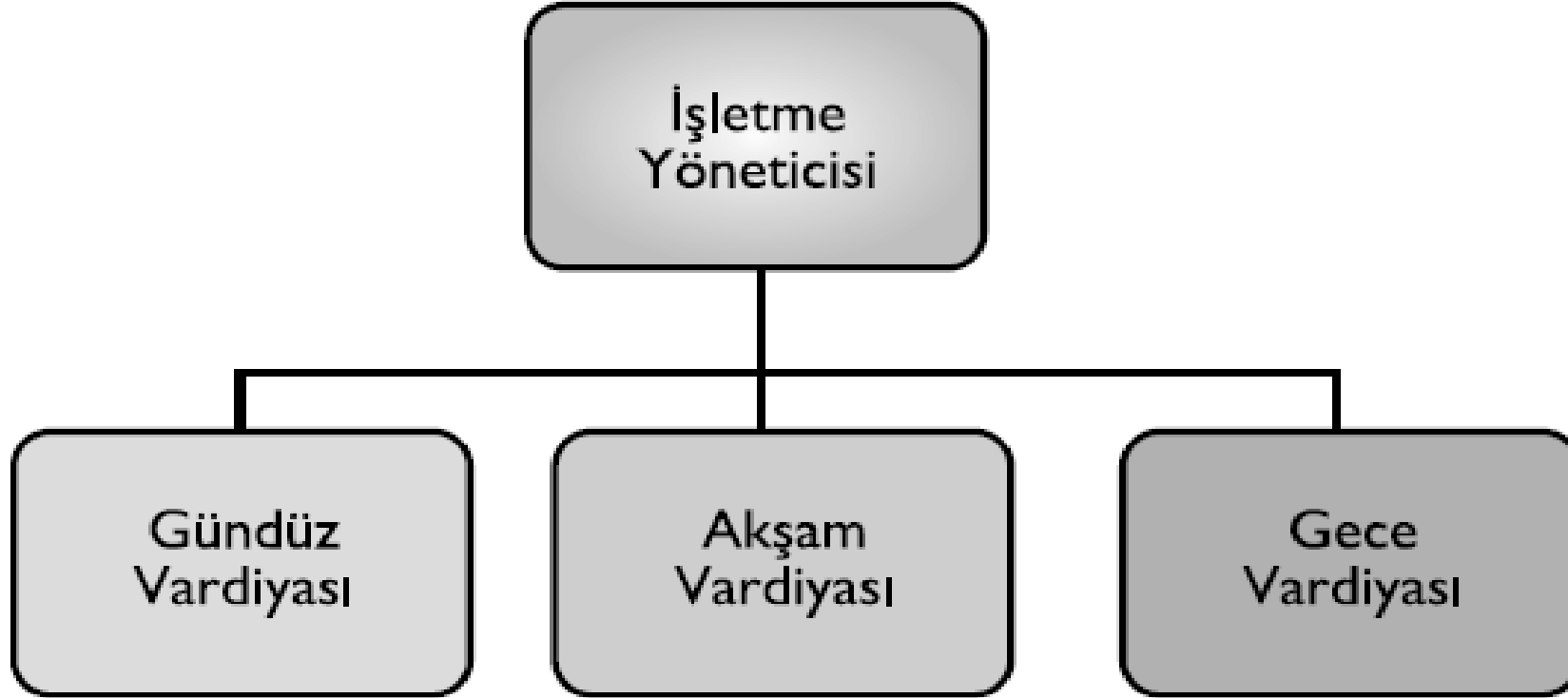
Müşteri temeline göre bölümlendirme



Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma

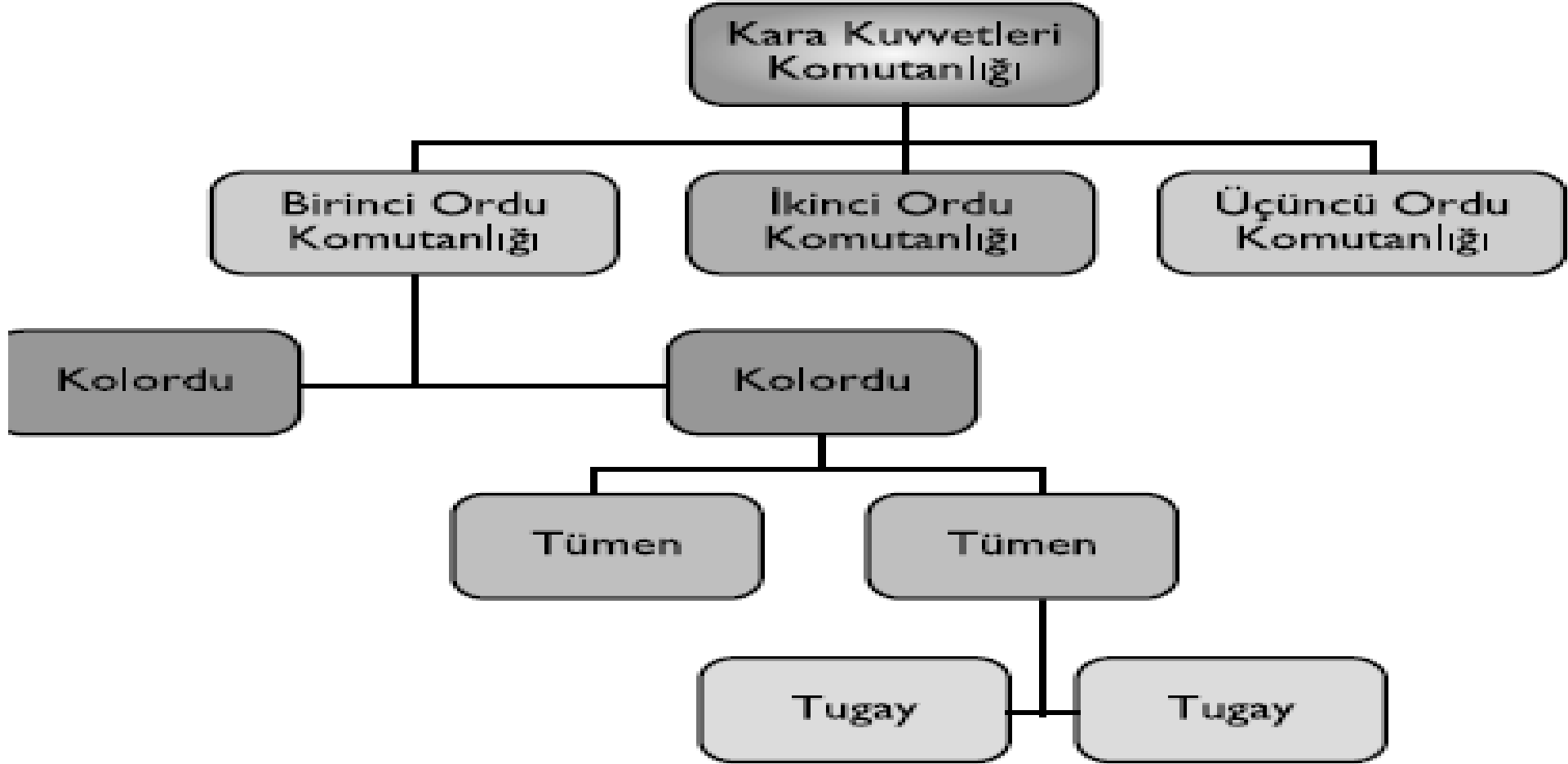
- Faaliyetler zaman esasına göre bölümlendirilmiştir.
- Tam gün çalışması gereken işletmelerde vardiya sistemi kullanılarak faaliyetler zaman temeline göre bölümlendirilir.
- Örneğin; yüksek fırınlarda fırınları söndürmenin imkansızlığı veya iktisadi olmaması durumunda çalışma süresini tam güne çıkarmak gerekebilir.
- Bu bölümlendirmede her vardiyanın ayrı bir yöneticiye bağlı olması sorunu oluşturabilir.

Zaman temeline göre bölümlendirme



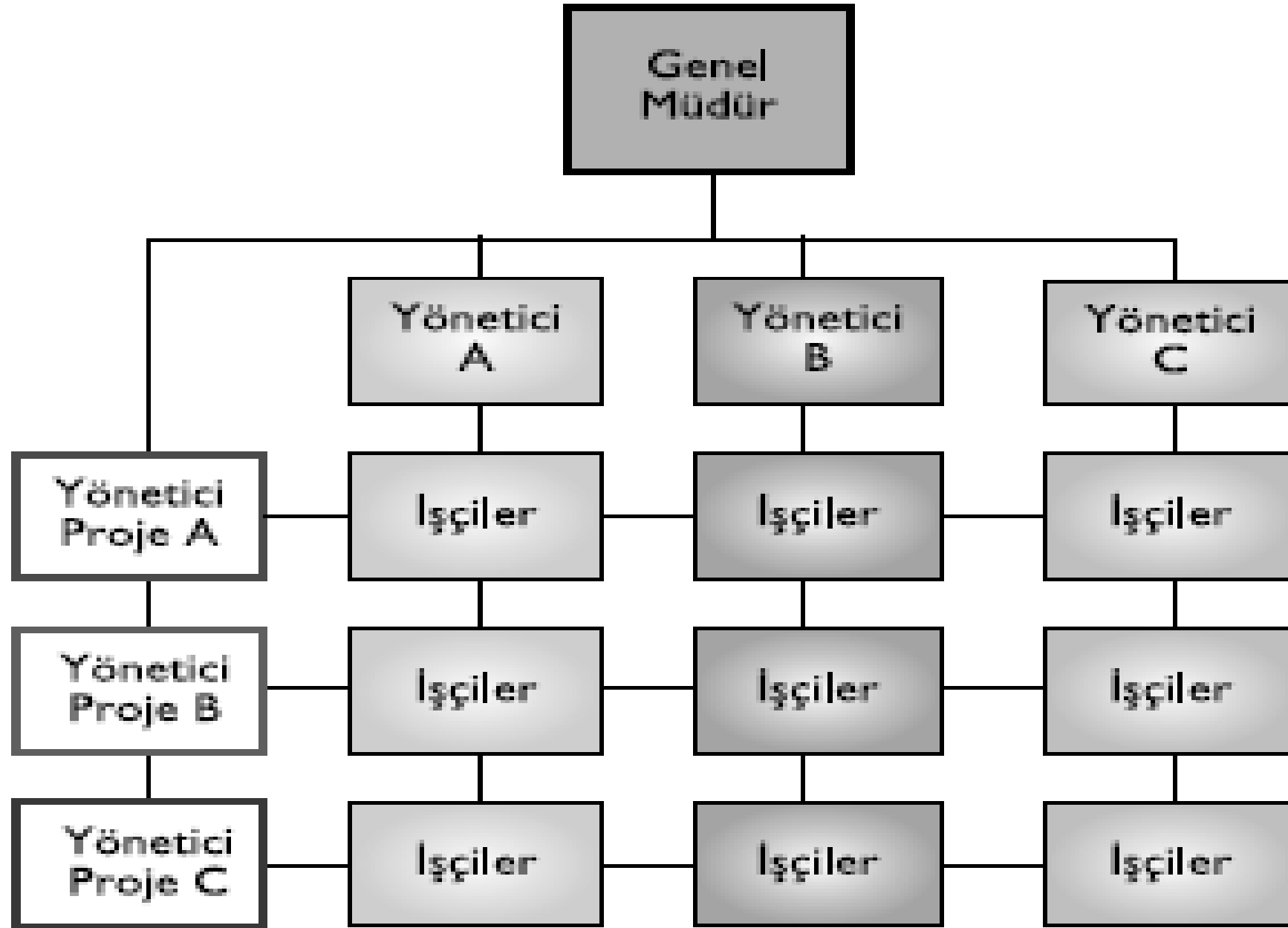
Sayı Temeline Göre Bölümlere Ayırma

- İnsan kaynağının önemli yer tuttuğu örgütlerde veya
- Çok az beceri isteyen ve görevin yerine getirilmesinin insan gücüne bağlı olduğu işlerde kullanılır.
- Ordu ve tarım çalışanları bu tür bölümlendirmeye örnektir.



Matrix Yapı

- Matrix örgüt yapıları, iki ayrı tür ilişki üzerine kurulurlar. Bunlar, dikey ve yatay ilişkilerdir.
- Diğer organizasyon yapılarında, dikey ilişkiler esas iken, matrix yapılarda dikey ve yatay ilişkiler bir aradadır.
- Matrix yapılar daha çok, belli projeleri gerçekleştirmek için kurulan yapılardır.
- Bu örgütlenme modelinde her ast bir üste bağlı olamaz, bir üstten emir almaz ve bir üste emir vermez.



Sağlık Kurumlarında Hiyerarşik Yapı

- Matrix tipi örgütlenmelerdir.
- Sağlık kurumlarında özellikle sağlık personeli ve hekimler arasında her astın bir üste bağlı olması, bir üstten emir alması ve bir üste hesap vermesi sağlık kurumlarını yapısına ve matrix organizasyon ilkelerine ters düşer.
- Sağlık kurumlarında fonksiyonel düzeyde yönetimden sorumlu yöneticiler, kaynakların etkin dağıtımı, hizmetlerin teknik yönü, organizasyonun gelişen teknolojiye uyumu ile uğraşırlar.
- Proje yöneticileri ise organizasyonun asıl varlık sebebi olan projelerin zamanında tamamlanması ile sorumludurlar

Sağlık Kurumlarında Hiyerarşik Yapı

- Sağlık kurumlarında; cerrahi, dahiliye, göz,KBB, çocuk hastalıkları vb. gibi her bölüm birer proje yöneticisidir.
- Hastalıkların tedavisi ise projelerdir.
- Proje ekibinde yer alan uzman hekimler aynı hiyerarşik düzeyden bireylerin bir araya gelmesi ile oluşan gruplardır.
- Örneğin; sağlık kurumlarında dahiliye ekibi proje yöneticisine bir örnektir.
- Diyabet olan bir hastanın tedavisi ve yüksek bir yaşam kalitesi ile yaşaması ise proje ekibinin başarısı, çıktısı yani bir hizmetidir.

Matrix Örgütün Sakıncaları

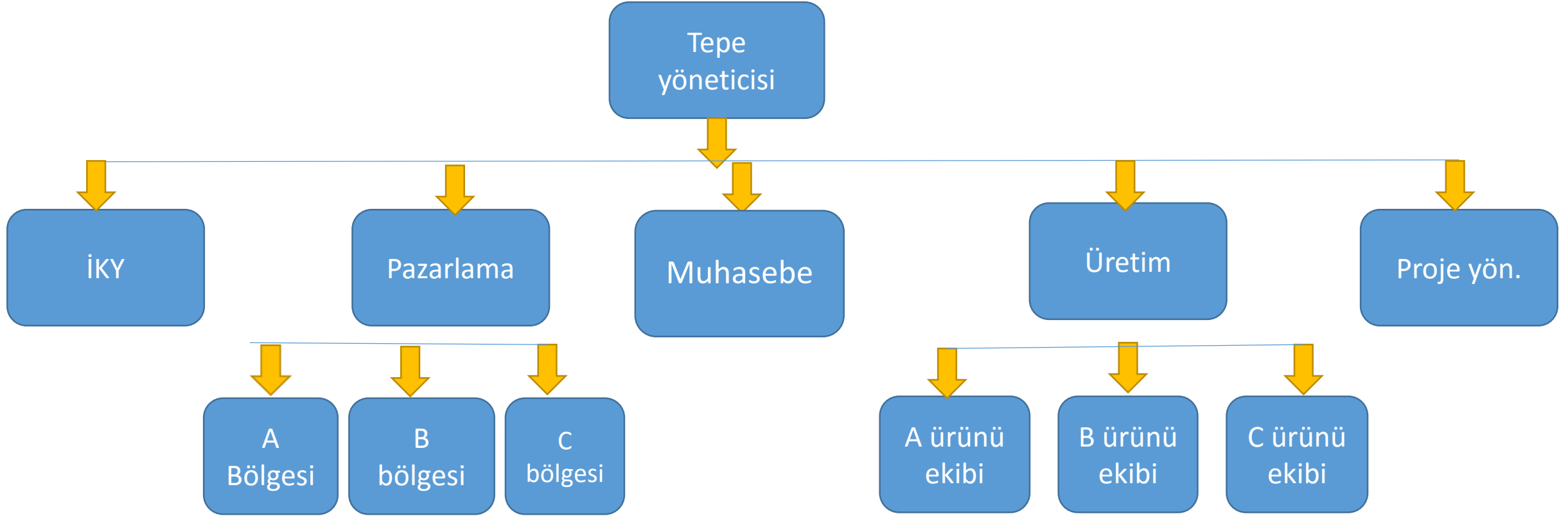
- Yetki boşluğu ortaya çıkabilir.
- Emir-komuta sistemi bozulabilir.
- Proje yöneticileri yetkilerini artırmak istediğinde sürtüşme olabilir.
- Matrix örgütlemenin yapısında proje bölümlerinde yetkiden çok sorumluluk verilme eğilimi olduğundan, proje bölümleri ile işlevsel bölümler arasında gereksiz sürtüşmeler olabilir.

Matrix Örgütün Faydaları

- İleri derecede karmaşıklaşmış üretim sistemlerinde faydalı olmaktadır.
- Ürünler arası beşeri ve fiziki kaynakların esnek bir şekilde kullanılmasını sağlar
- Kurmay elemanlarının her türlü projeye katkıları sağlanabilir.
- Projede çalışanlar proje yöneticisine bağlı olarak görevlerini yerine getirirken aynı zamanda hiyerarşik yapıda bağlı oldukları ana işlevlerle ilişki içine girebilirler.

Karma Örgüt Yapısı

- Bir işletmede birden fazla örgütlenme kriteri kullanılarak bölümlenmeye gidilebilir. Bu durumda karma bir örgütlenmeden söz etmek gerekir.
- Bir işletme değişik ürünler ürettiği için ürün temeline göre bir bölümlendirmeye giderken, aynı anda vardiyalar şeklinde çalışma da yapabilir. Bu işletmede işletme fonksiyonları da yerine getirilecektir. Çeşitli bölgelerde faaliyet göstermesi de söz konusu olabilir.
- Böyle bir işletmede bölümlenme karma olacaktır.



ÖRGÜT OLUŞTURMA İŞ VE MEVKİ TANIMLARI

- İş ve mevki, örgütte çalışanların yetki ve sorumluluklarının, ilişkilerin ve görevlerin belirlenmesidir.
- Örgütün faaliyetleri ve denetiminin etkin bir şekilde devam etmesi için görevlerin, ilişkilerin ve her mevkiinin sorumluluklarının açıkça tanıtılması ve
- Yetki sorumluluklarının dağıtılması gereklidir.

İş ve Mevki Tanımlarının Yararları

- Personelin iş tanımlarının açık ve net belirlenmesi yöneticilere performans değerlendirmesinde ve ücret konusunda yardımcı olur.
- İş tanımlaması, örgütte çalışan herkesin hangi işten sorumlu olduğunu belirtir.
- Böylece personel nasıl işlerden sorumlu olduğunu bilerek ne yapması gerektiğini tam olarak anlar.
- İş tanımlamaları insan kaynaklarına personeli işe alma konusunda rehberlik eder.

Mevki Tanımı

Örgüt içinde mevki tanımını görev, yetki, ilişkiler ve hesap verme sorumluluğu ile açıklamak gerekir.

- Görev: Çalışana işin hedeflerini kısaca anlatır.
- Yetki: Yöneticinin beşeri (insan) ve maddi (parasal) araç gereçleri serbestçe kullanabilme iznidir. Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkinin de açıkça belirlenmesini sağlar.
- İlişkiler: Tüm örgüt çalışanları arasındaki karşılıklı ilgi ve bağlıdır. Bu ilişkiler sayesinde yöneticiler çalışanlarının yaşadıkları olumsuzluk ve performans düşüklüklerini daha kolay öğrenebilecek ve çözüm yolları arayacaktır.
- Hesap verme sorumluluğu: Örgütte çalışan herkes bir üstüne karşı sorumludur.

İş Tanımlarının Hazırlanması

- Açıkça belirtilmemiş bir iş listesinin sebebi; işi çok iyi bilmeyen, nasıl bir sorumluluk aldığını tam olarak anlamayan bir çalışan veya
- Çok iş yükü yükümlülüğü olduğu için zamanı kısıtlı olan bir üst yönetim tarafından hazırlanmış olabilir.
- Bir iş tanımlamasında çalışanla yönetici birlikte çalışsalar bile yeterli bir iş tanımlamasını yapmaları beklenemez
- İş tanımlamasını hazırlayacak kişinin iş analizini yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olması gerekir.

İş Tanımlarının Hazırlanması

- İş tanımlaması uzmanlık gerektiren bir iştir.
- Personel departmanı veya örgüt dışından getirilen bir uzman tarafından yapılmalıdır.
- Dışardan getirilen uzman;
 - Tamamiyle tarafsız olmalı, hatta mümkünse örgütte kimseyi tanımamalıdır
 - Örgütte bulunan işleri kolayca anlayıp tanımlayabilecek yeteneğe olmalıdır.
 - İşlerin önemlilik derecelerini bilecek tecrübede olmalı ve ayrıca
 - Örgütün iş değerlendirme sistemi hakkında da bilgi sahibi olmalıdır.

İş Tanımlamaların Hazırlama Süreci

- İş tanımları tüm örgütü ilgilendiren bir durum olduğundan örgütteki tüm çalışanların bundan haberi olması gerekir.
- İş tanımlamasının ilk aşaması, analiz için gerekli olan bilgi ve verileri toplamaktır.
- Uzman tarafından bu bilgiler örgütte çalışanları gözlemleyip not alarak, yöneticilerin çalışanlarına açıklamalarını not alıp karşılaştırmalar yaparak toplayabilir.
- Uzman iş tanımlamalarını yapmadan önce üst yöneticileri ile görüşüp çalışanlarla görüşmek için izin almalıdır.
- Çalışanlarla yapılan görüşme başbaşa olmalı ve konuşmalar ikisinin arasında kalmalı ve çalışanın çalışma yerinde olmalıdır.

İş Tanımlamaların Hazırlama Süreci

- İş tanımları anlaşılır, açık ve net olmalıdır. Herkes tarafından okunduğunda farklı algılamalara sebebiyet vermemelidir.
- İş tanımları mutlaka yazılı olmalıdır.
- Uzman iş tanımlamalarını bitirtikten sonra bunu yönetici ve çalışanlara göstermelidir.
- Eğer eksik veya yanlışlıklar tespit edilirse ikinci görüşmeler yapılarak yeni bulgular ilk rapora eklenir.
- Üst yönetimin mevkii tanımları kendileri tarafından yazılmaktadır.
- Bütün bunlardan sonra da üst yönetim son raporu kabul ettikten sonra iş tanımlaması yürürlüğe konmalıdır.

Mevki Düzeyi ve Örgüt

- Üst kademedeki mevki tanımları örgütün planlamasının temelini oluşturmaktadır.
- Örgütte alınacak önemli kararları, karşılaşılan sorunlara çözümleri, personel alımı, örgütün faaliyetlerinin denetimi, rekabet durumu ile ilgili faaliyetler üst kademe mevkilerde yer alan çalışanlara aittir.
- Alt kademe tanımları ise, ücret maaş düzenleme amaçları ve günlük işleri kapsamaktadır.
- Ürünün üretim aşaması, ürünün satışı gibi faaliyetlerde alt kademede gerçekleşir.

Denetleme ve Deęerleme Aracı Olarak Örgüt

- İş tanımlamaları çok iyi bir disiplin aracıdır.
- Bir örgütte herkesin hangi iştem sorumlu olduğunu, işi yaparken hangi yolu izlemesi gerektiğini ve kime karşı sorumlu olduğunu bilmesi iş tanımlamalarının yardımıyla olmaktadır.
- Yönetçiler çalıanı değerlendirmede iş tanımlamalarına uygun iş yapıp yapmadına bakabilir.
- Yine bir üst bir astı terfi ettirmek, yükseltmek, başka bir bölüme atamak veya kıdemini düşürmek isterse, iş tanımlamasından yararlanabilir.